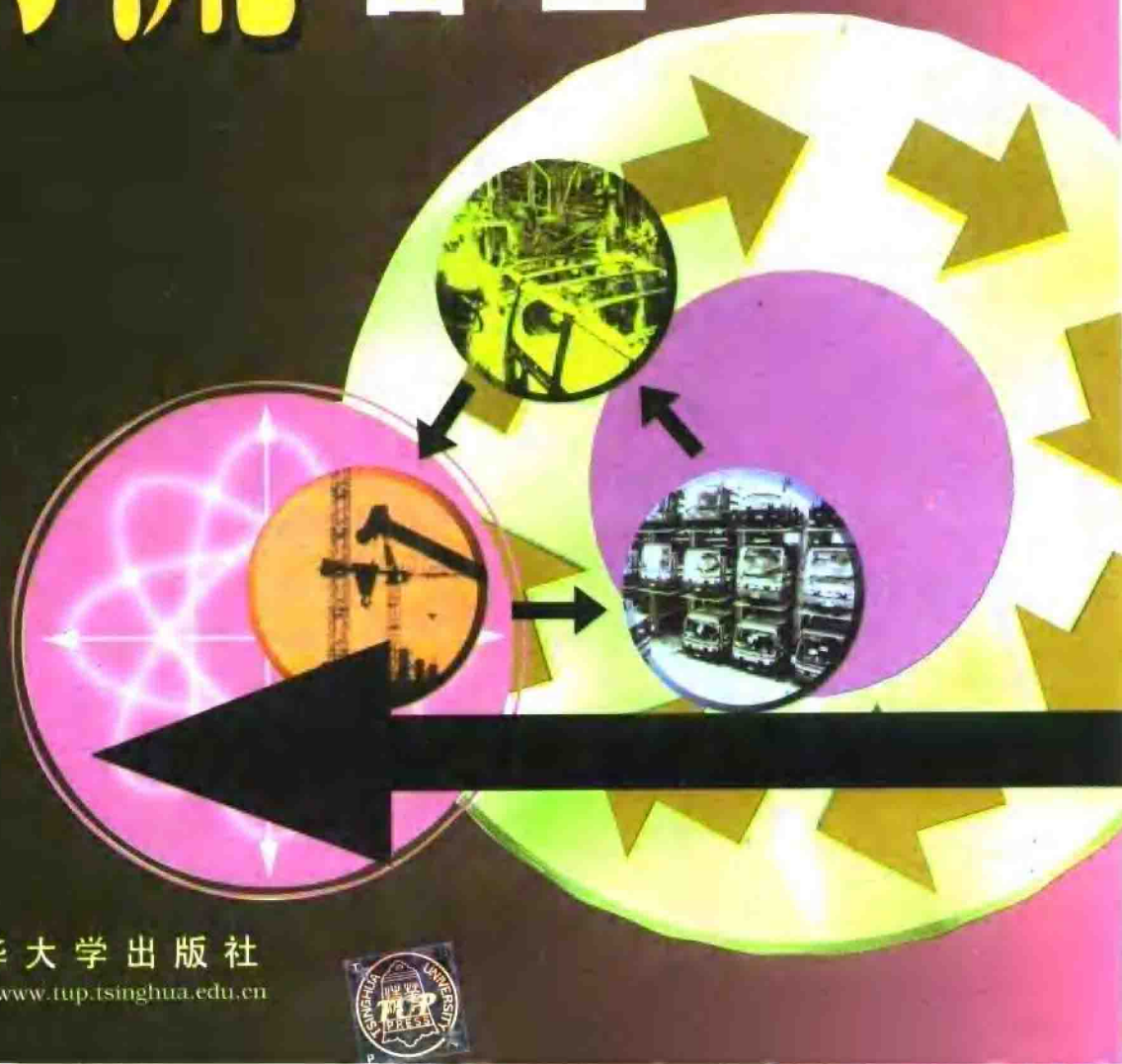


中国物资流通协会推荐用书

《企业物流管理培训教材系列》

物流 企业管理

丁立言 张 铎 主编



清华大学出版社

<http://www.tup.tsinghua.edu.cn>



中国物资流通协会推荐用书

《企业物流管理培训教材系列》

物流企业管 理

HK 63/12
主编 丁立言 张 铎

绎明宇 苏彦生 编

清华大学出版社

(京)新登字 158 号

内 容 简 介

本书是从分析物流企业开始,综合考察经营管理的经济效益,以物流企业诊断结束。对物流企业行为的计划管理、业务管理,以及各种经营要素——人力资源、物力资源、财力资源、信息资源等项的管理都进行了专门的论述。该书不仅用较大篇幅阐述了物流企业管理的基本原理、原则、制度和办法,还介绍了我国经济体制改革和物流企业改革中的一些经验与相关的基本理论,并对物流企业发展趋势进行了探讨。

本书可作为物流企业、物流管理部门和物流咨询机构的职工培训教材,也可作为从事物流研究与教学人员的参考用书,还可作为大专院校相关专业的教材。

版权所有,翻印必究。

本书封面贴有清华大学出版社激光防伪标签,无标签者不得销售。

书 名: 物流企业管理

作 者: 绎明宇 苏彦生 编

出版者: 清华大学出版社(北京清华大学学研楼,邮编 100084)

<http://www.tup.tsinghua.edu.cn>

印刷者: 清华大学印刷厂

发行者: 新华书店总店北京发行所

开 本: 787×960 1/16 印张: 11.5 字数: 241 千字

版 次: 2000 年 4 月第 1 版 2000 年 4 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 7-302-00870-1/F·261

印 数: 0001~5000

定 价: 19.00 元

《企业物流管理培训教材系列》

顾问委员会

徐苗文 胡俊明 牟惟仲 吴润涛

感谢中国物资流通协会的领导和专家对丛书出版的大力支持, 特别感谢徐苗文、胡俊明、牟惟仲、吴润涛等同志, 在百忙中对丛书进行了认真的审阅, 提出了许多十分有益的建议和意见。

