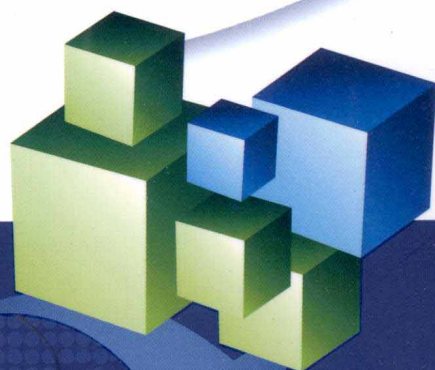




21世纪全国高等院校物流专业创新型应用人才培养规划教材

物流项目管理

主 编 王道平 李建立



LOGISTICS

- ✓ 关注前沿并贯穿物流项目管理新理念
- ✓ 30多个典型案例有效激发学习兴趣
- ✓ 每章均设案例分析提升问题解决能力
- ✓ 丰富多样习题全面巩固相关理论知识



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS



21 世纪全国高等院校物流专业创新型应用人才培养规划教材

物流项目管理

主 编 王道平 李建立



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

内 容 简 介

本书系统地介绍了物流项目管理的基本理论和相关知识。本书共分8章,包括物流项目管理导论、物流项目前期策划、物流项目计划管理、物流项目进度管理、物流项目成本管理、物流项目人力资源管理、物流项目风险管理和物流项目信息管理。

本书每章都提供了大量的相关案例,课后设置了选择、判断、简答、思考等不同类型的习题供读者训练使用,以便于读者理解和巩固所学知识。本书侧重于实用性和操作性,实际操作训练和案例分析贴近企业实际,使读者在学习中能感受到实训的效果。

本书可以作为高等院校物流管理、项目管理、物流工程、工业工程专业本科生、研究生的教材,也可作为物流企事业单位相关人员的参考书籍。

图书在版编目(CIP)数据

物流项目管理/王道平,李建立主编. —北京:北京大学出版社,2012.7

(21世纪全国高等院校物流专业创新型应用人才培养规划教材)

ISBN 978-7-301-20851-9

I. ①物… II. ①王…②李… III. 物流—物资管理—项目管理—高等学校—教材 IV. ①F252

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 132378 号

书 名: 物流项目管理

著作责任者: 王道平 李建立 主编

策划编辑: 李 虎 刘 丽

责任编辑: 刘 丽

标准书号: ISBN 978-7-301-20851-9/U · 0073

出 版 者: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区成府路 205 号 100871

网 址: <http://www.pup.cn> <http://www.pup6.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62750667 出版部 62754962

电子邮箱: pup_6@163.com

印 刷 者: 河北滦县鑫华书刊印刷厂

发 行 者: 北京大学出版社

经 销 者: 新华书店

787mm×1092mm 16 开本 15.75 印张 359 千字

2012 年 7 月第 1 版 2012 年 7 月第 1 次印刷

定 价: 30.00 元

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有 侵权必究

举报电话: 010-62752024

电子邮箱: fd@pup.pku.edu.cn

21 世纪全国高等院校物流专业创新型应用人才培养规划教材

编写指导委员会

(按姓名拼音顺序)

主任委员	齐二石			
副主任委员	白世贞	董千里	黄福华	李荷华
	王道平	王槐林	魏国辰	徐 琪
委 员	曹翠珍	柴庆春	丁小龙	冯爱兰
	甘卫华	高举红	郝 海	阚功俭
	李传荣	李学工	李向文	李於洪
	林丽华	刘永胜	柳雨霁	马建华
	孟祥茹	倪跃峰	乔志强	汪传雷
	王海刚	王汉新	王 侃	吴 健
	易伟义	于 英	张 军	张 浩
	张 潜	张旭辉	赵丽君	周晓晔

丛书总序

物流业是商品经济和社会生产力发展到较高水平的产物，它是融合运输业、仓储业、货代业和信息业等的一种复合型服务产业，是国民经济的重要组成部分，涉及领域广，吸纳就业人数多，促进生产、拉动消费作用大，在促进产业结构调整、转变经济发展方式和增强国民经济竞争力等方面发挥着非常重要的作用。

随着我国经济的高速发展，物流专业在我国的发展很快，社会对物流专业人才需求逐年递增，尤其是对有一定理论基础、实践能力强的物流技术及管理人才的需求更加迫切。同时随着我国教学改革不断深入以及毕业生就业市场的不断变化，以就业市场为导向，培养具备职业化特征的创新型应用人才已成为大多数高等院校物流专业的教学目标，从而对物流专业的课程体系以及教材建设都提出了新的要求。

