

连锁企业物流管理

• LOGISTICS

李翠 王菲 主编



 中央广播电视大学出版社

连锁企业物流管理

李 翠 王 菲 主 编



中央广播电视大学出版社

北 京

内容简介

全书共分为 12 个项目, 包括: 连锁企业物流管理基础; 连锁企业物流系统管理; 连锁企业仓储与库存管理; 连锁企业物流要素管理; 连锁企业配送管理; 连锁企业国际物流管理; 连锁企业物流服务管理; 连锁企业物流成本管理; 连锁企业物流绩效评价; 连锁企业采购与供应管理; 连锁企业供应链的构建与管理; 连锁企业现代化物流技术。

图书在版编目 (CIP) 数据

连锁企业物流管理 / 李翠, 王菲主编. —北京: 中央广播电视大学出版社, 2014.1

ISBN 978-7-304-05567-7

I. ①连… II. ①李… ②王… III. ①连锁企业—物流—物资管理 IV. ①F717.6 ②F252

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 110078 号

版权所有, 翻印必究。

连锁企业物流管理

李 翠 王 菲 主编

出版·发行: 中央广播电视大学出版社

电话: 营销中心 010-58840200 总编室 010-68182524

网址: <http://www.crtvup.com.cn>

地址: 北京市海淀区西四环中路 45 号

邮编: 100039

经销: 新华书店北京发行所

策划编辑: 苏 醒

责任编辑: 谷春林

印刷: 北京雷杰印刷有限公司

印数: 0001~3 000

版本: 2014 年 1 月第 1 版

2014 年 1 月第 2 次印刷

开本: 787×1 092 1/16

印张: 16 字数: 373 千字

书号: ISBN 978-7-304-05567-7

定价: 40.00 元

(如有缺页或倒装, 本社负责退换)

前言

PREFACE

20 世纪 90 年代, 连锁经营在中国悄然起步, 经过 20 多年的发展, 连锁经营虽然已经取得了令人瞩目的成绩, 但也存在服务及管理相对滞后等问题, 这些问题阻碍了连锁经营的发展。因此, 培养连锁企业物流管理人才迫在眉睫。在广泛、深入调查与研究的基础上, 从当前连锁企业物流管理知识结构的需求出发, 我们编写了《连锁企业物流管理》一书。

本书以培养技能为主线, 全书共分为 12 个项目, 包括: 连锁企业物流管理基础; 连锁企业物流系统管理; 连锁企业仓储与库存管理; 连锁企业物流要素管理; 连锁企业配送管理; 连锁企业国际物流管理; 连锁企业物流服务管理; 连锁企业物流成本管理; 连锁企业物流绩效评价; 连锁企业采购与供应管理; 连锁企业供应链的构建与管理; 连锁企业现代化物流技术。

本书的编写特点如下:

(1) 理论新颖, 职业性强。本书涉及的物流管理及相关内容均按照当前国家标准展开论述。另外, 本书高度融入了物流从业资格考试的要求。

(2) 实操性强。本书选择了大量连锁经营行业的实际工作案例, 以此引发读者的思考, 使读者带着问题去学习相关的理论知识, 充分调动学生学习的积极性。

本书由李翠、王菲担任主编, 姬静担任副主编。项目一至项目四由李翠编写, 项目五至项目八由王菲编写, 项目九和项目十二由姬静编写。

在编写过程中, 我们参阅了大量专家、学者的教材、著作, 以及论文, 在此对他们表示诚挚的谢意。

由于编者水平有限, 书中难免存在一些疏漏和不足, 希望广大读者和从业人员提出宝贵的意见, 以便再版时改进。

编 者

目 录

CONTENTS

项目一 连锁企业物流管理基础

任务一 连锁企业物流管理	2
任务二 连锁企业物流管理组织	8

项目二 连锁企业物流系统管理

任务一 连锁企业物流系统概述	18
任务二 连锁企业物流系统的设计	20
任务三 连锁企业物流系统的运行与管理	32

项目三 连锁企业仓储与库存管理

任务一 连锁企业仓储概述	38
任务二 连锁企业仓储作业流程	43
任务三 连锁企业仓储合理化管理	48
任务四 连锁企业库存控制	50

项目四 连锁企业物流要素管理

任务一 连锁企业包装管理	61
任务二 连锁企业装卸搬运管理	67
任务三 连锁企业运输管理	74
任务四 连锁企业流通加工管理	81
任务五 连锁企业物流信息管理	84

项目五 连锁企业配送管理

任务一 连锁企业配送概述	91
任务二 连锁配送的基本流程	97
任务三 连锁企业配送合理化	100
任务四 连锁企业配送中心	103

项目六 连锁企业国际物流管理

任务一 连锁企业国际物流概述.....	113
任务二 连锁企业国际物流业务.....	115
任务三 连锁企业国际物流的管理.....	127

项目七 连锁企业物流服务管理

任务一 连锁企业物流服务管理概述.....	135
任务二 连锁企业物流服务的内容与顾客满意.....	141
任务三 连锁企业物流服务战略.....	148

项目八 连锁企业物流成本管理

任务一 连锁企业物流成本概述.....	155
任务二 连锁企业物流成本的核算.....	158
任务三 连锁企业物流成本的管理.....	167

项目九 连锁企业物流绩效评价

任务一 连锁企业物流绩效评价概述.....	174
任务二 连锁企业物流基本绩效的评价.....	177
任务三 连锁企业物流主要活动绩效的评价.....	180

