



高等学校“十一五”规划教材
现代物流管理系列丛书

总主编 李亦亮

现代物流

XIANDAI WULIU PEISONG GUANLI

配送管理

主编 张 敏 黄先军

安徽大学出版社

安徽省高等学校“十一五”省级规划教材

现代物流管理系列丛书

总主编 李亦亮

现代物流配送管理

主 编 张 敏 黄先军

副主编 李红梅 赵 娣

编 者 (以姓氏笔画为序)

李红梅 张 敏 吴灿高 陈永平
赵世同 赵 娣 黄先军 曹言红

安徽大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

现代物流配送管理/张敏,黄先军主编. —合肥:安徽大学出版社,2009.1

安徽省高等学校“十一五”省级规划教材

ISBN 978—7—81110—513—1

I. 现... II. ①张... ②黄... III. 物流—物资管理—高等学校—教材 IV. F252

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 186238 号

现代物流配送管理

张 敏 黄先军 主编

出版发行	安徽大学出版社 (合肥市肥西路3号 邮编230039)	印 刷	中国科学技术大学印刷厂
联系电话	编辑部 0551-5108498 发行部 0551-5108397	开 本	787×1092 1/16
责任编辑	李 梅	印 张	12.5
封面设计	孟献辉	字 数	290 千
经 销	新华书店	版 次	2009 年 1 月第 1 版
		印 次	2009 年 1 月第 1 次印刷

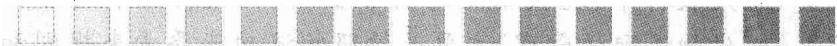
ISBN 978—7—81110—513—1

定价 22.50 元

如有影响阅读的印装质量问题,请与出版社发行部联系调换



总 序



随着社会生产力的发展、社会分工的深化、市场竞争的加剧、物流分离外包速度的加快以及现代信息技术的创新和经济全球化的推进,物流管理在整个经济与社会发展中的地位和作用与日俱增。目前,世界上很多国家都已吹响向物流“黑暗大陆”进军的号角,把改善物流管理当做竞争制胜的战略法宝。物流在一些国家已经成为名副其实的“第三利润源”,美国、日本等发达国家的物流费用占 GDP 的比例甚至已经下降到了 10% 以下。

物流管理在中国也正日益受到高度重视。2006 年全国人大通过的《“十一五”规划纲要》,明确了现代物流的产业地位,2007 年国务院《关于加强发展服务业的若干意见》进一步指出,要“提升物流的专业化、社会化、现代化水平,大力发展第三方物流”。与发达国家相比,目前中国的物流管理水平总体上还相当滞后,物流费用占 GDP 的比例高达 18% 以上,仍是一座需要加速融化的庞大“冰山”。

提升物流管理水平需要培养一大批高质量的物流管理专业人才。目前,中国物流管理水平低下的原因复杂多样,但人才不足、质量不高无疑是其中的关键原因。要培养一大批高质量的物流管理专业人才,不仅需要有一批高质量的师资队伍,也需要有一批高质量的教材。由于中国高校中开设物流管理专业主要是 21 世纪后的事,历史较短,因此,高质量人才的培养更需要有一批高质量的教材来支撑。

值得关注的是,目前中国高校物流管理专业的教材建设不尽如人意,教材编写中出现“低、乱、重、虚”现象。“低”是指教材质量低。尽管一些质量较高的教材得以出版,但仍有不少是质量低劣的,这主要是因为编写者对教材编写缺乏深度思考和系统谋划。“乱”是指教材编写混乱。如一些教材名称相异,而内容相同;一些教材名称与内容不相匹配;一些教材体系结构缺乏内在逻辑性。“重”是指不



同课程的教材内容过度交叉、重复。由于编写者对教材编写的依据理解不同和过分追求单本教材的“系统完整性”,使得不同课程教材交叉、重复过多。“虚”是指教材脱离实际。物流管理专业应用性、实践性很强,但目前不少教材过分偏重于理论介绍,内容抽象,脱离实际。

