

X I A N D A I W U L I U Q I Y E G U A N L I

主编著：曲建科 杨 明 王海蛟

副编著：张 阳 吕建清 马 军

现代物流 企业管理



中国财商国际物流网
www.cwbsa.com

总策划：廖 灿



中国经济出版社

CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

现代物流企业管理

主编著 曲建科 杨 明 王海蛟

副编著 张 阳 吕建清 马 军



中国经济出版社

CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

现代物流企业管理/曲建科等编著. —北京:中国经济出版社, 2005.

ISBN 7-5017-7049-2

I. 现… II. 曲… III. 物资企业—企业管理 IV. F253

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 050752 号

出版发行:中国经济出版社(100037·北京市西城区百万庄北街3号)

网 址:WWW.economyph.com

责任编辑:邵 岩(电话:010-68319114 13501108194 shaoyan_shy@sina.com)

责任印制:常 毅

封面设计:任燕飞设计室

经 销:各地新华书店

承 印:三河市欣欣印刷有限公司

开 本:787×980 毫米 1/16 印张:29.875 字数:563 千字

版 次:2005 年 9 月第 1 版 印次:2005 年 9 月第 1 次印刷

印 数:0001—5000 册

书 号:ISBN 7-5017-7049-2/F·5651 定 价:53.00 元

版权所有 盗版必究 举报电话:68359418 68319282

服务热线:68344225 68369586 68346406 68309176

前 言

在不久的将来，本书就将与亲爱的读者见面了。为此，我们希望在您精读本书之前，与各位朋友就本书的相关内容聊上几句心里话。

随便走进哪家书店，关于企业管理方面的书籍还真是不少，个中质量也参差不齐。但我们深深地懂得，编书的过程实际上就是生产产品或提供服务的过程。该产品或服务的实用性及价值决定了该产品交易实现的难易程度，我们希望这本书可以凭借其实用性和价值，轻易地会被您接受，并给您带来超值和享受，也希望它就是您心目中期待的那本书。

一、以人为本、以读者为本、以学生为本是本书编写的主要理念。

以人为本就是以顾客为本，时时刻刻把顾客的利益放在首位。这不仅表现于本书的外在形式如印刷、编排、装订、编辑等方面，更体现于该书的内容、结构、体系、实用性、全面性、前卫性和独到性方面。我们的口号是：满足您的需要就是我们最大的幸福！

二、特别注重管理理念和管理意识的培养和训练是本书的第二大优势。

本书在编写的过程中十分认真地把有关管理意识和管理理念的培养作为重点，因为，我们始终认为管理意识和管理理念的提升是学会“应变式管理”，提升管理水平关键之关键。更何况，随着环境的不断变化，管理的方法和工具是根本无法穷尽的。所以，在每一章、每一节的开头，我们基本上都花费一定的篇幅做专门有关“管理意识和管理理念”等方面能力的训练和提升，以期使您真正学到管理之本。

三、许多人会认为，学习管理就是为了首先去管理别人，而我们则坚持认为：管理首先而且一定是要先学会如何管理自己，如何有效地管理自己的一切资源，管理自己如何获得成功。

因为我们在学习管理基本知识、管理工具、技巧和方法的同时，首先是将这些工具合理而有效地运用到对自己的管理当中，管理自己的资源、管理自己的优势、

管理自己的不足和劣势，学会怎样去融资、怎样消化资源，由此，一步一步地促使自己顺利的走向成功。可以想像一下，一个人如果连自己都不能有效地管理的话，那怎样又能够很好地去管理一个团队、一个组织、一个企业和一个企业集团呢？

四、本书在编写的过程中，并不十分重视有关概念、作用、意义等问题的阐述，取而代之的是十分重视有关最新管理技术、技巧、方法等工具性知识的介绍，力争使读者学习后可以触类旁通，收到事半功倍的奇效。

五、实用性是本书的又一大特色。

本书穷尽了作者历经15年的实际管理工作经验，在总结和分析了大量的实际管理案例的基础上编写而成，所以，应该是一本实用性较强的书。这同时就决定了该书的适用范围不仅适用于大中专院校、高职高专院校的在校老师和学生教学之用，还适用于社会各界、企事业单位各级管理人员及渴望成功的人士，提升自己管理水平和能力的需求。

