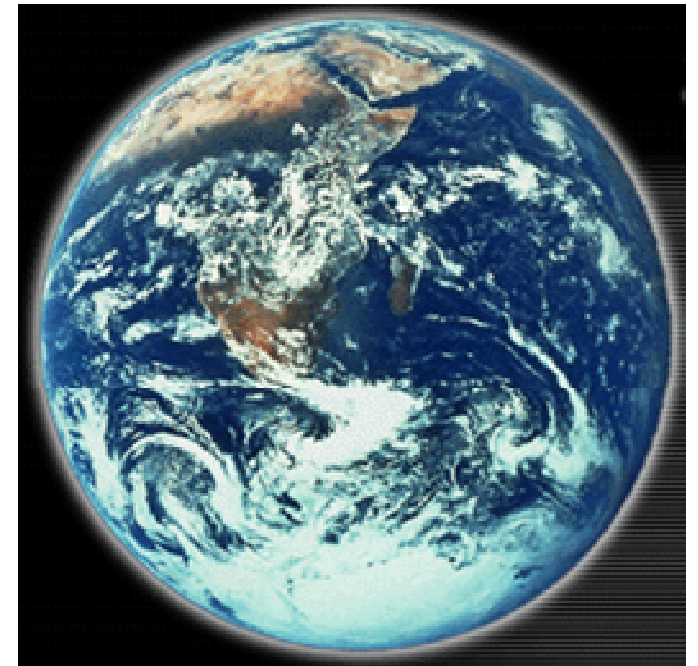


第六章 物流计划与物流成本

第一节 物流计划

第二节 物流成本



案例

山东东大集团案例

山东东大集团由原来的张店化工厂演化而来。生产环氧丙烷、聚醚等产品。建厂40年来，原材物料运输一直由公司车队承担。车队26名员工，18辆大货车，附加一个修理厂，运转费用不菲，效率却不高。司机上班拖拖拉拉，不想出车就推说车子有毛病；跑一趟上海按说5、6天能打个来回，但哪辆车跑一趟都得17、18天，都知道司机借机跑了私活，一趟能赚回一台彩电，但想追究，一句车在路上出了毛病，就堵得你哑口无言。运输成本成为经营成本中的老大难问题。

- 解决办法：

- 1，卖车留人，招标减价（18卖12，26留14，运价由高于市场价2分/吨公里调至低于市场价3分/吨公里），半年节约运费184万元，合计节约354万元；
- 2，全部社会化，向社会招标、专线拍卖，运价由0.44元降至0.20元/吨公里，全年节约1431万元。
- 3，抓库存管理，原材2万多种，以及产品进出货提前期由一星期逐步减少到2天，危险品采取直接进车间的方式，占用资金由5228万元减少到1228万元。
- 4，采购透明化。98年降低采购成本1910万元。

