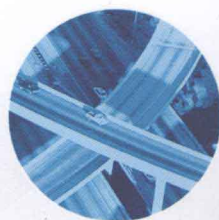




国家技能型紧缺人才培养培训工程系列教材
中等职业教育课程改革规划新教材

第三方物流运作实务

兰征 主编



国家技能型紧缺人才培养培训工程系列教材

中等职业教育课程改革规划新教材

第三方物流运作实务

主 编 兰 征

副主编 王炎超

参 编 周晓春 李卫薇 陈思佳

机械工业出版社

本书主要从第三方物流企业商务运作层面入手,在第三方物流实际业务的背景下,以第三方物流活动为主线,把培养学生的物流岗位综合职业能力和良好的思维习惯作为重要培养目标。同时,紧密结合中等职业学校学生的实际和现代物流职场的“业”态变化,在够用的知识储备的支持下,通过丰富、活泼和易操作的实训活动,使学生在实训过程中体验各种物流业务流程,提高分析和解决问题的能力。

本书可读性强,具有较好的实用性和可操作性,可作为中等职业学校物流管理专业的教学用书,也可作为工商管理、电子商务等相关专业的教材,同时还可供物流企业的员工培训和自学使用。

图书在版编目(CIP)数据

第三方物流运作实务/兰征主编. —北京:机械工业出版社,2010.12
国家技能型紧缺人才培养培训工程系列教材. 中等职业教育课程改革规划新教材
ISBN 978-7-111-32509-3

I. ①第… II. ①兰… III. ①物流—物资管理—专业学校—教材
IV. ①F252

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第222808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:聂志磊 责任编辑:聂志磊

封面设计:陈沛 责任印制:杨曦

北京鑫海金澳胶印有限公司印刷

2011年1月第1版第1次印刷

184mm×260mm·12.25印张·278千字

0001--3000册

标准书号:ISBN 978-7-111-32509-3

定价:25.00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

社服务中心:(010)88361066

销售一部:(010)68326294

销售二部:(010)88379649

读者服务部:(010)68993821

网络服务

门户网:<http://www.cmpbook.com>

教材网:<http://www.cmpedu.com>

封面无防伪标均为盗版

中等职业教育课程改革规划新教材编审委员会

主任委员：李建成 张新颖

副主任委员：李守斌 王妙娟 郑耀涛 朱为刚

委 员：（排名不分先后）

赵 阳 刘 毅 范新辉 毛宁莉

张重晓 詹春燕 闫静雅 彭 麟

王淑荣 解云芝 李云松 刘雪梅

张永杰 陈小玲 杨穗萍 李秀华

周晓杰 兰 征 孟丽娇 曹前锋

葛光明 权月华 王东生 王文仲

序

为落实以就业为导向、以服务为宗旨的职业教育办学方针，树立工作过程导向的课程观、行动导向的教学观、多元智能的人才观及多元评价的质量观，实现以服务社会主义现代化建设为宗旨，培养适应经济社会发展需要的，具有良好的职业道德、职业素质以及在生产、服务第一线工作的熟练的职业技能和职业能力的技能型人才的培养目标，机械工业出版社联合多所中等职业学校组织修订了这套物流专业系列教材。

本套教材力求落实物流专业培养目标与人才规格，提出了“紧紧围绕培养物流管理操作型人才这一核心，以最先进的职教理论和课程理论为指导，占领中等职业教育的制高点，紧贴物流职业领域的实际，使教材的编写经得起时间的考验”的指导思想。

本套教材编写的基本思路是：①打破学科体系，以培养职业能力、提高职业素质为核心，构建以工作过程为导向、理论与实践一体化、专业教学标准与职业资格标准相融合的职业教育课程体系。②专业基础课程以综合课程为主，专业课程（实务）以行动导向课程为主。③综合课程与职业资格取证挂钩。④加强实践、实训课程建设。⑤既能适应学历教育的需要，又能满足职业培训的需要。

