

新世纪高职高专物流管理专业规划教材

物流系统规划与设计

方仲民摇主编

刘德武摇副主编



机械工业出版社

新世纪高职高专物流管理专业 规划教材编审委员会

主任委员：阎子刚

副主任委员：朱伟生 袁炎清

委员：江锦祥 曾剑 黄浩 黄君麟

李长霞 王景锋 王仕国 王强

程世平 武德春 张洪革 邹敏

鲍吉龙 胡维忠 毛晓辉 刘怀莲

刘德武

序

随着我国经济体制改革的深入、经济全球化和我国日益融入 宰鞣韵 体系，物流业作为现代服务经济的重要支柱和组成部分，必将在我国得到空前发展，并成为我国国民经济新的重要产业和新的经济增长点。现代物流是基于“顾客满意”服务理念，内容涉及多技术、多学科的综合领域，也是一个科学系统的业务领域。因此，物流管理的复杂性也远远超出一般传统的运输或仓储等业务所包含的知识和技术层面，物流管理是集现代运输、信息网络、仓储管理、产品后道加工、营销策划等诸多内容于一体的一门多学科、多领域的综合性管理学科。

长期以来，我国一直是“重生产、轻流通”，对物流的研究也相应滞后。改革开放以来，由于高新技术的迅猛发展，极大地提高了生产效率，缩短了产品更新换代周期，加剧了市场竞争；同时，用户的需求越来越突出个性化，以往的“货主物流”已无法在生产与销售之间起协调作用，甚至还会阻碍生产与消费的发展。

近年来，由于各级政府和企业的重视，物流环境发生了巨大的变化，以往单一流通渠道、单一流通主体、国家统一定价的状况已不复存在，出现了多渠道、少环节的新局面，市场网络已具有一定规模。

在新的世纪，世界已进入新经济时代和高度信息化时代，无国界化企业经营的趋势越来越明显，整个市场竞争呈现出明显的国际化和一体化，企业面临日益激烈的市场竞争，许多市场意识敏锐的企业，已经开始把物流作为提升企业核心竞争能力的重要手段，把现代物流理念、先进的物流技术和现代经营模式引入企业经营管理之中。企业内部物流部门开始建立，第三方物流企业正在蓬勃兴起，国际物流企业也日趋活跃。

我国的物流教育同物流发展相比，显然十分滞后，物流综合管理、物流系统运作管理、物流技术操作与营销等现代化人才十分匮乏。根据我国加入 宰鞣韵 的承诺，物流和服务业是最早开放的行业之一，国

内市场竞争将在高层次、高起点上展开。这必然使本已匮乏的物流人才竞争加剧，如不加快我国现代物流管理与技术人才的培养，必将成为现代物流产业发展的瓶颈。而物流产业的人才教育，是多层次、多样化的教育。为保证物流产业大发展所需要的各类技术和管理类物流人才，在加强高等学校的高层次物流经营与管理人才的培养教育的同时，更要通过高等职业技术学院的物流高等职业技术教育，培养造就大批第一线物流技术操作和运作管理实用型人才，推行物流从业人员职业资格制度，这已经成为许多物流同仁的共识。

为迎合物流业发展对人才的需要，全国交通系统 100 所高职高专院校协同规划了这套“新世纪高职高专物流管理专业规划教材”，并成立了“新世纪高职高专物流管理专业规划教材编审委员会”。参与这套教材编写的人员大多是长期从事物流管理、物流教学和物流研究的一线专家、教授和企业管理人员。这套规划教材介绍了最新物流管理理念与技术，吸收了国内外最新物流实践经验和理论研究成果，具有简洁、实用和操作性强等特点。既可作为高职高专院校物流类专业课程的教材，也可作为各类、各层次学历教育和短期培训的选用教材，也适合广大物流企业从业人员作为学习参考用书。

由于现代物流业在我国正处于成长发展阶段，各种新的论断、见解和理论多之又多。由于时间仓促，编者水平有限，书中难免有不足之处，恳请广大读者提出宝贵意见，以期保持这套教材与时俱进，保持其时代性和实用性。

