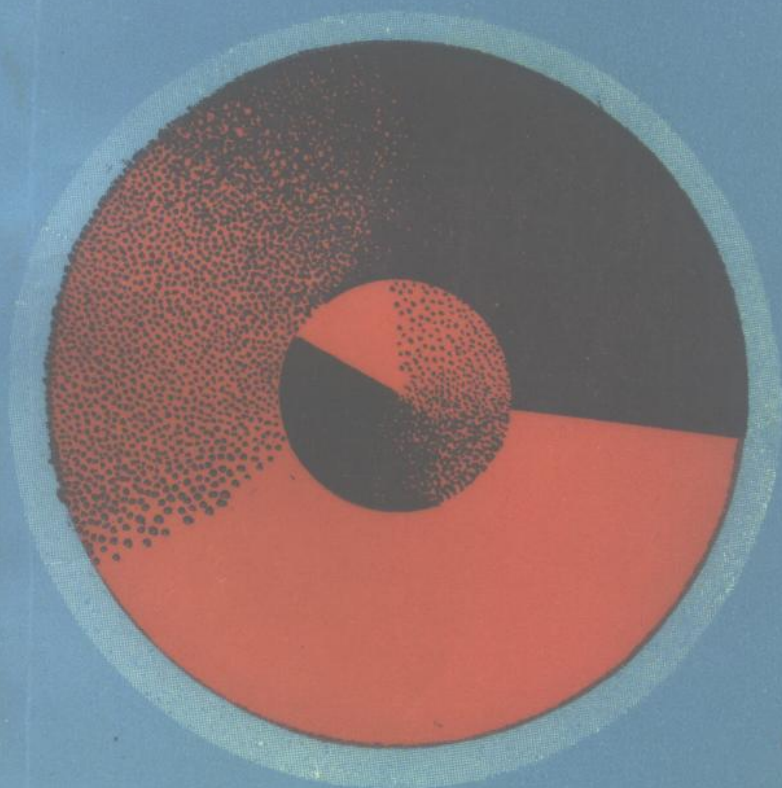


# 物流管理入门

〔日〕汤浅和夫 著

靳 伟 薛宝田 李 振 译



中国铁道出版社

# 物流管理入门

〔日〕汤浅和夫 著

斯伟 薛宝田 李振 译

中国铁道出版社

1986年·北京

## 内 容 简 介

本书比较全面地阐述了物流管理的理论、方法及在企业经营管理中的作用。主要内容包括：物流的概念、物流管理方法；物流成本掌握和运用；物流部门的组织形式；物流合理化措施；物流信息的作用；加强物流管理的要点等部分。

本书可供工业、交通、物资、外贸、商业等部门的干部和企业管理人员及物流工作者学习；还可供大、专院校有关师生学习参考。

本书一~八部分靳伟译；九~十二部分薛宝田、李振译。翻译过程中林国本同志给予了热情指导。

物流管理入门

源田和夫

日本能率学会 昭和60年

物流管理入门

源田和夫 著

靳. 薛宝田 李. 李振 译

日本能率学会 1984年

中国铁道出版社出版

责任编辑 魏放科 封面设计 翟达

新华书店北京发行所发行

各地新华书店经售

中国铁道出版社印刷厂印

开本：787×1092毫米 1/32 印张：5 字数：109千

1985年9月第1版 第1次印刷

印数：0001—40,000册 定价：1.10元

## 推 荐 说 明

“物流”是随着现代化经济发展而发展起来的一门新兴学科，五十年代初始于美国。日本从美国的物流科学中得到启发，从而研究如何创立日本的物流科学。经过多年的探索和总结，到六十年代中期，正式列入通产省官方文件，成为企业降低成本、增加利润、推进现代化经济发展的重要手段，被人们称为“第三利润源泉”。

汤浅和夫先生的著作——《物流管理入门》，是日本物流科学实践的总结，比较系统地阐述了物流管理的理论、方法，以及物流科学在企业经营管理中所起的巨大作用，并指出了物流合理化的对策、途经，以及今后的发展方向等。可以说，是一本对物流科学研究和经营管理有指导意义和参考价值的著作；是物流工作人员和经营管理人员的“良师益友”，因而受到了日本物流界的重视。日本能率协会会长十时昌先生作为发行者向全国作了推荐。