为适应我国当前物流专业教育教学改革和教材建设的迫切需要，北京大学出版社联合全国多所高校教师共同合作编写出版了本套《21世纪全国高等院校物流专业创新型应用人才培养规划教材》。其宗旨是：立足现代物流业发展和相关从业人员的现实需要，强调理论与实践的有机结合，从“创新”和“应用”两个层面切入进行编写，力求涵盖现代物流专业研究和应用的主要领域，希望以此推进物流专业的理论发展和学科体系建设，并有助于提高我国物流业从业人员的专业素养和理论功底。

本系列教材按照物流专业规范、培养方案以及课程教学大纲的要求，合理定位，由长期在教学第一线从事教学工作的教师编写而成。教材立足于物流学科发展的需要，深入分析了物流专业学生现状及存在的问题，尝试探索了物流专业学生综合素质培养的途径，着重体现了“新思维、新理念、新能力”三个方面的特色。

1. 新思维

(1) 编写体例新颖。借鉴优秀教材特别是国外精品教材的写作思路、写作方法，图文并茂、清新活泼。

(2) 教学内容更新。充分展示了最新的知识以及教学改革成果，并且将未来的发展趋势和前沿资料以阅读材料的方式介绍给学生。

(3) 知识体系实用有效。着眼于学生就业所需的专业知识和操作技能，着重讲解应用型人才培养所需的内容和关键点，与就业市场结合，与时俱进，让学生学而有用，学而能用。

2. 新理念

(1) 以学生为本。站在学生的角度思考问题，考虑学生学习的动力，强调锻炼学生的思维能力以及运用知识解决问题的能力。

(2) 注重拓展学生的知识面。让学生能在学习了必要知识点的同时也对其他相关知识有所了解。

(3) 注重融入人文知识。将人文知识融入理论讲解，提高学生的人文素养。



3. 新能力

(1) 理论讲解简单实用。理论讲解简单化,注重讲解理论的来源、出处以及用处,不做过多的推导与介绍。

(2) 案例式教学。有机融入了最新的实例以及操作性较强的案例,并对案例进行有效的分析,着重培养学生的职业意识和职业能力。

(3) 重视实践环节。强化实际操作训练,加深学生对理论知识的理解。习题设计多样化,题型丰富,具有启发性,全方位考查学生对知识的掌握程度。

我们要感谢参加本系列教材编写和审稿的各位老师,他们为本系列教材的出版付出了大量卓有成效的辛勤劳动。由于编写时间紧、相互协调难度大等原因,本系列教材肯定还存在不足之处。我们相信,在各位老师的关心和帮助下,本系列教材一定能不断地改进和完善,并在我国物流专业的教学改革和课程体系建设中起到应有的促进作用。

齐二石

2009年10月

齐二石 本系列教材编写指导委员会主任,博士、教授、博士生导师。天津大学管理学院院长,国务院学位委员会学科评议组成员,第五届国家863/CIMS主题专家,科技部信息化科技工程总体专家,中国机械工程学会工业工程分会理事长,教育部管理科学与工程教学指导委员会主任委员,是最早将物流概念引入中国和研究物流的专家之一。

前 言

在管理理论不断发展、学科范围不断扩大的今天，新理论、新观念在企业实践中不断得到认可和应用。本书是一本物流企业管理理论与项目管理实践相结合的专业书籍，在物流产业的重要性越来越突显的今天，学习运用专业的物流项目管理知识指导企业生产实践，具有重要的现实意义。

物流项目管理要求项目的组织者和参与者具有现代项目管理的基本理论知识，掌握项目规划的技术与方法，能够对项目范围、时间进度、成本控制、风险防范等物流项目的组成部分进行合理的规划、管理和控制，保证项目的顺利运行。

本书以项目的时间管理为主线，突出物流项目管理的专业特点和方法技术，注重理论的实用性，选择企业的实际案例对相关理论进行介绍。本书介绍了物流项目管理的基本概念、基本理论以及实用方法，并涵盖物流项目前期策划的相关知识，在阐述的过程中力求简洁、清晰，深入浅出，既有基本知识讲解，又有实践案例介绍。每章后面都附有习题，对读者理解和运用所学知识及其重点具有帮助作用。

本书共分 8 章，第 1 章介绍了物流项目的概念、特点、属性和分类，对物流项目管理的特点和内容进行概括性介绍，同时也将物流企业管理项目化等管理前沿知识进行了阐述；第 2 章讲述了物流项目前期策划工作中的项目构思与识别、项目选择的目的地及意义、项目经济评价、不确定性分析、融资以及可行性研究报告的编制等知识；第 3 章介绍了物流项目计划管理的过程，具体包括项目目标的定义、项目范围的确定、项目工作结构的分解、项目计划的基本知识及项目计划具体的编制过程；第 4 章介绍了物流项目进度管理的过程，内容包括项目活动定义、项目活动的排序、项目活动时间估算、项目进度计划编制及整个项目进度的控制过程；第 5 章介绍了物流项目成本管理的相关知识，包括成本估算、成本预算和成本控制等几个方面；第 6 章介绍了物流项目组织的概念和特征、物流项目人力资源管理的相关知识，同时介绍了物流项目沟通的主要内容、作用以及主要过程、物流项目冲突管理的类型以及冲突的处理方式等；第 7 章从风险管理涉及的 4 个方面分别进行了介绍，主要包括风险识别、风险评估、风险应对和风险监控，各部分从基本知识、流程与过程、采用的方法等方面进行了分析介绍；第 8 章主要介绍了物流项目信息的概念、物流项目信息管理系统、总体规划和设计开发的主要内容，同时对物流项目信息管理的功能模块以及项目管理软件进行了介绍。