项目十 连锁企业采购与供应管理

任务一 连锁企业采购与供应管理概述.....	197
任务二 连锁企业采购管理方法与技术.....	201
任务三 连锁企业供应商的选择与管理.....	208

项目十一 连锁企业供应链的构建与管理

任务一 供应链管理概述.....	218
任务二 连锁企业供应链的构建.....	222
任务三 连锁企业供应链的管理.....	225

项目十二 连锁企业现代化物流技术

任务一 条形码技术、扫描技术.....	233
任务二 射频识别技术.....	236
任务三 地理信息系统.....	239
任务四 全球卫星定位系统.....	242
任务五 自动分拣系统.....	244

参考文献.....	248
-----------	-----

项目一 连锁企业物流管理基础

任务目标



- 明确现代物流、物流管理的概念和作用。
- 掌握现代物流管理的内容和目标。
- 掌握连锁企业物流管理的原则和内容。
- 熟悉连锁企业物流管理组织的演变过程及其结构。

情景导入



我国连锁业发展瓶颈

目前,我国连锁业发展平稳,但也存在一些问题,其中最严重的是连锁经营中物流管理滞后,严重阻碍了连锁经营的发展,这已成为连锁业发展的“瓶颈”。目前我国连锁业物流管理中存在的主要问题是:

1. 未能实现集中采购、进货

目前我国的连锁企业中,统一采购和进货的比例通常只有30%~60%。大多数总部与其分店之间以及各分店之间,缺乏内在的经济联系,仍实行传统的单店采购和进货,从而未能取得因大规模采购而带来的优惠进货价格,故在销售价格上无竞争优势。

2. 未能实现统一的存货和库存管理

我国许多连锁企业仍采用各分店自行设立仓库的旧模式。这不仅导致层层设库、库存量高、保管手段落后等现象,而且占用了大量流动资金。

3. 未能实现统一的运输安排,配送率低

我国连锁企业的平均配送率为30%~60%。配送率低,造成整车装载率低,而回车空驶率高(据统计,我国连锁企业中各分店自有车辆的实载率仅为25%),这不仅浪费了大量运力,而且造成送达速度慢,保证率低。另外,由于各分店分别进行运输,运输线路不合理,增加运输成本,还加重了城市交通拥挤。

4. 标准化程度低

标准化程度低主要表现为商品容器及有关的装卸搬运、储藏、运输等的设备未能实现统一的规格化和标准化。制造业对条形码的认识及应用滞后,一般超市的商品只有约20%使用了条形码。商品条码化率低,故难以发挥电子计算机控制作用,制约了自动化水平的提高。

5. 物流设施落后,科技含量低

物流设施落后,科技含量低首先表现为对仓库、车辆、装卸搬运设施等的投入不足,物流作业仍以人工操作为主,因而物流效率很低。其次表现为计算机信息系统建设滞后。

目前我国许多连锁企业集团内部缺乏应有的通信系统,使总店与分店之间无法及时进行业务指导、销售管理、信息交流以及商品配送和调剂,阻碍了高效率地开展连锁经营。

我国连锁业的物流管理系统中存在以上诸多问题,造成连锁企业的实物流动不合理,使成本居高不下,制约了连锁企业应有的规模效益和竞争的价格优势,从而严重影响了连锁企业中物流的顺利进行,再加上我国连锁经营的发展有悖于连锁经营的本质,最终使连锁经营在我国经济中未能发挥出应有的积极作用。

问题:我国连锁业发展应该如何突破这些瓶颈?

(刘庆斌:《物流管理“瓶颈”如何突破》,载《连锁与特许:管理工程师》,2005(11))

任务一 连锁企业物流管理

一、物流、商流与信息流

1. 物流的基本概念

物流是若干领域经济活动系统的、集成的、一体的现代概念,它是指以最小的总费用,按用户要求,将物质资料从供给地向需要地转移的过程。这个过程涉及运输、储存、搬运、装卸、检选、包装、流通加工和信息处理等许多相关活动。物流涵盖了全部社会产品在社会上与企业中的运动过程,涵盖了第一、第二、第三产业和全部社会再生产过程,因而是一个非常庞大且复杂的领域。从社会生产的角度来看,国民经济中全部产品的生产过程,除了在加工和生产的时间外,全部都是物流过程的时间;从社会流通的角度来看,全部转化为商品的劳动产品,都需要通过物流来实现资源的配置。根据物流的概念,物流的范畴是非常广泛的,但归纳起来主要可以按以下三大标志来进行划分。

