

卓越物流，永立至尊境界；

专业眼光看物流，物流眼光看效益；

本书在体系的设计和内容的考究上，

定位于企业中高层管理者；

高瞻远瞩，高屋建瓴；

帮助企业物流总监（CLO）

提高物流服务水平和降低物流成本。

物流

总监

WULIU
ZONGJIAN

主编◎夏文汇 何廷玲



西南财经大学出版社
Southwestern University of Finance & Economics Press



物流

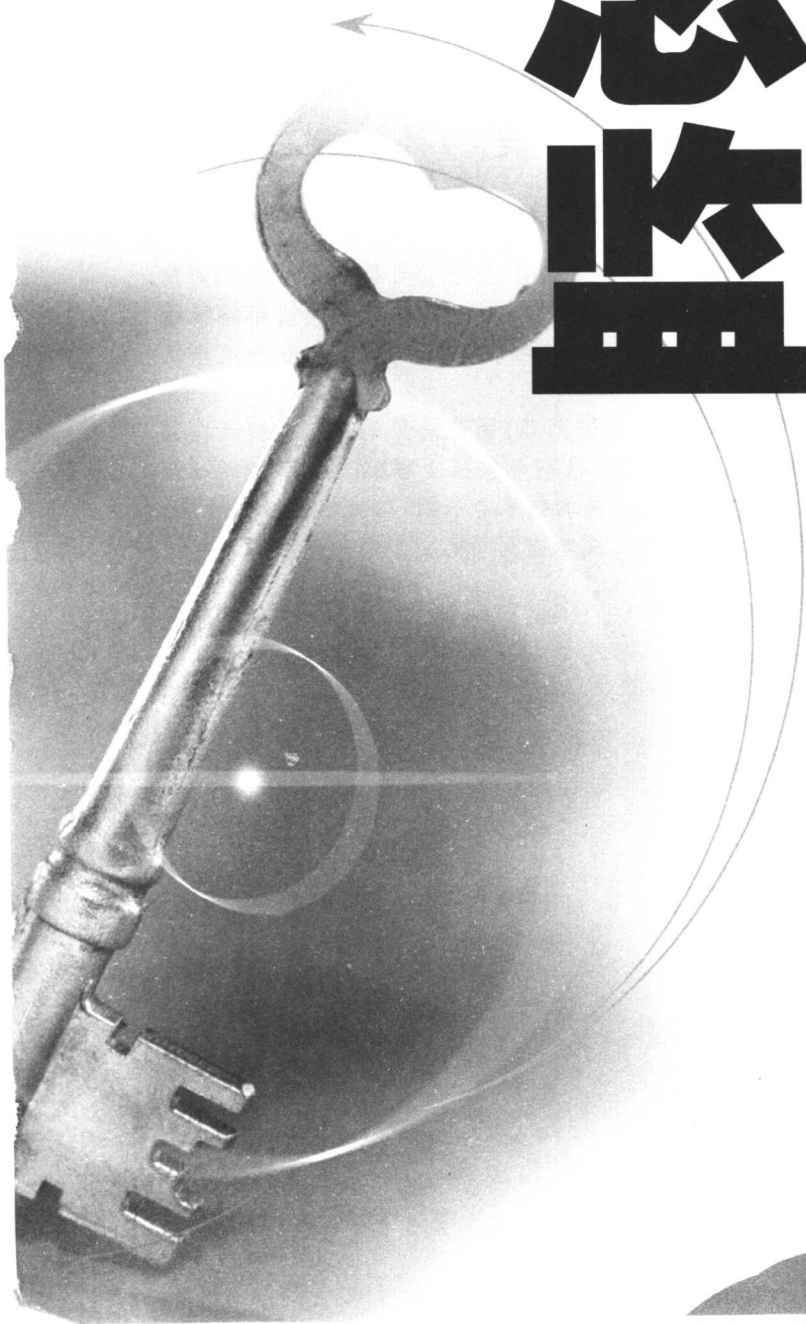
总库

WULU
ZONGJIAN

主 编◎夏文汇 何廷玲
副主编◎曾 红 何开伦 徐玲玲



西南财经大学出版社
Southwest University of Finance & Economics Press



图书在版编目(CIP)数据

物流总监/夏文汇,何廷玲主编. —成都:西南财经大学出版社,
2006.1

ISBN 7-81088-392-5

I. 物... II. ①夏...②何... III. 企业管理—物流—物资管理
IV. F273.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 129905 号

物流总监

主编:夏文汇 何廷玲

责任印制:杨斌

责任编辑:汪涌波

封面设计:何东琳设计工作室

出版发行:	西南财经大学出版社(四川省成都市光华村街 55 号)
网 址:	http://press.swufe.edu.cn
电子邮件:	xcpress@mail.sc.cninfo.net
邮政编码:	610074
电 话:	028-87353785 87352368
印 刷:	郫县犀浦印刷厂
成品尺寸:	160mm×240mm
印 张:	17.5
字 数:	290 千字
版 次:	2006 年 1 月第 1 版
印 次:	2006 年 1 月第 1 次印刷
印 数:	1—5000 册
书 号:	ISBN 7-81088-392-5/F·350
定 价:	28.00 元

1. 如有印刷、装订等差错,可向本社营销部调换。
2. 版权所有,翻印必究。
3. 本书封底无本社数码防伪标志,不得销售。

内容提要

本书旨在帮助企业物流总监怎样去监督、管理企业物流系统和提高物流服务水平。培养企业物流总监的整体思维能力和具有实践运作的管理能力,尤其在企业经营集团化和国际化发展的趋势下,强调企业物流系统整体策划、咨询与运作的结合。

