

现代学徒制“融岗式”训练丛书

WULIU QIYE

物流企业

管理制度与运营合同案例

GUANLI ZHIDU YU

YUNYING HETONG ANLI

主 编 马 骏 刘 亮

副主编 丰继兵 陈海容

中国财富出版社
CHINA FORTUNE PRESS

现代学徒制“融岗式”训练丛书

物流企业管理制度与运营合同案例

主 编 马 骏 刘 亮

副主编 丰继兵 陈海容

联合编写单位 招商局物流集团北京有限公司
北京电子科技职业学院

中国财富出版社

前 言

在国家及北京市教育主管部门发起的综合改革试验区建设、现代学徒制建设等教学改革探索项目之中，北京电子科技职业学院与招商局物流集团联合建设了校外物流人才培养基地。该基地进行了一系列职业教育校企合作及教改模式的前沿性探索与实践。本书是北京电子科技职业学院与招商局物流集团北京有限公司进行深度校企合作的系列成果之一。

招商局历史悠久，其成立可上溯到 1872 年李鸿章洋务运动时代的轮船招商局，是一个百年国有企业。百年招商，现已形成了一个资产数千亿，经营覆盖地产、金融、交通设施及物流等多领域的巨型集团，其肩负着民族产业振兴之重任，为国家和民族发展做出了不可磨灭的贡献。而招商局物流集团，作为香港招商局集团近年重点发展战略领域之物流产业的执行企业，秉承招商局历史之本，重点发展基于供应链的合约物流。

北京电子科技职业学院是国家百所示范性高等职业院校之一。学校办学历史可追溯到 1958 年，1999 年成为国家首批独立设置的高职学院。2007 年被教育部、财政部批准为“国家示范性高等职业院校建设计划”项目建设单位，是国家在“十一五”期间重点建设的百所示范性高职院校之一。2010 年被教育部批准为国家级高等职业教育综合改革试验区建设单位。学校坚持以服务为宗旨、以就业为导向的高职办学方针，明确了“立足开发区，面向首都经济，融入京津冀，走出环渤海，与区域经济联动互动、融合发展，培养适应国际化大型企业和现代高端产业集群需要的高技能人才”的办学定位。根据此办学定位，寻找合适的企业进行深度合作就成为了职业院校任何一个专业的最重要任务。依据对企业性质、规模、业务典型性、在区域经济中的地位、合作基础等因素综合判断，学校认为招商局物流集团是该校物流类专业的最佳合作伙伴。

校企之间建立全方位的责权利对等关系是职业与教育分离之后再度结合的基本前提。校外物流人才培养基地建设的核心原则是校企“共同投入各自优势资源，互相介入对方运营/教学活动，共同分享各项成果”。具体而言，校方将把职业教育系统优质的教学师资、教学体系、教学方法、教学设施等资源引入企业，以提高企业

人力资源培养的质量与水平。企业将丰富的实践经验，先进的管理技术，实际的作业现场、作业内容以及务实开放的企业文化等资源用于校方的物流教育，以提高应用型物流教育的质量与水准，同时提高校方教研教改的能力和针对性。

本着上述核心理念，该基地探索成立基于物流企业实际业务运作的“责任同担、利益共享”的校企共同体。校企双方以协议形式缔约，进行互责权利的对等性约束，建设相互开放、相互依存、相互促进的利益实体。这种新型组织形式及办学模式，有效克服了校企合作的表面化、浅层次，真正达到了校企深度融合，能进一步满足教研、教改、科研等深层次需求。

在上述合作基础之上，项目建设方提出“融岗式”教学模式，希望真正基于教育规律，借鉴复杂适应系统的相关理论，抓住职业教育的关键点，以破解教师认为有“教”的行为发生，但学生认为没有“学”的效果出现这一窘境。

“融岗式”课程是在校企全方位、多层次融合的前提下，围绕职业教育中的学生能力增长这一核心目标，将企业软、硬环境的教学价值充分挖掘与激发，把岗位活动作为最主要的学习载体，合理、有序地把学习活动融入到岗位工作活动之中去的一种教学模式。接下来，简要描述我们的实施步骤。

