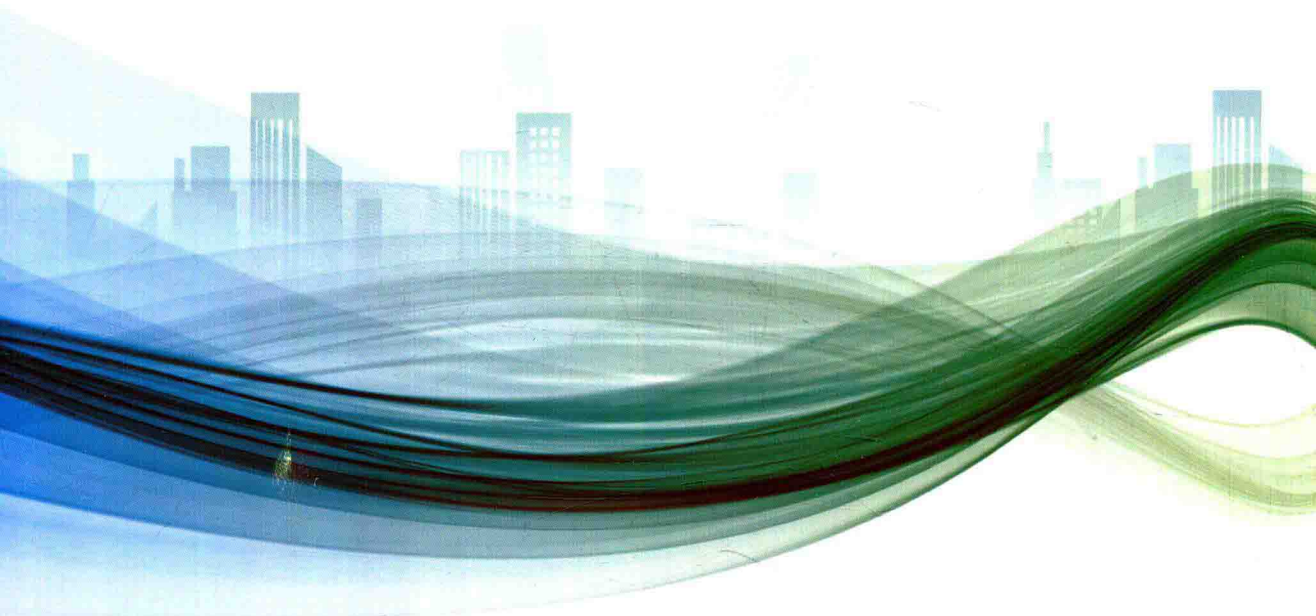


现代学徒制“融岗式”训练丛书



合约物流企业资历、能力 及评估手册

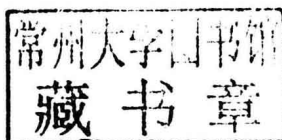
主 编 马 骏 刘 亮

 中央广播电视大学出版社

现代学徒制“融岗式”训练丛书

合约物流企业资历、能力 及评估手册

主 编 马 骏 刘 亮
副主编 李郭记 刘玉凤



中央广播电视大学出版社·北京

图书在版编目 (CIP) 数据

合约物流企业资历、能力及评估手册 / 马骏, 刘亮
主编. —北京: 中央广播电视大学出版社, 2017. 8

ISBN 978-7-304-08872-9

I. ①合… II. ①马… ②刘… III. ①物流企业—企
业管理—手册 IV. ①F253-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 205960 号

版权所有, 翻印必究。

合约物流企业资历、能力及评估手册

HEYUE WULIU QIYE ZILI NENGLI JI PINGGU SHOUCHE

马骏 刘亮 主编

出版·发行: 中央广播电视大学出版社

电话: 营销中心 010-66490011

总编室 010-68182524

网址: <http://www.crtvup.com.cn>

地址: 北京市海淀区西四环中路 45 号

邮编: 100039

经销: 新华书店北京发行所

策划编辑: 戈 博

版式设计: 赵 洋

责任编辑: 邹伯夏

责任校对: 宋亦芳

责任印制: 赵连生

印刷: 北京七彩京通数码快印有限公司

版本: 2017 年 8 月第 1 版

2017 年 8 月第 1 次印刷

开本: 787mm × 1092mm 1/16

印张: 6.25

字数: 150 千字

书号: ISBN 978-7-304-08872-9

定价: 18.00 元

(如有缺页或倒装, 本社负责退换)

本书由北京市教育委员会教育教学改革试点“物流人才培养基地建设三期”项目
(编号: PXM2013_014306_000087) 资助出版。

在国家及北京市教育主管部门发起的综合配套改革试验区、现代学徒制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有限公司(简称“招商局物流集团”)联合建设了校外物流人才培养基地,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(招商局物流集团的全资子公司)进行深度校企合作的系列成果之一(本书案例均是以“招商局物流集团北京有限公司”为主要对象进行介绍的)。

