

项目10

连锁企业物流管理基础

内容提要

- * 连锁经营中物流系统主要起到商品集散及带动商流、信息流、现金流运转的作用。它通过商品的集中采购、集中储备和统一配送已经成为连锁经营市场供应的保障系统，也是连锁企业运作的基础。本项目共分三个技能点，连锁企业物流认识、连锁企业物流环节、连锁企业物流运作程序。
- * 通过本项目的学习与训练，使学生认识连锁物流，学会运输、储存、流通加工、包装、装卸搬运、信息等连锁物流功能要素及连锁物流系统的运作，能对连锁企业物流系统的构建提出自己的看法。

技能1

连锁企业物流认识

适用情景

- * 适用于刚接触连锁企业物流工作的人员，包括各类营销人员。

情景描述

- * 健雄职业技术学院连锁经营管理专业小王同学应聘去史泰搏办公用品公司的物流配送中心经理助理职位。因为小王以前从未接触过该职务，所以小王迫切想知道连锁企业物流工作中要解决那些问题，应该优先考虑哪些问题，哪些工作是属于最基本的呢？

技能描述

- * 1 连锁物流
- * 2 连锁物流的结构形式

1 连锁物流

- * 物流是物资商品流通的简称，是物质资料从供应者向需要者物理性移动过程中创造时间价值、场所价值，也创造一定的加工价值的经济活动。连锁物流只是物流运营同连锁经营相结合的结果。连锁物流是指从商品采购到商品销售给消费者的商品移动过程，是与商流、信息流和现金流并列的四大连锁经营机能之一。

