

CAIZHENGBU GUIHUA JIAOCAI

QUANGUO ZHONGDENG ZHIYE XUEXIAO CAIJINGLEI JIAOCAI

财政部规划教材

全国中等职业学校财经类教材

周歧保 / 主编

XIANDAI WULIU QIYE
YUANGONG ZHIYE GUIFAN

现代物流企业 员工职业规范



中国财政经济出版社

财政部规划教材
全国中等职业学校财经类教材

现代物流企业 员工职业规范

周岐保 主 编
周爱国 副 编

江苏工业学院图书馆
藏书章

中国财政经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

现代物流企业员工职业规范/周岐保主编. —北京: 中国财政经济出版社, 2007.2
财政部规划教材. 全国中等职业学校财经类教材

ISBN 978 - 7 - 5005 - 9624 - 0

I. 现… II. 周… III. 物资企业 - 职工 - 职业道德 - 专业学校 - 教材 IV. F253

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 003575 号

中国财政经济出版社 出版

URL: <http://www.cfeph.cn>

E-mail: cfeph@cfeph.cn

(版权所有 翻印必究)

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮政编码: 100036

发行处电话: 88190406 财经书店电话: 64033436

清华大学印刷厂印刷 各地新华书店经销

787 × 1092 毫米 16 开 11 印张 222 000 字

2007 年 2 月第 1 版 2007 年 2 月北京第 1 次印刷

印数: 1—4 060 定价: 18.00 元

ISBN 978 - 7 - 5005 - 9624 - 0/F · 8359

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

编写说明

本书是财政部规划教材，由财政部教材编审委员会组织编写并审定，作为全国中等职业学校财经类教材。

随着现代物流业在我国的发展，对具有现代物流职业意识、懂得现代物流职业规范要求的基层作业人员的需求量越来越大。如何培养现代物流企业所需人才是目前各职业学校急待解决的问题。培养出既有一定物流理论知识，又能适应物流企业各作业岗位要求的人才，是市场对中职学校的期待。

第一章现代物流企业及其管理，介绍了现代物流企业的概念、分类、管理原理和企业文化的特点。第二章现代物流企业经营常识，对现代物流企业经营思想、经营战略、物流市场营销的基本理论及其运用进行了详细分析。第三章现代物流企业管理制度，阐述了现代物流企业管理制度的有关知识，特别对现代物流企业员工岗位管理制度和财务管理制度进行了详细的介绍。第四章现代物流企业服务规范，对现代物流企业各种服务规范进行了归纳整理。第五章现代物流法律法规常识，较系统地分析了目前物流方面的法律法规、国际公约和国际惯例。为便于案例教学，全书每章均用案例导入，通过对案例的讨论引出教学内容，每章后除配有基本训练外，对每章涉及的名词概念进行了归纳，方便学习者查询。同时，根据教学需要还配有实训习题，对学有余力的同学给出了自学进阶的方向，旨在提高学习者自学能力。

本课程的建议学时为 54 学时，其中授课 42 学时、实训 12 学时。

序 号	内 容	课 时
1	第一章 现代物流企业及其管理	8
2	第二章 现代物流企业经营常识	8
3	第三章 现代物流企业管理制度	10
4	第四章 现代物流企业服务规范	8
5	第五章 现代物流法律法规常识	8
6	实 训	12
总 计		54

本书由武汉市财政学校高级讲师周岐保任主编，周爱国任副主编。参加教材编写的人员有：周爱国（第一、二章）、四川省财政学校尹正年（第三章）、周岐保（第四章）、山东省广播电视大学文法学院薛晨皓（第五章），周岐保负责全书的总纂和定稿，由武汉市财政学

校冯业骏高级讲师对全书进行了审稿。

本书在编写的过程中参考或引用了国内外有关方面的论著和资料，吸收了部分专家、学者的观点或成果，作者已尽可能地在参考文献中列出，谨在此一并深表谢忱。有些资料的出处恐有疏漏，若有发生，深表歉意。由于时间仓促，加上理论水平有限，书中难免有不妥之处，敬请读者指正。

