



物流类专业系列教材  
“互联网+”新形态一体化教材

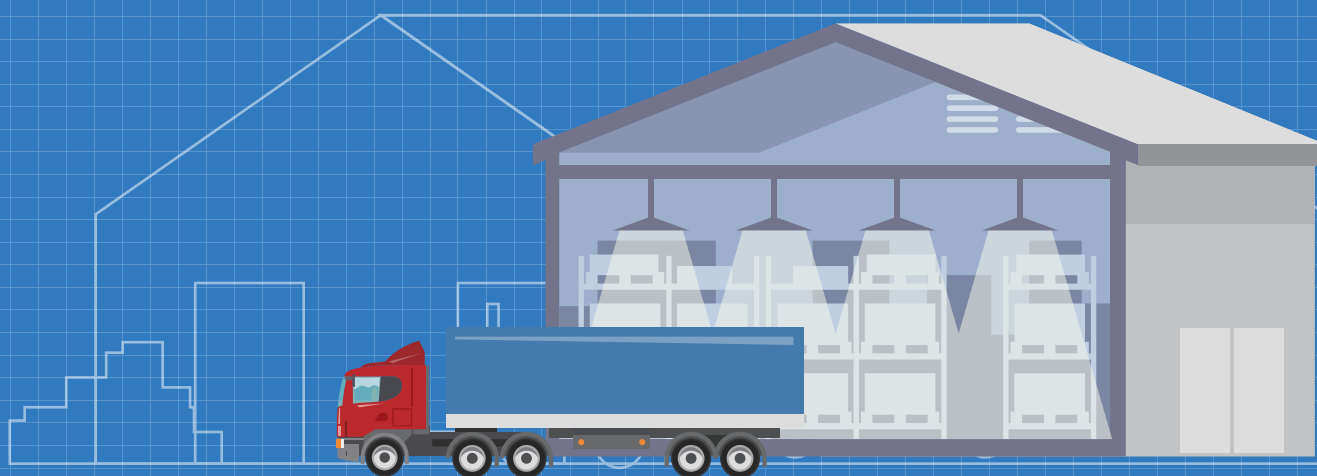


- 微课视频
- 教学课件
- 课程标准
- 电子教案

# 仓储与配送管理

( 微课版 )

主编◎陈晓玥



航空工业出版社



物流类专业系列教材  
“互联网+”新形态一体化教材



扫一扫 学习资源库

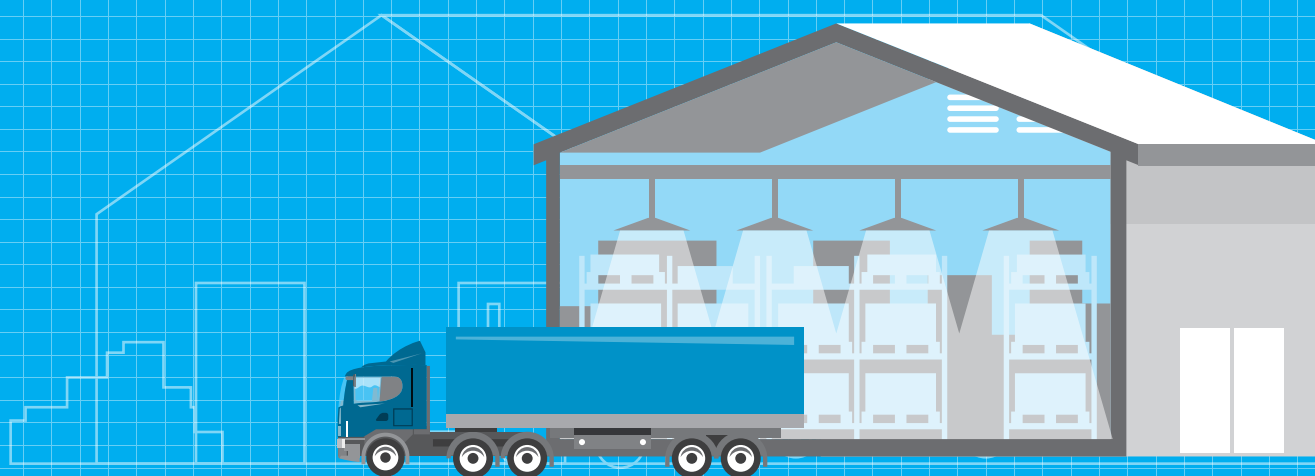
- 微课视频
- 教学课件
- 课程标准
- 电子教案

# 仓储与配送管理

( 微课版 )

主 编◎陈晓玥

副主编◎郭 芳 江 涌 胡玉霞  
苏少虹 孙依婷 吴婉娴



航空工业出版社

## 内 容 提 要

本书是物流管理专业核心课程，以项目化教学为基础，基于工作流程安排任务，共有仓储与配送管理认知、仓储商务管理、仓储布局与库房规划、货物入库作业、货物在库作业、货物出库作业、仓库安全作业、配送中心作业、电子商务配送九个项目，将理论知识与案例有机结合起来，每章设有能力目标、学习任务等，由案例导入为切入点，引入相关知识，章末配备了相关案例和习题，体现知识、技能和素质培养与学习并重的理念。

### 图书在版编目（CIP）数据

仓储与配送管理 / 陈晓玥主编. — 北京：航空工业出版社，2019.1（2023.2 重印）

ISBN 978-7-5165-1778-9

I. ①仓… II. ①陈… III. ①仓库管理 ②物资配送—物资管理 IV. ① F253 ② F252.14

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2019）第 001137 号

## 仓储与配送管理 Cangchu yu Peisong Guanli

航空工业出版社出版发行

（北京市朝阳区京顺路 5 号曙光大厦 C 座四层 100028）

发行部电话：010-85672663 010-85672683

北京荣玉印刷有限公司印刷

2019 年 1 月第 1 版

开本：787 毫米 × 1092 毫米 1/16

印张：14.5

全国各地新华书店经售

2023 年 2 月第 2 次印刷

字数：256 千字

定价：47.00 元

## 前 言

随着经济全球化和现代信息网络技术的日益完善,世界贸易与运输发展迅猛,物流产业在国民经济中的地位日益提升,成了一个重要的新兴产业部门。在我国市场竞争加剧,消费者需求多变且要求提高的环境下,物流作为经济活动的一个过程越来越显现出其突出重要性,物流的地位、功能都发生了深刻的变化,成了第三利润的源泉。许多企业把物流作为提高市场竞争力和提升企业核心竞争力的重要手段,但我国的物流教育仍十分滞后,造成了现代物流综合性人才严重匮乏。21 世纪的物流支持供应链一体化,是企业实现市场竞争地位的有力工具。

仓储与运输是物流运作的两大支柱,是物流的重要组成部分,配送是运输的末端环节,在物流中起到很大的作用。随着物流业的发展,我国物流业开始出现结构性供需矛盾,仓储与运输配送成本占整个物流成本的 50% 左右,如何合理进行仓储与配送服务,如何有效地管理与运作仓储配送中心,对企业的发展至关重要。本书基于这样的考虑,采用分项目编写的形式,每个项目都是以一个完整的、通用的工作任务为主线,将理论知识与案例有机结合起来,每个项目设有知识目标、技能目标等,由案例导入为切入点,引入相关知识,并配备了相关案例、习题和实训指南,体现知识、技能和素质培养与学习并重的理念。

本教材由课程负责人陈晓玥担任主编,郭芳、江涌、胡玉霞、苏少虹、孙依婷、吴婉娴担任副主编,此外,在教材的编写过程中,得到了黎明职业大学校企合作单位九牧王股份有限公司的大力支持,他们不仅对本教材的策划提出了许多宝贵的意见,而且还为本教材提供了不少有代表性的案例及实训建议。

本教材在编写过程中参考和借鉴了国内外专家和学者的大量研究成果,但由于编者水平所限,难免有疏漏之处,敬请广大读者批评指正。

编 者

2018 年 3 月 25 日



## 项目一 仓储与配送管理认知

|                        |    |
|------------------------|----|
| 任务一 仓储与仓储管理认知 .....    | 2  |
| 任务二 配送与配送管理认知 .....    | 10 |
| 任务三 仓储配送企业组织结构设计 ..... | 18 |

