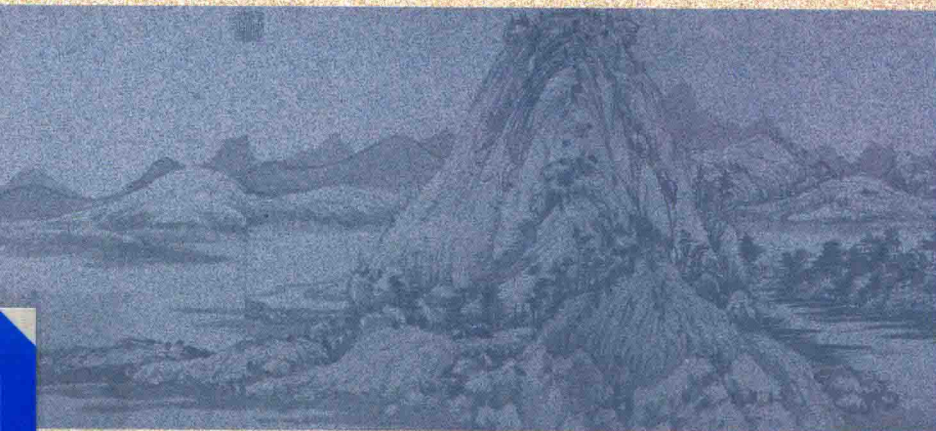




普通高校“十三五”规划教材·物流学系列

物流战略管理

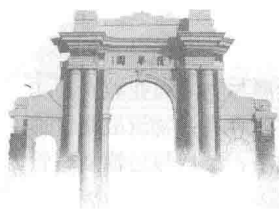


傅莉萍 © 编著

清华大学出版社



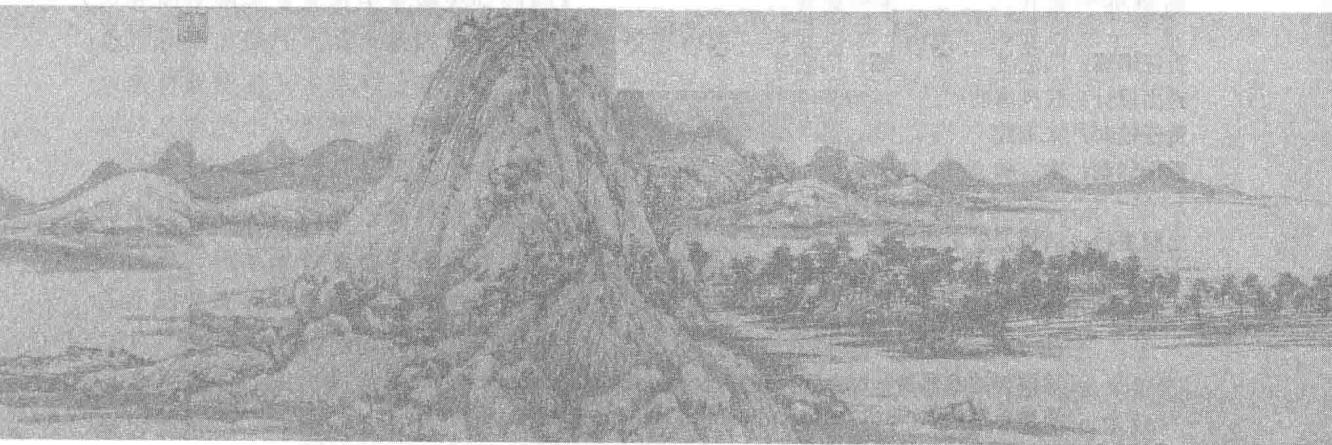
清华大学出版社



普通高校“十三五”规划教材·物流学系列

物流战略管理

傅莉萍 ◎ 编著



清华大学出版社
北京

内 容 简 介

本书吸收了物流战略管理领域近年来的新成果,密切结合我国物流业的发展与物流职业教育的实际,在创作思想、编著内容、文章结构等方面均有所创新。本书共 9 章,主要内容有:物流战略管理概述、物流战略目标设定、供应链战略管理、物流采购战略管理、物流仓储战略、配送与运输战略管理、第三方物流战略、物流服务营销战略管理及物流战略控制与评价。

本书内容理论与实践相结合,既可作为高等院校物流管理、工商管理、物流工程、企业管理、系统工程等有关专业本科学生和研究生学习教材,又可作为物流从业者的工作参考用书。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

物流战略管理/傅莉萍编著. —北京:清华大学出版社, 2018

(普通高校“十三五”规划教材. 物流学系列)

ISBN 978-7-302-50623-2

I. ①物… II. ①傅… III. ①物流管理—高等学校—教材 IV. ①F252

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第154752号

责任编辑:陆涓晨

封面设计:汉风唐韵

责任校对:宋玉莲

责任印制:宋 林

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编:100084

社总机:010-62770175 邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质量反馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

