

物流管理“瓶颈”如何突破物流师考试 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/620/2021_2022__E7_89_A9_E6_B5_81_E7_AE_A1_E7_c31_620129.htm 把物流师站点加入收藏夹 欢迎进入：2009年物流师课程免费试听 更多信息请访问：百考试题物流师论坛 欢迎免费体验：百考试题物流师在线考试中心 国连锁经营协会对2004年连锁企业的调查统计显示：2004年百家连锁企业总计实现销售额4968亿元，比2003年百强企业销售总额3580亿元增长39%，企业同比增长33%。门店总数达到30416个，比上年百强的20424个增长了49%，企业同比增长28%。营业总面积达2580万平方米，比上年的1907万平方米增长35%。员工人数81万人，比上年的64万人增长了27%。目前，我国连锁业发展平稳，但也存在一些问题，其中最严重的是连锁经营中物流管理滞后，严重阻碍了连锁经营的发展，已成为连锁业发展的“瓶颈”。本文就如何改进我国连锁经营中物流管理进行探讨，以寻求更好地发展我国连锁经营的途径。目前我国连锁业的物流管理中存在的主要问题

- 1.未能实现集中采购、进货目前我国连锁企业中，统一采购和进货的比例通常只有30～60%。大多数总部与其分店之间以及各分店之间，缺乏内在的经济联系，仍实行传统的单店采购和进货，从而未能取得因大规模采购而带来的优惠进货价格，故在销售价格上无竞争优势。
- 2.未能实现统一的存货和库存管理我国许多连锁企业仍采用各分店自行设立仓库的旧模式。这不仅造成层层设库、库存量高、保管手段落后等现象，而且占用了大量流动资金。
- 3.未能实现统一的运输安排，配送率低我国连锁企业的平均配送率为30～60%。

由于配送率低，造成整车装载率低，而回车空驶率高（据统计，我国连锁企业中各分店自有车辆的实载率仅为25%），这不仅浪费了大量运力，而且使送达速度慢，保证率低。另外，由于各分店分别进行运输，使运输线路不尽合理，增加运输成本，加重了城市交通拥挤。

4. 标准化程度低主要表现为商品容器及有关的装卸搬运、储藏、运输等的设备未能实现统一的规格化和标准化。制造业对条形码的认识及应用滞后，一般超市的商品只有约20%使用了条形码。商品条码化率低，故难以发挥电子计算机控制作用，制约了自动化水平的提高。

5. 物流设施落后，科技含量低首先表现为对仓库、车辆、装卸搬运设施等的投入不足，物流作业仍以人工操作为主，因而物流效率很低。其次表现为计算机信息系统建设滞后。目前我国许多连锁企业集团内部缺乏应有的通讯系统，使总店与分店之间无法及时进行业务指导、销售管理、信息交流以及商品配送和调剂，阻碍了高效率地开展连锁经营。

由于我国连锁业的物流管理系统中存在以上诸多问题，不仅使连锁企业的实物运动不合理，造成成本居高不下，并使连锁企业未取得应有的规模效益和竞争中的价格优势，从而严重影响了连锁企业中物流的顺利进行，而且还使我国连锁经营的发展有悖于连锁经营的本质，最终使连锁经营在我国经济中未能发挥出应有的积极作用。

连锁业物配中心的建立方式 综上所述，笔者认为，为了促进我国连锁业健康发展，必须在连锁企业中建立一个统一的、较完善的物流管理系统。而纵观世界上连锁经营成功的经验，在连锁企业中建立统一的物流管理系统的核心和主体，是建立和发展物流中心或配送中心。根据我国国情，物配中心的建立可有以下几种方

式：1.规模大、资金雄厚的连锁企业集团，可建立自有的物配中心，为整个连锁集团服务。2.由原有批发企业或储运企业改造或联合建立社会性物配中心。目前，我国国有批发企业和储运企业大多不景气，但它们却不仅拥有我国80%以上的物流设施和大量的仓储面积以及比较成熟的购销网络。对这些设施进行改造和利用，建立起为社会服务的社会性物配中心，是一种必要的、可行的、投资小见效快的改革措施。3.由多个中小连锁企业联合建立共有的物配中心。这样能把分散于各中小连锁企业的物流设施集中起来并形成合力，从而能高效地为有关企业服务。物配中心建设中应注意的问题

1.要重新认识物配中心的作用物配中心是随着连锁经营一起从国外引入我国的，但在国内对其性质和功能的认识往往较模糊，常片面地认为其只是一种变形仓库，仅以储存为主要功能。实际上，物配中心不是单纯的贮藏仓库，而是具有采购、仓储、运输、配送和传递信息等服务功能的服务中心，是物流集散地，是以集散、配送等为主要职能的流通型仓库，其作用是使连锁企业总部与各分店有机地连接起来。物配中心应能有组织地统一进货并实行集中配送。这样不仅因大规模采购而获得优惠的进货价格，而且可以实现物流批量化，从而提高工作效率，尤其是提高配送车辆的装载率（并因此减少配送车辆数量）和大型零售商店的接货效率。

