

我国工业企业物流管理规划和物流管理变革研究

来越多的企业正在改变传统的物流体制，逐渐向现代物流与供应链管理方向发展。“物流”和“供应链”正成为企业寻求长远发展、增强竞争力的主要源泉。并日益以企业计划协调员负责人的身份跃上了企业管理的舞台，成为制订、实施企业战略计划的统率者，真正融入了企业的战略管理。

物流战略规划是企业物流管理的关键环节，它直接影响和决定着企业供应链物流管理变革的成败。本文首先简要概述了企业物流管理规划的基本理论，然后分析了我国工业企业物流管理现实中存在的普遍问题，并根据国内某家电生产企业（简称A公司，下同）物流管理变革的实践，探讨了我国企业进行物流管理规划和物流管理变革的基本思路。

一、企业物流管理规划的目标、内容与规划原则

1、物流规划的目标

企业供应链物流系统规划试图回答做什么、何时做和如何做的问题，是一个围绕企业所涉及的物流活动进行详细设计的过程。一般围绕三个目标而展开：1) 降低成本；2) 减少资本；3) 改进服务。

降低成本是指在保持一定的客户服务水平的条件下，尽量将系统总成本降到最低。通常需要评价各备选的行动方案，例如，在不同的仓库选址、库存决策方案中进行选择或在不同的运输方式中进行选择，以形成最佳战略。减少资本是指战略的实施目标是使系统的总投资最小化，其根本出发点是投资回报最大化，例如，为避免进行仓储而直接将产品送达客户，放弃自有仓库选择公共仓库，选择适时供给而不采用储备库存的办法，或者利用第三方物流管理等等。与高额投资的战略相比，这些战略虽然可能导致可变成本的增加，但投资回报率得以提高。改进服务战略一般认为企业收入取决于所提供的客户服务水平。尽管提供客户服务水平将大幅度提高成本，但收入的增加可能会超过成本的上涨。

实践中，需要根据企业的不同特点、市场定位和企业战略发展要求灵活地采用不同目标物流战略。企业供应链物流管理规划的一般流程可表示为图1所示：

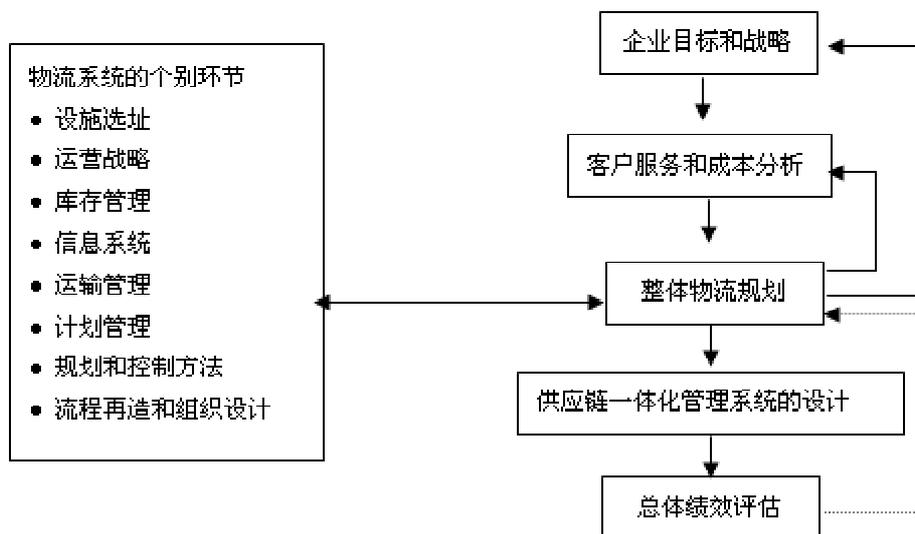


图 1：企业物流规划流程

2、物流规划的基本内容

1)、设定客户服务水平和服务成本分析

确定客户服务目标（即客户服务水平）是企业供应链物流系统规划的首要任务，企业提供的客户服务水平比任何其他因素对系统设计的影响都大。服务水平较低，可以在较少的存储地点集中存货，利用较廉价的运输方式，采用高的订单服务提前期。服务水平高则恰恰相反。但当服务水平接近上限时，系统成本的上升比服务水平上升更快，图 2 表明了两者间的效益悖反关系。

