物流系统规划与设计第三章



本章学习目标

- 了解物流系统战略规划的内容和作用
- 掌握物流系统战略规划的方法与步骤
- 掌握物流战略实施的基本原则
- 掌握物流战略规划控制的相关内容



本章学习内容

- 物流系统战略概述
- 物流系统战略规划的内容和方法
- 物流系统战略规划的实施
- 物流系统战略规划的控制



案例：



引子：普华永道给美的的物流规划书

- 美的物流改进的方向是标准化、专业化、信息化。沿此方向的物流改进需要在两个方面进行整合：

- 1、事业部层面供应链的全面整合改进；

- 2、集团层面的物流整合。



事业部层面的全面整合

- 以完善的物流运作为前提
- 优点：长远来讲可带来产供销一体化等多项益处，
- 缺点：各事业部在物流上的重复投资很大，供应链全面整合的复杂性及对技能经验的要求也很高.

集团层面的整合

- 优点：通过成立物流中心，可以专注于目前急需改进的物流环节，充分发挥规模优势，统一物流管理标准，利用专业的第三方物流公司，直接在短期内降低物流成本，提高客户服务水平。
- 综合比较来说，在集团的物流整合是现时的当务之急。

在集团层面的物流整合方案需要围绕循序渐进的物流目标和策略来制定：

- 1、远期：物流目标是高效高质，专业化的最佳服务．集团的物流中心将大多数操作性事务委托给专业成熟的第三方物流公司，只保留指导监督和管理作用，同时建立先进的物流规划和物流系统.

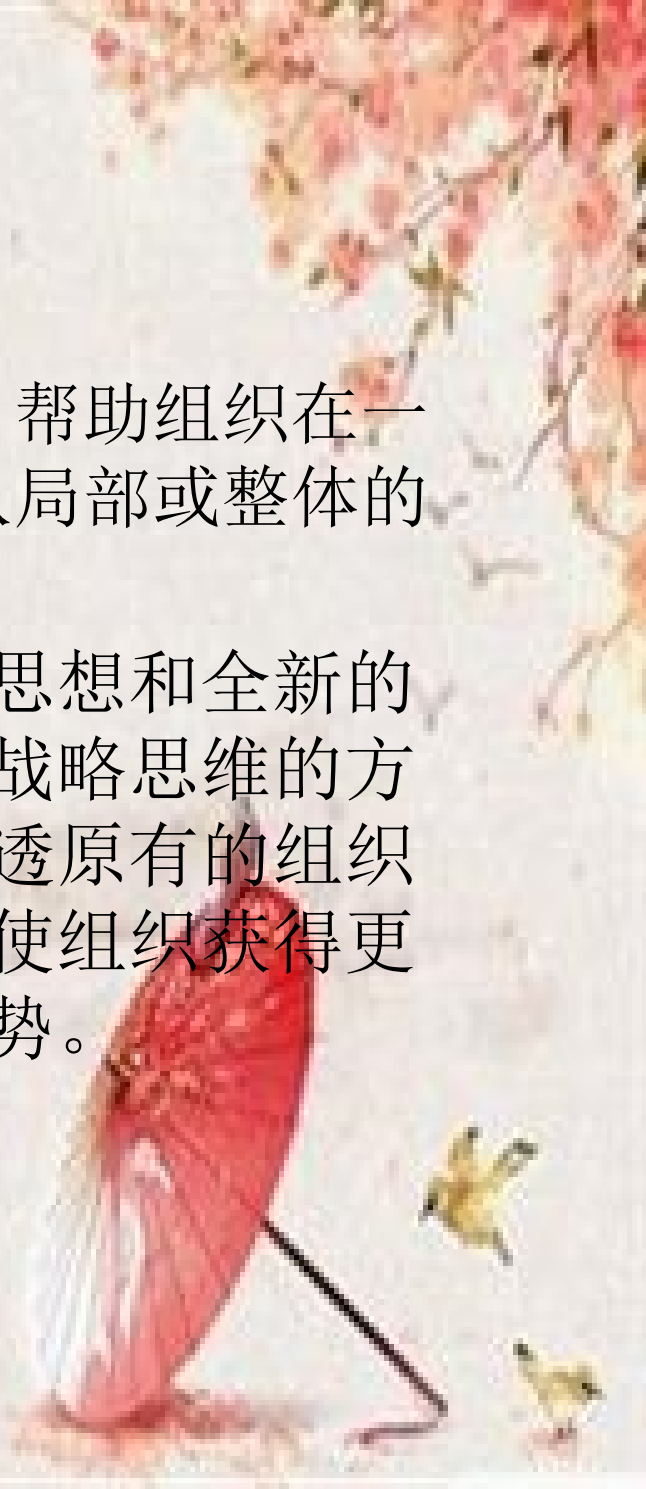
- 2、中期：物流目标是仓储运输和IT支持平台的全面整合．物流中心在集成的IT系统支持下，整合各事业部的发货运输计划，集中招标管理第三方物流公司，并培养储备专业物流人才.

- 3、近期：物流目标是整合的平稳过渡，以全力保障并提高对事业部的物流服务为最重要前提．新成立的物流中心保留各事业部的物流人员及流程进行日常工作，开始着手全国仓库网络的设计和整合，并总结制订物流规范.

