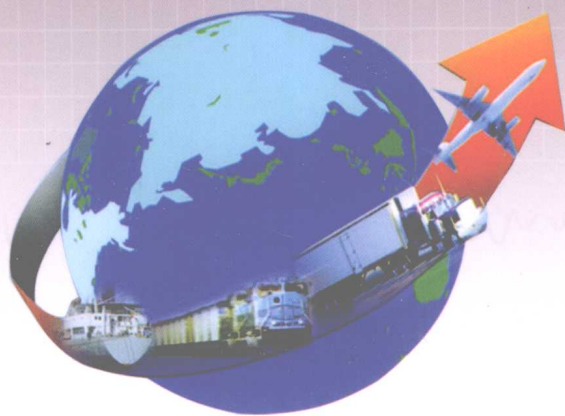




教育部职业教育与成人教育司推荐教材
高等职业教育现代物流规划教材

配送中心组织与运作

Distribution Center Engineering & Operations



主编 董乃全



武汉理工大学出版社
Wuhan University of Technology Press

教育部职业教育与成人教育司推荐教材
高等职业教育现代物流规划教材

配送中心组织与运作

主 编 董乃全

副主编 陈希望

武汉理工大学出版社

武汉

内 容 提 要

本书是“高等职业教育现代物流规划教材”之一。

本书以基础性、实用性、可操作性为原则,将配送中心的规划运作与组织管理相结合,硬件与软件相结合,既有设施的规划和设备选择,又有管理的技术和方法介绍。从而系统地阐述了配送中心的组织与运作管理的基本理论与实践操作。具体内容包括配送、配送中心的概念,配送中心起源和发展,配送中心的种类、功能,配送中心对连锁经营的促进作用,配送中心的选址和内部规划,进出货作业与订单处理,库存管理,储位与盘点作业管理,搬运与拣选作业,配送作业管理,退货管理等。

本书可作为大专院校、高职高专院校的物流管理专业、电子商务等专业的学生用书,也可作为物流及工商企业物流管理人员的参考书籍。

图书在版编目(CIP)数据

配送中心组织与运作/董乃全主编. —武汉:武汉理工大学出版社,2008. 11
高等职业教育现代物流规划教材
ISBN 978-7-5629-2695-5

I. 配… II. 董… III. 物流-配送中心-企业管理-高等学校:技术学校-教材
IV. F253

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 136210 号

出版发行:武汉理工大学出版社(武汉市洪山区珞狮路 122 号 邮政编码:430070)

<http://www.techbook.com.cn> 理工图书网

经 销 者:各地新华书店

印 刷 者:武汉理工大印刷厂

开 本:787×960 1/16

印 张:22.5

字 数:441 千字

版 次:2008 年 11 月第 1 版

印 次:2008 年 11 月第 1 次印刷

印 数:1~3000 册

定 价:34.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页等印装质量问题,请向出版社发行部调换。本社购书热线电话:(027)87397097 87394412

凡使用本教材的老师,可拨打(027)87385610 索取电子教案光盘或邮件包。

E-mail:wutp2005@126.com quswwutp@163.com

前言

随着现代社会经济的迅猛发展,物流产业在市场经济中发挥着举足轻重的作用,现代物流作为商品流通方式在世界范围内被广泛地重视,并得到迅速发展。伴随着改革开放的逐步深入,我国国民经济的经济增长方式正在发生深刻的变革,各级政府、产业部门和理论界高度重视并大力推进现代物流的发展,在物流环境改善、物流规划、物流平台建设、人才培养方面加大投入,已经出现了良好的发展态势。

作为“第三利润源泉”的现代物流,在经济全球化和信息技术的带动下,以网络、通信、计算机等技术为载体,以国际化企业竞争为动力。正在不断地完善管理技术、创新经营模式、提高运转效率、降低物流成本。配送是国际物流业创造的一种最佳的服务形式,人们已认识到了配送在商品流通和物流过程中的增值潜力,加之生产经营模式的变革产生的工业配送需求、商业连锁产生的商业配送需求、消费方式的变化产生的大众需求和电子商务产生的实物配送需求都促进了配送活动的快速发展。现代配送已与生产企业、零售商及众多的消费群体联成一体,成为供应链的核心。配送正从单一的储运功能向综合的物流整合,从一般的服务定位到满足个性化的服务定位发展。