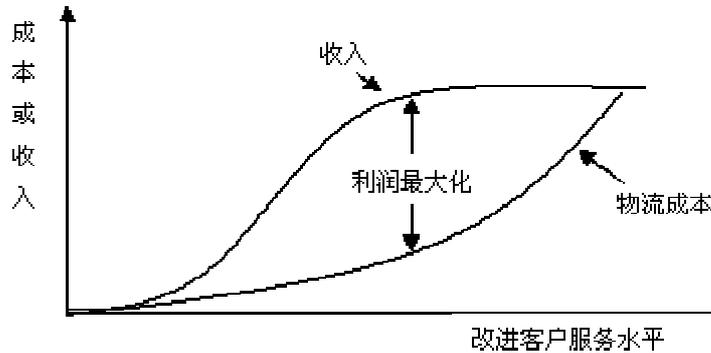


图 2：不同物流客户服务水平下，成本—收入悖反关系示意图

2)、物流服务网络设计

指存储点及供货点的地理分布，它构成了供应链物流规划的基本框架，主要包括确定设施的数量、地理位置、规模，并分配各设施所服务市场（服务对象）范围。这样就确定了产品到市场（服务对象）之间的线路。好的设施选址应考虑所有的产品移动策略及其相关成本。寻求总成本最低的需求分配方案或利润最高的需求分配方案是物流服务网络设计的核心所在。

3)、物流管理组织架构和管理模式、管理流程的设计

这主要包括负责企业物流服务组织体系的构建、业务职能和业务流程的分工、设计，有关企业物流组织和业务流程的规划应从企业供应链、价值链管理的全局角度出发进行系统、综合的考虑，关键是保障企业物流作业的顺畅、高效率，并保障企业总体物流成本最低，而非局部部门成本或单项物流活动成本最低。

管理模式的规划是有关企业物流是自营还是外包（如：第三方物流管理）的抉择。

4)、库存战略和运输战略设计

一般由企业的客户服务目标和客户服务水平决定。库存战略是指库存管理方式。将库存分配（推动）到存储点与通过补货自动拉动库存，代表两种不同的战略。其他方面的决策内容还包括，产品系列中的不同品种分别选在工厂、地区性仓库和基层仓库存放，以及运用各种方法来管理永久性存货的库存水平。运

输战略包括运输方式、运输批量和运输时间以及路线的选择。这些决策受仓库与客户以及仓库与工厂之间距离的影响，反过来又会影响仓库选址决策。库存水平也会通过影响运输批量影响运输决策。

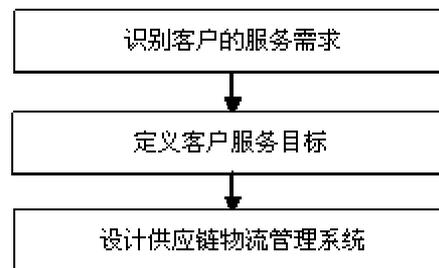
5)、物流信息系统的规划、设计

随着企业业务规模的日益增大，企业必须将物流信息化纳入企业战略规划范畴，从某种程度上来说，当前所谓的MRP II 系统、ERP 系统、DRP 系统、SCM 系统的规划等最初都是围绕企业的物流活动做文章，目的是使得企业物流、商流、资金流和信息流能协调统一，提高各“流”的流动效率和质量。

3、企业物流规划的基本原则

1) 客户服务驱动原则

在当今消费者占主导的客户经济时代，企业的一切经济活动必须时刻牢记以市场为中心、以客户为中心。客户服务驱动原则要求企业在进行内部供应链物流规划设计时应以客户为中心，站在客户的立场看问题，而不是以自我为中心，以产品为中心。要考虑为客户提供时间、地点和交易上的方便，尽可能增大产品或服务的额外附加价值，从而提高客户的满意度和忠诚度。理想的企业供应链物流管理系统应该遵循以下设计思路：



2)、系统总成本最优原则

企业供应链物流管理在操作层面上出现的许多问题皆是因为公司系统中，没有把某项具体决策的所有影响都考虑进去，包括直接和间接的影响。在某个领域内所作的决策常常会在其他的领域产生出乎意料的后果。例如：关于产品运输政策的调整，可能会影响产品库存持有成本；产品外包装设计的改变会对运输成本和产品的运输、保管质量维护等产生直接的影响。同样地，以提高生产效率为目的的生产进度的改变会导致产成品库存的波动，从而影响到客户服务。

表 1 列举了企业供应链物流管理活动常见的一些业务活动及其成本项目。易知，各种物流活动成本的变化模式常常表现出相互冲突的特征（称为“成本悖反”或“效益悖反”、“二律背反”）。在进行企业供应链物流规划时，应追求系统总成本最优，而不能是单项成本最优，不能只考虑到某个部门、某项物流活动的效益，而应该追求供应链系统整体的总效益。

3)、多样化分拨战略（或称混合战略）原则

不要对所有产品、不同类型客户的服务情况提供同样水平的客户服务。这是物流和供应链管理规划的另一基本原则。它要求企业针对自身产品的不同产品特征、不同销售水平等因素，制定不同的客户服务水平标准，即在同一产品系列中采用多种分拨战略。例如：根据销量的高低将产品分为高、中、低三组，分

别确定不同的库存水平；区分那些经仓库运送的产品和从工厂、供应商或其他货源直接运到客户手中的产品，根据运输费率的结构，按运量批量进行服务分类：订购大量产品的客户可以直接供货，其他的则由仓库供货；对于那些由仓库供货的产品，按存储地点进行进一步分组：销售快的产品放在位于物流渠道最前沿的基层仓库中，销量中等的产品存放在数量较少的地区性仓库中，销量慢的产品则放在工厂等中心存储点等等，从而使每个存储点都包含不同的产品组合。

