

省级精品课程开发教材

# 供应链管理实务

## Gongyinglian Guanli Shiwu

胡建波 编著

“问题驱动”、“任务引领”

职业活动导向

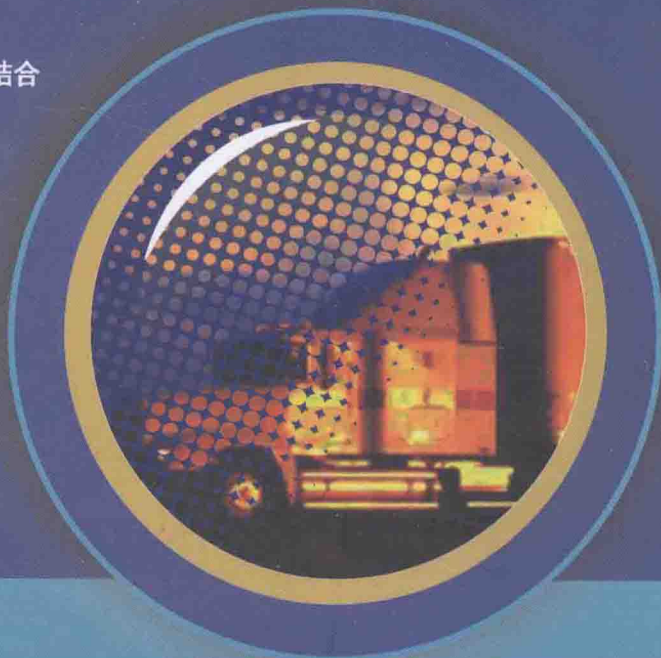
“教材”与“学材”/“工作页”的有机结合

强调“实用性”与“实务性”

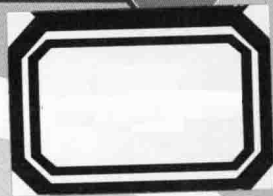
与物流职业资格证接轨

突出对学生职业能力的培养

物流术语的准确定义



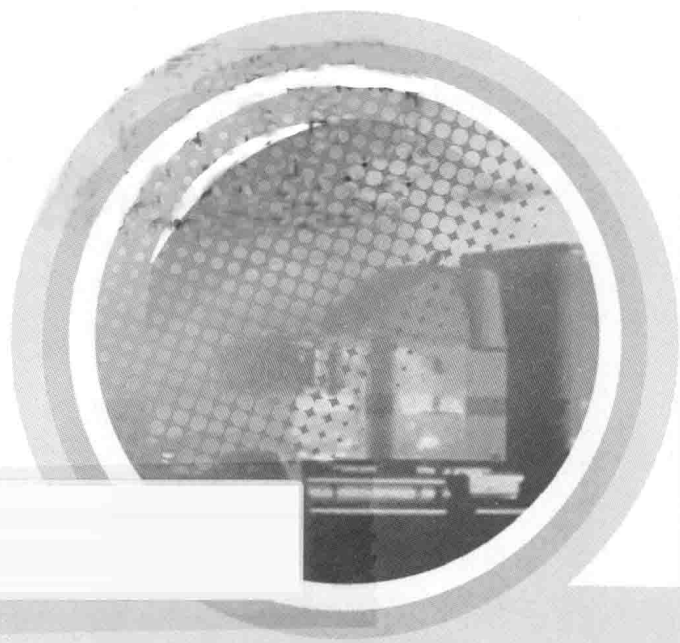
“十二五”高等院校系列规划教材



# 供应链管理实务

Gongyinglian  
Guanli Shiwu

胡建波 编著



## 图书在版编目(CIP)数据

供应链管理实务/胡建波编著. —成都:西南财经大学出版社,2013. 1  
ISBN 978 - 7 - 5504 - 0890 - 6

I. ①供… II. ①胡… III. ①供应链管理—职业教育—教材  
IV. ①F252

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 275904 号

## 供应链管理实务

胡建波 编著

责任编辑:李 雪

封面设计:杨红鹰

责任印制:封俊川

出版发行	西南财经大学出版社(四川省成都市光华村街 55 号)
网 址	<a href="http://www.bookcj.com">http://www.bookcj.com</a>
电子邮件	bookcj@foxmail.com
邮政编码	610074
电 话	028 - 87353785 87352368
照 排	四川胜翔数码印务设计有限公司
印 刷	郫县犀浦印刷厂
成品尺寸	185mm × 260mm
印 张	20.75
字 数	460 千字
版 次	2013 年 1 月第 1 版
印 次	2013 年 1 月第 1 次印刷
印 数	1—3000 册
书 号	ISBN 978 - 7 - 5504 - 0890 - 6
定 价	39.80 元