为了更好地满足物流管理专业人才培养的需要,在广泛调研和精心论证的前提下,我们申报了安徽省高等学校“十一五”省级规划教材《现代物流管理系列教材》,并获得批准。在这套教材编写中,我们始终视教材质量为生命,并在以下方面做出了特别努力:第一,科学搭建教材体系结构。为了避免不同教材内容的过度重复,系列教材中《现代物流运输管理》、《现代物流采购管理》、《现代物流仓储管理》、《现代物流配送管理》主要是按照物流功能要素来规划和设计的;为了避免物流作业环节管理内容的“支离破碎”和分量不足,系列教材中《现代物流管理基础》将各作业环节管理单独成章、集中介绍。第二,积极尝试理论创新。如系列教材中《现代物流市场营销》在重视市场营销一般规律的基础上,特别重视物流市场营销特殊规律的介绍,克服了同类教材对物流行业(服务产品)市场营销特点介绍严重的缺位问题。第三,实现理论与实践的有机结合。系列教材在阐明物流管理理论时本着求精、清晰、管用、够用的原则,用相当的篇幅介绍物流管理的方法、手段、技术与运作,并紧密联系物流管理实践来说明物流管理现实问题,突破了目前一般教材用过多篇幅介绍抽象理论的局限。第四,合理设置 BOX 结构。系列教材将一些物流管理前沿问题、争议问题、典型经验以及一些重要但又不便放进教材的问题放进 BOX 中,这既保证了教材本身的逻辑性与整体性,又可以拓展学生的视野和思维空间,引导学生深度思考物流管理问题。

《现代物流管理系列教材》由安庆师范学院现代企业管理研究所所长李亦亮博士任总主编,参加编写的有安徽省开设物流管理专业高校的 30 余位专家、学者和中青年骨干教师。系列教材编写得到了安庆师范学院领导的积极关怀,得到了安庆师范学院、安徽大学、安徽财经大学、安徽科技学院、安徽工程科技学院、河海大学、中国人民大学等高校十多位专家、教授的积极指导,也得到了安徽大学出版社的积极支持。系列教材编写参考了国内外大量文献资料,借鉴和吸收了国内外众多学者的研究成果。由于编写时间仓促,加上编者水平有限,书中不足之处在所难免,欢迎社会各界专家和广大读者提出宝贵意见,以便日臻完善。

《现代物流管理系列教材》编委会

2008 年 8 月 25 日

目 录

第一章 配送管理概论	1
第一节 配送的内涵与作用	1
第二节 配送管理的内涵与目标	6
第三节 配送的产生与发展	9
第二章 配送的类型与模式	14
第一节 配送的类型	14
第二节 自营配送模式	19
第三节 共同配送模式	22
第四节 第三方配送模式	27
第三章 配送中心规划	33
第一节 配送中心概述	33
第二节 配送中心总体规划	42
第三节 配送中心内部规划	48
第四节 配送中心规划程序	53
第四章 配送中心管理	60
第一节 配送中心管理概述	60
第二节 配送中心组织管理	63
第三节 配送中心岗位操作流程	68
第五章 配送作业管理	78
第一节 配送作业的基本环节和作业流程	78
第二节 进货作业管理	83
第三节 储存及保管保养作业管理	90
第四节 补货作业管理	95
第五节 配送信息管理	97
第六节 其他配送作业管理	100
第六章 分拣作业管理	109
第一节 分拣作业概述	109
第二节 分拣作业管理的基本流程及拣货方式	112
第三节 分拣作业系统规划	115



第七章 配送运输作业管理	127
第一节 配送运输概述	127
第二节 配送运输路线的优化选择	134
第三节 车辆运营管理	139
第八章 配送成本管理	147
第一节 配送成本概述	147
第二节 配送成本内容与分析	152
第三节 配送定价与成本控制策略	155
第九章 电子商务配送管理	162
第一节 电子商务配送概述	162
第二节 电子商务与配送的关系	167
第三节 电子商务配送流程及配送模式	168
第十章 配送业的发展现状与趋势	174
第一节 发达国家配送业的发展	174
第二节 我国配送业的发展	177
第三节 配送业发展趋势	181
参考文献	191



第一章 配送管理概论



【教学要求】

通过本章教学,要求学生掌握配送的内涵,了解配送的基本要素及其作用,掌握配送管理的内涵和目标,理解配送管理的困难,了解配送产生与发展的历史过程。

作为物流的两大支柱,运输和储存在物流活动中占有重要地位。但储运不是物流的目的,物流的最终目的是为了需求者对物品的需要。而配送则正好体现了物流的最终目的,它直接为用户服务,满足用户的各种需要。在为用户服务方面,配送的最大优点就是及时、准确和方便。

第一节 配送的内涵与作用

一、配送的内涵

(一) 配送的概念

“配送”一词来源于英文的“Delivery”,其意译是运送、输送和交货。

2001年4月,中国国家标准《物流术语》将“配送”定义为:“在经济合理区域范围内,根据用户要求,对物品进行拣选、加工、包装、分割、组配等作业,并按时送达指定地点的物流活动。”

