

学校编码: 10384

学号: 17920121151018



分类号_____密级_____

UDC _____

廈門大學

硕士学位论文

A 公司香港地区物流配送运作管理研究

A Research on Hong Kong Logistics Management of Company A

张晓峰

指导教师姓名: 许志端教授

专业名称: 工商管理(MBA)

论文提交日期: 201 年 月

论文答辩时间: 201 年 月

学位授予日期: 201 年 月

答辩委员会主席: _____

评阅人: _____

201 年 月

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

摘要

当今互联网时代，新兴的拉式供应链管理理念被快速的传播和应用，众多的研究和企业的实践推动着我国供应链管理和物流管理水平的不断提高，但目前这些研究和实践主要集中在拉式供应链的前端，即订单的预测，库存管理以及柔性和敏捷制造方面，而对于拉式供应链的后端，特别是拉式供应链导致的更大的客户需求波动性对后端物流配送的成本和管理带来的影响却涉及较少。

本文以知名的计算机制造企业 A 公司为研究对象，通过对其供应链后端的香港地区物流配送运作的全面分析和研究，展示了由客户需求拉动的供应链运作模式下，出货量的波动性给后端的物流配送带来的成本影响和管理压力，以及由于周末影响而导致的送货量积累给物流配送企业带来的运营管理问题，并提出相应的改进方案。本文内容分为六大部分。首先阐述了本文研究的背景、意义、内容和方法，并对本文所涉及的供应链管理、物流配送以及流程改进相关的基本理论做了详细的介绍，随后对 A 公司全球供应链概况和香港物流配送的现状做了阐述，对物流配送的各项指标进行了详细分析，总结了 A 公司香港地区物流配送面临的困难和问题，并进一步通过对相关流程的梳理和分析，结合相关的理论给予实际解决的思路 and 原则，提出了具体的 A 公司香港地区物流配送改进方案，并通过定性和定量的两种方法对改进方案的关键指标进行整体的绩效评估，最后总结了本次改进方案的优缺点，并对将来进一步改进的方向进行展望。

本文将供应链和物流配送的相关理论知识与工作实践相结合，通过流程改进来调整运输和出口环节的时限，将部分配送货量提前，达到了削峰填谷、均衡配送量的目的，不但降低了运营管理和成本的压力，同时也避免了终端配送爆仓的风险，不仅对 A 公司具有实际的意义，对于当前方兴未艾的电子商务企业以及相关物流快递企业也有相当的借鉴和参考意义。

关键词： 供应链管理；物流配送；波动性

Abstract

In today's Internet age, pushing supply chain management idea waned while the emerging concept of pulling supply chain management is quickly spreading and application. Numerous studies and practice driving our corporate logistics management constantly improve, but currently these studies and practice main concentrated in pulling supply chain of front-end, such as the prediction of orders, inventory management and flexible and agile manufacturing aspects, and for pulling supply chain of aft end, especially for the impact to the logistics cost & logistics management caused by widely volatility of pulling supply chain is involved less.

In this paper, the well-known computer manufactory A as the research object, comprehensive analysis and research through on its aft end of Hong Kong Logistics distribution operation, show the cost and management impact caused by the volatility of shipments driven by customer demand & the delivery volume accumulated over the weekend led to the logistics enterprise operation and management issues, and propose appropriate solutions. This paper is divided into five parts. The first, describes the background of this study, meaning, content and methods, and details the basic theory of supply chain management and logistics involved in distribution. Then brief company A's supply chain and its' Hong Kong logistics distribution, elaborate global supply chains and distribution of company A, and analysis on KPI in detail, point out the difficulties and problems faced. And combine through the relevant processes and analysis, with relevant theoretical ideas and principles, proposed solutions in detail. Also conduct an overall assessment of the performance improvement in both qualitative and quantitative methods. Finally, summarizes the advantages and disadvantages of this improvement program, and the next direction of future improvement.