本套教材的主要特点为：①以现代职业教育课程理论为指导，体现“以全面素质为基础，以就业为导向，以能力为本位，以学生为主体”的职教课程改革指导思想。②反映物流行业现实的特点和发展的需求，从职业岗位要求出发，以职业能力和技能培养为核心，既反映物流业现实的需要，又具有超前性，体现新知识、新技术、新工艺、新方法的应用。③体现学生自主学习、探究学习、合作学习和教学方法、学习方法的改革。④体现对职业能力评价等评价方式的改革。⑤体现现代职业教育教学手段，编写形式新颖多样、图文并茂、生动活泼、简洁直观，有助于学生理解。

本套教材分为综合型课程教材和行动导向型课程教材。

综合型课程教材的编写力争实现以下要求：①课程目标既要明确知识点，更要突出能力点。②课程内容主要是“是什么”和“怎么样”。③教学方式采用案例教学、情境教学和实践教学等手段，使学生在过程中做到动脑、动口、动手。④在教学方法上，为探究式学习、合作式学习留出充分的时间。⑤评价方式多采用开卷考试、口试、实操考核、“课业”考核、阶段考核和过程考核等考核方式。

行动导向型课程教材是本套系列教材的特色，主要体现在：①以运输、仓储、配送、采购、物流营销、物流信息管理等物流结点的主要工作流程为线索。②以上述各个工作流程中的不同操作环节所需要的能力、技能以及相关知识为蓝本。③以能力培养为主线。④以创建行动学习环境，组织学生动手操作、主动探索为教学模式。⑤以培养学生物流业务能力和综合职业素质为目标。

物流专业行动导向型课程由若干项工作任务组成，每一项工作任务都包含了对某一个工作

环节操作能力的培养。本套教材为每项工作任务设置了任务描述、任务目标、情景导入、知识储备、教师演示、学生动手、举一反三和学习评价八个栏目，对课程的教学给予了明确的指导。

对于物流专业行动导向型课程的教学，建议采用以下教学模式：

模式一：基础实训模式

- 1) 教师指导学生明确教学目标和实训要求。
- 2) 教师指导学生明确实训的任务、方法和步骤。
- 3) 学生准备相关材料和必备的知识（教师辅导）。
- 4) 学生按照实训内容进行操作训练（教师辅导）。
- 5) 学习评价。

模式二：角色实训模式

- 1) 教师提出问题，并向学生介绍和展示问题情景，指导学生明确教学目标和实训要求。
- 2) 按某一类型的物流企业组织结构组织学生以小组为单位分别担任不同职务（扮演不同角色），并研究角色的职责和任务。
- 3) 角色扮演者根据角色扮演设计方案分别进行课堂现场展示，还可进行角色互换。
- 4) 学习评价。

模式三：项目实训模式

- 1) 教师布置学习任务，指导学生明确学习目标和实训要求，帮助学生理解任务。
- 2) 教师提供相关参考资料，各项目小组进行调查研究、查阅资料、获取信息，作必要的知识和技能准备。
- 3) 各项目小组合作学习，制定工作计划。
- 4) 根据项目小组制定的计划提出各种方案，经过讨论确立本项目的最佳实施方案。
- 5) 组织项目实施，教师作示范，学生观看；学生根据计划完成任务，教师观看、指导。
- 6) 学生在完成项目的过程中自己检查工作过程及结果，出现问题时随时请教师或同学帮助解决。
- 7) 学生完成项目后对成果进行展示与自我评价，同时对其他同学项目完成情况提出问题，互相交流。教师对学生在整个学习过程中的表现予以评价，对出现的问题给予纠正。

根据物流企业的现实情况，建议将行动导向型课程的操作训练方式分为两种：①手工操作，如手工填制各种单证。②结合物流信息管理系统上机操作，如在仓储信息管理系统中完成各仓储管理岗位的操作。

行动导向型课程建设需要教学管理的改革与之配套，如在教学安排上，可以在传统的“两课时一个教学单元”和“一课时一个教学单元”的基础上，采用“一天一个教学单元”和“一周一个教学单元”两种形式；又如在学习评价上，采用过程评价、能力评价的评价方式，在等级评价上，主要采用优秀、合格和不合格的等级体系。

本套教材中的许多探索还只是初步的，肯定还有许多不完善的地方，敬请同仁们多提宝贵意见。

前 言

第三方物流作为企业作业管理的协作者、物流服务的整合者以及物流外包的契约人，日趋成为现代物流的主流服务模式。在全国经济快速发展的新形势下，大力发展以第三方物流为特征的现代物流服务是推动我国经济质量升级的一条重要渠道。2009年物流行业被列为国家十大振兴规划产业后，第三方物流的发展再一次成为瞩目的焦点。