我国对物流的认识，只是近些年的事情。根据国家提出的“有计划地生产和流通”的要求，我国于1984年成立了中国物流研究会，正式有计划、有组织地开展这门学科的研究。由于这门学科处于初期研究阶段，很需要宣传、探索，促使其更快地发展，以适应四化建设的需要。在这样的情况下，翻译出版这本书，无疑是我国物流科学发展中的一件值得高兴的事情。希望今后有更多的同志翻译介绍国外的物流科学书刊，更希望早日看到总结我国物流科学实践经验的、具有中国特色的物流科学著作。

中国物流研究会副会长兼秘书长

高 博

一九八五年五月于北京

## 前 言

最近，物流又引人注目了。可以说，随着日本经济进入稳定增长长期的同时，曾被形容为“第三个利润源泉”的物流的作用，又被人们重新认识了。

物流作为“降低成本的领域”，它是能为企业创造利润做出贡献，并通过提供“物流服务”，有力地支援销售的一种活动。在企业利润减少、销售竞争明显激化的今天，企业对物流寄予莫大的期望是理所当然的。

不过，物流要满足这种期望并不是一件简单的事情。因为整个企业对物流的理解和支持，同企业对物流的期望相比，存在着很大差距。

对物流进行管理乃至实现物流合理化，本应建立一个以物流部门为核心的整个企业共同致力于物流的体制。可是，目前我们所看到的却是，在许多企业中，生产部门只知道拼命追求生产合理化；销售部门只考虑增加销售额。在这样的状态下，要建起一个合理的物流体制是极其困难的。

尽管如此，物流部门本身为了适应企业对物流的要求，常常不顾成本的高低，奋力去提高物流服务水平。然而，这样做又与目前为了降低成本而奔忙的现状形成矛盾，甚至物流合理化永远难以实现。

实现物流合理化是没有捷径可走的，获得成功的最好办法，只有稳步而有重点地进行物流管理。

那么，物流合理化的方法是什么呢？这正是本书要回答的问题。

本书从“物流是整个企业的大事”的认识出发，以对物流毫无了解的人为对象，尽可能浅显易懂地介绍“什么是企业经营活动中的物流”、“怎样进行物流管理”等。为此，在编著过程中尽量避免呆板的教材式的写法，以便读者轻松、愉快地阅读。同时，还力求把所有的物流管理基础知识囊括其中。

本书的出版，如能对理解物流和物流合理化的进展有所帮助的话，那将是不胜欣喜的。

在本书出版之际，谨向为此书出版而多方操劳的日本能率协会出版部长中园雄司先生表示衷心的感谢。

汤 浅 和 夫

1982年6月

## 目 录

|                    |    |
|--------------------|----|
| 一、现在为什么重视物流        | 1  |
| (一) 物流合理化进展的程度     | 1  |
| (二) 物流合理化为什么没有进展   | 2  |
| (三) 看不见降低成本的“宝库”   | 4  |
| (四) 唯有物流还有潜力       | 6  |
| (五) 物流是企业发展的关键环节   | 8  |
| 二、什么是物流            | 10 |
| (一) 物流的起源          | 10 |
| (二) 什么是物流          | 11 |
| (三) 物流随客观条件而变化     | 13 |
| (四) 产品设计阶段决定着物流的效率 | 14 |
| (五) 销售决定物流的成败      | 15 |
| (六) 产、销部门是物流合理化的主角 | 17 |
| 三、物流管理方法           | 19 |
| (一) 物流部门的主导作用      | 19 |
| (二) 降低成本与提高服务质量    | 19 |
| (三) 服务水平决定一切       | 21 |
| (四) 建立物流结构         | 22 |
| (五) 注意特殊情况的发生      | 23 |
| (六) 了解动向, 研究对策     | 25 |
| (七) 最终任务——调节产销     | 26 |
| 四、物流成本基础知识         | 28 |
| (一) 物流成本的影响        | 28 |