为了正确理解“配送”的内涵,下面来认识一些很容易与“配送”相混淆的概念。

1. 配送和送货的区别

配送是随着市场的出现而诞生的一种必然的市场行为,它是生产和流通发展到一定阶段的必然产物,配送不是一般概念的送货,也不是生产企业推销产品时直接从事的销售性送货,而是从物流结点至用户的一种特殊送货形式。它与送货之间的差异表现在以下几个方面:

(1)目的不同。送货形式只是推销的一种手段,目的仅在于多销售一些产品,配送则是社会化大生产、专业化分工的产物,它是流通领域内物流专业分工的必然产物。因此,如果说一



般送货是一种促销服务方式的话,配送则是一种体制形式。

(2)内容不同。送货一般是有什么送什么,对用户来说,只能满足其部分需要。而配送则是用户需要什么送什么,它不单是送货,在业务活动内容中还包括“分货”、“配货”、“配装”等工作,这是具有很大难度的工作,必须有发达的商品经济和现代化的经营水平作保证。在商品经济不发达的国家或市场经济的初级阶段,很难实现大范围、高效率的配货。送货制与配送制有着时代的区别。

(3)发展程度不同。配送是一种现代化的物流方式,它是送货、分货、配货等活动的有机结合体,同时还与订货系统紧密联系。配送必须依赖信息的处理,使整个系统得以建立和完善,成为一种现代化方式,这是送货所不能比拟的。

(4)装备不同。配送全过程中的现代化技术和装备,使配送在规模、水平、效率、速度、质量等方面远远超过旧的送货形式。在这些活动中,大量采用各种传输设备和识码、拣选等机电装备,很像工业生产中广泛应用的流水线,使流通工作的一部分工厂化。所以,配送是技术进步的产物。

2. 配送和输送、运输概念的区别

配送不是单纯的输送或运输,而是运输与其他活动共同构成的有机体。在整个输送过程中,配送中所包含的那一部分运输活动处于“二次输送”、“支线输送”、“末端输送”的位置,其起止点是物流结点至用户。

3. 配送和供应、供给概念的区别

配送不是广义概念的组织物资、订货、签约、结算、进货及对物资处理分配的供应,而是以供给者送货到户的形式进行供应。从服务方式来讲,是一种“门到门”的服务,可以将货物从物流结点一直送到用户的仓库、营业所、车间乃至生产线的起点。

4. 配送和运送、发放、投送概念的区别

配送是在全面配货基础上,充分按用户要求(包括种类、数量、时间等方面的要求)所进行的运送。因此,除了各种“运”、“送”活动外,还要从事大量分货、配货、配装等工作,是“配”和“送”的有机结合。

“配送”概念的其他说法

1985年底,日本颁布的《日本工业标准(JIS)物流术语》中将“配送”定义为:“将货物从物流据点送交给收货人处。”

1998年4月,早稻田大学教授西泽修博士在他的专著《物流ABC指南》中对配送进行了较为详细的描述:“从发货地到消费地之间,所有进货品、半成品、发货品及库存品都是有计划地、统一地进行管理和实施。配送是费用最低、服务最好的送货方式,为了最有效地将原材料、产品送达,把采购、运输、仓库的功能有机组合在一起。”

我国出版的《现代物流学》中有关“配送”的定义是:配送是以现代送货形式实现资源最终配置的经济活动;按用户订货要求,在配送中心或其他物流结点进行货物配备并以最合理的方式送交用户。

(二)配送的特点

从配送活动的实施过程来看,配送包括两个方面的活动:“配”是对货物进行集中、分拣和



组配,“送”是以各种不同的方式将货物送达至指定地点或用户手中。由此,我们可以对配送归纳出以下几个特点:

1. 配送是多种活动的有机结合体

配送是以分拣和配货为主要手段,以送货和抵达为目的的一种特殊的综合性的物流活动。其特殊性表现在:它包含了某一段的装卸、包装、流通加工、保管等活动,但又不是这些活动的全部或全过程。因此,配送不能简单地等同于运输或其他类型的单一物流活动。

2. 配送是一种接近用户的活动

配送不仅是在恰当的时间、通过恰当的方式、恰当的费用将商品最终传递给需求者,而且将最优质的服务传递给需求者。因此,它一头连接着物流系统的业务环节,一头连接着消费者,直接面对服务对象的各种服务要求。配送功能完成的质量及其达到的服务水准,最直接而又具体地反映了物流系统对需求的满足程度。

3. 配送是营销活动的重要手段

以往送货形式的目的仅仅在于多销售一些商品,而配送活动已经上升为专业性营销活动的重要手段。准确而又稳定的配送活动可以在保证供给的同时,最大限度地降低生产或者流通企业的商品库存,从而降低了总的销售成本。