(1) 按物质资料的形态,物流可以划分为固体、液体和气体等物质资料的物流。

(2) 按物流的空间范围,物流可划分为国际物流、国内物流和区域物流。

(3) 按社会再生产的过程,物流可划分为流通物流和生产物流。

2. 流通的含义

近年来,人们提到物流的话题时,常常与商流和信息流联系在一起,这是因为从流通领域来说,物流、商流和信息流是流通过程中重要的三大相关部分,由这“三流”构成了一个完整的流通过程。“三流”互为依存,密不可分,相互作用。在连锁经营中只有将物流、商流和信息流作为一个整体来考虑,才能产生更大的经济效益。三者的关系如图 1-1 所示。

在市场经济条件下,人类为了满足生活和生产的需要,不断消费着各种各样的商品,同时也不断生产出人类所需要的各种商品。正是资金与商品的不断循环、信息网络的提升,才推动着现代社会的不断进步。现代社会经济活动是一个极为庞大、循环往复的运动过程,在生产和消费之间存在社会间隔(生产的人和消费的人不同)、场所间隔(生产的场所和消费的场所不同)、时间间隔(生产的时间和消费的时间不同)。在自给自足的情况下,这些间隔很小。但随着社会分工的细化、专业化,这些间隔逐渐增大。正是流通将原材料的供应、商品递送等环节连接起来,把需求和供给、生产和消费结合起来。将制造产品、创造

价值的生产和使用产品的消费连接起来的便是“流通”，如图 1-2 所示。

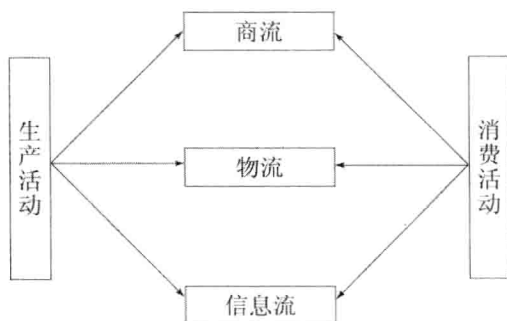


图 1-1 流通活动中的商流、物流和信息流的关系



图 1-2 生产、消费与流通的关系

流通活动是由商品的交易活动和货物的流通两种基本活动组成的。在流通过程中，使商品所有权进行转移，解决所有权更迭问题的活动是商流。必须指出的是，商品通过交易活动由供给方转让给需求方，这种转让是按价值规律进行的，要符合价值规律的内在要求。

物流是物质实体从供给方向需求方的转移，这种转移既要通过运输或搬运来解决空间位置的变化，又要通过储存或保管来调节双方在时间节奏方面的差别，因此，在流通领域中的物流主要包括商品的运输、储存、装卸、流通加工、包装和物流信息等活动。

综上所述，流通就是通过买卖消除社会间隔，通过运输消除场所间隔，通过储存保管来消除时间间隔，以实现所有权和物品的转移的经济活动。

3. 商物分离是物流能够独立存在的先决条件

商流是指物品在流通中所发生的形态变化的过程，即由货币形态转化为商品形态，再由商品形态转化为货币形态的过程，随着买卖关系的发生，商品所有权发生转移。物流是物品物理移动的过程，即伴随着商流过程发生的从产品原料地、生产地至消费地的移动过程。两者在同一个流通过程中往往相伴发生、相互作用的。例如，A 企业与 B 企业经过商谈，达成了一笔供货协议，确定了商品价格、品种、数量、供货时间、交货地点、运输方式并签订了合同，这就是商流活动。但要认真履行这份合同，就必须进入物流过程，即进行该批货物的包装、装卸搬运、保管和运输等活动，把货物安全、及时地送到用户手上。

上述例子说明，商流与物流是密切相关的，但这并不是说商流与物流是不可分割、混为一体的。它们各自具有不同的活动内容和规律，主要表现在两方面：一是进行商品交易活动的地点，往往不是商品实物流动的最佳路线。如果商品交易过程和实物运动过程按同一路线进行，则势必出现迂回、倒流、重复或过远运输等不合理现象，造成资源和运力的

浪费。二是商流和物流的运动方式不同。商流一般是经过一定经营环节进行的业务活动，而物流则不受经营环节的限制，它可以按商品的购销情况、交通运输条件以及运输方式，使商品尽可能由生产地直达消费地或客户，以缩短物流路线、减少装卸次数、加快运输速度、降低物流费用、提高全社会的经济效益。因此，在商品流通过程中，商流和物流既可以合一，又可以分离。所谓商物分离，是指流通中的商业流通（商流）和实物流通（物流）两个组成部分各自按照自己的规律和渠道独立运动，它是物流能独立存在的先决条件。

如果物流以本身的特殊性与商流过程分离，显然要合理得多。在经济全球化的今天，国际分工越来越深入，商业交易可以在全球范围内寻找，甚至可以采用电子商务等的形式进行虚拟的运作。在这种情况下，商流过程与物流过程的分离，更是成为网络经济时代的一个趋势。物流服务商（第三方物流）的出现使得商品的交易双方往往只进行商流的运作，而物流则由第三方来承担。在现代科学技术有了飞跃发展的今天，物流正是在商物分离的基础上才能得以形成的科学。