配送是客户需要什么就配送什么。而要做到这一点,就需要完成由库存主体向流通型、集中型转化,用配送的集中库存替代客户的分散库存,通过快速反应、连续补充库存和有效客户反应等先进的供应链模式,合理配置资源,建立起高效、有竞争力的配送系统。

配送中心是物流配送网络中的枢纽,也是流通企业实施供应链管理的重要设施之一。其投资巨大,规划专业性强,运作管理复杂,要求有丰富的实践经验。基于此种情况,本书总结了主编曾经参与的国内一些物流配送项目的前期规划和投资评估咨询的经验,并吸收了国内外众多学者的物流配送研究方面的成果和参考了大量文献,在此向各位专家学者表示感谢。

本书针对高职高专教育的特点及实际工作需要,依据教育部高职高专物流管理专业新教学大纲,从实际运作的角度出发,系统地介绍了配送中心组织与运作的基本理论、技术和方法。同时,注重理论联系实际,注重培养实务操作能力,注重案例教学的应用。为便于对本书知识的理解和掌握,每章都配套有教学目的与要求、典型案例和习题与思考题等内容。

本书可作为大专院校、高职高专院校的物流管理专业、电子商务等专业的学

生用书,也可作为物流及工商企业物流管理人员的参考书籍。

本书由董乃全任主编并统编全稿,各章的具体编写分工是:天津电子信息职业技术学院董乃全,第1章、第2章、第5章;咸宁职业技术学院陈希望,第4章;苏州托普信息职业技术学院刘丹,第3章;浙江育英职业技术学院石纳芳,第6章、第8章;金肯职业技术学院王玲,第7章。在本书的编写过程中,武汉理工大学出版社曲生伟同志给予热情的帮助和支持,在此表示真诚的谢意!

配送中心组织与运作是物流管理专业的核心课程之一,其内容涉及多方面的专业知识,编写难度较大,加之时间仓促及编者水平有限,书中难免有疏漏和错误,敬请批评指正。

编 者

2008年5月

目 录

1 配送中心与连锁经营概述	(1)
1.1 配送中心的概念与类别	(4)
1.1.1 配送的概念及配送中心起源和发展	(4)
1.1.2 配送中心的种类和功能	(15)
1.2 配送中心与连锁经营	(25)
1.2.1 连锁经营概念、特征及模式	(26)
1.2.2 配送中心对连锁经营的促进作用	(28)
1.2.3 不同业态连锁企业的配送体系	(34)
习题与思考题	(43)
2 配送中心的选址和内部规划	(44)
2.1 配送中心的选址方法	(47)
2.1.1 配送中心的选址的基本因素、条件和数据	(47)
2.1.2 配送中心选址分析方法	(52)
2.2 配送中心的规划方法	(65)
2.2.1 配送中心规划资料分析	(65)
2.2.2 作业区域布局的明细规划	(87)
2.3 配送中心布局规划设计	(93)
2.3.1 配送中心设施规划的设计原则	(93)
2.3.2 主要作业区的规划步骤	(94)
2.4 配送中心设施规划	(98)
2.4.1 设施规划设计及原则	(98)
2.4.2 储存区空间规划	(103)
2.4.3 进出货区的规划	(107)
2.4.4 行政劳务区的空间规划	(112)
2.5 配送中心方案评估	(113)
2.5.1 优缺点列举法	(114)

2.5.2 因素分析法	(114)
2.5.3 点评估法	(115)
2.5.4 权值分析法	(116)
2.5.5 AHP 评估法	(119)
2.5.6 成本比较法	(121)
习题与思考题	(130)
3 进出货作业与订单处理	(131)
3.1 进货作业	(135)
3.1.1 进货作业系统的设计原则	(135)
3.1.2 进货作业程序	(136)
3.1.3 货物验收检查	(145)
3.2 补货和出货作业	(147)
3.2.1 补货作业	(147)
3.2.2 出货作业	(150)
3.2.3 进出货作业考核指标	(157)
3.3 订单处理	(159)
3.3.1 订单处理方式	(159)
3.3.2 订单作业考核指标	(170)
3.3.3 配送中心信息系统	(172)
习题与思考题	(180)
4 库存管理	(181)
4.1 库存管理基础	(184)
4.1.1 库存管理的概念	(184)
4.1.2 ABC 库存分类法	(189)
4.2 库存控制	(196)
4.2.1 库存合理化与 JIT 库存	(196)
4.2.2 订货管理	(200)
4.2.3 库存管理考核指标	(209)
习题与思考题	(213)