课件下载: <http://www.tup.com.cn>, 010-62770175 转 4506

印 装 者:北京鑫海金澳胶印有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:185mm×260mm

印 张:15.25

字 数:367千字

版 次:2018年8月第1版

印 次:2018年8月第1次印刷

定 价:49.00元

产品编号:077114-01

前言

战略管理是智慧与计谋的结晶。战略管理理论自 20 世纪 80 年代引入我国后,在我国的企业发展中发挥了重要作用,一种共识逐渐形成:任何行业或者企业要想取得长远发展,都需要战略管理理论的指导。

近十几年来,持续的环境变化已成为物流企业在战略上不断求新、求变,追求竞争优势的压力和动力。首先,物流需求不断朝高级化方向发展,高水准的物流服务逐渐普及,并成为物流经营的一种标准;其次,全球经济一体化与复杂多变的经营环境使物流企业之间的竞争日益激烈。在这一背景下,企业该如何根据自身的经营特点适时、有效地实施物流战略,已成为企业谋求长远发展的重大课题。

物流业在全国范围内蓬勃发展,形成了对物流人才的巨大需求。由于我国物流业起步较晚,物流教育相对滞后,因此迫切需要在借鉴国外物流教育经验的基础上,建立符合我国现实需求的合理的知识架构,以培养适合我国物流业发展需要的合格人才。

如何加强物流教材体系的建设、完善应用型本科物流管理专业教学内容体系,已成为各高校物流专业教学普遍关心的问题。推进课程改革、加强教材建设、开发一批精品教材和精品课程已成为新时期物流本科教育教学改革的一项重要内容。在此背景下,要求教材既能寓基本原理于其中,又能紧跟时代前沿;既紧密结合物流战略管理实践的现时,又有助于培养物流战略管理思维。这些特点综合在一起,使当前的物流战略管理教材内容越来越丰富,篇幅越来越大。以至于对许多初学者来说,不仅望而生畏,还茫然而难领其魅力。然而,要想撰写一本既能体现物流战略管理原理、思维和实践,又不至于庞杂的物流战略管理教材谈何容易。作者斗胆在这方面做一尝试,编写了本书。结合多年的物流战略管理课程教学实践,作者力求以就业为导向,在兼顾理论和实践的同时,避免“全”而“深”的面面俱到。书中,基础理论以应用为目的,以必要、够用为度,尽量体现新知识、新技术、新方法,以利于学生综合素质的形成和科学思维方式与创新能力的培养,使学生能够边学习、边吸收、边掌握;在结构安排上设置了“学习目标”“关键术语”“广角镜”“本章小结”“思考与练习”“应用范例”等板块,使学习更有针对性和趣味性,让学生更好地将理论知识运用于实践,以增强其应用能力。本书力求在为读者打开一扇物流战略管理之窗,尽显其风采的同时,尽可能追求较强的可读性和易引导性,做到好读易教。

本书力求将现代物流战略管理的知识体系进行整合与优化,从物流战略管理工作的实际出发,立足企业实际运作模式,基于物流战略管理业务流程,对学习内容进行重新编排,以培养学生操作能力为主线,以工作过程为导向进行内容设计,达到知识点全

面而精准的效果,从理论—方法—操作等维度,系统地对知识体系进行讲解。将物流战略管理业务过程与工作过程相结合,使物流战略管理的内容更具有完整性,教学组织更贴近实际工作过程。本书主要内容包括:物流战略管理概述、物流战略目标设定、供应链战略管理、物流采购战略管理、物流仓储战略、配送与运输战略、第三方物流战略、物流服务营销战略管理及物流战略控制与评价。在介绍模块知识点时增加难点例释,增强了本书的可读性。实践教学体现在物流战略管理各环节,每章后面设计了解决实际问题的案例分析,并且注重技术工具的讲解,培养学生的实践动手能力。本书对各章的教学要点和技能要点设计了丰富习题,便于初学者把握学习的精髓;提供了大量不同类型习题供学习者练习和训练,适应高等院校物流管理及相关专业教学需要,便于教师教学和对学

生所学知识

的巩固与物流实操能力的培养。

本书的具体特色如下。

(1)强化了实践性与应用性。本书不仅在各章前后分别安排了引导案例、案例分析,还在理论讲解过程中穿插了大量阅读或分析案例供学习者研读;正文中提供大量的例题供学习者练习和巩固;每章后附有填空题、判断题、选择题、简答题,以及结合实际考查学生观察与思考能力的案例分析题,以便学生课后复习。

(2)增加了趣味性。为便于学生对知识的掌握及扩展,本书不仅在每章前后附有学习目标、关键术语,还通过小贴士、提醒您、难点例释等形式引入了大量背景资料、常用知识,以丰富学生的知识范围;在讲解过程中,以知识拓展的方式来加深或扩展知识,以便于学生对所学知识的掌握与应用。

