

物流案例与实践 应试指南 (第2版)

中国交通运输协会 组编

- 作者权威
- 脉络清晰
- 内容易记
- 与时俱进

全国高等教育自学考试物流管理专业·中国物流职业经理资格证书考试辅导丛书



电子工业出版社

PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

物流案例与实践

应试指南

(第2版)

中国交通运输协会 组编

全国高等教育自学考试物流管理专业·中国物流职业经理资格证书考试辅导丛书

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有，侵权必究。

图书在版编目（CIP）数据

物流案例与实践应试指南 / 中国交通运输协会组编. —2 版. —北京：电子工业出版社，
2011.1

（全国高等教育自学考试物流管理专业·中国物流职业经理资格证书考试辅导丛书）
ISBN 978-7-121-12056-5

I. ①物… II. ①中… III. ①物流—物资管理—高等教育—自学考试—自学参考资料
IV. ①F252

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2010）第 204280 号

责任编辑：袁桂春

印 刷：北京市天竺颖华印刷厂

装 订：三河市鑫金马印装有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本：720×1000 1/16 印张：16.25 字数：266 千字

印 次：2011 年 1 月第 1 次印刷

定 价：28.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888。

质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线：（010）88258888。

编者的话

20世纪90年代后半期,随着我国市场经济体制的初步建立和加入WTO,我国的物流业有了迅速发展。为促进我国物流业持续、健康地发展,解决目前物流人才不足的矛盾,多渠道、多层次、多方面加快复合实用型人才的培养,中国交通运输协会与全国高等教育自学考试指导委员会共同推出中国物流职业经理资格证书教育与认证。

中国物流职业经理资格证书分为初级、中级、高级三种证书,对应各级证书规定了不同科目或不同层次的考试课程,这三种证书的课程又分别对应于全国高等教育自学考试物流管理专业的课程(详见高等教育物流管理专业自考网·中国物流职业经理培训认证网 www.cplm.org.cn)。本着“培养理论知识够用、职业技能实用的物流管理应用型人才”的培养目标,中国交通运输协会与全国高等教育自学考试指导委员会共同组织编写了《物流基础》、《物流信息技术》、《物流案例与实践》、《库存管理(一)(二)》、《采购与供应管理》、《运输管理》、《仓储管理》、《物流企业管理》、《供应链管理》、《物流战略管理》等证书课程的考试大纲和教材(也是全国高等教育自学考试物流管理专业指定教材),这些教材已经出版。

为便于考生系统学习证书课程知识,帮助考生自学成材,中国交通运输协会委托北京中交协物流人力资源培训中心(www.cltc.net)组织编写了中国物流职业经理资格证书课程系列辅导教材。在辅导教材的组编过程中,我们特聘请了一批既有教学经验,又有物流实践经验的学者作为本套证书课程辅导教材的主编,其中大部分编者亦是资格证书与高等教育自学考试物流管理

专业课程指定教材的主编。辅导教材除了对课程的重点、难点进行讲解外，还补充了相关课程的习题内容，便于考生的理解和掌握。为了编好证书课程系列辅导教材，有关专家、学者精心筹备，倾注了大量的精力和心血。在此谨向他们付出的辛勤劳动致以衷心的感谢。

由于时间仓促，书中难免有不足之处，欢迎读者提出意见和建议。

中国交通运输协会常务副会长、教授 王德荣

前 言

本书作为全国高等教育自学考试物流管理专业和中国物流职业经理资格证书考试专用教材之一——《物流案例与实践》的应试辅导书，既为应试考生总结概括了书中每个案例所要阐述的主要问题，便于考生把握案例的主要脉络；又对其中所有的案例进行剖析，使考生能理清分析的思路，了解分析的过程和所使用的分析工具，找出案例中的关键问题，从而能对案例进行较为系统的分析。

