



21世纪高职高专**物流管理专业**实用规划教材

21SHIJI GAOZHIGAOZHUAN WULIUGUANLI ZHUANYE SHIYONG GUIHUA JIAOCAI

免费赠送
电子课件及习题答案

物流企业管理

张雅静 主 编
沈清文 张晓燕 高 慧 副主编

- ▶ 贯彻“任务驱动、项目引领”和“工作过程导向”的教学理念
- ▶ 理论知识与实际业务操作相结合，突出专业性、应用性和实践性，激发学生的学习主动性



清华大学出版社

21 世纪高职高专物流管理专业实用规划教材

物流企业管理

张雅静 主 编

沈清文 张晓燕 高 慧 副主编

清华大学出版社
北 京

内 容 简 介

本书以物流企业管理思想和原理为主要理论框架,以管理工作任务为驱动,从物流管理的认知入手,综合研究了物流企业管理的主要过程。对物流企业的战略、文化、计划与决策、作业管理、设施与设备管理、财务管理、人力资源管理、信息管理及质量管理等方面进行了专门的研究。本书的最大特色就是以任务驱动的方式安排内容,极大激发学习者的学习主动性。此外,本书还用较大篇幅在各章安排了项目测试及技能训练,便于学习者参考使用。

本书是高职高专物流管理专业规划教材,可供高职院校物流管理专业在校生使用,也可作为物流企业、物流管理部门和物流咨询机构的职工培训教材。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

物流企业管理/张雅静主编. —北京:清华大学出版社, 2013

(21 世纪高职高专物流管理专业实用规划教材)

ISBN 978-7-302-31800-2

I. ①物… II. ①张… III. ①物资企业—企业管理—高等职业教育—教材 IV. ①F253

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 063398 号

责任编辑:李春明

封面设计:杨玉兰

责任校对:周剑云

责任印制:刘海龙

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编:100084

社 总 机:010-62770175 邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

课 件 下 载: <http://www.tup.com.cn>, 010-62791865

印 装 者:北京国马印刷厂

经 销:全国新华书店

开 本:185mm×230mm

印 张:22

字 数:476 千字

版 次:2013 年 6 月第 1 版

印 次:2013 年 6 月第 1 次印刷

印 数:1~3000

定 价:38.00 元

产品编号:046929-01

前 言

随着全球经济一体化和信息技术的迅速发展,社会生产、物资流通、商品交易及其管理方式正在发生深刻的变化,现代物流发展已经成为一个国家或地区综合竞争力的重要标志之一,被誉为促进经济增长的“加速器”和“第三利润源泉”。在我国,物流基础战略地位也日益显现出来,发展现代物流业已成为各级政府和各类企业高度重视的热点问题。但是,由于各行各业抢占物流业,导致物流业发展速度过快,而忽视了物流企业自身的建设,使物流企业管理问题成为阻碍物流经济良性发展的“瓶颈”。因此,加强高等职业学校的现代物流管理专业的建设发展迫在眉睫,本书正是在这一背景下进行编写的。

本书以物流企业管理思想和原理为主要理论框架,以管理工作任务为驱动,从物流管理的认知入手,综合研究了物流企业管理的主要过程。对物流企业的战略、文化、决策计划、作业管理、设施与设备管理、财务管理、人力资源管理、信息管理及质量管理等方面内容进行了专门的研究。其内容主要包括物流企业组织结构的设立、战略环境和分析、战略制定与实施、文化建设、决策与计划管理、运输管理、仓储管理、物流中心和配送中心管理、设施与设备的选择、评价、使用、维护、修理、改造与更新、筹资管理、投资管理、财务分析、员工的招聘、录用和培训、绩效考评和薪酬管理、信息系统的设立及综合效益分析、质量管理的基本方法。

本书适应了高职院校职业教学的特点,着眼于我国物流企业实际发展的需要,并结合企业实际深入浅出地安排了教学内容。最大特色就是以任务驱动的方式安排内容,极大激发了学习者的学习主动性,并用较大篇幅在各章安排了项目测试及技能训练,便于学习者参考使用。此外,本书还为老师准备了充足的教学资源,包括 PowerPoint 示范教学文稿、习题及习题参考答案等。本书教学总学时建议为 64 学时左右。

