

企业管理咨询师的现场报告和案例分析
中小物流企业人员培养和经营改革记录

中小物流企业 人员的培养

人材育成のキーワード

(日) 川崎依邦 著
许京 译
孙庚 译



電子工業出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

中小物流企业 人员的培养

人材育成のキーワード

(日) 川崎依邦 著

许 京 译
孙 庚

電子工業出版社
Publishing House of Electronics Industry
北京・BEIJING

川崎依邦：人材育成のキーワード

Originally Japanese language edition copyright © 1996 by Yorikuni Kawasaki

Published by arrangement with PAN-PA CIFIC POLY CO., LTD.

Chinese language edition copyright © 2005 by Publishing House of Electronics Industry

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission in writing from the Proprietor.

本书中文简体字翻译版由川崎依邦授权电子工业出版社独家出版发行。未经出版者预先书面许可，不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

版权贸易合同登记号 图字：01-2004-4271

图书在版编目（CIP）数据

中小物流企业人员的培养/（日）川崎依邦著；许京，孙庚译．—北京：电子工业出版社，2005.4

ISBN 7-121-01008-9

I. 中… II. ① 川… ② 许… ③ 孙… III. 中小企业：物流企业-职工培训
IV. F253

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2005）第 016884 号

责任编辑：赵 菁

印 刷：北京大中印刷厂

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

经 销：各地新华书店

开 本：787×980 1/16 印张：11.75 字数：145 千字

印 次：2005 年 4 月第 1 次印刷

定 价：23.00 元

凡购买电子工业出版社的图书，如有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系。联系电话：（010）68279077。质量投诉请发邮件至 zltts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

致中国读者



本书能在中国出版，我深表感谢。本书是在日本出版的拙作《中小物流企业人员的培养》的中译本，由日本 FARAO 企划出版时，曾得到土居秀夫先生的大力协助。今天，本书又在旅日十年的出版策划人孙庚女士、许京先生的帮助下，得以呈现在中国读者面前。本书于 1996 年 1 月在日本发表，有幸得到了“此书是物流业界的圣经”这样的褒奖，至今仍被物流界人士广泛阅读。作为作者，我感到十分荣幸。

中国是一个幅员辽阔，蕴藏着无限潜力的国家。21 世纪是中国的世纪。物流业的人才培养是一个超越国界的永恒话题。本书希望为此贡献出绵薄之力。

作为一名企业经营管理咨询师，从 1989 年开始，主持物流经营研究会每月在大阪、东京、名古屋各举行一次讲座，现在接受培训的人员已经超过了 1 万人。非常难得，我为 500 多家公司进行经营管理指导，这些企业遍布日本，北至北海道，南到九州。在这里我向支持我的客户、物流业界人士表示感谢，并且向我的夫人——川崎桂子表示感谢，感谢她多年来对我的协助和支持。

川崎依邦

作者介绍



川崎依邦

1949年，生于广岛市。早稻田大学毕业后，在民营企业人事管理部工作，1983年进入管理咨询业。1988年成为物流企业经营管理咨询师，并成立一家公司，现为株式会社CMO董事长、中小企业诊断师、社会保险劳务师。

主要经营指导范围：① 会议指导，沟通交流体系的构筑；② 以工资体系为核心的人事体系的建立；③ 物流策划提案能力的提高。

著作：《企业活力经营》（家具产业出版社）、《中小批发企业的物流效率化体系》（与中小企业诊断协会合著）等。

目 录



前 言 人员培养的关键	1
第 1 章 企业文化改革案例分析	7
沟通体系的结构	7
每天的积累	17
小团队活动	25
个别谈心体系	37
目标管理体系	44
第 2 章 司机教育培训改革案例	53
对司机进行教育培训	53
5 点措施实践	61
确立班长制度	67
发挥检查验收表和工作手册的作用	75
努力达成零事故目标	87