1. 版权所有,翻印必究。
2. 如有印刷、装订等差错,可向本社营销部调换。
3. 本书封底无本社数码防伪标志,不得销售。

## 序

随着我国社会主义市场经济体制的建立、经济全球化进程的加快，物流产业已步入高速发展期，越来越多的企业已把物流管理作为提升企业竞争力的重要手段。

物流活动是社会经济基础活动，是国民经济的重要保障。在社会生产力水平低下的时期，物流活动处于企业生产经营的次要地位；进入 20 世纪 50 年代，由于生产力水平的迅速提高，产品数量膨胀，流通成本居高不下，为了降低流通费用，人们开始研究物流活动的规律，物流学科应运而升；随着科技进步，社会发展，人们购买力进一步增强，消费已进入个性化时代，需求呈现多品种、小批量的特征，对物流的准时性有了更高的要求，物流的内涵逐渐深化；供应链管理理论的形成并迅速发展，全面拓展了物流管理。在供应链管理时代，物流作为供应链流程的一部分，在供应链整合中起着十分重要的作用。

供应链管理已超越了传统物流活动的范畴，它是对供应链所涉及的全部活动进行计划、组织、协调与控制，目的是提高供应链流程效率，降低供应链系统成本，快速响应市场需求，实现供应链成员企业和用户的“共赢”。

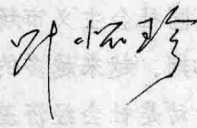
近年来，世界 500 强企业纷纷将供应链管理作为提升企业核心竞争力的重要手段，而在国内，供应链管理人才却相当匮乏。与此同时，我国的供应链管理教育也正处于起步阶段，能满足高等职业教育所需的《供应链管理实务》教材匮乏，精品罕见。

作为 ILT、CIPS、CPLM、CPS、物流师认证培训师的胡建波教授，近年来主要从事物流与供应链管理的教学、研究与咨询。他出版专著 3 部，编著、主编经济管理类高等学校教材 10 部，公开发表学术论文 20 余篇。作为主要研究人员参与并完成部级重点科研课题 3 项，主持厅级课题 2 项，多次获国家级奖。这些充分显示了他的学术成果和水平。

本书借鉴并吸收了国内外供应链管理领域的最新研究成果，紧密结合我国企业管理实际、物流管理发展以及高等职业教育需要，克服了现行同类教材的不足，以“工作过程导向”及“职业活动导向”等先进职业教育理念为编写指导思想，强调理论与实践的有机结合，突出了能力本位的职业技术教育特点，充分体现了高等职业教育

的针对性、创新性和实践性的要求。本书行文流畅，表述准确，浅显易懂，理论深浅适度，有大量经典案例和较新案例作为支撑，有助于学生学习，有利于教师组织教学。

为此，我愿意向广大师生和企业管理人员推荐胡建波教授编著的这本《供应链管理实务》，并希望能培养出更多更好的人才，为促进现代物流业发展作贡献。



西南交通大学 教授、博导

2007年5月1日

## 前言

近年来,供应链管理理论发展迅速,供应链管理已经成为整合企业内外资源,以系统化、集成化为特征的一种新的企业管理模式,越来越受到国内外理论界和实业界的推崇。

当前,世界一流企业已纷纷将供应链管理作为致胜的法宝,而在国内,供应链管理人才却相当匮乏!随着物流热的升温,国内许多高等院校特别是高职院校纷纷开办了物流管理专业,为企业培养物流与供应链管理人才。虽然近年来陆续出现了一些《供应链管理》教材,但真正能满足高等职业教育和应用型人才培养需要的却很少。为此,作者在多年从事物流与供应链管理教学、研究、物流(采购)职业资格认证培训以及企业管理咨询的基础上,深入分析了物流管理高素质技能型和应用型人才所应具备的素质、能力与知识结构,编著了这本《供应链管理实务》教材。

本书借鉴并吸收了国内外供应链管理领域的最新研究成果,密切结合我国企业管理实际、物流管理发展以及高素质技能(应用)型人才培养的需要,克服了现行同类教材的不足,以“工作过程导向”及“职业活动导向”等先进职业教育理念为编写指导思想,强调理论与实践的有机结合,突出了能力本位的高素质技能(应用)型人才培养特点,充分体现了这类人才培养的针对性、创新性和实践性的要求。

