

高职高专物流管理专业规划教材

现代物流 企业管理

XIANDAI WULIU QIYE GUANLI



阮喜珍 主编



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

高职高专物流管理专业规划教材

现代物流企业管理

主 编 阮喜珍

参 编 曾 毅 刘晶璟 李诗华

叶清贫 汤中明

机 械 工 业 出 版 社

本教材采取理论联系实际的方法,使学习者掌握物流企业管理的基本知识和基本方法。突出以生产岗位和工作任务或项目所需的知识、技能要求,并进行教材内容体系的架构,突出理论知识够用,强化应用和实践技能。教材在注重学生获得间接经验的同时,把探究性学习活动置于重要地位,让学生在“做”的过程中充分经历探究过程。每章通过导入案例来揭示和分析所要学习的内容和相关要求,说明需要解决的具体问题及应具备的技能和知识构成,并由此引导本章内容的展开。同时每章后配有一定数量的案例分析题或物流企业管理方法的操作分析、训练习题,旨在使学生通过相关技能的训练和知识的应用,有效地获得解决物流企业管理中的基本问题的能力。本书可作为高职院校物流企业管理类专业的专业课教材和其他相关专业的辅导教材,也可作为企业内从事相关工作人员的参考用书。

图书在版编目(CIP)数据

现代物流企业管理/阮喜珍主编. —北京:机械工业出版社, 2011.7

高职高专物流管理专业规划教材

ISBN 978-7-111-34541-1

I. ①阮… II. ①阮… III. ①物资企业—企业管理—高等职业教育—教材 IV. ①F253

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 156426 号

机械工业出版社 (北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

策划编辑: 孔文梅 责任编辑: 张 亮

责任印制: 乔 宇

北京瑞德印刷有限公司印刷 (三河市胜利装订厂装订)

2011 年 9 月第 1 版第 1 次印刷

169mm×239mm·18.5 印张·358 千字

0 001—3 000 册

标准书号: ISBN 978-7-111-34541-1

定价: 29.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心: (010) 88361066

门户网: <http://www.cmpbook.com>

销售一部: (010) 68326294

教材网: <http://www.cmpedu.com>

销售二部: (010) 88379649

读者购书热线: (010) 88379203

封面无防伪标均为盗版

前言

目前,企业基层及生产、服务第一线管理人员非常匮乏,而高等职业教育正是培养适应生产、建设、管理、服务第一线需要的高等技术应用型人才的摇篮。目前,虽然物流企业管理方面的教材较多,但很多不适合高职的学生,也不适合高等职业教育的教学模式的改革。特别是对物流管理类专业的针对性不强,要么偏向企业管理,要么偏向企业物流。“物流企业管理”是物流管理类专业的主要专业课程或专业基础课程,其教材和教学模式改革迫在眉睫,编写本教材可以解决当务之急,为培养满足社会需要的第一线物流人才作贡献。

考虑到高职教育突出技能性和实用性的特点和要求,本教材围绕现代物流企业管理实务操作的相关知识、技能要求进行编写。突出以管理岗位和物流工作任务所需的知识、技能要求进行教材内容体系的架构,即按现行物流企业相关管理岗位或管理项目所实施的实务操作技能和必备知识要求编写。采用通俗易懂的语言,既注重理论与方法的系统介绍,又穿插一些小案例、知识链接和小思考,增强趣味性。着重介绍怎么做、如何做,力求通俗易懂,注重案例和图表的运用。每章均以相关案例引入,后面附有基本训练、案例分析和综合实训。

本书以全国高职高专类院校经济管理类,特别是物流管理专业的学生为教学对象,同时也可作为物流管理人员培训和普通高等教育的教材或教学参考书。

在本书的编写过程中,参考和引用了许多学者的研究成果,在此谨向有关作者表示诚挚的感谢!

本书由阮喜珍主编。全教材共分为十章,其中第1章由武汉职业技术学院阮喜珍编写;第2章和第4章由湖北第二师范学院汤中明编写;第3章由武汉纺织大学李诗华编写;第5章、第7章、第10章由武汉铁路职业技术学院曾毅编写;第6章由武汉职业技术学院刘晶璟编写;第8章、第9章由武汉铁路职业技术学院叶清贫编写;最后,由阮喜珍总纂全书。本书得到了机械工业出版社的大力支持以及同行专家关心、帮助和指导,在此一并表示感谢!

