

21世纪高职高专规划教材 物流管理系列

# 生产企业物流

董宏达 主 编

胡 伟 副主编



清华大学出版社

21世纪高职高专规划教材 物流管理系列

# 生产企业物流

董宏达 主 编  
胡 伟 副主编

清华大学出版社  
北京

## 内 容 简 介

本书全面系统地介绍了生产企业物流管理内容及方法。本书共分7章内容,包括企业物流概述、采购物流管理、生产物流管理、回收废弃物物流管理、销售物流管理、第三方物流管理和物流信息管理。

本书将理论知识点与企业生产实际紧密结合,实用性强,书中采用大量的企业实际案例、资料、图片以及企业先进的管理制度、标准,辅助说明和帮助知识点的理解与记忆。

本书适用于高职高专、中等职业学校、技术学校物流专业教学,也可作为成人教育、物流人员教学与培训的参考书。

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

生产企业物流/董宏达主编. —北京:清华大学出版社,2009.9

21世纪高职高专规划教材. 物流管理系列

ISBN 978-7-302-20685-9

I. 生… II. 董… III. 企业管理—物流—物流管理—高等学校:技术学校—教材  
IV. F273.4

中国版本图书馆CIP数据核字(2009)第125591号

责任编辑:霍岩岩

责任校对:刘 静

责任印制:何 芊

出版发行:清华大学出版社

地 址:北京清华大学学研大厦A座

<http://www.tup.com.cn>

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](mailto:c-service@tup.tsinghua.edu.cn)

质 量 反 馈:010-62772015, [zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn](mailto:zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn)

印 刷 者:北京嘉实印刷有限公司

装 订 者:三河市兴旺装订有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:185×260 印 张:16 字 数:364千字

版 次:2009年9月第1版 印 次:2009年9月第1次印刷

印 数:1~4000

定 价:26.00元

---

本书如存在文字不清、漏印、缺页、倒页、脱页等印装质量问题,请与清华大学出版社出版部联系调换。联系电话:(010)62770177 转 3103 产品编号:027478-01

本书主要是针对生产企业物流管理进行讲解和编写的,本教材包括企业物流概述、采购物流管理、生产物流管理、销售物流管理、回收废弃物物流管理、第三方物流管理、物流信息管理等内容,重点介绍了生产企业物流管理的具体步骤及内容。

本书编写重点之一是第2章采购物流管理,详细讲解了生产企业采购的方法、采购流程、采购中的物流运输与装卸,讲解了供应商的管理与选择。

本书编写重点之二是第3章生产物流管理,首先介绍了企业生产类型及生产现场的先进管理模式——丰田生产方式;其次讲解了如何识别企业浪费现象,重点讲解了生产现场物流管理(人员、物料、设备、安全、现场、目视、生产计划与物料等)的内容,详细介绍了准时化物流管理的内容及物流管理的考核内容。

本书编写重点之三是第4章回收废弃物物流管理,重点讲解了生产企业可回收的物料分类、回收技术、回收方法及物料回收流程。还重点讲解了生产企业废弃物的分类,企业常见废弃物(废酸、废液、废乳化液)的处理技术、方法及流程。

本书的编写,以遵循企业生产运营过程为主线,以企业生产实际案例为辅助材料,阐述和说明理论知识点,使读者能够更好地理解和应用。教材中收集了大量的生产制造企业物流运营与管理的实例、资料及成功经验,教材内容紧密结合企业实际,具有较强的实用性,是物流管理专业以及机电、机械加工、汽车制造等专业学生和企业在职员工培训用的理想教材。

本书在编写过程中受到了很多企业管理人员的大力支持和帮助,并且提供了很多素材与案例。本书中胡国良编写了第1章,王伟编写了第3章生产物流管理中物流设备管理部分,胡伟编写了第3章生产物流管理中人员管理部分,任玲编写了第6章,其余章节由董宏达编写并总纂。另外,本书在编写过程中,得到了一汽轿车公司、丰越公司、一汽大众公司、一汽国际物流等单位的大力协作,不能一一列出名单,在此表示衷心感谢。本书之所以成稿还在于长春一汽工业高等专科学校信息系主任胡国良的大力支持与督促,在此也表示衷心感谢。