与其他教材不同，本书的内容全部是案例，其具有以下几个特点：

- 案例本身就是对企业运作的描述，教材中的所有案例全部取材于目前国内真实的企业，而在案例分析中，由于视角、知识结构等因素的差异，每位分析者做出的分析都不会完全相同，所以案例分析没有所谓的标准答案。
- 教材中许多案例是综合性的，所以，考生在教材学习前或学习中要对有关物流方面的知识 with 理念有较全面和系统的了解。
- 能熟练地掌握有关分析的工具，案例中每种分析工具的使用都不尽相同，并与企业的实际情况相结合，所以工具的灵活运用是很关键的，这些工具在实际的工作中也是可以经常用到的。

本书除第1章外，其他各章内容的基本构成是：

- 首先，对企业所处行业背景及产品特点的分析，因为行业背景与产品特点涉及企业所面临的市场环境，在一定程度上决定了企业的供应链类型，行业发展水平也影响企业供应链管理的水平。
- 其次，对案例进行概括性的总结，使考生能从总体上把握案例的主体

思想与主要脉络。

- 再次，主要问题分析。教材中有的案例对问题进行了分析，指出作者分析的思路与过程，有的案例没有详细分析，仅给出了一个分析问题的思路。通过分析这些问题，使读者能更深入和清晰地理解案例。
- 然后，对案例中涉及的物流知识和分析所用的工具进行总结。
- 最后，对每个案例后部分思考题的解答，给出一个解答的思路。

本书第1版出版后获得广泛好评。此次修订更新由周德科、田东、张晓敏、周其召、张浩、黄月兰等共同完成。与第1版不同的地方主要包括以下几方面：

- 改写了案例分析导论，使之更加符合物流实践；
- 增加了往年考题分析与点评，使考生备考效率更高，复习时更加有的放矢；
- 增加了4个经典的物流与供应链综合案例与分析，4个案例分别来源于英国皇家物流与运输学会、英国皇家采购与供应学会及北京首届物流方案设计竞赛。

案例教学的目的之一在于开拓思路，所以，也希望广大读者能提出自己的观点，与我们进行交流与探讨。

作者

目 录

第 1 章 导论	1	案例 2 PS 公司销售物流 改进	35
问题篇	2	第 6 章 IT 行业	38
理论与工具篇	7	案例 1 SM 公司的库存 管理战略	39
第 2 章 汽车/零部件供应	8	案例 2 超越计算机公司 的供应链改造	42
案例 1 VC 公司的供应链 管理困境	9	第 7 章 食品与饮料	45
案例 2 SC 公司库存改进 策略	16	案例 1 CC 公司的供应链 管理 (一)	46
第 3 章 铁路运输设备	19	案例 2 CC 公司的供应链 管理 (二)	56
案例 PB 公司仓储生产率 改进	20	第 8 章 医药工业	59
第 4 章 制冷设备	24	案例 1 SZ 制药公司的库存 管理和配送方案 选择	60
案例 1 BZ 公司采购经理 工作日记	25	案例 2 EH 公司的客户 服务调研	66
案例 2 DZ 公司物流方案 选择	28	案例 3 HZ 公司信息系统 的实施	70
第 5 章 家电行业	31		
案例 1 HR 公司供应商网络 优化之路	32		

第9章 化工业.....	74	之路.....	116
案例 RC 公司的物流管理 ..	75	案例3 天津中远物流的	
第10章 服装业	78	困境与出路	119
案例 SP 公司的供应链改		案例4 SK 公司的配送	
革项目	79	管理	122
第11章 图书业	83	案例5 AB 公司国际贸易	
案例 BS 公司配送管理	84	纠纷	124
第12章 建筑与建材	88	第15章 综合案例	125
案例1 WQ 公司的项目		案例1 快乐吉姆洗发品	
采购战略	89	公司的快速扩张	
案例2 MX 公司的物流		与供应链战略	126
管理	92	案例2 DE 公司供应链	
第13章 分销与零售企业	95	诊断与改进	139
案例1 AS 连锁超市集团		案例3 电信物流运营	
公司供应链改进	96	管理	163
案例2 CV 公司的物流		案例4 北京京城工业物流	
实践	100	公司 MRO 集成	
案例3 刘清林 DF 公司		物流服务全面	
实习经历	103	解决方案设计	174
案例4 XF 公司的物流		第16章 应试指导	223
战略推进	105	采购管理	224
案例5 ZZ 公司的配送		仓储管理	229
中心	108	库存管理	232
第14章 物流企业	111	运输管理	235
案例1 联邦快递供应链		第三方物流	238
解决方案	112	物流与供应链经典理论与	
案例2 HB 公司与 MD		分析工具	241
公司伙伴关系发展		案例报告	247
		参考文献	278

