

© 中国交通教育研究会组织编写



物流管理从业人员岗位培训教材

现代物流管理

◆ 白世贞 主编
◆ 杨 赞 主审



人民交通出版社

China Communications Press

中国交通教育研究会组织编写

物流管理从业人员岗位培训教材

Xiandai Wuliu Guanli

现代物流管理

白世贞 主编
杨 赞 主审

人民交通出版社

内 容 提 要

面对全球经济的一体化,我国的物流企业不得不将面临与一些有实力的跨国物流企业竞争。因此,对物流企业来说,需要不断变革,不断创新。本书共分九章,主要介绍了物流企业战略管理、物流市场管理、现代物流运营管理、物流资源整合、物流场站规划与管理、物流技术与标准化、物流成本管理、物流质量管理和供应链管理。

本书重点突出、内容翔实、阐述透彻。本书为物流管理从业人员岗位培训教材,也可作为物流专业用教材以及物流工程技术人员和管理人员的参考书。

图书在版编目(CIP)数据

现代物流管理/白世贞主编. —北京:人民交通出版社,2005.1

ISBN 7-114-05436-X

I. 现… II. 白… III. 物流-物资管理
IV. F252

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 005956 号

物流管理从业人员岗位培训教材

书 名:现代物流管理

著 者:白世贞

策划编辑:蔡培荣

责任编辑:蔡培荣

出版发行:人民交通出版社

地 址:(100011)北京市朝阳区安定门外外馆斜街3号

网 址:<http://www.ccpres.com.cn>

销售电话:(010)85285838,85285995

总 经 销:北京中文盛世书刊有限公司

经 销:各地新华书店

印 刷:北京牛山世兴印刷厂

开 本:787×980 1/16

印 张:19.5

字 数:317千

版 次:2005年3月第1版

印 次:2005年3月第1版第1次印刷

书 号:ISBN 7-114-05436-X

印 数:0001—5000册

定 价:32.00元

(如有印刷、装订质量问题的图书由本社负责调换)

物流管理从业人员岗位培训教材 编审委员会

主任委员:张德洪

副主任委员:张廷华 马天山 索沪生 施肇基

委员:(以姓氏笔画为序)

王 炼 白世贞 刘三刚 孙 海

李兆良 金以铨 周银龙 杨 赞

董千里 蒋国仁

前言

物流活动是社会经济活动必不可少的重要环节。随着经济全球化和信息技术的迅速发展,社会生产、物资流通、商品交易及其管理方式正在发生深刻的变革。与此相适应,现代物流业也正在世界范围内广泛兴起。2001年初,国家经贸委、铁道部、邮电部、信息产业部、民航总局联合印发了《关于加快我国物流发展的若干意见》,提出了将现代物流的培育作为新世纪我国经济发展的重要产业和新的经济增长点。随着中国加入WTO,现代科学技术的发展和全球经济一体化步伐的加快,更要求加快我国物流现代化的步伐,时刻紧跟世界物流技术发展的最新动态,利用先进的物流技术改造我国仓储、运输、包装等物流环节,以提高我国物流效率,增强我国物流企业在国际物流市场上的竞争能力。

现代物流业在中国的发展,要求传统的物流企业必须按照现代物流的要求进行资源整合,流程再造;单纯从事货物运输的企业尽快转变经营观念,更新经营模式,发展现代物流,加快实现运输产业的升级,以便更好地适应经济社会发展和运输市场竞争的需要。现代物流要发展,人才是关键。为了普及现代物流知识,提高物流工作者的管理水平,在交通部科教司、交通部公路司的指导下,在各省交通厅的支持下,中国交通教育研究会为满足交通行业培训工作的需要,经过反复的酝酿和论证,决定组织编写一套高质量的物流管理培训教材,组建了物流管理从业人员岗位培训教材的编审委员会,并于2003年8月对拟订的教材大纲进行了认真的讨论,落实了每本教材的编写任务。经过一年多



的努力工作,此套培训教材终于和大家见面了。为此,我们感到十分的欣慰。在此,我们对所有参与和支持此套教材工作的人们表示衷心的感谢!

