



全国高等职业教育创新型“十二五”重点规划教材 • 物流系列
课程模块化教材

配送管理实务

Peisong Guanli Shiwu

主编 / 杨益华 许洪岩 黄小庆



中南大学出版社
www.csupress.com.cn



全国高等职业教育创编教材 物流系列
课程模块化教材

配送管理实务

Peisong Guanli Shiwu

主 编 / 杨益华 许洪岩 黄小庆
副主编 / 林 闽 郑山水 张德秀 谢凤娇



中南大学出版社
www.csupress.com.cn

图书在版编目(CIP)数据

配送管理实务/杨益华,许洪岩,黄小庆主编. —长沙:中南大学出版社,2012.8

ISBN 978-7-5487-0586-4

I. 配... II. ①杨... ②许... ③黄... III. 物流配送中心 - 企业管理 IV. F253

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 169170 号

配送管理实务

主编 杨益华 许洪岩 黄小庆

☐责任编辑 陈雪萍

☐责任印制 文桂武

☐出版发行 中南大学出版社

社址:长沙市麓山南路

邮编:410083

发行科电话:0731-88876770

传真:0731-88710482

☐印 装 长沙市宏发印刷有限公司

☐开 本 787×1092 1/16 ☐印张 14.75 ☐字数 363 千字

☐版 次 2012 年 8 月第 1 版 ☐2012 年 8 月第 1 次印刷

☐书 号 ISBN 978-7-5487-0586-4

☐定 价 28.00 元

图书出现印装问题,请与经销商调换

前 言

自 20 世纪 90 年代以来,现代物流业在全球范围内迅速发展,从而引起世界各国的广泛关注,并逐步成为影响国民经济发展和企业经营管理的重要因素。作为物流网络节点的物流配送中心,与现代经济发展相适应,其集约化程度越来越高,功能越来越强,原来单一功能的仓库、站场等物流设施都力求摆脱原有设施的局限性,出现了功能的扩展和延伸。现代配送中心集中了所有的物流功能,成为具有多种物流功能的流通形式和作业体系。现代配送中心通过先进的管理和现代化的科学技术,对商品的采购、进货、储存、分拣、配送等物流活动进行了科学、统一、规范的管理,使物流过程达到高效、协调和有序。

编者结合多年来在物流教学科研、物流认证培训、物流企业实践等方面的经验,编写了这本书。本书紧密结合“高等职业教育物流管理专业紧缺人才培养指导方案”的要求,系统介绍了配送中心运作管理的基本理论、技术、方法和训练。在编写过程中注意体现以下特色:

(1)注重理论联系实际,注重案例教学和技能训练,注重培养实务操作能力。

(2)以学生为中心,注重模块化教学。

(3)编写体例贯穿“模块—任务—学习情境—实例任务”的主线,形象直观。

(4)重视实训,不仅提供学习情境,结合具体实践安排实例任务,而且每个任务后面有小结、主要概念、技能训练(单选题、多选题、简答题)、案例分析题、技能操作与实训题。

本书既可作为高职院校物流管理专业的教学用书,也可作为从事物流工作的技术和管理人员的培训教材,以及物流企业及工商企业物流管理人员的参考读物。

参加本书编写的人员有广州铁路职业技术学院杨益华、郑山水、谢凤娇,广东科技学院许洪岩,江西理工大学黄小庆,江西九江职业技术学院林闽,广州城建职业学院张德秀。本书由杨益华、许洪岩、黄小庆担任主编,林闽、郑山水、张德秀、谢凤娇副主编;杨益华对全书的体例架构进行了规划,并承担了全书的统稿及修正任务。

本书在编写过程中借鉴了本领域的许多优秀的著作、研究成果及相关案例,在此向有关作者和单位致以诚挚的谢意。中南大学出版社为本书的编写、修改和最后的出版付出了辛勤的劳动,在此一并表示衷心的感谢。

由于本书编写时间较紧,加之水平有限,书中难免有不足之处,衷心地希望专家批评斧正!

编 者

2012 年 3 月

目 录

模块一 配送基本理论认知篇	(1)
任务一 配送认知	(1)
一、配送概述	(1)
二、配送的功能和分类	(3)
三、配送合理化及运作模式	(7)
任务二 配送中心认知	(16)
一、配送中心概述	(17)
二、配送中心功能和分类	(18)
三、配送中心设计	(21)
四、配送中心选址	(25)
模块二 配送服务篇	(33)
任 务 配送作业流程	(33)
一、基本作业流程	(36)
二、进货作业管理	(41)
三、储存作业管理	(55)
四、盘点作业管理	(69)
五、订单处理作业管理	(73)
六、拣货作业管理	(81)
七、补货作业管理	(90)
八、出货作业管理	(95)
九、搬运作业管理	(99)
十、输配送作业管理	(109)
模块三 经营管理篇	(117)
任务一 效益管理	(117)
一、成本管理	(118)
二、安全管理	(127)
三、绩效管理	(136)
任务二 效率管理	(147)
一、物流配送质量管理规范	(149)
二、配送的 5S 活动	(158)