## 项目二 仓储商务管理

|                    |    |
|--------------------|----|
| 任务一 仓储市场调研 .....   | 28 |
| 任务二 仓储企业业务开发 ..... | 34 |
| 任务三 仓储合同的撰写 .....  | 40 |

## 项目三 仓库布局与库房规划

|                  |    |
|------------------|----|
| 任务一 仓库布局规划 ..... | 54 |
| 任务二 库房储存规划 ..... | 65 |

## 项目四 货物入库作业

|                  |     |
|------------------|-----|
| 任务一 订货方法选择 ..... | 80  |
| 任务二 货物入库准备 ..... | 88  |
| 任务三 货物验收 .....   | 92  |
| 任务四 货物组托 .....   | 100 |
| 任务五 货物上架储存 ..... | 103 |

## 项目五 货物在库作业

|                   |     |
|-------------------|-----|
| 任务一 货物保管与养护 ..... | 110 |
| 任务二 补货作业 .....    | 114 |
| 任务三 储位调整 .....    | 118 |
| 任务四 盘点作业 .....    | 121 |
| 任务五 库存控制 .....    | 125 |

## ◆ 项目六 货物出库作业

|                   |     |
|-------------------|-----|
| 任务一 订单有效性分析 ..... | 138 |
| 任务二 出库准备 .....    | 140 |
| 任务三 拣选方式的选择 ..... | 144 |
| 任务四 流通加工 .....    | 147 |
| 任务五 装车配载 .....    | 157 |

## ◆ 项目七 仓库安全作业

|                      |     |
|----------------------|-----|
| 任务一 仓库安全生产作业管理 ..... | 166 |
| 任务二 仓库消防安全 .....     | 171 |
| 任务三 仓库排水防洪 .....     | 174 |

## ◆ 项目八 配送中心作业

|                        |     |
|------------------------|-----|
| 任务一 认识配送中心 .....       | 178 |
| 任务二 配送中心的布局 .....      | 182 |
| 任务三 配送作业计划 .....       | 195 |
| 任务四 车辆调度与配送线路的选择 ..... | 199 |

## ◆ 项目九 电子商务配送

|                        |     |
|------------------------|-----|
| 任务一 电子商务物流配送方案设计 ..... | 210 |
| 任务二 电子商务物流配送管理 .....   | 217 |

|            |     |
|------------|-----|
| 参考文献 ..... | 224 |
|------------|-----|

## 仓储与配送管理认知



## 知识目标

- 了解仓储的概念、功能与种类
- 掌握仓储管理的内容和原则
- 熟悉不同类型企业对仓储管理人员的要求
- 了解配送的概念
- 熟悉常见的几种配送模式
- 掌握共同配送
- 了解仓储企业组织结构设计的步骤
- 掌握仓储企业组织结构的主要形式

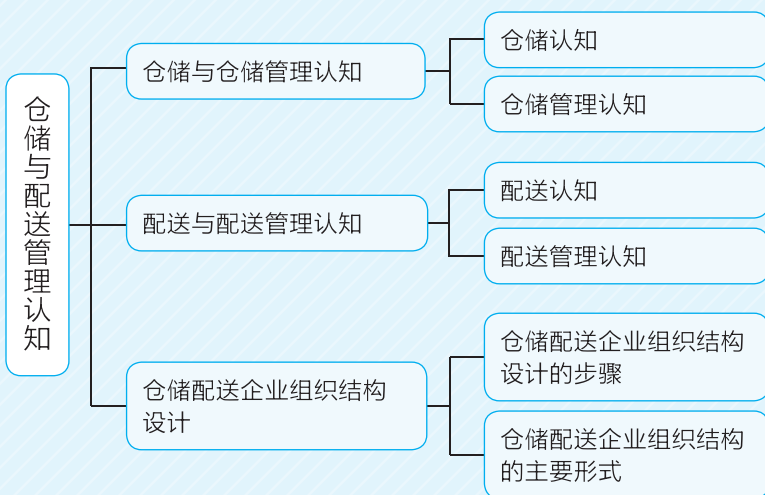


## 技能目标

- ◇ 具备合理组织货物配送的能力以及实施共同配送时，识别共同配送企业的能力
- ◇ 具备判断仓储企业类型，并初步设计仓储企业组织结构的技能



## 思维导图





## 任务一

# 仓储与仓储管理认知

### 案例导入

Ace 五金零售连锁公司在上海浦东外高桥保税物流园区设立了一个仓储中心，占地面积 1.5 万平方英尺。该仓储中心用于存储向 50 余家供应商采购的 1000 多种货物，这个仓储中心使得 Ace 所采购的产品不需要经过美国中转，可以直接发货到国际零售商，从而使得公司的交货期缩短了，进而降低了企业的运营成本。

**思考：**为什么企业仓储管理好了，企业成本会降低？

## 一、仓储认知

### (一) 仓储的概念

仓储是指通过仓库对暂时不用的物品进行储存和保管。“仓”即仓库，为存放物品的建筑物和场地，可以是房屋建筑、洞穴、大型容器或特定的场地等，具有存放和保护物品的功能。“储”即储存、储备，表示收存以备使用，具有收存、保管、交付使用的意思。



#### 知识链接

仓储包括以下几个要点：仓储是物质产品的生产持续过程，物质的仓储也创造产品的价值；仓储既有静态的物品储存，也包括动态的物品存取、保管、控制的过程；仓储活动发生在仓库等特定的场所；仓储的对象既可以是生产资料，也可以是生活资料，但必须是实物动产。

### (二) 仓储的功能

#### 1. 储存和保管功能

##### (1) 储存功能。

储存功能是仓储活动的一项基本功能。在生产专业化和规模化的现代社会，劳动生产率极高，劳动产品产量极大，需要对不能及时消费和流通的货物进行储存，以保证生产和消费活动的正常运行。

## (2) 保管功能。

货物在使用之前必须保持其使用价值，否则将会被废弃，并使储存失去其原本的意义。因此，在仓储过程中需要对货物进行妥善保护和管理，防止其因毁损而降低或失去使用价值，这就是仓储的保管功能。例如，茶叶受潮发霉会失去其应有的使用价值。

### 2. 加工功能

保管物在保管期间，保管人根据存货人或客户的要求对保管物的外观、形状、成分构成、尺度等进行加工，使仓储物发生所期望的变化。



#### 知识拓展

仓储物的加工是一种带有附加值的活动，可以为销售、流通带来一定的便利性，比如对保鲜、保质要求较高的水产品、肉产品、蛋产品等食品，可进行冷冻加工、防腐加工、保鲜加工等。

## (三) 整合功能

### 3. 整合功能

整合是仓储活动的一个经济功能。仓库将来自于多个制造企业的产品或原材料整合成一个单元，进行一票装运。其好处是有可能实现最低的运输成本，也可以减少由多个供应商向同一客户进行供货带来的拥挤和不便。仓储整合功能如图 1-1 所示。

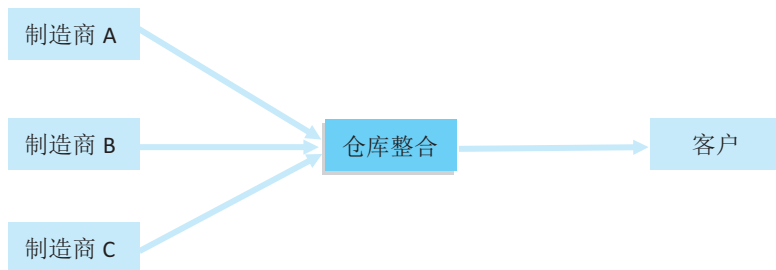


图 1-1 仓储整合功能



#### 知识拓展

为了能有效地发挥仓储整合功能，每一个制造企业都必须把仓库作为货存储备地点，或用作产品分类和组装的设施。这是因为，整合装运的最大好处就是能够把来自不同制造商的小批量货物集中起来形成规模运输，使每一个客户都能享受到低于其单独运输的成本的服务。