物流管理从业人员岗位培训教材共有五本,分别是《现代物流基础》、《现代物流管理》、《物流企业运作与实务》、《物流信息技术》和《物流装备》,系统地介绍了现代物流的基本理论、方法和原理以及物流信息、物流装备、物流企业运作等具体内容,是一套内容比较全面的现代物流知识普及读物,也可作为物流专业的教材以及物流工程技术人员和管理人员的参考书。

《现代物流管理》是物流管理从业人员岗位培训教材的第二本。其主要内容有:物流战略规划与设计;物流市场分析、需求预测、市场准入与建设;物流技术、物流标准化;物流客户资源整合、信息资源整合、流程整合;物流园区规划、物流中心建设;物流质量管理等。

本教材的编写分工如下:第一、三、四、五、九章由白世贞教授编写,第二、六、七章由华蕊编写,第八章由徐玲玲编写。最后由白世贞教授总撰,杨赞教授主审。

在本教材的编写过程中,我们参阅、引用了国内外有关物流科学的论著和资料,在此一并对这些作者、译者表示由衷地感谢。由于我们水平、学识有限,书中的错误和不妥之处在所难免,恳请读者给予批评、指正。

编 者

2004年10月16日

第一章 现代物流企业战略管理	1
第一节 概述	1
第二节 物流企业战略环境分析	5
第三节 物流企业战略规划	15
第四节 物流企业战略实施	19
第二章 物流市场管理	28
第一节 物流供需分析	28
第二节 物流市场调研	36
第三节 物流市场需求预测	42
第四节 物流服务管理	48
第五节 物流服务业市场准入与建设	58
第三章 现代物流运营管理	68
第一节 运输管理	68
第二节 仓储管理	79
第三节 装卸搬运管理	83
第四节 包装管理	87
第五节 流通加工管理	90
第六节 配送管理	92
第四章 现代物流资源整合与管理	104
第一节 物流资源整合概述	104
第二节 客户资源整合	109
第三节 信息资源整合	116
第四节 组织机构及人力资源整合	120
第五节 物流流程整合	123
第五章 物流场站规划与管理	150
第一节 物流网络系统	150
第二节 物流园区规划	160

第三节	物流配送中心规划	167
第六章	物流技术与标准化	177
第一节	物流技术概述	177
第二节	物流技术标准化	182
第三节	我国物流技术发展	186
第七章	物流成本管理	190
第一节	物流成本概述	190
第二节	物流成本管理概述	195
第三节	物流成本的计算	210
第八章	物流质量管理	217
第一节	质量管理概述	217
第二节	物流质量管理	226
第三节	物流质量管理体系	234
第九章	供应链管理	246
第一节	供应链管理概述	246
第二节	供应链管理的内容	252
第三节	供应链管理方法	287
参考文献	301



第一章 现代物流企业战略管理

战略性的规划,战略性的投资,战略性的技术开发是促进物流现代化发展的重要原因。企业自身发展物流不仅要解决仓储运输和商品配送这些物流的基本问题,更重要的是把物流放在企业经营管理的战略高度上去考虑采购、生产和销售过程中物流活动的有机结合,形成物流的一体化,从而有效地加强企业的市场销售竞争力。本章从战略的概念和特征引申到物流战略的概念,主要论述了物流战略类型,物流战略的环境分析,包括外部环境和内部环境;物流战略规划的意义和步骤;实施物流战略规划的组织结构和控制。除此之外,还重点讲述了 SWOT 分析方法在物流战略环境分析中的应用。

第一节 概 述

一、企业战略的概念及特征

(一)战略的概念

英文战略一词来源于希腊文 *strategos*,其含义是“将军”。当时,这个词的意义是指领导军队的艺术和科学。今天,在经营中运用这个词,是用来描述一个组织打算如何实现它的目标和使命。

关于企业战略的描述,有很多种定义:

比如,美国哈佛大学商学院教授安德鲁斯认为:战略是目标、意图和目的以及为达到这些目的而制定的主要方针和计划的一种模式。这种模式界定着企业正在从事的、或者应该从事的经营业务,以及界定着企业所属的或应该属于的经营类型。

比如,美国著名管理学家安索夫根据自己在美国洛克希德飞机公司等大型多元化经营的公司里多年的管理实践和在大学的教学及咨询经验,于1965年发表了著名的《企业战略》一书,提出了他的企业战略观。他认为企业战略是贯穿于企业经营与产品和市场的一条“共同经营主线”。这条主线