5 储位与盘点作业管理	(214)
5.1 储位管理概论	(216)
5.1.1 储位管理的概念、对象、基本原则和范围	(216)
5.1.2 作业区的储位管理	(219)
5.1.3 储位管理原则	(221)
5.2 储位系统及储存设备	(224)
5.2.1 储位系统	(224)
5.2.2 储存设备	(226)
5.2.3 储位管理考核指标	(244)
5.3 盘点作业	(245)
5.3.1 盘点的目的、作业程序及方式	(245)
5.3.2 盘点作业管理指标	(251)
习题与思考题	(254)
6 搬运与拣选作业	(255)
6.1 搬运概论	(257)
6.1.1 搬运及分类	(257)
6.1.2 搬运的方法	(258)
6.1.3 搬运和输送设备与设施	(260)
6.2 搬运系统及分析技术	(269)
6.2.1 搬运系统	(269)
6.2.2 搬运系统分析技术	(270)
6.3 拣选作业	(275)
6.3.1 拣选作业及流程	(275)
6.3.2 拣选作业模式和设备	(279)
6.3.3 拣选作业分析和考核指标	(287)
习题与思考题	(292)
7 配送作业管理	(293)
7.1 运输与配送概论	(294)
7.1.1 运输与配送	(294)

7.1.2 配送服务水平与成本管理	(297)
7.1.3 运输成本管理	(307)
7.2 配送管理概论	(312)
7.2.1 制订配送计划的目标	(312)
7.2.2 配送调度管理	(313)
7.2.3 配送线路的规划技术	(320)
7.3 配送管理实务	(326)
7.3.1 配送作业流程	(326)
7.3.2 配送作业考核指标	(331)
习题与思考题	(338)
8 退货管理	(339)
8.1 退货管理的含义	(340)
8.1.1 商品退货的含义	(340)
8.1.2 商品退货管理的原则	(341)
8.2 退货管理过程	(342)
8.3 商品退货的清点	(344)
8.3.1 数量清点	(344)
8.3.2 品质清点	(344)
8.4 商品退货的会计流程	(346)
8.5 经销商的理赔退返管理	(347)
8.5.1 理赔费用	(347)
8.5.2 理赔原则	(348)
8.5.3 验收和退赔	(348)
8.5.4 退赔商品的处理	(349)
8.5.5 结算理赔费用	(349)
习题与思考题	(350)
参考文献	(351)

教学目的与要求 ▼

通过本章的教学,掌握配送的概念、形式、配送合理化及主要标志,配送中心的概念与类型、功能,理解配送中心与连锁经营的关系,了解不同业态连锁企业的物流配送体系。

关键词汇 ▼

配送(Distribution)

配送中心(Distribution Center)

连锁经营(Chain Operation)

配送体系(Distribution System)

引 子 ▼

60 多年前,美国的萨姆大叔创建了沃尔玛(图 1.1),一个位于肯萨斯州小镇上的夫妻店,如今成为在全球拥有几千家店铺的“沃尔玛帝国”。其成功的奥妙在哪里?

人人都想成功,但未必都知晓成功之道。将成功的渴望与梦想变为现实,需要一座桥梁,那就是学识和经验。经验是一种积累,而学识则需要通过学习、思考来不断地增长。让我们一起走进“沃尔玛帝国”,去挖掘财富的宝藏。

典型案例 ▼**“沃尔玛帝国”的物流配送体系**

沃尔玛(图 1.1)的创始人萨姆·沃尔顿于 1945 年在小镇本顿威尔开始经营零售业。如今,沃尔玛成为雄踞世界 500 强榜首的零售业巨头。1985 年 10 月,《福布斯》杂志将萨姆·沃尔顿列为全美富豪排行榜的首位。2005 年达到 2879.89 亿美元,名列世界 500 强第一;2006 年为 3156.54 亿美元,名列世界

二;2007年为3511.39亿美元,再次荣登世界500强榜首。

沃尔玛是全美投资回报率最高的企业之一,其投资回报率为46%,即使在1991年不景气时期也达32%。50年前,沃尔玛还只是美国肯萨斯州一个小镇上的夫妻店。而现在,沃尔玛已经在美国拥有传统连锁店1702