2 连锁物流的结构形式

- * (1) 如果连锁集团有自己的配送中心，而且它只服务于自己的连锁分店，其物流结构如图10-1所示。

厂商批发商

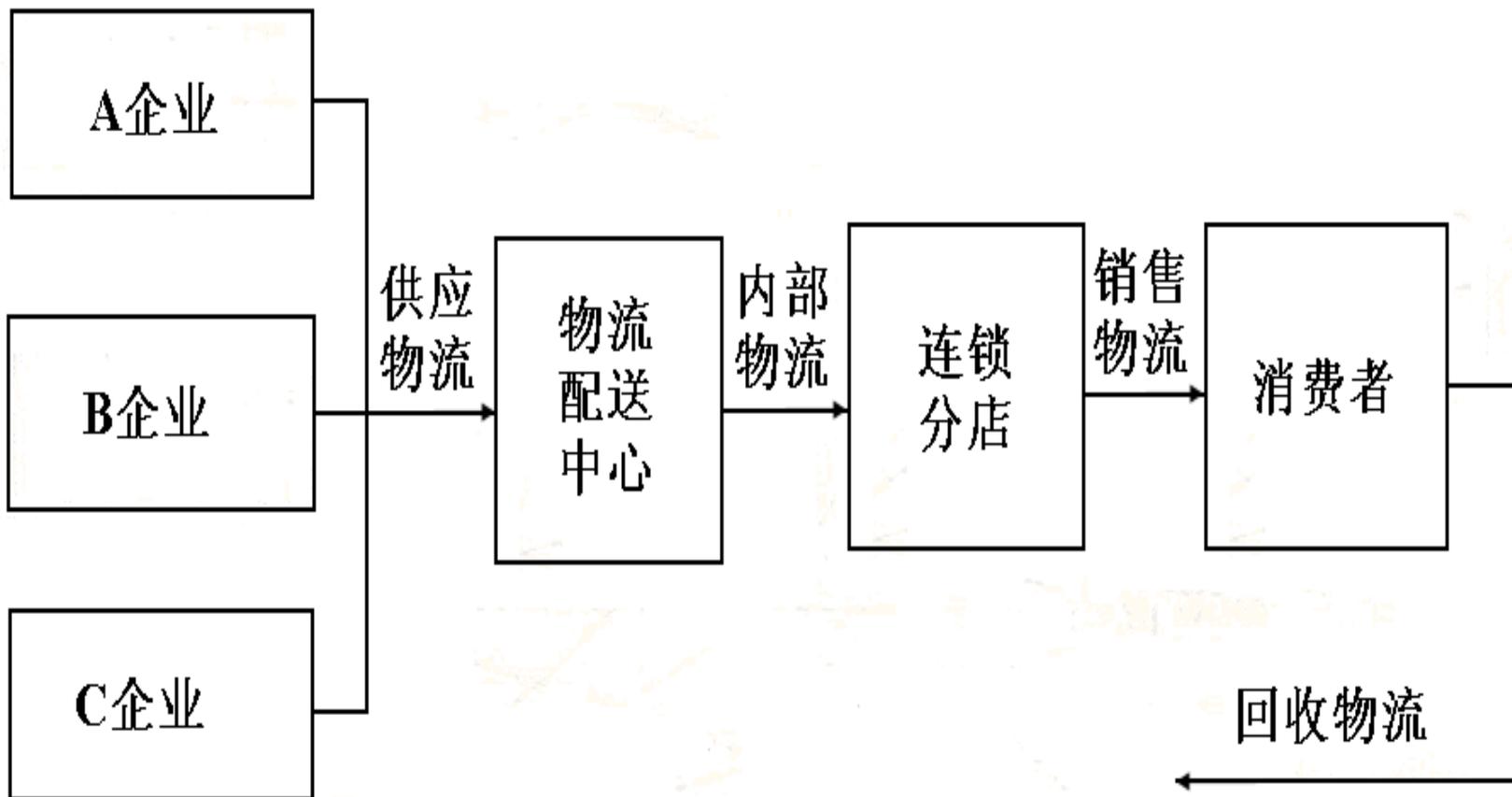


图10-1 连锁集团自有物流配送中心物流结构图

2 连锁物流的结构形式

- * (2) 如果物流配送中心是社会性的，或虽是连锁集团的配送中心，但担负着供应非连锁店的服务，这种物流结构如图10-2所示。

厂商批发商

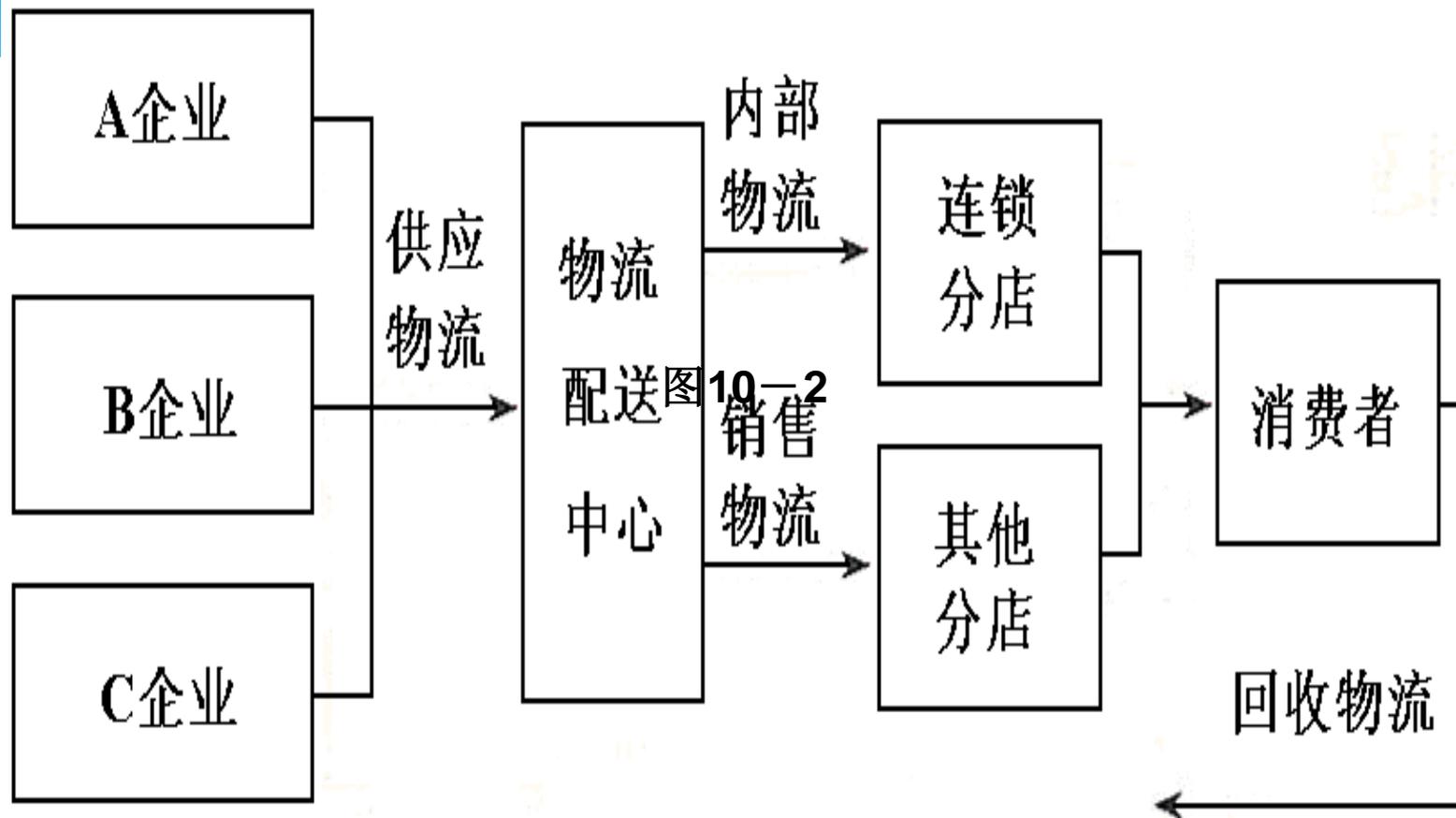


图10-2

管理升级——连锁物流的新时代特点

- * 1 信息化
- * 2 自动化
- * 3 网络化
- * 4 智能化
- * 5 柔性化

1 信息化

- * 也就是信息技术和计算机技术在物流中广泛应用，从而改变物流体系的状况。物流信息化，主要表现为物流信息商品化、物流信息处理电子化和计算机化、物流信息存储的数字化、信息收集的数据库化和代码化。

2 自动化