但是，商物分离也并不是绝对的，随着经济和科学技术的发展，商流与物流也会在新的起点上实现合一。事实上，一些国家学者的研究和某些领域中的操作实践使人们认识到商流和物流会在新的基础上实现一体化，欧洲一些国家对物流的理解本来就包含企业的营销活动，即在物流中包含商流，在物流的一个重要领域——配送，许多人往往认为它是一个既有物流又包括商流的活动。

4. 商流、物流和信息流的相互关系

商流是物流和信息流的起点，一般情况下，没有商流就不可能发生物流和信息流。反过来，没有物流和信息流的支撑，商流也不可能达到目的。“三流”之间是互为因果关系，即商流是动机和目的，物流和信息流是手段。比如，一个单位需购买两台空调，它可以直接到商场选购，也可以打电话或在网上采购等，这就产生了商流活动。由此伴生出信息流。要将所购买的空调拿回来，最终还是少不了运输、装卸等物流过程。

二、连锁企业物流管理的概念和特点

（一）连锁企业物流管理的概念

连锁企业物流管理是指连锁企业在经营过程中，根据商品实体的运动规律，运用管理的基本原理和科学方法，对物流过程进行计划、组织、协调和控制，使物流活动实现最佳的协调与配合，以降低物流成本、提高物流效率和经济效益的经济活动。

（二）连锁企业物流管理的特点

1. 物流管理的增值性

在连锁经营中，连锁企业物流活动不仅能够支持连锁终端的销售顺利实现，而且还能够创造出物流活动的新增价值，因此，连锁企业通过物流运营加强物流管理具有明显的增值性。

2. 物流管理的复杂性

连锁经营的点多面广规模大,面对众多的客户,经营着成千上万种商品,涉及订购、进货、运输、储存、保养、加工和配送等物流环节,受到多种因素的影响,这就会使得连锁企业物流管理的复杂性增加。

3. 物流管理的系统性

连锁企业的物流大多是以总部为中心开展采购、运输、保管、包装和配送等物流活动的。连锁企业的总部与分部、物流过程与生产和销售过程各功能要素之间存在相辅相成的有机联系,任何一个环节出现问题,就会影响整个系统的运行。因此,必须树立系统观念,运用系统方法来进行物流管理。

4. 以配送管理为中心

近年来,连锁经营在商品流通领域发展最快,所占的比重也最大,零售业则更显著。零售企业的经营特点是品种多、批量小、交易频繁和需求变化大,这就要求物流系统能根据消费需求把商品及时配送到各销售点,以满足消费者的需要。因此,连锁企业物流管理是以配送管理为中心来进行的。

(三) 物流与连锁经营的关系

发展连锁经营,都必须建立一套物流系统。连锁经营的运行机制决定了物流的必要性,而物流又决定了连锁经营能否发挥其不同于单个零售店的优势。

1. 物流与规模效益

作为现在零售业经营发展趋势的连锁经营,优势之一就是规模效益。连锁业规模效益是通过“统一进货、统一配送、统一管理”来降低经营成本的。配送中心是使这些“统一”得以实现的必不可少的基础。从某种程度上来说,物流配送可以说是连锁经营的生命线。

连锁企业的配送中心与各店铺联合经销的经营系统,使店铺与供应商等外部经济关系变为同一所有者的公司各部门内部业务关系。总部通过配送中心:一方面可以汇总多店铺的经营数量,形成相当需求规模;另一方面可以在高度及广度上给各零售商店以业务上的指导,提高店铺的经营水平,将集中化进货与分散化销售结合起来,使分散的销售力转化为大量集中的进货力,并介入生产,实现经营的规模化。

由于连锁经营企业所属的店铺点多,分布面广,面对消费群体也不同,因此,在进货的品种、数量和时间上不完全相同。单个的连锁店铺一次要货的品种可能比较多,但同一品种的要货量不会太大,这对于供应商来讲是不太受欢迎的,而且在价格上也不能享受最大的优惠。在这种情况下,配送中心可以充分发挥及协调各个连锁店铺的商业采购作用,集中零星要货为较大批量要货,争取供应商在价格上给予尽可能大的优惠。同时,由于集中统一进货,对供应形成影响力。无论在与供应商的交往关系中,还是在与同行的竞争关系系中都可以获得优势,从而实现规模效益。

2. 物流与速度效益

在高度专业化基础上的营运使连锁店获得了竞争中的速度优势,但高度专业化是与配送中心的物流活动密切相关的。连锁店的营运是在总体规划下进行专业化分工,在分工的

基础上实施集中管理,以便使连锁店在激烈的竞争中能领先对手。由此实现采购、库存、配送、收银、经营、公关、促销、商品陈列的专业化分工,而物流可以协调这些分工合作,形成高效率的专业化分工,从而达到连锁的速度优势。配送中心作为总部与分店的联系纽带,通过分店快销、配送中心快送、采购部快购,使物流运转速度大大高于独立商店。

3. 物流与管理效益

连锁经营通过店名、店貌、商品、服务的标准化,采购、送货、销售、决策、经营的专业化,商品购销、信息汇集、广告宣传、员工培训、管理规范的一致化等,把复杂的商业活动分解为像工业生产流水线上的每一个环节那样简单,使商业经营转变成一种可管理的技术密集型的经济活动。而这些标准化的实施是以物流来作为保证的。