本书可以作为现代物流专业、电子商务专业、市场营销专业及会展等相关专业职业学校的教材或参考用书。

为了方便教师教学，本书每章按课时配有参考教案及习题解答（电子版），需要的教师请以电子邮件形式向中国财政经济出版社索取，E-mail: chenbing@cfeph.cn。

编 者

2007年1月于武汉

目 录

第一章 现代物流企业及其管理.....	(1)
第一节 现代物流企业概述.....	(3)
第二节 现代物流企业管理原理.....	(13)
第二章 现代物流企业经营常识.....	(26)
第一节 现代物流企业经营思想与战略.....	(27)
第二节 现代物流企业营销.....	(37)
第三章 现代物流企业管理制度.....	(52)
第一节 现代物流企业管理制度概述.....	(53)
第二节 现代物流企业岗位管理制度.....	(66)
第三节 现代物流企业财务管理制度.....	(74)
第四章 现代物流企业服务规范.....	(95)
第一节 物流企业客户服务.....	(97)
第二节 物流企业服务规范.....	(104)
第五章 现代物流法律法规常识.....	(129)
第一节 我国物流法律法规体系概述.....	(131)
第二节 常用物流法律法规.....	(135)
参考文献.....	(167)

现代物流企业:就是融现代储运技术和现代信息技术于一体。为用户提供多功能、一体化的综合性物流服务的经济组织。

学习导航

第一节 现代物流企业概述

第二节 现代物流企业管理原理

学习目标

- ☐了解物流企业和现代物流企业的概念
- ☐熟悉现代物流企业的分类和特征
- ☐明确现代物流企业组织结构设计原则和形式
- ☐基本掌握现代物流企业管理原理
- ☐掌握现代物流企业文化的特点和建设要点

第一章

现代物流企业及其管理

案例导读

UPS: 管理的实质就是提高效率

美国联合包裹运送服务公司 (United Parcel Service) 是一家大型国际快递公司, 除自身拥有几百架货物运输飞机之外, 还租用了几百架货物运输飞机, 有 15 万名员工, 平均每天将 1000 多万个包裹发送到美国各地和世界 200 多个国家和地区。为了实现他们的宗旨——“在邮运业办理最快捷的运送”, UPS 管理当局系统地培训他们的员工, 使他们以尽可能高的效率从事工作。这里我们以送货司机的工作为例, 介绍一下他们的管理风格。

UPS 工程师们对每一位司机的行驶路线都进行了时间研究, 并对每种送货、暂停和取货活动都设立了标准。这些工程师们记录了红灯、通行、按门铃、穿过院子、上楼梯、中间休息喝咖啡的时间, 甚至上厕所的时间, 将这些数据输入计算机中, 从而给出每一位司机每天工作的详细时间标准。

为了完成每天送 130 件包裹的目标, 司机们必须严格遵循工程师设定的程序。当他们接近发送站时, 松开安全带, 按喇叭, 关发动机, 拉起紧急制动, 把变速器推到一档上, 为送货完毕的启动离开做好准备, 这一系列动作严丝合缝。然后, 司机从驾驶室出溜到地面上, 右臂夹着文件夹, 左手拿着包裹, 右手拿着车钥匙。他们看一眼包裹上的地址把它记在脑子里, 然后快速走到顾客的门前, 先敲一下门以免浪费时间找门铃。送货完毕后, 他们在回到卡车上的路途中准备完成下一步工作。

这种刻板的时间安排是不是看起来有点繁琐? 也许是, 它真能带来高效率吗? 毫无疑问! 生产效率专家公认, UPS 是世界上效率最高的公司之一。举例一说, 联邦快递公司 (Federal Express) 每人每天不过取送 80 件包裹, 而 UPS 却是 130 件。在提高效率方面的不懈努力对 UPS 的净利润产生了积极的影响。虽然这是一家未上市的公司, 但人们普遍认为它是一家获利丰厚的公司。

案例思考

1. 管理的实质是什么?
2. 任何管理手段都能带来高效率吗?

