

中国物资流通协会推荐用书

《企业物流管理培训教材系列》

物 流 企 业 管 理

主编 丁立言 张 铎

绎明宇 苏彦生 编

清 华 大 学 出 版 社

(京)新登字 158 号

内 容 简 介

本书是从分析物流企业开始,综合考察经营管理经济效益,以物流企业诊断结束。对物流企业行为的计划管理、业务管理,以及各种经营要素——人力资源、物力资源、财力资源、信息资源等项的管理都进行了专门的论述。该书不仅用较大篇幅阐述了物流企业管理的基本原理、原则、制度和方法,还介绍了我国经济体制改革和物流企业改革中的一些经验与相关的基本理论,并对物流企业发展趋势进行了探讨。

本书可作为物流企业、物流管理部门和物流咨询机构的职工培训教材,也可作为从事物流研究与教学人员的参考用书,还可作为大专院校相关专业的教材。

版权所有,翻印必究。

本书封面贴有清华大学出版社激光防伪标签,无标签者不得销售。

书 名: 物流企业管理

作 者: 绎明宇 苏彦生 编

出版者: 清华大学出版社(北京清华大学学研楼,邮编 100084)

<http://www.tup.tsinghua.edu.cn>

印刷者: 清华大学印刷厂

发行者: 新华书店总店北京发行所

开 本: 787×960 1/16 印张: 11.5 字数: 241 千字

版 次: 2000 年 4 月第 1 版 2000 年 4 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 7-302-00870-1/F·261

印 数: 0001~5000

定 价: 19.00 元

《企业物流管理培训教材系列》
顾问委员会

徐苗文 胡俊明 牟惟仲 吴润涛

感谢中国物资流通协会的领导和专家对丛书出版的大力支持, 特别感谢徐苗文、胡俊明、牟惟仲、吴润涛等同志, 在百忙中对丛书进行了认真的审阅, 提出了许多十分有益的建议和意见。

《企业物流管理培训教材系列》已由中国物资流通协会推荐为物流企业培训用书。

丛 书 前 言

物流学是研究物料流、人员流、信息流和能量流的计划、调节和控制的科学。一个国家的“物流”水平充分反映出该国的综合实力和市场竞争能力。

综观当今世界,凡是人才和科技水平较高的国家,“物流”的发展速度也快,“物流”水平也高,“物流”业就获得较高的经济效益。“物流”在各个国家不同的历史时期都发挥着重要作用。

物流也和能源流、信息流一样,是人类社会的一大动脉,物流管理的进步直接影响农业、工业、建筑业、交通运输业、商贸以及公用事业等各个领域的管理、生产技术和经济效益。推动物流管理、物流技术和物流科技的进步已经成为当今知识经济和全球经济一体化的重要内容。在今后一段时间内,我国将会有计划、有步骤地发展高科技物流,逐步实现物流和物流管理现代化。

物流通过管理可以提高其经济、技术、组织和信息的效益,调动各方面的积极性。物流管理体制在迅速、安全、可靠的基础上还要保证准时性。根据市场经济发展变化的需求,加以调整,改善物流企业的经营方式和方法。不断改革物流管理体制,组织好各生产经营管理要素的有机配合,提高我国物流业的经营管理水平和对市场的应变能力,这正是我们编著这套《企业物流管理培训教材系列》丛书的初衷。

回顾并分析我国物流发展的历史与现状,可以看到物流领域管理人员普遍缺乏物流现代管理与现代技术方面的系统学习,这是我国物流发展滞后的一个重要原因。因此,迫切需要对物流领域的各级管理人员进行系统科学的培训,应该特别重视在职人员的再教育,加强现有物流人员的培训与提高。对在职人员的再教育是一个迫在眉睫的问题,有时比培养或引进新的物流人员更有意义。第一,在职人员的数量要比新补充人员的数量多;第二,在职人员的素质对物流企业的影响较大,同时对新补充人员也有着一定的示范作用;第三,在职人员具有一定的实践经验,如再系统培训可以较快地提高业务水平;第四,科学技术总是在不断进步,即使是高学历的在职人员也需要不断地接受继续教育,以适应知识经济时代的要求。因此,物流管理人员的在职教育应早日纳入物流业领导的议事日程。

在中国物资流通协会的大力支持下,我们特编撰了《企业物流管理培训教材系列》丛书。该套丛书共有5个分册,分别由《物流基础》、《物流管理》、《物流系统工程》、《国际物流学》和《物流企业管理》组成。丛书对物流管理理论做了较为全面、系统、科学的阐述,通俗易懂,并附有案例分析与介绍,特别适合作为我国物流企业和其他企事业中从事物流工作的在职人员的培训用书,也适合作为大专院校物流专业的教材或参考用书。

本套丛书已由中国物资流通协会推荐为物流企业培训用书。相信丛书的出版,必将对我国物流事业的发展和在职人员的培训起到积极的促进作用。

21 世纪即将到来,当今世界将迎来物流管理、物流技术飞速发展的新时代。

感谢所有参加丛书编撰的有关编写者和支持者。

丁立言 张铎

作者前言

物流企业是独立于生产领域之外,专门从事与商品流通有关的各种经济活动的企业。在市场经济条件下,物流企业的基本职能和任务是根据市场的总供给与总需求,以服务生产为目的,通过有计划的购、销、储、运等经济活动完成商品在生产单位之间以及生产单位和消费者之间的价值和使用价值的实现,保证社会生产和再生产正常进行。

物流企业管理学是在总结我国物流企业在从事物流活动的管理实践中建立和发展起来的一门新兴学科,它是以市场经济条件下的物流过程为其特定研究领域,以物流过程的购、销、储、运等经济和技术活动的管理为其专门研究对象。在研究物流企业管理学的基础上,研究物流经济和技术活动管理的规律性,以及管理的原理、原则、方式和方法。

物流企业管理学将物流企业作为一个系统来进行研究,无论是对物流企业总体运动产生的一般管理职能的研究,还是对构成物流企业管理体系的各种专业职能管理的研究,都紧紧围绕着一个目的,那就是如何能以最少的劳动消耗完成物流过程,并取得最大的经济效益。本书将主要针对作为物流企业主体的物资企业和商业企业进行研究。

本书第一、三、四、八、九章由北方交通大学绎明宇编写,第二、五、六章由中国铁路物资总公司苏彦生编写,第七章由北方交通大学安茜编写。全书由北方交通大学博士生导师詹荷生教授主审。

本书在编辑出版过程中,得到了中国物资流通协会的鼎力支持,在此谨表衷心的感谢。对参与和支持本书出版的所有同志表示我们的谢意。

由于时间仓促和水平所限,书中难免有不妥之处,敬请读者批评指正。

目 录

第一章 物流企业概述.....	1
1.1 物流企业的职能和任务	1
1.2 物流企业的经营形式	4
1.3 物流企业的组织结构	7
1.4 现代企业理论对物流企业的启示.....	12
1.5 中国物流行业的发展格局.....	15
第二章 物流企业管理的基本原理	21
2.1 物流企业管理概述.....	21
2.2 物流企业管理的原理.....	23
2.3 物流行业亏损的原因分析.....	27
2.4 物流企业的企业文化.....	29
第三章 物流企业的战略管理	38
3.1 物流企业战略管理的作用和种类.....	38
3.2 物流企业环境的战略分析.....	41
3.3 物流企业的战略选择.....	47
3.4 物流企业的战略实施.....	52
第四章 物流企业业务管理	62
4.1 物流企业的采购管理.....	62
4.2 物流企业的市场营销管理.....	66
4.3 物流企业的运输配送管理.....	72
4.4 物流企业的仓储保管管理.....	76
4.5 物流企业的流通加工管理.....	81
第五章 物流企业的内部运营管理	86
5.1 合同管理.....	86
5.2 设备管理.....	90
5.3 风险管理.....	94

第六章 物流企业人力资源管理 99

6.1 人力资源管理概述..... 99

6.2 职员的挑选和培训 102

6.3 工作实绩评估 108

6.4 激励与工作报酬 113

第七章 物流企业财务管理..... 117

7.1 资金的时间价值和成本 117

7.2 筹资管理 121

7.3 投资管理 126

7.4 财务分析 131

第八章 物流企业信息管理..... 137

8.1 管理信息系统 137

8.2 物流企业管理信息系统的建立 141

8.3 CALS 与中国物流行业 150

第九章 物流企业的现代化管理..... 155

9.1 知识经济时代的物流企业管理 155

9.2 从一体化物流到供应链 160

9.3 物流企业经营的国际化 163

参考资料..... 171

第一章 物流企业概述

物流企业是相对于生产企业而言的,它专门从事实体商品的流通工作,它对国民经济的正常运行有着极为重要的作用。本章对物流企业的描述将从其职能和任务、经营形式及组织结构、现代理论对物流企业的启示和中国物流行业的现状与发展等几个方面来说明。