家、超市952家、“萨姆俱乐部”商店479家、“街区市场”杂货店20家,另外,在其他国家还有1088家连锁店。全公司雇员114万人,组成了一个威力无比的“沃尔玛帝国”。



图 1.1 沃尔玛

萨姆和沃尔玛商店一夜之间成为全美公众关注的焦点。大批的记者拥向萨姆的住地。然而,当他们看到这位美国第一富豪过着最简朴的生活时,不禁大失所望:萨姆穿着一套自己商店出售的廉价服装,开着一辆破旧不堪的小货运卡车上下班,车后还安装着关猎犬的狗笼子,戴着一顶折价的棒球帽。

就是这样一个“乡巴佬”造就了一个财富神话。到2001年,沃尔顿家族财产总额达到931亿美元,成为世界上最富有的家族。萨姆死后,他的妻子、女儿是进入世界亿万富翁排行榜前10名的女性,萨姆家族有5个人的名字已经连续多年出现在这个排行榜上。

1918年,萨姆·沃尔顿出生在美国阿肯色州的一个小镇上。萨姆小时候家里并不富裕,这使他养成了节俭的习惯。1936年,萨姆进入密苏里大学攻读经济学学士学位,并担任过大学学生会主席。二战结束后结束服役的萨姆回到故乡,向岳父借了2万美元,加上萨姆当兵时积攒的5000美元,他和妻子海伦在纽波特租到几间房子开了一家小店,专卖5至10美分的商品。由于萨姆待人和善,附近的住户都愿意到他店里来买东西。

1950年,萨姆夫妇以投资额两倍的价钱卖掉了小店,转而迁居到阿肯色州的本顿维尔,并在那里开办了一家新店。新商场虽然算是本·富兰克林连锁店的加盟店,但沃尔顿夫妇用家庭的姓氏给它取了名:沃尔顿家庭商店。到了1962年,他们的名下已经有15家百货店。当年,萨姆和他的弟弟詹姆斯终于在阿肯色州的罗杰斯城开设了第一家完全属于他们自己的商店——沃尔玛。

沃尔玛一开始就获得很大的成功。第一年,本顿维尔的商店营业额就已经达到了70万美元。1964年,沃尔玛已经拥有5家连锁店,1969年增至18家商店。沃尔玛把中小城市和大的村镇放在优先地位。经营模式是一致的:低利润、小库存、大批量进货,多在成本上下工夫并且积极利用信息工具。

沃尔玛的业务之所以能够迅速增长,并且成为现在非常著名的公司,是因为沃尔玛在节省成本以及在物流运送、配送系统方面取得了一些成就,最起码在美

国市场上是这样的。与其他竞争者相比,沃尔玛能够给顾客提供更好的价值,这是由于沃尔玛把注意力放在物流运输和配送系统方面,这也正是沃尔玛公司的焦点业务。沃尔玛公司的新任 CEO 就来自于物流部门,由此可见物流和配送在公司中的重要性。美国经济学家斯通博士在对美国零售企业的研究中发现,在美国的三大零售企业中,商品物流成本占销售额的比例在沃尔玛是 1.3%,在凯马特是 8.75%,在希尔斯则为 5%。如果年销售额都按 250 亿美元计算,沃尔玛的物流成本要比凯马特少 5.5 亿美元,比希尔斯少 9.25 亿美元,数额相差惊人。有统计显示,沃尔玛 1 美元的商品销售额中,配货方面的成本只需 1 美分多一点。

沃尔玛诞生创立之初,由于地处偏僻小镇,几乎没有哪个分销商愿意为它送货,于是不得不自己向制造商订货,然后再联系货车送货,效率非常低。在这种情况下,沃尔玛的创始人萨姆·沃尔顿决定建立自己的配送组织。1970 年,沃尔玛的第一家配送中心在美国阿肯色州的一个小城市本顿维尔建立,这个配送中心供货给 4 个州的 32 个商场,集中处理公司所销商品的 40%。

从配送中心的设计上看,沃尔玛的每个配送中心都非常大,平均占地面积大约有 11 万 m^2 ,相当于 23 个足球场。一个配送中心负责一定区域内多家商场的送货,从配送中心到各家商场的路程一般不会超过一天行程,以保证送货的及时性。配送中心一般不设在城市里,而是在郊区,这样有利于降低用地成本。