招商局集团历史悠久,其成立可追溯到1872年晚清洋务运动时期的轮船招商局,是一家经历百年风雨、硕果累累的国有企业。百年招商,业已形成一个资产数千亿,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,秉承招商局集团历史之本,重点发展基于供应链的合约物流。

北京电子科技职业学院的办学历史可追溯到1958年,1999年成为国家首批独立设置的高职院校之一。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“十一五”期间重点建设的百所示范性高等职业院校之一。2010年被教育部批准为国家高等职业教育综合改革试验区建设单位。该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该校每一个专业的重要任务。依据对企业性质、规模、业务典型性、在区域经济中的地位、合作基础等因素的综合判断,该校认为招商局物流集团是其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学校和企业“共同投入各自优势资源,互相介入对方运营/教学活动,共同分享各项教科研成果”。具体而言,校方将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,校外物流人才培养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,进行责权利的相互对等性约束,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,有效地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,进一步满足了教研、教改、科研等深层次需求。

在上述合作的基础上,校外物流人才培养基地项目建设方提出了“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”是在校企全方位、多层次融合的前提下,围绕职业教育中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岗位工作活动之中的一种教学模式。这个教学模式初步通过《合约物流企业资历、能力及评估手册》《合约物流企业能力单元认证课程(上册)》《合约物流企业能力单元认证课程(下册)》及《物流企业运营项目案例》搭建,形成理论实践学习体系。其实施步骤简述如下:

第一步,使学生置身于实际工作环境之中。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。传统的物流实训室是安置在学校内的,虽然往往也会提供上述要素,但参观功能大于实践功能是其核心弊端,故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。因此,应选择具备典型特征和一定业务规模的企业,该企业的主营业务类型应与院校专业的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置于企业的经营环境中,以企业实际运营场所为运行场所,在企业实操过程中进行有针对性的专业建设和教学活动。简而言之,学校需要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过程中,岗位之所以成为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、客服等部门的核心岗位中抽离出来的,具体包括社会能力、方法能力、专业能力三大类的一百余项能力单元;其次,上述能力单元又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(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);继而,围绕岗位的培训也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,以至于产生抵触和排斥心理。以融入的方式,合理地设计单位期间内的落差幅度,将有效地消解、融化学生的排斥心理。一般来说,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。因此,对于某个岗位是否胜任构成了某门“融岗式”课程的总体概括性目的。学习目的则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,学习的意义势必是和企业的工作需要密切联系在一起的。

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。如前所述,学校环境下培养不了某些物流职业的关键能力。那么,单纯企业环境下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。如果在任何一个企业环境下都能培养出职业人才来,那么企业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”是相对独立的两件事情(虽然好的工作效果必然经过反复学习、提高的过程,但是企业的实际管理是缺乏具有逻辑一贯性的考虑和设计的)。而且,从企业业务单元的角度来考虑,作为一个新手,进入职场的学生往往会影响作业效率、干扰作业秩序。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必须具备的内在条件。而具体到公司及岗

位，则要求员工具备胜任工作所必需的职业能力。

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（或所具备的内在条件），具体进行教学化时，需将其有效分解为具体、明确、可检验（此处的可检验是指考核方案具有可行性）的教学目标。第一层分解目标是应知应会，即胜任某项职业需要知道什么、会做什么。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”部分的课程内容设置在进教学阶段划分之时，往往更多地注意和学习者的认知水平、认知增长规律相一致；而“应会”部分的课程内容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内容并不仅有内容大纲、结构，还包括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，均觉得系统化的在企业锻炼中所形成的收获，确实远远高于脱离实践环境的纯理论授课模式的学习所得。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、遵循系统理论规律的基础之上，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

2017年2月

一、引言	1
(一) 合约物流企业的核心性质	1
(二) 合约物流企业的主要特征	1
(三) 合约物流企业资历、能力及评估体系的概要说明	8
二、资历架构	10
(一) 资历架构的分级	10
(二) 合约物流企业的主要职能范畴	10
(三) 资历与职能范畴矩阵	11
(四) 资历级别与行业资格的基本对应关系	11
三、能力与能力级别	13
(一) 能力的定义	13
(二) 能力级别的界定维度	13
(三) 能力级别与职能范畴矩阵	14
四、能力单元的基本限定	17
(一) 能力单元要素说明	17
(二) 能力单元模板	17
五、能力单元	19
(一) 合约物流企业业务拓展及客户开发能力单元内容	19
(二) 合约物流企业项目筹备能力单元内容	32
(三) 合约物流企业仓库运营能力单元内容	36
(四) 合约物流企业运输运营能力单元内容	49
(五) 合约物流企业客户服务及关系处理能力单元内容	56
(六) 合约物流企业结算处理能力单元内容	64

