



21世纪高等院校教材·物流管理系列

物流企业管理

刘 丹◎编著

-43



科学出版社

www.sciencep.com

21 世纪高等院校教材·物流管理系列

物流企业管理

刘 丹 编著

科学出版社

北 京

F253-43
L605

内 容 简 介

本书以现代企业管理基本理论为框架,从物流和物流企业的基本概念开始,结合物流企业管理实践,综合研究物流企业经营管理的全过程,主要阐述物流企业管理基本原理以及物流企业的战略管理、计划与决策、营销管理、仓储与库存管理、配送与运输管理、财务管理、信息管理、设施与设备管理、质量管理等基本模式和方法、基本技术和管理原则。本书选择具有代表性的案例和一些实用的管理工具与方法供读者借鉴,并配有相应的复习思考题和计算题,便于掌握理论知识和方法。本书配备多媒体教学课件和计算题参考答案供教师使用。

本书既可以作为高等院校物流管理、物流工程专业的本科生教材和高职高专院校物流管理专业的教材,也可作为物流企业管理人员学习和培训用书,以及成人教育用书。

图书在版编目(CIP)数据

物流企业管理/刘丹编著. —北京:科学出版社,2010.2

21世纪高等院校教材·物流管理系列

ISBN 978-7-03-026618-7

I. ①物… II. ①刘… III. ①物资企业-企业管理-高等学校-教材
IV. ①F253

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第0174467号

责任编辑:李欢 王丹妮/责任校对:包志虹

责任印制:张克忠/封面设计:耕者设计工作室

科学出版社出版

北京东黄城根北街16号

邮政编码:100717

<http://www.sciencep.com>

源海印刷有限责任公司印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2010年2月第一版 开本:787×1092 1/16

2010年2月第一次印刷 印张:17 1/2

印数:1—4 000 字数:420 000

定价:30.00元

(如有印装质量问题,我社负责调换)

前 言

随着经济全球化时代的来临,全球采购、全球生产和全球销售的发展模式以及全球服务贸易的迅猛发展要求加快发展现代物流业,优化资源配置,完善物流服务体系,提高市场响应速度和产品供给时效,降低企业物流成本。物流企业作为现代物流业的重要主体之一,已经成为推动现代物流业发展的重要力量,其经营管理状况直接影响物流业的运行效率。但是,与国际上著名的物流企业相比,我国物流企业的总体经营管理水平仍然偏低,需要运用现代企业管理理论和方法指导我国物流企业,提升其市场竞争力,以应对日益激烈的国际市场竞争。

《物流企业管理》这本书,以现代企业管理基本理论为框架,从物流和物流企业的基本概念入手,结合物流企业经营管理实践,以物流业务运作为主线,综合研究物流企业经营管理的全过程,主要阐述物流企业管理基本原理以及物流企业战略管理、物流企业计划与决策、物流企业营销管理、物流企业仓储与库存管理、物流企业配送与运输管理、物流企业财务管理、物流企业信息管理、物流企业设施与设备管理、物流企业质量管理等方面的基本模式和方法、基本技术和管理原则。由于人力资源管理的内容通用性较强,本教材中就不再赘述。

本教材主要有以下特点:

(1) 研究对象明确。以中国国家标准《物流企业分类与评估指标》界定的综合服务型物流企业为研究对象,所有的管理内容均围绕它展开。

(2) 体系完整,内容新颖。纵向上,抓住现代物流企业管理层次上的特点,重点强调高层战略管理、中层经营管理和基层作业管理;横向上,强调了订单驱动流程新型企业运营模式,管理逻辑十分清晰。同时能密切跟踪物流学科的最新发展动态,从理论上尽量反映学科的前沿内容,从案例上尽量收录最新的国内外物流企业的管理经验。

(3) 重视量化管理。根据物流企业经营管理的需要,在计划与决策、仓储与库存管理、配送与运输管理、财务管理、设施与设备管理、质量管理等方面都导入了定量的管理方法,让学生掌握精细化管理的基本内容,以培养学生的实际管理技能。

本书在编写过程中,借鉴了国内外许多专家的资料和研究成果,在此谨向他们表示衷心的感谢。本书能顺利完成,要感谢福州大学八方物流学院的同事们在写作过程中给予的支持和鼓励;要感谢科学出版社李欢等几位编辑的大力支持和帮助;要感谢我的研究生陈劼、岳银园、张立武、张玉婷、许琴、殷志浩帮助收集整理大量资料。最后,我还要特别感谢我的丈夫、女儿及其他亲人们多年来对我的理解、鼓励和支持!

鉴于作者学术水平所限,书中不足之处恳请读者不吝指正!

