



21世纪全国高等教育应用型精品课规划教材

企业物流管理实务

QIYE WULIU GUANLI SHIWU

主 编 汪飞虎
副主编 杨 达



 北京理工大学出版社
BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

企业物流管理实务

主 编 汪飞虎

副主编 杨 达

 北京理工大学出版社

BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

内 容 简 介

本书以机电制造业为主要对象,理论结合实际,对大型企业内部的供应、生产、销售、回收等物流环节作了较为全面、翔实的介绍。对企业输入阶段的供应物流,从计划编制到商务谈判,从采购作业到物资保管,从成本控制到质量管理,均进行了深入细致的讲解。

本书既适合广大企业管理人员和物流一线的工作者阅读,也可作为企业内部职工教育培训和高等教育的教材。

版权专有 侵权必究

图书在版编目(CIP)数据

企业物流管理实务/汪飞虎主编. —北京:北京理工大学出版社, 2011. 12
ISBN 978 - 7 - 5640 - 5340 - 6

I. ①企… II. ①汪… III. ①企业管理 - 物流 - 物资管理 - 高等学校 - 教材 IV. ①F273.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 252227 号

出版发行 / 北京理工大学出版社

社 址 / 北京市海淀区中关村南大街 5 号

邮 编 / 100081

电 话 / (010)68914775(办公室) 68944990(批销中心) 68911084(读者服务部)

网 址 / [http:// www. bitpress. com. cn](http://www.bitpress.com.cn)

经 销 / 全国各地新华书店

印 刷 / 北京市通州富达印刷厂

开 本 / 710 毫米×1000 毫米 1/16

印 张 / 16

字 数 / 298 千字

版 次 / 2011 年 12 月第 1 版 2011 年 12 月第 1 次印刷

印 数 / 1~3000 册

定 价 / 32.00 元

责任编辑 / 洪晓英

梁铜华

责任校对 / 周瑞红

责任印制 / 吴皓云

图书出现印装质量问题,本社负责调换

序 言

昨日，汪飞虎给我电话，要我为其讲课稿汇编成的《企业物流管理实务》一书的正式出版写几句话。说实在的，我对现时出书的时尚做法心存异议，受托之下却又不便推辞。

我与汪飞虎认识较早，20 世纪 70 年代初，我们同作为上山下乡的知青下放在一个生产队。当时，我们队共有下放知青 17 人，汪飞虎在我们一帮人中，显得体弱单薄，但清秀文静中却又透出一股精细和干练。汪飞虎爱看书、爱钻研，凡事有自己的观点和看法。后来，我又和汪飞虎在同一工厂工作，汪飞虎供职的岗位是工厂的供应管理。在这个岗位上，他一干就是几十年，从一个小青年一直干到了今天“奔六”的年龄。几十年了，他爱学习、爱钻研的精神却一点都没变。工作之余，他在临近工厂的一所职业技术学院（由工厂原来的技校、职大、中专整合升格起来的）兼职教学。我认为，这是“理论与实践相结合”的一种极佳形式。

我仔细阅读了汪飞虎的《企业物流管理实务》，发现这是一部理论与实践相结合的经典之作，相比于同类书籍，它通篇浸透着对实践经验的提炼，是一部操作性、实战性极强的教材。

在传统的计划经济时期，我国企业形成了“大而全”“小而全”，万事不求人，社会专业协作程度低下的格局。在市场经济条件下，不少企业开始重新审视物流管理，特别是物资采购管理，关注企业上下游和上下游企业间的价值合作与协调，借鉴各种先进经验，不断完善物流管理流程，通过整体最优来提高物流链中各业务单元（专业企业）的竞争力和赢利能力，实现物流共配。