决定着企业目前所从事的或者计划要从事的经营业务的基本性质。主要有产品与市场范围、增长向量、竞争优势、协同作用。

比如,加拿大麦吉尔大学著名管理学教授明茨博格将企业战略的内容定义为5P,即计划、计策、模式、定位、观念。

比如,美国战略管理学教授迈克尔·希特从核心竞争力和竞争优势的角度将企业战略定义为:“设计用于开发核心竞争力和获取竞争优势而整合与协调企业一系列资源和行动的谋划”。

因此,所谓企业战略就是企业对实现组织目标和使命的各种方案的拟定和评价,以及最终选定将要实行的方案。

(二)企业战略的特征

企业战略具备以下几方面的特征:

1. 全局性

它是企业大局为对象所规定的企业整体行动,追求的是整体效果。

2. 长远性

企业战略既是企业谋取长远发展要求的反映,又是企业对未来较长时期内生存和发展的通盘考虑。

3. 对抗性

企业战略是关于企业在激烈的竞争中如何与对手抗衡的行动方案,也是针对来自各方的挑战和压力。

4. 指导性

战略所规定的是企业整体的长远目标、发展方向和重点,这些都是原则性的、概括性的规定,具有行动纲领的意义。必须层层分解,分步实施,才能完成有价值的行动计划。

5. 风险性

战略考虑的是企业的未来,而未来具有不确定性,因而战略必须带有一定的风险性。这就要求决策者关注环境的变化,并且能根据环境的变化及时调整战略,提高企业承担风险的能力。

二、物流企业战略概述

(一)物流企业战略

所谓物流企业战略是指物流企业为寻求物流的可持续发展,就物流发展目标以及达到目标的途径与手段而制订的长远性、全局性的规则和保证。物流企业战略的基本内容包括物流系统的使命、物流战略目标、物流战略导



向、物流战略优势、物流战略类型、物流战略态势以及物流战略措施等内容。

物流企业战略的选择与确定是一个创造性的过程,它可以给企业带来竞争的优势。物流战略通常应实现以下3个目标:降低成本、减少投资和改善服务。

1. 降低成本

这是指物流战略实施的目标是将与运输和存储等相关的可变成本降到最低。为此,通常要对各备选方案进行评价。对不同的存储方案或者不同的运输方式进行选择,以形成最佳战略。战略规划的首要目标是利润最大化,因此在服务水平不变的前提下,应找出成本最低的方案。

2. 减少投资

该战略目标是使物流系统的投资最小化。例如,为避免进行仓储而直接将产品送达客户,放弃自有仓库,选择公用仓库;选择适时供给的办法,而不采用储备库存的办法;或者选择第三方供应商提供物流服务。与需要高额投资的战略相比,这些战略可能会导致可变成本增加,但最终投资回报率很可能会得以提高。

3. 改善服务

这一战略认为企业收入取决于所提供的顾客服务水平。尽管提高服务水平将大幅度提高成本,但收入增加的幅度可能会超过成本上涨的幅度。当然,要使该战略产生好的效果,还应该制订出与竞争对手截然不同的服务战略。

(二) 物流企业战略的类型

物流战略可以按照不同的标准进行分类。一般来说,通常有以下几种分类方法:

1. 按战略的目的分

(1) 成长战略

它是物流企业为了适应其外部环境的变化,有效利用其内部资源,研究以成长为目的的新的物流领域或新的业务增长点,为保证物流企业获得成长机会所采取的战略。中小物流企业一般多采用此种战略。

(2) 竞争战略

它是物流企业在特定物流服务与市场范围内,为了取得优势,维持和扩大市场占有率所采取的战略。这种战略是由物流企业自身所处地位决定的,处于优势地位的物流企业,通过这种战略来维持并扩大这种优势;处于劣势地位的物流企业,以竞争战略去改变或缩小同优势物流企业的差距。





大型物流企业一般多采用这种战略。

2. 按竞争态势分

(1) 进攻战略

进攻战略(又称发展战略)是现有物流企业依靠自身力量或同其他物流企业联合,以促进物流企业不断发展的一种战略。这种战略的特点是不断开发新的物流服务项目和新的物流市场,掌握市场竞争的主动权,不断提高市场占有率。它包括:物流发展战略、市场扩张战略、服务扩展战略等,适用于处于有利的发展环境。在技术、市场占有很大优势的物流企业,特别是社会声誉较高的物流企业,更应优先采用这种进攻型战略。

