

面向21世纪高等学校精品规划教材·物流管理专业

主编 李承霖

# 企业物流管理实务 (第2版)

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

面向21世纪高等学校精品规划教材·物流管理专业

# 企业

# 物流管理实务

(第2版)

主 编 李承霖  
副主编 孙浩静  
安礼奎  
参 编 刘振兴  
唐振武

 北京理工大学出版社

BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

## 内 容 提 要

企业物流是企业生产与经营的组成部分,也是社会大物流的基础。随着市场竞争的加剧,企业面临着严峻的挑战。而在经营过程中,企业物流管理的有效性是形成企业竞争能力的基础,直接影响着企业整体运作效率。本书以企业物流作为研究对象,全面系统地介绍了企业物流的各个职能环节和基本运作过程。全书共分为 11 章,主要包括:企业物流管理概述、企业物流战略、企业采购与供应物流管理、企业生产过程与生产物流管理、企业生产物流的计划与控制、企业仓储管理与库存控制、企业销售物流与回收物流管理、企业产品包装与搬运、企业物流信息系统与客户关系管理、企业物流绩效管理及企业物流现代化等内容。

本书可作为高等院校物流管理、物流企业管理及相关专业的教材、参考书,并可作为企业物流管理人员或技术人员的参考资料。

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 / 李承霖主编. —2 版. —北京:北京理工大学出版社, 2015. 1  
ISBN 978 - 7 - 5682 - 0130 - 8

I. ①企… II. ①李… 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 (2015) 第 005201 号

---

出版发行 / 北京理工大学出版社有限责任公司

社 址 / 北京市海淀区中关村南大街 5 号

邮 编 / 100081

电 话 / (010) 68914775 (总编室)

82562903 (教材售后服务热线)

68948351 (其他图书服务热线)

网 址 / <http://www.bitpress.com.cn>

经 销 / 全国各地新华书店

印 刷 / 北京高岭印刷有限公司

开 本 / 787 毫米 × 1092 毫米 1/16

印 张 / 15.5

字 数 / 360 千字

版 次 / 2015 年 1 月第 2 版 2015 年 1 月第 1 次印刷

定 价 / 39.00 元

责任编辑 / 张慧峰

文案编辑 / 张慧峰

责任校对 / 孟祥敬

责任印制 / 李志强

---

图书出现印装质量问题,请拨打售后服务热线,本社负责调换

## 出版说明

在经济全球化的今天,现代物流在世界范围内已经成长为一个充满生机且蕴涵着巨大发展潜力的新兴产业,成为构筑企业竞争优势的基础和源泉。物流发展水平也正成为衡量一个国家综合国力、经济运行质量和社会组织管理效率的重要指标之一。随着新经济和高度信息化时代的到来,中国经济正在愈来愈深地融入全球性的现代市场经济体系。所以,掌握现代物流理念、先进的物流技术、国际化的运营模式,迅速改进管理水平,尽快与国际接轨,是中国物流企业不能回避的挑战。

当前,我国的物流教育同物流发展相比,还十分滞后,掌握现代物流基本理念、擅长物流系统运作管理、能够熟练操作物流技术的人才十分匮乏。如不加快我国现代物流管理和技术人才的培养,物流人才问题必将成为现代物流企业发展的“瓶颈”。物流企业人才教育是多层次、多样化的,其中高等院校物流专业的职业技术教育,是造就大批第一线物流技术操作和运营管理实用人才的重要基地。

为使物流专业教育和物流企业职业培训符合现代物流发展的需要,满足一线物流人才实际技能培养和岗位培训的需求,北京理工大学出版社组织全国高等院校的专家、学者,以及物流相关行业、企业的部门主管和业务总监,为正在物流专业学习的大学生编写了一套实用性较强的教材。本套教材由物流企业一线运作专家同教学一线的教授、学者紧密结合而完成,吸纳了国内外最新物流实践经验和理论成果,采用了最新的物流理念与技术,顺应了技术教育的特点与需要,内容简洁,方法实用,流程清晰,技术全面,操作规范,图文并茂。既可作为高等院校物流专业课程教材,又可作为各层次物流教育及企业职工培训教材。

# 前言

## PREFACE

随着信息技术的快速发展和全球经济一体化进程的加快,伴随着我国改革开放进一步深化和加入 WTO,我国的物流产业也有了长足的发展,并成为极具活力的产业之一。企业物流是企业生产与经营的组成部分,也是社会大物流的基础。越来越多的企业开始重视物流,并认识到建立高效的企业物流模式能节约资源、降低成本、增加效益,并直接影响着企业整体运作效率,是提高竞争力的重要途径。物流作为企业的“第三利润源”,必将在其成长与发展的过程中发挥越来越重要的作用。

