

21世纪全国高职高专物流管理系列实用规划教材

物流案例与实训

主 编 申纲领



赠送电子课件

<http://www.pup6.com>

logistics



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

绪论



21 世纪全国高职高专物流管理系列实用规划教材

物流案例与实训

主 编 申纲领



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

内 容 简 介

本书是一本介绍企业物流实际问题及其解决方案的高职高专教材。本书结合大量案例系统地介绍了物流管理的相关基础知识,涉及的物流活动包括:采购管理、仓储与配送管理、现代物流技术与信息管理、运输管理、供应链管理、物流系统、特种物流、物流成本与绩效管理、企业物流、国际物流。本书引入的案例鲜明实用,案例分析与相关知识紧密结合,相关知识介绍“必需、够用”,相应实训活动具有较强的操作性和实用性。

本书可作为高职高专物流管理、运输管理、经济管理等相关专业的教材,也可作为运输企业业务人员及经营管理人员的学习培训资料。

图书在版编目(CIP)数据

物流案例与实训/申纲领主编. —北京:北京大学出版社, 2010.8

(21世纪全国高职高专物流管理系列实用规划教材)

ISBN 978-7-301-17521-7

I. ①物… II. ①申… III. ①物流—物资管理—案例—高等学院:技术学校—教材 IV. ①F252

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 134758 号

书 名: 物流案例与实训

著作责任者: 申纲领 主编

策划编辑: 蔡华兵

责任编辑: 卢 东

标准书号: ISBN 978-7-301-17521-7/F·2562

出 版 者: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区成府路 205 号 100871

网 址: <http://www.pup.cn> <http://www.pup6.com>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62750667 出版部 62754962

电子邮箱: pup_6@163.com

印 刷 者: 北京鑫海金澳胶印有限公司

发 行 者: 北京大学出版社

经 销 者: 新华书店

787mm×1092mm 16开本 15.75印张 365千字

2010年8月第1版 2010年8月第1次印刷

定 价: 28.00元

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有 侵权必究

举报电话: 010-62752024

电子邮箱: fd@pup.pku.edu.cn

前 言

我国加入 WTO 之后，外资进入的速度加快，社会各界对我国物流业的发展也提出了迫切的要求。物流产业作为国民经济的一个新兴产业，俨然成为我国 21 世纪国民经济新的增长点。物流产业的蓬勃发展必然增强对物流专业人才的迫切需求，目前物流专业人才已经被列为 12 类紧缺人才之一。

物流管理是一门实践性很强的学科，物流从业人员在实际工作中不仅需要掌握扎实的物流管理理论，而且需要了解和掌握物流实践过程中具体问题的分析方法和解决方案。案例分析一直都是管理学科的重要学习方法之一，通过对案例的学习，学生可以了解理论上的原理和方法是如何应用在企业管理的实际操作中。对物流管理课程的学习也是如此，只有通过大量丰富的案例分析，才能将书本中的物流理论与物流实践结合起来，才能深入理解和掌握企业处理物流实际问题的方法。

本书按照物流专业人才培养方案的要求，严格遵循高职高专院校学科专业规范，注重培养学生的实践技能，避免传统教材“全而深”的教学模式，将“教、学、做”有机地融为一体，在教授知识的同时，强化实际操作能力的培养。

本书“以就业为导向”，遵循“以应用为目的”的原则，在编写过程中，力求从实际应用的需要出发，尽量避免枯燥、实用性不强的理论灌输表达形式，积极运用“以行业为导向，以能力为本位，以学生为中心”的风格。

本书主要介绍企业物流的实际问题及其解决方案。本书案例涉及的物流活动包括：采购管理、仓储与配送管理、现代物流技术与信息管理、运输管理、供应链管理、物流系统、特种物流、物流成本与绩效管理、企业物流、国际物流。

本书的特点主要体现在以下几方面。

(1) 根据高等职业教育人才培养目标，从职业岗位分析入手，以掌握实践技能为目的，以“必需、够用、适用”为原则来编排内容。

(2) 突出案例和实训环节，可操作性强。本书在编写体例上体现出“互动性”和“应用性”，突出重点、难点，解析透彻，切实提高学生运用所学的知识进行分析问题、解决问题的能力。