为方便教学,本书配备电子课件等教学资源。凡选用本书作为教材的教师均可索取,请发送邮件至 cmpgaozhi@sina.com, 咨询电话:010-88379375。

由于编者水平有限,本书难免存在欠缺和差错,恳请读者批评指正。

编者

目 录

前言

第1章 现代物流企业和物流企业管理概述	1
1.1 供应链环境下的物流企业及经营模式	2
1.2 物流企业管理概述	11
本章知识结构图	19
复习与训练	20
第2章 物流企业组织管理	24
2.1 现代企业的组织结构设计	25
2.2 现代物流企业的组织结构形式	34
本章知识结构图	42
复习与训练	42
第3章 物流企业战略管理	46
3.1 企业战略管理	47
3.2 物流战略	50
3.3 物流企业经营战略	54
3.4 物流企业战略实践	58
本章知识结构图	62
复习与训练	62
第4章 物流企业目标、决策、计划管理	68
4.1 物流企业目标管理	69
4.2 物流企业经营决策管理	78
4.3 物流企业经营计划管理	87
本章知识结构图	93
复习与训练	93
第5章 物流企业的作业管理	97
5.1 采购管理	98
5.2 运输管理	103
5.3 仓储管理与库存控制	107

5.4 配送管理	113
5.5 包装、装卸与流通加工	119
本章知识结构图	125
复习与训练	126
第 6 章 物流企业的设施设备管理	130
6.1 物流企业设施	131
6.2 物流企业设备管理	144
本章知识结构图	158
复习与训练	159
第 7 章 现代物流企业的人力资源管理	164
7.1 物流企业人力资源管理概述	165
7.2 物流企业员工管理	175
本章知识结构图	187
复习与训练	187
第 8 章 综合类物流企业的财务运作	192
8.1 物流企业筹资管理	193
8.2 物流企业投资管理	198
8.3 物流企业财务分析与评价	203
8.4 建立新型的物流企业财务运作模式	212
本章知识结构图	215
复习与训练	215
第 9 章 综合类物流企业的质量保障	221
9.1 物流企业质量管理概述	222
9.2 物流企业质量管理基本工具及技术介绍	233
9.3 质量标准及质量管理体系	242
本章知识结构图	248
复习与训练	249
第 10 章 综合类物流企业的信息管理	254
10.1 物流信息概述	255
10.2 物流企业信息技术管理	261
本章知识结构图	284
复习与训练	284
参考文献	288

第1章 现代物流企业和 物流企业管理概述

学习目标



知识目标

- 掌握物流企业的概念、基本职能、任务、分类及经营模式;
- 了解物流企业的特征;
- 掌握物流企业管理的含义、性质及职能;
- 掌握物流企业管理的原理、原则及方法;
- 了解物流企业管理模式、物流企业文化。



技能目标

- 正确判断物流企业类型及经营模式;
- 正确运用企业管理原理、原则和方法处理实际问题;
- 分析物流企业管理中存在的问题, 指出改进方向;
- 能针对问题提出一些措施;
- 能从物流企业文化角度分析企业管理问题。



引例

佐川急便株式会社

佐川急便株式会社是日本著名的综合性第三方物流企业, 全球 100 强物流企业之一。公司在日本拥有 300 多个营业网点、2 万余辆汽车和 3 万余名职工。2001 年 8 月, 公司总部、全体分公司及营业店均获得 ISO9001 认证, 公司总部还获得 ISO14001 认证。佐川急便株式会社(简称佐川急便)的业务范围覆盖中国、中

国香港、美国、新加坡、越南、菲律宾、马来西亚等国家和地区。

在过去几十年内,佐川急便不断积累经验,改进运营和作业方法,形成一套综合性第三方物流业务流程和运营经验,并形成相应的现代化物流企业管理制度。佐川急便拥有广泛的客户群,并拥有丰富的现代物流经营管理经验和具有国际先进水平的计算机物流信息管理系统;重视服务质量的管理;实施高度柔性的人员管理。

佐川急便能够针对不同行业的客户需求提供灵活、高效的物流服务,提供 365 天 24 小时运作的全方位服务体制。佐川物流中心还能够每天灵活地安排有关作业人员,根据客户所需要的业务内容,能够随时安排所需要的人员。在实际操作上,能够有效并及时地调节“空间”和“人员”。佐川急便经过近半个世纪的发展和开拓,在日本国内形成星罗棋布的物流网点,可保证随时根据客户的要求,快捷、准确地将各类货物运达任何地点。同时,通过信息系统网和遍布日本的物流基地构成完备的物流体系。为了提高货物行踪报告服务质量,佐川急便的所有配送车辆均装备有专用通信系统。佐川急便可以在分析客户运作现状的基础上,定做个性化方案,由其设计的物流系统可以在较短时间内同客户系统相连接。