六、本书从一开始就坚持认为：企业管理过程就是企业吸收、消化企业资源，并使之产生最大效益的过程。

该书在体系安排上也以“企业的各类资源”为主线，从怎样加强对企业一切资源管理的角度，加以全面的论述，所编写的内容也较全面，这样就给读者、老师和学生以更多的选择余地，有些章节可以安排自学。

七、本书的物流企业特色。

物流企业作为企业的一个单元，既具有企业的共性，更具有企业的特性。物流企业是以生产或提供无形产品或服务为主要任务的企业，对服务的有效管理是决定企业发展和决定企业竞争力的关键。为此，本书有意识地将物流企业的服务管理、顾客资产管理、公共关系资源管理等作为其重要内容，给之以浓重的笔墨，重点加以介绍。

当然了，因时间仓促，加上我们水平限制等原因，使得本书也难免有不尽人意之处，书中错误及漏洞也在所难免，还望各位读者朋友不吝赐教，我们将万分荣幸！

目 录

开篇 “红叶子”理论

第一篇 物流企业管理概述

第一章 物流企业管理概述·····	(7)
第一节 物流企业概述·····	(8)
第二节 物流企业管理职能·····	(24)
第三节 物流企业管理的基本原理·····	(31)

第二篇 物流企业管理基础、技巧与方法

第二章 物流企业的组织管理·····	(37)
第一节 现代企业的组织结构设计·····	(38)
第二节 现代物流企业的组织结构形式·····	(44)
第三节 企业流程再造·····	(49)

第三篇 物流企业的无形资源管理

第三章 物流企业的目标管理与 KPI 考核·····	(55)
第一节 物流企业目标管理与 KPI 考核内容·····	(59)
第二节 企业目标及其制定·····	(75)
第三节 企业目标管理的实施·····	(86)
第四章 物流企业的创新管理·····	(93)
第一节 企业创新的内容·····	(93)
第二节 物流企业的创新方法·····	(102)
第五章 物流企业战略管理·····	(109)
第一节 物流企业战略概述·····	(109)
第二节 物流企业市场经营环境分析·····	(113)

第三节 现代物流企业经营战略的选择	(126)
第六章 物流企业的制度管理	(135)
第一节 物流企业的岗位职责管理	(135)
第二节 物流企业的规章制度管理	(140)
第七章 物流企业经营计划和决策管理	(151)
第一节 物流企业的经营计划管理	(151)
第二节 物流企业的经营决策管理	(159)
第八章 现代物流企业顾客资源和公共关系资产管理	(167)
第一节 卓越服务与顾客价值	(169)
第二节 物流企业的客户资源管理	(178)
第三节 物流企业市场营销决策	(180)
第四节 物流企业客户服务要素与特征	(191)
第五节 实现客户满意度的策略	(201)
第六节 物流企业的关系资产——供应链管理	(210)
第九章 物流企业的经营环境管理	(218)
第一节 市场调查	(218)
第二节 市场预测	(236)
第十章 物流企业的企业形象和企业文化管理	(244)
第一节 企业形象的价值与功能	(244)
第二节 现代物流企业的 CIS 定位与实施	(250)
第三节 CIS 与企业文化	(261)
第十一章 物流企业的活动管理	(271)
第一节 现代物流企业作业管理	(271)
第二节 物流运输管理	(283)
第三节 物流企业的包装活动与管理	(287)
第四节 物流企业的流通加工服务与管理	(294)
第五节 物流企业的配送服务与管理	(297)
第六节 现代物流企业的生产计划与控制	(300)
第十二章 质量标准与现代物流企业质量管理	(305)
第一节 质量与质量管理原则	(305)
第二节 质量管理体系的主要术语	(311)

第三节	物流质量管理常用的方法	(318)
第四节	质量管理体系及主要的质量管理思想	(335)