刘 丹

2010年1月18日

目 录

前言

第一章

物流企业管理概论	1
第一节 物流概述	1
第二节 物流企业概述	4
第三节 物流企业组织结构	6
第四节 物流企业管理概述	13
复习思考题	15
案例分析 宝供物流企业集团的成功之路	16

第二章

物流企业战略管理	19
第一节 物流企业战略管理概述	19
第二节 物流企业战略环境分析	23
第三节 物流企业战略制定	31
第四节 物流企业战略实施	40
复习思考题	43
案例分析 UPS 发展历程	43

第三章

物流企业计划与决策管理	46
第一节 物流企业计划管理	46
第二节 物流企业决策管理	57
复习思考题	68
计算题	68

第四章

物流企业营销管理	70
第一节 物流企业营销管理概述	70
第二节 物流企业市场细分策略	75
第三节 物流企业目标市场选择策略	77
第四节 物流企业市场营销组合策略	80
复习思考题	94
案例分析 中外运敦豪的营销策略	95

第五章

物流企业仓储与库存管理	96
第一节 物流企业订单管理	96
第二节 物流企业出入库作业管理	102
第三节 物流企业储位管理	115
第四节 物流企业盘点管理	121
第五节 物流企业库存管理	125
复习思考题	135
计算题	135
案例分析 英迈公司仓储管理	136

第六章


物流企业配送与运输管理	138
第一节 配送中心概述	138
第二节 配送运输管理	141
第三节 配送运输车辆管理	152
第四节 配送运输评价	157
复习思考题	160
计算题	160
案例分析 百胜物流降低连锁餐饮企业运输成本之道	161

第七章

物流企业财务管理	164
第一节 物流企业财务管理概述	164

第二节	物流企业筹资管理	170
第三节	物流企业投资管理	178
第四节	物流企业利润分配	187
第五节	物流企业财务分析	189
	复习思考题	200
	计算题	200


第八章

	物流企业信息管理	202
第一节	物流信息系统概述	202
第二节	典型的物流企业管理信息系统	211
第三节	物流企业信息系统的设计与开发	216
	复习思考题	219
	 易通物流管理信息系统	220

第九章

	物流企业设施与设备管理	222
第一节	物流企业设施与设备管理概述	222
第二节	物流企业设施与设备的选择与评价	224
第三节	物流设备的使用、维护与修理	229
第四节	物流企业的设备改造与更新	234
	复习思考题	239
	计算题	239

第十章

	物流企业质量管理	240
第一节	物流企业质量管理概述	240
第二节	物流企业质量管理的基本方法	245
第三节	ISO9000 标准在物流企业管理中的应用	260
	复习思考题	269
	计算题	269
	 JC 公司质量管理	270

	参考文献	272
--	------	-----

第一章

物流企业管理概论

【学习目标】

- 掌握现代物流的内涵
- 掌握辨析物流企业与物流企业管理的概念
- 了解我国物流企业的分类与评估标准
- 熟悉物流企业组织结构设计的原则
- 了解物流企业组织结构的主要形式及主要部门职责
- 掌握物流企业管理的职能、内容和原则

第一节 物流概述

物流概念的形成经历了较为漫长的道路。从历史的发展来看，在 20 世纪之前的很长一段时间存在的只是一些物流意识，还没有明确的物流概念。20 世纪初，随着工业化进程的加快以及大批量生产和销售的实现，出现了直接进入流通领域的制造商，开始涉及 physical distribution（物资配送或实物配送，简称 PD）。阿奇·萧在 1915 年哈佛大学出版社出版的《市场流通中的若干问题》（*Some Problems in Marketing Distribution*）一书中研究了市场流通中存在的一些问题，明确将企业活动分为创造需求的活动和物流活动，并指出“创造需求与实物供给的各种活动之间的关系……说明（这些活动之间）存在平衡性和互相依赖两个原则”，“物流（the physical distribution of goods）是与创造需求不同的一个问题……流通活动中的重大失误都是因为创造需求与物流之间缺乏协调造成的”。自从阿奇·萧的物流概念提出后，又经过了 70 年左右的时间才对物流管理有了明确的定义。

从实践发展的角度来看，第二次世界大战期间，美国及其盟军的军事后勤活动的组织为人们认识物流提供了实证依据。这期间积累的大量军事后勤保障理论和经验在战后很多国家运用到了民用领域，促进了 20 世纪六七十年代世界经济的发展，也促使现代物流学（logistics）理论形成和发展。

一、物流的定义

随着社会经济的发展和科技的进步，物流的理论和概念以及范围不断地变化与发展。物流的定义在各个经济发展阶段，适应不同的经济活动目的，不断地进化、调整和完善；即便在同一历史时期同一经济发展阶段，也因不同的学派、不同的学术团体、不同的机构和不同的国家，出自不同的角度和观点而有所差别。不过物流定义的演变过程恰恰反映了

