

项目一 物流企业管理认知

【项目描述】

物流是社会流通领域的重要组成部分，物流企业是现代经济活动中的重要组织；物流企业管理不仅是物流产业发展的关键支撑，而且在完善经营、降低成本、减少损失、提高经济效益、提升物流服务品质等方面发挥着越来越重要的作用。本项目将从物流企业的组织结构、物流企业管理的主要内容和方法、物流企业重组这三个方面让读者对物流企业管理加深理解。

【项目目标】

知识目标

- (1) 理解物流与物流企业的概念。
- (2) 了解我国物流企业的基本类型。
- (3) 熟悉物流企业的组织结构。
- (4) 掌握物流企业管理的主要内容和方法。
- (5) 认识物流企业重组的重要性。
- (6) 掌握业务流程重组(business process reengineering, BPR)的基本理论。

技能目标

- (1) 能够结合某一物流企业的实际情况分析该企业所属的类型。
- (2) 能够描述一家物流企业管理的内容和方法。
- (3) 能够对一家物流企业进行重组。

【项目展开】

为了系统而直观地实现以上项目目标，现将该项目按照以下三个内容依次展开。

- (1) 物流企业组织结构。
- (2) 物流企业管理的主要内容和方法。
- (3) 物流企业重组。

任务一 物流企业概述

【任务描述】

我国中小物流企业组织结构的现状

在我国,中小物流企业几乎传承了“金字塔”式的组织结构形式。随着信息技术的飞速发展,信息成为企业竞争中必不可少的重要战略武器。然而,“金字塔”式组织结构已经无法适应现代企业对于市场信息的需求。冗长的组织结构,不但大大降低了信息在企业内部的传递速度和传递效率,而且还增加了传递过程中信息失真的可能性。这将导致企业的决策层不能及时有效地作出正确的经营决策。从组织结构上看,企业存在部门重置和多头领导的现象,在一定程度上造成了企业人力资源的浪费和管理成本的增加,冗长臃肿的组织结构大大降低了企业的运行效率。

【任务驱动】

- (1) 什么是物流?什么是物流企业?物流企业有哪些类型?
- (2) 建立物流企业组织机构的基本原则有哪些?
- (3) 物流企业有哪些组织结构?其优缺点和适用范围有哪些?

【任务资讯】

一、认识物流和物流企业

(一)物流和物流企业的基本概念

1. 物流的基本概念

物流(logistics)是指利用现代信息技术和设备,将物品从供应地向接收地准确、及时、安全、保质保量、“门到门”配送的合理化服务模式和先进的服务流程。物流是随商品生产的出现而出现,随商品生产的发展而发展的,所以物流是一种古老的、传统的经济活动。

物流是指为了满足客户的需求,以最低的成本,通过运输、保管、配送等方式,实现对原材料、半成品、成品或相关信息由商品产地到商品消费地流动的计划、实施和管理的全过程。

中国国家标准《物流术语》对物流的定义是:物流是物品从供应地到接收地的实体流动过程,根据实际需要,将运输、储存、装卸、搬运、包装、流通加工、配送、信息处理等基本功能实施有机的结合。

总的来说,物流是包括运输、搬运、储存、保管、包装、装卸、流通加工和物流信息处理等基本功能的活动,它是由供应地流向接收地以满足社会需求的活动,是一种经济活动。

2. 物流企业的基本概念

物流企业(logistics enterprise)是指从事物流活动的经济组织,至少从事运输(含运输代理、货物快递)或仓储的一种经营业务,并能够按照客户对物流的需求对运输、储存、装卸、包装、流通加工、配送等基本功能进行组织和管理,具有与自身业务相适应的信息管理系统,实行独立核算、独立承担民事责任的经济组织。

物流企业的概念具有以下基本含义。

- (1) 物流企业是通过物流服务,实现企业存在价值的法人实体。
- (2) 物流企业提供的物流服务是包含仓储、运输、配送等多功能的综合系统。
- (3) 物流企业区别于生产企业,是专门从事实体商品交换及其服务的经济组织。
- (4) 物流企业是国民经济的重要组成部分,是社会生产顺利实现的保证。

从对物流企业基本含义的认识出发,可以认为,能够为客户提供阶段性或全程性物流管理服务的,能够为客户提供一体化物流管理解决方案的,能够为客户提供运输管理服务或仓储管理服务的企业都是物流企业。它包括拥有或不拥有实体储运能力的企业,具备了物流管理服务能力的运输和仓储企业,专门从事多式联运整合营销的企业,专门从事物流解决方案设计的咨询企业,专门从事物流信息支持和管理服务的企业。

(二)物流企业的基本类型

1. 运输型物流企业

运输型物流企业应同时符合以下要求。

- (1) 以从事货物运输业务为主,包括货物快递服务或运输代理服务,具备一定规模。
- (2) 可以提供门到门运输、门到站运输、站到门运输、站到站运输服务和其他物流服务。
- (3) 企业自有有一定数量的运输设备。
- (4) 具备网络化信息服务功能,应用信息系统可对运输货场进行状态查询和监控。

2. 仓储型物流企业

仓储型物流企业应同时符合以下要求。

- (1) 以从事仓储业务为主,为客户提供货物储存、保管、中转等仓储服务,具备一定规模。
- (2) 企业能为客户提供配送服务以及商品经销、流通加工等其他服务。
- (3) 企业自有有一定规模的仓储设施、设备,自有或租用必要的货运车辆。
- (4) 具备网络化信息服务功能,应用信息系统可对货物储存进行状态查询和监控。

3. 综合服务型物流企业

综合服务型物流企业应同时符合以下要求。

(1) 从事多种物流服务业务,可以为客户提供运输、货运代理、仓储、配送等多种物流服务,具备一定规模。

(2) 根据客户的需求,为客户制订整合物流资源的运作方案,为客户提供契约性的综合物流服务。

(3) 按照业务要求,企业自有或租用必要的运输设备、仓储设施及其他设备。

- (4) 企业具有一定运营范围的货物集散、分拨网络。
- (5) 企业配置专门的机构和人员,建立完备的客户服务体系,能及时、有效地为客户提供服务。
- (6) 具备网络化信息服务功能,应用信息系统可对物流服务全过程进行状态查询和监控。

(三)物流企业的评级

按照《物流企业综合评估暂行办法》《物流企业综合评估与审核暂行办法》的有关规定,我国物流企业的评级共有五级,分别是A级、AA级(2A级)、AAA级(3A级)、AAAA(4A级)级、AAAAA级(5A级),其中5A级为最高级别。物流企业评估工作由全国物流行业组织设立评估机构集体实施。

1. 运输型物流企业的评级标准

运输型物流企业评估指标,如表1-1所示。

表 1-1 运输型物流企业评估指标体系

评估指标		级 别				
		5A 级	4A 级	3A 级	2A 级	A 级
经营 状况	1.年货运营营业收入*	15 亿元以上	3 亿元以上	6000 万元以上	1000 万元以上	300 万元以上
	2.营业时间*	3 年以上	2 年以上	2 年以上	1 年以上	1 年以上
资产	3.资产总额*	10 亿元以上	2 亿元以上	4000 万元以上	800 万元以上	300 万元以上
	4.资产负债率*	不高于 70%				
设施 设备	5.自由货运车辆(辆)* /总载重量(吨)	1500 以上 (7500 以上)	400 以上 (2000 以上)	150 以上 (750 以上)	80 以上 (400 以上)	30 以上 (150 以上)
	6.运营网点(个)	50 以上	30 以上	15 以上	10 以上	5 以上
管理 及 服务	7.管理制度	有健全的经营、财务、统计、安全、技术等机构和相应的管理制度				
	8.质量管理*	通过 ISO9001:2000 质量管理体系认证				
	9.业务辐射面*	国际范围	全国范围	跨省区	省内范围	
	10.顾客投诉率 (或顾客满意度)	≤0.05% (≥98%)	≤0.1% (≥95%)		≤0.5% (≥90%)	
人员 素质	11.中高层管理人员*	80%以上具有 大专以上学历 或行业组织物 流师认证	60%以上具有大专以上学历 或行业组织物流师认证		30%以上具有大专以上学历或 行业组织物流师认证	

续表

评估指标		级别				
		5A级	4A级	3A级	2A级	A级
人员素质	12.业务人员	60%以上具有中等以上学历或专业知识	50%以上具有中等以上学历或专业知识		30%以上具有中等以上学历或专业知识	
信息化水平	13.网络系统*	货运经营业务信息全部网络化管理			货运经营业务信息部分网络化管理	
	14.电子单证管理	90%以上	70%以上		50%以上	
	15.货物跟踪*	90%以上	70%以上		50%以上	
	16.客户查询*	建立自动查询和人工查询系统			建立人工查询系统	

注：标*的指标为企业达到评估等级的必备指标项目，其他为参考指标项目。

2. 仓储型物流企业的评级标准

仓储型物流企业评估指标，如表 1-2 所示。

表 1-2 仓储型物流企业评估指标体系

评估指标		级别				
		5A级	4A级	3A级	2A级	A级
经营状况	1.年仓储营业收入*	6亿元以上	1.2亿元以上	2500万元以上	500万元以上	200万元以上
	2.营业时间*	3年以上	2年以上	2年以上	1年以上	1年以上
资产	3.资产总额*	10亿元以上	2亿元以上	4000万元以上	800万元以上	300万元以上
	4.资产负债率*	不高于 70%				
设施设备	5.自有仓储面积(平方米)*	20 万以上	8 万以上	3 万以上	1 万以上	4000 以上
	6.自有/租用货运车辆(辆)	500 以上	200 以上	100 以上	50 以上	30 以上
管理及服务	7.管理制度	有健全的经营、财务、统计、安全、技术等机构和相应的管理制度				
	8.质量管理*	通过 ISO9001:2000 质量管理体系认证				
	9.配送客户点(个)	400 以上	300 以上	200 以上	100 以上	50 以上
	10.顾客投诉率(或顾客满意度)	≤0.05% (≥98%)	≤0.1% (≥95%)		≤0.5% (≥90%)	
人员素质	11.中高层管理人员*	80%以上具有大专以上学历或行业组织物流师认证	60%以上具有大专以上学历或行业组织物流师认证		30%以上具有大专以上学历或行业组织物流师认证	