本书的主要内容包括:供应链认知、供应链管理理论基础、供应链的构建、供应链合作关系的构建、信息技术在供应链管理中的应用、供应链管理策略、供应链管理环境下的生产运作管理、供应链管理环境下的采购与供应管理、供应链管理环境下的客户关系管理、供应链管理环境下的物流管理、供应链管理环境下的库存管理、供应链绩效评价与激励机制共十二单元。

本书主要由四川旅游学院胡建波教授编著,四川师范大学高俊峰博士、西南民族大学胡敏、四川旅游学院陈敏、成都工业学院秦俭、四川商务职业学院李永春、成都航空职业技术学院付涛、四川交通职业技术学院张洁、四川邮电职业技术学院罗雁君参与了部分内容的编写。

本书凝结着我近年来物流与供应链管理教学、研究、物流(采购)职业资格认证培训以及企业管理咨询的最新成果。本书自问世起(本书的雏形《供应链管理》于2007年6月出版,2009年1月再版),得到了广大读者和高等院校师生的关心和支

持，引起了一定的社会反响。

本书主要具有以下特点：

第一，遵循高等职业教育教学规律，体现“问题驱动”“任务引领”。具体而言，在每个单元的开头都增加了“引例”，并设计了“引导问题”或“学习性工作任务”（例如校园超市供应链的设计）。

第二，与物流职业资格认证考试接轨，实现教学考证一体化。具体体现在以下两个方面：

(1) 结合近年来“物流师”“中国物流职业经理”（CPLM）等国家物流职业资格认证考试改革的要求，增加了“情境问答”“综合分析”等题型，增加了习题的多样性与灵活性；

(2) 从近年来“物流师”“中国物流职业经理”（CPLM）等国家物流职业资格认证考试的真题中精选了部分“情境问答”题和“案例分析”题，着力培养学生分析并解决物流与供应链管理实际问题的能力，体现职业活动导向。

第三，贯彻“精而新”的原则，根据2007年5月1日实施的最新国家标准《物流术语》（GB/T18354-2006），对教材中出现的所有物流术语均进行了准确界定（或在正文中，或以注释的方式给出了准确的定义）。

第四，强调教材的“实用性”与“实务性”（本书实为“教材”与“学材”/“工作页”的有机结合体），突出了对学生职业能力的培养。例如，单元1“供应链认知”，强化了“延迟策略在供应链管理中的应用”；介绍了“缓冲存货点”（DP点）的概念与类型，并要求学生能结合企业需求响应策略合理设置缓冲存货点；介绍了“供应链运作参考模型”（SCOR模型），并运用该模型对企业供应链管理实际问题进行了分析（结合全书的多个案例设计了相应的习题对学生进行训练）；单元6强化了“供应链管理策略成功实施的关键条件”；单元8“供应链管理环境下的采购与供应管理”，要求学生通过分析企业实例来掌握采购绩效的评估方法以及供应商的选择方法；单元10“供应链管理环境下的物流管理”，强化了“物流外包的风险与规避”，同时要求学生通过计算运费的费率来确定第三方物流企业的报价是否合理；单元11“供应链管理环境下的库存管理”，强化了“牛鞭效应的成因与减弱对策”以及VMI、JMI、CPFR等“供应链库存管理策略”，同时，要求学生通过分析企业实例来掌握库存成本的构成；单元12“供应链绩效评价与激励机制”，要求学生通过分析企业实例来掌握供应链绩效的评估方法；等等。

第五，在教材中穿插了大量经典案例和国内外标杆企业近年来供应链管理的成功案例，能给读者营造供应链管理实务的学习情境，实现理论学习与企业实践的无缝连接。特别地，针对其中的典型案例，在习题中设计了相应的“引导问题”，有助于培养学生分析并解决企业供应链管理实际问题的能力。