不同时期物流理论、物流管理以及物流技术的进步轨迹。

1. 美国的定义

美国的定义较有影响力。1963年成立的美国物流管理协会（National Council of Physical Distribution Management）对“physical distribution management”进行了多次定义，1976年修订为：“physical distribution management 是为了计划、执行和控制原材料、半成品及产成品从起源地到消费地的有效率的流动而进行的两种或多种活动的集成。这些活动可能包括但不限于：顾客服务、需求预测、交通、库存控制、物料搬运、订货处理、零件及服务支持、工厂及仓库选址、采购、包装、退货处理、废弃物回收、运输、仓储管理。”这个定义中的物流范围从销售物流扩大到采购物流，不仅包括产品从生产商的生产组装流水线起，经过批发、零售，最终到消费者手里的终点移动，还包括原材料和零部件等从供应商到生产商生产组装流水线的始点流动。

1985年，美国物流管理协会的英文名称改为 Council of Logistics Management，简称 CLM，用 logistics 代替了 physical distribution。它对物流（logistics）的定义为：“物流是为了满足顾客需求而对商品、服务和相关信息从起源地到消费地的有效率、有效益的流动和储存而进行的计划、执行与控制的过程。”

从以上两个定义来看，前者定义了具体的物流活动，后者采取了更为灵活的表述，所适应的领域更为广泛；前者强调“有效率”的流动，后者强调“有效率、有效益”的流动；前者的目的是“有效率的流动”，后者的目的是“满足顾客需求”。这些区别体现了现代物流的核心价值，反映了美国物流界对物流活动认识的深入及物流内涵和外延的变化。

21世纪后，物流的发展进入了供应链管理（supply chain management, SCM）阶段，物流理论也逐渐向更宽阔的领域发展。2001年，美国物流管理协会对物流的定义是：“物流是供应链流程的一部分，是为了满足客户需求而对商品、服务及相关信息从原产地到消费地的高效率、高效益的正向和反向流动及储存进行的计划、实施与控制过程。”在该定义中，不仅把物流纳入了企业间互动协作关系的管理范畴，而且要求企业在更广阔的背景上来考虑自身的物流运作，即：不仅要考虑自己的客户，而且要考虑自己的供应商；不仅要考虑到客户的客户，而且要考虑供应商的供应商；不仅要致力于降低某项具体物流作业的成本，而且要考虑使供应链运作的总成本最低。总之，该定义反映了随着供应链管理思想的出现，美国物流界对物流的认识更加深入，强调“物流是供应链的一部分”，并从“反向物流”的角度进一步拓展了物流的内涵与外延（图 1-1）。

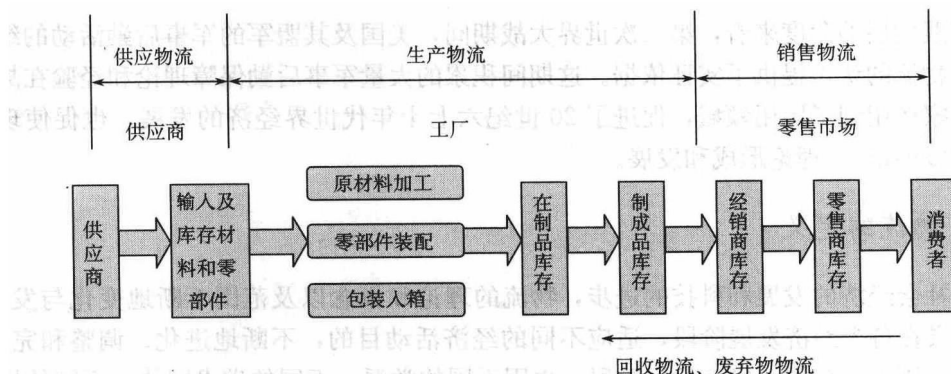


图 1-1 物流过程示意图

2. 欧洲的定义

欧洲物流协会（European Logistics Association, ELA）1994年发表的《物流术语》中将物流定义为：物流是在一个系统内对人员及/或商品的运输、安排及与此相关的支持活动的计划、执行与控制，以达到特定的目的。

欧洲物流协会将物流活动视为二维矩阵：第一维是物流流，由采购、物料管理和实物配送三个业务功能组成；第二维是工作顺序，由顾客服务、运输、仓储/物料搬运、物料计划与控制、信息系统与支持以及管理等六个学科构成。