三、连锁企业物流管理的目标 and 作用

(一) 连锁企业物流管理的目标

连锁企业物流管理是对物流系统和物流要素的计划、组织、指挥、协调和控制,它是连锁企业战略管理的重要组成部分。物流管理的成效如何,直接影响企业的生存和发展。连锁企业的物流管理是为实现企业的战略目标服务的,并以此为基础,追求以低物流成本向连锁终端提供优质的服务,提高物流效率。因此,连锁企业物流管理的目标可归纳为:连锁企业运用科学的管理方法和手段,对企业物流活动全过程进行计划、组织、指挥、协调和控制,力求低成本、高效率地为用户提供优质服务,以实现企业的战略目标。

连锁企业物流管理目标在物流系统的运行管理中主要体现为 7R,即优良的质量(right quality)、合适的数量(right quantity)、适当的时间(right time)、恰当的场所(right place)、良好的印象(right impression)、适宜的价格(right price)和对口的商品(right commodity)。

1. 优良的质量

(1) 服务质量管理。连锁企业的物流系统是客户服务的,具有很强的服务性。服务质量的高低,直接关系整个企业的运行。因此,连锁企业在物流管理中要以服务质量为中心,为客户提供优质服务。

(2) 商品质量管理。在连锁经营中,各分部或销售终端大多数是通过配送中心等物流系统来完成商品的订购、加工和配送的,配送中心所提供商品质量的好坏直接影响各门店的销售业绩和经济效益。所以,要实现物流管理目标,连锁企业的物流系统就必须抓好商品质量管理。

2. 合适的数量

在连锁经营中,商品储存数量的多少与物流成本、服务质量有密切的关系。储存数量多,不仅会造成积压浪费,而且会提高物流成本;储存数量少,就会影响各用户的生产经营活动,降低服务质量,从而影响物流管理目标的实现。因此,合理地确定商品的储存和配送数量,对降低物流成本,实现物流管理的目标有重要意义。

3. 适当的时间

这是指在连锁企业物流管理中,物流系统要根据客户的需求来安排物流时间。它主要

包括储存时间和配送时间。储存时间要根据市场需求和商品性质来确定,不仅要注意商品的保管期和物流成本,而且要注意连锁经营的整体经济效益。既不能太长也不能太短,太长会增加物流成本,太短可能会影响企业效益。同理,配送时间也要满足客户的时间要求,既不能太早也不能太迟,这样才有利于实现连锁经营的总体目标。

4. 恰当的场所

恰当的场所主要是指连锁企业的仓库或配送中心在地理位置的分布要合理,能最大限度地满足客户的需要。恰当地安排物流场所,不仅能使物流系统缩短运输距离,减少商品损耗,降低物流成本,而且是实施在适当的时间把客户所需的商品配送到点的基础,所以,恰当的场所体现了连锁企业物流管理的要求。

5. 良好的印象

良好的印象是形成客户忠诚度的前提,连锁企业物流系统的客户主要是各门店及消费者,他们大多数需要配送中心的多次服务、重复服务。如果服务质量不好,就不能满足他们的需要,不能形成良好的印象。他们就会重新选择其他物流服务机构来满足经营需求,原物流系统就会流失客户,也就无法实现物流管理的目标。

6. 适宜的价格

连锁企业的物流系统对外服务有一个服务价格,即使是对内服务也有内部结算价格的问题,这些价格的高低直接关系客户的利益。若物流服务价格过高,则会损害客户的利益,客户将重新考虑服务的价值和需要,这就会给实现连锁企业的物流管理目标带来严重的影响。

7. 对口的商品

不同类型的客户所需的商品是不同的,连锁企业物流系统在为客户服务时应注意不同客户的需求特点,根据他们的要求提供相应的商品以满足客户的需要。若做不到这一点,连锁企业的物流活动就无法运行,更谈不上实现连锁企业物流管理目标。

(二) 连锁企业物流管理的作用

为了加强企业的核心竞争力,连锁企业应针对连锁物流开展专业管理,建立配送中对采购、储存、运输、配送和信息等进行统一管理,这对连锁企业降低成本、提高效率、更好地满足客户的需要有着极其重要的作用,主要体现在以下3方面:

1. 降低经营成本,提高市场竞争能力

连锁企业通过集中采购、储存、配送和运输等方面的有效管理,实行大批量的进货,从而取得购买价格上的优惠和节约进货成本,使商品在价格上具有市场竞争优势。

2. 加速资金运转,降低流通费用

通过配送中心提供的准时配送和即时配送等配送服务,各连锁店就不需要建立自己的库存或只需要保持少量的保险储备,从而解放出大量的储备资金,改善企业的经营状况。此外,由于运输是将各个连锁点的小批量商品集中起来进行送货的方式,在货源上能够集零为整,扩大运输批量,提高运输工具的载重量和利用率,使商品的运输以最经济的方式组织和进行,节约运输费用。