4. 配送不是消极的送货发货

配送是在全面配货的基础上,充分按照用户的要求进行服务,它是将“配”和“送”有机地结合起来,完全按照用户要求的数量、种类、时间等进行分货、配货、配装等工作。

5. 配送是一项有计划的活动

配送需要根据客户的需要以及从事配送的企业的能力,有计划地进行送货活动,以满足客户预定的需要。

二、配送的基本要素

配送基本要素是指:货物、客户、配送设施设备、配送人员、路线、地点、时间等7项内容,也称做“配送的七要素”。在制定配送计划时,应对此7项内容作深入了解并加以分析整理。

(一) 货物

货物指配送货物的种类、形状、重量、包装、材质、装运要求等。物流和配送的关系十分紧密,配送可以认为是物流的缩影,物流处理的货物具有少品种、大批量、少批次等特点,配送则相反,具有多品种、小批量、多批次等特点。

(二) 客户

客户包括委托人和收货人两个方面。配送企业承担的配送业务就是受委托人的要求,把货物送达收货人的过程。所以,评价配送企业的服务水平时,应该以满足以上双方客户的要求作为依据。

(三) 配送设备

通常情况下,配送设备就是指配送工具。配送时,需要根据货物的特征、数量、配送地点以及配送设备自身的特点来选择合适的设备。配送设备包括车辆、仓库、装卸搬运设备(叉车、起重机等)、信息技术设备(电脑等)。

(四) 配送人员

配送人员包括业务经理、司机、仓储人员、包装人员、装卸搬运人员、检验人员、信息技术人



员等。由于需面对不同的客户、不同的环境,因此,对人员配置也有一定的要求。例如,某些产品送达目的地之后需要进行安装并调试,这就要求司机或者配送人员具有一定的技能。

(五) 配送路线

配送路线即指配送途经的线路。可以根据一定的原则指定配送路线,例如,配送线路最短原则、送货量最大原则、订单时间顺序原则等,并要求司机或者配送人员执行,但是由于配送地点复杂和交通拥堵、交通管制等原因,也可根据司机经验作适当调整。

(六) 地点

地点指配送的起点和终点,主要了解这些地点的数目、距离、周边环境、停车卸货空间大小以及相关附属设施,例如,有无卸货月台、叉车等。

(七) 时间

这不仅仅指在途时间,还包括搬运装卸时间。因为并非所有的业务都在自有配送中心进行,所以需要了解配送起点和终点的装货和收货的时间限制以及要求,提前做好安排,避免不必要的装卸等候,以免由于超过客户要求的时间范围所造成货物拒收。

三、配送的作用

在发达国家,配送不但广为实行,而且已成为企业经营活动的重要组成部分,对优化经济结构、节约社会劳动及充分发挥物流功能起到了巨大的作用。配送本质上是运输,创造空间效用自然是它的主要功能。但配送又不同于运输,它是运输在功能上的延伸。相对于运输而言,配送除创造空间效用这一主要功能之外,其延伸功能可归纳为以下几个方面:

(一) 有利于物流运动实现合理化

配送不仅能够把流通推上专业化、社会化,更重要的是,它能以其特有的运动形态和优势调整流通结构,使物流运动达到规模经济,并以规模优势取得较低的运输成本。通过配送,减少了车辆的空驶,提高了运输效率和经济效益,并能减少对空气的污染。

(二) 完善了运输和整个物流系统

自 20 世纪下半叶以来,由于科学技术的进步、运输工具的改善,使得干线运输在多种运输方式中都达到较高的水平,长距离、大批量的运输实现了低成本化。但是,在干线运输完成之后需要支线运输和小搬运来完成末端运输,这种支线运输及小搬运成了物流过程的一个薄弱环节。采用配送方式,将支线运输和小搬运活动统一起来,发挥其灵活性、适应性和服务性的特点,使运输过程得以优化和完善。

(三) 提高了末端物流的效益

采用配送方式,通过增大经济批量来达到经济进货,又通过将各种商品的用户集中在一起进行统一发货,代替分别向不同用户、小批量发货来达到经济发货,使末端物流经济效益得到提高。

(四) 实现了低库存或零库存

在采用准时化配送方式之后,生产企业可以依靠配送中心的准时化配送进行准时化生产,而不需保持自己的库存或较小地保持库存。这样,生产企业就可以实现“零库存”,可极大地降低库存占用资金,从而改善企业的财务状况。实行集中库存后,其库存总量会大大低于各企业的分散库存之总量,同时也增加了调节能力,提高了社会经济效益。此外,集中库存还可以发挥规模经济的优势,使单位存货成本下降。