本书由北京科技大学王道平和李建立担任主编，负责全书结构的设计、草拟写作提纲、组织编写和最后统稿工作，参加编写、校对和资料整理工作的还有郝玫、程肖冰、吕晓雷、邢志艳、宁静等。

本书在编写过程中，参考了有关书籍和资料，在此向其作者表示衷心的感谢！

由于编者水平有限，书中难免有不足之处，欢迎广大读者批评指正。

编 者
2012 年 3 月

21 世纪全国高等院校物流专业创新型应用人才培养规划教材

序 号	书 名	书 号	编著者	定 价	出版日期
1	物流工程	7-301-15045-0	林丽华 刘占峰	30.00	2012.5
2	现代物流决策技术	7-301-15868-5	王道平 王 煦	30.00	2009.10
3	物流管理信息系统	7-301-16564-5	杜彦华 吴秀丽	33.00	2010.1
4	物流信息管理	7-301-16699-4	王汉新	38.00	2010.1
5	现代物流学	7-301-16662-8	吴 健	42.00	2010.2
6	物流英语	7-301-16807-3	阚功俭	28.00	2010.2
7	第三方物流	7-301-16663-5	张旭辉 杨勇攀	35.00	2010.2
8	物流运作管理	7-301-16913-1	董千里	28.00	2010.2
9	采购管理与库存控制	7-301-16921-6	张 浩	30.00	2010.2
10	物流管理基础	7-301-16906-3	李蔚田	36.00	2010.2
11	供应链管理	7-301-16714-4	曹翠珍	40.00	2010.3
12	物流技术装备	7-301-16808-0	于 英	38.00	2010.4
13	现代物流信息技术	7-301-16049-7	王道平 周 叶	30.00	2010.4
14	现代物流仿真技术	7-301-17571-2	王道平 张学龙	34.00	2010.8
15	物流信息系统应用实例教程	7-301-17581-1	徐 琪	32.00	2010.8
16	物流项目招投标管理	7-301-17615-3	孟祥茹	30.00	2010.8
17	物流运筹学实用教程	7-301-17610-8	赵丽君 马建华	33.00	2010.8
18	现代物流基础	7-301-17611-5	王 侃	37.00	2010.8
19	现代企业物流管理实用教程	7-301-17612-2	乔志强 程宪春	40.00	2010.8
20	现代物流管理学	7-301-17672-6	丁小龙	42.00	2010.8
21	物流运筹学	7-301-17674-0	郝 海 熊德国	36.00	2010.8
22	供应链库存管理与控制	7-301-17929-1	王道平 侯美玲	28.00	2010.11
23	物流信息系统	7-301-18500-1	修桂华 姜 颖	32.00	2011.1
24	城市物流	7-301-18523-0	张 潜 吴汉波	24.00	2011.1
25	营销物流管理	7-301-18658-9	李学工 王学军	45.00	2011.4
26	物流信息技术概论	7-301-18670-1	张 磊 吴 忠	28.00	2011.4
27	物流配送中心运作管理	7-301-18671-8	陈 虎	40.00	2011.4
28	物流项目管理	7-301-18801-9	周晓晔	35.00	2011.5
29	物流工程与管理	7-301-18960-3	高举红	39.00	2011.6
30	交通运输工程学	7-301-19405-8	于 英	43.00	2011.8
31	国际物流管理	7-301-19431-7	柴庆春	40.00	2011.8
32	商品检验与质量认证	7-301-10563-4	陈红丽 缪 瑞	32.00	2011.12
33	供应链管理	7-301-19734-9	刘永胜 杜志平	49.00	2012.1
34	逆向物流	7-301-19809-4	甘卫华	33.00	2012.1
35	供应链设计理论与方法	7-301-20018-6	王道平 李 淼	32.00	2012.1
36	物流管理概论	7-301-20095-7	李传荣	44.00	2012.3
37	供应链管理	7-301-20094-0	高举红	38.00	2012.3
38	企业物流管理	7-301-20818-2	孔继利	45.00	2012.7
39	物流项目管理	7-301-20851-9	王道平 李建立	30.00	2012.7
40	供应链管理	7-301-20901-1	王道平 杨 岑	35.00	2012.7