由于编者水平所限,并且在书稿编写的过程中应用了大量的实际资料与案例,书中难免出现资料应用的局限性、不足和缺陷,敬请读者批评与指正。

编者

2009年8月

<b>第 1 章 生产物流概述</b> .....	1
1.1 物流企业现状分析 .....	1
1.2 学习生产企业物流的意义 .....	5
1.3 生产企业物流的目标 .....	7
1.4 生产企业物流 .....	8
1.4.1 生产企业物流的构成 .....	10
1.4.2 生产企业常见物流活动 .....	11
1.5 物流的合理化、科学化途径 .....	18
本章小结 .....	21
练习与思考 .....	21
<b>第 2 章 采购物流管理</b> .....	23
2.1 采购物流概述 .....	23
2.1.1 采购分类 .....	25
2.1.2 采购价格及采购成本管理 .....	32
2.2 供应商管理 .....	36
2.2.1 供应商管理 .....	36
2.2.2 供应商分类 .....	37
2.2.3 供应商管理方法 .....	38
2.2.4 供应商管理内容 .....	39
2.2.5 供应商的产品质量管理 .....	43
2.2.6 供应商交货期管理 .....	43
2.2.7 供应商的激励 .....	44
2.2.8 企业与供应商的关系管理 .....	45
2.3 采购流程与采购物流管理 .....	45
2.3.1 采购计划编制 .....	46
2.3.2 采购合同 .....	47
2.3.3 采购合同的纠纷与解决 .....	49



2.3.4	采购风险控制 .....	50
2.3.5	采购风险分类 .....	52
2.4	生产企业采购物流管理 .....	54
2.4.1	采购运输 .....	54
2.4.2	采购物流的装卸与搬运 .....	57
2.4.3	采购物流的评估 .....	62
	本章小结 .....	66
	练习与思考 .....	66
<b>第3章</b>	<b>生产物流管理 .....</b>	<b>67</b>
3.1	生产概述 .....	68
3.2	先进的生产管理 .....	71
3.2.1	生产制造发展阶段 .....	71
3.2.2	丰田生产方式 .....	73
3.2.3	浪费的识别 .....	75
3.3	丰田生产方式——准时化 .....	83
3.3.1	准时化生产 .....	83
3.3.2	准时化生产的工具——看板管理 .....	93
3.4	丰田生产方式——自働化 .....	96
3.5	生产计划与物料控制 .....	99
3.5.1	生产计划 .....	100
3.5.2	物料需求计划 .....	104
3.6	生产现场物流管理 .....	107
3.6.1	生产现场物流管理意义 .....	108
3.6.2	生产现场物流管理要素 .....	110
3.6.3	生产现场在制品(物料)管理 .....	112
3.6.4	物流人员管理 .....	114
3.6.5	物流设备设施管理 .....	119
3.6.6	物流现场的安全管理 .....	123
3.6.7	物流现场5S管理 .....	130
3.6.8	物流现场的目视管理 .....	136
3.6.9	物流质量管理 .....	141
3.7	准时化物流 .....	143
3.7.1	准时化物流控制方法 .....	144
3.7.2	准时化物流时刻表 .....	147
3.7.3	生产线准时化物流 .....	148
	本章小结 .....	154
	练习与思考 .....	155



<b>第 4 章 回收废弃物物流管理</b> .....	156
4.1 回收物流概述 .....	157
4.2 回收技术与方法 .....	159
4.2.1 废旧钢铁回收.....	159
4.2.2 纸及纸制品回收.....	164
4.3 企业包装物回收处理 .....	166
4.4 产品回收物流管理 .....	168
4.4.1 产品回收物流工作流程.....	169
4.4.2 产品回收物流的成本管理.....	170
4.5 废弃物物流 .....	174
4.5.1 废弃物概述.....	174
4.5.2 废弃物物流.....	177
本章小结.....	188
练习与思考.....	188
<b>第 5 章 销售物流管理</b> .....	189
5.1 销售物流概述 .....	189
5.2 销售物流作业组成 .....	193
5.2.1 产品包装.....	193
5.2.2 商品仓储管理.....	198
5.2.3 商品的配送运输.....	202
5.2.4 销售物流的装卸搬运.....	204
5.3 销售物流合理化 .....	208
5.4 销售物流模式 .....	210
本章小结.....	211
练习与思考.....	211
<b>第 6 章 第三方物流管理</b> .....	212
6.1 第三方物流公司组建形式 .....	213
6.2 第三方物流公司主要经营内容 .....	217
6.3 如何选择第三方物流 .....	218
6.4 选择第三方物流的步骤 .....	221
6.5 企业如何管理第三方物流公司 .....	222
6.6 第三方物流发展趋势 .....	223
本章小结.....	225
练习与思考.....	225
<b>第 7 章 物流信息管理</b> .....	226
7.1 企业生产物流信息系统 .....	227