3. 日本的定义

2002年，日本标准学会以日本工业标准（JIS）的形式，对与物流相关的词汇作出了明确的定义。

第一个词汇对应于美国的 physical distribution，工业标准的定义为：“物资资料从供应者到需求者进行时间的、空间的移动过程的活动。一般认为是将包装、输送、保管、装卸搬运、流通加工以及与此相关的情报等各项功能进行综合管理的活动。在不同的对象领域有特定的不同称呼：供应物流、生产物流、销售物流、回收物流等。”

第二个词汇对应于美国的 logistics，工业标准的定义为：“将物流活动的目标定位于充分满足最终需要，同时要解决保护环境等方面的社会问题，在此前提下追求高水平、综合地完成包装、输送、保管、装卸搬运、流通加工以及相关的情报等各项工作，以谋求将供应、生产、销售、回收等各个领域实现一体化、一元化的经营活动。”

4. 中国的定义

在我国，物流是一个外来词，是在20世纪70年代末从日本引进的。1979年6月，中国物资经济学会派代表团参加在日本举行的第三届国际物流会议，代表团回国后把物流的概念介绍到了国内。此后，有关部门及专家学者展开了对物流的研究。

代表性的物流定义有：1987年，王嘉霖、张蕾丽教授在《物流系统工程》一书中指出：物流泛指物资实体的场所（或位置）转移和时间占用，即物资实体的物理移动过程（有形的与无形的）。狭义地讲，物流包括从生产企业内部原材料、协作件的采购开始，经过生产制造过程中的半成品的存放、装卸、搬运和成品包装，到流通部门或直达客户后的入库验收、分类、储存、保管、配送，最后送达顾客手中的全过程，以及贯穿于物流全过程的信息传递和顾客服务工作的各种机能的整合。

2001年4月，由中国物资流通协会牵头组织，中国物资流通技术开发协会、北京工商大学、北京物资学院、北京交通大学、华中科技大学、原国内贸易局物流技术研究所等单位专家学者编写的中华人民共和国国家标准《物流术语》正式颁布。根据该标准，将“物流”定义为：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、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。定义的前半部分指出了物品的流动方向，起点是“供应地”，终点是“接收地”。定义的后半部分指出了物流所包含的功能要素，这些功能要素不是相互独立的，在物流过程中，应对其“实施有机结合”，以充分发挥其整合作用。在国标中单独对“物流管理”这一词条进行了界定，将“物流管理”定义为：为了以最低的物流成本达到客户所满意的服务水平，对物流活动进行的计划、组织、协调与控制。2006年《物流术语》标准进行了修订，“物流”的定义没有改变，“物流管理”的定义修改为“为达到既定的目标，对物流的全过程进行计划、组织、协调与控制”。

二、现代物流的运作机理

现代物流的运作机理可以从不同的角度来理解。从技术手段上来看,现代物流运作机理为信息化,包括电子商务、快速反应等。通过运用更新、更快和更低成本的计算机软硬件及电子通信技术,使企业用较低成本的信息资产去替换昂贵的库存、运输和其他传统的物流成本。从现代物流运作的主体来看,反映在“第三方物流企业”,还包括供应链的核心企业、供应链集成商等专业机构。它强调企业应当从事核心业务,将非核心业务实行外包,从而实现“重心聚焦战略”,提升企业的核心竞争力。从现代物流的运作对象上来看,是企业内部和企业外部的物流整合,包括社会物流和宏观物流资源的整合等。但就其本质而言,现代物流的运作机理是通过现代化技术的运用和不断优化的管理模式,在一个不断变化的社会经济系统中实现人类劳动对象在时间和空间上更便捷、在成本上更低廉地转移。

现代物流这种追求“更便捷、更低廉”的运作机理,从局部的准时制生产和广泛的国际贸易都能表现出来。从准时生产来看,它的出发点是不断消除浪费,追求无库存生产,即将合适的原材料和零部件,以合适的数量,送往合适的地点。从国际贸易来看,为了保持和增加市场份额,一个企业必须以有竞争力的价格在合适的时间和地点提供合适的产品。这表明必须正确地履行四个基本功能——商品的供应、储存、运输和市场营销,才能实现“便捷、低价”的最终目标。

■ 第二节 物流企业概述

一、物流企业的定义

2004年8月25日,国家发展改革委员会、商务部、公安部、铁道部、交通部、海关总署、税务总局、民航总局、工商总局等九部委联合制定了《关于促进我国现代物流业发展的意见》。《意见》中指出:物流企业是具备或租用必要的运输工具和仓储设施,至少具有从事运输(或运输代理)和仓储两种以上经营范围,能够提供运输、代理、仓储、装卸、加工、整理、配送等一体化服务,并具有与自身业务相适应的信息管理系统,经工商行政管理部门登记注册,实行独立核算、自负盈亏、独立承担民事责任的经济组织。