全书主要内容为:企业物流与物流总监;物流总监的职能;物流总监的战略性决策;物流系统策划与管理;采购与供应管理;库存控制策略;销售物流监督及管理;自动控制物流系统的技术与应用;物流信息系统管理;现代企业物流绩效评价;物流系统及成本控制和集成化供应链管理。



现代企业如何在控制物流运行成本的同时，更有效地提高物流服务水平，并使物流流程结构更为灵活，适应市场变化，进而提高企业竞争力，这是当前企业必须考虑和解决的问题。企业物流首席运营官，也称物流总监或 CLO (Chief Logistics Officer) 就应合理运用物流管理理论，使供应商、制造商、销售商不再单兵作战，而是通过物流形成一个联合体，形成企业产、销、物一体化发展模式，达到优化企业物流与供应链管理，提升企业核心竞争力的目的。随着经济全球化、全球制造业和流通业的快速发展，企业要在竞争中取胜，必须加强与供应链上的所有供应商、制造商、批发商直到用户的联盟，实现供应链上物流流程的最优化，通过物流总监的高效运作，降低企业物流运营总成本，提高物流服务效率。

本书的指导思想是：主要帮助企业物流总监怎样去监督、管理企业物流系统和提高物流服务水平。培养企业物流总监整体思维能力和实践运作的管理能力，尤其在企业经营集团化和国际化发展的趋势下，强调企业物流系统整体策划、咨询与运作的结合。其运作思路是：通过物流与供应链中不同企业的供应、制造、分销、零售等过程将原材料转换成产品，再到最终用户的转换过程。运用集成化的管理思想，树立系统的、集成的管理理念来统筹整个供应链的各个功能。借助电子化物流模式的运



作优势,充分体现信息技术是促成有效供应链管理的关键因素。在电子商务环境下,正确处理物流、商流、资金流和信息流的关系,有效实现企业物流目标。

全书共12章,主要研究的内容是:企业物流与物流总监;物流总监的职能;物流总监的战略性决策;物流系统策划与管理;采购与供应管理;库存控制策略;销售物流监督及管理;自动控制物流系统的技术与应用;物流信息系统管理;现代企业物流绩效评价;物流系统及成本控制和集成化供应链管理。

本书的特色是:①注重前瞻性、理论与实践相结合。随时把握现代物流理论前沿动态,结合我国工商企业实际业务流程,总结经验,着眼应用。②树立系统的观念,把从供应商、制造商、销售商、用户的整个供应链看成一个有机整体。③本书在体系的设计和内容的考究上,定位于企业中高层管理者。

全书的策划和统稿由夏文汇、何廷玲负责。全书由夏文汇、何廷玲担任主编;曾红、何开伦、徐玲玲担任副主编。本书撰写的具体分工是:夏文汇(第三、五、七章);何廷玲(第一、四、十、十一章);曾红(第八章);何开伦(第五、六章);徐玲玲(第十二章);贾利华(第二、十章);施于人(第七、九章);黄芳(第十一章)。