第四篇 物流企业的有形资产管理

第十三章	现代物流企业仓库与物资管理	(345)
第一节	现代物流企业仓储管理	(345)
第二节	现代物流企业物资管理	(353)
第十四章	现代物流企业设施与设备管理	(358)
第一节	设施与设备的管理概述	(358)
第二节	现代物流企业的工具管理	(364)
第三节	物流企业设施与设备的选择与评价	(374)
第四节	物流企业设备的使用、维护与修理	(376)
第五节	现代物流企业的设备改造与更新	(379)
第十五章	物流企业的网络与信息管理	(386)
第一节	网络财务	(386)
第二节	物流企业信息管理	(393)
第十六章	物流企业的资本运营与评价	(398)
第一节	现代物流企业筹资管理	(398)
第二节	现代物流企业投资管理	(406)
第三节	现代物流企业的成本管理	(414)
第四节	现代物流企业财务分析与评价	(420)
第十七章	现代物流企业人力资源开发与管理	(437)
第一节	物流企业人力资源开发与管理概述	(438)
第二节	人力资源规划	(445)
第三节	人力资源的吸收、开发和培训	(452)
第四节	激励管理	(454)
第五节	薪酬管理	(457)

开 篇

“红叶子”理论

——本管理课程开始前必须掌握的经典理论

一、“红叶子”理论介绍

一个人的优点和优势是一个人区别于他人的、独特的资源，人力资源规划经常把每个人身上的这种优点和优势比喻为一棵树上的红叶子，而把一个人的缺点则比作一棵树上的绿叶子。

“红叶子”理论认为，一个人的职业成功主要的并不取决于其红叶子的数目有多少，而在于是否具有一片特别硕大的红叶子；一个人职业上的失败也并取决于其缺点和劣势数目即绿叶子数目的多少，而在于个人能否将最为硕大的那片绿叶子有效地控制住、抑制住，使之无法生长和蔓延，不能对自己优势的正常发挥构成威胁和不利影响。

红叶子不是个人与生俱来的，需要个人的不断开发、培育、浇灌、管理、倾注才会不断成长和壮大，才会更加鲜艳，才会比别人更加突出，才能引起别人的关注，最终，才会因此给自己创造发展和成功的机会和机遇，为自己事业的成功打下良好的铺垫。同样地，任何人都有自己的缺点和不足，有自己的劣势。无足轻重的缺点或毛病并不会影响一个人的成功，但是属于比较突出的、特别严重的、时常发生的、群体或组织的其他人特别在意的、与社会的道德观、价值观严重背道而驰的、格格不入的缺点即绿叶子，是影响个人红叶子发挥优势的重要障碍，是影响一个人成功的重要威胁。

综上所述，“红叶子”理论可以归结为：识别个人最具优势和特别突出的红叶子；努力培育和科学管理自己的红叶子，使之不断发展和壮大；有效管理、控制、监督和缩小绿叶子。

二、识别红叶子

（一）识别红叶子的关键词

1. 红叶子是指存在于个人身上的突出或较突出的优点和优势；
2. 该优点和优势符合社会发展和进步的需求，是与社会需要相吻合的；
3. 该红叶子特别突出、极具特色，并具有良好的发展潜力；
4. 该红叶子与自己的职业发展密切相关；
5. 该红叶子可以培育成最有价值的红叶子。

（二）培育红叶子的技术和技巧

1. 找到自己的红叶子后的培育实际上是对其加以有效的管理，并使之不断增值；

2. 对红叶子的培育实际上是合理地给予必要的资源支持：如时间资源支持、物力资源支持、资金资源支持等；

3. 对红叶子的有效管理就是要运用目标管理工具、计划管理工具、规章管理工具、组织管理工具、创新管理工具、融资管理工具、质量管理工具、时间管理工具、公共关系资源管理工具等，来有效地管理自己的红叶子，并不断评价其增长的大小、程度及个人所获得的回报，在管理中不断修正和完善，而所有这些都是本书所要涉及到的内容。这也同样是该书把本该在人力资源管理章节中才会讲到的内容提到本书的最前面，作为“开篇”的重要出发点。

三、识别绿叶子

（一）识别绿叶子的关键词

1. 特别大的绿叶子会遮住红叶子，缩减个人的优势和优点的正常发挥；
2. 经常挤占红叶子资源的绿叶子；
3. 与社会价值观相冲突的绿叶子；
4. 经常使你陷于危机、烦恼，使你费神、费力、费时的绿叶子；
5. 已经给你造成损失，产生严重教训的绿叶子。