2005年5月1日,国家质量监督检验检疫总局和国家标准化管理委员会联合发布的《物流企业分类与评估指标》对物流企业作了新的定义,即“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,非法人物流经济组织可比照适用”。

2006年12月4日发布、2007年5月1日开始实施的中国国家标准 GB/T1835—2006《物流术语》对物流企业的定义为:从事物流基本功能范围内的物流业务设计及系统运作,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。

本书对物流企业的界定采用《物流术语》的定义,在后面章节所阐述的物流企业管理

内容均针对此定义界定的物流企业。

二、物流企业的分类

中国国家标准《物流企业分类与评估指标》将物流企业划分为运输型、仓储型、综合服务型三种类型，并对每种类型物流企业的主要业务范围及功能作了具体的界定。运输型物流企业是以从事货物运输或代理运输服务为主，包含其他物流服务的企业；仓储型物流企业是主要从事区域性仓储服务，同时也从事其他物流服务活动的企业；综合服务型物流企业是专门为企业客户提供原材料、在产品、产成品一体化物流服务的企业。

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以及商品经销、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；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；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。

为了能够全面、系统地反映物流企业综合能力标准，规定了物流企业的五个等级（从5A至1A依次降低），以及不同类型、不同级别企业的具体指标。评估指标包括三种不同类型企业经营状况、资产、设备设施、管理与服务、人员素质、信息化水平等六个方面的16~18项具体内容，使标准更具有指导性、实用性和可操作性。例如，1A级运输型物流企业，年货运营业收入和资产总额都要达到300万元以上，拥有5个以上的营业网点和30辆以上的自有货运车辆，且物流经营业务信息要求部分实行网络化管理。5A~1A级运输物流企业要求年货运营业收入分别在15亿元以上、3亿元以上、6000万元以上、1000万元以上、300万元以上；而营业时间也是在3年以上~1年以上。

中国第一批26家A级物流企业名单中，5A级企业有9家，4A级企业5家，3A级企业7家，2A级企业5家。中远物流名列5A级物流企业名单榜首，其他8家是中海集团物流有限公司、中国物资储运总公司、中铁快运股份有限公司、中铁现代物流科技有限公司、嘉里大通物流有限公司、黑龙江华宇物流集团有限公司、远成集团有限公司、安吉天地汽车物流有限公司。

三、物流企业的职能

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以供应链组织协调为核心的整套服务。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，而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综合需求。物流企业的存在目的就是满足客户的各种物流服务需求。现代物流企业不仅是生产企业的原料库、成品库和运输商，而且也是最终用户和服务的供应者。它以现代信息技术为支撑，使传统的仓储运输服务提升到一个新水平；同时，开展配送、流通加工、物流系统优化、企业资源整合、物流信息系统规划和实施等深层次服务。

(2) 降低运营成本。仓储运输是形成企业成本的主要内容，也是影响企业利润的主要因素。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，降低客户库存，缩短运输、配送周期，帮助客户提高运营效率，降低运营成本。

(3) 实现物流功能整合。所谓物流功能整合，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物流系统，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。另外，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专业化的物流服务，并与客户企业的业务系统实现完美的集成，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，提升客户的竞争力。

■ 第三节 物流企业组织结构

一、组织结构设计

企业的组织结构是为了实现企业的战略目标，以企业的价值链和主导业务流程为基础，通过职能分解，建立各部门的协调关系，是承担各种责、权角色的人员有机结合的团体，是组织工作任务分派、编组、协调等的正式架构，目的是使组织的每个成员了解整个组织在权力、职责上的分配和上下级的协调关系。主要的组织结构形式有直线制、职能制、事业部制和矩阵制等。

组织结构设计是对构成企业组织的各要素进行排列、组合，明确管理层次，分清各部门、各岗位之间的协作关系，并使其在实现企业的战略目标过程中获得最佳的工作业绩。组织结构的考虑需要考虑企业的战略目标和活动特点，有利于实现组织目标和效率、与内外环境相适应的组织形式就是好的、适合的组织结构形式。

在进行组织结构设计时，主要需要考虑九项参数指标，这些指标基本上反映了组织结构的主要特征。这些参数指标分别为：管理层次、管理跨度、专业化程度、标准化与规范化程度、集权与分权程度、核心职能、地区分布、分工形式和人员结构等。