(2) 防御战略

防御战略(又称维持战略),是物流企业在一定时期内采取以守为攻,待机而动,以安全物流为宗旨,不冒较大风险的一种战略。这种战略的特点并不是消极防守,而是以守为攻,后发制人。战略方针是避实就虚,乘虚而入;在物流服务方面不盲目追求物流规模的扩大,而是着眼于降低物流成本,提高效率。它一般适用于外部环境和内部条件暂时处于劣势,或市场不稳定,物流服务中既无突出优势,又无明显有利因素的物流企业。这类物流企业在一定时间内通过维持现状,惨淡经营,以便为今后发展创造条件。

(3) 撤退战略

撤退战略(又称紧缩战略),是物流企业在一定时期内缩小物流规模或取消某些物流服务项目的一种战略。物流企业在经济不景气时期常采用这种战略。其特点是一种战略性撤退,它包括环境突变时采取战略转移、局部撤退、先退后进等策略。一般适用于在物流环境中处于严重不利地位的物流企业。这类企业为寻找新的出路,常采用这种战略。

3. 按成长方向分

(1) 服务战略

它包括物流服务扩展战略、维持战略、收缩战略、多样化服务战略、商品配送组合战略、供应链战略、名牌(声誉)战略等。

(2) 市场战略

它包括物流市场渗透战略、物流市场开拓战略、特殊商品物流市场战略、混合市场战略、物流市场细分战略、区域市场战略、国际物流战略、营销组合市场战略等。

(3) 投资战略

它是一种投资战略,主要包括物流服务项目投资战略、市场投资战略、



物流技术发展投资战略、规模化投资战略联合与兼并投资战略等。

以上三种战略中,服务战略居于主体地位,市场战略是一种支持战略,投资战略是一种保障战略。

4. 按战略层次分

(1) 公司总战略

这是物流企业最高层次的战略。它是实现物流企业总体目标,对物流企业未来发展方向所作出的长期的、总体性的战略,是统筹物流企业各项分战略的全局性指导纲领。

(2) 职能战略

职能战略(又称部门战略)。它的特点是按照物流职能分别确定任务与所使用的资源。主要内容是通过物流服务、营销、财务、信息等部门为保证事业部战略所追求的竞争优势而制订的长期规划。

(3) 事业部战略

它是一种分散的物流战略。在分散物流条件下,各事业部也要制订发展战略。其侧重点是确定该事业部所承运的商品、市场范围,并根据竞争能力的大小,确定扩张、维持或撤退的战略。

第二节 物流企业战略环境分析

一、物流企业的外部环境分析

物流企业的战略选择与企业内外部环境有着密切的联系。因此,在对物流企业战略进行选择之前,必须对物流企业内部状况、同行业竞争状况、国内外市场环境、国家政策、科学技术发展、法律法规、环保要求等相关因素进行充分地分析,为下一步的战略选择奠定基础。

物流企业的环境可分为内部环境与外部环境两大类。物流企业的外部环境是一个复杂的、多层次的、多主体的立体结构系统。对外部环境进行认真分析可以使物流企业发现非常重要的发展机会和潜在威胁,为进行战略决策提供重要信息。

物流企业的外部环境划分为一般环境和竞争环境。

(一) 物流企业的一般环境

1. 物流企业一般环境的分析内容

物流企业的一般环境也称宏观环境,是指对处于同一地域的所有行业





和所有企业都会发生影响的因素,是物流企业的外部环境中自身不能控制的诸多环境因素。包括政治法律环境(P)、经济环境(E)、社会文化环境(S)、技术环境(T)等。

(1)政治法律环境

一个稳定的政治环境,是社会经济稳定发展的基础。稳定、改革、发展是党和国家近几年来一再强调的问题,以稳定的环境保证经济体制改革和发展。对于物流行业来说,目标市场的政治稳定性是其长期稳定发展的一个必要保证。