3. 提供优质服务, 满足多样化需求

连锁企业对物流实行专业管理, 不仅能够降低经营成本, 而且能够通过先进的物流信息系统和物流技术, 将客户所需的商品及时有效地传送到各门店, 并根据客户的需求迅速调整货源, 以满足客户的多样化需求, 促进连锁门店的销售, 提高连锁经营的效益。

任务二 连锁企业物流管理组织

一、连锁企业物流管理组织的演变

物流活动, 与商流相伴而生。随着商品生产和商品流通规模与范围的扩大, 物流组织经历了由简单到复杂、由低级到高级、由传统到现代的发展过程。连锁企业物流管理组织的产生和发展, 大体经历了 3 个阶段。

1. 连锁企业物流职能分离阶段 (20 世纪 50 年代以前)

在此阶段, 企业的各种物流活动基本分散在其他主要职能中。物流的职能局限于便利和支持生产经营活动, 没有形成主体性。当时, 物流工具十分简单, 缺乏必要的技术支持体系, 不可能集中进行大规模的物资转运。因此, 物流的组织责任分布在企业的各个部门。各经营部门虽然有实际的物流人员, 但他们需要同时兼顾其他生产经营业务, 物流业务水平较低。此外, 由于没有明确规定物流的责任, 也没有专门部门来统一指挥物流业务流程各个环节的运行, 工作缺乏跨职能的协调, 从而导致重复和浪费, 信息常常被扭曲或延迟, 权力界限和责任常常模糊不清。这种极度分离的物流组织形式, 运行困难、效率低下, 不利于企业的生产经营进一步发展。随着经济的发展和管理层对物流认识的系统化、结构化, 为了适应企业经营管理的需要, 专业的物流部门开始在企业中产生。

2. 连锁企业物流功能集合阶段 (20 世纪 50 年代末至 80 年代)

在此阶段, 企业将分散的物流活动进行分类, 开始对组织功能的和集合进行尝试。为适应迅速、高效处理大量物料或产品的要求, 企业物流开始向机械化方向发展, 同时进一步促使企业物流组织从大企业中分离出来, 成为专业化组织。这一阶段的特点是不断集合各种专业化的物流职能, 由围绕少数核心业务进行物流职能集合, 发展到从整个物流过程按专业化职能集合, 物流组织因此而相互独立。这一过程基本上分为以下几个过程:

(1) 小范围的专业化。小范围的物流职能专业化是指企业物流针对企业的某个领域或业务进行物流职能集合。例如, 市场营销领域是围绕客户服务进行物资配送职能集合, 制造领域则在原材料或零部件采购及仓储的物料管理环节发生职能集合。这种专业化的物流分工组织, 在内部较低层次得到实现, 但物流组织只有局部的专业流程协调, 因此其功能整合的效果有限。

(2) 物流管理功能独立。20 世纪 60 年代, 物流管理的重要性受到进一步重视, 企业纷纷将物资配送和物料管理的功能独立出来, 并提升至制造、营销、财务平等的组织层次。尤其是随着市场需求量和需求变化的逐渐增大, 企业为了以更快的速度、更低的成本作出反应, 纷纷建立面向零售业的物流配送中心。物流组织得以独立, 并逐步发展成为企业的

一种核心能力。

(3) 一体化物流组织。20 世纪 80 年代, 大型企业开始将物流计划和运作职能归于一个专门部门, 并对企业所有原料和制成品的运输和储存进行战略管理, 以产生最大的物流利益。IT (information technology, 信息技术) 系统的兴起, 使物流的信息共享、统一协调成为可能, 促进了物流一体化的形成。

3. 企业物流过程重构阶段 (20 世纪 90 年代)

传统企业组织发展只是对集权和分权的关系, 顾客、地区或产品的关系进行调整, 未对基本工作流程进行重新设计。这种职能型结构虽然统一协调了物流各功能, 但各职能部门之间的交易成本也在上升, 信息必须垂直传递后才能跨越水平组织, 功能一体化对企业绩效的作用不足。随着现代 IT 系统的完善, 借助信息共享技术可以进行企业流程再造。所以, 将流程的整合作为新的工作中心, 改变传统的垂直职能组织的分割形式, 转换成一个以过程为导向的水平组织的模式, 成为这一阶段的基本特征。

二、连锁企业物流管理组织结构的选择

连锁企业的组织结构依赖于企业的规模、提供的商品与服务、门店的数量、销售成绩、顾客的位置、企业文化以及其他因素。物流在组织结构中的位置和如何组织物流, 也受上述变量的影响, 在综合物流的发展过程中, 企业常采用 5 种主要的组织形式。

1. 第一个阶段的组织结构

连锁企业物流的最初的组织结构一般是分割形式的。如没有综合的物流部门, 不同的物流活动被分配到传统的职能部门中 (销售部、财务部、商品部等), 图 1-3 显示了在没有综合物流部时组织结构的形式。在这样的分割式的组织结构中, 综合物流系统的优点无法体现出来。由于部门间缺乏交流, 综合物流常常是次优化的, 不能充分发挥在提供竞争优势方面的潜力。

