



交通职业教育教学指导委员会推荐教材
高职高专院校物流管理专业教学用书

高等职业教育规划教材

WULIU QIYE GUANLI

物流企业管理

- 主 编 武 钧
- 副主编 罗建华
- 主 审 马天山



人民交通出版社
China Communications Press

THE UNIVERSITY OF CHINA PRESS
100107 BEIJING, CHINA

中国现代企业管理

中国现代企业管理

中国现代企业管理

中国现代企业管理
中国现代企业管理
中国现代企业管理

交通职业教育教学指导委员会推荐教材
高职高专院校物流管理专业教学用书

高等职业教育规划教材

Wuliu Qiye Guanli
物流企业管理

主 编 武 钧
副主编 罗建华
主 审 马天山

人民交通出版社

内 容 提 要

本书是高等职业教育规划教材,由交通职业教育教学指导委员会交通运输管理专业指导委员会组织编写。主要内容包括:物流企业管理概述、物流企业市场营销管理、物流企业生产运作管理、物流企业质量管理、物流企业人力资源管理、物流企业信息管理、物流企业资本运营管理、供应链环境下的物流企业管理。

本书是高职高专院校物流管理专业教学用书,也可作为交通领域物流管理专业技能型紧缺人才培养培训工程教材,或供物流工程技术人员学习参考。

图书在版编目(CIP)数据

物流企业管理/武钧主编. —北京:人民交通出版社,
2007.9

ISBN 978 - 7 - 114 - 06754 - 9

I. 物… II. 武… III. 物资企业 - 企业管理 IV. F253

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 127426 号

书 名: 物流企业管理

著 者: 武 钧

责任编辑: 王绍科

出版发行: 人民交通出版社

地 址: (100011) 北京市朝阳区安定门外外馆斜街 3 号

网 址: <http://www.cepress.com.cn>

销售电话: (010) 85285838, 85285995

总 经 销: 北京中交盛世书刊有限公司

经 销: 各地新华书店

印 刷: 廊坊市长虹印刷有限公司

开 本: 787 × 1092 1/16

印 张: 12.25

字 数: 296 千

版 次: 2007 年 9 月 第 1 版

印 次: 2007 年 9 月 第 1 次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 114 - 06754 - 9

印 数: 0001—3000 册

定 价: 23.00 元

(如有印刷、装订质量问题的图书由本社负责调换)

**交通职业教育教学指导委员会
交通运输管理专业指导委员会**



主 任：鲍贤俊

副 主 任：丁子义

委 员：(按姓氏笔画排序)

王文辉 刘 念 刘三刚 刘德武 孙昭铭 曲学军

朱隆亮 朱新民 张广辉 李锦伟 邹 敏 武德春

施建年 袁炎清 郭沃伟 顾丽亚 梁世翔 曾 剑

曾艳英 裘玉平

编审指导：陈志红

前 言

进入 21 世纪,随着经济全球化的发展,物流业作为国民经济的动脉和基础产业起着越来越重要的作用,各级政府和企业都把发展物流业作为提高竞争能力和提高企业核心竞争力的重要手段。现代物流理念、先进的物流技术逐步引入到经济建设和企业经营管理之中。物流业作为一个独立的产业迅速崛起,同时也促进了物流教育的发展。为提高物流运作和管理水平,解决人才制约物流产业发展的瓶颈,加强国际物流、物流管理、仓储配送、物流运输、企业运输、物流营销、物流信息处理等技能型人才的培养,已是推动物流行业发展的关键。

为了实现人才培养目标,适应物流行业的发展要求,贯彻《国务院关于大力发展职业教育的决定》精神,培养面向生产、建设、服务和管理第一线需要的物流行业的高技能人才,推动课程建设与改革,加强教材建设,交通职业教育教学指导委员会交通运输管理专业指导委员会根据物流管理专业人才培养要求,组织全国交通职业技术学院的教师编写了物流管理专业规划教材,供高等职业院校物流管理及其相关专业教学使用。

本套教材全面、系统、科学地阐述了现代物流学的相关理论、方法和应用技术,突出以就业为导向,以能力为本位,以企业工作需求为出发点的职业教育特色,在内容上注重与岗位实际要求紧密结合,与职业资格标准紧密结合,体现了教材的科学性、系统性、应用性、前瞻性和通俗性。既满足了物流管理专业人才培养的需要,也可供物流企业管理和技术人员阅读,还可作为在职人员的培训教材。