一、本书编写的理念和目的

在当今的劳动力市场，掌握一定的物流专业技术能力已不足以满足多种用人单位对中等职业教育人才的需求。相比之下，拥有学会做人、学会共处的社会能力以及学会学习方法、学会工作方法能力的劳动者更受市场的青睐，在人才市场中更具有竞争力。本着这一人才培养的理念，本书力图在第三方物流企业主要商务活动的运行之中，贯穿对上述关键能力的培养和提高，以满足人才市场对人才的基本和持续性发展的需求。

再者，很多物流专业教材都是针对物流的某一功能要素进行理论介绍和实践操作的，很少有一本教材从第三方物流企业商务运作层面展开实训，培养学生在物流行业中的商务交流能力、商务判断能力和思维习惯。所以，本书在这一方面做了一些尝试和突破。

二、本书的特色

1. 编写的切入点——第三方物流的商务层面

本书涉及的实训内容介于企业运作的微观环境和宏观环境之间，突出了第三方物流运作的特点——外联、内应。外联即企业与客户之间主要商务活动的联系，内应即各种商务活动运作的内部支持。

2. 培养目标——以物流业务为主的商务交流能力、判断力和良好的思维习惯

本书根据当代中等职业学校学生的特点和培养目标，以第三方物流商务运作为切入点，以第三方物流的主要商务活动为依托，重点培养和提升学生的商务交往能力和判断能力，形成良好的思维方式和企业运营理念。

3. 结构合理——突出实训教材的可操作性

本书按照第三方物流企业在一定阶段中商务活动的顺序和内容，分为相互联系的九个单元。每个单元里又包含了多个任务。每个任务均由任务描述、任务目标、情景导入、知识储备、能力培养与训练和实训评价六个部分组成。

由于其中的内容较复杂，作为一本实训教材，本书考虑到学生的理解能力和接受能力，在能力培养与训练中既结合了专业知识，又结合了学生身边生活中的现象，从活动目的、活动组织、活动步骤、活动要求、考核要求等多个方面对实训活动的实施作了详细的介绍，以方便师生的使用。

三、教学方法建议

由于实训活动的组织方式大体相同，所以在教学时建议将学习小组相对固定，并使学生

以第三方物流企业的员工为角色，创建一个企业实景环境，在组织形式、学习语言等方面进行企业化管理。实训活动中，可以根据实际情况，在发挥主观能动性的前提下，充分展示小组团队的协同能力；在实景演练、角色扮演中，充分体验各种职业素养的重要性。

本书建议课时为 72 学时，具体学时分配如下：

项 目	理论课时	实训课时	课时合计
第一单元 初识第三方物流	2	2	4
第二单元 体验采购集货业务	4	4	8
第三单元 体验商务谈判	4	4	8
第四单元 初识第三方物流合同	4	4	8
第五单元 体验物流服务业务招揽	4	4	8
第六单元 体验仓储作业	4	4	8
第七单元 体验第三方物流客户服务管理	4	4	8
第八单元 认识第三方物流其他服务	5	5	10
第九单元 浅析第三方物流企业经营管理	4	4	8
机 动	1	1	2
总计课时	36	36	72

本书由兰征担任主编，并负责对全书的审核、修改和统稿工作。具体分工如下：兰征编写第一、八、九单元；王炎超编写第三、五、七单元；李卫薇编写第四单元；兰征和周晓春共同编写第二单元；兰征和陈思佳共同编写第六单元。本书的编写得到了中国物流与采购联合会物流学会特约研究员、ITC 国家采购与供应链管理项目的高级培训师、咨询师宋栎楠教授的指点和帮助，得到了武汉市财贸学校周春江校长的帮助；在编写过程中，借鉴和参考了大量的文献资料，在此对相关人士一并表示衷心的感谢。

