

解析物流信息化何以未能带来利润提升物流师考试 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\\_\\_E8\\_A7\\_A3\\_E6\\_9E\\_90\\_E7\\_89\\_A9\\_E6\\_c31\\_645535.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/645/2021_2022__E8_A7_A3_E6_9E_90_E7_89_A9_E6_c31_645535.htm) id="nnny"

class="miami"> A企业是以经营大型通讯机起家的。1993年，颇有远见的公司总经理顺利争取到国内一家大型企业某高新技术产品的分销代理权，于是转型电子分销。随着营销网络的不断扩大，业务不断拓展，企业几年间一跃成为业内分销企业的领头羊。然而，以分地图、插红旗等传统的方式快速建立起的营销网络常常使得企业总经理感到危机重重：我拥有多少客户？各个分公司都是怎样操作的？如何能够得到真实而又及时的第一手销售信息？……这一切都让他感到无法驾驭。于是，1997年，在总经理的领导下，公司上下群策群力，成功上线了一套简单实用的分销管理系统，系统上线后果然起到了立竿见影的效果，业务量有了显著的增长。然而，财务审计报告表明在公司营业收入不断增加的同时，公司的EVA（Economic Value Added，经济增加值）自2000年以来却多半低于零，利润目标迟迟不能实现，为什么会出现这样的情况呢？面对流通领域利润越来越薄，总经理一筹莫展……

... 遭遇物流之痒 就在A企业总经理百思不得其解之时，一份来自财务经理的分析报告引起了他的重视：自从公司上线新系统以来，虽然业务量有了很大的增长，营业收入不断增加，可是企业却一直没能很好地重视居高不下的物流成本，物流的信息化程度还停留在比较原始的阶段……总经理如醍醐灌顶，这才意识到分销企业物流管理的重要性。是挑战，还是机遇？正如A企业一样，很多企业在不断发展的过程中，

越来越意识到物流在经营中的重要性，愈发重视物流管理，物流的快速发展给分销企业带来了生存挑战，同时也带来了发展的机遇。在分销型企业，物流的地位和作用绝不可小视。市场竞争的需要，核心能力的较量：物流已经成为其拓展、维护、把控营销网络的最重要的支持因素，成为其获得客户和影响客户满意的重要因素之一。有些分销型企业甚至凭着强大的物流实力，在整个供应链上占据了链主的地位，在供应商、终端市场上都有着难以复制的优势。利润源的最后一搏：随着很多行业的竞争加剧和营销渠道的扁平化，分销型企业的暴利时代似乎一去不复返了，利润越来越薄，不得不从成本上再下功夫，但企业的销售、市场、财务、人力资源方面的成本可挖掘的空间已经不大，而物流是可以再降低成本空间最大的领域，企业越来越重视这一块。所谓要赚1元钱，可能要销售出20元的商品，但物流成本节省了1元，就是1元的利润。众所周知，分销型企业在供应链上位于更直接面对终端市场的环节，因而一般拥有广泛而纵深的营销网络，其客户导向越来越明确，相应地，在物流管理上也有其自身的特点。对全国性物流网络覆盖能力要求高：分销型企业一般拥有全国性的营销网络（分支机构、经销商和零售商），既广泛分布于北京、上海等一类城市，各级省会等二类城市，也存在于物流能力不发达的三四类城市。这些营销网络不仅需要城市间的运输，也需要城市内的配送，不同区域的客户的需求类型也存在很大差异，而且很多分销型企业的营销渠道不断向纵深发展，对卫星城市、郊县的物流覆盖能力要求也越来越高。如何规划一个高效的覆盖全国的物流网络，是分销型企业物流经理必须解决好的重要问题。对物流

快速响应能力和柔性要求越来越高：由于市场变化的风险、资金占压的风险等，客户在订货上越来越趋向于多批次，少批量的特征，对时效性要求也越来越高，这要求物流有快速的响应能力和合适的柔性，适应时效、批量大小的变化，既满足销售的需求，又能有效控制物流成本。多级化的库存规划和管理比较复杂：分销型企业对规划的多级物流网络，要有良好的库存规划和管理能力，才能以尽量低的库存保证正常的销售需求，比如总部的配送中心要保存多少正常库存，多少安全库存，多个品种的季节性、销售政策带来的变动，区域配送中心要保留多少库存，总部与区域配送中心之间、区域配送中心之间的调配原则规范性和灵活性的平衡，采购到货如何更有效地直接分配等等。同时，这种库存管理还要考虑到各级渠道上的库存，否则可能使库存计划存在较大的偏差，为多级库存管理带来更大的复杂性。具体到实际，很多分销型企业也拥有A企业的困惑，虽然已经构建了一个较好的营销网络，但实际运营中整个网络的效率比较低，成为企业跨越式发展的瓶颈，其中一个很重要的问题，就是物流能力滞后，造成核心竞争力上的弱势。不能回避的物流管理问题 产品的库存多少才是合适的？库存小了，可能缺货成本很高；库存大了，不仅成本高，还可能积压。响应时效快，可能成本提升；时效慢，意味着可能失去客户。所以物流管理中存在着非常多需要权衡之处，而整个物流管理的目标就是实现客户服务水平和物流成本的平衡。在分销型企业物流管理中经常表现出来的问题，归根结底源于物流网络规划、库存管理、运输管理、客户服务、仓储管理等几个最核心的职能上。在这里，我们从物流管理的目标体验即客户满意度