第六，为了方便教学，在每个单元的开头均明确了本单元的学习目标与具体要求，在每个单元的结尾都附上了小结和思考与练习题，并提供了相关案例且设计出了问题。

第七，本书行文流畅，表述准确，理论深浅适度，有助于学生学习，有利于教师组织教学。

本书可作为高等职业院校及应用型本科院校物流管理、企业管理、连锁经营管理、商务管理、交通运输管理及相关专业本、专科学生的教材，且适合相关领域的从业人员作培训教材。

因修订时间仓促，加之本人水平所限，书中错误或不妥之处难免，恳请使用本书的广大师生提出宝贵意见，以便进一步完善。

作者

2012年12月



# 目 录

# CONTENTS

■ 单元 1 供应链认知 .....	(1)
供应链管理的产生和发展 .....	(2)
供应链认知 .....	(12)
供应链管理概述 .....	(18)
单元小结 .....	(30)
思考与练习题 .....	(30)
■ 单元 2 供应链管理理论基础 .....	(33)
供应链成长理论 .....	(34)
集成化供应链管理理论 .....	(36)
BPR 与供应链组织变革 .....	(41)
单元小结 .....	(51)
思考与练习题 .....	(51)
■ 单元 3 供应链的构建 .....	(59)
供应链的结构模型 .....	(60)
供应链设计 .....	(64)
单元小结 .....	(69)
思考与练习题 .....	(69)
■ 单元 4 供应链合作关系的构建 .....	(73)
企业核心竞争力的辨识与培育 .....	(74)

供应链管理环境下的企业业务外包 .....	(81)
供应链合作关系 .....	(87)
供应链合作关系的构建 .....	(92)
供应链合作伙伴的选择 .....	(94)
单元小结 .....	(101)
思考与练习题 .....	(102)
<hr/>	
■ 单元5 信息技术在供应链管理中的应用 .....	(107)
信息技术的发展及其在供应链管理中的应用 .....	(108)
Internet/Intranet 在供应链管理中的应用 .....	(110)
EDI 在供应链管理中的应用 .....	(114)
RFID 在供应链管理中的应用 .....	(120)
单元小结 .....	(122)
思考与练习题 .....	(122)
<hr/>	
■ 单元6 供应链管理策略 .....	(125)
快速反应 .....	(126)
有效客户反应 .....	(131)
供应链管理策略成功实施的关键 .....	(136)
单元小结 .....	(141)
思考与练习题 .....	(141)
<hr/>	
■ 单元7 供应链管理环境下的生产运作管理 .....	(145)
供应链管理环境下的生产运作管理概述 .....	(146)
供应链管理环境下的生产计划的制定 .....	(160)
供应链管理环境下的生产控制与协调 .....	(164)
单元小结 .....	(171)
思考与练习题 .....	(171)

■ 单元 8 供应链管理环境下的采购与供应管理 .....	(175)
(175) 采购与供应管理概述 .....	(176)
(181) 供应链管理环境下的采购与供应管理基本特征 .....	(181)
准时采购 .....	(185)
供应商管理 .....	(190)
(200) 单元小结 .....	(200)
(200) 思考与练习题 .....	(200)
<hr/>	
■ 单元 9 供应链管理环境下的客户关系管理 .....	(205)
(206) 客户关系管理概述 .....	(206)
(208) CRM 的基本观念 .....	(208)
(209) CRM 的内容 .....	(209)
(213) CRM 的实施及其在我国的应用 .....	(213)
(214) CRM 与物流管理 .....	(214)
(215) ERP、CRM 与供应链管理的整合 .....	(215)
(219) 单元小结 .....	(219)
(220) 思考与练习题 .....	(220)
<hr/>	
■ 单元 10 供应链管理环境下的物流管理 .....	(223)
(224) 供应链物流管理的重要性及其特征 .....	(224)
(228) 供应链物流管理战略 .....	(228)
(230) 物流外包与第三方物流 .....	(230)
(246) 第四方物流 .....	(246)
(251) 单元小结 .....	(251)
(251) 思考与练习题 .....	(251)
<hr/>	
■ 单元 11 供应链管理环境下的库存管理 .....	(259)
(260) 库存与库存管理概述 .....	(260)
(266) 传统库存管理方法的局限性 .....	(266)
(268) 供应链库存管理策略 .....	(268)



牛鞭效应的成因与减弱对策	(284)
单元小结	(288)
思考与练习题	(289)
<hr/>	
<b>■ 单元 12 供应链绩效评价与激励机制</b>	(293)
供应链绩效评价概述	(294)
供应链绩效评价指标体系	(297)
供应链企业绩效标杆管理	(305)
供应链企业的激励机制	(309)
单元小结	(314)
思考与练习题	(315)
<hr/>	
<b>■ 附录 我国物流企业评估指标 (GB/T 19680 - 2005)</b>	(318)
<b>■ 参考文献</b>	(321)