笔记



### 4. 分类和转运功能

#### (1) 分类功能。

仓库分类是将来自制造商的组合订货分类或分割成个别订货，然后安排适当的运力运送到制造商指定的个别客户。仓储分类功能如图 1-2 所示。

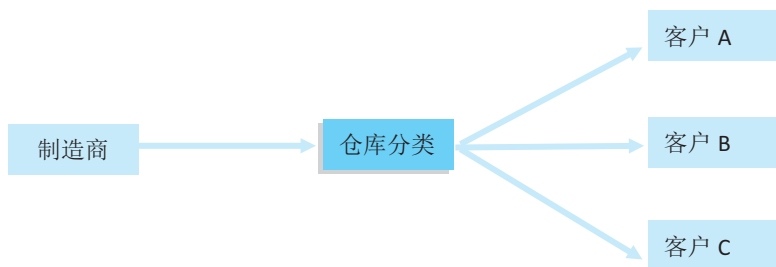


图 1-2 仓储分类功能

#### (2) 转运功能。

仓库从多个制造商处运来整车的货物，在收到货物后，如果货物有标签，就按客户要求进行分类；如果没有标签，就按地点分类，然后货物不在仓库停留直接装到运输车辆上，装满后运往指定的零售店。仓储转运功能如图 1-3 所示。

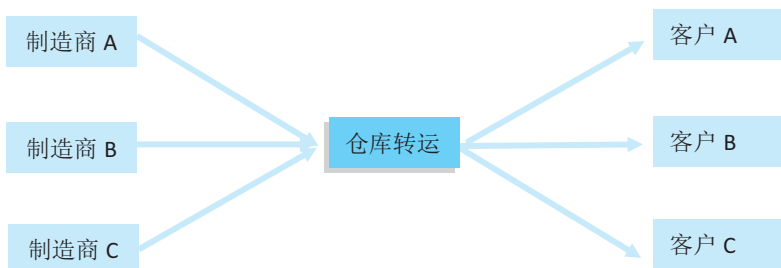


图 1-3 仓储转运功能



### 知识链接

分类和转运的货物一般在仓库内的存储时间极短，因而，降低了仓库的搬运费用，最大限度地发挥了仓库装卸设施的功能。

### 5. 支持企业市场形象的功能

从满足需求的角度看，从一个距离较近的仓库供货远比从生产厂商处供货方便得多，同时，仓库也能提供更为快捷的递送服务。这样会在供货的方便性、快捷性以及对市场需求的快速反应性方面，为企业树立一个良好的市场形象。

### 6. 市场信息的传感器

任何产品的生产都必须满足社会的需要，生产者都需要把握市场需求的动

向。社会仓储产品的变化是了解市场需求极为重要的途径。仓储量减少,周转量加大,表明社会需求旺盛;反之则为需求不足。厂家存货增加,表明其产品需求减少或者竞争力降低,或者生产规模不合适。



### 知识拓展

仓储环节所获得的市场信息虽然比销售信息滞后,但更为准确和集中,且信息成本较低。现代企业生产特别重视仓储环节的信息反馈,将仓储量的变化作为决定生产的依据之一。现代物流管理特别重视仓储信息的收集和反应。

### 7. 提供信用的保证

在大批量货物的实物交易中,购买方必须检验货物、确定货物的存在和货物的品质,方可成交。购买方可以到仓库查验货物。由仓库保管人出具的货物仓单是实物交易的凭证,可以作为对购买方提供的保证。仓单本身就可以作为融资工具,可以直接使用仓单进行质押。

### 8. 现货交易的场所

存货人要转让已在仓库存放的商品时,购买人可以到仓库查验商品取样化验,双方可以在仓库进行转让交割。国内众多的批发交易市场,就既是有商品存储功能的交易场所,又是有商品交易功能的仓储场所。众多具有便利交易条件的仓储都提供交易活动服务,甚至部分形成有影响力的交易市场。近年来我国大量发展的阁楼式仓储商店,就是仓储功能高度发展、仓储与商业密切结合的结果。



### 思考:

哪些功能是传统的仓储服务功能,哪些是仓储增值性服务功能。

## (三) 仓储的种类

### 1. 按仓储功能划分

#### (1) 储存仓储。

专门用来储存物资的仓储,一般存放期较长。

#### (2) 物流中心仓储。

主要面向社会服务;物流功能健全;完善的信息网络;辐射范围大;少品种,大批量;存储吞吐能力强;物流业务统一经营管理。



笔记



## 仓储与配送管理



笔记

### （3）配送中心仓储。

主要面向特定用户服务；配送功能健全；完善信息网络；辐射范围小；多品种小批量；配送为主、存储为辅。

### （4）运输转换仓储。

衔接不同运输方式的仓储。

### （5）保税仓储。

使用海关核准的保税仓库存放保税货物的仓储行为。



## 知识链接

◆ 储存仓储应特别注意对物资的质量保管和维护。

◆ 物流中心仓储一般在一定经济地区中心，如北方集散地：天津新港；华东：上海；华南：广州、深圳；西南：成都；国际物流中心：香港、新加坡等。

◆ 配送中心仓储如家乐福配送中心、沃尔玛配送中心等。

◆ 运输转换仓储特别注重货物的周转作业效率和周转率，如港口、车站库场所进行的仓储。

◆ 保税仓储中的保税货物主要是不用于国内销售、暂时进境、海关予以缓税的进口货物。

## 2. 按仓储对象划分

### （1）普通物品仓储。

不需要特殊保管条件的物品仓储，如一般的生产物资，普通生活用品、普通工具等。

### （2）专用仓储。

专用仓储是专门用来储存某一类（种）的物品仓储。

### （3）特殊物品仓储。

在保管中有特殊要求和需要满足特殊保管条件的物品仓储，如危险品仓储（需用监控，调温，防爆，防毒，泄压等装置）、冷库仓储（一定温度）；粮食仓储（恒温）等。

## 3. 按仓储经营主体划分

### （1）自营仓储。

企业自营仓储主要包括生产企业仓储和流通企业的仓储。企业自营的仓储行为不具有独立性，仅仅是为企业的产品生产或商品经营活动服务。相对来说规模小，数量众多，专用性强，而仓储专业化程度低、设施简单。

## （2）营业仓储。

仓储经营人以其拥有的仓储设施，向社会提供商业性仓储服务的仓储行为，包括提供货物仓储服务和提供仓储场地服务，收取仓储费。如：中储公司（中国物资储运公司）占地 1300 万平方米，货场 450 万平方米，库场 200 万平方米，仓储面积居全国同类企业之首。

## （3）公共仓储。

公共仓储式公共事业的配套服务设施，为车站、码头提供仓储配套服务。其运作的主要目的是为了保证车站、码头的货物作业和运输，具有内部服务的性质。



### 知识链接

营业仓储与公共仓储的区别：

- ◆ 营业仓储是专业仓储单位向社会提供的仓储服务。
- ◆ 公共仓储是公共事业单位提供的仓储配套服务，具有内部服务的性质，主要为车站，码头的运输和作业服务。

## 4. 按仓储物的处理方式划分

### （1）保管式仓储。

以保管物原样保持不变的方式进行的仓储，即到期原物返还。分为仓储物独立的保管仓储和将同类仓储物混合在一起的混藏式仓储。

### （2）加工式仓储。

是保管人在仓储期间根据存货人的要求对保管物进行一定的加工的仓储方式。

### （3）消费式仓储。

保管人在接受保管物时，同时接受保管物的所有权，保管人在仓储期间有权对仓储物行使所有权；在仓储期满，保管人将相同种类、品种和数量的替代物交还给委托人所进行的仓储，即替代物返还所有权转移。

### （4）混藏式仓储。

混藏式仓储是指存货人将一定品质、数量的种类物交付保管人储藏，而在储存保管期限届满时，保管人只需以相同种类、相同品质、相同数量的替代物返还的一种仓储经营方法。





### 知识链接

消费式仓储与混藏式仓储的异同：

二者在仓储期届满的时候都不需要原物返还。二者的区别在于，消费式仓储的保管人拥有保管物的所有权，在仓储期间有权使用仓储物，混藏式仓储则没有保管物的所有权。

## 二、仓储管理认知

### （一）仓储管理的概念

仓储管理是指对仓库和仓库中储存的货物进行管理。仓储管理的内涵随着其在社会经济领域中的作用不断扩大而变化。仓储管理从单纯意义上的对货物存储的管理，已成为物流过程中的中心环节，它的功能已不是单纯的货物存储，而是兼有包装、分拣、整理、简单装配等多种辅助性功能。因此广义的仓储管理应包括对这些工作的管理。