二、物流企业组织结构设计的原则

在物流企业组织结构设计的过程中，要遵循一些原则，这些原则是在长期的管理实践中积累而成的。

(1) 目的明确原则。物流企业组织结构设计要为企业的发展服务，各职能部门的设立应以有效完成企业的战略目标和经营活动为目的。

(2) 统一指挥原则。清晰界定各层级的报告关系，每位下属应该有一个并且仅有一个上级，在上下级之间形成一条清晰的指挥链，从而避免“多头领导”情况的出现。

(3) 控制幅度原则。一个上级直接领导与指挥的下属人数应该有一定的限度，并且应该是有效的。法国管理学家格拉丘纳斯的研究表明：当上级的控制幅度超过6~7人时，其与下级之间的关系就会越来越复杂，以至于最后无法驾驭下级。

(4) 适度分权原则。物流企业在进行组织结构设计时，必须考虑权力的分配模式，要适度分权，将集权和分权控制在合适的基准之上，既不影响组织成员的工作效率，又不影响管理层和基层员工的工作积极性，使企业组织结构具有高度的开放性和协作性。

三、物流企业组织结构设计的主要形式

物流企业组织结构，是指物流企业的整个组织结构按部门划分和按层次划分，组成纵横交错关系的组织管理形式。它取决于企业规模、经营内容、企业人员素质、经营管理水平和企业内外部环境等多种因素。此外，物流企业的所有制不同，它的组织管理形式也会有所不同。同时，物流企业组织的结构形式，是随着企业发展和管理科学化、现代化的发展而发生变化的，从其发展过程来看，主要有以下几种。

1. 直线制形式

这是最简单的管理形式，如图1-2所示。它的特点是物流企业各级行政领导按照直线从上到下进行垂直领导，不另设专业职能机构。这种组织管理形式的优点是机构层次少，权力集中，命令统一，决策和执行迅速，工作效率高。缺点是领导需要处理的事情太多，精力受牵制，不利于提高企业的经营管理水平。适用于经营规模小，经营对象简单的小型物流企业。

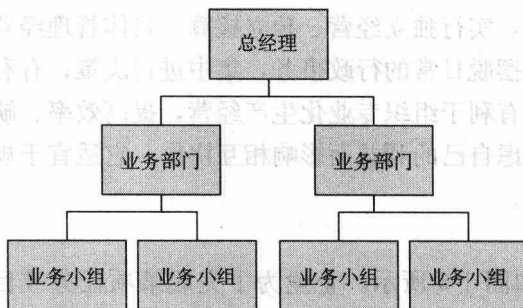


图 1-2 直线制组织结构示意图

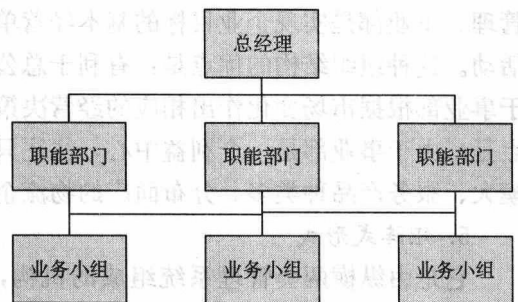


图 1-3 职能制组织结构示意图

2. 职能制形式

职能制形式如图 1-3 所示，它的特点是最高层的领导者把专业管理的职责和权限交给相应的职能管理机构，由它们在专业管理活动上直接指挥业务机构的活动。这种组织管理形式的优点是：能够充分发挥职能机构专业管理的作用和专业管理人员的专长，加强了管理工作的专业化分工，提倡内行领导，达到管理工作的正确性。缺点是各职能机构都有指挥权，形成多头领导，相互协调比较困难，所以它在实践中未能被多数物流企业采用。

3. 直线职能制形式

直线职能制形式是以直线制形式为基础，将职能制形式结合在一起的一种组织管理形式，如图 1-4 所示。它的特点是各管理层的负责人自上而下进行垂直领导，并设职能机构和职能人员协助负责人工作，但职能机构或人员对下级单位不能下达指示命令，只能在业务上进行指导监督，下级负责人只接受上一级负责人的领导。这种形式的优点是取直线制和职能制两种形式之长，舍两者之短，是一种较好的形式，在实践中得到比较广泛的应用。我国大部分中型物流企业都采用这种形式。