续表

评估指标		级别				
		5A级	4A级	3A级	2A级	A级
人员素质	12.业务人员	60%以上具有中等以上学历或专业知识	50%以上具有中等以上学历或专业知识		30%以上具有中等以上学历或专业知识	
信息化水平	13.网络系统*	仓储经营业务信息全部网络化管理			仓储经营业务信息部分网络化管理	
	14.电子单证管理	90%以上	70%以上		50%以上	
	15.货物跟踪*	90%以上	70%以上		50%以上	
	16.客户查询*	建立自动查询和人工查询系统			建立人工查询系统	

注：标*的指标为企业达到评估等级的必备指标项目，其他为参考指标项目。

3. 综合服务型物流企业的评级标准

综合服务型物流企业评估指标，如表 1-3 所示。

表 1-3 综合服务型物流企业评估指标体系

评估指标		级别				
		5A级	4A级	3A级	2A级	A级
经营状况	1.年仓储营业收入*	15 亿元以上	2 亿元以上	4000 万元以上	800 万元以上	300 万元以上
	2.营业时间*	3 年以上	2 年以上	2 年以上	1 年以上	1 年以上
资产	3.资产总额*	5 亿元以上	1 亿元以上	2000 万元以上	600 万元以上	200 万元以上
	4.资产负债率*	不高于 75%				
设施设备	5.自有/租用仓储面积(平方米)*	10 万以上	3 万以上	1 万以上	3000 以上	1000 以上
	6.自有/租用货运车辆(辆)	1500 以上	500 以上	300 以上	200 以上	100 以上
管理及服务	7.管理制度	有健全的经营、财务、统计、安全、技术等机构和相应的管理制度				
	8.质量管理*	通过 ISO9001:2000 质量管理体系认证				
	9.营运网点(个)*	100 以上	50 以上	30 以上	10 以上	5 以上
	10.业务辐射面*	国际范围	全国范围	跨省区	省内范围	
	11.物流服务方案与实施*	提供物流规划、资源整合、方案设计、业务流程重组、供应链优化、物流信息化等方面服务			提供整合物流资源、方案设计等方面的咨询服务	
	12.顾客投诉率(或顾客满意度)	≤0.05% (≥98%)	≤0.1% (≥95%)	≤0.5% (≥90%)		

续表

评估指标		级别			
		5A级	4A级	3A级	2A级
人员素质	13.中高层管理人员*	80%以上具有大专以上学历或行业组织物流师认证	70%以上具有大专以上学历或行业组织物流师认证		50%以上具有大专以上学历或行业组织物流师认证
	14.业务人员	60%以上具有中等以上学历或专业知识	50%以上具有中等以上学历或专业知识		40%以上具有中等以上学历或专业知识
信息化水平	15.网络系统*	物流经营业务信息全部网络化管理			物流经营业务信息部分网络化管理
	16.电子单证管理	100%以上	80%以上		60%以上
	17.货物跟踪*	90%以上	70%以上		50%以上
	18.客户查询*	建立自动查询和人工查询系统			建立人工查询系统

注：标*的指标为企业达到评估等级的必备指标项目，其他为参考指标项目。

二、物流企业的组织结构

(一)物流企业组织结构概述

1. 物流企业组织结构的含义

物流企业为了进行经营管理活动，实现企业目标，必须建立并形成相应的、合理的企业组织结构。所谓企业组织结构，是指企业内部按分工协作关系和领导隶属关系有序结合的总体。它的基本内容包括明确组织结构的部门划分和层次划分，以及各个部门的职责、权限和相互关系，由此形成一个有机整体。不同部门及其责权的划分，反映组织机构之间的分工协作关系，称为部门机构；不同层次及其责权的划分，反映组织机构之间的上下级或领导隶属关系，称为层次机构。

2. 影响物流企业内设组织机构的因素

内部设置的组织机构或部门应该是一个分工合理、体系完整的有机整体，也应符合物流企业业务科学的科学化、合理化、一体化、成本化要求，能够高效率、高效益地使物流活动有序进行。一般来说，现代物流企业设置内部组织机构时，应考虑以下因素。

1) 物流企业的经营规模

物流企业应该根据本企业的经营规模、业务流程分工来设置内部组织机构。首先应考虑物流企业的经营规模，经营规模越大，其业务流程就越复杂。为了提高工作效率，保证服务质量，必须按照业务流程设置不同的部门。通常情况下，经营规模较大、专业化分工较细的物流企业，其设置的部门就比较多，反之，则设置的部门较少。

2) 管理的层次和幅度

一般来讲,物流企业规模越大,管理层次越多,随之内设部门机构就越多;物流企业规模越小,管理层次越少,相应的内设部门机构也就越少。管理幅度是决定管理层次的基本因素。物流企业设置内部机构部门时,应该考虑管理幅度的影响。扩大管理幅度必然导致管理层次的减少,那么缩小管理幅度则管理层次就会增加。因此,物流企业内部设置部门机构时应当有其合理有效的管理幅度,不能一味地追求组织机构的扁平化而使管理幅度过大,进而产生管理效率低下的问题。

3) 权力集中和分散程度

物流企业内设组织机构时,应考虑权力的分配问题,也就是集权与分权的程度,这个程度将会影响内设的机构,既要给予各管理层充分的自主权,同时也要服从企业的总体决策。权力的分散程度直接影响各部门工作的积极性和工作效率。

4) 组织机构的划分标准

物流企业内设组织机构时,应按照企业从事物流活动的职责和功能确定机构划分标准。例如,按照管理职能划分,可以设置人力资源、财务、质量管理、行政后勤、法律事务等职能部门;按照物流业务划分,可以设置运输、仓储、配送、流通加工、信息处理等业务部门。

除了上述影响因素外,还有企业家能力、管理者素质、企业外部环境等也同样会对现代物流企业内设组织机构产生影响。

3. 建立物流企业组织机构的原则

必须用系统的思想设计物流企业组织机构。物流系统组织要素包括:人员、岗位、职责、关系和信息。在物流企业组织的建立过程中,应从实际情况出发,根据物流系统管理的总体需求,体现统一指挥,分级管理的原则,各职能部门应合理分工、密切协作,使其成为一个有秩序、高效率的物流管理组织体系。建立物流管理组织机构应遵循以下基本原则。

1) 有效和统一指挥原则

有效是要求物流企业组织必须有效,这是物流企业组织基本原则的核心,是衡量组织机构是否合理的基础。物流企业组织的效率表现为组织内各部门有明确的职责范围,节约人力、时间,有利于发挥管理人员和业务人员的积极性,使物流企业能够以最少的费用支出实现目标,使每名物流员工都能在实现目标的过程中作出贡献。

要使物流各部门内部协调一致,更好地完成物流管理任务,必须遵循统一指挥原则,使物流企业组织成为有指挥命令权的组织。

2) 合理管理幅度和责权对等原则

合理管理幅度原则既要求适当划分物流管理层次,精简机构,还要求适当确定每一层次管理者的管辖范围,保证管理的直接有效性。

责权即职责与职权。职责就是职位的责任,职位就是组织机构中的位置,是组织机构内纵向分工与横向分工的结合点。而职权则是在一定职位上,在其职务范围内为完成其责任所应具有的权利,应该与职责是对等的。不能有权无责,也不能有责无权,这两种情形都不利于调动员工的积极性,反而会对员工的工作责任心、工作效率产生不好的影响。

3) 协调管理原则

这一原则是指对管理组织中一定职位的职责与具体任务要协调，物流管理各层次之间纵向协调、物流系统各职能要素和部门之间横向协调。建立职能管理横向工作流程，是业务管理工作标准化，将职能相近的部门组织成系统，如实现供、运、需一体化，并建立纵向综合管理机构等以达到改善物流企业组织的横向协调管理的目的。

4) 稳定与适应结合原则

稳定是指相对稳定的组织结构、责权关系和规章制度，有利于生产经营活动的有序进行和提高效率，此外，企业组织结构又必须有一定的适应性和灵活性，以便适应外部环境和内部条件的变化。

5) 执行与监督相分离原则

物流企业中的执行机构与监督机构包括质量监督、安全监督、财务监督等，应当分开设置，不能混为一谈，更不能合并成一个机构。分开设置后，监督机构既要执行监督职能，又要加强对被监督部门的服务职能。

(二)物流企业组织结构的部门划分

物流企业内部的组织机构，从纵向看可划分为若干不同的部门。组织机构应该服从各自经营管理活动的需要，根据各自经营分工的专业、经营对象的技术复杂程度及其品种结构、经营操作的物质技术装配先进程度、经营的规模等具体因素加以权衡，从经营管理的水平上加以确定。一般来说，从物流企业担负媒介商品流通职能的共性出发，物流企业内部的组织体系，基本上可划分为业务经营部门、职能管理部门和行政事务管理部门，而各部门的进一步划分则因企业具体情况的不同而有所不同。

1. 业务经营部门

业务经营部门是指直接参与和负责组织商品流通业务经营活动的机构。它包括从事这些活动的各个业务经营机构，担负着从组织商品购进到商品销售的全部业务工作。物流企业的业务经营部门是组织机构的主体，它们的主要任务、职责、权限是直接从事商品流通的经营，对外建立经济联系，并负责处理经营业务纠纷等，是企业组织机构的主体，其机构的规模和分工程度直接影响着其他部门的机构设置。

业务经营部门组织机构的划分和设置主要有以下三种分工形式。

(1) 按经营的商品类别分设业务经营机构，即设置若干机构分别负责一类或几类商品从进到销的全部业务。

(2) 按经营过程的环节分设业务经营机构，即按购、销、运、存等经营环节设置机构，各个机构分别负责所有各类商品的购进、销售、运输和储存业务。

(3) 按商品种类分工和按商品流转环节相结合设置经营业务机构，也就是在商品种类分工的基础上，再把该类商品流转诸环节的经营业务统一由一个经营业务机构来负责办理。

2. 职能管理部门

职能管理部门是指与业务经营部门的活动有着直接联系且专为业务经营活动服务的管理工作机构。它直接担负计划、指导、监督和调节职能，包括计划统计、财务统计及劳动

工资、价格、信息等的管理，以及在专业技术上给予帮助，按经理的委托向经营业务机构布置工作，负责收集、整理经营业务的信息，是各级领导的参谋机构，不直接从事企业的经营活动。物流企业的职能管理机构是依据管理职能及管理工作的复杂性及其分工的需要而设置的。一般地，物流企业都要设置计划与统计、财务与会计、劳动与工资、物价与市场等专门的职能管理机构。