三、内部管理控制制度.....	(170)
任务三 服务管理	(181)
一、配送中心要素的管理.....	(182)
二、配送计划的组织与实施.....	(183)
三、增值服务项目设计.....	(187)
四、合同管理.....	(188)
模块四 技术与发展篇	(199)
任务一 配送管理的设备与技术	(199)
一、装卸搬运设备.....	(199)
二、集装单元.....	(207)
三、货架储存.....	(209)
四、先进的配送技术.....	(210)
任务二 配送的发展趋势	(216)
一、快递配送.....	(217)
二、快速消费品配送.....	(218)
三、电子商务配送.....	(219)
四、其他配送.....	(220)
参考文献	(228)

模块一 配送基本理论认知篇

任务一 配送认知

[学习情境]

中国物资储运总公司立足发挥储运的硬件优势和网络优势,积极拓展配送业务,以现有分布于全国各大中城市的仓库为据点,形成地域物流配送中心,并逐步建立中储全系统的物流配送网络和完整的配送业务流程以及服务规范,向现代物流产业进军。

到目前为止,已有所属 60 多个仓储介入配送业务,许多传统仓库成了能提供分销、库存、加工等多项服务的配送中心。

配送的形式多种多样,服务的深度和广度不断延伸。为了让客户放心、满意地使用中储的配送服务,中储向客户提出了“配送及时,交接准确,反馈迅速,搬运安全,信誉可靠,网络服务”的承诺。“配送及时”,即接到配送单后,保证市内当天送达,200 公里以内 24 小时内送达,600 公里以内 36 小时内送达;“交接准确”,即由专业人员负责交接工作,保证货物和各种票据交接手续简单、准确;“反馈迅速”,即货物经分拣送达后,保证用最快的通信方式通知顾客确认;“搬运安全”,即实行绿色服务,不污染、不破坏货物包装,保证外包装破损率在 1‰以下;“信誉可靠”,即由中储原因发生的货损货差责任事故,中储将按市价全额赔偿,同时客户还可选择是否由中储给货物代上保险;“网络服务”,即中储在沈阳、大连、天津、石家庄、郑州、西安、咸阳、成都、重庆、武汉、衡阳、南京、连云港、上海实现联网改造,以降低空车率。中储不仅在服务中认真履行承诺,而且还针对不同的客户提供具体的个性化服务。

[学习目标]

1. 了解配送与运输间的关系;熟悉配送在物流中的地位及配送合理化的标志
2. 掌握配送的概念、特点、功能
3. 掌握配送的分类、配送合理化的具体措施
4. 理解自营配送运作模式、共同配送运作模式及互用配送运作模式

配送作为物流的一项重要功能,对优化物流作业、提高物流效益起着重要作用。掌握配送的相关知识,对于深化物流认识有重要作用。

一、配送概述

(一)配送的概念

实例任务:掌握配送的概念

知识窗 1: 配送是集“配”与“送”为一体对货物进行集中、分拣和组配并以各种不同的方式将货物送达指定地点或用户手中的一种特殊而综合的物流活动,是资源配置的重要手

段,也是商流与物流结合的产物。

知识窗 2: 配送几乎包括了所有的物流功能要素,是物流活动的一个缩影和在某个小范围内物流全部活动的体现。在当今“买方市场”竞争激烈的情况下,改善配送效率,对于改善和提高物流服务,完善物流系统,提高物流效益,从而增强竞争力有重要的作用。

知识窗 3: 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,根据用户的要求,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”。

(二)配送的特点

实例任务:掌握配送的特点

知识窗 1: 配送是在经济合理范围区域内以用户需求为出发点的特殊送货。

《物流术语》中“根据客户的要求”,这就明确了客户的主导地位。配送企业首先必须树立“客户第一”、“信誉第一”、“质量至上”的观念,从客户的利益出发,按照客户的要求,在充分满足客户利益的基础上,谋求自身利益,从而达到“双赢”。由于配送企业所服务的客户往往数量众多,而不同客户的送达时间、地点、批次批量、包装等要求往往有很大差别,不同客户的产品性质也不同,这就给配送企业带来较大的困难;加之配送企业自身的能力有限。因此,在强调客户利益的同时,也必须充分考虑本身的局限,同时也可以考虑业务转包的形式,但前提是要充分考虑自身的盈利状况,这就要求配送企业在经济合理范围区域内进行作业。

