

物流供应链改良之诱惑与困惑物流师考试 PDF转换可能丢失
图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/645/2021_2022__E7_89_A9_E6_B5_81_E4_BE_9B_E5_c31_645179.htm id="qqdd"

class="wwxx"> 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 时下行业里一个烫手的话题是：如何从整体上提高供应链的效率，把供应链从“成本中心”转换到“利润中心”。其实，供应链部门就是个成本中心，关键是要把成本控制得更低、更有效、更集成。如果一定要说利润的话，减少了成本换个角度来看也就是获取了利润。“供应链”的含义很广，包括从计划、采购、物流（包括进出口、配送、仓储），到客户服务等，覆盖“从订单到货款”的方方面面，试图提高每个环节的效率来提高总体效率的努力是徒劳的，因为供应链这张纵横交错的网是由具有冲突目标的不同节点（组织部门）交织在一起的。这对寻求特定供应链解决方案的企业来说，无疑提出了巨大的挑战。目前能够看到的许多企业里，最常见的供应链环节--采购、物流和计划这三个部门是独立的，它们有各自的目标和利益。如果它们能够被整合在一起处于一个供应链部门之下，整体供应链成本的集成和降低是可行的，但也不免要牺牲其中个别部门的利益。同时，由此节约下来的成本如何分配也是个值得思考的问题。正所谓“按下葫芦翘起瓢”，关键是怎么合理摆放所有的葫芦。以物流中的配送环节为例，配送战略大体上分为3种：第一种是保证库存的传统配送战略；第二种是直接运输战略；第三种是直接转运战略，每

一种战略都有难以调和的矛盾。采用第一种库存战略的话，能够降低内向成本，客户服务水平会比较高，但库存成本就比较大；第二种直接运输战略的好处在于免去了仓库成本，且提高了有关客户服务的反应灵敏度，缺点在于风险的分担效应降低、经销商的运输成本及难度会大幅上升（因为要派小的车辆到更多的地方）；第三种直接转运战略最成熟的运用者是沃尔玛，在此系统中，仓库成为协调者、而非储存者，这种模式需要巨大的启动投资，仓库管理的难度也相当大。

“不良循环”之由来 通常情况下，企业只是把物流中一两个基础的环节外包给第三方物流公司，大约有90%的企业选择“运输外包”，60%-70%的企业选择“运输和仓储管理外包”。涉及到采购、计划、客户服务等重要的供应链环节则基本上不会外包，因为这些环节关系到企业的竞争力，如果在不成熟的条件下选择外包的话，企业很难承担可能的风险。尽管有第三方物流公司提出能够提供供应链的全套解决方案，但他们在人才、经验、资源方面都不太充分，普遍运作的供应链服务也只是停留在运输和仓储方面，迈开第一步难度很高，因此跟客户难以在一个平台上对话，这有点类似于不良循环。有些物流公司提出，自己为企业提供的供应链服务不仅是“消耗成本”，更是“创造价值”，即有效的物流能够促进销售。问题在于它涉及的环节是最基础的，其优化效果是有限的，体现不出整体效应，就好比武打书里的剑阵，若没有形成剑阵，威力就无法体现到极致。又考虑到这种贡献很难量化，其重要性就更是难以体现，也难怪企业在考虑降低物流成本时，往往首先想到的是让第三方物流公司降低价格。“自上而下”才能赢 企业在物流上的提高绝非一朝

一夕之功，3-5年是物流改善的周期，改善过程很可能是“退一步、进两步”的短期内效果不明显，而企业眼下越来越有注重短期利益的趋势，跨国公司区域CEO一般有1-3年的目标，于是指望区域高管们破釜沉舟地推行全面的供应链改革往往成为某种奢望。另一方面，物流属于支持性部门，这种观念短时期内还很难被打破，销售和财务部永远是最被重视的，物流部是配合销售、财务等部门来达到销售利润目标的，而物流的改善需要这些部门的配合，以这样的立场，如果没有高层的决心和推动，物流部很难以一己之力做出改变，其中涉及太多的风险。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