(3)确保了准确性、系统性和统一性。本书取材翔实,概念定义确切,推理逻辑严密,数据可靠准确;体系清晰,结构严谨,层次分明,条理清楚,规范统一;全书统一名词、术语前后统一,数字、符号、图、表、公式书写统一,文字与图、表、公式配合统一。

为了便于教师安排教学进度,本书给出了专业必修课与相关专业选修课的课时建议,见下表。

章 节	必修课		选修课	
	理论课时	实验课时	理论课时	实验课时
第1章 物流战略管理概述	2	2	2	
第2章 物流战略目标设定	4	2	4	2
第3章 供应链战略管理	4	2	4	2
第4章 物流采购战略管理	4	2	4	2
第5章 物流仓储战略	4	3	4	2
第6章 配送与运输战略管理	4	3	4	
第7章 第三方物流战略	4	2	4	2
第8章 物流服务营销战略管理	4	2	4	2
第9章 物流战略控制与评价	4	2	4	2
合 计	34	20	34	14
	54		48	

本书共分9章,吸收了国内外物流战略管理理论和技术的新成果,可作为普通高等院校物流管理、工商管理、物流工程、企业管理、系统工程以及相关专业的教材,也可作为企业管理人员及从事物流管理工作专业人员的参考用书。

全书由广东培正学院傅莉萍主编和统稿,廖敏、江展鹏、赵永斌、张红坚、冷汗青、陈玮英、丘惠翠参编。本书在编写过程中参阅了国内外许多同行的学术研究成果,参考和引用了所列参考文献中的某些内容,作者尽可能详尽地在参考文献中列出,谨向这些文献的编著者、专家、学者致以诚挚感谢!对可能由于工作疏忽或转载原因没有列出的,在此也表示万分歉意。

本书编写过程中,由于时间紧迫,编写力量有限,加之物流科学技术日新月异,本书难免有不足、缺点和问题,恳请同行、读者给予批评和指正。以便再版时改正, hzne999888@163.com, 欢迎与我们联系交流。

编 者

目 录

第1章 物流战略管理概述	1
1.1 物流战略管理内涵	2
1.2 物流战略制定	9
1.3 物流战略选择	14
1.4 物流战略实施与控制	18
本章小结	23
思考与练习	23
第2章 物流战略目标设定	27
2.1 战略性思维	28
2.2 物流战略愿景、使命和定位	30
2.3 物流战略目标体系	34
2.4 物流战略目标设定与实现	36
本章小结	40
思考与练习	40
第3章 供应链战略管理	43
3.1 供应链战略概述	44
3.2 供应链竞争战略定位	48
3.3 供应链战略环境分析	54
3.4 供应链战略规划、实施与控制	58
本章小结	64
思考与练习	64
第4章 物流采购战略管理	67
4.1 企业采购战略	68
4.2 采购流程设计	73
4.3 采购战略任务与作用	77
4.4 采购战略管理	79
本章小结	91
思考与练习	91
第5章 物流仓储战略	94
5.1 仓储战略概述	95
5.2 仓储分析策略	99

5.3 仓储系统规划与设计	106
5.4 库存控制策略	119
本章小结	125
思考与练习	126
第6章 配送与运输战略管理	129
6.1 配送与运输战略概述	130
6.2 配送运输车辆调度	137
6.3 配送车辆积载规划	147
6.4 配送车辆优化设计	151
本章小结	161
思考与练习	161
第7章 第三方物流战略	164
7.1 物流资源市场分析	165
7.2 第三方物流战略规划	175
7.3 第三方物流战略设计	179
7.4 第三方物流战略选择方式	183
本章小结	187
思考与练习	188
第8章 物流服务营销战略管理	191
8.1 物流服务概述	192
8.2 物流服务营销战略	197
8.3 物流服务营销战略管理	201
8.4 物流服务绩效评价	206
本章小结	210
思考与练习	210
第9章 物流战略控制与评价	213
9.1 物流战略控制概述	214
9.2 物流战略控制内容、方式及过程	217
9.3 物流风险控制与危机管理	219
9.4 物流战略评价	227
本章小结	232
思考与练习	232
参考文献	235

第 1 章

物流战略管理概述

学习目标

通过本章的学习，掌握企业物流战略管理的内涵、特点、目标与构成；熟悉物流战略内容；熟悉企业物流发展的主要战略；了解企业物流战略制定原则、内容及流程。熟悉企业物流战略制定；熟悉物流战略的实施与控制。

关键术语

物流战略 战略管理 物流战略控制

引导案例

济南汽运总公司成功实施物流战略规划

济南汽运总公司作为山东省经贸委指定的“优化企业物流管理试点单位”，近年来遵循物流业的发展规律，不断追踪业界新动态，在基础设施建设、网络建设、信息管理等方面都取得了长足的进步与发展，并以规范的管理、优质的服务赢得了众多大客户的青睐。

