

物流案例与实践 应试指南

中国交通运输协会 组编

● 作者权威

● 脉络清晰

● 内容易记

全国高等院校物流管理专业·中国物流职业经理资格证书考试辅导丛书



电子工业出版社

PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
http://www.phei.com.cn

物流案例与实践 应试指南

中国注册会计师协会 编

一、单项选择题

二、多项选择题

三、简答题

物流案例与实践 应试指南

中国交通运输协会 组编

全国物流教育司案考成物流管理专业·中国物流职业经理资格证书考试辅导丛书

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有,侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

物流案例与实践应试指南 / 中国交通运输协会组编. —北京: 电子工业出版社, 2007.4

(全国高等教育自学考试物流管理专业·中国物流职业经理资格证书考试辅导丛书)

ISBN 978-7-121-04031-3

I. 物… II. 中… III. 物流—高等教育—自学考试—教学参考资料
IV. F252

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 037420 号

责任编辑: 刘露明

印 刷: 北京智力达印刷有限公司

装 订: 北京中新伟业印刷有限公司

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本: 880×1230 1/32 印张: 6.375 字数: 127 千字

印 次: 2007 年 4 月第 1 次印刷

定 价: 18.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系, 联系电话: (010) 68279077; 邮购电话: (010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 zltts@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线: (010) 88258888。

组编前言

20 世纪 90 年代后半期，随着我国市场经济体制的初步建立和 WTO 的加入，我国的物流业有了迅速发展。为促进我国物流业持续、健康地发展，解决目前物流人才不足的矛盾，多渠道、多层次、多方面加快复合实用型人才的培养，中国交通运输协会与全国高等教育自学考试指导委员会共同推出中国物流职业经理资格证书教育与认证。

中国物流职业经理资格证书分为初级、中级、高级三种证书，对应各级证书规定了不同科目或不同层次的考试课程，这三种证书的课程又分别对应于全国高等教育自学考试物流管理专业的课程（详见高等教育物流管理专业自考网·中国物流职业经理培训认证网 www.cplm.org.cn）。本着“培养理论知识够用、职业技能实用的物流管理应用型人才”的培养

目标,中国交通运输协会与全国高等教育自学考试指导委员会共同组织编写了《物流基础》、《物流信息技术》、《物流案例与实践》、《库存管理(一)(二)》、《采购与供应管理》、《运输管理》、《仓储管理》、《物流企业管理》、《供应链管理》、《物流战略管理》等证书课程的考试大纲和教材(也是高自考物流管理专业指定教材),这些教材已经或将要陆续出版。

为便于考生系统学习证书课程知识,帮助考生自学成材,中国交通运输协会委托北京中交协物流人力资源培训中心(www.cltc.net)组织编写了中国物流职业经理资格证书课程系列辅导教材。在辅导教材的组编过程中,我们特聘请了一批既有教学经验,又有物流实践经验的学者作为本套证书课程辅导教材的主编,其中大部分编者亦是资格证书与高等教育自学考试物流管理专业课程指定教材的主编。辅导教材除了对课程的重点、难点进行讲解外,还补充了相关课程的习题内容,便于考生的理解和掌握。为了编好证书课程系列辅导教材,有关专家、学者精心筹备,倾注了大量的精力和心血。在此谨向他们付出的辛勤劳动致以衷心的感谢。

由于时间仓促,书中难免有不足之处,欢迎读者提出意见和建议。

中国交通运输协会常务副会长、教授 王德荣

2005年9月7日

前 言

本书作为全国高等教育自学考试物流管理专业和中国物流职业经理资格证书考试专用教材之一《物流案例与实践》的应试辅导书，既为应试考生总结概括了书中每一个案例所要阐述的主要问题，便于考生把握案例的主要脉络；又为考生对其中所有的案例进行剖析，使考生能清楚分析的思路，了解分析的过程以及使用的分析工具，找出案例中的关键问题，从而能对案例进行较为系统的分析。

由于与其他的教材不同，书中的内容全部是案例，教材中的案例有以下几个特点：

- 案例本身就是对企业运作的描述，教材中的所有案例全部取材于目前国内真实的企业，而案例分析由于视角、知识结构等因素，每位分析者做出的分析都不会

完全相同，所以案例分析没有所谓的标准答案。

- 教材中许多是综合性的案例，所以考生在教材的学习前或学习中要对有关物流方面的知识 with 理念有较全面和系统的了解。
- 能熟练地掌握有关分析的工具，案例中每种分析工具的使用都不尽相同，是与企业的实际情况相结合，所以工具的灵活运用是很关键的，这些工具在实际的工作中也是可以经常用到的。