第一步，把学生置身于实际工作环境之中去。这个环境可以包括企业的设施设备、企业文化、组织机构及岗位人员、实际运作的物流项目、每天发生的工作事件等等。传统的物流实训室是安置在学校内的，虽然往往也会提供了上述要素，但参观功能大于实践功能是其核心弊端。因此，校内实训室难以培养学生面向现实物流工作的核心职业能力。为此，需要选择具备典型特征和一定业务规模的企业，该企业主营业务类型应与院校专业培养发展方向高度匹配，继而将学校专业建设及学生培养体系放置于企业的经营环境，以企业实际运营场所为运行场所，在企业实操过程中进行针对性专业建设和教学。简而言之，学校需寻找一个合适的企业作为物流专业建设的“大载体”。

第二步，整合“融岗式”培训的岗位及能力单元。在本文作者的教改实践之中，岗位之所以成为该项教学改革尝试的核心，主要原因包括：首先，“融岗式”培训体系的能力单元是从合作企业的仓储、运输、客服等部门核心岗位中抽离出来的。具体包括社会能力、方法能力、专业能力三大类的100余项能力单元。其次，上述能力单元又会被合并归类到我们希望进行教学化的“教学性、实习性”岗位之中去（这些岗位和实际运作岗位是不完全一样的，具有更高的标准化和技能整合要求）。最后，围绕该岗位的培训也是以实行阶段性融入的方式为主。物流专业学生由学校进入企业会面临很大的落差，以致产生抵触和排斥心理。以融入的方式，合

理地设计单位期间的落差幅度，将会有效消解、融化学生的排斥心理。学习目的的主要用以表述该课程对于学习者的意义，而对于企业环境下的培训，学习者的意义势必是和企业的工作需要密切联系在一起的。一般而言，对于企业而言，某门培训课程的整体目的是希望学习者能够胜任某项工作，或者独立完成某个工作环节。

第三步，尝试建立“学习流”和“工作流”相匹配的“学习—能力—工作”逻辑。上文提到，学校环境下培养不了某些物流职业的关键能力。那么，单纯企业环境是否就能培养这些职业能力呢？对这个问题的回答也是否定的。如果任何一个企业环境都能培养出职业人才来，那么，企业也就不会感到缺乏人才了。企业环境只是提供了学生进行实践活动的前提条件，但单纯工作意义上的、无学习目的的实践也是产生不了系统化的学习效果的。因此，我们需要一个企业环境下的人才培养体系。在企业环境中，“学习”和“工作”是相对独立的两个事情（虽然好的工作效果必然经过反复学习、提高的过程，但是在企业的实际管理中是缺乏逻辑一贯的考虑和设计的），而且，从企业业务单元的角度来考虑，作为一个新进入职场的学生，是会影响作业效率，干扰作业秩序的。因此，需要找准“学习”和“工作”匹配的结合点，这也就是第二步提到的能力分析。对于职业成长而言，“能力”主要表现为“职业能力”，即员工从事职业活动所需具备的内在条件，而具体到公司及岗位，则要求员工具备胜任工作所需的职业能力。

第四步，设计基于复杂适应系统的教学策略。上述所指的职业能力仅是指学习者对职业工作对象（工作内容）的胜任程度（或说所具备的内在条件），具体进行教学时，需有效分解到具体、明确、可检验（此处的可检验，方使得考核方案具有可行性）的教学目标中。首要的分解是应知应会，即胜任某项职业能力需要知道什么，需要会做什么。继而，这一目标应该成为教学活动的限制性因素。在我们明确了教学目标这一限制性因素之后，要注意通过合理有序（但也需适当制造无序性，促使其向有序性转化）的教学过程促使学习者一步步形成认知，掌握操作。“应知”部分的课程内容在进行教学阶段划分之时，往往需要注意和学习者的认知水平，认知增长规律相一致；“应会”部分的课程内容在进行教学阶段划分之后，往往更多地和企业业务的操作过程相一致。因此，我们的课程过程设计并不仅是内容大纲结构，而是培训者对培训过程的充分准备性构思。简而言之，该准备过程是力图表示如何通过有效的教学策略，不同的教学内容，多样的教学形式针对多样化的学习者充分实现教学目标。

基于北京电子科技职业学院和招商局物流集团的联合实践发现，不论是老师，还是学生，均觉得在企业系统化地锻炼所形成的收获，远远确实高于脱离实践环境

的纯理论授课模式学习。这使我们更加坚信了“融岗式”教学模式的努力方向是没有错的：建立以真实为导向，基于企业环境的物流职业学习体系。我们由衷希望，本教材的出版将在遵循教育原则、遵循系统理论规律基础之上，对建立吻合企业用人需求，满足学生职业成长需要的物流职业课程体系形成助力。

