

第一次做管理者丛书

故事版

丛书主编 / 齐善鸿 丛书副主编 / 王宇秀
彭敏巧 等 / 编著

第一次做 物流经理

 中国经济出版社
www.economyph.com

第一次做管理者丛书

故事版

彭敬巧 等 / 编著



第一次做 物流经理



B1286091



中国经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

第一次做物流经理/彭敬巧著. —北京:中国经济出版社, 2004. 1

(第一次做管理者)

ISBN 7-5017-6171-X

I. 第... II. 彭... III. 物流—物资管理
IV. F252

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 125663 号

第一次做物流经理

彭敬巧 等编著

出版发行:中国经济出版社(100037·北京市西城区百万庄北街3号)

网 址:WWW.economyph.com

责任编辑:师少林(电话:68308644)

责任印制:张江虹

封面设计:白长江

经 销:各地新华书店

承 印:北京星月印刷厂

开 本:880mm×1230mm 1/32 印 张:12.25 字 数:300千字

版 次:2004年1月第1版 印 次:2004年1月第1次印刷

印 数:5000册

书 号:ISBN 7-5017-6171-X/F·4957 定 价:29.00元

版权所有 盗版必究 举报电话:68359418 68319282

服务热线:68344225 68353507 68341876 68341879 68353624

前言

物流成本冰山理论是由日本早稻田大学的西泽修教授提出的。西泽教授指出,盈亏计算书中的“销售费和一般管理费”栏中记载的外付运费和“外付保险费”的现金金额,不过是冰山之一角。西泽修教授将降低物流成本看作是“不为人知的第三利润源泉”。人们获得“物流是降低成本的宝库”这一共识,物流越来越引起企业界的重视。

物流经理职位源自于英美一些大公司,英文名为 Supply Chain Manager 或 Logistic Manager,即物流经理或后勤经理。随着物流这一市场的急剧膨胀,人们在各大报纸、杂志的招聘广告上发现了物流经理这一颇为新鲜的职位,不少求职者跃跃欲试。物流经理在我国尚算新兴职业。虽然人们对这个名词已是耳熟能详,可真正了解物流的并不是很多,物流专家更是凤毛麟角。据北京一家专门为外国企业服务的猎头公司介绍,一些外国公司或其所属合资企业对物流经理的需求近年来开始大幅增加,但北京市场上基本符合企业要求的物流经理人选却非常少,上海也将物流人才列为奇缺的十大人才

之一。由此可见,如何培养一支高素质的物流专业队伍已迫在眉睫。而与此同时,众多的第三方物流公司更是如雨后春笋般建立起来。

本书正是将主人公赵平定位为一个第三方物流企业的物流经理,本书从公司创立开始,随赵平经历了公司从无到有、从小到大的发展历程,公司的发展过程也是赵平这位经理人的发展历程。本书没有枯燥的说教,而是将赵平在工作中遇到的问题编成故事,以此为引子,经过赵平的思考和张教授以及刘子龙的帮助,问题被一一化解。希望读者能从中获得一些启发或新的思维方式,那本书编写的目的就达到了。

最后,希望读者事业成功,成长为一个合格的物流经理!

编者

2003. 10. 16

目 录

第一章 公司初建 /1

- 事件一 水到渠成——第三方物流企业的设立 /3
- 事件二 运筹帷幄——企业定位和发展战略的选择 /22

第二章 好的开始是成功的一半 / 37

- 事件一 激情与困惑——第一次出师碰壁 /40
- 事件二 不识庐山真面目 只缘身在此山中 /47
- 事件三 客户至上——约见客户前的准备工作 /60
- 事件四 组建团队和营销团队的初期管理 /67
- 事件五 初登舞台——物流方案的设计 /79

第三章 初期运作——你可以掌握得很好 /91

事件一 探寻空间位移的秘密——前期配送管理的苦恼 /93

事件二 向变化开放——依据仓储功能选址 /106

事件三 步步为营——加强商品保管业务管理 /116

事件四 重要的一课——物流经理法律须知 /133

第四章 企业发展初期——如何做大做强你的企业 /157

事件一 物流企业的发展环境和战略定位 /159

事件二 营运流程的整合与增值服务设计 /172

事件三 随你而变——打造快速反应的订单处理系统 /186

第五章 企业的整体提升 /211

- 事件一 管理输出——一次全新的尝试 /214
- 事件二 合资企业的美好前景——供应商管理 /223
- 事件三 局部服从整体——物流系统的优化 /230
- 事件四 企业文化——从英达公司得到的启示 /242

第六章 配送中心 /251

- 事件一 如何理解配送中心 /253
- 事件二 配送中心的选址和规划 /267
- 事件三 配送中心的作业流程及货品包装 /282
- 事件四 协调配合——进货作业与储存管理 /296

第七章 凤凰涅槃 /319

事件一 物流企业的信息系统建设 /321

事件二 电子商务很美 /338

事件三 合理管理你的客户资源 /350

事件四 广结联盟,做强做大 /362

参考书目 /381

公司初建

本章知识点

- 第三方物流服务的供求分析
- 如何进行第三方物流分离的决策?
- 第三方物流面临的问题?
- 物流企业如何创造价值?
- 如何根据价值来确定发展战略, 进而决策服务的供给?

