

物流资料汇编第三章物流的构成 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/241/2021_2022__E7_89_A9_E6_B5_81_E8_B5_84_E6_c31_241495.htm 第三章 物流的构成 第一节 供应链 物流的供应链管理 物流科学一形成便给这一科学领域注入了系统的思想，这是毫无疑问的，因为，分散的功能要素集成为一个物流系统，这是物流的根本意义所在。但是有系统思想和如何采取系统的行动，这还是相关的两码事。物流各功能要素的效益背反关系的解决，是系统管理的重要操作。物流科学对解决这一问题的传统方法是沿着形成物流的供应链，在各种效益背反、相互矛盾的主要功能要素环节之间，去权衡利弊，去协调关系，去寻求两条背反趋势曲线的合成曲线的最优范围，或干脆放弃全部链，去管理部分环节，这种处理办法在物流系统变得更大、更复杂之后，往往不再有效。物流的“供应链管理”便是针对这一状况出现的新管理思想。供应链的含义是从采购开始经过生产、分配、销售最后到达用户，这不是孤立的行为，而是一定流量的环环相扣的“链”，物流活动是受这一供应链决定的制约，例如效益观和库存观，供应链上各环节都有不同的利益和观念，各功能之间存在天生的冲突也是难以避免的，但是由于现代管理和现代技术可以提供总体的信息使各个链节共享，因此可大大扩展视野，使之能从总体上管理整个“链”而不是如同过去那样只管理各链节之间的“接口”，或只管其中一部分链节。供应链管理实际上就是把物流和企业全部活动做为一个统一的过程来管理。供应链管理有四个要点：第一，供应链是一个单向过程，如图1所示，链中各环节不是彼此

分割的，而是通过链的联系成为一个整体。供应链 采购 运输 交货 进货 供应 物流、商流、信息流 图1 第二，供应链管理是全过程的战略管理，从总体来考虑，如果只依赖于部分环节信息，由于信息的局限或失真，可能导至计划失真。第三，不同链节上的库存观不同，在物流的供应链管理中，不把库存当做维持生产和销售的措施，而将其看成是供应链的平衡机制。第四、供应链管理采取新的管理方法，诸如用总体综合方法代替‘替接口的方法，用解除最薄弱链寻求总体平衡，用简化供应链方法防止信号的堆积放大，用经济控制论方法实现控制等等。供应链管理在欧洲较为盛行，这和欧洲对物流的认识有关。在欧洲的物流观念中，始终强调综合的观念而不太强调分离的观念。英国采用的新的综合物流观念强调总体战略目标，而不是某一环节如何先进，在这方面处于领先地位。许多企业通过直接控制供应链效益显著。1990

- 1991年度英国企业物流成本占总销售额的平均值由7.24%大幅度降低到5.28%；而同期的德国为11%，美国和日本更高。当然，物流的供应链管理，虽然指明了企业战略要管全部供应链，但并不是说都要由本企业去操作，部分环节在纳入管理前提下，利用社会力量操作也是正常的 供应链管理质量的标志 一、 压缩备货运交时间 在经济全球化进程加快与科技迅猛发展的今天，商品的运输路线越来越长，而商品的寿命期越来越短这就提出了一个怎样缩短从订货到交运的备货时间的问题。非如此，就不能避免或减少商品陈旧过时造成的损失，这对于许多行业来说，这确是一个至关紧要的问题。比如，美国通用电器公司(GE)为了提高其竞争优势，已经将备货时间从3周压缩为3天。制造业主管及其物流部门的经理人

员，必须致力于及时了解并充分满足其客户的要求。而对于使用商品的最终客户来说，其所最为关心的则是商品供应链管理质量的高低。因此，对于一个企业来说，其所应该关心的，已不仅仅是本企业范围内商品周转时间的长短问题，而且还有商品在整个供应链各区段周转时间的长短问题。商品或服务在到达最终用户以前要经过许多环节，所以一流的供应链管理要求它的各个环节的管理工作都必须是一流的。只有这样，才能最有效地压缩从下订单采购到备货运交最终客户的时间。