在确定发展物流战略之前，济南汽运总公司还在为日益萎缩的货运市场愁眉不展。为了探求新的发展道路，济南汽运总公司较早地接触并引进了物流经营管理理念。在南开大学物流专家组对公司进行了全面的系统调研之后，双方共同研究制定了《济运物流发展战略研究报告》，完全突破了“以货物位移为主”的传统货运经营思路束缚，提出了“以代理为龙头、以网络为基础、以场站为依托、以运力为配套、以多种方式联运为方向，向现代物流企业发展”的指导思想。与此同时，公司加快了物流经营的基础设施建设。

济南汽运总公司通过承运山东松下影像产业有限公司的产品，结识了松下物流公司（松下株式会社的专业物流子公司），并以优质的服务给对方留下了深刻的印象。在与日本松下物流公司的合作过程中，济南汽运总公司坚持将学习融于服务，积极采纳、借鉴外方先进的管理经验，并根据自己的发展战略，积极开拓国际市场、加强网络建设和发展现代科技，在努力为松下物流公司提供优质服务的同时，有力地拓展了服务空间，提高了自身的竞争力。济南汽运总公司还力图进入国际市场，并于 1998 年组建了山东贸通国际货运代理有限公司，经国家外贸部审验批准取得了国际货运一级代理权，可独立承办进口物资的制单、报关等多种业务。在网络建设方面，济南汽运总公司在山东省内建

立了以强大的客运网络体系为依托的快运配送网络,主要以高时效、批量小、高附加值的小件货物为服务对象,在省外则致力于将原有的联运网络、零担货运网络改造为物流服务网络,并参加了中国物流联盟,与24家物流企业建立了稳定的合作关系。

面对飞速发展的信息技术,济南汽运总公司于1999年投资40万元与西安亚桥公司合作,开发了山东省内第一套专业物流管理信息系统,实现了对受托、配送、过程查询、管理、结算等环节的全程控制和自动化管理,目前正着手构筑基于微软主流平台和互联网技术的第三方物流信息系统。2000年9月,汽运总公司在济南市高新技术开发区修建了物流交易大厅,交易中心引进了大屏幕、微机自动查询、自动报价等先进科技设备,成为山东省内最大的货运信息交易中心。

济南汽运总公司经过与松下公司近五年的携手合作,服务能力有了极大的提高:仓储面积由1996年年初的5000平方米增加到20000平方米,各种运输车辆达到100余部,并与国内外几十家客户建立了稳定的合作关系。前不久,济南汽运总公司又与日本松下电器有限公司中国分公司正式签约,由济南汽运总公司全面代理其电器产品的整机、配件、样品机等货物品种的物流业务,负责在全国范围内为其提供多功能、一体化的综合性物流服务。这次新的合作,打破了以往以运输、仓储为主的单一服务模式,由济南汽运总公司根据松下公司需求自行设计服务方案,开始了真正意义上的物流运作。

资料来源:高举红.物流系统规划与设计[M].2版.北京:北京交通大学出版社,2015.

思考

济南汽运总公司确定了怎样的物流战略,为企业的发展起到了什么样的作用?

1.1 物流战略管理内涵

1.1.1 物流战略管理有关概念

1. 物流战略及特征

战略是企业为实现长期经营目标,适应经营环境变化而制定的一种具有指导性的经营规划。企业战略可划分为三个层次:公司级战略、事业部级战略和职能级战略。

物流战略属于职能级战略,它和企业的营销战略、财务战略以及生产运作战略等一样同属职能级战略,它们共同支持着企业的整体战略实现。

企业物流战略(logistics strategy)是企业为实现其经营目标,通过对企业外部环境和内部资源的分析,针对企业物流目标而制定的、较长期的、全局性的重大物流发展决策,是企业指导物流活动更为具体、可操作性更强的行动指南。它作为企业战略的组成部分,必须服从于企业战略的要求,与之相一致。

企业物流战略是企业物流管理决策层的一项重要工作。选择好的物流战略和制定好的企业战略一样,需要很多创造性过程,创新思维往往能带来更有力的竞争优势。

一般而言,企业物流战略具有四大特征。

(1) 目的性。现代企业物流发展战略的制定与实施服务于一个明确的目的,那就是引导现代企业在不断变化的竞争环境里谋求生存和发展。

(2) 长期性。战略的长期性就是在环境分析和科学预测的基础上展望未来,为现代企业谋求长期发展的目标与对策。

(3) 竞争性。现代企业物流发展战略必须面对未来进行全局性设计和谋划,所以应设计现代企业的竞争战略以保持企业竞争优势,从而使战略具有对抗性、战斗性。

(4) 系统性。任何战略都有一个系统的模式,既要有一定的战略目标,又要有实现这一目标的途径和方针,还要制定政策和规划,企业物流发展战略构成了一个战略网络体系。

2. 战略管理

“战略管理”一词最初是由美国学者安索夫在其1976年出版的《从战略规划到战略管理》一书中提出的。他认为,企业的战略管理是指将企业的日常业务决策与长期计划决策相结合而形成的一系列经营管理计划。而斯坦纳在其1982年出版的《企业政策与战略》一书中认为,企业战略管理是确定企业使命,根据企业外部环境和内部经营要素确定企业目标,保证目标的正确落实并使企业使命最终得以实现的一个动态过程。

