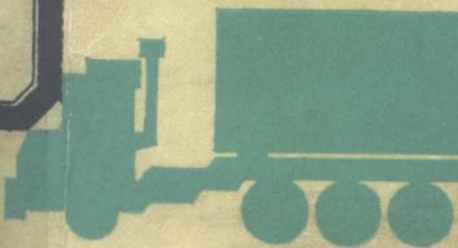


(英)约翰·盖特纳著

有效的物流管理

王慧、王靖宇 译 汪中一、陈培基 校

天津科技翻译出版



有效的物流管理

〈英〉约翰·盖特纳 著
王 慧 王靖宇 译
汪中一 陈培基 校

责任编辑 李丕章 陈虹

天津科技翻译出版公司

John Gattorna
Effective Logistics Management
Published by MCB University Press, 1988
根据英国MCB大学出版社1988年版（第三版）译出

有效的物流管理

〔英〕约翰·盖特纳 著
王 慧 王靖宇 译

天津科技翻译出版公司

（邮政编码：300192）

新华书店天津发行所发行

宝坻第二印刷厂印刷

787×1092 1/32印张 6.625 字数 141千字

1991年4月第一版 1991年4月第一次印刷

印数1—4000册

ISBN7—5433—0224—1/E·27

定价：3.50元

作者简介

约翰·盖特纳是英国物流和市场计划委员会 (IMCB) 的国际客座教授, 新南威尔士大学澳大利亚管理研究所的特聘研究员, 及费城法学院的著名客座教授兼校长。盖特纳将战略计划、市场调查与物流管理看成是一个国际性问题来研究。

关键词

物流 系统理论 配送 库存 运输 物资搬运

描述物流系统关键词是为了加强对系统物流概念的理解, 本书包括物流概念、物流的战略作用、顾客服务水平、流通渠道、物流网点设置、运输管理、库存管理、物资搬运、物流与生产的关系、采购和物料管理、需求预测、订购管理和系统行为等内容。

中译版序

我国系统引进和介绍风行国际的物流科学刚刚近十年，在国内出现较大规模的研究，时间则更短。从现在的情况看，我国物流科学形成与发展，较多受日本的影响，1983年见到的第一本物流译著，是日本的《物流知识》，至1987年获全国优秀畅销书荣誉的《物流手册》也是原著于日本，前后共有译自日著的物流方面系统著作四、五种。从若干次全国内的学术会议看，我国学者对物流的一些基本认识，大都来自东邻。融汇西方的、贯通自己的则甚少。

和几乎一年一部日本的译著比较，自今仍未见到全面、系统地反映欧美的物流译著，这对于“改革、开放”之后的引进学科而言，不能不说是一种偏颇。

物流科学在我国起步较晚，因而有条件利用后来者的优势，博采众长或择优取之。为此，必须首先广采博纳，下一步才谈得上“取其精华”的问题。从这个意义来讲，此次见到的王慧和王靖宇翻译的英文原著《有效的物流管理》，又给我们提供了一个学习和选择的可能。

《有效的物流管理》，是从欧洲人的眼睛里看物流的科学著作，是有特色的。英国物流管理学会主席R·C·豪斯先生认为这本书使他“全面地了解了我们目前的物流现状”，对本书给予了高度的评价。我本人通读之后，也感到英国人对物流的理解及对学科内容的描述，确有与日本人相当不同之处。例如，本书对物流内涵的认识，是强调物流的战略性而不是强调操作性，从对“实物运动”的初期理解发展成战

略性地管理以谋求利润最大化；强调从大系统出发观察构成物流的各种要素而不是我们已知的那样，强调构成物流的各项职能；强调物流与整个流通，尤其与商流的统一性而不是强调其从商流中分离出的独立性等。这些，读者读完此书后，一定会比我只草阅一遍有更深的领会。

我和我同时代的一批人，从80年代初致力于物流的引进及研究，重点是“启蒙”，向国人介绍及宣传最基本的物流概念，宣传物流作为“第三个利润源泉”的作用，虽说效果也许并不如人愿，但总是尽心竭力在干。对于王慧、王靖宇这一代年青人来讲，责任比我们就要重得多，其最重之处，是要使物流科学植根于我国的土地之上，从“人家的”变成“自己的”。相信这本译著只是个起点，成功还在后头。

王之泰

1990年12月

原 序

通读此书后，我感到满足和欣慰，《有效的物流管理》经修订后，更好地适应了现代物流理论与实践，使我非常全面地了解了我们目前的物流现状。自1981年物流学会成立以来，物流科学将着重点从孤立研究物流本身扩展到更广泛系统地研究物流活动。最初，我们只着重某一方面的学术研究，现在，其它方面的研究也迅速地得到补充和发展，特别是在物流实践中获得了大量知识和经验，研究成绩卓著。