新世纪高职高专物流管理专业
规划教材编审委员会

前摇摇言

物流作为一种与商品实体空间位移相关联的经济活动，在物质资料的生产 and 流通过程中发挥着重要的作用，物流支撑着我们的产业和生活，社会的发展离不开物流。

物流是一门新兴学科，国内外对物流的理论、方法、技术、管理、经营诸方面还都在探索之中，由于这门学科跨度大、知识含量高、涉及知识面广泛，国内外学者对该学科体系、主要内容及组织的看法不尽相同，甚至对某些基本概念的解释都有差异。所以，时至今日这门学科仍然不太成熟，因此，作者编写的这本书也有待于进一步完善。

本书主要以物流系统为研究对象，所涉及的内容是从物流规划与设计应该具备的基本知识，通过对本书的学习，正确把握物流基本概念和物流系统规划与设计的基本方法，对物流系统有一个比较全面的认识，并为进一步深入学习物流理论打下基础。

本书的编写分工具体如下：方仲民（第一、五、八、十一章）、孟初阳（第二、三章）、姜伟（第四、六、十二章）、刘德武（第七、九、十章）。本书由方仲民主编，刘德武为副主编。

本书在编写的过程中参考了大量文献资料，借鉴和吸收了国内外众多学者的研究成果，在此深表感谢。由于本书的编写时间较短，加之笔者水平有限，书中一定存在不少缺点和错误，敬请各位专家和读者批评指正。

目 录

序	
前言	
第一章 物流系统	1
第一节 物流系统概述	1
第二节 物流重组及物流系统研究要素	2
第三节 物流系统的运行机制	3
第四节 推进物流系统化的方法	3
第五节 物流系统常用技术及我国物流发展误区	3
思考题	4
第二章 物流系统结构	4
第一节 物流系统的基本结构	4
第二节 物流系统结构内部运动原理	4
思考题	4
第三章 物流系统规划	4
第一节 物流规划概述	4
第二节 区域物流系统规划	4
第三节 企业物流规划	4
思考题	4
第四章 物流园区规划	4
第一节 物流园区的概念、特点与作用	4
第二节 物流园区的分类及功能	4
第三节 物流园区的区位选择	4
第四节 物流园区的建设与运作模式	4
第五节 国外物流园区的发展状况	4
第六节 我国物流园区的建设	4
案例 烟台物流园区发展规划（部分摘要）	4
思考题	4
第五章 配送中心规划	4
第一节 配送中心概述	4
第二节 配送中心的功能	4
第三节 配送中心的选址及布局	4
第四节 配送中心的设施与设备规划	4

摇摇第五节 摇摇配送中心的建设	摇摇猿
摇摇思考题	摇摇猿
第六章 摇摇综合物流信息系统规划	摇摇圆
摇摇第一节 摇摇综合物流共享信息平台	摇摇圆
摇摇第二节 摇摇综合物流信息系统体系结构	摇摇缘
摇摇第三节 摇摇综合物流信息系统规划与开发过程	摇摇苑
摇摇案例 摇摇韩国综合物流信息系统	摇摇圆
摇摇思考题	摇摇圆
第七章 摇摇物流产业发展环境规划	摇摇猿
摇摇第一节 摇摇物流体系环境	摇摇猿
摇摇第二节 摇摇物流市场环境	摇摇源
摇摇第三节 摇摇物流政策与人才环境	摇摇怨
摇摇第四节 摇摇物流企业发展规划	摇摇猿
摇摇案例 摇摇淘金“黑色地带”——东大物流管理的做法和启示	摇摇圆
摇摇思考题	摇摇圆
第八章 摇摇运输规划	摇摇猿
摇摇第一节 摇摇现代运输系统概论	摇摇猿
摇摇第二节 摇摇现代物流运输方式优化组合	摇摇苑
摇摇第三节 摇摇运输过程管理	摇摇员
摇摇第四节 摇摇多式联运及国际多式联运	摇摇怨
摇摇思考题	摇摇猿
第九章 摇摇物流战略规划	摇摇源
摇摇第一节 摇摇物流战略的概念及内容	摇摇源
摇摇第二节 摇摇物流环境战略分析	摇摇远
摇摇第三节 摇摇物流战略设计	摇摇愿
摇摇第四节 摇摇物流战略实施与控制	摇摇源
摇摇案例 摇摇一市两场 摇摇比翼双飞——上海浦东、虹桥机场物流发展的战略选择	摇摇愿
摇摇思考题	摇摇员
第十章 摇摇一体化供应链设计	摇摇圆
摇摇第一节 摇摇一体化供应链设计应考虑的问题和原则	摇摇圆
摇摇第二节 摇摇从产品出发的供应链设计	摇摇缘
摇摇第三节 摇摇核心企业与供应链设计	摇摇苑
摇摇第四节 摇摇企业合作与战略联盟设计	摇摇圆
摇摇案例 摇摇惠普台式打印机供应链的设计	摇摇圆
摇摇案例 摇摇戴尔经营秘密：成功全靠供应链	摇摇圆
摇摇思考题	摇摇源
第十一章 摇摇物流管理的组织机构	摇摇缘
摇摇第一节 摇摇物流活动的组织	摇摇缘