请登录 www.pup6.cn 免费下载本系列教材的电子书(PDF 版)、电子课件和相关教学资源。

欢迎免费索取样书, 并欢迎到北大出版社来出版您的大作, 可从 www.pup6.cn 在线申请样书和进行选题登记, 也可下载相关表格填写后发到我们的邮箱, 我们将及时与您取得联系并做好全方位的服务。

联系方式: 010-62750667, dreamliu3742@163.com, lihu80@163.com, 欢迎来电来信咨询。

目 录

第 1 章 物流项目管理导论	1
1.1 项目与物流项目	4
1.1.1 项目	4
1.1.2 物流项目	5
1.1.3 物流项目的属性	6
1.1.4 物流项目的分类	8
1.2 物流项目管理概述	11
1.2.1 物流项目管理的特点	12
1.2.2 物流项目管理的内容	14
1.3 物流企业项目化管理	16
1.3.1 物流企业项目化管理概述	16
1.3.2 物流企业项目化管理实施 程序	21
本章小结	24
习题	25
第 2 章 物流项目前期策划	30
2.1 物流项目需求识别与构思	32
2.1.1 物流项目需求识别	33
2.1.2 项目构思	34
2.1.3 物流项目需求识别与构思 应注意的问题	36
2.2 项目的经济评价	38
2.2.1 资金时间价值理论	38
2.2.2 项目经济评价层次方法	41
2.2.3 经济评价指标的计算	45
2.3 项目不确定性分析	48
2.3.1 项目不确定性分析的意义 及方法	48
2.3.2 盈亏分析	49
2.3.3 敏感性分析	50
2.3.4 概率分析	51
2.4 项目融资	52
2.4.1 项目融资概述	52
2.4.2 项目融资程序	53
2.4.3 物流项目融资问题	54
2.5 物流项目可行性研究报告	54
2.5.1 项目可行性研究含义 与阶段	55
2.5.2 可行性研究报告的编制	56
2.5.3 物流项目可行性研究报告 编写纲要	58
本章小结	61
习题	61
第 3 章 物流项目计划管理	66
3.1 物流项目计划管理概述	69
3.1.1 物流项目目标	69
3.1.2 物流项目计划概述	71
3.2 物流项目的范围和解	72
3.2.1 物流项目范围规划	72
3.2.2 物流项目分解结构	74
3.3 物流项目计划的制订	79
3.3.1 物流项目计划管理的基本 问题	79
3.3.2 物流项目计划过程	80
3.3.3 物流项目计划内容	82
3.4 物流项目计划的实施	83
3.4.1 物流项目计划实施的输入	83
3.4.2 项目计划实施的工具和 技术	84
3.4.3 项目计划实施的输出	85
3.5 物流项目控制	85
3.5.1 物流项目控制的含义及 流程	85
3.5.2 物流项目控制的类型	86
3.5.3 物流项目控制的内容与 方法	86



本章小结	87	5.2.3 物流项目成本估算的方法	130
习题	88	5.2.4 物流项目成本估算的结果	133
第4章 物流项目进度管理	91	5.3 物流项目成本预算	133
4.1 物流项目进度管理概述	92	5.3.1 物流项目成本预算的基本概述	134
4.1.1 项目进度管理的含义及内容	93	5.3.2 物流项目成本预算的特性及根据	134
4.1.2 物流项目进度管理的影响因素	93	5.3.3 物流项目成本预算的基本流程	135
4.2 物流项目活动时间估算	95	5.3.4 物流项目成本预算的结果	136
4.2.1 项目活动定义	95	5.4 物流项目成本控制	139
4.2.2 项目活动排序	96	5.4.1 物流项目成本控制概述	139
4.2.3 项目活动资源估算	102	5.4.2 物流项目成本控制程序	140
4.2.4 项目活动持续时间估算	104	5.4.3 物流项目成本控制方法	141
4.3 物流项目进度计划编制	106	5.4.4 物流项目成本控制的结果	142
4.3.1 进度计划编制概述	106	5.5 挣值分析法	143
4.3.2 物流项目进度计划编制的方法与工具	107	5.5.1 挣值分析法概述	143
4.3.3 项目进度的优化	112	5.5.2 基本参数	144
4.3.4 编制项目进度计划的输出	114	5.5.3 偏差和绩效指标	144
4.4 物流项目进度控制	114	5.5.4 挣值法的其他指标	146
4.4.1 物流项目进度控制的意义和过程	114	5.5.5 挣值分析法的评价与应用	146
4.4.2 项目进度控制的依据	115	本章小结	149
4.4.3 项目进度控制的方法	116	习题	149
4.4.4 项目进度控制的结果	117	第6章 物流项目人力资源管理	155
本章小结	117	6.1 物流项目人力资源管理概述	157
习题	118	6.1.1 物流项目人力资源管理的概念	157
第5章 物流项目成本管理	123	6.1.2 物流项目人力资源管理的规划与设计	160
5.1 物流项目成本管理概述	126	6.2 物流项目团队及其组建	162
5.1.1 物流项目成本管理的概念及原则	126	6.2.1 物流项目团队的概念	162
5.1.2 物流项目成本的构成	128	6.2.2 物流项目团队的组建	165
5.1.3 影响物流项目成本管理的因素	129	6.3 物流项目团队建设	168
5.2 物流项目成本估算	129	6.4 物流项目经理	174
5.2.1 物流项目成本估算概述	129	本章小结	178
5.2.2 物流项目成本估算的主要依据	130	习题	178