我们许多人很容易受自己是初创者的影响，无法看清其它领域的发展情况。我衷心希望这种情况不要在物流学会发生。我很感激我们学会会员不断对物流的知识体系所做出的贡献。

本书涉及了大量现代的新颖思想，这是由于作者与物流行业密切联系的结果。该书最有意义的突破不仅在学术这块神圣的殿堂，而且在实业界。物流作为一门专业学科被承认，走过了曲折艰难的路程，如何使物流科学不断发展完善，至今，仍需我们不断艰苦努力，有很多事情要做。

目前，面临的两个最大挑战是：其一，从上到下，在更高的水平上，用系统思想重新认识物流管理，以使物流经济效益最优；其二，在物流管理中创造必要的方法，完成物流管理的目标。

第一种挑战只能逐步达到目标。通过其日常工作和战略

规划的制定，物流管理者必须证实物流不是一种纯粹的消耗，而是最重要的、潜在的利润之源。只有我们的同事和领导们都认识到物流是一个盈利中心，而不是费用中心，我们才算真正达到了我们的目的。

面对第二种挑战，我们必须深入了解这一行业，并明确需要高度重视的领域。当然，物流界前辈们的工作已为后来人铺平了道路，但我们还需要更多的洞察力和灵感，需要经得起实际考验的技术。

《有效的物流管理》及有关物流管理的研究资料为我们提供了这些方面的技术。所有这些资料是很有用的，但它仅仅在物流组织内部得到了应用。目前，我们所面临的和未解决的问题是什么呢？我们需要研究哪些技术问题呢？

物流行业的发展是以未来有效的物流管理为核心的，不断发展和建造未来是当今管理者的任务。

我非常高兴在物流管理的道路上与你相遇，希望你能取得成功。

物流管理学会主席 Raymond. C. Horshey

1988·4

目 录

第一章	物流概念简介	(1)
第二章	物流的战略作用	(9)
第三章	动态环境下的计划和管理	(19)
第四章	顾客服务	(28)
第五章	顾客服务战略的制定	(37)
第六章	顾客服务水平及费用标准	(45)
第七章	物流环节的选择	(63)
第八章	物流战略的制定	(69)
第九章	流通渠道中合作关系的发展	(79)
第十章	物流设施的选择	(87)
第十一章	物流设施布局	(93)
第十二章	物流运输计划的制定	(101)
第十三章	库存水平控制	(109)
第十四章	物料搬运系统	(120)
第十五章	正确处理物流与生产的关系	(135)
第十六章	采购管理和物料管理	(140)
第十七章	<u>物流系统的物资需求量预测</u>	(148)

第十八章	订货处理	(163)
第十九章	物流系统业绩的监督和报告	(172)
第二十章	物流机构的设置	(182)
第二十一章	发挥领导才能的技巧	(189)
第二十二章	企业资源管理	(198)

第一章 物流概念简介

概要

人们购买产品不仅是因为显而易见的有形产品质量，还有一些潜在的、无形的原因。包装、价格、服务、可靠性等因素，都会影响顾客选购商品。

物流活动确保了这些因素的完备，即在适当的时间、地点将合格的产品送到相应的顾客手中。如果我们说市场的作用是促进需求，那么物流的作用就是满足需求。这样定义物流是广义的。物流不是一项职能活动，而是一项系统活动；不是经营性职能，而是计划机制，它是决策思维的重要组成部分。

在此我们将研究物流的含义，分析实际工作中如何应用这些原理。

物流的定义

我认为物流的定义是：物流是通过市场机制和销售渠道战略性地管理物资（原材料、零部件、产成品）采购、运输和储存及与之有关的信息流，以提高成本效益，从而使当前或未来的利润最大化的过程。

物流概念强调系统性，因为，物流影响面相当广，应将它看成一个大系统来考查。

我们应废弃使市场销售、生产、流通、财务和采购都各自独立工作而不顾物资流通和信息流通的系统性这一现状。各部门都应密切配合，使整个物资系统效益最高。有时使某些或使各独立部门效率次优也是必要的。例如，必要时，销售管理者可以接受比他希望要低的服务水平，生产管理者必须更快速地更新产品；运输管理者必须更频繁地运输，之所以这样做，最终都是使物流系统和顾客受益。