资料来源:根据 www.sagawa-exp.co.jp/ 提供的资料修改。

这一案例表明:一个成功的物流企业必须有现代化物流企业管理制度、先进的物流运营管理体系、科学合理的物流业务流程、完备的物流网络,重视物流服务的品质管理和人员管理。总之,任何一个物流企业的成功与有效的企业管理是分不开的。

1.1 供应链环境下的物流企业及经营模式

1.1.1 供应链环境下的物流类型

在供应链管理环境下,物流企业扮演着举足轻重的角色,如果没有物流系统的无缝连接,就会使供应链上企业之间的同步化、并行化运作,实现快速响应市场的能力大打折扣。在供应链管理这个大环境下非常有必要进行物流企业管理创新,提高物流企业管理水平,从而更加敏捷地应对市场环境和消费者需求的变化,做到柔性化的经营。这不仅使物流企业具有获得市场存在的依据和持续发展的动力,还会推动物流客户服务战略的发展。

物流是社会分工日益细化的结果。1991 年,在荷兰乌德勒支市第九届物流国际会议上,人们对现代物流概念与内涵达成共识,认为物流包括生产前和生产过程中的物质、信息流通过程,而且还向生产之后的市场营销活动、售后服务、市场组织等领域发展。伴随物流理论的发展,物流可分为 4 种方式:

(1) 第一方物流。第一方物流又称自营物流,即工业企业自身对产品和物品进行的物流活动。这是一种粗放、绩效低下的物流管理模式。

(2) 第二方物流。这是指买方或流通企业组织的物流行为,这些物流组织的核心业务是采购并销售商品,生产企业将一部分物流功能委托给物流公司,实现共同配送。

(3) 第三方物流。这是一种介于供应商和用户之间的专业物流形式,是指由物品供方和需方以外的第三者提供物流服务的业务模式。随着企业竞争的加剧,生产企业开始把包括物流系统设计的整个物流业务外包给第三方物流企业。

(4) 第四方物流。第四方物流的概念,是由安盛咨询公司首先提出的,其主要定义为一个供应链集成商,这个集成商既能调配和管理组织自身,又能给客户提供物流增值及互补服务,利用资源、能力与技术,为客户提供全面的供应链解决方案。第四方物流也可以理解为是在第三方物流的基础上对管理和技术等物流资源作进一步的整合,并为客户提供全面供应链物流的解决方案的集成商。本书中所指的现代物流企业主要是指第三方物流企业。

第三方物流与第一方物流、第二方物流的关系如图 1-1 所示。

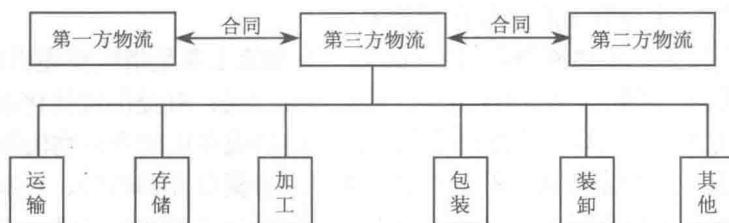


图 1-1 第三方物流与第一方物流、第二方物流的关系

1.1.2 物流企业的定义及类型

1. 第三方物流和物流企业

第三方物流(third party logistics)的概念源自于管理学中的外部资源(outsourcing),意指企业动态地配置自身和其他企业的功能和服务,利用外部的资源为企业内部的生产经营服务。将外部资源引入物流管理领域,就产生了第三方物流的概念。所谓第三方物流是指生产经营企业为集中精力搞好主业,把原来属于自己处理的物流活动,以合同方式委托给专业物流服务企业,同时通过信息系统与物流服务企业保持密切联系,以达到对物流全程的管理和控制的一种物流运作与管理方式。因此,第三方物流又叫合同制物流(contract logistics)。提供第三方物流服务的企业,其前身一般是运输业、仓储业等从事物流活动及相关的企业。从事第三方物流的企业在委托方物流需求的推动下,从简单的存储、运输等单项

