

中级经济师

工商管理专业知识和实务

教材精讲班

第五节 企业销售物流管理

本节主要知识点

- 一、企业销售物流管理概述
- 二、企业销售物流的组织
- 三、企业销售物流管理的实施

一、企业销售物流管理概述

(★★) (一) 企业销售物流的概念：是企业在销售过程中，将**产品的所有权**转移给用户的物流活动，是产品从生产地到用户的**时间和空间**的转移，是以实现企业的**销售利润**为目的。

(二) 企业销售物流管理的特征和意义 (★)

1. 企业销售物流管理的特征

- (1) 企业销售物流管理具有**一体化**的特征。
- (2) 企业销售物流管理具有**服务性强**的特征。

2. 企业销售物流的意义

- (1) 企业销售物流是连接**生产企业和终端需求**的桥梁。
- (2) 企业销售物流是企业**获取利润的源泉**。

二、企业销售物流的组织

(一) 企业销售物流的流程 (★)

1. 企业销售物流是企业物流活动的一个重要环节，它与企业的销售系统相结合，共同完成产品的销售任务。
2. 销售物流归根结底是由**客户订单驱动**的，而物流的终点又是客户。
3. 从企业方面来看，销售物流的环节

第一步，订单管理：在客户接受报价后就开始处理销售订单，订单记录了客户群的需求、订货的价格，还要检查客户信用度和可用的物料。

第二步，根据销售订单实施其他物流业务。

(二) 企业销售物流的组织与控制

包括：产成品包装、产成品储存、订单管理、企业销售物流渠道的选择、产品配送、装卸与搬运。

1. 产成品包装

- (1) 包装：是企业**生产物流系统的终点**，也是**销售物流系统的起点**。

3. 订单管理：从接到客户订单开始一直到着手准备拣选货品之间的工作，通常包括：有关用户和订单的数据、单据处理等内容。

(1) **订单准备**。企业库存管理人员根据**订单预测**及相应的促销、季节等影响因素调整，并考虑供应商规定的**最小订单量的限制**，即批量订货的价格折扣，**确定最终的订货数量**，一般考虑多货品的整体订单。

(2) **订单传输**。订单传输信息是第二道工序，涉及订货请求从出发地点到订单录入地点的传输过程。

(3) 订单录入。订单录入是指**在订单实际履行前**所进行的工作，主要包括：

- ①核_对订货信息的**准确性**。
- ②检查所需的商品是否**可得**。
- ③如有必要，准备**补交订货单或取消订单的文件**。
- ④**审核客户信息**。

(4) 订单履行。由与**实物有关**的活动组成，主要包括：

- ①通过提取**存货、生产或购进**满足客户所需货物。
- ②对货物进行**运输包装**。
- ③**安排送货**。
- ④**准备运输单据**。
- ⑤**发票的准备和邮寄**。

三、企业销售物流管理

(一) 企业销售物流管理的目标及原则

1. 企业销售物流管理的目标 (★)

- (1) 在适当的交货期准确地将商品送达顾客。
- (2) 对于顾客的订单, 尽量减少和避免缺货。
- (3) 合理设置仓库和配送中心, 保持合理的商品库存。
- (4) 使运输、装卸、保管和包装等操作省力化。
- (5) 维持合理的物流费用。
- (6) 使订单到发货的情报流动畅通无阻。
- (7) 将销售额情报迅速提供给采购部门、生产部门和销售部门。

2. 企业销售物流管理的原则 (★)

- (1) 根据客户所需的服务特性来划分客户群。
- (2) 根据客户需求和企业可获利情况设计企业的物流网络。
- (3) 倾听市场的需求信息, 及时发现需求变化的早期警报, 并据此安排和调整计划。
- (4) 实施“延迟”策略。
- (5) 与渠道成员建立双赢的合作策略。
- (6) 在整个分销渠道领域构筑高效的信息平台。
- (7) 建立整个销售物流的绩效考核准则, 销售物流管理的最终验收标准是客户的满意程度。