本书是高职高专物流管理专业规划教材,可供高职院校物流管理专业在校生使用,也可作为物流企业、物流管理部门和物流咨询机构的职工培训教材。

本书由张雅静担任主编,沈清文、张晓燕、高慧担任副主编,杨兴参编。其中张雅静编写项目二、项目七,沈清文编写项目三,张晓燕编写项目四、项目五、项目六,高慧编写项目八、项目九、项目十,杨兴编写项目一。张雅静负责全书策划和统稿。

本书在编写过程中,参考了大量的书籍、文献、论文及网络资源等,在此对这些前辈、专家、学者表示深深的谢意!

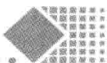
由于时间仓促及作者水平有限,虽然已尽力而为,但书中难免有不妥之处,敬请读者批评指正。

编 者

目 录

项目一 物流企业管理认知	1	一、企业文化认知	60
任务一 物流企业组织结构	2	二、物流企业文化建设的功能与 内容	63
一、认识物流和物流企业	2	三、物流企业文化建设的途径	64
二、物流企业的组织结构	4	任务二 物流企业文化与形象设计(CI)	68
任务二 物流企业管理的主要内容和 方法	12	一、现代物流企业的 CI	69
一、物流企业管理的主要内容	13	二、CI 与企业文化的联系	74
二、物流企业管理的主要方法	18	三、CI 与企业文化的区别	75
任务三 物流企业重组	22	四、物流企业 CI 的导入	76
一、改革传统企业模式及业务流程 的必要性	23	五、物流企业 CI 的发表和传播	78
二、BPR 的基本理论	24	项目四 物流企业决策与计划管理	83
三、BPR 的企业组织结构	25	任务一 物流企业决策管理	84
四、业务流程重组的类型	25	一、物流企业决策的概念、依据 和原则	85
五、BPR 的启示	27	二、物流企业经营决策的类型	88
项目二 物流企业战略管理	31	三、物流企业经营决策的方法	89
任务一 物流企业战略环境分析	32	任务二 物流企业计划管理	104
一、企业战略管理概述	33	一、物流企业计划的含义、类型 和体系	105
二、物流战略	35	二、物流企业计划的编制	112
三、物流企业战略环境类型	36	三、物流企业计划的执行与控制	122
任务二 物流企业战略的制定与实施	45	项目五 物流企业作业管理	127
一、物流企业战略类型	46	任务一 物流企业运输管理	128
二、物流战略的制定	50	一、运输的含义与属性	128
三、物流企业的战略实施	51	二、运输的分类	130
项目三 企业化管理	58	三、运输方式及选择	132
任务一 企业文化建设	58		

四、物流企业运输作业及合理化管理.....	137	三、筹资方式.....	209
任务二 仓储管理.....	145	四、筹资成本的计算.....	211
一、仓储概述.....	147	任务二 物流企业的投资管理.....	219
二、仓储业务管理.....	152	一、物流企业的投资种类.....	219
三、库存管理.....	158	二、项目投资的现金流量及其估算.....	220
项目六 物流企业设施与设备管理.....	167	三、项目投资决策的评价指标及方法.....	223
任务一 物流企业设施与设备的选择和评价.....	168	任务三 物流企业财务分析.....	232
一、物流企业设施与设备的选择和评价基础.....	169	一、财务分析的内容.....	234
二、物流企业设施与设备的选择和评价.....	171	二、财务分析的依据.....	234
三、物流设施与设备选择的工作流程.....	174	三、财务比率分析.....	235
任务二 物流企业设施与设备的使用、维护和修理.....	178	项目八 物流企业人力资源管理.....	247
一、物流企业设施与设备的使用.....	179	任务一 物流企业人力资源规划.....	248
二、物流企业设施与设备的保养和维护.....	181	一、人力资源规划概述.....	249
任务三 物流企业设施与设备的改造更新.....	189	二、企业人力资源规划的制定.....	250
一、物流企业设施与设备的寿命周期.....	189	任务二 物流企业员工的招聘、录用和培训.....	256
二、物流企业设施与设备的改造更新的方式与时机选择.....	191	一、物流企业员工的招聘.....	257
项目七 物流企业财务管理.....	199	二、物流企业员工的录用.....	261
任务一 物流企业筹资管理.....	200	三、物流企业员工的培训.....	263
一、货币的时间价值.....	201	任务三 物流企业的绩效考核和薪酬管理.....	268
二、预测资金需要量.....	207	一、绩效考核.....	269
		二、薪酬管理.....	272
		任务四 物流企业员工的激励.....	276
		一、员工激励的概念.....	278
		二、员工激励的基本形式.....	279
		三、员工激励的程序.....	280
		四、员工激励的技巧.....	281