|                          |           |
|--------------------------|-----------|
| (二) 物流成本的实质.....         | 29        |
| (三) 物流成本的大小.....         | 31        |
| (四) 销售部门负主要责任.....       | 33        |
| (五) 什么是物流成本管理.....       | 34        |
| (六) 成本的有关特性.....         | 35        |
| (七) 什么是成本“二律背反”.....     | 36        |
| <b>五、物流成本的掌握和运用.....</b> | <b>38</b> |
| (一) 财会业务中的物流成本处理.....    | 38        |
| (二) 物流成本计算统一标准.....      | 40        |
| (三) 具有三种“面目”的物流成本.....   | 41        |
| (四) 物流成本计算的首要问题.....     | 44        |
| (五) 成本计算的步骤.....         | 46        |
| (六) 计算注意事项.....          | 49        |
| (七) 计算结果及其分析判断.....      | 51        |
| (八) 怎样运用物流成本.....        | 54        |
| (九) 利用物流成本发现问题.....      | 55        |
| (十) 为计划、调整和评价进行计算.....   | 56        |
| <b>六、物流部门的地位.....</b>    | <b>59</b> |
| (一) 物流工作由谁负责.....        | 59        |
| (二) 名目繁多的物流部门.....       | 59        |
| (三) 物流部门为什么名目繁多.....     | 61        |
| (四) 物流部门的任务.....         | 62        |
| (五) 没有物流部门的物流管理.....     | 63        |
| (六) 深感力量不足的物流部门.....     | 65        |
| (七) 给物流部门以抗衡力量.....      | 66        |
| (八) 需要物流组织而不是物流部门.....   | 68        |
| <b>七、什么是物流子公司.....</b>   | <b>70</b> |
| (一) 物流管理组织的一种形式.....     | 70        |



|                          |     |
|--------------------------|-----|
| (二) 何谓物流子公司 .....        | 72  |
| (三) 物流子公司与物流管理公司 .....   | 74  |
| (四) 为什么成立物流子公司 .....     | 75  |
| (五) 有多少物流子公司 .....       | 76  |
| (六) 物流子公司的长处 .....       | 77  |
| (七) 物流子公司存在的问题 .....     | 81  |
| (八) 成长与衰退的十字路口 .....     | 82  |
| (九) 这样理解是正确的 .....       | 86  |
| 八、向物流子公司学习 .....         | 87  |
| (一) 物流子公司的做法可供参考 .....   | 87  |
| (二) 协调母公司与子公司关系的要点 ..... | 87  |
| (三) 提高物流人员士气的要点 .....    | 90  |
| (四) 提高物流子公司存在价值的要点 ..... | 93  |
| 九、物流合理化的思想和方法 .....      | 100 |
| 什么是物流合理化 .....           | 100 |
| 把握现状是首要问题 .....          | 102 |
| (三) 从零出发考虑问题 .....       | 103 |
| (四) 作为系统来掌握 .....        | 104 |
| (五) 从接受订货条件入手 .....      | 106 |
| (六) 商、物分离是基本措施 .....     | 107 |
| (七) 不探索“办不到的理由” .....    | 109 |
| (八) 利用“物流手册”作为工具 .....   | 111 |
| 十、物流合理化的各种措施 .....       | 113 |
| (一) 对物流系统进行分解 .....      | 113 |
| (二) 企业内的物流以商、物分离为主 ..... | 114 |
| (三) 最好是计划输送 .....        | 116 |
| (四) 提高重车率 .....          | 118 |
| (五) 获得返程货物运输的方法 .....    | 120 |

|                           |            |
|---------------------------|------------|
| (六) 实现大量货物输送 .....        | 122        |
| (七) 集中运送是基本途径 .....       | 123        |
| (八) 做到配送计划化 .....         | 124        |
| (九) 共同配送效果显著 .....        | 125        |
| (十) 与其他公司结成配送系统 .....     | 127        |
| (十一) 加强“直达”配送 .....       | 128        |
| (十二) 供应物流的合理化 .....       | 128        |
| (十三) 供应物流合理化的基本模式 .....   | 129        |
| (十四) 开动脑筋向前进 .....        | 131        |
| <b>十一、物流信息的作用 .....</b>   | <b>133</b> |
| (一) 信息支撑物流 .....          | 133        |
| (二) 经常让信息先行 .....         | 134        |
| (三) 物流信息系统的基本形式 .....     | 136        |
| (四) 计算机化的作用 .....         | 137        |
| (五) 与顾客联机化 .....          | 138        |
| (六) 建立管理物流的信息系统 .....     | 140        |
| <b>十二、加强物流管理的要点 .....</b> | <b>142</b> |
| (一) 彻底开展启蒙活动 .....        | 142        |
| (二) 改变物流人员自身的认识 .....     | 143        |
| (三) 不能忘记挑战精神 .....        | 144        |
| (四) 汇集人材 .....            | 145        |
| (五) 在物流活动中不搞竞争 .....      | 146        |