摇摇第二节摇摇组织机构的选择	圆原思
摇摇第三节摇摇组织结构的取向	圆猿猿
摇摇第四节摇摇组织机构的定位	圆猿源
摇摇第五节摇摇跨职能管理	圆猿远
摇摇第六节摇摇跨组织管理	圆猿苑
摇摇第七节摇摇战略联盟与第三方物流供应商	圆源园
摇摇思考题	圆源原
第十二章摇摇物流系统设计方法与技术	圆源元
摇摇第一节摇摇物流系统设计的程序	圆源元
摇摇第二节摇摇物流设施选址分析技术	圆源员
摇摇第三节摇摇运输分析技术	圆源员
摇摇思考题	圆源缘

第一章 物流系统

【学习目的】

物流系统具有一般系统所共有的特点，即整体性、相关性、目的性、环境适应性，同时还具有规模庞大、结构复杂、目标众多等大系统所具有的特征。物流系统的硬件是由人和形成劳动手段的设备、工具所组成。它表现为物流劳动运用装卸搬运机械、仓库、港口、车站等设施，作用于物资的一系列生产活动。物流系统是一个大跨度系统，一是地域跨度大，二是时间跨度大。在现代经济社会中，企业间物流经常会跨越不同地域，国际物流地域跨度更大。作为物流系统，无论其规模多么庞大，都可以分解成若干个相互联系的子系统。系统与子系统之间，子系统与子系统之间，存在着时间和空间上及资源利用方面的联系；也存在着总的目标、总的费用以及总的运行结果等方面的联系。物流系统是一个动态系统，总是联结多个生产企业和用户，随需求、供应、渠道、价格的变动，系统内的要素及系统的运行经常发生变化。物流系统是一个具有满足社会需要、适应环境能力的动态系统。为适应变化的社会环境，人们必须对物流系统的各组成部分经常不断地修改、完善，在有较大社会变化情况下，物流系统甚至需要重新进行系统的设计。物流系统是由内部相互作用和相互依赖的若干部分结合而成的具有特定功能的有机整体，任何部分功能的发挥都要有利于系统整体目标的达成。在物流系统中，各个功能要素之间存在着“效益背反”关系，因此，部分的最优化并不等于系统整体的最优化。树立系统化观念，对于搞好物流管理，实现物流合理化十分重要。推进物流系统化或者说构筑物流是实现物流管理目标的重要手段。所谓物流系统化就是将物流从一个无秩序的状态调整为一个有秩序的状态，从而有利于实现物流的合理化和效率化，提高物流服务水平，降低物流成本。本章从物流系统的概念、特征和物流的重组入手，介绍物流系统化的内容，并在此基础上详细阐述物流系统的运行机制以及推进物流系统化的方法和常用技术等。

第一节 物流系统概述

一、物流系统的概念和特征

（一）物流系统的概念

对于物流系统来说，首先要有明确的目的，即物流系统要实现的目标。构筑物流系统的目的可以归纳为这样几个：①将货物按照规定的时间、规定的数量送

圆

达到目的地；②合理配置物流中心，维持适当的库存；③实现装卸、保管、包装等物流作业的省力化、效率化；④维持合适的物流成本；⑤实现从订货到出货全过程信息的顺畅流动等。

物流系统的另一关键点是“构成要素的有机结合体”。物流系统的构成要素分为两大类，一类是节点要素，另一类是线路要素。也就是说，仓库、物流中心、车站、码头、空港等物流据点以及连接这些据点的运输线路构成了物流系统的基本要素，这些要素为实现物流系统的目的有机结合在一起，相互连动，无论哪个环节的哪个要素的行动发生了偏差，物流系统的运行就会发生紊乱，也就无法达成物流系统的目的。