本书适于用作管理学、经济学、工商学等学科专业的教学参考书,也可作为生产领域、流通领域实业界的管理工作者提升业务素质的学习指南。本书编写大纲的审定得到理论界和实业界专家、教授的热情帮助和指导。在本书撰写过程中,参考、吸收、运用了国内外众多学者的研究成果,并以参考文献的形式列于书后。本书的撰写和出版得到了西南财经大学出版社的大力支持和帮助,在此一并表示衷心感谢。

由于作者水平所限,书中不当之处在所难免,敬请广大读者批评指正。

作者

2005年10月10日

目 录

CONTENTS

第 1 章 企业物流与物流总监	(1)
1.1 物流活动与物流总监	(1)
1.2 企业物流组织的策划与设计	(8)
1.3 企业物流总监的地位与作用	(20)
第 2 章 物流总监的职能与素质	(24)
2.1 物流总监的职能	(24)
2.2 物流总监的素质	(40)
第 3 章 物流总监的战略性决策	(43)
3.1 企业物流战略的目标和内容	(43)
3.2 企业物流战略的制定	(49)
3.3 物流战略的定位与决策	(54)
第 4 章 物流系统策划与管理	(65)
4.1 企业物流系统的模式与特点	(65)
4.2 企业物流系统的分类体系	(73)
4.3 物流配送系统的业务流程再造	(77)
第 5 章 采购与供应管理	(87)
5.1 采购与供应管理目标	(87)
5.2 采购运作程序与采购管理	(91)

5.3	供应商关系管理	(98)
第6章	库存控制策略	(105)
6.1	库存成本管理	(105)
6.2	库存控制策略分析	(115)
6.3	物料需求计划	(123)
第7章	销售物流监督及管理	(131)
7.1	销售物流管理目标和内容	(131)
7.2	销售物流的监督和控制在	(137)
7.3	销售物流与电子商务平台构建	(147)
第8章	自动控制物流系统的技术与应用	(153)
8.1	自动控制物流系统的主要技术	(153)
8.2	自动控制物流系统的设计与实施	(167)
8.3	自动控制物流系统的运作	(169)
8.4	自动控制物流系统的应用	(172)
第9章	物流信息系统管理	(176)
9.1	物流信息管理	(176)
9.2	物流信息系统	(186)
9.3	物流总监在企业物流信息化中的作用	(196)
第10章	现代企业物流绩效评价	(198)
10.1	物流绩效评价概述	(198)
10.2	供应链综合物流绩效评价	(200)
10.3	企业整体物流绩效评价	(208)
10.4	物流部门内部绩效评价	(210)
第11章	物流系统及成本控制	(223)
11.1	物流系统控制概述	(223)
11.2	物流成本的控制	(227)
11.3	物流系统目标成本控制法	(234)
11.4	物流作业子系统控制方法及工作思路	(242)

第 12 章 集成化供应链管理	(249)
12.1 供应链过程的一体化思想	(250)
12.2 供应链网络协调机制	(253)
12.3 物流总监推行供应链管理思路	(262)
参考文献	(268)

1

企业物流与物流总监

1.1 物流活动与物流总监

企业物流总监通过对企业物流功能的最佳组合,在保证一定服务水平的前提下,实现物流成本的最低化,这是企业不断追求的目标。

一、企业物流总监从事的物流管理**1. 企业物流黑洞的出现**

20世纪初在泰罗的“科学管理学说”的指导下,企业产生了三大最基本的职能管理,即市场管理、运营管理和财务管理,物流管理未列其中。企业物流习惯上被分成三段:即采购物流、生产物流和销售物流,所以相应的管理业务被归入企业的采购、制造和市场营销部门,企业还没有一个独立的物流业务部门。

通常,采购经理关心的是供应商的选择,采购谈判,希望获得尽可能低的采购价格。但低价格往往又以大批量采购为代价,价格上得到的好处多数被高额的库存费用抵消了。

销售经理考虑更多的是如何扩大销售量,为保证供货,很少考虑产品的供货方式。成品仓库地点的选择、仓库的数量、库存量的控制、运输方式的选择等不是销售经理的事,无疑,销售费用的水平也难遂人意了。

