

综合辅导物流经营：企业如何搭建自己的物流体系 PDF转换
可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/257/2021_2022__E7_BB_BC_E5_90_88_E8_BE_85_E5_c67_257555.htm 对于许多企业来说，物流体系的重要性已是毋庸置疑了。资金流、物流和信息流，恐怕已成为众多企业管理人员经常挂在嘴边的话题。有的企业认为将物流业务完全包给EMS就万事大吉；有的企业则干脆自己投资建仓库和车队。但是，如何能搭建一个适合企业自身特点的物流体系，并非那样简单。这里所说的“自己的物流体系”，并非一定是指企业拥有一个属于自己的物流体系，而是指企业可以采用的物流体系。明确物流管理在企业中的主要作用 物流管理在多数企业中的作用主要体现在：生意的实现、客户服务、提高盈利能力和捕捉客户信息。生意的实现 所有的生产商或经销商，如果其提供的产品是实物形态的，都无法回避产品从A点到B点 - 这一看似简单的问题。只有完成了这一过程，企业才算实现了销售。当然，这一过程未必非由企业本身去实现。最极端的例子是客户自提。但我们必须承认，这只不过是让客户自身来完成这一过程罢了。多数情况下，客户可不会在厂商或经销商门口（或仓库）就地使用或消费产品。即使象餐饮业或维修业这样例外的行业，其餐厅或维修点的设立又决定了原料的物流管理。客户服务 随着企业对生意实现的不满足以及市场竞争的因素，良好的物流管理越来越多地被当作提高客户服务水准，从而增加企业市场竞争力的手段。这主要体现在降低缺货率，缩短客户订货至收货的周期时间，从而提高客户的满意程度。企业一旦确定了目标客户水准，就可以通过一系列的物流管

理手段来实现这一目标，如增加或使库存点靠近客户方，缩短订单处理时间或增加送货频率，加快运输时间等多种手段。非常重要的一点是，企业在客户服务方面对客户做承诺之前，一定要仔细评估本企业的物流管理体系能否稳定地实现，以及自己是否真的能承受由此而带来的成本压力。例如，产品在订货后1小时内送达这个承诺，并非最快的送货时间为1小时，而可能要求至少85%的送货都要满足在1小时以内。提高盈利能力在生意的实现和客户服务水准能够容忍的前提下，企业可通过整合自己的物流体系，降低产品的成本或市场营销的费用。贯穿整个物流体系的成本往往包括：库存的资本成本（主要体现为利息这一主要财务费用）、运输费用、仓库租金及费用、人力资源成本和信息处理费用。由于企业组织结构的局限及物流管理的受重视程度不同，上述几种成本或费用可能会由不同的部门管理。一旦企业整体的目标不够清晰或各部门的协调沟通不够，或出于部门本位主义的利益考虑，则经常会出现降低其中的一项成本（或费用）而增加了另一种成本（或费用）的情况。例如，北京的X公司在成都设有一个分公司和仓库。由于公司管理层更多地强调控制储运部门的运费支出，使得储运部门破于压力而采用了铁路运输方式。成都平均的订货 - 收货的周期时间为13天。这样，公司的库存计划人员在设置成都仓库的库存水准时，考虑到运输周期的不稳定性和市场预测的不稳定性而必备的安全库存，将成都的目标库存设为18天。他们认为只有这样，才能保证公司对成都市场的客户服务政策。由于该公司经营的产品价值很高，他们不得不面对大量的库存对营运资金占用的压力。这引起了公司高级管理层的重视。经过对物流体系

的统筹考虑，他们决定采用空运的方式，而将成都的目标库存降至3天。经过计算，运费的增加小于所降低的15天库存的成本节省。捕捉客户信息 通过库存的变动或订单处理的过程，企业也可以及时掌握客户的产品喜好和购买能力。对这些信息的及时捕捉及分类处理，能够协助公司管理层及时掌握客户的动向并能及时调整自己的策略。搭建自己的物流体系 目标的确定 如前所述，企业搭建自己的物流体系，首先要明确自己的目标，而这一目标必须配合整个公司的发展目标。简单地讲，就是侧重利润、市场份额、销售规模或是客户服务的哪一方面。多数情况，在一定的时期和市场范围内，企业很难兼顾这些目标。制订相应的策略 与物流管理相关的策略主要有市场营销策略、客户服务政策和库存政策。制订配套的操作流程 物流管理中涉及到的操作流程主要有以下几个方面：销售预测、订单管理和订单处理、物流计划、仓储管理、运输管理、采购、销售渠道管理、信息处理。评估自身的资源 即使有了清晰的目标和周密的策略与完善的操作流程，但如果企业自身的资源（主要是资金和人力资源）不能够支持，则必须对上述操作流程、策略乃至目标进行修正，以适合实际情况。其实，大多数的企业在经过了上述步骤以后，都会发现自身资源的局限，而无法全面顾及所有领域。而正因为人类社会的社会分工，才使得企业有可能通过寻求第三方的服务，来填补自身无暇、无力或没有优势顾及的领域。正所谓“闻道有先后，数业有专攻”。但是，选择第三方服务时，一定要考虑它是否能符合公司的需要和要求。往往第三方物流是依靠其规模优势或专业的技术优势，而能实现企业对物流管理的目标。对物流体系的实施控制 建立一个物流

管理体系，必须通过日常工作的实施控制，才能确保整个体系按预订的方向运转。就象医生诊断一样，企业需要在整个物流体系的不同断面预订业务衡量指标。通过日常的数据记录积累或定期的数据采集，计算这些指标的完成情况，来监督各环节的运转。另外，通过对实际工作的监控，也能看出企业在搭建物流体系时考虑的偏差，从而可以及时地调整，不断完善管理水平。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