1.1 物流企业的职能和任务

1.1.1 物流企业的概念及特征

物流企业是独立于生产领域之外,专门从事与商品流通有关的各种经济活动的企业,是在商品市场上依法进行自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束、具有法人资格的经营单位。具体来讲,物流企业是以物流为主体功能,同时必然伴随有商流、资金流和信息流,它包括仓储业、运输业、批发业、连锁商业和外贸等行业。

从物流企业的概念中,可以知道其内涵和特征:

一、物流企业是国民经济流通产业机体的细胞,是具有健全机能和旺盛生命力的有机体。

二、物流企业在市场经济的运行和发展过程中,专门从事与实体商品交换活动有关的各种经济活动的经济组织。

三、物流企业为维系生存和发展,具有自身的利益驱动机制。

四、物流企业是具有流通服务职能、平等参与竞争、享有合法权益的法人。

1.1.2 物流企业的基本职能

在市场经济条件下,社会生产总过程是由生产、分配、交换和消费等四个基本环节构成的。马克思说,生产表现为起点,消费表现为终点,分配和交换表现为中间环节。商品的流通是连续的交换,或者是从总体上的交换。可见,商品的流通是社会生产总过程中相对独立的环节,是连接生产和消费的中间环节。生产企业只有相互交换各自的物质产品,才能使各自的生产过程不间断地连续进行。因此,社会物质产品的生产能力同社会物质产品的流通能力是彼此制约、互相作用的。物流企业作为独立于生产企业之外,专门从事商品交换活动的经济实体,从全社会来看,其基本的职能是以商品的买者和卖者的双重身份交替出现在市场中,按照供求状况来完成物质的交换,解决社会生产与消费之间在数量、质量、时间和空间上的矛盾,实现生产和消费的供求结合,保证社会再生产的良性循环。这一

基本职能称为物流企业的宏观职能。

商品流通全过程,一般分为购、销、存、运四个相对独立的环节。物流企业的宏观职能是通过其微观职能来实现的。其微观职能表现为:

一、物流企业购买商品的职能,亦称为组织社会物质资源的职能

这一职能是物流过程的起点。物流企业根据市场的需求,用货币购买生产企业的劳动成果——物质产品,引入流通领域。从社会生产总过程看,使生产企业生产的物质产品实现了从商品到货币的转换,为它们的再生产提供了条件——持币待购再生产所需的商品;从物流企业来看,则表现为货币到物质资源的转换,意味着完成了流通过程的第一个环节,掌握了物质资源,为商品的销售奠定了可供需求的货源。

二、物流企业销售商品的职能,亦称为商品供应职能

这一职能是物流过程的终点,是商品从流通领域返回生产消费的最后环节。从物流企业来看,这一职能表现为物质资源到货币的转换,意味着物流企业在满足了再生产的物质需要,完成了商品的供应任务后,除了弥补流通成本之外,获得增值的货币——销售利润;从社会生产总过程来看,又是生产企业的货币到再生产需求的物质资料的转换,意味着取得了进行再生产的物质要素,并实现了物质产品的价值。物流企业购销商品的职能,完成了物质产品所有权的让渡。

三、物流企业储存商品的职能,即“蓄水池”职能

商品储存是指物质产品离开生产领域、但还没有进入消费领域而在流通领域内的暂时停滞。物流企业的这一职能是由生产社会化决定的,即每个生产企业生产的商品具有单一性,而其消费却是多样性、复杂性的。通过物流企业“蓄水池”职能,将购进的物质产品加以积累,并根据消费的需要进行分类、编配、加工等,将商品实体适时、适量、适质、齐备的满足用户消费的需求,从而创造生产总过程的时间价值。

四、物流企业运送物质实体的职能

这是由物质产品在生产和消费之间的空间矛盾所决定的。因为某类物质产品的生产在空间位置上相对分散,消费相对集中;或者相反,消费相对分散,而生产相对集中,只有当它们完成了空间位置的移动,才能满足消费的需求。物流企业的这一职能,将暂时停止在流通领域的物质产品,借助于运力完成其商品实体在空间分布上的转移,运送到消费者所在地,从而创造出生产总过程的空间价值。物流企业的存和运的这两个职能,是物流全过程的两个相对独立的中间环节。通过物流企业对实体产品存和运的职能,完满地实现了其使用价值。

五、物流企业的信息流通职能

在市场经济社会,最重要、大量的信息来自于市场。由于物流企业在连接供需双方及其直接置身于市场的特殊地位,使它们在收集信息方面具有得天独厚的条件,将市场供求变化和潜在需求的信息反馈给供求双方,起到了指导生产、引导消费、开拓市场的作用。

综上所述,物流企业的宏观职能是靠其微观职能的具体实施完成的。宏观职能为微观

职能指明方向,微观职能又是实现宏观职能的具体体现,二者互为条件,彼此制约。上述职能都是通过物流企业自主经营完成的。

1.1.3 物流企业的基本任务

物流企业的基本任务是由它的基本职能所决定的。物流企业的基本职能是组织生产资料和生活资料不同实体之间的迅速而合理地流动,因此,物流企业的基本任务是:遵循经济规律的客观要求,以经营为中心,经济合理地做好购、销、运、存工作,促进生产,引导生产,繁荣市场,满足生产和人民生活的需要,加快现代化建设。具体表现为以下几个方面:

一、促进、引导生产,积极组织进货

物流企业经营活动的基础是生产,只有生产发展了,才能扩大购销业务,满足市场需要。因此,物流企业必须发挥自身比较了解市场供求情况的长处,积极促进生产、引导生产,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。物流企业积极组织进货,一方面可以组织到充裕的、适销对路的产品,为销售工作提供物质基础;另一方面使生产企业的产品有了销路,使产品及时转化为货币,为继续进行再生产创造条件。

二、搞好销售工作,满足市场需要

社会再生产总是以获得必要的生产资料为前提。物流企业搞好销售工作,有利于使生产企业消耗的生产资料及时得到补充,保证再生产的顺利进行。商品销售工作的好坏,直接影响和制约生产建设的发展。许多产品与人民生活都有直接联系,只有搞好销售工作,才能满足人民生活的需要,有利于人民生活水平的改善和提高。还有,物流企业的进货只是实现了生产企业的产品转化为货币,而产品还是停滞在流通领域,还不能最终实现产品价值,只有搞好销售工作,尽快使产品进入消费领域,才能最终实现产品价值,社会再生产才能实现周而复始地循环。

三、加速商品流转,缩短流通时间

社会再生产过程是生产过程和流通过程的统一,流通时间是社会再生产总时间的一个组成部分。物流企业在组织购销活动过程中,可以以合理的方式加速商品流转,而且还能减少停留在流通领域的商品,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。

四、实现商品实物上的节约

节约社会劳动是市场经济的一个基本原则,商品实物的节约是扩大资源、实现增产的重要途径。当前,我国商品实物消耗高、效用低、浪费严重、经济效益差,因此,物流企业除了搞好商品的购销储运业务外,减少商品在流通过程的损耗外,还要促使生产企业合理利用商品,特别是销售方式方法上,大力发展定点供应、配套承包供应、分等分级供应、统一加工成品半成品供应等业务,为商品实物的节约创造有利条件。

1.2 物流企业的经营形式

任何一个经济实体从事生产经营活动时,都离不开相应的组织活动形式,物流企业经营也同样需要与其社会经济体制和经营管理水平相适应的合理的经营形式。企业经营形式实际上是企业制度与其表现形式的统一体。一定的社会经济体制决定着企业制度,同时也决定着体现企业制度的形式。由于物流企业的规模、经营范围和经营管理工作的复杂程度,以及在国民经济和社会发展中的影响程度都存在着差异。所以,物流企业的两权(所有权与经营权)分离程度也必然有差异。这样,就在客观上提出了物流企业经营形式多种类的要求。与客观要求相适应,实践中产生并形成了物流企业的几种企业经营形式。它们是:租赁经营、股份经营、企业群松散联营和综合商社式企业集团化经营等形式。

1.2.1 租赁经营

租赁经营是指企业的资产使用权的定期有偿转让,其实质是对企业经营要素的使用权及其完好程度的承包,及对经营手段的全面承包。它和企业承包经营制的区别在于:承包对象不同,承包制承包的是经营后果,而租赁制承包的是经营要素使用权;企业承包制经营者的收入主要是工资,而租赁经营者的收入是企业税后缴租后的利润额;租赁制的两权分离程度比承包制高一些,故企业的动力机制比承包制也要强一些。

企业租赁制情况下的经营者同企业所有者之间形成借贷关系,这也是和承包经营制在内容实质上的明显区别之一。承包经营的经营者承担的只是国家或企业主下达给企业的经营成果任务量,企业主(如国家)与经营者之间并无债权债务关系。