(3) 从实际出发，坚持理论联系实际，内容具有新颖性和实用性。

由于物流管理是一门发展迅速、新成果层出不穷的学科，因此，教师在使用本书的过程中应尽量从学生学习的角度出发，深入浅出，循序渐进，使教学内容逐步深化。

本书由许昌职业技术学院申纲领教授主编。本书在编写的过程中参考并引用了一些国内外的相关文献和物流管理方面的教材，在此对相关的专家、学者表示衷心的感谢！

由于作者水平有限，编写时间仓促，书中不足之处在所难免，恳请同行及广大读者批评指正。

编 者

2010 年 4 月

目 录

| | |
|---------------------------------|----|
| 导论 物流管理案例分析方法..... | 1 |
| 一、物流管理问题的特点..... | 1 |
| 二、物流案例分析的基本步骤..... | 7 |
| 三、物流案例报告的撰写格式..... | 12 |
| 课后习题..... | 14 |
| 本章实训..... | 14 |
| 第 1 章 采购管理案例..... | 15 |
| 案例 1.1 上海宝钢的采购管理..... | 16 |
| 相关知识 1.1 采购的概念和内容..... | 17 |
| 案例 1.2 政府采购的程序..... | 18 |
| 相关知识 1.2 采购类型..... | 18 |
| 案例 1.3 3 种“采购现象”背后的观念对碰..... | 20 |
| 相关知识 1.3 集中采购与分散采购..... | 22 |
| 案例 1.4 首钢的现代物资采购之路..... | 23 |
| 相关知识 1.4 询价采购..... | 24 |
| 案例 1.5 大批量电脑招标采购案例..... | 25 |
| 相关知识 1.5 即时制采购..... | 26 |
| 案例 1.6 西门子公司全球采购策略..... | 28 |
| 相关知识 1.6 政府采购和电子采购..... | 29 |
| 案例 1.7 中国企业如何进入全球采购系统..... | 30 |
| 相关知识 1.7 招标采购、供应商关系管理和采购管理..... | 31 |
| 课后习题..... | 35 |
| 本章实训..... | 35 |
| 第 2 章 仓储与配送管理案例..... | 37 |
| 案例 2.1 安科公司的库存管理..... | 37 |
| 相关知识 2.1 仓储管理..... | 39 |
| 案例 2.2 海尔的配送服务..... | 41 |
| 案例 2.3 中国贝塔斯曼在线的物流配送..... | 45 |
| 相关知识 2.2 配送概述..... | 47 |
| 案例 2.4 沃尔玛的配送中心..... | 48 |
| 案例 2.5 某制造企业仓储作业流程..... | 50 |
| 案例 2.6 青岛啤酒集团现代仓储管理..... | 52 |
| 案例 2.7 传统钢材仓储业要敢于创新..... | 54 |
| 案例 2.8 大连恒新公司配件出入库管理制度..... | 56 |



| | |
|---|------------|
| 案例 2.9 信息技术的运用在企业仓储管理中的应用 | 60 |
| 课后习题 | 61 |
| 本章实训 | 62 |
| 第 3 章 现代物流技术与信息管理案例 | 63 |
| 案例 3.1 美国 UPS 公司的信息技术运用 | 63 |
| 相关知识 3.1 物流信息概述 | 64 |
| 案例 3.2 射频技术(RFID)在物流管理中的应用 | 65 |
| 案例 3.3 清华同方股份有限公司实施金蝶 K/3 物流管理系统 | 70 |
| 相关知识 3.2 物流信息系统 | 71 |
| 案例 3.4 三元食品物流与分销管理系统的应用 | 73 |
| 案例 3.5 北京同仁堂的物流管理系统的应用 | 78 |
| 案例 3.6 国美电器的供应链信息化建设 | 82 |
| 课后习题 | 85 |
| 本章实训 | 86 |
| 第 4 章 运输管理案例 | 87 |
| 案例 4.1 绿色物流 | 87 |
| 相关知识 4.1 运输在国民经济中的地位和作用 | 88 |
| 案例 4.2 日本佐川急便的运输体制 | 89 |
| 案例 4.3 “沃尔玛”降低运输成本的学问 | 91 |
| 案例 4.4 零担货物托运技巧 | 92 |
| 案例 4.5 公路运输业牵手现代物流业——保定运输集团的转型 | 94 |
| 相关知识 4.2 运输方式 | 96 |
| 案例 4.6 中远集团的集装箱运输与新亚欧大陆桥 | 97 |
| 案例 4.7 水运物流领域中的多式联运 | 102 |
| 案例 4.8 货主托运的货物为什么会丢失 | 104 |
| 案例 4.9 “西气东输”工程 | 105 |
| 案例 4.10 货物超载运输沉没，保险公司应当赔偿 | 106 |
| 课后习题 | 107 |
| 本章实训 | 108 |
| 第 5 章 供应链管理案例 | 109 |
| 案例 5.1 丸井商厦供应链管理案例 | 109 |
| 相关知识 5.1 供应链概述 | 111 |
| 案例 5.2 中国顶尖企业供应链管理的经验 | 112 |
| 案例 5.3 联想为什么要设计两条供应链 | 114 |
| 案例 5.4 戴尔供应链战略 | 117 |
| 相关知识 5.2 供应链中的核心企业 | 117 |
| 案例 5.5 ACS 的独特战略 | 119 |



