

安徽省高等学校“十二五”规划教材

物流管理系列 李亦亮 总主编

现代配送管理

(第2版)

XIANDAI PEISONG GUANLI

黄先军 张敏 主编



北京师范大学出版集团
BEIJING NORMAL UNIVERSITY PUBLISHING GROUP
安徽大学出版社

安徽省高等学校“十二五”规划教材

物流管理系列 李亦亮 总主编

张颖(10) 吕建刚(10)

现代配送管理

(第2版)

XIANDAI PEISONG GUANLI

黄先军 张敏 主编

(按姓氏笔画为序)

物流管理系列教材建设指导委员会



北京师范大学出版集团
BEIJING NORMAL UNIVERSITY PUBLISHING GROUP
安徽大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

现代配送管理/黄先军,张敏主编. —2版. —合肥:安徽大学出版社,2015.5

安徽省高等学校“十二五”规划教材. 物流管理系列

ISBN 978-7-5664-0919-5

I. ①现… II. ①黄… ②张… III. ①物资配送—物资管理—高等学校—教材
IV. ①F252.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 085748 号

现代配送管理(第2版)

黄先军 张 敏 主编

出版发行:北京师范大学出版集团

安徽大学出版社

(安徽省合肥市肥西路3号 邮编 230039)

www.bnupg.com.cn

www.ahupress.com.cn

印 刷:安徽省人民印刷有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:184mm×260mm

印 张:18.25

字 数:414千字

版 次:2015年5月第2版

印 次:2015年5月第1次印刷

定 价:32.90元

ISBN 978-7-5664-0919-5

策划编辑:龚婧瑶

责任编辑:龚婧瑶

责任校对:程中业

装帧设计:李 军 金伶俐

美术编辑:李 军

责任印制:陈 如

版权所有 侵权必究

反盗版、侵权举报电话:0551-65106311

外埠邮购电话:0551-65107716

本书如有印装质量问题,请与印制管理部联系调换。

印制管理部电话:0551-65106311

总序

物流是国民经济发展的动脉,一个个经济单位网状关联是靠物流这条动脉维系的,如果物流不通畅,则国民经济就难以成为一个有机整体,就没有生机和活力;物流是国民经济发展的助推器,如果物流不发达,则规模经济就没有广阔的市场空间,社会分工就会受制于高昂的交易费用。

《中华人民共和国国民经济和社会发展第十二个五年规划纲要》明确提出,要加快建立社会化、专业化、信息化的现代物流服务体系,推广现代物流管理,大力发展第三方物流,优先整合和利用现有物流资源,加强物流基础设施的建设和衔接,提高物流智能和标准化水平,提高物流效率,降低物流成本。

目前,中国物流管理水平总体上还比较滞后。2013年,物流成本占GDP的比例高达18%,物流成本仍是一座需要加速融化的庞大“冰山”。

发展现代物流业关键在人才。目前,中国物流管理水平低下的原因复杂多样,但物流管理人才数量不足、素质不高无疑是其中突出的因素。高等学校是高素质物流管理人才培养的主战场,而高质量的物流管理专业教材又是高等学校人才培养质量的有力保障。

我们在提升物流管理专业教材编写质量方面作出了一些积极努力,2009年,编写出版了安徽省高等学校“十一五”规划教材《物流管理系列》。我们在该系列教材的体系结构构建、教学内容选择、理论实践结合等方面进行了有效的探索和创新,较好地克服了当时高等学校物流管理专业教材编写中普遍存在的“低、乱、重、虚”的现象,受到教材使用者的广泛欢迎和好评。

2009年至今的5年是中国物流业飞速发展的5年,中国物流管理水平有了很大提高,物流管理实践中也出现了很多新的改革、新的做法和新的问题,在物流管理理论方面也形成了一系列创新性成果。我们感到原有系列教材的先进性正在不断降低,一些内容陈旧,一些前沿物流管理理论成果需要整合,一些先进的物流管理方法需要介绍等。