（二）控制绿叶子的技术和技巧

1. 把抑制绿叶子纳入自己的目标管理计划中；
2. 把抑制绿叶子纳入自己的每天的目标管理计划中；
3. 尽量争取让外力加入，来与自己共同管理和控制自己的绿叶子；
4. 要敢于解剖自己、不断反省自己、批判自己；
5. 加强监督；

6. 面对自己的突出不足，要适当地多分配一些资源给予重点支持和发展，争取把自己这个“木桶”中最短的、对自己红叶子最不利的、对自己职业成功影响最大的那一片木板补齐。

四、“发展红叶子、抑制绿叶子”之必备

1. 坚强的意志品质；
2. 不断盘点自己的资源，并成为自己资源的最优秀的管理者；
3. 高超的智慧和技巧；
4. 永不言败的精神境界；
5. 已经坚持了一年以上或可以保证坚持一年以上的优良习惯。

意识与观念训练

根据“红叶子和绿叶子”理论，请带着以下课题开始本课程的学习：

(1) 找出你自己身上存在的、可能会影响你获得职业成功的几片关键的红叶子（要求分别找出最大的一片、第二大的一片和第三大的一片，填在下列表格中）；并找出自己身上存在的最可能遮盖住红叶子的、对自己职业成功影响最大的、最突出和特别的绿叶子（要求找出两片，填在下列表格中）。

(2) 将上面的3片红叶子和2片绿叶子分别加以简单的描述（填在下面的表格中）。

(3) 再从3片红叶子中选出你认为对自己的未来职业成功最有价值、最有意义、最大的那一片，说明可以通过怎样的方法，使之不断突出、强化、放大、增肥和增厚，以增强个人在人力资源市场上的竞争力？同样地，可以通过怎样的方法抑制和约束自己最为突出的绿叶子，以有效地缩减其对红叶子的抵减作用。

“红、绿叶子表”

叶子序号	名称	特征或具体表现的简单描述
最大的一片红叶子		
第二大的一片红叶子		
第三大的一片红叶子		
最大的绿叶子		
第二大的绿叶子		

第一篇

物流企业管理概述

第一章

物流企业管理概述

感性认识训练

一、为什么要学习企业管理

无论是物流企业、生产企业、流通企业、服务企业，通过学习对各类企业的管理，其目的就在于：

1. 管理与我们每个人今天的切身利益有关——改进组织的管理方式涉及到我们每个人的切身利益。

当你走进商店进行购物时售货员既不热情又不礼貌，对你的询问不理不睬，这会引起你的强烈不满；过去我们坐火车，车上不仅人多、拥挤，而且很少供应开水，而现在，不仅开水供应充足，而且还主动给你送开水。显然，两种不同的行为，对你的影响是不一样的。组织的整体行为及每个人的行为表现，无论是好还是坏，总是与组织的管理方式分不开的。现在包括政府机关、学校、医院等事业单位也越来越重视组织的行为表现，他们的表现越好，我们每一个人的受益程度就越大，我们就越高兴。

2. 管理与我们每个人的未来利益有关——给个人提供更大、更多的提升机会。

当你从学校走向社会的时候，你一般会面临两种选择：管理别人或被别人管理。通过学习管理的基本知识，当你是一名管理者时，所学知识可以为今后成为一名有效的管理者打下坚实的基础；而当你是一名被管理者时，你也会很快把自己的行为融入组织行为之中，形成凝聚力和合力，你个人因为熟知管理的知识和技巧，在实现组织目标的同时，会获得更多的提升机会。

3. 学习企业管理是为了更好地管理自己，包括对自己的目标、计划、工作、职业、事业和生活的全方位的管理，其目标是使自己和其他人更容易获得成功。

学习管理的首要目的是为了更好地了解自己，因为，每个人都具有各不相同的资源，包括知识资源、资金资源、物质资源、社会关系资源、环境资源、客户资

源、经济及相关的政策资源、职业和工作资源等，怎样充分利用这些资源为自己的成功做必要的准备，这涉及到资源的有效利用和最佳组合的问题，涉及到有效地消耗各类资源的问题，它与每个人的管理水平是密不可分的。同样地，只有首先把自己管理好的人才有可能去管理好别人、管理好一个企业。