由此，物流系统的定义可以这样来表述：所谓物流系统是指按照计划为达成物流目的而设计的相互作用的要素的统一体。

从物流系统结构看，企业物流系统大致可以分为作业系统和信息系统。作业系统是为了实现物流各项作业功能的效率化，通过各项作业功能的有机结合，同时使物流效率化的统一体。信息系统是将采购、生产、销售等活动有机地联系在一起，通过信息的顺畅流动，推进库存管理、订货处理等作业活动效率化的支持系统。

（二）物流系统的特征

㊟物流系统具有一定的整体目的性

正如前面所讲到的那样，物流系统一定要有明确的目的，而且这个目的只有一个，就是保证将市场所需要的商品，在必要的时候，按照必要的数量送达到需求者的手中。物流系统的设计或者说将现存的物流结构向物流系统转变，必须首先明确物流系统的目的。

㊟构成物流系统的子系统和要素为达到物流的整体目的而发挥作用，要素之间存在着相互作用的关系。

为保证物流系统目的的实现，构成物流系统的各个功能要素或者说子系统必须围绕着物流系统的目标相互衔接，构成一个有机的整体。相对于系统的目的来说，各项功能活动只是实现系统目标的手段。例如，运输本身不是目的，超过实际需求量的运输，即便是高效率的满载运输，对于物流系统来说都没有任何意义。在这个整体中，部分的合理化和最优化并不代表整体的合理化或最优化。

对于物流系统来说还有一个很重要的方面，表现在作为一个有机整体的要素之间存在着效益背反的关系。所谓“效益背反”是指一个部门成本的降低或效益的提高会因另一个部门的高成本而抵消的这种相关活动之间的相互作用关系。换言之，效益背反原理体现的是一方利益的追求要以牺牲另一方的利益为代价的相互排斥的状态，这种状态在物流系统中随处可见。例如，提高物流服务水平要以增加物流成本为代价；仓库里货物的高层堆码能够提高保管效率，但却降低了

货物拣选等作业的效率。掌握效益的背反原理，对于正确理解和把握物流系统各个部分之间的关系十分重要。

评价物流系统质量的高低很重要的一个标准体现在物流总成本上，在保证物流系统目的实现的前提下，使物流总成本最低是我们构筑物流系统或者说实现物流系统的重要目的。为此，必须运用效益背反的原理对物流因素进行最佳结合。

獠物流系统作为其上位系统的子系统而发挥作用

企业物流系统的上位系统是企业的经营系统，物流系统是企业经营大系统的一部分或者说是其子系统。物流系统目标的设定，如物流服务水准设定要以企业总体的经营目标，战略目标为依据，服从企业总体发展的要求。企业物流的最终目的是要促进企业的生产和销售，提高企业的盈利水平。

灞物流需要通过信息的反馈加以控制

物流系统中各个环节的衔接配合离不开信息功能，信息是构成物流系统的核心要素。为使物流系统按预定目标运行，必须对物流系统运行中出现的偏差加以纠正，设计出来的物流系统在运行的过程中也需要不断完善，这些都需要建立在对信息充分把握的基础之上。

二、物流系统化概要

物流系统可以从微观经济的角度和国民经济的角度两个方面分别加以推进。在微观经济方面，主要是通过一般企业和物流企业的经营政策，推动物流系统化；在国民经济方面，主要是通过国家的经济政策推动物流系统化。微观经济的物流系统化与国民经济的物流系统化两者之间相互关联，微观经济的物流系统化是国民经济物流系统化的基础，国民经济物流系统化为物流系统化创造宏观外部环境（如图 1-1 所示）。

一般企业是指作为物流需求方的工商企业，也就是货主企业。工商企业是物流的直接需求者，物流概念首先是一个来自货主企业的概念。工商企业在生产经营过程中产生了对物流的需求，这种物流需求既包括满足企业内部生产经营对物流的需求，也包括向顾客提供的各种物流服务。企业的物流需求的满足方式即可以采用“自给自足”的方式，也可以委托物流事业经营者承担。无论采取哪种方式，都应该从物流本身的合理性以及企业经营的总体战略上去综合考虑。从物流的发展趋势来看，物流活动的社会化，物流功能对外委托将成为物流系统的主要内容。物流系统化的起点是企业内部的物流系统化。但是，物流活动的合理化仅仅局限在个别企业的层面上还远远不够，必须突破企业的边界，与上下游企业建立起物流合作关系，在信息共享的基础上，实现供应链一体化物流系统。