从配送的功能上看,配送不是为生产企业推销产品而进行的直接送货,而是从物流据点至用户的一种特殊送货形式。在整个输送过程中处于“二次输送”、“支线输送”、“终端输送”的位置,配送是“中转”型送货,其起止点是物流据点至用户。通常是短距离少量货物的移动。在实践中,人们通常把面向城市内和区域范围内需求者的运输称为“配送”。因此,配送是一种特殊送货形式,但实质上还是送货。

知识窗 2: 配送是多种活动的有机结合体。

在实践中,配送企业除了“配送”外,还有拣选、分货、包装、分割、组配以及配货等工作,这些工作难度很大。这些活动之间由于“效益背反”现象的存在,前一道工序完成的好坏对下一道工序会产生重大影响。因此,在配送过程中,必须结合客户的要求,将这些业务活动作为有机整体,加强工序之间的协调工作,才能取得良好的经济效益。

知识窗 3: 配送必须有现代化技术和设备的支撑。

由于配送是多种活动的有机结合体,各项活动的协调工作难度较大,加之各客户的要求和产品性质往往大相径庭,这就要求采用现代化的技术和装备。现代化技术和装备的使用也是区别“配送”与传统送货的重要特征。

在实践中,配送企业大都在自身能力范围内,尽量采用现代化的技术和装备,如电子配送平台、传输设备及识码、拣选、包装以及加工等设备,从而提高配送的规模、水平、效率、速度及质量,从而增强服务能力,提高竞争力。

知识窗 4: 配送是一项有计划并且积极的发货活动。

配送是一项有详细计划的活动。“根据客户要求”,在实践中,客户预先将所需服务的项目、要求等告知配送企业,配送企业再根据客户的要求,结合自身的能力,决定是否接单。若接单,则要结合自身的情况制定详细的计划,以实现“双赢”的目标。因此,配送也

是一项积极的发货活动,配送企业将“配”与“送”有效地结合起来,按照客户要求的数量、种类、实践等进行分拣、配货、配装等工作。

二、配送的功能和分类

(一)配送的功能

实例任务 1: 了解配送与运输间的关系

知识窗 1: 配送与运输的联系。

由于功能的不同,配送与运输相辅相成,互相补充,而不是互相代替。物流系统要求企业将物品送达客户手中。从运输与配送的各自特点可以看出,仅有运输或仅有配送都无法满足客户的需要。配送具有小批量、多批次的特点,容易实现门到门的服务,但只适合短距离运送;而运输则刚好相反,因此两者相互配合、相互补充,才能实现物流效益的最大化。

知识窗 2: 配送与运输的区别。

(1)从运输性质方面讲,配送是支线运输、二次运输、区域内运输、末端运输,而运输则属于干线运输。

(2)从货物性质方面讲,配送所运送的是多品种、少批量,而运输则以少品种、大批量为主。

(3)从运输工具方面讲,配送所使用的是小型货车,而运输使用的是大型货车或铁路运输、水路运输等重吨位运输工具。

(4)从管理方面讲,配送始终以服务优先,相对而言,运输更注重效率。

(5)从其附加功能方面讲,配送所附属的功能较多,主要包括装卸、保管、包装、分拣、流通加工、订单处理等。

实例任务 2: 熟悉配送在物流中的地位

知识窗 1: 配送是物流系统中重要的功能要素之一,发展配送,对于物流系统的完善、流通企业和生产企业的发展以及整个经济社会效益的提高具有重要作用。

知识窗 2-1: 配送有利于促进物流的社会化、合理化。

开展配送,为众多用户的商品进行配送,有利于改变以往“大而全”、“小而全”的局面,打破行业、地区的条件分割现象。配送活动把众多分散的商品进行集中,有利于实现规模效益。实行社会集中库存、集中配送,可以从根本上打破条块分割的分散流通体制,实现流通社会化、物流产业化。因此,配送可以成为流通社会化、物流专业化的战略选择。

知识窗 2-2: 配送有利于促进物流设施和装备的技术进步。

配送活动的开展,在提高经济效益的同时,也对相关的技术提出了相应的要求。因此,配送有利于促进物流设施和设备技术的进步。主要体现在三个方面:一是与装卸搬运、包装、分拣等活动相对应的物流设备;二是与分拣、包装、物流信息平台等相关的物流信息技术;三是与路线规划、配送中心选址以及规划相关的物流规划技术。

知识窗 2-3: 有利于提高物流的经济效益。

对于生产企业来说,开展配送,能够消除迂回运输、重复运输、交叉运输、空载运输等不合理运输;通过使用大型用车提高规模效应,从而降低运费;有利于库存水平的控制;减少不必要的中转环节,缩短物流周转时间,减少商品的损耗。