为了让本系列教材更好地满足对高素质物流管理人才培养的需要,满足物流管理实践发展的需要,我们在已有系列教材的基础上,申报了安徽省高等学校“十二五”规划教材《物流



管理系列》，并对原有教材进行了适当调整和修订。

这次修订我们着重做了以下几项工作：一是全面审查系列教材内容安排，使系列教材体系结构更趋科学合理；二是努力做到理论管用、够用，方法适用、实用，凸显物流管理学科应用性特点，让教材能更好地“接地气”；三是删除陈旧内容，吸收物流管理理论和实践中具有普遍性指导和操作价值的新成果；四是注重所选案例的典型性和鲜活性，提高案例的思考性和指导性；五是努力做到语言精练准确，发挥图像和表格等直观图示说明问题的作用。

本系列教材由安庆师范学院经济与管理学院李亦亮教授任总主编，参加编写的有安徽省开设物流管理专业高校的几十位专家学者和中青年骨干教师。在编写的过程中，我们吸纳了物流管理实践一线人士和使用教材的学生所提出的有价值的建议；得到了北京师范大学出版集团安徽大学出版社龚婧瑶编辑的积极支持；参考了国内外大量文献资料；借鉴和吸收了国内外众多学者的研究成果。由于编写时间仓促，加上编者水平有限，所以书中不足之处在所难免，欢迎社会各界专家和广大读者提出宝贵意见，以使本教材臻于完善。

编 者

2014年9月



目 录

第一章 配送管理概论	1
第一节 配送的内涵与作用	2
第二节 配送管理的内涵与目标	8
第三节 配送的产生与发展	11
第二章 配送的类型与模式	22
第一节 配送的类型	23
第二节 自营配送模式	29
第三节 共同配送模式	32
第四节 第三方配送模式	38
第三章 配送中心规划	43
第一节 配送中心概述	44
第二节 配送中心规划程序	50
第三节 配送中心总体规划	53
第四节 配送中心选址	59
第五节 配送中心的内部规划	64
第四章 配送中心管理	72
第一节 配送中心管理概述	73
第二节 配送中心组织管理	76
第三节 配送中心岗位职责及操作流程	81
第四节 发达国家的配送中心管理	86



第五章 配送作业管理	95
第一节 配送作业的基本环节和作业流程	96
第二节 进货作业管理	101
第三节 储存及保管保养作业管理	109
第四节 补货作业管理	116
第五节 配送信息管理	118
第六节 其他配送作业管理	121
第六章 分拣作业管理	128
第一节 形成拣货资料	129
第二节 选取拣货方法	133
第三节 选取拣货路径	135
第四节 行走、搬运和拣取	136
第五节 拣货策略	138
第七章 配送运输作业管理	145
第一节 配送运输概述	146
第二节 配送运输路线的优化选择	154
第三节 车辆营运管理	159
第八章 配送服务管理	168
第一节 配送服务概述	169
第二节 配送服务合同	171
第三节 配送服务质量控制	180
第九章 配送成本管理	189
第一节 配送成本概述	190
第二节 配送成本核算	193
第三节 配送定价与成本控制策略	198



第十章 电子商务配送管理	206
第一节 电子商务配送概述	207
第二节 电子商务与配送的关系	212
第三节 电子商务配送流程及配送模式	214
第十一章 典型行业的配送管理	221
第一节 批发零售业配送	222
第二节 制造业配送	226
第三节 农业配送	231
第四节 快递业配送	236
第十二章 跨国物流配送管理	245
第一节 跨国物流配送概述	246
第二节 跨国物流配送的形式与管理	249
第三节 跨国物流配送保险	265
参考文献	276
后 记	278

随着快递业务发展,配送体系是快递企业发展的基本要素

在我国的经济体系中,民营企业的发展是其中主要的发展途径。随着经济的发展,民营的配送企业也越来越多。民营企业更愿意选择经营配送业务,经营配送业务是民营企业的主要业务。然而,在快递这个领域中,民营与客户的关系是息息相关的,但是民营的配送业务还处于比较落后。就其中发展较好的顺丰快递来讲,企业的发展除了依靠不断的资金投入,最重要的就是配送体系。所以,配送体系质量的高低,

有业内人士表示,物流业的发展主要是在配送环节的广阔领域,是未来有前途的物流活动。物流配送的任务除了计划,并建立物流配送的战略目标,为了这一战略目标的不断努力。物流配送的环节对于物流配送的效率和效益是至关重要的,它是物流各项经营活动的基础,随着物流配送计划规模的增加而增加。