(五)提高了服务水平

采用配送方式,用户只需向一处提出订货就能达到向多处采购的目的,因而极大地减少了用户的工作量和负担,也节省了订货等一系列事务开支。这些强大的服务功能,受到广大用户的热烈欢迎。

(六)提高了供应保证程度

生产企业自己保持库存来维持生产。由于受库存费用的制约,要想提高供应的保证程度很难,保证供应和降低库存成本之间存在二律背反问题。采取配送方式,由于配送中心的集中存货可以调节企业间供需关系,同时库存量更大,所以降低了企业断货、缺货、影响生产的风险。

(七)支撑了电子商务的发展

从商务角度来看,电子商务的发展需要具备两个重要的条件:一是贷款的支付,二是商品的配送。网上购物无论如何方便快捷,如何减少流通环节,唯一不能减少的就是商品配送,配送服务如不能相匹配,网上购物就不能发挥其方便快捷的优势。

(八)促进了物流技术进步

现代大载重量的运输工具,固然可以提高效率、降低运输成本,但只适于干线运输,因为干线运输才可能是长距离运输,而且才有可能呈现高效率、低成本的运输。支线运输一般是小批量,使用载重量大的运输工具则是一种浪费。支线小批量运输频次高、服务性强,要求比干线运输具有更高的灵活性和适应性,而配送通过与其他物流环节的配合,可实现定制化服务以满足这种要求。因此,只有配送与运输密切结合,使干线运输与支线运输有机统一起来,才能实现运输系统的合理化。

发展配送,有利于促进物流设施和装备的技术进步,具体表现在三个方面:一是促进信息处理技术的进步。随着配送业务的开展,处理的信息将越来越多,原始手工的信息处理速度慢且容易出差错,已适应不了配送工作的要求,必然要大量应用电子计算机这一现代化的信息处理技术;第二是促进物流处理技术的进步。随着配送业务的发展,必然会出现自动化立体仓库、自动化分拣装置、无人搬运车、托盘化、集装箱化等现代化物流技术,从而提高物流速度,缩短物流时间,降低物流成本,减少物流损耗,提高物流服务质量;第三是推动物流规划技术的开发与应用。伴随配送业务的开展,配送货主越来越多,随之而来就产生配送路线的合理选择、配送中心选址、配送车辆的配置、配送效益的技术经济核算等问题,对于这些问题的研究解决,促进了物流规划技术的发展,并使之达到一个新阶段。

(九)实现了商物分离

在未开展配送业务之前,各个商店都有自己的仓库,并各自进行物流活动,此时的商流和物流具有一致性。开展配送业务以后,配送中心就可以充分发挥自己网络广、信息快、物流手段先进和物流设施齐全等优势,专门从事物流活动。在这种情况下,各商店只需保持较少的库存。这就大大改善了零售企业的外部环境,使零售企业有更多的资金和精力来专心从事商流活动,从而实现了商物分离。

配送的服务特性

配送包含了物流的多项功能,它是物流活动在某一范围的缩影和体现。配送与物流系统一样,具有服务特性。在社会再生产过程中,物流起着“桥梁”和“纽带”的



作用,服务于生产和消费。配送作为供应物流和生产物流的一种特殊形式,为生产过程提供服务,配送原材料、零部件等;配送作为销售物流的一种服务方式,为商业部门和消费者提供服务,按需求者的要求把商品送到指定的地点。

1. 配送的综合服务特征

配送的综合服务表现在两个方面,一是服务内容综合性,二是配送作业的综合性的。客户购货,一般需要订货、选货、付款、提货、包装、装车、运输、卸货等过程,而配送为客户提供综合服务,将大大简化客户的购货过程。现代配送只需客户下达订单,配送中心便可按客户要求,把规定的货物送到接收地点,客户验收即可。当然还要按规定的方式结算付款。

配送作业比一般的送货作业要复杂一些,一般包括拣选、分货、分割、配装和加工等环节。在这种条件下,适宜采用先进的仓储、拣选技术和系统管理方法,以提高配送效率和管理水平。

2. 配送的准时服务特性

物流配送服务的准时特性是现代生产和现代社会生活的需要。例如,现代生产流水装配线是连续性运转,各工位需要准时供应零部件,如果零部件不能准时配送到位,就会使装配作业陷入混乱或瘫痪;再如,接待贵宾需要鲜花和宴席,如鲜花不能准时送到贵宾接待处、烤鸭不能准时送到宴会厅,那就可能造成极坏的影响,等等。因此,现代配送的准时服务是一项不可缺少的条件。