第7章 物流项目风险管理.....	183	本章小结.....	204
7.1 物流项目风险管理概述.....	185	习题.....	204
7.1.1 物流项目风险概要.....	185	第8章 物流项目信息管理.....	208
7.1.2 物流项目风险管理概要.....	186	8.1 物流项目信息概述.....	210
7.2 物流项目风险识别.....	188	8.1.1 物流项目信息的概念.....	210
7.2.1 物流项目风险识别概述.....	188	8.1.2 物流项目信息的特点.....	211
7.2.2 物流项目风险识别的步骤.....	189	8.1.3 物流项目信息的分类.....	212
7.2.3 物流项目风险识别的方法.....	190	8.2 物流项目信息管理系统.....	212
7.3 物流项目风险评估.....	190	8.2.1 物流项目信息管理系统简介.....	212
7.3.1 物流项目风险评估概述.....	190	8.2.2 物流项目信息管理系统的建立.....	217
7.3.2 物流项目风险评估的方法.....	191	8.3 物流项目信息管理系统的功能模块.....	219
7.4 物流项目风险应对.....	197	8.4 项目通用管理软件.....	225
7.4.1 预防风险.....	197	8.4.1 项目管理软件研究现状.....	225
7.4.2 减轻风险.....	198	8.4.2 项目管理软件的分类.....	227
7.4.3 转移风险.....	199	8.4.3 项目管理软件介绍.....	231
7.4.4 回避风险.....	199	本章小结.....	234
7.5 物流项目风险监控.....	200	习题.....	234
7.5.1 物流项目风险监控概述.....	200	参考文献.....	238
7.5.2 风险监控过程.....	201		
7.5.3 风险监控方法.....	202		

第 1 章 物流项目管理 导论

【本章教学要点】

知识要点	掌握程度	相关知识
项目的基本知识	熟悉	项目的来源、概念以及项目组织
物流项目的基本知识	掌握	物流项目的概念 物流项目的属性及分类
物流项目管理	重点掌握	物流项目管理的定义 物流项目管理的特点 物流项目管理的内容
物流企业项目化管理	了解	物流企业项目化管理的定义 企业项目化管理与项目管理的区别 物流企业项目化管理的实施流程

【本章技能要点】

技能要点	掌握程度	应用方向
物流项目的识别	掌握	掌握物流项目的概念、属性及其分类、特点，能够从众多项目中对其进行识别
物流项目管理与常规企业管理的区别	重点掌握	物流项目管理与一般的企业管理有本质的区别，与一般的项目管理相比也有其特殊性；分析研究物流项目管理的内容与特点，在实践中能够在正确区别不同管理模式并进行有效管理
物流企业项目化管理的应用	了解	物流企业项目化管理是具有开创性的管理方法，了解物流企业项目化管理的实施流程，在企业运营中加以运用

中国外运米其林轮胎物流服务项目^①

在中国外运沈阳物流服务中心成立一周年的庆典仪式上,米其林公司质检部经理弗朗索瓦·佩秋先生代表公司充分肯定了物流中心的杰出表现,并指出米其林的产品技术与中国外运的物流服务正是两种一流质量的完美结合,他强调,在米其林客户眼中,外运的服务就是米其林的服务,希望在今后的合作中,中国外运能一如既往地保证服务质量。

至此,中国外运为米其林提供物流服务项目为期5年的合作刚刚过去一年。

米其林公司是以生产各种轮胎而闻名于全球的世界500强企业之一,在国际轮胎市场中占有19%的份额。1996年12月26日,第一条中国生产的世界级米其林品牌轮胎下线。随着其产量的快速提升,米其林在中国的业务正处于强劲的增长态势,米其林已在国内建立起广泛便捷的销售网络。此外,部分产品还销往海外市场。

从生产线直到最终用户,米其林产品涉及众多业务环节,如产成品的仓储、运输、配送及进出口货代等,这被称为“销售物流”。同时,生产米其林所需的许多原材料需从世界各地采购,也涉及物流,即“采购物流”。米其林追寻的是集中自己的专业化优势,致力于研制和生产出世界领先水平的轮胎。因此,米其林将物流服务委托给专业的第三方物流供应商来承担。