| | |
|-----------------------------------|------------|
| 案例 5.6 本田的合作伙伴..... | 120 |
| 案例 5.7 宝洁与沃尔玛的合作..... | 123 |
| 相关知识 5.3 供应链管理..... | 124 |
| 案例 5.8 上海通用供应链..... | 125 |
| 案例 5.9 圣韵电子的精益供应链..... | 128 |
| 案例 5.10 达可海德(DH)服装公司的 VMI 系统..... | 131 |
| 课后习题..... | 132 |
| 本章实训..... | 133 |
| 第 6 章 物流系统案例..... | 134 |
| 案例 6.1 “谭木匠”引进连锁物流管理系统..... | 134 |
| 相关知识 6.1 物流系统概述..... | 135 |
| 案例 6.2 城市是怎样发展现代物流的..... | 136 |
| 案例 6.3 企业的物流体系..... | 142 |
| 相关知识 6.2 物流系统的运行机制..... | 144 |
| 案例 6.4 日本索尼公司的全球物流..... | 145 |
| 案例 6.5 连锁经营和物流配送系统的构建..... | 148 |
| 相关知识 6.3 物流系统化..... | 153 |
| 案例 6.6 深圳发展银行全程物流融资案例..... | 154 |
| 课后习题..... | 156 |
| 本章实训..... | 157 |
| 第 7 章 特种物流案例..... | 158 |
| 案例 7.1 超大型特种车辆在项目物流中的运用..... | 158 |
| 相关知识 7.1 特种货物的概念与分类..... | 161 |
| 案例 7.2 麦当劳冷链物流的启示..... | 165 |
| 相关知识 7.2 特种货物运输的意义..... | 167 |
| 案例 7.3 危险品运输行业的标杆企业..... | 169 |
| 相关知识 7.3 特种货物运输管理常识..... | 171 |
| 案例 7.4 国外冷链物流发展的主要做法与经验..... | 177 |
| 课后习题..... | 180 |
| 本章实训..... | 181 |
| 第 8 章 物流成本与绩效管理案例..... | 182 |
| 案例 8.1 奥康极大限度地降低物流成本案例分析..... | 182 |
| 相关知识 8.1 物流成本的概念和内容..... | 184 |
| 案例 8.2 我国汽车物流降低成本的方略..... | 184 |
| 相关知识 8.2 物流成本核算存在的主要问题..... | 187 |
| 案例 8.3 宏业化工物流成本控制的策略..... | 187 |
| 相关知识 8.3 物流成本的核算方法..... | 191 |



| | |
|-----------------------------------|------------|
| 相关知识 8.4 物流成本管理与控制 | 192 |
| 案例 8.4 物流体系成本管理与控制 | 194 |
| 相关知识 8.5 物流服务与物流成本之间的关系 | 196 |
| 案例 8.5 企业是如何降低物流成本的 | 196 |
| 相关知识 8.6 降低企业物流成本的基本途径 | 198 |
| 相关知识 8.7 绩效管理 | 199 |
| 案例 8.6 布鲁克林酿酒厂的物流成本管理 | 200 |
| 课后习题 | 201 |
| 本章实训 | 202 |
| 第 9 章 企业物流案例 | 203 |
| 案例 9.1 苏丹红事件 | 203 |
| 相关知识 9.1 企业物流概述 | 205 |
| 案例 9.2 伊利的企业物流 | 207 |
| 案例 9.3 全球优秀物流企业的管理 | 210 |
| 相关知识 9.2 物流企业管理概述 | 213 |
| 案例 9.4 美的集团摘取企业供应链仙桃 | 215 |
| 相关知识 9.3 生产物流 | 216 |
| 案例 9.5 杜邦的生存奇迹 | 219 |
| 相关知识 9.4 销售物流 | 220 |
| 案例 9.6 达可海德(DH)服装公司的 VMI 系统 | 222 |
| 课后习题 | 223 |
| 本章实训 | 224 |
| 第 10 章 国际物流案例 | 225 |
| 案例 10.1 货代未按托运人指示安排运输路线 | 225 |
| 相关知识 10.1 国际物流的概述 | 227 |
| 案例 10.2 传真件发货引起的纠纷案 | 229 |
| 案例 10.3 集装箱货运站经营人案例 | 232 |
| 相关知识 10.2 国际货物运输 | 234 |
| 案例 10.4 货物的出口 | 237 |
| 案例 10.5 可可豆的进口 | 241 |
| 课后习题 | 242 |
| 本章实训 | 243 |
| 参考文献 | 244 |

导论

物流管理案例分析方法



知识目标

- (1) 掌握物流的特点。
- (2) 掌握物流案例分析的基本步骤。



技能目标

- (1) 学会物流问题的识别与整理。
- (2) 学会撰写物流案例分析报告。



章前导读

本章重点讲解的是物流管理案例与实践这门课程中相关案例的分析思路。本书的目的就是要为分析物流问题提供一个思考分析的框架，但同时必须强调的是，这并不是要提供一个能够应用于所有物流问题的分析方法，而是讨论在分析中需要考虑的因素，使得在今后的实践中能够根据实际问题确定相关的研究因素。