活动转为提供全面的物流服务,其中包括物流活动的组织、协调和管理、设计建议最优物流方案、物流全程的信息搜集和管理等。目前第三方物流的概念已广泛地被西方流通行业所接受。

中国国家标准《物流术语》中,将第三方物流定义为:“由供方与需方以外的物流企业提供物流服务的业务模式。”这一定义明确了“第三方”的内涵,即物流服务提供者作为发货人(甲方)和收货人(乙方)之间的第三方,代表甲方或乙方来执行物流功能。在美国的有关著作中,第三方物流的定义是:非货主企业通过合同的方式确定回报,承担货主企业全部或一部分物流活动。与《物流术语》相比,这一定义除了强调“第三方”不拥有货物所有权外,特别突出了第三方物流企业与传统仓储业的重要区别,即管理功能和契约式共同利益。日本对于第三方物流的理解是:供方和需方以外不拥有商品所有权的从业者为第三方,向货主企业提供物流系统,为货主企业全方位代理物流业务,即物流的外部委托方式。

(1) 广义的第三方物流概念。广义的第三方物流是相对于自营物流而言的。凡是由社会化的专业物流企业按照货主的要求,所从事的物流活动都可以包含在第三方物流范围之内,至于第三方物流是从事哪一个阶段的物流、物流服务的内容和服务水平,这与货主的要求有密切关系。

(2) 狭义的第三方物流概念。狭义的第三方物流主要是指能够提供现代化的、系统的物流服务的第三方的物流活动。其具体标志是:有提供现代化的、系统物流服务的企业资质;可以向货主提供包括供应链物流在内的全程物流服务和特定的、定制化服务的物流活动;不是货主与物流服务提供商偶然的、一次性的物流服务活动,而是采取委托承包形式的长期业务外包形式的物流活动;不是向货主提供一般性物流服务,而是提供增值物流服务的现代化物流活动。

0 小思考

如何理解《物流术语》的第三方物流定义呢?

我们至少可以这样理解:①第三方物流是一种物流服务,这种物流服务是“由供方与需方以外的物流企业提供”的。②第三方物流是一种业务模式,这种业务模式是指“由供方与需方以外的物流企业提供物流服务的业务模式”。

(3) 物流企业的概念。物流企业是为各类用户从事各种后勤保障活动的经营者,是一种自我经营、自我发展、自我积累、自我约束的盈利性经济组织,它追求利润最大化。而第三方物流企业区别于其他提供单一物流服务性业务的企业,它致力于提供物流综合业务,通过提供专业化的服务享受利润。物流企业相对单一运输的企业来说,服务更加多样化,经营范围更广。

一般情况下,物流企业又等同于第三方物流企业。具体可定义为物流企业

(logistics enterprise) 至少从事运输(含运输代理、货物快递)或仓储经营业务,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。

U 知识链接 1-1

物流企业的范畴

物流企业的范畴较广,其中包括经营各种货运站(中转站)、集装箱码头(多式联运中转站)、车站、港口、机场、各种物流设施、配送中心、仓库、各种货物运输方式及多式联运、各个物流要素,以及货运代理、配载服务、物流信息服务等企业。从事第三方物流的企业在委托方物流需求的推动下,从简单的存储、运输等单项活动转为提供全面的物流服务,其中包括物流活动的组织、协调和管理,设计、建议最优物流方案,全程的信息搜集、管理等。现有的第三方物流公司中的大多数并不是一开始就是第三方物流公司,而是以传统的“类物流”业为起点(如仓储业、公路运输、空运、海运、货代、公司物流部等)逐渐发展成为第三方物流企业的。

2. 物流企业类型

按照企业经营业务的不同,物流企业可分为以下几种类型:

(1) 运输型物流企业。运输型物流企业应同时符合以下要求: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;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;企业自有一定数量的运输设备;具备网络化信息服务功能,应用信息系统可对运输货场进行状态查询、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: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;企业能为客户提供配送服务及商品经销、流通加工等其他服务;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;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:从事多种物流服务项目,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;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;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;企业具有一定运营范围的货物集散、分拨网络;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；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。