为方便教学，本书配备助教课件。凡选用本书作为教材的教师，均可登录机械工业出版社教材服务网（<http://www.cmpedu.com>）免费下载。

由于时间仓促，加之编者水平有限，本书难免有疏漏之处，恳请各位专家和广大读者提出宝贵意见。

编 者

目 录

序

前言

第一单元 初识第三方物流	1
任务一 感知第三方物流	1
任务二 感知第三方物流业务运作流程	11
第二单元 体验采购集货业务	20
任务一 综观第三方物流采购业务	20
任务二 寻找供应商	27
任务三 评估供应商	33
第三单元 体验商务谈判	43
任务一 组建谈判团队	43
任务二 体验谈判过程	53
第四单元 初识第三方物流合同	66
任务一 感知第三方物流合同	66
任务二 体验合同签订过程	77
第五单元 体验物流服务业务招揽	87
任务一 体验第三方物流服务项目的招标工作	87
任务二 体验第三方物流服务项目的投标工作	96
第六单元 体验仓储作业	104
任务一 体验仓库环境	104
任务二 体验货物入库作业	111
任务三 体验货物出库作业	122
第七单元 体验第三方物流客户服务管理	129
任务一 体验客户接待	129
任务二 处理客户投诉	139
第八单元 认识第三方物流其他服务	148
任务一 体验配送中心设计	148
任务二 浅识商品陈列与展示设计	157
任务三 尝试物流系统设计	166
第九单元 浅析第三方物流企业经营管理	172
任务一 聚焦第三方物流企业作业管理	172
任务二 初探第三方物流企业成本管理	178
参考文献	187

第一单元 初识第三方物流

1

了解第三方物流的基本知识是进行课程综合实训的开始，在了解第三方物流基本概况后，可以更好地逐渐深入其在商务层面上的具体和典型的业务内容。本单元将带领大家认识第三方物流概况，做好进行第三方物流商务活动之旅的准备。

任务一

感知第三方物流



任务描述

包括物流企业在内的任何一家企业，只有在知己知彼的前提下，才能在经营中立于不败之地。本任务的能力培养与训练分为三个阶段。

第一阶段——感知团队合作及企业文化对经营的影响，可以采用为公司和小组征名等活动来进行。

第二阶段——感知专业知识，可以采用小组讨论、视频辅助教学等方法进行。

第三阶段——实地考察，通过体验学习来感知第三方物流。



任务目标

技能学习目标

1. 能够通过体验式学习和广泛交流，掌握第三方物流的含义及特点。
2. 能够区别第三方物流企业不同的组织结构。
3. 能够提高信息搜索的效率，并对信息进行有效的整理。

情感学习目标

1. 在实训活动中，能通过自己的努力和创意形成“我的企业我做主”的主人翁责任感。
2. 能够在体验式学习中遵守纪律，集中注意力，认真倾听和记录。
3. 有表达自己观点的愿望，能提出意见和建议，能与他人合作，共同完成实训活动。
4. 能够产生对第三方物流企业运作的好奇心，准备投入企业不同业务的经营体验活动中。



情景导入

作为老字号企业的冠生园集团，其生产的食品达2 000多个品种，企业不仅要承担上海市3 000多家大、小超市和门店的配送业务，还要承担北京、深圳等多个城市的商品配送运输业务。

由于产品规格、品种多，市场覆盖面大，单靠企业自己的配送能力，所需负担的运输成本不仅非常高，而且浪费也大。为此，经慎重考虑，集团将物流配送业务委托上海虹鑫物流有限公司来完成，即引入第三方物流配送。

自上海虹鑫物流有限公司接受这一委托后，产品的配送业务有了很大的提高，仅发往北京地区所用的时间，由原来7天缩短为2~3天，大大缩短了运输时间并降低了运营成本，配送模式由原来的一对多变成一对一配送服务。

这样，由于引入第三方物流公司，利用其优越的配送能力和及时、周到、保质、保量的服务，加快了商品的流通速度，也提高了企业的信誉度，使得集团的销售额有了较大增长。

思考：

1. 冠生园集团生产的产品是由集团自己配送至各门店的吗？
2. 上海虹鑫物流有限公司在完成委托任务过程中，对这些商品是否拥有所有权？
3. 你认为上海虹鑫物流有限公司与冠生园集团之间是什么关系？上海虹鑫物流有限公司起到了什么作用？
4. 第三方物流是做什么的？第三方物流公司有什么特点？