按传统方法研究物流所遇到的主要问题是：物流活动范围广，涉及许多独立的职能部门。图1明确表示企业内部这些部门职能的交叉关系。

承认用系统方法定义物流概念，实际上就承认了各个部门之间影响某一部门的因素也会影响所有其它部门。因此，每个因素都应看作是影响经营效益的因素、影响企业目标的因素。所以，企业应被看成由一些相互联系的子系统所组成。如果企业效益最大，一定是各子系统间配合密切。接受此观点，管理者就必须关心整个企业经营过程中的信息流和物流：从原材料采购到生产出满足顾客要求的产成品，以及从产品设计到消费的各种情况。

图2综合表示出与物流或信息流有关的企业各项活动。物流和信息流是用系统方法进行物流管理的核心内容。

图2清楚地表示出实物分发(physical distribution)与物流(logistics)间的关系：实物分发定义仅包括生产结束后将成品送到顾客手中这段过程；而物流综合系统则包括物件进入、穿过和输出企业的全部运动，以及与之相关的信息流过程。

物流活动的成果（实际上是目的）是以较少耗费满足顾

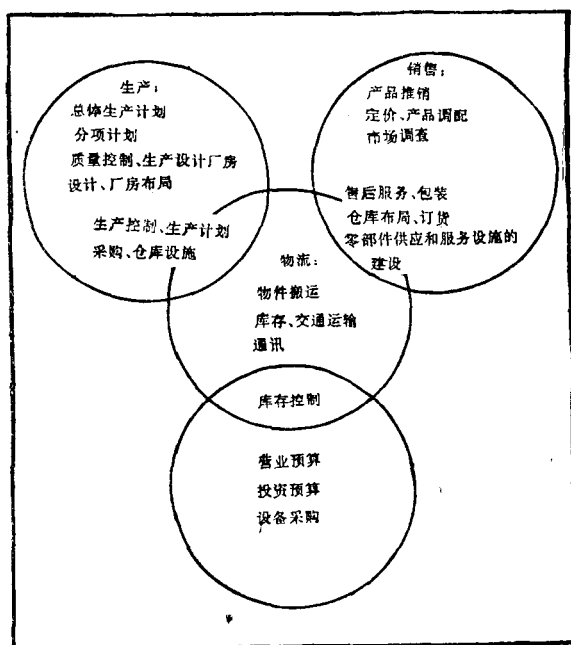


图1 企业各部门职能间的关系

客的需求。也许，最简单的系统是要求主顾深入工厂，等待其所需要的产品的生产，然后按价付款提货，并自行运回产品。

这样的系统有一明显特点就是企业能以相当低的成本来满足自提货的顾客，其效率很好。但是，近一二十年里这种系统在某些经济领域有其局限性。例如，农场产出的农产品和工厂外销的家庭耐用品的现购自运方法就不尽合理。