在整个物流体系中,配送计划是相当关键的。配送计划的实施是对于配送的目标及进行事先确定,因而,配送计划是物流管理中的中心环节。顺丰快递表示,如果有一个科学、合理的计划作指导,一般管理水平的企业就能取得成功。相反,则即使有强有力的管理,经营结果也是十分平庸的。所以,顺丰快递配送体系的企业想要在已经确定发展的情况下持

第一章

配送管理概论

学习目标

通过本章学习,学生要掌握配送的内涵,了解配送的基本要素,理解配送的作用,掌握配送管理的内涵和目标,理解配送管理的困难,了解配送的产生与发展的历史过程,了解中国与发达国家配送发展的现状。

作为物流活动的两大支柱,运输和储存在物流活动中占有重要地位。但储运不是物流的最终目的,物流的最终目的是为满足客户对货物的需要,而配送正好就是体现了物流的最终目的。它直接为客户提供服务,满足客户的各种需要,但配送在为客户服务方面要做到比一般意义上的大物流更为及时、准确、方便。

开篇案例

顺丰快递业务发展:配送体系是快递企业发展的基本要素

在我国的经济体系中,民营企业的发展是其中主要的发展途径。随着经济的发展,我国的民营企业也越来越多。更多的企业家愿意选择饮食业或其他经营起来更容易的领域去拓展业务。然而,在快递这个领域中,虽然与客户的生活息息相关,但是大家对它的关注度也处于比较状态。就其中发展较好的顺丰速运来讲,企业的发展除了对客户的需求管理,自身素质的提高也很重要。例如,配送体系质量的提高。

有业内人士表示,物流活动大多发生在跨越多时区的广阔地区,是最具有挑战性的经济活动。物流活动的任务始于计划,并建立清晰界定的战略目标,为了这一战略目标而不断努力。物流活动成本对于物流活动的决策起着至关重要的作用,它是物流各项活动开展的基础,能够为物流活动提供精确的绩效衡量手段。

在整个配送体系中,配送计划是相当关键的。配送计划的实质是对要达到的目标及途径进行事先规定,因而,配送计划是物流管理的中心环节。顺丰速运也表示,如果有一个科学、合理的计划作指导,一般管理水平会有较好的绩效。与此相反,则即便是强有力的管理,但其绩效也是十分平庸的。所以,像顺丰速运这样的企业想要在已经稳定发展的情况下持



续保持正增长的模式,这个理念是非常重要的。

(资料来源:中国物流与采购网)

阅读以上案例,请评析配送体系在顺丰快递业务发展中的作用。

第一节 配送的内涵与作用

一、配送的内涵

(一)配送的概念

“配送”一词来源于英文中的“Delivery”,其意译是运送、输送和交货。

2001年4月,中国国家标准《物流术语》将“配送”定义为:“在经济合理区域范围内,根据客户要求,对货物进行拣选、加工、包装、分割、组配等作业,并按时送达指定地点的物流活动。”

为了正确理解“配送”的内涵,我们需要了解一些很容易与“配送”相混淆的概念。

1. 配送和送货的区别

配送是随着市场发展而诞生的一种必然的市场行为,它是生产和流通发展到一定阶段的必然产物,配送不是一般概念的送货,也不是生产企业推销产品时直接从事的销售性送货,而是从物流节点至客户的一种特殊送货形式。它与送货之间的差异体现在以下几个方面:

(1)目的不同。送货形式只是推销的一种手段,目的仅在于多销售一些产品,配送则是社会化大生产、专业化分工的产物,它是流通领域内物流专业分工的必然产物。因此,如果一般送货是一种促销服务形式,配送则是一种体制形式。

(2)内容不同。送货一般是有什么就送什么,对客户来说,只能满足其部分需要。而配送则是客户需要什么就送什么,它不单是送货,在业务活动内容中还包括“分货”、“配货”、“配装”等项工作,这是很有难度的工作,必须有发达的货物经济和现代化的经营水平。在货物经济不发达的国家或市场经济的初级阶段很难实现大范围内的高效率的配货。送货制与配送制有着时代的区别。

(3)发展程度不同。配送是一种现代化的物流形式,它是送货、分货、配货等活动的有机结合体,同时,还与订货系统紧密联系。这就必须依赖信息的处理,以使整个系统得以建立和完善,并成为一种现代化形式,这是送货形式所不能比拟的。