目前,由于我国资产市场还不健全,难以确切界定企业资产价格及其合理的收益率,所以,实行企业租赁经营将会导致国家与经营者之间、企业经营者与广大职工之间较为尖锐复杂的利益冲突和其他方面的矛盾。因此,现阶段只适宜对微利或亏损性的小型企业实行租赁经营。

企业租赁经营的实施程序是:由企业主管单位组织资产评估与租金额预算,发布企业租赁经营招标公告;开展投标咨询并接受各投标人的投标书;开标、确定投标答辩人并组织答辩;组织中标候选人发表治厂演讲;协商租赁合同条款并决标;由招标方代表与中标者代表签订企业租赁经营合同并经公证。

1.2.2 股份制经营

市场经济的不断发展,使某些地区、某些行业需要兴办技术先进、设备先进、工艺先进、产品畅销、现代化程度高的新型企业。这样的企业往往因其资本有机构成高,需投入的资金量大,使单独一家公司或一个主管部门难以开办成功。于是,就在客观经济形势面前产生了创办合资企业的要求。现代合资企业最有效的经营形式,就是实行股份制。

企业股份制经营,既是集资的有效形式,又是合理解决各出资方利益分配的有效形式。我国经济体制的深入发展,在物流企业与物流企业之间、物流企业与生产企业之间,甚至和金融企业之间,出现了许多不同规模的合资企业。特别是沿海和交通枢纽城市,还出现了一些中外合资企业。要想使不同所有制的经济组织在生产经营上紧密地结合成一个经济实体,最理想、最有效的办法就是实行股份制经营。因为股份制经营是资产、资金上的合作,是财务关系上的合作。这样的合作企业从经济利益上把合作各方结成了命运与共的整体。

所谓股份制经营,就是以资产入股的方式把分散的、分别属于多个所有者或占有者的经营要素集中起来,实行统一经营、统一管理,并对经营成果在货币形式上按入股比率分红的一种企业经营形式。这样,政企职责明显分离。两权分离程度高,能促进企业经营机制的全面完善;有利于发展横向经济联合;有利于获得规模经济效益。

企业股份制经营的形式有多种:按照股东对企业债务的责任分为有限责任公司、无限责任公司、两合公司和股份有限公司。前三种形式股份公司的资本总额并不平均分为股份,也不发行股票,且股权不能随意转让。而股份有限公司的全部注册资本按若干个等额股份构成,股份则以股票形式发行,股票持有者为股东,股东对企业债务只以认购股票(股份)承担有限风险。

股份制企业的经营管理高度体现着所有权与经营权的分离。只有那些真正懂得企业经营管理工作的人才有可能被股东大会(或股东代表大会)选为董事。各董事组成的董事会在董事长领导下集体决定企业的重大事项,它是股份制生产经营管理的最高权力机构和决策机构,负责股份公司的经营方针、经营战略、总经理人选、财务预决算、经营计划的审批和组织机构的设置与调整。董事会领导下的总经理负责制是现代股份制企业的领导制度。总经理负责全公司的日常经营管理工作,具有对整个企业的决策、指挥和调度权,是实际经营者。

1.2.3 松散联合体和综合商社式企业集团

一、松散联合体的经营

社会化大生产、大流通日益发展的客观经济形势要求物流企业与生产企业、金融企业等各行业的企业之间发展联合经营,以便从规模经济效益上更好地处理企业微观经济利益与国民经济宏观经济利益之间辩证统一的关系。但是,由于社会历史的原因,条块分割、部门分割和地区分割的现实状况,使我国的企业在隶属关系、所有制和税利上缴渠道等方面普遍受到程度不等的束缚。虽然我国的经济体制改革不断向着深层次发展,束缚企业之间合作的因素在逐渐减少或弱化,然而,要改变由自然经济、产品经济和小生产长期造成的阻碍社会化大生产、大流通的市场经济发展的现实状况毕竟需要经历一个较长的时期。但是,企业经营者的使命不是消极等待,而是积极创新。为了在条块分割、部门分割、地区分割等情况下发展跨地区、跨部门、跨行业的不同所有制的各企业之间的联合经营,同时,

又能保护不同隶属关系、不同所有制和不同税利上缴渠道的企业及其所在地方政府的积极性,我国的企业家们在实践中探索出了在上述客观条件下仍能联合经营的有效形式,这就是企业群松散联营。松散联营的具体形式有许多种,而在我国物流行业较为常见又较为实用的则是以下两种:

(一) 联销同盟体

联销同盟体是类似卡特尔的松散联营型经济联合体。它既可以是物流业的各个不同专业公司之间的联合销售组织,又可以是物工联营等跨行业的联合销售组织。建立这种松散联营体能够使物流企业在不增加投资和人力基础上扩大或增多商品推销网。它与个别物流企业单独经营相比,数倍、数十倍地增强了市场营销能力。它能够在组织配套承包供应业务的同时,保留并尊重各加盟企、事业单位的经营管理自主权。从而,保护了各加盟单位的积极性,并使联营长期存在和发展。但是,它不利于组织对各加盟单位的统一经营,从而,经营资源的优化配置与合理组织都受到明显限制,规模经济效益不明显。而且,个别企业也很可能违背联营协议,使其他加盟企业的业务受到一定程度的影响。

(二) 购销组合体

购销组合体是比联销同盟体稍紧密一些的联营形式。它通过各加盟企业间的联购联销协议书,使各加盟者的商品经营业务在规模、范围、网点市场面和资源基地等各个方面都明显地增强了实力。这对于发展或促进社会化大流通是有明显作用的。这种购销组合体既适合于物流行业内部、各地、各级、不同专业公司之间发展经营业务,又适合于跨行业、跨部门、跨地区(甚至跨国)的联合体的发展。特别是对于发展物工联营体购销组合,这种联合经营形式更具有深远意义。它将在物工联营体中统一筹划并组织各个工业生产企业的原材料供应和产品销售业务,把这种处于商品生产过程两端的流通活动统一由物流企业办理,而各个生产企业将尽可能地把各种经营要素集中于产品生产过程。这样,无疑将大大节省生产资金在流通环节的占压,必将形成较明显的规模经济效益。在这种情况下,物流企业就在实质上成了购销组合体的供销部门,而各个加盟的工业企业就相当于是在该购销组合体中承担不同生产作业任务的车间。显然,发展购销组合体是比联销同盟体更有利于发展社会化大生产和大流通的。

购销组合体是类似辛迪加式的松散联营。各个成员单位虽然在经营业务上失去了独立性,但是,它们在法律上、生产上和财务上仍保持着各自的独立性。从而,它能适应我国现阶段社会生产力发展水平和社会经济体制改革进程的要求,进而发挥其积极作用。

松散联合体的经营管理应当在理事会的主持下进行。理事会是由各个联合体成员企业的法人代表组成的。理事会闭会期间,联合体的经营管理活动由常务理事组织。在理事会主持下,统一制定经营方针、经营战略、经营计划和供、产、销合同,作为沟通各成员企业之间经济业务的手段。同时,联合体还应组建统一的市场研究机构和商情信息网、统一的科技开发协作委员会、统一的合同管理监察机构和统一的公共关系部。

二、综合商社式企业集团

综合商社式企业集团是由若干保持法人地位的企业组成的,融生产、流通、金融、技术为一体的,为实行共同的市场经营战略而统一经营管理的巨大经济实体,它一般是由一个紧密核心团,以及围绕紧密核心团的半紧密层、松散层和关联层构成的。紧密核心团是几个实力雄厚的大型企业相互持股,在资金、资产上结成利益与共的经济联合体。半紧密层是由构成核心团的各大企业分别控股的子公司或分公司组成的。松散层是由核心团成员控股各子公司(或分厂、分公司)参股的许多中小型企业形成的。关联层是由集团核心团、半紧密层和松散层的各个企业的协作单位组成的。

综合商社式企业集团由于其内部广泛存在着持股、控股和参股关系,应当实行董事会领导下的总经理负责制与成员企业经理承包经营责任制相结合的经营管理体制。这样由集团统一规划整体性的经营战略与总体经营规划,并实行集中性财务监督与业务指导,各成员企业在贯彻执行集团经营决策与经营计划的前提下开展独立经营。

综合商社式企业集团是打破条块分割、部门分割、地区分割的落后经济体制,广泛开展资源优化配置合理组合,实现规模经济效益的现代化大生产大流通的科学有效的经济组织形式。它有利于低成本、高质量地提供商品和服务;有利于保证国家重点项目和重点产品的全面需求;有利于商品进出口业务进而调控市场供求。