### （二）仓储管理的内容

#### 1. 仓库的选址与建设

例如仓库的选址原则，仓库建筑面积的确定，库内运输道路与作业区域的布置等。

#### 2. 仓库机械作业的选择与配置

例如，如何根据仓库作业特点和所储存物资的种类以及其理化特性，选择机械装备以及应配备的数量，如何对这些机械进行管理。

#### 3. 仓库的业务管理

例如，如何组织物资出入库，如何对在库物资进行储存、保管与养护。

#### 4. 仓库的库存管理

例如，库存管理的方法。

#### 5. 其他

如仓库业务的考核问题，新技术、新方法在仓库管理中的应用问题，仓库安全与消防问题等，都是仓储管理所涉及的内容。



### 知识拓展

成本和仓储服务水平存在二律背反的关系，因此，在仓储管理中，应该有效的将货物质量、仓储安全、仓储效率、仓储经济有效结合起来。

### （三）仓储管理人员的基本要求

#### 1. 物流企业对仓储管理的要求

物流企业对仓储管理的要求包括以下方面：

- （1）合理调度仓储运作，对客户需求能作出快速的动态反应。
- （2）仓库配备先进的物流软件和硬件设施，包括立体货架、自动分拣系统、条形码管理系统、流通加工设备等。
- （3）仓储管理方式应能够满足不同客户需要。
- （4）在搞好仓储基本业务管理的基础上，还要进行分拣、配货、包装等，为客户提供个性化服务。
- （5）为客户提供增值服务，包括搞好库存控制和提高流通加工能力等。



#### 知识拓展

物流企业是服务型企业，其收益主要来自物流服务费用，客户对物流服务需求的迅速增加，个性化需求的提高，使得许多物流仓库配备全自动立体仓库、自动分拣系统、条形码及智能化仓储管理信息系统等，以提高市场竞争力，吸引客户。

#### 2. 流通企业对仓储管理的要求

仓储作为商品营销的保障，为企业销售提供物流服务。流通企业对仓储管理的要求主要体现在如下方面：

- （1）搞好物品的接运。
- （2）搞好物品数量和外观质量验收。
- （3）分区分类和专仓专储。
- （4）进行储存期标识和质量维护。
- （5）高效的包装加工作业。
- （6）准确发货和及时发运。



#### 知识拓展

流通企业本身并不生产，多为批发零售企业，其存储的目的是为了满足下游客户的需求，特别是对于一些连锁超市而言，快进快出是其仓储的特点。

#### 3. 生产企业对仓储管理的要求

生产企业对仓储管理的要求包括以下方面：

- （1）对供货商的供货严格把关。
- （2）物品储存标识符合批次管理和可追溯性要求。



笔记



## 仓储与配送管理



(3) 建立库位编码系统, 实现物品储存可视化。

(4) 合理储存保管, 符合先进先出的要求。

(5) 限额供料和配送到现场。

此外, 对工具、备品备件仓库, 还要求能够根据需求规律, 搞好库存管理, 建立安全库存和控制库存量。



### 知识拓展

生产企业的核心竞争力体现在产品的开发、生产和制造上, 仓储作为企业生产和营销的保障, 主要体现在对原材料、零部件、在制品、备品备件和成品的仓储管理, 搞好物料仓储管理对确保企业生产正常进行有着重要意义。



### 思考:

仓储企业与流通企业、生产企业的仓储管理有何不同?

## 任务二

## 配送与配送管理认知

### 案例导入

美国的沃斯堡孟买家具及配件公司, 近来想要成立一家服务于成千上万家零售店和网上商店的批发分公司, 该批发公司需要处理位于不同地方的成千上万个客户的订单, 销售产品的性质和零售渠道和家具是完全不同的, 因此无法利用原有配送中心。因此, 该公司选择了 USCO 物流公司作为其物流服务商, 共享物流设施, 实施共同配送。这为孟买家具的服务能力带来了更大的柔性。随着客户订单的快速增长, 对于不同客户单的自动处理能力对于孟买公司的成功至关重要, 孟买批发分公司依靠 USCO 物流公司来帮助公司实现订单履行政程序的自动化, 并提供帮助该公司建立为顾客定制的条形码和标签的技术支持。孟买批发分公司同样也把公司所有的运输交给了 USCO 物流公司, 这在一定程度上要比孟买公司自己与运输公司谈判签约所付的运费要低, 通过共同配送, 不仅提高了孟买公司的订单履行能力, 还为公司树立了良好的服务品牌。

**思考:** 什么是配送? 共同配送与企业单独配送相比, 有什么优势?



## 一、配送认知

### (一) 配送的概念

一般来说,配送是在整个物流过程中的一种既包含集货、储存、拣货、配货、装货等一系列狭义的物流活动,也包括输送、送达、验货等以送货上门为目的的商业活动,它是商流与物流紧密结合的一种综合的、特殊的综合性供应链环节,也是物流过程的关键环节。由于配送直接面对消费者,最直观地反映了供应链的服务水平,所以,配送“在恰当的时间、地点,将恰当的商品提供给恰当的消费者”的同时,也应将优质的服务传递给客户,配送作为供应链末端环节和市场营销的辅助手段,日益受到重视。

### (二) 配送的特点

从配送活动的实施过程上看,配送包括“配”和“送”两个方面的活动。“配”是对货物进行集中、分拣和组配,其核心是一项组织工作;“送”是以合适的方式将货物送达至指定地点或用户手中。配送的特点包括以下几个方面:

#### 1. 配送是一项经济性的活动

基于成本控制的配送是在经济区域范围内进行配送,也就是一般说的“短距离的运输”。作为一项独立的经济活动,配送经营人需要考虑成本和效益,控制配送成本,通过提供配送服务获得经济回报。

#### 2. 配送是一项有计划有组织的活动

配送是由配送人根据自身的条件和能力,通过一定的管理组织和决策层次、执行部门,遵循企业经营和配送业务的基本规律所开展的经营活动。

#### 3. 配送是一种用户驱动型的活动

配送通过对用户对物品的需求进行分析、归纳,形成经济的配送方案开展配送,满足用户在时间和数量上对物品的需要。

#### 4. 配送是“配”和“送”的有机结合

是在开展集货、备货、拣选、加工、组配、包装、配载等“配”的基础上开展的送货,送货只是配送的其中一项环节。可以说配送是送货的管理组织的升级。



#### 知识链接

配送与传统意义上的送货的区别:

◆送货主要体现为生产企业和商品经营企业的一种推销手段,通过送货达到多销售产品的目的。而配送则是社会化大生产,高度专业化分工的产物,是



## 仓储与配送管理



商品流通社会化的发展趋势。

◆送货方式对用户而言,只能满足其部分需求,这是因为送货人有什么送什么。而配送则将用户的要求作为目标,具体体现为用户要求什么送什么,希望什么时候送便什么时候送。

◆第三,送货通常是送货单位的附带性工作,也就是说送货单位的主要业务并非送货。而配送则表现为配送部门的专职,通常表现为专门进行配送服务的配送中心。

◆第四,送货在商品流通中只能是一种服务方式。而配送则不仅仅是一种物流手段,更重要的是一种物流体制,最终要发展为“配送制”。

◆第五,由配送企业进行集中库存,保证向企业内部的各生产单位进行物资供应,可以取代原来分散在各个企业为保证生产持续进行而设立的库存,这样,使企业实现零库存成为可能,送货则不具有这种功能。



### 案例 1-1

百丽的发展历程为中国服装制造业提升在全球服装行业产业链中的地位提供了较为现实的参考。步入 21 世纪,百丽进一步整合零售网络资源和进行业务多元化,顺应了服装市场“小批量、多品种、多规格”的竞争方向,实现了企业规模和利润率的齐头、快速并进。而在背后支撑百丽变革成功的“核动力”就是百丽的极速供应链,其如齿轮般处处同消费者的需求紧紧咬合。