物流企业是提供社会化服务的事业主体，作为现代物流企业必须具备物流系统的设计和运营能力，不仅要能够为货主企业提供作业服务，而且还要能够提供

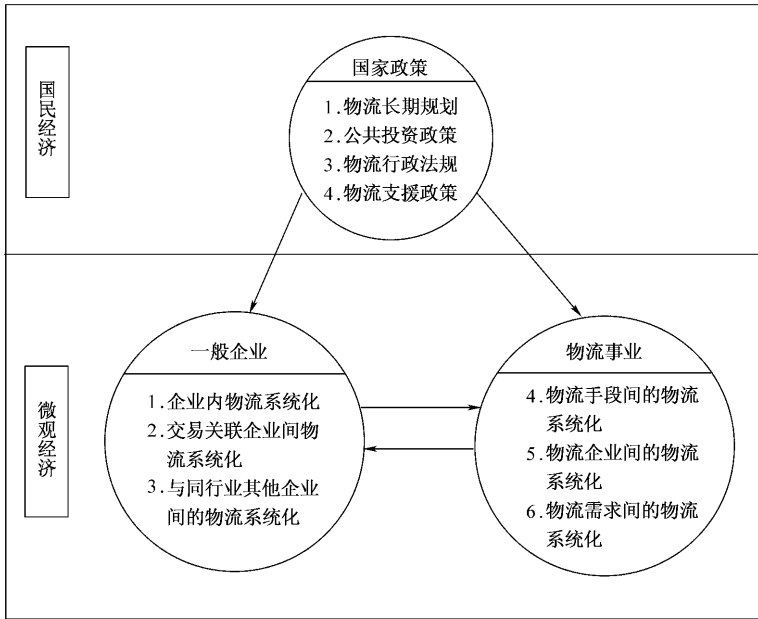


图 1-1-1 物流系统化概要

物流系统设计、物流系统运营等软件方面的服务。

国家政策是指政府经济管理部门，站在国民经济和产业发展的角度，为企业物流和物流经营事业创造宏观环境，提供政策上的支持。

(一) 一般企业的物流系统化

(员) 企业内部的物流系统化：通过将采购、生产、销售等各个环节的活动与物流活动有机结合起来实现的物流系统化，是企业物流系统化的最基本部分。

(圆) 交易双方企业间物流系统化：通过与供应方和产品销售客户的合作，实现运输和保管活动合理化的物流系统化。

(猿) 同行业企业间的物流系统化：通过与同行业其他企业合作，在共同开展物流活动的基础上实现的物流系统化，如共同配送系统、共同集货系统等。

(二) 物流事业的系统化

(员) 物流手段间的系统化：通过不同运输手段的有机结合实现的物流系统化，如，多式联运、集装箱运输等。

(圆) 物流企业间的系统化：通过物流企业间的合作实现的物流系统化，如，共同配送中心，共用信息系统等。

(猿) 物流需求间的系统化：通过对物流需求的集中、组合等实现的物流系统化，如，小批量货物的配载运输等。

(三) 国民经济物流系统化

国民经济物流系统化是站在宏观环境的角度，通过长期计划的制定，公共投资政策、行政手段促进物流系统化。

二、实现物流系统化的对策

企业物流系统的构筑或者说物流系统化一般是在现有物流结构或物流系统环境下进行的。构筑物流系统是对现有尚未达到物流系统程度的物流进行根本性的改造，或者是对现有的物流系统进行优化。作为企业物流系统的对策，要从分析现状开始，把握现有物流结构的问题点，搞清产生问题的原因，在此基础上，寻找相应的解决对策，构筑新型的物流系统。

具体来说，首先要根据相关资料的搜集、分析和对实际部门调查，找出存在问题点；其次，将整理出的问题按照重要程度进行排队整理，筛选出对物流合理化、效率化产生重要影响的因素，确定研究范围，明确改善的目标；第三，按照确定的目标，设计出若干可供选择的改善方案，对各个方案进行评估，充分听取相关部门的意见。在充分论证的基础上，选择出效果好、可操作性强的方案（如图 5-10 所示）。



图 5-10 物流系统设计步骤

为实现物流合理化目标，建立起高效率的物流系统，在设计物流系统时应遵循大量化、计划化、短距离化、共同化、标准化及信息原则。物流系统设计或物流系统改造要基于以上各原则或若干原则的组合，各个原则的概要如下：