1.3 物流企业的组织机构

物流企业为了进行经营管理活动,实现企业目标,必须建立合理的企业组织机构。所谓企业组织机构,是指企业内部组织机构按分工协作关系和领导隶属关系有序结合的总称。企业组织机构是流通生产力发展的产物,是与流通生产力相适应的生产关系的形式。它的基本内容包括明确组织机构的部门划分和层次划分,以及各个机构的职责、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,反映了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,反映了组织机构之间的上下级或领导隶属关系,称为层次机构。

1.3.1 确定企业组织机构的原则

确定物流企业组织机构的基本原则是:精简、统一、自主、高效。

一、精简原则

精简,是指企业经营管理的各类机构的组建应同企业的经营规模和经营的任务相适应,它要求机构设置精简的管理层次,压缩管理人员的编制。因此,企业要在服从经营需要的前提下,因事设机构、设职,因职用人,尽量减少不必要的机构和人员,力求精兵简政,以达到组织机构设置的合理化,提高工作效率。同时,还要求企业各级组织机构具有明确的职责范围、权限以及相互间的协作关系;具有健全和完善的信息沟通渠道;制定合理的奖

惩制度;还应有利于发挥职工的主动性和积极性,全力投身工作。

二、统一原则

统一,是指企业各部门、各环节的组织机构必须是一个有机结合的统一的组织体系。在这个组织体系中,各层次的机构形成一条职责、权限分明的等级链,不得越级指挥与管理。实行这种指挥的优点是:谁命令谁执行都很清楚,执行者负执行的责任,指挥者负指挥的责任,自上而下地逐级负责,层层负责,保证经营任务的顺利进行。

三、自主原则

自主,是指企业等级链上的各部门、环节机构都在各自的职责和权限范围内,独立自主地履行职能,充分发挥各级组织机构的主动性和积极性,提高管理工作效率。上级对下级在其职权范围内做出的决定不能随意否定。可见,自主的原则是统一领导和分级管理、原则性与灵活性相结合的要求。

四、高效原则

效率,是建立组织机构都必须遵循的根本原则,它是验证组织机构合理与否的准绳。组织机构必须以完成经营目标和任务为准绳,必须具有管理工作的高效率和经营的高效益。因此,组织机构必须讲求科学分工,明确职责,实行责、权、利的统一,以提高管理效率和全员劳动效率。

上述各项原则,是现代企业建立和健全管理组织机构时应当遵循的基本原则。但是每个企业在具体实践中,要根据本企业的具体情况和特点有所侧重;同时,还要正确处理相互之间的一些关系,如统一指挥与分级管理、集权与分权、综合管理与专业管理、领导者与被领导者之间的关系等等。

1.3.2 物流企业组织机构的部门划分

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、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。一般来说,从物流企业担负商品流通职能的共性出发,物流企业内部的组织机构基本上可划分为业务经营部门、职能管理部门和行政事务部门,而各部门的进一步划分则因企业的具体情况不同而有所不同。

一、业务经营部门

是指直接参加和负责组织商品流通经营业务活动的机构。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,例如直接从事商品的购销,商品的储运,整理加工,商品品质检验,商品的配送服务等部门。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。

业务经营部门的组织机构划分和设置,主要由三种分工形式:

(一) 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。

(二) 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、运输和储运业务。

(三) 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,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由一个经营业务机构来承授办理。

(四) 按地区分设业务经营机构。

二、职能管理机构

指与经营业务机构的活动有着直接联系,是专为经营业务活动服务的管理工作机构。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、信息管理等,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、定价与市场等专门职能管理机构。

三、行政事务管理机构

指既不直接从事商品流通经营业务活动,又不直接对经营业务进行指导和监督,而是间接地服务于经营业务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工作提供事务性服务、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,保证企业目标的顺利实现。

1.3.3 物流企业组织机构的层次划分

物流企业内部的组织机构,从横向看又划分为若干层次,即管理层次。所谓管理层次,就是指从企业经理到基层工作人员之间体现领导隶属关系的管理环节,即经营管理工作分为几级管理。组织机构的管理层次,受到管理幅度的制约。管理幅度是指一个领导者或管理者能够有效地管理下属人员的可能数量。它同管理层次成反比例的关系,即管理幅度增大,意味着领导下属人员的增加,那么管理层次就减少;反之,管理幅度减少,管理层次便会增多。一名领导者,因受其精力、经验、学识、能力等条件的限制,能够有效领导的下级人数是有限的,超过一定的限度就不可能实现有效地领导。有效的管理幅度并非一个固定的数值,它受多种条件和因素的制约,如领导者素质的高低,被领导人的素质,管理对象内容的繁简程度等。对以上因素的综合分析,确定出有效的管理幅度。一般地,总是尽可能在扩大有效管理幅度的基础上,减少管理层次,降低管理费用,加快管理指令的传递速度,

提高管理工作的效率。

物流企业组织机构的管理层次,一般划分为三个层次,如图 1-1 所示,组成正立三角形的层次机构。一般地,大中型的物流企业为三级管理,即三个层次;小型物流企业适宜两级管理,即两个层次。

最高管理层,即以经理为首的领导班子,统一领导各个层次的经营管理活动。其主要职能是制定经营目标、方针、战略;制定利润的使用、分配方案;重大规章制订、修改和废止;指挥和协调各组织机构的工作和相互关系,确定它们的职责和权限。

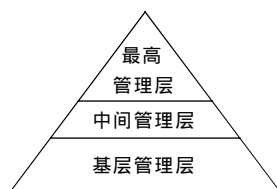


图 1-1 物流企业组织层次图

中间管理层,指根据经营管理工作的需要设置的承上启下的中间层次的机构,主要是经营业务、职能管理和行政办事机构。它们的主要任务和职责权限是依据最高层次下达的指令和任务,制定本部门的执行目标,直接从事商品流通的经营管理活动或管理活动,保证实现企业的经营和管理目标,向决策层提出建议,直接领导最基层机构的各项具体的经营管理工作。

基层管理层,指经营管理工作的执行操作机构,是直接领导基层工作人员的管理层次,是企业中的最低管理层。例如,直接从事商品购销活动的采购部,从事商品储存保管的仓储部等。它们的主要任务和职责权限是依据上一层机构下达的任务,优化组织实施的具体方案,采取多种经营方式,实施优质服务,保证完成各自的经营目标,以及向上层领导机构报告工作或提出建议。

物流企业不论是三级管理还是两级管理,只要是设两个以上的层次,就有个授权问题。应根据集权和分权、统一领导和分级管理相结合的组织原则,方能保证集中统一指挥,充分调动和发挥中层和基层的主动性和积极性,增强物流企业经营管理中的向心力和创造力,达到既有经营的高效益,又有管理的高效率的目标。

1.3.4 物流企业组织机构的管理形式

物流企业组织机构的管理形式,是指企业的整个组织机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,它决定于企业规模、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,企业的所有制不同,它的组织管理形式也会有所不同。而且企业组织机构的管理形式,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:

一、直线制形式

这是早期的,也是最简单的管理形式。它的特点是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物太多,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。

直线制形式如图 1-2 所示。



图 1-2 直线制管理示意图

二、职能制形式

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经营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和高效率。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，所以它在实践中没能被多数企业采用。职能制形式如图 1-3 所示。

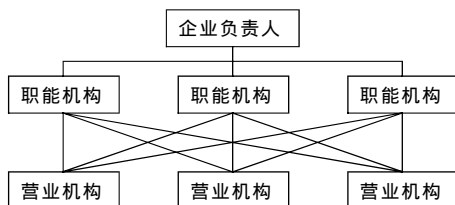


图 1-3 职能制管理示意图

三、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。它的特点是各管理层的负责人自上而下进行垂直领导，并设职能机构或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，舍二者之短，是一种较好的形式，在实践中得到比较广泛的应用。我国大中型物流企业大都采用这种形式。直线职能制形式如图 1-4 所示。



图 1-4 直线职能制管理示意图

四、事业部式组织机构形式

事业部式是国外大型企业普遍采用的一种组织机构模式。它的特点是：企业按产品类别、经营业务或地区设若干部事业部，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。这种组织机构的优点是：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做出相应的经营决策；有利于组织专业化生产，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、产品种类多、分布面广的企业。事业部式组织机构如图 1-5 所示。

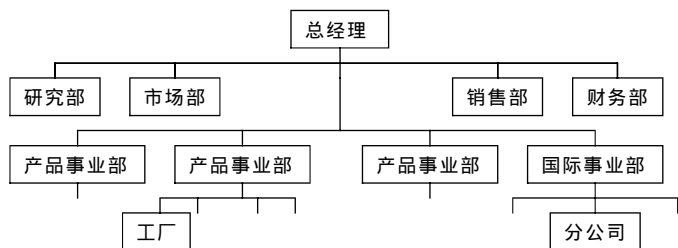


图 1-5 事业部式组织结构示意图

五、矩阵式组织机构

它是由纵横两套管理系统组成的机构。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中抽调专业人员，组成临时或较长期的专门小组，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。这种组织机构的优点是：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。所以，矩阵式组织机构形式还需要进一步发展和完善。

