

基于价值链的 物流管理优化研究

高静娟 王雪丽◎著

吉林人民出版社

基于价值链的 物流管理优化研究

高静娟 王雪丽◎著

吉林人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

基于价值链的物流管理优化研究 /高静娟,王雪丽
著. -- 长春:吉林人民出版社, 2021.7
ISBN 978-7-206-18304-1

I. ①基… II. ①高… ②王… III. ①物流管理—研究
IV. ①F252.1

中国版本图书馆CIP数据核字(2021)第145053号

基于价值链的物流管理优化研究

JIYU JIAZHILIAN DE WULIU GUANLI YOUHUA YANJIU

著 者: 高静娟 王雪丽

责任编辑: 张文君

封面设计: 左图右书

出版发行: 吉林人民出版社(长春市人民大街7548号 邮政编码: 130022)

咨询电话: 0431-85378017

印 刷: 武汉贝思印务设计有限公司

开 本: 787mm × 1092mm 1/16

印 张: 11.75 字 数: 170千字

标准书号: ISBN 978-7-206-18304-1

版 次: 2021年7月第1版 印 次: 2021年7月第1次印刷

定 价: 58.00元

如有发现印装质量问题,影响阅读,请与印刷厂联系调换。

前言

随着社会经济的发展,物流产业成为一个朝阳产业,也成为21世纪重要产业和国民经济新的增长点。企业为了降低物流的总成本、给顾客提供最好的服务、提高自身的核心竞争力,需要将物流的信息、运输、仓储、配送、装卸、搬运及包装等活动进行集成管理。人们也逐步认识到,包含运输、生产、流通和消费过程中诸环节的物流系统,已成为国家经济在高起点上持续发展的重要基础。而现代科技、管理和信息技术的广泛应用使现代物流业成为当今任何一个国家都不可缺少的、覆盖最广泛的产业。

在全球经济一体化的情况下,对物流提出了更高的要求。传统的物流已经不能适应当今社会经济发展的客观需要,随着社会的发展,现代物流应运而生。现代物流是一种新型的、集成管理的系统化物流,是根据客户的需求,以最经济的费用,将商品从供给地向需求地转移的过程。它的主要任务是尽可能地降低物流总成本,为客户提供最好的服务。

中国现代物流产业发展的现实基础和未来发展的趋势都充分表明,经过10年至20年时间的建设和发展,中国将是全球现代物流产业规模最大和物流利

润空间最大的国家。现代物流产业的快速发展,物流企业的高速成长,特别是国外跨国物流公司的进入,将使物流人才总量不足和结构失衡成为制约未来中国现代物流产业发展的突出问题。因此,有必要加速建设与国际接轨的物流专业教材体系,助推物流人才的教育理论和教学方式改革。

在进入21世纪后,企业间在降低生产成本、改善产品品质和扩大销售方面的竞争已经发展到相当成熟的地步,企业在生产领域内进一步挖掘“利润增长点”的空间已十分有限。在这种情况下,很多企业将眼光转向以服务为核心的竞争。而在服务领域,现代物流服务尤其令人关注,因为高效合理的物流能通过对整个生产和流通结构的改善和协调,对企业增强成本控制、高效利用资源、改善服务和增加收益起到巨大的推动作用,并且大大节约时间和财力,更大程度地满足顾客的需要,为企业获得竞争优势提供有力支持,并带来可观的利润。因此,引进和发展现代物流理论和技术,培养现代物流经营管理的高级人才,已成为当务之急。

目
录

/001/第一章 绪论	
第一节 价值链与物流管理的理论概述·····	001
第二节 物流管理的基本分类·····	014
第三节 价值链对物流管理的优化·····	019
/023/第二章 物流管理的观念优化	
第一节 基于物流成本效益的物流观念优化·····	023
第二节 物流竞争力的发掘与物流管理观念优化·····	032
第三节 集成化物流管理优化·····	035
第四节 基于物流服务的物流管理优化·····	038
/048/第三章 物流管理的内容优化	
第一节 采购物流管理优化·····	048
第二节 生产仓储物流管理优化·····	053
第三节 销售物流管理优化·····	061
第四节 物流管理信息系统优化·····	063
/074/第四章 物流管理的方式优化	
第一节 物流管理系统化·····	074
第二节 物流管理社会化·····	080
第三节 物流管理信息化·····	090
/106/第五章 基于价值链的物流成本管理优化	
第一节 价值链成本管理理论·····	106
第二节 价值链的成本分析·····	112
第三节 基于价值链的企业物流成本管理优化建议·····	120