相信汪飞虎、杨达同志编著的《企业物流管理实务》，会使更多的物流管理者受益。

张建伟

2011 年 8 月

目 录

第一章 企业物流管理概论	(001)
第一节 企业物流基本概述	(001)
第二节 企业物流的基本内容	(004)
第三节 企业物流的运作模式	(010)
第二章 企业采购物流计划	(017)
第一节 采购计划的分类	(017)
第二节 采购计划的编制	(023)
第三节 影响采购计划的因素	(033)
第三章 企业采购物流作业	(037)
第一节 采购物流作业流程	(037)
第二节 采购物流作业方式	(043)
第三节 采购物流作业策略	(049)
第四章 企业采购物流管理	(053)
第一节 采购管理概述	(053)
第二节 采购日常管理	(057)
第三节 采购合同管理	(064)
第四节 采购质量管理	(067)
第五章 企业采购成本控制	(074)
第一节 采购成本的结构分析	(074)
第二节 影响采购成本的因素	(077)
第三节 控制采购成本的作用	(085)
第四节 降低采购成本的方法	(087)

第六章 供应商的选择与管理	(104)
第一节 供应商管理概述	(104)
第二节 供应商的评估与选定	(108)
第三节 供应商的管理	(113)
第七章 企业物流商务谈判	(122)
第一节 商务谈判概述	(122)
第二节 商务谈判的程序	(130)
第三节 商务谈判的技巧	(140)
第八章 企业生产物流	(144)
第一节 企业生产物流的概念	(144)
第二节 企业生产物流的运作模式	(149)
第三节 不同类型产品的生产物流概况	(150)
第四节 不同类型占用的生产物流分析	(154)
第五节 生产物流的 MRP 系统	(163)
第六节 生产物流的 JIT 思想	(165)
第九章 企业仓储管理	(169)
第一节 企业仓储概述	(169)
第二节 企业仓储管理	(175)
第三节 企业仓储的发展	(182)
第十章 企业库存控制	(188)
第一节 库存水平与库存成本分析	(188)
第二节 库存控制方法	(196)
第三节 企业库存管理	(203)
第十一章 企业销售物流	(208)
第一节 企业销售物流概述	(208)
第二节 企业销售物流的运作	(211)
第三节 销售物流的市场服务	(222)

第十二章 企业逆向物流	(229)
第一节 企业逆向物流概述	(229)
第二节 企业逆向物流管理	(234)
第三节 企业逆向物流的发展	(242)
参考文献	(246)
后记	(247)

第一章

企业物流管理概论

随着我国经济的不断发展，特别是基础工业建设浪潮的不断高涨，现代物流作为第三利润源泉正在成为一个新的经济热点。尤其是一些大型工业企业，开始从战略高度来研究物流运作，希望通过提高物流运作水平来增加企业的核心竞争力。

本章将对物流的基本活动，物流在工业企业的运作模式、特点及发展趋势作初步介绍。

第一节 企业物流基本概述

如何认识企业物流，如何定义企业物流，企业物流有什么特点，它的产生背景是怎样的，等等，都是我们应该了解和学习的重要内容。

一、企业物流的产生

1. 企业物流的产生背景

从人类社会开始有产品交换行为起就有了物流活动。因此说，物流的产生是人类发展进程的产物，是商品交换市场供需不断繁荣的产物。在第二次世界大战期间，美军的后勤保障，物资的分配、运输、储存等一系列活动，逐步形成了物流这一概念。后来人们又将这一概念引入经济建设领域，产生了由物流计划、采购、储存、保管、运输等系列活动组成的“企业现代物流”。

2. 企业物流的产生过程

企业，特别是制造业，在计划经济时代是以生产为核心的，所有管理围绕生产而进行。当迈入市场经济后，企业逐步进入以销售为龙头，以生产为主体的管理模式。在泰罗“科学管理”学说的指导下，理论界曾一度将企业的管理分为三个主体部分，即市场运营管理、生产组织管理以及财务资金管理，而并未将企业物流列入其中。这一阶段尽管“企业物流”客观存在于企业中，但并没有

“企业物流”这一概念。

随着企业的发展壮大和企业生产能力的增加,企业的物资采购、物资保管、物资库存都逐步壮大,对企业的影响也逐渐呈现出来。如过多的物资库存会对资金流转产生影响,不当的物资采购会对生产制造产生影响,等等。于是,越来越多的企业就将物资库存控制并入企业的财务管理,将物资采购、保管并入企业的生产管理。这时“企业物流”从组织机构到管理手段都还没有单列出来。