- 物流改进方案的实施，需要IT技术系统的有力支持．如各事业部建立分销资源规划系统（DRP），进行更好的库存管理，并向物流中心提供准确高效的发货计划；物流中心系统整合各事业部发货计划，并自动产生运输计划；第三方物流公司的仓库管理系统产生符合要求的信息报表，运输系统提供跟踪信息，供物流中心统一管理监控．

什么是战略？

- 战略是运用系统论等整体思维方法，帮助组织在一定时期内和一定条件下，获取并确认局部或整体的竞争性成长优势的全过程。
- 战略就是管理，战略就是一种管理思想和全新的组织经营管理模式，其实质在于用战略思维的方法和战略性竞争的方法，改造和渗透原有的组织经营管理的各个环节、层次，从而使组织获得更加有利和更加安全的生存、发展优势。



3.1 物流战略系统概述

面对经济全球化，为了降低物流，实现对顾客的快速反应，提高企业的竞争力，物流战略成为企业物流战略不可分割的一部分。

物流系统战略：是指为寻求物流的可持续发展，就物流发展目标以及达到目标的途径与手段而制定的长远性、全局性的规则与保证。

提高流程价值	对需求预测	客户满意
客户服务	整体供应链资源管理	竞争优势
实现目标方法	实现目标过程	长期目标



3.1.1 物流系统战略概念

时间：三年至五年

动力：

- 货主物流需求不断向高度化方向发展。多频度少量运输、JIT运输
- 企业之间的竞争日趋激烈



3.1.2 物流系统战略目标

- 客户服务和降低供应链成本是物流管理的两大目标。
- 物流管理正是通过这两个目标的实现来为整个组织的盈利做贡献的



3.1.2 物流系统战略目标

- 供应链成本包括运作成本和投资成本

- 成本最少是指降低可变成本，主要包括运输和仓储成本，例如物流网络系统的仓库选址、运输方式的选择等。面对诸多竞争者，企业应达到何种服务水平是早已确定的事情，成本最小就是在保持服务水平不变的前提下选出成本最小的方案。利润最大化一般是企业追求的主要目标。

- 投资最少是指对物流系统的直接硬件投资最小化从而获得最大的投资回报率。在保持服务水平不变的前提下，可以采用多种方法来降低企业的投资。例如，不设库存而将产品直接送交客户，选择使用公共仓库而非自建仓库，运用JIT策略来避免库存以及利用第三方物流服务等。显然，这些措施会导致可变成本的上升，但只要其上升值小于投资的减少，则这些方法均不妨一试。



- 服务改善是提高竞争力的有效措施。随着市场的完善和竞争的激烈，顾客在选择物流服务时除了考虑价格因素外，还要考虑到到货及时准确等与服务水平相关的因素。当然高的服务水平要有高成本保证，因此权衡综合利弊对企业来说是至关重要的。服务改善的指标值通常是用顾客需求的满足率来评价。



- 物流系统战略作为社会经济发展战略与企业总体战略的重要组成部分，要服从社会经济总目标和企业目标。高效的物流系统往往是体现一个城市、一个地区、一个国家或者一个社会经济发展战略与企业竞争力的重要因素。