第1章 导论

❖ 问题篇

❖ 理论与工具篇

“吾人读书治学，盖将以创价值于社会。”此话虽不能绝对为放之四海而皆准的真理，但对以经世致用为要务的工商学子，斯言大致不谬。

物流理论与实践，二者如钱币的两面，不可相离，不可偏废。物流理论必然是结合产业的理论，物流产业实践亦必然是理论结合下的实践。

《物流案例与实践应试指南》（第2版），一方面着力于培养读者对物流问题意识、问题整理、问题轻重缓急分类、问题分析与制定问题对策的能力，我们归之为问题篇；另一方面，则致力于物流理论工具在具体产业实践中的应用，我们归之为理论工具篇。



问题篇

问题识别

俗话说，正确地看到问题已是问题解决的一半。考生在产业实践中感到困难的往往不是掌握不了理论，而是把握不住问题，而理论工具的运用更无从谈起。但是，问题不同于理论的显著之处在于，问题复杂多样，产业不同、企业不同、环境不同，问题也不同。面对这样的挑战，考生没有捷径可走，一方面需要多实践，多交流；另一方面需要多学习富有产业实践真知灼见的书籍。

作者自认为，《物流案例与实践》这一教材在问题意识领域有独特的价值。书中所有案例全部为原创案例，涵盖汽车/零部件供应、铁路运输设备、制冷设备、家电、IT、食品与饮料、医药工业、化工、服装、图书、建筑与建材、分销与零售、物流企业13个行业，共29个案例。而且，这些案例都来源于企业物流实践中所遇到的真实问题。考虑到物流实践有很强的行业背景，并且实际物流实践中很难将具体物流功能割裂，因此，本书没有按仓储、库存、运输、采购等物流功能来编排案例，而选择了按行业分类。但作者在案例选材与设计时，的确考虑了案例所应该覆盖的物流活动，包括采购与供应管理、制造物流、库存管理、运输管理、配送管理、仓储管理、客户服务、信息化及整体供应链战略等。

问题整理

在产业实际物流管理中，问题错综复杂，找出关键问题更是难上加难。本书案例全部都是问题导向型的物流实践，所以找出问题并对问题进行整理，是物流案例分析的重点。找出问题这一步骤中需要对问题进行归类 and 排序整理。