米其林公司每次都是通过物流项目招标确定适合的服务商。在选择中标企业时,特别注重服务商的综合服务能力,他们除了要求物流商拥有最完善的物流服务网络、最先进的物流管理手段和最丰富的物流管理经验外,还针对其产品的特点,对物流服务提出了最有代表性的6项要求:库存管理的先进先出原则;库存数量的准确性;生产配送的及时性;服务质量的关键考核指标;服务的安全系数;综合服务能力。

1. 中国外运量身定做物流方案

米其林曾是中国外运辽宁公司的客户之一,辽宁公司下属海运分公司,长期以来一直为其提供优质的货运代理服务,在长期的服务过程中,双方建立起融洽的伙伴关系,为米其林项目的成功奠定了良好的基础。根据米其林标书提出的物流需求,投标项目组确定了物流服务目标。

(1) 在保证米其林仓储管理服务质量基础上,降低仓库租金和管理费用;减少国内运输和出口货代费用,达到低成本、高质量的综合物流服务水平。

(2) 实施科学合理的标准化仓库作业流程,制定严格的物流管理规章制度,为米其林提供的仓储物流服务达到国际水准。

(3) 实现仓库管理的信息化,完成库房管理中所有业务环节的信息化操作;严格遵守米其林要求的FIFO(先进先出)原则,达到PMC管理水平;仓储管理软件预留接口,以备米其林业务扩大需求,能与公司的全国物流管理信息系统MK对接。

(4) 高效完成米其林产品的国内运输及出口货代服务,优化运输线路,提高运输效率,缩短在途运输时间,将米其林产品安全准时送达客户指定的地点;充分发挥公司的货代业务优势,顺利完成报关报检业务,提高出口通关效率,按时装船发运。

① 资料来源: <http://www.examda.com/wuliu/anli/20061127/150717462-2.html>。

(5) 物流服务项目组与米其林物流部紧密联系, 保证对米其林的物流需要变化能够做出快速反应的灵活性, 及时报告物流方案的执行情况, 保质保量地完成米其林物流部委托的物流服务, 使米其林能专心从事核心业务。

为确保达到目标, 中国外运在距离米其林工厂 5km 处设立符合客户要求的仓库, 并备有近万平方米的弹性使用库房; 同时配备高素质的仓库管理人员, 安装 MK 仓储管理软件, 建立仓储物流管理信息系统。为米其林配备专用的货车负责短途运输; 配备集卡车队和箱式货车队负责国内配送运输, 利用为米其林提供进口物流服务的集卡车队完成出口运输; 所有车辆配备 GPS 定位系统, 实行 24h 监控, 保证运输的安全性、准时性和低成本。

2. 米其林项目的收获

中国外运沈阳物流中心是一个全新的企业, 在保证 KPI(关键绩效指标)的前提下, 沈阳物流中心建立了一整套标准化的操作流程, 建立健全了各项管控制度。

在仓库管控方面: 仓库管理的核心技术是信息系统, 货物入库、在库、出库等各项操作在系统的支持下可以做到准确无误。货物入库时配合 PMC 卡扫描技术对存放库位作出正确建议; 货物在库时完成冻结、挑拣、盘点等一系列操作; 货物出库时满足先进先出的原则并建议正确的出库库位。

在国内运输配送和出口货代方面: 利用中国外运的品牌和物流方面的先进管理经验, 优化整合当地的运输队伍, 严格管理承运商, 同时利用先进的 GPS/GSM 全球定位系统, 为每台承运车辆免费安装了车载移动设备, 保证所有车辆的及时调度和跟踪, 安全、优质、迅速、准确地将货物送抵收货人; 开设国际互联网用户查询网站, 方便客户及时获得有关运输的一切信息; 在出口货代方面, 凭借多年从业经验和专业化业务人才, 保证做到一次委托, 全程服务, 为米其林提供优质、快捷的通关服务。

在管理方面: 首先建立了仓库日常操作的标准作业流程(SOP), 并及时建立健全适合沈阳物流中心的各项规章制度; 将标书中对米其林的承诺列为中心在初期运转中的目标, 并悬挂在库区内醒目位置, 确保物流中心初期运作的稳定性。

经过初期的不懈努力, 迎来了物流中心的稳定和快速发展, 沈阳物流中心开始实施美国伟士公司的 CRG 职位评估体系, 重新落实了组织框架和核心岗位, 编排工作小组, 下放管理权限, 明确管理职责, 确保管理责任落实。

与米其林一年的合作使中国外运进一步提升了服务理念, 在轮胎物流方面积累了宝贵经验, 同时对其他物流项目也产生了借鉴作用。

讨论题:

(1) 中国外运在物流项目服务过程中是如何取得米其林公司信任的?

(2) 通过该案例, 你认为哪些方面能够成为物流项目关键绩效指标(KPI)的构成要素?