编者

2016年6月

目 录

第一部分 物流企业管理制度案例

| | | |
|-----|-----------------------|-----|
| 案例一 | 第三方物流企业组织管理制度 | 3 |
| 案例二 | 第三方物流企业运营管理制度 | 13 |
| 案例三 | 第三方物流企业财务管理制度 | 46 |
| 案例四 | 第三方物流企业客服管理制度 | 62 |
| 案例五 | 第三方物流企业车辆管理制度 | 86 |
| 案例六 | 第三方物流企业人力资源管理制度 | 103 |
| 案例七 | 第三方物流企业经济合同管理制度 | 121 |

第二部分 物流企业运营合同案例

| | | |
|------|--------------------------|-----|
| 案例一 | 仓储租赁合同案例 | 135 |
| 案例二 | 供应商公路运输合同 | 147 |
| 案例三 | 物流三方合同案例（多个服务商） | 170 |
| 案例四 | 货物运输车辆合作经营合同 | 181 |
| 案例五 | 某地板上饶仓物流综合服务合同 | 212 |
| 案例六 | 集团下属多个分支机构区域分包运输合同 | 227 |
| 参考文献 | | 248 |

第一部分
物流企业管理制度案例



案例一

第三方物流企业组织管理制度^①

关键词

第三方物流；组织结构；组织职能

教学目标

1. 掌握第三方物流企业的总体组织架构及相关职位权限管理制度，包括第三方物流管理组织、管理职位及权限划分、各业务部门工作职责及权限划分。
2. 了解第三方物流企业组织管理基本现状，根据第三方物流企业的总体组织结构，分析公司的组织创新内容。

案例背景

一、第三方物流企业组织

第三方物流业务的复杂性和多样化趋势促使物流服务企业做出新的战略决策，而战略的变化往往要求组织结构发生相应的变化。一个合适的组织结构是第三方物流企业可持续发展的有力保障，是企业运营的支撑架构。

在形态各异、规模不同的第三方物流企业中，并不存在着一种唯一正确或普遍适用的组织设计，每一个第三方物流企业必须围绕着适合于它的使命和战略的主要活动来进行结构设计。因而，有机的组织结构对于每一个第三方物流企业都应该是独一无二的。