按照上述物流企业的产生缘由的不同，目前我国物流企业主要有：

(1) 大型外资跨区域物流企业。目前，这类物流企业在绝对数量上不多，但是他们在物流行业中极具影响力。这些公司在新设备投资、资金实力、人才、观念、经验和管理方法上，都具有很大的优势。他们往往能提供较为全面的、跨地区的服务。这类企业大多集中于东部沿海大城市，且服务对象主要是三资企业。他们之中部分企业并不拥有车辆、仓库等物流设施，主要是提供代理服务，通过转租、联营等方式寻求中方物流企业的合作。一方面，可以充分利用国内的闲置资源，降低其固定资产的投入，从而可以降低运营成本；另一方面，因其中方合作伙伴的能力、收费及双方的沟通，也会给外资物流企业的服务质量和收费水平造成影响。

(2) 由国有企业演变成的物流企业。这些公司规模都比较大，资金实力较雄厚，物流设施相对先进，在各自行业中处于领先或垄断地位。他们大多是全国性的公司，但地方的子公司都是独立核算，因此除非是很大的客户，多数客户很难享受到较为全面的配合和统一的协调。

(3) 新兴内资跨区域的物流企业。新兴物流企业的定位一般都比较高，专业化程度强。为了能在短期内打入市场，回避物流设施投资大、回收期长的风险，很多新兴物流企业都采取了非资产型的第三方物流代理模式。

U 知识链接 1-2

综合信兴物流

综合信兴物流由马来西亚综合物流集团和中国香港信兴集团共同投资，于1995年注册成立。综合物流集团成立于1973年，是马来西亚久负盛名的集团上市公司；信兴集团成立于1953年，为松下电器产业株式会社在中国香港、中国澳门的产品总代理。综合信兴物流以仓储、配送、运输为业务主干并为客户提供全球供应链整合物流方案及物流服务。经过10余年的业务发展与稳健经营，公司已成长为深圳市实力雄厚的大型第三方物流企业。综合信兴物流将先进的信息技术与现代化的物流设备紧密结合，依托完善的服务网络、专业的服务能力等为客户提供综合物流服务，公司已与国内外多家知名企业结成长期战略合作联盟，为其提供高效优质的物流服务。目前公司在深圳和上海拥有17万平方米设计先进、安全可靠的仓库。仓库内均设有高速的装载电梯、卸货平台及自动化消防系统，运用先进的SSA EXCEED3.7仓库管理系统，实施EDI电子报关，全面采用CCTV、CAS门禁管理系统并根据TAPAA级要求进行管理。

1.1.3 物流企业的特征

一般而言,物流企业具有以下几个方面的特征:

1. 关系契约化

物流企业与货主企业间需要信息共享,要求互相信任且共同承担风险、共享收益,因此需要用契约的形式约束双方的行为。根据契约的条款,第三方物流企业提供规定的物流服务,并管理其物流活动及其过程,而不是按照客户的临时要求提供服务;根据契约的条款,明确各物流联盟企业间的责、权、利关系。

2. 服务个性化

物流企业需要对客户具有深度了解,从而提供针对性的定制化服务和增值服务。物流服务从产品推销阶段发展到市场营销阶段,物流企业也从面向社会提供服务的传统外包阶段进化到面向企业的个性化服务阶段。物流企业因市场竞争、物流资源、物流能力等的影响需要形成核心业务,不断强化所提供物流服务的个性化,以增强自身竞争力。

3. 规模化、功能专业化

物流公司一般要承包很多客户的业务,实际上是面对整个物流市场提供服务。因此,这类公司容易达到较大的业务规模,取得规模效应。第三方物流与一般的物流相比,从物流设计、物流操作过程、物流技术工具、物流设施到物流管理,必须体现出专门化和专业水平,并且能够提供增值服务。这既是货主企业的需要,也是第三方物流企业自身发展的需要。

4. 管理系统化

第三方物流应具有系统的物流功能,能为客户企业提供多功能甚至全方位的物流服务,它可以有效地整合运输、仓储等资源要素,利用物流网络要素,提供运输、储存、包装、装卸搬运、流通加工、信息处理、增值服务等部分或全部的物流功能。

5. 信息网络化

信息技术是第三方物流发展的基础。信息技术提高了数据的快速、准确地传递,使订货、仓储、运输、流通加工实现一体化,促进了相关企业间的交流和协作。用于支撑第三方物流的信息技术包括电子数据交换技术、电子支付技术、条形码技术和电子商务技术等。第三方物流企业信息化和科技化水平普遍比较高。在网络经济时代和信息技术高度发达的今天,市场竞争非常激烈,第三方物流企业只有运用现代信息技术及时地与客户交流协作,才能赢得市场,才能生存和发展。