3.1.3 物流系统战略的类型

- 即时物流战略
- 系统一体化物流战略
- 高度化物流战略



1、即时物流战略概述

即时物流战略是在即时制管理的基础上发展起来的，是将即时生产和即时物流综合考虑， 形成一个决策系统来提高企业的经营效率。

即时物流是完全按照用户突然提出的物流要求进行物流活动的方式,是一种灵活性很高的应急物流方式。

案例：海尔 施乐



2、协同化物流战略

- 横向协同物流战略
- 纵向协同物流战略
- 通过第三方物流实现协同化

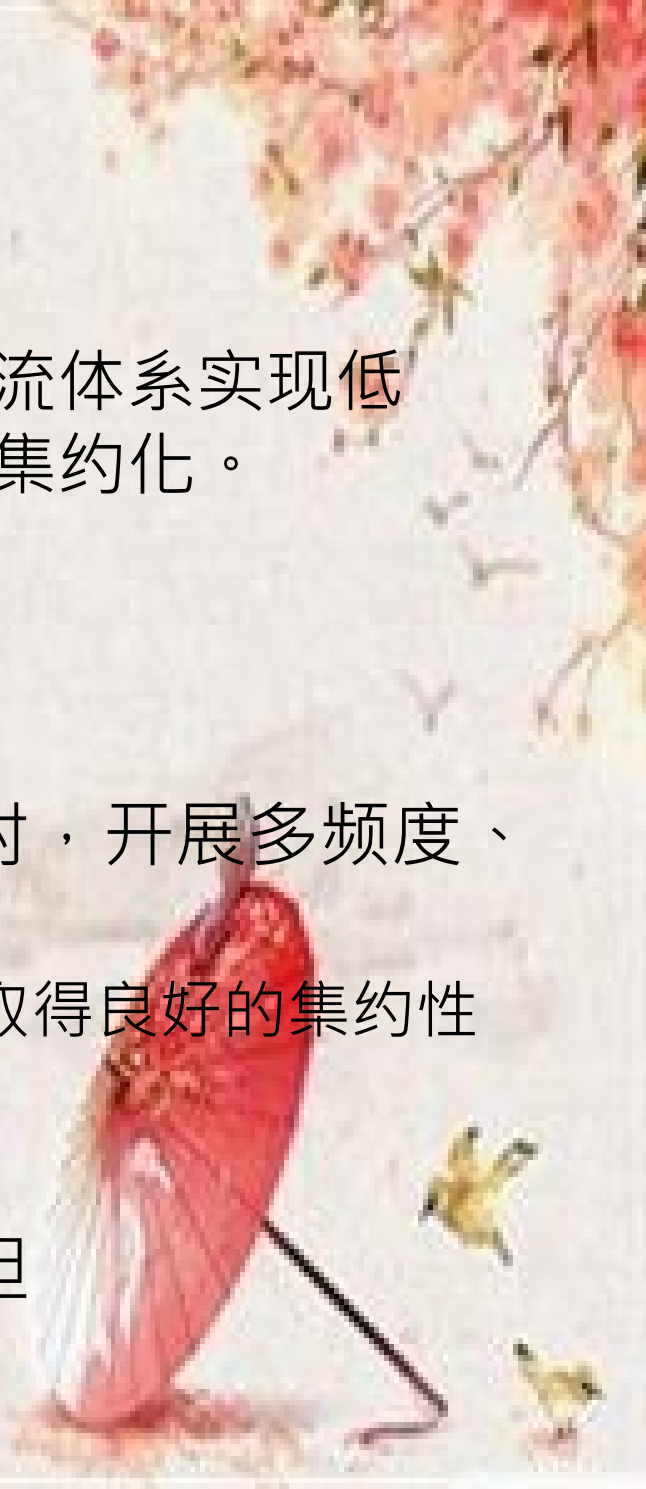


横向协同物流战略概念

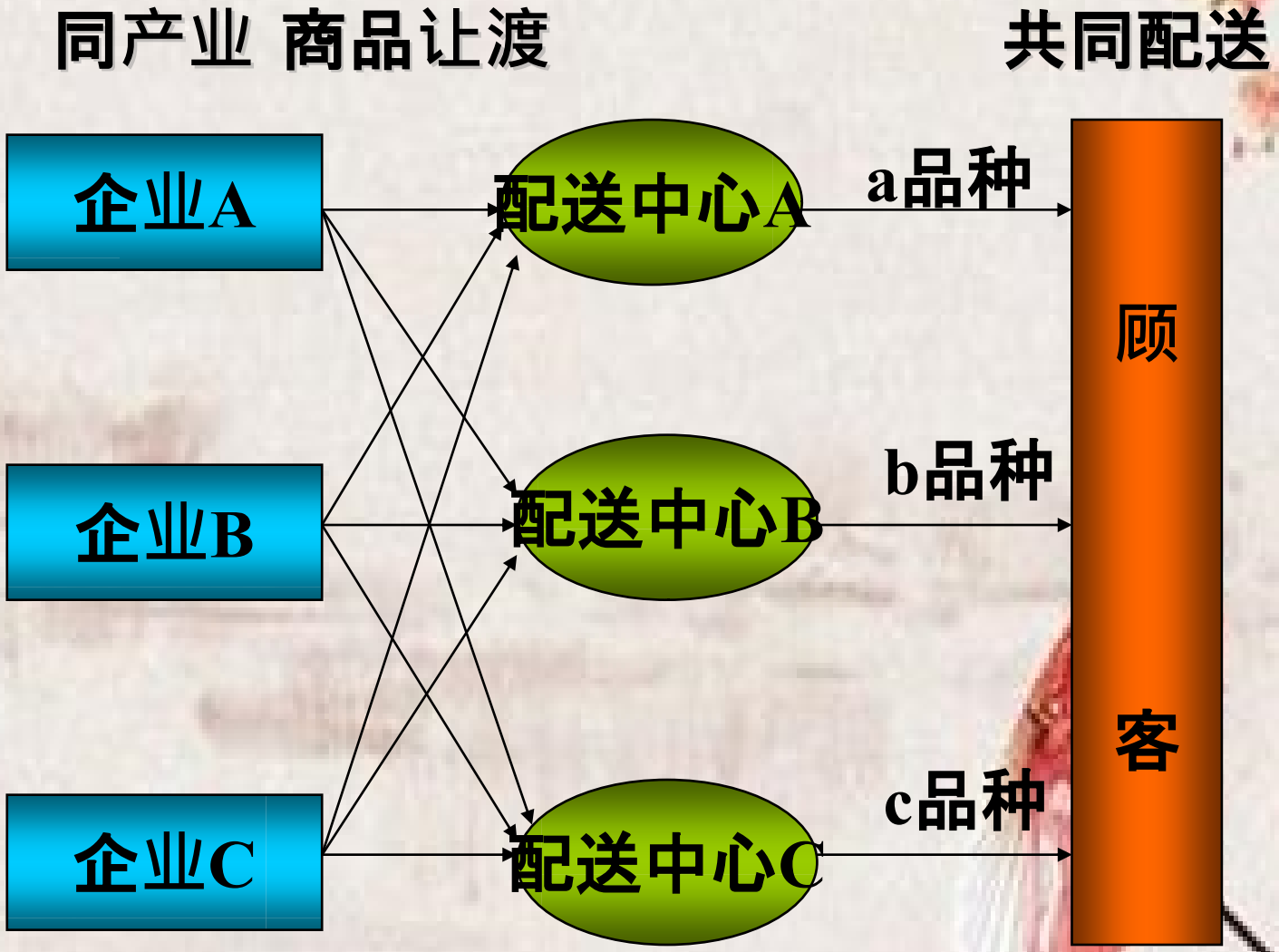
- 所谓横向协同物流战略，是指相同或不同产业的企业间通过物流或配送中心，集中统一进行物流管理和运营的战略形式。不同产业企业间的横向协同既能保证物流集中处理的规模经济，又能克服同产业协同易于泄露企业秘密的缺点，处理的商品范围也较广，因此相对发展较快。

