

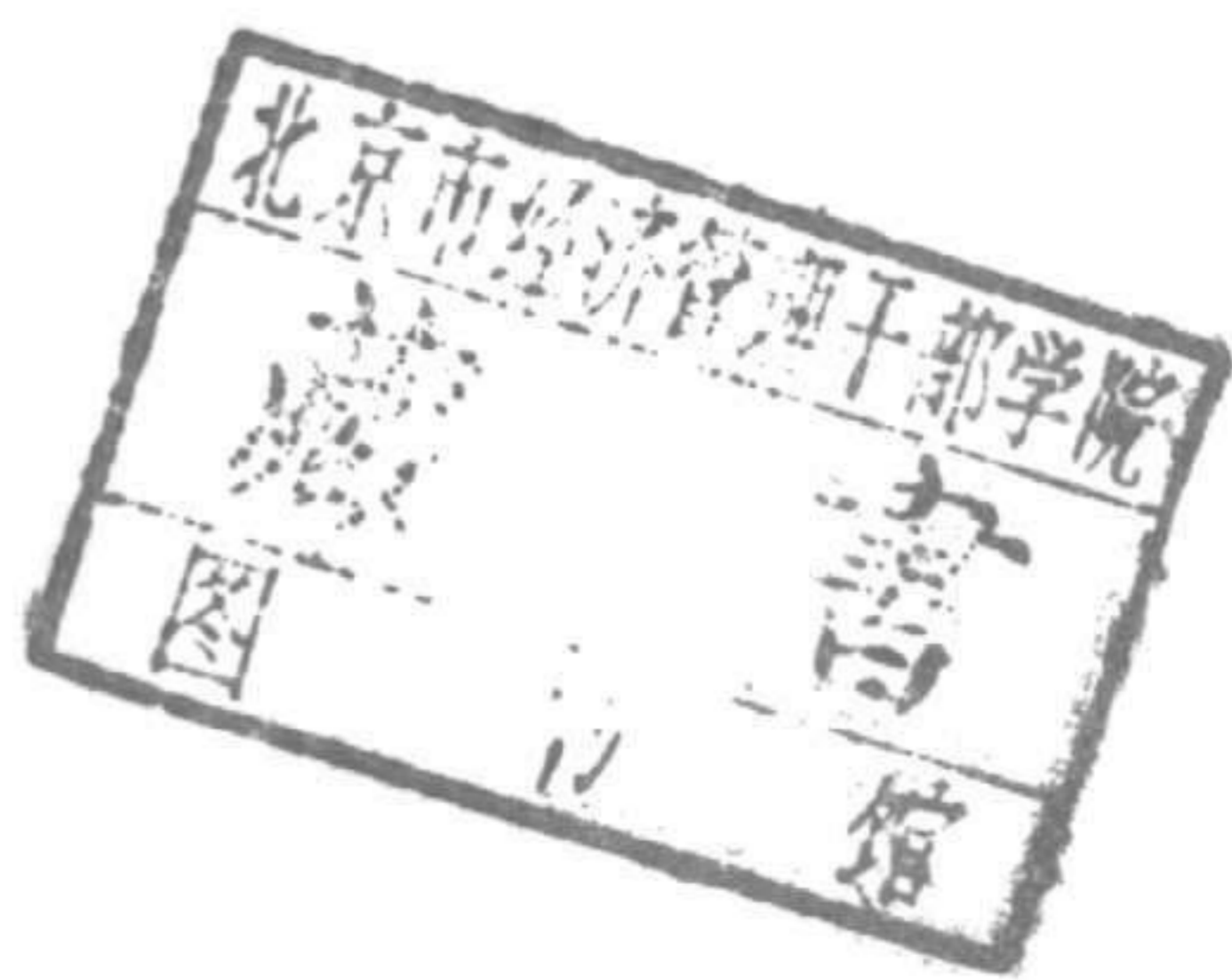
F274  
15

江超群 董威 / 著

87921

# 现代 物流运营管理

XIANDAI WULIUYUNYING GUANLI



2013-74/07

111111

现代物流运作  
与管理实务丛书

广东经济出版社



# 写在前面

现代物流作为我国社会经济发展新的经济增长点，在最近几年受到了社会各界异乎寻常的关注：政府号召令旗的挥舞和大手笔动作，媒体成篇累牍的报道和分析文章，投资者的跃跃欲试和纷纷解囊，企业按捺不住的心情和行动的迅速等等，不一而足，无一不让人感觉到战鼓紧擂的急迫感和催人前进的紧迫感。也正是在这个时候，中国加入WTO以及外资企业对国内庞大市场的觊觎和先期“占领”，似乎亦在不断地强化物流“蛋糕”对我们的诱惑，以及我们急欲分食“蛋糕”胃口的饥饿感。