项目九 物流企业信息管理289

任务一 物流企业管理信息系统的建设	290
一、物流管理信息系统概述	291
二、物流企业管理信息系统的建设	294
任务二 物流企业信息管理经济效益分析	299
一、管理信息系统的成本及其测定	300
二、管理信息系统的经济收益及其测定	301
三、管理信息系统经济效益的评价	302

项目十 物流企业质量管理 312

任务一 物流企业质量管理的基本方法	313
一、物流企业质量管理概述	314
二、物流企业质量管理的常用方法	317
任务二 ISO9000 标准在物流企业管理中的应用	327
一、ISO9000 族标准概述	327
二、ISO 质量管理体系与物流企业质量管理	328
三、ISO9000 标准在物流企业管理中的应用	330
附录	337
参考文献	341

项目一 物流企业管理认知

【项目描述】

物流是社会流通领域的重要组成部分，物流企业是现代经济活动中的重要组织；物流企业管理不仅是物流产业发展的关键支撑，而且在完善经营、降低成本、减少损失、提高经济效益、提升物流服务品质等方面发挥着越来越重要的作用。本项目将从物流企业组织结构、物流企业管理主要内容和方法、物流企业重组这三个方面让读者对物流企业管理产生认知。

【项目目标】

知识目标

- (1) 理解企业与物流企业的概念。
- (2) 了解物流企业的职能和任务。
- (3) 熟悉物流企业的组织结构。
- (4) 掌握物流企业管理的主要内容和方法。
- (5) 认识物流企业重组的重要性。
- (6) 理解业务流程重组(Business Process Reengineering, BPR)的基本理论。

技能目标

- (1) 能够结合某一企业的实际情况分析物流企业管理的任务和职能。
- (2) 能够描述一家物流企业管理的内容和方法。
- (3) 能够对一家物流企业进行重组。

【项目展开】

为了系统而直观地实现以上项目目标，现将该项目按照以下三个内容顺序展开。

- (1) 物流企业组织结构。
- (2) 物流企业管理的主要内容和方法。
- (3) 物流企业重组。

任务一 物流企业组织结构

【任务描述】

我国中小物流企业组织结构的现状

在我国,中小物流企业几乎传承了“金字塔”式的组织结构形式。随着信息技术的飞速发展,信息成为企业竞争中必不可少的重要战略武器。然而,“金字塔”式组织结构已经无法适应现代企业对于市场信息的需求。冗长的组织结构,不但大大降低了信息在企业内部的传递速度和传递效率,而且还增加了传递过程中信息失真的可能性。这将导致企业的决策层不能及时有效地作出正确的经营决策。从组织结构上看,企业存在部门重置和多头领导的现象,在一定程度上已经造成了企业人力资源的浪费和管理成本的增加,冗长臃肿的组织结构大大降低了企业的运行效率。

【任务驱动】

- (1) 什么是物流?什么是物流企业?物流企业的职能和任务是什么?
- (2) 物流企业有哪些组织结构?其优缺点和适用范围有哪些?