(4)装备不同。配送的全过程有现代化的技术和装备做保证,以使配送在规模、水平、效率、速度、质量等方面远远超过传统的送货形式。在这些活动中,大量采用各种传输设备和识码、拣选等机电装备,这很像工业生产中广泛应用的流水线,使流通工作的一部分工厂化。所以,配送是技术进步的产物。

2. 配送和输送、运输概念的区别

配送不是单纯的输送或运输,而是运输与其他活动共同构成的有机体。配送中所包含



的那一部分运输活动在整个输送过程中处于“二次输送”、“支线输送”、“末端输送”的位置,其起止点是物流节点至客户。

3. 配送和供应、供给概念的区别

配送不是广义概念的组织货物、订货、签约、结算、进货及对货物处理分配的供应,而是以供给者送货到户的形式进行供应。从服务形式来看,它是一种“门到门”的服务,可以将货物从物流节点一直送到客户的仓库、营业所、车间,乃至生产线的起点。

4. 配送和运送、发放、投送概念的区别

配送是在全面配货基础上,充分按客户要求,包括种类、数量、时间等方面的要求所进行的运送。因此,除了各种“运”、“送”活动外,还要从事大量分货、配货、配装等工作,是“配”和“送”的有机结合形式。

延伸阅读

配送概念的其他说法

1985 年底,日本颁布的《日本工业标准(JIS)物流术语》中将“配送”定义为:“将货物从物流节点送交给收货人。”

1998 年 4 月,早稻田大学教授西泽修博士在他的专著《物流 ABC 指南》中对“配送”进行了较为详细的描述:“从发货地到消费地之间,所有进货品、半成品、发货品及库存品都是有计划地、统一地进行管理和实施。配送是费用最低、服务最好的送货形式,为了最有效地将原材料、产品送达,把采购、运输、仓库的功能有机组合在一起。”

我国出版的《现代物流学》对“配送”的定义是:配送是以现代送货形式实现资源最终配置的经济活动;按客户订货要求,在配送中心或其他物流节点进行货物配备并以最合理的形式送交客户。

(二) 配送的特点

从配送活动的实施过程上看,配送包括两个方面的活动:“配”是对货物进行集中、分拣和组配,“送”是以各种不同的形式将货物送达指定地点或客户手中。可以把配送归纳出以下几个特点:

1. 配送是多种活动的有机结合体

配送是以分拣和配货为主要手段,以送货和抵达为目的的一种特殊的、综合的物流活动。其特殊性表现在它包含了装卸、包装、流通加工、保管等活动,但又不是这些活动的全部或全过程。因此,配送不能简单等同于运输或其他类型的单一物流活动。

2. 配送是一种接近客户的活动

配送不仅是在恰当的时间,通过恰当的形式、恰当的费用将货物最终传递给客户,而且将最优质的服务传递给客户。因此,它一头连接着物流系统的业务环节,另一头连接着客



户,直接面对服务对象的各种服务要求。配送功能完成的质量及其达到的服务水准,最直接而又具体地反映了配送系统对需求的满足程度。

3. 配送是营销活动的重要手段

以往的送货形式其目的仅仅在于多销售一些货物,而配送活动已经上升为专业性营销活动的重要手段。准确而又稳定的配送活动可以在保证供给的同时,最大限度地降低生产或者流通企业的货物库存,从而降低了总的销售成本。

4. 配送不是消极的送货发货

配送是在全面配货的基础上,充分按照客户的要求进行服务,它是将“配”和“送”有机地结合起来,完全按照客户要求数量、种类、时间等进行分货、配货、配装等工作。

5. 配送是一项有计划的活动

配送需要根据客户的需要,以及从事配送的企业的能力,有计划地进行送货活动,以满足客户预定的需要。

二、配送的基本要素

配送的基本要素是指货物、客户、配送设施设备、配送人员、配送路线、地点、时间这七项内容,也称作“配送的七要素”。在制定配送计划时,应对此七项内容作深入了解并加以分析和整理。

(一) 货物

此处所说“货物”要能体现其配送货物的种类、形状、重量、包装、材质、装运要求等。物流和配送的关系十分紧密,配送可以认为是物流的缩影,物流处理的货物具有少品种、大批量、少批次等特点,配送则相反,具有多品种、小批量、多批次等特点。