合约物流企业资历、能力及评估手册

(七) 合约物流企业账务处理能力单元内容 70

(八) 合约物流企业外协资源管理能力单元内容 74

六、能力评估 82

(一) 能力评估方法 82

(二) 能力评估步骤 83

七、附件 89

一、引言

（一）合约物流企业的核心性质

合约物流企业是指针对某一企业或某一项目基于产品特殊物流的需求而提供定制化服务的物流企业。随着科学技术的发展和市场全球化，越来越多企业的市场规模不断扩大，对物流服务的要求不断提高，而企业自身为了降低物流成本，提高核心竞争力，希望把物流运作进行外包作业，然而依靠提供信息服务而实体运营资源薄弱的货运代理企业或者依靠不能有效回应客户需求的快递物流企业，无法满足企业对物流服务不断变化的需求。在这种情况下，以招商局物流集团北京有限公司为代表的合约物流企业不断成长壮大。

招商局物流集团北京有限公司成立于2001年，拥有5.6万平方米的自有仓、4.5万平方米的外协仓及500余台的可控车辆资源。多年来，招商局物流集团北京有限公司凭借其丰富的资源及物流经验与多家世界五百强企业及中国知名企业建立了合作伙伴关系。

例如，招商局物流集团北京有限公司现有合作伙伴之一的某快消品客户，在合作之前，该客户通过分析总结出本公司进行物流作业的特点：首先，产品具有保质期要求，要求先进先出，对库存管理有很高的要求。其次，产品具有典型的泡货（抛货）特点。以某一种面巾纸为例，一般一箱中有24盒，一个托盘仅能堆码15箱。更特殊的产品是提卷筒纸产品，通常，提卷筒纸不采用纸箱包装，包装规格为袋，一袋中有20卷，直接堆放在托盘上，以缠绕膜缠绕以防产品倾倒；为防止其破损变形，一般单个托盘堆码10袋左右，经统计，该客户产品的平均堆码标准为11袋/托盘。类似产品的货值相对较低，而仓储费用占物流费用的很大部分。物流设施费用及管理资源的投入已严重阻碍了该客户核心业务的发展。在此种情况下，该客户转变战略，将物流作业外包给招商局物流集团北京有限公司等合约物流企业，集中精力发展核心业务。而招商局物流集团北京有限公司充分发挥合约物流的特性，帮助客户进行库存控制，合理控制产品积压及供货不足的情况。

如今，大多数企业为提高其核心竞争力，都将物流作业外包给合约物流企业。而合约物流企业凭借其专业化服务、高配送效率、低成本作业、网络化运作等优势成为当今物流行业的主流模式。

（二）合约物流企业的主要特征

1. 战略特征

（1）合约物流企业物流服务产品是根据客户需求而定制运作的。合约物流企业的客户涉及多个行业，对物流服务的需求也是千差万别，因此合约物流企业必须根据客户的产品特性及运作需求定制其服务产品。例如，招商局物流集团北京有限公司现有某油漆企业客户，其出厂产品均为原漆，市面上流通的油漆均需经过调漆程序，为有效控制库存，招商局物流集团北京有限公司提出接到客户订单后，在仓库内提供调漆服务的方案，且此方案受到了客户的好评。

（2）合约物流企业发展战略是以客户的战略伙伴定位的。合约物流企业往往被定位为客户供应链的一个重要环节，为最大限度地保障客户正常运营，合约物流企业往往不可避免地

掌握了客户大量的数据和业务信息，被视为客户的“自己人”。同时合约物流企业担负着为客户提供物流顾问的责任，通过为客户提供最适物流方案，达到与客户“双赢”的局面。

招商局物流集团北京有限公司通过有效整合资源及提升内部服务能力，不断开拓不同行业知名客户，最终与多家世界五百强企业建立深度战略合作伙伴关系（见图1）。



图1 招商局物流集团北京有限公司客户分布

2. 战术特征

(1) 合约物流企业总部机构的权力往往更集中。由于合约物流企业客户分散且业务差异较大，企业所属的业务节点规模和业务类型差异将造成各业务节点之间难以形成有效的、直接的沟通，所以合约物流企业往往不会将企业的核心指挥权力和职能管理权限分散到各个节点上去，而是集中形成一个大的管理组织，即总部制管理架构，同时仅赋予各节点业务运作和部分单项业务决策的权力，以更好地建立并管理整体的业务运作体系，避免业务运作的管理风险。