随着我国社会主义市场经济体制的不断完善，经济全球化、信息化进程的加快，我国的现代物流业有了较快的发展，物流的功能得到较好的发挥，物流产业日益成为国民经济发展的动脉和基础产业。现代物流业被普遍认为是企业在降低物质消耗、提高劳动生产率以外的“第三利润源”。物流业作为现代服务经济的重要支柱和组成部分，必将在我国得到空前发展，并成为我国国民经济的重要产业和新的经济增长点。

本章通过不同的内容分别对物流管理中的采购、仓储、配送、信息化、运输、供应链管理、特种物流、物流系统分析与设计、物流成本与绩效管理以及企业物流等方面的案例进行分析和讨论。这些案例有的是关于整个供应链的，即物资从原材料供应商一直到最终产品用户手中的整个过程，有些案例只涉及物流的一个环节，比如采购或仓储管理，有的案例则讨论的是物流系统分析方法等。

对某个物流问题的分析通常需要对具体的业务流程进行分析，但应当注意的是，物流问题的研究应当尽量从供应链的角度进行，也就是要考虑到单一环节的变化对供应链上游或下游环节产生的影响。

一、物流管理问题的特点

1. 物流的概念

物流是指物品从供应地向接收地的实体流通过程。根据实际需要，将运输、储存、装卸、



搬运、包装、流通加工、配送、信息处理等基本功能实施有机结合。通过物流活动，可以创造物品空间效用、时间效用，流通加工活动还可能创造物资的形质效用。

现代物流的内涵有以下五点。

(1) 现代物流的客体是物资资料。其内容既包括有形物资资料，也包括依从物质载体的无形资料。

(2) 现代物流的主体是供应者和需求者。供应者包括生产者和经营者，需求者包括一般消费者、中间商和产业用户。

(3) 现代物流是物质资料时间、空间、数量、质量的物理性运动。

(4) 现代物流是实现价值的经济活动。使用价值是价值的物质承担者，生产过程创造的价值必须经过物流才能最终实现。

(5) 现代物流又是创造价值的经济活动。物流具有生产性，物流劳动是社会必要劳动，物流通过时间、空间、数量、质量效应来创造价值。

2. 现代物流的特征

1) 传统物流与现代物流的区别

传统物流指的是物品的储存、运输及其附属业务而形成的物流活动模式。该种模式下，由于通信及信息技术的落后，物流作业间信息难以共享和沟通，物流运作只有一系列独立的功能性作业，比如运输、储存、装卸、搬运等，且主要应用于流通领域。而现代物流则指以现代信息技术为基础，整合运输、储存、装卸、搬运、包装、配送、流通加工、逆向物流、客户服务及物流信息处理等各种功能而形成的综合性物流活动模式，其实质是运用现代信息技术、通信技术和物流技术对传统物流流程进行变革、控制和创新。该种模式把物流范围从流通领域扩展到企业生产的全过程，即供应、加工、组装、销售及逆向物流，实行一体化物流管理。传统物流与现代物流的区别主要表现在以下几个方面。

(1) 传统物流只提供简单的位移，现代物流则提供增值服务。

(2) 传统物流是被动服务，现代物流是主动服务。

(3) 传统物流实行人工控制，现代物流实施信息管理。

(4) 传统物流无统一服务标准，现代物流实施标准化服务。

(5) 传统物流侧重点到点或线到线服务，现代物流构建全球服务网络。

(6) 传统物流是单一环节的管理，现代物流是整体系统优化。

2) 现代物流特征

在国际上，物流产业被认为是国民经济发展的动脉和基础产业，其发展程度成为衡量一个国家现代化程度和综合实力的重要标志之一。以计算机、网络、通信等信息技术为核心的现代物流的作用日益显现，越来越多的企业已从物流过程角度重新审视自身的经营活动。与此相适应，现代物流显现出以下特征。

(1) 服务系列化。现代物流企业除了传统的储存、运输、包装、流通加工等服务外，还在外延上扩展至市场调查与预测、采购及订单处理、向下延伸至物流配送咨询、物流配送方案的选择与规划、库存控制策略建议、货款回收与结算、教育培训等增值服务。

(2) 作业规范化。现代物流企业应使物流动作标准化和程序化，使复杂的作业简单化。从供应商到生产线所使用的标识、包装物、器具、料箱和车辆都纳入标准化管理中，无论是仓库管理还是备货，入、出库都采用标准的工作方法和管理系统。



(3) 目标系统化。现代物流企业应从系统的角度统筹规划一个企业整体的各种物流配送活动,处理好物流配送活动与商流活动及企业目标之间、物流配送活动与物流配送活动之间的关系,不求单个活动的最优化,但求整体活动的最优化。