3. 行政事务管理部门

行政事务管理部门是指既不直接从事商品流通业务经营活动，又不直接对业务经营进行指导和监督，而是间接地服务于业务经营和职能管理机构活动的行政事务机构，包括秘书、总务、教育、保卫等机构。它们的主要任务和职责权限是为经营和管理工作提供事务性服务、人事管理、安全保卫和法律咨询等。

上述只是物流企业组织机构设置的一般模式。它并不是永久不变的，应当随着企业自身条件和内外部经济条件的变动加以必要的调整和充实，以保证企业目标的顺利实现。

(三)物流企业组织的类型

物流企业组织结构形式通常取决于物流企业的业务特点及企业的传统组织结构，具体来说可以归纳为以下五种形式。

1. 总部式组织结构

总部式组织结构即总部统一进行物流的总体规划、设计、管理、调度和指挥。这种物流组织结构的优点是层次少、权力集中、决策和打广告迅速、工作效率高。其缺点是领导需要处理的事务太多，精力受限制，不利于提高企业的经营管理水平。

物流企业的总部式组织结构，如图 1-1 所示。这种组织结构常见于经营规模小或物流功能较为单一的小型物流企业。如传统的国有中小型物流企业、以运输或仓储为主的物流企业、独立的配送企业以及部分物流货代企业。

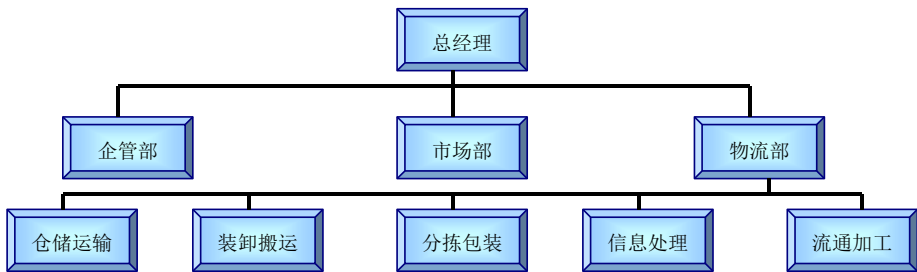


图 1-1 物流企业的总部式组织结构

2. 子公司式组织结构

子公司式组织结构一般由企业独资或与社会上的物流企业共同出资建立的一个独立的公司，母公司占大股，子公司的主要领导可以由母公司派出，但子公司的管理和业务经营由子公司自行解决。

这种物流组织结构具有专业化经营、竞争力强、业务水平专业化、管理水平提高快等

优势。其缺点是子公司有时会与母公司发生冲突与误解，引起矛盾转化。

物流企业的子公司式组织结构，如图 1-2 所示。这种组织结构常见于规模较大或物流业务较为复杂的大中型物流企业，如传统的国有大型物流企业、部分大型快递公司、业务较为分散的第三方物流企业。

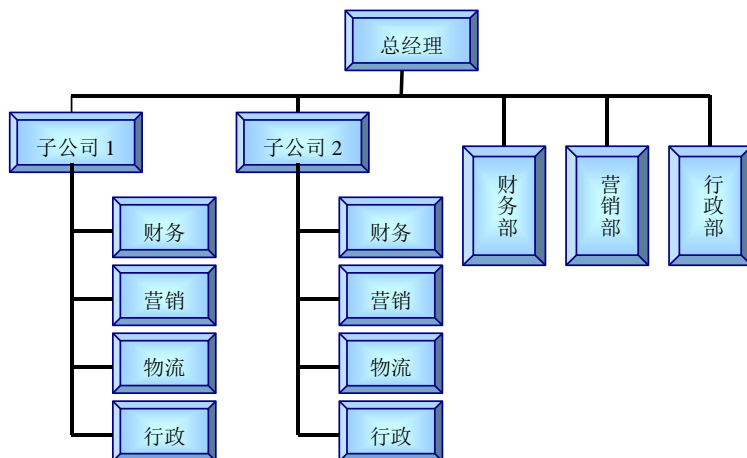


图 1-2 物流企业的子公司式组织结构

3. 项目式组织结构

项目式组织结构由公司按照业务地区或产品种类成立若干物流项目组，公司最高管理机构负责重大方针政策的制定，掌握影响公司成败的重大问题的决策，如财务开支、重要人事任免、基建投资等，各项目组根据总公司的指示，自己组织物流的各项活动。这种物流组织结构有助于调动各项目组的积极性，增强责任意识，避免集权所造成的偏差和僵化。其缺点是如果物流企业财力、物力、人力不够，就会力不从心，不能形成合力。

物流企业的项目式组织结构，如图 1-3 所示。这种组织结构常见于物流业务种类较多且差别较大，或区域内业务独立性较强的大中型物流企业。

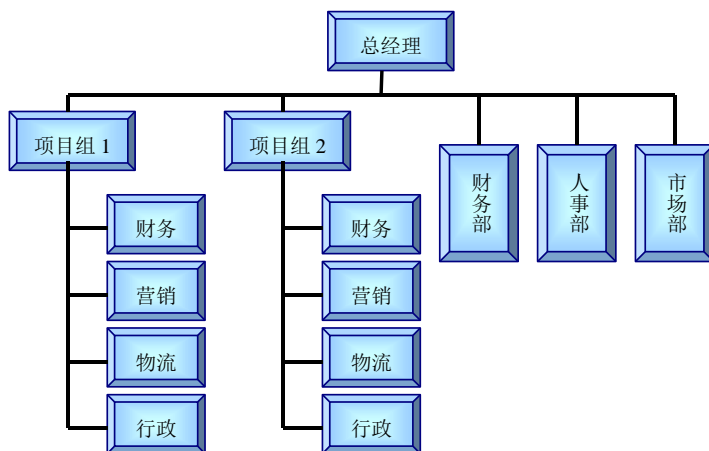


图 1-3 物流企业的项目式组织结构

4. 事业部制组织结构

事业部制组织结构是现代物流企业组织结构的主要类型，通常按产品、地域、市场等标准划分为若干个事业部，对这些事业部实行分权化管理，各事业部具有相对独立的自主权，也是独立的利润中心。这种组织结构有利于事业部根据市场变化开展多元化经营活动，降低经营风险。其缺点是各事业部更多地考虑自身利益，造成资源重复配置，管理费用较高。

物流企业的事业部制组织结构，如图 1-4 所示。这种组织结构常见于经营规模较大、物流服务内容丰富的大中型物流企业或跨国公司。

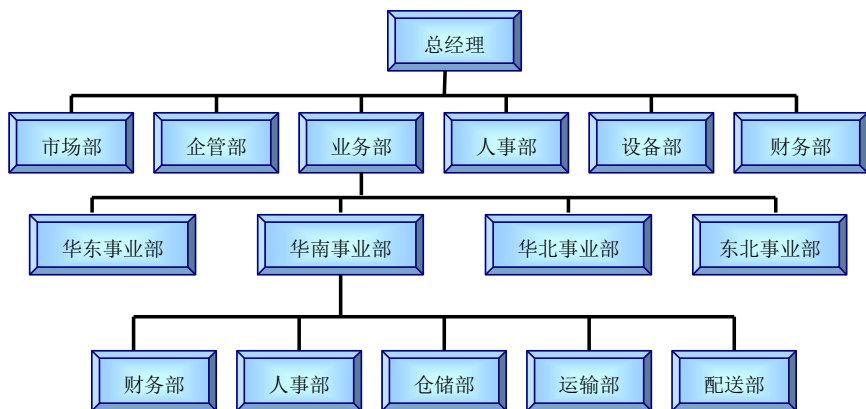


图 1-4 物流企业的事业部制组织结构

5. 代理式组织结构

代理式组织结构是指由于物流企业的客户具有较强的分散性和种类，由总部统一运作，但业务的承接与客户管理大多交给企业在各个区域的代理商或代表处。这种物流组织结构较为简单，权力集中，决策和执行迅速，工作效率高。其缺点是公司对客户的管理、开发和维护等可控性不强，客户服务水平参差不齐。

物流企业的代理式组织结构，如图 1-5 所示。这种组织结构常见于物流业务较为集中，但客户较为分散的各类物流企业，如快递企业、货代企业、零担货运企业、船运公司等。

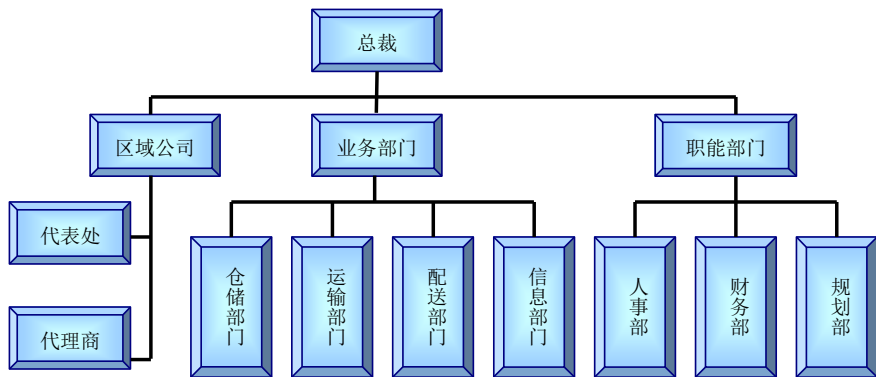


图 1-5 物流企业的代理式组织结构

【任务分析】

1. 什么是物流？什么是物流企业？物流企业的基本类型是什么？

参考信息：

物流是指物资包装、运输、输送、保管、装卸工作，主要以有形物资为中心，所以称为物资流通。在物资流通过程中加进信息流通，因而称为物流。

物流企业是指从事物流活动的经济组织，至少从事运输(含运输代理、货物快递)或仓储的一种经营业务，并能够按照客户物流需求对运输、储存、装卸、包装、流通加工、配送等基本功能进行组织和管理，具有与自身业务相适应的信息管理系统，实行独立核算、独立承担民事责任的经济组织。