问题归类可以按照战略层次来划分，也可以按照物流功能来划分。但我们通常把物流问题归类为成本、效率和服务3类。

问题轻重缓急分类

本书中相当部分的案例运用绩效评估矩阵和相对绩效矩阵两种分析工具来确定关键问题。

使用绩效评估矩阵时，需要对考核对象的重要性和表现给出分值。在矩阵图中重要性分值很高但表现不好的对象就是优先解决的问题，如图1-1所示。

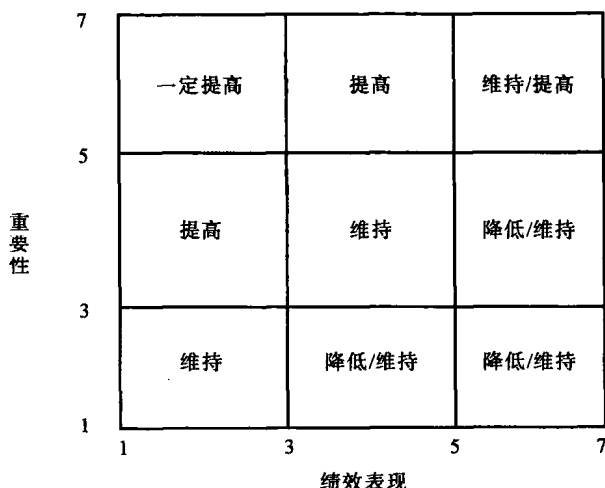


图 1-1 绩效评估矩阵

在相对绩效矩阵中，我们把需要考核的对象与其竞争对手进行比较，矩阵中重要性分值很高但与竞争对手差距最大的考核对象就是优先考虑的问题，如图 1-2 所示。

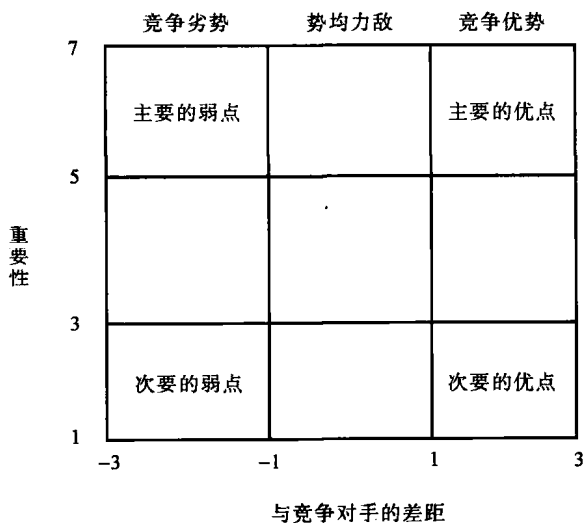


图 1-2 相对绩效矩阵

问题分析

问题分析，一方面强调产业实践要具体问题具体分析；另一方面强调物流理论与工具的熟练运用。后一部分留在工具篇再详细展开陈述。

物流问题分析通常可以从宏观与产业环境、企业整体战略、供应链、物流具体运营 4 个层次展开。

宏观与产业环境分析，也就是通常意义上的 PESTLE 分析、波特五力分析模型、SCP 分析模型。

企业整体战略分析，主要用意是我们必须明白物流问题不仅仅是物流部门和物流系统的物流运作问题，而在很大程度上是企业策略问题，尤其是企业营销策略与产品策略。

供应链分析，通常可以借用的工具为 SCOR 模型与 DP 点分析，如图 1-3 所示。

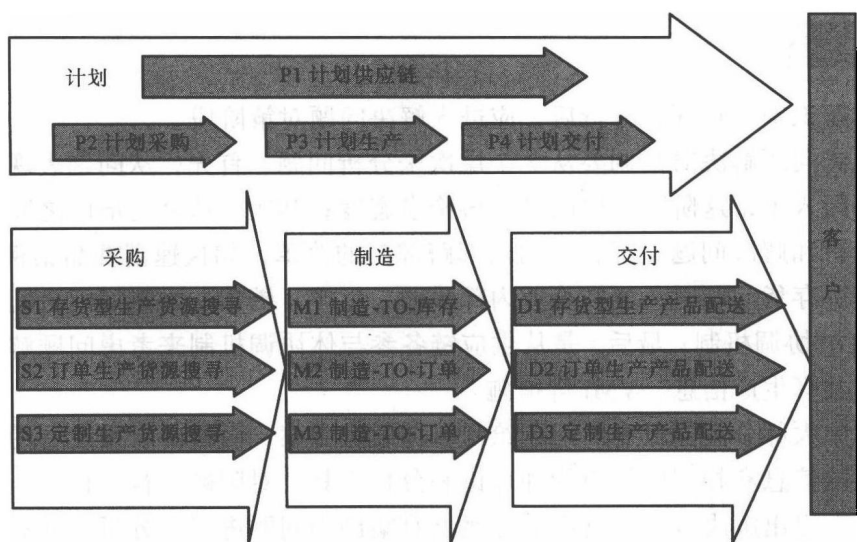


图 1-3 SCOR 模型与 DP 点分析

SCOR 模型能更清楚地描绘出整个供应链的全貌，因为它可以扩展，可以把供应商、供应商的供应商、客户、客户的客户都包括进去，这样可清晰地展现一条供应链的全貌，而且还能把这条链扩展成一个供应网。

