

企业 物流 管理基础

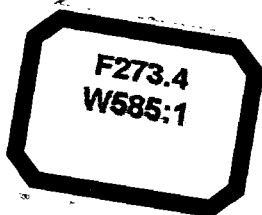
清华大学深圳研究生院
广东省职业技能鉴定指导中心 组织编写
深圳市职业技能鉴定指导中心

魏际刚 郑志军 编著

QI YE WU LIU
GUAN LI JI CHU

海天出版社

F273.4
W585:1



物流师职业资格培训系列教材（助理物流师级）

企业物流管理基础

清华大学深圳研究生院

广东省职业技能鉴定指导中心 组织编写

深圳市职业技能鉴定指导中心

魏际刚 郑志军 编著

图书在版编目 (CIP) 数据

企业物流管理基础/魏际刚, 郑志军编著. —深圳:
海天出版社, 2004.1

(物流师职业资格培训系列教材)

ISBN 7-80654-987-0

I. 企... II. ①魏... ②郑... III. 企业-物流-物
资管理-技术培训-教材 IV. F273.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 067907 号

海天出版社出版发行

(深圳市彩田南路海天大厦 518033)

<http://www.htph.com.cn> 订购电话: 0755-83460397

责任编辑: 来小乔 (0755-83460341 xiaoqlf@163.com)

封面设计: 刘 晖 责任技编: 陈 炯

海天电子图书开发公司排版制作 83460900

湖南省地质测绘印刷厂印刷 海天出版社经销

2004 年 1 月第 1 版 2004 年 1 月第 1 次印刷

开本: 787mm × 1092mm 1/16 印张: 10.25

字数: 226 千字 印数: 1-10000 册

定价: 20.00 元

海天版图书版权所有, 侵权必究。

海天版图书凡有印装质量问题, 请随时向承印厂调换。

物流师职业资格培训系列教材

编辑及指导委员会

主 编：缪立新 蒋乐虹

副主编：唐立志 纪寿文 高本河 魏际刚

编辑委员会：

主 任：周国添 罗兴光 蒋乐虹 缪立新

副主任：应伟福 黄跃辉 马 阳 杨耀基 董京华

成 员：唐立志 傅 鹄 杨保华 纪寿文 高本河 魏际刚

指导专家：（按姓氏笔画为序）

王 佐 王胜旗 毛 峰 石 峰 池 江

李克强 李 铭 刘 渝 张礼铜 张 成

张 铎 陈胜兴 宋朝斌 何黎明 郑 力

郑志军 欧阳文霞 嵇征然 彭璧玉 缪立新

廖吉安

丛书总序

现代意义上的物流业发端于二十世纪五六十年代，成熟于七八十年代，从全球看，只有不到半个世纪的发展史。以致国外有些著名经济学家和管理学家曾把它称为经济管理领域最后一块神秘未知土地。我国直到九十年代中后期，才开始重视发展现代物流业。但是，我国物流业正处于高速增长的上升阶段，存在着巨大的市场潜力和广阔的发展前景。

人们过去之所以对物流业认识模糊，与这个系统的庞大和复杂分不开。所谓物流是指从原材料和零部件的采购、装卸、运输、转运、生产、包装、贮存、配送、销售，到最终将商品送达用户手中的过程中，所涉及的各个环节的物品移动和滞留的流程形态。研究物流的现实目的在于：综合运用科学技术手段和组织管理方法来降低物流流程的广义成本，从而提高商品生产和流通的效率及经济效益。

物流业已经成为经济全球化过程中最主要的话题之一。国际学术界和业界公认，物流业正在成长为潜力最巨大的利润源泉。我国企业要想迅速融入全球化并在其中得到高额回报，必须以高效率、高质量的金融流、信息流、人力流和物流系统作为支撑。纵观我国产业结构现状，唯现代物流，基础极为薄弱且人们认识模糊，需要我们努力改变之。

为了迅速将我国传统物流系统改造成为现代物流业，我们面临的任务不仅仅是提高其内在的技术含量和管理水平，更重要的是解决人才问题。目前全国物流专门人才严重匮乏，据不完全统计，缺口总量高达 60 万人。如果不能尽快改变这种状况，我国物流业想得到快速健康的发展是困难的。通过高质量的系统的教育培训来改变现有物流人才知识结构，是改变当前现状的重要途径。