/125/第六章 基于价值链的物流系统优化	
第一节 物流系统发展现状·····	125
第二节 物流系统价值链分析·····	133
第三节 物流系统优化方案设计·····	144
第四节 优化方案实施保障措施·····	149
/151/第七章 基于价值链的物流管理企业绩效评价研究	
第一节 物流企业绩效评估相关理论基础·····	151
第二节 基于价值链的物流企业绩效评价指标体系构建·····	159
/179/参考文献	

第一章 绪论

第一节 价值链与物流管理的理论概述

一、物流管理

(一)“物流”与“物流管理”的定义

为了吸收国际上的先进管理理念,同时也为了符合国内的习惯,在本节中,我们将物流、物流管理、现代物流管理做了如下定义。

1. 物流

物流是指构成货物(原材料、半成品、成品)的传送,直至满足顾客需求的诸过程,包括货物的生产制造、运输、配送、存储、流通加工等;物流管理是指为实现一定的目标而进行的,对货物传送以及与其相关的其他环节进行的计划、执行与控制的过程。

2. 现代物流管理

现代物流管理是物流管理的一个较高层次,是一种对于原材料、半成品和成品的高效流动进行的全面规划控制和实施的过程,它同时协调物流所涉及的各个企业及各部门的利益,最终达到满足顾客需求的目的。

我们可以认为,物流是物流管理的表现形式,是物流管理的结果。此外,可用图片形象地说明我们所给出的“物流管理”与“现代物流管理”的物理范畴,如图 1-1 所示。

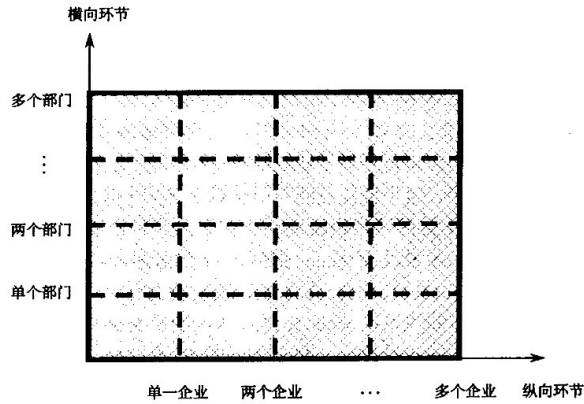


图 1-1 物流管理与现代物流管理物理范畴的关系示意图

在图 1-1 中，我们用横坐标和纵坐标分别表示物流管理所涉及的企业数和企业中的部门数，图中的每个矩形都可以表示为物流管理所涉及的领域。矩形的面积越大，物流管理的领域就越大，也就越接近于现代物流管理的范畴。其中，我们用图 1-1 中的实线所包含的矩形来表示现代物流管理的物理范畴。

（二）物流管理与供应链管理的异同

从以上分析可以看出，物流是一个涵盖面非常广的概念，涉及企业供应、生产、流通等经营活动中的各个方面。物流管理的对象并不是货物本身，而是货物的有目的的流动过程以及与货物的流动过程有关的其他环节。

供应链为一个系统，由货物的物流、生产设施、分销服务设施和顾客各部分组成，所有这些部分通过货物的正向传送流和信息的反馈流连接在一起；供应链管理，是利用一连串有效的方法，来整合供应商、制造商、分销商和零售商，使得商品可以按正确的数量生产，并在正确的时间运送到正确的地点，为的就是在一个令顾客满意的服务水准下，使得整体系统的成本最小化。处于不同的经济发展阶段，面对不同的经营背景，不同国家、不同行业对供应链管理的理解是不同的。^①

目前，国际上对于供应链管理与物流管理之间的关系基本上持

^①刘秋涵. 京东商城公司物流成本管理探析[D]. 南昌:江西财经大学, 2017.