和物流成本着手，具体看看企业的物流管理过程中都有哪些棘手的问题？如何解决这些问题？表1和表2分别从客户满意度和物流成本低两个角度给出了关键点的描述。物流信息化，心动更要行动 值得欣慰的是，A企业总经理是一个有着先进管理意识的领导，他坚信信息化在帮助他们提高销售业绩的同时，也一样能够帮他们把物流成本降下来。有了总经理的支持，物流问题很快被重视，企业物流信息化工作如火如荼地展开了。处在哪个阶段？企业的物流信息化要以物流业务需求为前提，不仅考虑企业内部的物流体系，还要考虑和整个供应链的衔接。从物流信息化的应用水平来看，国内企业物流信息化可以分为：企业内部物流信息化和供应链信息化两大阶段，又存在基础层面的信息化、优化层面的信息化和供应链层面的信息化三个层次，前两个层次属于第一个阶段。

**企业内部物流信息化阶段** 基础层面的信息化 主要解决信息采集问题，实现信息传递和共享，统一信息标准，提高效率和降低成本。优化层面的信息化 这个层面的企业通过系统建模、信息分析处理，可以实现优化带来的效益。一是流程的优化，持续改进；二是日常决策的优化，如每一个阶段库存都按预定目标有所降低，运输效率也逐渐提高等等。这要求信息系统中有优化的模块，有进行优化的模型和算法，要求对企业物流业务有非常深入的了解，还要求在数学建模上的功夫。

**供应链信息化阶段** 不仅包括物流，还包括企业其他的管理职能领域。现代企业的竞争不再是单个企业的竞争，而是供应链之间的竞争，这已经被广泛认可。供应链上的企业是一种相互依存的关系，为了建立保持有利的竞争地位，他们必须进行战略合作，共同进行流程改进，降低成

本，在业务上最大程度地协同。这对信息传递、共享提出了更高的需求，需要一个信息共享的平台，这种业务模式也需要信息系统将其固定下来。达到这个层次的企业会真正利用供应链协同整合，来降低市场需求波动带来的风险，更有效的利用资源，带来更大的效益。一份来自中国物流与采购联合会对我中国企业物流信息化的调查显示，我国企业的物流信息化，目前大部分处于第一层次，几乎占80%；第二层次的占15%左右；第三层次不超过5%。能解决什么问题？从企业内部看，分销型企业的物流管理职能可以分为三个层次：操作层、计划管理层和战略层。物流信息化对应三个层面职能的不同将解决不同的问题。操作层包括订单处理，提供及时、准确的各地库存数据；配送中心的日常管理；货运信息发布、货运跟踪、运费核算等职能。主要是各种报表统计、信息传递的问题等职能。该层次主要解决信息采集传递、信息共享的问题。目的是提高操作效率和规范性，保证数据的及时性、准确性，降低人工成本。物流运作中存在大量繁琐的重复性操作，每天少则上百张、千张，多则上万张订单的处理，从几百个、上万个SKU中进行拣货，收发货，简单的手工方式已无法满足高密度、高效率的需要。而大量操作层面的业务流程需要分布在各地的人员规范性的操作，这时信息系统不仅是记录物流数据的需要，更是指挥和控制具体操作的需要。在各地库存数据的获得上，各种信息发布、报表统计、费用核算等，需要大量人工，并存在滞后、准确性差的问题。这些是信息系统所必须解决的基础性问题，而且会获得非常明显的收益。计划管理层主要是日常预测、计划、调配、控制等运营管理，涉及到业务流程的制定与优化（包括

与销售、市场、财务部门的指令、信息衔接），库存规划（日常库存控制），社会物流资源整合，物流费用预算和控制等职能。解决企业内部的计划协同和决策支持问题，目的是日常计划、运营的优化。计划协同表现在两个维度：一是各部门之间、本部门内部横向的协同，一是总部与分支机构（包括销售机构和物流机构）的纵向协同。物流计划和运营的上游是市场、销售的需求，同时需要其他部门的配合，一个好的物流计划和决策要考虑具体需求、提前期、物流成本、可操作性等等多方面的因素，一定是与销售、市场计划协同的产物，这也可以看作内部供应链的平滑衔接。内部各物流职能模块的协同是随时进行的，如订单管理直接影响到库存计划、运输资源安排等。在纵向的链条上，很多物流计划的制订、分解需要经历由上而下，又由下而上的几次循环，才能达到尽可能地优化，而这种循环需要非常及时地进行并快速完成。如一个大型分销公司有一个全国性的配送中心，又有分布于各地的九个区域配送中心，总部物流经理在做调拨计划时，就需要与区域配送中心进行上述循环，实现不同需求于整体统筹的结合。日常决策的支持，需要通过建模，充分利用数据，进行分析处理，得到相应的理论值，再由管理人员综合各种因素进行调整，得到尽可能的优化值。战略层物流战略、物流模式的确立，组织机构设置、队伍培养，供应链资源整合，物流网络规划，各管理模块的策略制定，总体预算与成本控制、运营评估、决策模拟等职能。解决管理可视化和决策模拟的问题，目的是更加直接支持物流战略规划、战略部署的实现，规避可能的风险，及时控制、调整决策。目前比较流行的有“管理驾驶仓”、“数字仪表盘”等

说法，意思是让高层决策者像驾车时看到的仪表显示车速、油量、位置等一样，能随时清晰准确地看到目前的运作状况，距离目标的差距，可能存在的风险，如何达到目标的调整建议等等。复杂的分销物流要求，没有好的物流管理信息系统支持是很难实现的。同时，物流信息系统需要与业务系统很好的集成，避免信息孤岛的形成，才能真正打破信息壁垒，提高效率降低成本，实现运作优化。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 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)