作者也是在此时随着滚动的人流跻身物“流”之中的，并从此走上了物流职业化的道路。

在过度的“炒作”和关注热情逐步趋于平缓的时候，现代物流却给我们留下了许多实实在在的更加具有理性深度的思考。

应该说，几年的实践表明，无论是高屋建瓴般的宏观经济政策，前瞻性理论研究的指引，还是市场的积极响应，都给我们创造了一个非常宽松的经济环境、抑或一个可供表演的舞台。但是，尽管如此，许多专业物流企业的企业家们脸上仍然簇拥着不少的茫然，

因为他们似乎还没有真正找到从现代物流中挖掘第一桶金、分享“第三利润源泉”的金钥匙。

作者萌生写作《现代物流运营管理》这本书最初的立意也即基于此。

当然，作者并没有足够的知识和能力帮助读者朋友寻找到那把开启物流宝库的金钥匙。但是，至少能够做到的一点，就是与读者朋友们一道，共同在荆棘丛生的崎岖山崖上开凿一条小路，让我们在这条通往山顶的小路上蹒跚行走，更加富有信心和富有眼光地洞知我们即将面临的未来，以及未来将带给我们的一切。因为，作者和大家一样，都祈欲在冥冥之中感悟和期待现代物流厚积薄发的那一天。

《现代物流运营管理》一书面向了三个主要的读者群：一是专业从事现代物流运营和企业经营管理的企业界朋友，以及他们的工作同事或员工；二是在政府管理部门中从事物流管理、交通运输管理、商业流通管理和综合经济与经贸管理的主要负责人和业务干部；三是从事现代物流应用研究的研究工作者，或大专院校正在学习物流及相关专业的同学。当然，由于作者出自交通系统的缘故，书中对交通运输业发展现代物流的议论，也更适合交通运输同行的朋友们参考阅读。

由于知识和水平有限，以及受日常繁杂的事务性工作的影响，作者在写作《现代物流运营管理》时的艰辛可想而知，甚至曾一度想搁笔而后快。但是业内专家和朋友们却给予了作者极大的鼓励和支持，使作者最终能坚持完成全书的写作工作。国家发展计划委员会基础产业发展司副司长王庆云先生、国家发展计划委员会综合运输研究所所长董焰先生，咨询中心副主任苏斌先生，西南交通大学博士生导师罗霞教授，郑州市交通局运管处处长姚明辉先生，以及负责出版本书的广东经济出版社李远谋先生等，有的帮助作者分析书稿和结构，纠正或澄清概念设计，提供以资改

进的建议；有的为作者采编大量的素材，以使本书的内容更加详实和丰满。对他们无私的提携和帮助，作者在此一并表示发自内心的深深的谢意。

因长期从事实际工作的缘故，作者在《现代物流运营管理》中只是更多地写出了对现代物流业的直观感性理解和认识，有些理论的研究并不系统或准确，实际的结论也难免不到位，甚至失之偏颇。在此还恳请各位专家和读者朋友不吝赐教，批评指正。

作者

2003年3月 于深圳

## 作者简介



江超群，现任深圳市公路客货运输服务中心主任、深圳市华南国际物流有限公司董事长、深圳市快一步物流有限公司董事长，国家发展计划委员会综合运输研究所客座研究员。研究生学历。曾任深圳市交通实业公司、交通运输服务公司总经理等职，并主持和完成了数项现代物流业的科学研究项目。



董威，1987年毕业于重庆交通学院交通运输管理专业，现任国家发展计划委员会综合运输研究所咨询中心主任。长期从事交通运输宏观经济和现代物流研究工作，先后主持和参与了多项世界银行和国家级重点项目的研究咨询工作。曾与人合作主编《中国公路运输的计划和市场》一书。