(二) 客户

客户包括委托人和收货人两个方面。配送企业承担的配送业务就是受委托人的要求,把货物送达收货人的过程。所以,要评价配送企业的服务水平,应该以满足以上双方客户的要求作为依据。

(三) 配送设施设备

在通常情况下,配送设施设备就是指配送工具。配送时,需要根据货物的特征、数量、配送地点以及配送设备自身的特点来选择合适的设备。配送设备包括车辆、仓库、装卸搬运设备(叉车、起重机等)、信息技术设备(电脑等)。

(四) 配送人员

配送人员包括业务经理、司机、仓储人员、包装人员、装卸搬运人员、检验人员、信息技术人员等。由于需要面对不同的客户以及环境,所以对人员配置也有一定的要求。例如,某些



产品需要送达目的地之后安装并调试,这就需要司机或者配送人员具有一定的技能。

(五) 配送路线

配送路线,是指配送途经的路线。可以根据一定的原则指定配送路线,例如,配送路线最短原则、送货量最大原则、订单时间顺序原则等,并要求司机或者配送人员严格执行。但是,由于配送地点的复杂性和交通拥堵、交通管制等原因,所以可根据司机经验适当调整路线。

(六) 地点

地点主要是指配送的起点和终点。主要了解这些地点的数目、距离、周边环境、停车御货空间大小以及相关附属设施。例如,有无卸货月台、叉车等。

(七) 时间

时间不仅仅指在途时间,还包括搬运、装卸时间。由于不一定所有的业务都在配送中心进行,所以需要了解配送起点和终点的装货和收货的时间限制以及要求,提前做好安排,避免不必要的装卸等候,避免由于超过客户要求的时间范围而造成的货物拒收。

三、配送的作用

在发达国家,配送不但广为实行,而且成为一般非物流企业经营活动的重要组成部分,对优化经济结构、节约社会劳动及充分发挥物流功能起到了巨大的作用。配送本质上是运输,创造空间效用自然是它的主要功能。但配送又不同于运输,它是在运输功能上进行的延伸。相对运输而言,配送除创造空间效用这一主要功能外,其延伸功能可归纳为以下几个方面:

(一) 有利于物流运输实现合理化

配送不仅能够把物流推上专业化、社会化道路,更重要的是,它能以其特有的运动形态和优势调整流通结构,从而使物流运输达到规模经济并以规模优势取得较低的运输成本,通过配送减少了车辆的空驶,提高了运输效率和经济效益,并能减少对空气的污染。

(二) 完善了运输和整个物流系统

20 世纪下半叶以来,由于科学技术的进步、运输工具的改善,所以使得干线运输在多种运输形式中都达到较高的水平,长距离、大批量的运输实现了低成本化。但是,在干线运输完成之后,需要支线运输和小搬运来完成末端运输,这种支线运输及小搬运成了物流过程的一个薄弱环节。采用配送形式,将支线运输和小搬运活动统一起来,发挥其灵活性、适应性和服务性的特点,使运输过程得以优化和完善。



(三)提高了末端物流的效益

采用配送形式,通过增大经济批量来达到经济地进货,又通过将各种货物的客户集中在一起统一进行发货,代替分别向不同客户小批量发货来达到经济地发货,从而使末端物流经济效益得到了提高。

(四)实现了低库存或零库存

在采用了准时化配送形式之后,生产企业可以依靠配送中心的准时化配送进行准时化生产而不需保持库存量或较小地保持库存量。这样生产企业就可以实现低库存甚至“零库存”,并且可极大地降低库存所占资金,从而改善企业的财务状况。在配送中心实行集中库存后,其库存总量会大大地低于各企业的分散库存总量,同时也增加了调节能力,提高了社会经济效益。此外,集中库存还可以发挥规模经济优势,使单位存货成本下降。

(五)提高了客户服务水平

采用配送形式,客户往往只需一次订货便能实现向多处采购的目的。因而,极大地减轻了客户的工作量和负担,也节省了订货成本。其强大的服务功能受到广大客户的热烈欢迎。

(六)提高了供应保证程度

生产企业自己保持库存来维持生产,由于受库存费用的制约,所以提高供应的保证程度很难,因为保证供应和降低库存成本存在二律背反问题;采取配送形式,由于配送中心的集中库存可以调节企业间的供需关系,同时库存量更大,所以可以降低生产企业因断货、缺货而影响生产的风险。