法律、法规对于规范物流市场及物流企业行为有着直接的强制性的作用。立法在经济上的作用主要表现为维护公平竞争、维护消费者利益、维护社会最大利益三个方面。市场经济越成熟的国家,在经济立法方面越完善。物流企业要想发展,就必须有一个完善且稳定的法律体系作保障。但是我国在此方面尚不完善,一个典型的表现就是外商对中国投资时,有一个很不满意的地方就是中国的法律体系不完善,政策稳定性差。物流企业制订战略时,必须要了解现有法律的规定,善于利用它会给企业带来一定的发展机会,否则会威胁企业的生存。

处理企业中的法律事务,可以引进法律人才或请教专家,尤其是当物流企业准备进军海外市场时,通过专家了解东道国的法律体系与具体法律是至关重要的。

(2)经济环境

对经济环境可以从宏观经济环境和微观经济环境两个方面去分析。

宏观经济环境是指在国家总体状况下对各行各业生产经营状况造成的影响。物流企业制订计划和战略决策应考虑总体经济环境的健康运作情况。比如国家GDP的增长,利率的变化,通货膨胀、国际贸易和预算赤字及剩余等经济环境。微观经济环境是指物流企业所在地区或所需服务地区顾客的社会购买力、收支结构以及经济的迂回程度等造成的物品的流量与流向情况。这些因素直接决定着物流企业目前以及未来的市场规模。

(3)社会文化环境

社会文化环境是对市场、产品与服务产生重大影响的实质性因素。如人口数量及其分布,年龄构成、性别构成、教育程度、家庭构成、传统习惯等因素,不同国家或地区会存在差异,从而导致对物流的需求数量、需求品种、需求质量上存在着较大差别,所以物流企业在制订企业战略时,要考虑经济吸引区内的社会文化环境、社会的消费观念、企业的经营理念、企业间合作



的历史文化背景等。

(4) 技术环境

技术进步不仅影响到国家的政治经济实力和国防实力的发展,也直接影响到人们日常生活水平的提高。技术及其发展直接影响着大多数产品和服务,同时也影响着创造和运转这些产品或服务的生产过程。以电子信息技术、网络技术为核心的新技术革命发展迅猛,已经在实践中显示出极大的社会效益和经济效益,如 GPS、EDI、ITS 等在物流系统中的应用,必将对物流系统的效率、质量、成本及效益产生重大影响。作为物流企业的决策者,应时时关注新技术的发展动态,不断引进新技术,以提高企业的竞争实力。

2. 物流企业一般环境分析的方法

对物流企业一般环境分析的方法有多种,最常用的是环境扫描法。采用环境扫描法,往往把定性分析予以定量化,即采用打分法。环境因素对企业的影响的分析,从 $-5 \sim +5$, -5 表示对企业有极强的负影响, 0 表示没有影响, $+5$ 表示有极大的影响。根据影响程度,从 $-5 \sim +5$ 之间评定其分值,这称为影响分数;然后确定重要性分数,也采用打分法,即根据环境因素对企业战略成效的影响程度确定因素的重要程度,分值一般是从 0 到 5 , 极端重要的 5 分,重要的打 3 分,不重要的 0 分。把重要性分数与影响分数相乘得到一个综合分数,即,潜在机会(+)或风险(-)分值,从而据其判断机会与风险的程度。表 1-1 为一实例。

物流企业一般环境要素分析表

表 1-1

关键战略环境要素	影响分值	重要性分值	潜在机会(+)或风险(-)分值
政治法律	-1	2	-2
经济	+4	4	+16
社会文化	-2	1	-2
技术	-2	3	-6
评价分数			+6

上例可以看出,经济环境对物流行业的发展是非常有利的,为其提供了广阔的市场空间。其他几项因素,特别是目前的技术因素,对我国的物流行业的发展是一种制约,影响到物流企业的竞争力;而政治法律因素,由于目前没有一个非常完善的法律体系,使得物流行业的发展有一定的风险。总得分是 $+6$ 分,说明物流行业总的来看发展的机会大于威胁。通过分析可以为企业制订物流发展战略提供一个环境概貌。





(二) 物流企业的竞争环境分析

除了一般环境之外,竞争环境是影响企业计划和决策的关键因素。竞争环境也称为中观环境或行业环境。它的发展变化,对物流企业的利润和物流行业内的竞争有着直接影响。

1. 竞争环境分析的内容

竞争环境(行业环境)分析就是对行业整体的发展状况和竞争态势进行详细分析,并确定本物流企业在行业中的地位;美国竞争管理学家迈克尔·波特给出的“五种竞争力量模式”是企业分析竞争环境最常使用的分析工具。这一分析工具可使物流企业了解到物流行业中五种基本竞争力量对物流企业的竞争战略的影响和目前的竞争环境及其未来发展态势。这五种竞争力量如图 1-1 所示:

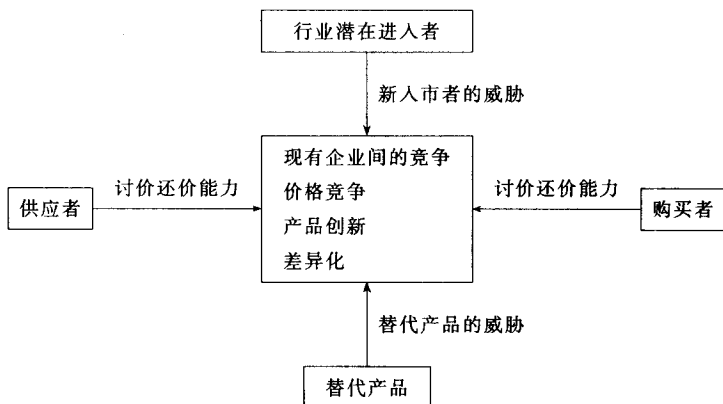


图 1-1 行业竞争五种力量模式图

(1) 新入市者的威胁

新入市者,即行业潜在进入者,指准备进入某一行业市场中的企业,对行业内现有企业构成一种竞争威胁。为了减少新进入者的威胁,物流行业内的现有企业可设置进入障碍或者给出欲将反击的信号。一些主要的障碍有:

①大幅度降价。原有物流企业在政策允许情况下,利用大幅度降价来制造对新入者的障碍。这一障碍的设置对于规模大、效益好的物流企业可以进行,这不仅对新入市者制造了障碍,而且还清理了物流市场中不具有实力的竞争者,同时对欲进入者发出了一种警告信号。

②规模经济。现代物流与传统物流最大的区别就是物流功能的集成。所以现代物流企业应该具有规模化、集约化的特征。现有物流市场内物流



企业的规模化、集约化程度越高,对新入市者来讲,进入障碍就越大。我国加入 WTO 后,物流市场将会全面开放,对于国内物流企业来讲,将面临着国外物流企业渗入者的威胁。因此,应对我国的物流企业采取各种方式,迅速扩大其规模,抢先占领国内物流市场,这样,才能从规模方面构筑起一道防线。

③产品差异性。对物流市场的细分化程度越高,物流服务项目越多,潜在市场空间就越小,对新入市者的障碍就越大。

④资本需求。新进入者进入物流市场,必须有充足的资金。

⑤转换成本。对于物流需求者来讲,要转换物流服务时,需要一定的成本。这些不仅包括财务成本,也包括心理成本。

(2) 供应商(第三方物流企业)的讨价还价能力

讨价还价指双方交易时对价格条件的谈判和协商。第三方物流企业讨价还价能力与以下几个因素有关:

①物流市场是买方市场,还是卖方市场。

②物流需求者转换成本的高低。

③物流企业之间具有差异性的高低。

④物流需求者需求量的多少。

⑤物流市场的集中化程度。

(3) 购买者(物流服务需求者)的讨价还价能力

影响物流服务需求者讨价还价能力的因素与影响物流企业的因素是一致的,影响的方向正好相反,即物流企业讨价还价能力越强,物流服务需求者讨价还价能力就越弱,反之亦然。

物流企业在与购买者打交道的过程中,应该事先对购买者讨价还价能力的特点有所了解,以争取更大利益。

(4) 替代产品的威胁

在物流市场中,替代产品是指物流行业内同类物流服务的项目。

一个物流企业与具有同类物流服务项目的物流企业竞争,采取产品差异化是比较理想的战略。

(5) 竞争者之间的竞争程度

物流企业的竞争的特点通常是服务项目的差异性、服务项目创新、价格的竞争。由于我国的现代物流业刚处于起步阶段,市场空间非常大,所以就目前来看,物流企业之间的竞争程度还不十分激烈。但是,随着国内“物流热”的升温 and 物流市场对外开放程度的加大,物流企业的数目会急剧增加,