到了20世纪80年代,企业进入经济全面复苏期。生产大幅度增长,物资采购、运输、保管和库存管理,对企业的运营显得越来越重要。“企业物流”的个性也随着生产的发展逐步彰显出来,并开始真正受到企业的重视。从物资的采购计划到采购作业,从物资运输到物资保管都有了自己独立的部门。进入21世纪后,企业又将供应商和客户纳入自己的管理范围,真正形成了一个以核心企业为主体的供应网链的现代企业物流。

二、企业物流的定义

企业是一个生产产品的经济实体,特别是制造类企业,从原材料购进到生产加工,再到产品销售的全过程,每个环节都是物资的实体运动。所以简单来讲,企业物流即“企业内部的物资实体流动”。然而,企业不是封闭体,既然有原材料的输入,就会有外部的物资流动,同时不同企业产品也是不同的,因而物资的输入种类也会不同。因此,时间、地点、方式、成本、品种都是物资流动的基本要素。所以严格地讲,企业物流是指物资供给者在适宜的时间、适宜的地点,以适宜的数量,将适宜的物资用适宜的成本,采取适宜的方式,提供给适宜的需求者的全部过程。

在国际物流行业,美国将企业物流定义为:“研究对原材料、半成品、产成品、服务以及相关信息从供应始点到消费终点的流动与存储进行有效计划、实施和控制的科学。”

我们要从两个方面来理解物流:一是物流中的“物”是指物资、物品、物料等实体;二是物流中的“流”是指物资等实体的有向物理位移。我们知道任何物资都有其二重性,即自然属性和社会属性。物资的实体是它的自然属性,而任何物资都有其不同的价值,有的紧俏,有的稀缺,这就形成了它的社会价值。如果我们将物资的实体移动叫做物流,那么它的社会实体流动就是商流。商流是通过企业销售实现物资所有权的转移,而物流是通过运输、储存等实现物资实体的转移。

三、企业物流的分类

我们可以将制造企业形象地看做一台使物资升值的机器。企业购进相对低价值的原材料,进行加工、制造,然后再以较高价值的产品形式对外输出,这样便使物资得到了升值,企业也就有了利润。而这么一个生产制造的全过程,大体可分为三个阶段,即原材料采购供应阶段、产品生产制造阶段以及产品入市销售阶段。这三个不同阶段的物资流动又各有特点,因而就分类出采购物流、生产物流和销售物流。

1. 采购物流

企业的采购物流又叫供应物流,是指在企业产品的生产制造过程中,生产资料的输入,包括从物资的采购计划到采购作业,从物资的运输、保管到下料、配送以及围绕采购的一系列商务活动的全过程。采购物流既是企业生产的起始阶段,又是外部物流的终结阶段,因此可以说,采购物流是企业与社会的一个衔接点。

2. 生产物流

企业的生产物流是指在产品生产制造过程中的物资流动。企业的生产物资从采购部门的仓库开始,流入到生产线的开端。随着加工工序的不同,原材料一步一步被加工,不断地从上工序流向下工序,从原材料变为加工件,接着变为半成品,再变为组装部件,最后进入总装,整个过程就是一个物资不断流动的过程。生产物流包括:车间内部工序与工序之间的加工件、半成品流动的车间物流和车间与车间之间分装与总装形成的部件流动的厂区物流。

3. 销售物流

企业销售物流是企业产成品的输出系统。它是企业物流的终结阶段,同时又是外部物流的起始阶段,因而销售物流是企业物流与外部物流的另一个衔接点。销售物流承担着企业的产品输出任务,因此,销售物流具体是指为确保企业的经营利益,将产品的所有权转移给用户的一系列经营活动,并通过包装、运输、配送等操作来实现产品实物的流动。