由此,可以将战略管理定义为:物流战略管理(logistics strategy management)是指通过物流战略规划设计、战略实施、战略评价与控制等环节,调节物流资源、组织结构等最终实现物流系统宗旨和战略目标的一系列动态过程的总和。这里有两个问题要加以说明:第一,战略管理不仅涉及战略的制定和规划设计,而且也包含着将制定出的战略付诸实施的管理,因此是全过程的管理;第二,战略管理不是静态的、一次性的管理,它需要根据外部环境的变化、企业内部条件的改变,以及战略执行结果的反馈信息等,不断进行新一轮战略管理的过程,是不间断的管理。

3. 物流战略管理层次

物流战略可分为公司物流战略、物流经营战略、物流职能支持战略和物流运营战略。

(1) 公司物流战略。公司物流战略是企业最高管理当局的战略规划,涉及企业的所有经营活动。它的主要任务是:制定企业各种经营范围及其组合的规划,以便改进公司实绩;协调各种不同的经营活动;确定投资重点,分配公司各种经营活动的资源等。

(2) 物流经营战略。物流经营战略在于指导一个经营单位的管理行动。它着重考虑企业如何在特定的经营中进行竞争;在建立优势过程中,每个关键领域将发挥什么作用;对行业和竞争条件的变化做出的反应;控制经营单位内的资源配置。

(3) 物流职能支持战略。物流职能支持战略包括生产、营销、财务、研究与开发、人力资源等战略。职能支持战略的作用是落实经营战略,表明有关的职能领域对整个经营战略的贡献。各个职能战略的协调一致将会增加整个经营战略的力量。

(4) 物流运营战略。物流运营战略是部门经理或职能领域实施职能支持战略的行动规划。它是根据企业战略要求,为了有计划地完成具体职能活动而直接负责的职能部门主管制定的。

为了使各种战略有效地发挥作用,必须注意各个层次战略规划的相互衔接和协调,防止相互冲突的规划导致经营混乱,这一任务要在战略形成过程中完成。

1.1.2 物流战略管理目标与构成

1. 企业物流战略管理的目标

物流系统战略管理有三个目标:降低成本、减少资本和改进服务。

(1) 降低成本。降低成本指战略实施的目标是将与运输和存储相关的可变成本降到最低。通常要评价各备选的行动方案,比如,在不同的仓库位置中进行选择或者在不同的运输方式中进行选择,以形成最佳战略。服务水平一般保持不变,与此同时需要找出成本最低的方案。利润最大化是该战略的首要目标。

(2) 减少资本。减少资本指战略实施的目标是使物流系统的投资最小化。该战略的根本出发点是投资回报最大化。例如,为避免进行存储而直接将产品送达客户,放弃自有仓库选择公共仓库,选择适时供给的办法而不采用储备库存的办法,或者是利用第三方供应商提供物流服务。与需要高额投资的战略相比,这些战略可能导致可变成本增加;尽管如此,投资回报率可能会得以提高。

(3) 改进服务。物流战略一般认为企业收入取决于所提供的物流服务水平。尽管提高物流服务水平将大幅度提高成本,但收入的增长可能会超过成本的上涨。要使战略有效果,应制定与竞争对手截然不同的服务战略。

例 1 Paker Hannifin 是生产封铅和 O 形圈的企业,该企业凭借优秀的物流服务赢得了市场。某客户的采购人员曾经向公司的销售人员展示了同一产品的两张发票,一张来自 Paker Hannifin,一张来自其竞争对手。其中竞争对手的价格比 Paker Hannifin 低 8%。但是,如果 Paker Hannifin 为客户保有服务中心(某存储点,包括额外的增值服务),那么 Paker Hannifin 就可以高价赢得 100 万美元的生意。Paker Hannifin 满足了客户的要求,建立了服务中心,赢得了合同。客户非常满意, Paker Hannifin 也赚了很多,因为服务中心的运营成本只有销售额的 3.5%。