- **通**过多个经济主体共同建设、管理物流体系实现低**成本和及**时化，或者通过第三方实现集约化。

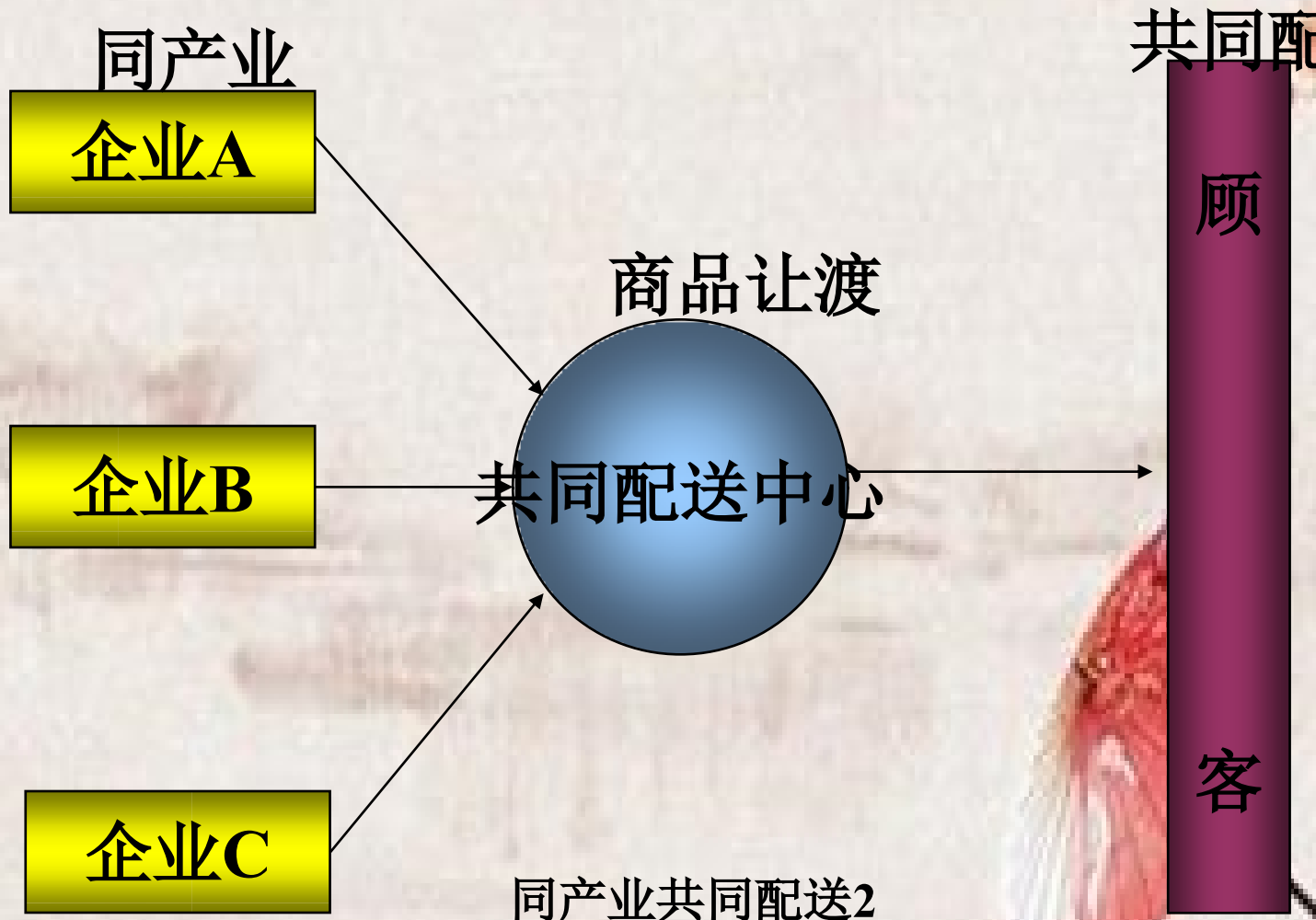
- **具体**优势
  - 对于货主，在实现物流效率化的同时，开展多频度、**少批量配送**
  - **从投**资角度看，可以实现有限的投入，取得良好的集约性**和大**规模物流体系的建立
  - **排除了交叉运**输、迂回运输
  - **有利于防止**环境污染和减轻社会负担