本教材以企业物流作为研究对象,以供应物流、生产物流、销售物流、国际物流、回收物流为基础,并从供应链管理、物流营销服务、企业物流绩效等不同角度,分析了企业物流的实际运作和发展方向。本教材按照从全局到局部的顺序进行阐述,从企业物流的战略层面展开研究,以企业物流的现代化发展为结束语,利用企业物流作为载体,系统地介绍、分析、研究了物流运行和实际作业的全过程,可以使读者对物流学科有一个全面深入的认识,为进一步进行物流科学理论研究和社会物流实践打下较扎实的基础。

本教材可以作为高等院校的物流及相关专业的教材,也可以作为物流领域的学者和企业物流工作人员的参考书。

本教材由多年从事物流教学的教师和江铃汽车股份有限公司物流部的科研工作人员编写。本教材由李承霖任主编,由孙浩静任副主编。其中第 1、2、11 章由李承霖编写,第 4、5、6 章由孙浩静编写,第 8 章由刘振兴编写,第 3、9 章由唐振武编写,第 7、10 章由安礼奎

编写。

由于编者水平有限，加之时间仓促，书中难免会有错误与不足之处，殷切希望广大读者批评指正，以日臻完善。

李承霖

在本书中，我们按照《会计准则》一书的要求，对《会计准则》一书进行了全面的修订。本书共分五章，第一章为总论，第二章为资产，第三章为负债，第四章为所有者权益，第五章为损益。本书在编写过程中，参考了《会计准则》一书的相关内容，并结合我国的实际情况，对《会计准则》一书进行了全面的修订。本书在编写过程中，参考了《会计准则》一书的相关内容，并结合我国的实际情况，对《会计准则》一书进行了全面的修订。本书在编写过程中，参考了《会计准则》一书的相关内容，并结合我国的实际情况，对《会计准则》一书进行了全面的修订。

本书共分五章，第一章为总论，第二章为资产，第三章为负债，第四章为所有者权益，第五章为损益。本书在编写过程中，参考了《会计准则》一书的相关内容，并结合我国的实际情况，对《会计准则》一书进行了全面的修订。本书在编写过程中，参考了《会计准则》一书的相关内容，并结合我国的实际情况，对《会计准则》一书进行了全面的修订。本书在编写过程中，参考了《会计准则》一书的相关内容，并结合我国的实际情况，对《会计准则》一书进行了全面的修订。

本书共分五章，第一章为总论，第二章为资产，第三章为负债，第四章为所有者权益，第五章为损益。本书在编写过程中，参考了《会计准则》一书的相关内容，并结合我国的实际情况，对《会计准则》一书进行了全面的修订。本书在编写过程中，参考了《会计准则》一书的相关内容，并结合我国的实际情况，对《会计准则》一书进行了全面的修订。本书在编写过程中，参考了《会计准则》一书的相关内容，并结合我国的实际情况，对《会计准则》一书进行了全面的修订。



# 目 录

# CONTENTS

|                                           |       |
|-------------------------------------------|-------|
| 第 1 章 企业物流管理概述 .....                      | (1)   |
| 1.1 企业物流管理的概念 .....                       | (1)   |
| 1.2 企业物流 .....                            | (4)   |
| 1.3 企业物流管理的内容 .....                       | (9)   |
| 1.4 企业物流管理的组织 .....                       | (14)  |
| 第 2 章 企业物流战略 .....                        | (23)  |
| 2.1 企业物流战略概述 .....                        | (23)  |
| 2.2 企业物流战略的内容 .....                       | (25)  |
| 2.3 企业物流战略的分析 .....                       | (28)  |
| 2.4 企业物流战略 .....                          | (31)  |
| 第 3 章 企业采购与供应物流管理 .....                   | (38)  |
| 3.1 企业采购管理 .....                          | (38)  |
| 3.2 准时采购方式与供应物流 .....                     | (44)  |
| 3.3 全球采购战略 .....                          | (51)  |
| 3.4 供应链管理 .....                           | (55)  |
| 第 4 章 企业生产过程与生产物流管理 .....                 | (65)  |
| 4.1 企业生产物流基本原理 .....                      | (65)  |
| 4.2 企业生产战略对生产物流的影响 .....                  | (78)  |
| 4.3 不同生产模式下的生产物流管理 .....                  | (79)  |
| 第 5 章 企业生产物流的计划与控制 .....                  | (87)  |
| 5.1 以 MRP、MRP II、ERP 原理为指导的生产物流运营方式 ..... | (87)  |
| 5.2 以 JIT 思想为宗旨的生产物流运营方式 .....            | (101) |
| 5.3 以 TOC 理论为依据的生产物流运营方式 .....            | (107) |
| 5.4 MRP II、JIT、TOC 模式比较与定位 .....          | (113) |