- * 自动化的基础是信息化，自动化核心是机电一体化，自动化的外在表现是无人化。自动化的效果是省力、提高劳动生产率、减少物流作业的差错。在发达国家许多自动化设施都普遍运用于物流实际操作中。

3 网络化

- * 这是网络经济的重要特征。其网络可分为2大块：一是对外的网络。连锁企业计算机中心或物流配送中心与供应商、生产商、消费者及相关合作单位的网络联系。二是企业组织的网络化，即连锁总部与连锁分店之间的网络联系。

4 智能化

- * 这是物流信息化、自动化的一种高层次的应用。物流作业过程大量的运筹和决策，既包括物流配送过程的各个环节，也包括物流配送中心的经营管理的决策，它们都需要借助大量的信息、知识才能解决。在物流自动化的过程中，物流智能化是不可回避的技术难题，它需要设备自动地对大量信息作出正确、及时的处理。物流智能化是网络时代物流发展的一个新趋势。

5 柔性化

- * 柔性化主要是为实现“以顾客为中心”的理念，而在生产领域提出来的，我们可以把它移到销售领域，即根据消费者的需求的变化来灵活调节商品组合。这样如果没有柔性化的物流，就无法形成“多品种、小批量，多批次，短周期”的物流特色。所以，柔性化物流是适应生产、流通与消费需求的一种新型的物流模式。