如图2所示，招商局物流集团旗下的39家子公司虽具有业务运作及部分单项业务决策的权利，但其核心的决策权及指挥权均由总部掌握。

招商局物流集团全国网点分布如图3所示。

(2) 合约物流企业广泛采用项目运营模式。由于客户需求差异较大，为了更有效地根据客户需求提供定制化物流服务及有效地处理日常运营的异常，同时降低运作风险，合约物流企业往往采用项目运营模式。此外，采用项目运营模式还能横向衔接各运作部门和业务节点机构，避免或者削弱这些部门由本位主义带来的冲突，使事件处理效率得到进一步的提高。图4所示为招商局物流集团北京有限公司的项目运营模式结构。图4可直观展示每个项目都有对应的运营团队负责日常运营管理。

(3) 合约物流企业往往通过服务营销实现客户的深度开发。合约物流企业的业务营销模式不仅仅是传统的市场开发，还包括服务营销。它通过提供更好的服务来吸引客户，从而实现对客户二次开发。事实上，良好的服务和行业中较好的美誉度，同样也能吸引物流企业现有客户之外的客户主动向物流企业发起邀约，毕竟客户本身也是有较大物流需求和业务

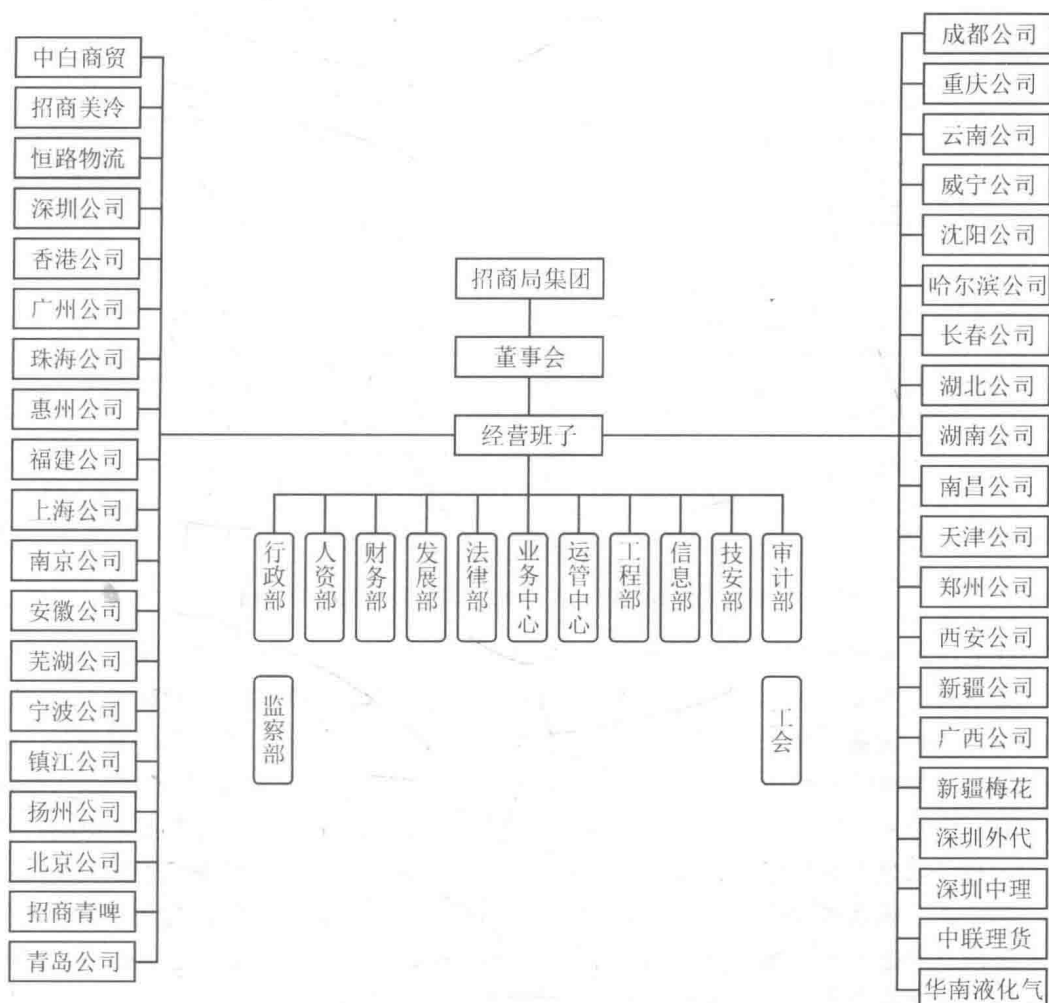


图2 招商局物流集团组织架构

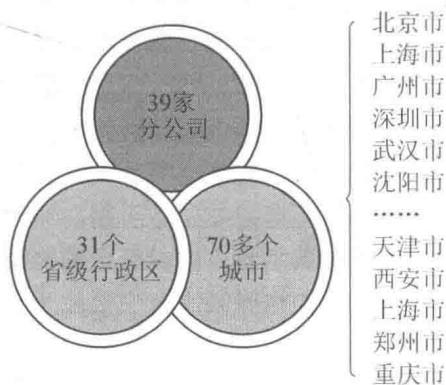


图3 招商局物流集团全国网点分布

压力的。在这种情况下，在合约物流企业中，物流服务产品的策划部门、设计部门和客服部门的重要程度一般会超过市场部门。

(4) 随着物流业务的壮大，合约物流企业将形成业务中心的补充管理模式。由于合约

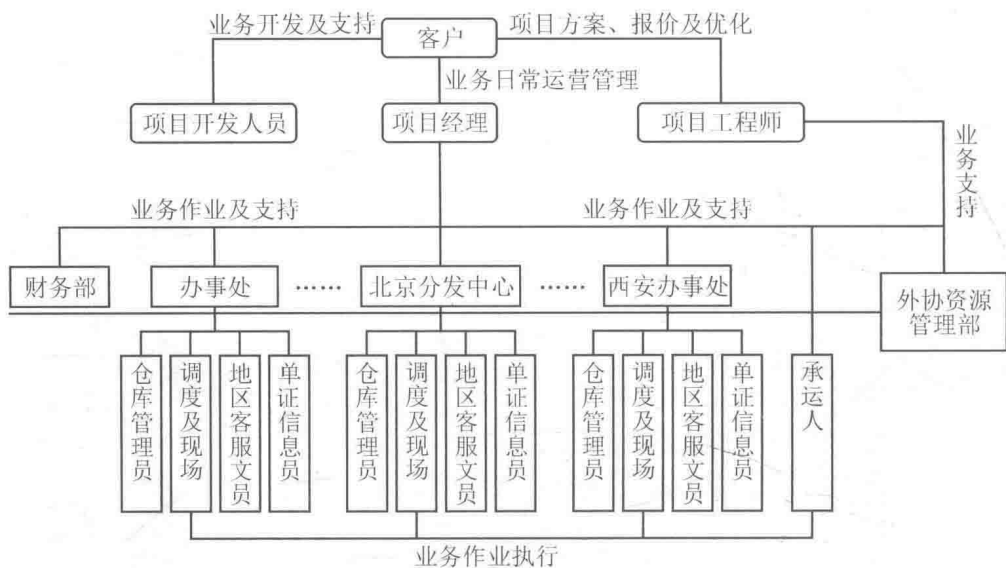


图4 招商局物流集团北京有限公司的项目运营模式结构