1.4 现代企业理论对物流企业的启示

企业理论从经济学角度解释了企业的产生原因及企业内部组织的意义，企业理论是现代经济学的重要进展之一，已成为经济学大厦中不可缺少的组成部分。从企业理论出发将有助于加深我们对物流企业与市场中某些问题的理解和认识。在现代社会经济体系中，市场是资源配置的一种有效方式，但经济发展的实践过程却告诉我们这样的事实：企业在不断扩张，于是一个必须作出回答的问题摆在我们面前：既然市场能高效率地实现资源的配制，那么为什么还会产生企业，而且企业还会不断发展？

1.4.1 不同企业理论流派的观点

我们先简单回顾一下不同企业理论流派对这个问题的回答。以亚当·斯密为代表的古典企业理论是把专业化与分工作为理论基础。他们认为企业之所以存在是由于企业能够实现较个人更为彻底的专业分工,通过对分工的协调可以提高劳动生产率。

马克思从生产力和生产关系两个角度分析了资本主义的企业。他认为企业产生的原因是因为它可以产生比个体生产劳动更高的效率。在这一点上,马克思与亚当·斯密的观点是一致的。从生产关系的角度考察,马克思认为企业是建立在生产资料私有制基础上的资本家和工人的对立统一。应该讲,从人与人的关系角度来分析企业产生根源至今仍有科学和现实意义;但社会的进步和经济的发展需要对企业在生产关系层面上的解释补充新的内容。

1937年,科斯(Coase, R. H)在《经济学》杂志上发表经典论文《企业的本质》,首创“交易费用学说”,解释了企业存在和扩张的意义。科斯提出,新古典经济学假设交易费用为零的前提是不存在的。交易费用(谈判费用、运输费用和贸易壁垒等)不仅存在,而且往往起决定作用。其基本论点是市场和企业是相互代替而互不相同的交易机制,企业在“内化”(internalization)市场交易的同时产生额外管理费用。当管理费用低于交易费用时企业才能存在并不断扩张,直到内化的边际成本等于市场交易费用时,企业扩张才停止。

威廉姆森(Williamson, O. E)在《市场与等级结构》和《资本主义的经济组织》中对科斯理论进行了细化,指出市场中过高的交易费用是由4种基本因素产生的,即人的有限理性、机会行为、环境的不确定性和资产专用性,所以在进行组织结构设计时,应遵从资产专用性、外部性和等级分解三个原则。

与科斯理论不同,阿尔奇安(Alchian, A)和德姆塞茨(Demsetz)用团队生产(team production)的有效性及其团队生产中监督的必要性来解释企业层级协调机制产生的原因。他们认为,团队生产可以提高产出效率,但为了克服集体行为中的“搭便车”现象,就需要有人监督。为了防止监督人偷懒,就要给予他剩余索取权(residual claimant)。阿尔奇安和德姆塞茨正是从动力问题出发,解释了企业本质:企业是一种对生产要素的定价,并确定相关分配方案的制度。

现代企业理论是在20世纪70年代金融资本市场发展和经理职业高度专业化背景下引入不完全信息后产生的,现代企业理论否认古典厂商理论的所有权与控制权合一的假设,而以两权分离为特征。与古典企业相比,现代企业公司内部的委托代理关系(principal-agent theory)是存在极高交易费用的。但事实上以股份公司为代表的现代公司已经成为市场体制中的主导力量,原因何在?企业理论又将如何解释呢?现代公司的优势并不在于这种内部关系,而在于公司的制度优势,这主要表现在企业的经济规模优势、管理优势、信息优势、风险转移优势和流动性优势等方面。制度优势带来的收益远远大于费

用,这正是股份公司得以成为主导性企业体制的原因。

以上我们沿 50 多年来企业理论发展的逻辑线索作了一下简单回顾。应该看到在这些浩如烟海的企业理论文献中,往往侧重于生产企业的研究和分析,但从经济发展的历史过程来看,物流企业的产生要远早于生产性企业。正如马克思所说,商业资本也比资本主义生产方式出现得早,实际上它是资本在历史上更为古老的自由的存在方式。这些理论对物流企业的理解和改革实践同样有重要的借鉴意义,特别是在思考以下命题时有更直接和切实的意义:

一、物流企业的本质和界线。物流企业与市场的边界在哪里?决定两企业合并或组建流通集团的因素是什么?这种合并能否无限制发展下去?物流企业内部结构设计问题,即企业内部等级制(internal hierarchies)。由于物流企业业务的特殊性,要如何有效利用信息,如何设计晋升规则和发放奖金,如何防止工人合伙行为(collusion)。

二、企业所有权与经营权分离(the separation of ownership and control)。这是建立现代企业制度的要求。在这种情况下,市场如何制约经营者,经理行为有何变化,不同类型的所有者利益如何协调。

1.4.2 企业理论引出的思考

在思考以上问题时,企业理论有益于我们提出新思路和可操作性方案。本文仅就几个问题做一初步思考。

一、对物流企业功能的再认识

物流企业的存在表现于其专业化分工和市场交易的相互促进。物流企业避免对一些交易费用很高的活动直接定价和直接进行交易,而是采用间接定价制度,从而大大提高了定价和交易效率,从这种意义上讲,物流企业的实质也是市场关系,是一种高级化的市场关系。我们知道,在几千年的漫长历史时期中,流通由直接的物物交换(W—W)发展到简单的商品流通(W—G—W),再发展到发达的商品流通(G—W—G),这实质上表现为交易费用的节约和激励的有效性。基于此认识,我们可以明白现实经济过程中三种流通形式同时存在的必要性与必然性。

需要说明的是,以上的企业模型虽然抓住了现实经济生活中一些本质联系,但却舍弃掉了现实中另外一些同样重要的问题。如前所述,只有马克思的企业理论从生产关系的角度来分析企业的根源,这就引发一种思考:国有物流企业在我国市场经济中具有什么样的功能?

有人认为国有物流企业应坚持和发挥主渠道作用;有人认为在市场经济中国有企业不是合格的主体;有人认为国有物流企业并非经济功能,而只是政治上的考虑。在这个问题上有许多不同意见和争论。对此我们认为,应结合流通现状进行国有物流企业与非国有物流企业的效率对比研究,而不应只进行简单推理和片面的宣传,将国有等同于经营管理不善,等同于亏损的本源。

二、物流企业组织形式的演变

物流企业的组织形式从古典物流企业到现代物流企业的发展,体现了市场关系和契约形式的演进和升级。古典物流企业之所以存在,在于其信息和组织优势,二者缺一不可,相辅相成,克服了经营中巨大的价格、运输、储藏、制度等风险,从而保证高额流通利润。这些企业组织形式的一个特点是以家族血缘关系为特征,如中国的晋商、徽帮、国外的洛克菲勒、福特等。

从古典物流企业到现代物流企业的演变是制度的创新,从企业理论的角度看是解决了两类不同知识的定价问题:一类是协调企业家和工人之间劳动分工的生产经营管理知识,一类是协调生产经营活动与资产组合管理活动之间分工的资产组织管理知识。这种创新导入了股份公司制度。这个发展过程中有两个重要特点:一是流通领域的制度创新早于生产领域,这是因为从 15 世纪至 19 世纪末期,英国国内商业资本仍占主导地位,英国主张拓展海外贸易,而海外贸易高投入、高风险、高利润的特点决定了无限责任公司无法适应海外市场开拓的要求,从而率先导致了股份有限公司的制度创新;另一个特点是介于古典企业与现代企业之间的一种类型,即有限责任公司。这种形式的公司吸收了二者的优点,又克服了二者的缺点,以其独特优势和有效运作方式已在各国得到长足的发展。应该讲,这种形式更适应我国当前市场经济的要求和多数物流企业的具体实际。

三、考察物流企业经济效益、控制成本时从交易费用的角度出发

这里,如何从会计核算的全部相关项目中抽出所包含的交易费用是最困难也是最重要的基础工作,这对于提高物流企业管理水平和经济效益有重要意义。以物流成本的计算为例,日本运输省 1977 年就公布了《物流成本计算统一标准》,而我国迄今尚未建立一个权威的统一标准,从而限制了流通活动的发展。又比如,物流企业走向联合是大势所趋,但这并非解决全部问题的灵丹妙药。企业联合了还要解决集聚力、向心力、拓展力的问题,否则一招不慎,损失更惨,前段时间日本八佰伴破产是最明显不过的例子。