对于配送组织来说,通过配送,有利于稳定客户关系,实现集中货物资源所带来的经

济效益,便于先进技术的利用。因此,配送能提高物流的经济效益。

实例任务3:掌握配送的基本功能

知识窗1:总体来说,配送的基本功能由备货、理货、送货三个方面实现,配送过程中,还包括其他业务环节,具体如下所示。

知识窗2-1:备货。

备货是指准备货物的系列活动,是配送的准备工作和基础环节。备货工作包括组织资源、订货、进货、验货、入库以及相关的质量检验、结算等一系列作业活动。备货是决定配送效率高低的关键环节,对整个配送活动有深远的影响。

知识窗2-2:储存。

储存是进货的延续,配送中的储存对整个配送有一定的影响。储存主要包括储备和暂存两种形态。

1. 暂存形态的储存

暂存形态的储存是指执行配送时,按照分拣、配货工序的要求,在理货场地所做的少量货物储存。这种储存形式是随着“日配”、“即时配送”的需求而发展起来的;其数量的多少,只会影响下一道工序的方便与否,不会影响总体效益;并且其储存效益取决于储存总量,因此,在数量上并没有严格控制。

2. 储备形态的储存

储备形态的储存是按一定时期的配送经营要求和货源到货情况而设置的,它是配送持续运作的资源保证。这种形态的储备数量大,结构较为完善。可根据货源和到货情况,有计划地确定周转储备及保险储备的结构与数量。

知识窗2-3:理货。

理货是配送活动中的一项重要环节,并且对整个配送效率有着重要的作用,科学合理地理货,有助于提高整个配送的效率,从而提高配送的经济效益。理货活动包括分拣、拣选加工、包装、配货、出库等多项作业。在实践上,理货主要包括分拣和配货两项活动。理货活动的好坏直接影响配送水平。同时,由于效益背反现象的存在,为提高经济效益,配送组织均在理货上做了大量工作。

1. 分拣

分拣是按品名、规格、出入库顺序等分门别类进行作业的过程。分拣活动是一项支撑性的活动,是随着送货活动的不断发展而不断完善的,同时也极大地提高了服务水平。目前,货物分拣的方式主要包括两种:一是拣选式配货,二是分货式配货。

2. 配货

配货是指使用各种拣选设备和传输装置,将存放的物品按客户的要求拣选出来,配备齐全并进行必要的组合和集合,送达指定区域的活动。配货过程是分拣的延续,与分拣活动不可分割。

知识窗2-4:配装。

配送活动中,经常出现单个用户的配送量达不到运载工具的有效荷载的情况,此时运输车辆未能有效应用,配送效率低、配送成本高。为提高车辆的有效荷载率,配送组织必须做好配装工作。配装是送货的前奏,也是配送系统中的一个重要环节。配货活动不仅仅是“装货”的过程,还包括与此相关的粘贴或附加关于货物标识,并登记、填写送货单、装

载、覆盖、捆扎固定等多项作业。合理的配装能有效提高送货水平,降低配送成本。同时,由于能减少运次,也能适当缓解交通压力。

知识窗 2-5: 送货。

送货是配送的最终环节,也是配送活动的核心。送货的最终要求是做到确保在恰当的时间,将恰当的货物、恰当的数量,以恰当的成本送达恰当的用户。送货一般包括运送路线、方式、工具的选择,卸货地点及方式的确定,交付、签收和结算等活动,主要包括配送运输和送达服务两个方面。

1. 配送运输

配送运输属于运输中的末端运输、支线运输,和一般运输有较大区别,表现在:配送运输是短距离、规模小、批次多的运输形式。与干线运输的区别在于,配送运输由于用户多,而城市交通道路复杂,必须做好配装和路线规划工作。因此,配送运输难度比较大,对整个配送效率的影响大。

2. 送达服务

将配送的货物运输到客户手中时,配送工作并没有结束,因为送达货物和用户接货往往会出现不协调的情况。为圆满地实现货物的配送、有效地办理相关手续并做好结算,配送组织往往还必须做好配送服务工作。

由于配送中心送货需面对众多用户,大多数货物的运送也许是多方向的。因而,在送达过程中,必须对运输方式、运输路线和运输工具作出规划和选择。选择时要贯彻经济合理、力求最优的原则。在全面计划的基础上,制定科学的、运距较短的货运路线,选择经济、迅速、安全的运输方式,采用适宜的运输工具。一般而言,城市或区域内的送货,由于距离较短、规模较小、频率较高,往往采用汽车、专用车等小型车辆为交通工具。