2. 第二个阶段的组织结构

发展到第二个阶段时, 在连锁企业中开始出现配送部门。这个部门是一个单独的管理部门。图 1-4 描绘出这种组织结构的形式。正如图中所示, 市场营销部 (销售部) 将其 50% 的物流活动归并给配送部, 商品部门将两项物流活动归并给配送部, 财务部没有变化。在实际中, 这些工作是难以进行的, 因为各部门都不愿出让权利给配送部, 除非能得到补偿。在阶段一中连锁企业的物流工作主要是控制配送、商品仓储、物流管理、物流控制、物流系统计划等。

在阶段二的物流组织中, 管理趋势是着重于以下几方面: 减少承运人、减少绝对库存、改善车辆的使用情况、关闭重复的设施、减轻工作负担。在这个阶段中, 连锁企业很少收集收集配送方面的数据用来支持决策, 而且配送也没有形成真正的领导地位, 配送经理一般只有有限的技能, 当被问以问题时, 这些经理通常回答不出。连锁企业从阶段一发展到阶段二, 可以节省约 10% 的成本。

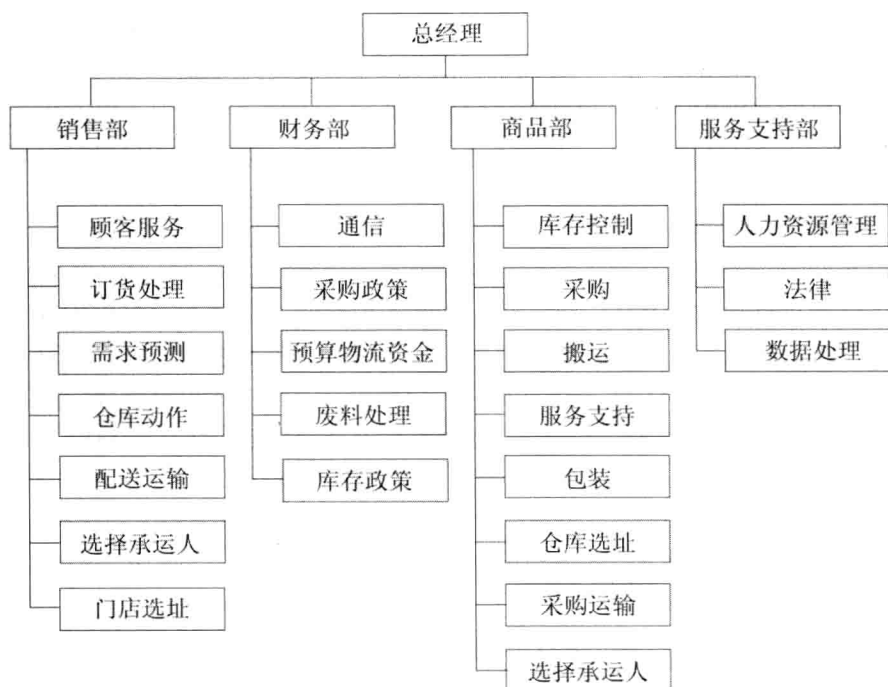


图 1-3 连锁企业第一阶段物流组织结构图

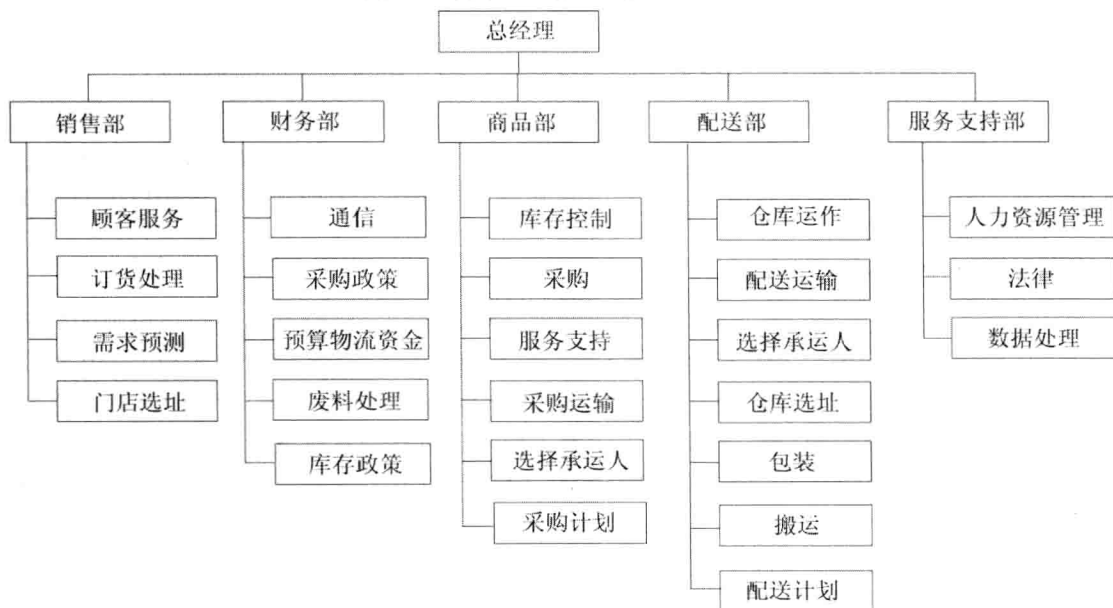


图 1-4 连锁企业第二阶段物流组织结构图

3. 第三个阶段的组织结构

在阶段三的物流组织中，配送经理的工作增加了订货过程、客户服务、库存控制等内容（图 1-5）。在这个阶段，一些配送经理的称号改成了物流经理。现在在美国和加拿大大