《物流企业管理》是高职高专院校物流管理专业规划教材之一,内容包括:物流企业管理概述、物流企业市场营销管理、物流企业生产运作管理、物流企业质量管理、物流企业人力资源管理、物流企业信息管理、物流企业资本运营管理、供应链环境下的物流企业管理。

参加本书编写工作的有:内蒙古大学理工学院武钧(编写第一章第五节,第二、七、八章),云南交通职业技术学院罗建华(编写第一章第一、二、三、四节,第五章),内蒙古大学职业技术学院田永鹏(编写第三、四、六章)。全书由武钧担任主编,罗建华担任副主编,长安大学马天山担任主审。

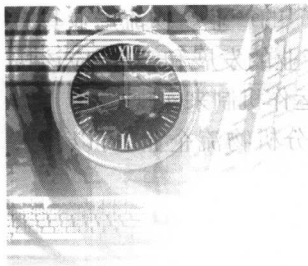
本套教材在编写过程中参阅和应用了国内外有关物流科学的论著和资料,无论在参考文献中是否列出,在此,对这些文献的作者和译者表示由衷的感谢和诚挚的谢意。由于作者水平有限,书中不妥之处在所难免,恳请专家和读者给予批评和指正。

交通职业教育教学指导委员会
交通运输管理专业指导委员会

2007.5

目 录

第一章 物流企业管理概述	1
第一节 物流行业与物流企业	1
第二节 物流企业管理的基本原理	4
第三节 物流企业的战略管理	10
第四节 物流企业文化	16
第五节 物流企业服务形式	19
案 例 普天集团联手深圳万向猛攻现代物流	30
思考题	32
第二章 物流企业市场营销管理	33
第一节 物流企业市场营销概述	33
第二节 物流企业市场营销管理	34
第三节 物流企业市场营销模式	45
思考题	47
第三章 物流企业生产运作管理	48
第一节 生产运作管理概述	48
第二节 物流生产过程的组织管理	50
第三节 物流作业管理	59
第四节 物流功能要素管理	79
第五节 物流企业的设施与设备管理	83
第六节 物流企业标准化管理	86
第七节 物流法与物流服务合同概述	88
思考题	91
第四章 物流企业质量管理	92
第一节 物流质量概述	92
第二节 物流企业建立质量管理体系的必然性	97
第三节 物流企业质量管理方法	101
思考题	106
第五章 物流企业人力资源管理	107
第一节 物流企业人力资源开发与管理概述	107
第二节 物流企业人力资源规划与选拔	112
第三节 物流企业绩效考评与报酬	118



第一章 物流企业管理概述

业全流啤,三

业全流啤,三

● 知识目标

1. 物流、物流企业的基本概念;
2. 物流企业的战略目标;
3. 物流企业管理的基本原理;
4. 物流企业文化建设的内容及其建设途径;
5. 物流企业的基本类型和服务形式。

第一节 物流行业与物流企业

一、物流的基本概念

随着经济全球化趋势的加强,科学技术尤其是信息技术突飞猛进地发展,企业生产资料的获取与产品营销范围日趋扩大,社会生产、物流流通、商品交易极其管理方式正在并将继续发生深刻的变革。与此相适应,“第三利润源”现代物流业已在世界范围内广泛兴起,在经历了几十年的发展后,目前正成为全球经济发展的一个重要热点和新的经济增长点,它对于实现经济高效运行,提升企业生产和效率,降低商品流通成本,提高商品流通效率,改善对消费者的服务,进而增强工商企业乃至国家经济核心竞争力,调整国家和地区投资环境以及产业结构,实现可持续发展战略,推进我国经济发展具有重要的意义。

物流是一个非常独特的业务领域,它的复杂性与地理跨度是任何其他业务所无法比拟的。物流对商务活动的影响日益明显,因而越来越引起人们的广泛关注。何谓物流?物流是指物品从供应地向接受地的实体流动过程。根据实际需要,将运输、储存、装卸、搬运、包装、流通加工、配送、信息处理等基本功能实施有机结合便成为物流。

二、物流产业

物流产业涵盖了现有的多个行业。如果按照现行的行业标准来分析物流产业,可以发现,物流产业包括了铁路运输行业、公路运输行业、航空运输行业、水路运输行业、管道运输行业、包装行业、装卸行业、邮政行业、电信行业等。