# 单元 1

## 供应链认知

### 引例：Benetton 公司供应链管理的创新

Benetton 公司是一家服装制造商，该公司过去在生产服装产品的时候，一般是先把纱线染成各种各样的颜色，然后再把经染色的纱线编织成最终产品。但对颜色各异的服装存货的需求预测不准确，往往导致季末大减价，给公司造成了巨大损失。后来，公司的总裁创造性地通过调换染色和编织这两个工艺过程改变了供应链。现在，公司先把经漂白的纱线编织成各式各样和型号的服装，等到卖季来临时，根据更加充分的市场信息再将这些产品染色，从而得到成品。

#### 引导问题：

1. Benetton 公司在供应链管理中的创新之处体现在哪里？
2. 该管理创新体现了供应链管理的什么原则？

随着科技进步及经济社会的发展,企业经营环境变得高度动态、复杂与多变。顾客越来越挑剔,竞争越来越激烈。特别是进入 20 世纪 90 年代以后,许多企业经营管理者发现单靠一个企业的力量不足以在竞争中获胜,于是纷纷联合,企业间从竞争走向合作,相应地,企业的竞争模式逐渐演变为供应链与供应链的竞争。通过本单元学习,学生应了解供应链管理的产生和发展;掌握供应链的概念、结构和特征,了解供应链的分类;掌握供应链管理的概念、要旨与原则,明确供应链管理的目标、职能及要求,了解供应链管理的范围与优势;熟练掌握供应链运作参考(SCOR)模型,并能运用 SCOR 模型对供应链流程进行优化。

## 供应链管理的产生和发展

供应链管理的产生和发展与企业经营环境的演变有着密切的联系。

### 一、21 世纪企业经营环境的主要特征

经济全球化、竞争国际化、信息网络化、知识资源化、管理人文化是新经济时代的重要特征。技术进步,尤其是信息技术的飞速发展,增大了环境的不确定性,加剧了企业之间的竞争。企业面临着市场需求多变,产品生命周期(PLC)及交货期缩短,提高产品质量和服务质量,降低企业经营成本的压力。总体而言,当今企业经营环境主要呈现出以下几个主要特征。

#### (一) 外部环境主要特征

##### 1. 经济全球化

世界贸易组织(WTO)倡导贸易自由,促进资源在全球范围内的优化配置。近年来,全球经济一体化趋势日益明显,欧盟、北美自由贸易区等统领了区域经济一体化的潮流。企业间的合作日益加强,跨国经营日益明显。很多企业面临的是全球供应商、全球分销商、全球用户、全球化的市场。

##### 2. 信息网络化

科技日新月异,社会不断发展,信息时代已经来临。因特网、全球村相继出现,天涯成为咫尺。企业通过数字程控交换技术、宽带交换技术、光纤通信技术、卫星通信技术等高新科技,使数据、信息的收集、处理、储存、传输更加快捷、方便,导致企业与供应商、分销商、客户、物流服务商之间的实时信息共享成为可能。

##### 3. 技术进步加快

技术进步越来越快,高新技术的应用范围日益广泛。计算机辅助设计(CAD),计算机辅助制造(CAM),柔性制造系统(FMS)等以计算机及其他高新技术为基础的新生产技术在企业中得到了广泛应用。高新技术的应用不仅节省了人力,降低了成本,更重要的是提高了产品质量和服务质量,缩短了对用户需求的响应周期,使企业获得了强大竞争优势。实践证明,科技是第一生产力,科技进步对企业的竞争方式和

竞争强度都产生了巨大的影响。

#### 4. 市场转型

新经济所依赖的市场环境是买方市场环境。当今，新经济正在重新瓜分全球市场，重新制定世界经济游戏规则，重新排定企业的座次。企业为了更好地满足顾客的个性化需求，实现利润最大化的经营目标，不断地投入新产品的研究开发并进行规模化生产，结果导致产品品种成倍增长，产品数量急剧增加，产品供过于求，相应地，市场逐渐由卖方转变为买方。在买方市场环境下，买方拥有主动权和主导权，买卖双方交易中以买方为核心，以满足买方的需求为前提。

