

29.14
C3

827196-98

29.14

物流管理指南

湯淺和夫 著



科学普及出版社

物流管理指南

余武明 方永国 译
兆玉珂 校

科学普及出版社

内 容 提 要

物流管理是以系统的观点,来看待物质资料从生产到消费之前的全部流通过程。因此,如你降低物流过程中的费用,便成为企业除了降低成本,增加产值之外的“第三个利润源”。

本书介绍了物流的起源、方法、费用基础知识,阐述了企业通过加强物流管理,降低费用,提高效益的科学途径和方法,对各行各业的领导干部、计划、管理、财会、供销、运输等部门的工作人员均有借鉴作用,并适于作培训教材。

《物流管理指南》〔日〕汤浅和夫著

余武明 方永国 译

兆玉珂 校

责任编辑:马冠英 袁同辰

封面设计:赵一东

插图描绘:列 东

*

科学普及出版社出版(北京海淀区白石桥路32号)

新华书店北京发行所发行 各地新华书店经售

北京市昌平县百善印刷厂印刷

*

开本:787×1092毫米 1/32 印张:5.2 字数:123千字

1988年12月第一版 1988年12月第一次印刷

印刷:1—12600册 定价:1.80元

ISBN 7-110-00859-2/F·36

前 言

最近，物流又引起了人们的注目。随着日本经济进入稳定的发展时期，曾经被形容为“第三利润源泉”的物流作用将得到重新评价。

物流作为“降低费用的领域”给企业增加了利润，因为它提供了“物流服务”，又能强有力地支持销售活动。在企业利润不断减少和销售竞争日趋激烈的今天，企业自然地要对物流寄予更大的期望。

可是，物流要满足这种期望，并不那么简单。因为尽管对物流的期望很大，然而就整个企业来说，对物流的理解和协作还处于低水平。

本来，为了合理地管理物流，企业有必要组成以物流部门为中心的各部门协作体制。但是，在许多企业里，生产部门只是努力搞自身的合理化，销售部门则只想增加销售额。在这种情况下，要组成物流的合理性结构，是一件相当困难的事情。

尽管如此，物流部门本身往往要响应这些期望，不惜增加费用，急于提高物流服务，反过来，这又容易与降低当前费用的努力发生矛盾。这样，无论何时也无法实现物流合理化的愿望。

总之，物流合理化是没有捷径可走的，要想得到成功，只有脚踏实地，按部就班地进行管理，方为良策。

那么，关键是什么呢？我想，介绍它们，正是本书的使

201.04/01

命。

本书立足于“物流是全企业努力的课题”，以对物流一无所知的人们为对象，尽可能通俗地介绍：“什么是企业经营中的物流”、“物流管理怎样进行才好”等问题。因此，打算摒除枯燥乏味的教科书形式，让读者轻松地阅读，本书尽力收集了适合物流管理的基础知识。

如果本书能有助于人们对物流的理解，对推进物流合理化有一点帮助的话，我将无尚荣幸。

这里，谨对为本书顺利出版付出了无数辛劳的日本能率协会出版部长中园雄司先生致以衷心的感谢。

汤浅和夫

1982年6月

目 录

1.现在为什么起用物流、.....	(1)
2.什么是物流	(11)
3.推行物流管理的方法	(21)
4.物流费用的基础知识	(32) .
5.物流费用的控制方法、使用方法	(44)
6.物流部门的地位	(62)
7.什么是物流子公司	(74)
8.向物流子公司学习	(91)
9.物流合理化的思考方法和实施方法	(104)
10.物流合理化的各种对策	(117)
11.情报在物流中的作用	(139)
12.强化物流管理的要点	(148)

1. 现在为什么起用物流

· 物流合理化发展到了什么程度？

“第三利润的源泉”、“降低费用的宝库”、“黑暗大陆”——在 60 年代中期，人们常常使用这些词汇来比喻物流。

物流的意义在于，因为它是至今尚未开拓的“黑暗大陆”，若在管理上当机立断地加以改革，则可期待它成为大幅度降低费用的宝库。它的费用降低额是继销售额增加、生产成本降低之后出现的“第三个利润源泉”。