知识储备

一、第三方物流的含义及特点

我国国家标准《物流术语》(GB/T 18354—2006)对于第三方物流的表述是：“由供方与需方以外的物流企业提供物流服务的业务模式。”所谓“第三方”，是相对于“第一方”供应方和“第二方”需求方而言的。提供第三方物流服务的企业称为第三方物流企业。第三方物流在社会流通中的直观反映如图1-1所示。

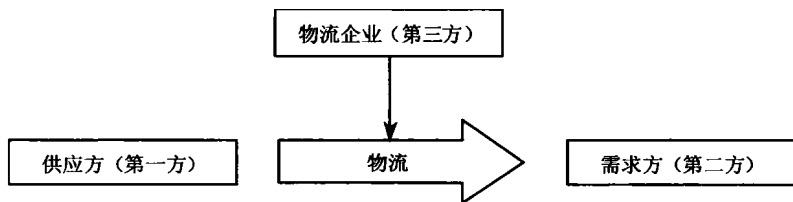


图 1-1 第三方物流的直观反映

进一步理解第三方物流，要注意体会以下几个主要特点。

1. 第三方物流企业是一个相对“独立人”

根据运作主体不同,可以将物流(Logistics)的运作模式划分为第一方物流、第二方物流和第三方物流。

第一方物流(the First Part Logistics, 1PL)是由卖方、生产者或供应方组织的物流,俗称卖方物流。它们在完成生产商品和供应商品的同时,还要为此进行物流网络及设施设备的投资和管理。

第二方物流(the Second Logistics, 2PL)是由买方、销售者组织的物流,俗称买方物流。它们在完成销售商品的同时,还要投资物流设备和各种设施。

第三方物流(the Third Logistics, 3PL)是由第一方物流、第二方物流之外的第三方专业物流公司去完成物流服务的运作过程,其主要标志有:

1) 第三方物流是由能提供现代化、系统化物流服务的专业物流企业完成的。

2) 第三方物流能提供包括供应链物流、合同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。

3) 第三方物流不是企业或者货主与物流商之间偶然的、一次性的物流服务活动,而是采取长期合作伙伴关系来进行的业务外包物流活动。

4) 第三方物流不是向企业或者货主提供一般性的物流服务,而是提供增值服务的综合性物流活动。

可以看出,第三方物流既不负责商品的生产,又不负责商品的销售,它的主要业务是建设物流网络,投资物流设施设备,以便完成委托人委托它的物流任务。第三方物流企业既不隶属于生产方,也不隶属于销售方,它是一个相对“独立人”。

2. 第三方物流是社会化、专业化的物流服务

第三方物流是企业生产和销售之外的专业化物流组织提供的物流。第三方物流服务不是某一企业内部专享的服务。第三方物流供应商是面向社会众多企业提供专业服务的企业。

3. 第三方物流提供的是综合服务

这种综合服务有别于物流外包。物流外包是接收企业的临时委托,而第三方物流则是根据合同条款提供多功能、全方位的物流服务。如果说物流外包提供的是操作层面的浅表作业的话,那么第三方物流服务则渗透到客户的管理层面,达到了企业经营的深层作业。

4. 第三方物流是合同物流

第三方物流服务由于具有专业化和社会化的特点,并且渗透到客户企业的深层次运作,为了明确各自的责任、保护双方的权益,它与客户之间的业务建立必定是通过合同、契约方式来达成的。第三方物流是以合同为导向的系列化服务。

5. 第三方物流与客户是长期的战略合作伙伴关系

在服务内容上,第三方物流为客户提供的不仅仅是一次性的运输或配送服务,而是一种具有长期契约性质的综合物流服务。这种长期契约如同一个纽带,将第三方物流企业与其客户的长期复兴紧密地联结在一起。



二、第三方物流在供应链管理中的地位和作用

先进的现代物流离不开供应链环境。供应链管理是围绕中心企业,通过对物流、资金流和信息流的控制,通过采购、生产和销售一整套流程,把产品送到终端用户,将供应商、制造商、代理商和零售商直到最终用户连为体的功能网链结构模式。