本书除第1章外其他各章内容的基本构成是：

- 首先是对企业所处行业背景以及产品特点的分析，因为行业背景与产品特点涉及企业所面临的市场环境，一定程度上决定了企业的供应链类型，行业发展水平也影响到企业供应链管理的水平。
- 其次是对案例进行概括性的总结，使考生能从总体上把握案例的主体思想与主要脉络。
- 接着是主要问题分析。案例中有的对问题进行了分析，指出作者分析的思路与过程，有的没有分析，仅给出一个分析问题的思路。通过分析这些问题，使读者能更深入和清晰地理解案例。
- 然后是对案例中所涉及的物流知识和分析所用的工具进行总结。

- 最后是每个案例课后部分思考题的解答，给出一个解答的思路。

本书是为读者更好地分析案例而给出一些参考，帮助考生形成较为清晰和准确的思路，从而事半功倍地学习《物流案例与实践》这本教材。案例教学的目的之一在于开拓思路，所以，也希望广大读者能提出自己的观点，与笔者进行交流与探讨。

编 者

2006年9月

目 录

第 1 章 导论	1
内容综述及案例分析框架	2
重点与难点	11
第 2 章 汽车/零部件供应	12
案例 1 VC 公司的供应链管理困境	13
案例 2 SC 公司库存改进策略	25
第 3 章 铁路运输设备	30
案例 PB 公司仓储生产率改进	31
第 4 章 制冷设备	37
案例 1 BZ 公司采购经理工作日记	38
案例 2 DZ 公司物流方案选择	43

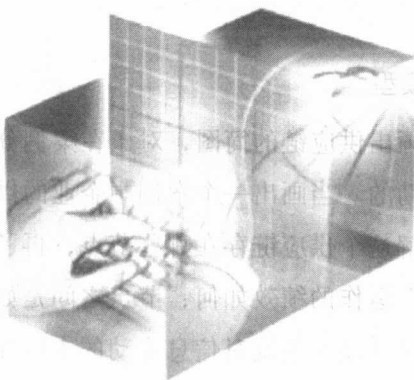
第 5 章 家电行业	47
案例 1 HR 公司供应商网络优化之路	48
案例 2 PS 公司销售物流改进	54
第 6 章 IT 行业	59
案例 1 SM 公司的库存管理战略	60
案例 2 超越计算机公司的供应链改造	65
第 7 章 食品与饮料	69
案例 1 CC 公司的供应链管理（一）	70
案例 2 CC 公司的供应链管理（二）	85
第 8 章 医药工业	90
案例 1 SZ 制药公司的库存管理和配送方案选择	91
案例 2 EH 公司的客户服务调研	99
案例 3 HZ 公司信息系统的实施	105
第 9 章 化工业	112
案例 RC 公司的物流管理	113
第 10 章 服装业	118
案例 SP 公司的供应链改革项目	119
第 11 章 图书业	126
案例 BS 公司配送管理	127
第 12 章 建筑与建材	132
案例 1 WQ 公司的项目采购战略	133

案例 2 MX 公司的物流管理	139
第 13 章 分销与零售企业	144
案例 1 AS 连锁超市集团公司供应链改进	145
案例 2 CV 公司的物流实践	153
案例 3 刘清林 DF 公司实习经历	157
案例 4 XF 公司的物流战略推进	161
案例 5 ZZ 公司的配送中心	166
第 14 章 物流企业	170
案例 1 联邦快递供应链解决方案	171
案例 2 HB 公司与 MD 公司伙伴关系发展之路	177
案例 3 天津中远物流的困境与出路	181
案例 4 SK 公司的配送管理	186
案例 5 AB 公司国际贸易纠纷	189
参考文献	190

1

第 1 章

导 论





内容综述及案例分析框架

内容综述

本章为书中的案例提供了一个分析的框架，而这个分析解决问题的框架也是在实际工作中分析问题、解决问题的一个基本思路和步骤，因为案例就是对企业运作的部分或全貌的提炼。

案例分析框架

第一步：现状分析

1. 物资流动分析模型

学会用该分析模型画出供应链的简图，对于在案例分析中理清思路是很有帮助的。当画出一个案例中企业的供应链简图后，就可以了解这个供应链存在哪些节点，再了解每一个节点如何运作，运作的绩效如何，节点之间是如何联系，信息在其中如何流动，系统对信息流动的支持如何，是否存在协调机制。通过这个思路能帮助我们把握案例的脉络。

2. SCOR 模型

SCOR 模型能更清楚地描绘出整个供应链的全貌，因为它可以扩展，可以把供应商、供应商的供应商、客户、客户的客户都包括进去，这样可清晰地展现一条供应链的全貌，而且还能把这条链扩展成一个供应网。