表 1：企业常见的物流活动成本项目

显性物流成本 隐性物流成本

运输费用（包括配送费用） λ

仓储费用 λ

装卸费用 λ

货物保险费用 λ

退货回收与废物处理成本 λ

λ 人工成本：工资、奖金、津贴等

存货资金成本：利息、机会成本损失、跌价损失、变质、灭失等。 λ

λ 订单处理成本：洽谈、单据/票据、传真/电话费等

信息系统成本：信息购置费用、维护成本、信息处理成本 λ

λ 缺货成本等

4)、延迟原则

延迟原则可以概括为：分拨过程中运输的时间和最终产品的加工时间应推迟到收到客户订单之后。这一思想避免了企业根据预测在需求没有实际产生的时候运输产品（时间推迟：Time Postponement）以及根据最终产品形式的预测生产不同形式的产品（形式推迟：Form Postponement）。推迟也是当今企业大规模定制生产的主要原则之一，它极大地提高了企业资源的使用柔性，降低了企业生产风险和供应链管理成本，从而全面提高企业效益。

5) 合并原则

与分拨或混合原则相反，合并原则强调物流、供应链作业活动中的规模经济效益。主张将小批量运输合并为大批量运输（合并运输）；将早到达的客户订单与稍后到达的客户订单合在一起进行集中处理，如沿线配送等，这样可以降低单位货物的运输、配送成本。这是要平衡由于运送时间延长而可能造成的客户服务水平下降与订单合并的成本节约之间的利害关系。

6) 标准化原则

物流、供应链渠道中的多样化服务也有代价。产品品种的增加会提高库存，特别是原材料库存。有人统计，即使总需求不变，在原有产品系列中增加一个与现有某品种类似的新品种也会使综合产品的总库存水平增加 40%，甚至更多。战略制定的核心问题就是如何为市场提供多样化的产品以满足客户需求，同时，又不使物流成本显著增加。标准化和延迟概念的综合运用常常可以有效解决这一问题。

生产中的标准化可以通过可替换的零备件、模块化的产品设计和生产以及给同样产品贴加不同品牌的标签等而实现，这样可以有效控制供应渠道中必须处理的零备件、供给品和原材料的种类。通过延迟也可以控制分拨渠道中产品多样化的弊端。例如在彩电产品的新品设计中，如尽量作到零备件标准化，则可大

大降低材料的采购成本和库存成本。

二、我国工业企业在供应链物流管理中的一般问题分析

长期以来，我国企业在经营管理中存在着重商流、轻物流的不正常现象，物流管理的落后直接导致了企业在经济全球化竞争的大环境中明显缺乏竞争力。据统计，在我国工业企业生产中，直接劳动成本占总成本的比重不到 10%，而物流费用占商品总成本的比重，从帐面反映约为 40%，全社会物流支出约占 GDP 的 20%。在商品的整个生产销售中，用于加工和制造的时间仅为 10%左右，用于物流过程的时间几乎为 90%。2000 年我国库存商品沉淀资金高达 4 万亿元，占 8.9 万亿元国内生产总值的仅 50%，而国际公认的库存商品与 GDP 的比例，发达国家一般不超过 1%，发展中国家不超过 5%。

我国工业企业物流管理中的常见问题可概括为：

1、物流理念和认识方面

对企业物流重视程度不够是我国企业尤其是国有企业普遍存在的问题。各级领导往往是重生产轻管理、重工艺轻物流，对现代物流对新经济（客户经济、速度经济）时代中企业生产营销的巨大支撑作用和“第三利润源泉”的潜在能力缺乏应有的认识，墨守成规，缺乏物流革新精神。企业老板们对现代物流理解认识的偏差，严重影响了企业物流系统的整合、重建，影响了企业物流系统在软件或硬件上的投入，影响了企业高层对企业实施现代物流的监督管理作用，并直接影响到企业的最终经营管理效益。

1)、没有把供应链管理作为企业的竞争策略

主要表现在：①对企业物流的认识还是停留在传统简单的仓储管理、运输管理观念上；②在公司经营战略的规划制定上，也往往没有考虑到物流部门的利益，物流部门在企业中的总体地位低下；③对物流计划和物流信息资源的整合、重视程度不够；④与供应商和合作伙伴间简单的买卖交易关系，数量众多，但相互间信誉很差等等。

2)、不能正确地理解和认识企业物流成本

主要表现在：①缺乏全面供应链成本观，重视运输、仓储、采购成本等显性成本，对物流管理成本、库存持有成本、库存积压成本、占压资金机会成本损失等隐性成本重视不够；②物流系统一般没有采取总成本控制，物流成本模糊，分部门核算时总成本不清，各种物资、人员、设备设施和时间效率的浪费现象普遍存在；③没有采用先进的物流成本管理方法进行企业物流管理成本核算等。