物流企业的资源主要围绕客户需求设置，而多数的物流需求集中在客户所需求的节点上，一般这些节点分布不均，因此必须根据其需要设置业务运作机构。如果某一地区客户相对比较集中，那么该区域将成为物流企业的一个业务中心，而这个业务中心除了业务职能外，还会适当享有一些基本管理职能，因此，这样的业务中心在物流企业管理级别上也会高于普通的业务节点。实际上，虽然合约物流企业主要实行的是总部管理制，但随着其客户的日益增多，会出现区域性的业务中心，这些业务中心有可能成为介于总部和业务节点之间的二级管理和协调机构。但是这种形态的出现和快递物流企业的区域化管理不同，合约物流企业的业务中心是随着业务发展而逐步出现的，仅仅是总部管理的补充或者辅助，更多行使的是业务职能，解决的是缩小管理空间和时间差的问题，其主要作用是提高管理效率。

(5) 放射性网络是合约物流企业的又一个典型特点。合约物流企业的客户多半是单一物流发散性的客户，合约物流企业往往根据此特性设置机构和配置相关的资源。因此，当一个合约物流企业只有一个客户的时候，或者多个客户都在某个城市的时候，那么该企业的网络结构就会呈现出明显的放射状；而当一个合约物流企业具有多个不在同一城市的客户的时候，则众多放射状集合在一起，形成放射性网络，但网络节点的规模永远受制于放射点的需要，节点之间往往是严重失衡的单向物流。如图5所示，招商局物流集团已形成以北京、上海、深圳为中心点的三张放射性网络，运营路线遍布全国。

(6) 资源整合也是合约物流企业的典型特点。由于合约物流企业的客户往往更具有话语权，因此合约物流企业面临被淘汰的风险也极高。这主要在于合约物流企业的资源配置都是为某个客户定制配置的，例如网点、人员、运力资源等，一旦客户终止与该物流企业的合作，则该企业将面临大部分资源闲置而无法马上利用的局面。因此，合约物流企业更倾向于对社会资源的整合，而不是完全地依赖自有资源的配置，如此可以最大限度地减少客户对企业资源的占用约束。招商局物流集团北京有限公司在这方面的特点也尤其显著，目前招商局物流集团北京有限公司自有车辆40台左右，另外拥有500余台可控外协车辆，这样既能减少企业自身成本，又能迅速整合社会资源为客户提供服务。