3. 存货缓冲点分析

对存货缓冲点应清楚以下两点：一是存货缓冲点是企业最主要的库存点，也是企业按需求预测生产和按订单生产的分界点；二是随着 DP 点的前移，从 DP1 到 DP5，拥有库存物品的价值在减少，DP2 比 DP1 库存量减少，DP3 比 DP2 的库存价值减少，但随着前移，离客户的距离更远，对客户响应的时间也更长，或者说客户订单的前置期更长。所以说成本的降低是以客户服务水平的下降为代价的，这也是企业必须进行权衡，确定一个合适的存货缓冲点的原因。

4. SCOR 模型与 DP 点分析相结合

5 个 DP 点又能简化为存货型生产、订单生产和定制生产三种类型，与 SCOR 模型相结合，可以表示成如图 1-1 形式的供应链简图。在这个简图中，除了要注意企业的采购、制造和交付是哪一种类型以外，更重要的是对每一种活动企业是如何计划采购、计划制造与计划交付，更高一

个层次是计划供应链，而且计划采购、制造、交付活动应该是在整个供应链的计划下进行的，有没有这个计划职能反映出企业供应链管理的水平，这在书中第2章案例1《VC公司的供应链管理困境》和第7章的案例1《CC公司的供应链管理》中都能有所体现。

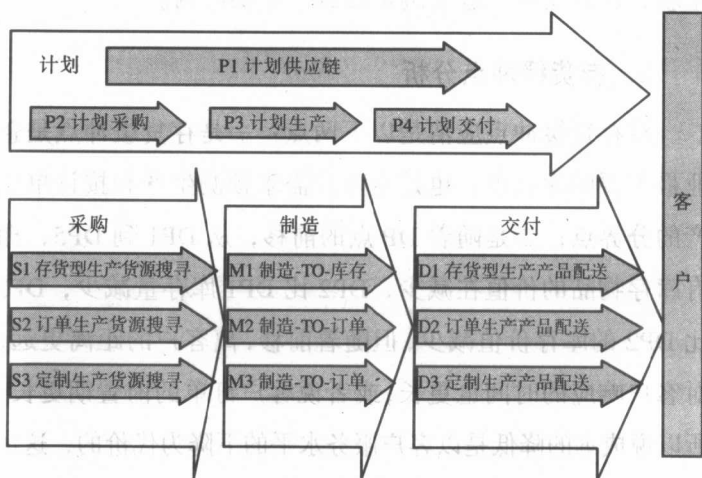


图 1-1 SCOR 模型与 DP 点分析

5. 供应链绩效分析

对于供应链绩效，应该清楚以下几个方面：一是绩效指标的设定，不同企业会设定不同的绩效指标，特别是关键绩效指标，不同的指标设定会导致不同的行为；二是设定绩效指标是一种管理手段，是一种加强企业内部各部门协调运作的方法，也可以激励供应链上其他企业参与合作。企业应有

反映供应链整体的指标，再把指标分解到各个部门，各个部门的绩效考核应该是建立在企业绩效水平的基础上，对于反映供应链运作绩效的这些指标，如订单完成率、前置时间、总成本、库存周转天数等，应清楚它们的含义与计算方法。

目前许多企业开始采用一种名为平衡计分卡的绩效考核体系。平衡计分卡是从客户、财务/股东、流程、创新/学习四个角度来衡量一个组织，因为评价的角度不同，会造成企业不同的行为方式，许多企业通过使用平衡计分卡取得了极大的改进。平衡计分卡的内容如图 1-2 所示。

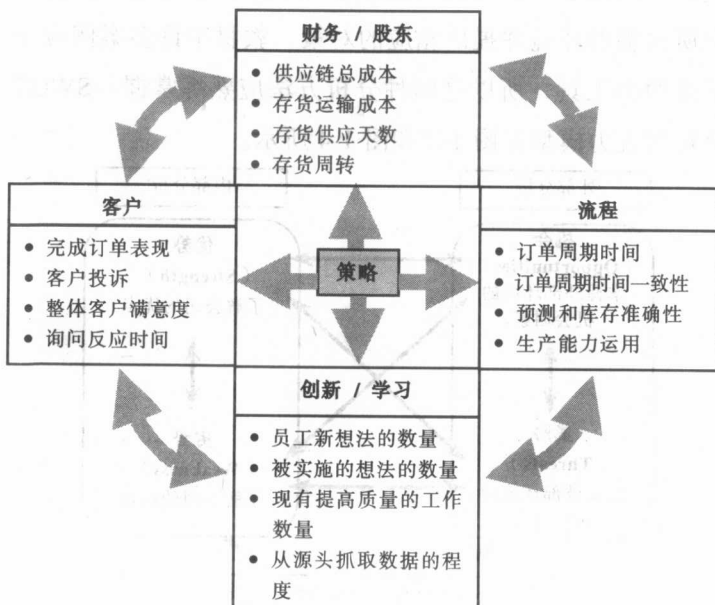


图 1-2 平衡计分卡