为了有效地控制库存,百丽任何一款产品的首批订单永远都是 50%,其余的单子会结合市场的反馈通过补单的方式来完成,销售情况的回馈由各货品部的产品经理来完成,他们会对销售情况进行调研,并预测余下品牌的预期销售情况,再在每周下达补货订单。

**案例思考:** 百丽为什么对订单不一次性的结清,而是采取提供百分之五十的货? 配送是如何帮助百丽完成补单的?

### (三) 配送模式的分类

配送模式是指企业对配送所采取的基本战略和方法。配送模式的分类如图 1-4 所示。

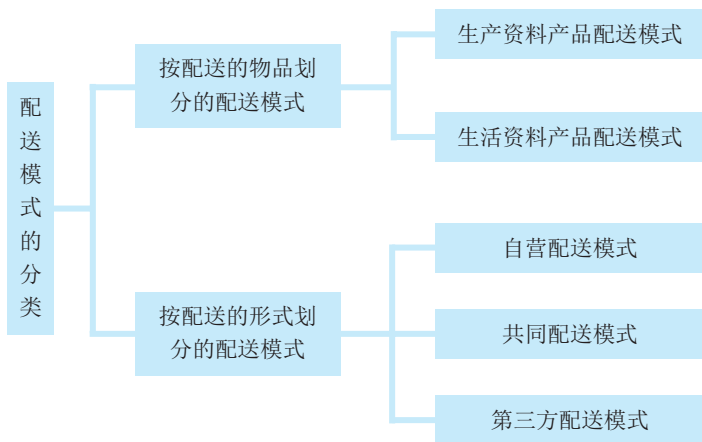


图 1-4 配送模式的分类



### 知识链接

◆ 生产资料是指用于满足工作、交通、基本建设等需要的工业品生产资料。一般消费量都比较大，运输量也比较大。由于产品的性质和消费情况各异，其配送模式也迥然不同。有些生产资料是以散装或裸露方式流转的（如煤炭、水泥、成品油等产品，配送模式如图 1-5 所示；有些则是以捆装和集装方式流转的（如金属材料、机电产品等，配送模式见图 1-6 所示。

◆ 生活资料包括供人类吃、穿、用的各种食品、饮料、衣物、用具和各种杂品。生活资料需求变化比生产资料要快，因此，生活资料的配送不但必须安排分拣、配货和配装等工艺（或工序），而且其作业难度也比较大。此外，如生鲜食品，有保鲜、保质期和卫生等质量要求，根据这一特点，一部分生活资料的配送流程中也包含加工工序，配送模式如图 1-7 所示。而日用小杂品一般都有确定的包装，可以集装、混装和混载，产品的尺寸不大，可以成批存放在没有单元货格的现代化仓库中，他们的配送作业工序比较齐全，但流程中没有加工工序，其配送模式如图 1-8 所示。

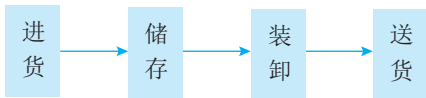


图 1-5 煤炭、水泥、成品油等的配送

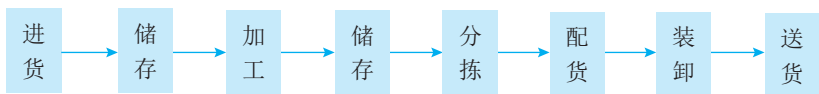


图 1-6 金属材料、机电产品等的配送

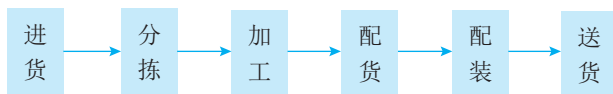


图 1-7 生鲜食品配送模式

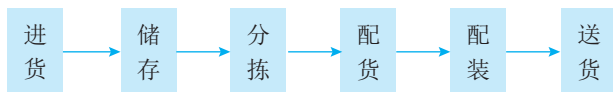


图 1-8 小件杂品配送模式

### (四) 共同配送

#### 1. 共同配送的含义

我国国家标准《物流术语》对共同配送的解释是：“由多个企业联合组织实施的配送活动”。共同配送是多名流通经营者在配送环节上进行合作的配送方式。采用这种合作方式的经营者可以互相使用对方的配送系统或者共同组建配送系统，也可以共同设立独立配送企业。

跨区域销售和物流业的发展，越来越多的企业选择共同配送。共同配送可以降低成本，从而间接地为其客户带来费用的节省。

#### 2. 共同配送的方式

##### (1) 以货主为主体的共同配送。

这种方式以具有配送需求的工商企业为合作主体，解决单个企业配送低效率的问题。这种配送又分为发货货主主体型和进货货主主体型。

##### (2) 以物流业者为主体的共同配送。

这种方式以第三方物流企业的合作为主体，克服单个企业配送的效率低下等问题。主要分为公司主体和合作机构主体型。

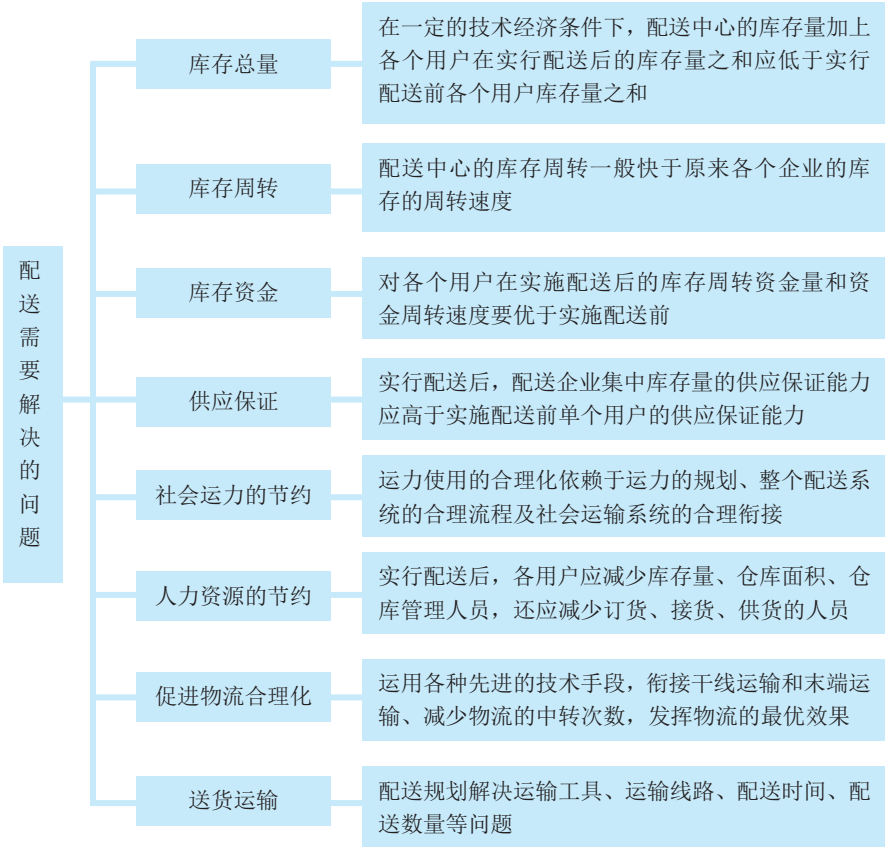
#### 3. 实施共同配送的难点及解决办法

实施共同配送有可能泄露企业的商业机密，在实施中会碰到各种各样的问题（比如商品类目过多、成本分摊等），因此不仅不易管理商品，还有可能产生纠纷，导致服务水平下降，此外，成本分配也有可能出现问题。因此，在选择实施共同配送的企业时，应考虑：

- (1) 配送地址的分部类似，这样易于安排配送路线；
- (2) 商品特征类似，易于记载；
- (3) 保管和搬运拣选类似，易于工具的通用；
- (4) 企业实力相似，服务水平类似，这样易于沟通；
- (5) 处理的配送量类似，易于分摊成本，建立长期稳定的关系。

