



编著

上海现代物流  
人才培训中心

# 现代物流管理

## 案例、习题与实践



**上海市紧缺人才培训工程  
现代物流岗位资格培训指定教材**

52-43  
9

上海人民出版社

上海市紧缺人才培训工程  
现代物流岗位资格培训指定教材

# 现代物流管理 案例、习题与实践

编著 上海现代物流人才培训中心

上海人民出版社

**图书在版编目 (CIP) 数据**

现代物流管理案例、习题与实践/上海现代物流人才培训中心编著.

—上海: 上海人民出版社, 2002

ISBN 7-208-04020-6

I. 现... II. 上... III. 物资流通-企业管理 IV. F252

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 087935 号

责任编辑 屠玮涓

美术编辑 陈楠

**现代物流管理案例、习题与实践**

上海现代物流人才培训中心 编著

世纪出版集团

上海人民出版社出版、发行

(200001 上海福建中路 193 号 www.ewen.cc)

新华书店上海发行所经销

商务印书馆上海印刷股份有限公司印刷

开本 787×1092 1/16 印张 12 插页 2 字数 264,000

2002 年 1 月第 1 版 2002 年 5 月第 3 次印刷

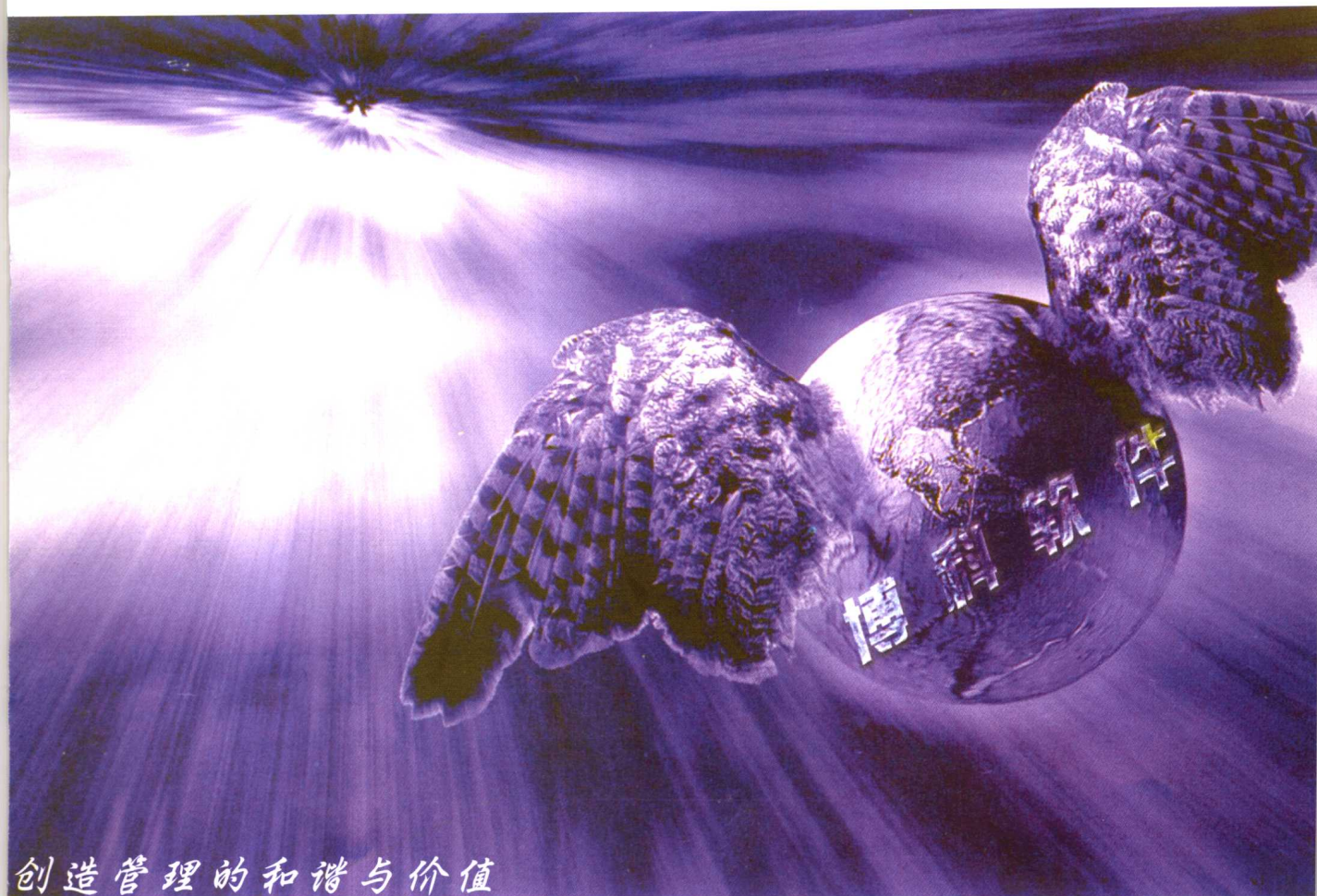
印数 7,201-11,300

ISBN 7-208-04020-6/F·830

定价 21.00 元

## 编委会名单

|     |     |     |     |
|-----|-----|-----|-----|
| 主 任 | 沈国康 |     |     |
| 主 编 | 张 毅 |     |     |
| 编 委 | 崔玉宝 | 蔡志强 | 张持刚 |
|     | 龚国华 | 王恒山 | 罗万均 |



创造管理的和谐与价值

**博 科**

ERP 时代领航者  
中国物流新思维

# 内 容 简 介

本书以上海现代物流人才培训中心推出的物流管理系列丛书之一的《现代物流管理》为主线,归纳总结了各章的基础知识要点,并辅以相关的案例编写而成。该书的实践部分以图文并茂的形式介绍了上海全方物流信息系统和英格丽化妆品公司的 ERP 系统,通过上机实践,可使读者对信息技术在现代物流管理中的作用有更深一步的感受,同时,也有助于读者更好地掌握现代物流管理的内容。

全书分两部分,第一部分包括案例和习题,共 13 章,与《现代物流管理》一书中的章节相对应,第二部分则是上机实践部分。