(4) 手段现代化。随着科学技术的发展,现代物流技术正向机械化、大型化、专用化、标准化、自动化的方向发展。在运输工具方面,大吨位、高速度、专用性的车辆、船舶、飞机不断出现;在机械设备方面,新型装卸机械、自动化包装设备、自动化分拣设备、自动化仓库设备、电子化信息处理设备等层出不穷;大型物流仓库、大型物流中心开始向城市郊外发展,共同运输、共同配送、共同保管的共同设施开始出现。这一切都极大地提高了物流效率,使物流系统不断向现代化方向发展。

(5) 组织网络化。为了保证对产品促销提供快速、全方位的物流支持,新型物流配送要有完善、健全的物流配送网络体系,网络上点与点之间的物流配送活动保持系统性、一致性,这样可以保证整个物流配送网络有最优的总水平及库存分布,运输与配送快捷、机动,既能铺开又能收拢。分散的物流配送单体只有形成网络才能满足现代生产与流通的需要。

3. 物流的功能

1) 运输

运输是物流系统中最为重要的功能之一。它是使物品发生场所、空间转移的物流活动。由于物流是“物”的物理性运动,这种运动不但改变了物的时间状态,也改变了物的空间状态,而运输则承担了改变空间状态的任务。运输所实现的物质实体由供应地向需求地的移动,既是物质实体有用性得以实现的媒介,又是物品增值(因位移形成的附加价值)的创造过程。通过运输,将“物”运到空间效用最大的场所,就可以发挥“物”的潜力,实现资源的优化配置。因此,运输在物流活动中占有重要地位,是社会再生产的必要条件之一,是“第三利润”的主要源泉。

2) 储存

储存是以改变“物”的时间状态为目的的活动,以克服产需之间的时间差异获得更好的效用。储存也是物流的主要功能,与运输一样处于重要地位。储存作为社会再生产各环节之间的“物”的停滞,承担着消除生产和消费之间时间间隔的重任。储存可以创造“时间效用”。通过储存,使“物”在效用最高的时间发挥作用,使其实现时间上的优化配置。同时,储存还有调整价格的功能,防止产品过多而导致价格的暴跌。因此,储存具有以调整供需为目的的调整时间和价格的双重功能。

3) 包装

包装是包装物及包装操作的总称,是物品在运输、保管、交易、使用时,为保持物品的价值、形状而使用适当的材料容器进行保管的技术和被保护的状态。包装是生产的终点,又是物流的起点,具有保护性、单位集中性和便利性三大特性。同时,包装具有保护商品、宣传商品、方便物流、促进销售、方便消费五大功能。

4) 装卸搬运

装卸搬运是指在物流过程中,对货物进行装卸、搬运、堆垛、理货分类、取货以及与之相关的作业。在物流过程中,装卸搬运活动是不断出现和反复进行的,是应物流运输和保管的需要而进行的作业,其出现的频率高于其他各项物流活动,因而是决定物流速度的重要因素。只有通过装卸搬运作业,才能把商品实体运动的各个阶段连接成为连续的“流”,使物



流活动得以顺利进行。

5) 流通加工

流通加工是流通中的一种特殊形式，是指在物品从生产领域向消费领域流动的过程中，为促进销售、维护产品质量和提高物流效率，而对物品进行加工，使物品发生物理、化学或形状变化的活动。流通加工的主要作用表现在增强了物流系统的服务功能，能提高物流对象的附加价值，可以降低物流系统的成本。

6) 信息管理

信息管理功能是指通过收集与物流活动相关的信息，使物流活动能有效、顺利地进行。物流信息是物流活动中各个环节生成的信息，一般是随着从生产到消费的物流活动的产生而产生的信息流，与物流过程中的运输、储存、装卸搬运、包装等各种职能有机结合在一起，成为物流活动的重要组成部分。目前很多企业的订货、库存管理、配送等业务已实现了一体化，因此，信息管理成为物流管理的重要内容。

4. 现代物流的发展方向

1) 现代物流运作系统化

物流是一种系统性的经济运动，是由一些相互联系的并有一定目的和功能的相关要素组合而成的系统。物流运作系统化发展趋势主要表现在以下几方面。

(1) 物流作业规范化。物流更加强调物流作业流程、作业方法、作业标准，使复杂的物流操作变成简单的易于推广和考核的物流作业，不断提升物流作业的质量和效率。

(2) 物流功能集成化。现代通信技术和信息技术的发展为企业将多种物流功能进行集成提供了技术支持。物流不仅提供单一的仓储、运输、包装功能服务，还必须开展以供应链为基础的物流功能的集成和整合，包括物流渠道的集成、物流功能的集成、物流环节的集成等。