物流企业的基本类型有：①运输型物流企业；②仓储型物流企业；③综合服务型物流企业。

2. 建立物流企业组织机构的原则有哪些？

参考信息：

①有效性原则；②统一指挥原则；③合理管理幅度原则；④职责与职权对等原则；⑤协调原则；⑥稳定与适应结合原则；⑦执行与监督分开原则。

3. 物流企业有哪些组织结构？其优缺点和适应范围有哪些？

参考信息：

物流企业的组织结构可归纳为以下五种不同的形式。

(1) 总部式组织结构。这种物流组织结构的优点是层次少，权力集中，工作效率高。其缺点是领导需要处理的事务太多，精力受牵制。这种组织结构一般常见于经营规模小或物流功能较为单一的小型物流企业。

(2) 子公司式组织结构。这种物流组织结构的优点是专业化经营、竞争力强。其缺点是子公司与母公司经常会发生冲突与误解，引起矛盾。这种组织结构常见于经营规模较大或物流业务较为复杂的大中型物流企业。

(3) 项目式组织结构。这种物流组织结构的优点是有助于调动各项目组的积极性，增强各项目组的责任意识。其缺点是如果物流企业财力、物力、人力不够，就会力不从心，不能形成合力。这种组织结构常见于物流业务种类较多且差别较大，或区域内业务独立性较强的大中型物流企业。

(4) 事业部制组织结构。这种组织结构的优点是有利于事业部根据市场变化开展多元化经营活动，降低经营风险。其缺点是事业部更多地考虑自身利益，造成资源重复配置，管理费用较高。这种组织结构常见于经营规模较大、物流服务内容丰富的中型物流企业或跨国公司。

(5) 代理式组织结构。这种物流组织结构较为简单，权力集中，决策和执行迅速，工作效率高。其缺点是公司对客户的管理、开发和维护等可控性不强，客户服务水平参差不齐。这种组织结构常见于物流业务较为集中，但客户较为分散的各类物流企业。

【任务实施】

找一家物流企业，分析这家物流企业采用的是哪种组织结构，这种组织结构在运行过程中有哪些优势和劣势，有针对性地提出改进措施，并决定应该采取哪种最优方案。

【任务总结】

物流是包括运输、搬运、储存、保管、包装、装卸、流通加工和物流信息处理等基本功能的活动，它是由供应地流向接收地以满足社会需求的一种经济活动。

物流企业是指从事物流活动的经济组织，至少从事运输(含运输代理、货物快递)或仓储一种经营业务，并能够按照客户物流需求对运输、储存、装卸、包装、流通加工、配送等基本功能进行组织和管理，具有与自身业务相适应的信息管理系统，实行独立核算、独立承担民事责任的经济组织。

物流企业内部的组织机构，基本上可划分为业务经营机构、职能管理机构和行政事务管理机构。

物流企业组织结构的类型分为物流企业总部式组织结构、子公司式组织结构、项目式组织结构、事业部制组织结构、代理式组织结构。

【任务实训】

实训 1.1 雪云国际物流

上海雪云国际物流有限公司(Sinowing Logistics)是一家集货运进出口代理、国际货运代理及商务咨询于一体的专业物流公司，其业务范围包括国际空运、国际海运、国际陆运和国内货运、货物仓储、商检报关、进出口代理，以及从事货物及技术的商务咨询等。雪云国际物流覆盖中国和北美、欧洲、日本、韩国及东南亚地区的各主要港口，以及美加、日韩、北欧、地中海、东南亚、中东印巴、非洲、澳洲、中南美的各主要航线。雪云国际物流将公共物流与贸易紧密结合，努力为客户提供更深层次的物流与贸易、运输、仓储、分拨，乃至银行授信等方面的服务。公司运营由总经理负责，下设行政部、销售部、操作部、客户服务部、贸易保障部、财务部、商务部和运输部等八个部门，其中操作部又具体分为出口一部(负责美国线)，出口二部(负责非美国线)、进口部和空运部。雪云国际物流定位于从事进出口业务的物流公司，职能部门和业务部门功能健全，主营业务部门布局合理，从而保证公司具有稳定的客户和良好的业绩。其中进口部每个月承运超过 100 个来自欧洲、30 个来自美国的发往中国各个港口的集装箱。

(资料来源：<http://www.sinowingsha.bzbvip.com/introduce>)

1. 实训要求

(1) 根据描述绘制该物流企业的组织结构图，并分析其所属的组织结构类型。

(2) 你认为该公司属于哪种物流企业类型？

2. 考核标准

本实训的考核标准，如表 1-4 所示。

表 1-4 实训 1.1 的考核标准

问题分析准确 40 分	措施得当 40 分	主动思考 10 分	书写工整 10 分	总分 100 分

任务二 物流企业管理的主要内容和方法

【任务描述】

三联家电的物流企业管理方法

三联物流描摹的是这样一幅图画：王先生想买一台冰箱，因此来到附近的一家三联家电连锁店(这个以陈列各类家电产品为主要功能的连锁店，更像现在的汽车展示厅)，在销售人员的帮助下，王先生大致了解了各种品牌冰箱的性价比，打算购买 A 厂家生产的冰箱 b。王先生下的订单通过这家连锁店的采集系统迅速传送到三联家电总部的 ERP 系统中，并通过系统接口自动传达到厂家的系统。冰箱 b 生产完成后，由专业物流配送人员根据订单上留下的地址送到王先生家。这是个基于异常通畅的“信息流”的过程，这个过程物流所涉及的环节减到了最少，三联称此为“零环节物流”。与之相比，传统的物流过程比较复杂，产品从下线到工厂的仓库、大区的中转仓库、各地分公司的仓库，甚至在供应商内部还要经过几个物流环节，然后，到分销零售的配送中心，再到门店的仓库，可能还要再经过安装服务机构，才能送达消费者家。也就是说，一件产品从下线到最终售出的过程中，至少停留 5~6 个仓库，经历 10 次以上的装卸。三联物流的“零环节物流”意味着高效率 and 低成本。

【任务驱动】

- (1) 物流企业管理的主要内容有哪些？
- (2) 物流企业管理的方法有哪些？

【任务资讯】

一、物流企业管理的主要内容

(一)标准化工作

标准化工作就是对物流企业的各项技术标准和管理标准的制定、执行和管理工作。标准化工作可促使物流企业的生产、技术、营销、财务、人事活动和各项管理工作达到合理化、规范化和高效化,是实行科学管理的基础,是建立良好的生产和工作秩序的必要条件。

1. 技术标准

技术标准是对技术活动中需要统一协调的事项制定的技术准则,是从事社会化大生产的技术活动必须遵守的技术依据。制定技术标准的对象可以是物质的(如对材料、设备、商品等制定的标准),也可以是非物质的(如对安全操作、设计工作流程等软件制定的标准)。

技术标准一般包括以下几方面的内容。

1) 质量标准

质量标准是对商品检验方法、包装、储存、运输和使用所作的技术规定。

2) 作业方法标准

作业方法标准是对从事生产技术作业的方法所作的统一的技术规定,具体包括操作方法、作业与服务的程序和要求等。

3) 安全卫生和环境保护标准

安全卫生和环境保护标准主要规定商品应达到的安全要求、卫生要求、环保要求,以保护人员人身安全与健康。

4) 技术基础标准

技术基础标准包括通用科学技术语言标准、技术文件制作标准等。

2. 管理标准

管理标准是物流企业为实施管理职能,把一些重复出现的管理业务,按照客观要求规定其标准的工作程序和工作方法,用制度把它规定下来,作为行动的准则,并明确有关职能机构、岗位和个人的工作职责、工作要求和相互信息传递关系,使各项管理活动实现规范化和程序化,提高管理工作效率。

管理业务标准化的实行一般可以用管理流程图来表示。一个完整的管理流程图通常包括以下五个部分。

- (1) 反映某项管理业务的总体流程图。
- (2) 反映某部门办理某项业务的工作流程图。
- (3) 反映某一岗位的业务工作图。
- (4) 反映信息传递过程的信息流程图。
- (5) 无法用图表达清楚时,辅以简要的文字说明。

(二)定额工作

定额工作是物流企业各类技术经济定额的制订、执行和管理工作。它是进行科学管理、组织社会化大生产的必要手段；是实行内部计划管理的基础；是开展劳动竞赛、体现按劳分配、提高劳动生产率的杠杆；是推行内部经济责任制、实施全面经济核算的工具。

1. 定额的种类

物流企业为了实现其管理职能和经济目标，要根据企业的技术要求、生产组织方式及其他条件来决定需要哪些定额，一般应包括以下几个方面。

(1) 劳动定额。劳动定额是在一定的技术组织条件下，完成一定量的劳务所规定的劳动消耗量标准，是物流企业最为重要的定额之一。

(2) 储备定额。储备定额是为保证经营持续不断地进行所规定的物资储存数量的标准，一般有经常储备、保险储备、季节储备等。

(3) 设备利用定额。设备利用定额是指单位设备生产效率和利用程度的标准，如单位设备的生产定额等。

(4) 资金定额。资金定额是为保证经营正常进行所必需的最低资金占用量，如储备资金定额等。

(5) 费用定额。费用定额是物流企业为了加强对管理费、销售费、财务费合理支出的控制，人为地将总费用“切块”落实到有关责任单位和个人，作为控制标准，并加以考核，如办公费、差旅费、招待费、利息支出等。

2. 定额的制订和修改

定额的制订要尽可能做到准确、及时、全面。定额水平是整个定额工作的中心问题。它是一定时期内，在一定的物质技术、组织条件下的管理水平、生产技术和职工思想觉悟水平的综合反映。定额能否起到积极的作用，关键在于定额水平是否先进合理，过高或过低都起不到积极的作用。

物流企业在制订定额时，一定要从实际出发，把定额定在先进合理的水平上，即一要先进，二要合理，即大多数人通过实诚的工作可以达到或超过，少数人通过努力也可以达到，做到既要科学，又要切实可行。

