

丰田公司的实时物流管理战略 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/36/2021\\_2022\\_\\_E4\\_B8\\_B0\\_E7\\_94\\_B0\\_E5\\_85\\_AC\\_E5\\_c31\\_36892.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/36/2021_2022__E4_B8_B0_E7_94_B0_E5_85_AC_E5_c31_36892.htm) 当前国外企业管理理论和实践正朝着精细化方向发展，其中实时管理JIT(justin time)得到了广泛的应用并卓有成效。实时物流是伴随实时生产而产生的，随着实时生产的发展与普及，实时物流也得到了迅速发展和广泛应用。实时物流与一般物流有很大不同，实时物流不再是传统的规模经济学的范畴，而是立足于时间的经济管理学，核心是恰好在需求的时候到达。实时制的采用可以加快货物的流通速度，降低库存水平，使补货时间更加精确，达到降低成本、提高服务水平的目标。高效、灵活的生产体系，离开了高效的实时物流的支持，是根本无法实现的。下面介绍日本丰田公司的实时物流战略，以及影响企业物流战略的主要因素。零部件厂商对整车企业的实时物流供应在实时物流中，取消了仓库的概念，例如丰田公司只设“置场”临时堆料，原材料和零配件只在此堆放几个小时，短的只要几分钟，就被领用。在看板制度下，许多零件是等到下一个制造过程需要的几个小时才上线生产。为使物流跟上生产的步伐不造成缺货或生产延误，丰田公司采用了全新的“拉出方式”，即在需要时由后工序的人员去前工序领取加工品的“领取方式”，此种方式存在于整个生产范围(包括企业外部的零部件、原材料的供给)。这种方式使主动权掌握在本企业手中，使得在需要时得到物流的实时服务。实时生产能发挥作用，除了要求“准时化生产”外，还需要零配件厂商的实时物流做保障。为此，丰田公司采用了CAD / CAM技术

生产设计零电脑分解画面进行、设计，并根据此资料设计车体的各部分构造，再用CAM生产出样机模型，然后分派给零件厂商，以适应生产需要。零配件厂商大多位于同一个工业园区，这样不仅降低了运输成本，使运送途中的损耗降低到最低程度，而且降低了所需的库存量。零配件厂商和企业的关系是一种长期的、稳定的合作关系，是一种特殊的契约关系。一个零配件厂商的绝大部分产出都供应给一个或两个主机厂，而主机厂一般会在供应商那里拥有一定的股份和指挥权。由于在长期交易关系中居于支配地位，大企业可以要求协作企业采用“最佳时态”供货制，通过适时适量供应零部件来降低库存，提高有效开工率。实时物流的要求者会提供一定的资金、技术援助以推广实时生产和实时物流的概念和方式。同时供应商多少会建立一定的缓冲库存以备不测，以免失掉长期的合同。不能完全避免，但数量大大降低。整车企业对经销商及顾客的实时物流服务 丰田公司将JIT生产体制和销售网络相结合，将日本全国经销商的电脑和丰田总公司的电脑连网，销售人员可以将客户定货的内容实时通知生产线，从而形成一个大规模的信息系统，订货手续大为简化，订单当天就可以传入总公司的电脑中，交货时间就可以减少10天以上，而且经销商的库存也减少70-80%，大幅度降低了存货成本。由于建立了“灵活销售体系”，将产品分成小批量，以更快的速度销售出去，进一步降低了产品在流通领域的费用。在运输方面，对于出口海外的产品，丰田公司所在的丰田市距海岸只有50公里，汽车可以一直由生产线开到码头，而远洋轮也实时地等待装船。消除了由于必须凑齐一定数量的汽车才能装船的库存费用。到岸以后，由电脑分配

，直接交至各经销商手中，中间不需要存储。丰田公司实施以人为本的实时物流战略，对全体经销商进行教育培训，根据市场反馈的信息，对经销商的促销政策和经营上的问题给以适当的指导，以提高销售效率，如商品知识指导、推销员培训、经营管理或财务指导、店铺设计、广告发布指导等，并从人员和技术上协助他们进行销售和售后服务。不景气的时期，通过协商，共同承担利润减少带来的负面影响，形成一种风险共担，利益共享的关系。

**影响企业物流战略的主要因素**

经济全球化随着经济全球化的发展，世界大商场概念在今天已成现实。跨国企业从世界各地寻找并控制原材料来源，在不同的国家建立生产基地，并将产出品销往国际市场。全球化使世界市场竞争加剧，同时使发达国家看到发展中国家市场所蕴涵的巨大潜力。市场全球化必然要求企业物流功能的全球化。实施全球物流战略，需要建立与保持一个国际物流网络，其中重要的一点就是发展企业的实时物流系统，推进企业的全球化物流战略。

**企业重组与兼并**

80年代以来，在世界范围内兴起了企业兼并与重组的浪潮。许多企业实施企业兼并、资产重组，提高资产利用率和经营效率，发挥企业的核心优势。企业重组使得许多企业开始大幅削减管理人员，剥离不良资产，导致企业越来越多地利用第三方物流服务，即“资源外购”。服务的灵活性对客户需求做出反应的速度是影响企业物流战略的又一重要因素。企业物流在提高经销商与客户的服务水平方面能起很好的作用，同时企业物流服务亦能影响经销商的经营、成本和销售。单一不变的服务水平是建立在相同的客户需求基础上的。但是随着市场的不断成熟与发展，不同的目标市场、不同类型的客户对服务

水平提出了不同的要求，企业必须正视这一现实，实施灵活的物流战略以满足不同客户的需求。综上所述，企业经营环境的改变对企业的物流战略产生了重要影响，日本、美国以及欧洲的许多大型汽车生产企业纷纷采取新的物流战略以适应当今的经济环境。这是值得我国汽车企业深入研究的重要趋势。 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](http://www.100test.com)