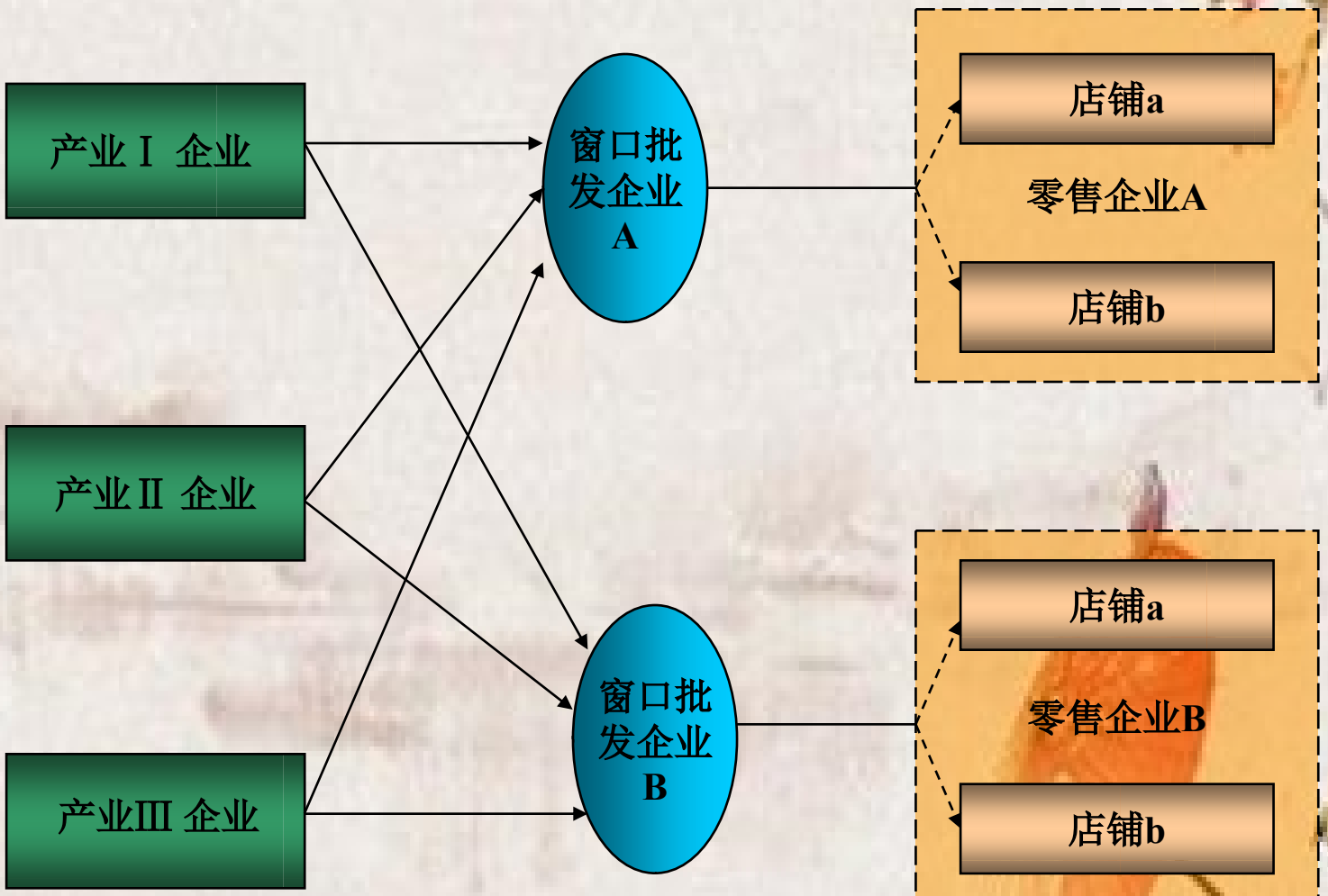
横向协同物流战略



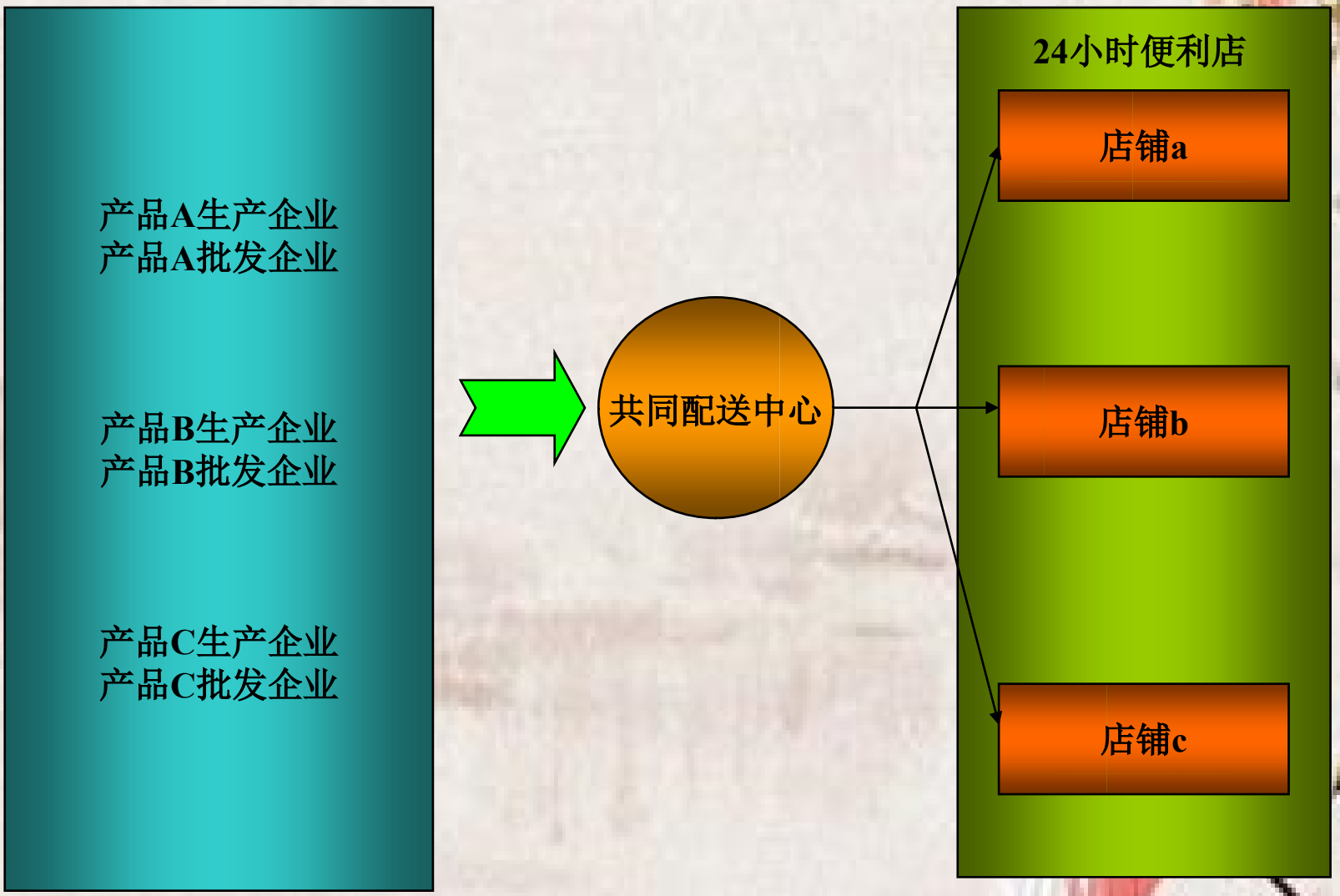
同产业共同配送1



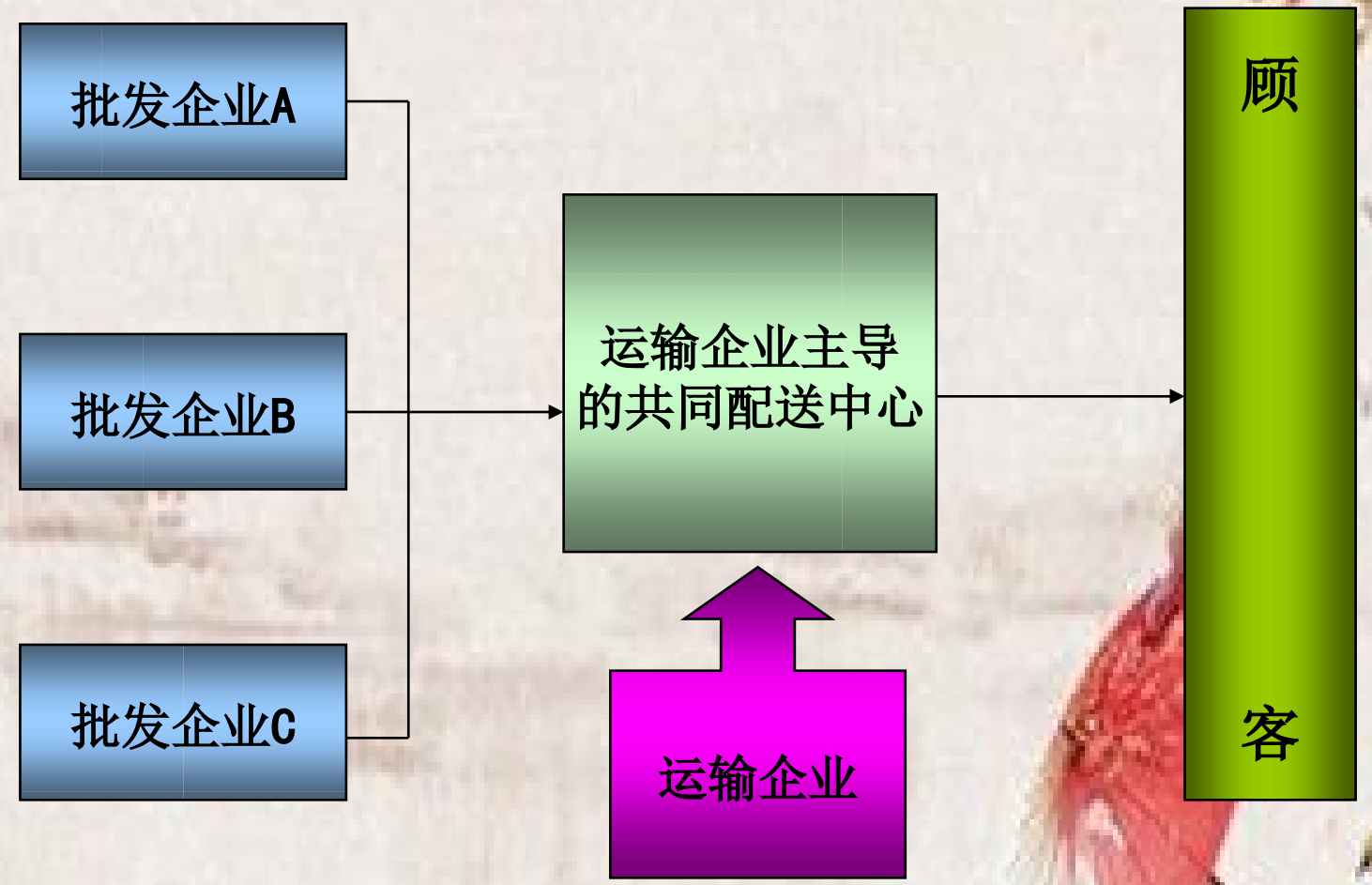