本章出场人物介绍

赵 平:

本书主人公。兴达物流公司总经理,MBA毕业,富有工作热情,进入物流行业三年。工作富有魄力,积极进取。

徐 总:

华升家电公司总经理,赵平以前的上司,多年从业经验。

刘子龙:

赵平的好友,在跨国物流公司工作,具有先进的物流经营理念 and 实践能力。

张教授:

赵平上大学时的导师,学识渊博,对物流理论具有深厚的研究功底,经常能为赵平出谋划策。

小 李:

原华升公司运输部门员工,具有很强的实践能力,随着赵平来到了兴达物流公司,是公司的负责人之一。

事件一

水到渠成

——第三方物流企业的设立

• 故事 •

华升家电公司的董事会上，公司的主要管理层正在为一个问题争得面红耳赤。华升公司是一家经营家电的大型国有公司，在目前家电行业竞争激烈的情况下，公司的经营也面临着许多问题。怎样将公司带入更加美好的未来，是华升公司的领导人们日夜苦思的一个问题。在这次董事会上，公司的领导层正在为是否将公司的运输部门分离出去的问题争论着。

这个问题在华升公司由来已久，公司领导人的意见分为两派，一派认为，运输部门一直以来作为公司的辅助部门，为公司的进货、储运、销售做出了很大的贡献，与那些将运输业务承包给外面的家电公司相比，公司的经营更独立自主，所以应该保留这个部门；另一派认为，保留运输部门成本太高，并且不利于公司专注于自己的核心业务，而且现在市场上的第三方物流企业很多，提供的服务也越来越多样化和先进，由于竞争激烈，成本也呈下降的趋势，公司完全可以选择一家价钱



合适、服务周到的企业作为公司运输服务的供应商,从而提升公司在家电行业的核心竞争力。

随着每次讨论的不断深入,支持将公司运输部门分离出去的意见也越来越占优势。公司董事成员之一的徐总,谈了自己对第三方物流分离出去的看法。

徐总还将自己的发言作了一个简单的图表,将两种物流管理模式进行比较,发给各位董事传看,大家针对这张表格展开了有效的讨论,徐总感觉到现在大家的思路已经开始转向分离运输部门了,就接着阐述自己的观点。

徐总一席话在会议室里引起了强烈的反响,大家一致认为,应该在对公司状况进行总结的情况下,再对中国的物流市场环境进行进一步的调查,然后做出最后的结论。

画外音:国内第三方物流服务的供求状况如何呢?

虽然现在成立第三方物流公司是大势所趋,但是这一潮流并非适用于所有的公司,每个公司都应该根据自己的情况做出最后的选择,更重要的是,还需要对当今中国的物流市场供求状况做一个详尽的调查分析,所谓知己知彼,百战不殆,只有把市场行情把握清楚了,才能保证我们打一个有准备的胜仗。

可是由谁去完成这个任务呢?办公室里陷入沉寂,徐总眼前一亮:“公司里的赵平,相信大家都有印象,他在我们公司工作已经有三年了,一直担任物流部门的主要工作,具有很强的实务操作能力,而且去年他刚刚完成在职 MBA 的学习,掌握了很多的现代经营管理理念和科学方法,此外他还同大学里的很多教授和同学

都建立了联系，必要时可以咨询他们的意见，我想把这次的调研任务交给他，应该是一个不错的选择。”“那就太合适不过了。”董事们纷纷表示赞同，都为这次讨论能有一个建设性的结果而高兴。

会后，徐总找到赵平，给他仔细讲了这次董事会讨论的内容，并将调研的重要任务交给他。赵平是一个积极热情的人，从他开始进入公司起，就一直以公司为家，工作认真踏实，操作能力强，受到了周围同事的好评，但更重要的是，他是一个有思想的人，善于思考，具有战略的眼光。两年 MBA 的学习，使他掌握了很多科学的管理工具和方法，在工作中更是如鱼得水。对于这次徐总交给他的任务，赵平更是跃跃欲试，因为这个问题也是他一直以来非常关注的问题。

在将近期的工作做了仔细的安排之后，赵平开始进行大量的文字研究、市场调查和咨询。首先应该明确什么是现代物流和第三方物流，其次是第三方物流在我国的产生和发展状况，以及目前我国第三方物流的供需状况。

调研的结果表明，物流行业目前面临的问题，是许多物流企业（或准备进入物流市场的企业）在服务水平及物流专业技术与管理能力等方面，与第三方物流的需求还有一定差距，在一定程度上限制了企业对第三方物流服务的需求。因此我国的物流企业应加紧提升自身的水平与能力，跟上第三方物流市场需求的步伐。

有缺陷，就有发展的余地。这说明如果公司的物流部门被分离出去的话，面临的将是：利用更为现代化的物流管理工具和管理体制，提供更为周到和细致的服



务,拉动顾客的需求,在物流行业里还是大有可为的。但是还需要进一步证实结论的正确性,如果将运输部门分离出去,怎样才能保证其经营第三方物流的绩效呢?