2. 物流战略管理体系的构成

物流战略管理体系的构成如图 1.1 所示。

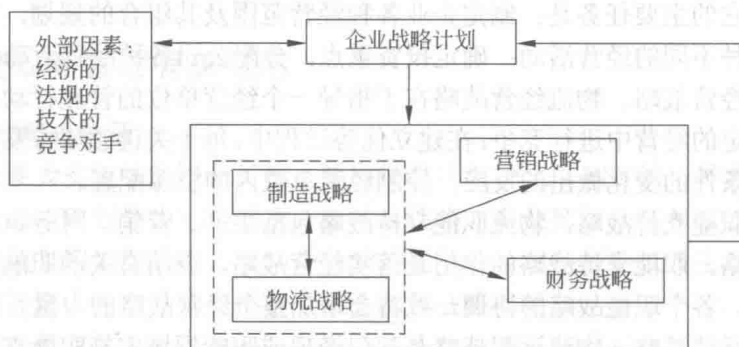


图 1.1 物流战略管理体系的构成

例 2 某办公设备公司为节约设备维修服务的宝贵时间迈出了大胆的一步。按照以往的做法,服务中心派技术人员到客户的维修地点提供维修服务。这样,受过高级培训且薪水很高的技术人员要在往返途中花费大量时间。该企业重新设计了物流系统,在全国各地设置供租借和替换的机器存货。如果机器出现故障,企业就会将替换用的机器送往客户所在地,有故障的机器则被送往服务中心进行维修。新的系统不仅节约了维修成本,而且还提高了客户服务水平。

美国医院供应公司 (American Hospital Supply) 开发设计出一套有效的采购系统, 该系统在每个客户的办公室设置终端。系统简化并加快了客户的订货过程, 保证企业可以赢得更多的订单。

1.1.3 物流战略管理的要素

企业物流战略管理的要素是构成企业战略规划的主要因素, 影响着企业战略的分析、选择、实施和控制的全过程, 并通过企业物流管理活动表现出来。

1. 经营范围

经营范围是指企业从事生产经营活动的领域, 经营范围的变换是有局限性的, 不可以随意变动。企业的经营范围能够反映出企业经营活动中主要涉及外部环境的大小, 也能反映出企业与外部环境发生相互作用的影响。

2. 资源配置

资源配置是指企业对人员、资金、物资、信息和技术等的安排水平与模式。人员、资金、物资、信息和技术是企业生产经营活动的基本资源, 资源配置的组合不同直接影响企业各项活动的效率。

3. 竞争优势

竞争优势是指由企业内部各种因素所决定的, 在经营中所形成的, 与同行业的竞争对手相比所具有的经营优势。图 1.2 为哈佛大学教授迈克尔·波特的竞争优势模型。

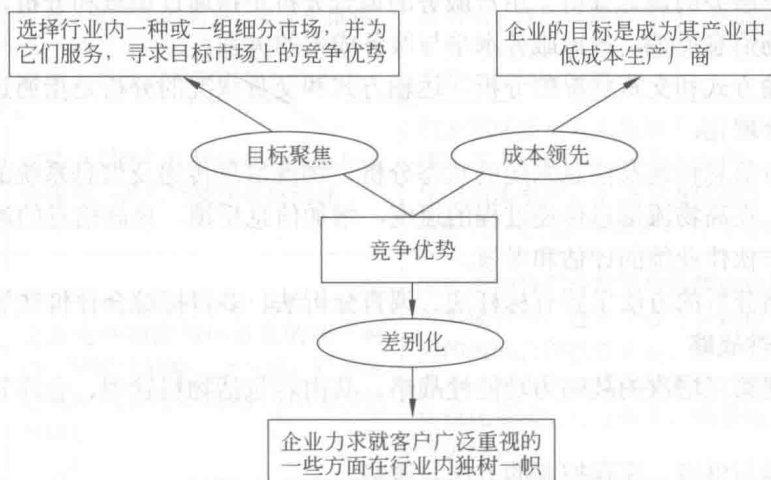


图 1.2 迈克尔·波特的竞争优势模型

4. 协同作业

协同作业是指企业的各种资源之间或者职能部门之间相互协调、相互作用, 从而产生更大的效果。

1.1.4 物流战略管理框架

根据企业物流战略的内容和目标, 专家提出了企业物流战略管理的框架, 把企业物

流战略划分为四个层次。

1. 全局性战略

物流管理的最终目标是满足用户需求,因此,用户服务应该成为物流管理的最终目标,即属于第一层次的全局性战略目标。良好的用户服务可以提高企业的信誉,使企业获得第一手市场信息和用户需求信息,增加企业和用户的合力并留住顾客,从而使企业获得更大的利润。

要实现用户服务的战略目标,必须建立用户服务的评价指标体系,如平均响应时间、订货满足率、平均缺货时间、供应率等。虽然目前对于用户服务的指标还没有统一的规范,对用户服务的定义也不同,但企业可以根据自己的实际情况建立提高用户满意度的管理体系,通过实施用户满意工程,全面提高用户服务水平。