7.2 物流信息系统的基本功能 .....	228
7.3 企业物流信息技术 .....	232
7.4 物流信息系统的建立 .....	236
7.4.1 物流信息系统概述 .....	237
7.4.2 物流信息系统的开发 .....	239
7.5 企业物流信息系统的应用 .....	240
本章小结 .....	244
练习与思考 .....	244
<b>参考文献</b> .....	<b>245</b>



# 生产物流概述

## 学习要点

- ④ 掌握我国物流现状
- ④ 能够陈述我国物流与先进发达国家物流的差距
- ④ 明确生产物流的目标及其特性
- ④ 熟练描述企业物流、生产物流定义
- ④ 明确生产企业物流的五大组成部分
- ④ 能够详细讲解生产企业物流的主要过程
- ④ 理解生产企业物流的合理化途径

## 1.1 物流企业现状分析



### 阅读资料 1-1

中国地域辽阔,人口众多,国土面积 960 万平方公里。从东到西 5 000 公里,从南到北 5 500 公里;铁路沿线总长 7.5 万公里,为亚洲之最,仅次于美国和俄罗斯,居世界第三位,中国铁路运输量占世界铁路运输量的 25%;中国公路总长 193 万公里,高速公路居世界第二位,仅次于美国;海岸线长 3.2 万公里,其中大陆海岸线长 1.84 万公里,另有岛岸线 1.4 万余公里,海岸线曲折,较大海湾有 150 个,多是港阔水深的天然港口。

——资料来源于《中国地理》

进入 20 世纪 90 年代,随着我国改革开放的步伐加快,国家对铁路、公路、水运航道等基础设施建设投入了大量资金进行建设与维修,同时对航空运输业也大力地支持和开放搞活,允许多种模式经营。市场的开放搞活促使商品(物资)流通量迅速增长,消费者对商品的需求量迅速增大,消费者对商品的需求促使市场中的商品(物资)流通加快,促进了国家各行业发展。市场(消费者)对商品的需求增大,促使了商品运输、仓储、保管、配送等一系列的物流产业得以壮大发展,给现实中的商品营销及商品的流通运输带来了前所未有的机遇与商机。

我国地域辽阔,人口数量庞大,人员在城市中较为集中,民族习俗各有不同。人们日常消费及对商品的需求促使国家商品内需大量流通,促进了市场商品、原材料等物资流动,同时也促进了物流行业的大力发展。

回顾我国物流的发展历程,“物流”一词在 20 世纪 80 年代才得以见诸书刊。目前我国物流行业仅仅处于起步阶段,我国物流业的发展较发达国家相对滞后,目前绝大多数物流企业仅仅是各自为战,独霸一方,仅仅是以商品仓储、运输为主,没有形成太多的产业规模和较大的物流集团公司。

要分析我国物流行业状况,首先从总体上来说,我国现有的物流基础设施严重不足,不能满足市场对物资流动的需求。我国目前大宗货物流通还依赖和仰仗于铁路系统,但是铁路的建设、综合运输体系建设、综合性物流枢纽建设还不能完全满足现代物流发展的需要。铁路运输(物流)相对公路运输难以协调,每逢节假日,人员运输与生产资料、物资运输争抢路线,虽然近几年铁路运输的速度及运力不断增加,但还是经常出现拥堵、滞留现象,经常出现物资堆放积压。

公路建设在国家开放搞活以来有了突飞猛进的发展,不仅仅有高速公路、国道、省道的建设,也基本实现了公路“村村通”的良好局面。生产资料、物资、日常消耗品的短途运输、直达运输、整车运输都满足了市场对物流运输的需求,转移了部分物资运输对铁路的压力。但是,随着国家、社会对环保的要求以及公路运输对能源的需求量增加,公路运输体现出自身的不足之处,对能源的消耗、对社会环境的污染给社会的可持续发展带来了弊端,汽车物流运输业发展的利与弊,逐步被消费者所认知。