The study explores to analyze and solve operational issues with the guidance of theory of supply chain and logistics distribution by combining theory with practice, adjust the transportation & export's lead time by process enhancement for balanced shipment volume. The total logistics solution in this paper will not only be useful to Company A, but also a considerable studies and references to the current emerging e-business and express companies.

Keywords: supply chain; logistics distribution; volatility

目 录

第一章 绪论	1
第一节 研究的背景和意义	1
第二节 研究的内容和方法	2
第二章 研究的理论基础	5
第一节 供应链管理理论	5
第二节 物流配送管理理论	6
第三节 流程改进的相关理论和方法	8
第三章 A 公司供应链概况及香港地区物流配送分析	11
第一节 A 公司供应链概况	11
第二节 A 公司香港地区物流配送概况	12
第三节 A 公司香港地区物流配送运作指标	20
第四节 A 公司香港地区物流配送面临的问题分析	26
第四章 A 公司香港地区物流配送运作改进方案	29
第一节 改进方案的原则和思路	29
第二节 香港物流配送运作流程分析和诊断	29
第三节 香港物流配送运作流程改进方案	39
第四节 香港物流配送运作改进方案的绩效评估	44
第五章 结论	49
参考文献	50
致 谢	51

Contents

Chapter One Introduction	1
Session 1 Background introduction	1
Session 2 Researching content and method.....	2
Chapter Two Theoretical basis of research	5
Session 1 Theory of supply chain management	5
Session 2 Theory of distribution.....	6
Session 3 Theory of process improvement related	8
Chapter Three Analysis on Hong Kong logistics distribution of Company A.....	11
Session 1 Current supply chain of Company A	11
Session 2 Current Hong Kong logistics distribution of Company A	12
Session 3 Hong Kong logistics distribution KPI of Company A	20
Session 4 Challenge of Hong Kong logistics distribution of Company A... ..	26
Chapter Four Improvement of Hong Kong logistics distribution of Company A	29
Session 1 Methodology and guideline	29
Session 2 Analysis of Hong kong logistics distribution of Company A.....	29
Session 3 Solution of Hong kong logistics distribution of Company A.....	39
Session 4 Evaluation on the improvement.....	44
Chapter Five Conclusions	49
References.....	50
Acknowledgments	51

第一章 绪论

第一节 研究的背景和意义

一、研究的背景

A 公司作为世界知名计算机制造企业在我国设立的分公司，自从 1998 年正式进入中国市场以来，凭借着其独特的直销、定制和零库存运营模式，加上中国和东北亚市场的巨大需求，其销售业绩取得了令人瞩目的发展。根据 IDC 的资料显示，其集团企业也在 2001 年一季度正式超过康柏（COMPAQ）电脑，成为全球最大的电脑公司。^[1]

然而好景不长，二十一世纪以来，随着计算机制造行业逐渐走向成熟，以及台资和国产计算机品牌的崛起，市场的竞争也愈加激烈，行业的整体利润率在一直下降。此外，随着近几年移动智能设备的兴起，特别是智能手机带来的巨大冲击，对增长本来就乏力的计算机制造行业来讲更是雪上加霜。从 2012 年年底开始，A 集团企业已经连续几个季度业绩下滑，股价也不断创下新低。惨淡的业绩让 A 集团的管理层不得不加大开源节流的力度。而物流成本作为总成本中很大的一部分，当然受到了公司管理层的高度关注，A 公司物流部因此承担了很大的成本压力。

同时，随着国内电子商务的不断发展和整体物流行业的不断进步，物流网络硬件如全国高速路网，空运航线等不断发展，消费者对订单快速配送的期望值也在不断的提高，这也给 A 公司物流部门带来了很大的缩短物流配送时限的压力。

作为以卓越供应链著称的 A 企业，从其中国分公司设立伊始，就导入了美国总部先进的管理理念和制度体系，高起点高标准的运作。在历经十几年的本地化磨合，和年复一年的内部流程改进，A 公司物流部意识到在公司内部进行改进和提升的空间有限，因此他们并没有把目光局限于企业自身，而是拓宽思路，放眼于整体供应链，改进的思路顺着供应链延伸到了上下游供应商的环节，他们希望通过利用自身的先进管理理念和人才优势，帮助上下游环节供应商进行数据整理分析，梳理流程，对上下游环节的协同和操作耦合进行改良，从而达到缩短物流配送时限，降低物流配送成本的战略目标。