物流产业是由多个行业组成。物流产业本身是一个庞大的纵向经济领域,同时也是一个为



其他所有经济领域服务的横向经济领域,是一个跨地区、跨行业、跨部门的产业。物流产业具有四个特征:多行业性、基础性、服务性和综合性。同其他产业一样,该产业的发展和管理,应该按照物流系统要素的特点和规律要求,通过建立“政府—市场—企业”的运作机制来实现。

物流企业主要是针对具体进行实物物流的运作企业而言。通过分析物流企业,可以深入探究物流产业及物流行业内容,对国民经济有着极为重要的作用。

三、物流企业

1. 物流企业的含义

《物流企业分类与评估指标》中对物流企业的定义为:至少从事运输(含运输代理、货物快递)或仓储一种经营业务,并能够按照客户物流需求对运输、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经济组织。非法物流经济组织可比照应用。物流企业的含义包括:

- (1) 物流企业是国民经济流通产业机体的细胞,是具有健全和旺盛生命力的有机物。
- (2) 物流企业是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。
- (3) 物流企业为维系生存和发展,具有自身的利益驱动机制。
- (4) 物流企业是具有流通服务职能、平等与竞争、享有合法权益的法人。

2. 物流企业的主要特征

相对于传统物流企业而言,现代物流企业在运营模式、结构特征、经营目标和管理要素等方面有较大的发展,概括起来主要有以下特征:

- (1) 以产品为中心的物流体系是物流产业最显著的结构特征。
- (2) 以客户为中心的物流服务模式是物流产业最显著的物流特征。
- (3) 以追求价值增值为核心的物流企业经营是物流企业经营特征。
- (4) 以追求利润最大化和效率最大化统一为目标是物流企业的管理特征。
- (5) 以降低物流总成本为中心的物流服务运作是物流产业最显著的效用特征。

3. 物流企业的分类

根据物流企业以某项服务功能为主要特征,并向物流服务其他功能延伸的不同状况,物流企业可划分为以下的类型:

1) 运输型物流企业

运输型物流企业应同时符合以下要求:

- (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

仓储型物流企业应同时符合以下要求:

- (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。

3) 综合服务型物流企业

综合服务型物流企业应同时符合以下要求:

(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,为客户制订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。

四、物流企业的基本职能

物流企业是物流服务的供应商,其职能也是围绕如何为其顾客提供完整的供应链组织协调整套服务。为此,现代物流企业的基本职能已突破了传统的仓储运输等,取而代之的是提供以满足客户需求为核心,以资源优化配置为目标,以信息技术为支撑,以专业化服务为保证的整体物流解决方案。

1. 满足客户对物流服务的全方位需求

物流企业的职能目标或存在目的就是满足客户的各种物流服务需求,既是生产企业的原料库和成品库,也是最终用户产品和服务的供应者。它以现代信息管理技术为支撑,使传统的仓储运输服务提升到一个新水平的同时,开展配送、流通、深度加工、物流系统优化、企业资源整合等深层次服务。

2. 降低交易成本

现代物流企业的主要职能之一,就是通过为客户提供专业化物流服务,优化客户物流系统,降低客户存货资产,缩短运输配送周期,以帮助客户提高交易效率,降低交易成本。

3. 实现功能整合

所谓功能整合,就是对各种物流功能性活动进行重组和协调,使其形成一个完整的系统,以提高系统的整体效率,实现系统的整体效益。物流企业在整个供应链中具有承上启下的作用,通过物流企业可以将生产企业、流通企业和最终用户联系起来,实现物流、商流和信息流的统一;另一方面,物流企业也可以通过专业化服务,整合客户所需要的各种物流活动,实现物流的功能最佳、成本最低、效率最高。

4. 提升客户竞争能力

物流企业为客户提供系统有效的物流服务,并与客户企业的业务系统实现完美的组合,可以使客户企业把优势资源集中于具有竞争力的核心业务,提升客户的竞争能力。

五、物流企业的任务

物流企业的任务是由它的基本职能所决定的,因而物流企业的总任务是:遵循经济规律的



客观要求,以市场营销为中心,经济合理地做好购、销、运、储工作,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。