(二) 配送的分类

实例任务 1: 掌握按配送主体不同分类

知识窗 1: 配送中心配送。

配送的主体是专门从事配送业务的配送中心。

这类配送的优点:和客户有较稳定的配送关系,一般实行计划配送,很少超越自己的经营范围,配送变动成本小;根据配送需要专门设计配送设施,配送能力强,配送品种多,配送数量大,可以承担企业主要物质的配送及实行补充性配送;规模大,覆盖面宽。

这类配送的缺点:配送中心必须有配套的、实施大规模配送的设施,如配送中心建筑、测量设备和运送线路等,一旦建成就很难改变,灵活机动性较差,投资较高。

知识窗 2: 生产企业配送。

这类配送的主体是生产企业,特别是多品种产品的生产企业。这些企业可以直接从本企业开始进行配送,而不需要将产品发运到配送中心进行配送。这样就避免了一次物流中转,对于降低物流费用具有一定优势。但这种配送大都适用于大批量、单品种或品种、规格和质量等要求相对稳定的产品,不适用于多品种产品,难以满足客户多样化的要求。另外,某些不适应中转的产品,也常常采用这种方式。

知识窗 3: 商店配送。

配送的主体是商业或物质的门市网点。这些商店主要承担零售业务,经营品种比较齐全,但规模一般不大。除日常经营的零售业务外,还可以根据客户的要求,或代客户外订、

外购部分商店平时不经营的商品,与商店经营的品种一起配送给客户。由于商业零售网点的数量较多,配送距离较短,所以比较机动灵活,可承担生产企业非主要生产物质的配送以及对客户个人的配送。但这种配送主体实力有限,往往只是零星商品的小量配送,所配送的商品种类繁多,但是用户需用量不大,甚至有些商品只是偶尔需要,很难与大配送中心建立计划配送关系。

知识窗 4: 仓库配送。

这类配送的主体是仓库,是以仓库为节点进行的配送。这种配送,可以直接利用原有设备;在原有设备设施无法满足时,可进行技术和设备的改造,也可增加部分配送职能。由于不是专门进行设计的,专业化程度较低,规模较小。这种配送由于能充分利用原有设施和设备,不需进行大量投资。

实例任务 2: 掌握按服务方式不同分类

知识窗 1: 定时配送。

这种配送方式按规定的时间间隔进行配送。间隔的时间可以是数小时,也可以是数天等。每次配送的品种及数量可按事先确定,实行计划配送,也可在配送之前用已经商定的联络方式(如电话、传真、网络等)进行通知。

对于组织者而言,由于这种配送方式时间固定,便于安排工作计划和计划使用设备;而对客户而言,易于安排接运人员和接运作业。因此,在一定程度上受到组织者和客户的欢迎。但是,在实践中,品种、数量的变化往往较大,若允许客户临时调整配送的品种及数量,就会带来较大的困难。

知识窗 2: 即时配送。

即时配送是完全根据客户提出的时间要求和供货数量、品种即时地进行配送的形式,是一种灵活性很高的应急配送方式。这种配送可以实现“零库存”管理,可以用即时配送代替保险储备。但在实践中,往往还有额外成本问题。由于这种配送方式对配送组织的要求比较高,通常只有配送系统完善、具有较高的组织能力和应变能力的专业化的配送中心才能开展这一业务。

知识窗 3: 定量配送。

这种配送方式是按规定批量实施的配送。这种配送方式计划性强,每次配送的品种及数量固定,因此备货工作简单,可以按托盘、集装箱及车辆的装载能力规定配送的数量,配送效率较高,成本较低。由于时间限定不严格,可以将不同客户所需商品凑足整车后配送,提高车辆利用率,运力较好。对客户来讲,每次接货都处理同等数量的货物,有利于人力、物力的准备。但这种方式下,有时会增大客户的库存。

知识窗 4: 定时定量配送。

这种配送方式按规定的配送时间和配送数量进行配送。这种配送方式兼有定时、定量两种配送方式的特点,但特殊性强、计划难度大,对配送组织的要求比较严格,需要配送组织有较强的计划性和较高的准确度。所以适合采用的对象不多,相对来说,这种配送方式比较适用于生产和销售稳定、产品批量较大的生产制造型企业 and 大型连锁商场的部分商品的配送以及配送中心采用。另外,企业实行 JIT 物流系统的时候,定时定量配送成为必备条件之一。

知识窗 5: 定时定路线配送。

这种配送方式是指通过对客户的分布状况进行分析,设计出合理的运输线路,再根据运输线路安排到达目的站的时刻表,按照时刻表沿着规定的运输线路进行配送。用户可以按规定的路线及时间接货或提出配送要求。这种方式有利于车辆及驾驶人员的安排。在客户较多的地区,可以免去过分负责的配送要求所导致的配送组织工作和车辆安排的困难。这种配送方式适用于配送组织计划强、安排运力好、配送客户较多的地区,但难以实现门到门的服务。