## 一、现在为什么重视物流

### (一) 物流合理化进展的程度

“第三个利润源泉”、“降低成本的宝库”、“黑暗大陆”，这些都是七十年代前后人们形容物流时常用的语言。

由于物流是一个尚未开拓的“黑暗大陆”，因而，如若对此进行管理，则是一个有希望大幅度降低成本的“宝库”。这意味着通过物流管理所创造的利润，可以成为继增加销售、降低成本之后的“第三个利润源泉”。

对于这样一个充满魅力的领域，企业自然是不会错过的。目前，已经有许多企业开始重视物流了，而且，其共同的做法是加强物流部门。现在平均每十个公司中，就有三个公司设立了“物流部”，两个半公司设立了“物流课”。从1970年前后，物流作为企业经营中的一个管理领域被确立之后，在大约十左右年时间里，已有半数以上的企业建立了物流管理体制。

这里要顺便追溯到1965年前后，当时物流工作大都由各个工厂、支店（企业的分支机构——译者注、下同）、营业所中的“业务课”或“商品课”之类的部门来管理。而且，不少情况下都在《业务规定》中，把物流列入“其它项目”、“其它部门”的管理业务内。就是说，物流只不过是属于“其它”业务内容罢了。

但是，这种状况现在已经有了改变，在许多企业中，物流部门已逐渐提高到“部”或“课”的地位了。也可以说，物流在企业中的地位确实发生了变化。这说明人们对开发“第三个利润源泉”所寄予的期望。

然而，实际情况并不那么乐观。虽然不少企业设立了“物流部”或“物流课”，但关键的物流合理化并没有取得预期的进展。许多企业感到，与物流组织名称的显赫程度相比，“第三个利润源泉”的道路是遥远的。

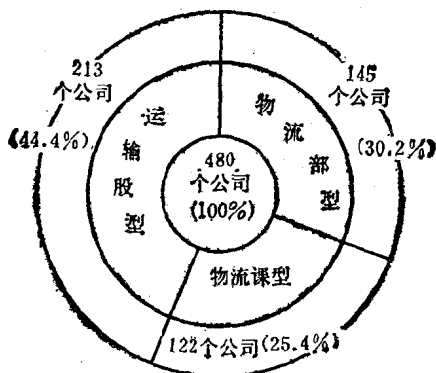


图1 各类物流部门百分比

注1：图中比例数来源于日通综合运研究所的调查报告（1980年10月，日通综合研究所抽样调查了480个正规企业，并发表了《物流管理动向调查报告》）。

注2：图中的“物流部型”，相当于物流部门“部”，“物流课型”和“运输股型”可以此类推。

当然，其中也有的企业取得了很大收获，找到了“宝库”。但这只是少数，而多数的企业还没有取得预期的效果，而且这种状况目前还在继续着。

如果把日本企业按物流合理化的进展程度进行分类的话，可分为“先进企业”（20~30%）“后进企业”（50%以上）和“发展中企业”（其余部分）三类。由此看来，物流对于众多的企业来讲，仍然是一个“黑暗大陆”。

## （二）物流合理化为什么没有进展

既然物流活动已被从“其它”业务部门中分离出来，单独

成立“部”和“课”，那为什么物流合理化还没有进展呢？也许会有人认为是由于物流人员努力的不够，然而，这种看法是不对的。如果把结论讲在前面的话，最主要的原因是企业忽略了物流体制的建设。

的确，“物流部”和“物流课”是成立起来了，但是假若以为成立了物流部门，物流合理化就有了进展，那就大错而特错了。物流合理化并不是那么简单的事情。

“物流部”、“物流课”这类的“种子”，无论撒下多少，如果没有适宜它生长的“土壤”，是培育不出物流合理化的“鲜花”来的。

这里所说的“土壤”是什么呢？这就是整个企业对物流的理解和支持。

关于这个问题，后面将逐章加以详述，但有一点要明确的是，物流是受生产和销售等企业的主要活动制约的一种活动。因此，要想搞好物流工作，必须协调物流部门与生产和销售部门之间的关系。否则，物流部门的想法，得不到生产和销售部门的理解和支持，物流合理化也是不会有进展的。