二、研究的意义

英国学者克里斯多夫（Martin Christopher）曾经这样强调供应链的重要性，“市场上只有供应链而没有企业，二十一世纪的竞争不是企业和企业之间的竞争，而是供应链和供应链之间的竞争”。^[2]而日本早稻田大学教授西泽修先生也在上世纪 70 年代提出了物流为“第三利润源”^[3]的观点，即优化供应链，降低物流成本，将是企业重要的利润来源。供应链和物流的重要性由此可见一斑。

我国自从二十世纪八十年代改革开放以来，经济高速发展，先进的管理理念和技术不断被引进和应用，供应链管理的理论研究和企业实践也越来越多，对提高我国企业的管理水平，增强企业的竞争力有着重要的作用，但目前这些研究和实践主要集中在供应链的前端，即订单的预测、库存管理以及柔性和敏捷制造方面，而对于供应链的后端，特别是拉式供应链下更大的客户需求波动对后端物流配送的管理和成本带来的影响却涉及较少。

本文以知名的计算机制造企业 A 公司为研究对象，从理论和实务的两个维度，通过对其供应链后端的香港物流配送运作的全面分析和研究，展示了在由客户需求拉动的供应链运作模式下，出货量的波动性给后端的物流配送带来的成本影响和管理压力，以及由于周末影响而导致的送货量积累给物流配送企业带来的运营管理问题，详细分析了其形成的原因和过程，并结合流程改进的一些理论和方法，对其供应商的相关环节进行了适当的改进，用很小的代价换来了整体物流配送效率的巨大提高，最终达到了降低物流总成本和缩短配送时限的初衷，解决或减轻了货量波动性和周末影响对物流运营成本和管理带来的难题。对于当前方兴未艾的电子商务企业以及相关物流快递企业有相当的借鉴和参考意义。

第二节 研究的内容和方法

A 公司卓越的供应链管理理念早已深入人心，其核心的“零库存、大规模产品定制和面向客户的直接销售模式”更是为世人竞相学习和模仿的标杆。其供应链的后端，即从工厂制造完毕交付给物流运输，最后送达客户，作为整体供应链的重要的一部分，其中蕴藏的改进机会和对整体供应链的绩效影响也是不容忽视的，特别是在时限和成本方面。从时限方面来看，当前物流配送时限在整个订单时限的比重较大。以 A 公司为例，从销售订单确认到制造完毕，平均在二到三天，而从工厂

配送到国内客户门端，平均时限是四天，即物流配送基本占到订单总时限的三分之二，因此缩短物流配送时限对公司整个订单时限有至关重要的影响。而从成本方面来看，前端的制造生产以及运营管理，随着机械化和信息化的发展，特别是计算机技术的大量应用，效率的提高，单位成本一直在逐年下降，但供应链后端的物流配送，特别是最后一公里的落地配送，受限于当前的技术水平和配送面对的复杂环境，目前还没有有效的自动化方案，只能依靠人工进行操作，而随着社会整体经济水平的提高，人工成本又在不断上涨，因此物流配送成本对总成本的影响越来越大。

本文主要采取理论和实践相结合的方法，通过对整体供应链管理理论，供应链竞争理论以及物流配送理论的阐述，结合 A 公司香港地区物流配送上下游协同改进的实例加以解析，力图使各位读者对供应链后端的运作形成更深刻的认识和理解，并通过实例的逐步分析，展示对相应的分析方法和理论的实际应用。

本文分为如下六大部分。

第一章 绪论。阐述本文研究的背景、意义、内容和方法。

第二章 研究的理论基础。详细介绍所涉及的供应链管理与物流配送的基本理论。

第三章 A 公司供应链概况及香港地区物流配送分析。阐述 A 公司全球供应链概况和香港物流配送的现状，并对物流配送的各项指标进行了详细分析，总结出 A 公司香港地区物流配送面临的困难和问题。