制造经理最感兴趣的就是生产过程的连续性,因此他也依靠其在制品库存来支持。可见,在整个生产制造过程中,到处存在大量的库存和



费用，大量的流动资金均被当时未被重视的“物流黑洞”吞噬了。

直到 20 世纪 40 年代系统论的产生，人们才开始用系统的观点来解决不适当的库存问题。20 世纪 60 年代物料管理被认为是对企业的原材料采购、运输，原材料和在制品的库存管理；而配送管理是对企业的输出物流的管理，包括需求预测、产品库存、运输、库存管理和用户服务。20 世纪 80 年代，企业的输入、输出以及市场和制造功能被集成起来，企业物流管理才真正地受到重视。

2. 企业物流管理的内涵

企业物流管理作为企业管理的一个分支，是对企业内部的物流活动诸如物资的采购、运输、配送、储备等进行计划、组织、指挥、协调、控制和监督的活动。通过使物流功能达到最佳组合，在保证物流服务水平的前提下，实现物流成本的最低化，这是现代企业物流总监加强物流管理的根本任务之所在。

在我国《物流术语国家标准》中对物流管理 (Logistics Management) 所下的定义是：为了以最低的物流成本达到用户所满意的服务水平，对物流活动进行的计划、组织、协调与控制。

1998 年，美国物流管理协会为了适应物流管理的发展重新修订了物流管理的定义是：

物流管理是供应链的一部分，是以满足客户需求为目的，为提高商品、服务和相关信息从起始点到消费点的流动与储存的效率和效益而对其进行计划、执行和控制的过程。

目前，在企业发展战略规划中，从职能战略角度而言，现代企业已经把企业物流管理上升到战略的地位。从纯粹为了降低企业内部的物流成本，到为提高企业收益而加强内部物流管理，通过向顾客提供满意的物流服务来带动销售收入的增长，发展到现在从长远和战略的观点去思考物流在企业经营中的定位，甚至超越本企业从供应链的角度管理企业的物流活动。

二、企业物流总监应该管什么

我们从不同的角度，如物流活动要素、系统要素以及物流活动具体职能等，分别分析物流总监加强企业物流管理的内容。这是担任企业物流总监的首要任务。

1. 物流活动诸要素的管理内容

物流活动诸要素的管理内容主要包括：

(1) 运输管理。主要有：运输方式及服务方式的选择；运输路线的选择；车辆调度与组织。

(2) 储存管理。主要有：原料、半成品和成品的储存策略；储存统计、库存控制、养护等。

(3) 装卸搬运管理。主要有：装卸搬运系统的设计、设备规划与配置和作业组织等。

(4) 包装管理。主要有：包装容器和包装材料的选择与设计；包装技术和方法的改进；包装系列化、标准化、自动化等。

(5) 流通加工管理。主要有：加工场所的选定；加工机械的配置；加工技术与方法的研究和改进；加工作业流程的制定与优化。

(6) 配送管理。主要有：配送中心选址及优化布局；配送机械的合理配置与调度；配送作业流程的制定与优化。

(7) 物流信息管理。主要是指对反映物流活动内容的信息，物流要求的信息，物流作用的信息和物流特点的信息所进行的搜集、加工、处理、存储和传输等。信息管理在物流管理中发挥着越来越重要的作用。

(8) 客户服务管理。主要是指对于物流活动相关服务的组织和监督，例如调查与分析顾客对物流活动的反映，决定顾客所需要的服务水平、服务项目等。

2. 对物流系统诸要素的管理

从物流系统的角度来看，物流管理的内容有：

(1) 人的管理。人是物流系统和物流活动中最活跃的因素。其管理包括：物流从业人员的选拔和录用；物流专业人才的培训与提高；物流教育和物流人才培养规划与措施的制定等。

(2) 物的管理。“物”是指物流活动的客体即物质资料实体。物的管理贯穿于物流活动的始终。它涉及物流活动诸要素，即物的运输、储存、包装、流通、加工等。

(3) 财的管理。财的管理主要是指物流管理中有关降低物流成本，提高经济效益等方面的内容，它是物流管理的出发点，也是物流管理的归宿。其主要内容有：物流成本的计算与控制；物流经济效益指标体系的建立；资金的筹措与运用；提高经济效益的方法等。