4. 回收物流

企业除采购物流、生产物流和销售物流外,还有一项不可忽视的回收物流。所谓回收物流,是指企业的生产、采购及销售过程中,原材料的边角余料、供应商提供的有质量问题的物资及企业售出的有质量问题的产品的回流和再生。由于这些物资的流向与来时的方向相反,所以又称为逆向物流。

第二节 企业物流的基本内容

学习了企业物流产生的背景和过程，接下来我们来了解一下企业物流的基本内容。它有哪些特点，哪些作用，它的目标又是什么，这些都需要我们按照企业物流的分类，对不同阶段的企业物流进行深入分析。

一、企业物流的输入阶段

企业物流的输入阶段是整个企业物流的起始阶段，这一阶段承担着生产资料输入的任务，包括采购和供应职能，因而又称为采购或供应物流阶段。采购物流的基本内容是什么，其目标是什么，对企业营运有哪些影响，这些都是需要认真分析的。

1. 采购物流的内容

采购物流的基本内容主要包括采购计划的制订、采购行为的实施和物资保管及控制三大部分。现在很多大型企业集团的采购部门拓展了采购物流的职责和范围，将下料、配送、加工也纳入采购物流的范畴。这样就使得采购物流有着更丰富的内容，成为企业利润的源泉。

(1) 采购计划

采购计划是采购物流中的一项重要内容。采购计划依据生产计划编制而成，对于物资采购时间、品种、数量都有严格的要求。企业生产什么产品相对应就要采购什么物资。采购计划对采购行为具有指导作用，是采购操作的依据。因此说，采购计划是企业物流输入阶段的指导性文件。

(2) 采购行为

采购行为是指在采购物流中采购的操作行为，也即采购计划的具体实施动作。采购行为包括供应商的选定、采购的商务谈判、采购合同的签订和执行等具体业务。

(3) 物资保管

物资采购到位后，对物资的收发、储存和库存控制是采购物流的另一重要内容。物资保管归结为库存管理，具体包括物资验收、入库、发放、储存、保养和库存控制等，它是采购物流中一个非常重要的环节。

2. 采购物流的目标

企业运营是要实现企业利润的最大化，即以最小的投入获得最大的利润。这是每个企业追求的目标，采购物流应围绕企业这个大目标，来制定自己的小目标。

(1) 最快反应

目前,制造业的生产情况可以说是品种多、批量小、周期短。另外,为了适应市场,生产计划变动频繁,这些都给物资采购带来了极大的困难。但是为了赢得市场,采购必须适应这种变化。这就要求采购必须具备快速反应能力。寻找物资资源要快;物资采购要快;物资验收、发放要快,从而更好地满足生产需要。

(2) 最高质量

物资采购不仅要有最快的反应速度,还要有在满足功能要求的前提下,采购到高质量的物资。企业产品质量决定着市场占有率,影响着企业形象,而输入物资的优劣又影响着产品的质量。所以,采购到高质量的物资是采购物流追求的目标之一。

(3) 最低成本

低成本采购是采购物流追求的又一目标。在制造业尤其是机电制造业,采购的材料配件成本约占整个产品销售价的70%。因此,降低采购环节的费用,降低采购物资的成本,对提高企业效益是非常有益的。

(4) 最低库存

采购物流的库存直接占用企业的流动资金。库存越大,占用的流动资金越多,资金的使用效率就越低。采购物流应该在满足生产供应的前提下,使库存物资降到最低,从而使流动资金得到充分的流转,发挥最大的使用效率。

3. 采购物流的作用

采购物流的作用可以通过它对企业的生产、成本及利润的影响看出来。

(1) 对生产的影响

企业的生产现场就像战场,具有高度的紧张性和连续性,对每种材料、每个配件都有严格的到位时间要求。因而,供应的物资必须是流畅的,采购物流在这个环节如果不能在时间和空间上确保物资及时到位,必定严重影响生产进程,甚至造成停工。

(2) 对成本的影响

企业的产品成本由材料和配件成本、生产成本以及销售成本等构成。其中,材料和配件成本形成于采购物流环节,它占总成本的80%以上。如果采购物流这一环节的材料、配件成本失控,将会严重影响产品的总成本。所以,企业一定要掌握好输入物资的成本。