什么是现代物流企业? 与传统物流企业有什么区别? 现代物流企业有哪些分类和特征? 现代物流企业管理原理等等, 将是本章所要讨论的问题。

第一节 现代物流企业概述

一、现代物流企业的概念

(一) 物流企业的定义

物流作为与商品实体空间位移直接相联系的概念,离不开运输和储存活动,因此在谈论物流企业的时候不可能撇开传统意义上的运输业和仓储业。事实上,物流企业经营的主体包括运输业和仓储业,它们是构成物流业的主要组成部分,但是,运输业和仓储业又不能简单地等同于物流业,物流业是以贯穿于伴随供给和需求而发生的商品流通过程中的合理化物流活动为对象,作为商品流通的有机构成而发挥作用。物流业并不只是提供运输或储存等单一功能的服务,而是通过向用户提供合理化的综合物流服务而发挥其作用的。运输业和仓储业之所以称为物流业,反映了这一行业对用户的高度重视以及站在用户的立场上,促进物流活动合理化的革新意识。

2005年5月1日《物流企业分类与评估指标》推荐性国家标准正式实施,它首次从国家标准层面上对我国物流企业作了界定:

至少从事运输(含运输代理、货运快递)或仓储一种经营业务,并能够按照客户物流要求对运输、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组织。

简言之,物流企业是指专门提供物流服务的经济组织。

小资料

第三方物流是指由物流劳务的供方、需方之外的第三方去完成物流服务的物流运作方式。第三方就是指提供物流交易双方的部分或全部物流功能的外部服务提供者。在某种意义上,可以说它是物流专业化的一种形式。第三方物流随着物流业发展而发展,是物流专业化重要形式,而且第三方物流的占有率与物流产业的水平之间有着非常紧密的相关性。西方国家的物流业实证分析证明,独立的第三方物流至少占社会的50%时,物流产业才能形成。所以,第三方物流的发展程度反映和体现一个国家物流业发展的整体水平。

(二) 现代物流企业的概念

目前业界普遍的认识是把运输企业或仓储企业看做是传统物流企业,而把提供综合物流服务、第三方物流服务、建立在现代物流理念基础上开展物流经营的企业称为现代物流企业。由此可见,现代物流企业是在与传统物流企业比较的基础上,与现代物流相伴而生的。

小资料

现代物流 (Modern logistics) 是相对于传统物流而言的。它是在传统物流的基础上, 引入高科技手段, 即运用计算机进行信息联网, 并对物流信息进行科学管理, 从而使物流速度加快、准确率提高、库存减少、成本降低, 以此延伸和放大传统物流的功能。在中国许多专家学者认为: “现代物流是根据客户的需要, 以最经济的费用, 将物资从供给地向需求地转移的过程。它主要包括运输、储存、加工、包装、装卸、配送和信息等活动。” 中国六部委 (国家经贸委、铁道部、交通部、信息产业部、外经贸部、民航总局) 于 2001 年 3 月在《加快物流发展若干意见》的通知中, 对现代物流的定义是这样表述的: “原材料、产成品从起点至终点及相关信息有效流动的全过程。它将运输、仓储、装卸、加工、整理、配送、信息等方面有机结合, 形成完整的供应链, 为用户提供多功能、一体化的综合性服务。”

现代物流与传统物流相辅相成, 但又区别明显, 其主要体现于四个方面:

1. 控制点不同。传统物流的控制点在于物流全过程中某个环节的成本影响因素, 是通过局部过程的成本降低、效率提高来实现控制目标。

现代物流的控制点在于整个物流过程总体的成本影响因素, 是通过协调局部与整体的成本、绩效关系达到总体成本降低、效率提高来实现控制目标。

2. 管理对象不同。传统物流服务的对象只是整个物流管理过程中的一个环节或某些环节, 无法对整个物流过程实施有效的整合和改造。

现代物流服务的对象是针对物流管理的全部环节, 并且其主要管理手段是通过对物流全过程的有效整合和改造来实现的。

3. 运用手段不同。传统物流在实施物流服务中所采用的设施、设备及技术手段是建立在手工和半机械化水平上。劳动效率较为低下, 对物流过程的改造重点集中在对工具、设备的更新, 而无法实现整体服务水平的提高。