本书作为《现代物流管理》的辅助参考教材,它对参加现代物流职业培训的学员,具有重要的参考价值。同时,也可以作为从事物流管理工作人员的参考读物。



# 前 言

物流以前不为人们所重视,然而,近年来随着新经济时代的到来,市场竞争的加剧,管理观念的更新,政府和社会对物流的重视,使物流的环境发生了变化,企业内物流部门开始建立,第三方物流企业正在蓬勃兴起,国际物流企业也更趋活跃。

中国政府大力扶持物流企业,将现代物流列入了重要新兴产业的发展规划,同时也积极开展运输工程的建设,大力推进物流配送的连锁经营,中资和外资的第三方物流企业正在崛起,马士基物流公司、联邦快递公司、中国远洋运输公司都正在发展。香港地区也提出了建设“物流之都”的目标。计算机物流配送信息系统、电子订货信息系统、第三方物流信息系统也渐渐地被推出。“中国物流与采购联合会”等物流组织和网站相继出现,物流术语的国家标准已经产生;人们开始要求了解物流,学习物流管理方法,研究物流的发展趋势。

物流行业成为现代时兴的行业,物流管理成为现代热门的学科,而精通物流管理的人才更是现代紧缺的人才。

“现代物流人才培训中心”是专为培训物流管理人才而设的机构。培训中心将出版现代物流管理系列丛书,《现代物流管理》则是丛书中的第一本书。在编写《现代物流管理》之前,我们浏览了物流方面的书籍,发现有关物流方面的书籍不多,而综合性的物流管理的普及教材更少。这就促使我们提笔编写了《现代物流管理》以及《现代物流管理案例、习题与实践》,这两本书为一套,是为从事现代物流管理工作的人员提供的普及培训教材,其中,普及班学习内容为第1章至第9章,中级班学习内容为第1章至第13章。《现代物流管理案例、习题与实践》作为《现代物流管理》的姊妹篇,其目的是为参加现代物流职业培训的学员以及从事现代物流管理工作人员提供辅助参考。

参加《现代物流管理案例、习题与实践》一书的编写人员有:

|      |                        |               |
|------|------------------------|---------------|
| 张 毅: | 上海财经大学经济信息管理系教授        | 主编,参加编写第      |
|      | 曾出版《企业资源计划 ERP》、《制造    | 一部分 6、10、11 章 |
|      | 资源计划 MRP II 及其应用》、《会计信 | 案例及 5、6、11 章  |
|      | 息系统》等著作                | 习题            |