第四章 A 公司香港地区物流配送改进方案。通过对相关流程的梳理，加上相关数据汇总，图表分析，归纳出问题的根源，并通过相关的理论的指导给予实际解决的思路 and 原则，并详细阐述具体解决方案。最后，通过定性和定量的两种方法对改进方案进行整体的绩效评估。

第五章 结论。总结本次改进方案的优缺点，并对将来进一步改进的方向进行展望。

本文的研究结构框架如图 1-1:

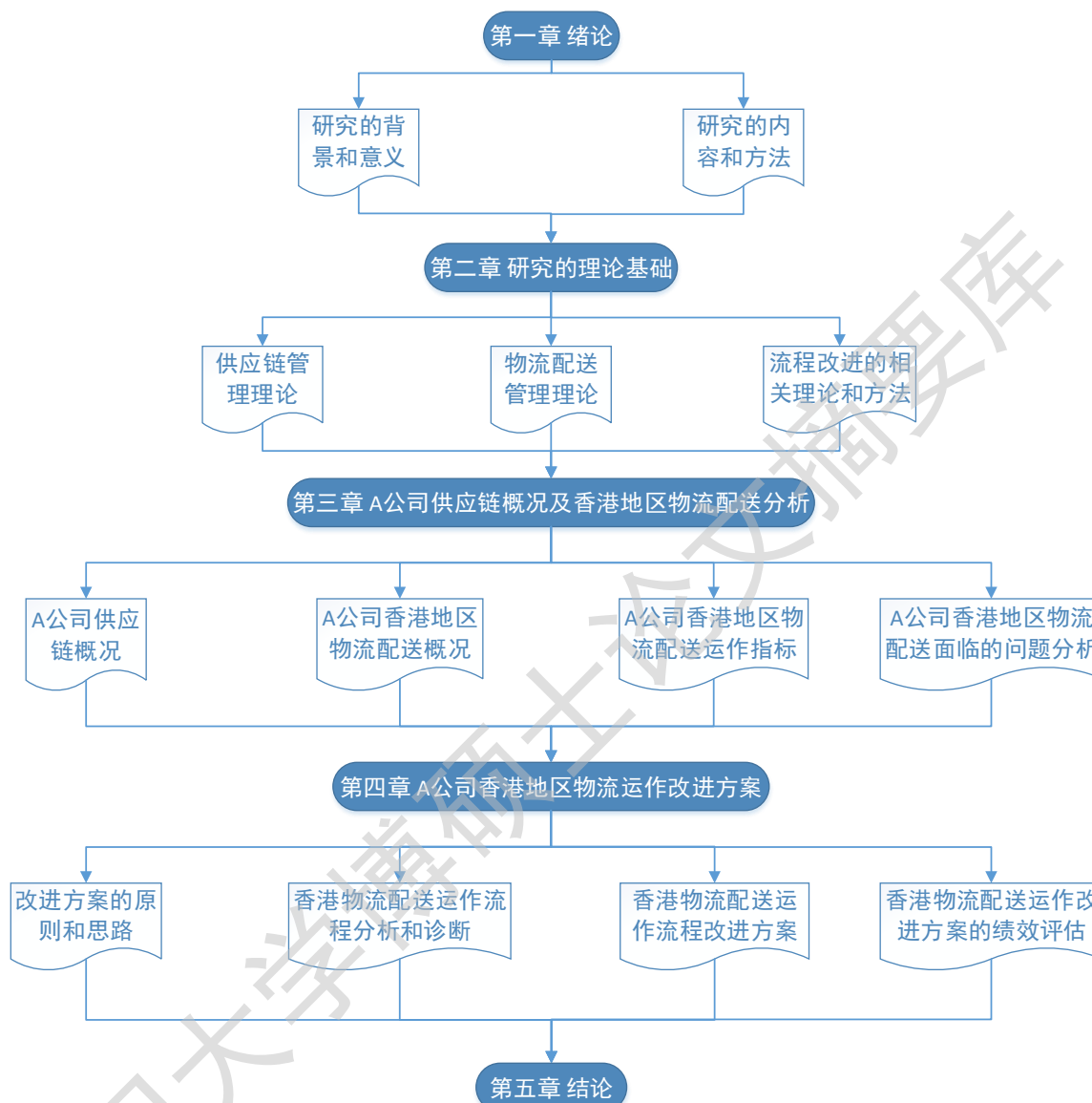


图 1-1 本文的结构框图

资料来源：作者根据本研究整理

第二章 研究的理论基础

第一节 供应链管理理论

一、供应链的基本概念

对于供应链的定义，美国的史蒂文斯（Stevens）认为：“通过增值过程和分销渠道控制从供应商的供应商到用户的物流就是供应链，它开始于供应的原点，结束于消费的终点”。而哈里森（Harrison）进而将供应链定义为：“供应链是执行采购原材料，将它们转换为中间产品和成品，并且将成品销售到用户的功能网络”。^[4]

国家标准《物流术语》（GB/T18354-2001）对供应链的定义是：“生产及流通过程中，涉及将产品更新换代或服务提供给最终客户的上游或下游企业，所形成的网络结构”。^[5]

综合来看，供应链就是由一些相互合作的企业所构成的整体，它包含了各个节点企业，并且各企业相互依存，相互合作。它将供应商到用户的物料，信息，和资金联通起来，各个节点企业通过对物料的各种处理和加工，增加其价值，从而给自身带来收益。

二、供应链管理的基本概念

伊文斯（Evens）认为：“供应链管理是通过前馈的信息流和反馈的物料流及信息流，将供应商，制造商，分销商，零售商，直到最终用户连成一个整体的模式”。菲利普（Phillip）则认为：“供应链管理不是供应商管理的别称，而是一种新的管理策略，它把不同企业集成起来以增加整个供应链的效率，注重企业之间的合作”。^[4]

