

五步法建立完善的物流体系 PDF转换可能丢失图片或格式，  
建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/459/2021\\_2022\\_\\_E4\\_BA\\_94\\_E6\\_AD\\_A5\\_E6\\_B3\\_95\\_E5\\_c31\\_459472.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/459/2021_2022__E4_BA_94_E6_AD_A5_E6_B3_95_E5_c31_459472.htm) 当“物流”从代表某种时尚的T型台上走下来，实实在在地成为一些企业的“第三个利润源”，并为企业节省或者赚取大把真金白银的时候，你和你的公司可能对物流真的动了心。那么，抛开对概念和技术的炫耀，建立和完善物流系统需要踏踏实实地分哪几步走？以制造业为例，什么样的投入是必要的？亿元自动化仓库和200元一块的托盘都能够帮助您实现物流管理现代化 物流的含义广泛，单纯从制造业来讲，其功能不外乎是采购获得、制造支持以及实物配送这三大功能。解决的仍是物料采购、库存、供给、生产计划安排、配送、实施布置、流程优化等一系列的运作问题。正因为如此，物流的实际工作仍是功能性的。不论学者把物流的内涵和外延用各种新鲜出炉的词汇讲述得神乎其神，但在制造企业的物流管理人员眼中，物流管理在本质上还是要实现下列的功能目标：快速响应、最小变异、最低库存、整合运输、质量、生命周期的支持等等。那么现在和过去到底在什么地方上不同了昵？那就是物流管理已经由过去的作业性提为策略性的功能。要求制造业者能够对原料、半成品、制成品以及相关的信息的流动能达到7R，即正确的产品、正确的质量、正确的条件、正确的顾客、正确的地方、正确的时间、正确的成本。这是现代物流管理的实质。回顾国内制造业物流的发展，我们不得不提到三个典型的行业：烟草制造业、汽车制造业、家电制造业，这三个行业是走到了国内制造业物流管理的前列；而这三个

行业里的代表分别是红塔集团玉溪烟厂、上海通用汽车、海尔集团。分析一下这几个企业的物流管理现状和投入实在是一件令所有的物流设备制造商备感鼓舞的事。第一座耗资巨大的自动化仓库在玉溪落成，随后在烟草行业刮起了自动化仓库的旋风，短短时间内，十几座自动化仓库拔地而起。因此也造就了昆船、村田等企业在烟草物流行业的霸业。但仔细想来，烟草行业算得上是一个典型的计划且垄断的行业，产品品种不多、市场通路有政策壁垒，国家的定价政策使得企业有惊人的毛利，花几个亿搞物流设施实在是毛毛雨。但和现代物流管理的目标来比，既谈不上纵向一体化管理，更谈不上快速响应市场，顶多就是车间内自动化程度更高一些、节约了人力，生产管理更顺畅。每个参观上海通用汽车的人都不得不承认其物流管理的先进性，虽然我们看不到自动化仓库，看不到无人搬运小车，甚至也看不到一般工厂用的高位货架；但你看的是大量的单元化容器和看板系统，替代AGV的是牵引车和叉车，你所能感觉的精益生产的精髓：效率和准时，而这也正是制造业物流追求的目标。记得在两年前，笔者曾陪同海尔集团的张瑞敏总裁等20多位高层参观上海通用汽车公司，海尔希望取真经，看完车间现场管理后，双方交流的最多的还是通用汽车的一体化物流管理经验。海尔参观团看得最多的也是通用汽车物流外包商RDC的流程和管理。海尔无疑也算有钱的企业，立体仓库一座座盖，但仔细算算，投入最多的还是各类物流单元容器和工位器具。而收获的却是物流管理为流程再造奠定了基础，为同步工程的实现铺平了道路。听完这三家的故事表明：只要是能够帮助你的企业达成降低物流成本，提升服务品质的任何物流设