(3) 物流目标合理化。企业从系统角度统筹规划各种物流活动，必须设立合理化物流目标，理顺物流活动过程中各环节、各功能要素与各物流需要之间的关系，通过物流资源的有效配置，形成物流运作的高效体系，实现物流活动的整体优化。

(4) 物流技术一体化。物流必须使用先进的物流技术、设备与管理为生产经营提供服务，并以现代信息技术为基础，融合各种先进物流技术，实现物流技术一体化。

2) 现代物流服务网络化

物流不仅以较低的物流成本提供高质量的物流服务，而且还要求物流服务由原来单一、分散的状况向多样化、综合化、网络化发展，主要表现在以下几方面。

(1) 降低成本的物流服务。企业需要提供不断降低物流成本的物流服务。企业必须考虑采用供应链管理方法，建立系统各方相互协作、相互联合的物流服务网络，采取物流共同化计划，通过采用先进的物流技术和设施设备，推行物流管理技术，提高物流的效率和效益，降低物流成本。

(2) 延伸功能的物流服务。物流强调物流服务功能的恰当定位、完善化、网络化，除了一般的储存、运输、包装、流通加工等服务外，还在功能上扩展至市场调查与预测、采购及订单处理、物流管理咨询、物流方案的选择与规划、库存控制策略建议、货款回收与结算、教育与培训、物流系统设计与规划方案的制作等。

(3) 增加便利的物流服务。一切能够简化手续、简化操作的物流服务都是增值性服务。

在提供电子商务的物流服务时，推行一条龙门到门服务、提供完备的操作或作业提示、



免费培训、免费维护、省力化设计或安装、代办业务、单一接触点、24 小时营业、自动订货、传递信息和转账、物流全过程追踪等都是物流增值性服务。为此，企业必须重新设计适合生产经营需要的物流渠道，优化物流服务网络系统，减少物流环节、简化物流过程，提高物流服务系统的快速反应能力。

(4) 强化支持的物流服务。企业为了保证为生产经营活动提供快速、全方位的物流支持，必须强化、完善和健全物流服务网络体系，实现物流服务网络的系统性和一致性，以保证整个物流网络优化。企业只有形成物流服务网络才能满足现代生产经营的需要。

3) 现代物流管理信息化

物流管理最重要的是物流过程中的信息管理，以电子商务技术应用为代表的信息革命，为物流的信息管理提供了非常丰富的技术手段和解决方案，大幅度提高了信息管理水平和客户服务质量。物流发展呈现物流管理信息化趋势，主要表现在以下几方面。

(1) 利用低成本物流信息交换平台大幅度降低企业生产经营成本。随着电子商务的发展，出现了越来越多的 B2B 交易平台，为传统企业提供了丰富多样的贸易机会，大大降低了企业的采购和销售成本。任何有物流需求的企业，都可通过平台进行低成本物流信息交换。通过平台进行全球低成本营销，拓展业务和市场，借助网络媒体的互动性，实现网上宣传和网上营销的一体化。

(2) 利用现代信息技术迅速完善物流管理信息网络。通过有效的信息渠道，将物流过程中实物库存暂时用信息代替，形成信息虚拟库存，建立需求端数据自动收集系统，在供应链的不同环节采用 EDI 交换数据，建立基于 Internet 的数据实时更新和浏览查询、共用数据库、共享库存信息的物流管理信息系统。不断提高物流信息处理功能，将企业各个物流环节、各种物流作业的信息进行实时采集、分析、传递，并为管理提供各种作业明细信息及决策信息。

(3) 应用现代信息技术改造传统物流管理。物流管理是一门专业性非常强的技术，但从物流过程来说，80%的物流程序是相似的，可以通过技术手段设计物流专家管理系统，为传统企业改造物流管理提供指导，在企业录入生产计划和销售计划后，物流专家管理系统可以为企业特别设定物流管理方案，供企业参考运行。同时根据企业相关计划的调整，对此方案进行修正，实现物流管理信息化。

4) 现代物流经营全球化

由于全球经济发展的一体化，促进了商品与生产要素在全球范围以空前的速度自由流动，现代企业呈现物流经营全球化趋势，主要表现在以下几方面。

(1) 物流经营资源的全球化配置。现代企业开展全球化物流经营就必须从国际贸易实际情况出发，面向全球进行物流资源的配置，提高物流资源转化效能，降低物流运作成本，以适应物流经营的全球化竞争需要。

(2) 物流经营运作的全球化组织。经济全球化发展导致商品交易规模的不断扩大、商品交易空间迅速扩展，形成了对物流运作组织的新要求。物流经营运作必须从企业自身、国内市场扩展到国际市场，借鉴国际物流经验，采取国际化惯例进行物流经营的组织，谋求物流经营的规模化发展。