企业决不该放过这个充满魅力的世界。当然，目前许多企业都已注意到了物流，而且各个公司都在共同强化物流部门。调查结果是，现在的大型企业里，30% 设有“物流部”，25% 设有“物流科”。物流在企业经营中作为一个管理领域固定下来，是从 60 年代中期开始的，大约在 10 年内，有半数以上的企业在物流方面积极地进行了体制改革。

如果顺便回顾一下 1965 年前后的情况，当时，在各地的工厂和分公司、营业所里，物流多被“业务科”或“商品科”等部门所管辖。而且据说往往在它们的“业务规定”中写道：“另外，承担其它科室所不管的工作。”总之，物流只不过是“另外”的业务而已。

现在，物流在许多企业里，它的机构已发展成“部”和“科”。可以说，企业里物流的地位确实变了样，也不算过分。它表现出人们非常希望开发“第三利润源泉”。

可是，现实并不那么美好。虽然设了“物流部”和“物流科”，实际上，关键性的物流合理化并未达到予期的效果，

与机构上的华而不实相对照，通向“第三利润源泉”的道路，相隔甚远，这是许多企业的亲身体验。当然，其中也有的企业取得了很大的成果，找到了宝库。然而，这些企业是少数派，多数尚未取得预期的成果。这种情况一直继续到现在。

根据物流合理化的进展情况，若把日本的企业分一下类，“先进企业”可占二~三成，“后进企业”超过半数，其余是“发展中的企业”。现在，物流在许多企业中还是“黑暗的大陆”。

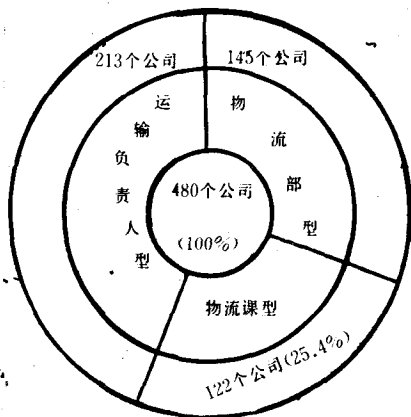


图1 物流部门的地位

1.日通总研调查（1980年10月，日通总合研究所进行调查的结果。从480家主要企业获得了答案，以“关于物流管理动向的调查报告书”为题公开发表。以下同。）。

2.所谓物流部型，是把物流部门放在“部”级位置。物流课型，运输负责人型也可作同样解释。

· 为什么没有进展呢？

物流虽然从“另外”的业务发展成了“部”和“科”的工作，那么，为什么物流合理化还是没有进展呢？也许有人会认为，是物流负责人不尽职守呢？这样猜不对。如果让我先下结论，物流合理化没有进展的最大原因是：企业放松了对物流体制的巩固。

设置了“物流部”和“物流科”，这确是事实。但是，如果仅仅就因为设置了物流负责部门，用它就能去推进物流合理化，这种认识是极大的错误。所谓物流合理化，并不是那么轻而易举的事业。

虽然撒下了一些“物流部”和“物流科”的种子，但由于没有积极开垦培养物流的土壤，因而物流合理化之花是不会含笑开放的。

这里所说的“土壤”是什么呢？可以解释为：“全公司的理解和协作。”

有关细节我们将在文章里逐步说明。物流工作控制着企业主要活动——生产与销售的咽喉要道。为此，要想改进物流，无论如何，必须调整生产和销售之间的关系。即使物流部门想这样做，如果生产和销售部门不理解、不支持，物流合理化就无法进展。

理解与支持物流，不仅是生产和销售部门，人事和经理部门的态度也极为重要。为了推行物流合理化，控制物流费用是必不可少的。这就需要经理部门的全面合作。物流费是推行物流合理化的罗盘，缺少了它，物流部门就会在黑暗中摸索前进。此外，在推动物流合理化时，不可缺少擅长物流工作的人才。因此需要人事部门的理解和协作是不言而喻的。

既然这样，物流合理化要想前进，就离不了“全公司的理解和协作”这块土壤。但是，物流在企业经营管理中是“新人”，而且人们不过是把它摆在“其它业务”的地位上。在公司内部，对物流也不一定都有好感，物流是受到“冷遇”的。用一般人的感觉来说：“充其量不就是一个物流吗？”