现代物流把新技术、新工艺的推广应用作为实现物流流程再造的重点, 通过对物流全过程中设施、设备、工具、信息手段的技术提升实现物流服务水平的整体提高。

4. 基本目标不同。传统物流的基本目标是通过物流管理活动实现某项或某个局部的成本降低、效率提高。

现代物流的基本目标是通过物流全过程的整合、改造、实现一体化、综合式的管理, 从而达到最优化服务的目的。

了解现代物流这一基本概念后, 再要去界定现代物流企业的概念就较容易了。现代物流企业就是融现代储运技术和现代信息技术于一体, 为用户提供多功能、一体化的综合性物流服务的经济组织。

二、现代物流企业的分类

现代物流企业是一个复合性概念, 按不同的标准或从不同的角度划分, 有多种多样的分类。现代物流企业大致有下面几种分类:

(一) 从物流功能的角度划分

从物流功能的角度划分,现代物流企业可分为运输型物流企业、仓储型物流企业和综合型物流企业。

1. 运输型物流企业。运输型物流企业的特点如下:(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物进行状态查询、监控。

2. 仓储型物流企业。仓储型物流企业的特点如下:(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进行状态查询、监控,如中储总公司等。

3. 综合服务型物流企业。综合服务型物流企业的特点如下:(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,为客户制定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、有效地提供客户服务;(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。

这类企业基于自身的实力往往能对客户实现一站式全程式服务,如中远集团(COSCO)、中外运集团(SINOTRANS)等。

(二) 从行业的角度划分

从行业的角度划分,现代物流企业可分为汽车运输企业、铁路运输企业、内河航运企业、沿海航运企业、远洋运输企业、航空物流企业、快递企业、仓储企业、集装箱联运企业、物流代理企业等。

1. 汽车运输企业,即以从事道路运输业为主的物流企业。如华中物流有限公司等。

2. 铁路运输企业,即以从事铁路运输业为主的物流企业。其业务范围有整车运输业务、集装箱运输业务、零担货运业务和行李货运业务四类。

3. 内河航运企业,即以从事内河运输业为主的物流企业。如长江航运集团。

4. 沿海航运企业,即以从事沿海、近海的海运业为主的物流企业。

5. 远洋运输企业,即以从事远洋运输业为主的物流企业。如中国远洋运输集团总公司、中国海洋运输总公司。

6. 航空物流企业,即以从事航空运输业为主的物流企业。

7. 快递企业,即以承接并组织且承担送货到门快运为主体的企业。如日本宅急便、中国宅急送等。

8. 仓储企业,即以从事仓储业为主的物流企业。如中国储运总公司等。

9. 集装箱联运企业, 即专门办理集装箱“一票到底”联运的集装箱运输企业, 可受货主委托完成各种运输方式的联合运输, 并组织集装箱“门到门”运输、集装箱回运等业务。

10. 物流代理企业, 即以从事货物承运代理、通关、报关、运输为主的物流企业。

(三) 按现代物流活动的空间范围划分

按现代物流活动的空间范围划分, 现代物流企业可分为区域性物流企业和跨区域物流企业。

1. 区域性物流企业, 即物流业务受一定地方、区域限定的物流企业, 通常是指省内或者省际之间的物流企业。区域性物流的资源需求与供给只能在一定的区域范围内进行, 这类物流企业应当拥有仓储资源、运输能力和地缘优势。通过资源最优化、功能最大化、服务专业化、功能多样化、优化用户结构以及利用外部资源等方式, 实现经营规模化。由于物流服务需要业务网络支持, 区域性物流企业没有分布在各地的公司网络, 因此, 不具备发展跨区域物流的优势。地方物流企业的发展方向应当是区域性的物流, 首要任务是做好本地的物流业务。

2. 跨区域物流企业, 即物流业务打破区域界限的物流企业, 包括省际之间、行政区之间、国际的物流企业等。跨区域物流企业在国内外等各地建有公司网络或者分支机构。发展跨区域物流企业要做好资源整合, 要选择业务区域, 要明确服务功能, 要调整用户结构, 集中力量开发重点行业和重点用户, 要建立业务网络。跨区域物流企业有着自己的专业化或行业优势, 对所处的行业市场比较熟悉, 拥有行业经验, 面向一个特定行业的网络。