目标

了解物流计划的种类

使用头脑风暴法进行物流计划的决策与管理

6.1 物流计划

物流计划的种类

物流作业计划

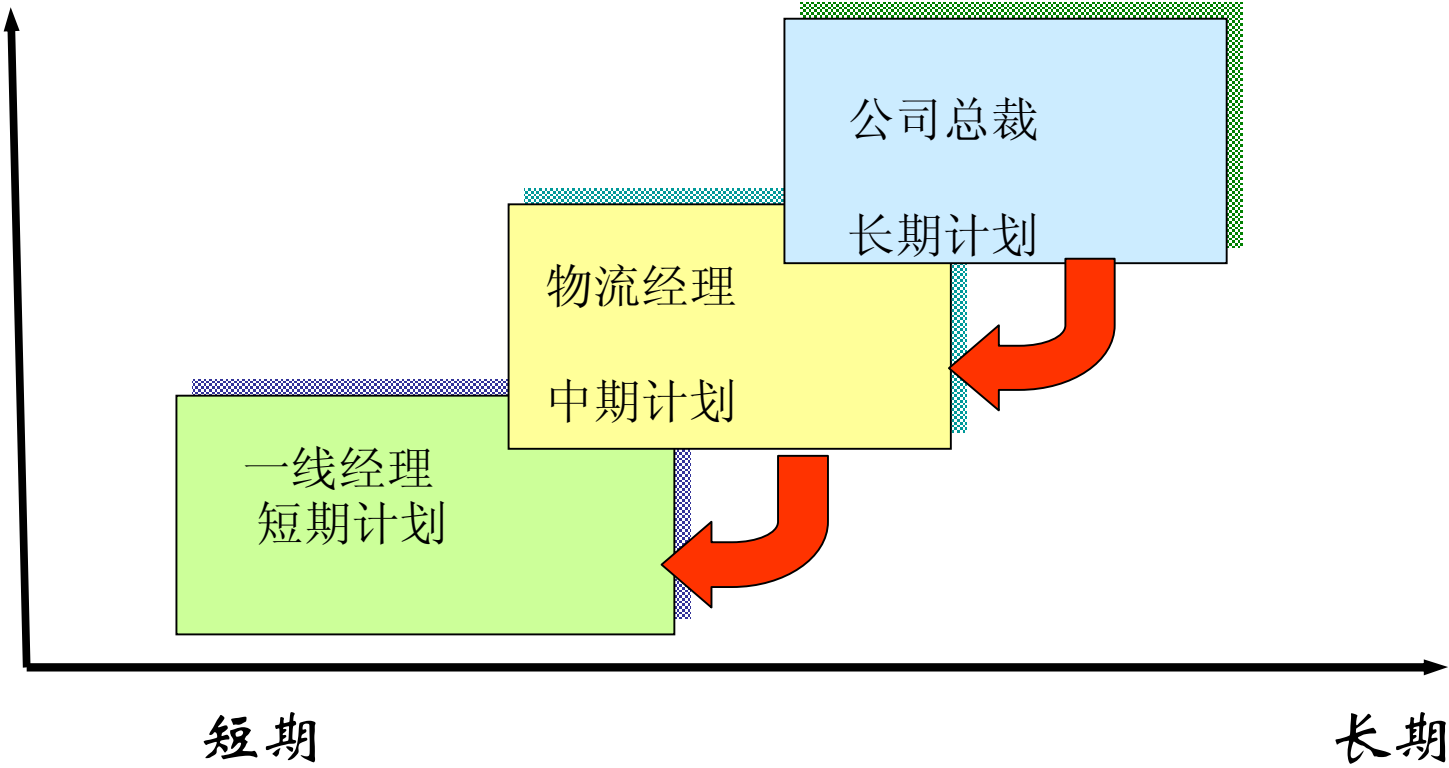
物流计划管理

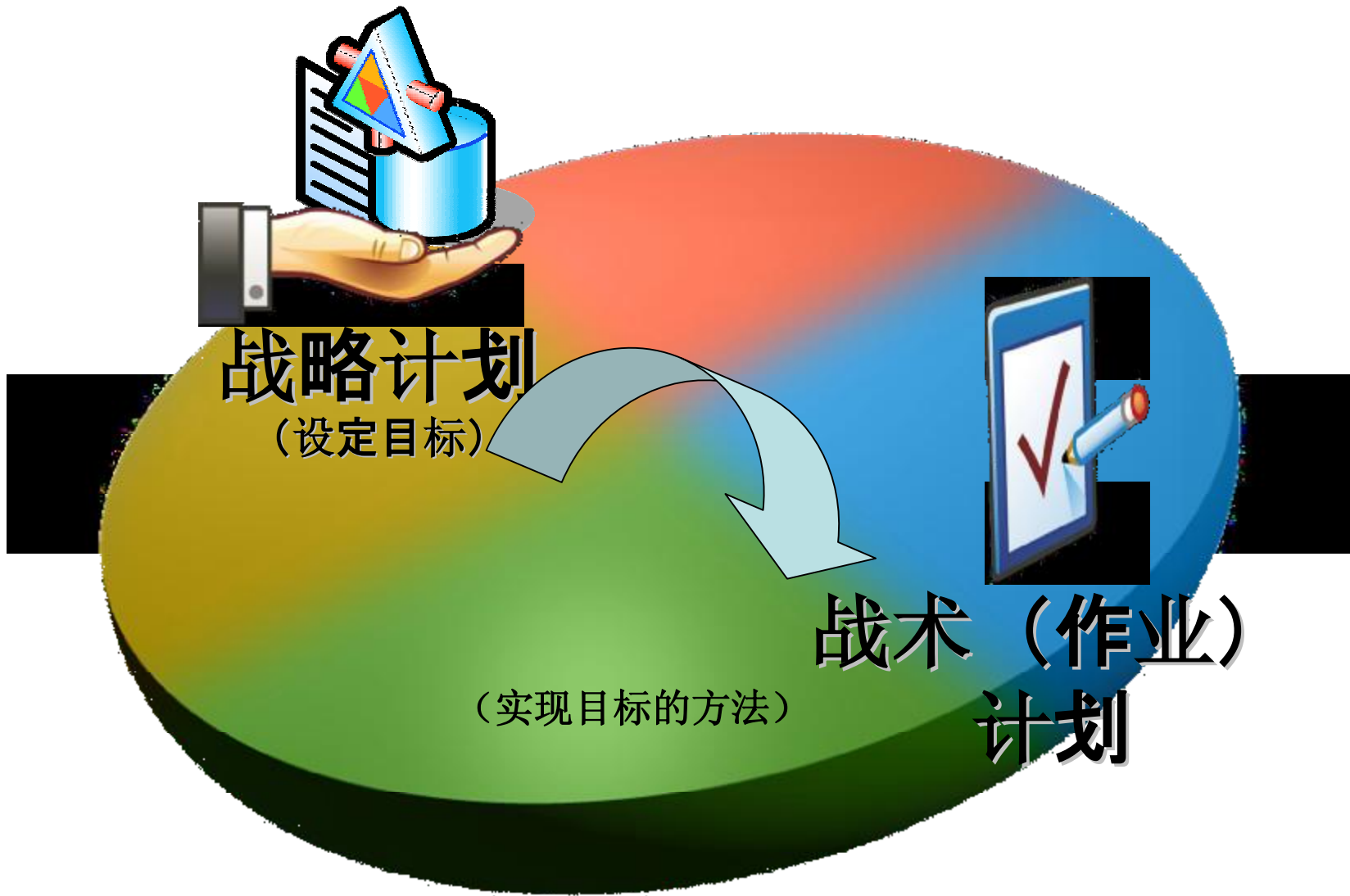




企业物流计划的种类

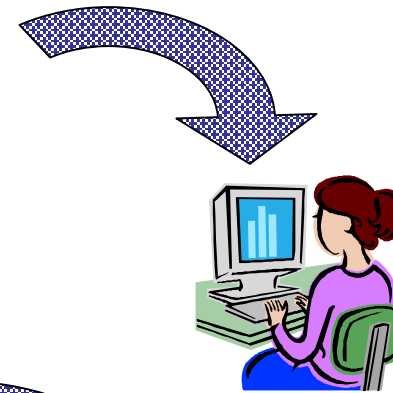
组织管理层次



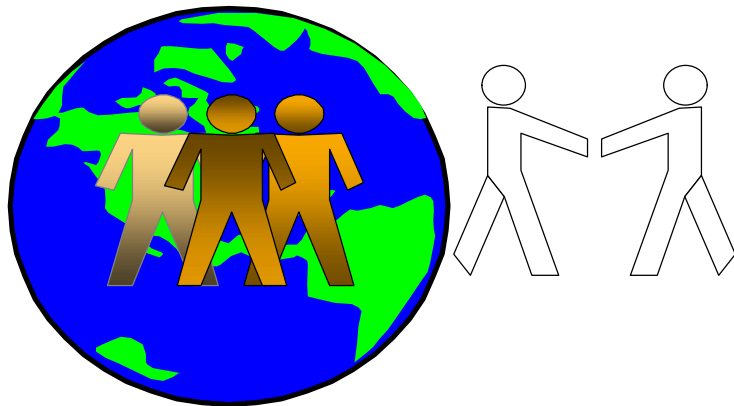




在战略计划制定后，按照战略计划中的总目标规划出具体的作业计划（通常在一年期以内）来指导日常的工作。



Log all transaction in Siebel & Partner Access



常见的物流作业计划主要是关于物流系统修正、促销和物流预算方面的物流计划