《企业物流管理培训教材系列》已由中国物资流通协会推荐为物流企业培训用书。

丛书前言

物流学是研究物料流、人员流、信息流和能量流的计划、调节和控制的科学。一个国家的“物流”水平充分反映出该国的综合实力和市场竞争能力。

综观当今世界,凡是人才和科技水平较高的国家,“物流”的发展速度也快,“物流”水平也高,“物流”业就获得较高的经济效益。“物流”在各个国家不同的历史时期都发挥着重要作用。

物流也和能源流、信息流一样,是人类社会的一大动脉,物流管理的进步直接影响农业、工业、建筑业、交通运输业、商贸以及公用事业等各个领域的管理、生产技术和经济效益。推动物流管理、物流技术和物流科技的进步已经成为当今知识经济和全球经济一体化的重要内容。在今后一段时间内,我国将会有计划、有步骤地发展高科技物流,逐步实现物流和物流管理现代化。

物流通过管理可以提高其经济、技术、组织和信息的效益,调动各方面的积极性。物流管理体制在迅速、安全、可靠的基础上还要保证准时性。根据市场经济发展变化的需求,加以调整,改善物流企业的经营方式和方法。不断改革物流管理体制,组织好各生产经营管理要素的有机配合,提高我国物流业的经营管理水平和对市场的应变能力,这正是我们编著该套《企业物流管理培训教材系列》丛书的初衷。

回顾并分析我国物流发展的历史与现状,可以看到物流领域管理人员普遍缺乏物流现代管理与现代技术方面的系统学习,这是我国物流发展滞后的一个重要原因。因此,迫切需要对物流领域的各级管理人员进行系统科学的培训,应该特别重视在职人员的再教育,加强现有物流人员的培训与提高。对在职人员的再教育是一个迫在眉睫的问题,有时比培养或引进新的物流人员更有意义。第一,在职人员的数量要比新补充人员的数量多;第二,在职人员的素质对物流企业的影响较大,同时对新补充人员也有着一定的示范作用;第三,在职人员具有一定的实践经验,如再系统培训可以较快地提高业务水平;第四,科学技术总是在不断进步,即使是高学历的在职人员也需要不断地接受继续教育,以适应知识经济时代的要求。因此,物流管理人员的在职教育应早日纳入物流业领导的议事日程。