(3) 对利润的影响

企业利润是由产品的销售价减去产品成本和税收得出的,即:利润=产品售价-产品成本-税收。所以,当销售价一定时,成本大利润就小,成本和利润成反比例关系。采购物流环节是影响成本的主要因素,因此,采购物流在对成本构成重大影响的同时,对企业利润也同样有着至关重要的作用。

二、企业物流的转换阶段

企业通过对输入的物资进行加工制造,转换其形态,提升其价值来获得利润。转换阶段的物资流动是指,加工件在工序间的流动以及半成品在班组间的流动,这一阶段的物资流动即企业的生产物流。生产物流的特点、分类和目标都是企业应该认真研究的。

1. 生产物流的分类

生产物流按物品的生产工艺及流动范围大致可分为在制品物流和半成品物流。

(1) 在制品物流

在制品物流是指加工件根据生产工艺路线,在不同工序间的流动。在制品物流要特别控制好流动速度,严格控制工艺时间,尽量减少工序之间的停留时间,以提高流转速度。

(2) 半成品物流

一般将按生产工艺已加工完毕等待装配的加工件称为半成品,而半成品在班组或车间之间的流动称为半成品物流。半成品物流要注意班组与班组之间、车间与车间之间的衔接问题,减少在库停留时间,加快半成品进入装配的速度。

2. 生产物流的特点

企业的生产物流是在加工制造环节产生的物资流动,不管是在制品物流还是半成品物流,都表现出生产的特性,即物资在工序间或班组间的流动具有连续性、准时性和同步性。

(1) 连续性

生产物流的连续性是指原材料、配件的输入必须是连续的,在制品在工序间的加工必须是连续的,半成品在班组和车间的流动也必须是连续的。因为整个制造过程从投料到产成品,各工序的加工和装配环节组成了一条长长的生产链,生产制造的正常运转,是由各环节的物资供给在时间和空间的流畅性和连续性来保障的。这条链上的任何一个环节断掉,都将导致生产停顿。

(2) 准时性

企业生产有缜密的生产计划和严格的进度要求。无论是原材料和配件输入,还是各工序的加工时间都必须准时。生产各环节的准时,是生产物流连续和流畅的保障。任何一个环节不准时,都将造成生产停产或在制品、半成品的滞留。

(3) 同步性

制造企业的产品由许多部件组合而成。在生产制造过程中,必须确保各部件进度的同步性,这样各部件才能同时进入总装程序。前面谈到的连续性和准时性都是为了确保各部件的进度同步。如果各部件进度不能同步,就必然造成在制品

或半成品的滞留和积压。在生产组织过程中,如何科学、合理地确保各部件的进度同步性,是个重要而关键的问题。

3. 生产物流的目标

企业生产管理的总目标是高效地生产出优质产品。高效又包括生产的高效率和生产的高效益。高效率是指最短的生产周期,高效益是指最少的生产费用。而要实现生产的总目标,生产物流必须做到:均衡生产、配套生产和零时停留。

(1) 均衡生产

生产物流的一个重要目标就是要保证生产的均衡性。所谓生产的均衡性,是指一年内上半年和下半年或每个季度的生产量应该是均衡的,一月内上旬、中旬和下旬的生产量也应该是均衡的。生产均衡对产品质量、设备安排、工人作息都是有好处的。而要保证生产的均衡,首先要确保生产资料的输入均衡,供给物资的流速、流量均衡。其次要保证生产工序间和生产班组间的物资流动均衡。只有确保物资的流量和流速稳定、均衡,才能保证整个生产的均衡,才能提高生产效率。

(2) 配套生产

从整个生产流程来看,各零部件先按各自的工艺流速进行流动,然后再进入总装程序。但有的零部件工艺时间短,进入总装快;有的零部件工艺时间长,进入总装慢。这就使得各零部件成组性差,不能配套地进入总装,会延长生产周期,降低生产效率。所以,合理调整各零部件进入加工的时间和流速,科学安排生产工艺路线,使零部件成组配套同步进入总装,是生产物流追求的另一目标。