|                            |       |
|----------------------------|-------|
| <b>第6章 企业仓储管理与库存控制</b>     | (121) |
| 6.1 企业仓储管理                 | (121) |
| 6.2 库存的含义、分类和功能            | (128) |
| 6.3 库存成本与库存管理分类法           | (130) |
| 6.4 库存管理的方法                | (136) |
| <b>第7章 企业销售物流与回收物流管理</b>   | (140) |
| 7.1 企业销售系统与销售物流            | (140) |
| 7.2 销售物流服务                 | (145) |
| 7.3 企业销售配送                 | (150) |
| 7.4 企业回收物流                 | (154) |
| <b>第8章 企业产品包装与搬运</b>       | (164) |
| 8.1 企业产品包装                 | (164) |
| 8.2 企业产品的装卸、搬运             | (170) |
| <b>第9章 企业物流信息系统与客户关系管理</b> | (177) |
| 9.1 企业物流信息系统概述             | (177) |
| 9.2 企业物流信息系统设计             | (186) |
| 9.3 企业物流客户服务管理             | (198) |
| <b>第10章 企业物流绩效管理</b>       | (205) |
| 10.1 企业物流绩效评价              | (205) |
| 10.2 企业物流绩效管理              | (208) |
| 10.3 标杆管理                  | (209) |
| <b>第11章 企业物流现代化</b>        | (219) |
| 11.1 企业物流现代化的意义            | (219) |
| 11.2 物流一体化和供应链一体化          | (221) |
| 11.3 企业物流国际化               | (223) |
| 11.4 物流管理现代化               | (225) |
| <b>参考文献</b>                | (237) |



# 第1章

## 企业物流管理概述

### 学习目标

通过本章的学习，掌握企业物流的含义、企业物流的分类、企业物流管理的内容及企业物流管理的原则，掌握企业物流作业目标，掌握企业物流组织的基本类型，明确企业物流组织设计的原则，了解企业物流管理组织的发展。

企业物流是企业经营活动的重要组成部分，是企业降低成本的重要环节和手段。随着社会生产力的发展、科学技术水平的提高，物流的内涵和外延都发生了深刻的变化。“冰山理论”“黑大陆理论”“第三利润源泉”等理论相继出现和形成，全面认识企业物流的内涵，对发挥企业物流的作用、提升企业的市场竞争能力和优势具有重要的意义。

### 1.1 企业物流管理的概念

企业是指以市场为导向、以盈利为目的，运用各种生产要素，从事商品生产、流通和服务活动，依法自主经营、自负盈亏、自我发展、独立核算，并具有独立法人资格的经济组织。工业生产企业要购进原材料，经过若干工序的加工，形成产成品后再销售出去；商业企业要根据用户的要求购进商品，进行流通加工后销售出去；运输企业要按客户的要求将货物输送到指定地点。这些在企业经营范围内由生产或服务活动所形成的企业内部物品实物运动或位移就是企业物流。

#### 1.1.1 物流的基本概念

物流的历史和人类历史一样久远。物流概念的产生经过了一个漫长而曲折的过程，“物流”一词最早出现在美国。20世纪初，一些发达的资本主义国家出现生产过剩与需求相对不足的经济危机，市场竞争的加剧使人们开始关注分销工作，萌发了物流的概念。1915年，美国营销学者阿奇·萧在《市场流通中的若干问题》一书中，首次提出了“Physical Distribution”（缩写PD）的概念，有人将它译成“实体分销”，也有人译成“物流”。后来，美国另一位营销学者克拉克于1924年在《市场营销原理》一书中也使用了物流概念。由于世界各国的物流发展水平不同，对物流的定义也有差异。

美国对现代物流的定义是：传统的物流是指“物的流动”，即物质实体的流动过程，具

体指运输、储存、配送、装卸、保管、物流信息管理等各种活动。1985年,美国物流管理协会(CLM)对物流的定义为:是以满足客户需求为目的,以高效和经济的手段来组织原料、在制品、制成品以及相关信息从供应到消费的运动和存储的计划、执行和控制的过程。1991年,CLM将1985年定义中的“原料、在制品、制成品”修改为“产品、服务”。1998年,CLM又在1991年定义的开头加上“物流是供应链过程的一部分”。

因此,美国对现代物流的定义是:物流是供应链过程的一部分,是以满足客户需求为目的,以高效和经济的手段来组织产品、服务以及相关信息从供应到消费的运动和存储的计划、执行和控制的过程。

日本对物流的定义是:物流是为了消除商品从生产者到消费者之间的场所间隔和时间间隔的物理性经济活动。具体包括运输、保管、搬运、包装、流通加工、信息活动等。物流的实质及其作用就是保值、节约、缩短距离、增强企业竞争力、提高服务水平、加快商品流通、促进经济发展、保护环境、创造社会效益和附加价值。

欧洲物流协会(European Logistics Association, ELA)对物流的定义是:物流是在一个系统内对人员和商品的运输、安排及与此相关的支持活动进行计划、执行和控制,以达到特定的目的。