- |                   |                                                           |                                     |
|-------------------|-----------------------------------------------------------|-------------------------------------|
| 龚国华：              | 复旦大学管理学院副教授<br>曾出版《生产与运营管理》、《物流与供应链管理》，参与编写《质量管理学》等著作     | 参加编写第一部分<br>2、3、4 章                 |
| 王恒山：              | 上海理工大学管理学院副教授<br>曾参与编写《软科学方法论研究》、《人机环境系统工程研究进展》等著作        | 参加编写第一部分<br>8 章案例及 7、8、10<br>章习题    |
| 赵可培：              | 上海财经大学应用数学系副教授<br>曾参与编写《目标规划与应用》、《电脑在商业企业管理中的应用》、《运筹学》等著作 | 参加编写第一部分<br>13 章案例                  |
| 罗万钧：              | 上海财经大学讲师<br>曾参与编写《微积分》、《线性代数》、《高等数学(二)》等教材                | 参加编写第一部分<br>13 章习题                  |
| 倪捷：               | 上海财经大学硕士                                                  | 参加编写第一部分<br>1、9 章案例及 1、9、<br>12 章习题 |
| 上海博科公司物流部和 ERP 部： |                                                           | 参加编写第二部分<br>实践内容及 5、7、<br>12 章案例    |





## 主编介绍

张毅，现代物流人才培养中心主任，上海财经大学教授，上海市生产与库存管理研究会秘书长。从事理论教学38年。

1983年起开始从事MRPⅡ、JIT及ERP方面研究工作。曾任多家国际著名ERP软件供应商的特聘高级顾问。长期以来致力于物流及ERP的研究、推广、培训、咨询及本地化工作。曾参与组织多家国际企业的项目的实施咨询。主持参加专业科研项目三十余项，出版物流及ERP专业著作九本，发表论文四十余篇。

# 目 录

## 第一部分 案例与习题

### 第1章 物流和物流系统

|                                       |    |
|---------------------------------------|----|
| 案例 淘金黑色地带——山东东大化工集团转变思路引进物流管理的做法····· | 3  |
| 习题·····                               | 5  |
| 习题答案·····                             | 10 |

### 第2章 物流管理基本原理

|                          |    |
|--------------------------|----|
| 案例 轿车零部件配送中心如何担此重任?····· | 11 |
| 习题·····                  | 17 |
| 习题答案·····                | 22 |

### 第3章 流通业物流管理

|                   |    |
|-------------------|----|
| 案例 宝供为什么受欢迎?····· | 23 |
| 习题·····           | 27 |
| 习题答案·····         | 33 |

### 第4章 制造业物流管理

|                         |    |
|-------------------------|----|
| 案例 海尔基于核心能力的物流管理创新····· | 34 |
| 习题·····                 | 40 |
| 习题答案·····               | 45 |

### 第5章 第三方物流管理

|                                  |    |
|----------------------------------|----|
| 案例 开创国内现代物流之先河——记上海全方物流有限公司····· | 46 |
| 习题·····                          | 50 |
| 习题答案·····                        | 55 |

### 第6章 国际物流管理

## 2 现代物流管理案例、习题与实践

|                                 |    |
|---------------------------------|----|
| 案例 快递物流——美国联合包裹运送服务公司 UPS ..... | 56 |
| 习题 .....                        | 57 |
| 习题答案 .....                      | 62 |

### 第7章 物流信息管理

|                                |    |
|--------------------------------|----|
| 案例 物流配送信息系统——雷允上(苏州)有限公司 ..... | 63 |
| 习题 .....                       | 64 |
| 习题答案 .....                     | 69 |

### 第8章 供应链管理

|                   |    |
|-------------------|----|
| 案例 惠普公司的供应链 ..... | 70 |
| 习题 .....          | 71 |
| 习题答案 .....        | 77 |

### 第9章 物流组织与人员

|                                |    |
|--------------------------------|----|
| 案例 标准钢铁公司引入业务委员会,改革传统组织结构..... | 78 |
| 习题 .....                       | 80 |
| 习题答案 .....                     | 86 |

### 第10章 企业资源计划系统 ERP 与物流

|                                           |    |
|-------------------------------------------|----|
| 案例 MRP II/ERP 系统的实施——上海合众开利空调设备有限公司 ..... | 87 |
| 习题 .....                                  | 90 |
| 习题答案 .....                                | 96 |