约有 38% 的公司已经进入这个阶段。这个阶段重组的障碍是那些因移交物流活动而失去的权利的部门。到现在为止，销售部门已经被取消了绝大多数的物流功能。商品部（生产部）也开始被视做物流活动的主要移出部门。在这个发展阶段，中层或高层经理，包括营销、商品（生产）、财务部门的经理应该已经受过综合物流知识方面的培训，了解到综合物流可以保证企业的整体目标的实现，提供更高水平的顾客服务。

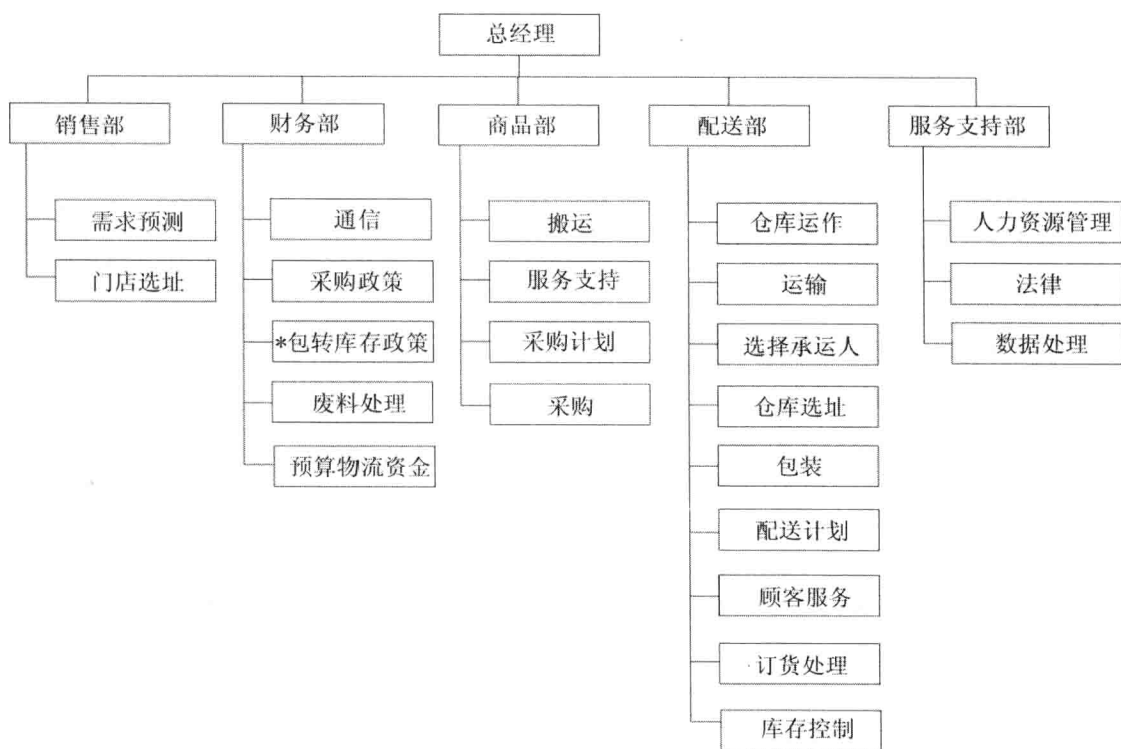


图 1-5 连锁企业第三个阶段物流组织结构图

阶段二的配送经理强调运输，而阶段三的配送经理强调预算。这些配送经理在物流管理中的主要工作有规划物流系统以获得绩效的回报；巩固综合物流组织；执行综合物流措施等。配送经理采取的具体战术有重新计划配送网络，减少订货过程中的纸面工作，采用 ABC 分类法（activity based classification 的简写，又称帕累托分析法或巴雷托分析法、柏拉图分析、主次因分析法、ABC 分类法、分类管理法、重点管理法、ABC 管理法、abc 管理、巴雷特分析法）进行库存管理；更好地协调采购与库存管理的关系；更密切地进行库存监控。如果组织得当，这个阶段比上一阶段可节省大约 15% 的成本。

4. 第四个阶段的组织结构

在阶段四中，物流被看做具有独立功能的部门，连锁企业里开始有自己的物流经理（图 1-6），所有的物流活动都由物流经理管理。在这个阶段，综合物流还不是十分明显，综合物流的战略也没有被包括在最高的战略决策中。然而，由于管理层理解综合物流在实现企业总目标的过程的重要性，所以综合物流处于重要的地位，它是公司战略的至关重要的投入。其