技能2

连锁企业物流环节

适用情景

- * 适用于刚接触连锁企业物流工作的人员，包括各类营销人员。

情景描述

- * 健雄职业技术学院连锁经营管理专业小王同学如愿被史泰搏办公用品公司聘任为物流配送中心经理助理职位。物流部的何经理告诉小王连锁物流是连锁经营中操作性很强的一个环节，而其中许多小环节及各环节间的相互衔接尤为关键，他让小王先熟悉一下企业，了解一下公司的配送中心物流环节，一周下来小王发现连锁企业的物流工作所涵盖的内容还真不少。那么连锁企业物流到底包括哪些环节呢？

技能描述

- * 1 包装环节
- * 2 保管
- * 3 装卸、搬运
- * 4 运输
- * 5 流通加工
- * 6 配送
- * 7 物流信息

1 包装环节

- * (1) 由于包装和装卸、运输有关系，所以在用人工装卸时要考虑人工装卸的单件重量；用机械装卸，尽量用大的单件重量。
- * (2) 连锁店和物流配送中心为了便于运输要向供应商明确提出合适的包装。
- * (3) 包装时一定要考虑商品在运输、保管过程中面临的上下压力、震动、冲击、跌落等情况，采用能承受较大压力和具有缓冲作用的包装。与此有关的因素有商品的物理性质，包装材料的缓冲性能。

1 包装环节

- * (4) 对于易受潮的商品要进行防潮包装。如玻璃瓶、金属桶等，有的则加以防潮纸袋。
- * (5) 对金属产品注意防锈、防腐蚀。

2 保管

- * (1) 按仓库用途分类：有自备仓库(自用)与营业仓库(可对外开放)。
- * (2) 按保管物品的要求分类：有冷藏仓库、恒温仓库、服装仓库等。因为不同的物品连锁店要设不同的仓库。
- * (3) 按仓库结构分类：有平房仓库、多层仓库、高层货架仓库、筒仓等。
- * (4) 按仓库所在地分类，有城市分类、港口仓库、车站仓库等。

3 装卸、搬运

- ★ (1) 一个一个装卸，叫单件处理，用托盘或集装箱运送的方式称为集装箱化。
- * (2) 装卸场所分供货者处装卸、物流中心装卸和分店装卸。
- * (3) 装卸时间要考虑开始结束时间、频度和待运时间。
- * (4) 装卸方式。分为连续装卸和间歇装卸、集中装卸。
- * (5) 装卸的合理性。主要有两点：一是要注意货物搬运的灵活性。货物在托盘和台车上最为灵活。二是充分利用重力和机械作业。如传送带作业、托盘作业、叉车作业最为常用。

4 运输

- * (1) 火车、船舶运输，适宜进行大批量运送物品，费用较省，受干扰因素少。
- * (2) 汽车适宜中小批量商品的近距离运输。其特点是快捷、方便，适用于门对门的货物运输。在配送中心与连锁分店之间往往用汽车运输。
- * (3) 对于外国商品的跨国采购、国内的远距离采购，或者对一些贵重物品、体积小价值高的商品也可采用空运方式。

5 流通加工

- * 流通加工是指在流通阶段实施的对产品简单加工、组装的活动。比如说，家具、家电制品的组装调整；衣饰在陈列前的上架；生鲜食品的切割以及小包装等。
- * 流通加工的目的是为了进一步适应顾客的需要，同时商品也由此增加了附加价值。传统上的流通加工集中在批发和零售业。然而随着大型连锁体系的发展，绝大部分的流通加工集中在物流中心进行，各个店铺自身不必再设太多的加工场所，既扩大了有限的店铺营业面积，还节省了人力；而且将流通工集中到一起，可实现规模效益，提高了加工效益。
- * 当然，如果一些连锁店将流通加工全部集中到最上端的商品生产厂商利用计算机信息情报系统为生产厂商提供店铺和消费者的需求数据，生产厂商直接做成成品，则将连锁经营有较大的促进作用。