在中国物资流通协会的大力支持下,我们特编撰了《企业物流管理培训教材系列》丛书。该套丛书共有5个分册,分别由《物流基础》、《物流管理》、《物流系统工程》、《国际物流学》和《物流企业管理》组成。丛书对物流管理理论做了较为全面、系统、科学的阐述,通俗易懂,并附有案例分析与介绍,特别适合作为我国物流企业和其他企事业中从事物流工作的在职人员的培训用书,也适合作为大专院校物流专业的教材或参考用书。

本套丛书已由中国物资流通协会推荐为物流企业培训用书。相信丛书的出版,必将对我国物流事业的发展 and 在职人员的培训起到积极的促进作用。

21 世纪即将到来,当今世界将迎来物流管理、物流技术飞速发展的新时代。

感谢所有参加丛书编撰的有关编写者和支持者。

丁立言 张铎

作者前言

物流企业是独立于生产领域之外,专门从事与商品流通有关的各种经济活动的企业。在市场经济条件下,物流企业的基本职能和任务是根据市场的总供给与总需求,以服务生产为目的,通过有计划的购、销、储、运等经济活动完成商品在生产单位之间以及生产单位和消费者之间的价值和使用价值的实现,保证社会生产和再生产正常进行。

物流企业管理学是在总结我国物流企业在从事物流活动的管理实践中建立和发展起来的一门新兴学科,它是以市场经济条件下的物流过程为其特定研究领域,以物流过程的购、销、储、运等经济和技术活动的管理为其专门研究对象。在研究物流企业管理学的基础上,研究物流经济和技术活动管理的规律性,以及管理的原理、原则、方式和方法。

物流企业管理学将物流企业作为一个系统来进行研究,无论是对物流企业总体运动产生的一般管理职能的研究,还是对构成物流企业管理体系的各种专业职能管理的研究,都紧紧围绕着一个目的,那就是如何能以最少的劳动消耗完成物流过程,并取得最大的经济效益。本书将主要针对作为物流企业主体的物资企业和商业企业进行研究。

本书第一、三、四、八、九章由北方交通大学绎明宇编写,第二、五、六章由中国铁路物资总公司苏彦生编写,第七章由北方交通大学安茜编写。全书由北方交通大学博士生导师詹荷生教授主审。

本书在编辑出版过程中,得到了中国物资流通协会的鼎力支持,在此谨表衷心的感谢。对参与和支持本书出版的所有同志表示我们的谢意。

由于时间仓促和水平所限,书中难免有不妥之处,敬请读者批评指正。

目 录

第一章 物流企业概述	1
1.1 物流企业的职能和任务	1
1.2 物流企业的经营形式	4
1.3 物流企业的组织结构	7
1.4 现代企业理论对物流企业的启示.....	12
1.5 中国物流行业的发展格局.....	15
第二章 物流企业管理的基本原理	21
2.1 物流企业管理概述.....	21
2.2 物流企业管理的原理.....	23
2.3 物流行业亏损的原因分析.....	27
2.4 物流企业的企业文化.....	29
第三章 物流企业的战略管理	38
3.1 物流企业战略管理的作用和种类.....	38
3.2 物流企业环境的战略分析.....	41
3.3 物流企业的战略选择.....	47
3.4 物流企业的战略实施.....	52
第四章 物流企业业务管理	62
4.1 物流企业的采购管理.....	62
4.2 物流企业的市场营销管理.....	66
4.3 物流企业的运输配送管理.....	72
4.4 物流企业的仓储保管管理.....	76
4.5 物流企业的流通加工管理.....	81
第五章 物流企业的内部运营管理	86
5.1 合同管理.....	86
5.2 设备管理.....	90
5.3 风险管理.....	94