例如：A 公司在 1999 年的存货为 118279 万元，如按国际公认的 20%-40%中的 20%标准计提，这一年的库存持有成本（库存持有成本=库存仓储成本+库存跌价损失+积压资金利息损失+资金机会成本损失+库存其他管理成本）就高达 23655.8 万元。再如，由于销售公司驻外仓库较多，而产品调拨又是直达各二级库位，发货计划部门为了满足整车，减少单台运输成本，往往是人为硬性地多发货，导致成品库存片面积压等等。

3)、物流管理的体制结构不合理、不科学，分散的物流管理忽略供应链的整合

在企业中，原材料库存管理、制造用材料库存管理、成品库存管理、产品分拨运输与客户配送管理、各种物流资源的计划与控制管理以及物料、成品的检验管理等企业物流管理作业环节分属生产、采购、销

售、设计、物料等不同的独立的职能部门，本应是一体化、“流水化”的企业物流活动被人为地分割为独立的几块。各部门和各物流环节因对上级负责，容易强调部门利益而没有全局观念；各物流作业层次画地为牢，只固守自己的一片蓝天；企业中每个层次、每个人都只对自己的负责，而不是兼顾企业和市场；部门间协调困难，相互间扯皮现象严重。这种体制的最终结果是导致企业物流活动中各环节的协调性差，信息共享性差，企业经营管理的总成本偏高，企业对市场响应速度缓慢。

在我们2001年对A公司的问卷调查中发现，由于公司“内墙”的存在导致内部不同部门之间的不协调、互相推诿扯皮的现象十分严重，它是公司管理效率低下的首要原因，也是公司员工们反映最激烈的问题。

4)、物流“贪污”、物流“黑洞”和“物流腐败”问题

主要体现在：企业计划、采购、供应、销售等各物流环节，在供应商的选择、物流作业的执行、管理等方面，过分追求各环节中的部门利益或个人利益，或对物流总是漠不关心、熟视无睹，或不思进取、维持现状或缺乏创新等，实际上都是在获取局部或个人利益而牺牲了企业的整体利益或长远利益。

2、企业物流规划与运作管理方面

企业总体布局没有进行物流的规划、设计，企业现有的总体或局部的物流格局不清晰，因而造成企业内部问题丛生。

1)、生产物流系统布局不合理，响应周期长，物料流管理混乱 主要表现在：①物料和总部成品仓库分散分布，无集中的物料集货、分拣与配送中心。物料管理混乱、困难，配送周期长，齐套性差。②物料除停滞外，经常处于交叉迂回、倒流跳跃和拥挤状态；重复搬运、无效搬运占50%左右；物料流动路径长。③供应链管理提前期较长，从原材料到产成品的转换过程中90%以上时间为物料的停顿或等待时间，其余10%中的70%为工装及其前后时间，真正创造产品价值的时间仅占整个周期的3.0%。

2)、整机生产计划、物流作业计划的均衡性、准确性差，部分物料积压严重

由于采购/外协物料到货的不可预期、生产工艺经常变更以及紧急订单、临时订单的随意冲击等，公司月度整机生产计划、物流作业计划常常不能正确执行，计划变更频繁，且生产作业计划的跨期较长，导致作业计划准确性较低，月份与月份间的生产总量和规格的均衡性较差，对作业计划的严肃性重视程度不够。由此产生的直接后果是公司生产系统运作紊乱，存在管理、控制失控的危险，一方面部分生产物料积压严重，存货管理部门的压力剧增，另一方面整机的生产交货期却无法按计划及时保证。在我们研究的A公司中：截止到2002年8月底，一年内无任何异动的某物料竟达近50000件，在仓库中，单存放该物料的仓库面积就近4万平方米，但日常产品生产中，该物料却常常紧缺。同时，由于无法保证按时交货，销售公司等又不得不取消有关生产订单，从而给生产系统造成恶性循环。

3)、信息沟通困难，部门间信息阻塞和信息不对称性严重

我国部分工业企业虽然实行了MRPII或ERP系统管理，但多数企业使用功能却普遍有限，除MRP管理部分外，只利用MPS、SFC的部分功能，对车间/工作中心的生产能力分析(CAP)、物料供应提前期、交货期、产品生产周期的管理等基本没有使用或重视不足，导致整个产品生产供应链提前期的管理失控，对各环节的时间数据缺乏集中管理掌控，无法在公司系统内进行有效的信息沟通、信息共享。

4)、盲目扩建(或租借)驻外仓库,对仓库的数量、选址、布局和功能的设计等只考虑眼前和局部利益。库存积压严重。

例如,截止到2000年底,A公司驻外仓库多达115个,每个仓库都只为一小片地区的销售业务服务,仓库数量的增多,必然导致物品安全库存量的加大,使得公司整机产品库存剧增,库存积压风险加大。