深圳市一直高度重视物流业的发展，市政府把物流业定为该市未来经济发展的三大支柱产业之一，制定了《深圳“十五”及二〇一五年现代物流业发展规划》，从陆、海、空全方位地建设物流网络系统，并重点发展大型专业化配送中心专业市场及第三方物流。深圳市还特别重视物流人才的引进和培养。最近，深圳市劳动局和清华大学又合作编写了物流职业资格培训系列教材，用于人员培训。教材由浅入深，兼备实用性、可操作性和理论性。内容框架结构合理，既有详尽的物流现代技术分析，也有全面的管理知识介绍。这套丛书还有一个显著特点，就是比较详细全面地阐述了物流技术与管理的的基本技术要素，内容系统、深入、全面，读后有耳目一新的感觉。总的来说，这是一套值得推荐给读者的教材。我希望这套教材的推出，对深圳市以及全国物流人才的培养起到良好而积极的推动作用。

中国就业培训技术指导中心主任
陈宇教授

前 言

物流学科所涉及的知识门类庞杂,总体上讲涉及技术与管理两大门类的知识。解决物流问题,一般需要交通运输、工业工程、机械工程、经济学、管理学等方面的知识;同时也需要信息技术、交通与仓储仿真、自动化技术、供应链管理等现代学科前沿知识作为其基础。

近年来,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,迫切需要在借鉴国外物流教育经验的基础上,建立起符合我国现实需求的合理的知识架构,培养出适合我国物流业发展需要的合格人才。

目前迫切需要有合理的知识架构和较为完备的知识呈现给学习者,以培养出有较强专业知识背景的物流人才。培养出一大批合格的人才是保证我国物流基础设施建设、物流产业健康发展的最根本保障。我们依据物流的基本知识体系衍生规律,遵循物流职业资格认证培训的相关标准,设计了本丛书的框架体系。本丛书具有自己鲜明的特色:(一)系统性:从物流管理和物流技术两大角度分别论述,对物流活动中的各功能要素进行了完整系统的分析;(二)层次性:针对各个层次的物流管理和技术人员实际需要组织教材内容;(三)先进性:充分吸收了当前物流理论和实践中的最新成果和技术。

《企业物流管理基础》一书共分为八大部分,主要是围绕着企业物流管理中的主要功能环节和流程展开介绍,包括客户服务、订单处理与信息系统、供应物流、生产物流、销售物流和逆向物流、电子商务物流、全球物流等内容。通过对这些功能和流程内容的掌握,人们能够基础性地了解企业物流管理中的一些方法和理论观点,对其实际的物流管理工作有所借鉴。

在此,我们向提供资料和研究成果的学者,以及在理论上、经验上给予指导的专家同行致以诚挚的谢意。同时,向给予我们启示的研究先行者致以敬意!

应社会急需仓促编写完成此丛书,错误疏漏在所难免,期望读者、专家不吝赐教。

编者

2003年8月8日于深圳

目 录

第一章 导 论	(1)
第二章 客户服务	(7)
第一节 基本概念	(7)
第二节 客户服务的构成要素	(9)
第三节 客户服务的基本能力	(12)
第四节 客户增值服务	(16)
第五节 客户服务评价指标体系	(18)
第六节 确定客户服务战略	(19)
第三章 订单处理与信息系统	(23)
第一节 订单处理流程	(23)
第二节 影响订单处理时间的其他因素	(26)
第三节 物流信息	(27)
第四节 物流信息系统	(30)
第五节 物流信息技术	(33)
第六节 物流信息调查	(35)
第四章 供应物流	(39)
第一节 采购与供应物流的概念	(39)
第二节 采购流程	(40)
第三节 供应商管理	(41)
第四节 准时制采购方法	(45)
第五节 采购与供应的库存管理	(48)