1.5 中国物流行业的发展格局

1.5.1 中国传统的物流行业格局

受传统政治经济学说和前苏联的经济模式的影响,中国长期以来将商品(以前中国不承认商品的概念,仅称为产品)的生产划分为生产资料生产的行业(重工业)和生活资料生产的行业(轻工业和农副业)两部分。两者之间的具体划分由商品在社会再生产过程中的位置及行政命令来界定,并从各方面的政策来维持。同样,与之相关的物流行业也被分为两部分,即生产资料流通行业(物资流通行业)和生活资料流通行业(商业)。随着社会经济形式的变化,这种划分在量的界定上不时发生改变,但总体上并未发生根本性的变化,从而构成了中国传统物流行业格局的基础(如图 1-6)。

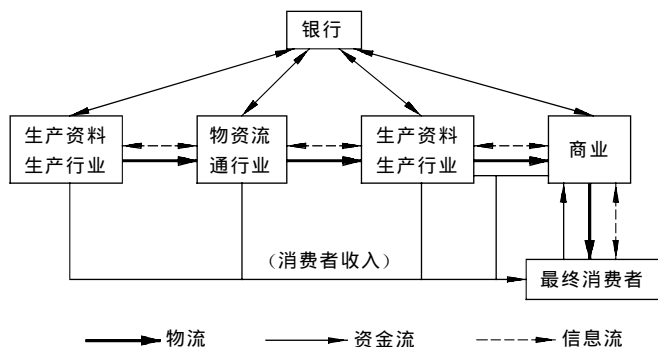


图 1-6 中国传统物流行业格局图

传统的物流服务行业不发达。以银行为代表的金融行业虽然形成了比较完整的资金流通体系,但并不发达。金融行业并未贯穿社会再生产的全过程,使银行的资金流不能完全反映社会再生产的物流行业过程;信息服务也不健全,企业的生产和物流均由国家和地区的产业发展计划来决定,行政干预多,企业自主性差,行业协会的指导、协调作用很弱,行业内外的信息交流不畅。此格局曾在 20 世纪五六十年代的中国发挥过重要的稳定和促进经济发展的作用,但随着经济规模的不断扩大,它越来越成为中国经济发展的桎梏。

1.5.2 中国未来的物流行业格局

本来,社会再生产过程本身便是一个实物和资金流通的过程,生产和流通就是这个过程中相互依存、相互渗透的两个方面。在卖方市场中,商品的数量、种类、质量还不能同时满足消费者的需求。因此,生产成为社会经济发展中的瓶颈,使得流通和消费都只能在生产的前提下起到有限的调节作用。当经济的发展和技术的进步突破了生产瓶颈,而使流通成为新的瓶颈时,买方市场成为社会再生产的主流,并不断深化。这时,流通和消费的导向作用日益突出,生产和流通均要服务于消费,而消费对生产的导向作用需要通过流通这个中介来完成。这样,对社会再生产过程的观察角度就发生了变化,流通成为社会再生产过程的动态反映主体,而生产成为这个动态系统中的一个环节。

另外,生产行业与物流行业在利益的产生上是相互依存的,而在利益分配上又是相互矛盾的。利益分配上的矛盾表现在生产上就是成本,如果社会再生产的各个环节均把成本简单地推到下游,只会增加最终消费者购买商品的价格。在买方市场中,最终的竞争并不是表现为企业与企业之间的竞争,而是表现在供应链之间的竞争,商品价格过高,只会削弱整个供应链的竞争力。因此,未来物流行业的格局必须建立在减少整个供应链成本的基础上。

未来中国物流行业格局中,由于经济实力的增加、市场经济体制的完善以及科技创新能力的提高,生产出来的商品全面满足了消费者的需要,全面进入买方市场,流通作为商品价值实现的必然途径,对从生产到消费的中介作用愈发重要了。

与传统物流行业格局不同,中国未来的物流行业格局将把物资流通行业与商业两大行业合二为一,共同形成“物流行业”。本来,这两大行业所对应的商品在社会再生产中的位置确有差异,在不同历史时期中的重要程度也有所不同,但在发达的市场经济中,二者间的业务差别越来越模糊,硬性区分意义已经不大。另外,在市场经济中,企业作为自主经营的主体,需要根据自身的实际情况,跨行业经营。严格区分为物流行业的物资行业和商业行业只会增加企业进入市场的难度,不利于企业的发展。同时,消费者的概念也有所变化,传统意义的消费者指的仅是生活资料的最终消费者,而未来的物流行业格局中,消费者将成为包括中间消费者的一切消费者;另一方面,物流行业与生产行业的界限也变得模糊,生产行业的前向一体化将与物流行业的后向一体化相结合。这样就出现了生产行业—消费者(如大型高价商品)与生产行业—物流行业—消费者(如日用品)两种模式并存的局面(如图 1-7)。这使得该物流格局中的关系远比传统格局要复杂得多。

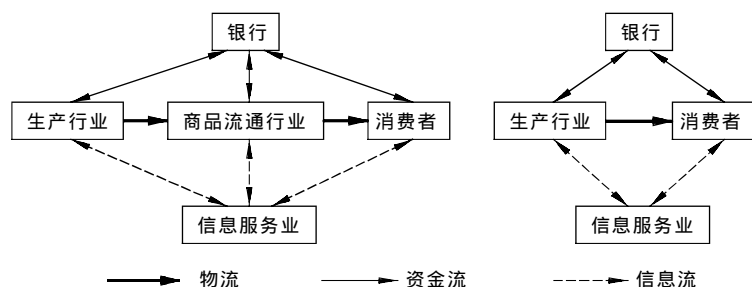


图 1-7 中国未来流通格局图

消费需求成为未来物流行业格局的起点,它将直接引导着整个物流行业的运作全过程。在此期间,个性化、多样化和小批量成为消费需求的主流。同时,物流服务也将相当发达。以银行为代表的金融机构对生产、流通和消费的服务和监督功能不断加强。资金流的运行均以信用为保证,通过金融行业来完成。金融行业的资金流就是社会再生产全过程的资金流的反映。消费者的收入和支出也通过银行与相关单位的结算来完成,现金交易基本消失;同时,信息服务实现电子化、网络化。各信息中心摆脱了行业、地区乃至国家的各种条块限制,以服务统一大市场为目的,利用各自的优势结成信息共享的统一整体。随着网络化程度的提高,商品生产、物流信息在数量上和质量上都明显加强,以一个相对独立的形式出现在社会再生产的过程中。这时,以资本运动、汇率及信用为主要内容的符号经济将逐步超越以商品和服务为主要内容的实体经济的发展,成为社会经济发展的领衔力量。从而,物流行业格局进入了一个全新的阶段。

1.5.3 当前中国的物流行业格局

中国是个人口众多的发展中国家,经过多年的经济发展和改革开放,多数商品生产的

瓶颈已被突破,消费需求得到了总体上的满足,出现了相对过剩。但由于市场不成熟,商品的相对过剩生产表现出很大的无序性。产量过大而配套的物流服务跟不上,于是形成了所谓的“低级买方市场”。同时,在生产过程中,物质资源的节约和劳动消耗的降低达到一定程度后,可挖掘的潜力就会十分有限。这时,挖掘物流行业“第三利润源”的过程就日益突出了,它成为当前中国物流体制改革的主要对象之一。

在此期间,生产行业中生产资料和生活资料各部门之间的严格界定已逐步淡化,物流行业和商业同一化的趋势越发明显,物流行业格局呈现多元化、多渠道和多层次的复杂格局,明显地表现出传统物流行业格局向未来物流行业格局过渡的特征。

以银行为主体的金融业和以信息中心为主体的信息服务业等流通服务行业也处于调整和转型期,各行业重新定位的完成尚需时日。金融业对物流行业的正常运作和发展起到了重要的保障和推动作用,但同时,金融市场还不成熟,资本运作受限还很多,企业融资困难。而另一方面,企业产权不清的问题依然困扰着中国经济的正常运行,生产和物流行业对银行大量借款无法偿还,妨碍了银行对社会再生产的服务作用。与金融业类似,信息服务业一方面以惊人的速度发展,而另一方面,整体水平不高,信息服务功能不完善。中国目前的计算机网络普及率较低,信息传递速度慢、准确度低,所以信息服务的手段还很落后。物流信息服务的主体是受控于行业主管部门的信息中心,但各行业主管部门与行业内部企业的关系复杂,其服务功能和调控功能经常错位。多数企业实力较弱,对市场的影响作用很小,却存在着地方保护主义等限制竞争的条块分割的局面,加大了信息真实性和充分性的难度。同时,行业间、地区间的联系也不紧密,信息交流不够,具有权威性的跨行业和跨地区的全国信息中心网络未建成。因而,在行业信息的收集和发放方面的作用不明显,信息服务远未达到期望的水平。

另外,体制上的问题使目前的物流行业格局更加复杂。由于计划经济体制下形成的“大而全、小而全”的模式,使得生产行业已拥有比较完整却不发达的流通设施和机构。在当前中国宏观经济发展速度放缓而社会保障制度并不发达的情况下,其物流设施和人员的分离速度势必放缓,物流行业格局现代化的进程也会受到一定程度的抑制。