2013/4/07

责任编辑：李远谋  
责任技编：梁碧华

ISBN 7-80677-374-6

F·815 定价：28.00 元

ISBN 7-80677-374-6



9 787806 773741 >

# 目 录

## 第一章 现代物流的内涵及其演绎

- 1 1.1 现代物流的起源
- 2 1.2 供应链的延展，现代物流的基本内涵
- 5 1.3 现代物流概念在实践中的异同
- 7 1.4 现代物流的通俗阐释
- 9 1.5 现代物流的演绎——MLZ公司的商业物流模式

## 第二章 现代物流的商业运作模式

- 12 2.1 商业模式、物流模式和信息模式的归划
- 13 2.2 商业与物流的融合
- 14 2.3 完全的第三方解决方案
- 17 2.4 第四方物流——物流企业的供应商模式

- 18 2.5 案例分析——商业模式、物流模式和信息模式的有效融合

## 第三章 现代物流的利润运作空间

- 22 3.1 德鲁克的物流观
- 24 3.2 中、美物流业在宏观层面的比较
- 25 3.3 中国物流的隐含成本分析
- 29 3.4 工商企业面临的物流问题
- 33 3.5 物流利润空间的凸现
- 35 3.6 案例分析——海尔物流整合，竞争力和利润的提升

## 第四章 现代物流运作的政策环境

- 38 4.1 政府的商业定位
- 40 4.2 政府的物流策略选择——企业的政策环境
- 43 4.3 政府的作用——企业的经营环境

## 第五章 现代物流企业的组建方式

- 46 5.1 现代物流企业的主要业务取向
- 49 5.2 现代物流企业的组织架构及职责
- 49 5.2.1 现代物流企业的组织架构
- 51 5.2.2 企业部门机构职责

## 第六章 现代物流企业的运营管理

- 56 6.1 现代物流企业的基本运作流程
- 60 6.2 物流方案的编制
  - 60 6.2.1 客户物流方案的编制
  - 64 6.2.2 运作指南的编制
  - 68 6.2.3 计费指南的编制
  - 71 6.2.4 客户系统需求报告的编制
  - 73 6.2.5 供应商采购和评估办法的编制
  - 76 6.2.6 操作手册的编制
  - 79 6.2.7 客户档案的编制及建立
- 83 6.3 运作成本和服务水平的控制
  - 83 6.3.1 物流运作成本的控制
  - 86 6.3.2 客户服务水平的控制
- 88 6.4 运营案例
  - 88 6.4.1 案例1：客户物流方案（节录）
  - 107 6.4.2 案例2：合同运输承运商管理办法
  - 112 6.4.3 案例3：物流合同范本

## 第七章 现代物流资源的整合

- 126 7.1 现代物流资源的含义
- 127 7.2 运作资源的整合
  - 127 7.2.1 运输（运力）资源的整合

- 134 7.2.2 仓储资源的整合
- 135 7.2.3 物流运作资源的共享
- 137 7.3 客户资源的整合
- 138 7.3.1 物流企业客户发展定位的谋划——整合的基础
- 139 7.3.2 客户资源整合的方式和渠道

## 第八章 物流企业经营管理

- 143 8.1 物流企业的人力资源管理
- 144 8.1.1 物流企业人力资源的组成和结构
- 146 8.1.2 物流企业人力资源的管理和协调
- 148 8.1.3 物流企业人力资源管理应予倡导的新理念
- 149 8.2 物流企业的行政后勤管理
- 151 8.3 物流企业的财务管理
- 153 8.4 物流企业经营行为的监督和客户服务管理

## 第九章 现代物流两个基础平台的建设

- 155 9.1 现代物流两个基础平台的内涵
- 157 9.2 物流平台建设的取向
- 158 9.2.1 平台建设——总量的评判
- 160 9.2.2 基础设施平台的建设取向
- 163 9.2.3 信息平台建设的取向
- 165 9.3 企业物流信息系统的构建和设计
- 166 9.3.1 物流企业信息系统的需求分析

## 第十章 现代物流规划的主要方法

176	10.1	现代物流规划的基础和内容
180	10.2	现代物流规划的主要方法
182	10.3	物流中心的建设与评估
185		附录：物流操作实用问答解疑
205		参考文献

# 第一章

## 现代物流的内涵及其演绎

### 1.1 现代物流的起源

物流，英文 Logistics，寓意为后勤保证的意思。

物流最早见于第二次世界大战，当时美国军队为了支持其在欧洲、非洲和亚洲等世界各地的作战，将战场上所需要的武器弹药和各种军需物品源源不断地送往前线，逐步筹划和建设了军需品从生产地到最终使用地的一整套后勤保障系统。这条相对完备的军需后勤保障系统，为美军和盟军取得第二次世界大战的胜利起到了至关重要的作用。