1.1.4 物流企业的职能和任务

1. 物流企业的职能

物流企业是物流服务的供应商,其职能就是围绕如何为其顾客提供完整的以供应链组织协调为核心的整套服务。即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、流通企业和最终消费用户联系起来。物流企业的职能分为宏观职能和微观职能两类。

物流企业的宏观职能:解决生产与消费之间在数量、质量、时间和空间上的矛盾,实现生产与消费的供求结合,保证社会再生产的良性循环。

物流企业的微观职能:物流企业的微观职能具体地讲可从资源的购买职能、销售职能、储存职能、实体输送职能、信息流通职能五个方面去考虑,具体表现为:

(1) 购买职能:用货币购买生产企业的产品(产成品或原辅材料等),进入流通,实现从货币到商品的流转。

(2) 销售职能:实现从商品到货币的流转。

(3) 储存职能:解决生产与消费之间的时间阻碍。

(4) 实体输送职能:解决生产与消费之间的空间阻碍。

(5) 信息流通职能:解决信息的交流。

物流企业的宏观职能是通过微观职能的具体实施来完成的,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。

2. 物流企业的任务

物流企业的任务具体体现在:促进引导生产、积极组织进货;搞好销售工作、满足市场需要;加速商品流转、缩短流通时间;实现商品实物上的节约;创造自己的品牌,加快现代化建设。

在现实状况下,物流企业要苦练内功,加快自己的发展。这主要是指从单功能向多功能发展,从小企业向规模化发展,从小整合向大整合发展,从区域性向全国性发展,从不规范向规范发展。要用供应链管理的理念与发展模式把自己融入供应链。在供应链中当好自己的角色,发挥自己的作用。凡有条件的物流企业,要有提供解决问题的能力。要创自己的品牌。品牌在某种意义上是一个企业的生命。物流企业一定要瞄准品牌这一目标,创企业业务品牌,创客户服务品牌,创信息网络品牌,一定要有自己的特色。要培养人才,要有自己的团队,物流业是一个复合型产业,物流企业要有复合型的人才结构。物流企业家要敢于、善于在人才培养与人本管理上下工夫。要建立企业自身的为客户服务的绩效考量指标。一切都要体现在财务的指标上,物流服务的最终目的,对国家来讲是提高经济运行质量与效率,对企业来讲,就是降低物流成本,提高市场竞争能力。

1.1.5 物流企业的经营模式

目前,以中远物流、中外运物流、招商局物流为代表的一批中国先进物流企业,积极适应市场需求变化和应对国外企业的冲击,结合自身优势,在开展现代物流服务的过程中探索出了很多具有代表性的经营模式。

1. 物流服务延伸模式

所谓物流服务延伸模式,是指在现有物流服务的基础上,通过向两端延伸,向客户提供更加完善和全面的物流服务,从而提高物流服务的附加价值,满足客户高层次物流需求的经营模式。例如,仓储企业利用掌握的货源,通过购买部分车辆或者整合社会车辆从事配送服务;运输企业在完成货物的线路运输之后,根据客户的要求从事货物的临时保管和配送。这种模式对于从事单一功能物流服务的传统物流企业来说,不仅可以拓展物流服务的范围,而且能够达到提高物流服务的目的。

2. 行业物流服务模式

行业物流服务模式是通过运用现代技术手段和专业化的经营管理方式,在拥有丰富行业经验和对客户需求深度理解的基础上,在某一行业领域内,提供全程或部分专业化物流服务的模式。这种经营模式的主要特点是将物流服务的对象分为几个特定的行业领域,然后对这个行业进行深入细致的研究,掌握该行业的物流运作特性,从而提供具有特色的专业服务。在国内,行业物流服务是近年来我国物流市场发展的一个趋势,服装、家电、医药、书籍、日用品、汽车、电子产品等行业或领域纷纷释放物流需求,极大地丰富了物流市场。

3. 项目物流服务模式

项目物流服务模式是指为具体的项目提供全程物流服务的模式。这类需求主要集中在我国一些重大的基础设施建设项目和综合性的展会、运动会中,如三峡水电站、秦山核电站、国家体育馆等基建项目,以及奥运会、展览会等大宗商品的运输物流服务,实施这种模式的物流企业必须具备丰富的物流运作经验和强大的企业实力。