(七)支撑了电子商务的发展

从商务角度来看,电子商务的发展需要具备两个重要的条件:一是货款的支付,二是货物的配送。网上购物,无论如何方便快捷,如何减少流通环节,唯一不能减少的就是货物配送,配送服务如不能和信息网络相匹配,则网上购物就不能发挥其方便快捷的优势。

(八)促进了物流技术进步

现代大载重量的运输工具,固然可以提高效率、降低运输成本,但只适于干线运输。因为干线运输才可能是长距离,而且才有可能呈现高效率、低成本的运输形态。支线运输一般是小批量的,使用载重量大的运输工具则是一种浪费。支线小批量运输频次高、服务性强,要求比干线运输具有更高的灵活性和适应性,而配送通过其他的物流环节的配合可实现定制化服务,能满足这种要求。因此,只有配送与运输的密切结合,使干线运输与支线运输有机统一起来,才能实现运输系统的合理化。

发展配送,有利于促进物流设施和装备的技术进步,具体表现在三个方面:一是促进信



息处理技术的进步。随着配送业务的开展,处理的信息将越来越多,原始手工的信息处理速度慢且容易出差错,已适应不了配送业务的要求,这必然要求大量地应用电子计算机这一现代化的信息处理技术。二是促进物流处理技术的进步,从而提高物流速度,缩短物流时间,降低物流成本,减少物流损耗,提高物流服务质量。配送业务的发展,必然伴随着自动化立体仓库、自动化分拣装置、无人搬运车、托盘化、集装箱化等现代化物流技术的应用。三是推动物流规划技术的开发与应用。随着配送业务的开展,配送客户越来越多,随之而来的就是配送路线的合理选择、配送中心选址、配送车辆的配置、配送效益的技术经济核算等问题,对于这些问题的研究解决,促进了我国物流技术的发展,并使之达到一个新阶段。

(九)实现了商物分离

对于零售企业,在未开展配送业务之前,各个商店都有自己的仓库,并各自进行物流活动,此时的商流和物流具有一致性。在开展配送业务以后,配送中心就可以充分发挥其网络多、信息快、物流手段先进和物流设施齐全的优势,专门从事货物物流活动。在这种情况下,各商店只需保持较低水平的库存。这就大大改善了零售企业的外部环境,使零售企业有更多的资金和精力来专心从事商流活动,从而实现了商物分离。

延伸阅读

配送的服务特性

配送包含了物流的多项功能,它是物流活动在某一范围内的缩影和体现。配送与物流系统一样,具有服务特性。在社会再生产过程中,物流起着“桥梁”和“纽带”作用,服务于生产和消费。配送作为供应物流和生产物流的一种特殊形式,为生产过程提供服务,配送原材料、零部件等;配送作为销售物流的一种服务形式,为商业部门 and 客户提供服务,按客户的要求把货物送到指定的地点。

1. 配送的综合服务特征

配送的综合服务特征表现在两个方面,一是服务内容的综合性,二是配送作业的综合性。客户购货,一般需要经过订货、选货、付款、提货、包装、装车、运输、卸货等过程,而配送则为客户提供综合服务,这将大大简化客户的购货过程。现代配送只需客户下达订单,则配送中心便按客户要求把规定的货物送到接收地点,客户验收即可。当然还要按规定的形式结算付款。

配送作业比一般的送货作业更复杂,一般还包括拣选、分货、分割、配装和加工等环节。在这种条件下,配送企业应适宜采用先进的仓储、拣选技术和系统管理方法,以提高配送效率和管理水平。

2. 配送的准时服务特性

配送的准时服务性是现代生产和现代社会生活的需要。例如,现代生产流水装配线是连续性运转,各工位需要准时供应零部件,如果零部件不能准时配送到位,就会使装配作业陷入混乱或瘫痪;再如,接待贵宾需要鲜花和宴席,如某鲜花不能准时送到贵宾接待处,烤鸭