其次是体制不完善。中国物流企业刚刚起步发展,人们对该行业还没有充分了解,仅仅是根据以往的管理经验对其进行种种的约束,以“堵”的方式进行管理,没有更好地对其进行疏导。没有给其更好的发展空间,而是制定了很多条条框框对其进行限制约束。当前中国物流产业发展面临的一个主要障碍就是现行条块分割的管理体制。各地区、各行业、各行政机关、各物流企业纷纷“占山为王”或建立“制度”,实行地区代理制及收费,使本来应拥有“广阔天地、大有作为”的物流行业出现了地域边界限制,增大了物流行业的运营成本,使国家整体发展的成本增大,浪费大量的能源,使国家改革开放、经济发展的速度放缓。据统计,目前我国公路上货车空车行驶率高达 80% 左右,公路物流运输不得不以“超载”来实现运输物流的“盈利”。

物流的小企业、小规模、小集团化不能更好地发挥物流行业的特点,使物流行业技能不能更加专业化,不能使物流产业规模化,增大了物流企业的运营成本,封闭了物流业的发展。

尽管目前我国已出现了一些专业化的物流企业,但物流服务水平 and 效率还比较低。主要表现为:目前从事物流服务的企业规模和实力还比较小,只能简单地提供运输和仓储服务,而在流通加工、物流信息服务、库存管理、物流成本控制等物流增值服务方面,尤其在物流方案设计以及全程物流服务等高层次的物流服务方面还没有全面展开。多数从事物流服务的企业,缺乏必要的服务规范和内部管理规程,缺乏物流企业的管理经验,经营管理方式粗放,很难为用户(市场)提供更加优秀的、规范化的物流服务项目及较高的服务质量。

现代物流业的发展水平已成为衡量一个国家综合国力的重要手段,中国物流已成为

我国国民经济的重要产业。现代物流业的发展,无论是体制还是物流模式的转换,都需要政府的大力支持。各级政府必须从战略高度,把现代物流业作为国民经济的基础性产业予以重视、扶持和发展,政府应更好地为物流业的发展而服务。物流企业的自身发展也应更加注重优秀的物流专业人才的引进,应采取多种形式,走联合重组之路,向规模化、产业化、专业化方向发展。

中国物流业的发展方兴未艾。近些年来,相继涌现出诸如中远物流、中外运、宅急送等上百个具有较高影响力的物流企业,他们已成为我国物流业发展的中流砥柱。与此同时,跨国物流行业巨头也正对中国的物流市场虎视眈眈,世界排名前20位的物流公司,纷纷加大对中国的投资。例如,荷兰天地(TNT)到2010年在华分支机构将从目前的25家增至100家,员工将增至3万人,仓库面积将增至325万平方米,将组建一个拥有2500辆车的运输车队,预计能为中国1000个城市提供物流、快递和直邮服务;美国联邦快递(FedEx)和联合包裹公司(UPS)、德国邮政(DHL)、丹麦马士基(Moeller)、英国英运(EXEL)等跨国巨头,也都将在中国物流市场上展露锋芒,占领一席之地。

中国的物流业总体经营水平仍然偏低,不能适应国家经济发展的需要,与发达国家的物流业相比较还存在着很大的差距,主要差距体现在以下几个方面。

### 1. 仓储保管成本高、库存量大,物流业务全而不精

改革开放以后,我国生产企业由于刚刚从计划经济下生产运营转入市场经济经营,企业的生产、销售还没有完全适应市场的需求节拍。企业对市场的各种因素、基础数据还没有完全掌握,企业对市场的需求预测还没有完全掌控,因此造成企业生产的产品库存量过高。过高的产品库存量使企业的生产成本增大,使产品的库存保管难度增加。企业在储存原材料、在制品、成品时,由于企业的管理能力、设备、技术条件不完全具备,加之企业对人员管理的不到位,没有对员工进行有效的岗位培训,企业没有重视物流人员的素质培养,因此造成企业保管成本急剧上升。

“麻雀虽小,五脏俱全”,这句话充分代表了某些生产企业物流管理的目前状况。企业在改制发展过程中,由于原有员工数量较大,存在大锅饭的观念。企业为了更好地利用员工,不管本企业物流是否懂得经营,将应剥离的物流管理业务统统归结在企业业务之中,例如,企业成立物流运输科、物流仓储管理部等,形成“肉烂在锅里”的局面,造成企业对各种经营面面俱到,出现“样样通,样样松”的局面。

### 2. 企业管理无序,管理费用高

物流管理是企业的重要部分,目前在我国大多数企业当中,还没有认识到物流管理对企业发展的重要性。物流还没有受到企业领导和经营决策层的高度重视,多数企业还没有建立企业物流管理的意识,还没有把企业物流作为企业发展、企业管理优化、强化产品在市场占有率的关键手段。