### 第11章 客户关系管理 CRM 与物流

|                      |     |
|----------------------|-----|
| 案例 上海某网络销售有限公司 ..... | 98  |
| 习题.....              | 100 |
| 习题答案.....            | 104 |

### 第12章 业务流程重组 BPR 与物流

|                             |     |
|-----------------------------|-----|
| 案例 流程的全面重组——英格丽化妆品有限公司..... | 105 |
| 习题.....                     | 110 |
| 习题答案.....                   | 116 |

### 第13章 物流经济学

|                                   |     |
|-----------------------------------|-----|
| 案例 配货中心的车辆调度优化——上海联华便利商业有限公司..... | 117 |
| 习题.....                           | 121 |

|           |     |
|-----------|-----|
| 习题答案..... | 125 |
|-----------|-----|

## 第二部分 上机实践

|                    |     |
|--------------------|-----|
| 实践(一) 第三方物流系统..... | 129 |
|--------------------|-----|

|                    |     |
|--------------------|-----|
| 实践(二) ERP 系统 ..... | 165 |
|--------------------|-----|

# 第 一 部 分

## 案 例 与 习 题



# 第 1 章 物流和物流系统

## 案 例

### 淘金黑色地带

——山东东大化工集团转变思路引进物流管理的做法

物流被许多专家学者称为经济的“黑色地带”，“待挖掘的金矿”、前景诱人的“第三利润源”。工业时代后期，企业通过生产的高度自动化、劳动力的专业分工及适当的库存控制等手段提高生产效率，降低生产成本，增进企业竞争力。随着经济全球化和网络经济的形成，企业间竞争愈加激烈，传统的以提高生产效率增进竞争力、提高企业绩效的做法，几乎已被挖掘殆尽。当前，新的经济环境和技术迫使企业必须突破以生产效率为主的传统竞争方式，力求扩大视角，将企业的原材料采购、存储、加工生产、产成品存储以及销售的整个物料和相关信息的流通一并分析，企业的经营战略必须从生产效率化向物流效率化转移，只有这样，企业才有可能保持持续的竞争力而不被市场所淘汰。

山东东大化工集团主导产品的生产能力和原材料用量，近两年翻了一番，但原材料及产成品运输费用、车辆、库存不仅没有增加，反而大幅度下降。这一切源于他们在采购、保管、运输等非生产环节，创出了不凡业绩。

#### 一、缺口由运输撕开，思路洞开缘于车辆拍卖

前身为张店化工厂的东大集团，建厂 40 年来，物料运输一直由公司车队承担。车队 26 名员工，18 辆大货车，加上一个修理厂，运转费用不菲，效率却不高。司机上班拖拖拉拉，偷工怠工现象严重，有时为了私自揽活延长运输时间，使原材料不能及时入库，给企业带来不少负面影响。

办法想了不少，成效却是寥寥。公司决定向内部招标采购，18 辆车卖掉了 12 辆，收回 75 万元，14 名司机中标，其余车辆报废，人员分流。被拍卖车辆的驾驶人员承担了公司运输任务，运价先是与公司以前平均运价持平；过渡 2 个月后降低 0.02 元，与市场价持平；紧接着又比市场价降低 0.03 元。

车成了自己的，每辆车运行里程比拍卖前多出 2 倍。半年的时间公司就节约了运输费



用 184 万元。此外工资、车辆维修费等一概不用公司负担,合计节约费用 354 万元。

当被拍卖车辆逐渐进入报废期时,公司开始将运输推向社会,先是面向社会公开竞价招标,年节约运费 390 万元;然后又对运量相对集中的几条线路公开招标买断,吨公里运价由 0.44 元降到 0.2 元,前后节支 1 431 万元。

### 二、库存、信息、采购

为了实现企业内部资源的最优配置和最低成本,“东大”开始对原材料、中间过程的库存、最终产品的储存与销售以及相关信息进行全面管理,有意识地导入了物流管理这一全新理念。