第六章 物流企业人力资源管理	99
6.1 人力资源管理概述	99
6.2 职员的挑选和培训	102
6.3 工作实绩评估	108
6.4 激励与工作报酬	113
第七章 物流企业财务管理	117
7.1 资金的时间价值和成本	117
7.2 筹资管理	121
7.3 投资管理	126
7.4 财务分析	131
第八章 物流企业信息管理	137
8.1 管理信息系统	137
8.2 物流企业管理信息系统的建立	141
8.3 CALS 与中国物流行业	150
第九章 物流企业的现代化管理	155
9.1 知识经济时代的物流企业管理	155
9.2 从一体化物流到供应链	160
9.3 物流企业经营的国际化	163
参考资料	171

第一章 物流企业概述

物流企业是相对于生产企业而言的,它专门从事实体商品的流通工作,它对国民经济的正常运行有着极为重要的作用。本章对物流企业的描述将从其职能和任务、经营形式及组织结构、现代理论对物流企业的启示和中国物流行业的现状与发展等几个方面来说明。

1.1 物流企业的职能和任务

1.1.1 物流企业的概念及特征

物流企业是独立于生产领域之外,专门从事与商品流通有关的各种经济活动的企业,是在商品市场上依法进行自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束、具有法人资格的经营单位。具体来讲,物流企业是以物流为主体功能,同时必然伴随有商流、资金流和信息流,它包括仓储业、运输业、批发业、连锁商业和外贸等行业。

从物流企业的概念中,可以知道其内涵和特征:

一、物流企业是国民经济流通产业机体的细胞,是具有健全机能和旺盛生命力的有机体。

二、物流企业在市场经济的运行和发展过程中,专门从事与实体商品交换活动有关的各种经济活动的经济组织。

三、物流企业为维系生存和发展,具有自身的利益驱动机制。

四、物流企业是具有流通服务职能、平等参与竞争、享有合法权益的法人。

1.1.2 物流企业的基本职能

在市场经济条件下,社会生产总过程是由生产、分配、交换和消费等四个基本环节构成的。马克思说,生产表现为起点,消费表现为终点,分配和交换表现为中间环节。商品的流通是连续的交换,或者是从总体上的交换。可见,商品的流通是社会生产总过程中相对独立的环节,是连接生产和消费的中间环节。生产企业只有相互交换各自的物质产品,才能使各自的生产过程不间断地连续进行。因此,社会物质产品的生产能力同社会物质产品的流通能力是彼此制约、互相作用的。物流企业作为独立于生产企业之外,专门从事商品交换活动的经济实体,从全社会来看,其基本的职能是以商品的买者和卖者的双重身份交替出现在市场中,按照供求状况来完成物质的交换,解决社会生产与消费之间在数量、质量、时间和空间上的矛盾,实现生产和消费的供求结合,保证社会再生产的良性循环。这一

基本职能称为物流企业的宏观职能。

商品流通全过程,一般分为购、销、存、运四个相对独立的环节。物流企业的宏观职能是通过其微观职能来实现的。其微观职能表现为:

一、物流企业购买商品的职能,亦称为组织社会物质资源的职能

这一职能是物流过程的起点。物流企业根据市场的需求,用货币购买生产企业的劳动成果——物质产品,引入流通领域。从社会生产总过程看,使生产企业生产的物质产品实现了从商品到货币的转换,为它们的再生产提供了条件——持币待购再生产所需的商品;从物流企业来看,则表现为货币到物质资源的转换,意味着完成了流通过程的第一个环节,掌握了物质资源,为商品的销售奠定了可供需求的货源。

二、物流企业销售商品的职能,亦称为商品供应职能

这一职能是物流过程的终点,是商品从流通领域返回生产消费的最后环节。从物流企业来看,这一职能表现为物质资源到货币的转换,意味着物流企业在满足了再生产的物质需要,完成了商品的供应任务后,除了弥补流通成本之外,获得增值的货币——销售利润;从社会生产总过程来看,又是生产企业的货币到再生产需求的物质资料的转换,意味着取得了进行再生产的物质要素,并实现了物质产品的价值。物流企业购销商品的职能,完成了物质产品所有权的让渡。