不能准时送到宴会厅,那就可能造成极坏的影响,等等。因此,现代配送的准时服务性是一项不可缺少的条件。

3. 配送的增值服务特征

一般来说,送货是把货物从一个地点送到另一个地点,这只改变货物的空间位置,而不改变货物的特征和使用价值。客户的需求有各种各样,配送中心可以对生产领域中的产品进行深加工,以满足客户的多样性需求,这就是增值服务。例如,把水泥加工成混凝土,向建筑工地配送;又如,把金属板材按客户要求要求进行剪裁加工,配送给客户;再如,根据生产企业的需要,把钢材、木材、平板玻璃等进行集中下料,制成生产所需的毛坯件,向生产企业配送,等等。

第二节 配送管理的内涵与目标

一、配送管理的内涵

配送管理,是指运用现代管理方法对配送活动进行的计划、组织、协调与控制,以达到客户所满意的服务水平及降低配送成本的目的。

由上述概念可见,配送管理就是根据配送活动的特点和规律,应用管理的基本原理和科学方法,对配送活动的各个要素进行计划、组织、指挥、协调、控制、监督、激励和创新,从而使配送活动各个方面实现最佳协调和配合,通过降低配送成本和满足客户需求来提高社会效益和经济效益的过程。

可以从以下几个方面来理解“配送管理”的概念:

首先,配送管理的宗旨是既要实现客户满意的服务水平,又要大幅度降低配送成本。但二者具有非常明显的“二律背反”特点,所以,配送管理就是寻找二者最佳的结合点,并最终达到提高社会效益和经济效益的过程。

其次,对配送活动进行的计划、组织、协调和控制,是指对配送活动各要素进行的管理。因此,配送管理不仅要单个构成要素进行管理,而且也要对所有要素实施一个动态的、全要素、全过程的全面性管理。

最后,配送活动是一个多环节构成的整体,配送管理涉及运输管理、仓储管理、作业流程管理、规划管理、信息技术管理等多方面的内容。对这样一个复杂的综合性整体,探求其管理规律,并结合每次配送活动的个性特点,采取科学而又有效的管理方法和途径,才是配送管理的本质要求。

二、配送管理的困难

配送在小范围内(比如一个城市内)为分散在不同位置的具有不同需求的多家客户进行少量、多频率的运送活动。由于配送的及时性、灵活性决定了目前配送的运输工具以汽车(卡车)为主,所以,配送管理就不同于一般的运输管理那么简单,其难度要大得多,管理方法



也呈现出很大差异。

配送管理的困难,不在于使用什么样的运输工具,而在于如何安排配送这个控制环节。具体来说,配送管理的困难如下:

(一) 配送作业时间管理上的困难

配送作业是在城市这个平面场所进行的,城市里不同时间段的交通状况、路面是否有修路工程、有没有交通事故等条件,每天是不一样的。所以,时间管理非常困难。由于难以预测配送时间,所以怎样安排配送作业活动,只有依赖老资格的配送管理者凭多年的经验来指挥配送作业。

(二) 配送作业客户管理上的困难

一次配送要为多家客户分别送去少量货物的配送业务很多。当然,一次配送只送一家货的情况也是存在的,但一般情况都是给多家客户依次送去少量的货物。这样就带来很多问题,如按什么样的顺序送货、怎样分配时间、装卸是否方便等。

(三) 配送作业计划制定上的困难

同一地区内的配送,不可能每天都为同样的地方送同样的货,每天都可能会发生送货地点不同、货物量不同的问题。这样,如何操作配送,那就有必要事先拟订作业计划。这也是难题。

(四) 配送过程中作业管理上的困难

配送与长途批量运输相比最大的不同是车辆停滞的时间比行驶的时间要多。出发前需要装货,装好后出发,途中遇到堵车时不得不停车,到一家客户时必须停车卸货。如果靠人工卸货,那就得花过多时间,有时客户暂时没有放货的场地,需要送到别的某个地方。有时因客户的原因,不得等,这都是不可能预定时间的。

由于上述众多的问题,所以在配送过程中,事先订好的计划被打破的事是经常发生的。途中改变计划,某家客户的货不送了,需要在客户那里再装别的货,类似这样的事情常常发生。因此,当做配送作业时,需要以配送活动不可能完全按计划行事的思想为前提,对配送作业进行管理。

三、配送管理的目标

配送管理的目标就是在保证配送服务质量的前提下,最大限度地降低配送成本。下面定性地从不同角度考查几项管理目标。

(一) 配送合理化目标

配送是物流的一种形式或功能,配送合理化是物流合理化的重要体现和要求。配送合