3. 配送的增值服务特征

一般来说,送货是把物品从一个地点送到另一个地点,只改变物品的空间位置,而不改变物品的特征和使用价值。客户有各种各样的需求,配送中心可以对生产领域中的产品进行深加工,以满足客户的多样性需求,这就是增值服务。例如,把水泥加工成混凝土向建筑工地配送;又如,把金属板材按客户要求要求进行剪裁加工配送给客户;再如,根据生产企业的需要把钢材、木材、平板玻璃等进行集中下料,制成生产所需的毛坯件,向生产企业配送,等等。

第二节 配送管理的内涵与目标

一、配送管理的内涵

配送管理是指运用现代管理方法对物流配送活动进行的计划、组织、协调与控制,以达到用户所满意的服务水平及降低配送成本的目的。

由上述概念可见,配送管理就是根据配送活动的特点和规律,应用管理的基本原理和科学方法,对配送活动的各个要素进行计划、组织、指挥、协调、控制、监督、激励和创新,使配送活动各个方面实现最佳协调和配合,通过降低配送成本和满足客户需求来提高社会效益和经济效益。

我们可以从以下几个方面来理解“配送管理”的概念:



首先,配送管理的宗旨是既要达到客户满意的服务水平,又要大幅度降低配送成本。但二者具有非常明显的“二律背反”特点,所以配送管理就是要寻找到二者最佳的结合点,并最终达到提高社会效益和经济效益的目的。

其次,对配送活动进行的计划、组织、协调和控制,是指对配送活动各要素进行的管理,因此,配送管理不仅要对单个构成要素进行管理,而且也要对所有要素实施一个动态的、全要素的、全过程的全面性管理。

最后,配送活动是一个多环节构成的整体,配送管理则涉及运输管理、仓储管理、作业流程管理、规划管理、信息技术管理等多方面的内容。对这样一个复杂的综合性整体,探求其管理规律,并结合每次配送活动的个性特点,采取科学而又有效的管理方法和途径,才是配送管理的本质要求。

二、配送管理的困难

配送在小范围内(比如一个城市内)为分散在不同位置的具有不同需求的多家客户进行少量、多频率的运送活动,而配送的及时性、灵活性则决定了目前配送的运输工具以汽车(卡车)为主。所以,配送管理不像一般的运输管理那么简单,其难度要大得多,管理方法也呈现出很大差异。

配送管理的困难,不在于使用什么样的运输工具,而在于如何对配送进行安排与控制。具体来说,配送管理的困难如下:

(一)配送作业时间管理上的困难

配送操作往往是在城市这个平面场所进行面上运送的,城市里不同时间段的交通状况、路面是否有修路工程、有没有交通事故等条件,每天是不一样的,所以,时间管理非常困难。由于难以预测配送时间,怎样安排配送操作活动,只有依赖老资格的配送管理者凭多年的经验来指挥配送作业。

(二)配送作业客户管理上的困难

一次配送要为多家客户分别送去少量商品的配送业务很多。当然,一次配送只送一家货的情况也是有的,但一般情况都是给多家客户依次送去少量的货物。这样就带来很多问题,如按什么样的顺序送货、怎样分配时间、装卸方便不方便等。

(三)配送作业计划制定上的困难

城内配送,不能每天都为同样的地方送同样的货,每天都会发生送货地点不同、货物量不同的问题。这样,如何操作配送,就有必要事先拟订作业计划,这也是难题之一。

(四)配送过程中作业管理上的困难

配送与长途批量运输相比,最大的不同是车辆停的时间比行驶的时间还要多。出发前需要装货,货装好后出发配送,途中遇到堵车时,不得不停车,到一家客户时,必须停车卸货,如果靠人工卸货,就得花时间,有时客户暂时没有放货的场地,就需要送到别的某个地方。有时因客户的原因,不得不等,就是说,时间是不可预定的。

由于上述众多的问题,在配送过程中,事先定好的计划被打破的事是经常发生的。途中改变计划,某家客户的货可以不送了,需要在客户那里再装别的货,类似这样的事常常发生。因此,做配送作业时,需要以配送活动不可能完全按计划行事的思想为前提,对配送进行管理。