项目已经成为人类社会生活中不可或缺的重要组成部分。各式各样的项目促进着社会的变革与进步、国民经济的发展、地区的繁荣和企业的兴旺。项目是指一个过程, 而不是单指过程终结所形成的成果。经过人类长期的探索与总结, 目前已形成了一整套系统的项目管理理论和方法, 并成为现代管理学的一个重要分支。物流业是我国新兴的产业, 物流项目层出不穷, 既有物流“硬件”设施的建设, 又有物流“软件”规划与咨询项目。物流项目开发成功与否, 不仅直接影响物流企业的生存发展, 还将影响区域甚至国家的经济发展和综合实力。本章将从总体上介绍物流项目的概念、特点、属性和分类, 对物流项目管理的特点和内容进行概括性介绍, 同时也将物流企业项目化管理等前沿知识呈现给广大读者。通过本章学习, 会使读者对物流项目、物流项目管理有一个清晰的认识, 并对学习物流项目管理的必要性有深入的了解。



1.1 项目与物流项目

物流是物品从供应地向接收地的实体流动过程,根据实际需要将运输、储存、包装、装卸、流通加工、配送、物流信息等基本功能有机结合。物流项目在物流企业的实际运行过程中起到了至关重要的作用。物流企业的创立就是物流项目的实施过程,物流企业的目标需要物流项目来实现。了解物流项目的特点,分析物流项目的运作流程,实施对物流项目的有效管理,对物流企业减少管理接口、降低运营成本、提高工作效率都具有现实意义。

1.1.1 项目

项目来源于人类有组织的活动。有组织的活动一般可分为两种类型:一类是连续不断、周而复始的活动,称之为“作业”或“运作(Operations)”,如制造企业用自动化流水线生产某些产品的活动;铁路、公路和民航日复一日的列车、货车和飞机的运行;另一类是独特的、受资源约束的活动,称之为“项目”,如物流园区建设项目、京沪铁路建设项目、北京奥运场馆项目等。

“项目”一词在汉语中的出现追溯于20世纪50年代,当时国与国之间经常出现一些援助工程,即称为“援外项目”。20世纪80年代,世界银行根据其发放贷款的用途将项目解释为:“所谓项目,一般系指同一性质的投资(如设有发电厂和输电线路的水坝)或同一部门内一系列有关或相同的投资,或不同部门内的一系列投资(如城市项目中市区的住房、交通和供水等)。项目还可以包括向中间金融机构贷款,为它的一般业务活动提供资金;或为某些部门的发展计划发放贷款。项目通常既包括有形的,如土木工程的建设 and 设备的提供;也包括无形的,如社会制度的改进、政策的调整和管理人员培训等。”

美国项目管理协会(Project Management Institute, PMI)认为项目是一种被承办的旨在创造某种独特产品或服务的临时性努力。一般来说,项目具有明确的目标和独特的性质:每一个项目都是唯一的、不可重复的,具有不可确定性、资源成本的约束性等特点。

本书综合各种观点认为,项目是一项特殊的、将被完成的有限任务,它是在一定时间内,满足一系列特定目标的多项相关工作的总称。项目的定义包含3层含义:第一,项目是一项有待完成的任务,且有特定的环境与要求;第二,在一定的组织机构内,利用有限资源(人力、物力、财力等)在规定的时间内完成任务;第三,任务要满足一定性能、质量、数量、技术指标等要求。这3层含义对应项目的3种约束——时间、费用和性能。项目的目标就是满足客户、管理层和供应商在时间、费用和性能(质量)上的要求。

现在很多项目投资巨大,实施时间很长,一个大(母)项目往往包含有若干个小(子)项目,一些子项目则表现为“用有限的资源、有限的时间为特定客户完成特定目标的阶段性工作”。比如在我国重大项目三峡工程中,大坝、发电系统、船闸、升船机等都是具有相对独立的子项目。



阅读链接 1-1

美国项目管理协会

美国项目管理协会(也称美国项目管理学会)成立于1969年,是全球最大的非营利性项目管理专业国际权威机构,致力于全球范围内的项目管理研究、标准制定和出版、价值倡导、职业认证和学位课程认证,提供有价值的信息、资源和专业人士交流平台。其中,PMI制定和出版的《项目管理知识体系指南》(PMBOK; Guide)以11种语言在全球发行超过200多万册,是世界上项目管理的国际标准;其项目管理专业人士资质认证具有广泛的国际影响力,是项目管理领域唯一真正全球通用的权威认证,也是世界500强企业的首选;其倾力研发和推出的项目管理成熟度模型(Organizational Project Management Maturity Model, OPM3)及其评估体系,对改进项目管理、提升项目运作效率和成功率都具有战略价值。

PMI还审批注册教育机构(Registered Education Provider, REP)、鉴定项目管理学位课程、为项目管理从业人士设立职业发展框架、为组织提供项目管理成熟度模型。其解决方案协助组织和个人简化工作流程、提高工作效率、降低运营成本、增强竞争力,最终用知识创造价值,实现个人的职业化发展,并为组织创造业绩。

资料来源: <http://baike.baidu.com/view/3929225.htm>.