6 配送

- * 配送是以配货、送货的形式最终完成物流的活动。过去将它作为运输中的末端运输来看待。但是现在，作为一种现代意义上的配送，已远远不单纯是一种送货运输活动，应单独将其列出，作为一种对商品增加附加值的的经营职能。

7 物流信息

- * 与上述有关活动有关的计划、实施、预测、动态的信息。物流信息在现代物流系统中处于核心地位。从更大的范围讲，连锁体系中的商流、物流、信息流、资金流已各成体系，而信息流总是和物流紧密联系在一起，因为大部分信息都是有关于物流的信息。

管理升级——物流组织结构设计

- * 1 按物流过程来进行组织设计
- * 2 按物流活动的管理职能进行组织设计
- * 3 按生产与管理综合性进行组织设计

1 按物流过程来进行组织设计

- * 这种组织方法实质上是以物流活动中的生产性活动作为组织基础。即设立采购组负责订购事宜；设立保管组负责库存管理；设立运输组负责运输与车辆调度，设立出入库组负责收发货。

2 按物流活动的管理职能进行组织设计

- * 这就是按物流管理职能的性质进行划分，如设置计划组负责确定最适宜的物流模型和设施，编制物流成本的预算等；设置分析组根据计划组的各种计划和预算对各种物流生产活动的业绩进行评价；设置调整组负责协调各种物流活动，从而降低物流总成本；设置技术组为物流活动提供流通技术和设施支持。

3 按生产与管理综合性进行组织设计

- * 成立计划科负责物流规划、设施筹备、编制预算、成本分析等；技术服务科负责装卸、运输、设备管理、加工及包装标准制立等；物流运行科负责商品出入库、保管、配送、运输、卫生等；采购科负责有关采购事宜。

技能3

连锁企业物流运作程序

适用情景

- * 适用于连锁企业门店管理人员对整个物流系统的把握。

情景描述

- * 小李是史泰博办公用品公司太仓新华路店的店长。早上一早上班，发现货架上某品牌畅销的A4纸又断货了。于是他赶紧打电话问配送中心，问前天下的订单为什么还没有到货。配送中心工作人员回答说货已经在路上了，由于昨天公司信息系统出问题，早上才看到订单。连锁企业的物流系统对于企业的正常运转是非常重要的，作为店长的小李几年的工作经验更让他深深了解到高效物流系统对门店运行的意义。