第3章 干部培训改革案例.....	96
确立业务能力资格制度.....	96
成果分配体系的引入和确立.....	104
挑战经营管理课题.....	114
善于运用经营数据.....	120
确立预算制度.....	135
第4章 经营改革案例.....	143
千方百计减少事故.....	143
中期规划打开活路.....	152
培养经营管理者.....	161
经营管理者的作用.....	167
制定中期经营计划.....	173
后记.....	181

前 言



人员培养的关键

物流企业所处的经营环境

物流企业所处的经营环境日益严峻。这里面有来自安全方面的压力，卡车肇事的交通事故报道几乎天天见诸于报端和电视；围绕环境问题的社会舆论沸沸扬扬，卡车所排放的废气是造成环境恶化的重要原因之一；来自劳动基本法的压力，凡超过法律规定的日工作时间就要支付加班费，卡车司机平均每年工作 3000 小时，而劳动基准法规定的劳动时间是每年 2080 小时。长时间作业是物流界的现状；还有来自运费的价格压力，如货主要求物流企业提供物美价廉的服务，运费被一再降低，而另一方面又要求迅速、准确无误的安全运输。

这些来自安全、环境、法律、成本等各方压力，使得物流企业喘不过气来。怎样才能走出困境、提高利润呢？物流企业不进行经营改革就不能渡过难关。经

营改革的关键是“人”。本书就是一本物流企业经营改革的记录。笔者是经营管理物流企业的咨询师，也就是说，本书是一个企业管理咨询师的现场报告、案例分析。经营改革的成败取决于人。首当其冲的是企业的管理者，管理者要抱有坚强的信念。所谓坚强的信念是指渡过难关以求发展的意志。实现这一愿望依赖于企业对人才的培养。鼓舞企业中的管理干部、调度员，还有司机的士气，让他们树立积极挑战、乐观向上的精神。不仅企业的经营者需要自信和自豪感，而且还要让每一个司机保持自信和自豪的心态，这些和提高司机的社会地位密不可分。

作为企业管理咨询师，我确信一点，即经营环境再恶劣、来自各方的压力再沉重，物流企业也不可能消失。物流是社会的生命线。没有物流，社会活动就会停止。我经常鼓励物流企业的管理者和司机要挺起胸脯来做事。

物流企业所处的经营环境决定了企业的成败。胜者赢得了货主的信赖，因为司机的服务水平优良。反之，败者的企业风气沉闷压抑，司机的水平也低下。问题出在哪里呢？这是企业的经营改革水平的差距。经营改革水平是发挥人的能动性的水平。本书由以下 4 章构成：企业文化改革案例分析（第 1 章）、司机教育培训改革案例（第 2 章）、干部培训改革案例（第 3 章）、经营改革案例（第 4 章）。本书通过具体案例，剖析如何培养和提高经营改革水平，讲解解决问题的方法，揭示问题的答案。

本书也是提高企业管理水平，让企业、员工不断成长的奋斗故事。这一故事的关键是“信赖”。信赖是企业管理者与员工、货主和物流企业的关系基础。加深信赖关系是经营改革的重点。全书用具体事例讲述了如何建立这种信赖关系，这一旋律贯穿始终。我从心底反复祈祷提高物流企业的社会地位，培养企业人才，让物流企业不断发展壮大。为此，书中的具体事例，提供了如何做到这一点的答案。

今后，严峻的经营环境仍将继续。我衷心希望本书能为管理者渡过难关提供帮助。

物流企业是先进的风险企业

目前，货主对物流的认识发生了变化，已经从单纯的只要运费便宜就可以提高到追求物流效率的新阶段。货主关心的是把物流企业作为自己的伙伴，以期提高物流效率。“一条龙物流”既降低了成本，又完成了制造、销售、商品一体化的过程。原来是免费送货，如今有偿送货已悄然兴起。其他变化如不同企业共同利用同一卡车送货，产品数量的削减，订货单位的批量化，或者因有效利用船、集装箱而产生的诸多动向都已经出现。