“东大”是大型化工企业,使用原材料多达 2 万多种,库存占用资金 5 228 万元。具备了运输环节的优化控制这个前提,企业开始向物流管理的下一个目标——合理库存挺进。过去由于运力、运输效率有限,原料采购需提前一星期,产品到客户手中需一星期以上。现在运力、运输效率大为提高,原材料购进最多只需提前 2 天;国内市场送货一般不超过 2 天。可以就近采购的物资,坚决保持“零库存”。对不易采购的物资,采购计划批准前必须先经仓库保管员审核签字,以确认库里没有存货和替代物品。实施这种库存管理以来,1998 年企业库存比上年降低  $2/3$ ,减少资金占用 1 800 万元。2000 年仅去掉危险品仓库,让危险品直接进入生产装置,就减少资金占用 2 200 万元。

实现合理库存,信息有效流通是关键。由于能及时掌握国内外市场的大量信息,“东大”在库存的控制上始终处于主动地位。1998 年二季度,预测丙烯价格将有较大的回落,“东大”提前压缩库存,等回落到最低点又大量购进,仅此一项举措就增加效益 100 多万元。2000 年国家加大打私力度,“东大”分析认为国内化工原料市场将有大的波动,就加大了产品库存,待价格上扬后集中促销,一举增收 200 万元。

信息的有效流通,对采购环节优化控制产生了深刻影响。由于众多原材料的供求信息、价格信息通过互联网等渠道,在企业有关部门间实现了快捷采集传递,“东大”建立起供应公司采购,技术、财务、审计、设备四部门随时检查监督的高效物资采购体系,采购由暗箱操作走向完全透明。仅 1998 年采购成本就降低了 1 910 万元。生产部门提报的采购计划最迟半天就能得到落实。

### 三、物流管理的作用

物流管理在发达国家并不新鲜,日本丰田公司早在 20 世纪 70 年代就广泛采用,到 90 年代初日本制造业已普遍采用。可惜的是,目前国内大多数企业对这概念还相当陌生。一提降低成本,就只知道盯着生产环节。其实随着生产工艺水平的不断提高,这个环节的挖潜空间已日趋有限。以“东大”为例,主导产品环氧丙烷、聚酯均系引进日本先进技术,全过程计算机控制。仅盯着生产环节降成本,企业显然无路可走。

市场竞争不断加剧,生产越来越趋向多品种、小批量,营销区越来越宽。随之而来的是,采购成本、仓储费用在企业全部成本中所占比例越来越高(东大已超 80%),但众多企业忽视的恰恰是这一块,特别是国有企业,采购、运输、仓储不计成本,一概包揽。难怪这一领域

被管理学家称为“黑色地带”。

“东大”在向人们展现管理创新无穷潜力的同时,也向国有企业提出了一个强化管理的全新课题,那就是依托社会化、专业化的服务体系,克服“大而全”、“小而全”的通病,降低成本,提高水平和市场竞争力。

推行物流管理以前,所在地张店区没有一家专业化的化工储运企业。但在运输走向社会的短短一两年时间,在企业巨大运量的刺激带动下,张店及周边一批专业化工储运公司迅速崛起,并且在激烈的竞争中日渐走向成熟,专业优势发挥得越来越明显。“东大”自己也最终受益。

“东大”的实践证明:对企业内部物流进行合理化改造和全面管理以及将无核心竞争力优势的物流业务外包,可为企业带来巨大的经济效益;同时也促进了周边地区运输业的专业化发展,提高了他们的服务意识和服务水平,实现了社会资源的最优配置。

#### 思考题:

1. 东大化工集团为什么实行物流管理?
2. 东大化工集团实行物流管理采取了哪些措施?
3. 东大化工集团的物流管理给了你哪些启示? 结合你所在的企业,谈谈企业在采购、生产和销售环节中存在哪些问题,应如何解决?

## 习 题

### 一、选择题(选择一个最适合题意的答案填入题中所示的空格处)

1. 马克思的劳动价值论认为,人类社会生产与再生产包括\_\_\_\_\_。
  - A. 生产、分配、物流和消费
  - B. 生产、分配、交易和消费
  - C. 生产、分配、交换和消费
  - D. 生产、分配、物流和商流
2. 生产与流通之间的关系是\_\_\_\_\_。
  - A. 生产与流通之间是互为决定的关系
  - B. 流通规模决定生产规模,生产对流通有反作用
  - C. 生产与流通之间没有关系
  - D. 生产规模决定流通规模,流通对生产有反作用
3. 一般认为流通加工属于\_\_\_\_\_环节。
  - A. 生产
  - B. 交换