实例任务3:掌握按配送商品的种类和数量不同分类

知识窗1:单品种大批量配送。

对于客户需要量较大的商品,单独一个品种或几个品种就可以达到较大的数量时,可以实行整车运输。往往不再需要与其他商品搭配,可由专业性很强的配送组织进行大批量配送。这样的配送活动即为单(少)品种大批量配送。由于配送量大,可以使车辆满载,并使用大吨位车辆,这种情况下配送中心的内部设置、组织、计划等工作也较简单,因此,可降低成本。

知识窗2:多品种、小批量配送。

目前,市场的个性化消费需求突出,不同的消费者的需求状况往往差别很大。为迎合消费者的需求,生产厂家往往生成少数几种具有一定代表性、符合大部分客户需求的商品,其余则生产个性化相对较强,但有良好市场的次要商品。在品种数量多但单品种需求量不大的情况下,多采用多品种、小批量配送。类似地,零售店补充一般生活消费品时,也要求多品种少批量的配送。配送的特殊作用主要发源在多品种、少批量的配送中,因此,这种配送方式在所有配送方式中是一种高水平、高技术的方式。

知识窗3:成套配套配送。

这种配送方式是指按照企业的生产需要,尤其是装配性企业的生产需要,依照企业的生产需要,将各种零部件配齐,根据市场节奏定时送达生产企业,生产企业随即可将这些成套的零部件送入生产线以装配出产品。在这种配送方式中,配送组织承担了生产企业大部分的生产供应工作,使生产企业专注于生产,与多品种、少批量配送效果类似。

三、配送合理化及运作模式

(一)配送的合理化

实例任务1:了解配送不合理的表现

知识窗1:配送不合理表现的客观性。

社会经济的迅速发展和社会分工的专业化对配送提出了更高的要求,这使得配送组织制定相应的标准来满足客户的需求。但由于不同客户的需求差异大,给配送组织制定科学的标准带来极大的困难,加之物流“效益背反”的出现,配送组织的配送能力相对有限,社会上不合理的配送现象大量存在。

知识窗2:配送不合理的具体表现。

1. 库存决策不合理

配送组织通过集中库存的形式,改变分散库存的形式,从而降低实际平均库存分摊成本,节约社会财富。与此同时,也对仓库存储提出了严格的要求,既要保证适当的储存量

以防止库存不足而导致的“缺货成本”，又要防止库存过高而导致的高成本。这就要求配送组织严格按照客户的需求做出科学的决策，需要大量使用先进的存储控制技术和先进的理念来协助库存决策的开展，而目前库存控制技术和管理理念都无法满足科学决策的要求，导致库存决策不合理现象大量存在。

2. 配送与直达的决策不合理性

直达配送可以减少中间环节，从而减少相应的装卸搬运成本、时间成本和物料损耗，从而提高物流效益和客户的满意度。但配送组织的客户是众多的，各自货物的性质和要求也不一样，大部分货物经过中转环节，就会增加中间成本，不利于运费的节约和商品的保护。

3. 运输线路和运输方式的不合理

由于用户的需求具有多样性，而且大多呈现大批量小批次特点，加之用户的地理位置相对分散，这就要求决策者对运输线路做出科学、合理的规划，完善车辆装载和配载技术，提高车辆的满载率，同时尽量减少迂回运输、逆向运输和空驶。如果运输线路规划不科学、装载和配载不合理，将会大大提高运费成本。

4. 经营观念的不合理

开展配送活动的难度较高，这要求有较先进的经营观念。但是由于目前大部分配送组织是由传统的运输组织转变而来，许多配送组织成员，特别是决策层领导并没有意识到先进的经营观念的重要性。因此，在经营过程中，他们往往不愿意甚至排斥先进的管理理念和先进的技术和设备。同时，配送组织还往往利用配送手段，向用户转嫁资金、库存困难；在资金紧张时，长期占用用户资金；在资源紧张时，将用户委托资源挪作他用获利等。这些不合理的经营观念不利于配送组织的良性循环发展。

实例任务 2：熟悉配送合理化的标志

知识窗 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：

1. 库存总量

在一个配送系统中，库存是从分散的各个用户转移给配送中心实行一定程度的集中库存。在实行配送后，配送中心库存数量加上各用户在实行配送后库存数量之和应低于实行配送前各用户库存量之和。

2. 库存周转

由于配送企业的调剂作用，以低库存保持高的供应能力，库存周转一般总是快于原来各企业库存周转。此外，从各个用户角度进行判断，各用户在实行配送前后的库存周转比较，也是判断合理与否的标志。