三、物流企业储存商品的职能,即“蓄水池”职能

商品储存是指物质产品离开生产领域、但还没有进入消费领域而在流通领域内的暂时停滞。物流企业的这一职能是由生产社会化决定的,即每个生产企业生产的商品具有单一性,而其消费却是多样性、复杂性的。通过物流企业“蓄水池”职能,将购进的物质产品加以积累,并根据消费的需要进行分类、编配、加工等,将商品实体适时、适量、适质、齐备的满足用户消费的需求,从而创造生产总过程的时间价值。

四、物流企业运送物质实体的职能

这是由物质产品在生产和消费之间的空间矛盾所决定的。因为某类物质产品的生产在空间位置上相对分散,消费相对集中;或者相反,消费相对分散,而生产相对集中,只有当它们完成了空间位置的移动,才能满足消费的需求。物流企业的这一职能,将暂时停止在流通领域的物质产品,借助于运力完成其商品实体在空间分布上的转移,运送到消费者所在地,从而创造出生产总过程的空间价值。物流企业的存和运的这两个职能,是物流全过程的两个相对独立的中间环节。通过物流企业对实体产品存和运的职能,完满地实现了其使用价值。

五、物流企业的信息流通职能

在市场经济社会,最重要、最大量的信息来自于市场。由于物流企业在连接产需双方及其直接置身于市场的特殊地位,使它们在收集信息方面具有得天独厚的条件,将市场供求变化和潜在需求的信息反馈给供求双方,起到了指导生产、引导消费、开拓市场的作用。

综上所述,物流企业的宏观职能是靠其微观职能的具体实施完成的。宏观职能为微观

职能指明方向,微观职能又是实现宏观职能的具体体现,二者互为条件,彼此制约。上述职能都是通过物流企业自主经营完成的。

1.1.3 物流企业的基本任务

物流企业的基本任务是由它的基本职能所决定的。物流企业的基本职能是组织生产资料和生活资料不同实体之间的迅速而合理地流动,因此,物流企业的基本任务是:遵循经济规律的客观要求,以经营为中心,经济合理地做好购、销、运、存工作,促进生产,引导生产,繁荣市场,满足生产和人民生活的需要,加快现代化建设。具体表现为以下几个方面:

一、促进、引导生产,积极组织进货

物流企业经营活动的基础是生产,只有生产发展了,才能扩大购销业务,满足市场需要。因此,物流企业必须发挥自身比较了解市场供求情况的长处,积极促进生产、引导生产,推动生产企业按照市场需要组织生产,挖掘增产潜力,为市场提供充裕的、适销对路的产品。物流企业积极组织进货,一方面可以组织到充裕的、适销对路的产品,为销售工作提供物质基础;另一方面使生产企业的产品有了销路,使产品及时转化为货币,为继续进行再生产创造条件。

二、搞好销售工作,满足市场需要

社会再生产总是以获得必要的生产资料为前提。物流企业搞好销售工作,有利于使生产企业消耗的生产资料及时得到补充,保证再生产的顺利进行。商品销售工作的好坏,直接影响和制约生产建设的发展。许多产品与人民生活都有直接联系,只有搞好销售工作,才能满足人民生活的需要,有利于人民生活水平的提高。还有,物流企业的进货只是实现了生产企业的产品转化为货币,而产品还是停滞在流通领域,还不能最终实现产品价值,只有搞好销售工作,尽快使产品进入消费领域,才能最终实现产品价值,社会再生产才能实现周而复始地循环。

三、加速商品流转,缩短流通时间

社会再生产过程是生产过程和流通过程的统一,流通时间是社会再生产总时间的一个组成部分。物流企业在组织购销活动过程中,可以以合理的方式加速商品流转,而且还能减少停留在流通领域的商品,充分发挥商品效用,更好地满足生产建设和人民生活的需要。