#### 5. 顾客挑剔

一方面，由于市场转型，买方在交易中处于有利地位；另一方面，随着人们收入水平及受教育程度的提高，顾客需求层次及消费行为发生了巨大的变化。在消费观念上，他们不但注重产品的质量、功能和价格，而且还希望能给自己的生活带来舒适、美感和活力；他们既关注产品的品牌，又希望能满足自身的个性化需求；他们希望供方有求必应，并对自身的需求作出快速响应。厂商发现，最好的产品不是他们为用户设计的，而是他们和用户共同设计的。

#### 6. 竞争激烈

(1) 上述各因素在不同程度上加剧了企业的竞争。经济全球化加剧了全球竞争。在经济全球化浪潮的冲击下，竞争将更加激烈。竞争使各种产品与服务的定义都在变化，越变越无常化，越变越软化。世界经济体系创造了一个多变的全球竞争环境，竞争国际化趋势日益明显。很多企业在国内成熟后不断开拓海外市场，跨国公司、全球公司、国际公司、跨国公司相继出现。企业在建立全球化市场的同时也在全球化范围内造就了更多的竞争者。尽管发达国家认为发展中国家需要订单和产品，但许多发展中国家却坚持认为它们需要最新的技术，希望能参与全球竞争。

信息网络化加剧了竞争。如果说20世纪80年代企业间的竞争是“大鱼吃小鱼”，那么进入90年代以后则演变成了“快鱼吃慢鱼”。全球信息共享，市场瞬息万变，竞争十分激烈。

高新技术的应用加剧了竞争。新技术使企业获得新的竞争手段，同时企业也面临着更大的竞争压力。敏捷的教育体系使越来越多的人在越来越短的时间内掌握最新的技术，进一步加剧了竞争。教育的发展使原本相对专门的工作技能成为大众化的普通技能，从而使工人的工资不得不从他们原有水准上降下来，以维持企业的竞争优势。

此外，市场转型、顾客挑剔，要让“上帝”满意的难度越来越大。企业利润下滑，竞争白热化。

(2) 21世纪市场竞争呈现出新特点。与20世纪的市场竞争相比，21世纪的市场竞争又有了新的特点：

①产品生命周期越来越短。由于消费者需求呈现出多元化特征，相应地，企业的产品研发能力在不断提高。目前，新产品从开发到上市的周期大大缩短，产品更新换代的速度明显加快。由于产品生命周期变短，产品在市场上的存留时间缩短，企业在

产品开发和上市期间的活动余地越来越小，由此给企业带来了巨大的竞争压力。与半个世纪前相比，典型行业的产品生命周期如图 1.1 所示。

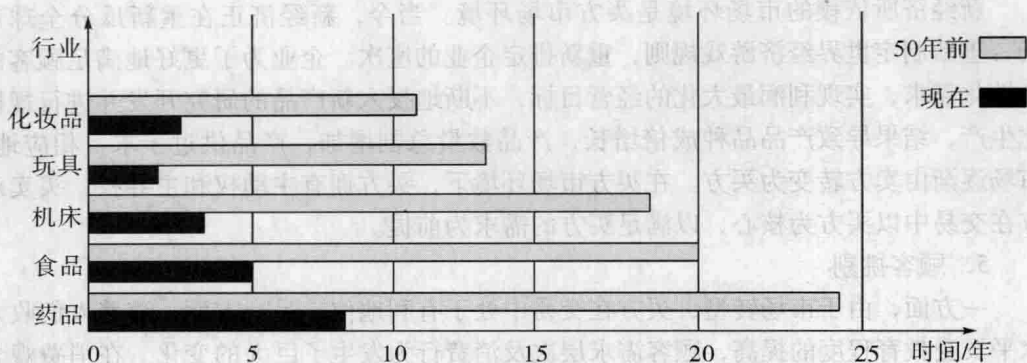


图 1.1 产品生命周期不断缩短

例如，美国电话电报公司（AT&T）新电话的开发周期从过去的 2 年缩短为 1 年，惠普打印机的开发周期从过去的 4.5 年缩短为 10 个月，计算机技术更是日新月异。英特尔公司中央处理器（CPU）的开发周期从 1 年缩短至 6 个月，而后又减至 3 个月；台湾宏基公司则仅用半年就开发出笔记本电脑。现在企业中流行着“销售一代，生产一代，研究一代，构思一代”的说法，但技术创新需要消耗企业大量的人力、物力和财力等资源，一般的中小企业难以为继，力不从心。