(3) 物流经营战略的全球化定位。现代信息技术发展不仅提高了全球商务信息交换能力，而且极大地促进了世界经济的高速发展，随着世界趋向实时变化，对物流发展提出了更高的要求。为了在更广泛、更多变的全球市场上提供综合物流服务、形成核心发展能力，需要企



业在全球化物流经营上进行战略定位，树立以供应链为基础的国际化物流新观念，确立物流经营发展方向和发展目标，以适应经济全球化的发展需要。

5. 物流管理的概念、目标和范围

1) 物流管理的概念

物流管理亦称为物流“软技术”，是指对原材料、半成品和成品等物料在企业内外流动的全过程所进行的计划、组织、实施、控制等活动。这个全过程就是指物料经过的包装、装卸搬运、运输、储存、流通加工、物流信息等环节的全过程。现代物流管理的基本任务，就是对以上几项本来是独立的、分属不同部门管理的活动，根据它们之间客观存在的有机联系，进行综合、系统的管理，以取得全面的经济效益。也就是让物流“软技术”能够在不改变物流“硬技术”，即物流装备的情况下充分发挥现有设备的能力，使之最合理地调配和使用，实现与物流科学技术现代化相适应的管理现代化，运用各种现代化管理方法和手段，取得物流系统的最佳组合。

物流管理是一个公司发展战略的重要组成部分，物流是随着社会经济的发展、社会分工的细化而产生的，随之必然要求物流管理不断完善和科学。随着全球经济一体化和信息技术的飞速发展，企业获取生产资料的途径与产品营销的范围日趋扩大；再加之现代企业竞争的结果使生产企业和商业企业都进入了一个微利时代，产品的成本和利润也变得非常透明。种种因素都呼唤一种新的模式来变革社会生产、物资流通、商品交易及其管理方式。

2) 物流管理的目标

无论是制造企业还是流通企业，生产经营活动自始至终都包含着物流活动。工商企业是物流服务的需求者，同时也需要向产品的用户提供物流服务，尽管对外提供的物流服务不一定全部要由企业自己来承担。无论是企业自家承担的物流活动还是由专业物流企业承揽的物流活动，与其他生产活动一样，都要投入物质资源和人力资源，这部分投入也要计入产品的成本。同时，作为物流活动、物流服务必须符合用户的需求。对现代物流服务的要求可以用这样一句话来表达，即在需要的时间，将所需要的物品按照指定的时间送达需要的场所。物流管理最基本的目标就是以最低的成本向用户提供满意的物流服务。

3) 物流管理的范围

从企业经营的角度讲，物流管理是以企业的物流活动为对象，为了以最低的成本向用户提供满意的物流服务，对物流活动进行的计划、组织、协调和控制。根据企业物流活动的特点，企业物流管理可以从以下三个层面上展开。

(1) 物流战略管理。企业物流战略管理就是站在企业长远发展的立场上，就企业物流的发展目标、物流在企业经营中的战略定位以及物流服务水准和物流服务内容等问题做出整体规划。

(2) 物流系统设计与运营管理。企业物流战略确定以后，为了实施战略必须要有一个得力的实施手段或工具，即物流运作系统。作为物流战略制定后的下一个实施阶段，物流管理的任务是设计物流系统和物流能力，并对系统运营进行监控，根据需要调整系统。

(3) 物流作业管理。根据业务需求，制定物流作业计划，按照计划要求对物流作业活动进行现场监督和指导，对物流作业的质量进行监控。



二、物流案例分析的基本步骤

物流案例分析方法主要包括以下五个主要步骤，这些步骤也可以应用于其他的案例研究。

- (1) 物流现状分析。
- (2) 物流问题识别与整理。
- (3) 产生、评价与选择解决方案。
- (4) 方案的实施与控制。
- (5) 撰写最终报告。

实际分析中，只有通过准确的现状分析才能够反映出存在的主要问题，随后才能提出恰当的解决方案。因此，步骤(1)就成为下面介绍的重点。

1. 物流现状分析

1) 物流结构分析

分析物流系统时，常常会觉得它非常复杂，因为它不仅包括企业内部各个部门，而且还涉及许多其他的相关单位。在进行物流系统结构分析时还应当考虑以下三个方面的内容。

- (1) 货物的实际流动。
- (2) 支撑货物移动的信息流和信息系统。
- (3) 控制物流的组织和管理结构，不管物流系统涉及整个供应链，还是仅涉及其中一个环节，都应当对各个方面的问题进行研究。

2) 物流分析

在物流活动中，物品从原材料或零配件供应的起点开始，通过生产制造环节和分销配送环节，直到最终用户手中。因此，物流分析的具体内容包括了对物流节点、物流信息管理系统、物流组织和管理结构、物流绩效评估和物流的商业环境分析等五个部分。