1979年,“物流”一词第一次从日本引入中国。但是,对它的理解仅限于储运。20世纪90年代中期,国内市场上出现了不同形式的物流服务企业。2001年3月,我国六部委(原国家经贸委、铁道部、交通部、信息产业部、原外贸部、民航总局)联合下发了《关于加快我国现代物流发展的若干意见》。它成为我国政府发布的有关现代物流发展的第一个政策性、指导性的文件。2001年4月,我国成立了跨部门、跨行业、跨地区的物流行业组织——中国物流与采购联合会。

2001年8月起正式实施的由国家质量技术监督局发布的《中华人民共和国国家质量标准物流术语》,后经2006年修订,形成国家标准《物流术语》(GB/T 18354—2006),其中对物流的定义是:“物流(Logistics)是指物品从供应地向接收地的实体流动过程。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。”

物流的主要功能是创造时间效用和空间效用,主要方式是通过运输和搬运以及与此相联系的储存、保管、包装、装卸、配送和流通加工等活动克服空间距离和时间间隔。因此,我们认为:现代物流是连接供给主体和需求主体,克服空间和时间阻碍的有效、快速的物品流动。

### 1.1.2 企业物流的概念

企业物流是企业生产与经营的组成部分,也是社会大物流的基础。中国经济要融入世界经济,中国企业要参与国内、国际市场竞争,需要增强现代物流意识,进一步采取先进的组织和管理技术。从世界物流运作的实际过程来看,随着生产技术水平的提高和内部管理手段的加强,企业在可控的生产过程内降低成本的空间越来越小,而在生产之外的采购、运输、仓储、包装、配送等环节上却潜力较大,这就是继降低劳动力成本和物资消耗之后的“第三利润源泉”。

我国国家标准(GB/T 18354—2006)中将企业物流定义为“企业内部物品实体流动”。新国家标准将企业物流定义修订为“企业物流(Internal Logistics),货主企业在经营活动中所发生的物活动”。美国后勤管理协会认为企业物流是“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,以满足需要的科学”。企业物流包括的活动范围十分广泛,主要内容有工业包装、物料搬运、采购与供应、分销与配送、仓储与库存、物料需求与预测、售后服务与废品回收等。企业物流的根本任务就是企业在物流活动中适时、适地采用先进的物流技术,与其生产经营活动达到最优的结合,进行有效的物流管理,使企业达到最高的经济效益。

对于企业物流,不同的学者有不同的解释与定义。我们认为,本书所指企业物流主要是指制造业物流,即企业在生产运作过程中,物品从供应、生产、销售以及废弃物的回收及再利用所发生的运输、储存、装卸、搬运、包装、流通加工、配送、物流信息处理等多项基本活动。

### 1.1.3 企业物流的分类

#### 1. 按企业性质不同分类

根据企业性质的不同,企业物流可分为两类,即生产企业物流和流通企业物流。

(1) 生产企业物流是以购进生产所需的原材料、设备为始点,经过劳动加工,形成新的产品,然后供应给社会需要部门为止的全过程。要经过原材料及设备采购供应阶段、生产阶段、销售阶段,这三个阶段便产生了生产企业纵向上的三段物流形式。生产企业物流具体包括:工业生产企业物流、农业生产企业物流。

(2) 流通企业物流是指从事商品流通的企业和专门从事物流流通的企业的物流。具体包括以下几个内容。

① 批发企业的物流。批发企业的物流是指以批发据点为核心,由批发经营活动所派生的物流活动。这一物流活动对于批发的投入是组织大量物流活动的运进,产出是组织总量相同物流对象的运出。但是运出时批量变小,批次变多。在批发据点中的转换是包装形态及包装批量的转换。

② 零售企业的物流。零售企业物流是以零售商店据点为核心,以实现零售销售为主体的物流活动。零售企业的类型有:一般多品种零售企业、连锁型零售企业、直销企业等。

一般多品种零售企业。这种类型企业物流重点在于多品种、小批量、多批次的供应物流。这种物流一方面可保证零售企业的销售,保证不脱销,不断档,不缺货;另一方面则是保证不以库存支持这一销售。所以,供应物流是零售企业突出的物流。企业内部物流的关键则是降低库存以保证最大的售货面积,少占用库存场地,尤其在“黄金地域”零售企业内物流更要强调这一点。一般零售企业销售物流,主要是大件商品的送货和售后服务。大部分零售企业是在销售后由用户自己完成物流,所以销售物流不是这种类型企业的主要物流形态。

连锁型零售企业。这种企业的物流集中于供应物流,和一般零售企业供应物流不同,连锁店的销售品种是相同的、有特色的,其供应物流是由本企业的共同配送中心完成的。

直销企业。这种企业物流的特点,是重点集中于销售物流,销售物流决定了销售业绩。由于直销企业通过直销手段销售的品种不可能多,因而供应物流及企业内部物流较简单。

③ 仓储企业的物流。仓储企业是以储存业务为主要盈利手段的企业。仓储企业的物流是以接运、入库、保管保养、发运或运输为流动过程的物流活动,其中储存保管是其主要的物流功能。