第二次大战结束后，后勤保障系统的建设和营运逐步由军事转向民用和经济，后勤工程（Logistics Engineering）和后勤管理（Logistics Management）也渐渐发展成为独立的学科。

二次世界大战后，作为战败的日本，为了迅速扭转和发展其在战争中几乎业已崩溃的国内经济，把后勤学引入经济活动中，并直接译为“兵站学”。当时日本国内经济学界直观地将“兵站学”的涵义理解为原材料的流通，产品的分配、运输、购买与库存控制，储存和用户服务等。

20世纪70年代初，风卷全球的石油危机发生以后，在全世界范围内石油价格不断攀升。而占了石油消费量20~30%的运输业由于油价上升，经营成本增幅普遍超过了企业的承受能力。据有记载的估计，在1974年和1975年上半年，企业的运输费用和包

装费用分别上升了20%和30%以上。由此还连锁导致了其他原材料价格的猛涨和人工费用支出的不断增加。西方各国依靠廉价的原材料、燃料、动力而获取高额利润的传统方式面临挑战。于是，美国、日本和欧洲其他工业发达国家开始在物流和后勤保障方面挖掘成本潜力，以期大幅度降低流通费用，弥补由于原材料、燃料和人工费用上涨而失去的利润。实际的生产 and 营运结果表明，这些国家在后勤保障上的做法取得了成功。

80年代之后，后勤保证系统逐步从企业的生产经营中脱离开来，开始成为一个独立的生产经营方式，并直至今今天发展成为一个更加独立的产业。从这个角度，可以说，美国、日本及西方工业发达国家催生了物流作为独立的学科和独立产业的兴起和发展。

## 1.2 供应链的延展，现代物流的基本内涵

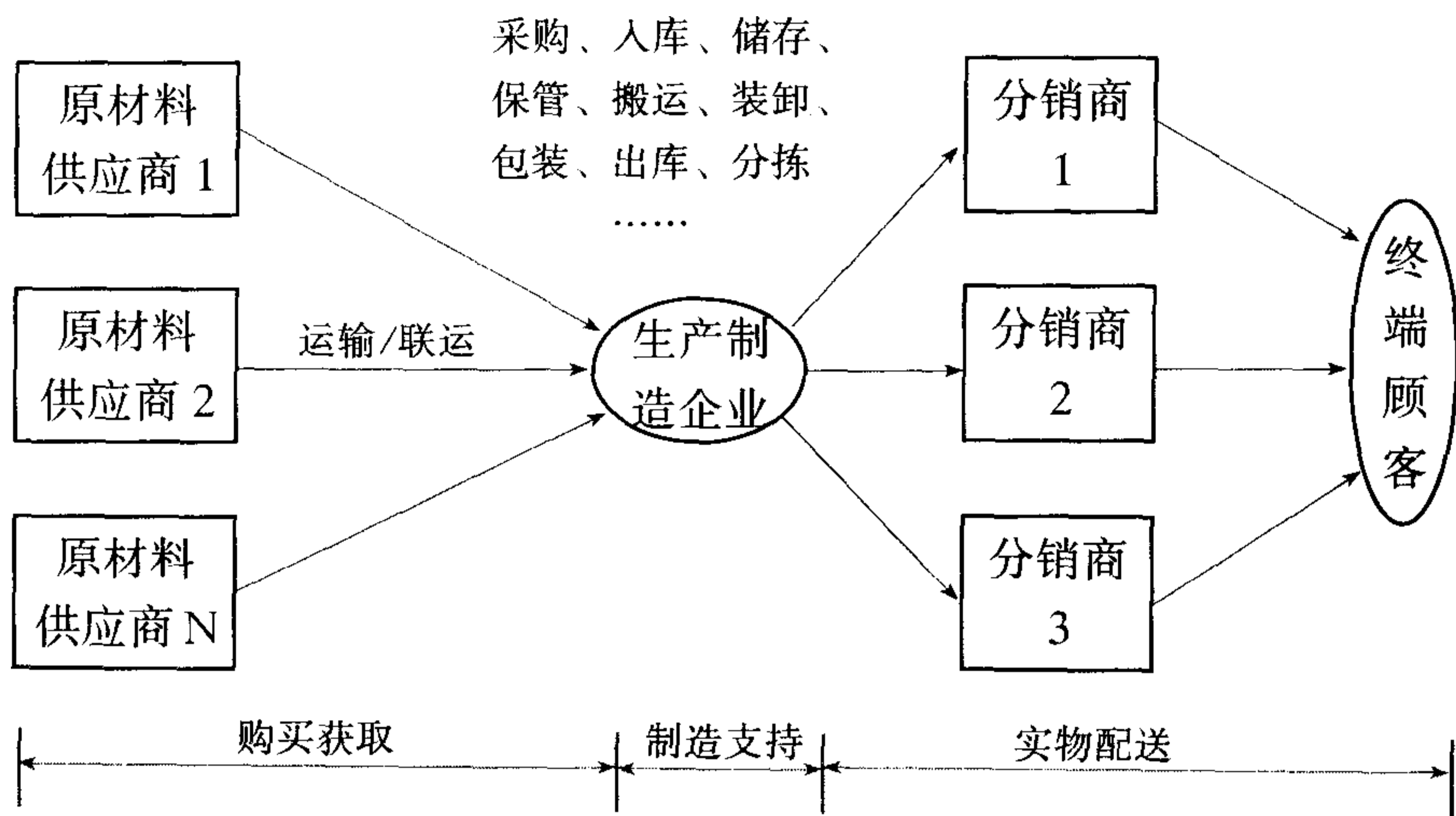
经过二十多年的发展，物流已经发展成为了一个相对独立的经济门类。特别是随着现代信息技术和网络技术的发展，为现代物流业的发展插上了腾飞的翅膀，赋予了其更加深刻的内涵。