5)、仓库布局的不合理,引起牵拉型市场下畅销商品的紧缺和滞销品库存积压的矛盾。由于仓库数量多,布局又不合理,加之相互间资源无法共享,导致一部分地区某些物品积压严重,别的地方却又无货可卖,白白丧失市场销售机会。

6)、计划管理问题:各分销机构要货计划准确率低、整机发货与调配计划性差,导致外地库位频繁的调库与高的产品返修率。

据统计,在我们调查的A公司中,2000年某些省份同省内仓库间产品互调月均7次之多,最高时达15次之多,还经常发生产品跨省调拨的现象,导致产品多次重复运输、重复搬运,产品损坏严重,返修率奇高。

7)、成品库存管理问题

表现在:①整机成品没有按统一的整机物品编码管理,且记帐凭证和物品口径不统一,管理混乱。例如:在A公司,2001年以前总部发货时,总部财务部是根据产品借用单、整机机型记帐;物料部则根据产品借用单和15位整机物品代码记帐;而驻外分支机构收到的却是总部送货清单,只能按送货清单和整机机型记帐;同时外租仓库方却又是按产品出/入库单记帐。导致各方记帐方式和凭证都不统一,对帐和查帐十分困难。

8)、对销售物流的管理粗放,销售行为中的漏洞很难控制,销售提货、结算比较随意,存在大量手续不完备的混乱现象,还有一些因此而产生的小集体利益,甚至是恶意的蛀虫行为,在某些地方导致公司财产大量流失。

9)、物流成本虽高,但客户服务水平却很低,客户服务满意度低。

在对A公司的问卷调查中发现:2000年该公司订单完成率(在提前期内圆满完成的订单所需数量和品种的比率)一般只能达到50--70%,部份订单完成率只有30%—40%。且80%以上的业务都是客户自提或自退货,客户满意度低,客户服务水平和服务形象明显逊色于国外其他家电企业。

10)、对企业物流和供应链管理效率缺乏全局、一体化的绩效衡量体系和持续改进计划。企业物流信息管理方面主要表现在:①、物流信息管理手段落后,信息反馈速度和准确性不高;内部信息集成性和共享性差。②、过分依赖市场预测的“推式”生产、“库存”生产模式,销售计划的预测和判断的“牛鞭效应”显著。根据统计,1999和2000年间,A公司所属销售公司各分公司、经营部、省办要货计划的准确性普遍不到40%。盲目的、各自信息不对称的市场预测和存货“投机”行为,导致公司生产、采购和销售计划频繁更改,不能很好地响应市场需求。单据管理混乱,各环节记帐凭据不一致,库存对帐困难,帐面库存与实物不符。与原材料供应商、物流外包商、客户等伙伴缺乏畅通的信息交流、沟通机制,信息共享性差等等。其他的还有物流基础设施及技术装备落后,机械化和自动化水平低,配套差、利用率和完好率低等等。

三、我国工业企业供应链物流管理战略规划和物流管理变革的基本思路分析

1、设定客户服务标准

和产品之间的获利性有显著的不同。不仅不同的客户购买不同数量的不同商品，而且服务于这些不同客户和不同产品的成本也会有相当大的波动。尽管向所有的客户提供他们所要求的服务水平是任何物流系统的目标，但在公司预算有限的情况，需要有服务优先次序。在这种情况下，帕雷托定律（或称 80/20 规则）可以帮助我们建立更具有成本效益的服务战略。帕雷托定律告诉我们：80%的企业利润来自 20%的客户和 20%的产品。于是，基本的服务问题是：既然并不是所有的客户具有同等的创利性，而且我们的产品的创利性也不尽相同，为什么不把最高水平的服务分配给关键的客户和关键的产品？

按产品利润贡献大小管理物流服务水平，可以按图 3 的简单矩阵来解释，：

象限 1：寻求成本降低

位于这一象限区的产品销售量大，而且是经常需求的物品，例如当前市场上的部分 21”、25”、29” 彩电产品。但是它们的利润贡献很低。在定义这类产品的物流服务水平时，最好重新审视一下产品的生产成本和物流成本，看看是否有增加利润的空间。此类产品的物流服务应该量力而行。

象限 2：提供高度便利性

位于这一象限区的 product 需求频繁而且具有较高的获利能力，例如当前市场上的部分 29”、34” 彩电产品。对于这类产品，我们应该提供高水平的服务，使它们存储地点尽可能靠近客户（顾客）或实行快速配送战略，使物流服务具有高度便利性。

数 量 (SKU)	高	(1) 寻求成本降低	(2) 提供高度便利性
	低	(3) 审查	(4) 准时制运送
		低	高
		利润贡献(SKU)	