四、实现商品实物上的节约

节约社会劳动是市场经济的一个基本原则,商品实物的节约是扩大资源、实现增产的重要途径。当前,我国商品实物消耗高、效用低、浪费严重、经济效益差,因此,物流企业除了搞好商品的购销储运业务工作,减少商品在流通过程的损耗外,还要促使生产企业合理利用商品,特别是销售方式方法上,大力发展定点供应、配套承包供应、分等分级供应、统一加工成品半成品供应等业务,为商品实物的节约创造有利条件。

1.2 物流企业的经营形式

任何一个经济实体从事生产经营活动时,都离不开相应的组织活动形式,物流企业经营也同样需要与其社会经济体制和经营管理水平相适应的合理的经营形式。企业经营形式实际上是企业制度与其表现形式的统一体。一定的社会经济体制决定着企业制度,同时也决定着体现企业制度的形式。由于物流企业的规模、经营范围和经营管理工作的复杂程度,以及在国民经济和社会发展中的影响程度都存在着差异。所以,物流企业的两权(所有权与经营权)分离程度也必然有差异。这样,就在客观上提出了物流企业经营形式多种类的要求。与客观要求相适应,实践中产生并形成了物流企业的几种企业经营形式。它们是:租赁经营、股份经营、企业群松散联营和综合商社式企业集团化经营等形式。

1.2.1 租赁经营

租赁经营是指企业的资产使用权的定期有偿转让,其实质是对企业经营要素的使用权及其完好程度的承包,及对经营手段的全面承包。它和企业承包经营制的区别在于:承包对象不同,承包制承包的是经营后果,而租赁制承包的是经营要素使用权;企业承包制经营者的收入主要是工资,而租赁经营者的收入是企业税后缴租后的利润额;租赁制的两权分离程度比承包制高一些,故企业的动力机制比承包制也要强一些。

企业租赁制情况下的经营者同企业所有者之间形成借贷关系,这也是和承包经营制在内容实质上的明显区别之一。承包经营的经营者承担的只是国家或企业主下达给企业的经营成果任务量,企业主(如国家)与经营者之间并无债权债务关系。

目前,由于我国资产市场还不健全,难以确切界定企业资产价格及其合理的收益率,所以,实行企业租赁经营将会导致国家与经营者之间、企业经营者与广大职工之间较为尖锐复杂的利益冲突和其他方面的矛盾。因此,现阶段只适宜对微利或亏损性的小型企业实行租赁经营。

企业租赁经营的实施程序是:由企业主管单位组织资产评估与租金额预算,发布企业租赁经营招标公告;开展投标咨询并接受各投标人的投标书;开标、确定投标答辩人并组织答辩;组织中标候选人发表治厂演讲;协商租赁合同条款并决标;由招标方代表与中标者代表签订企业租赁经营合同并经公证。

1.2.2 股份制经营

市场经济的不断发展,使某些地区、某些行业需要兴办技术先进、设备先进、工艺先进、产品畅销、现代化程度高的新型企业。这样的企业往往因其资本有机构成高,需投入的资金量大,使单独一家公司或一个主管部门难以开办成功。于是,就在客观经济形势面前产生了创办合资企业的要求。现代合资企业最有效的经营形式,就是实行股份制。

企业股份制经营,既是集资的有效形式,又是合理解决各出资方利益分配的有效形式。我国经济体制的深入发展,在物流企业与物流企业之间、物流企业与生产企业之间,甚至和金融企业之间,出现了许多不同规模的合资企业。特别是沿海和交通枢纽城市,还出现了一些中外合资企业。要想使不同所有制的经济组织在生产经营上紧密地结合成一个经济实体,最理想、最有效的办法就是实行股份制经营。因为股份制经营是资产、资金上的合作,是财务关系上的合作。这样的合作企业从经济利益上把合作各方结成了命运与共的整体。