1. 促进、引导生产,积极组织进货

物流企业必须发挥熟悉市场的优势,积极促进生产、引导生产,推动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,一方面可以组织到好销售的产品,为销售工作提供物质保障;另一方面使生产企业的产品有了销路,使产品不积压及时转化为货币,为继续再生产创造有利的条件。

2. 搞好销售工作,满足市场需要

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。只有搞好销售工作,才能满足人民生活的需要,改善和提高人民生活水平。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。

3. 加速商品流转,缩短流通时间

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,而且还能减轻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。

4. 实现商品物流上的节约

物流企业除了搞好商品的购、销、运、储业务工作,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,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。

第二节 物流企业管理的基本原理

一、管理与物流企业管理

1. 管理的概念

管理作为一种社会活动具有悠久的历史。长期以来,人们在不断的实践中认识到管理的重要性。20世纪以来的管理运动和管理热潮取得了令人瞩目的成果,其中之一是形成了较完整的管理理论体系。正如美国著名管理学家彼得·德鲁克所言,“管理的兴起可能是我们时代的关键性事件,比报纸上头条新闻的所有大事都重要得多。从本世纪以来,如果不说是没有的话,也很少有一种新的机构、新的领导集团、新的中心职能像管理那样迅速兴起。”但对管理的含义,从不同的角度和背景,仍有不同的理解。一种被普遍接受的观点认为,管理是一个过程,是让别人与自己一道去实现既定的目标,是一切有组织的集体活动所不可缺少的要素。

2. 物流企业管理

物流企业同其他企业一样通过为社会提供相应的商品或服务,实现价值增值。但企业能否如其所愿地实现价值增值,这就需要管理。物流企业的管理就是指根据商品流通的客观规律要求,应用管理的基本原则和方法,使物流企业能够以最小的投入,为社会提供最优质的物流服务,实现最好经济效益的活动过程。

概括起来,物流企业管理体现以下基本理念:



(1) 物流企业管理是物流企业的有组织行为。

(2) 物流企业管理是提高客户服务效率的手段。

(3) 物流企业管理是为了谋求物流总成本最低或者在既定的物流总成本约束下使客户服务水平最高。

(4) 物流企业管理最基本的要素活动是围绕仓储和运输的物流服务管理。

(5) 物流企业管理的最终目的是实现物流企业的经济效益与社会效益的统一。

3. 物流企业管理的职能

企业管理的目标是提高企业经营运作的效率和效果,企业管理目标的实现,依赖其管理职能有效地发挥作用。物流企业在管理实践中,需要根据管理对象的具体内容,通过计划、组织、领导、协调、控制等,促进管理目标的实现。

1) 计划职能

计划是一切管理工作的出发点,也是检验管理工作是否有效的重要标准。计划具体指物流企业管理者经过对企业经营内、外环境的调研分析,对企业的经营目标、经营方针做出决策,并通过计划的编制,确定实现预期目标及其实现的措施和方法,通过计划的执行和检查,协调组织企业资源和活动,以实现计划目标。

2) 组织职能

组织是实现管理目标的基本方式,具体指把企业经营活动的各个要素、各个环节和各个方面,从劳动的分工和协作上,从纵横交错的相互关系上,从时间和空间的相互衔接上,合理地组织起来,以形成一个有机整体,从而有效地进行生产经营活动。

3) 领导职能

领导是实现管理目标的关键,具体指企业管理者通过对企业员工的引导、激励、协调等方式,使全体员工以高昂的斗志,共同为企业目标的实现努力。

4) 协调职能

协调是企业经营运作有效的保证,具体指协调企业内部各层次、各职能部门的工作,协调各项生产经营活动,使它们能建立良好的协作关系,消除工作中的脱节现象和存在的矛盾,以有效地实现企业的目标。协调可分为上下级领导人员和上下职能部门之间活动的纵向协调和同层次各职能部门之间活动的横向协调。

5) 控制职能

控制是实现企业管理目标的保证,也是企业经营管理不断改进的基础。控制具体指按预定计划标准或目标进行检查和监督,考察实际完成情况同原定计划标准的差异,分析原因、采取对策、及时纠正偏差,以保证计划目标的实现。

4. 物流企业管理的内容

生产过程中,根据物质资料实体流动的规律,应用管理的基本原理和科学方法,对物流活动进行计划、组织、领导、协调和控制,使各项物流活动实现最佳的协调与配合,以降低物流成本,提高物流效率和经济效益。物流管理的内容包括:

(1) 对物流活动诸要素的管理,包括运输、储存等环节的管理。

(2) 对物流系统诸要素的管理,即对其中人、财、物、设备、方法和信息六大要素的管理。

(3) 对物流活动中具体职能的管理,主要包括物流计划、质量、技术、经济等职能的管理等。



二、物流企业管理原理

1. 管理基本原理

管理原理是指对管理活动的本质及其基本运动规律的抽象认识。具体来说,管理原理是对管理对象、过程、核心、动力和目的等管理工作的实质内容进行科学分析、归纳和总结出来的,并经过实践验证是具有科学性的知识。

概括起来,管理基本原理可归结为五项基本原理,即系统原理、人本原理、能级原理、责任原理、效益原理。

1) 系统原理

管理是一种综合性的系统活动,管理对象诸要素既相互独立又相互联系。管理是由一系列相关的活动组成的有机整体,它具有系统的特征。系统管理原理认为,任何一种组织都可视为一个完整的、开放的系统或为某一大系统中的子系统。在认识和处理管理问题时,应遵循系统的观点和方法,以系统论作为管理的指导思想。

管理是合理配置组织资源以达到组织目标的过程,这种追求资源最优配置的过程,体现了系统最优化的思想实质。根据系统论的基本知识,系统具有目的性、整体性和层次性的特征。系统目的性特征要求任何管理活动必须是有目的的;系统的整体性特征要求管理的目的是实现组织的整体目标,系统的整体目标应与各子系统(体现为组织内各个不同部门或组织成员个人)的分目标相互协调;系统的层次性特征在管理上的要求体现为设计组织结构时,应建立适应系统有效运行的组织结构,它要求在纵向上划清管理的层次,在横向上划分管理的部门,以体现管理大系统中各个子系统之间的相互关系。

2) 人本原理

人本原理就是以人为核心的管理。人本原理要求将组织内的人际关系处理放在首位,要将管理工作的重点放在激发被管理者的积极性和创造性方面,努力为满足被管理者的自我实现需要创造各种条件。

(1) 员工是企业的主体,员工参与是有效管理的关键

人本原理的实质就在于充分肯定人在管理中的主体作用,通过研究人的需要、动机和行为,并由此激发人的积极性、主动性和创造性,实现管理的高效益。按照人本原理,人是做好整个管理工作的根本因素,一切管理制度和方法都是由人建立的,一切管理活动都是由人来进行的,最大限度地发掘和调动人的潜力是提高管理效益的关键。因此,贯彻人本原理就必须把人看成是企业管理的主体,掌握行为科学理论,正确地认识人,科学地研究人,准确识别人的主导需要和主导动机,发现未满足需要作为激励的起点。

员工是企业的重要财富,一个企业管理工作的成功,不仅要依靠高层管理人员的不懈努力,更有赖于全体员工的整体配合。促使这种局面形成的最佳途径是培养员工的介入意识,一个介入某项工作的人会主动为工作的成功而采取灵活的应变措施,自觉按照组织的目标行动。

(2) 使人性得到最完美的发展是现代管理的核心

人本原理要求对人的管理必须遵循人性化思路。在一个企业中,从一个员工到一个团队、从上级部门到下级部门、从主管到普通员工,所有作为个体的人在其人格上都是平等的。尊重人性特点,即尊重人本身所具有的生理、心理、行为特点,是对人潜力的开发与管理的出发点,也是其



终极目的。海尔集团之所以能成长为一个国际著名家电企业,是与海尔对人的激励、对人的培养密切相关的。海尔的经验就是:让每个海尔人尽情发挥自己的才智。在海尔工业园,你可以看到“员工创新攻关擂台赛”和“小改小革小发明”等看板,这是员工的舞台。另外,海尔还为员工个性的发展提供了良好的环境,海尔的人力资源中心通过面向员工的以人为本的人生设计,激发员工求学上进,努力经营自我;海尔大学对各类员工进行岗前教育、岗中培训,提高员工素质;通过轮岗培养,提高各级管理人员的管理水平;通过加强与国际著名企业的交流,提高企业国际化水平。在用人制度上,遵循“人人是人才,赛马不相马”的原则,重才干而不唯学历,在企业内部各层次建立起促进员工发奋向上,求实、创新的敦促机制。