在供应链中,物料从供给到生产再到销售的任何一个环节,都需要第三方物流的渗入,它犹如“交通警察”,以助物流“交通”顺畅,从而提高物流效率。

(一) 第三方物流对促进社会物流配送起着整合、统一调配和协调的作用

在对社会物流设施的充分利用上,第三方物流可以对其进行合理的资源优化配置,减少不必要的投资。

目前,我国大部分的物流企业还处于初级阶段,大而全、小而全的作坊式物流企业现状,离现代化的物流行业水平存在着很大的距离,这就需要对这些物流企业进行整合和优化,来实现社会化、现代化物流配送。

实行社会化物流中心配送后,流通与生产企业就没有必要都投入巨资建设仓库、购置设备,以及配备大批人员从事物流工作。这不仅可以有效地提高土地资源和设备利用率,而且还能降低企业生产、流通成本,对整个社会资源来说都是极大的节约。

(二) 第三方物流有利于企业实现规模化经营,提高规模效益

第三方物流配送对象多、流通渠道广,可以把千家万户的流通量集散为整,按大生产流水线作业线的生产方式形成规模流通,获得较多的规模效益。

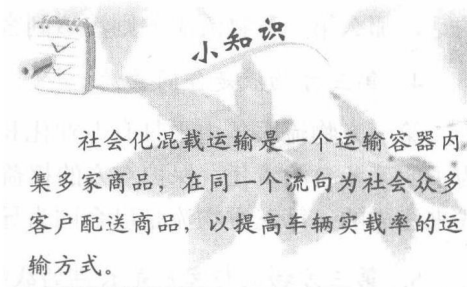
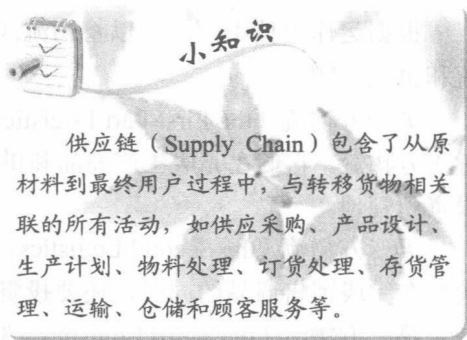
1. 形成规模采购效益

当第三方物流集合了多个用户的需求,规模采购会带来价格优惠,增加企业在市场上的竞争能力。此外,实行统一采购、集中库存和集中供货后,就没有必要每个企业都设立大仓库,可以大大减少库存,进而在条件具备的情况下实现“零库存”。

2. 实行社会化混载运输,提高效益,降低费用

第三方物流配送以统一采购、集中供货进行混载运输,可以在同样的营运里程中,使运次大量减少,运量成倍增加,运费减少,同时也可避免交叉运输、重复运输等现象。

为了提高整个社会物流效率,第三方物流企业在供应链中就像一个勤勤恳恳工作的“仆人”,服务于供应链中不同阶段的不同客户;同时,它又如客户的“大总管”,打理着客户从采购到运输甚至到费用结算等多种业务。



三、我国第三方物流企业的分类

专业化、社会化的第三方物流企业种类繁多，在此仅从以下两个角度进行分类介绍，见表 1-1。

表 1-1 我国第三方物流企业的分类

分类标准	分类结果	经营范围
按物流服务某项功能为主要特征分类	运输型物流企业	货物运输服务
	仓储型物流企业	区域性仓储服务
	综合服务型物流企业	提供运输、仓储、货运代理和配送服务项目，提供一体化物流服务、整合物流资源解决方案、物流咨询服务
按物流企业的资本归属分类	国有物流企业	综合
	民营物流企业	综合
	中外合资物流企业	综合
	外资物流企业	综合

四、第三方物流的业务范围

第三方物流所提供的服务范围会随着市场的变化而不断发展，已增加了许多增值服务内容。美国就 51 个领先的第三方物流提供商进行调查分析后，归纳出了其主要业务范围，见表 1-2。

表 1-2 第三方物流提供的服务范围

序号	提供服务的类型	序号	提供服务的类型
1	● 设计和开发物流策略/系统	10	咨询服务
2	● EDI (电子数据交换)	11	库存管理
3	● 提供管理和服务水平的监测报告	12	组装、维修及包装
4	● 货物集运	13	退换货处理和维修
5	● 选择和考核承运人、货运代理、海关代理	14	进出口许可证协助和业务操作、海关通关
6	● 信息管理	15	国际通信
7	● 仓储服务	16	海外分销和采购
8	● 运费清算及支付	17	信用证审单和制单
9	● 运费谈判及费用监督		