图 3：产品服务水平矩阵

象限 3：审查产品存在必要性

位于这一象限区的 product 对利润没有贡献（或者说贡献很小），就销量来说，很少变动。公司应该定期对此类产品进行评估，看能否从产品系列中删除，例如当前市场上的部分 21” 彩电产品。除非它们在企业产品组合中扮演战略性角色，否则公司应该放弃。

象限 4：准时制配送

位于这一象限区的产品获利能力高但销售速度相对缓慢，适合实施准时制配送。也就是说应该将它们集中存放，尽可能靠近供应链后部，以减少库存总投资，然后直接快速地运输到顾客（客户）手中。例如当前市场上的数字高清彩电产品等等。

这种按照产品划分服务优先次序的方法可以扩展应用到 A 公司客户（顾客）的服务优先次序中。图 4 表明如果 80/20 法则既适应于产品有适应于客户（顾客），那么所有的业务实际上就依赖于购买少数高价值产品的少数客户：20%的客户购买 20%的产品=4%的所有客户/产品交易提供了 80%利润的 80%=64%。换句话说，仅 4%的业务（以客户订单计量）创造了所有利润的 64%。

关键产品、关键客户

产 品	A	发展	
	B	发展	维持
	C		审查
客 户：	A	B	C

图 4：顾客服务与 80/20 法则

基于这一事实，第一点显然是把最高水平的服务和便利性提供给订购关键产品的关键客户（顾客）。在另一极端，我们应该不断地审查低盈利能力的客户（顾客）和产品。在这两者之间的范围内，以产品对客户（顾客）之“关键价值”为基础，并参照产品的获利性等级进行服务优先次序的调整。例如：

对利润贡献度不同的分公司、客户设定不同的信用额度等级范围标准，优先保证重要分公司、客户订货需求。

对图 3 象限区 1、3 内的产品规定一定的物流配送限制条件（如最小订货批量），而对于象限区 2、4 内的高端产品不限配送量，4-24 小时内快速响应客户需求等。

24 小时响应客户售后服务需求。

重要客户订单完成率应大于 90%。

2、重新规划物流运作网络

在物流管理理论中有这么一条规则：每增加一个仓库，公司产品安全库存将以平方根的速度递增。同时仓库的增加还使得产品资源的共享度差，管理成本增加。国际 500 强企业都对物流设施的建设和供应链管理的高效十分重视，例如 GE 公司通过建立现代化的物流配送管理体系，在全欧洲只设有 3 个仓库。

若想降低存货，加快资金周转，企业必须对现有的库存管理体系进行深度调整，其中合并减少各地仓库数量，分销售片区建立集中的物流配送中心不失为一种较好的办法。

通过建立集中的物流配送中心，实行片区内资源共享，并引入第三方物流管理，变“仓库”为“产品流动站”，可极大地降低公司的库存量，提高资源共享度和运输整合度，从而提高客户订单完成率，减少库存持有成本、产品调拨成本、运输成本、管理成本等综合物流成本。例如：通过对 A 公司国内各销售区域的综合分析，可在全国建立 8-12 个产品集中配送中心，从而大大缩减二级库位数量和产品总库存。同样，为加强对厂内生产物流和供应物流的管理，提高物流运作效率，可考虑在公司总部附近建立相对集中的物料储存中心、生产用物料分拣/配送中心、生产完工成品存储中心、返工维修产品存储中心等。为减少直接投资，上述所谓的所有片区产品配送中心、物料储存中心、生产用物料分拣/配送中心、返工维修产品存储中心等均可通过“外包”的方式引进物流合作伙伴单独或合作实现。

3、物流组织结构重组

规划成立公司专门的物流部门，集中负责公司采购、生产、销售等物流管理的计划、执行、监督和管理控制活动，在物流部门内建立物流信息中心和成本核算中心，从计划、预测、技术、成本等方面为公司领导提供参谋和建议，如图 5 所示。