知识窗 2：资金标志。

总的来讲，实行配送应有利于降低资金占用，实现资金运用的科学化。具体判断标志如下：

1. 资金总量

用于资源筹措所占用的流动资金总量，必然随储备总量的下降及供应方式的改变而有一个较大的降低。

2. 资金周转

从资金运用来讲,由于整个节奏加快、资金充分发挥作用,同样数量的资金,过去需要较长时期才能满足一定供应要求,配送之后,在较短时期内就能达此目的。所以资金周转是否加快,是衡量配送合理与否的标志。

3. 资金投向的改变

资金分散投入还是集中投入,是资金调控能力的重要反映。实行配送后,资金必然应当从分散投入改为集中投入,从而增加调控作用。

知识窗 3: 成本和效益标志。

总效益、宏观效益、微观效益、资源筹措成本都是判断配送是否合理化的重要标志。对于不同的配送方式,可以有不同的判断侧重点。例如,配送企业、用户都是各自独立的以利润为中心的企业,则不但要看配送的总效益,而且还要看对社会的宏观效益及两个企业的微观效益,不顾及任何一方,都必然出现不合理的情况。又例如,如果配送是由用户集团自己组织的,配送主要强调保证能力和服务性,那么,效益主要从总效益、宏观效益和用户集团企业的微观效益来判断,不必过多顾及配送企业的微观效益。

由于总效益及宏观效益难以计量,在实际判断时,常以按国家政策进行经营、完成国家税收及配送企业和用户的微观效益来判断。

对于配送企业而言(在满足用户要求,即投入确定了的情况下),企业利润反映配送合理化程度;对于用户企业而言,在保证供应水平或提高供应水平(产出一定)的前提下,供应成本的降低,反映了配送的合理化程度。

知识窗 4: 供应保证标志。

实行配送,各用户的最大担心是供应保证程度降低。这并不仅仅是个心态问题,而是可能要承担风险的实际问题。配送的重要一点是必须提高而不是降低对用户的供应保证能力,才算实现了配送合理化。供应保证能力可以从以下方面判断:

1. 缺货次数

缺货次数代表了服务水平的高低,缺货次数多,会导致用户的利益受损,不利于稳定客户关系。实行配送后,缺货次数必须下降才算合理。

2. 配送企业集中库存量

对每一个用户来讲,其数量所形成的保证供应能力要高于配送前单个企业保证程度。

3. 即时配送的能力及速度

即时配送的能力及速度是用户出现特殊情况的特殊供应保障方式,这一能力必须高于未实行配送前用户紧急进货能力及速度才算合理。特别需要强调一点,配送企业的供应保障能力是一个科学的合理的概念,而不是无限的概念。具体来讲,如果供应保障能力过高,超过了实际的需要,属于不合理。所以追求供应保障能力的合理化也是有限度的。

知识窗 5: 社会运力节约标志。

末端运输是目前运能、运力使用不合理、浪费较大的领域,因而人们寄希望于配送来解决这个问题,这也成了配送合理化的重要标志。运力使用的合理化是依靠送货运力的规划和整个配送系统的合理流程及与社会运输系统合理衔接实现的。送货运力的规划是任何配送中心都需要花力气解决的问题,可以简化判断如下:社会车辆总数减少,而承运量增加;社会车辆空驶减少;一家一户自营运输减少,社会化运输增加。

知识窗 6: 用户企业仓库、供应、进货人力物力节约标志。

配送的重要作用是以配送为用户代劳。因此,实行配送后,各用户库存量、仓库面积、仓库管理人员减少及用于订货、接货、供应的人员减少才为合理。真正解除了用户的后顾之忧,配送的合理化程度则可以说是一个高水平了。

实例任务3:掌握配送合理化的具体措施

知识窗1:实行专业化配送。

专业化配送是根据产品的性质将其分类,利用专门的配送设备、设施及操作程序,对其进行配送。这有利于各专业组织充分发挥其优势,根据自身的能力来进行选择。同时,专业化配送,有利于降低配送的复杂程度和难度,从而实现配送合理化。

知识窗2:推行协同配送。

协同配送是指配送组织之间充分利用各自的优势,联合起来对某一地区客户的商品进行配送。协同配送一般是在核心组织的统一计划调度下进行的。因此,配送组织往往可以选择最近的路程、合理的配载方式和运输方式完成配送,实现配送合理化。

知识窗3:实行加工配送。

配送活动开展之前,配送组织可以利用自身的技术设备对商品进行简单加工,如包装、分割等,从而增加商品的附加值,提高经济效益。

知识窗4:推行送取结合。

配送企业与用户之间建立良好的、稳定的关系。配送时,配送企业利用自身车辆将用户所需商品运达产区。同时,将用户所生产的商品运送出去。这一方面可以降低用户库存,另一方面可以减少配送车辆返回时的空载率,提高经济效益,还可以稳定与客户的关系,实现“双赢”。