定额制订后，一般应保持一定时期的稳定。但是当企业技术水平和管理水平提高后，定额应进行合理的修订，以保证定额的先进性。

3. 定额的贯彻与执行

定额一经制订，必须严格执行与考核。为了搞好定额的贯彻执行，必须做到以下几点。

(1) 凡是应当使用定额的部门和个人，必须使用和严格执行定额。

(2) 采取技术组织措施，为职工实现和超过定额创造条件。

(3) 进行技术培训与交流，提升完成定额的能力。

(4) 加强职工思想政治工作，鼓励职工团结互助、改革创新，创造先进的定额水平。

(5) 做好定额完成情况的统计与考核工作，搞好核算与奖励，并纳入经济责任制的推行和考核过程中。

(三)信息工作

信息工作是物流企业进行经营活动和进行决策、计划、控制所必需的资料数据的收集、处理、传递、储存等管理工作。

1. 信息工作的重要性

(1) 信息沟通是企业达到目标统一、行动一致的重要手段,离开了组织中的信息沟通,组织的统一目标与统一行动均无法实现。

(2) 信息的反馈是正确决策赖以进行的基础,正确的决策不能来自臆想、猜测,必须以翔实的信息为依据。

(3) 信息沟通是改变人们行为和调动人们积极性的重要手段。物流企业中存在着上下级及各类人员之间的种种矛盾,这些矛盾的处理离不开人们的信息沟通。特别是主管与下属的信息沟通是调动职工积极性的重要手段。

(4) 信息沟通是物流企业综合实现各项管理职能的手段。同时,只有通过信息的联系,才能使企业内部同外界进行沟通,了解到用户、政府、社会对本企业的需求、愿望和技术要求等,企业才能真正成为与环境相互作用的开放系统。

(5) 随着竞争的进一步加剧,对迅速变化着的市场反应的快慢成为决定竞争优势的首要因素。物流企业中的信息联系功能必将转化为一个企业竞争优势的核心。

2. 信息源及其存在形式

信息就其来源来说,可分为企业内部信息和外部信息两种。

内部信息是由物流企业内部一切经营活动产生的信息,包括一切会计、统计和作业核算所用的原始记录、台账和报表,以及有关的会计记录、文件和语言交流等。

物流企业的外部信息包括范围很广,凡是与本企业生存与发展直接或间接相关的经济、科技、市场、人文、社会、政治、法律、政策等各方面的情报资料,都属于物流企业的外部信息。

信息就其企业可利用的存在形式,可以分为三类:原始记录、台账与报表,经济技术情报,经济技术档案。

(四)计量工作

计量工作是指计量检定、测试、化验分析等方面的计量技术和管理工作,它是用科学的方法和手段,对经营活动中的质和量的数值进行测定,为物流企业的经营管理提供准确数据。原始记录和统计所获数据的准确性,在很大程度上依赖于计量工作,没有真实的原始记录,标准化定额工作就搞不好。

计量工作的基本要求是保证量值的统一和准确,具体地说,要做到以下几点。

(1) 根据经营管理的特点和要求,有计划地配齐配好计量检测手段,逐步实现检测手段和计量技术现代化。

(2) 对使用中的计量器具,按照检定周期进行检定,及时进行修理与调整。

(3) 提高工艺过程和商品质量的检测率,如物资进出等。

(4) 建立必要的计量检定制度,完善信息计量传递系统。

(五)规章制度

物流企业规章制度是对生产技术经济活动所制定的各种规则、程序、章程和办法的总称，是企业全体职工在各项活动中共同遵守的规范和准则。建立一套科学、健全的规章制度是组织现代化大生产的客观要求，也贯彻和体现了企业塑造的企业精神和企业文化，因而是物流企业管理的一项极其重要的基础工作。物流企业的规章制度主要包括责任制度和专业管理制度两大类。

1. 规章制度的制定

规章制度的制定要掌握以下三条原则。

(1) 科学性。即要符合社会化大生产的客观规律，体现合理的分工与协作。

(2) 协调性。要从企业的全局出发，注意各项制度间横向衔接与协调，规章制度的草拟工作往往出自各个职能业务部门之手，不能只站在局部位置上图本部门方便，让其他部门的工作围着自己转。因此在职能业务部门草拟工作完成之后，一定要与有关部门协调，避免片面性。

(3) 群众性。在规章制度的草拟与讨论过程中，凡是需要群众自觉执行的部分应广泛征求意见，使之具有广泛的群众基础。

2. 规章制度的执行

运用规章制度进行管理是控制职能运用的体现，而控制职能的运用必须辅助以监督和激励职能的实施。规章制度的实施不能光靠“管、卡、压”的办法，要结合思想教育和经济责任制一并进行。

3. 规章制度的修订

当企业外部环境、内部条件发生重大变革，或由于企业规模膨胀引起企业组织结构模式、企业领导体制发生重大变化时，原有制度中将有许多内容不再适用，这时就必须对原有的规章制度进行修订、补充或重新制定。

(六)职工教育和培训

现代化的生产和管理，不仅要有现代的科学技术、现代装备、现代的方法和手段，更需要有能够从事现代化生产和管理的具有现代科学技术和知识的人，否则企业就无法高效率地运转，一切现代化的管理技术和方法都难以收到应有的效果。高素质的人才，可以到人才市场去招聘，但是真正能忠心耿耿为企业服务的适用人才，要靠企业自己来培养。

职工教育，一般来说是指企业全体职工都要接受的基础教育，包括职业道德教育、基本技能教育、管理基本知识教育、安全生产教育和思想政治教育等。

职工培训，一般是针对本企业经营中需要的特殊人才的继续教育，如本企业高级管理人员培训、各级各类专业技术岗位培训、特殊生产岗位的培训等。

(七)现场管理

现场,一般是指作业场所。现场管理就是运用科学的管理思想、管理方法和管理手段,对现场的各种生产要素进行合理配置和优化组合,通过计划、组织、指挥、控制等管理职能,保证现场处于良好的状态,按一定的目标正常运行。

1. 现场管理的内容

现场管理是包含多方面内容的综合管理,既包括现场的组织管理工作,又包括落实到现场的各项专业管理和基础管理工作。因此,现场管理的内容可以从不同角度去概括和分析,具体可以包括以下几个方面。

(1) 作业管理。作业管理是运用科学的方法和手段,对现场的各种作业进行分析和研究,消除作业中的不合理因素,寻求最经济、最有效的作业程序和作业方法,以提高效率和效益。

(2) 定置管理。定置管理主要是研究人、物、场所三者的关系,通过调整物品的放置位置,处理人与物、人与场所、物与场所的关系,使三者的关系处于良好的结合状态。

(3) 现场的质量管理。

(4) 现场的设备管理。

(5) 现场的成本控制。

(6) 现场劳动组织的优化。

(7) 岗位责任制。

(8) 现场管理诊断。

2. 开展现场管理工作的方法

(1) 不断提高对优化现场管理的认识。

(2) 综合治理,配套改革。

(3) 选择好突破口。

(4) 不断改善,不断提高。

二、物流企业管理的主要方法

物流企业管理的方法是多种多样的,最常用的、带有普遍性的方法可归纳为经济方法、行政方法、法律方法、教育方法和现代化合理方法等。这些方法都具有不同的特点和作用,它们在企业管理工作中都是必要的、不可缺少的。

(一)经济方法

经济方法是运用经济手段,特别是经济杠杆,引导企业经济活动、执行管理职能的一类方法。

经济方法不具有行政命令的强制性,而是利用经济杠杆,间接地从物质利益上调节企业经营活动,以符合全社会的整体利益。具体地说,物流企业是自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束、完全独立的商品实体经营者,具有自身独立的经济利益。运用经济方法,是经济组织的性质所要求的。

(二)行政方法

行政方法是依靠领导机构的权威，运用行政命令、指示等手段，采取强制执行的方式执行管理职能的一类方法。

行政方法是管理企业经营的必要方法。管理活动无论作为社会化大生产和大流通的客观要求，还是作为一定生产关系的体现，都具有权威性。它的作用是经济方法无法替代的。它是用行政命令强制贯彻的，是必须执行的。它的作用是统一行动，保证经营目标和任务的完成。通过运用行政命令，还能保证企业的经营方向以及在紧急情况下迅速排除阻力等。

(三)法律方法

法律方法是运用经济立法和经济司法的手段执行管理职能的一类方法。我国的企业法规是调整企业生产经营活动和生产关系的法律规范，如《企业法》《会计法》《统计法》《公司法》等。物流企业还受商品流通的法规和各大部门法规的制约。物流企业为保证经营活动还制定了企业规章制度，用以调整和规范职工的行为，以保证经营活动的有序进行。

运用法律方法管理企业的生产经营活动，可以保证企业的合法权益，禁止违法行为，起到维护经济秩序的作用。

(四)教育方法

教育方法是企业建立在平等的地位上，以人为本，自我完善，提高素质，充分调动人的积极性、创造性的一种有计划的活动。教育的方式多种多样，可以采用讨论、说理、批评、自我批评、情景表演、敏感性训练、案例分析、业务演习等方式进行。

(五)现代化管理方法

现代化管理方法是指运用现代社会科学、自然科学与技术科学的理论、方法和手段，以达到高效率、高质量管理的一种管理方法。现代化管理方法包含以下两个方面的内容。

(1) 运用科学管理的方法，包括计划管理、劳动管理、组织管理、经营业务管理、市场与价格管理、科技管理、信息管理等等行之有效的方法。

(2) 运用科学管理的技术方法，包括以运筹学为基础的预测与决策技术、线性规划、排队论、模拟方法、统筹方法、系统工程、价值工程、投入产出法以及经济责任制、全面计划管理、全面质量管理、方针目标管理、全面经济核算、量本利分析法等科学技术，并将其运用于企业管理。

上述各项现代化管理方法都有其特点以及应用的基本原则和范围。它们有单独的作用，可以单独运用。这些方法之间也存在组合、互补的关系，可以在物流企业管理中配合使用。现代化管理方法的主要特征是对物流企业的经营业务活动进行定量分析、决策，使物流企业管理实现科学、合理、有效的目标。

【任务分析】

1. 物流企业管理的内容主要有哪些？

参考信息：

物流企业管理的内容包括：标准化工作、定额工作、信息工作、计量工作、规章制度、职工教育和培训、现场管理等。

2. 物流企业管理的方法主要有哪些？

参考信息：

物流企业管理主要方法包括：经济方法、行政方法、法律方法、教育方法、现代化管理方法。

【任务实施】

该公司高层该如何加强物流建设，以保持优势？

参考信息：

加强信息工作和规章制度的建设，保持与各方的良好沟通。

【任务总结】

一家物流企业的管理内容是繁是简，是完善还是不足，是先进还是落后，直接关系到这家企业效率和物流成本的高低，最终决定这家物流企业的竞争力是强还是弱。物流企业管理的内容包括标准化工作、定额工作、信息工作、计量工作、规章制定、职工教育和培训、现场管理。物流企业管理的方法是多种多样的，最常用的、带有普遍性的方法可归纳为经济方法、行政方法和教育方法等。这些方法都具有不同的特点和作用。