沃尔玛的配送中心虽然面积很大,但它只有一层,之所以这样设计,主要是考虑到货物流通的顺畅性。有了这样的设计,沃尔玛就能让产品从一个门进,从另一个门出。如果产品不在同一层就会出现许多障碍,如电梯或其他物体的阻碍,产品流通就无法顺利进行。

沃尔玛配送中心的一端是装货月台,可供 30 辆卡车同时装货,另一端是卸货月台,可同时停放 135 辆大卡车。每个配送中心有 600~800 名员工,24 小时连续作业;每天有 160 辆货车开来卸货,150 辆货车装好货物开出。

在沃尔玛的配送中心,大多数商品停留的时间不会超过 48 小时,但某些产品也有一定数量的库存,这些产品包括化妆品、软饮料、尿布等各种日用品,配送中心根据这些商品库存量的多少进行自动补货。到现在,沃尔玛在美国已有 30 多家配送中心,分别供货给美国 18 个州的 3000 多家商场。

沃尔玛的供应商可以把产品直接送到众多的商店中,也可以把产品集中送到配送中心,两相比较,显然集中送到配送中心可以使供应商节省很多钱。所以在沃尔玛销售的商品中,有 87% 左右是经过配送中心的,而沃尔玛的竞争对手仅能达到 50% 的水平。由于配送中心能降低 50% 左右的物流成本,使得沃尔玛能比其他零售商向顾客提供更廉价的商品,这正是沃尔玛迅速成长的关键所在。

用。物流的最终目的是满足用户的需要,它多由配送来完成的。配送作为一项综合性的物流活动,是按用户的订货要求,在配送中心或其他物流据点进行货物配备,并以最合理的方式送交用户。配送中心作为物流活动的末端节点,以一种企业经营业态,按供应链理论的思想对生产和流通中的各个企业资源进行系统整合,实现各部分、各环节衔接的最佳化。不仅提升了供应链上各战略伙伴之间的信任与合作,实现利益共享、风险同担,而且改变了企业与客户间的互动方式,由过去企业主导型的“推式”转变为客户主导型的“拉式”,其目的是“将正确的产品,在正确的时间,按正确的数量,保正确的质量,以正确的状态,抵达正确的地点,并使总成本最小”(简称 6R),确保运转过程的顺畅和时效,快速实现资本的循环与增值,从而加快整个国民经济的迅速发展。

1.1 配送中心的概念与类别

1.1.1 配送的概念及配送中心起源和发展

1.1.1.1 配送的概念与特征

配送(Distribution),是指在经济合理区域范围内,根据用户要求,对物品进行拣选、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。

配送有两方面的含义:一是配货,即把用户所需要的多种不同的商品组合在一起;二是送货,即把用户需要的商品送到用户手中。至于这两者哪个为主则视不同情况而定。

配送产生的背景虽然在各个国家不尽相同,但其根本原因是经济或利润的驱使。在发达国家从六七十年代开始,经济发展出现了两个显著的特点:一是通过生产过程中的物质消耗而获取利润的潜力越来越小,因而努力将方向转向了流通领域;二是庞大的商品流通量和激烈的市场竞争。因此,通过配送,提高流通中的专业化、集约化经营程度,进一步满足用户的各种需求、提高服务水平、降低流通成本、使产业资本在流通中发挥更大的效益,就成为资本的一种内在要求。

在美国,20 世纪 60 年代以来,仓库主要是储存货物,离生产厂很近。那时美国工业产地主要在东海岸,粮食产地在中部,所以仓库大多建在东海岸和中部。随着生产的发展,人们开始向西部和南部迁移,使西部和南部地区也出现了制造业,仓库也随之建立起来。后来,随着科学技术的发展,为满足越来越多的生产需要,周转也越来越快,储存期越来越短,对物流的要求也发生了变化,提出了“配送”的概念,原来的仓库也开始由“储备型”向“流通型”转变。