有两种观点:一是物流管理与供应链管理是一回事;二是供应链管理是物流管理的扩展。那么,供应链管理与物流管理这两个概念到底有什么不同呢?首先,我们分析“物流”与“供应链”的异同。物流实际上是对货物的传送形态与传送过程的描述,这是一个动态的概念;而供应链是指物流所涉及的系统,这是一个动、静态相结合的概念。物流可以指在整个供应链的物料传送过程,也可以指在供应链某个子系统上的物料传送过程。

接下来分析“供应链管理”与“物流管理”概念的异同。同样对照Chopra等给出的“物流管理”与“供应链管理”的定义,我们可以认为,供应链管理与物流管理,更确切地说,与“现代化物流管理”是非常相近的,这两个概念均指对物流以及与物流相关环节的管理,均强调物流所涉及的各个组织(企业)间的协作与集成,均着眼于达到令顾客满意的服务水平,亦均把整体效率与效益的最大化作为追求目标。因此,两者的最高境界是一致的。通过对供应链管理与现代物流管理发展历程的概述分析,这两者还有不同之处,主要表现在以下三个方面:一是管理思想的发展过程不同。供应链管理的研究是从核心企业(一般为生产与制造企业)的内部扩展到整个链,而现代物流管理的研究是从商品的流通环节延伸到整个链。二是考虑问题的出发点不同。供应链管理重点强调各个执行主体(企业)之间的协调合作,而现代物流管理则主要考虑如何实现货物(原材料、半成品、成品等)从起点到终点的高效率和低成本的传送。三是分析与解决问题的思路不同。供应链管理强调用管理理念来指导物流功能要素的运作,而现代物流管理则强调从实现物流要素的功能的角度来完善管理理念。

尽管存在以上差异,供应链管理与现代物流管理的最高境界是一致的,两者均以“在一个令顾客满意的服务水准下,使整个系统的成本最小”为管理目标。在这个共同目标下,两种管理理念从不同的角度分析为实现这个目标而应采取相应的计划、执行与控制过程。

还有一点需要说明,这就是要明确是谁在关注与倡导现代物流管理。由于现代物流管理涉及多个企业,因此必然有一个核心企业

在其中起主导作用。也就是说,是该企业认识到现代物流管理的重要性,并通过与供应链其他企业的协调合作,寻求实现现代物流管理目标的有效策略和运作方案,在实现自身目标的同时,使供应链中的各个企业达到共赢。

(三)现代物流的特征与发展趋势

20世纪90年代以来,世界经济呈现了许多新的态势,以信息技术革命为中心的高新技术迅猛发展,商品交易中“距离”的概念逐渐淡化,经济全球化以及贸易自由化已经成为世界经济发展的必然趋势。经济社会的矛盾焦点是如何将生产出来的产品,以最快的速度、最短的距离和最低的费用进入消费领域,通过物流现代化使社会资本最优化,社会商品价值最大化。在这种目的的驱动下,加之市场竞争的日益激烈,现代物流呈现出如下的基本特征。

1. 系统化

与其他经济活动相比,系统化是物流的突出特性。这种特性主要体现在物流管理上,即将整个物流活动看成一个完整的系统进行组织与管理。从商品流通过程来看,物流涉及生产领域、流通领域、消费领域,涵盖了几乎全部社会产品在社会与企业中的运动过程,同时物流系统还担当着协调生产商、批发商、零售商、各种专业物流服务商和消费者利益的功能;从具体的物流作业流程角度看,物流系统指的是装卸、加工、仓储、保管、备货、分拣、运输等具体物流环节的组织方式,没有完好的流程系统也不可能实现物流的高效率和低成本。

因此,现代物流管理活动把包含在生产与流通领域中的分割作业环节,转变成相互联系与整体运作的专业化活动,并且不再局限于单个企业层面上,而是发展贯穿到整个产业链条上,形成供应链管理中的核心内容。

2. 社会化(专业化)

企业为增强自身的核心竞争能力,必然致力于务实创新,并不断加大研究开发的力度与投入,使整个生产过程前移,拓展外包的非核心业务范围,推动销售代理制和配送制的普及,这使得物流中的部分