要从产业高度和行业发展的层面认识现代物流，必须重新审视工业生产、制造和商业流通中的供应链系统。

任何一个生产制造企业，为了通过生产和销售产品获取利润，必须完成原材料的采购、生产加工和产品销售这三个紧密相关的工作（如下图）。

我们逐一分析这个供应链系统构成的内在联系。

一个生产制造企业采购原材料面向的是一个广域的市场，为之提供原材料的企业可能分布在全球各地。如美国Ford公司，在全世界一共有数十万家原材料供应商。这些采购来的原材料除少量的一部分可以直接从产地送往生产装配基地之外，大量的都需要在产地或某一集中地进行重新集结。我们注意到，原材料在集结时将会发生许多相关的物流作业，包括：原材料的短距离倒运（公路或其他运输方式，或几种运输方式的联合）、进入仓库作业、搬运装卸作业、仓库储存保管作业、库内包装或分拣作业、出库作业等，最后再通过干线运输送往生产装配基地。其中干线



生产制造企业完整的供应链系统

运输可以是一种运输方式，也可能是几种运输方式的联合或协作。——在现代物流学中，专家们把这一原材料采购的过程称之为“购买获取”。

企业接受原材料进行生产的基地可能是一处，也可能分布在不同的地方。这些送往各生产基地的原材料一般都需要在生产线前沿进行短时储存，以备使用。因此，在这个环节，原先在原材料采购时发生的各种物流作业，如搬运卸货、进库保管、储存、包装、出库、短距搬倒等几乎又需要重复一遍，只不过作业的地点和作业的主体有可能已经发生了变化。而在生产现场，各生产装配线的不同工序也需要源源不断的原材料支持。由于生产加工线地域大小的限制，用于直接生产装配的原材料既不可能大量囤积在前沿，更不能因为供应不足而影响生产。上述原材料供应的物流作业需要不间断地在此重复进行。——在现代物流学中，经济学家们把这一过程形象地称之为“制造支持”。

企业生产的产品或产成品需要送往分布在各地的分销商或终端客户，在这个过程中将发生的物流作业包括：产品进入企业内部产成品仓库所发生的搬运装卸、入库、存放和保管、包装、出库、装车等作业，根据销售预测或客户定单将产品送往各分销中心或分销商的运输作业、包括几种运输方式的联运、中转作业以及在分销中心发生的再次储存保管、最终至末端客户的运输或配送作业等等。由于市场销售的不可预期性增加，或市场销售至末端客户的要求，这一过程发生的相关物流作业次数更多，作业