三、现代物流企业的特征

与传统的物流企业相比, 现代物流企业有如下特征:

(一) 业务多功能化

传统的物流企业只是提供保管和运输服务, 购买、仓储、运输三者相对独立。1978年以后, 美国运输业开放, 国外制造商、零售业大批进入美国, 竞争的加剧促使运输成本降低, 也迫使人们寻找更新的物流方式。这就从客观上促成了运输同仓储的有机结合, 也促进了物流业的多功能化。物流业在制造商和消费者之间架起一道桥梁, 承担了其间的储存、运输、加工、包装、配送、咨询等全部业务。在美国的国民收入中, 储运收入占 32% (其中货运 10%, 客运 10%), 一个产品中 30% 的费用是储运费用。

(二) 技术现代化

物流企业不再是搬运的代名词, 而是应用高技术的产业。20 世纪 70 年代之前, 购货、运输、制单均由人工完成。货物流转周期长, 库存量也就随之增大。由于市场变化快, 商品不断更新换代, 使大批货物在仓库积压, 造成资金固化, 成本增高。20 世纪 70 年代以来, 随着科学技术的发展, 尤其是计算机技术、条形码技术、卫星定位系统的应用, 储运作业流程大大加快。

目前, 现代物流企业已形成了以系统技术为核心, 以信息技术、运输技术、

配送技术、装卸搬运技术、自动化仓储技术、库存控制技术、包装技术等专业技术为支撑的现代化物流装备技术格局。今后进一步的发展方向为：(1) 信息化——采用互联网技术、卫星定位技术、地理信息系统、射频标识技术等；(2) 自动化——自动导引小车、搬运机器人技术等；(3) 智能化——电子识别和电子跟踪技术、智能运输系统；(4) 集成化——信息化、机械化、自动化、智能化于一体。

(三) 管理一体化

现代物流企业服务范围是从供应商开始到最终顾客整个流通阶段所发生的商品运动，对管理提出了相当高的要求。伴随着商品实体的运动，必然会出现“场所移动”和“时间推移”这两种物流现象，其中“时间推移”在当今产销紧密联系，流通整体化、网络化的过程中，已成为一种重要的经营资源。

现代物流经营的发展，不仅要求物流活动能实现经济效率化和顾客服务化，而且还必须及时了解和反映市场的需求，并将之反馈到供应链的各个环节，以保证生产经营决策的正确和再生产的顺利进行，所以说缩短物流时间不仅决定了流通全过程的商品成本和顾客满意度，同时通过有效的商品运动为生产提供全面、准确的市场信息，只有这样才能创造出流通网络或供应链价值，并保证商流能持续不断地进行。显然，这要求物流活动的管理应超越部门和局部的层次，实现高度的统一管理。现代物流企业所强调的就是有效地实现一体化管理服务，真正把供应链思想和企业整体观念贯彻到管理行为中。

现代物流管理一体化一个最显著特点就是**供应链 (supply chain)** 概念的出现。供应链把物流系统从采购开始、经过生产过程和货物配送到达用户的整个过程看成是一个环环相扣的“链”，物流管理以整个供应链为基本单位，而不再是单个的功能部门。在采用供应链管理时，世界级大公司力图通过增加整个供应链提供给用户的价值、减少整个供应链的成本的方法来增强整个供应链的竞争力，其竞争不仅仅是单个企业之间的竞争，而是上升为供应链与供应链的竞争。

小资料

所谓供应链，就是“在生产及流通过程中，涉及将产品或服务提供给最终用户活动的上游与下游企业所形成的网链结构。”（见我国国家标准〈GB/T18354-2001〉《物流术语》）。在这个网链结构中，围绕核心企业，通过对商流、物流、资金流、信息流的控制，将产品生产和流通中涉及的原材料供应商、制造商、分销商、零售商以及最终消费者连成一个成功的网链，结成相互密切联系的供应链网络。在这个网络中，每个贸易伙伴既是客户的供应商，又是其供应商的客户，他们既向上游的贸易伙伴订购商品，又向其下游的贸易伙伴供应产品。