(3) 服务于人是管理的根本目的

管理是一个协调企业内外部关系的过程。而这种协调体现在具体工作中,就是包括企业内部的上级领导、下级员工、顾客、股东、社区民众及政府部门等,管理者为所有与其相联系的人进行服务的过程,其中最为重要的是与自己有工作衔接的同事和顾客。在日常管理活动中,要时刻想着自己的工作要为其他人提供更大的便利,要为顾客提供更满意的服务。在本工作环节中发现的问题要及时处理,不能再带给下一个部门,生产中发现产品有问题,哪怕是一点点,都不能让它带到服务中去。

买方市场时代的到来,对企业提出了严峻的挑战,在经历了广告、降价促销大战后,企业又寻找到了新的竞争点以突出重围,那就是服务。服务成了近几年来一种由企业,特别是高新技术企业营造起来的新时尚。同时一批企业,比如家电行业中的海尔、计算机行业中的惠普等已经凭借服务形象在同业中脱颖而出。如果把企业比作一个奔跑的人,那么产品是他的爆发力,而服务则是他的耐力。缺少了耐力,企业或许可以跑一个完美的短程,但事实上,任何一个企业都想成为百年老店,所以,管理要通过优质的服务来完成其最终目标。

3) 能级原理

能级原理体现了系统的层次性,其内涵是指管理的任务之一是要建立一个合理的能级结构,并按照一定的标准,将管理的对象置于相应的能级结构中,这种能级结构包括两个方面:组织各层次的岗位能级和各类型的专业人才能级。

(1) 管理必须按照层次确定稳定的组织状态

企业组织中一般分为四个能级,第一层负责组织战略的制定,第二层在战略的指导下进行各种具体政策的制定,第三层执行各种管理指令,第四层从事具体的操作,完成工作任务。四个能级层次清楚,比例协调,沟通有序,则该组织将稳定发挥其功能,正常运转。

(2) 按照系统的层次配备适当的工作人员,相应的人才应处于相应的能级

系统达到目标能力的强弱取决于三种因素:各要素的质量、各要素组成的合理性以及各要素之间的特定关系。系统需要合适的要素和子系统,而非优良要素的堆积。各种岗位对人才能级的要求是不同的,那么不同能级的人就应该安排在相应的职位上,要达到“人尽其才,才尽其用”。

(3) 不同的能级授予不同的职责、权利及物质利益

能级原理要求管理者在其位、谋其政、行其权、尽其责、取其酬、获其荣,失职者要严惩其误。有效的管理不是消除这种权和利的差别,而是要对不同能级的人给予不同的约束与激励。

(4) 各能级之间的人员必须动态地相互流动

人的能力是不断变化的,岗位级别也应随之发生相应的变化才能使能力和岗位相称,这就要



求做到严格考核,奖罚分明。

4) 责任原理

责任原理就是在合理分工的基础上,明确各部门和每个人必须完成的工作任务和必须承担的与此相应的责任。责任不是抽象的概念,而是在数量、质量、时间、效益等方面都有严格的行动规范,具体表现为规程、条例、范围、目标、计划、定额和职责范围等。确定责任必须完整、明确。如果对责任的规定含混、模糊或缺失,就必然出现责任真空;如果不负责任或放弃责任就是玩忽职守,要受到组织的惩罚。

责任包括经济责任、政治责任、法律责任等多个方面。将重大的经济责任、政治责任以法律的形式规定出来,就称为法律责任。例如,企业按章纳税是企业的经济责任,如果偷税、漏税就构成违法行为,对此要承担法律责任。经济合同亦是责任确立的一种方式,合同生效就意味着一方一旦违约,就构成了违法行为,要受到法律的制裁。

5) 效益原理

效益是管理永恒的主题,任何组织的管理都是为了获得某种效益。效益的高低直接影响着组织的生存和发展。效益原理要求一切管理活动都要以追求效益为其根本目的。

效益是指有效的产出与其投入之间的一种比例关系。影响企业效益的因素有很多,但最主要的是企业的决策层具有战略的眼光,能够在全局性决策中指明应该朝着什么方向去走,中层管理者在此基础上解决怎么做的问题。所以,遵守效益原理不仅要懂得把事情做好,而且要懂得做正确的、该做的事。