第五章 生产物流	(57)
第一节 概念与内涵	(57)
第二节 生产物流管理的基本要求	(57)
第三节 生产物流计划	(58)
第四节 生产物流作业的全过程控制	(66)
第五节 准时生产与看板管理	(69)
第六节 TOC 生产物流管理方式	(79)
第六章 销售物流和逆向物流	(86)
第一节 销售物流	(86)
第二节 主要业务流程	(87)
第三节 销售物流服务	(88)
第四节 配送	(92)
第五节 销售物流终端的管理	(97)
第六节 逆向物流	(100)
第七章 电子商务物流	(106)
第一节 物流与电子商务	(106)
第二节 电子商务下物流的内容和过程	(115)
第八章 全球物流	(124)
第一节 全球物流的若干特征	(124)
第二节 全球物流环境	(126)
第三节 全球物流系统中的运作要素	(130)
第四节 全球物流管理流程	(133)
附录一 广东省物流师职业资格认证规范及模块设置 (试行)	(135)
附录二 广东省物流师职业资格认证模块化考试大纲	
——《企业物流管理基础》	(151)
参考文献	(153)

第一章 导论

二战之前，对物流的认识和观念始终处于启蒙与产生之中，关于物流的系统理论尚未形成。二战期间，由于此时军事人员和物资要在欧洲、北非及西太平洋地区之间流动，加上美国国内大量物资在战场、码头和其他一些地区运输，使得人们十分关注运输效率和物品流动管理，物流开始得到广泛关注。其中两个重要的因素引起人们的重视：一个因素是关注运输效率（货物如何能够被迅速、高效地处理和移动）；另一个因素是货物流动管理。对于效率的重视，战时人们努力地进行了一些创新，如托盘、堆高机的使用，增加机械对人工的替代等；对于管理的重视，战时人们努力地使原先日常的航运从业人员转变为更具分析性工作的交通经理。该时期的学术研究方面，冠以“交通管理（Traffic Management）”或“工业交通管理（Industrial Traffic Management）”的有关物流课程和教课书开始出现，随后交通管理部分——后来被称之为实体配送（Physical Distribution）和物流（Logistics）开始出现在一般的运输教科书中，表 1-1 列出了其中的部分著作。

表 1-1 包括有交通管理、实体配送或物流内容的部分运输类著作

1950	玛英·费尔和厄尼斯特·威廉姆斯：运输经济学（该书在 1959 年增加了物流内容）
1951	查理斯·兰顿：运输：原理、实践和问题
1952	鲁塞尔·威斯特迈耶：运输经济学
1952	特鲁曼·C·比格曼和梅里尔·J·罗伯特：运输
1955	斯图特·达格特：运输原理（第 5 版）
1957	富兰克·H·摩斯曼和纽顿·摩顿：运输原理
1963	富格·诺顿：现代运输经济学
1963	杜德利·F·佩格鲁曼：运输：经济学和公共政策，1968
1966	罗伊·桑普森和马丁·法里斯：国内运输、实践、理论和政策，1971，1975，1979；（和大卫·斯洛克）1985，1990
1966	约翰·B·兰星：运输和公共政策
1967	马丁·法里斯和保尔·T·迈克厄希尼：现代运输选读，1973
1978	唐纳德·V·哈伯：美国运输，1982

(续)

1978	罗伯特·C·列伯：运输：国内系统，1981，1987，1994
1982	约翰·J·柯伊，爱德华·J·马迪和乔斯费·L·卡维那特：运输，1986，1990（诺瓦克替代了卡维那特 1994，1996）
1987	费里德里克·J·斯蒂文森：美国运输

目前对物流的兴趣，一方面来自于对运输经济学和交通管理的关注；另一方面，市场营销概念的深入普及也是重要原因之一。20 世纪 50 年代以后，现代市场营销观念得以形成，彻底改变了企业经营管理的行为，使企业意识到顾客满意是实现企业利润的唯一手段，因而顾客服务成为经营管理的核心要素，随着这种经营哲学的发展，物流活动被认为担当了提供顾客服务的基础性作用。20 世纪 60 年代，实体配送管理（Physical Distribution Management）一词开始出现，在市场营销和运输课程的教科书和文章中逐渐出现“配送渠道（Channels of Distribution）”和“实体配送（Physical Distribution）”等词。大约在同时期，物流（Logistics）一词开始出现在教科书中，有时跟配送、实体配送管理或交通管理联系在一起，有时却被表述为一个单独的术语，表 1-2 给出了以物流冠名的一些重要学术著作。