除了生产和销售部门外，人事和财会部门对物流的理解和支持也是必不可少的。因为，推行物流合理化，必须掌握物流成本，这就需要财会部门的全面协作。物流成本是物流合理化的“指南针”，离开它物流部门就要迷失方向。同样，人才也是实现物流合理化不可缺少的要素。因此，人事部门的理解和支持，无疑也是离不开的。

由此看来，整个企业对物流的理解和支持这种“土壤”，对于物流合理化是多么重要和不可缺少。但是，物流是企业经营中的“新成员”，在此之前还只是处于“其它业务”的地位，在企业内还得不到理解，甚至可以说是一项被人轻视的工作。一般人的看法是“无非是物流而已”。

要改变企业内部轻视物流的旧观念，需要企业上层领导的有力支持。当然，不可否认的事实是，不少企业的上层领导认为成立了物流部门，就已达到了目的。如果是这样，成立的物流部门也只能是个空架子。因为物流部门这棵“种子”撒在了轻视物流这种“坚硬土壤”中，生长力再强，也难以破土发芽。即便是挣扎破土而出，也不会成长壮大。即物流部门这棵优良“种子”，如未被撒在适宜的“土壤”中，“第三个利润源泉”这一目标，是不会实现的。关于适宜的“土壤”的“开垦”，将在后面叙述。本章我们想使大家明确认识的是，仅仅设立物流部门，物流合理化是不会取得进展的这一道理。

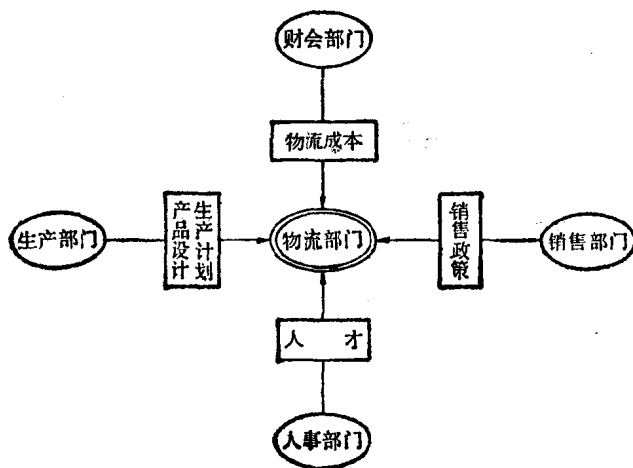


图2 物流部门与企业内部其它部门的关系

### (三) 看不见降低成本的“宝库”

企业内部轻视物流的旧观念，是阻碍物流合理化的最大原因，这种旧观念带来的“难以理解的现象”在许多企业中

都能看到。如果把生产和物流摄入同一个镜头的话，我们会看到一种奇妙的景象。那就是“现代化的世界”与“现代化以前的世界”并存的景象。

现在无论是哪个企业，都把力量投注到生产合理化上去，并且已达到惊人的地步。每个企业都在为降低一美元的制造成本而拼命，使用高度现代化的生产技术方法，积极开展全面质量管理小组活动。如此强大的能量是日本企业走向兴旺的源泉，这是没有疑义的，也是不可否认的。然而不可思议的是，这种为合理化所提供的能量在工厂范围之内就被消耗殆尽。

一出工厂的大门，完全是另一番景象，即一个绝非合理化的“现代化以前”的世界。在现代化工厂，使用现代化设备生产出来的产品，刚一出工厂的大门，就得到截然不同的另一种待遇：由人力把产品搬进杂乱的仓库里，又经过错综复杂的路线才运到目的地。有的产品在运输途中损坏，或长期被搁置，甚至还有的迟迟也到不了终点。

这如同在高速公路上本来跑得很快的运输车辆，一下路口，马上就被卷入阻塞的车流中，加之道路缺少标志，路面质量又差，完全失去了利用高速公路的意义。所以，加强高速公路的建设固然重要，但交通拥挤等现象不设法解决，同样是毫无用处的。然而，那些只知道利用高速公路运输或只看见高速公路优点的人，却看不清问题的实质。

在企业中，生产和物流活动两者的地位和关系也是同样道理。

降低产品制造成本诚然重要，但其它开支如果浪费，企业的总成本也是降不下来的。特别是现在制造成本的降低已经接近了顶点，再继续往下降是很不容易的，那怕是再降低一美元也是令人刮目相看的。但如若把这种程度的努力放在