技能描述

- * 1 连锁经营的物流系统
- * 2 连锁物流系统的运作程序

1 连锁经营的物流系统

* 现代连锁经营物流系统的运作如图10-5所示。

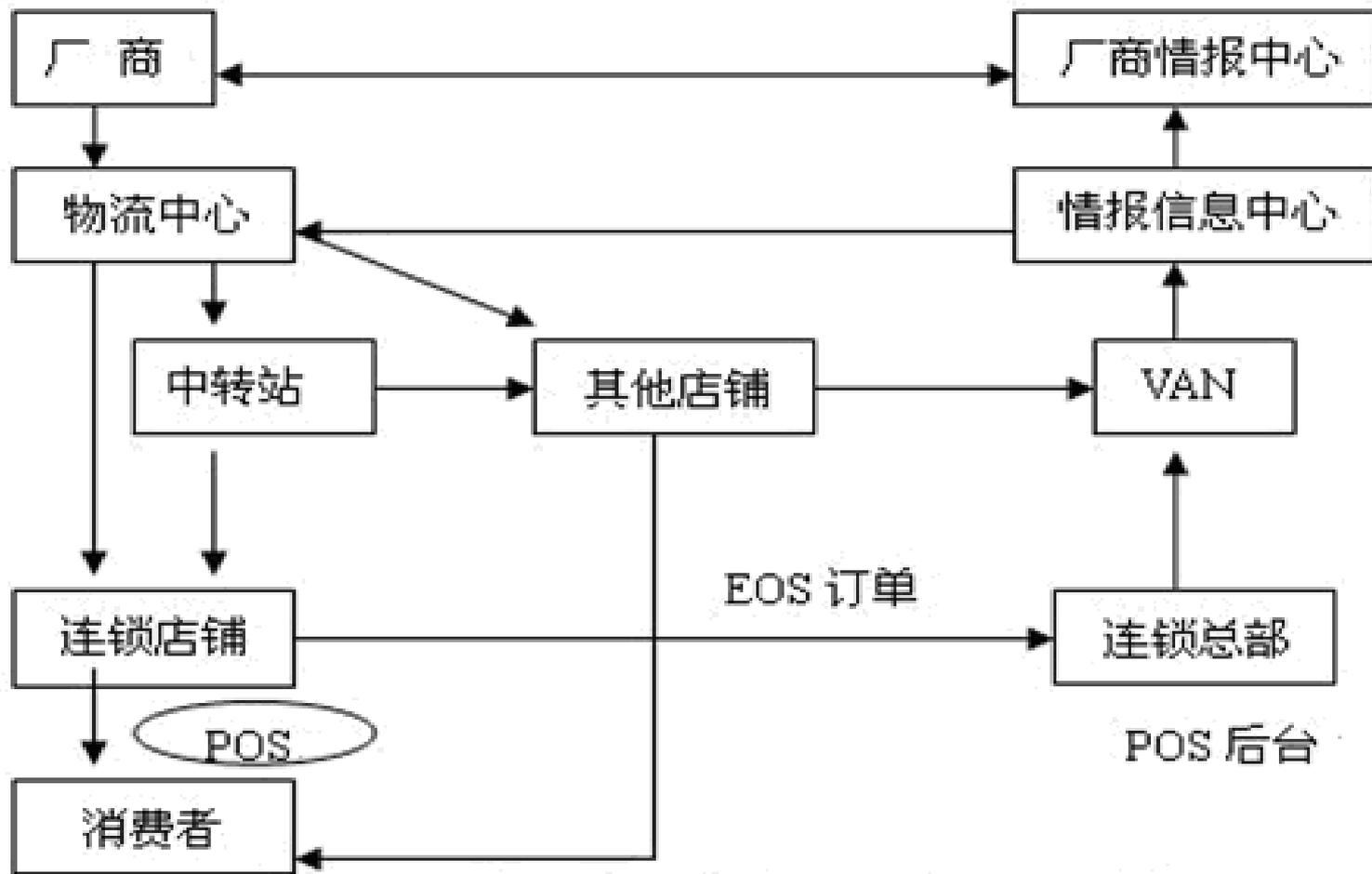


图10-5 现代连锁经营物流系统运作示意图

2 连锁物流系统的运作程序

- * (1) 连锁店环节
- * (2) 连锁总部环节
- * (3) 连锁集团情报信息中心环节
- * (4) 厂商环节
- * (5) 物流配送中心环节

(1) 连锁店环节

- * ① 通过POS(Point of sale)终端来收集销售信息，即何种商品在几时几分向什么样的顾客(男性、女性、年轻人、学生、中年人、老年人)销售掉了多少，货架上还剩多少。
- * ② 预测订货数量。即根据商品销售的情况、动向所做的预测。
- * ③ 通过EOS(Electronic Ordering System)向连锁总部订货。

(2) 连锁总部环节

- * 连锁总部设有计算机中心(或信息中心), 和店铺一起进行POS终端的管理; 同时起指挥、协调的作用, 从整体上把握连锁店的经营和管理。连锁总部在收到各连锁分店发来的电子订货后, 也以EOS的形式通过VAN(VAN是增值网络系统)传至连锁集团的情报信息中心(有的连锁企业没有这一机构)。

(3) 连锁集团情报信息中心环节

- * 根据总部发来的电子订单，通过计算机联网批示物流中心出货。同时通过EDI(电子数据交换系统)与厂商的信息中心随时保持密切联系。有时可直接将信息发给厂商直接订货。