表 1-2 1953—2001 年国际以物流冠名的学术著作

1953	弗兰克·H·莫斯曼和纽顿·曼顿：配送中的物流
1963	罗伯特·M·迈克卡拉尔：生产和物流管理
1964	詹姆斯·L·赫斯科特和罗伯特·M·爱维以及尼克勒斯·A·格拉考斯基：商业物流
1965	弗兰克·H·莫斯曼和纽顿·曼顿：配送系统中的物流
1966	詹姆斯·A·康斯坦汀：物流管理原理
1967	马丁·E·马科斯和罗伯特·M·泰勒：营销物流：视角和观点
1968	保尔·T·迈克爱希尼和查尔斯·希尔顿：物流和交通管理导论
1969	诺曼·E·丹尼尔和里查德·琼斯：商业物流：概念和观点
1969	杰瑞·斯科尔：营销中的物流
1970	里查德·J·刘易斯：营销分析中的物流信息系统
1972	马丁·克里斯托弗和高登·威尔斯：营销物流和配送规划
1973	詹姆斯·L·赫斯科特，刘易斯，罗伯特·M·爱维以及尼克勒斯·A·格拉考斯基：商业物流中的案例问题
1973	罗纳德·H·巴罗：商业物流管理
1974	格兰特·M·戴维斯和斯蒂芬·布朗：商业物流
1976	约翰·J·考伊尔和爱德华·J·巴第：商业物流中的管理

(续)

1977	弗兰克·H·莫斯曼, 保尔·班开提, 奥马尔·荷非里奇: 物流系统分析
1977	詹姆斯·C·约翰逊和唐纳德·F·伍茨: 现代物流 (1982、1986、1990、1993、1996)
1978	罗纳德·H·巴罗: 基础商业物流学, 1987
1979	范里思·罗斯: 物流管理: 系统 & 要素
1982	道格拉斯·拉伯特和詹姆斯·R·斯脱克: 战略物流管理, 1987, 1993
1983	格兰特·M·戴维斯和约翰·F·第拉德: 物流管理
1984	菲利普·B·斯查理: 物流决策: 教材和案例
1985	罗依·夏皮罗和詹姆斯·L·赫斯科特: 物流战略: 案例和概念
1986	卡尔·M·古尔佐: 物流管理导论
1986	唐纳德·J·鲍尔索克斯, 戴维·J·克劳斯: 物流管理: 一个配送、制造支持和物资处理的系统一体化
1987	诺曼·E·霍奇逊: 物流管理的一体化方法
1992	马丁·克里斯托弗: 物流和供应链管理
1992	艾特伍德, 彼特和尼格尔: 配送系统中的物流
1992	马沙·库伯, 丹尼尔·伊尼斯, 和彼特·迪克逊: 物流的战略规划
1992	克里斯托弗·高帕和加利·库希尔: 制造业中的物流
1992	马丁·克里斯托弗: 物流: 战略问题
1993	密契尔·权伊尔和勃亚·琼丝: 物流: 一种一体化方法
1993	S·C·格雷维, A·H·G·利诺伊, P·H·赞普肯: 生产和库存中的物流问题
1995	约翰·朗福: 物流: 原理和应用
1996	唐纳德·J·鲍尔索克斯, 戴维·J·克劳斯: 物流管理: 供应链过程的一体化
1998	卡斯·林格, 拉吉: 物流和运输: 设计及其规划
1999	唐纳德·瓦特斯: 全球物流和配送规划: 战略管理
1999	卡罗斯·F·达干佐: 物流系统分析
1999	桑多·鲍伊逊: 物流及其延伸企业
2001	马歇尔·德柯: 设施区位和配置中的物流

物流内涵随着企业市场环境的变化也相应渐进地发生着演变。首先, 关于物资、库存控制和采购等职能被加入到运输、交通管理和实体配送中来, 并形成了许多种物资需求模型 (MRP & MRPII)。更重要的是, 实物供给 (Physical Supply) 以及供应链 (Supply Chain) 开始与实体配送结合在一起。现在人们关于什么是物流已经开始取得某些一致, 人们认识到企业内的物流角色是阶段性演进的、目前的物流有更强的可预见性和识别性, 物流更需要在一个企业内同其他一些主要功能相协调和一体化, 物流正在形成供应商、顾客和第三方的联盟。国外学者预测未来物流研究将更关注于质量管理、时空耦合、全球物流中的巨