【任务资讯】

一、认识物流和物流企业

(一)物流和物流企业的基本概念

1. 物流的基本概念

物流(Logistics)是指利用现代信息技术和设备,将物品从供应地向接收地准确的、及时的、安全的、保质保量的、“门到门”的合理化服务模式和先进的服务流程。物流是随商品生产的出现而出现,随商品生产的发展而发展的,所以物流是一种古老的、传统的经济活动。

物流是指为了满足客户的需求,以最低的成本,通过运输、保管、配送等方式,实现原材料、半成品、成品或相关信息进行由商品的产地到商品的消费地的计划、实施和管理的全过程。

在我国国家标准《物流术语》的定义中指出:物流是物品从供应地到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的结合。

总的来说,物流是包括运输、搬运、储存、保管、包装、装卸、流通加工和物流信息处理等基本功能的活动,它是由供应地流向接收地以满足社会需求的活动,是一种经济活动。

2. 物流企业的基本概念

物流企业(Logistics Enterprise)是指从事物流活动的经济组织,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。

物流企业的概念具有以下基本含义。

- (1) 物流企业是通过物流服务,实现企业存在价值的法人实体。
- (2) 物流企业提供的物流服务是包含仓储、运输、配送等多功能的综合系统。
- (3) 物流企业区别于生产企业,是专门从事实体商品交换及其服务的经济组织。
- (4) 物流企业是国民经济的重要组成部分,是社会生产顺利实现的保证。

从对物流企业基本含义的认识出发,可以认为,能够为客户提供阶段性或全程性物流管理服务的,能够为客户提供一体化物流管理解决方案的,能够为客户提供运输管理服务或仓储管理服务的企业都是物流企业。其包括那些拥有或不拥有实体储运能力的企业,那些具备了物流管理服务能力的运输和仓储企业,那些专门从事多式联运整合营销的企业,那些专门从事物流解决方案设计的咨询企业,那些专门从事物流信息支持和管理服务的企业。

(二)物流企业的职能和任务

1. 物流企业的基本职能

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经突破了传统的仓储运输等,代之以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全方位需求

物流企业的职能目标或存在目的就是满足客户的各种物流服务需求发展起来的,现代物流企业不仅是生产企业的原料库和成品库,而且也是最终用户的产品和服务供应者。它以现代信息管理技术为支撑,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、深度加工、物流系统优化、企业资源整合等深层次服务。

2) 降低交易成本

仓储运输是构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

物流企业管理

的主要职能之一就是通过为客户提供专业化的物流服务,优化客户的物流系统,降低客户的存货资产,缩短运输配送的周期,以帮助客户提高交易效率、降低交易成本。

3) 实现功能整合

所谓功能整合,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。另一方面,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而有效的物流服务,并与客户企业的业务系统实现完美的组合,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。

2. 物流企业的任务

物流企业的任务是由它的基本职能所决定的。其任务是遵循经济规律的客观要求,以市场营销为中心,经济合理地做好购、销、运、存等工作,促进生产、引导生产、繁荣市场,满足生产和人民生活的需要。

1) 促进和引导生产,积极组织进货

物流企业必须发挥熟悉市场的优势,推动生产企业按照市场需要组织生产,挖掘增产潜力,为市场提供充裕的、适销对路的产品。

2) 搞好销售工作,满足市场需要

为了使生产企业消耗的生产资料及时得到补充,使产品及时进入消费领域,必须做好销售工作,最终实现产品价值。这样的社会再生产才能实现周而复始的循环。

3) 加速商品流转,缩短流通时间

物流企业在组织购销活动过程中,以科学的方法和技术来加速商品流转,减少在生产和销售环节的停滞时间,充分发挥商品效用,更好地满足生产建设和人民生活的需要。

4) 实现商品实物上的节约

物流企业除了要搞好商品的采购、销售、储运等业务工作,还要发挥竞争优势,利用外部资源,实现规模效益,为商品实物的节约和降低流通成本创造有利条件。

二、物流企业的组织结构

(一)物流企业组织结构概述

1. 物流企业组织结构的含义

物流企业为了进行经营管理活动,实现企业目标,必须建立并形成相应的、合理的企业组织结构。所谓企业组织结构,是指企业内部按分工协作关系和领导隶属关系有序结合



的总体。它的基本内容包括明确组织结构的部门划分和层次划分,以及各个部门的职责、权限和相互关系,由此形成一个有机整体。不同部门及其责权的划分,反映组织机构之间的分工协作关系,称为部门机构;不同层次及其责权的划分,反映组织机构之间的上下级或领导隶属关系,称为层次机构。