物流方面，降低的不止是一日元，而是十日元的问题了。也就是说，与其提高高速公路的行车速度，倒不如去解决一般公路交通阻塞等问题简单易行，效果显著。

日本有一家工厂，通过物流合理化，在短短的几年时间里就成功地降低了三十多亿日元成本，相当于该厂利润的10%，这是一个相当可观的数字。这一事例说明了两方面的问题，一方面说明物流在过去没有受到重视；另一方面说明，唯有利用这个“黑暗大陆”才能取得显著的效果。

这样的实际例子，在那些重视物流的企业中是屡见不鲜的。如果站在降低成本的“宝库”旁边却看不见，错失降低成本的机会，该是多么遗憾。

通过以上的例子，我们完全可以说，轻视物流的思想，会使企业迷失方向。

#### （四）唯有物流还有潜力

轻视物流，不仅影响降低生产成本，还影响销售活动的开展。竞争越激烈，物流的作用就越显著。

这是什么道理呢？让我们听听一位物流人员的回答。

“现在的竞争手段只剩下物流了。如果这样说过份的话，那么，至少可以讲，作为竞争手段的物流，其地位已经提高了。对于商品推销员来说，靠产品的质量、价格和广告宣传来竞争，已经越来越困难了。因为无论哪种产品，其质量都相差无几，产品本身已失去了竞争的余地，只有从服务水平方面来竞争，尤其是按照顾客要求准时交货等物流服务，作为销售竞争的手段来讲，已越来越重要了。

比如，稍比其他企业晚一点交货，就会被对方指责为服务质量差。如果仅仅被指责为服务差倒也算不了什么，问题是，就在稍晚一点交货的空隙，其它企业的类似产品趁机取而代之就麻烦了。因为自己的产品并不具备其它商品无可比



拟的竞争力，因而，交货稍不及时，就要失去一次销售机会”。

降低物流成本实例

表1

| 时 间     | 企业名称    | 实 际 成 绩                            |
|---------|---------|------------------------------------|
| 1974.2  | 敦 洛 普   | 一年期间降低物流成本达一亿多日元。                  |
| 1974.2  | 尼 吉 班   | 加大订货批量，降低运费30%。                    |
| 1975.6  | 安 奈     | 保证往返车辆满载，降低运费16.5%。                |
| 1976.7  | 日电物流中心  | 三年期间，降低物流费26亿元。                    |
| 1976.8  | 日本通信工业  | 彻底改革运输，包装方法，两年期间压缩物流费约二分之一。        |
| 1976.8  | 日 本 石 油 | 1975年一年时间里，降低10亿日元物流费。             |
| 1977.5  | 大 洋 渔 业 | 1976年降低9亿日元物流费，两年期间合计降低物流费28亿日元。   |
| 1977.8  | 安 立 电 力 | 包装等物流合理化，两年期间节约物流费一亿日元。            |
| 1978.2  | 富 士 电 机 | 物流合理化后，每年降低物流费3亿日元。                |
| 1978.6  | 埃斯比食品   | 通过利用“配送中心无库存系统”降低近40%的物流费。         |
| 1978.11 | 住友金属矿山  | 三年期间约降低物流成本12亿日元。                  |
| 1979.1  | 三 得 利   | 1978年上半年约降低物流费7亿日元。                |
| 1979.2  | 瓦 柯 尔   | 1978年降低物流费6,000万日元。                |
| 1979.5  | 旭化成工业   | 1978年总物流费比前一年降低1%，三年期间降低物流费达20亿日元。 |
| 1979.9  | 井 关 农 机 | 计划一年降低物流费10亿日元，已经降低8亿日元。           |
| 1980.6  | 央 玛 集 团 | 整个集团降低物流费5%，一年期间降低10亿日元。           |
| 1980.11 | 十 条 造 纸 | 一年期间降低物流费约19亿日元。                   |
| 1981.6  | 明 电 舍   | 整个企业开展物流合理化运动，两年期间降低物流费20%。        |
| 1982.2  | 丰 年 炼 油 | 两年期间降低物流费约4亿日元，1981年降低3亿日元。        |
| 1982.3  | 帝 人     | 计划三年期间降低物流费10亿日元，1981年降低4亿日元。      |

这段话虽然引用的长了一些，但正像这段话中所描述的那样，在许多产业中，都出现了在产品的质量和价格方面已