同产业共同配送2



大型零售业主导的异产业共同配送



产批组合型异产业共同配送



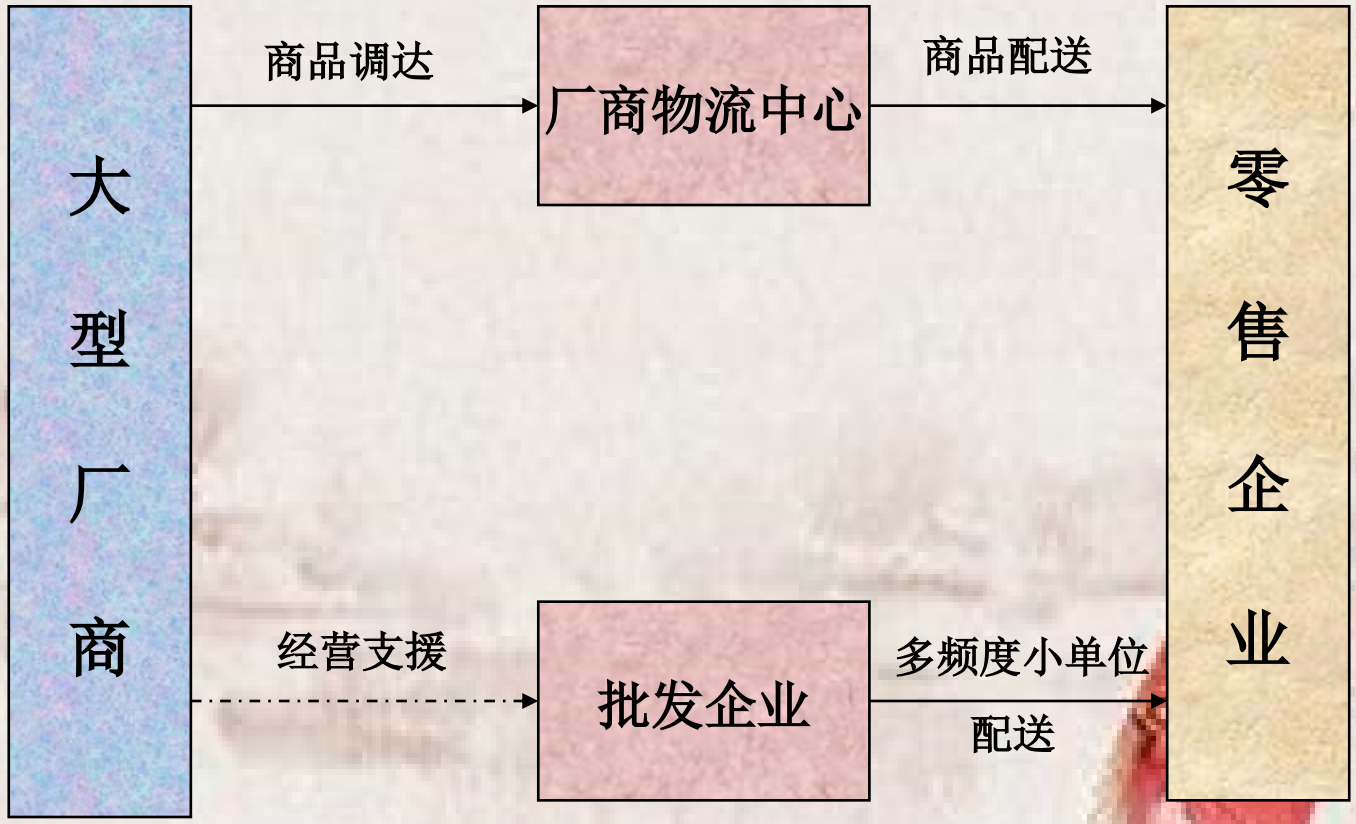
共同集配型物流

纵向协同物流战略概念

- 纵向协同物流战略是指位于流通渠道不同阶段上的企业相互协调而形成合作性、共同化的物流管理系统，主要有批发商与生产商之间的物流协作和零售商与批发商之间的物流协作等形式。
- 这种协同作业所追求的目标不仅是物流活动的效率性（即通过集中作业来降低物流费用），而且还包括物流活动的效果性（即商品能迅速有效地从上游企业向下游企业转移，提高物流服务水平）。