注：带●的为最常提供和使用的服务。

从表 1-2 可以看出，第三方物流的服务范围和内容已经非常全面，可以涵盖物流活动的各个方面和环节，自成体系，在生产物流和消费物流领域都能够发挥重要的作用。在表 1-2 所列示的诸多业务范围中，目前我国第三方物流提供的服务范围还大都集中在仓储服务和运输服务上，其他的物流增值服务占的比例相对较小，我国第三方物流作业的整体效益有待进一步整合和提高。

五、第三方物流企业的组织结构

企业组织结构是指企业及其分支机构所构成的企业网络。物流企业组织结构主要有三种，即职能式组织结构、事业部式组织结构和矩阵式组织结构。

1. 职能式组织结构

职能式组织结构又名垂直式组织结构，这是企业最常见的组织结构形态，其本质是将企



业的全部任务分解成分任务，并交由相应部门完成。在此结构中，纵向控制大于横向协调，总经理对董事会和股东大会负责，各部门经理对总经理负责，业务主管对其部门经理负责，一般员工对其主管负责。正式的权力和影响来自于职能部门的高层管理者。这种组织结构是一种典型的集权式管理组织结构，如图 1-2 所示。

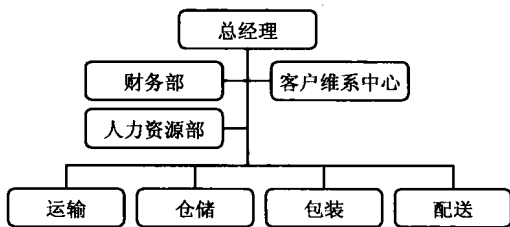


图 1-2 职能式（垂直式）组织结构示意图

职能式组织结构的核心优势是专业化分工，部门和岗位的设置是以业务种类和技术水平来划分的。这样的组织结构、部门岗位名称非常稳定，很少变动，有利于专业能力和专一技术水平的提高。另一优势表现在，鼓励职能部门的规模经济。规模经济是指组合在一起的员工可以共享一些设施和条件。

职能式组织结构的主要劣势是对外界环境变化的反应太慢，这种反应需要跨部门协调。如果环境变化快，或者所需的技术特殊，需要相互储存，则会出现纵向决策信息超载、高层决策缓慢的现象。

2. 事业部式组织结构

事业部式组织结构又名扁平式组织结构，它将各业务环节以产品、地区或客户为中心重新组合，每个事业部都具有独立的运输、仓储等职能，在事业部内部，跨职能的协调增强了。此外，因为每个单元变得更小，所以事业部式结构更能适应环境的变化，是一种分权式管理组织结构，如图 1-3 所示。

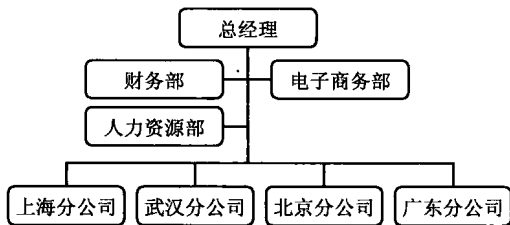


图 1-3 事业部式（扁平式）组织结构示意图

此结构中，总部与各事业部的关系因企业的不同而不同，没有一个简单的模式可以照搬，它打破了职能式组织结构对资源的划分方式，将资源重新组合。常见的组合方式有三种，即按产品或服务组合、按客户组合和按地域组合。

这种对资源的划分方式可以适应灵活多变的市场环境，使组织资源与外部环境的联系更加紧密。但一个不足之处是组织失去了规模经济，而且还要仔细考虑如何协调各事业部与总部的关系。

实施事业部式组织结构的企业应该具有一定的规模。只有当企业的管理层级过多，高层管理人员与市场的距离过大，无法及时作出正确决策时，才可以考虑将职能式组织结构调整成事业部式组织结构。另外，如果企业的客户过多，区域性或行业性分布明显，无法共享资源，也可以考虑实施事业部式组织结构。事业部式组织应保证每个事业部都可以自给自足，与总部和其他事业部没有过多的依存关系，这样事业部在决策上才有真正的主动性，不受其他环节干扰。