4. 定制物流服务模式

定制物流服务模式是指将物流服务具体到某个客户,为该客户提供从原材料采购到产成品销售过程中各个环节的全程物流服务模式,涉及储存、运输、加工、包装、配送、咨询等全部业务,甚至还包括订单管理、库存管理、供应商协调等在内的其他服务。

U 案例 1-1

北京星网物流中心的定制物流服务模式

北京星网物流中心是由“金鹰公司”(MSAS 和 Sinotrans 在 1996 年成立的合资公司)专门为诺基亚公司兴建的物流设施,它坐落在诺基亚星网工业园内,将园区内诺基亚的区域供应商和制造商紧密地连接在一起,通过“金鹰公司”提供的无缝隙供应链解决方案,降低整个园区内企业的供应链成本,实现低成本运营目标。

5. 物流咨询服务模式

物流咨询服务模式是指利用专业人才优势,深入到企业内部,为其提供市场调查分析,物流系统规划、成本控制、企业流程再造等相关服务的经营模式。企业在为客户提供物流咨询服务的同时,帮助企业整合业务流程与供应链上下游关系,进而提供全套的物流解决方案。企业通过物流咨询带动其他物流服务的销售,区别于一般仓储、运输企业的简单化服务,有助于增强企业的竞争力。

6. 物流管理输出模式

物流管理输出模式是指物流企业在拓展国内企业市场时,强调自己为客户企业提供物流管理与运作的技术指导,由物流企业接管客户企业的物流设施或者成立合资公司承担物流具体运作任务的服务模式。采用管理输出方式时,可有效减少客户企业内部物流运作与管理人员的抵制,使双方更好地开展合作。

U 案例 1-2

招商局物流集团与青岛啤酒股份有限公司的物流管理输出模式

招商局物流集团与青岛啤酒股份有限公司(简称青啤)的合作便是物流管理输出模式的一个成功案例,招商局物流集团通过对青啤发展现状和其他多方信息的分析,结合青啤自身拥有大量物流设施、设备与人员的实际情况,提出与青啤成立合资物流公司,购买或租赁青啤原有物流设施、设备,并接收青啤原有运作和管理人员。这种模式确保了招商局物流能够将其较为先进的现代物流理念、员工分配制度、操作流程的再造方法,渐进地、完整地灌输到合资公司的物流管理中。合资公司开始运作的三周时间内,青啤原有车辆利用率就提高了 60%,每年仅公路运输就将为青啤节省物流成本近 700 万元。

7. 物流连锁经营模式

物流连锁经营是指特许者将自己所拥有的商标(包括服务商标)、商号、产品、专利和专有技术、经营方式等以特许经营合同的形式授予被特许者使用;被特许者按合同的规定,在特许者统一的业务模式下从事经营活动,并向特许者支

付相应费用的物流经营形式。

U 案例 1-3

锦程国际物流集团的加盟连锁

锦程国际物流集团从2000年开始物流连锁经营的尝试,将商业中加盟连锁的经营理念引入到物流业,创造出了以现代网络技术为支持,以加盟连锁的形式进行物理网络扩张的经营模式,使公司迅速汇集了资金、人才和客户资源,扩大了企业规模。

8. 物流战略联盟模式

物流战略联盟模式是指物流企业为了达到比单独从事物流服务更好的效果,相互之间形成互相信任、共担风险、共享收益的物流伙伴关系的经营模式。

1.2 物流企业管理概述

1.2.1 物流企业管理的含义、性质、职能及工作内容

1. 物流企业管理的含义

物流企业是从事商品实体流通活动的经济组织。作为企业,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。但关键的是企业能否如其所愿地实现价值增值,这就需要管理。管理是使组织有效运作的活动和手段。物流企业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,对物流企业的资源进行计划、组织、控制和协调,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,实现最佳经济效益的活动过程。

2. 物流企业管理的性质

物流企业管理具有二重性,即物流企业管理,一方面与流通和生产力相联系,表现为劳动者同一定的物质技术条件相符合,为组织社会商品流通进行共同劳动,由此产生的自然属性;另一方面同商品流通中一定的生产关系相联系,表现为企业内部人与人之间,部门与部门之间,企业与企业之间,企业与国家之间的经济关系,因此产生了社会属性。

3. 物流企业管理的职能

物流企业管理的职能包括计划与预测、组织与指挥、协调与控制、教育与激励,其中计划是物流企业管理所有职能中的首要职能。

4. 物流企业管理的工作内容

对于一般企业来说,企业管理的内容如图1-2所示。