要想改变公司内部这种轻视物流的风气，那就需要领导人强有力的支持与帮助。不可否认。有许多首脑认为，成立了物流负责部门，就已经足够了。这种腔调对成立物流部门，反倒是一个悲剧。

播在轻视物流的“硬土”之中的种子，无论怎样拼命挣扎也不会发出芽来的。不管是颗多么好的良种，要是土壤不好，种子也不会发芽，就更谈不上开花。其中也有自己把硬土拱破，钻出芽来的，可是那样开出的花朵，决不会硕大丰润。

(图2 物流与公司内其它部门的关系)

所谓“第三利润泉”的怒放之花，是把物流部门这粒种子埋在肥沃的土壤里，经过精心培养的杰作。至于土壤结构，培育方法，将在后面详细说明。这里，想请读者充分认识到：仅仅建立了物流部门，物流合理化是不会有进展的。

· 没有发现降低费用的宝库

公司内部“轻视物流”的风气是阻碍物流合理化的最大因素，但这种内部风气引起的“难以理解的现象”，却在许多企业都可以看到。比如，若把生产和物流放在一个视野里拍照，就能看到一幅奇妙的情景，用一句话来说，那就是“近代世界”和“近代以前世界”共存的画面。

总之，无论在何处，企业都要为生产部门的合理化而努

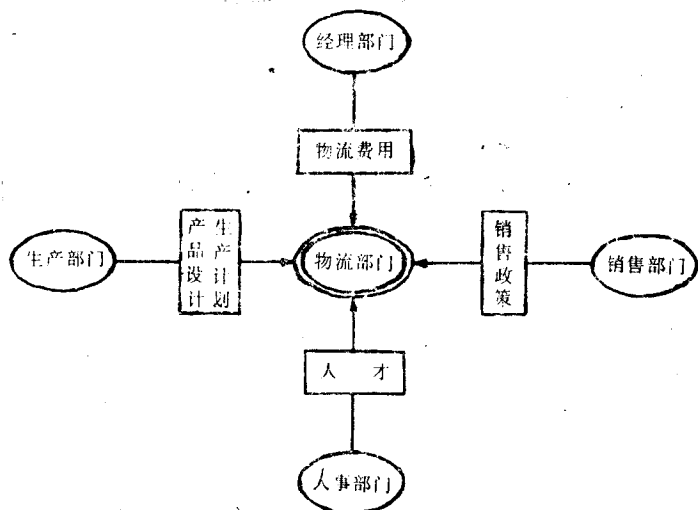


图2 物流与公司内其他部门的关系

力，为了使生产成本降低1元钱也要去拼命争取。运用高度的生产管理技术，充分发挥质量小组（QC小组）的集体活动以谋求降低费用。这股巨大的能量显然是日本企业的动力，我并不打算否定它。只是不可思议的是，难道合理化这股能量就只限于在工厂的范围内被焚烧干净吗？

如果从工厂大门迈进一步，那里却存在着“近代以前的”而决不能认为是合理的世界。我们看到，在拥有现代化设备、建立了合理系统的工厂里制造的产品，刚一离开工厂门口，就由人工去处理，堆进乱糟糟的仓库，经过错综复杂的路线，好不容易才能抵达目的地。

就象顺利地沿着高速公路疾驰而来的车辆，刚一逼近大门就受到阻滞，顿时陷入拥挤不堪的状态。加上没有路标、

路面又不平整这些恶劣条件，它已经完全失去了在高速分路上行驶的意义。高速公路的修整固然是大事，但如不设法排除道路的阻塞，那就毫无用处。可是，那些只顺利地跑过高速公路或只看到过高速公路的人，是不会理解这种状况的。

这对企业的生产和物流来说，道理也是同样的。生产成本的降低确实重要，但由于在其它费用中仍存在着浪费，这样从企业的总费用来看，只是降低成本依然没有什么作用。

况且生产成本的降低已接近了极限，成本的再降低并不是一件容易事。当然，对即使降 1 日元也要拼搏的精神我们应表示敬意，但我们若尽同样的努力去搞物流，恐怕一日元就能变成 10 日元。也就是说，积极消除物资阻塞要比只顾提高高速公路的限制速度收益更快，效果也更大。