物流作业计划的种类

关于系统修正
的作业计划

促销作业计划

关于资金预算的
作业计划

固定预算

弹性预算

零基预算

资本支
出预算

关于促销的作业计划



Programs
跨功能跨部门
计划时间短
在物流上有特殊的支持



促销品的
储存位置



库存

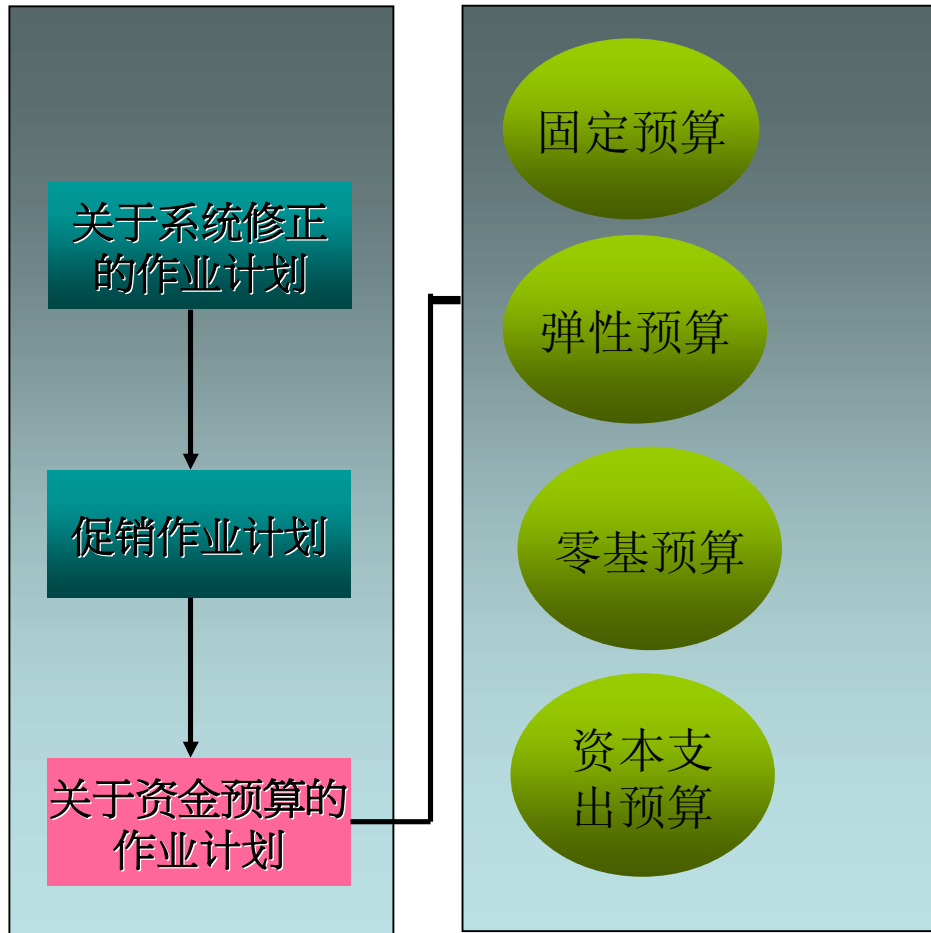


绩效评估
指标

计划的重要
内容

关于预算的作业计划

物流作业计划的种类



要根据整个物流系统的需要来批准预算

物流计划的种类

物流作业计划

物流计划管理



环境分析

宗旨陈述
内部环境评价
外部环境评价

设定目标

制定方案

选择方案

制定运作计划

战略综合

执行计划

计划管理过程审计

控制
评估
反馈

物流计划管理

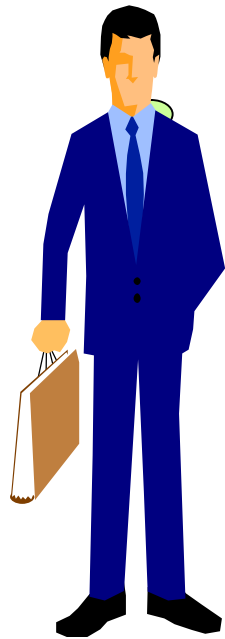