(3) 零时滞留

在生产过程中,零部件的生产周期包括加工、组装工艺耗时和在各个工序间的滞留和流动耗时。要缩短生产周期,减少生产资金的占用,必须减少或消除不合理的工序间滞留时间。因此,在制品和半成品在二级库房及工序间的零时滞留是生产物流追求的又一目标。

三、企业物流的输出阶段

输出阶段是企业物流的最后一个环节,它是完成产品销售,实现产品增值的一个关键阶段,因此这个阶段又称为企业的销售物流。销售物流是生产者到消费者之间的物资流动过程,这个过程的主要内容有哪些,作业流程有哪些,基本任务是什么,都是本节要学习的内容。

1. 销售物流的内容

产品从生产企业到消费者手中,整个物资流动过程的工作内容主要包括产成品的库存管理、产成品的发货运输以及产成品的售后服务。这三项不同的工作内容,有各自不同的特征和重点,它们一起构成整个销售物流的基本内容。

(1) 产成品的库存管理

生产车间将产品总装完毕后存栈,存栈的产品入库进入销售系统。这一环节是生产物流的终点,销售物流的始点。销售部门应对入库的产成品妥善保管,要注意防锈、防尘、防腐,要控制好库房的亮度、温度、湿度,确保产品在库期间的安全性。对产品数量、储存时间、发货时间、包装情况、发运方向等都要有账可查,以随时为发货做好准备。

(2) 产成品的发货运输

产成品的发货运输是销售物流的重要内容。产成品的发货要有预定方案,尤其是对于大型产品,采取什么运输方式,行走哪条路线,如何确保到达时间,怎样保障一路安全等,这些都应有周详的预案。要做到在约定的时间,将客户所需的产品安全无损地送到约定的地点。

(3) 产成品的售后服务

产成品的售后服务是销售物流的另一重要内容。对产品的使用方法、维护保养等,应给消费者以细心的技术指导。特别是一些大型复杂的产品,要帮助消费者进行安装、调试。良好的售后服务不仅可增加消费者的满意程度,留住客户,赢得市场,提高产品的销售收入,还可以减少因产品退货、返修等引起的逆向物流。

2. 销售物流的流程

销售物流的基本内容,我们还应该了解销售物流的作业流程。当产品存栈进入销售系统后,销售部门应对产品进行运输包装,包装后存入产成品库房,以等待发运。再根据合同要求制订发运方案,实施发运作业,将产品送到消费者手中,并提供相关的售后服务工作。

销售物流作业流程如图 1-1 所示。

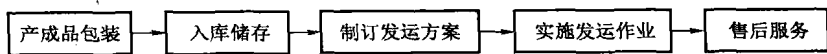


图 1-1 销售物流作业流程图

(1) 产成品包装

产成品包装是生产物流的末端,又是销售物流的始点。不同企业划分不一,有的企业产品包装由生产系统完成,有的企业则由销售系统归口。不管由谁负责,产品包装都要综合考虑经济性、安全性,要便于装卸和运输。同时企业还要争取采用最科学的工艺,最适当的材料,以最合理的成本来完成包装工作。

(2) 产成品入库

包装好的产成品入库不是为了储存,而是暂存为发运作准备。因此,产成品库房要特别注意控制产成品的储存时间和库存数量,必要时应建立产成品储存时间和库存数量的报警机制。企业应尽可能减少产成品的储存时间,降低产成品库

存数量,以盘活流动资金。因此,产成品零库存是销售物流追求的理想目标。

(3) 制订发运方案

产品发运不像装车发送那么简单,尤其是一些大型产品,超高、超宽、超重,是解体包装发运,还是整体包装发货?走什么线路?用什么方式?是汽运、铁运,还是水运?总之,制订发运方案时既要考虑运输安全和运输速度,又要考虑运输成本。企业应制订缜密的运输方案,选择合适的行走路线和适当的运输方式,从而制订出安全、快速、低成本的发运方案。