④ 配送中心的物流。配送中心是从事配送业务且具有完善的信息网络的场所或组织。配送中心的物流是集储存、流通加工、分货、拣选、运输等为一体的综合性物流过程。配送

中心是在市场经济条件下,以加速商品流通和创造规模效益为核心,以商品代理和配送为主要功能,集商流、物流、信息流于一体的现代综合流通部门。

⑤“第三方物流”企业的物流。第三方物流是接受客户委托为其提供专项或全面的物流系统设计以及系统运营的物流服务模式。“第三方物流”通常也称为契约物流或物流联盟,是从生产到销售的整个物流过程中进行服务的“第三方”,它本身不拥有商品,而是通过签订合作协定或结成合作联盟,在特定的时间段内按照特定的价格向客户提供个性化的物流代理服务。具体的物流内容包括商品运输、储存、配送以及附加的增值服务等。它是以现代信息技术为基础,实现信息和实物的快速、准确的协调传递,提高仓库管理、装卸运输、采购订货以及配送发运的自动化水平。

## 2. 按物流活动的主体分类

根据物流活动的主体,物流可分为企业自营物流、专业子公司物流和第三方物流。

(1) 企业自营物流。企业自营物流是指企业自备车队、仓库、场地、人员,以自给自足的方式经营企业的物流业务。

(2) 专业子公司物流。专业子公司物流一般是指从企业传统物流运作功能中剥离出来,成为一个独立运作的专业化实体(子公司)。它与母公司(或集团)之间的关系是服务与被服务的关系,并且是以专业化的工具、人员、管理流程和服务手段为母公司提供专业化的物流服务。

(3) 第三方物流。第三方物流是由供方与需方以外的物流企业提供物流服务的业务模式,是指企业为了更好地提高物流运作效率以及降低物流成本而将物流业务外包给第三方物流公司的做法。

# 1.2 企业物流

## 1.2.1 企业物流的结构

企业物流是指企业生产经营过程中,物品从原材料供应,经过生产过程的加工制造,到产成品及其销售,以及伴随生产消费过程所产生的废弃物的回收和再利用的完整循环活动过程。

### 1. 生产企业物流的水平结构

根据企业物流活动发生的先后次序,可以把企业物流划分为4个部分:

(1) 供应物流。是指为下游客户提供原材料、零部件或其他物品时所发生的物流活动。包括原材料等企业生产经营活动所需的一切生产资料的采购、进货、运输、仓储、库存管理和领用管理等活动。

(2) 生产物流。是指制造企业在生产过程中,其原材料、在制品、半成品、产成品等的物流活动,包括生产计划及其控制,生产资料及在制品等的厂内运输、在制品仓储与管理等活动。

(3) 销售物流。是指产成品库存管理、仓储发货运输、订货处理及顾客服务等活动。

(4) 回收、废弃物物流。是指对废旧物资、边角余料等的回收;各种废弃物的处理(如废料、废气、废水等);消费者(顾客)报废的商品的回收与处理等。在生态、环境意识越来越强烈的今天,对顾客报废的商品的回收与处理已经成为影响顾客满意度的重要因素之一。