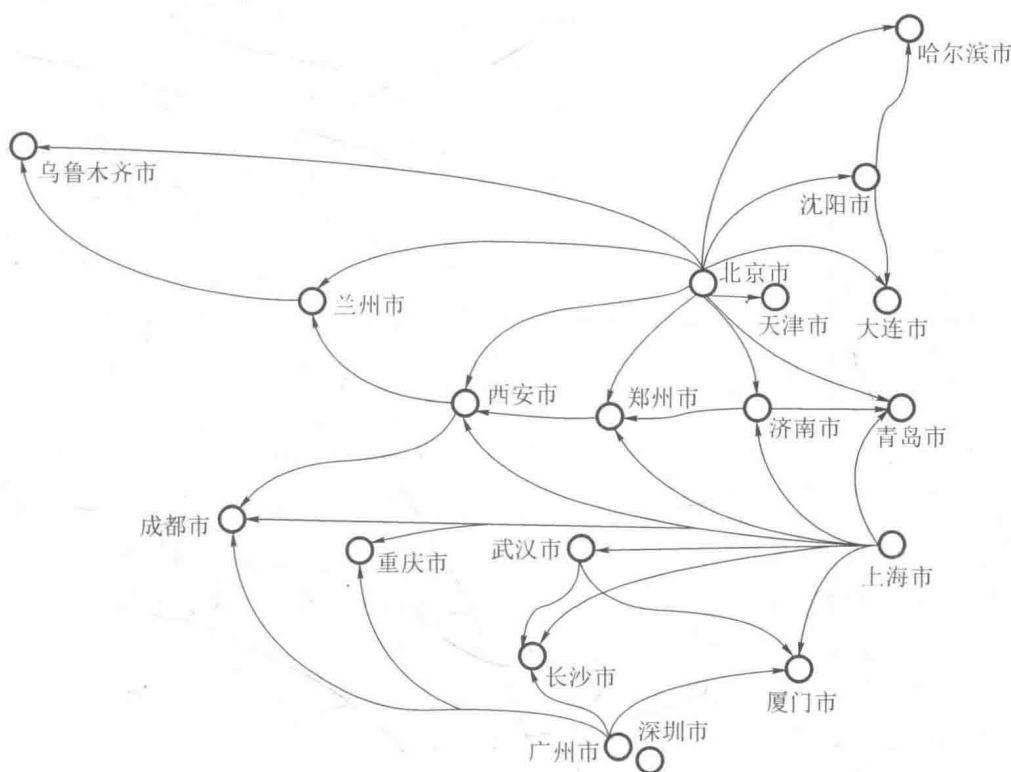


图5 招商局物流集团运输路线分布

3. 岗位特征

(1) 合约物流企业的发展历程。合约物流企业通常由以下几种形式转变而来。

①传统货运代理企业。承接货运代理服务的企业往往接触的都是企业客户，而作为无运营资源、主要以信息服务为主的货运代理企业，在客户的个性化需求和客户关系维护上已形成体系，也更容易从物流管理服务上进行业务的提升和提供增值服务产品，而这些都是合约物流企业的显著特点，因此，传统货运代理企业是现代合约物流企业较多的一种发展来源，或者很多合约物流企业发展的初级阶段都有过货运代理的经历。

②依托于某个较大型客户的运输商。依托于某个较大型客户的运输商的业务模式基本接近合约物流企业的项目运营模式，因此，其转型为合约物流企业较为方便。事实上，很多小型的合约物流企业至今仍依托少数的客户而存在。

③转型的快递物流企业。严格来说，快递物流企业并不希望过多涉及合约物流的领域，这是因为合约物流的利润率远小于快递物流，而且两者的运营模式有较大的差别。但是，对于合约物流企业的客户来说，尤其是中小型的客户（如快递物流企业）向他们递出橄榄枝，他们更容易欣然接纳，这是因为快递物流企业在网络 and 自有资源上有较大的优势。

(2) 合约物流企业的组织结构类型。招商局物流集团北京有限公司的组织架构如图6所示，既体现了合约物流企业的组织特点，例如，其包含外协资源管理部、财务部、运营（仓储管理部和调度中心）、业务发展部等职能部门，又体现了总部强大的管理机制。