施投入，不论大或小，都是值得的，也是必须的；而任何不能带来效益的物流设施投入都是浪费和不必要的。笔者有一次受邀为一家国内知名的批发企业做咨询。该公司为了发展，正在筹划建设一座现代化的配送中心，计划投入近亿元。在诊断仓库现状时，我发现了一个令人啼笑皆非的事：价值百万的塑料托盘被绳子绑在一起，真正做了垫脚板，没有起到单元化、标准化、通用化的物流周转容器的作用。这就叫浪费！作为一家制造业企业，如果你打算和正在完善自己的物流系统，记住这些建议是件不错的事：推动制造业物流管理的现代化，是一件复杂而又极其明细的事，投入是不可避免的，但在投入前，千万别忘了对现状进行评估和诊断，物流信息系统和物流设备都是为您的物流管理战略服务的，所有的物流设施或信息系统无非是为你实现战略目标服务的手段而已；好的系统和设施都还不够，你还需要对系统进行整合，只有好的作业流程才能保证您的系统和设备发挥效益；在制造业中，千万别迷信什么物流是大投入和大产出的鬼话，物流只是对你的企业的采购获得、制造支持和成品分销提供支持而已，一个质量低劣、没有市场的产品，无论多好的物流服务，都不能挽救其被市场淘汰的命运。但真正要推动物流管理的现代化，有几笔钱看来你是必须投入的：适合自身的物流信息系统或ERP；单元化的物流容器或工位器具；物料搬运设备；物料存储设备；灯板或看板系统；数据采集系统，如条码 / RFDC等；月台或库门；拣选设备；一个适合的仓库；还有一个不起灰、平整耐磨的地面。有一个结论是：建一个符合自己需要，且能给您的企业带来附加效益的价值1亿元的自动化仓库是在推动企业的物流管理现代化；

但采购一块您企业需要的价值200元的托盘，它也能够帮助您企业的物流管理现代化。建立和完善物流系统“五步法”通常来讲，物流咨询者主要按照以下流程来进行物料搬运的设计研究：分析阶段：建立一个具备先进功能的物流作业系统的基础是大量的数据分析作为设计研究的一部分，咨询师、分析员和工程师应当与您的作业和信息系统主管一起按照单元化单位(SKU)研究过去历史上订单EIQ及库存 / 移动配送情况。咨询队伍将与企业的作业执行人员、销售及市场营销人员、以及采购人员一起实施数据的参照基准的预测。协同努力的结果是对所设计项目的年运作高峰及平均情况下的运作需求进行了完善地研究。另外，物流咨询师还通过对存货 / 移动敏感度的分析，确定适当的物料搬运和存储的方式。从纷繁的历史报表中去推断和处理数据，从而导出概要结果。这些结果才能够推导和设计出具有高生产效率的项目设计，也即有效的运作方案。从方法上来看，要适度的观察和研究目前的物流运作状况，将每个流程和作业方法都文档化，物流和信息流都制成图表，将生产率 / 服务水平 / 成本属性都基准化。概念设计阶段：此设计研究阶段，是物料搬运系统和设备型号选型研究的关键阶段。特别是货物移动和储存敏感度模型及组成(搁板货架、单元货架、阁楼式货架、选择式货架、双位货架、推式重力货架、旋转式货架、轻型存储系统、传输带、自动小车、全自动立体仓库)，你必须以较高的技术水平去进行优化组合，并按照前阶段总结出来的运作特性和数据特点选择最适合的设备。另外，多种可选择的方案将在此阶段被对比，各种定性及定量的评介将会帮助你选择最好的方案，而且你必须去考虑每种方案下的经济评估。还

必须去探讨任何一个对客户服务、生产率、成本等产生影响的问题。设计阶段：在设计阶段，物流咨询师经常炫耀其技术的精巧和详细。每一个过程流(物料及信息)被绘出，空间的布局和平面的细化。大概是这阶段太重要了，物流咨询师必须提供详细的程序(作业叙述)从而协调整个物流系统及土建结构。这阶段的部分工作就是发展出许多可供选择的方案，而且每一个方案都具有从生产率、人员、时间、风险、成本属性等方面的可比性。确认阶段：任何一门学科，都有一个在处理上可以接受的错误或风险范围，在物流系统设计研究上最大的风险就是采用不实的预测数据。要想丝毫不差确实非常困难，因此，所有基于预测信息上的物流系统设计都必须经过敏感度测试和确认程序。物流咨询师必须以各种工具周期性的测试其设计。计算机仿真模型是目前可用的较好的确认工具。许多“如果这样”的方案可以在压缩的时间上仿真运行，这允许物流业者在系统实施前去测试变化所带来的结果。这些变化包括了增加容量、改变订单/线路/批件、高峰期、季节性、订单确认、劳动力、订单放行和拨/批放行等，因为能够在模型上进行动态测试从而允许你去精益求精和优化你的设计，减少投资者的风险。实施阶段：这是物流咨询师提供增值服务的最后的阶段。这项服务包括撰写详细的功能说明和招标书，当然也包括协助客户组织招标过程。某种意义上讲，物流咨询师可以继续帮助客户去实施设计好的系统和计划，甚至帮助客户进行项目管理。当然培训课程也是物流咨询公司的业务范围，包括系统启动辅导。

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)