画外音:如何做出是否采用第三方物流的正确决策呢?

赵平站在窗前,眺望着远方。

对下一步该怎么做,心中一片茫

然。也许刘子龙可以帮得上忙,他突然想到。刘子龙在外资企业工作多年,在物流行业也算是个行家,最难得的是,外企先进的物流管理机制和方法,经过实践的检验具有很强的科学性,也许能够帮我做出一个科学的决策。想到这里,赵平的眉头有些舒展开来。

晚上七点,在新部落酒吧,刘子龙如约而至,好久不见,两个人见面自是有很多的话题可以谈,但赵平可是很会把握机会的人,所以不一会儿,话题就转到了赵平遇到的难题上。不愧是老同学,刘子龙可谓是知无不言,言无不尽,一步步地消除了赵平心中的疑惑。

画外音:现阶段经营第三方物流仍然存在的问题有哪些?

• 刘子龙的帮助 •

对第三方物流分离出去的看法

据统计,我国目前工业品流通成本占商品价格的 50%—60%,零售商的物流成本占总成本的 20% 以上,流通费用支出占 GDP 的 20%,而发达国家仅为 10%。

当前,低成本所支持的低价格依然是我国工商企业开展竞争的主要手段,然而生产环节的物质、劳动力消耗的节约潜力已

很有限,而降低物流成本、提高企业物流效率则有较大空间。据专家预测,如果全社会流通费用降低1%,可节约资金178亿元。因而,物流对企业而言,是继劳动力和自然资源之后的“第三利润源泉”;完善的物流将起到减少人力,减少企业内部运作环节,提高生产效率,降低成本,增强竞争力的作用。对整个国民经济而言,物流是有待开垦的“处女地”,是新的经济增长点。

随着全球化竞争的加剧、信息技术的发展,围绕物流领域成本与效率的竞争将成为企业竞争的重点。而企业如何回归主业(即将精力集中于产品开发、生产、销售等具有竞争优势的核心专长业务的一方面或某几个方面),把物流这样一些对企业来说相对薄弱环节外包给专门从事物流管理的企业去做,是中国企业加入WTO后必须面对和缜密思考的问题。

当前,大多数厂商都是自己既经营生产、销售业务,又拥有自己的车队、仓库。应该看到,物流属于资本密集的活动。运送与储存物料以及产品分销占用大量空间、设备、人员,并愈加要求计算机软硬件的支持。在当今严重的资源约束环境下,提高资源利用率成为企业生存的前提。所以,随着市场竞争的激化和社会分工的细化,很多商家开始思考究竟是自营物流业务,还是将物流业务外包出去。有些企业开始意识到自己并不是运输经营和库存管理的行家,为了把更多的精力集中于自己的主营业务上,以便同自己的对手展开竞争,有些厂商开始把一些自己不十分在行的,诸如运输、仓储这样的业务外包给“第三方”经营。通过对物流自营与物流外包进行比较,可以发现,在当前全球经济一体化,竞争日趋激烈的大背景下,物流外包具有明显的优越性。目前很多厂家出于将精力集中于建立自己的核心竞争力和充分利用外部资源的考虑,已经将自己的物流业务外包出去了。从经济学的观点看,业务外包符合比较优势原则,所谓“人尽其才、物

尽其用”，在有效的市场上，不必要求自己什么都能做得最好，但要知道谁能做得更好。对于物流业务来说，如果别的公司比你自己做得更好，就支付报酬让他代你去做。如果每个人都能做自己做得最好的事情，就会产生经济效率，这对于各方来说都是有好处的。

由于自营物流会分散企业精力，企业不妨认真考虑一下，如果自己的物流业务具有如下缺点，如成本较高、服务水平有限等，不如忍痛割爱，改为采用第三方物流服务。

表 1.1 两种物流管理模式的比较

自营物流业务	分离物流业务
1. 独立自主	1. 集中精力于核心业务
2. 成本较高	2. 降低成本
3. 难以使用高新技术	3. 提高顾客服务水平，为顾客创造更多价值
4. 投资回报率低	4. 使用高新技术，实现以信息换库存
5. 资源利用率不高	5. 降低非重点资产，投资回报率高
6. 精力分散，核心业务注意不够	6. 资源利用率较高，增加企业柔性，使主业更集中
7. 服务水平有限	7. 改变管理模式
8. 管理模式受限	

一、第三方物流供求分析

(一)什么是现代物流

所谓物流是指物品从供应地向接收地的实体流动过程，是根据实际需要，将运输、储存、装卸、搬运、包装、流通加工、配送、信息处理等基本功能实施有机结合（见国标物流术语）。现代物流是以满足顾客的需求为目标，把制造、运输、销售等市场情况