1.5.4 中国物流行业格局现代化的必由之路

为使物流行业尽快向规范的市场体制转化,中国目前应着重在统一的物流行业大市场的建立、物流行业与资本流通及劳动力流通的关系以及有形物流行业 and 无形品牌建立的统一等几个方面进行深入地改革和完善。

一、统一的物流行业大市场的建立

统一的物流行业大市场的建立,首先需要提高全社会对物流行业重要性的认识,克服传统的小生产思想,改变相互分割、相互封锁的反市场行为。要发挥市场机制对企业转变经济增长方式的促进作用,必须以良好的物流行业秩序为前提。因此,中国目前急需建立起与市场经济体制相适应的物流行业体制。

在物流行业体制的建设过程中需要特别指出的是,物流行业的管理方式应根据商品本身的特性而定,如果市场能够调节,则不管其对于国民经济重要与否,都应该让市场来自发调节。只有在市场失效或有缺陷的领域,如物流基础设施等企业无力或不愿参与的部分,以及环境污染、价格垄断等问题才应由政府直接参与管理和调控。

另一方面,中国由于目前自身经济条件所限,不可能全面出击,可以在一个比较长的时期内,集中力量,超前发展交通、通信等基础物流设施,首先形成一个比较完整的宏观物流行业框架。要以大中城市为物流行业中心,形成一个个相互连结、相互贯通的网络区域。随着 Internet/Intranet 的广泛应用,信息网络技术已使世界商品市场连成一体,商品交易无纸化和电子化已成为当今国际商务的必然趋势。因此,建立起全国统一的、联系国际的经济信息网络就成为目前中国物流行业格局的重要一环。建立物流行业大市场的技术问题已基本解决,目前的关键问题是资金和思想上的重视问题。应鼓励跨行业、跨地区经营,在区域性市场的基础上,尽快建立起全国统一的物流行业大市场体系。

二、物流行业与资本流通及劳动力流通相结合

当市场经济发展到一定程度时,物流行业必然与资本流通及劳动力流通紧密结合,相互促进。因此,大力发展资本流通市场和劳动力流通市场有利于物流行业的畅通和有序。特别是资本流通在目前中国企业资金缺乏、企业规模较小的情况下显得尤其重要。

资本流通市场不仅能实现企业的兼并与联合、优化与重组社会资源、降低经营成本、拓宽市场,更在于通过证券市场和期货市场获得资金,为物流行业起到了保障和促进作用。在相当长的时期内,资本流通将快于物流行业的发展。但资本流通等符号经济是以实体经济为基础的,如果两者出现过大的偏离,就会导致“泡沫经济”现象的出现,危及整个国民经济的平稳发展。

当市场经济与知识经济紧密结合时,商品的数量扩张的余地已相对缩小了,知识的内生作用就愈发重要了。知识作为生产要素中惟一不会出现“增量递减”的要素,已越来越成为现代经济发展的重要源泉。而知识的直接载体就是有创新能力的人力资源,即劳动力。与之相应的劳动力流通市场必将取代资本(金)流通市场,从而成为第一要素市场,它与资本流通市场一起成为推动物流行业的强大动力。

三、有形物流行业与无形品牌建立的统一

有形的商品实体是商品的根本,没有有形商品对消费者的质量、数量、品种等需求的满足,不可能建立良好的商品和企业形象。但同时应该指出,商品品牌的无形价值对商品价值在流通过程中的实现也会产生重大的影响作用。

品牌等无形资产有不同于有形商品的特殊属性。它们依赖于实体商品,又在实体物流行业过程中,表现出超越有形商品本身的超值性,它能反过来直接影响消费者对有形商品价值的预期。当两者的方向统一时,就会发挥出强大的内生动力,相互促进,相互影响,使消费者的预期价格远大于或远小于有形商品实体的价值。而当两者出现反向的偏差时,一般来说,无形品牌的价值就会表现得更加明显。例如,有形商品本身是优质商品,但消费者

心里的品牌形象不佳,则有形商品在流通过程中,就会遭到冷落从而价值实现受阻。而如果商品品牌形象良好,即使竞争对手的有形商品的质量超过自己,企业也会在一一定的时期内保持相对竞争优势。当然,从长远来说,无形品牌优势的保持和发展必须建立在良好的商品质量和流通服务的基础上。也正是因为品牌价值的无形化,使它更容易受到外界因素的影响。充分发挥无形品牌的作用,将直接影响有形商品的流通过程,它已成为物流行业国际化的重要组成部分。因此,无形品牌对物流行业格局的演化也起着潜移默化的作用。

总之,应适应市场经济的需要,多方面、多角度地发展,最终形成比较完整和统一的物流行业格局。同时,物流行业格局的现代化也会为国民经济的平稳发展起到积极的保障作用和推动作用。物流行业要想达到盈亏基本平衡,甚至扭亏为盈,就必须认真地面对以上种种问题和矛盾,从自身的实际出发,转变思想,调动各方面的积极性,按市场经济的规则,加强管理,提高科技水平,争取早日走出困境。

第二章 物流企业管理的基本原理

2.1 物流企业管理概述

2.1.1 物流企业管理的基本含义

物流企业是从事商品实体流通活动的经济组织。其基本的经济活动可以分为两个方面：一是经营，即通过经营（购、销、储、运）实现商品的价值转移和实体运动，这是物流企业经济活动的中心；二是管理，即管理物流企业的经营活动。

所谓管理，它的本质要求就是追求效益。这里所说的管，是指企业的行为要受约束。这里所说的理，是指企业的行为要符合客观规律。因此管理可定义为，在一定的约束条件下，使企业行为与客观规律的要求保持相互适应，从而求得实效。

物流企业管理的基本含义则是指，根据商品流通的客观规律要求，应用管理的基本原则和科学管理方法，计划、组织、指挥、监督、调节经营过程中企业的人力、物力和财力的合理运动，以求用最少的消耗，实现既定的经营目标，取得最好的经济效益。

2.1.2 物流企业管理的职能

物流企业管理的职能是管理理论的重要组成部分。人们在长期的管理实践活动中，根据管理对象的具体内容，从理论上概括提出以下几种职能：

一、计划职能

这个职能是指通过调研、预测，对企业的经营目标、经营方针作出决策，制定长期计划和短期计划，确定实现计划的措施和方法，并将计划指标层层分解到各个部门、各个环节。

二、组织职能

这个职能是指要把企业经营活动的各个要素、各个环节和各个方面，从劳动的分工和协作上，从纵横交错的相互关系上，从时间和空间的相互衔接上，合理地组织起来，形成一个有机整体，从而有效地进行生产经营活动。

三、指挥职能

这个职能是指对企业各层次、各类人员的领导或指导，保证企业生产经营活动的正常进行和既定目标的实现。

四、协调职能

这个职能也称调节职能，它是指协调企业内部各层次、各职能部门的工作，协调各项生产经营活动，使它们能建立良好的协作关系，消除工作中的脱节现象和存在的矛盾，以

有效地实现企业的目标。协调可分为上下级领导人员和上下级职能部门之间活动的纵向协调,以及同层次各职能部门之间活动的横向协调。

五、控制职能

这个职能也称为监督职能。它是指按预定计划或目标、标准进行检查,考察实际完成情况同原定计划标准的差异,分析原因,采取对策,及时纠正偏差,保证计划目标的实现。

物流企业管理的上述五项职能既是统一的,又是相对独立的。运用这些管理职能时即要全面考虑,又要有所侧重。物流企业的经理通常用于计划和组织职能的时间要多一些,而基层管理干部的大部分时间用于组织和控制职能,只有根据实际情况,灵活运用,才能把物流企业的经营活动管理好,才能提高工作效率,达到向管理要效率的目的。

应当指出,对于企业管理职能,随着物流企业经营规模的扩大、结构的变化,管理活动的内容也更加复杂。物流企业管理职能学说才有了发展,相继提出了新的管理职能,如物流企业管理的激励职能、创新职能等,应在管理实践中去应用和验证。

2.1.3 物流企业管理的主要方法

物流企业管理的方法是多种多样的,最常用的、带有普遍性的方法可归纳为三类,或说三大方法,这就是经济方法、行政方法和法律方法。同时,近年来,各种现代化管理方法在企业管理中得到广泛的推广和应用。所有这些方法,都是适应具有不同特点和作用的管理活动的方法,它们在企业管理工作中都是必要的、不可缺少的。

一、经济方法

经济方法是运用经济手段,特别是经济杠杆,引导企业经济活动、执行管理职能的一类方法。

经济方法的实质是正确贯彻物质利益原则,从物质利益方面调节各利益主体的经济关系,调动各方面的积极性,使他们从物质利益上主动关心企业的经营成果,提高他们的劳动效率和物流企业的经济效益。