国家标准《物流术语》（GB/T18354-2001）将供应链管理定义为：“利用计算机网络技术全面规划供应链中的商流、物流、信息流、资金流等，并进行计划、组织、协调与控制等”。^[5]

综合各种论述，供应链管理就是为了满足消费者点的需求，从原料到成品的生产制造过程中，为了获取有效的物资的运输和存储，以及高质量的服务和有效的相关信息所做的计划，操作和控制。具体而言，供应链管理就是对整个供应链系统进行相关计划，协调，组织，控制和优化的过程，实现以最小的总成本达到在正确的时间，地点将正确数量质量的的正确产品交付给正确的消费者的目标。^[5]

三、供应链管理的方法

供应链管理方法经历了三个阶段，即分布式管理，集成化管理和协同化管理。^[6]

1、分布式管理

传统企业是自主的经济实体，相对独立地为各自利益而作出有利于自身的决策，其决策权及过程分别在分散的企业中，并没有考虑供应链整体的绩效。虽然这可能使局部得到优化，但对于供应链整体而言却可能不是最优化的。^[6]

2、集成化管理

供应链的集成化管理克服了分布式管理的缺点，强调对供应链的集中控制，假设有一个超级企业能对供应链其他各节点企业进行控制以获得供应链的整体优势和快速反应能力。但是，实际中并不存在超级企业，供应链企业都是独立的经济法人，有着不完全一致的激励目标及不对称的信息结构，无法达到完全控制的目的。只能说这是供应链管理的一种理想而非现实。^[6]

3、协同化管理

供应链的协同化管理是企业通过信息共享实现实时沟通与相互协作并作出决策。针对市场目标，供应链主导企业下达任务并不断得到反馈信息，供应链成员企业依照任务安排计划实时调整计划，主导企业和成员企业间进行协同。供应链企业依据协同理念所进行的管理活动，最终使供应链整体绩效得到优化并提升了供应链的竞争力。^[6]