二、物流企业是什么样的——脑海里的感性认识

学习任何一门社会科学，最为有效的学习方法是：

首先在自己的脑海里建立起与现实事物的具体联系。就是说要大体上有关于所学习对象的感性认识，涉及到物流企业就是：物流企业是干什么的？有什么样的业务？业务流程是什么？某某搬家公司、运输公司、邮政公司、市政公司的垃圾运送等属于物流公司吗？对物流企业管理具体管什么？为什么要管？不管不行吗？怎样管理？有什么方法、技术、技巧和工具？管到什么程度？有什么具体的标准？我，作为一名学习者，我想怎样管才合理？

其次，在学习每一章内容时，及时地把正要学习的内容与你脑海里的那个虚拟的物流企业的相关具体场景联系起来，如当要学习物流企业的组织结构时，要想假如你脑海里的搬家公司刚成立，共有员工 30 名，问你自己应该设立几个职能部门？按什么标准设立？为什么要如此设立？假如后来运行不畅，怎样改造流程？一边学习，一边亲自动手组建企业的组织结构，说明这样做的理由。

再次，最好能够不断地给自己设立许多问题，关于你脑海里的物流企业运行中可能发生的各类问题，一方面来检验自己所学知识的运用能力，另一方面，还可以与老师和同学相互之间进行讨论，以提高实际解决问题的能力。

最后，如果有条件，一定要去一个真正的物流企业去考察一下，或者干脆到这个企业去兼职，不断收集企业每天所发生的各类实际问题，拿到课堂上加以解决。

第一节 物流企业概述

一、物流的基本概念

1. 物品 (Article)

物品是经济活动中的一切物质资料。

2. 物流 (Logistics) 后勤或后勤学

(1) 1935年,美国销售协会阐述了“实物分配”的概念:实物分配是包含在销售之中的物质资料和服务从生产场所到消费场所的流动过程中所伴随的种种经济活动。简单地讲就是商品实体的空间移动。所以这个时期的物流称为狭义物流(Physical Distribution 简称PD)(物质的分发)。

狭义物流是指发生在商品流通领域中,凭借一定的载体从供应方向需求方的商品实体的定向流动,即G—W和W—G两个阶段,从货币到商品、商品再到货币,从购买到销售过程发生的所有商品实体的实际流动,是商业物流。其特征是:

商品从生产者手中转移到消费者手中单向的物质流通,未考虑包装物等废弃物的回收及退货所产生的物流;只涉及到商品的供应过程,忽视与生产有关的原材料及部件的物流;

(2) 广义物流(Logistics)。为满足顾客的需要,将原材料、半成品、完成品及相关的信息从供应地向需求地流动的过程。是为克服生产与需求之间的空间阻碍和时间阻碍所进行的物品与服务的快速、有效流动过程。空间阻碍是甲地生产乙地需求(运输),时间阻碍是今天生产明天需求(储存)。

3. 生产物流与流通物流

物流——物质实体从供给者向需求者的物理性移动。

物:一切物质,如物资、物品、商品、原材料、零部件、半成品等。

流:泛指物质的一切运动形态。既包括空间的位移,又包括时间的延续。可以是宏观的流动,如洲际、国际之间的流动;也可以是同一地域、同一环境中的微观运动,如一个生产车间内部物料的流动。因此,物流既存在于流通领域,也存在于生产领域,可以说是无处不在,无孔不入。

(1) 生产领域的物流。无论在传统的贸易方式下,还是在电子商务下,生产都是商品流通之本,而生产的顺利进行需要各类物流活动支持。生产的全过程从原材料的采购开始,便要求有相应的供应物流活动,将所采购的材料到位,否则,生产就难以进行;在生产的各工艺流程之间,也需要原材料、半成品的物流过程,即所谓的生产物流,以实现生产的流动性;部分余料、可重复利用的物资的回收,就需要所谓的回收物流;废弃物的处理则需要废弃物物流。可见,整个生产过程实际上就是系列化的物流活动。合理化、现代化的物流,通过降低费用从而降低成本、优化库存结构、减少资金占压、缩短生产周期,保障了现代化生产的高效进行。相反,缺少了现代化的物流,生产将难以顺利进行,那无论电子商务是多么便捷的贸易形式,仍将是无米之炊。

(2) 流通领域的物流。在商流活动中,商品所有权在购销合同签订的那一刻起,便由供方转移到需方,而商品实体并没有因此而移动。在传统的交易过程中,