企业在组织生产过程中,目前的组织机构及管理方法还没有认识到企业的成本核算以及原材料、在制品、装卸搬运、占有企业空间等问题是企业物流的管理问题。企业运营的粗放式管理,造成人员庞杂,工作无规律遵循,管理随意性强。很多企业还处于人治,还没有进入规范化治理企业的阶段。生产企业多以生产管理为主,对物流的管理基本处于

“粗放式管理”的状态。没有将物流管理与生产效率、生产成本相关联,只是要求能满足生产需求即可,很多企业的管理者将库存增大,从而抵消设备不良、人员技能低下的事实。

企业在生产过程中经常出现“人找人、人找原材料”的现象,经常出现停工待料的情况,经常出现原材料“停滞”,从而造成企业操作员工不断地将物料搬上搬下、运来运去,在制品、产成品不断地出库、入库,造成企业浪费增大。

搬运是企业的浪费现象,企业内部原材料、零部件的搬运对于企业来说是不增加价值、不创造利润的,搬运只能使企业的劳动生产率降低,成本增大。企业管理的无秩序,使企业不得不雇用大量的“管理”人员对生产现场进行管理,造成了企业管理成本增加(美国、日本管理费用为0.4%、中国管理费用为2.5%)。

### 3. 物流质量、效率效益差

我国物流经营管理处于初级阶段,还有很多的及管理技能及管理方法要探索和学习。就目前我国物流状况,相当一部分物流公司处于“占山为王”的状态,仅仅是凭借地理优势或某种条件优势经营和管理,还没有真正认识到物流管理的深奥之处;物流公司没有将自身定位在服务行业,没有主动服务意识;物流运输经常出现货物遗失、延期交货、货物损坏等现象,这些现象的发生主要是由于物流市场还没有真正进入到市场公平竞争阶段,各物流企业由于某种条件出现了“垄断”的局面,企业利润处于相对“暴利”阶段,还足以应付无规则、粗放式管理运作。在不远的将来,市场经济的高速发展,“大鱼吃小鱼,小鱼吃虾米”的激烈竞争很快就将进入到物流行业,将促使物流企业直面竞争,改善自身。

### 4. 第三方物流占有市场份额比例过小

目前物流企业的组成主要有三种形式:第一种是制造业出资建立的物流企业;第二种是大型批发商出资建立的物流企业;第三种是大型连锁店出资建立的物流企业。各物流企业的主要服务对象还是出资方,还没有针对社会而发展。企业经营范围、物流内容、服务对象相对固定,并且由于母公司的物流业务量小,造成物流企业不能满负荷运转、设备闲置、人员浪费、业务不精等现象。而国外很多物流公司多为专业的第三方物流公司,其主营业务清晰明朗,是更加专业化的物流公司,它集中了物流的优秀人才、设备、物流运输方案,使物流公司的可用资源得以充分利用,使物流企业的投入与产出比最大化。

第三方物流公司的业务量在我国逐年增加,更多的生产企业逐渐认识其优越性,不仅会帮助企业进行物流运输管理,同时还会帮助企业降低生产成本,因此第三方物流企业将会更好、更快地在市场中壮大发展。

我国应大力发展第三方物流企业,培养第三方物流企业与经营者,使其经营份额在市场占有比例增加,促使各企业的物流业务脱离原有企业,形成物流经营的市场竞争机制。这样可以更好地促进物流业务质量的提高和物流效益的增加,促进市场竞争的公平、公正和规范化。

### 5. 物流人才匮乏

市场经济的发展,要求企业应不断地更新、创新和改善运营方式。物流企业在不断的发展过程中,物流人才的匮乏导致企业的发展减速,企业需要大批的、各层次的物流人才帮助企业更好地向前发展。虽然近几年我国高等院校培养了一批物流人才,可与我国物

流企业的发展速度相比只能算是杯水车薪,不能满足企业的发展需求。

现代物流业是一个兼有知识和技术、资本和劳动密集特点的外向型和增值型的服务行业,涉及的领域十分广阔。在物流供应链上,商流、信息流、资金流贯穿其中,与物流有关的生产、销售、运输、管理和运营,需要物流人员掌握各种知识和技术。