知识窗5:推行即时配送。

推行即时配送,使配送企业能随时根据用户的需要进行科学、合理的配送。即时配送有很大的优越性,一方面,客户可以充分降低库存水平,从而降低库存人力、财力、物力的投入,而且可以降低库存风险,企业也可以集中力量来经营自身的优势领域;另一方面,由于高标准地满足用户的要求,配送利润率较高,可以提高配送组织的经济效益。

(二)配送的运作模式

实例任务1:熟悉自营配送运作模式

知识窗1: 自营配送是企业自身管理配送的各个环节,对企业内部和外部货物进行配送的配送模式。自营配送是目前普遍采用的模式之一,主要通过组建配送中心,实现对内部各部门、场、店的物品配送。

知识窗2: 自营配送有一定的优点:有利于企业加强对各环节的控制,使生产与其他环节紧密配合,增强企业对供应以及分销渠道的控制;有利于企业合理的规划管理流程,提高作业效率;有利于企业对库存的调配,节约资金,提高工作效率。

知识窗3: 自营配送模式也有一定的缺点:需要大量的一次性投资,成本较高;由于能力有限,物流配送的专业化程度低;需要花费较大的人力、物力和财力对配送进行管理,不利于企业集中资源对优势领域的培育。

知识窗4: 自营配送主要适用于规模较大的集团公司,或物流占企业重要地位且对物流控制能力很强、生产线相对单一的企业。

实例任务2：掌握共同配送运作模式

知识窗1：共同配送是由多个客户以互惠互利为原则，联合起来共同由一个第三方配送组织提供配送服务的一种配送模式。

知识窗2：共同配送理念的实现，从微观角度而言，对企业而言有以下好处：达到配送作业的经济规模，提高物流作业的效率，降低企业营运成本；不需投入大量资金、设备、土地、人力等，可以节省企业的资源；企业可以集中精力经营核算业务，促进企业的成长与壮大；扩大市场范围，消除原有封闭的销售网络，共建共存共荣的环境。

知识窗3：从整个社会的角度来讲，实现共同配送主要有以下好处：减少社会车流总量，减少闹市卸货妨碍交通的现象，改善交通运输状况；通过集中化处理，有效提高车辆的装载率，节省物流处理空间和人力资源，提升商业物流环境进而改善整体社会生活品质。总而言之，共同配送可以最大限度地提高人力、物力、财力、时间等物流资源的使用效率（降低成本），取得最大效益（提高服务），还可以去除多余的交错运输，并取得缓解交通、保护环境等社会效益。

知识窗4：共同配送是物流配送发展的总体趋势，当然，共同配送涉及很多具体的细节问题，在实施过程中难免会出现一些困难。首先商品品种繁多，且性质各不相同，对配送的要求也不一致，因此，增加了配送的困难。其次，各企业的规模、商圈、客户、经营意识等方面也存在差距，往往很难协调一致。再次，各企业费用的分摊也可能不一致，共同配送还可能导致商业机密的泄露问题。

实例任务3：掌握互用配送运作模式

知识窗1：互用配送模式是几个企业为了各自的利益，以契约的方式达成某种协议，互用对方配送系统进行配送的模式。其优点在于企业不需要投入较大的资金和人力，就可以扩大自身的配送规模和范围，但需要各参与企业有较高的管理水平以及与相关企业的组织协调能力。

知识窗2：互用配送模式与共同配送模式都是一种协同配送模式，有一定的相似之处，但二者仍然有明确的区别：

(1) 共同配送模式旨在建立配送联合体，以强化配送功能为核心，为社会服务；而互用配送模式旨在提高企业的配送能力，以为企业自身服务为核心。

(2) 共同配送模式的合作对象是经营配送业务的企业，而互用配送模式的合作对象既可以是经营配送业务的企业，也可以是非经营配送业务的企业。

(3) 共同配送模式的稳定性较强，而互用配送模式的稳定性较差。

小结

配送集“配”与“送”为一体，是资源配置的重要手段，也是商流与物流结合的产物。该任务从配送概述、配送功能和分类、配送合理化及运作模式三个方面进行了概括性的阐述。

围绕配送概述，介绍配送的概念和配送的特点，要求重点掌握配送的概念及其特点；围绕配送的功能和分类，从配送的功能和配送的分类入手，了解配送与运输间关系，熟悉配送在物流中的地位，掌握配送的具体分类；围绕配送合理化及运作模式，展开配送的合