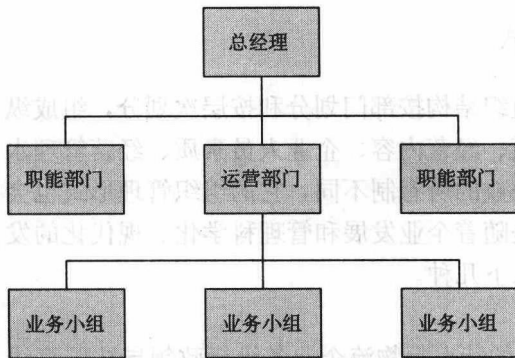


图 1-4 直线职能制组织结构示意图

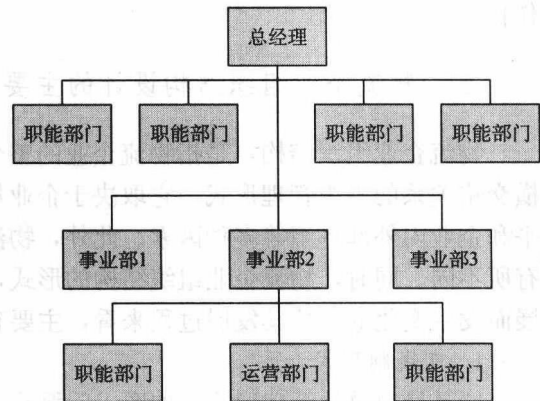


图 1-5 事业部制组织结构示意图

4. 事业部制形式

事业部制是国内外大型企业普遍采用的一种组织结构模式，如图 1-5 所示。它的特点是企业按产品类别、经营业务或地区设若干个事业部，实行集中决策下的分散经营和分权管理。事业部是实现企业目标的基本经营单位，实行独立经营、独立核算，具体管理经营活动。这种组织结构的优点是：有利于总公司摆脱日常的行政事务，集中进行决策；有利于事业部根据市场变化作出相应的经营决策；有利于组织专业化生产经营，提高效率。缺点是：由于事业部是一个利益中心，往往只考虑自己的利益而影响相互协作。它适宜于规模大、服务产品种类多、分布面广的物流企业。

5. 矩阵式形式

它是由纵横两套管理系统组成的机构，如图 1-6 所示。企业为了完成某项任务或目标，从直线职能制的纵向职能系统抽调专业人员，组成临时或较长期的专门的项目小组，由小组进行横向系统联系，协同各有关部门的活动，并有权指挥参与规划的工作人员。小组成员接受双重领导，而以横向为主，任务完成后便各自回原单位。这种组织结构的优点

是：有利于优化组合，充分发挥各部门、各专业人员的优势；有利于纵向集中指挥与横向协调的结合。但缺点是小组成员容易产生临时观点，出现问题时难以解决，往往给工作带来困难。因此，矩阵式组织结构形式还需要进一步发展和完善。