(二) 企业销售物流成本控制 (★★)

销售物流成本: 产品空间位移(包括静止)过程中所耗费的各种资源的**货币表现**, 是物品在**实物流动过程中**, 如运输、仓储、装卸与搬运、包装、流通加工、物流信息传递、配送等各个环节所支出的**人力、财力、物力**的总和。

1. 销售物流成本构成 (★★)

- (1) 物流活动中的**人力成本**: 包括**职工工资、奖金、津贴及福利**等。
- (2) 运输成本
 - ①**人工费用**: 如**运输人员工资、福利费**等。
 - ②**营运费用**: 如**营运车辆燃料费、折旧费、公路运输管理费**等。
 - ③**其他费用**: 如**差旅费**等。
 - ④**付给第三方的运输费用**(如果是委托第三方来进行)。
 - (3) **仓储成本**: 包括**建造、购买或租赁仓库设施设备的成本和各类仓储带来的成本**。
 - (4) **流通加工成本**: 包括**流通加工设备费用、流通加工材料费用、流通加工劳务费用及其他费用**。
 - (5) **包装成本**: 包括**包装材料费用、包装机械费用、包装技术费用、包装人工费**等。
 - (6) **装卸与搬运成本**: 包括**人工费用、资产折旧费、维修费、能源消耗费以及其他相关费用**。
 - (7) **物流信息和管理费用**: 包括企业为**物流管理所**发生的**差旅费、交际费、信息系统管理费**以及其他杂费, 销售物流过程的研究设计、重构和优化等费用。
 - (8) 用于保证销售物流顺畅的资金成本: 如**支付银行贷款的利息**等。

2. 销售物流成本的管理和控制 (★★)

(1) 销售物流成本控制的方法

物流成本控制是指对物流各环节发生的成本进行有计划、有步骤的管理, 以达到预期的目标。

包括: **绝对成本控制; 相对成本控制**。

1) 绝对成本控制: 把成本支出控制在一个绝对金额以内的控制方式。**标准成本和预算控制**是主要方法。

标准成本: 在**一定假设条件下**应该发生的成本, 有三种情形:

理想标准	在 现有最理想、最有利的作业 情况下, 达到最优水平的成本指标。
正常标准	在 目前条件下 , 为提高效率, 在避免损失、耗费的情况下所应达到的水平, 这一标准广泛应用于企业的标准成本控制中
传统业绩标准	依据前期实际水平制定的标准

(3) 销售物流成本控制的策略 (★★)

在考虑压缩物流成本的同时, **必须平衡物流服务水平**, 依靠降低物流服务水平而降低物流成本的做法是不可取的。一般有以下四种途径来压缩销售物流成本:

类型	途径
降低 运输 成本	通过商流和物流的分离使物流途径简短；减少运输次数；提高车辆满载率； 设定最低订货量 ；实行计划运输；开展共同运输；选择最佳运输手段
降低 储存 成本	减少库存点，维持合理的库存量，提高仓库利用率
降低 包装 成本	降低包装材料的价格，包装简易化，包装作业机械化
降低装卸成本	减少装卸次数，引进集装箱和托盘，机械化