【任务实训】

实训 1.2 宝供物流集团

【企业基本情况】

宝供物流集团有限公司创建于1994年，总部设在广州，1999年经国家工商局批准，成为国内第一家以物流名称注册的企业集团。目前已在全国65个城市建立了八个分公司、50多个办事处，形成了一个覆盖广，并向美国、澳大利亚、泰国、中国香港等地延伸的物流运作网络和信息网络，与国内外近百家著名企业结成战略联盟，其中包括宝洁、飞利浦、联合利华、阿里巴巴、通用电器、松下、三星、东芝、LG、壳牌、丰田汽车、雀巢、卡夫等52家世界500强企业，为它们提供商品以及原辅材料、零部件的采购、储存、分销、加工、包装、配送、信息服务、系统规划设计等一体化的综合物流服务，也是中国物流百强企业、中国5A级物流企业。宝供以其完善物流核心业务成为这些著名企业的长期合作伙伴。宝供物流的核心业务包括三部分：物流规划和模式设计、运作管理(仓储管理、运输管理)、

信息管理(系统规划、信息交换)等。宝供物流集团汇聚和培养了一大批熟悉中西文化、现代物流和供应链管理知识、具有丰富运作经验的员工。目前企业有员工 1700 多人, 管理人员占总人数的 12.3%; 工程技术人员占总人数的 23.6%。本科以上学历员工达到 70%, 拥有包括教授、博士、硕士在内的高层次、高素质的专业人才, 还聘请国内外大批物流领域的资深人士组成专家顾问团, 提高了企业的咨询、决策水平。宝供物流集团将工业化管理标准应用于物流服务, 并全面推行 GMP 质量保证体系和 SOP 标准操作程序, 宝供集团的整个物流运作自始至终处于严密的质量跟踪及控制之下, 确保了物流服务的可靠性、稳定性和准确性, 从而实现了企业货物运作可靠性达到 99%, 运输货损率为万分之一, 远远高于国家有关货物运输标准。

【宝供物流集团面临的挑战】

1. 来自国外物流企业的挑战

目前已有国外知名物流企业进入中国市场, 参与国内物流市场的竞争, 如快递巨头 UPS、FedEx、DHL 和 TNT, 运输型物流企业如马士基、美国总统班轮等。

2. 来自国内物流同行之间的竞争

随着现代物流需求的增长与现代物流理念的传播, 大型传统储运企业纷纷向第三方物流企业转型, 一些大型制造企业如海尔、一汽、青岛啤酒等的物流部门也开始向专业物流企业转型, 此外, 随着中国物流热潮的掀起, 也使国内物流市场竞争更加激烈。

【宝供物流集团面临的机遇】

1. 市场对物流需求存在明显的地域和行业分布特点

需求主要来自东部沿海经济发达地区, 来自市场发育成熟的几大行业, 而且不同行业有着不同的个性化需求。因此, 物流企业做好市场定位, 合理确定业务重点、配置资源, 统筹兼顾今后专业物流需求地域扩大的趋势, 做好进入新市场的准备。

2. 企业对专业物流服务需求层次不高

目前服务需求主要集中在传统仓储、运输等基本服务领域。因此企业应做好顾客目前及潜在需求的调查, 从最基本的服务入手, 贴近顾客需求, 塑造自身的核心能力, 避免盲目追求时髦理念与高层次服务。

3. 生产企业逐渐向按需生产和零库存过渡

客户对成本和服务越来越重视, 需要快速响应的物流系统和全球化的物流系统来支持。而物流企业也要做到这两点, 实现信息化运作是关键。要求物流企业一方面要加快自身的信息化建设步伐, 另一方面要能够为客户开发出合适的物流信息系统, 以实现系统的无缝连接, 达到物流运作的高效率。

【宝供物流集团的战略选择】

1. 网络战略

计划在全国 20 条主要运输干线, 构造一条安全、稳定、准时、可靠的快速通道。在全国 10 个主要城市开展深度分销配送业务, 构建一个 B to B、B to C 的运作网络, 形成干线运输、区域配送、城市配送三级联动的运输配送体系。

2. 基地战略

计划在全国 15 个经济发达城市投资建设大型现代化的基于支持全球供应链一体化的综

合性物流服务平台，每个平台占地面积 20~60 平方米。该平台不仅是一个现代物流中心，还是商品增值服务中心、运输中心、交叉理货中心、多种运输交换作业中心，同时也是商品交易中心、金融结算中心、信息处理服务中心。

3. 科技战略

在完善、提升现有物流信息管理系统服务功能的同时，积极与全球著名的 IBM 等公司合作，联手打造基于支持全球供应链一体化的信息服务平台。同时，大力引进国外先进成熟的信息系统和软硬技术，以及物流设备和运作技术。

(资料来源：<http://doc.mbalib.com/view/6726c463acea/58869117885abedefa.html>)

1. 实训要求

- (1) 请分析宝供物流集团在行业的竞争优势有哪些？
- (2) 宝供物流集团面临的挑战和机遇有哪些？
- (3) 宝供物流集团的战略选择有哪些？你还有哪些更好的建议吗？

2. 考核标准

本实训的考核标准，如表 1-5 所示。

表 1-5 实训 1.2 的考核标准

问题分析准确	措施得当	主动思考	书写工整	总分
40 分	40 分	10 分	10 分	100 分

任务三 物流企业重组

【任务描述】

福特汽车公司应付账款部门为何重组其应付账款业务流程

福特汽车公司是美国三大汽车巨头之一，但是到了 20 世纪 80 年代初，福特像许多美国大企业一样面临着日本竞争对手的挑战，正在想方设法削减管理费和各种行政开支。公司位于北美的应付账款部有 500 多名员工，负责审核并签发供应商供货账单的应付款项。按照传统的观念，这么大一家汽车公司，业务量如此庞大，有 500 多个员工处理应付账款是非常合情合理的。当时曾有人想到，要设法利用电脑等设备，使办公能实现一定程度的自动化，提高 20% 的效率就很不错了。

促使福特公司认真考虑“应付账款”工作的是日本马自达汽车公司。马自达公司是福特公司参股的一家公司，尽管规模远小于福特公司，但毕竟已有一定的规模。马自达公司负责应付账款工作的只有五个职员。5：500，这个比例让福特公司经理再也无法泰然处之了，应付账款部本身只是负责核对“三证”，符则付，不符则查，查清再付。整个工作大体

上是围着“三证”转，自动化也帮不了太大的忙。应付账款本身不是一个流程，但采购却是一个业务流程。思绪集中到流程上，重组的火花就渐渐产生了。重组后的业务流程完全改变了应付账款部的工作和应付账款部本身。现在的应付账款部只有 125 人(仅为原来的 25%)，而且不再负责应付账款的付款授权，这意味着业务流程重组工程为福特公司的应付账款部门节约了 75% 的人力资源。

(资料来源: www.docin.com/p-805238624.html)

【任务驱动】

(1) 福特汽车公司为何要对业务流程进行重组?

(2) BPR 的企业组织结构有哪些? 福特汽车公司业务流程重组给物流企业业务重组带来了哪些启示?

【任务资讯】

一、传统物流企业组织结构和业务流程存在的问题

(一)传统物流企业组织结构存在的问题分析

传统的物流企业作为生产和流通的附属企业，其业务主要依赖于行业的发展，功能单一，分散的物流运营模式和多元化的物流格局，很难适应市场的发展。由于传统物流企业分属于不同的部门，而每个部门又自成体系，使物流环节的运输工具、承载设施和设备的标准和规范难以统一，导致物流无效作业环节增加，降低了物流的速度，提高了物流成本，从而降低了物流企业的效益。

传统的物流企业组织结构表现为“金字塔”结构。为了能保持对专业化分工后的职能部门进行有效的管理、协调和控制，企业的组织是按等级制构成的，这种组织结构的特点是具有多个职能部门，执行多层次、严格的等级制度，从最高管理者到最基层的员工形成了一个等级森严的“金字塔”形的组织体系，而在信息化时代，这就成了直接导致物流企业管理效率低下的症结所在。

传统的物流企业以运输和仓储企业为主，现代化水平低下，物流中心和配送中心的建设也缺乏整体布局意识。物流企业“大而全、小而全”的现象比较普遍，专业化操作程度低下，这直接影响了物流作业过程的效率，使运输、配送成本增加、客户满意度差，企业盈利能力低，严重影响了物流行业的发展，也很难实现社会物流与企业物流的一体化。

(二)传统物流企业业务流程存在的问题分析

传统物流企业的作业流程所需时间比较长，往往一笔业务要经过多个部门才能完成，每个部门内还需要经过多道环节，都要消耗一定的时间。因此完成一笔客户服务订单的时间与整个物流作业流程中各个部门所消耗的时间有关。此外，传统物流企业与客户、供应商及其内部各部门之间的信息传递速度慢，信息传递也浪费了大量的时间。虽然人们试图

利用计算机和信息技术建立管理信息系统(management information system, MIS),以减少时间,提高企业管理效率,但是,MIS运用在物流企业中的效果却不尽如人意。原因在于采用计算机技术后的管理系统并没有发生根本变化,只是在原有的管理系统中加入了计算机管理的成分,而且由于某些原因,并不是所有的部门都安装了计算机。那些没有被纳入计算机管理信息系统的部门,仍然是低效率地手工操作。这样一来,与其他采用计算机部门的差距就更大了。这样的组织设计对业务流程没有产生根本性影响,因为它没有触及业务流程的变化,只是传统业务流程的计算机化而已。

这里更要指出的是,物流企业在与下游客户和上游供应商之间的信息不对称,或者信息传递不及时,不仅影响物流企业的经济效益,也增加了物流企业的经营风险。

通过以上分析,可以清楚地看出,为适应新的竞争而对传统物流企业组织结构及业务流程必须进行改革。在国内外的市场竞争中,物流企业需要获取准确的信息来合理地调配和使用车辆、库房、人员等各种资源,为客户提供优质高效的物流服务,提供实时的信息查询以及承运货物的各种指标数据。显然,传统的物流企业业务流程无法满足这些需要,而按照现代物流企业的目标,满足客户的需求就必须重新优化业务流程。