企业物流的水平结构系统如图1-1所示。



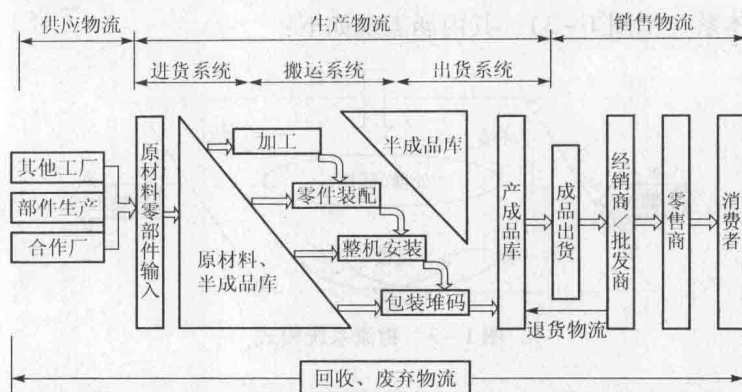


图 1-1 企业物流的水平结构系统

## 2. 生产企业物流的垂直结构

根据企业物流活动的不同功能和作用，可以把企业物流划分为管理层、控制层和作业层 3 个层次。企业物流就是通过这 3 个层次的协调配合而实现其总体功能的。

(1) 管理层。对整个企业物流系统进行统一计划、实施和控制。其主要内容有物流系统战略规划、物流系统控制及成绩评定，以形成有效的反馈约束机制和激励机制。

(2) 控制层。对企业物流过程进行控制，主要包括订货处理与顾客服务、库存计划与控制、生产计划与控制、用料管理和采购等。

(3) 作业层。完成物料在企业生产经营过程中的时间和空间转移，主要包括发货与进货运输、厂内运输、包装、保管和流通加工等。

综上所述，企业物流活动贯穿企业生产经营活动的全过程，并对企业生产经营产生重大影响。企业物流的垂直结构系统如图 1-2 所示。

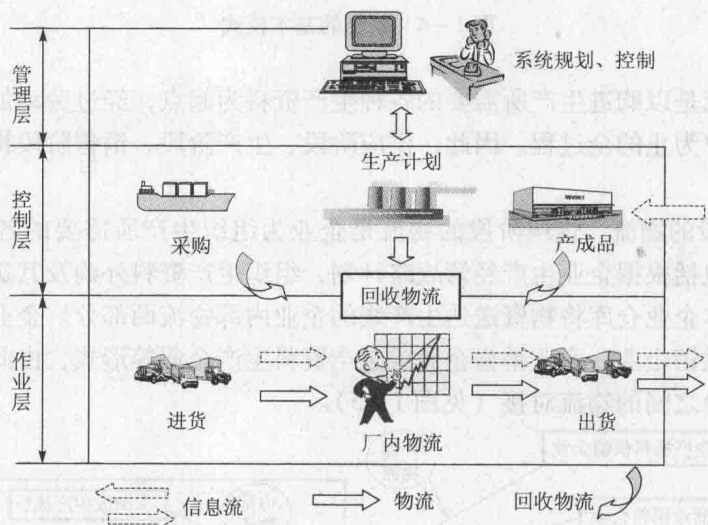


图 1-2 企业物流的垂直结构系统

### 1.2.2 企业物流的内容

从系统论角度分析，企业物流是一个承受外界环境干扰作用的具有输入——处理——输出

出功能的自适应体系 (见图 1-3)。其内涵表现如下:

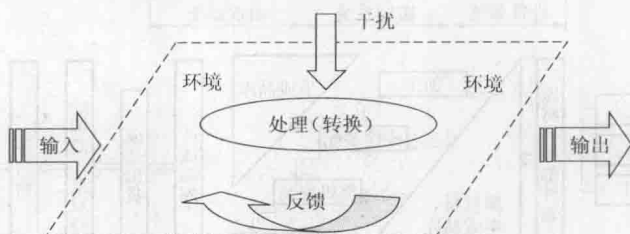


图 1-3 物流系统模式

首先, 外部环境向系统提供劳动力、劳动手段、资源、能量、信息, 称为“输入”; 其次, 系统以自身所具有的特定功能, 将“输入”的内容进行必要的转化或处理, 使之成为有用的产成品; 最后, 将经过处理后的内容向外部输出供外部环境使用, 从而完成“输入、处理、输出”的基本功能要素 (见图 1-4)。如生产系统就是先向工厂输入原材料, 经过加工处理, 得到一定产品的一个循环过程。

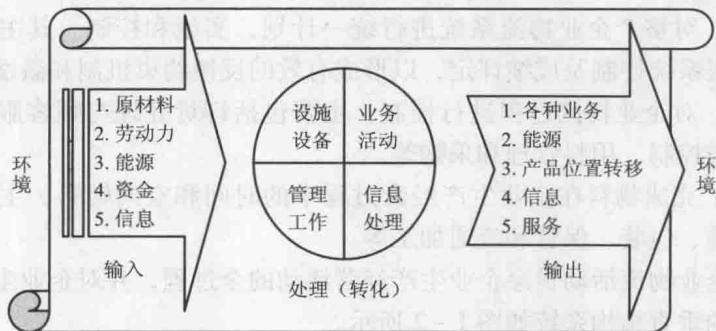


图 1-4 系统的基本模式

生产企业物流是以购进生产所需要的各种生产资料为起点, 经过劳动加工制造, 形成产成品并供应给客户为止的全过程。因此, 供应阶段、生产阶段、销售阶段构成了生产企业物流的纵向三阶段。

(1) 供应阶段的物流。供应阶段的物流是企业为组织生产所需要的各种物资供应而进行的物流活动, 包括根据企业生产经营战略计划, 组织生产资料外购及其送达本企业的企业外部物流和组织本企业仓库将物资送达生产线的企业内部物流两部分。企业外部物流的来源可以是生产资料供销企业、商业销售企业或生产资料生产企业等形式, 由此构成生产资料购进企业与这些企业之间的物流对接 (见图 1-5)。

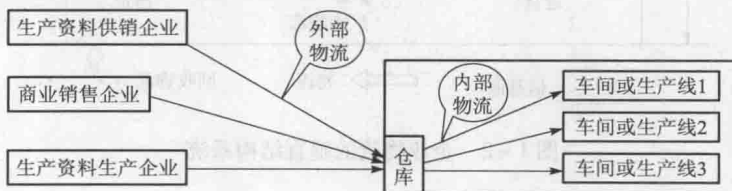


图 1-5 生产企业供应阶段的物流



目前,一些大型或超大型企业建有自己的采购中心来完成供应阶段的物流。采购中心是以创造规模效益为中心,集中进行生产资料购进、储存,并分配、运输至企业下属各单位的车间或生产线等物流活动,集物流、信息流于一体的现代综合采购供应形式。