(4) 实施发运作业

产品发运方案制订好后,就要按方案实施运输作业。在方案的实施过程中,一方面要严格按制订方案执行,另一方面由于现实情况中不定因素很多,外部环境变数很大,再周密的方案也有考虑不到的地方,这就要有极强的应对能力,要有预备方案。总之,安全、准时地完成运输任务是销售物流的目标之一。

(5) 产品售后服务

产品售后服务是销售物流的最后一个环节,也是整个销售物流最重要的内容之一。产品到达消费者手中后,企业的售后服务应该随即跟上,要关注产品的使用情况,指导消费者对产品进行维护保养。企业要建立产品易损件备品中心、产品修造中心,并成立上门服务团队。这样,企业的销售市场才会越来越宽广。

3. 销售物流的任务

合理的销售物流对企业的运营会有什么样的作用,正确的销售渠道对企业的发展会有什么样的影响,这些都是需要我们仔细探寻的。应当明确,销售物流的基本任务是扩大产品销售,加快资金周转,降低流通费用。

(1) 扩大产品销售

扩大产品销售主要是指扩大销售范围和销售数量。扩大产品销售是销售的刚性指标,可直接提高企业的收益,是企业利润的源泉。合理的销售物流,正确的销售渠道是扩大产品销售的根本途径。因而扩大产品销售便是销售物流的首要任务。

(2) 加快资金周转

产品从产成品库房到消费者手中,在资金回收之前都占用了企业的流动资金。流动资金占用越大、时间越长即周转速度越慢,对企业运营就越不利。因此,销售物流的另一重大任务就是要提高货款回收效率,加快资金流转,使流动资金充分发挥作用。

(3) 降低流通费用

企业要有好效益,一方面要扩大销售,加速资金流转;另一方面也要降低成本,即企业的收入要增加,支出要减少。企业要减少支出,在销售物流环节就是要降低销售物流成本。

降低销售物流成本应从这几方面入手:一是要降低销售费用,销售的宣传

费、广告费要适当，与产生的效用要成比例；二是要控制好产品的包装、储运费用，选择最合理、最适当的包装和储运方案；三是售后服务要恰到好处，避免高成本的过渡服务。只有控制好销售物流费用，企业才会收到好的效益。

第三节 企业物流的运作模式

企业的物资流动从原材料的采购物流，到加工过程在制品、半成品的生产物流，再到产成品的销售物流，不同阶段的物流有着不同的特点，因而也有着不同的运作模式。本节将学习几种典型的企业物流运作模式。

一、标准化和柔性化的采购物流运作模式

现代企业的采购物流，已不是过去那种拿钱买货的简单操作模式了，它已基本实现了作业动作的标准化和应对策略的柔性化，可更合理、更协调地适应生产并服务生产。

1. 标准化采购物流

标准化的采购物流是指对采购活动的全过程实行标准化管理，包括对采购管理制度的标准化和对采购操作的标准化。

(1) 采购制度的标准化

传统的采购活动，没有规范的采购制度，也没有严格的工作流程，采购具有较大的随意性和临时性，因而超量采购、超规采购时有发生，经常造成库存积压，资金呆滞。标准化采购物流要求建立规范的规章制度，统一的作业流程，从而适应现代化的生产要求。

① 制度的标准化。采购制度的标准化是指企业的采购物流运作要建立起操作的技术标准体系和管理标准体系，使任何操作行为都有相应的技术标准和管理标准，这样就能规范操作行为，使采购作业更合理、更流畅。

② 流程的标准化。企业的采购活动，从计划编制到物资入库，有个基本的作业流程。传统的采购活动，由于没有统一的作业流程，常常导致程序混乱，物流不畅，生产受阻。而作业流程的标准化要求在整个采购活动过程中，环节要标准化，流程要标准化，流向要标准化。有了标准化的作业流程，采购活动就会有秩序、平稳、顺畅。

(2) 采购操作的标准化

有了标准的采购制度和采购流程，采购的操作也应标准化。采购操作的标准化是指按标准制度和标准流程来规范采购操作动作，主要包括业务作业的标准化和物资流动的标准化。