二、第三方物流企业的总体组织结构

公司的权力机构为股东会，董事会为股东会的常设决策与管理机构，监事会是公

^① 本案例由招商局物流集团北京有限公司王尚英撰写。

公司的监督机构。公司设总经理，全面负责公司的运营与管理。下面以易通交通信息发展有限公司为例，其公司组织结构图如图 1-1-1 所示。

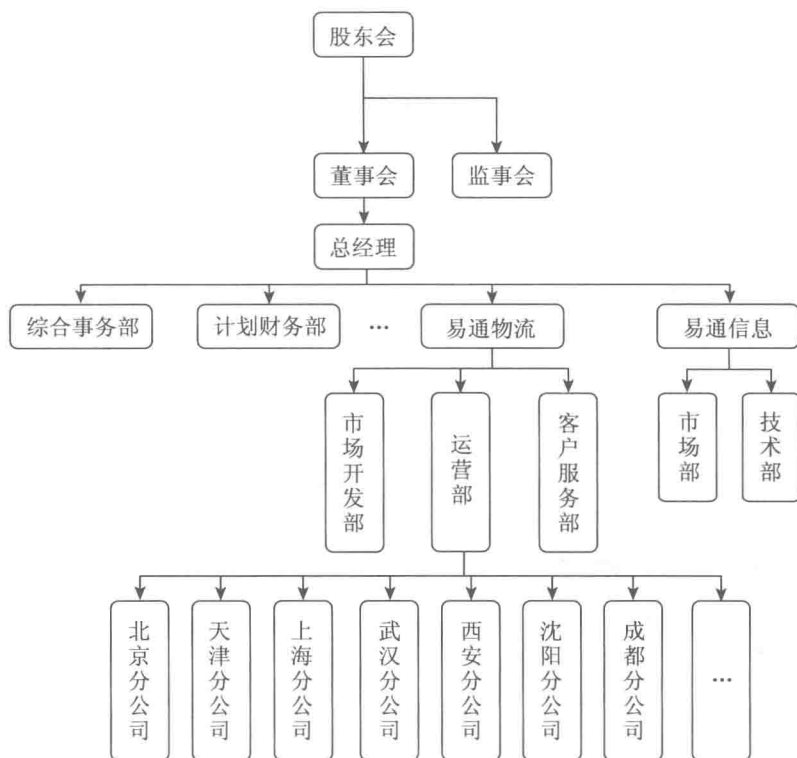


图 1-1-1 易通交通信息发展公司组织结构图

案例分析

针对上述第三方物流企业结构框架，对其组织职能进行分析如下。

一、管理组织职权分析

(一) 股东会

股东会由全体股东组成，是公司的权力机构，行使下列职权：

- (1) 决定公司的经营方针和投资计划。
- (2) 选举和更换董事，决定有关董事的报酬事项。
- (3) 选举和更换由股东代表出任的监事，决定有关监事的报酬事项。
- (4) 审议批准董事会的报告。

- (5) 审议批准监事会或者监事的报告。
- (6) 审议批准公司的年度财务预算方案、决策方案。
- (7) 审议批准公司的利润分配方案和弥补亏损的方案。
- (8) 对公司增加或者减少注册资本作出决议。
- (9) 对股东向股东以外的人转让出资作出决议。
- (10) 对公司合并、分立、变更公司形式、解散和清算等事项作出决议。
- (11) 修改公司章程。
- (12) 审议法律、法规和公司章程规定应当由股东会决定的其他事项。

(二) 董事会

董事会是股东大会闭会期间行使股东会职权的常设权力机构，是有限责任公司的最高决策机构，也是最高业务执行机构，负责处理公司重大经营管理事项。董事会具有如下职权：

- (1) 负责召集股东会，并向股东会报告工作。
- (2) 执行股东会的决议。
- (3) 审定公司的经营计划和投资方案。
- (4) 制订公司的年度财务预算方案、决算方案。
- (5) 制订公司的利润分配方案和弥补亏损方案。
- (6) 制订公司增加或者减少注册资本的方案。
- (7) 拟订公司合并、分立、变更公司形式、解散的方案。
- (8) 决定公司内部管理机构的设置。
- (9) 聘任或者解聘公司总经理，根据总经理的提名聘任或者解聘公司副总经理。
- (10) 聘任或解聘财务总监等高级管理人员，并决定其报酬和奖惩事项。
- (11) 制订公司基本管理制度以及章程的修改方案。
- (12) 管理公司信息披露事项。
- (13) 听取公司总经理的工作汇报并检查总经理的工作。
- (14) 根据法律法规制定公司章程。
- (15) 股东大会授予的其他职权。

(三) 监事会

监事会具有以下职权：

- (1) 对公司财务进行监督和检查。
- (2) 对董事、总经理或其他高级管理人员执行公司职务时违反法律、法规或者公司章程的行为进行监督。

(3) 当董事、总经理或其他高级管理人员的行为损害公司的利益时，要求其予以纠正，必要时向股东会或国家有关主管机关报告。

(4) 在监事会认为必要的时候，可以根据公司章程及公司法的规定，提议召开董事会。

(5) 开临时股东大会。

(6) 列席董事会会议。

(7) 公司章程规定或股东大会授予的其他职权。

(四) 董事长

董事长为公司法定代表人，由公司董事担任，以全体董事的过半数选举产生和罢免。董事长的主要职能是：

(1) 召集和主持股东会会议和董事会会议。

(2) 督促检查股东会议和董事会议的落实、执行情况，并向董事会报告。

(3) 签署董事会重要文件和其他应由公司法定代表人签署的其他文件。

(4) 行使法定代表人的职权。

(5) 在发生战争、特大自然灾害等不可抗力的紧急情况下，对公司事务行使符合法律规定和公司利益的特别处置权，但这类裁决权和处置权须符合公司利益，并在事后向公司董事会和股东会报告。