每个企业物流问题成因都不相同，物流具体运营分析这部分内容需要认真阅读教材案例。

物流管理不善问题往往首先从单项物流功能中表现出来，本书大部分案例都证明了这一点。例如，SFP 公司仓库生产率达不到运营的要求，家电企业 PS 公司库存问题等。在解决这些问题时，通过库存管理 ABC 分析法和仓库运作 80/20 分析等分析工具，使我们找到了问题点。但是在解决这些问题过程中，企业除了调整运作实施中的不良环节外，还必须从供应链管理机制和机构着眼。这在库存管理的问题上更加明显，很多企业把库存管理效率不高归咎于物流部门，甚至仓储部门，其实存货问题往往起源于部门之间甚至供应链参与体之间各自为战，供应链缺乏有效的管理机构和管理机制。因此，除了考虑物流具体运作环节外，还要考虑相关的管理机制问题，否则问题解决往往治标不治本。

问题对策

问题识别、整理和分析后，应进入解决问题对策阶段。

物流问题解决时强调要从3个层次来分析问题：首先，从问题表现的各功能部门入手，这阶段采取的是就事论事态度；其次，从公司部门之间的协作来分析和解决问题，即在公司内部跨部门的改革，如快速消费品案例 CC 公司解决存货问题时，便在企业内部采购、生产、销售、物流部门之间建立了 D&OP 协调机制；最后，是从供应链各参与体协调机制来考虑问题解决途径，如共享生产信息、VMI 等措施。

书中大部分案例没有对问题给出具体解决方案，而是要求读者利用案例所提供的信息和相应的物流管理理论和分析工具，对问题进行分析，从而有针对性地提出解决方案；书中部分案例对案例中问题进行了分析，并提出了解决方案，但需要读者对问题分析和解决方案进行评价。



理论与工具篇

物流理论与工具分散于其他物流课程中,如库存管理、仓储管理、运输管理、物流管理等专业课程,以及通常意义上的战略课程、产业经济课程。而且物流理论与工具贯穿于物流问题始终,特别是问题整理、问题轻重缓急、问题分析、问题对策等环节。

通常我们比较强调 PESTLE 分析、波特五力分析模型、波特竞争理论、绩效管理矩阵、SCOR 模型、ABC 分析、EOQ 模型、存货效率、采购定位矩阵与 DP 点分析等理论与工具。虽然每个分析工具都很重要,这里特别强调 ABC 分析,即帕雷托分析。这一分析方法几乎涉及物流管理所有领域,如成本控制、供应商管理、存货控制、仓库运营等。值得注意的是,它并不是公式,而是一种管理理念,其核心思想是找出关键因素,从而进行重点管理。由于工作的重点和出发点不一样,不同的部门在针对同一对象进行 ABC 分析时,分析考虑的因素和目的也会相差甚远。例如,针对存货、库存管理部门的主要目的是控制库存资金占用,因此,库存部门使用 ABC 分析法主要是找出资金占用最大的品类,然后针对这部分物资找出降低库存水平的对策。而仓储部门的目的是提高仓库运营的效率,它运用 ABC 分析法时主要是找出流速最快的品类,然后安排库位等。这一分析工具的灵活运用几乎贯穿本书所有案例。

采购领域的供应象限图也是供应链改进分析的一个常用工具,如图 1-4 所示。但应该说,它是 ABC 分析法在采购领域的一种变形。该方法主要是根据采购物资获取的风险性和物资对企业利润贡献来划分采购物资,把供应物资细分为不同的类别,每种物资都需要配以相应的供应和采购策略。

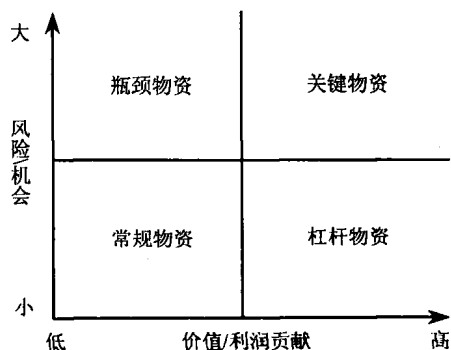


图 1-4 供应象限图

第2章 汽车/零部件供应

❖ 案例1 VC公司的供应链管理困境

❖ 案例2 SC公司库存改进策略