(四) 规模扩大化

随着工商企业业务覆盖范围的扩大，为之提供一条龙物流服务的现代物流企业的规模和物流活动的范围必须进一步扩大，形成规模效益。规模的扩大可以是企业合并，也可以是企业间的合作与联盟，其主要表现在两个方面：

一是物流园区的建设。物流园区是多种物流设施和不同类型的物流企业在空间上集中布局的场所,是具有一定规模和综合服务功能的物流的集结点。物流园区的建设,有利于实现物流企业的专业化和规模化,发挥整体优势和互补优势。

二是物流企业的兼并与合作。随着国际贸易的发展,美国和欧洲的一些大型物流企业跨越国境,展开连横合纵式的并购,大力拓展国际物流市场,以争取更大的市场份额。

(五) 发展全球化

目前,许多大型制造企业普遍采取全球战略,在全球范围内选择原材料、零配件的来源,同时也选择产品或服务的销售市场。因此,与之相伴而生的物流企业也会超出国界,着眼于全球大市场。发展跨国物流是世界经济一体化的必然选择。

四、现代物流企业的组织结构

现代物流企业为了正常进行物流服务活动,实现其经营目标,必须建立科学合理的组织结构。所谓企业组织结构,是指现代物流企业内部组织结构按分工协作关系和领导隶属关系有序结合的总体。简而言之,就是指现代物流企业的组织架构或运营模式。其基本内容包括明确企业组织结构的部门划分和层次划分,以及各机构的职责、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结构之间的分工协作关系,称为部门结构;不同层次及其责权的划分反映了组织结构之间的上下级或领导隶属关系,称为层次结构。

(一) 现代物流企业组织结构设计原则

由于不同物流企业组织有不同的目标和特点,所以设计的组织结构也就不同。但是,在进行现代物流企业组织结构设计时,有些基本原则是相同的,是必须遵循的。

1. 精简原则。精简,是指物流企业经营管理的各类机构的组建应同企业的经营规模 and 经营任务相适应,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,物流企业要在服从经营需要的前提下,因事设机构、设职,尽量减少不必要的机构和人员,力求精兵简政,以达到组织结构设置的合理化,提高工作效率。同时还要求物流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;制定合理的奖惩制度;还应有利于发挥职工的主动性和积极性,全力投身工作。

2. 统一原则。统一,是指现代物流企业各部门、各环节的组织机构必须是一个有机结合的统一的组织体系。统一原则可以说是企业组织结构设计中最古老的设计原则。在这个组织体系中,各层次的机构形成一条职责、权限分明的等级链,不得越级指挥与管理。实行这种指挥的优点是:谁命令和谁执行都很清楚,执行者负执行者的责任,指挥者负指挥者的责任,自上而下地逐级负责、层层负责,保证经营任务的顺利进行。

3. 自主原则。自主,是指现代物流企业等级链上的各部门、环节机构都在各自的职责和权限范围内,独立自主地履行职能,充分发挥各级组织机构的主动

性和积极性,提高管理工作效率。上级对下级在其职权范围内作出的决定不能随意否定。可见,自主的原则是统一领导和分级管理、原则性与灵活性相结合的要求。

4. 高效原则。高效,是现代物流企业建立的组织机构都必须遵循的根本原则,它是衡量组织机构合理与否的准绳。现代物流企业组织机构的设计必须在保证完成企业经营目标和任务外,还必须能保证管理工作的高效率和经营的高效益。

(二) 现代物流企业的组织结构层次划分

现代物流企业的组织结构,从横向看可划分为业务经营、职能管理和行政事务等若干不同的部门;从竖向看可划分为若干管理层次。所谓管理层次,就是指从企业经理到基层工作人员之间体现领导隶属关系的管理环节。企业组织管理层次往往受到管理幅度的制约。

小资料

所谓管理幅度,是指一个领导者或管理者能够有效地管理下属人员的可能数量。它同管理层次成反比例的关系,即管理幅度增大,意味着领导下属人员的增加,那么管理层次就减少;反之,管理幅度减少,管理层级便会增多。