(6) 提名公司总经理人选，交董事会任免。

(7) 董事会授予的其他职权。

(五) 总经理

公司总经理具有如下职权：

(1) 主持公司的经营管理工作，组织实施董事会决议。

(2) 组织实施公司年度经营计划和投资方案，实现经董事会批准的预算和利润指标。

(3) 拟订公司内部管理机构设置方案。

(4) 拟订公司的基本管理制度。

(5) 制定公司的具体规章。

(6) 提请聘任或者解聘公司副总经理、财务负责人。

(7) 聘任或者解聘应由董事会聘任或者解聘以外的公司管理人员。

(8) 定期向董事会提出营业状况和财务状况报告并接受质询。

(9) 保证企业运作的合法性。

(10) 保证公司员工的合法权益及公司客户在企业内的安全。

二、管理职位及权限划分

（一）总经理工作职责

总经理对公司董事会负责，行使董事会赋予的各项职权。

（二）副总经理工作职责

- （1）在总经理领导下，协助总经理主持公司的日常行政管理和业务工作。
- （2）以董事会决定、决议和规定为基准，协助总经理调控企业内部经营活动。
- （3）执行总经理委托的事项和业务，分工负责各部门与分、子公司的日常经营活动。
- （4）完成总经理交办的其他工作。

（三）总经理助理工作职责

- （1）在总经理领导下，协助总经理负责公司日常相关管理和业务工作的开展。
- （2）以董事会决定、决议和规定为基准，协助总经理调控企业内部经营活动。
- （3）执行总经理委托的事项和业务，分工负责各部门与分、子公司的日常经营活动。
- （4）参与公司年度经营计划、中长期发展规划和投资方案的制订。
- （5）执行总经理委托的事项和业务，分工负责相关部门的日常经营活动。
- （6）完成总经理交办的其他工作。

（四）市场总监工作职责

- （1）在总经理的领导下，以董事会决定、决议和规定为基准，协助总经理实施董事会的决议、调控企业内部生产经营活动。
- （2）参与公司年度经营计划、中长期发展规划和投资方案的制订。
- （3）在总经理领导下，分工负责公司主营业务的市场研发和市场开拓。
- （4）完成总经理委托的其他事项和具体业务工作。

三、各业务部门工作职责及权限划分

（一）各部门经理工作职责及权限划分

- （1）部门经理受聘于总经理，负责管理所在部门，处理和执行所在部门承担的业务。
- （2）以公司发展方针为基准，制订部门业务发展计划，并按总经理的决定付诸实施。
- （3）制订部门业务工作具体实施方案，调控本部门的业务活动，并对实施过程全