②产品品种数量飞速膨胀。厂商为了更好地满足消费者多元化的需求，不断地推出新产品，引发了一轮又一轮的新产品开发竞争，结果导致产品的品种数目成倍增长。

③产品开发的难度越来越大。许多企业的经营管理者已充分认识到了新产品开发能为企业带来强大竞争优势，于是纷纷加大了对新产品研发的投入力度，但资金利用率和投入产出比往往不尽如人意。其中，一个很重要的原因是产品开发的难度越来越大，特别是一些结构复杂、技术含量高的产品，其研制往往涉及多种先进的设计技术、制造技术和质量保证技术，不仅跨学科，而且往往是多学科交叉的产物。因此，如何低成本、高效率地开发出新一代功能更强大、质量更卓越的产品是摆在企业面前的头等大事。

④顾客对需求响应速度的要求越来越高。一般而言，品种、质量、价格、时间和服务是决定企业竞争力的五大关键要素，但在不同时期，它们对企业竞争力的作用是不同的。工业化初期，企业竞争关注的焦点是价格；第二次世界大战后则主要是以质取胜；20 世纪 80 年代以后，竞争的优势逐渐转移到了品种和服务上；进入 20 世纪 90 年代，出现了基于时间的竞争（Time-based Competition, TBC）。由于企业经营环境的不确定性增加，围绕新产品的市场竞争更加激烈，企业必须对不断变化的市场作出快速反应。换言之，谁能在激烈的市场竞争中率先发现商机，并及时推出新产品满足顾客的个性化需求，谁就能抢占先机，领先同业。例如，20 世纪 90 年代初，日本汽车厂商平均每两年推出一个新车型，同期美国的厂商要 5~7 年。近年来，各汽车





厂商推出新车型的周期进一步缩短,有的甚至6个月至1年左右的时间就推出了替代车型。

⑤顾客呼唤全球性的技术支持和售后服务。顾客的品牌忠诚是企业获取持久竞争优势的关键。赢得用户的青睐不仅要靠品种、质量、价格和需求响应时间,而且还要有良好的技术支持与售后服务作保证。许多顾客甚至愿意多支付费用购买知名大公司的品牌产品,原因之一就是为购买其良好的售后服务。例如,世界500强企业一般具有健全高效的售后服务网络,其产品基本上实施了全球联保,这便是一个很好的佐证。

### 7. 可持续发展对企业提出新要求

人类只有一个地球,维持生态平衡和加强环境保护的呼声越来越高。在全球制造和国际化经营趋势日益明显的今天,各国政府都将环保问题纳入发展战略,相继制定出各种各样的政策法规,以约束本国及外国企业的经营行为。人类消耗资源的速度正在加快,多种地球资源都在迅速地接近极限。资源的短缺越来越对企业的生存和发展形成强大的制约。如何在资源日益短缺的情况下取得长久的经济效益,是企业经营管理者必须考虑的问题。

#### (二) 内部环境主要特征

##### 1. 知识资源化

随着知识经济的来临,企业竞争日益加剧,迫使企业经营管理者更加关注企业核心能力(Core Competence/Core Competency)的形成,企业间的竞争逐渐上升为核心能力的较量。企业核心竞争力是企业一切知识最深层次的内涵,知识资源化、资本化倾向日益明显。

所谓知识经济,是指以智力资源、无形资产为第一要素,以高新技术产业为核心,充分利用富有的自然资源来创造财富,减少对稀缺资源的依赖为特征的经济。换言之,知识经济是建立在知识和信息的生产、分配和使用基础之上的经济,以创造性人力资源为依托,以高科技产业及智力为支柱。

##### 2. 管理人文化

人力资源是企业的首要资源、核心资源、战略资源。为了发挥人力资源的最大效力,雇主逐渐将员工从“车轮上的轮齿”视为“合作的伙伴”,相应地,企业管理模式逐渐演变为文化管理。文化管理的根本目标就是要实现“以技术去评价人、以制度去约束人、以文化去激励人”,切实调动员工的积极性、主动性和创造性,使企业在激烈的市场竞争中立于不败之地。

##### 3. 业务流程整合化,组织结构扁平化

专业化分工是社会化大生产的标志,是传统组织设计的一条基本原则。分工可以提高效率,降低成本。然而,分工过度带来了企业管理者的本位主义、隧道视野,导致职能间、部门间的协调费用上升,影响了员工的创造性思维,降低了整个业务流程的效率。

现代组织设计中出现了机构职能综合化和业务流程整合化的改革倾向。业务流程