现代物流企业组织结构的管理层次一般分为三个层级,组成“金字塔”的层次结构。大中型的物流企业为三级管理,即三个层级;小型物流企业适宜两级管理,即两个层次。

1. 最高管理层,即以总经理为首的领导班子,统一领导各个层次的经营管理活动。其主要职能是制定经营目标、方针、战略;制定利润的使用、分配方案;重大规章制订、修改和废止;指挥和协调各组织结构的工作和相互关系,确定它们的职责和权限。

2. 中间管理层,即指据经营管理工作的需要设置的承上启下的中间层次的机构,主要是经营业务、职能管理和行政办事机构。它们的主要任务和职责权限是依据最高层次下达的指令和任务、制定本部门的执行目标,直接从事商品流通的经营活动或管理活动,保证实现企业的经营和管理目标,向决策层提出建议,直接领导最基层机构的各项具体的经营管理工作。

3. 基层管理层,即经营管理工作的执行操作机构,是直接领导基层工作人员的管理层次,是企业中的最低管理层。例如,直接从事商品购销活动的采购部,从事商品储存保管的仓储部等。它们的主要任务和职责权限是依据上一层机构下达的任务,优化组织实施的具体方案,采取多种经营方式,实施优质服务,保证完成各自的经营目标,以及向上层领导机构报告工作或提出建议。

不论是三级管理还是两级管理,只要是设置两个以上层次,就有个授权问题。应根据集权和分权、统一领导和分级管理相结合的组织原则,方能保证集中统一指挥,充分调动和发挥中层和基层的主动性和积极性,增强物流企业经营的向心力和创造力,达到既有经营的高效益,又有管理的高效率目标。

(三) 现代物流企业的组织结构形式

现代物流企业组织结构设计的优劣直接影响到现代物流企业的经营业绩。根据现代物流企业经营的地点分布与运作方式不同,分为点式经营组织结构与网式经营组织结构。在网式经营组织结构的设置中,根据管理权限的设置不同,分为集权型组织结构和分权型组织结构。将项目管理的思想引进到点式经营的组织结构,可创新出矩阵型点式经营组织结构;将集权和分权型网式组织结构进行融合,可创新出混合型网式经营组织结构。

1. 点式经营组织结构。物流企业的点式经营,即企业经营集中在一个区域的物流企业运营模式。尽管现代物流企业讲究网络化运作,但从我国物流企业的发展实践看,仍然存在着大量的点式经营企业,尤其是我国的物流企业还处于发展的初级阶段,很多物流企业还没有网络化经营的能力。

点式经营组织结构如图 1-1 所示,主要有如下部门:

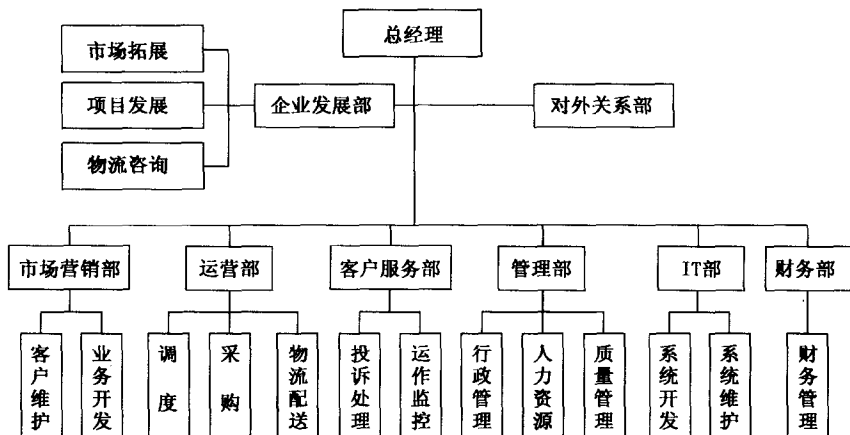


图 1-1 点式经营组织结构图

(1) 企业发展部,承担市场开发、方案策划、项目实施、技术开发等工作。

(2) 市场营销部,主要功能包含客户关系维系和市场开发。

(3) 运营部,包括调度、运营跟踪、现场管理、采购和物流配送等职能。在该组织结构设计中,运营部的设置将采购放在运营部中,违反了第三方物流中公认的使用者和采购者分离的原则,容易造成灰色交易,不利于对供应商的管理。但其运营跟踪功能的设置,却显示了设计者对现代物流客户服务的理解,他们通过运营跟踪部门对客户订单进行跟踪,保证信息的及时性和透明化。