大机遇以及真正第三方物流企业的出现来对整体的物流职能进行管理。

纵观二战以来企业物流管理发展和演变的脉络,现代物流管理在美欧发达国家中大体经历了三个发展阶段:职能管理阶段(20世纪60~70年代);内部一体化阶段(20世纪80年代);外部一体化阶段(20世纪90年代)。

一、职能管理(20世纪60年代至70年代)

20世纪60、70年代,绝大多数企业逐步认识到,物流管理并不仅仅是对运输、采购、仓储等活动的分割式的管理。在此阶段,物流活动被集成到两大物流管理职能当中,即物料管理和配送管理。物料管理(Material Management)是对与物料流入企业有关的所有活动进行计划、组织和控制,其具体管理范围包括采购、原材料、在制品库存控制、厂内运输、生产计划等。配送管理负责控制产成品从工厂到顾客的有效率的输送,管理范围包括运费控制、仓储、包装、顾客需求预测、成品库存控制、顾客服务等。

1. 企业管理中的相关变革

(1) 计算机在企业管理中的广泛应用

计算机管理系统为企业管理人员快速准确处理物料管理和配送管理中产生的复杂问题提供了强有力的支持。物料需求计划(MRP)是一个典型的例子。MRP成功地解决了根据最终产品需求生成零部件需求计划的问题,将原材料和零部件物流与产成品物流联结起来,使人们的思路从追求实际意义并不很大的优化方法转到比较现实的轨道上来,利用计算机技术把生产库存管理得更好。同时,计算机系统帮助企业更加准确地识别和控制包括物流成本在内的各项成本,为物料管理和配送管理的集成提供了有力的支持。

(2) 顾客服务理念流行

企业降低运输和配送成本的努力往往会对顾客服务产生负面影响。企业通过减少仓储设施、压缩库存、减少配送系统中存货的铺设等措施来降低成本时,很可能也降低了顾客服务水平。配送成本占到了大多数消费品总成本的50%左右,然而如何正确地控制配送成本却是企业面临的一大难题;物流经理们同时也面临着越来越大的改善顾客服务的压力。为实现提高顾客服务水平并降低运作成本的目标,强化配送管理逐渐成为重要的企业战略。

由于很多企业对顾客服务的目标和标准缺乏正确的认识和实施的一贯性,导致库存、运输和仓储成本的上升。到20世纪70年代中期才逐步形成较为正确而全面的顾客服务理念与服务标准体系。企业开始关注顾客服务目标与配送成本之间的权衡关系,成本—效益权衡模型广泛用于确定合适的顾客服务水平,ABC分析工具也广泛地应用于对顾客的分类管理,顾客服务的研究证明了集成式的配送管理确实能为企业带来更大的收益。

2. 物料与配送经理的职能

物流活动的集成使经理人员的管理权限增大,对物料和配送经理人员素质的要求也更高了。分割式的管理在组织内部形成了成本管理的组织障碍,物料和配送经理管理权限的扩展可以在一定程度上消除这种障碍。物料经理统管采购、生产控制、物料进厂运输、原材料和在制品仓储、库存计划与控制、废弃物料的处理等。配送经理统管送货、配送设施、库存计划与控制、销售订单服务等。其管理职能要求这些经理人员掌握财务、数据处理、计划编制等方面的知识和技能;针对物料经理和配送经理的在职培训也十分流行。由



于配送管理在企业管理中的重要性充分显现出来, 配送经理在企业组织结构中的地位变得尤为重要和突出, 一些企业中直接由副总经理来主管配送。

二、内部一体化 (20 世纪 80 年代)

20 世纪 80 年代初, 配送管理与物料管理逐步集成起来, 并产生了全过程物流管理的概念。这种涵盖从原材料采购与运输到产成品配送的所有物流活动及相关的信息与控制系统的物流管理模式称为“集成式物流管理”或“一体化的物流管理”。它不仅包含了以往的物料和配送管理的全部内容, 还涉足传统的市场营销和生产管理的一些职能 (如生产计划、销售预测、原材料与在制品管理、顾客服务等)。这一阶段物流管理的集成仍限于企业内部, 故称为“内部一体化”。

1. 影响内部一体化物流管理的主要因素

20 世纪 80 年代, 物流管理人员所面临的变革加速了。放松管制使企业在市场中可获取的物流服务更加丰富; 第三方物流企业成为各种物流服务的主要提供者; 通信与信息处理能力大大增强, 众多企业采用了 EDI、条形码和个人电脑; 顾客服务变得更加重要, 企业将物流视为赢得市场竞争的有效途径。