生产企业在制造产品的过程中,其涉及的内容、部门及工作方法繁多,企业物流人员应掌握更多的知识和操作技能,需要掌握更多的现代化科学知识。例如,

- (1) 采购管理及供应商管理知识。
- (2) 仓储、运输管理知识。
- (3) 装卸搬运、安全管理知识。
- (4) 财务成本核算知识。
- (5) 生产计划与物料控制知识。
- (6) 国际贸易与海关通关知识。
- (7) 团队协作与组织能力。
- (8) 信息处理与物流质量持续改进能力。
- (9) 人员管理。
- (10) 物流现场管理、物流现场目视管理。
- (11) 物流设备设施管理及使用。

各院校培养的物流人才,与社会及企业的物流生产需求还有一段距离,需要到企业生产实践中锻炼和积累经验,因此我国应通过各种途径大力发展和培养满足企业物流需求的人才。

有了差距就有了目标,我国物流行业应针对自身的不足,积极努力地在人员培养、物流各项管理体系的建立与完善上下工夫,应与先进发达国家物流行业看齐,充分发挥聪明才智,将我国的物流行业发展壮大。

## 1.2 学习生产企业物流的意义

企业在组织生产制造过程中,获得利润的主要来源是产品在市场的销售量。企业在市场竞争中,一是提高产品在市场的占有额度,二是降低企业生产成本,从而获得利润。从企业现有运营形式看,企业在采购、营销、生产、服务等一系列环节中都没有将企业的运营成本细分化,使企业成本不断增加。更为可怕的是,因为企业没有细分化成本,从而使企业在降低成本上无从下手,也就没有解决问题的方法可以实施。

例如,原材料的采购成本、营销中商品的运输成本、生产中的物料搬运等一系列成本,都被笼统地核算在企业产品制造成本的大概念之下。

企业生产制造过程中在制品保管、搬运,原材料购入后的仓储、保管,都相应的产生很大的资本支出,增大企业生产制造成本。但企业却没有细分成本项目,没有意识到物流成本的存在,从而无法将企业成本更好地细分化来逐项降低成本。

生产企业只有在生产过程中不断压缩产品制造成本,才能更好地参与市场竞争。在

降低企业原材料的采购成本,减少企业原材料的库存量、在制品数量、成品库存数量的同时,要降低企业运输成本。降低企业物流成本是目前企业获得利润的最佳方法。

### 1. 降低企业运营成本,使企业获得“第三利润”

改革开放初期,市场的商品数量少、品种匮乏,制造业和商品流通业的利润非常大,可以说是“暴利”时代。商品产生的利润高达 50%~300%,企业对商品的生产及营销成本完全转嫁到用户身上,企业生产营销的过程不计成本。但是,随着国家建设的增速,市场经济的引入,国外产品的进入,产品竞争从产品的品种、质量等方面的竞争逐步进入到价格竞争。商品的利润急剧下降,企业要想生存及发展,只能降低自己的产品制造成本,压缩各项成本开支,扩大规模,依靠大批量生产来摊薄成本。

企业在不断地寻求降低生产成本方法的过程中,物流成本引起了各企业的重视。物流及物流成本是企业制造以来一直未被重视和认真核算的部分,物流的引进与物流成本核算使企业在产品的制造过程中有了降低成本的新方法和新的着眼点,物流成本的核算与降低成为企业的又一利润增长点,成为企业的“第三利润”源。

进入 21 世纪,越来越多的企业在管理上更加重视物流管理,积极开展物流管理及综合服务,想要通过提高企业物流的管理水平来提高企业的竞争力。

### 2. 科学管理提高效率,缩短生产周期

企业生产过程中,生产计划与物料控制、生产与销售是企业的重要项目,科学物流管理可以减少企业生产的很多纰漏,生产物料供应与管理使企业各部门之间出现很多矛盾,造成企业的内部消耗。

例如,某企业在生产产品过程中,由于产品的季节性较强,造成产品在全年的生产过程中出现不均衡生产状态。产品销售旺季时,产品订单多,企业无法满足市场需求,企业员工加班加点工作;而在产品销售淡季时,企业员工大多数放假休息,企业不能满负荷生产从而造成企业生产能力的浪费。

针对此情况,企业积极想办法总结经验,采取对订单、物料、生产计划的科学管理,总结历年销售规律,制订企业生产计划及原材料采购计划,合理调整企业库存量,使企业的生产尽可能均衡化,使企业的生产供应链顺畅运行,保障了企业的正常生产。

企业在组织生产过程中,往往是针对订单制订生产计划,按时进行组织生产。出现延迟交货的主要问题就出现在生产计划与企业物流的沟通确认上。企业在供应链管理过程中缺乏一系列的标准作业流程,使企业在物料保证、准时化生产上出现问题,要么物料不能保质、保量、按时满足生产,要么生产所需物料数量积压过多,出现物料浪费现象,造成企业成本投入加大,流动资金紧张,延期交货。