2. 物流企业组织结构的定位

为了实施有效的企业战略管理,必须要对企业的组织结构进行定位。

1) 集中式管理

集中式管理是指企业总部集中组织经营活动,为企业的全部产品提供服务。采取集中式管理,企业可以密切控制各项活动,从而享受大规模运作所带来的高效率。以运输活动为例,许多企业拥有自己的车队,因而提高设备利用率成为改善经营绩效的关键。通过集中式管理就会发现某项业务的“起程运输”,很可能与另一项业务的“返程运输”在方向和目的地上保持一致,通过平衡运量与运力,降低空驶比例。

2) 分散式管理

分散式管理是指企业部门分散来组织经营活动,为部门的有关产品提供服务。采取分散式管理,企业可以对客户的需求作出更快捷、更个性化的反应。如不同系列的产品在营销和物流等方面存在明显差异,以致几乎没有规模经济效益,通过分散式管理就具有更强的竞争优势。

(二)物流企业组织结构的部门划分

物流企业内部的组织机构,从纵向看可划分为若干不同部门。组织机构应该服从各自经营管理活动的需要,根据各自经营分工的专业、经营对象的技术复杂程度及其品种机构、经营操作的物质技术装配先进程度、经营的规模等具体因素加以权衡,从经营管理的水平加以确定。一般地说,从物流企业担负媒介商品流通职能的共性出发,物流企业内部的组织体系,基本上可划分为业务经营部门、职能管理部门和行政事务管理部门,而各部门的进一步划分则因企业具体情况不同而有所不同。

1. 业务经营部门

业务经营部门是指直接参与和负责组织商品流通业务经营活动的机构。它包括从事这些活动的各个业务经营机构,担负着从组织商品购进到商品销售的全部业务工作。物流企业的业务经营部门是组织机构的主体,它们的主要任务、职责、权限是直接从事商品流通的经营,对外建立经济联系,并负责处理经营业务纠纷等,是企业组织机构的主体,其机构的规模和分工程度直接影响着其他部门的机构设置。

业务经营部门组织机构的划分和设置主要有以下三种分工形式。

(1) 按经营的商品类别分设业务经营机构,即设置若干个机构分别负责一类或几类商品



从进到销的全部业务。

(2) 按经营过程的环节分设业务经营机构,即按购、销、运、存的经营环节设置机构,各个机构分别负责所有各类商品的购进、销售、运输和储存业务。

(3) 按商品种类分工和按商品流转环节相结合设置经营业务机构,也就是在商品种类分工的基础上,再把该类商品流转的诸环节的经营业务统一由一个经营业务机构来承受办理。

2. 职能管理部门

职能管理部门是指与业务经营部门的活动有着直接的联系且专为业务经营活动服务的管理工作的机构。它直接担负计划、指导、监督和调节职能,包括计划统计、财务统计、劳动工资、价格、信息等的管理,以及在专业技术上给予帮助,按经理的委托向经营业务机构布置工作,负责收集、整理经营业务的信息,是各级领导的参谋机构,不直接从事企业的经营活动。物流企业的职能管理机构是依据管理职能及管理工作的复杂性及其分工的需要而设置的。一般地,物流企业都要设置计划与统计、财务与会计、劳动与工资、物价与市场等专门的职能管理机构。

3. 行政事务管理部门

行政事务管理部门是指既不直接从事商品流通业务经营活动,又不直接对业务经营进行指导和监督,而是间接地服务于业务经营和职能管理机构活动的行政事务机构,包括秘书、总务、教育、保卫等机构。它们的主要任务和职责权限是为经营和管理提供事物性服务、人事管理、安全保卫和法律咨询等。

上述只是物流企业组织机构设置的一般模式。它并不是永久不变的,应当随着企业自身条件和内外部经济条件的变动加以必要的调整和充实,以保证企业目标的顺利实现。

(三)物流企业组织结构类型

物流企业组织结构形式通常取决于物流企业的业务特点及企业的传统组织结构,具体来说可以归纳为以下五种形式。

1. 总部式组织结构

总部式组织结构即总部统一进行物流的总体规划、设计、管理、调度和指挥。这种物流组织结构的优点是层次少、权力集中、决策和打广告迅速、工作效率高。其缺点是领导需要处理的事务太多,精力受限制,不利于提高企业的经营管理水平。