2. 结构性战略

物流管理战略的第二层次是结构性战略,其内容包括渠道设计和网络分析。渠道设计是供应链设计的一个重要内容,包括重构物流系统、优化物流渠道等。通过优化渠道,企业能够提高物流系统的敏捷性和响应性,使供应链的物流成本最低。

网络分析是物流管理中另一项重要的战略工作,它为物流系统的优化设计提供参考依据。网络分析主要包括以下内容。

(1) 库存状况的分析。库存状况的分析是指通过对物流系统不同环节的库存状态分析,找出降低库存成本的改进目标。

(2) 用户服务的调查分析。用户服务的调查分析是指通过调查和分析,发现用户需求和获得市场信息反馈,找出服务水平与服务成本的关系。

(3) 运输方式和交货状况的分析。运输方式和交货状况的分析是指通过分析,使运输渠道更加合理化。

(4) 物流信息传递及信息系统的状态分析。物流信息传递及信息系统的状态分析是指通过分析,提高物流信息传递过程的速度,增加信息反馈,提高信息的透明度。

(5) 合作伙伴业绩的评估和考核。

用于网络分析的方法主要有标杆法、调查分析法、多目标综合评价法等。

3. 功能性战略

物流管理第三层次的战略为功能性战略,其内容包括物料管理、仓库管理和运输管理三个方面。

(1) 采购与供应、库存控制的方法与策略。

(2) 仓库的作业管理等。

(3) 运输工具的使用与调度。

物料管理与运输管理是物流管理的主要内容,必须不断地改进管理方法,使物流管理向零库存这个极限目标努力。应降低库存成本和运输费用,优化运输路线,保证准时交货,从而实现物流过程的适时、适量、适地的高效运作。

4. 基础性战略

物流管理第四层次的战略是基础性战略,其主要是保证物流系统正常运行提供基础性的保障,包括如下几个方面。

- (1) 组织系统管理。
- (2) 信息系统管理。
- (3) 政策与策略。
- (4) 基础设施管理。

信息系统是物流系统中传递物流信息的桥梁。库存管理信息系统、配送分销系统、用户信息系统、EDI/Internet 数据交换与传输系统、电子资金转账系统 (EFT)、零售销售点终端 (POS) 信息系统等都对提高物流系统的运行起着关键的作用。因此, 必须从战略的高度进行规划与管理, 才能保证物流系统高效运行。

1.1.5 企业物流发展的主要战略

企业物流发展的主要战略如表 1.1 所示。

表 1.1 企业物流发展的主要战略

战 略	含 义	内 容
合理化战略	根据物流活动的客观规律和特征, 组织各物流部门和物流环节采取共同措施, 以最低的物流成本达到最佳的物流效应和最高的服务水平, 充分发挥物流功能	表现为功能的合理化和作业标准化。企业物流的合理化就是要降低成本、提高效率。一是建立规范的物流市场竞争机制; 二是实现物流各环节作业的标准化
信息化战略	为满足消费者快速变化和日趋个性化、多样化的需求, 实现小批量、多品种、快速反应的生产或服务, 必须具有掌握和利用信息的能力	在信息化战略的指导下, 建立集成化的管理信息系统, 以压缩流程时间, 提高需求预测程度, 并协调企业间关系, 促进物流信息共享, 推动企业物流快速发展
品牌战略	实施“品牌”化战略成为在市场竞争条件下谋求发展的必然选择	物流发展要从未来发展方向、服务对象、服务模式等方面考虑, 建立社会化、专业化、现代化的物流系统, 形成全方位和供应链的物流服务模式, 形成品牌优势, 开发品牌资源
网络化战略	实质是在信息共享的基础上建立企业内外物流和信息流的统一网络。网络化战略主要包括: 物流配送系统的计算机网络化和组织的网络化	关键是加强供应链管理和集成化物流管理的外部集成管理, 建立企业与外部供应商、客户之间的战略合作伙伴关系, 降低安全库存和物流成本, 减少风险优化配置总体资源, 提高整个集成化系统的运行效率, 以获取更大的整体竞争优势
国际化战略	物流发展需要着眼于全球, 以国际化的视角进行思考, 确立国际化战略	首先是供应链的全球化, 这是供应链外延的扩展, 即把全球有业务联系的供应商、生产商、销售商看成同一条供应链上的成员, 要求企业间相互协作更加密切, 在满足不同地区消费者的多样化需求上不断提升供应链综合物流管理协调能力。其次是组织全球物流, 要求物流的战略构造与总体控制必须集中, 以获得全球的最优成本, 客户服务的控制与管理必须本地化, 以适应特定市场的需求