(1) 物流节点。确定物流系统的各个节点企业。也就是将物流节点上的各企业分门别类地归入制造、储存、批发、零售等不同类型。物流节点上的企业一般可以归为以下三类。

① 制造商。即生产出产品供最终用户使用的企业。主要制造商在多数供应链中是中枢节点。

② 供应商。在主要制造商上游的通常是零配件供应商，其上的则是原材料供应商。在某些时候，需要分析出主要原始设备制造商(OEM)的第一、第二甚至第三层供应商。为了加速供应或对零配件进行整理排序，在零配件供应商和制造商之间有时会建立集运中心。

③ 分销配送企业。分销配送企业是制造商下游的流通企业，可以把产品离开生产线后发生的所有活动均理解为分销配送的范畴。生产完成后，这些产品既可能存放在制造商的成品库中，如工厂的仓库，也可能储存在距离市场较近的配送中心。

随后，这些产品将通过批发商、零售商或配送中心等分销配送渠道到达最终消费者手中。

(2) 物流信息管理系统分析。良好的信息管理是物流成功运作的必要条件，因此在进行物流案例分析时，需要对物流信息管理系统进行分析。在进行分析时一般包括以下几个方面。

① 订单信息处理系统分析。首先需要研究的是订单处理系统。客户的需求产生了订单，什么样的系统接受了什么样的客户订单并将其信息沿供应链传递，这是进行案例研究时要了



解清楚的地方。订单信息沿物流反方向流动，并推动物流。

还有一种信息流是伴随物流(货物的物流移动)而经过整个供应链系统的，如发货单、进货单、发票等。同样，也必须了解清楚这些信息流，并对其效率进行分析。

② 需求预测信息。物流信息管理的第二个关键方面是预测需求的信息。物流各环节(如生产、运输等)为了能更科学、更合理地确定产品的最佳库存水平或生产量，对于未来需求进行预测是必不可少的。这也是现代物流管理的一个基本出发点。

在很多企业中，需求预测是营销或销售部门的任务，也有一些公司是由生产部门来进行预测，而在有些企业甚至根本没有什么有效的预测，准确的需求预测是物流规划成功的必要条件，因此确定哪些职能部门需要进行预测，以及这些预测的准确性如何，都是非常重要的。

③ 物流管理信息的监控。信息管理的第三个方面是监控反映物流运作效率的管理信息。这类信息包括的范围很大，从某一具体物流作业所需的信息，如车辆利用水平或库房作业效率等，到显示物流系统整体绩效的信息，如整体供应链库存水平等，都属于监控范围。

在很多企业中，物流管理水平的信息非常缺乏。一方面可能是企业一直没有收集这方面的信息；另一方面可能由于常规的管理信息是由公司的财务部门发布的，不适合物流部门的需要。因此，在改善企业的物流系统时，及时确定物流管理的信息需求并建立收集信息的渠道是非常重要的。

④ 计算机系统的分析。在信息管理中需要分析的第四个方面是支持实际的信息传递和提供必需的管理信息的物理系统，即对计算机系统进行分析。在现代化的物流公司中，这个分析应当以计算机系统为中心，对硬件和软件的能力，以及越来越重要的计算机之间的网络联系进行评估。

应当注意的是，在某些公司或某种特殊情景下并不能适应一般情况，如某些欠发达国家的计算机系统尚不普及，这时，应当对正在进行处理信息的实际系统进行分析。

(3) 物流组织和管理结构。分析物流系统时，需要考虑的第三个方面是物流组织和管理结构。现代物流的核心是要对供应链建立一种整合的方法。因此，必须对供应链现存的组织管理结构、功能有所了解。

对组织和管理结构的分析应当在如下两个层次上进行：首先是公司本身，其次是整个的供应链。即便是像大型生产商和零售商这种在企业内部就能组成一个供应链的企业，物流运作由于不同的功能部门而出现分别管理的现象也是非常普遍的。

例如，进厂运输、原材料仓储和厂内运输可能是生产部门负责，成品仓储和出厂运输往往是由配送部门负责，而客户服务和库存水平则是由营销或销售部门控制。

多数公司的传统组织结构是划分为垂直方向的职能部门，而产品(原料)和信息是从水平方向经过这些部门。确定与这些流动相关的部门，并确定它们对相应物流活动的观点和目标是非常重要的。

另外，确定公司高层领导对供应链活动和改善供应链的态度也是同样重要的。各种各样的研究结果显示，高层领导对改善物流系统的理解和支持是成功的必要因素，而且他们的态度对今后的计划起决定性作用。因此，对高层领导的态度进行分析是必不可少的。

在某些情况下，为了获得对供应链更大的控制权，一家公司(通常是主要的生产商)可能通过纵向整合来获得上游企业(零配件供应商)和下游企业(零售商)的控制权，从而能够用更系统化的方法来管理物流。日本的某些汽车制造商正是如此，它们拥有自己的零配件配套企业，控制着汽车的零售专卖店，甚至对提供原材料的钢厂也有兴趣。