物流企业的总部式组织结构如图 1-1 所示。这种组织结构常见于经营规模小或物流功能较为单一的小型物流企业。如传统的国有中小型物流企业、以运输或仓储为主的物流企业、独立的配送企业以及部分物流货代企业。

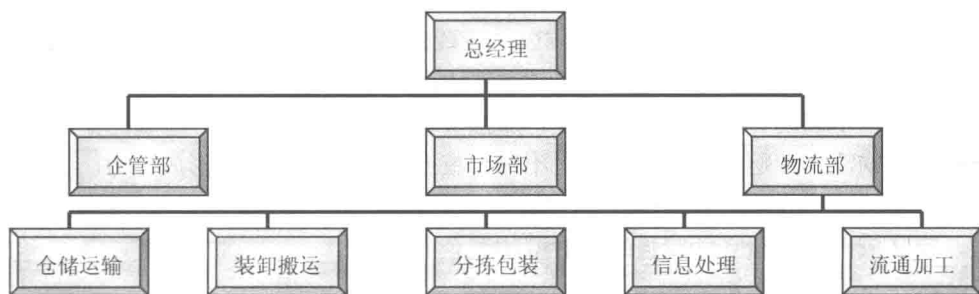


图 1-1 物流企业的总部式组织结构

2. 子公司式组织结构

子公司式组织结构一般由企业独资或与社会上的物流企业共同出资建立的一个独立的公司，母公司占大股，子公司的主要领导可以由母公司派出，但子公司的管理和业务经营由子公司自行解决。

这种物流组织结构具有专业化经营、竞争力强、业务水平专业化、管理水平提高快等优势。其缺点是子公司有时会与母公司发生冲突与误解，引起矛盾转化。

物流企业的子公司式组织结构如图 1-2 所示。这种组织结构常见于规模较大或物流业务较为复杂的大中型物流企业，如传统的国有大型物流企业、部分大型的快递公司、业务较为分散的第三方物流企业。

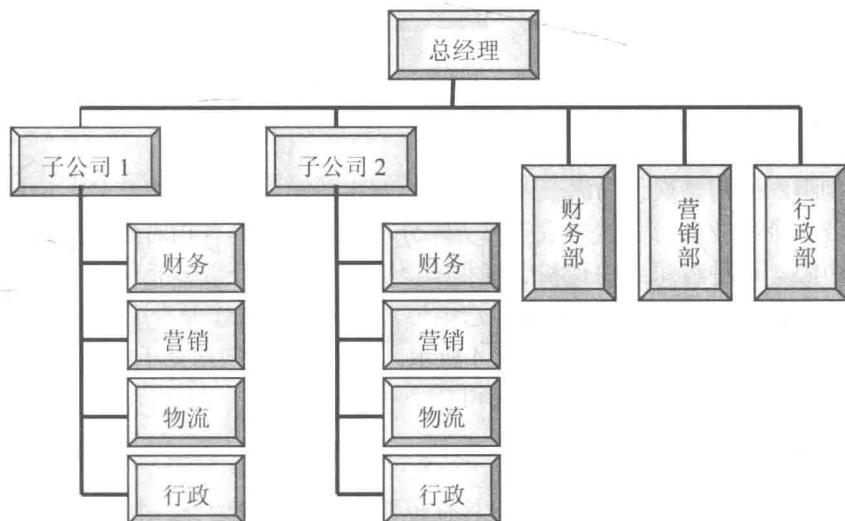


图 1-2 物流企业的子公司式组织结构

3. 项目式组织结构

项目式组织结构由公司按照业务地区或产品种类成立若干物流项目组，公司最高管理

物流企业管理

机构负责重大方针政策的制定,掌握影响公司成败的重大问题的决策,如财务开支、重要人事任免、基建投资等,各项目组根据总公司的指示,自己组织物流的各项活动。这种物流组织结构有助于调动各项目组的积极性,加强责任意识,避免集权所造成的偏差和僵化。其缺点是如果物流企业财力、物力、人力不够,就会力不从心,不能形成合力。