把物流效率化作为经营战略核心的货主企业不断增加。对物流企业来讲，机会已经到来。原来，有的货主小看物流企业，把它作为承包隶属的公司。“跑运输的公司有的是，你不干我找别人”这种例子曾屡见不鲜。

不过，这种做法逐渐行不通了。随着制造、销售、商品一条龙化的出现，如果货主企业不全力应对物流效率化的挑战，生存下去都会成为困难。从物流企业的角度来看，货主企业的物流负责人专横跋扈，常常性格特异，与众不同。货主企业的物流负责人则认为，和物流业打交道绝不可掉以轻心，放松警惕。“一不留神就会掉进陷阱，要提防上当受骗。”也就是说，双方互不信赖。这样下去的话，货主企业甚至有灭顶之灾。只有双方互为伙伴，共同开启智慧之门，才能渡过难关。

物流企业进入了机会难得的时代。原来那种张口闭口一味要求“运费再便宜些”的货主企业面临生存危机，它们开始把物流置于全盘计划中，用合理化的决策降低整个项目的成本才是根本。为了降低整体成本，把物流企业作为一个咨询

对象，货主企业希望从它们那里获得建议和新提案。

没有这种意识，没有把物流效率化提上日程的企业不能摆脱落后于时代的命运。这么说一点也不过分。现在，有活力的物流企业充满了机遇。能够充分发挥策划能力的企业是先进的风险企业，一定会抓住成长的机遇。总而言之，新的动向已经出现，即涌现了挑战多样化、高度化服务的物流企业。

近来值得一提的是，混合装载的趋势推出了零担物流服务，这种服务指定方向后直接集货、直接送货。还有一种是提供各种服务的综合物流业务。综合物流业务是指以物流中心为核心，进行货物保管、库存管理、集货、流通管理等物流服务，与送货贯穿起来，是单一渠道的物流系统。

信息网络化也在不断进步，输入货车、货物运输服务的需求信息后，各物流企业据此信息提供相应服务。这种形式可以提供多种服务，如交货代理业务，它以原来靠私家小货车交货的多家货主企业为服务对象；零担运输业务，它以中长途运输 1~2 吨的中量级货物为对象；为货主企业代理管理它们的送货服务中心业务，提供从中心内办公室事务到发送货物的一系列服务等。

而且，现在还出现了推出独自运费、服务费系统的物流企业。他们以不特定多数的顾客为服务对象，提供搬家、送货上门、代理交货、中批量零担运输等各种业务服务。随着与货主企业的伙伴关系不断加深，物流企业根据货主企业的出货计划调度货车、安排出发时间。如果是多家货主，物流企业则机动灵活地调车，制定车辆运行时刻表以确保运行时间。

增加了这些服务项目后，物流企业满足了货主企业的物流效率化要求，大大改善了原来从属被动的经营管理体制，获得了新的发展。

提高社会地位

物流企业的社会地位不高，甚至是被冷眼审视。一位长途运输司机看离交货时间还有4个小时，就用手机联络了4个同事，在某地汇合后直奔附近的小酒馆喝酒。本来应该利用这4小时时间小睡一下，但是开长途车的孤独寂寞让他不知不觉地贪杯了，以至于和邻座的客人大动干戈，扭打起来。最终，一个司机受伤并被警察带走了。“嗨，跑运输的就这样，没办法！”货主听了交货被延误的理由后，不禁脱口而出。

某物流公司录用了一位不到30岁的司机，他是一个不懂礼貌的年轻人。拥有20辆货车的老板常常因货主对他的投诉而伤脑筋。他出言不逊，态度怠慢。老板提醒他：“被人叫到名字后要回应一声。”于是，他立即反驳：“真啰唆，什么了不起的事儿啊。”“什么?!这是跟上司说话的腔调吗？”

这里只举了两个素质很差的司机的例子。如果司机这样下去的话，将影响货主对物流企业的评价。卡车运输业的社会地位低下是自食其果，被社会冷眼小看是自作自受。这么下去能视而不见吗？