面负责。

(4) 就所管辖的业务工作范围，对其他部门经理、总经理提出建议。

(5) 调整部门预算，向公司财务部门提出申请，提请主管总经理批准；对部门预算内开支进行严格控制，对预算进行监督；对预算外开支及时向上级申请或报告。

(6) 对部门岗位和业务分工进行调整，并及时向总经理报告。

(7) 向上级申请部门工作人员的晋升、降职、转职及调换事宜。

(8) 配合人事主管部门对本部门员工进行考核。

(9) 向人事主管部门提出对部门工作人员的教育培训计划。

(二) 综合事务部工作职责及权限划分

(1) 负责制订年度工作计划和发展规划，经总经理批准后负责落实和具体实施。

(2) 根据公司业务发展的需要，就所管辖的业务工作范围，对总经理和其他部门经理提出意见和建议。

(3) 协助财务部对本部门的财务预算支出进行调控。

(4) 协助总经理起草公司公文，负责公司规章制度的起草、编制与修改。

(5) 经办公司的各种会议，提交会议议程，形成会议记录、纪要。

(6) 协助总经理起草公司年度工作计划、工作总结以及其他综合材料。

(7) 负责公司重大活动的组织、协调与安排。

(8) 负责公司的印章、档案管理。

(9) 负责公司前台接待和话务总机接转服务。

(10) 负责公司办公用品的采购与管理以及公司办公区的日常维护。

(11) 负责公司的人力资源管理工作。

(12) 贯彻执行公司领导交办的其他各项工作。

(三) 计划财务部工作职责及权限划分

(1) 负责公司的计划、审计、统计、资产运作管理、财务管理及会计核算和监督工作。

(2) 负责起草公司的资产管理、财务管理、会计核算、公司计划、审计、统计等方面的制度及制度执行情况的监督检查工作。

(3) 负责向公司领导及有关部门提供财务报表、财务报告。

(4) 负责资金的划拨以及费用使用的审查、审核工作。

(5) 参加公司对外投资、证券投资、经营管理等会议，参与经营决策。

(6) 参与拟定经济合同、协议及其他经济文件制订工作。

(7) 协助人事部门做好财务部人员职称聘任、晋升及财务人员继续教育培训工作。

(8) 负责近期会计档案的管理工作（包括会计电算化数据的档案管理）。

(9) 完成领导交办的其他工作。

(四) 物流分公司岗位职责及权限划分

(1) 负责部门年度计划的制订与组织实施。

(2) 根据公司年度计划完成部门年度利润指标。

(3) 具体负责完成物流实体运作和物流网络的建设,协助技术部开发完善。

(4) 管理物流信息系统。

(5) 根据公司要求,与市场研发部共同进行物流业务的市场拓展和销售,制订物流业务。

(6) 发展计划并负责具体实施。

(7) 协助网络信息部完成物流网页的信息增值服务。

(8) 完成公司领导交办的其他各项工作。

(五) 网络技术部岗位职责及权限划分

(1) 制订本部门年度工作计划并对完成情况进行监督检查。

(2) 根据公司的计划和要求,完成计算机软件开发和网络技术应用等各种相关技术方案的总体设计。

(3) 负责公司各种服务器、网络设备、机房设备的日常维护与管理。

(4) 负责同 Internet 服务器 (ISP) 保持联系,确保公司 DDN 专线 (数字数据网) 的畅通。

(5) 负责公司各业务部门计算机设备与技术的相关技术支持。

(6) 负责公司办公用计算机设备的登记管理。

(7) 完成公司领导交办的其他工作。

(六) 网络信息部岗位职责及权限划分

(1) 负责制订本部门的年度工作计划和发展规划并负责落实和具体实施。

(2) 根据公司业务发展的需要,就网站发展、信息源的开发与建设提出意见和建议,不断提高中国交通网在交通行业的影响。

(3) 负责中国交通网各栏目所需信息的全程维护业务 (包括采集整理、归纳分析、编辑校对、制作上传和修改更新等日常维护)。

(4) 负责网站数据库信息的采编和日常维护。

(5) 负责网站和与公司其他业务相关的信息源及信息渠道的开拓、建立、管理和维护。

(6) 负责网络信息服务产品的市场开发和服务。

- (7) 负责全国信息采集网的开发与管理。
- (8) 负责中国交通网客户信息反馈和咨询的管理和维护。
- (9) 完成公司制订的各项任务指标以及领导交办的其他工作。

(七) 网络建设部岗位职责及权限划分

- (1) 制订部门年度工作计划并负责计划任务的完成和具体实施。
- (2) 负责网站页面的设计更新与栏目设置、改版等工作计划的制订和实施。
- (3) 对外承接网站广告、公司(单位)网页的设计与制作,保证创收指标的完成。
- (4) 配合技术部、信息部做好信息服务产品的策划与设计工作,完成相关产品的制作和包装。
- (5) 协助公司领导负责公司对外宣传的策划工作,设计易通品牌形象。
- (6) 负责公司网站广告的市场推广与销售工作,完成计划任务指标。
- (7) 协助网络信息部做好网站相关项目的设计和制作。
- (8) 完成公司领导交办的其他工作。

(八) 市场研发部岗位职责及权限划分

- (1) 负责部门年度工作计划的制订及具体落实和实施。
- (2) 负责公司主营业务整体战略的研究和制订工作。
- (3) 基于公司的核心业务——物流,建立目标市场的大客户群和相关的市场营销策略。
- (4) 研究制订易通物流合作模式、分公司和办事处建设模式及实施方案等。
- (5) 配合公司领导推进出行信息服务和行业信息服务的展开和制订相关的市场策略。
- (6) 借助外部专家、顾问等资源,研究建立具有易通特色的制订经营战略的方法,提高企业的风险预测能力。
- (7) 配合公司领导建立、完善公司的运营机制、管理机制、监督机制,确保企业战略的有效执行。
- (8) 建立、健全企业的创新机制和培训机制,确保企业战略的可持续发展。
- (9) 通过有效的市场手段,不断提高投资人、顾客、员工的忠诚度,创建并提高易通品牌的知名度。
- (10) 完成公司领导交办的其他工作任务。



案例点评

组织创新,任何组织机构,经过合理的设计并实施后,都不是一成不变的。它们