二、BPR 的基本理论

1993年美国哈佛大学博士迈克尔·哈默(Michael Hammer)教授与CSC Index首席执行官詹姆斯·钱皮合著,出版了《重组企业》一书,提出了BPR(business process reengineering,业务流程重组)的概念。业务流程重组就是对企业的业务流程进行根本性再思考和彻底性再设计,从而在成本、质量、服务和速度等方面获得显著性的改善,使企业能最大限度地适应以顾客(customer)、竞争(competition)、变化(change)为特征的现代强企业经营环境。该书的问世引起了世界学术界和企业界的广泛重视,并使BPR成为近年来企业管理研究和实践的热点。

BPR的核心思想就是以“业务流程”为中心,依据跨部门的业务流程,从“面向功能”转变为“面向流程”,并将分散在各部门的职能进行重新组合。具体来讲它包括以下四个方面。

第一,根本性变革和彻底性设计。企业业务流程重组不仅是组织结构的重组,也涉及与组织相关的制度、文化和管理方式的变革,因此需要有关管理制度、业务流程、服务质量、企业文化等全方位的信息。企业流程重组是对企业业务流程和组织结构进行根本性变革和彻底性设计,并使成本、质量、速度等至关重要的经营指标得到显著改善。

第二,观念革新和信息共享。企业业务流程重组,重点强调人的观念的转变和革新。在新时代背景下,企业的内外部环境复杂多变,企业业务流程重组要求员工必须具有一定的综合素质,并在企业经营理念上保持开发、彻底的再造精神,以适应内外环境的变化。企业经营活动也是信息的传递与加工过程,企业业务流程重组的核心是对企业经营信息的重新设计,也是建立在信息共享基础上的业务流程重组。

第三,团队合作和扩大授权。企业业务流程重组允许在企业内横向联合组成团队来完成原先需要经过特定流程的工作任务。重组后的团队作业可以提高企业的生产经营能力,又改变了企业的信息交流、作业协作和激励机制的状况,实现了团队合作、信息共享、协

同作业、提高作业效率。由于在业务流程重组中，业务流程以工作小组为基础，员工之间交流增多，工作小组更具灵活性、适应性和快速反应性。因此，管理者可以扩大授权，将原来属于管理层的部分权力分散给下属职能部门。

第四，沟通交流和协调管理。业务流程重组企业应该充分做好横向沟通交流与纵向沟通交流的工作。横向沟通交流是指在业务流程重组中强化职能部门的各种功能，有关部门之间加强横向沟通交流，以确保业务流程重组的工作顺利实施。纵向沟通交流是指管理人员与员工之间的信息交流，要让员工理解业务流程重组的目标与方法。业务流程重组是一个自上而下的系统工程，应加强协调管理，以激励员工的创造力，形成一种具有知识化、团队化、网络化特点的全员参与管理模式，构造与业务流程重组相适应的企业文化和价值观念，有效地解决信息传递、工作协调、管理制度等方面的新问题，从而更好地实施企业业务流程再造。

BPR 作为一种新的管理思想席卷了整个美国和其他工业化国家。一些企业依据 BPR 的核心思想进行流程重组后取得了巨大成功。例如，IBM 信用公司通过对客户信贷流程的改造重组，使信用卡发放周期由原来的 7 天缩短为 4 个小时，效率提高了 100 倍；柯达公司对新产品开发实施流程重组后，新产品的研发时间缩短了 50%，工具制造成本降低了 25%。在美国，业务流程重组被称为“恢复美国竞争力的唯一途径”。

BPR 的核心思想是要打破企业按照职能设置部门的管理方式，代之以业务流程为中心，重新设计企业的管理过程，因而受到了改革中企业的欢迎，得到了企业管理学术界的重视。而企业实践和学术研究的结果，又促进了 BPR 研究的发展。

三、BPR 的企业组织结构

BPR 的企业组织应包括以下几个方面的内容。

(一)企业应是流程型组织

将属于同一企业流程内的工作合并为一个整体，使流程内的步骤按自然的顺序进行，工作应是连续的而不是间断的。整个企业组织结构应以关键流程为主干，彻底打破旧的按职能分工的组织结构。

(二)流程经理的作用

所谓流程经理，就是管理一个完整流程的最高负责人。对流程经理而言，不仅要起到激励、协调的作用，而且应有实际的工作安排、人员调动、奖惩的权力。这是有别于矩阵式组织结构中项目经理的地方。项目经理的组织方式，形式上与流程重构是一样的，由各个部门的人组成一个完整的流程，但项目经理只是这个项目的召集人，或者是一个协调者，没有实权，难以保证这个流程不受本位主义的干扰。

(三)职能部门存在的必要性

虽然在同一流程中，不同领域的人相互沟通与了解能创造出新的机会，但同一领域的人之间的交流也很重要，而职能部门的存在恰好为同一领域、不同流程的人员提供了交流的机会。当然，在新的组织结构中，这种职能部门的重要性已退居流程之后，不再占有主导地位，它更多地转变为激励、协调和培训员工等。

(四)人力资源部门的重要性

在 BPR 的企业组织结构中, 执行人员在信息技术的支持下被授予更多的决策权, 并且使多个工作汇总为一个, 以提高效率。这对于人员的素质要求更高。因而在 BPR 条件下, 人力资源的开发与应用尤为重要。

(五)现代信息技术的支持作用

BPR 本身就是“以信息技术使企业再生”。也正是由于现代信息技术能使多种工作得以汇总、迅速作出决策、信息快速传递, 才能推动 BPR、推动组织创新, 彻底打破原有的模式。因此, 现代信息技术已对整个企业组织的各方面起着支持作用。

四、业务流程重组的类型

(一)功能内的业务流程重组

功能内的业务流程重组通常是指对职能内部的流程进行重组。在旧体制下, 各职能管理机构重叠、中间层次多, 而这些中间管理层一般只执行一些非创造性的统计、汇总、填表等工作, 计算机完全可以取代这些业务而将中间层取消, 使每项职能从头至尾只由一个职能机构管理, 做到机构不重叠、业务不重复。例如, 物资管理由分层管理改为集中管理, 取消二级仓库; 财务核算系统将原始数据输入计算机, 全部核算工作由计算机完成, 变多级核算为一级核算等。

宝钢集团实行的纵向结构集中管理就是功能内业务流程重组的一种体现。按纵向划分, 宝钢集团有总厂、二级厂、分厂、车间、作业区五个层次。在深化改革中, 宝钢集团将专业化管理集中到总厂, 二级厂及以下层次取消全部职能机构, 使职能机构扁平化, 做到集中决策、统一经营, 增强了企业的应变能力。

(二)功能间的业务流程重组

功能间的业务流程重组是指在企业范围内, 跨越多个职能部门边界的业务流程重组。例如, 宁波一家机床厂进行的新产品开发机构重组, 以开发某一新产品为目标, 组织集设计、工艺、生产、供应、检验人员为一体的承包组, 打破了部门的界限, 实行了团队管理, 同时实行将设计、工艺、生产制造并行交叉的作业管理等。这种组织结构灵活机动, 适应性强, 将各部门人员组织在一起, 使许多工作可平行处理, 从而大幅度地缩短了新产品的开发周期。

又如, 英格丽化妆品公司的管理体制在横向组织结构方面实行“一贯管理”的原则, 就是在横向组织方面适当简化专业分工, 实行结构综合化。凡是能由一个部门或一个人管理的业务, 就不设多个部门或多个人去管; 在管理方式上实现各种物流、业务流自始至终连贯起来的全过程管理, 克服了传统管理中存在的机构设置分工过细及业务分段管理的弊端。

(三)组织间的业务流程重组

组织间的业务流程重组是指发生在两个以上企业之间的业务重组, 如戴尔公司与某计算机配件供应商之间的购销协作关系就是企业间业务流程重组的典型例子。戴尔公司采用

共享数据库、EDI(electronic data interchange, 电子数据交换)等信息技术, 将公司的经营活动与配件供应商的经营活动连接起来。配件供应商通过戴尔公司的数据库了解其生产进度, 拟定自己的生产计划、采购计划和发货计划, 同时通过计算机将发货信息传递给戴尔公司。戴尔公司的收货员通过扫描条形码确认收到货物的同时, 通过 EDI 自动与供应商结算。这样, 戴尔公司与其零部件供应商的运转好像一个公司, 实现了对整个供应链的有效管理, 缩短了生产周期、销售周期和订货周期, 减少了非生产性成本, 简化了工作流程。这类组织间的业务流程重组是最高层次的重组, 也是重组的最终目标。

综上所述, 各种重组过程都需要数据库、计算机网络等信息技术的支持。业务流程重组的核心管理思想是实现对整个供应链的有效管理及与之相适应的组织间的业务流程重组, 是全球经济一体化和广泛应用 Internet 环境下的业务流程重组模式。

五、BPR 的启示

(1) BPR 是在打破原有职能分工的基础上, 按业务流程或按具体任务来重新组合。它不是在原有部门上的专业化划分, 也不是对原有业务的计算机化。

(2) BPR 不是靠循序渐进的改进来提高管理效率的, 而是一种跃进式的改革。

(3) BPR 要求从跨部门的角度来考察主要业务流程, 这与过去只在局部范围内调整业务内容是不一样的。

(4) 信息技术不是将原有业务进行自动化处理, 而是新工作流程的加速器。

【任务分析】

1. 福特汽车公司为何要进行业务流程重组, 重组后效果如何?