结合 A 公司的现实情况，为减少风险，降低企业组织变动成本，我们建议公司物流组织的再造分阶段逐步实施。

第一阶段：针对销售物流业务，在销售公司现有运输部的基础上组建物流部，物流部隶属销售公司。

第二阶段：组建公司物流支持部，物流业务作业与协调统一由物流支持部负责，产品资源计划与分配统一由销售公司负责。

第三阶段：成立公司物流总部或供应链管理事业部，集中负责公司采购、生产、销售等物流管理的计划、执行、控制活动。

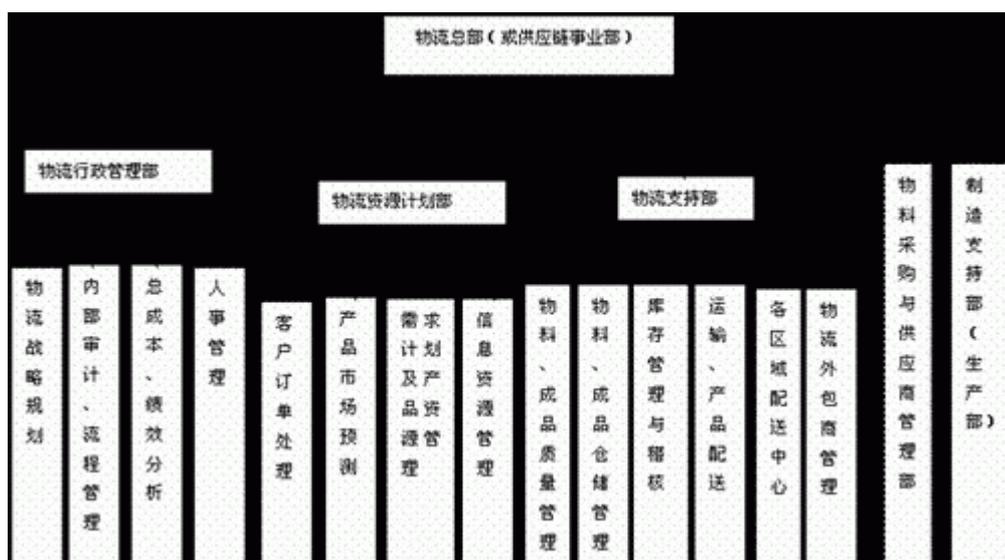


图 5：企业物流管理组织架构示意图

4、商物分流，实行商流和物流的专业化管理

在 A 公司，2001 年以前的产品销售流通过程中，几乎全部采取商流和物流管理合一的方式，即销售公司各分公司、经营部、办事处既负责产品的促销、客户订货、产品价格管理、市场推广、客户关系管理等与商品交易有相关的商流业务，又负责仓储、存货管理、物品装卸、搬运、货物配送等与实物库存、移动有关的物流业务，这在企业产品品种单一、经营渠道单一和信息化水平不高的条件下是有一定道理的。然而，随着公司产品品种多样化、销售渠道多元化趋势的发展和信息系统建设的逐步完善，这种管理模式将越来越不适应社会专业化大分工和市场竞争发展的需要。由于商物合一，仓库随销售业务层层设立，也导致公司物流成本居高不下、库存管理混乱、存货积压严重，同时销售费用和物流费用不易区分，也不利于各部门专业化水平的提高。

实现商物分离，就是将物流从销售商流中剥离出来，改变原来公司管理只重商而不重物的状况，销售部门将专门负责与商品交易有关的业务活动，如市场预测与计划、客户订货管理、合同管理、市场促销与策划、售后服务等。而将存货库存管理、仓储管理、产品配送与转移等具体的物流作业和管理业务活动交给专门的物流机构负责。例如：公司物流总部、第三方物流管理公司等。

5、重新梳理和优化企业物流、供应链管理流程

总体原则是：以销定产，通过客户订单流带动企业内部商流、物流、资金流，整合内部和外部供应链管理流程，推倒公司“内墙”和“外墙”。

公司“内墙”存在公司内部各职能部门之间，它往往使得公司任何管理变革、管理创新的行动化为乌有，并导致了大量的非增值工作，因为每个部门都不得不把重要的资源用在与其他部门的协调和工作交接上[13]。由公司“内墙”而造成的非增值工作和费时工作有很多，而对数据不断重复的核查与审计，对人员的指派、业务的排序和控制及时间安排的不断更改，以及部门之间的相互推诿等，都只是其冰山一角。这么多的非增值工作会造成大量的时间延误、工作错误，并会使经营成本增加，另外还使公司对客户的需求置若罔闻。这些问题犹如痼疾一样伴随企业，严重影响其生存和发展。

要消除公司的“内墙”，必须进行内部物流和供应链管理流程的再造，这是企业管理变革的关键，其重点是各业务计划和作业环节的服务提前期管理、绩效管理和信息系统的优化建设，以及监控机制的建立等。目标是要建立起内部高效的、市场链驱动的流程服务机制，将每个相关部门的业务作业活动直接与最终市场联系起来，并自我管理。流程的再造一定要与公司计算机管理信息系统的建设紧密结合起来。

“外墙”则存在于企业与企业之间，如 A 公司与各原材料供应商、配件供应商、产品经销商及物流供应商等合作伙伴之间。随着当今企业“纵向一体化”管理向“横向一体化”管理的过渡，任何企业在市场中都不再可能“孤军奋战”，未来市场竞争不再是企业与企业之间的竞争，而只能是“供应链”与“供应链”之间的较量，因而加强合作伙伴关系的管理，对于新时代的企业显得更加重要和迫切。

但长期以来，我们与各原材料供应商、配件供应商、产品经销商及物流供应商间的关系都是传统简单的交易买卖关系，对“价格”等短期利益注重得比较多，而对服务质量的一致性、业务合作的长期性等考虑不够，损害合作伙伴利益的行为也时有发生，并且双方业务信息的共享和交流沟通十分有限。一方面供应商数量急剧增大，但另一方面原材料质量和供货期却无法按时保证，这是国内大多数生产制造企业存在的普遍现象。它不但使得公司对合作伙伴的管理成本增加，而且导致公司对客户订单反应周期的延长和抗市场风险能力的变弱，从而直接损害公司自身利益。