三、配送管理的目标

配送管理的主要目标就是在保证服务质量的前提下,最大限度地降低物流成本。下面定性地从不同角度考查几项管理目标。

(一)配送合理化目标

配送是物流的一种方式或功能,配送合理化是物流合理化的重要体现和要求。配送合理化表现在以下几个方面:①降低总的配送成本;②减少配送过程中产生的损失;③加快配送速度;④发挥各种配送方式的最优效果;⑤有效衔接干线运输与末端运输;⑥不增加中转次数;⑦采用先进的技术手段。

(二)库存管理目标

库存管理目标是配送管理的主要目标之一,具体表现在两个方面:

1. 库存总量

在一个配送系统中,库存量从分散于各个用户转移到配送中心。库存总量是指配送中心的库存量与各个用户的库存量之和。库存总量管理目标包括两个方面:①配送后的库存总量应小于配送前的库存总量;②每个用户在实行配送后的库存量不大于在实行配送前的库存量。

2. 周转库存

在物流配送中,配送中心起到调剂作用,以低库存保持较高的供应能力。库存周转一般总是快于原来客户的库存周转。此外,各个用户在实行配送后的库存周转也应快于实行配送前的库存周转。

上述库存数量都是以库存储备资金来计算的。

配送管理与“零库存”

有人说“零库存是企业家之梦”。那么,为什么配送管理能够实现“零库存”呢?

原因之一就在于由配送企业所组成的社会供应系统能够有效地替代企业内部的供应体系,并且,社会供应系统(配送系统)能够担负起向企业的“一线组织”直接供货、配套供货和及时供货的任务。配送管理之所以能够使社会上的库存结构发生变化,致使某些经营实体的库存近似于零,另一个重要原因在于,这种先进的、带有现代化色彩的物流运动(或物流体系)可以集中库存的优势,为众多的生产者和经营者提供周到的、全方位的后勤服务(其中包括以灵活的方式向生产者和经营者准时或及时供货),能够有效地适应生产节奏变化和市场形式的变化。当然,在这种情况下,作为行为主体的企业,自然无需再单独设库储存货物或过多地库存货物。这样,“零库存”就慢慢地成了现实。

(三)资源节约目标

配送的重要观念是以配送为用户代劳,运输、仓储的设备设施和人员集中在配送中心,以减少相应的社会物流资源。

1. 节约社会运力

物流末端运输是目前运能、运力使用不合理、浪费较大的领域。可以说,节约运力是配送



合理化的重要标志。实行配送后,应达到如下目标:①社会车辆总数减少,而承运量不减少或增加;②社会车辆空驶率减少;③自提自运减少,社会化运输增加。

2. 各用户的仓库设施、采购与保管人员减少

实行配送后,各用户的库存量、仓库设施、仓库管理人员以及采购人员都应当减少。

(四)资金管理目标

总的来说,实行配送应有利于减少资金占用,实现资金的科学运用,具体内容包括:①用于资源筹措所占用的流动资金总量,应随储备总量的下降和供应方式的改变而必然有一个较大的降低;②资金周转节奏加快,同样数量的资金能在较短时间内运用而达到目的;③资金投向由分散投入转为集中投入,以增加调控能力。

(五)供应保证目标

在实行配送时,各用户最大的顾虑就是担心供应保证程度会降低,害怕因供应迟误而给自己的生产或经营带来大的风险。因此,配送必须提高对用户的供应保证能力,具体要求为:①缺货次数必须降低到最低程度,并有补救措施;②库存必须设有合理、安全的库存量,以保证对用户的供应;③必须具备即时配送的能力和速度,以应付用户出现特殊情况时的需求。

第三节 配送的产生与发展

一、配送的产生

配送产生的背景虽然在各个国家不尽相同,但其产生的根本原因却是相同的,即经济利益的驱使。发达国家从20世纪60~70年代开始,经济发展出现了两个显著的特点:一是通过生产过程中的物质消耗而获取利润的潜力越来越小,因而努力方向转向了流通领域;二是庞大的流通量和激烈的市场竞争。因此,通过配送,提高流通中的专业化、集约化经营程度,进一步满足用户的各种需求,提高服务水平,降低流通成本,使产业资本在流通中产生更大的效益,就成为资本的一种内在要求。