(4) 客户服务部,包含投诉处理、业务协助和运作监控三个主要的功能。投诉处理反映了物流业务中对正常业务和突发事件采用不同的沟通渠道的原则;业务协助主要在公司内部的运营部和客户之间形成一种协调机制,便于双方的协作;运作监控功能使客户服务部具备对内部运作进行监督的职能,形成内部的自我纠错能力。

(5) 管理部,将行政、人事和质量管理放在管理部,这种设置对于比较小的公司是适用的,规模较大的公司还可以对以上功能进行细分。

(6) 对外关系部,主要的功能不是处理同公众的关系,而是处理同政府相关部门和重要客户的关系。在我国目前的发展阶段,同政府相关部门建立关系既可以避免不必要的麻烦,还可以为企业赢得政府的支持。

(7) IT 部,负责系统的维护和开发。

(8) 财务部,具有成本会计和财务管理两个功能。

2. 网式经营组织结构。网式经营组织结构设计主要有集权型网式经营组织结构设计和分权型网式经营组织结构设计两种。

(1) 集权型网式经营组织结构设计。集权型的网式经营,是指物流公司的总部掌握物流管理和运作的大部分权力,各个分公司或子公司构成的网络节点只负责业务运作和管理。

采用集权型的网式经营,子公司或分公司一般采用成本中心模式,实行收支两条线,客户直接同总部结算,总部根据各个点的运作情况,下发运作经费。集权型网式经营组织结构图如图 1-2 所示。

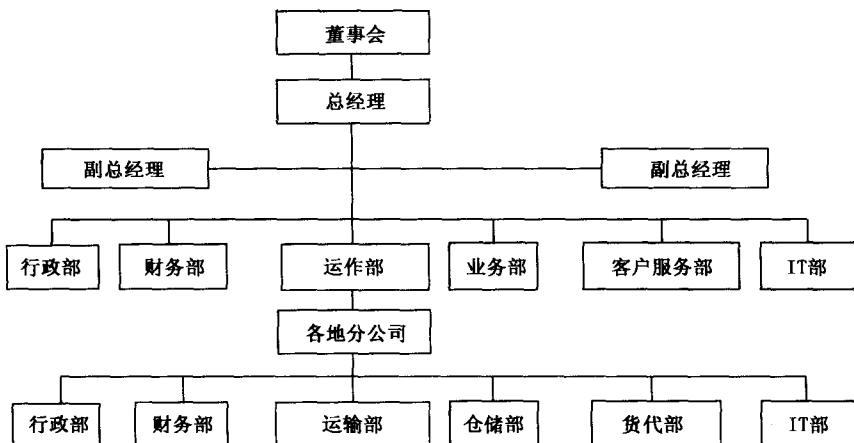


图 1-2 集权型网式经营组织结构图

该公司的总部部门设置比较健全,包括行政、财务、运作、业务、客户服务和 IT 等六个部门。其中的业务部实际上应该是市场和营销功能的结合,负责客户的开发,开发的客户是面向整个物流网络的;客户服务部对网络上的所有客户进行服务;而运作部实际上是运作管理部,它本身一般不具备直接的运作功能,而是通过它直接领导的分公司和子公司完成物流的运作。

分公司是在总公司运作部的直接领导下工作,其核心职能是完成物流业务的运作,本身不承担市场开发工作。集权型组织结构设置的优点是网络的协同效应比较好,便于控制。但这种设置也有很多弊端,如分公司不对经营利润负责,工作积极性会受影响。同时,由于各地分公司没有自主的客户开发权限,也限制了市场的拓展能力。目前,新型的第三方物流企业大多采用这种集权型的组织结构。

(2) 分权型网式经营组织结构设计。分权型的网式经营组织结构中,分公司是独立自主经营的实体,每个分公司的组织机构都相当于一个点式经营的组织机