(3) 合约物流企业的岗位特征。大多数企业广泛采用直线职能型管理方式，即以直线为基础，在各级行政负责人下设置相应的职能部门，分别从事专业管理，作为该领导的参

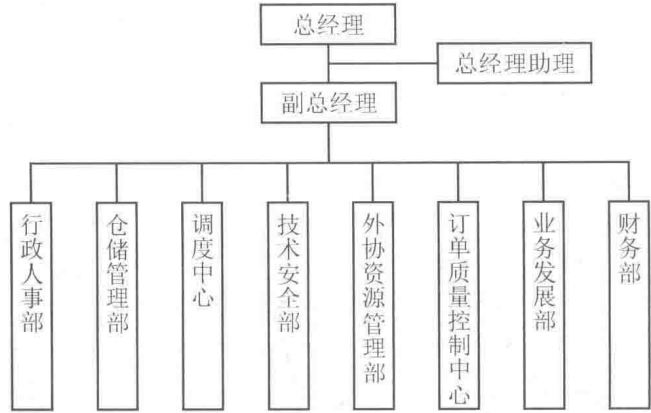


图6 招商局物流集团北京有限公司的组织架构

谋，实行主管统一指挥与职能部门参谋、指导相结合的组织结构形式。该种模式的优点为：分工精细，责任清楚，各部门仅对自己应做的工作负责，效率较高。其缺点为：部门间缺乏信息交流，直线部门与职能部门（参谋部门）之间目标不易统一，职能部门之间横向联系较差，信息传递路线较长，矛盾较多，上层主管的协调工作量大。

合约物流企业在一般企业部门的基础上增加了仓储管理部、调度中心（运输部）等专属岗位职能。

从表1招商局物流集团北京有限公司岗位分布可以看出，除类似一般企业的管理职能部门的相应岗位和基本的业务岗位，如行政人事部、市场部（或者业务发展部）等，以及一般物流企业的仓储部、运输部等岗位，余下的项目管理系列岗位、客服系列岗位、外协资源管理系列岗位、财务系列岗位中的应收和应付岗位等都是具有合约物流企业特征的岗位。具体岗位职责如下。

① 项目管理系列岗位。为了满足每个客户对服务的不同需求，为客户提供定制化服务，合约物流企业往往采用矩阵管理模式，即针对每个项目都设立一个项目小组，其运营模式如图4所示。此种模式按照项目进行组织，加强了不同部门之间的信息交流，克服了直线职能结构中各部门相互脱节的现象，促使了该项目组内不同部门人员的相互协调，方便快速响应客户需求。

项目管理系列岗位主要设有项目经理、单证员等，事实上均是代表不同层次的项目管理者，他们的职责主要有以下几方面。

第一，有效地传递和复制企业的运作模式。前面说过，合约物流企业往往针对某一客户项目立项后，再为其定制物流解决方案，更多采用的方式是派出项目负责人，除必要的基本投入外，均在当地整合资源，如房屋租赁和购买办公工具等。

第二，做好业务上的内部协调工作。合约物流企业大部分的管理职能是通过总部职能部门完成的，而业务职能往往依赖属地管理。在这种情况下，如果完全靠总部的直接管理，则会出现各种偏差和较低的效率，跨部门和跨地域的沟通也会引起很大的冲突。一个物流项目往往总是需要多个部门、多个业务节点的协作配合，就需要项目管理人员通过项目这条主线把他们衔接起来，并协调好他们之间的关系。

第三，作为企业对客户的主要技术联络人员和负责人员。鉴于合约物流企业客户的重要性，合约物流企业需要尽可能快速、友好地解决客户的相关问题，而很多时候这些问题都有

一定的技术性，不是简单的客户服务人员或者市场人员可以快速和有效解决的，那么作为具备业务模式复制能力的项目负责人，则更好地满足了以上的条件。

针对项目管理系列岗位的这三方面主要职能，我们可以知道，要成为一个合格的项目管理人员，必须具备综合的物流运营知识和经验，同时应具备一定的管理、协调和沟通能力，否则难以胜任这类型的岗位。

② 客服系列岗位。合约物流企业的客服系列岗位主要有客户经理和单证员两种，两者并不完全相同。客户经理往往更贴近于具体的客户，尤其是比较重要的客户，为其提供直接、定制化的服务，并具有根据客户需求协调内部资源的某些权利和责任，客户经理更接近不负责具体物流技术解释的项目经理；而单证员面向全体客户，按照基本的工作流程来为客户提供追踪、查询、投诉受理等方面的服务，同时为客户经理提供客户个性化服务需求的相关资料和初步的统计分析等内容。

相对于项目管理系列岗位，客服系列岗位对物流技术及技能方面的要求并不高，但对人际沟通的技巧和礼仪、办公系列技能及知识（如计算机等办公设备的使用，办公软件、信息化软件的使用等）、业务统计分析和财务知识有较高的要求。

③ 外协资源管理系列岗位。合约物流企业的外协资源管理系列岗位主要有资源管理经理、采购、统计等职位，主要负责企业外协资源的收集、评估、考核、培训等系列工作，同时肩负一定的外协事故处理和法律纠纷处理方面的职能。

外协资源管理系列岗位的从业要求关键在于从业人员对物流资源市场情况了解，能更好地控制外采资源的成本，此外，还应具备一定的谈判和评估能力、数据分析能力，从而对资源管理岗位的从业起到良好的支持作用。