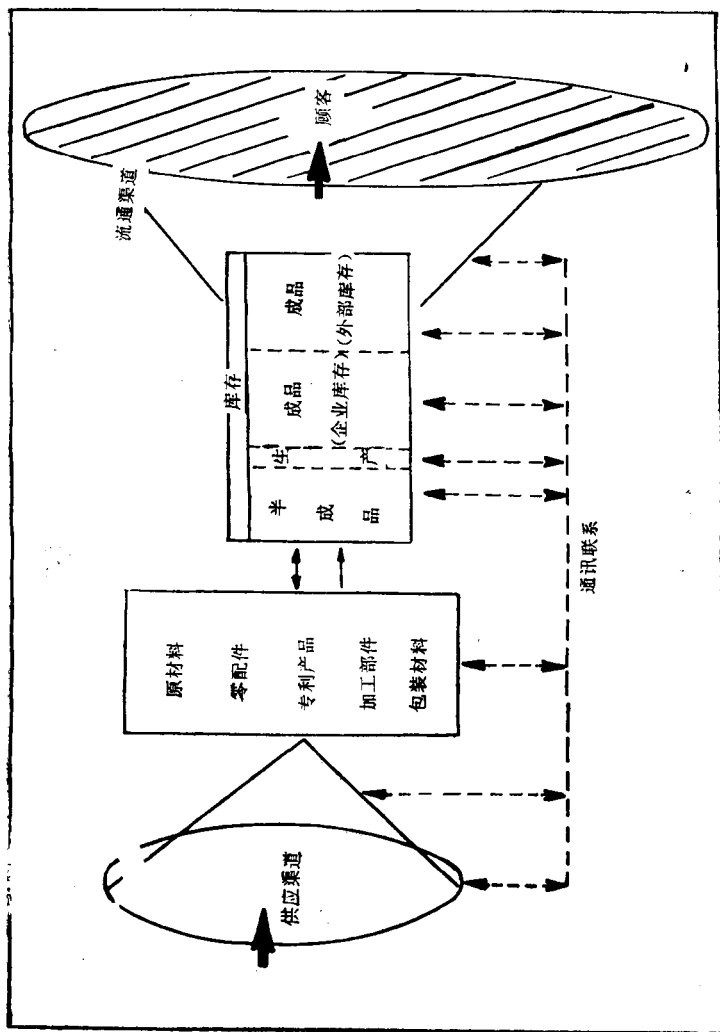


图2 实物流与信息流程

这种方法的主要缺点是限制了公司与想买并能买公司产品顾客（或称自选顾客cup）的接触范围。因为这种方法对许多潜在的顾客很不方便或很难实行购买行为，他们没有时间、没有适当的运输方式，没有装卸产品的额外人力。所以，他们愿意支付一笔额外费用，很方便地获得小批量、多批次定期运送的服务。

到目前为止，我们只含蓄地讨论了提高服务水平的思想，当研究一味地为了提高服务水平这个目标时，它的发展就要受到现实环境变化的影响。例如：物流技术（如搬运设备）的变化就能使公司以相近的或较小的费用向顾客提供更高水平的服务。如果一个生产厂采用了这种新技术来提高市场服务水平，那么其它生产厂的最优服务水平也将会提高。

另一极端的方法是使公司的产品和服务经常接触所有潜在的顾客。这就要求公司在成品库存、在快速传递订货信息、在购买长途运输设备等方面投入大量资金。许多公司发现这种方法在商业上是不可行的，同时也无必要满足全部顾客的现实需要。

因此，现实对管理等提出了要求：要在一切都由顾客完成与现实可行之间找到一个经常存在的平衡桥梁。这就叫“顾客服务水平”（level of customer service），可简单地用顾客从订货到货物运到的时间间隔来表示。这一问题后面还将谈到。

物流活动

物流管理涉及为适应企业资源量 and 市场需求量而进行的产品可行性分析、计划和控制。只有对服务水平、地点、时

间等项指标的需求做详尽分析,才能提供一个起始点。然后,当涉及固定设备时,还要进行预测。

顾客不仅想在市场上获得可用的有形产品,他们还要适时地获取数量、规格合适,性能、状况良好的产品。管理人员必须考虑如何满足他们的要求,然后将以下七种主要决策(总称为物流系统 logistics mix)结合起来。

这七个决策点是:

库存

设施

通讯

装运单元化

库存;

运输

物料管理

生产安排

库存管理是物流管理的核心。库存数量、库存分布、库存周转量和次数,都是决策的主要问题。库存水平直接关系着能为顾客提供多少物资,同时,也决定了库存费用。库存保管费是昂贵的,如果销售计划与实际销售不一致的话,库存就会冻结流动资本,白白耗费和占用库存容量。因此,管理者的任务就是在顾客服务水平和相关库存水平之间找一种平衡——合适的库存水平。

设施;

保管物资,需要仓库。这类决策涉及仓库和设备数量、位置和规模。很明显,就绝大多数企业来说,以上设施在短时间内是固定的,但在长时间内仍是变化的,特别是在考虑仓库投资的增加或减少时如此。

通讯;

整个物流活动都是在顾客与供应者之间通过通讯完成

的。在此，我们涉及到订货加工系统、发票处理系统和需求预测系统等等。没有有效的通讯系统支持，物流就不能以较低的成本，向顾客提供满意的服务。

运货单元化：

运货单元化涉及到货物包装体积，其中包括产品原始包装，以及将其变成更大的集合包装。最大的单元体积包装实例是，能容纳24个罐头的大纸板箱和盒式升降机箱。使用组合包装主要与经济性有关。例如：为运输和储存方便而用的单元化包装产品的方法能大大节约运输和储存费用。同样，作为运输基本单元的集装箱的使用，在某种程度上使国际运输和国内运输都发生了重大的变革。

运输：

在物流系统的七个要素中，运输受到极大的重视。这可能因为它的作用更为显著之故。运输决策主要涉及到使用什么样的运输模式和方法，运输机械自备还是租用，按何种频率给不同的用户送货，以及如何实现运输计划。

物料管理：

如果对购入物资的运输和库存不进行有效的管理，任何物资都不能按时送到合理的地点。

生产安排：

该工作就是制定最好的计划或中止不合理的计划。特别是在当今人们非常重视降低库存的年代，“准时供应”概念的提出证实了有效地进行库存控制和生产安排的重要性。

思考题

1.1 当物流系统(logistics mix)应用于你们公司时，你如何理解这一系统的概念？