据说，目前有某家公司，由于组织了物流合理化，几年来，成功地节约了 30 亿日元。这笔钱相当于销售额的 10%，是一个惊人的数字。这笔巨额费用的降低已成可能，恰恰证明了人们过去对物流是没有问津，今后真该在这块“黑暗的大陆”上，大显身手。

这种例子，在物流组织正规的企业里，屡见不鲜，并不稀奇。尽管“降低费用的宝库”就在身边，但若不正视它，将机会错过，那是最可惜不过的。

把“充其量不过是物流而已”的思想，视为是把企业当作“睁眼瞎”的比方，这能算说得过火吗？

(表 1 降低物流费用诸例)

• 差距仅仅体现在物流上

轻视物流以及对其置之不理的后果，不仅从费用降低程度可以看得出来，而且它也转嫁到销售活动方面。销售竞争

表 1 降低物流费用诸例

1976	7.	日电物流中心	3 年里总计降低 26 亿日元。
	8.	日本通信工业	在两年内压缩了近一半物流费用；对运输、包装作了根本的改革。
1977	8	日本石油	在 1975 年度 1 年削减了物流费用 10 亿日元。
	5.	大洋渔业	去年成功地削减了 9 亿日元物流费，2 年降低 28 亿日元。
1978	8.	安立电气	2 年削减物流费 1 亿日元，在改善包装方面日趋合理。
	2.	富士电机	每年降低 3 亿日元物流费，努力使物流合理化。
	11.	住友金属矿山	3 年内约削减 12 亿日元的物流费。
1979	5.	旭化成工业	1978 年度的总物流费用比前一年削减 1%，3 年减 20 亿日元。
1980	9.	井关农机	每年计划削减 10 亿日元物流费，已实现 8 亿。
	11.	十条制纸	这一年约实现削减 19 亿日元的物流费。
1981	6.	明电舍	2 年削减物流费 20%，在全公司开展合理化运动。
1982	2.	丰年制油	2 年内削减 4 亿日元物流费，今年要削减 3 亿日元。
	3.	帝人	计划 3 年削减 10 亿日元物流费，56 年度要达到 4 亿日元。

(注)：转载《船货消息》。(日本船货公司发行)。年、月指刊物发表日期。

越激烈，那里的物流发挥作用就越大。

这是为什么呢？让我们听听某个物流负责人的谈话：

“事到如今，只有用物流作竞争手段了。如果这样说有些过分，那么也可以说，作为竞争手段的物流，它的地位是相对提高了。总之，我们在产品的质量、价格、广告宣传、推销员活动等方面，与其它公司已很难有差别了。这是因为不管何处的产品都颇类似，由于产品本身失去了竞争力，因而在服务方面的竞争，其中哪怕是按顾客要求交货的物流服务，作为销售竞争的手段当然就显得重要了。例如，与其它公司相比，如果交货稍微耽误一点，就可认为这家公司的服务是不好的。仅仅因为服务不周受到一些指责还好，但如果就在那耽误发货的短时间内被其它公司的类似产品抢走了生意，情况就更不妙了。尤其如果不是自家的产品则会更糟，因为这本来就缺乏一定的竞争力，所以交货慢了，直接导致销售机会的丧失。”

上面引用的话也许稍长了点，但确实象所说的那样，如果产品在质量和价格上没有差别，剩下就只有在物流上见胜负了，这种情况在许多行业都发生过。特别是从事推销工作的人员，对这种事情，一定比物流负责人更有亲身体会。

有人说：“按顾客的要求发送商品那是理所当然的，这不就是物流的任务吗？”仅仅这样说，是不够的，可能有些人也这样想。确实如此，我也完全有同感。然而这件事并不那么简单。在各地工厂里生产的各种各样的产品，按分散在全国各地成百上千个用户的订货要求，每天都拖延交货时间，这的确是一个了不起的本事。要做到这一点，不为其设置机构，亦即不形成一个物流系统是不行的。