(五) 配送需要解决的问题

配送需要解决的问题如图 1-9 所示。



1-9 配送需要解决的问题

二、配送管理认知

(一) 配送管理的概念

配送管理就是对配送活动（集货、拣选、加工、包装、分割、组配、送货）全流程的计划、组织、控制和协调过程。它以物流配送相关理论为基础，以对物流配送活动各环节的管理为核心，最终以实现配送的合理化和高效化为目的。

(二) 配送管理的内容

配送管理的内容如图 1-10 所示。



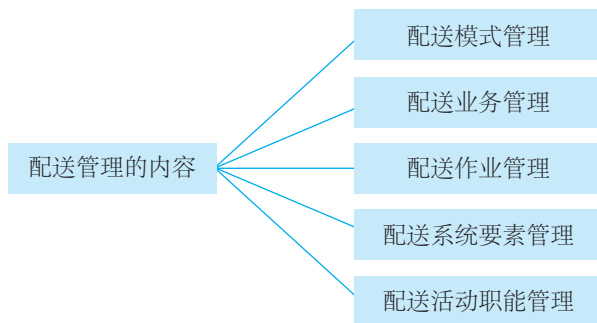


图 1-10 配送管理的内容

### 1. 配送模式管理

企业选择何种配送模式，主要取决于配送对企业的重要性、企业的配送能力、市场规模与地理范围、保证的服务及配送成本等几个方面的因素。根据国内外的发展经验以及我国的配送理论与实践，目前主要形成了自营配送模式、共同配送模式和第三方配送模式等配送模式。

### 2. 配送业务管理

在配送过程中，配送的对象、品种、数量等较为复杂。为了做到有条不紊地组织配送活动，管理者需要遵照一定的工作程序对配送业务进行安排与管理。一般情况下，配送组织工作的基本程序和内容包括配送路线的选择和拟订配送计划两个方面。

### 3. 配送作业管理

不同产品的配送可能有各自的独特之处，但配送的一般流程如图 1-11 所示。

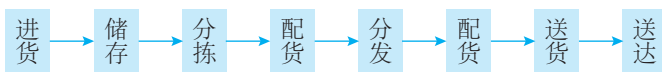


图 1-11 配送的一般流程

配送作业流程的管理就是对这个流程之中的各项活动进行计划和组织。

### 4. 配送系统要素管理

从系统的角度看，对配送系统各要素的管理主要包括人员管理、物资管理、财务管理、技术管理和信息管理等内容。

### 5. 配送活动职能的管理

从职能上看，配送活动主要包括配送计划管理、配送质量管理、配送技术管理、配送经济管理等。

## (三) 配送管理存在的问题

配送管理存在的问题如图 1-12 所示。

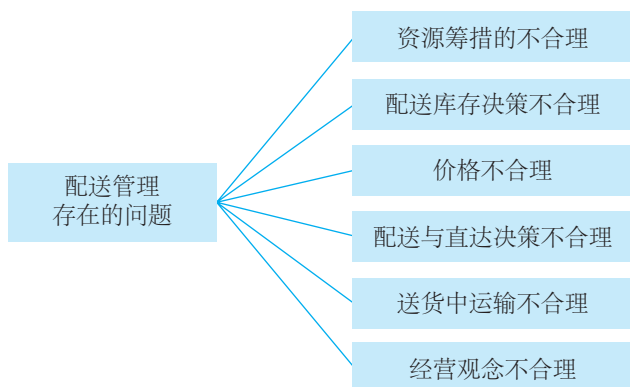


图 1-12 配送管理存在的问题

### 1. 资源筹措的不合理

配送是利用较大批量筹措资源，降低筹措资源的成本，从而取得优势。如果仅仅是为某一、两户代购代筹，对用户来讲，就不仅不能降低资源筹措费，相反却要多支付一笔配送企业的代筹代办费，因而不合理的。此外，如配送量计划不准，资源筹措过多或过少，在资源筹措时不考虑建立与资源供应者之间长期稳定的供需关系等，都属于资源筹措不合理。

### 2. 库存决策不合理

配送企业不是依靠科学管理去降低库存的总量，从而导致仅是库存转移，而未取得库存总量降低的效果。此外，储存量不足，不能保证随机需求，失去了应有的市场，也属于库存决策不合理。

### 3. 价格不合理

通常，配送价格应低于用户自己进货时产品购买价格加上自己提货、运输、进货之成本总和。若配送价格普遍高于用户自己进货价格，损伤了用户利益。此外，若价格制定过低，致使配送企业处于无利或亏损状态，也属于价格不合理。

### 4. 配送与直达决策不合理

当客户使用批量很大时，可以直接通过社会物流系统均衡批量进货，比起通过配送中转送货，更能节约费用。在这种情况下，通过配送而不直接进货，就属于不合理范畴。

### 5. 送货中运输不合理

利用集中配装一车送几户，可以大大节省运力和运费。若是实行一户一送，会导致车辆不能满载。此外，即时配送过多过频，也会导致上述情况发生。

### 6. 经营观念不合理

不合理的经营观念会使配送优势无从发挥，还可能损坏配送的形象。如配

笔记



送企业在库存过大时，配送企业强迫客户接货，以缓解自己的库存压力；在资金紧张时，配送企业长期占用客户资金；在资源紧张时，配送企业将客户委托资源挪作他用以谋求获利。

### （四）配送合理化措施

配送合理化措施如图 1-13 所示。

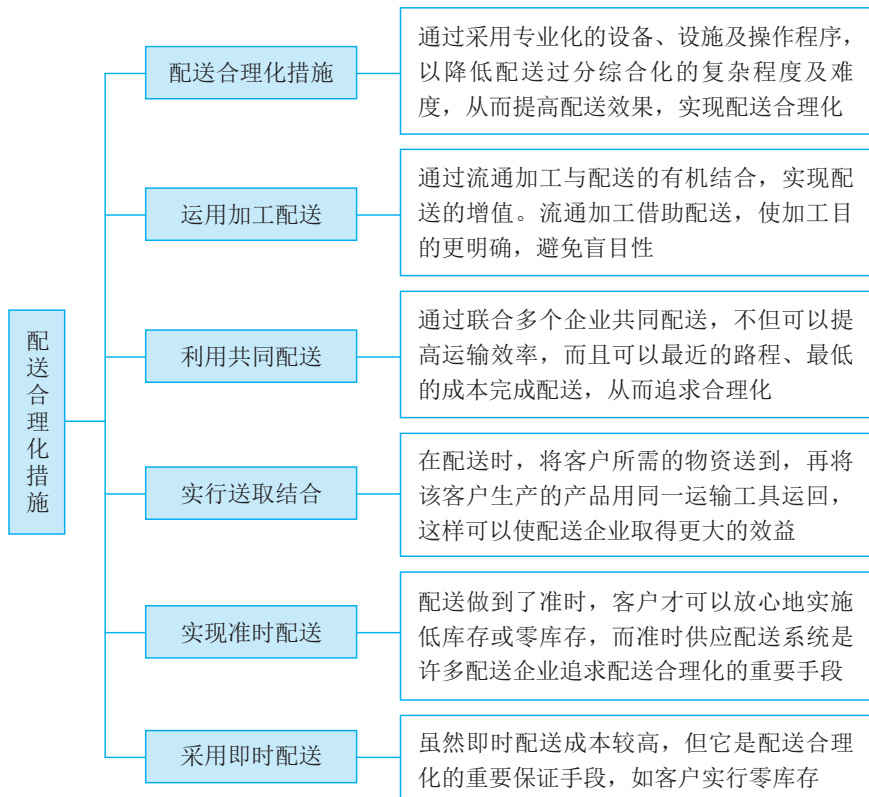


图 1-13 配送合理化措施

## 任务三

# 仓储配送企业组织结构设计

### 案例导入

小刘是物流管理专业应届毕业生，应聘到一家从事仓储运输的家族物流企业，该企业职务几乎由家庭成员所担当，所有人都由总经理直接领导。在企业业务量比较小的情况下，这种高度集权的组织结构形式确实有利于统一调配企业的人力、物力和财力，但随着企业业务量的增加以及客户对仓储服