第二次世界大战后,工业的复兴使日本经济高速增长,随之而来的便是阻碍生产进一步发展的流通落后问题。分散的物流使流通机构庞杂、企业自备货车出行混乱,运输发送效率低下,物流费用逐年上升,设施不足,道路拥挤。这一现象引起了日本政府的高度重视,日本政府决定积极推行共同配送,并得到企业界的大力支持,于是配送便产生了。在英国,企业界普遍认识到配送是企业经营活动的组成部分,这种态度和认识的转变,首先发生于企业界的销售行业。由于消费者需求的变化,对服务要求的提高及销售企业向大型化、综合化方向发展,引起了市场结构的变化。过去许多单一品种的销售机构已经消失,或被兼并入一些企业集团,销售企业的大型化、综合化,不仅在数量上对商品的需求增加,而且对商品的花色、品种的要求也日趋复杂,配送正是适应了这一需要而产生。

配送是随着市场需要而诞生的一种必然的经济行为。它是生产和流通发展到一定阶段的必然产物。它与旧时的“送货”具有不同的特征:

(1)业务目的不同

送货形式只是推销的一种手段,目的仅在于多销售一些东西,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,如果说一般送货是一种促销服务方式的话,配送则是一种经营体制形式的变革。

(2)业务活动内容不同

送货一般是有什么送什么,对用户来说,只能满足其部分需要。而配送则是用户需要什么送什么,它不单是送货,在业务活动内容中还包括分货、配货、配装等工作,这是很具有难度的工作,必须有发达的商品经济和现代化的经营水平。在商品经济不发达的国家或市场经济的初级阶段,很难实现大范围的高效率的配货。送货制与配送制有着时代的区别。

(3)配送是一种现代化的物流方式

配送是送货、分货、配货等活动的有机结合体,同时还跟订货系统紧密联系,这就必须依赖信息的处理,使整个系统得以建立和完善,成为一种现代化经营方式,这是送货方式所不能比拟的。

(4)使用的装备不同

配送的全过程有现代化技术和装备保证,使配送在规模、水平、效率、速度和质量等方面远远超过旧的送货形式,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,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。

配送也不同于运输,而是包含在运输中一个分支。众所周知,运输是将货物进行空间位移,是一个连续性强、多环节的生产过程,配送则是处在整个运输过程中的支线输送或末端输送的位置,即从物流据点到用户这一范围内的输送。

可以看出,配送的特点:一是直接面向用户的运送活动,即货物到达的终点是顾客;二是在进行运送活动之前要进行必要的配货;三是行驶距离相对来说要近,类似于短程运输,且多在大城市范围内或区域范围内。

1.1.1.2 配送的类型

配送作为一种现代流通的组织形式,具有集商流、物流于一体的职能。但由于配送的对象、服务的对象、配送主体,以及流通环境等的不同,配送可以按不同的标志进行不同的分类。

(1)按配送商品的种类和数量分

①少品种大批量配送

这种配送适用于需要数量较大的商品,单独一种或少数品种就可以达到较大的运输量,可实行整车运输,这种商品往往不需要再与其他商品进行搭配,可由专业性很强的公司实行这种配送。此种配送形式主要适用于大宗货物,如煤炭等。

②多品种小批量配送

按用户要求,将所需的各种商品,如每种商品需要量不大,配备齐全,凑成整车后由配送中心送达用户手中。日用商品的配送多采用这种方式。多品种、小批量的配送,适应了现代消费多样化、需求多样化的新观念。

(2)按配送时间及数量分

①定时配送

按规定的時間间隔进行配送,配送品种和数量可根据用户的要求有所不同。

②定量配送

按规定的批量进行配送,但不严格确定时间,只是规定在一个指定的时间范围内配送。这种配送计划性强,备货工作简单,配送成本较低。

③定时定量配送

按规定的准确时间和固定的配送数量进行配送。

④即时配送

不预先确定不变的配送数量,也不预先确定不变的配送时间及配送路线,而是按用户要求的时间、数量进行配送。

(3)按配送的组织形式分

①集中配送

集中配送就是由专门从事配送业务的配送中心对多个用户开展配送业务。集中配送的品种多、数量大,一次可同时对同一线路中几家用户进行配送,其配送的经济效益明显,是配送的主要形式。