在美国,自20世纪60年代以来,仓库主要是用于储存货物,离生产厂家很近。那时美国工业产地主要在东海岸,粮食产地在中部,所以仓库大多建在东海岸和中部。随着生产力的发展,人们开始向西部和南部迁移,所以西部和南部地区也出现了制造业,仓库也随之建立起来。后来,随着科学技术的发展,为满足越来越多的生产需要,周转已越来越快,储存期越来越短,对物流的要求也发生了变化,提出了“配送”的概念,原来的仓库也开始由“储备型”向“流通型”转变。据有关资料介绍,美国“20世纪财团”曾组织过一次调查,他们提供了如下数据:“以商品零售价格为基数进行计算,流通费用所占的比例达59%,其中大部分为物流费。”该调查团得出的结论是:“在商品成本中,流通成本确实太大。”流通结构分散和物流费用逐年上升,严重阻碍了生产发展和企业利润率的提高。在这种形势下,改变传统的物流方式,采用现代化的物流技术,进一步提高物流合理化程度,自然成了一些国家实业人士的共同要求,并且就此采取了一系列改革措施。美国企业界人士受到二战期间“军事后勤”观念与实践的影响并得到启发,率先把“军事后勤”的概念引入企业管理中,推行新的供货方式,将物流中的装卸、搬运、保管、运输等功能一体化和连贯化,取得很大成效。与此同时,他们改革了不合理的流通体制,改造了原有的仓库,统一了装卸、搬运等物流作业标准。在此期间,不少公司设立了新型的送货



方式,这不仅降低了流通费用,而且节约了劳动消耗。美国有 30% 以上的生产资料是通过流通企业配送中心销售的。

二战后,日本虽然出现了工业的复兴和经济高速增长,但也相伴产生了流通落后的问题,严重阻碍了生产的进一步发展。分散的物流使流通机构庞杂,主要存在的问题:一是物流分散,生产企业自备车辆,出行混乱;二是道路拥挤,运输效率低而流通费用高。当时,日本曾就这方面的情况进行过大量的调查,结果表明,由于社会上自备车辆多、道路拥挤及停车时间长,使得企业收集和发送货物的效率明显下降。但是如果减少企业自备车辆就意味着企业运输能力的下降。为了保证企业生产和销售的顺利开展,需要依靠社会的运输力和仓储力,但这不是单个企业能够解决的。因此,日本政府在筹划建立物流中心和“物流团地”(结点)的同时,还积极推行了“共同配送制度”。经过不断变革,一种被日本业界称之为“配送”的物流体制便应运而生。

在英国,企业界普遍认识到配送是企业经营活动的组成部分。这种态度和认识的转变,首先发生于企业界的销售行业。由于消费者需求的变化、对服务要求的提高及销售企业向大型化、综合化方向发展,引起了市场结构的变化。过去许多单一品种的销售机构已经消失,或被兼并进入一些企业集团,销售企业的大型化、综合化,不仅对物品的需求量猛增,而且对物品的花色、品种的要求也越来越高,配送正是适应了这一需要而产生的。

需要指出的是,作为一种新型的物流手段,配送首先是在变革和发展仓库业的基础上开展起来的。从某种意义上说,配送是仓储业功能的扩大化和强化。传统的仓储业是以储存和保管货物(包括生产资料和生活资料)为主要职能的,其基本功能是保持储存货物的使用价值,为生产的连续运转和生活的正常进行提供物资保障。然而,随着生产节奏的逐步加快、社会分工的不断扩大,以及竞争的日趋激烈,迫切要求缩短流通时间和减少库存资金的占用。因此,急需社会上的流通组织提供系列化、一体化和多项目的后勤服务。正是在这样的形势之下,许多经济发达国家的仓储业开始调整内部结构,扩大业务范围,转变经营方式,以适应市场变化对仓储功能提出的新要求。其中,不少老式仓库转变成了商品流通中心,其功能由货物“静态储存转变为动态储存”,其业务活动由原来的单纯保管、储存货物变成了向社会提供多种类的后勤服务,并且将保管、储存、加工、分类、拣选、输送等连成了一个整体。从服务方式看,变革以后的仓库可以做到主动为客户提供“门到门”的服务,可以把货物从仓库一直运送到用户的仓库、车间生产线或营业场所。至此,配送就形成并推广起来了。

二、配送的发展

配送是由送货逐渐演变过来的。一般的送货形态在西方发达国家已经有相当长的历史,可以说是随着市场而诞生的一种必然的市场行为。尤其是在资本主义经济生产过剩时,在买方市场的情况下,必然要采取各种各样的推销手段,而最初的送货便是作为一种迫不得已的推销手段出现的。

仅将配送作为推销手段而没有认识到它是企业发展的战略手段,这种情况在有些国家持续了很长的时间,甚至在经济发展的高峰时期仍然如此。许多企业直到 20 世纪 70 年代仍然将送货看成“无法回避、令人讨厌、费力低效的活动,甚至有碍企业的发展”,这种看法很好地反映了当时的现实。

配送和其他新生事物一样,是伴随着生产的不断发展而发展起来的。回顾历史,我们可以