先进的拉动式生产管理及全球一体化的采购策略,使企业能够从更多、更好的供应商手中获得更好的零部件,同时也对物料的准时化供应起到了保障作用。国外供应商(企业)的加入,促进了中国市场的规模化和标准化,促进了我国各行各业不断自我更新与改善。尤其是第三方物流的出现,使企业物流更加专业化、规模化,使企业生产物料供应更加准时化,减少了企业的库存量,使企业的资金链可以顺畅运行。企业在原材料、配件、物流质量及准时化方面获得了更大的收益。

生产物流作为保障生产安排的第一计划,逐步被企业所认知。企业物流管理积极主动地协调,完善物料的准时供应,保障了企业生产,逐渐成为企业管理项目的创新点。



### 阅读资料 1-2

## 利 润

### 第一利润:

在西方发达国家,经济发展的最初过程中,企业把降低人工和材料的成本当作扩大利润的最重要来源,所以这时候把降低人工和材料作为第一利润源泉。

### 第二利润:

当人工和材料成本降低到一定幅度以后,可调空间不大。提高生产效率,通过扩大市场销售可以获取更多的利润,所以把这种途径称为第二利润源泉。

### 第三利润:

市场竞争日益激烈,企业占有市场份额也是有一定限度的,通过有效降低企业成本中物流费用来提高企业的利润。因此把物流管理称为第三利润源泉。

## 1.3 生产企业物流的目标

### 1. 保证生产的顺利进行

常言道“兵马未动,粮草先行”,可见“粮草”的重要性。企业生产也是如此,生产企业的“粮草”是什么?那就是原材料、供应商的配件、辅料等。为了保障企业正常生产,也需要“粮草”先行,需要物流对企业生产的支持。

生产企业根据市场预测、订单接收情况来制订生产计划,同时针对企业的生产计划制订原材料及配件的采购供应计划。由于不同品种、数量、用途的原材料,所需的采购时间、供应商不同,所以企业要保证采购物料的顺利到位,只有制定好标准的物料供应流程,使物料从采购到应用得以控制,才能确保企业生产的顺利进行。生产企业物流的合理科学安排,保证了生产的顺利进行,这就是物流管理的目标之一。

### 2. 降低企业成本,提高企业整体效率

企业在生产制造过程中,影响企业生产成本因素很多。例如,人工成本、原材料采购成本、加工制造成本、生产管理成本等。企业生产成本的高低关联着产品在市场中的销售价格。产品市场的竞争加剧,促使企业要不断努力降低生产成本,以适应市场对产品的需求。

物流成本是近几年新提出的成本核算内容,其可降低的成本比例及可挖掘潜力在生产管理过程中大有可为。企业在物流成本降低上下工夫,可以使企业事半功倍,获得更大的利润。

例如,通过采用国内、国外招标及大宗订货降低采购成本;通过对运输、配送管理,降低物流的配送、搬运成本;通过缜密的产前物流标准化、准时化来降低企业的生产运营成本

本。这些物流领域的改进及创新,都会使企业的成本投入大大减少,获得更大的利润。在准时化精益生产中,物流使企业在生产过程中各部门、各单位的工作更加协调,使企业整体效率提高,对市场的反应时间缩短,从而赢得市场。

### 3. 企业物流系统化、规范化

企业生产重要的是要有计划性和计划执行的可控性,只有这样企业才能有序生产。但是,企业往往在生产过程中经常出现生产计划部门与生产控制部门、采购部门与供应部门、配送部门等不协调,出现原材料到货时间滞后,供应产品质量不合格等现象,造成企业生产计划一日三变,无法正常实施。最后延迟交货,出现客户索赔现象,增大企业的成本,使企业丢失了市场。

企业生产计划及物流计划应同时进行规划,其流程应不断地改善、优化、规范,确保物流满足生产需求。企业在生产计划及物料采购计划编制的同时应大力推行准时化生产的思维方法,使企业的生产有章可循,顺利进行。