(1) 放松管制后物流服务的扩展

货主将运输业务逐步集中到为数不多的几家运输公司, 在加强协作的同时, 增强了货主讨价还价的能力, 也提高了运输活动的质量。另一方面, 运输公司为争得足够的业务, 努力改善其运营绩效, 提供优良的顾客服务、增值服务、合理的运输费率。在传统企业逐步削减用于“非核心”能力投资的同时, 一些专业运输公司扩展其运营范围, 涉足各种运输方式、仓储、包装与流通加工等业务。这些能力使社会物流总成本大大降低。

(2) 第三方物流企业

第三方物流企业在 20 世纪 80 年代迅速发展起来。传统企业将一些原本由企业自己来实施的物流活动交给外部的专业公司来承担, 通过与第三方物流企业的合作, 可以将有限的资源进一步集中到其核心业务与核心能力上, 降低大量投资于物流设施与设备而带来的财务风险, 同时也可以实现更高效率的物流运作。

(3) 沟通与信息技术

20 世纪 80 年代, 企业非常热衷于提高快速沟通、货运跟踪与信息交换的能力。信息成为提供物流服务的关键要素, 也是企业物流活动进一步集成的催化剂。快速的信息处理与信息交换使供应链实现“以信息换取库存”, 几乎可以实时获取的库存和销售数据帮助生产商与零售商更加精确地预测未来的需求, 从而降低为应付需求不确定性而设置的安全库存量。利用信息技术进一步集成物流管理职能, 还可压缩物流活动的周期时间。EDI 的广泛应用, 为企业提供实施配送资源计划 (DRP) 和 JIT (Just in Time) (准时化生产) 与库存控制所需的重要信息。

(4) 配送资源计划 (DRP)

DRP 注重对产成品的配送进行管理, 帮助管理人员对产成品在复杂的配送系统中的输送与调配做出正确的计划。配置 DRP 系统需要获取第一手的销售数据并输入到生产系统的主生产计划中去。将市场需求预测与生产计划集成起来, 可以降低库存投入, 减少运输成

本, 加速库存周转, 并提高存货可供率。DRP 的实施对企业的物流管理职能有深远的影响, 它使销售预测和生产计划等职能进一步集成并融入配送管理中。

(5) JIT

企业管理活动的集成和信息技术的发展使 JIT 生产计划得到广泛应用。JIT 作为一种企业哲学理念, 强调追求卓越、不断降低库存并提高产品质量。JIT 的采购管理要求供应商依据生产商的生产计划, 在需要的时候提供符合质量和数量要求的产品。供求双方的 JIT 关系是一种长期密切合作的战略伙伴关系。JIT 使物流活动的集成跨越了单个企业的界限, 实现业务流程的改善和更高的效率。

(6) 顾客服务

顾客服务继续保持着在物流管理模式影响因素中的主导地位。对顾客服务的认识亦演变为以最节省成本的方式使供应链实现增值, 这种增值由包括顾客在内的所有供应链成员共同来分享。

2. 物流经理的职能

随着物流成为企业赢得市场竞争的重要武器, 物流经理获得更多的升职机会, 他们的管理权限跨越了物料管理或配送管理而涵盖了所有的物流活动。物流经理在企业中级别的提升对经理人员的素质和技能也提出了更高的要求。

物料管理、生产计划、配送管理集成到物流经理的管理权限之内。在 20 世纪 80 年代, 美国有 56% 的企业设置了副总经理级别的物流管理职位。这使得物流管理人员更好地参与公司战略决策的制定。

物流经理需具备更为全面的物流管理知识和经验, 以及其他主要职能部门 (如: 生产制造、市场营销、财务管理) 的工作背景。

三、外部一体化 (20 世纪 90 年代至今)

20 世纪 70 年代和 20 世纪 80 年代企业内部物流管理功能的集成强调实现本企业运营绩效最优化。到了 20 世纪 90 年代, 供应链管理将功能集成的概念从单个企业拓展到供应链上的所有企业。单个企业的活动只是价值创造过程的一个部分。通过降低成本和风险, 将企业资源在供应链成员之间平衡和调配等手段, 提升整个供应链的效率, 从而增强供应链以及其成员企业的竞争力。许多企业认识到, 市场竞争不仅仅是单个企业之间的竞争, 同时也是供应链之间的竞争, 只有使整个供应链在市场上具有竞争力, 成员企业才有生存与发展的空间。