参考信息:

福特汽车公司应付账款部门的工作就是接收采购部门送来的采购订单副本、仓库的收货单和供应商的发票, 然后将三类票据进行核对, 查看其中的 14 项数据是否相符, 绝大部分时间被耗费在这 14 项数据由于种种原因造成的不相符上。业务重组后, 应付账款部门不再需要发票, 需要核实的数据减少为三项: 零部件名称、数列和供应商代码。采购部门和仓库分别将采购订单和收货确认信息输入计算机系统后, 由计算机进行电子数据匹配。最后结果是: 应付账款部门的员工减少了 75%, 而不是原计划的 20%。从福特汽车公司的业务流程重组中我们可以看出, 业务流程重组不能仅面向单一部门, 而应作为企业全局的业务处理流程。倘若福特公司仅仅重建应付账款部门, 那将是徒劳无功的。正确的重组过程应将注意力放在整个物料获取的流程上, 其中涉及采购、仓库和应付账款部门, 才能获得戏剧性改善的成就。对福特企业公司业务流程重组前后进行对比, 如图 1-6 和图 1-7 所示。

2. BPR 的企业组织结构有哪些, 企业重组给了我们怎样的启示?

参考信息:

BPR 的企业组织结构有功能内的业务流程重组、功能间的业务流程重组、组织间的业务流程重组。

启示：物流企业重组的核心是按业务流程或按具体任务重新组合，它是一种跃进式的改革，要求从跨部门的角度考察主要业务流程。

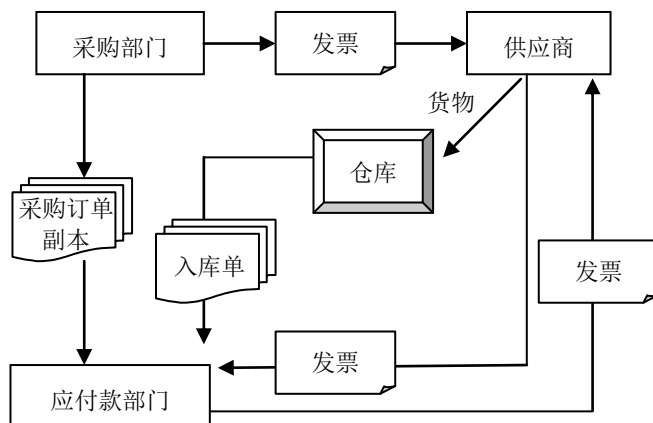


图 1-6 业务重组前流程

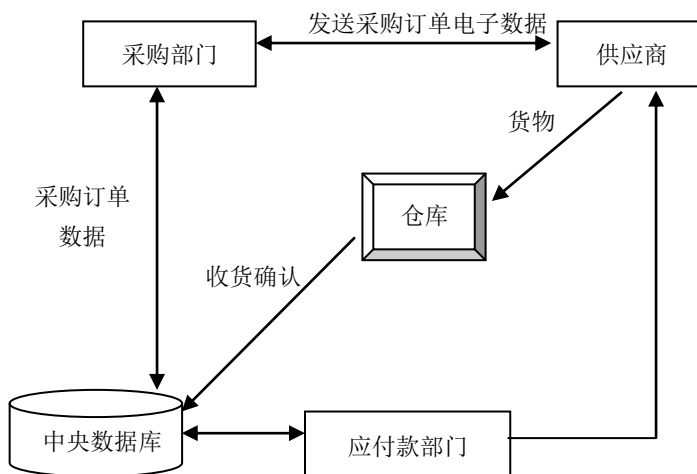


图 1-7 业务重组后流程

【任务实施】

该公司物流重组应包含哪些主要内容？

参考信息：

该公司物流重组应从以下几方面着手进行：建立流程型组织、设立流程经理、设立必要的职能部门、突出人力资源部门的重要性、加强现代信息技术的支持。

【任务总结】

改革传统企业模式及业务流程的必要性。BPR 的企业组织应包括以下几个方面的内容：企业应是流程型组织；流程经理的作用；职能部门存在的必要性；人力资源部门的重要性；

现代信息技术的支持作用。

【任务实训】

实训 1.3 中远海运三大核心业务重组

2016年12月21日，中远海运物流有限公司在天津宣布成立。这家新公司是整合了原中远物流、中海物流和中海船务三家公司的资源，致力于“打造全球领先的全程物流和供应链服务平台”。随着中远海运物流有限公司的成立，中远海运集团的航运、金融和物流三大核心业务板块的重组基本完成。2017年主要着手于一些体制机制的重组工作。物流业务是中远海运集团的核心业务板块，因此集团对重组后的中远海运物流寄予厚望。

新成立的中远海运物流集成了原中远物流、中海物流和中海船务的优势资源，在全球运营超过300个仓库和堆场，拥有和控制各类运营车辆4000余辆，沿“一路一带”开通多条连接中国和欧亚的国际班列，布局综合货运、仓储物流、船舶代理、工程物流、项目物流。

在整合了三家公司的资源后，中远海运物流还拥有“中远海运物流”“中国外代”“中远海运船务”三大品牌，在中国境内30多个省、市、自治区及海外17个国家和地区设立了分支机构，在全球范围内拥有500多个销售和服务网点，形成了遍及中国、辐射全球的服务网络系统。在整个集团业务板块定位中，物流板块被寄予厚望，试图打造全球领先的全程物流和供应链服务平台。作为三大核心业务板块的重组，物流最后一个完成，但其未来发展空间巨大。

在挂牌之前，中远海运集团位于全球各国的服务网点正在抓紧时间进行业务重组，物流成了各分部网点重组的重点所在。“现在航运不挣钱，物流却挺挣钱的。”中远海运印度公司总经理陈少林向21世纪经济报道记者透露，印度公司的资产、人员重组已经基本完成，根据新集团的定位，该公司正着手挖掘印度物流的潜力。据其透露，印度物流的发展潜力非常大，中远海运在当地运营多年，政商关系密切信誉又好，因此物流订单持续攀升，加之印度物流的特殊环境，利润状况比集装箱等航运业务更好。因此陈少林向集团提出加大对印度的投资，布局南亚的航运、港口和物流资源的建议。

印度是集团所开拓的物流新增长点，中远海运集团希望在全球各地都有类似的资源整合后产生的新增长点和效益点，令其运输的货物能够真正从海上延伸至内陆深处，提供全过程的物流服务。中远海运物流公司的定位，似乎撞上了半年前刚刚重组了中外运长航物流资源的招商物流集团。2016年3月，招商局集团正式并购了中外运长航集团，双方重组的意图是打造“海、陆、空”供应链体系一体化的综合物流企业。这一定位与中远海运集团的定位高度重合。中远海运物流的两大优势在于全球服务网络，以及国际港口与航线为基础的全程供应链物流服务。

不同于集团的航运及金融板块的总部选址于上海，中远海运的物流总部落户天津。这既是对天津打造北方国际航运中心的支持和推进，也是适应经济新常态，深化供给侧结构性改革，发挥各方资源优势，更好地参与国际市场竞争，进一步实现转型升级和提质增效的重要选择。中远海运物流有限公司的成立标志着中远海运集团向“打造全球领先的综合物流供应链服务商”目标迈出了坚实的第一步。重组后的中远海运集团的定位于打造以航

运、综合物流及相关金融服务为支柱、多产业集群、全球领先的综合性物流供应链服务集团,并在此基础上确定了航运、物流、航运金融、装备制造、航运服务、社会化产业以及基于“互联网+相关业务”的“6+1”产业集群架构。

围绕“6+1”产业布局,中远海运集团过去这一年都在推进各业务板块深化改革工作,按计划先后完成了集装箱、码头、油气、散货等业务板块的合并重组,并搭建了航运金融产业集群,推进了海外网络业务整合。2016年的最后一个月,造船装备板块和物流板块相继重组完成,从而基本完成了主要产业集群的重组整合工作。

2017年集团的重组工作主要是体制机制方面。集团在2017年还将积极推进航运服务产业集群和社会化产业集群的重组整合工作,力争全面完成重组整合的相关工作。中远海运集团的“十三五”规划在2017年1月已经完成。

(资料来源: <http://money.163.com/16/1223/05/C8URRAVN002580S6.html>)

1. 实训要求

- (1) 什么是物流企业重组?
- (2) 物流重组的类型有哪些?
- (3) 谈谈你对中远海运集团业务重组的看法?

2. 考核标准

本实训的考核标准,如表 1-6 所示。

表 1-6 实训 1.3 的考核标准

问题分析准确	措施得当	主动思考	书写工整	总分
40 分	40 分	10 分	10 分	100 分

【项目总结】

本项目主要介绍了物流企业组织结构、物流企业管理的主要内容和方法及物流企业重组的三大问题。物流企业管理的内容包括标准化工作、定额工作、信息工作、计量工作、规章制度、职工教育和培训、现场管理。物流企业管理的方法是多种多样的,最常用的、带有普遍性的方法可归纳为经济方法、行政方法和教育方法等。要求了解物流企业职能和作用,掌握物流企业组织结构类型,重点掌握如何根据环境变化对物流企业进行结构重组。

【项目测试】

一、单选题

1. 物流是包括运输、搬运、储存、保管、包装、装卸、流通加工和物流信息处理等基本功能的活动,它是由供应地流向接收地以满足社会需求的活动,是一种()活动。

- A. 管理 B. 经济 C. 社交 D. 财务

2. 物流的本质是()。
 - A. 产品
 - B. 服务
 - C. 员工
 - D. 费用
3. 物流企业建立组织结构必须遵循的根本原则是()。
 - A. 精简
 - B. 统一
 - C. 自主
 - D. 高效
4. 现代物流企业的基本职能已经突破了传统的仓储运输等,代之以()为核心。
 - A. 资源优化配置
 - B. 信息技术
 - C. 专业化服务
 - D. 满足客户需求
5. 物流管理组织结构中()的优点是层次少、权力集中、决策和打广告迅速、工作效率高。
 - A. 项目式组织结构
 - B. 事业部制组织结构
 - C. 总部式组织结构
 - D. 代理式组织结构

二、多选题

1. 下列属于物流企业基本职能的是()。
 - A. 降低交易成本
 - B. 实现功能整合
 - C. 提高客户竞争力
 - D. 降低客户财务风险
2. 物流企业技术标准主要体现在()等方面。
 - A. 质量标准
 - B. 作业方法标准
 - C. 安全卫生和环境保护标准
 - D. 技术基础标准
3. 下列物流管理方法中,不具有强制性的有()。
 - A. 经济方法
 - B. 行政方法
 - C. 法律方法
 - D. 教育方法

三、简答题

1. 物流企业组织结构形式通常取决于物流企业的业务特点及企业组织的传统组织结构,可以归纳为哪些类型?这些类型的组织结构各有哪些优缺点?
2. 什么是 BPR? 物流企业为什么要推行 BPR? BPR 的企业组织包括哪些内容?