(4) 厂商环节

- * 在规定的时间内，各厂商接受不同客户、不同商品种类的订货指示单，将各处的订货指示单汇总，开始制造订货商品或是调度库存，并做好出货准备，然后往配送中心送货。

(5) 物流配送中心环节

- * 大部分的物流活动都将在这一环节完成。物流配送中心将各地厂商运来的整货验收入库，并根据各连锁店的订货要求，通过自动化机械进行自动分货、拣货，再将各家店铺的货物都集中起来，安排卡车配送。
- * 物流中心还会调查各连锁店的到货情况以及运输车辆的有效利用情况。如调查商店是否准确、及时地接到商品；在运输中是否有效地装卸货物；运输路线是否合理等等。以日本大型连锁集团伊藤洋华堂为例，它们对配送商品的交、接货实行高效率管理方式。

(5) 物流配送中心环节

* 即每一台配送车辆到店时要划卡，离店时也要划卡，到店至离店的时间为卸货和验货的时间。配送中心根据POS系统获取的信息、配送车辆的到店和离店的划卡时间，分析交、接货的作业效率。如发现配送车辆比按规定的時間早到或晚到店15分钟的话（早到无接货人员，晚到则会使商店失去最佳销售机会），总部的职能部门就要按照合同规定，对运输公司的当事者处以罚款（委托运输的情况）。对配送车辆每到一店都实行同样的划卡制度，这样负责商品配送的物流配送中心就能掌握车辆在途时间，从而规划较为合理的配送路线，以确保物流的通畅，使各连锁店能够顺利地运营。

(5) 物流配送中心环节

- * 国外的实践说明，要使连锁经营的物流系统能够真正有效地运作起来，不能再依靠单纯的物流活动（体力的、机械的），而需要用信息系统像一根链条将它们串起来，做到准时、高度协调，否则整个物流系统就会瘫痪。这也就是我们现在为什么一提物流系统以及物流系统的运作，就要将它和信息系统联系在一起的道理。

管理升级

- * 1 超市连锁的物流模型及其作业流程
- * 2 便民连锁的物流模型及作业流程
- * 3 百货连锁的物流模型及作业流程

I 超市连锁的物流模型及其作业流程

程

- 1) 地区本部向连锁总部订货后总部配送统配商品。
- * (2) 地区本部从生鲜食品产地直接订购生鲜食品。
- * (3) 地区本部委托所选择或总部指定的厂商制造专有商标商品。
- * (4) 地区本部自行订货并取得厂商供货。
- * (5) 地区本部从当地批发商处订购商品。
- * (6) 各地区本部物流中心对供货进行出入库、装卸、分类加工、保管等管理。
- * (7) 针对各店铺订货组织配送。
- * (8) 货物在各店铺售给消费者。

2 便民连锁的物流模型及作业流程

- * 便民店所经营的商品以消费者购买频率较高的食品和日用杂货为中心，同时向附近居民提供洗印、复印一类的便利服务，并在营业时间上充分体现其便利性。
- * 便民连锁单体经营面积较小，且靠密度经营，一般都采取本部集中统一购货，本部通过POS信息系统对所属的各便民店的商品结构、销售情况等信息进行统一的收集和处理，并利用计算机系统自动显示的数据把握各便民店的实际商品补充需要量，向厂商、批发业者或流通中心发出供货指示，及时对各店铺所需商品进行配送。

3 百货连锁的物流模型及作业流程

- * (1) 向批发商购入商品，不能退货。
- * (2) 百货商店受批发商委托代为其销售商品，售不出去可退货。
- * (3) 批发商入店自销，余货自行撤回。
- * (4) 本部根据总店及各分店需要统一购入商品。
- * (5) 本部委托制作专有商标商品并取得供货。
- * (6) 本部根据分店需要直接进行配货。