1年365天，物流公司的车辆调度从不间歇。调度员一年只能休息几天。“正常的上班时间该是什么样子呢？”“深夜两点上班，现在已经是晚上八点了，还在公司里。到了忙碌的12月，可能还要更晚。”

如此苦干真让我由衷敬佩。“这样算下来的话，每天回到家到睡觉前只有五六个小时。真难为你能坚持下来。”“没办法，只能这样。车辆调度的辛苦导致头发脱落，这是精神紧张造成的。”

即使这样拼命干，支持着车辆调度体制，运费不但不能上涨，反倒打折降价。有个司机是独身，他的工作状态使他不能成家。曾经有一个女孩和他交往了一段

时间，如此繁重的工作让这个姑娘不声不响地离开了他。这种例子在运输业并不少见。如何突破这种局面呢？

答案是强化人才的培养。物流业是劳动密集型行业，因此，培育人才是提高物流业社会地位的关键。

“反正司机就这样”、“物流业的管理者超负荷工作理所当然”，不能再让这种口吻继续下去了，否则物流业会丧失梦想和希望。欲速则不达。应该积极致力于物流经营的基本原则——人才的培养。勇气和动力在哪里呢？它来源于物流业上层人士的社会使命感，还有从事物流业工作的荣誉感。

谁也没有说超负荷工作一无是处，问题是它的内涵。企业经营者只要给员工提供一份薪水，就能让他们感受到工作的乐趣和价值吗？只有员工切身感到自己的工作有益于货主，对社会的发展有所贡献时，工作的价值和劳动的喜悦才能油然而生，才能最终孕育出培养人才的企业文化。要在此基础上树立起经营目标，与员工共有公司的经营方针，让员工具有为货主提供满意服务的使命感。

第 1 章



企业文化改革案例分析

沟通体系的结构

(1) 沟通机制的重要性

沟通机制是指汇报、联络、商榷的组织结构。对培养物流人才来说,公司的文化、环境干系重大。良好的土壤等于公司的风气,只有这样才能播种、发芽和开花。形成优良风气的关键是理顺汇报、联络、商榷的通路。

作为重建美国企业的经营手段——业务流程再造(Reengineering)备受瞩目。它不是单纯削减成本,还包括通过改革组织和人事制度来建立良好的公司氛围。改革公司文化的目的就是要彻底满足顾客的需要。为此要发挥雇员的能动性,促使他们固有的意识发生变化。

对物流企业来讲,如何进行业务流程的再造呢?货主希望物流成本低廉,如

果实现了价格上的突破，就能让顾客满意。这就要进行公司文化的改革和员工意识的改革。建立和完善汇报、联络、商榷的组织结构是意识改革的有力武器。

我经常在物流企业里听到这样的话：“忙得连开会的时间也没有。”送货司机夜里 10 点回到公司时，办公室的灯光已经熄灭了，他听不到“辛苦了”这样的问候。公司内部沟通能力差，在这种冷漠的环境中是不可能孕育出人才的。业绩优良的企业的沟通机制是上通下达的。

北海道某运输公司经营者的夫人曾写过一篇题为《今后的运输业和五类管理》的文章。这位有两个男孩的 37 岁母亲用这篇文章参加了一家专业杂志社主办的论文写作比赛，并获得了优秀奖。她丈夫的公司主要是以四吨货车运输为主，销售酒类、运输建筑材料和参与农业合作社¹的经营，业务范围较宽。这位女士在文中指出：第 1 类管理是司机培训。作为员工培训的一个环节，公司管理者与司机边喝咖啡边谈一些生活琐事，悉心听取他们的烦恼，努力为他们排忧解难。这就是所说的交流顺畅和建立信赖感。第 2 类是物流设备管理。为了满足土木工程、建筑业的物流需要，添置完善的运输设备业是物流业务的一部分。第 3 类是发挥无线信息工具的作用，进行通信网络管理。这位 37 岁的母亲举了一个具体的例子。秋天是运输业忙碌的季节，他们同时收到两家公司的配送单。她用无线设备与丈夫联络来处理公司事务，收到了很好的效果。第 4 类是计算机管理。他们导入了计算机系统，运用各种数据管理软件，及时把握盈亏状况，有助于公司的经营管理。第 5 类是向货主提供的业务服务管理。第 1 类到第 4 类全都是为了提高服务质量、让顾客满意和在工作中起辅助铺垫作用的。最重要的是有为货主服务的诚意。他们曾经夜里 12 点收到一位农家大娘的感谢电话：“穿蓝色工装裤的年轻司