2. 物流企业管理的原则

物流企业在管理实践中,既要遵循管理的一般原理,又需要结合自身专业化服务和经营管理的特点,探索现代物流企业管理的特殊规律。概括起来,物流企业管理要遵循以下八大原则。

1) 目标管理的原则

目标管理是根据重成果的思想,先由企业确定并提出在一定时期内期望达到的理想总目标,然后由各部门和全体员工根据总目标确定各自的分目标,并积极主动努力使之实现的一种管理方法。目标管理又是一种先进的企业管理制度,它要求企业各级领导让职工参与工作目标的制定,明确责权利;在目标实施过程中,充分信任职工,进行适当的授权,让职工实行“自我控制”,努力完成工作目标;以目标对下级进行考核,评定成果,进行奖励,激发职工积极性,保证企业总目标的实现。因此,目标管理的实质,是以目标来激励员工的自我管理意识,激发员工行动的自觉性,充分发挥其智慧和创造力,以期最后形成员工与企业共命运、同呼吸的共同体。

物流企业遵循目标管理的原则,首先要充分实现上下沟通,把个人目标和组织目标融为一体。目标管理是一种系统管理思想,它要求以企业总目标为核心,各部门和个人围绕总目标提出各自具体的分目标,有机地组成企业目标体系。总目标限定和派生了部门的组织目标,部门又控制它所属的个人目标。总目标和分目标互相衔接,它强调各部门和个人的分目标是为企业总目标服务的,只要所有人员达到分目标的要求,企业总目标也就得以实现。其次,实施目标管理可以鼓励人们专心致志于自己的目标,从而激发出更大的工作积极性。人们在目标管理机制下目标明确、责任清楚,对工作更有责任感。再次,目标管理强调检查、考核、评比、奖励。在目标的实施过程中,强调不断地进行目标管理检查和统计分析考核,这就要加强统计和健全各种报表制度,做到对下级的目标实施情况有定量的了



解,并定期或不定期进行分析、诊断,以解决目标管理过程中存在的问题。目前我国不少企业把经济责任制及各种考核都纳入目标管理考核之中,这就确立了一套比较完整的考核标准和考核体系,它为执行计划和衡量经济效益提供了可靠的依据。最后,坚持目标管理的原则有助于树立一个良好的经营作风。通过目标管理,把企业的生存与发展建立在明确企业发展的宗旨上,把经营责任和社会责任,企业经济效益和社会经济效益同时重视起来,企业就将会有很高的威信和声誉,就能在激烈的竞争中立于不败之地。

2) 组织有序的原则

组织是为有效地配置内部有限资源的活动和机构,为了实现一定的共同目标而按照一定的规则、程序所构成的一种结构和安排,其目的在于确保以最高的效率使目标得以实现。物流企业管理的组织有序原则,强调的是物流企业组织结构的层次与稳定,组织程序的协同与优化,以实现组织的目标和对外部环境的自动适应能力。管理的目的也正在于通过有序化、目的化、自动化、合理化的双向交互过程来引导这种风气,促进协同化过程,营造一个具有目的性的组织。组织有序是物流企业有效利用自身资源,为顾客提供高水平超值服务的前提。

3) 分工协作的原则

分工就是按照提高管理专业化程度和工作效率的要求,把组织的目标分成各级、各部门以致每个人的目标和任务,使组织的各个层次、各个部门、每个人都了解自己在实现组织目标中应承担的工作职责和职权。有分工就必须有协作。协作包括部门之间的协作和部门内部的协作。分工协作原则强调的是组织结构的设计和形式的选择以及彼此间的协调,委派的职务越是能适合于担任这一职务的人,其组织结构和形式就越有效。组织结构中的管理层次的分工、部门的分工及职权的分工,各种分工之间的协调就是分工协作原则的具体体现。

4) 及时反馈的原则

及时反馈是现代经营管理环境的动态性对物流企业组织提出的基本要求。物流企业不仅是物资流动的载体,而且是信息流动的载体,它必须对经营环境的变化追踪了解,及时掌握市场信息和竞争对手的动态;另一方面,物流企业还必须对物流过程进行全面的监控,及时掌握物流活动和管理活动的结果,并根据预期实现目标,进行检查对比,找出差距和改进的方法。及时反馈是实施物流管理动态控制的前提。近年来,信息技术的迅速发展,为物流企业准确、及时反馈和掌握信息提供了技术支撑和保证,使物流企业管理上了一个新的台阶。