当然，如果不考虑费用就不会有那么多困难，只需在日

本各地的分公司和营业所里把所有库存充分加大就妥了。然而这样做，由于费用激增。利润也就不翼而飞了。即便好容易有了订货，其中的物流费用超过了应得的利润，也就本利全丢了。弄得不好，很可能出现“物流破产”，这也并非笑谈。

总之，物流在销售竞争上的作用日显重要，对企业来说，有必要顶住更严重的事态。若对物流仍然置之不理，又要维持高水平的物流服务，就必然要在费用上增加很大负担。所以说如果你不能在各方面满足顾客的要求，你在销售上就会失败。

估计这种状况今后还可能会继续存在。我们进入的时代已经不能再说“充其量不过是物流而已”的话了。配备合理的物流机构，无疑已成为所有企业共同面临的紧要课题。

· 物流把握了企业发展的钥匙

我想，前面的话已经明确指出，物流对企业的发展担负着一部分很重要的任务。起码我想的请读者明白一点：用“充其量也不过是物流而已”的思想来抓物流，企业除了赔钱以外，什么也不会得到。

本章的开头曾谈到，“物流先进企业”是少数，“物流后进企业”是多数，这两者之间在企业经营上的差距究竟有多大，可以从上面有论述中很容易地推测出来。“物流先进企业”是“形成一种用低费用提供高服务的物流结构的企业，”用低费用为企业贡献了利润，用高服务支持了销售活动。

无论与“用高费用提供低服务的企业”比较，还是与“虽然提供了高服务但是投入了高费用的企业”比较，“物流先进企业”处于什么样的优越地位，是很清楚的。而且这个差距

也是很大的。这种差距便构成了企业收益能力和销售能力的差距，最终结果造成了企业的等级差别。

然而，这些“物流先进企业”和“物流后进企业”之间的差距，确切地说，是从公司内部对物流组合方式的不同而产生的，这并不错误。“物流先进企业”是把物流作为“全公司应该解决的课题”来认识的。与此相反，“物流后进企业”多认为“物流只是物流部门的工作”。这样，由于物流所处的地位不同，结果产生了物流效率的差异。

“物流是物流部门的工作，与我们无关”——企业内这种对物流的错误看法，阻碍着物流的进步。恶果是拖了企业发展的后腿。今天我们已经进入了经济稳定成长时期，强调物流具有这种重要性，是理所当然的。

无论在什么时候，如果轻视物流，在不久的将来，就一定会导致物流陷于难堪的地步。如何从本质上尽快地抓住物流，是把握企业发展的钥匙。因而，面对“物流后进企业”较多的事实，也意味着还有机会走在同行业其它公司的前面。在日益严峻的经营环境中，物流作为一支开拓新路的尖兵，是该出场亮相了。

2.什么是物流

·物流事业的开端

现在探讨一下我们所使用的“物流”这一词语的来历。从1956年10月到11月末，“日本生产效率总部”向美国派遣了“流通技术专门视察团”。这个视察团归国后发表的“流通技术”（日本生产效率总部 productivity Report 第三十三号）报告书中，使用了英语原文——Physical Distribution，这就是“物流”的词源。

这样，Physical Distribution 这个概念便在50年代前半期被介绍到日本来了。可是，把这个原词直接写成“物的流通”的译语，在社会上出现的时间是60年代后。

1964年7月9日，据《日本经济新闻》报导，在通产省产业构造审议会上，成立了“物的流通委员会”。从此，在这一阶段，通产省开始明确提出解决“物的流通”问题。另外，1965年1月在内阁会议决定的“中期经济计划”里，也强调了“物有流通现代化”。接着，1965年，在运输省发表的“运输白皮书”中，加有“现代化过程中物的流通”的副题，从这一时期可以看出，人们对“物的流通”倾注了极大关心。

以这一系列活动为背景，日本社会进入了大量生产、大量消费的时代。如果不设法解决与它们相关联的“黑暗大陆”问题，经济发展就有越走越窄的危险。这个时期采取的中心对策是：推进以沟通大量物流的各种渠道和削减人工费为目标的机械化。省力气。

从此以后，当初的译语字样“物的流通”消失了，“物流”