功能要素,如运输、仓储等,从生产和销售中分离出来,走上社会化、一体化、专业化的发展之路。在这种背景下,第三方物流公司得以发展扩大并得到社会的广泛欢迎和认可。目前,随着社会需求的不断增加,第三方物流公司在企业所在的供应链中的地位逐渐增强,已不再局限于完成物流中的部分功能要素,还参与企业的经营决策,为其提供并实施完善的物流规划与设计,从策略和运作两个方面有助于企业实现现代物流管理的目标。

3. 信息化

随着现代物流管理的发展,信息在整个物流过程中的支撑作用越来越重要,只有信息流畅,才能实现对全过程物流资源的整合与管理,而信息化也为物流运作提供了更为广阔的平台,扩展了其应用的范畴和领域,如电子商务下的物流配送体系。而且,现代信息技术在物流管理中的应用已不仅仅局限于收集和传递信息,而更着重于对数据的分析与处理,为管理决策提供依据。例如,超市集团从顾客大量的购买信息中分析各类商品的需求特征及其变化趋势以及各种商品的销售关系,从而为商品的采购和物流管理提供决策依据。一个著名的例子,某超市通过对销售信息的分析与处理,发现婴儿尿布与啤酒的销售呈现较强的相关性,并在周末达到高峰。在获取这个销售信息后,该超市通过进一步分析与观察发现,造成这种现象的原因是,许多年轻的父亲在周末去超市购物,在为孩子购买尿布的同时,购买自己所喜爱的啤酒。于是,超市将婴儿尿布与啤酒的进货方案综合考虑,并将这两种商品摆放在一起,这种采购与商品配置方案,不仅有利于库存决策与管理,而且方便顾客挑选货物,使这两种商品的销售量明显上升。

如果说企业内信息系统平台的建立和有效应用是企业内部物流管理成功运作的关键。那么,现代物流管理的成功实施与运作则是建立在供应链的信息共享与有效沟通的基础之上的。由于供应链涉及不同的实业主体,因此实现其信息共享与有效沟通的难度较大,这不仅仅是技术上的因素,更多的是因为各个主体的价值取向不一致所造成的。因此,从管理流程上加强供应链合作伙伴的协调与合作,

是在他们之间实现信息共享的前提条件,而后者又是实现前者目标的关键。

4. 标准化

现代物流的标准化主要体现在物流技术的应用上,如运输中标准集装箱、托盘的采用,仓储中自动化货架、条码的应用,信息传输中的EDI、数据库标准等,标准化是实现物流运作规模化与互换性的前提,对于物流管理效率和效益的提高至关重要。标准化的制定与实施,需要政府和行业管理机构来制定相关的法规和技术标准,引导企业利用好这个标准化平台,提高物流绩效。

总之,在激烈的市场竞争下,企业为了能够以较低的成本适应快速变化的市场需求,需要在物流中挖掘出更大的潜力,提高物流的效率及机构的适应性,以在最低成本下,持续而有效地为客户提供高质量、低价格、多样性的产品和服务。由于货物在送到顾客手中之前,需要经过供应商、制造商、分销商、零售商等各个环节,因此现代物流管理目标的实现不是企业内部某个部门的事情,也不是某个企业内部的事情,而需要以集中思想、系统理论为指导原则,使整个供应链上各个环节都能够协调与优化运作,以实现供应链战略与运作决策的最佳选择。在实现现代物流管理目标的过程中,具有专业化优势的第三方物流企业将发挥重要的作用,而信息与标准化技术及其管理手段则是实现该目标的重要技术基础平台,在整个物流过程中起到越来越重要的支撑作用。

(四)物流管理的目标

通过前面的分析不难得出结论,物流管理的绩效水平是用总成本和物流表现来衡量的。物流表现的衡量涉及货物的可得性、作业能力和产品质量等(可统称为服务水平)。而物流成本直接关系到所期望的服务水平。一般说来,对服务水平的期望越大,物流总成本也就越高。这两个目标之间存在“二律背反”的关系,即一个目标的实现,是以牺牲另外一个目标的一定利益为代价的,如图1-2所示。有效的物流管理的关键是要在服务表总成本之间形成一种均衡。