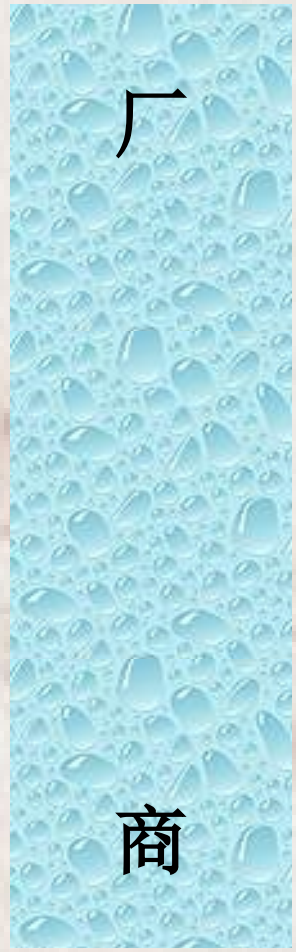


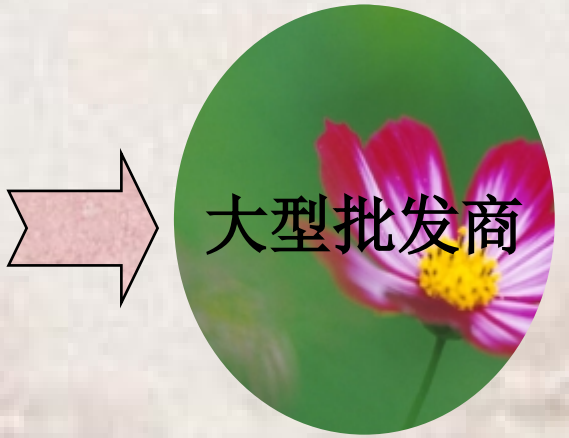
纵向协同物流战略



厂商主导型产批共同配送

纵向协同物流战略







批发主导型产批共同配送

发展共同配送应注意的问题

当今大型零售业正在发生急剧的变革，亦即零售业展示出了以实需型销售为中心的连锁化、网络化、单品管理化发展，厂商、批发商等流通渠道参与各方在组织共同配送时，应充分对应这种零售业变革的趋势。

在从事同产业共同配送时，应充分评估这种共同物流对企业战略产生的影响，这包括积极因素和消极因素两个方面，如果消极面大于积极面，这时应考虑异产业共同配送的开展。

在从事异产业共同配送时，应当注意：A　配送客户分布状态是否相似；B　商品特性是否相似；C　保管、装卸、备货等特性是否相似；D　经营系统是否相似；E　物流服务水准是否相似；F 取扱数量是否相似

实施共同配送系统时，应注意订、发货信息系统以及系统时间、帐单、条形码等条件的具备与统一，这些都是共同配送管理能否成功的关键因素。

3、高度化物流战略

- 全球化物流战略
- 互联网物流战略
- 绿色物流战略



3.2 物流系统战略规划的内容与方法

3.2.1 物流系统战略规划内容包括

战略目标

战略导向

战略优势　　基本要点

战略类型

战略态势

战略措施

战略步骤

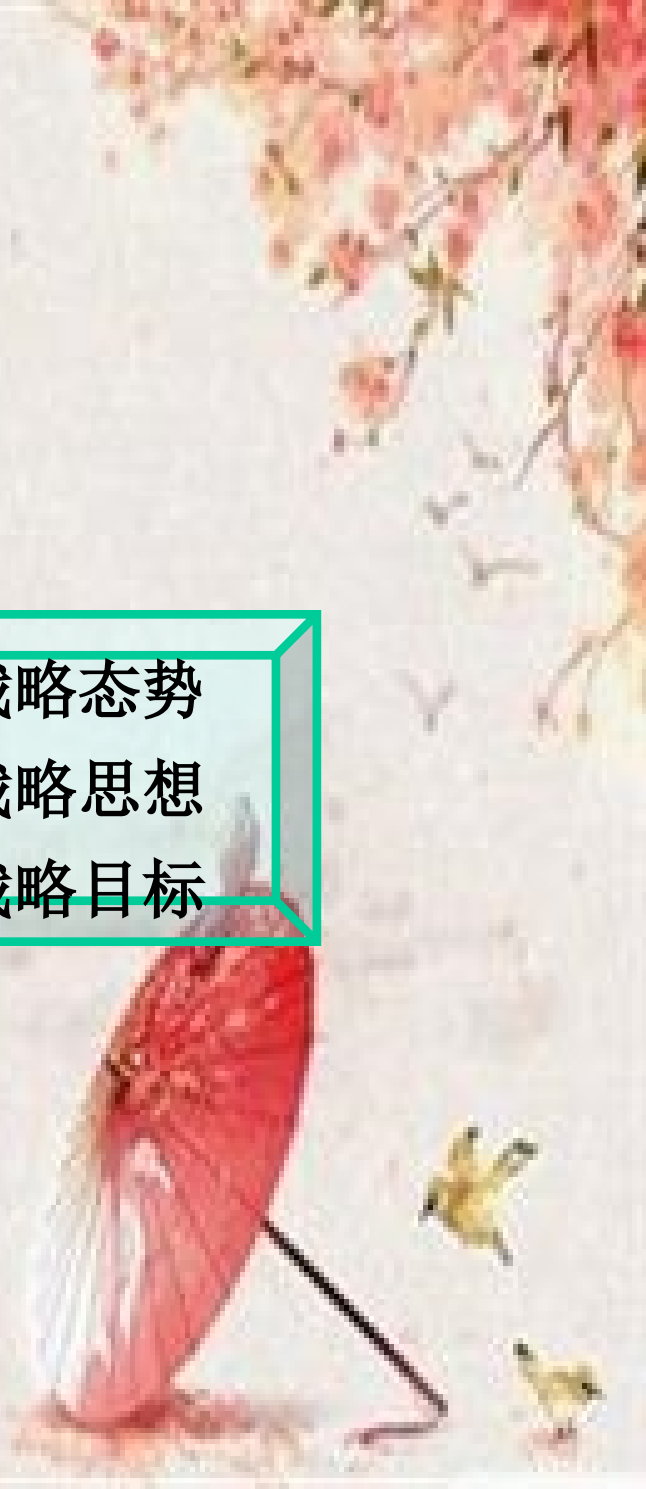


战略设计要点

物流战略态势

物流战略思想

物流战略目标



以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：https://d.book118.com/908000001036006036