物流企业的项目式组织结构如图 1-3 所示。这种组织结构常见于物流业务种类较多且差别较大,或区域内业务独立性较强的大中型物流企业。

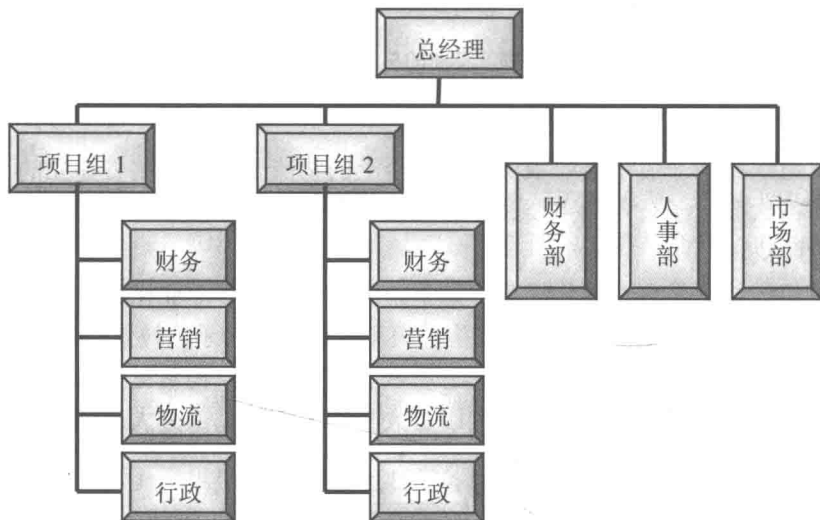


图 1-3 物流企业的项目式组织结构

4. 事业部制组织结构

事业部制组织结构是现代物流企业组织结构的主要类型,通常按产品、地域、市场等标准划分为若干个事业部,而这些事业部实行分权化管理,具有相对独立的自主权,也是独立的利润中心。这种组织结构有利于事业部根据市场变化开展多元化经营,降低经营风险。其缺点是事业部更多考虑自身利益,造成资源重复配置,管理费用较高。

物流企业事业部制组织结构如图 1-4 所示。这种组织结构常见于经营规模较大、物流服务内容丰富的大中型物流企业或跨国公司。

5. 代理式组织结构

代理式组织结构由于物流企业的客户具有较强的分散性和种类,由总部统一进行运作,但业务的承接与客户管理大多交给企业在各个区域的代理商或代表处。这种物流组织结构较为简单,权力集中,决策和执行迅速,工作效率高。其缺点是公司对客户的管理、开发和维护等可控性不强,客户服务水平参差不齐。