¹ 农业合作社是为谋求农民生产与生活的方便，提高农民生活质量和生产效率而建立的公共团体。
——译者注

机用卡车来送肥料时，一见我正在搬大袋的肥料，就马上热情地来帮忙。”

这些事例告诉我们汇报、联络、商榷的重要性，公司是培养人才的基础，让顾客满意是事业经营的核心。所以，公司管理者必须和每一位司机进行真诚的交流，以理顺公司汇报、联络、商榷的沟通体系。

沟通体系的结构如图表 1-1 所示。企业管理会议（业务状况会议）和公司的碰头会就像汽车的两个轮子；每天早会的成果积累也非常重要；安全及卫生会议是物流企业的重要课题之一，必须朝无事故方向努力；企业经营方针发布会是为了让员工了解经营方针，从而完成公司的经营目标，同心协力和增加公司的凝聚力；个别谈心是指一对一的交换意见。在这个交流沟通框架中，形成了培养和造就物流人才的企业文化。下面结合具体事例详述。

图表 1-1 交流和沟通体系的结构

会议名称	内 容	日 程	参加者
管理会议 (业务状况会议)	• 确认经营目标和业绩 • 在确认的基础上制定对策 • 各种联络事宜	每月一次 一次两小时	干部以上级别
公司碰头会 (小团队活动)	• 讨论本部门需要改进的问题 • 明确需改进的具体事项 • 制定具体改进措施，验收改进成果	每月一次 一次一小时	全体员工
早会	• 诵读公司理念 • 三分钟发言 • 贯彻汇报、联络、商榷的沟通机制	每天工作开始 前 5~10 分钟	全体员工

续表

会议名称	内 容	日 程	参加者
安全及卫生会议	• 验收为实现无事故所进行的各项工作 • 事故原因分析和解决对策 • 进行安全培训	每月一次 一次一小时	全体员工
经营方针发布会	• 公布经营方针 • 齐心协力完成经营目标 • 形成凝聚力	一年一次	全体员工
个别谈心	验收个人目标卡的执行情况	一季度一次	全体员工

(2) 管理会议（业务状况会议）

培养干部的核心是让各位管理人员把握经营精神，管理会议就是一个良好的培训场所。A 公司（拥有 50 辆货车，负责本地和中长途包车运输）的老板、会计、配车员（2 人）、企业管理咨询师（记录人员）共 5 人召开了管理会议。在这个家族企业中，会计是老板夫人，其中一位配车员是老板的胞弟。他们采纳了企业管理咨询师的建议召开了这次管理会议。A 公司原来一直没有定期的管理会议，偶尔商量一下公司事务也多以夫妻争吵不休而收场。会计一开口总是“资金周转不过来，太痛苦了”，老板已经听烦了她的抱怨，公司的财务是一本糊涂账。配车员光是负责配车就已经竭尽全力了，再没有精力从经营的角度审视不同车辆的不同成本了。公司管理层每个人的工作都堆积如山，根本没有时间从容地开会。大家也曾经开过两三次会，但是没有制度化。

“我们公司的一大特点就是决定了的事不能坚持贯彻下来，不知不觉地就半途而废了。”老板语出无奈。因此，他们请来了企业管理咨询师，召开了管理会议。会上制定了公司的业务计划、盈利计划，并且定期验收。这就是公司业务状况会