（一）大量化

通过一次性处理大量货物，提高设备设施的使用效率和劳动生产率，以达到降低物流成本的目的，如干线部分的大批量运输、配送中心集中进货、库存集中化等。大量化还有利于采用先进的作业技术，实现自动化和省力化。

（二）计划化

通过有计划地组织物流活动达到物流合理化的目的，如，按事先计划的线路和时间从事配送活动、按计划实施采购和进货等。

（三）短距离化

远

通过物品分离减少物流中间环节，以最短的线路完成商品的空间转移。

（四）共同化

通过物流业务的合作，提高单个企业的物流效率，如：共同配送中心内的共同作业，共同集配送活动等。通过加强企业之间的协作实施共同物流，是中小企业实现物流合理化的重要途径。物流共同化可以货主企业为主体，也可以物流企业为主体。

（五）标准化

包括作业标准化，信息标准化以及工具标准化等。实现标准化是有效开展物流活动，实现物流效率化不可缺少的环节。物流涉及到多个部门，多个环节。标准化是实现物流各个环节相互衔接，相互配合的基础条件，如，集装箱的标准化、包装容器的标准化、托盘的标准化以及保管、装卸器具的标准化等。

（六）信息化

运用现代计算机技术、信息网络技术和数字通信技术，构筑起能够对物流活动相关信息进行高效率地搜集、处理和传输的物流信息系统，通过信息的顺畅流动，将物流采购、生产、销售系统联系起来，以便有效控制物流作业活动。

第二节 物流重组及物流系统研究要素

一、物流重组

对于所有的物流重组创新，四个因素是普遍的。

第一，目标是重新思考如何增加活动的部分或所有方面的一体化。一体化的分析基础是系统分析原则。第二，确定基准是重组的关键部分。第三，重新考虑对活动进行必要的分解或分列，以便获得有效的组合。诸如此类的分解只能靠发展以活动为基础的量度体系来取得。最后，重组是寻求质量的连续过程。

物流重组的基础是建立在系统分析的逻辑上。系统分析与所有组织活动的形式有关系。面对前所未有的新挑战，二战期间，科学家发展了一种组织方法论来指导复杂物体及组织问题的研究和发展，这种方法现在通常是指系统一体化。

系统概念强调为完成预定目标所需的总体综合努力。系统分析用来检查特定功能如何被组合起来形成为一个整体，而这个总体要大于个别部分甚至功能的总和。这种“全盘”方法试图刺激一种致力于共同利益而相互合作的关系。就系统方法论而言，功能优异表现为对整个程序的贡献，而不仅是个体区域的业绩。

从系统的观点来看，综合物流促进了功能区域之间的相互协调，并确认彼此间的需要。比如，通常是通过长期生产极低的采购成本，使制造业经济最小化。与此相反，物流却提出了关于总成本和实施这种方法对顾客的影响的问题。传统的财务方向赞同最小存货。尽管存货应该尽可能低，但任意减少至低于能正常运

作需要的水平往往会增加总成本。传统的市场营销偏好在当地市场上拥有制成品存货，而确定当地存货量的基本样式是根据销售来预估的。这种预估的物流是冒险的，可能直接同最经济的物流相抵触。基本要点是：制定一项创新的战略合作计划时，对功能间互替代价必须进行评价，功能间的相互作用会在一体化中产生卓越的绩效。负责功能区域的经理们有可能未受过合适的训练去完成这样的综合分析。

当经理们利用系统方法时，他们的注意力就会被系统的各部分的相互作用所吸引。这些部分被称为要素，每个要素具有一项用于实现系统目标的特定功能。例如：一个高保真立体声系统，为了声音复制的单一目标，许多要素将被整合。扬声器、晶体管、功放以及其他要素的存在仅是为了帮助产生出所要求的声音质量。但是，任何一个要素的失败将导致整个立体声系统的失败。

我们可用一些原则来表述关于整个系统的构建。第一，整个系统的实现是至关重要的，要素存在的价值仅由它们提高整个系统工作绩效的程度而定。比如，如果立体声系统能够使用两个扬声器即能取得卓越的音响效果，那么系统中增加另外的扬声器就是不必要的。第二，要素并不要求个体上达到最佳或最优化的设计，重点在于组成系统的各要素之间的综合关系。第三，存在于各要素功能之间的关系，称作“交换代价”，它可用来促进或阻碍结合的工作绩效。假如，一种“交换”确实存在，则在系统中添加附加的晶体管时，就可以采用一个低质量的扩大器，虽增加了晶体管的成本，但节约了扩大器的成本，是合算的。最后，各要素作为一个结合系统而联系在一起，可望产生的最终效果大于通过个体部件表现的效果。事实上，如果没有合作，将难以取得期望的效果。比如，一个没有扬声器的立体声系统技术上是可以运作的，但是不可能具有清晰可听的声音。