④ 财务系列岗位。由于客户的特殊性，合约物流企业并非运营时即可收取费用，其收入基本有 30~60 天的账期，而为了缓和资金压力，同时更好地捆绑下游整合的合作资源，那么按项目进行分类结算是一个较为关键的环节。因此，一般合约物流企业的财务在一般的会计、出纳岗位之外，会设定应收和应付的核算岗位，他们并不需要过多地承担按财务科目细分的报表工作，而主要履行项目运作票据的核对和根据项目进行收入成本的基本账目处理，以便进行项目款项的收取和外协运营成本的支付，同时更客观地反映项目的收益执行情况。其中，应收会计主要面向客户，而应付会计主要面向外协合作伙伴。

表 1 招商局物流集团北京有限公司岗位分布

等级	岗位																	
A1	总经理																	
A2 - A5	副总经理					副总经理					财务总监			副总经理				
B	业务发展部经理		调度中心经理			行政人事部经理		仓储部经理			技术安全部经理		财务部经理		外协资源部经理		订单质量控制中心经理	
C	合同主管	业务主管	回单主管	信息主管	调度主管	行政主管	人力资源主管	质量主管	盘存主管	仓库单证主管	仓库调度主管	技术安全主管	会计主管			项目经理	统计分析主管	

续表

等级	岗位																			
D	合同管理员	业务员	回单员	信息员	调度员	行政文员	人力资源文员	质量监管员	仓库管理员（仓管员）	仓库单证员	仓库调度	技术安全管理人员	应收会计	应付会计	费用会计	采购	客户经理	单证员	核算员	统计分析师

注：其中 A～D 为岗位类别排序，分别为公司领导级别、部门经理级别、部门骨干员工/部门主管级别、一般员工级别。后缀数字为该序列中岗位序号。

（三）合约物流企业资历、能力及评估体系的概要说明

基于当前行业现状及未来发展趋势，制定《合约物流企业资历、能力及评估手册》刻不容缓，它能为合约物流行业提供一套完整的培训架构体系，从而增强行业内从业人员的能力、素质和专业技能。

在此种背景下，招商局物流集团北京有限公司结合自身的发展经验，为丰富教育资源，促进物流教育发展、人才培养、科学研究等各项工作的顺利进行，适时提出校企合作的战略构想和打造“中国物流行业应用型人才培养体系”的计划，先后与北京电子科技职业学院、北京交通运输职业学院、山东交通学院、北京工商大学、湖南现代物流职业技术学院、内蒙古大学交通职业技术学院、河南交通职业技术学院等十几所院校建立了不断深化的校企合作关系。

通过与合作院校建立定向班，有效地利用院校教学资源，同时在企业建立匹配的教师培训基地及学员教学实习培训基地，为院校提供实践场所，以此实现彼此优势资源的共享。实训基地的人才培养目标是使学生能够在学校的三年学习期间做到由一个对物流企业一无所知的学生成为一个可以直接上岗作业的标准物流企业员工。

其中，2014 年招商局物流集团北京有限公司接收来自北京电子科技职业学院、上海工商职业技术学院等职业教育或中专院校超过 200 人次的实习学员，这些学员进行的是在公司成建制的“融岗式”学习。招商局物流集团北京有限公司校外物流人才培养基地学生实训过程如图 7 所示。



图 7 招商局物流集团北京有限公司校外物流人才培养基地学生实训过程

近年来，招商局物流集团北京有限公司依托对企业运营标准的总结，与合作院校共同提炼企业运营标准，并以此构建企业人才需求标准、行业职业教育人才培养标准及教学标准，并在此基础上与学校进行物流专业培养计划和企业岗位达标计划的设计和制订。至今，招商局物流集团北京有限公司已经完成了物流集团仓储、运输、客服、财务类超过 30 多个企业岗位的标准制定。

《合约物流企业资历、能力及评估手册》以招商局物流集团北京有限公司多年来与合作院校共同构建的企业人才需求标准、行业职业教育人才培养标准为依据，结合招商局物流集团北京有限公司现有岗位体系，提炼合约物流企业人才资历、能力及评估的标准，为从事合约物流业专业人才资历、能力评估及人才晋升体系的构建提供了一套清晰可循的指引。

《合约物流企业资历、能力及评估手册》涵盖合约物流企业各级别的能力标准，规定了企业内不同职能所学的行业知识和专业技能。《合约物流企业资历、能力及评估手册》中的职能范畴和能力标准均以实际工作所需为准，它不但提出当前所需的专业知识和技能，而且考虑了未来合约物流企业的发展方向。考虑到企业用人标准的不断提升，《合约物流企业资历、能力及评估手册》将随着企业的发展而不断更新。