(2) 生产阶段的物流。即按企业生产流程的工艺要求合理规划、组织和安排原材料、零件和部件等物资在各生产环节之间进行的内部物流,包括各环节间的物流速度(周转速度)、物流过程中的质量(物流损耗及搬运效率)、物流流程的规划(运送路线、物资堆放等)。生产阶段的物流因生产加工制造过程不同会有所区别,但指导思想和原则是一致的,即按企业生产流程的要求,以最合理的运送路径、运送量、运送方式完成物资在各生产环节之间的流动。图1-6即以机械加工企业为例说明其生产阶段的物流。

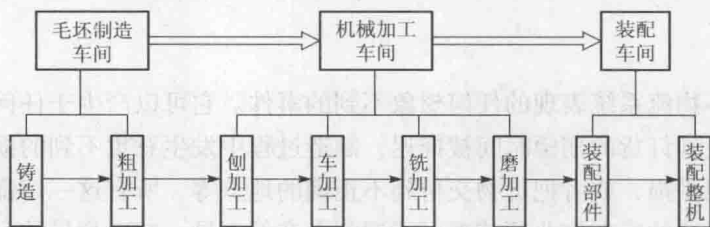


图1-6 机械加工企业生产阶段的物流

(3) 销售阶段的物流。即产成品经检验合格后从生产企业运达用户或市场的企业外部物流。对于双方互需产品的企业或进行零部件配套、协作的企业,一方的销售物流便是另一方的外部供应物流。

(4) 退货的回收物流。即由于产品本身的质量问题而召回或用户因各种原因拒收,而使产品返回原工厂或发生节点(如生产厂仓库、供应点仓库、销售点仓库)所形成的物流。

(5) 废旧物的物流。废旧物的物流是由废品回收物流和废弃物的处理物流两部分组成的。废品回收物流是指对生产中所产生的能循环利用的废旧物品进行回收、分类、加工等处理,转化为新的生产要素的物流过程。废弃物的处理物流是指对不能再利用或丧失使用价值的废弃物进行收集、分类、运输、销毁或填埋等活动所产生的物流过程。销毁或填埋要交由专业部门完成。因此,这部分的物流(主要指装卸、运输等)属于企业的外部物流。

(6) 报废品的物流。即用户所使用的生产企业产品到报废期进行报废处理,生产企业将其收回并进行处理所产生的物流过程。报废品可以由生产企业自行回收处理,也可以由生产企业交由专业报废品处理企业处理。主要包括回收运输、分类加工和分类处理等流程,如图1-7所示。

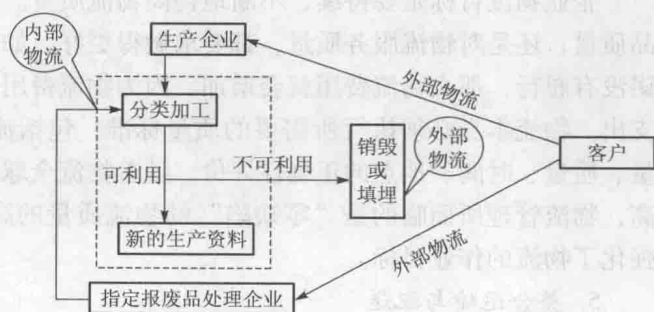


图1-7 报废品的物流

### 1.2.3 企业物流的作业目标

在物流系统设计和作业管理方面,每一个企业都必须同时实现至少六个不同的作业目标。这些作业目标构成了物流表现的主要方面,其中包括快速反应、最小变异、最低库存、物流质量、整合运输与配送,以及逆向物流支持等,现对每个目标作简要论述。

#### 1. 快速反应

快速反应是关系到一个企业能否及时满足顾客的服务需求的能力。信息技术的提高为企业创造了在最短的时间内完成物流作业并尽快交付的条件。快速反应的能力把作业的重点从预测转移到以装运和供应方式对顾客的要求做出反应上来。例如,使用电话、传真、电子商务订货以减少订单处理的时间;使用信息系统,快速制订配车计划从而及时完成配送作业等。

#### 2. 最小变异

变异是指破坏物流系统表现的任何想象不到的事件。它可以产生于任何一个领域的物流作业中,如顾客收到订货的期望时间被推迟,制造过程中发生意想不到的损坏以及货物到达顾客所在地时发现受损,或者把货物交付到不正确的地点等,所有这一切都使物流作业时间遭到破坏。物流系统的所有作业领域都可能遭到潜在的变异,减少变异的可能性直接关系到企业内部物流作业和外部物流作业的顺利完成。在充分发挥信息作用的前提下,采取积极的物流控制手段,可把这些风险减小到最低程度,可以提高物流的生产率。因此,整个物流的基本目标是要使变异减小到最低程度。