②共同配送

几个配送中心联合起来,共同制订计划,共同对某一地区的用户进行配送,具体执行时共同使用配送车辆,称为共同配送。

③分散配送

分散配送是由商业零售网点对小量、零星商品或临时需要的商品进行的配送业务。这种配送适合于近距离、多品种、小批量的商品的配送。

④加工配送

在配送中心进行必要的加工,这种方式将流通加工和配送一体化,使加工更有计划性,配送服务更趋完善。

(4)按配送的职能形式分

①销售配送

批发企业建立的配送中心多开展这项业务。批发企业通过配送中心把商品批发给各零售商店的同时,也可与生产企业联合,生产企业可委托配送中心储存商品,按厂家指定的时间、地点进行配送。若生产厂家是外地的,则可以采取代理的方式,促进厂家的商品销售,还可以为零售商店提供代存代供配送服务。

②供应配送

供应配送是大型企业集团或连锁店中心为自己的零售店所开展的配送业务。它们通过自己的配送中心或与消费品配送中心联合进行配送,零售店与供方变为同一所有者的公司各部门内部的业务,从而减少了许多手续,缓和了许多业务矛盾,各零售店在订货、退货、增加经营品种上也得到更多的便利。

③销售与供应相结合的配送

配送中心与生产厂家及企业集团签订合同,负责一些生产厂家的销售配送,又负责一些企业集团的供应配送。配送中心具有上连生产企业的销售配送、下连用户的供应配送两种职能,实现配送中心与生产企业及用户的联合。

④代存代供配送

用户将属于自己的商品委托配送中心代存、代供,有时还委托代订,然后组织配送。这种配送,在实施前不发生商品所有权的转移,配送中心只是用户的代理人,商品在配送前后都属于用户所有。配送中心仅从代存、代理中获取收益。

1.1.1.3 配送合理化

配送的决策,是全面、综合的决策,要考虑多方面的因素。在决策时为避免由于不合理的配送而造成损失,要抓大舍小,追求大的合理性。下面就不合理配送的表现形式作一介绍,以引起足够的重视,尽量避免产生不合理配送。

(1)不合理配送的表现形式

不合理配送的表现形式种类较多,在实际业务中要避免由于不合理配送出现所造成的浪费和必要的损失。不合理配送主要有以下几种形式:

①进货的不合理

配送应该是通过大批量进货的规模效益来降低进货成本,使配送的进货成本低于用户自己的进货成本,从而取得优势。但是实际操作中经常出现仅

仅是为一两家客户代为进货,因购买量少而没有显著的价格优惠。对用户来讲,就不仅不能降低进货成本,相反还要多支付一笔配送企业的配送费用,因而不合理的。进货不合理还有其他表现形式,如配送量计划不准、进货量过多或过少等。

②库存决策不合理

配送应充分利用集中库存总量低于各用户分散库存总量的优势,从而大大节约社会财富,同时降低用户实际平均分摊的库存负担。因此,配送企业必须依靠科学管理来实现一个低总量的库存,否则就会出现单是库存转移,而未解决库存降低的不合理。配送企业库存决策不合理还表现在储存量不足,不能保证随机需求,失去了应有的市场。

③价格不合理

配送的价格应低于用户自己进货时的产品购买价格加上自己提货、运输的成本总和,这样才会使用户有利可图。但如果配送价格普遍高于用户自己进货价格,损伤了用户利益,就是一种不合理表现。价格制定过低,使配送企业在无利或亏损状态下运行,会损伤整个供应链,也是不合理的。

④配送与直达的决策不合理

配送虽然增加了环节,但降低了用户平均库存水平,这不但抵消了增加环节的支出,而且还能取得剩余效益。但是如果用户用货批量大,由厂商直接送货给客户比通过配送中转更经济时,不直接送货而通过配送,就属于不合理范畴。

⑤送货中运输的不合理

配送与一家一户自提相比,可大大节省运力和运费。如果不能利用这一优势,仍然是一户一送,而车辆达不到满载,就属于不合理运输。此外,不合理运输的若干表现形式,在配送中都可能出现,会使配送变得不合理。

⑥经营观念的不合理

在配送实施中,有许多是由于经营观念不合理,使配送优势无从发挥,相反却损坏了配送的形象。这是在开展配送时尤其需要注意克服的不合理现象。

(2)配送合理化的主要标志

对于配送合理化与否的判断,是配送的决策系统的重要内容,目前有以下几种标志:

①库存标志

库存是判断配送合理与否的重要标志。具体指标有以下两方面:

- 库存总量——中心库存量加上各用户在实行配送后库存量之和,应低于实行配送前各用户库存量之和。

- 库存周转——配送中心的库存周转一般总是快于原来各企业的库存