的环节也更复杂、更频繁，地域更加分散——在现代物流学里，物流专家们将这一产品销售的过程称之为“实物配送”。

由购买获取、制造支持、实物配送组成的生产系统就是一条比较完整的生产、商业供应链。

我们不厌其烦地分析了供应链过程中发生的所有物流作业环节，我们发现了许多尚未引起关注的与物流有关的问题：

在供应链三个过程中发生的许多物流作业，是由分属于不同的物流供应商去完成的。即便是在某一特定的作业环节上，这些物流作业也有可能是由多个不同的运输公司或仓储公司去共同完成的。物流供应商站在各自的角度，考虑的是独立的个别物流作业，既不可能以同一思想对待所有物流作业，对这些所有物流作业进行一体化设计和统一管理，也没有权利和能力优化和控制本应作为整体的上述全程物流作业。

与财务成本综合考虑，原材料的采购、产品的生产和成品的储放数量，如何保持经济效益的最大化？一次性大量采购，或一次性大量生产，采购成本、生产成本和物流成本固然相对较低，但由于原材料不能及时应用于生产，或产成品不能及时投放市场变成销售收入，其占用的企业流动资金、存在的原材料和产成品潜在的市场降价风险，对企业的总体成本影响是非常大的。如何实现采购成本、物流成本、资金成本的综合成本最优，单纯从物流的角度考虑是难以定夺的。因此，它促使企业的经营管理者在考虑上述这些物流问题的同时，还不得不有效关注企业的“资金流”、“财务流”问题。

在供应链系统的全部物流环节中，将会产生许多单据（或票据），包括：客户订单、采购单、下料单、入库单、出库单、装卸单、包装单、发运单、托运单、路单、签收单，以及各式各样的销售凭单等等。这些单据基本上都是由生产制造企业与其不同的供应链伙伴分别制作和使用的，且主要依靠手工填写，并通过信函、传真、电话等方式传递。各种单据不仅格式千差万别，内容表述难以连贯与统一，而且其传递效率也较为落后和低下，失误率较高，在很大程度上影响和制约了应该作为整体运作的供应链物流系统的效率。如何保持不同单据之间的协调统一和传递的迅速、准确，是我们在考虑物流运作时必须考虑的“信息流”问题。

很显然，现代物流的发展涉及的已经不是一个单纯的物流问

题了，它还直接关系到资金流和信息流的问题。以现代经营管理的思想发展物流业，必须同时有效地协同和研究资金流、信息流和物流的问题。物流、资金流、信息流的“三流合一”，这才是现代物流业真正关注的内容，也才是现代物流的精髓。

我们的理解是，传统的运输业、仓储业、包装业、搬运装卸业等，赋予其高科技的内涵并进行有效的整合、协调发展，就是现代物流业倡导的深刻理念。

现代物流所包含的内容非常广泛，运输、仓储、装卸、搬运，包装及废弃物的回收，工商企业生产基地和仓库的选址，分销中心的分布和规模，以及所有与之相关的资金和财务运作、信息的传递、追踪和反馈等，都属于现代物流的范畴。

### 1.3 现代物流概念在实践中的异同

对现代物流理论和内涵的认识，在我国学术界、政府管理部门、工商业界和物流业界有着不同的看法或价值标准，但也仅仅是角度不同，而立足点和基本观点均是大致吻合或一致的。

在学术界，更多地将现代物流上升到理论的范畴。专家们认为，现代物流业不仅是科学技术和社会经济发展到一定程度的产物，是社会分工的必然结果，而且现代物流作为一个专门、独立的学科，其对国民经济和社会发展产生的影响是深远的、长期的。物流不仅对国民经济的发展有着巨大的促进和推动作用，而且对改进传统的运输业、仓储业及相关行业，使其借助高科技的翅膀加快发展步伐有着极其重要的作用。

在政府管理部门，在审视现代物流可能对国民经济的贡献时，更加趋向物流在国民经济中所占的比重，以及物流对国民经济的支持作用，和其对相关产业的带动效能。

物流是国民的战略组成部分，专家们的分析表明，物流在国民经济中的比例，美国为9%，日本为11%，我国为20%左右。从这个意义上分析，物流“蛋糕”是值得政府给予足够关注的。

物流业的产值与整个国民经济的产值有着非常关联的影响。一个国家的经济越发达，物流业在其国民经济中所占的比例就越