#### 3. 最低库存

最低库存的目标涉及资金负担和相应的资金周转速度。物料的总成本包括采购费、库存保管费、缺货损失等。保持最低库存的目标是要把存货配置减少到与顾客服务目标相一致的最低水平,以实现最低的物流总成本。随着管理者谋求减少存货配置的设想的产生,类似“零库存”的概念已变得越来越流行。重新设计物流系统的现实情况是,作业上的缺陷一直要到存货被减少到其最低可能的水平时才会显露出来。当存货在制造和采购中产生规模经济时,它能提高投资报酬率。其目标是要将存货减少和控制最低水平上,并同时实现所期望的作业目标。要实现最低存货的目标,物流系统设计必须控制整个企业而不仅仅是每一个业务点的资金负担和周转速度。

#### 4. 物流质量

企业物流目标是要持续、不断地提高物流质量。全面质量管理要求企业物流无论是对产品质量,还是对物流服务质量,都要求做得更好。如果一个产品有缺陷,或者对各种服务承诺没有履行,那么物流费用就会增加。因为物流费用一旦支出,便无法收回,甚至还要重新支出。物流本身必须执行所需要的质量标准,包括流转质量和业务质量标准。如对物流数量、质量、时间、地点的正确性评价。随着物流全球化、信息网络化、物流自动化水平的提高,物流管理所面临的是“零缺陷”的物流质量的高要求,这种企业物流在质量上的挑战强化了物流的作业目标。

#### 5. 整合运输与配送

运输费用是物流成本中最重要的组成部分,也是“第三利润源泉”的主要组成部分。日本通产省对六大类物流成本的调查结果显示,其中运输成本占40%左右。多品种、小批

量的生产方式（精益生产方式）要求高速度、小批量的运输，因为运输距离长、运输数量不足，必然导致运输成本的提高。要想降低运输成本，就必须对运输进行重新组合，把小批量的装运集成集中的具有大批量的运输。大型的物流配送中心多采用规模大、专业性强、品种多的配送方式。对于大多数小企业而言，多采用分工合作形式的共同配送方式。配送的中心工作是运输，不断整合配送方式，优化运输的合理性。

#### 6. 产品生命周期不同阶段的物流目标

产品生命周期由研制、成长、成熟和衰退四个阶段组成。而对处在不同的生命周期阶段的产品，企业在物流方面应做出怎样的对策？

在新产品研制阶段，产品进入试用期，要有高度的产品可得性和物流的灵活性。在制订新产品的物流支持计划时，必须要考虑到顾客随时可以获得产品的及时性和企业迅速而准确的供货能力。在此关键期间，如果存货短缺或配送不稳定，就可能抵消营销战略所取得的成果。因此，此阶段物流费用是比较高的。新产品研制阶段，物流目标是在充分提供物流服务和回避过度支出物流费用之间进行平衡。

在产品生命周期的成长阶段，产品取得了一定程度的市场认可，销售量剧增，物流活动的重点从不惜代价提供所需服务转变为平衡的服务和成本绩效。产品处于成长周期的企业，具有最大的机会去设计物流作业并获取物流利润。此阶段的销售利润渠道是按不断增长的销售量来出售产品，只要顾客愿意照价付款，几乎任何水准的物流服务都可能实现。

产品生命周期的成熟阶段具有激烈竞争的特点，物流活动会变得具有高度的选择性，而竞争对手之间会调整自己的基本服务承诺，以提供独特的服务，取得顾客的青睐。为了能在产品周期的成熟阶段调整多重销售渠道，许多企业采用建立配送仓库网络的方法，以满足来自不同渠道的各种服务需求。在这种多渠道的物流条件下，运送任何一个地点的产品流量都比较小，并且要为特殊顾客提供特殊服务。可见，成熟阶段的竞争状况增加了物流活动的复杂性和作业要求的灵活性。

在产品生命周期的衰退阶段，企业面临的抉择是在低价出售产品或继续有限配送等可选择方案之间进行平衡。企业一方面将物流活动定位于继续相应的运送活动，另一方面要最大限度地降低物流风险。在二者之中，后者相对显得更重要。

综上所述，产品的生命周期对基本的物流战略提出了不同的目标，但是在不同的阶段，需要根据市场竞争状况进行适当的调整。一般来说，新产品的研制需要高水准的物流活动和灵活性，以适应物流量的迅速变化；在产品生命周期的成长阶段和成熟阶段，重点会转移到服务与成本的合理化上；而在衰退阶段，企业则需要对物流活动进行定位，使风险处于最低限度。

### 1.3 企业物流管理的内容

#### 1.3.1 企业物流管理的概念

企业物流管理通过对企业物流功能的最佳组合，在保证一定服务水平使客户满意的前提下，实现物流成本的最低化，这是企业不断追求的目标。

##### 1. 企业物流管理的产生

管理科学从宏观、中观和微观三个不同层次进行划分，可划分为理论管理学、基础管理