第二节 物流配送管理理论

一、物流配送的基本概念

日本工业标准（JIS）将配送定义为：“把货物从物流据点送到交货人处”，是“从配送中心到顾客之间物品的空间移动”。^[7]

国家标准《物流术语》（GB/T 18354-2001）中对配送的定义是：“在经济合理区域范围内，根据用户要求，对物品进行拣选、加工、包装、分割、组配等作业，并按时送达指定地点的物流活动”。^[8]

配送是商流和物流紧密结合的一种特殊的综合性供应链环节，也是物流过程的关键环节，直观的反映供应链的服务水平。其实质是从物流终点至用户的一种特殊送货形式，它区别于一般送货，是一种“中转”形式。配送的产生和发展是社会化

分工进一步细化的结果，也是社会化大生产发展的要求。配送是最终的资源配置，属于经济体制的一种形式，最接近顾客。它以客户要求为出发点，同时配送企业也必须考虑自身的经济效益，以合理的方式配送，避免过分强调“按客户需要”，避免因此降低配送效率和企业的效益。^[8]

二、物流配送的实务理论

1、效益背反效应

效益背反效应是指物流的若干功能要素之间存在着损益的矛盾，即某几项功能要素的优化和利益发生的同时，必然会存在另一个或几个功能要素的利益损失。^[8]效益背反效应是物流领域内部矛盾的反映和表现，是物流领域存在的客观规律。因此不应过分追求各个功能要素单方面的最优，而应从应用系统的观点解决好物流系统内部各功能要素之间的矛盾，将各个功能要素有机的结合起来分析，需求物流系统的总体最优化。^[8]效益背反效应示意图如图 2-1 所示。

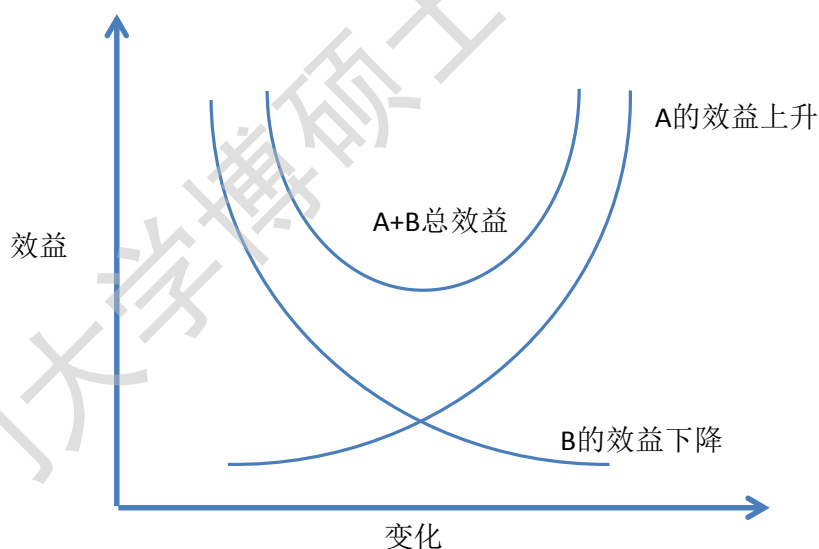


图 2-1 效益背反效应示意图

资料来源：罗松涛主编，配送与配送中心管理[M]. 北京：对外经济贸易大学出版社，2008

2、配送的整体观念

配送是一系列活动的组合，因此分析配送改进措施的效果时，不能仅仅只看某个环节是否有成效或该环节成本是否降低，而是要看整体的成效是否提高，整体的成本是否降低。^[8]

3、配送成本和服务之间的“收益递减法则”

一般来说，提高物流配送服务水平，配送成本必然会上升，成本和服务之间受“收益递减法则”支配。配送服务处于低水平阶段，追加成本 10%，配送服务水平可能上升 20%，但如果服务处于高水平阶段，同样追加 10%成本，服务水平可能只能上升 5%。即服务水平的上升和成本的支出并不是一个线性的比例关系。企业在选择侧重成本还是服务时，必须综合考虑商品的竞争战略，销售战略，物流战略和竞争对手的相关情况，以及配送成本，配送系统的环境等等。^[8]