1.1.6 实现企业物流发展战略的基本途径

1. 从管理角度发展物流

现代物流是一项科学的系统管理方法,所以企业在发展物流的时候,必须从管理角度发展物流。随着科学技术的日新月异,越来越多的新思想、新方法运用于企业经营的战略规划和管理作业,增强了企业应变市场的能力。在所有改进企业经营管理的措施当中,现代物流技术合理高效地参与,正愈加成为企业赢得市场优势的重要手段。在人们发现从降低生产成本和更新产品上无法再取得像从前那样的竞争优势时,物流变成了可以挖掘的新的利润源泉。它不仅可以降低生产和销售成本、提高服务水平,还有助于整个社会资源的合理配置与优化。

2. 企业物流战略规划原则

企业物流战略的研究制定、物流管理活动的组织开展、物流职能与其他职能的相互协调,必须有战略思想进行指导,我国企业物流发展规划首先必须坚持以下几个重要原则。

- (1) 依托总体,协调发展。
- (2) 长期规划,分段实施。
- (3) 面向未来,适度超前。
- (4) 管理创新,服务制胜。
- (5) 一元规划,多元推进。

3. 确立物流在企业中的战略地位

企业内部物流系统和外部物流系统成为一个企业重塑竞争力的重要手段和方式。在激烈竞争的市场经济中,物流已经在企业战略中占有一席之地。《哈佛商业评论》的一篇文章“基于能力的竞争”中,作者分析了零售业巨人沃尔玛公司取得巨大成功的原因。在说明沃尔玛致力于通过天天低价和商品即得性来建立顾客忠诚时,作者断言沃尔玛之所以能为顾客提供始终如一的优质服务,关键是让企业补充存货的方法成为其竞争战略的核心部分。这种战略眼光在很大程度上以所谓的“过载”(cross-docking)这一无形的物流技术得以充分体现。

一项普通的物流策略竟然变成了世界零售巨头整个竞争战略的核心部分。沃尔玛的高层管理者看到物流与企业战略有较大关联。沃尔玛的巨大成功就在于认识到有效的企业战略必然需要细节与整体之间的有力平衡,而物流贯穿所有关键的企业职能,自然要在维持该平衡中发挥战略作用。

4. 企业物流战略规划

贯穿于生产和流通全过程的物流,在降低企业经营成本,创造第三利润源泉的同时,也在全球的市场竞争环境下,发挥着举足轻重的作用,物流成为企业经营主角的时代已经到来。很多企业虽然认识到发展物流的潜力,但往往感到无从着手。所以,要获得高水平的物流绩效,创造顾客的买方价值和企业的战略价值,必须了解一个企业的物流系统的各构成部分如何协调运转与整合,并进行相应的物流战略规划与设计。

1.2 物流战略制定

1.2.1 企业物流环境分析

制定企业物流战略首先要分析企业的内、外部环境，因为它会限制物流战略的灵活性。在制定物流战略时，需要对企业内、外部环境变化进行观察与评价。通常观察与评价的环境因素主要有行业竞争性评价、地区市场特征、物流技术评价、渠道结构、经济与社会预测、服务业趋势和相关法规等。

企业现状分析包括内部、外部、竞争和技术的评估与分析。分析的目的是寻找改进的机会。每个部分需要检查所有的物流环节，尤其是对现有系统存在的缺陷做出评价。

具体来说包括以下分析内容。

1. 物流系统的内部分析

物流系统内部分析从客户服务、原材料管理、运输、仓储和库存五个层面进行分析，每一个层面均涉及物流管理流程、决策及其度量标准。

1) 客户服务

(1) 在物流环节程序中，需要考虑当前的信息如何流动、订单概况改变和订货程序。

(2) 决策环节针对订单是如何制定的，当前库存不能满足订货需求时如何处理。

(3) 需要制定客户服务的关键度量标准。

2) 原材料管理

(1) 物流环节程序需要考虑工厂与配送中心的原材料流；每个制造点及配送中心管理流程程序。

(2) 决策环节要对制造及配送中心能力如何制定、生产计划如何制订进行决策。

(3) 度量标准或指标需要对关键的制造及配送中心极限能力制定标准；原材料管理水平的关键度量；当前的原材料管理水平。

3) 运输

(1) 物流环节管理程序需要考虑：运输方式；订货和运输量；与承运人申请、支付和信息交换的流程以及运输文件的信息流管理。

(2) 对运输的运输方式与承运人、多个承运人进行评价选择的决策。

(3) 度量标准需要考虑的内容有衡量运输绩效的量度指标如何衡量；当前的绩效指标是否合理；各种运输方式和承运人相对绩效比较指标。

4) 仓储

(1) 物流环节程序需要考虑的因素有：使用的储存和装卸设施；每个设施内生产线的布置以及每个设施中完成的或能够完成的储存、装卸及其他增值功能。

(2) 对每个设施中的集中运送、物料搬运情况、产品储存及产品选择进行决策。

(3) 度量标准需要测量每个设施的储存量与通过率；关键的仓库绩效度量指标；当前的绩效水平以及每个设施的相对经济绩效特征。

5) 库存

(1) 物流环节程序需要了解当前库存物资储备的增值功能。