在 20 世纪 90 年代, 企业经营业务全球化的趋势日益明显, 发展中国家经济的强劲增长创造了巨大的市场需求和大量高素质的人力资源。跨国企业更加注重通过海外建厂和全球采购来降低制造成本, 同时努力拓展海外市场。竞争的压力促使企业提高顾客服务质量和物流系统效率。国际贸易的增长导致企业的物流管理发生进一步的变化, 许多企业扩展其物流机构, 在物流部门中专门设置负责国际物流业务的分部。另一些企业则在海外设立一些相对独立的物流分部负责当地市场的物流运作, 大量的跨国性或区域性的第三方物流企业是这种全球供应链的重要成员。这一时期信息和通信技术迅速发展, 而信息技术的应用将单个企业的物流管理更深刻地融入供应链管理当中。

第二章 客户服务

企业物流管理是以客户满意为出发点，对物流全过程进行计划、实施和控制。即向目标客户提供满意的物流服务是物流管理的出发点，也是最终落脚点，这就要求物流计划、实施和控制这些职能活动必须紧紧围绕客户服务目标，以取得令客户满意的效果。当前市场竞争日益激烈，很多企业都在产品价格、特性和质量方面日益相近，这时候，客户服务的差异性将为企业提供超越于竞争对手的竞争优势。面对日益激烈的国内、国际市场竞争和消费者价值取向的多元化，企业管理者已发现加强物流管理，改进客户服务是创造持久竞争优势的有效手段。

企业物流管理是以客户满意为出发点的一种现代管理理念，任何一个从事物流服务的组织必须深刻而透彻地理解它所服务的每一位客户，清楚地了解和预测客户的需求，不断地超越客户的期望，制定客户满意的物流服务策略，才能最终达到让客户满意。

第一节 基本概念

一、客户

客户，是相对于产品或服务提供者而言的，是指所有接受产品、服务或信息的组织和个人。客户具备下述内涵：

1. 处于供应链下游的企业是上游企业的客户，他们可能是批发商、零售商和物流服务供应商

2. 客户不一定在企业之外，内部客户日益引起重视，它使企业的服务无缝隙连接起来

因为人们习惯于为企业之外的客户服务，而把企业内的上、下流程工作人员和供应链中的上、下游企业看作是同事或合作伙伴，而淡化了服务意识，造成服务的内外脱节和不能落实。

因此，在供应链环境下，个体的客户和组织的客户都统称为客户，因为无论是个体或是组织都是接受企业产品或服务的对象，而且从最终的结果来看，“客户”的下游还是客户。

二、客户需求

客户需求，指客户在一定时期内在各种可能的价格下提出的有支付能力的需要。

客户的需求可分为三个层次：基本需求、期望、超越期望。客户对这三个层次表现的情绪为：满足、满意和惊喜。

客户的基本需求，是产品和服务必须有的属性或功能，亦即客户认为是这种产品或服务当然应有的基本功能。如果满足不了客户的基本需求，客户将感到失望或不高兴，这将会失去客户。

客户期望，是指提供的产品和服务较优秀，但并不是“必须”的产品属性或服务行为，有些期望甚至连客户自己都不清楚，但却是他们希望得到的。如果能够满足客户的这些期望和要求，就有可能使客户满意、高兴，保留住客户。

超越期望，是指提供给客户一些完全出乎意料的产品属性或服务行为，或者客户从未体验过的需求，使客户产生惊喜。

在市场竞争环境发生深刻变化的情形下，客户需求发生着新的变化，呈现出以下两个新特点：

第一，客户对自身的关注热情持续高涨，个性化消费逐渐成为潮流；

第二，客户在买方市场的逐渐形成中有了更多消费者主导权或选择权。

客户需求当然也不是一成不变的，曾经被认为是卓越的客户服务会随着时间的推移而成为一般的甚至拙劣的服务。因此客户服务的过程是一个不断改进和提高的过程。企业必须不断跟踪客户需求改变和提高，及时制定新的服务标准，不断改进并提高服务水平。