务要求越来越高，这种组织构造造成信息反馈慢且失真，企业运作低效率，因此，企业组织结构亟待改革。

**思考：**假如你是小刘，你认为该物流企业应该采取什么样的组织结构？



一、仓储配送企业组织结构设计的步骤

仓储配送企业组织是一个由许多元素按照一定的形式排列组合而成的系统。因此，在选择组织形式时，必须首先考虑四个基本问题：什么样的组织形式有利于实现企业的战略目标？什么样的组织形式能提高组织效率？组织形式与企业活动如何适应？组织与外部环境如何适应？才能进行仓储企业组织结构的设计。

那么，进行组织结构设计应该如何进行呢？组织结构设计的过程主要包括以下六个步骤。

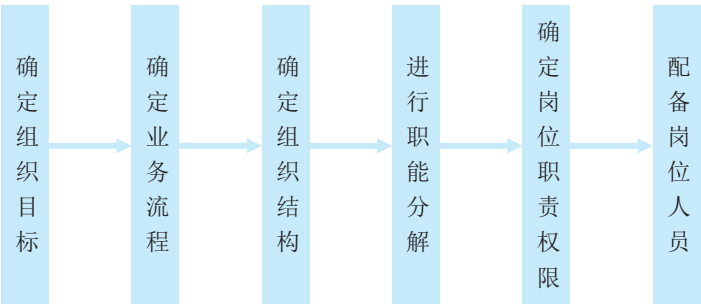


图 1-14 仓储配送企业组织结构设计过程



知识链接

仓储配送企业在进行组织结构设计时，首先根据企业内外部环境以及所服务的客户群确定目标，并确定业务流程及流程中各节点的工作内容，然后确定采取何种组织形式，并设置相应的部门，之后在此基础上对各部门进行职能分解，明确每一部门的具体职能并设立相应岗位，同时规定各职位的权利、责任和义务，明确各部门之间、上下级之间和同级之间的职权关系，以及相互之间的沟通与原则，最后为各个部门配备人员，明确其职务和职称。



思考：

假如客户企业是制造业，那么仓储企业的组织目标与业务流程如何确定，最终需要配备什么岗位人员？如果是零售商呢？



### 知识拓展

仓储配送企业与物流相关的主要职能部门有业务部、仓储部和运输配送部。业务部的主要职能是市场调研，开发客户，业务受理及客户服务等；仓储部的主要职能是对物资进行出入库管理，保管及养护，库存控制等；运输配送部主要职能是进行运输路线安排，车辆调度，车辆配载及送货等。

## 二、仓储配送企业组织结构的主要形式

### （一）直线式组织机构

直线式组织结构是最古老的组织结构形式。在这种组织结构下，职权直接从高层开始向下“流动”（传递、分解），经过若干个管理层次达到组织最低层，如图 1-15 所示。其特点是：

- （1）组织中每一位主管人员对其直接下属拥有直接职权。
- （2）组织中的每一个人只对他的直接上级负责或报告工作。
- （3）主管人员在其管辖范围内，拥有绝对的职权或完全职权。

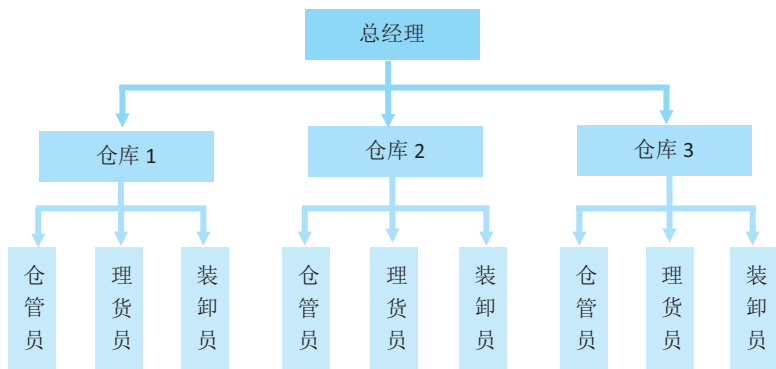


图 1-15 直线式组织结构图

### （二）职能式组织结构

职能式组织结构本质是将企业的主导业务分解成各个环节，并由相应部门负责执行，即按照职能设置部门及各部门间的层级关系。总经理没有直接发号施令的权利，事务由总经理办公室进行协调。职能式组织结构的核心优势是专业化分工，部门和岗位的设置以及名称是以“职能”“专业”来称呼，如图 1-16 所示。

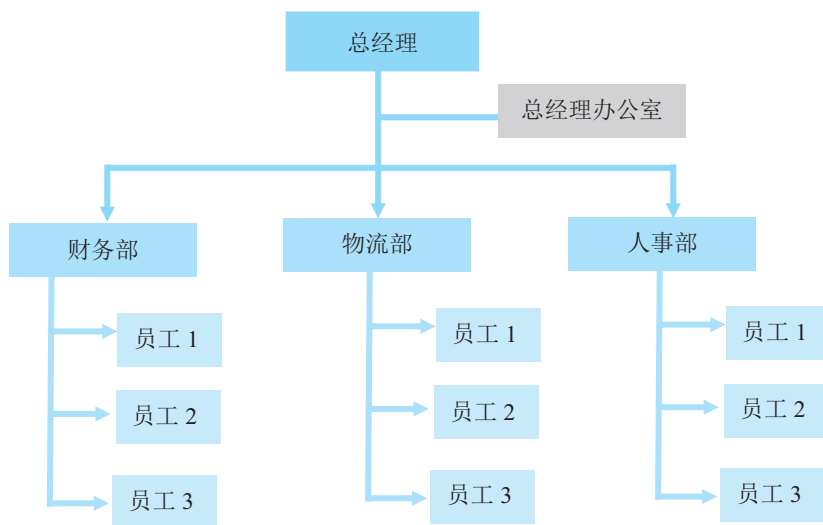


图 1-16 职能式组织结构图

### (三) 直线职能式组织结构

直线职能制，也称直线参谋制。它是在直线制和职能制的基础上，吸取这两种形式的优点而建立起来的，如图 1-17 所示。这种组织结构形式把仓储企业管理机构和人员分为两类，一类是直线领导机构和人员；另一类是职能机构和人员。直线领导机构和人员在自己的职责范围内有一定的决定权和对所属下级的指挥权，并对自己部门的工作负全部责任，职能机构和人员，则是直线指挥人员的参谋，不能对直接部门发号施令，只能进行业务指导。目前，我国大部分企业采取这种组织结构形式。

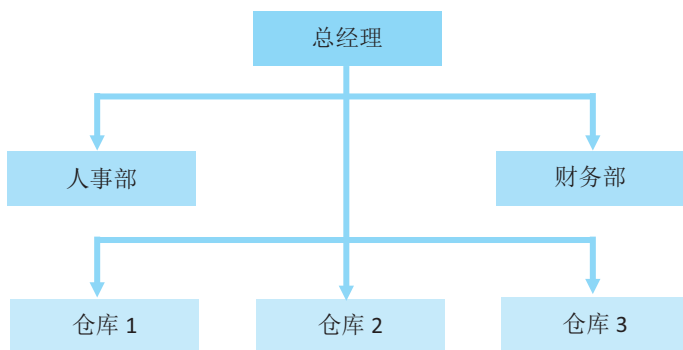
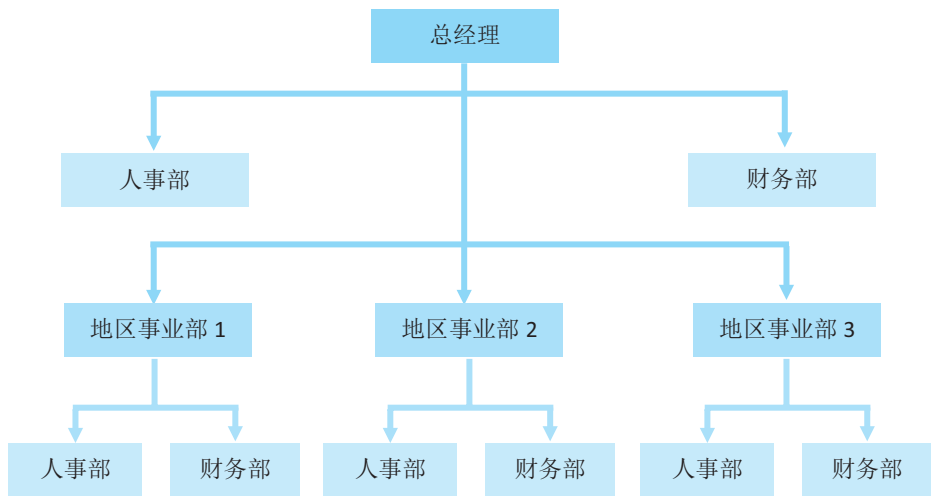