物流生产计划时序如图 1-1 所示。

良好的生产物流时序计划,可以使企业在生产过程中实现标准化和准时化,促进企业在生产过程中不断完善和创新,从而改善企业生产环节中的浪费,降低企业的运营成本。

### 4. 建立和谐社会,促进企业员工共同发展

目前我国很多企业对物流管理的理解还仅仅局限于仓储与运输。而物流管理实际的工作领域与内容却相当丰富,涉及的企业管理内容及管理方法也很多。

现实的物流管理涉及企业供应链管理、大客户管理、生产计划与物料管理、产品原材料的配送及产品回收物流管理等诸多管理内容。只有科学合理的认知物流,才能更好地管理和应用物流。

往往有些企业领导认为物料的采购、供应、仓储、保管、回收等工作是辅助内容,不重视物流的管理工作,只肯在生产现场的管理上下工夫、给予投入,而对物流的投入及改善漠不关心。实际上,企业要想在市场中站稳,更重要的是要注重管理细节,注重改善企业没有涉及的管理项目,尤其要注重以物流成本核算为突破口来降低企业成本。

市场经济促使企业进行全面的成本核算,要求企业员工积极参与企业的生产管理。企业物流从一个鲜为人知的领域,从容地走上了企业管理舞台。物流中的仓储、保管、运输、配送等优秀人才也展现在企业管理平台之上。商品的流通,扩大了产品市场,繁荣了市场经济,促进了社会化大家庭的团结,也促进了和谐社会的发展。

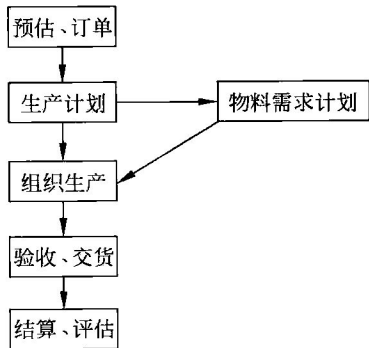


图 1-1 物料生产计划时序图

## 1.4 生产企业物流

目前,越来越多的企业开始从战略的角度高度重视现代物流管理。从企业管理角度上看,企业生产物流更好地整合企业资源、有效地利用资源。



生产企业物流可以理解为从采购企业生产所需的原材料到生产出合格产品,并送达到客户或销售商手中的物质流动过程。一般分为企业内部物流和企业外部物流两部分。

企业内部物流主要指企业组织生产过程中,对产品或在制品生产加工时产生的验收、入库、搬运、仓储、保管、分拣、组配、配送等实体流动过程。在相当多的企业内也被称为供应物流或原材料供应物流。

企业内部物流是企业生产能够正常运行的保障。现实中对企业内部物流的不断更新、改造,保证物料的准时、保质、保量、配送到位,既满足了企业的生产需求,又促进了企业生产工艺及工序的科学化和高效率。

企业内部物流如图 1-2 所示。

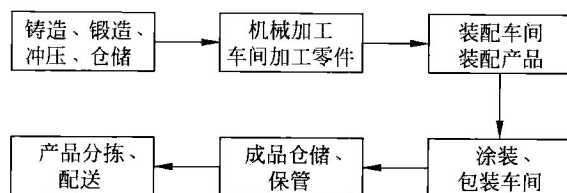


图 1-2 企业内部物流图

企业外部物流主要指企业组织生产活动中,协作厂及零部件供应商、原材料、产品销售等企业生产外部的实体流动过程。

企业外部物流一般更多地体现在采购物流及销售物流之中。它所面临的是企业客户及供应商,更应注重的是其物料的输送性、可协调性及服务性。

企业外部物流流程图如图 1-3 所示。

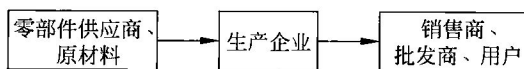


图 1-3 企业外部物流流程图

生产企业物流在企业运营过程中具有重要的地位,与流通物流、商业物流相比较,有着如下的特性。

### 1. 稳定性

生产企业物流与企业生产密不可分,企业生产完全依靠生产计划来指导生产,产品的数量、品种、生产时间都是有计划性的。企业生产产品的节拍,使企业生产物流相对其他物流更加稳定。生产企业所用物料都必须根据生产计划及物料需求计划的要求准时送达到生产现场(工位)。由于企业生产的计划性、均衡性,导致生产物流配送物料的种类、型号、数量大体相同,从而使生产企业物流更能体现出其特有的节奏性、连续性、稳定性。

### 2. 固定性

企业生产的产品相对固定,企业生产所需的物流配送的物料(零部件、标准件)品种、数量也相对固定。生产现场的固定,使生产物流配送路线得以固定。生产的计划性使生产物流用料得以准时性。生产企业物流能够保证有计划、有节奏、均衡地配送。