2.要使库存合理化和保管科学化为了实现物流合理化，在物配中心里，应根据不同的商品周转速度和不同的销售企业规模，对不同企业中的不同商品，使用不同的保管场所以及不同的库存控制和配送方法。首先，应实行“周转快的商品分散保管，周转慢的商品尽量集中保管”的原则。其优点是能压缩流

通环节库存，有效利用保管面积，简化库存管理等。其次，在库存量控制中，应根据商品销售额与品种数之间的不均衡性，将物配中心里的商品分为A、B、C三类（通常在物配中心里，A类商品的销售额占总销售额的70～75%，品种数占总品种数的5～10%；B类商品的销售额则占10～20%，品种数占10～20%；而C类商品的销售额占5～10%，品种数占70～75%）。对A类商品，应重点精心管理和养护以保证其质量，尤其是要经常查定其库存水平，尽可能减少订购批量，将库存量控制在最低水平；对C类商品，一般应尽可能减少日常管理工作，以减少管理成本，但可适当增大订购量和库存量；对B类商品的库存、管理原则，则是介于上述两者之间。采用这种分类管理商品的方法，能突出重点，兼顾一般，减少管理成本和库存量，提高经济效益。第三，应根据销售对象的不同要货量，采取不同的运输和配送方式。应灵活掌握配送次数，对要货量大的店铺，应尽量从工厂直接运输；对要货量相对少，并且较分散的店铺，应尽量通过物配中心集中、定期配货。

3.要推行共同化配送共同化配送是指由几个物配中心联合起来，共同制定计划，共同对某一地区的用户进行配送，共同使用配送车辆。这是实行物流合理化的一种很有效的、很有发展前途的模式，目前在世界发达国家中已被广泛使用。此模式主要是能解决长途运输车辆跑空车和运费上升的问题，特别是当两个以上的产地和销地相距较远且又有交叉运输时，其优点尤为突出。采用共同化配送，既能减少企业的物流设施投资，使物流设施布局合理化，也能充分合理地利用物流资源，同时还可促进实现质量管理的制度化。在目前我国连锁企业资金紧张的情况下，推行共同化配

送具有很大的现实意义。 4.要提高物配中心规范化、标准化程度连锁经营的生命力在于其极强的规范性和标准性。也就是说，连锁经营是通过标准化、简单化、专业化的原则来实现其规模效益的。这种标准化不仅表现为连锁企业中各分店的店员服装、店貌、商号名称等的统一，而且更重要的是，还应包括经营战略的统一以及物流设施（尤其是托盘）的标准化和商品条码化等。自1990年全国物品编码协会确定以后的工作重点是推行商品条码化以来，我国许多商品实现了条码化，但条码化程度尚不能满足连锁经营发展之要求。因此应从战略高度来看待商品条码化，并加快其发展，否则连锁经营的发展将会受到严重影响。 5.要使商品的储存、装卸搬运及运输托盘化目前，我国物配中心的物流设施大多很落后，现代化程度低。若靠大量投资来迅速改变这一状态，目前是不现实的。而在物配中心里广泛使用托盘，则是一种相对简单易行且投资较少的、能较迅速地提高物流效率和现代化水平的手段。推行托盘化，应包括以下几方面：第一，在货物储存中推行集装化、托盘化，并尽可能使用立体货架，以提高仓库空间的利用率。第二，在货物的装卸搬运中推行集装化、托盘化。这样可在一定程度上提高整个物配中心作业的机械化水平，有助于改变我国装卸搬运中劳动力消耗多、劳动强度大、货物损耗率高等缺点。另外，在货物出入量很大的物配中心，如有条件，应安装相应的自动拣选系统和传送系统，使货物分拣和传送都实现自动化，并使装卸搬运更趋合理化，从而可以大大提高物流效率。第三，在货物的运输中推行托盘化。推行托盘化、一贯化运输，可充分利用各种运输工具的容积，减少运输中由于换装而造成的损失，提

高运输效率。当然，推行托盘化会面临一些问题，其中主要是托盘尺寸标准化的问题和托盘回收的问题。但笔者认为，国家有关部门应根据我国库房、运输工具及装卸搬运工具等的状况，尽快制定出托盘标准尺寸并在全中国推广使用，便可解决托盘尺寸标准化的问题。另外，可在全中国开展托盘租赁业务，由专门公司经营托盘，以解决托盘回收难、占地多的问题。

6.要注重物流管理信息系统的建设在现代化的管理中，连锁企业的总店、分店和物配中心三者之间的相互联系，应是建立在电子计算机网络系统之上的，而信息传递贯穿于整个工作流程的始终。可以说，连锁集团的信息系统是其神经中枢，它使整个连锁集团的采购、分拣、加工、包装、储存、运输和配送等作业系统有机地联系起来。为此，在连锁集团中，尤其是在其物配中心里，应努力建立计算机管理信息系统，包括订货系统(EOS)、出入库管理系统、信息反馈系统；如有条件，还应包括销售时点管理系统(POS)、加值信息网络(VAN)、电子资料交换系统(EDI)和电子自动拣选系统。

综上所述，在大力发展连锁经营的今天，一定要重视连锁经营中物流管理系统的建设，尤其是物配中心的建设。这样才能使连锁企业实体操作规范化、快速化、高效化和科学化，并使其成本降低，从而使我国连锁业取得应有的规模效益，并促进其向着健康的方向蓬勃发展。

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