所谓股份制经营,就是以资产入股的方式把分散的、分别属于多个所有者或占有者的经营要素集中起来,实行统一经营、统一管理,并对经营成果在货币形式上按入股比率分红的一种企业经营形式。这样,政企职责明显分离。两权分离程度高,能促进企业经营机制的全面完善;有利于发展横向经济联合;有利于获得规模经济效益。

企业股份制经营的形式有多种:按照股东对企业债务的责任分为有限责任公司、无限责任公司、两合公司和股份有限公司。前三种形式股份公司的资本总额并不平均分为股份,也不发行股票,且股权不能随意转让。而股份有限公司的全部注册资本按若干个等额股份构成,股份则以股票形式发行,股票持有者为股东,股东对企业债务只以认购股票(股份)承担有限风险。

股份制企业的经营管理高度体现着所有权与经营权的分离。只有那些真正懂得企业经营管理工作的人才有可能被股东大会(或股东代表大会)选为董事。各董事组成的董事会在董事长领导下集体决定企业的重大事项,它是股份制生产经营管理的最高权力机构和决策机构,负责股份公司的经营方针、经营战略、总经理人选、财务预决算、经营计划的审批和组织机构的设置与调整。董事会领导下的总经理负责制是现代股份制企业的领导制度。总经理负责全公司的日常经营管理工作,具有对整个企业的决策、指挥和调度权,是实际经营者。

1.2.3 松散联合体和综合商社式企业集团

一、松散联合体的经营

社会化大生产、大流通日益发展的客观经济形势要求物流企业与生产企业、金融企业等各行各业的企业之间发展联合经营,以便从规模经济效益上更好地处理企业微观经济利益与国民经济宏观经济利益之间辩证统一的关系。但是,由于社会历史的原因,条块分割、部门分割和地区分割的现实状况,使我国的企业在隶属关系、所有制和税利上缴渠道等方面普遍受到程度不等的束缚。虽然我国的经济体制改革不断向着深层次发展,束缚企业之间合作的因素在逐渐减少或弱化,然而,要改变由自然经济、产品经济和小生产长期造成的阻碍社会化大生产、大流通的市场经济发展的现实状况毕竟需要经历一个较长的时期。但是,企业经营者的使命不是消极等待,而是积极创新。为了在条块分割、部门分割、地区分割等情况下发展跨地区、跨部门、跨行业的不同所有制的各企业之间的联合经营,同时,

又能保护不同隶属关系、不同所有制和不同税利上缴渠道的企业及其所在地方政府的积极性,我国的企业家们在实践中探索出了在上述客观条件下仍能联合经营的有效形式,这就是企业群松散联营。松散联营的具体形式有许多种,而在我国物流行业较为常见又较为实用的则是以下两种:

(一) 联销同盟体

联销同盟体是类似卡特尔的松散联营型经济联合体。它既可以是物流业的各个不同专业公司之间的联合销售组织,又可以是物工联营等跨行业的联合销售组织。建立这种松散联营体能够使物流企业在不增加投资和人力基础上扩大或增多商品推销网。它与个别物流企业单独经营相比,数倍、数十倍地增强了市场营销能力。它能够在组织配套承包供应业务的同时,保留并尊重各加盟企、事业单位的经营管理自主权。从而,保护了各加盟单位的积极性,并使联营长期存在和发展。但是,它不便于组织对各加盟单位的统一经营,从而,经营资源的优化配置与合理组织都受到明显限制,规模经济效益不明显。而且,个别企业也很可能违背联营协议,使其他加盟企业的业务受到一定程度的影响。