【多选题】下列措施中，能够降低企业销售物流储存成本的有（ ）。

- A. 减少库存点
- B. 维持合理的库存量
- C. 设定最低订货量
- D. 提高仓库利用率
- E. 包装简易化

网校答案：ABD

网校解析：选项 C 降低运输成本，选项 E 降低包装成本。

（三）企业销售物流管理效果的评价

企业销售物流是把商品送到客户手中的**最终环节**，对企业经营和发展至关重要，必须加强对销售物流工作的管理，并能准确评价管理效果。

对企业销售物流管理效果的评价可以从**企业销售物流效率评价**和**企业销售物流综合绩效评价**等方面进行：

1. 企业销售物流效率评价（★）

物流效率是物流要素投入与产出之比，物流效率评价分为**单要素投入的效率评价**和**多要素投入的效率评价**。

（1）单要素投入的效率评价：用来**考察个别**的物流要素如运输、先进物流设备采用后对物流行为的影响。

（2）多要素投入的效率评价：包括**全部物资、设备、能量与其他投入**对整个销售物流过程效率的考察需采用多要素投入评价。

2. 企业销售物流综合绩效评价

（1）建立销售物流综合绩效考评体系的原则（★★）

- 1) 整体性原则
- 2) 可比性原则
- 3) 经济性原则
- 4) 定量与定性相结合的原则

（2）企业销售物流综合绩效考评体系的指标（★★★★）

企业销售物流管理绩效的成本指标；

企业销售物流的效率评价指标；

企业销售物流的风险评价指标；

企业销售物流的客户满意度评价指标。

2) 企业销售物流的效率评价指标

①销售物流的合理物流率 = (销售物流总完成量 - 不合理的物流量) / **销售物流总完成量**

②迅速物流及时率 = 迅速及时完成销售物流量 / **销售物流总完成量**

③准确完成物流率 = 准确无误完成销售物流量 / **销售物流总完成量**

④耗损率 = 耗损量 / **销售物流总完成量**

⑤经济效率 = 销售物流实现利税 / **销售物流资金占用**

4) 企业销售物流的客户满意度评价指标

①**货物到达客户手中的及时率** = 1 - 货物没有及时送达客户的次数 / 送货总次数

②**货物发送的正确率** = 货物正确送达客户手中的次数 / 送货总次数

③**货物出现损伤的频率** = 1 - 货物发送的完好率

④**完成一次销售的周期和时间** = 订购周期 + 运输周期 + 仓储周期

⑤**客户的投诉率** = 投诉的客户数量 / 客户的总数

⑥问题的处理率=问题得到解决的顾客数量/出现投诉的顾客的总数

【多选题】在企业销售物流综合绩效考评体系的指标中，企业销售物流的效率评价指标有（ ）。

- A. 问题的处理率
- B. 货物发送的正确率
- C. 迅速物流及时率
- D. 准确完成物流率
- E. 耗损率

网校答案：CDE

网校解析：选项 AB 属于企业销售物流的客户满意度评价指标，故错误。

【单选题】在企业销售物流的效率评价指标中，经济效率指的是（ ）的比值。

- A. 销售物流实现利税与销售物流资金占用
- B. 迅速及时完成销售物流量与销售物流总完成量
- C. 耗损量与销售物流总完成量
- D. 准确无误完成销售物流量与销售物流总完成量

网校答案：A

网校解析：经济效率=销售物流实现利税/销售物流资金占用。

【案例分析题】某工厂每年需消耗煤 100000 吨，每吨煤的价格为 1200 元，每吨煤的年保管费率为 4%，单次订货成本为 6000 元。假设煤的价格不因采购数量的不同而产生折扣。

1. 该工厂采购煤的经济订货批量为（ ）吨。

- A. 5000
- B. 6000
- C. 7000
- D. 8000

网校答案：A

网校解析：

$$\begin{aligned} &= \sqrt{\frac{2 \times \text{年需求量} \times \text{单次订货费}}{\text{单价} \times \text{单位保管费率}}} \\ &= \sqrt{\frac{2 \times 100000 \times 600}{1200 \times 4\%}} \\ &= 5000 \text{ (吨)} \end{aligned}$$

2. 该工厂应将采购来的煤以（ ）的方式进行保管。

- A. 散堆
- B. 货架堆放
- C. 成组堆放
- D. 垛堆

网校答案：A

网校解析：散堆方式是指将无包装的散货在仓库或露天货场上堆成货堆的存放方式，适用于不用包装的颗粒状、块状的大宗散货，如煤炭、矿砂、散粮、海盐等。

3. 该工厂在保管煤的过程中需对其进行（ ）检查。

- A. 数量
- B. 安全
- C. 形状
- D. 购买渠道

网校答案：AB

网校解析：货物的检查内容包括：数量检查、质量检查、安全检查、保管条件检查等。