三、客户服务

客户服务是指“一种以客户为导向的价值观，它整合及管理在预先设定的最优成本——服务组合中的客户界面的所有要素”。客户服务是物流活动的出发点，也是最终落脚点。现代物流是一种以最终客户满意为出发点的服务，强调一切以客户为中心。客户服务的定义是随企业而变化的，不同的企业对客户服务这一概念往往有不同的理解。例如供应商和它的客户对客户服务的理解就有很大的不同。一般说来，可以理解为衡量物流系统为某种商品或服务创造时间和空间效用的好坏尺度，这包括从接受客户订单开始到商品送到客户手中为止而发生的所有服务活动。

对大多数企业来说，客户服务可以用一种或几种方式来定义：

- (1) 一项管理活动或职能，如订货处理、客户投诉处理等
- (2) 特定参数的实际业务绩效，如在 24 小时内实现 98% 的订单送货率
- (3) 企业整体经营理念或经营哲学的一部分，而非简单的活动或绩效评价尺度

尽管绝大多数企业高层主管都同意客户服务的重要性，但他们发现很难准确地解释什么是客户服务以及客户服务的内容是什么。国外学者曾做过多方面研究后认为，客户服务可以看作是：①一种活动；②绩效水平；③管理理念。把客户服务看作是一种活动，意味着对客户服务要有控制能力；把客户服务看作是绩效水平，是指明客户服务是可以精确衡量的；把客户服务看作是管理理念，则是强化了市场营销以客户为核心的重要性。所有这

三个方面对于了解成功的客户服务中究竟涉及哪些内容是十分重要的。

从广义上来讲,客户服务的定义应从所有这三个方面加以具体化。莱隆德认为:客户服务是一种过程,它以费用低廉的方法给供应链提供了重大的增值利益。该定义说明了对客户服务的看法已趋于一种过程专业化导向,其中包括了供应链管理概念。

很显然,客户服务的出色完成会给所有供应链的成员增值。因此,一项客户服务方案的形成,必须根据作业目标的重要性进行识别,并区分优先次序。同时,客户服务方案中还需要把各种物流完成的评估方法结合进去。需要按照目标实现和目标关联等方面对物流完成进行衡量。

四、客户忠诚

“获得并保持住客户”至关重要。许多企业往往只注重新客户的开发,而不是保持住老客户。尽管在任何企业中都欢迎新客户,但是必须认识到,现有的客户能够提供更高的利润贡献,而且在购买价值和频次上有增长的潜力。

客户忠诚度的重要性可以用客户的“终生价值”来体现。一个客户的终生价值的计算如下:

终生价值 = 平均交易价值 × 年购买频率 × 客户“估计寿命”

有证据表明,老客户比新客户更具创利性。首先,对一个老客户的销售和服务的成本较低。而且随着关系的进展,老客户会给他们的伙伴带来更多的业务。更进一步,满意的客户会向其他人宣传,这样就产生出更多新客户的业务机会。

客户服务的主要目标是加强客户忠诚度。当然服务在赢得新客户方面也起着重要作用。

五、客户满意

客户满意是指客户通过对一个产品的可感知的效果(或结果),与他的期望值相比较后,所形成的愉悦或失望的感觉状态。从构成市场组合的四要素(价格、产品、促销和渠道)来看,客户满意反映了客户对企业提供的产品或服务是否满意的全方位的评价。因而客户满意度是比客户服务更广泛的概念。

客户服务的质量直接影响着客户满意的程度。赢得新客户代价高昂,发展一个新客户的成本是保留住一个老客户成本的6倍,可见留住老客户至关重要。客户服务的目标之一是“第一次就做好”,以避免客户抱怨的发生。研究显示每当有一个客户对所购买的产品和服务发生抱怨,就会有十九个潜在客户投向其他企业。当然,客户的抱怨是难以杜绝的,但这也有助于企业发现潜在的问题,通过有针对性的改善和提高,能减少未来的抱怨。对客户抱怨处理得当,还可以提高客户的忠诚度。因此,客户服务的质量是实现高水平客户服务的关键,进而有助于获得高度的客户满意。

第二节 客户服务的构成要素

不同企业对客户服务有不同的看法。专门研究客户服务的莱隆德和岑斯尔提出客户服