这些原则是基本的，又是合乎逻辑的。同理一个综合的交叉功能物流系统比起缺少协调的系统显得更优化，更能取得好的效果。尽管在概念上具有逻辑性和无可争辩性，但在物流上有效地应用综合系统在运作上还是困难的。

物流的传统实践是在各自独立的基础上完成特定的总和。比如，运输及库存是由不同的组织单位所管理，它们很少或甚至不注意相互之间的关系。管理运输及管理库存的各自目标可能是相抵触的：运输目标可能要求有更大的平均库存，为的是取得高速度的资金周转。在这两个对立的目標之间期望出现一个能综合各方面绩效的最佳实践，孤立工作将对取得综合物流的运作目标产生严重障碍。在最后分析中，一个公司在个体活动（比如运输）中花费多少并不十分重要，只要总体物流绩效目标能以最低总成本实现就可以了。

信息技术的改进增强了综合物流绩效的潜力，再次引发了重组程序的兴趣。传统的系统分析倾向于广泛的综合功能，重组技术则能在物流所有方面应用，范围从特定工作到全体系统的重新设计。

愿

程序重组的一个关键步骤是确定基准。作为帮助经理们预测他们的组织成功地完成一项特定任务及专项的方法，这种技术已经得到普遍采用。确定基准的正式定义是识别最佳实践和修正实际知识以获得卓越绩效的系统程序。

确定基准是由两个基本信念支持的。第一，进取性的公司必须从各个方面对他们的工作不断寻求改进。所以，他们应该在原来的方法产生破坏性结果前，选择一项新的工作方法或改进该项工作，而非不产生破坏性后果就不要去作新的选择。第二，应识别和研究最好的实践，通常这意味着向企业之外寻求改进。致力于避免“不是在此处发明”的想法，这意味着一个公司应不受限制地去寻求识别最好的实践而不管它在什么地方呈现。图 15-1 是确定基准过程中的一些步骤。

摇

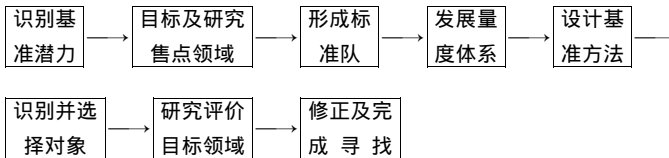


图 15-1 是确定基准过程中的一些步骤

图 15-2 列出了用来指导一个公司重组创新标准的 远个步骤的程序，对每一个都做出了下述简短的讨论。

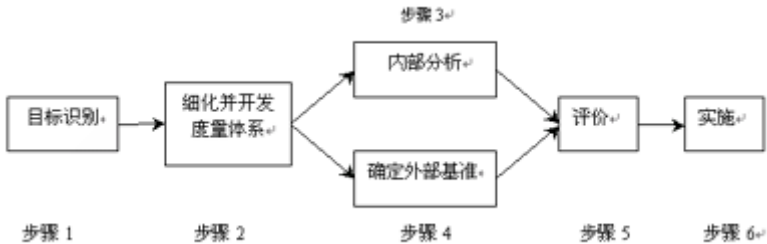


图 15-2 标准重组程序

重组的第一步是目标识别，这最初的步骤是全部重组中最为重要的方面。精确地识别哪一种工作是潜在变化的十分重要，同样重要的是识别可能潜在改进的范围。虽然在客户服务和成本减少方面取得重大突破令人振奋，但是量子飞跃对于重组合理化并非必须。一些小的连续步骤能够集成重要的绩效改进。

第 圆步是彻底理解被评价工作的程序细化并开发度量体系。评价工作的传统方法是开发一个详细的有关用来完成活动的流程图或程序图，这是重组中分解平均和应用有意义的度量体系的要点。不管重组努力的范围如何，在没有能力对选择方案进行最终度量和评价时，任何潜在的改进都将是无意义的。在需要进行资本投入的情况下，度量体系必须适应方案的投资战略和投资回报的计算。