(4) 设备管理。设备管理是指对物流设备管理有关的各项内容。其主要内容有：各种物流设备的选型与优化配置；各种设备的合理使用和更新改造；各种设备的研制、开发与引进等。

(5) 方法管理。其主要内容有：各种物流技术的研究、推广普及；

物流科学研究工作的组织与开展；新技术的推广普及；现代管理方法的应用等。

(6) 信息管理。信息是物流系统的神经中枢，只有做到有效地处理并及时传输物流信息，才能对系统内部的人、财、物、设备和方法等五个要素进行有效的管理。

3. 物流活动中具体职能管理

物流活动从职能上划分，主要包括物流计划管理、物流质量管理、物流技术管理、物流经济管理等。

(1) 物流计划管理。物流计划管理是指对物质生产、分配、交换、流通整个过程的计划管理，也就是在物流大系统计划管理的约束下，对物流过程中的每个环节都要进行科学的计划管理；具体体现在物流系统内各种计划的编制、执行、修正及监督的全过程。物流计划管理是物流管理工作的首要职能。

(2) 物流质量管理。物流质量管理包括物流服务质量、物流工作质量、物流工程质量等的管理。物流质量的提高意味着物流管理水平的提高，意味着企业竞争能力的提高。因此，物流质量管理是物流管理工作的中心问题。

(3) 物流技术管理。物流技术管理包括物流硬技术和物流软技术的管理。对物流硬技术进行管理，即是对物流基础设施和物流设备的管理，如物流设施的规划、建设、维修、应用；物流设备的购置、安装、使用、维修和更新；提高设备的利用效率、日常工具管理工作等。对物流软技术进行管理，主要是物流各种专业技术的开发、推广和引进，物流作业流程的制定，技术情报和技术文件的管理，物流技术人员的培训等。物流技术管理是物流管理工作的依托。

(4) 物流经济管理。物流经济管理包括物流费用的计算和控制，物流劳务价格的确定和管理，物流活动的经济核算、分析等。成本费用的管理是物流经济管理的核心。

三、物流系统的物质基础要素

1. 物流设施

它是组织物流系统运行的基础物质条件，包括：物流站、场，物流中心、仓库，物流线路，建筑、公路、铁路、港口等。

2. 物流装备

它是保证物流系统开动的条件，包括仓库货架、进出库设备、加工

设备、运输设备、装卸机械等。

3. 物流工具

它是物流系统运行的物质条件，包括包装工具、维护保养工具、办公设备等。

4. 信息技术及网络

它是掌握和传递物流信息的手段，根据所需信息水平不同，包括通信设备及线路、传真设备，计算机及网络设备等。

5. 组织及管理

它是物流网络的“软件”，起着联结、调度、协调、指挥其他各要素以保障物流系统目的的实现之作用。

四、企业物流总监的总体思路：物流合理化

企业物流总监的具体操作思路很多，但最根本的指导思想是：首先应保证企业物流合理化的实现。

所谓物流合理化，就是对物流设备配置和物流活动组织进行调整改进，实现物流系统整体优化的过程。它具体表现在兼顾成本与服务上。物流成本是物流系统为提高物流服务所投入的活劳动和物化劳动的体现；物流服务是物流系统投入后的产出。合理化是投入和产出比的合理化，即以尽可能低的物流成本，获得可以接受的物流服务，或以可以接受的物流成本达到尽可能高的服务水平。企业物流通常包括供应物流、生产物流和销售物流，因此企业物流合理化主要是针对这三个方面。

物流活动中各种成本之间经常存在着此消彼长的关系，物流合理化的一个基本的思想就是“均衡”的思想，从物流总成本的角度权衡得失。不求极限，但求均衡，均衡造就合理。例如，对物流费用的分析，均衡的观点是从总物流费用入手，即使某一物流环节要求高成本的支出，但如果其他环节能够降低成本或获得利益，就认为是均衡的，即是合理和可取的。在物流管理实践中，切记物流合理化的原则和均衡的思想，有利于我们防止“只见树木，不见森林”，做到不仅注意局部的优化，更注重整体的均衡。这样的物流管理对于企业最大经济效益的取得才是最有成效的。