3. 矩阵式组织结构

矩阵式组织结构又名混合式组织结构，体现为业务、职能的垂直管理和地域的横向支持，是一种集权—分权—集权式管理组织结构，如图 1-4 所示。

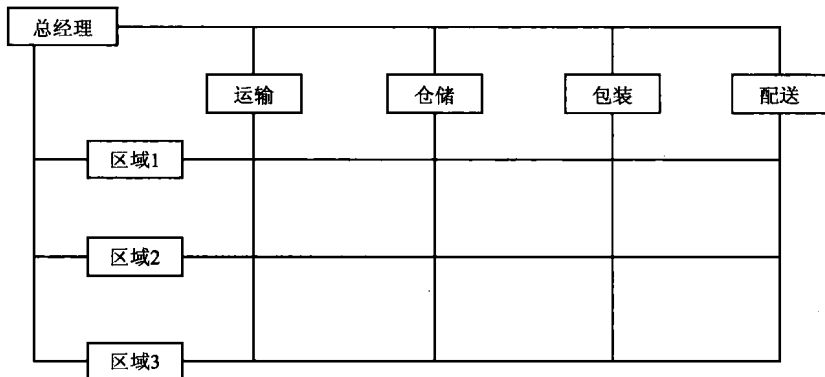


图 1-4 矩阵式（混合式）组织结构示意图

该组织结构的最大优势是公司资源集中管理，能够实现一套人马、多个法人实体的运作模式，但需要员工有较高素质，团队意识强，同时对管理水平，特别是财务管理水平要求较高。目前，世界大型物流公司大都采取总公司与分公司体制，总部采取集权式物流运作，按业务实行垂直管理。

六、第三方物流企业的 CEO

第三方物流企业的 CEO（Chief Executive Officer，即首席执行官）可以视为企业的最高管理层，他具有超凡的商界头脑和丰富的管理技巧，对企业市场的存亡和壮大起着关键作用；他像人的大脑一样指挥着企业的运作，其一举一动都代表着物流企业运作的重大决策，是整个物流企业的灵魂。



能力培养与训练

实训活动一：组建公司，营造实训氛围

【活动目的】

给公司起名是成立公司并进行持续经营的第一步。本实训活动是从第三方物流的外围对



学生进行实训，它可以培养学生运用网络收集信息和分析信息的能力，是展示学生创造力和想象力的平台。更重要的是，通过本活动营造了一种实训氛围，企业名称出自于学生亲自所为，会使同学们很快进入“我是企业主人”的角色，产生强烈的主人翁责任感和自豪感。

【活动组织】

将班级同学分成若干小组。可以通过学生自由组合与教师协调的方式进行，以形成和谐的小组活动氛围。选出组长，带领全组成员完成本实训活动。

【活动步骤】

1. 教师介绍本实训活动的内容、要求及注意事项，并召集各组组长强调活动实施过程中的工作方法。
2. 组长回组，与组员制订本活动的实施方案，提出活动完成要求。
3. 组长收集组员的工作成果，组内进行交流，形成各组组名。
4. 选出公司名称，全班交流、讨论并点评。

【活动要求】

以小组为单位，运用头脑风暴法为所在的模拟物流公司征集企业名称，为自己所在的小组征集团队名称，以培养团队凝聚力，为后续实训活动奠定组织基础。每位组员通过思考将自己的创意填入表 1-3 中。

表 1-3 我的创意

姓 名	所在组组长	
我为公司起的名称		
我为小组起的名称		
创作想法及名称寓意		
企业激励口号		

【考核要求】

每位组员阐述自己的创意，教师全程参与，观察组员在活动中的表现，并对需要帮助的组员给予帮助。每位组员的报告情况将成为该组员整体实训活动最终成绩的一部分。

实训活动二：理解第三方物流

【活动目的】

本活动一方面为检测学生对基本知识的掌握情况，另一方面为锻炼学生信息搜索、整理和发布的能力。与此同时，又达到了让学生认识第三方物流的目的。

【活动组织】

将班级同学分成若干小组。在组长的带领下，经全组成员共同学习，完成本活动。