图 1-17 直线职能制组织结构图

### (四) 事业部制组织结构

事业部制是一种高度集权下的分权管理体制，是以按照地区划分事业部的形式出现，如图 1-18 所示。



## （五）矩阵式组织结构

```
graph TD; GM[总经理] --- B[业务部]; GM --- HR[人事部]; GM --- F[财务部]; B --- P1[项目 1]; B --- P2[项目 2]; B --- P3[项目 3]; HR --- P1; HR --- P2; HR --- P3; F --- P1; F --- P2; F --- P3;
```

五种组织结构形式各有优缺点，适用于不同类型的企业，表 1-1 体现了上述五种组织结构的优缺点及适用范围，在具体设计企业组织结构时，需要对他们进行比较分析，才能做出符合企业现状的选择。

知识拓展

有时候，一个企业不止采用一种组织结构形式，在一定条件下，需要结合现实情况，选择两种或多种形式的结构组织。

表 1-1 各种组织结构形式比较

|      | 直线式                                    | 职能式                                   | 直线职能式                                       | 事业部制                                            | 矩阵式                                |
|------|----------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------------|-------------------------------------------------|------------------------------------|
| 优点   | 权力集中，职权和职责分明、命令统一；信息沟通简捷方便，便于统一指挥，集中管理 | 可以促进深层次技能的提高，较易实现组织的职能目标              | 权力集中，有利资源优化配置，发挥整体优势；各功能划分功能，充分发挥各专业管理机构的作用 | 总公司可以集中精力考虑全局；事业部更能发挥经营管理的积极性；各事业部之间的竞争有利于企业的发展 | 任务明确，各方面人才有备而来；横向信息沟通容易；适应性强，协调配合好 |
| 缺点   | 对主管的能力要求高；缺乏横向的协调关系                    | 对外界环境的变化比较慢；层级负荷加重；部门间缺乏横向协调，导致组织缺乏创新 | 增加了高层领导的协调工作；易产生相互推诿现象，减弱物流公司的效益和整体实力       | 公司与事业部的职能机构重叠；各事业部只考虑自身的利益，影响事业部之间的协作           | 容易导致员工对双重领导的迷惑；管理者需要耗费较多时间解决冲突     |
| 适用企业 | 规模不大，职工人数不多，生产和管理工作都比较简单中小型企业          | 产品品种较单一、生产技术发展变化较慢、外部环境比较稳定的中小型企业     | 规模中等的企业，随着企业规模的进一步扩大，将倾向于更多的分权              | 经济规模大、产品结构复杂、跨区域经营的大中型企业                        | 临时组织的项目                            |

思考：

一个刚刚成立的农产品仓储企业，可采用什么样的组织结构形式？如果该仓储企业与另一个运输企业联合实施农产品的仓储和运输服务，可采用什么样的组织结构形式？

案例 1-2

迅达物流公司在全国有四大业务区：华北区、华中区、华东区、华南区，这两年业务发展很快，年收入节节攀升。但近两年来，公司的管理慢慢跟不上业务发展的节奏，问题频频出现。因此，张总就召集各部门领导到会议室研讨问题。





张总说：“这两年公司发展很快，但现在我们的各个业务区域过于强调自己的利益，有时工作上很难做好协调。”王副经理说：“上个月公司总部分配资金给各业务区购车，各个区域经理都认为自己业务量大，运输车辆需要增加，几乎不从整个公司的战略利益上考虑，各个区域经理为此闹得很不愉快。”刘副经理没等王副经理讲完，就抢着说：“还有，今年3月份，江西省内有一批货物急需运往广西，由于两省分分别属于华东区和华南区管辖，在货物衔接时出了问题，两个区域互相推诿，导致客户非常不满意。”张总说：“是啊，我最近在想，虽然各业务区的具体事务公司不便干预，但各业务区在考虑机构设置和用人上应该考虑成本，比如华中区目前业务量相对比较少，没有必要与其他三个区都设置人力资源部、财务部、后勤部、市场部、信息部、客户部、业务部、技术部等那么多部门，可以将一些部门合并，人员也应该裁减。”……

**案例思考：**该公司的组织结构属于哪一种？它有什么优缺点？适用于什么企业？对于上述公司出现的问题，应如何解决？

### 案例分析

1. 西南仓储公司是一家位于四川的国有商业储运公司，主要业务以存储家用电器为主，随着物流市场竞争的加剧，业务逐渐减少，为了获得更多仓储资源，该企业有什么就储存什么。虽然这种经营方式解决了企业仓库的闲置问题，但并没有得到更多利益。为此，企业进一步思考如何获得市场竞争力，经过市场调查和分析研究，这家企业最后决定在原有基础上发展以家用电器为主的仓储业务。一方面，加强与国内外知名家用电器厂商的联系，向这些客户和潜在客户介绍企业确定的面向家用电器企业的专业化发展方向，吸引家电企业进入。另一方面，在仓库内尝试进行家用电器的维修业务，这得到了大多数生产厂商的支持，这样既解决了生产商的售后服务的实际问题，也节省了维修品往返运输的成本和时间，并分流了企业内部的富余人员。此外，这家企业还向一个大客户的市场销售部门提供前店后厂的办公场所，大大提高了客户的满意度。通过几年的发展，企业内部的资源得到了充分的利用，但企业的仓储资源和其他资源也已经处于饱和状态了，这家企业开始拓展其他物流业务，发展现代综合物流，与几家当地的运输企业合作，开始了区域内的家用电器物流配送，并为一家跨国公司提供物流服务，现在这家企业的家用电器的物流配送已经覆盖了四川（成都市）、贵州和云南。

**思考题：**

- (1) 通过案例分析说明传统物流与现代物流的区别？
- (2) 为什么当西南仓储公司仓库闲置问题得到解决后，并没有得到更多利益？
- (3) 通过分析西南仓储公司向现代物流的转变过程，你认为其转变成功的关键是什么？
- (4) 通过本案例分析，你认为中国目前传统物流企业怎样才能实现向现代物流的转变？

2. 目前，我国许多连锁生鲜超市的生鲜配送都是通过中间商或供应商进行配送的方式来解决的，但中间商或供应商的配送能力、配送质量等存在着很大的差异且能力有限，产生了许多不合理的配送成本，因此，供应商就会将配送成本转嫁到生鲜价格上，因此，消费者面临的生鲜价格依然是居高不下的。此外，这种形式的配送服务体系的附加值很低，对处于下游的连锁超市生鲜经营来说，其上游始终是处于运作不顺畅、不稳定的状态甚至成为断档，因此，规范生鲜配送体系是目前连锁生鲜超市亟待解决的问题。

**思考题：**

根据目前连锁超市生鲜配送现状，你认为连锁生鲜超市配送体系应该如何改善？生鲜超市是否有必要自己从事生鲜的配送与加工？

**课后思考题**

1. 什么是仓储？仓储的功能及种类有哪些？
2. 比较不同类型企业对仓储管理的要求。
3. 比较仓储企业组织结构主要形式的优缺点，并指出它们的适用条件。
4. 常见的配送模式有哪些？
5. 什么是共同配送？它有哪些功能及方式？
6. 实施共同配送的难点及解决办法是什么？

**实训指南****目的：**

1. 认识不同货物的配送模式。
2. 认识物流公司的组织结构的设置。



笔记



## 仓储与配送管理



3. 认识不同企业物流岗位的设置。

### 要求：

1. 通过网络和实地调研，了解至少三种不同类型货物的配送模式。
2. 通过网络和实地调研，了解不同类型物流公司组织结构及岗位设置状况。

**作业形式：**调研总结