五、企业物流总监实现的物流作业目标

企业物流的作业目标与企业的总体目标是相一致的，在设计和运行企业物流时，必须以实现企业的作业目标为目标。

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装运方式对顾客的要求作出反应上来。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像不到的事件。它可以产生于任何一个领域的物流作业，如顾客收到订货的期望时间延迟、制造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的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以把这些风险减少到最低限度，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少到最低限度。

3. 最低库存

最低库存的目标涉及到企业资金负担和物资周转速度问题。企业物流系统中，在保证供应的前提下提高周转率，就意味着库存占用的资金得到了有效的利用。因此，保持最低库存的目标是把库存减少到和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。“零库存”是企业物流的理想目标。伴随着“零库存”目标的接近与实现，物流作业的其他缺陷也会显露出来。所以企业物流设计必须把资金占用和库存周转速度当成重点来控制和管理。

4. 物流质量

企业物流目标是要寻求持续、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。如果一个产品变得有缺陷，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、信息技术化、物流自动化水平的提高，物流管理所面临的是“零缺陷”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. 产品生命周期的不同物流目标

产品生命周期由引入、成长、成熟和衰退四个阶段组成。面对产品不同阶段的生命周期，物流应采取相应的对策：

引入阶段：在本阶段要有高度的产品可得性和物流的灵活性。在制定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，此阶段物流费用是较高的。新产品介入阶段，物流是在充分提供物流服务与回避过多支持和费用负担之间的平衡。

成长阶段：因为在本阶段产品取得了一定程度的市场认可，销售量猛增，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。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；此阶段销售利润渠道是按不断增长的销量来出售产品。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。

成熟期阶段：本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承受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，递送任何一个地点的产品流量都比较小，并需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。

衰退阶段：本阶段企业所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递送活动，另一方面要最大限度地降低物流风险。两者中，后者相对显得更重要。

综上所述，产品的生命周期为基本的物流战略提出了不同的目标，在不同的阶段，需要根据市场竞争状况进行适当的调整。一般说来，新产品的引入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；在生命周期的成长阶段和饱和成熟阶段，重点会转移到服务与成本的合理化上；而在完全衰退阶段，企业则需要对物流活动进行定位，把风险降低到最低限度。

1.2 企业物流组织的策划与设计

企业为了进行经营管理活动,实现企业目标,必须建立合理的企业组织机构。企业组织机构的策划与设计必须考虑构架与流通生产力相适应的生产关系形式,它的基本内容包括明确组织机构的部门划分和层次划分,以及各个机构的职责、权限和相互关系,由此形成一个高效和有机的运行整体。

一、企业物流管理组织设计应考虑的因素

1. 企业所属类型因素

不同类型的企业,物流管理的侧重点不同,物流管理组织的结构设计也各有特点。如原材料生产型的企业,它们是企业其他企业原材料的供应者,其产品种类虽一般较少,但通常却是大批量装卸和运输。因此,一般要成立正式的物流管理部门与之相适应;销售型的企业,没有生产活动,经营集中在销售和物流活动上。它们一般从分布广泛的供应商采购商品并通常相对集中在较小的领域内的零售商品,主要的物流活动有采购运输、库存控制、仓储、订货处理及销售运输等。对这类企业,物流组织极为重要,而且组织结构主要以销售运输为重点。

2. 企业的战略因素

企业组织是帮助企业管理者实现管理目标的手段。因为目标产生于组织的总战略,因此组织的设计应该与企业的战略紧密配合,特别是组织结构应当服从企业战略。如果一个企业的战略发生了重大调整,毫无疑问,组织的结构就需要作相应的变动以适应和支持新的战略。

3. 企业的规模因素

企业规模的大小对企业的组织结构有明显的影响作用。例如,大型企业的组织应倾向于比小型企业的组织具有更高程度的专业化和横向、纵向的结构,规章制度也更多。而小型企业的组织结构就显得简单,通常只需两三个纵向层次,形成“扁平”的模式,员工管理相对灵活些。对于规模大的企业,目前流行一种新形式的组织设计,把组织设计的侧重点放到顾客需要或工作过程方面,用跨职能的项目小组取代僵硬的部门设置,在提高效率方面发挥作用。