1.1.2 物流项目

物流项目是指由相关物流组织负责实施的,在一定时间内,满足一系列与物流产品及物流服务有关的特定目标的多项相关活动的总称。在企业里,物流工作既包括物流项目工作,也包括常规的物流操作流程,这二者有时是重叠的。物流项目与物流具体操作有一些共同特征,比如,它们工作的载体都是针对物流活动的相关业务展开的,都需要由物流专业人员来完成,以及受到企业有限资源限制的。

物流项目与物流具体操作区别在于物流操作是具有连续性和重复性的,而物流项目则是有时限性和唯一性的。所谓的时限性是指每一个物流项目都具有明确的开始时间和明确的结束时间;所谓唯一性是指该项物流产品或服务与其他产品或服务相比在某些方面一定会有所区别,也就是说,不会存在完全一样的两个物流项目。因此可以根据这一显著特征对物流项目下这样的定义:物流项目是物流组织为了创造某一唯一的物流产品或服务的时限性工作。

物流项目是随着物流行业的出现而出现的。在当今科学技术飞速发展的时代,物流项目在企业的技术变革与提高管理水平中扮演着越来越重要的角色。实际上,任何一个物流企业在成立之初都是一个典型的物流项目。当然,不同的企业领导者对这一“物流项目”采取的对策和行动各不相同,因此才出现千差万别、各具特色的物流企业。但一般成功的物流企业,在目标、运行程序、质量要求等方面也总会找到一些相似之处。从某种程度上来说,一个运行的物流企业终生都是一个物流项目,它为企业目标的实现不断进行更新技术、提高质量、满足用户需求,否则,就会被行业所淘汰。

各种层次的组织都可以承担物流项目工作。这些组织也许只有一个人,也许包含成千上万的人;也许只需要不到100个小时就能完成项目,也许会需要成千上万个小时。物流



项目有时只涉及一个相关物流组织的某一部分,有时则可能需要跨越好几个相关物流组织。通常,物流项目是执行相关物流组织商业战略的关键,是指为完成某一独特的物流服务所做的一次性努力。下面的中创物流美国田纳西州硝酸设备物流项目实例就是典型的物流项目之一。



阅读链接 1-2

中创物流美国田纳西州硝酸设备物流项目

总货量: 3520t, 散件 6400 余方

最大体积: 22.2m×4.75m×4.75m

工厂所在地: 美国田纳西州 CHATTANOOGA

项目考察时间: 2004 年 9 月; 开始拆卸时间: 2004 年 12 月 28 日

第一批集装箱发运时间: 2005 年 3 月 9 日

散件装船港: 萨瓦纳; 装船时间: 2005 年 8 月 4 日

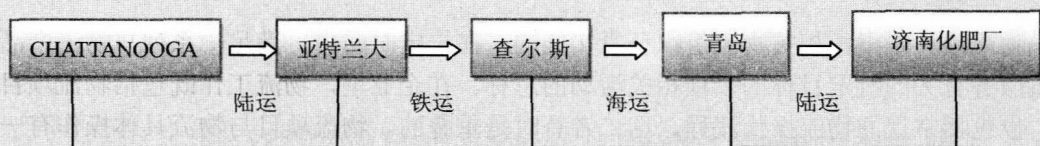
国内散件卸货港口: 青岛港; 卸货时间: 2005 年 9 月 15 日

卸货地: 山东济南化肥厂有限公司现场

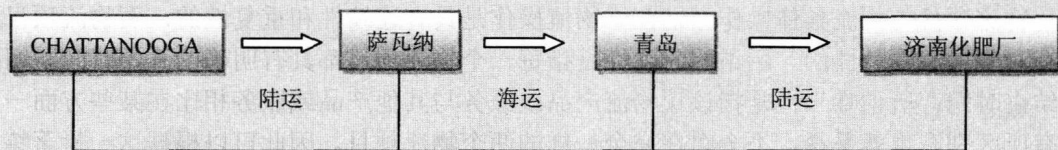
工厂交货: 2005 年 10 月 1 日最后一件货物安全运抵指定现场完好交货

物流项目方案:

(1) 集装箱运输路径。



(2) 散货运输路径。



资料来源: <http://wenku.baidu.com/view/c00c6e3710661ed9ad51f321.html>.

1.1.3 物流项目的属性

物流项目的存在是物流行业不断发展的必然结果。结合物流项目的概念,物流项目的属性可归纳为以下 5 个方面。

1. 唯一性

唯一性也叫独特性。这一属性是“项目”得以从人类有组织的活动中分化出来的根源所在,是物流项目一次性属性的基础。每个物流项目都具有其特别的地方,没有两个完全相同的项目。即便是常规的“物流运输”项目,只要将其确定为“项目”,就要明确项目的目标、项目的责任人、项目完成的时间、完成时的质量或服务要求,以及项目成本费用。