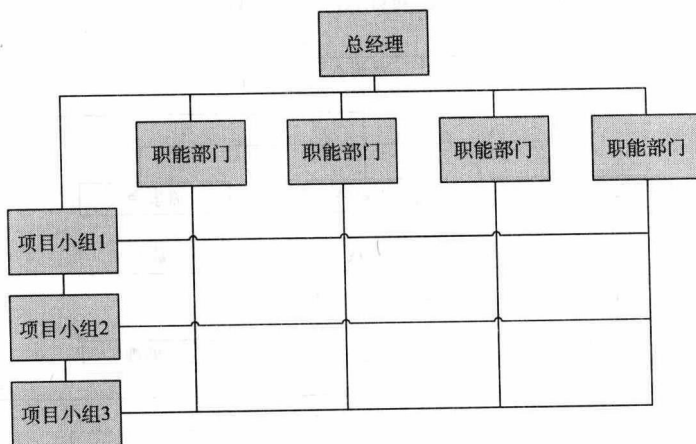


图 1-6 矩阵式组织结构示意图

四、物流企业组织结构示例

(一) 中小型物流公司组织结构示例

广州某物流有限公司是一家全国性的物流企业集团，成立于 1998 年。公司注册资金 5 000 万元，现有员工 300 多人。公司组织结构如图 1-7 所示。

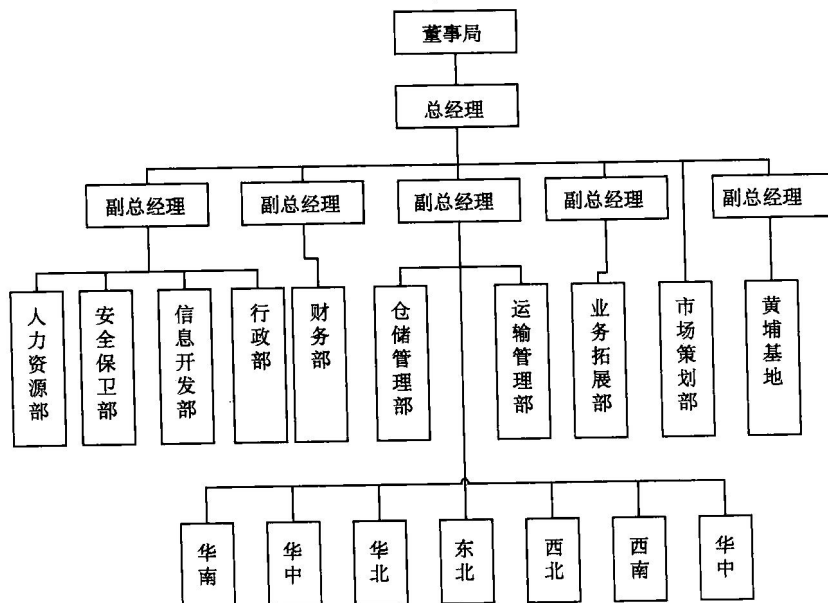


图 1-7 广州某物流有限公司组织结构示意图

(二) 大中型物流公司组织结构示例

上海某物流有限公司是一家专业的第三方物流供应商，公司成立于1992年，总部设在上海，名列中国物流百强，其组织结构如图1-8所示。

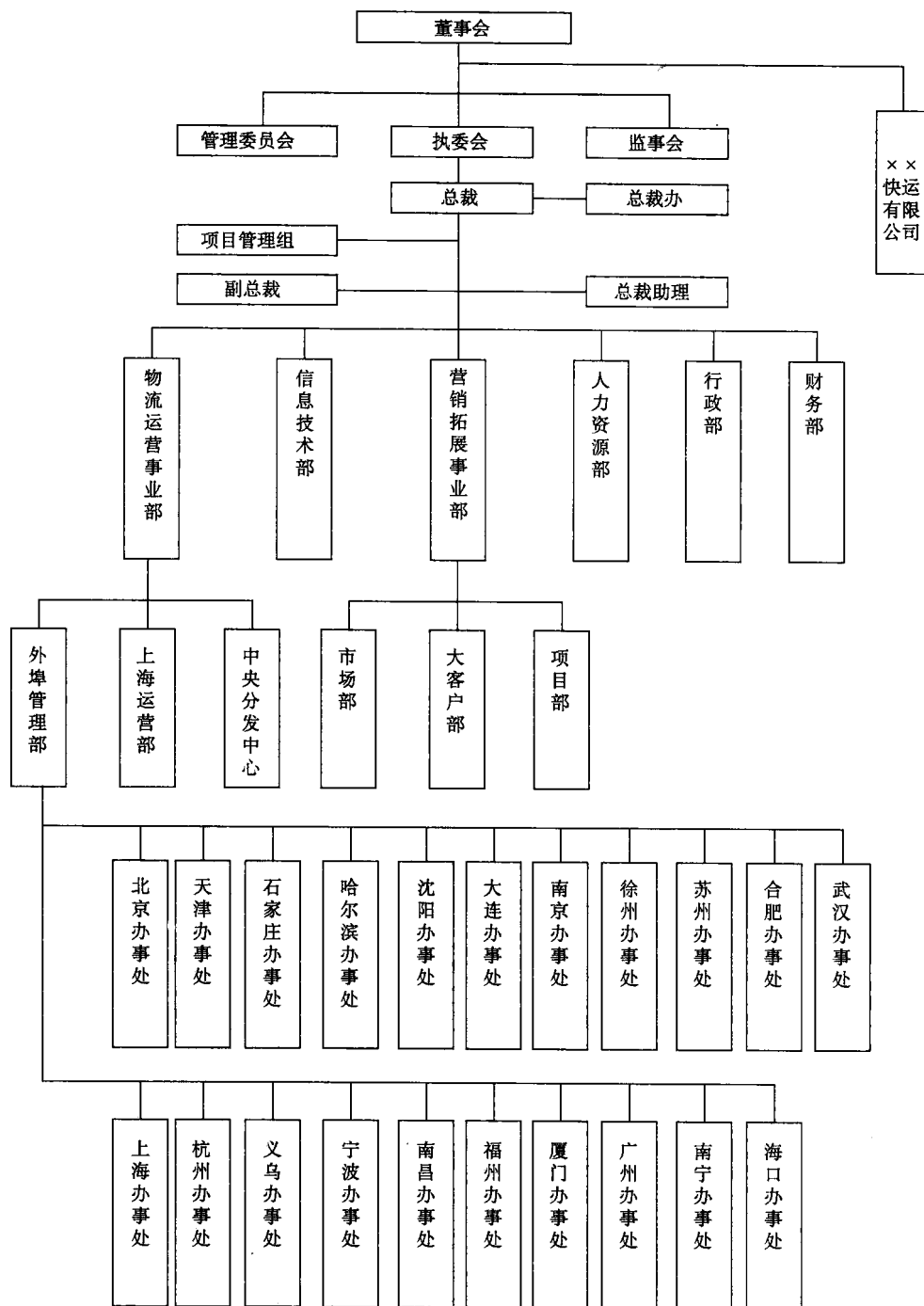


图 1-8 上海某物流有限公司组织结构示意图