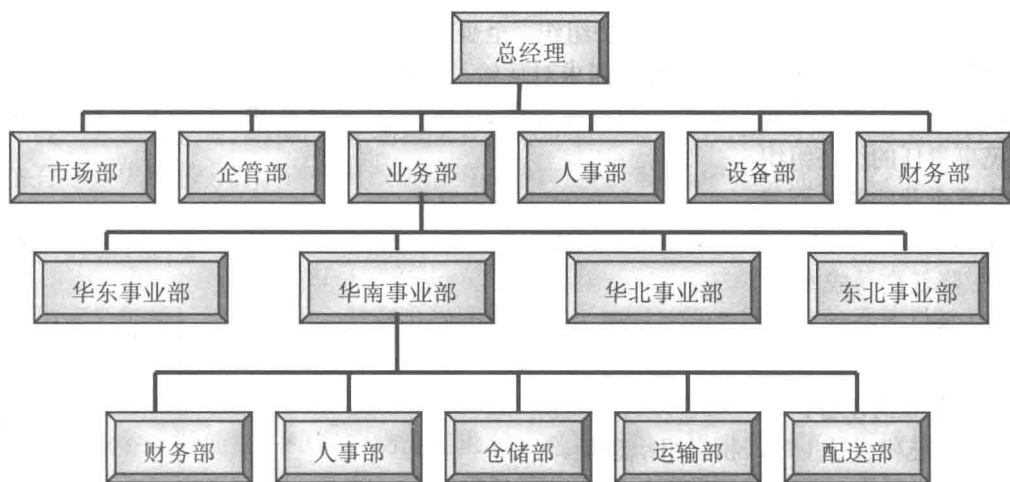


图 1-4 物流企业的事业部制组织结构

物流企业的代理式组织结构如图 1-5 所示。这种组织结构常见于物流业务较为集中，但客户较为分散的各类物流企业，如快递企业、货代企业、零担货运企业、船运公司等。

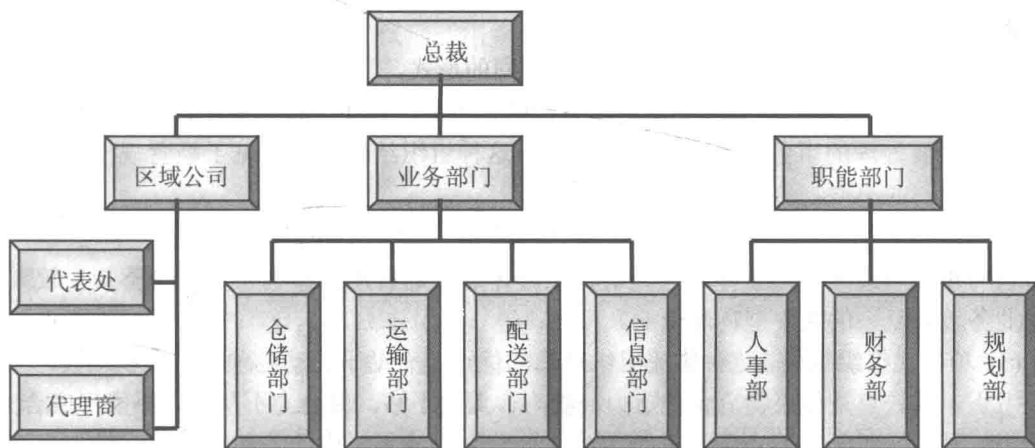


图 1-5 物流企业的代理式组织结构

【任务分析】

1. 什么是物流？什么是物流企业？物流企业的职能和任务是什么？

参考信息：

物流是指包装、运输、输送、保管、装卸工作，主要以有形物资为中心，所以称为物资流通。在物资流通过程中加进情报流通，于是称为物流。

物流企业管理

物流企业是指从事物流活动的经济组织,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。

物流企业的基本职能:

- (1) 满足客户对物流服务的全方位需求。
- (2) 降低交易成本。
- (3) 实现功能整合。
- (4) 提升客户竞争能力。

物流企业的任务:

- (1) 促进和引导生产,积极组织进货。
- (2) 搞好销售工作,满足市场需要。
- (3) 加速商品流转,缩短流通时间。
- (4) 实现商品实物上的节约。

2. 物流企业有哪些组织结构?其优缺点和适应范围有哪些?

参考信息:

物流企业的组织结构可归纳为以下五种不同的形式。

(1) 总部式组织结构。这种物流组织结构的优点是层次少,权力集中,工作效率高。缺点是领导需要处理的事务太多,精力受牵制。这种组织结构一般常见于经营规模小或物流功能较为单一的小型物流企业。

(2) 子公司式组织结构。这种物流组织结构的优点是专业化经营、竞争力强。其缺点是子公司与母公司经常会发生冲突与误解,引起矛盾。这种组织结构常见于经营规模较大或物流业务较为复杂的大中型物流企业。

(3) 项目式组织结构。这种物流组织结构的优点是有助于调动各项目组的积极性,加强责任意识。其缺点是如果物流企业财力、物力、人力不够,就会力不从心,不能形成合力。这种组织结构常见于物流业务种类较多且差别较大,或区域内业务独立性较强的大中型物流企业。

(4) 事业部制组织结构。这种组织结构的优点是有助于事业部根据市场变化开展多元化经营,降低经营风险。其缺点是事业部更多考虑自身利益,造成资源重复配置,管理费用较高。这种组织结构常见于经营规模较大、物流服务内容丰富的大中型物流企业或跨国公司。

(5) 代理式组织结构。这种物流组织结构较为简单,权力集中,决策和执行迅速,工作效率高。其缺点是公司对客户的管理、开发和维护等可控性不强,客户服务水平参差不齐。这种组织结构常见于物流业务较为集中,但客户较为分散的各类物流企业。