5) 适度弹性的原则

适度弹性原则是现代企业管理活动的要求。随着社会经济的不断发展,竞争的不断加剧,企业与外部环境之间的联系不断强化,依存度不断加大,这就要求企业管理活动必须保持一定的弹性,以适应快速变化的企业经营环境。物流企业同样面临着顾客需求的不断更新和市场竞争的不断加剧,为提高物流企业的管理水平和水平,物流企业管理活动需要适当地增大弹性,同时利用现代信息管理技术和手段,提高管理的有效性和决策的效率,以增强物流企业管理的适应能力。

6) 权责对等的原则

权责对等原则强调的是职权和职责的对应和一致。在进行组织结构的设计时,既要明确规定每一管理层次和各个部门的职责范围,又要赋予完成其职责所必需的管理权限。职责与职权必须协调一致,要履行一定的职责,就应该有相应的职权,这就是权责一致原则的要求。



只有职责,没有职权,或权限太小,则其职责承担者的积极性、主动性必然会受到束缚,实际上也不可能承担起应有的责任;相反,只有职权而没有任何责任,或责任程度小于职权,将会导致滥用权力和“瞎指挥”,产生官僚主义等。因此,在实际的组织设计中应尽量避免这两种倾向。

7) 人本至上的原则

人本至上的原则要求企业管理者把“人”作为企业管理的核心和企业最重要的资源,把企业全体员工作为管理的主体,围绕着如何充分利用和开发企业的人力资源,服务于企业内外所有的利益相关者,从而实现企业目标和员工目标。物流企业是服务型企业,其存在价值在于为顾客提供综合、系统的物流服务,所以,物流企业管理必须紧紧围绕其顾客,分析研究顾客的需求,把顾客作为有思维、有感情、有理性的人,为顾客提供人性化、个性化的服务;另一方面,物流企业管理需要从人的本性和需要出发,把调动全体员工的积极性、主动性、创造性放在工作的核心地位,通过关心人、尊重人、培养人和促进人的自我发展达到企业管理的最高境界。

8) 鼓励创新的原则

创新是人们对事物发展规律认识的深化、拓展和升华,创新是企业能够生存和发展的重要条件。创新带来生机,创新意味着活力,创新孕育着发展。没有创新,就没有科技的发展、经济的腾飞、社会的进步。创新就是企业家对生产要素的重新组合。创新是根据客观的需要,把已有的生产要素组合起来产生一个新的飞跃。创新不一定是发明,但是它必须能够组合起来产生一个新的东西,能够提高效率。在经济全球化和知识爆炸的时代背景下,企业的管理活动正引发一场管理革命,管理创新层出不穷,各种新的管理思想、方法、技术、模式不断涌现。作为现代经济中重要的组织形式之一,物流企业正面临着一个创新是巨大的生产力的时代,同时,我国的物流企业也正经历着从传统物流企业向现代物流企业转变的重要时期,在这种情况下,鼓励创新的原则成为新时代最重要的管理原则之一。

第三节 物流企业的战略管理

物流企业战略管理是指物流企业管理者在对企业外部环境和内部条件分析的基础上,为求得企业生存与发展而进行的长期谋划。作为物流企业在战略管理上必须做到:转变经营战略、构筑第三方物流战略、推进物流合理化、重视物流信息化。

一、转变经营战略

物流企业的物流管理必须转变经营战略,即强调从物流业务管理到物流战略管理的转变。物流正在跨出单一企业范畴寻求更大的供应链管理的运作范围,如:区域物流、全国物流和国际物流。它们所追求的目标是社会物流合理化。这种从物流全过程合理化追求物流费用节约的方式,势必要从战略的角度来控制成本,其影响力也必然比从物流业务角度来控制成本更为长远而且深刻,同时也更为稳定。转变经营战略,实现战略成本管理作用如下:

1. 提高运输服务水准

要求运输经营者建立起能够控制物质资料产品从最初供应者到最终消费者中间的物流网络体系,从而实现为用户提供从订货、购买、包装、装卸、仓储、运输、配送等各个单项服务到墨守成规为一体的系统服务,满足用户货物快运、准时运输等多项优质服务的需要。