(二) 购销组合体

购销组合体是比联销同盟体稍紧密一些的联营形式。它通过各加盟企业间的联购联销协议书,使各加盟者的商品经营业务在规模、范围、网点市场面和资源基地等各个方面都明显地增强了实力。这对于发展或促进社会化大流通是有明显作用的。这种购销组合体既适合于物流行业内部、各地、各级、不同专业公司之间发展经营业务,又适合于跨行业、跨部门、跨地区(甚至跨国)的联合体的发展。特别是对于发展物工联营体购销组合,这种联合经营形式更具有深远意义。它将在物工联营体中统一筹划并组织各个工业生产企业的原材料供应和产品销售业务,把这种处于商品生产过程两端的流通活动统一由物流企业办理,而各个生产企业将尽可能地把各种经营要素集中于产品生产过程。这样,无疑将大大节省生产资金在流通环节的占压,必将形成较明显的规模经济效益。在这种情况下,物流企业就在实质上成了购销组合体的供销部门,而各个加盟的工业企业就相当于该购销组合体中承担不同生产作业任务的车间。显然,发展购销组合体是比联销同盟体更有利于发展社会化大生产和大流通的。

购销组合体是类似辛迪加式的松散联营。各个成员单位虽然在经营业务上失去了独立性,但是,它们在法律上、生产上和财务上仍保持着各自的独立性。从而,它能适应我国现阶段社会生产力发展水平和社会经济体制改革进程的要求,进而发挥其积极作用。

松散联合体的经营管理应当在理事会的主持下进行。理事会是由各个联合体成员企业的法人代表组成的。理事会闭会期间,联合体的经营管理活动由常务理事组织。在理事会主持下,统一制定经营方针、经营战略、经营计划和供、产、销合同,作为沟通各成员企业之间经济业务的手段。同时,联合体还应组建统一的市场研究机构和商情信息网、统一的科技开发协作委员会、统一的合同管理监察机构和统一的公共关系部。

二、综合商社式企业集团

综合商社式企业集团是由若干保持法人地位的企业组成的,融生产、流通、金融、技术为一体的,为实行共同的市场经营战略而统一经营管理的巨大经济实体,它一般是由一个紧密核心团,以及围绕紧密核心团的半紧密层、松散层和关联层构成的。紧密核心团是几个实力雄厚的大型企业相互持股,在资金、资产上结成利益与共的经济联合体。半紧密层是由构成核心团的各大企业分别控股的子公司或分公司组成的。松散层是由核心团成员控股各子公司(或分厂、分公司)参股的许多中小型企业形成的。关联层是由集团核心团、半紧密层和松散层的各个企业的协作单位组成的。

综合商社式企业集团由于其内部广泛存在着持股、控股和参股关系,应当实行董事会领导下的总经理负责制与成员企业经理承包经营责任制相结合的经营管理体制。这样由集团统一规划整体性的经营战略与总体经营规划,并实行集中性财务监督与业务指导,各成员企业在贯彻执行集团经营决策与经营计划的前提下开展独立经营。

综合商社式企业集团是打破条块分割、部门分割、地区分割的落后经济体制,广泛开展资源优化配置合理组合,实现规模经济效益的现代化大生产大流通的科学有效的经济组织形式。它有利于低成本、高质量地提供商品和服务;有利于保证国家重点项目和重点产品的全面需求;有利于商品进出口业务进而调控市场供求。

1.3 物流企业的组织机构

物流企业为了进行经营管理活动,实现企业目标,必须建立合理的企业组织机构。所谓企业组织机构,是指企业内部组织机构按分工协作关系和领导隶属关系有序结合的总称。企业组织机构是流通生产力发展的产物,是与流通生产力相适应的生产关系的形式。它的基本内容包括明确组织机构的部门划分和层次划分,以及各个机构的职责、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,反映了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,反映了组织机构之间的上下级或领导隶属关系,称为层次机构。

1.3.1 确定企业组织机构的原则

确定物流企业组织机构的基本原则是:精简、统一、自主、高效。

一、精简原则

精简,是指企业经营管理的各类机构的组建应同企业的经营规模和经营的任务相适应,它要求机构设置精简的管理层次,压缩管理人员的编制。因此,企业要在服从经营需要的前提下,因事设机构、设职,因职用人,尽量减少不必要的机构和人员,力求精兵简政,以达到组织机构设置的合理化,提高工作效率。同时,还要求企业各级组织机构具有明确的职责范围、权限以及相互间的协作关系;具有健全和完善的信息沟通渠道;制定合理的奖