在企业与企业之间，也同样存在一个流程再造问题，对 A 公司而言，如何作到“政治止于海边”，使自己内部的业务作业流程与各关键的原材料供应商、配件供应商的业务作业流程相一致十分重要。

6、再造物流管理模式，实行第三方物流管理

所谓第三方物流管理，是指生产经营企业为集中精力搞好主业（产品的制造、产品的更新换代、产品的销售等），把原来属于自己处理的物流活动（库存管理、产品的分拨、配送），以合同形式委托给专业物流服务企业，同时通过信息系统与物流服务企业保持密切联系，以达到对企业物流全过程管理和控制的一种现代物流作业方式。

第三方物流管理代表了当今企业物流管理的主要发展趋势和发展方向，在国内外得到很快的发展。由于可以依靠第三方物流企业的专业知识和资源获取竞争优势，货主企业可以专心致志于自己的主流业务，将宝贵的有限资源配置于核心事业，因而该物流管理理念越来越被众多货主企业所推崇。我们从 2001 年 6 月始，在 A 公司销售物流中尝试这种新型的企业物流管理模式，也取得了很好的效果和十分明显的经济管理效益，目前已在湖北、东北三省、河南、福建、广东等省市成功实施。

7、加强企业价值观和企业文化等软件建设，使公司供应链物流管理变革得以持续、有效

物流、供应链管理的复杂性，决定了企业供应链管理的变革必将是一个长期漫长的艰巨过程，如何在保持、巩固现有改革成果的基础上，使公司管理持续、健康、高效发展，这又是一个十分重要的战略课题。为此，企业不但应时时刻刻具有危机意识，而且应具有自我学习、自我创新能力。要做到这一点，公司内部企业价值观和企业文化建设十分重要，毕竟“事在人为”。

企业价值观和企业文化建设的关键是公司内部激励机制和业务绩效管理，它力争使企业应对变革的能力制度化。

四、供应链物流管理变革效益分析

A 公司从 2001 年 6 月开始在公司销售物流管理中推行第三方物流管理和 DRP（企业分销资源计划）信息系统管理，并着手内部供应链管理流程的再造，取得了较明显的经济管理效益。例如：

1)、通过第三方物流管理真正实现了销售商流和物流的分离，规范了公司销售、物流业务操作过程，提高了销售、物流管理水平，部分遏制了公司销售环节中原有的一些“跑”、“冒”、“漏”等违规作业行为。同时企业物流成本管理将更加明晰可视。

2)、通过资源共享、减少中转仓库等，提高了存货周转率，降低了公司的整体库存积压和包括库存成本在内的总体物流费用，客户订单完成率和客户服务水平得到提高。

2002 年，公司库存总量和库存周转率（按总台数计算）明显得到改善，库存总量由 2000 年以前的月均 17-20 万台降到当前的 8-10 万台，库存周转率（按总台数计算）由以前的年均 2-4 次提高到 6-10 次，部分地区甚至做到了年均 15 次以上（如沈阳经营部、福建地区）；客户订单完成率由以前的 50-60% 提高到 80 以上；在实行第三方物流管理的地区，存货量几乎只有以前的 30% 左右，该地区平均存货持有成本比 1999 年降低近 100 多万元。

3)、物流管理费用降低,例如实现第三方物流管理后,每个库位就可节约因配置库存核算员而产生的近3000元/月的管理费用,库存帐目也比以前更加清晰、准确。另外,由于可以利用物流公司的货物集送服务(与其他公司的产品一起配送),因而零担配送时,单台配送成本相对A公司自租车送货的成本也更低一些。对于东北等较偏远的地区,产品库存集中管理后,可在销售淡季,充分结合海运等多种运输方式,降低公司的长途运输费用。据统计,2002年,东北地区的长途运输费用比往年节省近1/3。

4)、提高了物流服务质量,不但客户服务满意度增加(客户订单完成率由以前的50—60%提高到80—90%以上),而且货损、货差的风险大大降低。

5)、提高了销售业务部门的计划性,例如福建地区和沈阳经营部,月销售计划准确率可提高到60-70%,更有利于公司的采购、生产等经营计划的安排。

6)、DRP分销管理系统的成功实施进一步理顺了企业的供应链物流管理流程,实现了A公司从集团到分支结构在销售环节的商流、物流、资金流和信息流的完美整合。变以前的“人治”为计算机系统“自治”,尽可能将企业运行过程中的不易掌控的因素改变成为可以掌控的因素,有力地保障了公司各项管理规章制度的切实落实、执行。并大大地降低了企业的经营风险,例如,DRP系统对客户提、发货的信用额度的自动控制,使公司应收账款周转率由以前的年均2-4次提高到了年均6-12次,尽量将公司财务风险减少到最小程度。