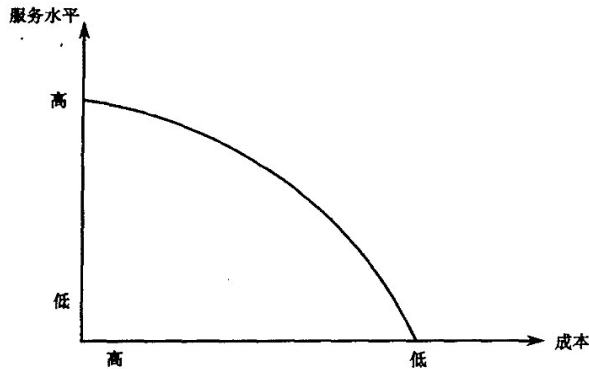


图1-2 物流成本与服务水平之间的“二律背反”美系示意图

那么,具体到某一企业来讲其物流管理的目标应该如何确定呢?也就是说,如何在服务表现和总成本之间进行有效权衡观?这就关系到如何制定企业物流管理的战略目标。总的来讲,企业物流管理的战略目标的制定,应当服从企业的整体竞争战略目标,两者之间的纽带是价值链。在这个原则之下,对物流管理的各个分目标进行合理权衡,而对各个分目标合理权衡的方案实际上就构成了物流管理的模式。

将生活中两类常见的企业进行分析对比。这两类企业一是洗衣粉生产企业,二是时装制造企业。对于洗衣粉生产企业来讲,其生产的产品——洗衣粉,是一种技术含量较低的日常消费品,每个人、每个家庭都要用到它,使用的时间也涵盖春夏秋冬各个季节。面对这种产品的需求特点,企业除了需要为市场、为顾客提供高质量的产品,通过广告等宣传活动扩大企业的知名度以外,要想在激烈的市场竞争中获取竞争优势,还必须通过降低价格来增加企业的利润并赢得较多的市场份额。因此,在进行物流管理与决策时,决策者需要寻求降低成本的有效策略与实施方案,采取以低成本为主要目标的物流管理模式。

下面再看看时装制造企业。服装本身就是一种具有明显季节性特征的商品,而时装的时效性更为突出,其需求对象主要是追求时尚的人群。面对这样的需求特征,物流管理决策者的关注点在于如何

能够快速抓住市场时机,因此商品及时上市并快速、有效地对市场需求做出反应就成为时装制造企业成功实施物流管理的重要特征之一。想象一下,如果时装制造企业的物流管理者也像洗衣粉制造企业的物流管理决策者一样,一味地追求低成本策略,导致产品上市速度慢、对市场的反应能力低,这势必会使物流管理整体绩效水平低下,影响物流管理目标和企业整体竞争战略目标的实现。因此,对于生产具有时效性特征产品的企业来讲,应以对市场需求的准确把握和快速反应作为物流管理模式构建的主要依据和原则。如果我们将上述两类企业的物流管理模式分别称为低成本型模式和快速反应型模式,那么对于具有不同生产经营特征的企业来讲,其物流管理模式有可能是这两个模式其中之一,也有可能是介于这两种模式之间的某一模式。正如前面所指出的,应当从分析市场对产品的需求特征出发,以支持企业整体竞争战略目标的实现为根本出发点,来考虑企业的物流管理模式的构建。也就是说,当我们将物流管理的理念与方法应用到实际企业的生产与经营过程当中时,不能一味地照搬照抄别的行业或同行业其他企业的模式,而必须根据企业的实际情况进行“量体裁衣”,这样的模式才有可能合理的和有效的。而物流管理模式的有效实施与物流管理目标的实现,通常需要供应链上下游企业之间协调合作,这也就是现代物流管理的理论与方法得到倡导和持续发展的动因。

二、价值链

供应链和价值链相衔接,两者几乎是同义词。价值链可以定义为:从原材料到成品交货(包括交货后的延伸服务)过程中价值不断递增的线形图。

(一)价值链概念

1. 狭义的价值链概念

价值链概念最早是由美国哈佛商学院著名教授迈克尔·波特于1985年在其出版的著作《竞争优势》中提出来的,其目的是将价值链作为一种有效地分析工具,分析企业如何识别自身的竞争优势并采