二、降低产品到达成本 经济全球化与工业生产能力在全世界分布的广泛性，给生产资料与生活资料的售价带来了极大的压力。正如通用电气公司的杰克韦尔奇总裁对《财富》杂志所说的：“如果作不到产品质量世界最高而售价世界最低，企业就势必全被淘汰出局。”供应链成本在产品总成本中所占比重之高低，取决于以下4个因素，即产品本身的价值、供应链路线的长短、产品的寿命期及其生产过程中的成本敏感度。就物流成本而言，它在不同类型的产品的售价中所占的比重是很不相同的：在石油和化学品这一类产品中可能占到30%40%的比重，而在烟草和服饰这一类产品中则只占有5-10%的比重。但是，不管怎样，任何一个企业在致力于最大限度地降低产品售价时，都必须把降低物流成本这个因素作为其有机组成部分。

三、提高对客户的交货质量 如所周知，高质量的供应链管理既有其全面的体现，又有其最核心的要求提高变货的质量。高质量的供应链管理应该体现在：能够将数量准确的(in the right quantity)特定产品(the right product)以合适的成本(at the right cost)在规定的时间内(at the right

time)送到指定的地点(delivered to the right place)交给特定的客户(to the right customer)。这就是供应链管理高质量的全面体现，即业界人士所概括出来的7个“Right”(seven R's)客户满意的7个要求。此中最为核心的要求是必须在规定的时间按照订货要求向客户交货。交货必须是准时的交货(on time deliverieg)，订货要求(order-fillrates)必须力求全面达到,这是高质量的供应链管的精髓之所在。要成为世界上第一流的供应链管理，在这两个问题上都必须作出极大努力，至少应使其令人满意的程度达到两个99.5%。《以客户为中心的供应链管理》(Customer-Centered Supply Chain Management)的作者告诉我们，有些世界一流的供应链管理的满意率竟高达99.9%。在向客户交付货物的问题上必须树立"零缺陷"的质量观念(the quality concept of "zero defects)，因为99.5%就意味着在每200件次中便有一件次的质量问题。正因为如此，有些公司提出了更严格的要求，它们要求生产厂家在零部件的缺陷统计方面要以百万之几来进行计算。作为供应链的经理人员，他们必须以客户为中心来改进供应链管理，全力以赴地追求向客户交付货物的完美性。美国惠普(Whirlpool)公司在这方面是一个成功的范例。惠普公司于1991年建立"卓越捷运"体系，旨在更好地适应客户要求的变化。因为该公司发现，其产品贩卖商(客户)所渴求的正是缩短从订货至交货的周期，保持交货的稳定性，并能在必要时具有应急交货的能力或"度身定制"的能力。他们在同业竞争的实践中认识到，致力于改进对客户的交货工作是完全必要的，而不是可有可无的。为此，公司对它的两个从事产品集中和分拨配送"的部门进行改组，以提高适应市场需求变化的交付货物的能力。惠普公司的地

区分拨经理证实，在“卓越捷运”物流体系建立以后，其支付货物的准点率提高到99.8%，这在过去是完全不可能的。1997年，惠普公司同ERX物流公司合作，建立了这个物流网络。从那以后，双方配合得很好，物流公司可以根据市场情况变化适时调整其供应链，而不一定要事先进行协商。现在，“卓越捷运”继续由ERX物流公司经营，但美国东南部一带的业务已划出交由“另一物流公司”负责。正如惠普物流主管汤姆赖特先生所指出的，“卓越捷运”对该公司的供应链起了很大的作用，它使公司能够根据市场变化迅速地调整自己的销售策略，使公司有能力全面地做好对建筑业、零售业、政府采购乃至单个消费者的产品供应工作。正因为该公司在产品供应方面有很强的应变能力，他们在同竞争对手的较量中始终处于优势地位，而不怕市场情况的快速变化。惠普公司和其他公司的经验证明，为了提高供应链管理以达到压缩订货周期、降低到达成本和提高交货质量，除了公司首脑首先要有远见卓识与先进的经营理念以外，还需要有组织结构、信息技术和职工队伍的支持。首先，在组织结构上要有利于加强横向一体化的功能，即不但企业内部各部门之间要密切配合，而且要同供应厂商及广大用户建立良好的协作关系。为此，必须从绩效考核与工资制度上作出相应的考虑以促其实现。其次，在信息技术上要增加投资，因为没有完善的、先进的信息系统，就难以向企业内外提供及时的、精确的物流信息，因而也就难以使整个供应链如同一台机器一样地运转。最后，在职工队伍方面既要努力提高整体素质，又要改进公司的管理方式。过去组织大规模生产的那一套管理员工的方式已经不适用了，现在不能靠“管、卡、压”，而

必须有员工内在的信任感和责任感，他们才能在广泛的横向联系与分工配合中更好地发挥其积极性和主动性。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com