第三节 流程改进的相关理论和方法

牛津字典对流程的定义是：“流程是指一个或一系列，连续有规则的行动，这些行动以确定的方式发生或执行，导致特定结果的实现。而 F. 罗伯特·雅各布斯对流程的解释是：“组织将投入转化为产出的过程中的一系列活动，经过转化，产出的价值比原始投入的价值要高”。^[9]

流程改进则是在对现有流程的科学分析和评估的基础上，对发现的问题展开修改、补充、调整等改进工作，以期达到更好、更有效的输出或结果。流程改进的方法一般有鱼骨图法，柏拉图和头脑风暴法等。

一、鱼骨图

鱼骨分析法，又名因果分析法，是一种发现问题“根本原因”的分析方法，鱼骨图是由日本管理大师石川馨先生所发展出来的，故又名石川图。^[10] 鱼骨图是一种发现问题“根本原因”的方法，它也可以称之为“因果图”。鱼骨图的原理在于经济活动中的问题特性总是受到一些因素的影响，可以通过头脑风暴找出这些因素，并将它们与特性值一起，按相互关联性整理而成的层次分明、条理清楚的并标出重要因素的图形，便于对比分析和筛选问题的主要原因。^[10] 鱼骨图的大致使用步骤如下：

- 1、查找要解决的问题；
- 2、把问题写在鱼骨的头上；
- 3、召集同事共同讨论问题出现的可能原因，尽可能多地找出问题；
- 4、把相同的问题分组，在鱼骨上标出；
- 5、根据不同问题征求大家的意见，总结出正确的原因；
- 6、拿出任何一个问题，研究为什么会产生这样的问题；

- 7、针对问题的答案再问为什么？这样至少深入五个层次（连续问五个问题）；
- 8、当深入到第五个层次后，认为无法继续进行时，列出这些问题的原因，而后列出至少 20 个解决方法。^[10]

二、柏拉图

柏拉图又叫排列图，根据所搜集之数据，将质量改进项目从最重要到最次要顺序排列而采用，以寻求占最大比率之原因的一种图表。^[11] 柏拉图可以按重要顺序显示出每个质量改进项目对整个质量问题的作用，方便人们识别进行质量改进的机会。其作图基本步骤如下：

- 1、选择要进行质量分析的项目；
- 2、选择用来进行质量分析的度量单位，如出现的次数（频数、件数）、成本、金额或其他；
- 3、选择进行质量分析的数据的时间间隔；
- 4、画横坐标；
- 5、画纵坐标；
- 6、在每个项目上画长方形，它的高度表示该项目度量单位的量值，显示出每个项目的影响大小；
- 7、由左到右累加每个项目的量值（以%表示），并画出累计频率曲线（帕累托曲线），用来表示各个项目的累计影响；
- 8、利用柏拉图确定对质量改进最为重要的项目（关键的少数项目）。

柏拉图在使用时还需要注意，关键的少数项目应是团队有能力解决的最突出的一个，否则就失去找主要矛盾的意义，要考虑重新进行项目的分类；其次，不太重要的项目很多时，横轴会变得很长，通常都把这些列入“其他”栏内，因此“其他”栏总在最后。^[11]

三、头脑风暴

头脑风暴法(Brainstorming)又称智力激励法，是现代创造学奠基人美国学者阿历克斯·奥斯本于 1938 年首次提出，是一种创造能力的集体训练法。头脑风暴法，原指精神病患者头脑中短时间出现的思维紊乱现象，病人会产生大量的胡思乱想，奥斯本借用这个概念来比喻思维高度活跃，打破常规的思维方式而产生大量创造性设想的状况。头脑风暴的特点是让与会者敞开思想，集思广益、发挥团体智慧，从

Degree papers are in the “[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)”.

Fulltexts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.