用何种竞争战略,从而帮助企业获得竞争优势。

波特认为,每一个企业都是在设计、生产、销售、交货以及辅助其产品的过程中进行种种活动的集合体,所有这些活动都可以用价值链来表明,企业的价值就是由这一系列既相互区别又相互联系的活动产生的。通常将企业的价值活动分为两大类:基本活动和辅助活动。基本活动包括内部后勤、生产作业、外部后勤、市场和销售、服务等,辅助活动包括采购、技术开发、人力资源管理和企业基础设施等。通过图1-3的可以清楚地反映这一价值链形式。

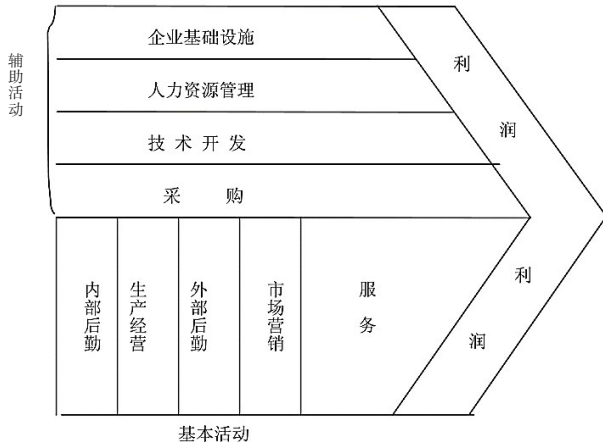


图1-3 企业内部价值链

此图包括价值活动和利润两部分,其中价值活动包括如上说的基本活动和辅助活动,企业生产的最终产品就是这一系列活动或作业的体现,凝聚了所有活动创造的价值。另外,当产品转移给顾客,顾客为产品愿意支付的代价就形成了收入。如果收入大于企业完成各项价值活动消耗的资源代价,则表现为利润,反之就表现为亏损。然而,这里的价值链概念仅限于企业内部,是一种狭义的价值链。

2. 广义的价值链概念

企业在生产经营活动中与供应商、销售商及顾客发生各种经济联系,企业的价值链不是一个封闭的系统。广义的价值链概念是将价值链向上延伸到供应商,向下延伸到销售商和顾客,将核心企业、供应商、销售商及顾客看作一个整体,这就构成了企业纵向价值链。

另外,竞争对手与企业也存在实际的联系,因此价值链也要把竞争对手纳入其中,便形成了横向价值链。所以,广义的价值链包括纵向价值链、横向价值链和内部价值链。

这里价值链包括三方面的含义:首先,价值活动之间是紧密联系的,如产品的技术开发活动的成本就会影响该产品的生产经营成本,供应商提供原材料的质量、及时性会对企业的生产和产品质量产生影响。因此,企业要充分认识和利用价值链内部活动之间的联系,协调和优化各个联系带来的竞争优势。其次,价值活动能够创造价值,不管是有形的还是无形的价值。比如,良好的售后服务能提高客户对产品和企业的满意度,从而提高企业的信誉,这就是此项活动带来的无形价值。最后,价值链还包括企业与供应商、销售商、顾客、竞争者之间的外部联系。因此,企业应该将自己置身于整个价值链中,分析其与上下游企业间的关系来寻找核心竞争优势。

(二)波特的价值链模式

波特认为,一个业务单位的业务活动可划分为5种基本业务活动和4种支持业务活动,每种业务活动均可为企业带来商业竞争优势。波特认为,一个业务单位的业务活动可划分为的5种基本业务活动如下。

1. 进向物流

有关接收、装卸操作和储存输入物资来供给生产系统的所有业务活动,包括仓储、运输和库存控制管理。

2. 生产运作

有关将输入物料转换成最终输出成品的所有业务活动。在制造业的企业中,这些活动包括生产、组装、质量控制和包装。在服务业中,指的是所有关系到提供服务的业务活动。例如,律师行所提供的咨询、往来信函以及文件的准备。

3. 外向物流

有关生产运作环节的产出送至最终用户的业务活动,包括成品仓储、订单处理、订单提取和包装、出库、运输以及由代理商或配送网络提供的维修服务。