例

我公司的物流宗旨是：“为了在世界范围内保持竞争优势，公司以低成本保证商品的可得性，向公司内外顾客提供卓越的物流服务。”



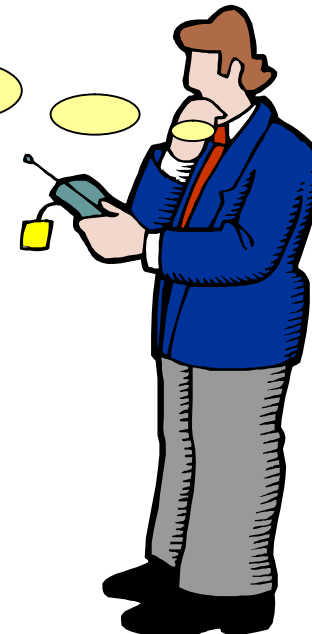


设定目标



物流经理定义的目标是：**减少物流成本，维持现有服务水平**

一线运输经理，他的目标进一步具体化：**明年减少10%的运输成本。**



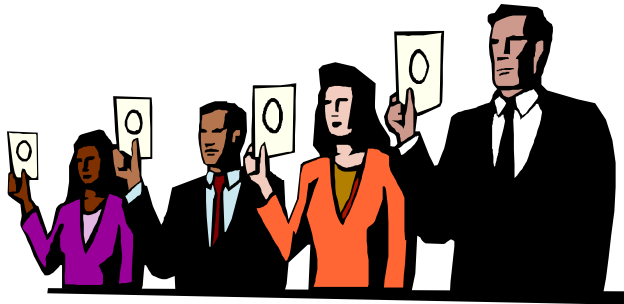
制定方案

为了在明年减少**10%**的运输费用，可采用的方案有：



寻找便宜的燃料渠道
延迟运输--增大每次的
运输量，减少运输次
数
经常更换轮胎
购买更省油的运输工
具
经常检查发动机
采用更便宜的运输方
式

选择方案



寻找便宜的燃料渠道
延迟运输

制定作业计划



运输延迟的作业计划:

了解目前详细的运输情况, 有哪些运输路线, 托运人和承运人分别是谁

检查哪些运输不是满载运输的

确定顾客实际的递送要求

建立新的可以推迟运输的时间表

估算节省的成本

寻找便宜燃料渠道的作业计划:

计算每公里油耗

了解目前的购买燃料的渠道

了解目前购买燃料的方式 (现金还是信用卡等)

列出来所有可能的购买燃料的渠道

了解现在和潜在的燃料竞标价格 (现金、信用卡等方式)

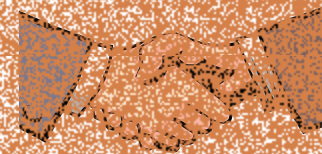
将标书给有兴趣的团体

评估投标价格并选择可以接受的投标

签定协议



确认每个人都了解了整个项目并
知道自己在项目中的工作内容



公司应该为战略目标建立具体的、可测量的标准。



以减少燃料成本为例，可以建立以下标准：

用现金购买燃油不得超过**2.30元/升**

用信用卡购买燃油不得超过**2.40元/升**

要比上一年节约**5%**的燃油成本