经济方法不具有行政命令的强制性,而是利用经济杠杆,间接地从物质利益上去调节企业经营活动,以符合全社会的整体利益。具体地说,物流企业是自主经营,自负盈亏、自我发展、自我约束、独立的商品实体经营者,具有自身独立的经济利益。运用经济方法,是经济组织的性质所要求的。

二、行政方法

行政方法是依靠领导机构的权威,运用行政命令、指示等手段,采取令行禁止的方式执行管理职能的一类方法。行政方法是管理企业经营的必要方法。管理活动无论作为社会化大生产和大流通的客观要求,或作为一定生产关系的体现,都具有权威的性质。它的作用是经济方法代替不了的。它是用行政命令强制的,是必须执行的。它的作用是能统一目标、统一行动、保证经营目标和任务的完成,还能运用行政命令,保证企业的经营方向,以及在紧急情况下迅速排除阻力等。

应该指出,行政方法同脱离实际的“长官意志”的命令主义和瞎指挥是根本不同的。

三、法律方法

法律方法,是运用经济立法和经济司法的手段,执行管理职能的一类方法。我国的企业法规是调整企业生产经营活动和经济关系的法律规范,如《企业法》、《经济法》、《会计法》、《统计法》等。物流企业还受商品流通的法规和各项部门法规的制约。物流企业为保证经营活动还制定了企业的规章制度,调整和规范职工的行为,以保证经营活动有秩序的进行。

法律方法管理企业的生产经营活动,可以保证企业的合法权益,禁止违法行为,起到维护经济秩序的作用。

四、现代化管理方法

现代化管理方法是指运用现代社会科学、自然科学与技术科学的理论、方法和手段,以达到管理高效率、高质量的一种管理方法。现代化管理方法包含两个方面的内容:

(一)应用科学管理的方法,包括:计划管理、劳动管理、组织管理、经营业务管理、市场与价格管理、科技管理、情报管理等行之有效的办法。

(二)运用管理科学的技术方法,包括:以运筹学为基础的预测与决策技术、线性规划、排队论、模拟方法、统筹方法、系统工程、价值工程、投入产出法,以及经济责任制、全面计划管理、全面质量管理、方针目标管理、全面经济核算、量本利分析法等科学技术,并运用于企业管理。

上述各项现代化管理方法都有其结构、特点,以及应用的基本原则和范围。它们有单独作用,可以单独进行运用。而且,这些方法之间也存在着组合、互补的关系,可以在物流企业管理中配合使用。现代化管理方法的主要特征是对物流企业的经营活动进行定量分析、决策,使物流企业管理达到科学、合理、有效的目的。特别值得强调的是企业的职工和领导人员,他们既是劳动者,又是管理者,他们是企业的主人。因此,现代管理工作的核心和动力,只能是人和人的积极性。同时,也应看到,现代物流企业管理要求各级管理者必须具备广博的专业知识,精通管理业务,熟练掌握管理技能和方法,这是提高物流企业管理水平的当务之急。

2.2 物流企业管理的原理

在物流企业的管理实践中,有许多原理可以应用,每一种专业活动都有它的特点。本节仅论述具有共性的基本原理。

2.2.1 物流企业管理的二重性

物流企业管理,同其他企业管理一样,是在一定生产力水平下和一定生产关系中进行共同劳动,它既反映了共同劳动的客观要求和生产力性质,又关系到企业所有者、经营

者和劳动者的利益要求,反映一定生产关系的性质,因而具有二重性。所谓二重性,就是指物流企业的经营管理,一方面同流通生产力相联系,表现为劳动者同一定的物质技术条件相结合,为组织社会商品流通进行共同劳动,由此产生的自然属性;另一方面同商品流通中一定的生产关系相联系,表现为企业内部人与人之间、部门与部门之间、企业与其他企业之间、企业与国家之间的经济关系,由此产生的社会属性。

2.2.2 全面计划管理

物流企业的全面计划管理是一项综合性的全面管理工作,它是通过计划把企业的各项工作全面地组织与协调起来。具体地讲,全面计划管理是在国家计划指导下,根据国家对企业的要求和市场的需要,在科学的调查、预测、决策等基础上,通过系统分析、精确计算和综合平衡,为企业制定生产经营的长短期计划,并细分到各个部门、各个环节和每个人,用计划来指导企业生产经营的全部活动,并把它纳入计划轨道,组织与动员全体职工更有效地保证计划的实现,以提高物流企业的经济效益。

物流企业全面计划管理的内容有许多方面,其中最基本的是商品供求调查,产需预测与经营决策,计划体系与计划指标体系的确立,制定计划和主要方法和计划管理的基础工作等五大方面。

一、商品供求调查

商品供求调查是运用观察和询问等形式,了解有关商品生产与流通的历史和现状,搜集广大用户的需求情况和采购规律。同时,也要收集各个资源单位的商品生产情况,掌握生产发展趋势。总之,要从需求和可能两方面获取真实情况,为编制科学的计划和体现实事求是的计划管理原则做准备性工作。

二、产需预测与经营决策

产需预测是把调查资料与本企业经济核算资料统一起来作为科学预测的素材,对商品的产需变化趋势进行预测。其内容包括四方面:社会商品总需求预测,社会商品总供给预测,商品总需求与总供给的内部结构变动趋势预测,以及商品的具体商情预测。经营决策就是根据商品供求调查和对预测的科学性、预见性的认识,寻求并选择处理物流企业经济活动中各种问题的最优方案。它是计划管理的核心内容,是制定计划之前确定目标和任务的管理活动。从内容上看,物流企业的经营决策又分为采购决策、库存决策、销售决策、财务决策和人事决策。经营决策的一般程序为信息处理、调研预测、确定目标、寻求各种方案、测算各方案效果和评估筛选各方案。

三、计划体系与指标体系

物流企业围绕企业基本业务和中心工作的多方面、多层次的各种计划,相互衔接、相互补充而形成的计划群,这就是物流企业的计划体系。物流企业的计划体系由长远规划、年度计划、工作进度计划构成。长远规划是物流企业对未来若干年内应当实现的任务的总体性规定,是企业在连续几年中必须遵循的行动纲领。年度计划包括商品经营计划、流通

加工计划、商品储备计划、商品运输计划、劳动工资计划、技术组织措施计划、基本建设计划、设备维修计划、财务计划和人力资源开发计划。工作进度计划包括季度计划、购销合同计划和流通加工产出进度计划。表达计划内容的各种指标之间主次配合、互相补充地分别从不同角度规定企业计划期的任务,于是形成计划指标体系。物流企业的计划指标体系包括四个基本组成部分:规定工作量的基本指标,主要有商品销售量(额)、商品购进量(额)、商品储备量(额)、商品调入(出)和商品运输量;规定劳动力的使用与补偿的指标,如职工人数、劳动效率、工资总额;规定劳动资料利用程度的指标,如机械设备完好率、机械设备利用率和仓储面积利用率;规定企业经营成果的基本指标,即财务指标,包括资金占用额、资金周转天数、资金周转次数和利润率。

四、制定计划的主要依据和方法

物流企业制定长远计划的依据是国民经济和社会发展的五年计划或长远规划和国家的产业政策等。编制年度计划的依据是长远规划确定的经营战略目标、目前内外部环境对本企业计划年度的要求等。物流企业编制计划的基本方法是综合平衡法,这种方法是根据企业经济活动中各种比例关系的要求,对各项经营要素和各个环节的活动进行统筹兼顾,全面安排,使之互相衔接,互相协调,以达到计划目标。

五、计划管理的基础工作

物流企业计划管理的基础工作包括信息工作、商品档案工作和经济核算工作。

2.2.3 目标管理

目标管理是指围绕确定目标和实现目标而开展的一系列管理活动,是企业运用“激励理论”和系统工程原理,充分调动和依靠全体职工的积极性和智慧,对确定和实现企业目标的计划、实施、检查和处理等四个阶段的全部活动的管理。企业进行目标管理的过程就是开展目标管理活动的步骤和工作内容,是一个围绕确定目标和实现目标进行管理活动的系统过程。这个过程大致可以概括为一个中心、四个环节、八项工作。

一个中心,就是以目标为中心,统筹安排和考虑系统的全部工作。为此,必须通过目标管理教育,加强目标意识和全局观念,使全体职工拧成一股绳,为完成目标通力协作,保证目标的顺利完成。

四个环节,是指目标制定、目标开展、目标实施和目标考评。其中,确定目标、目标开展是计划阶段的两个环节。目标开展是为了建立目标体系,使目标成为上下左右关联的网络(目标系统),以利于进行系统管理。对于目标实施结果的考评,主要是在企业的决策层进行的。

八项主要工作包括:

一、制定目标

内容包括:决策论证提出目标;选定主体,确定目标领域;进行科学分析和计算,确定目标值。

二、进行目标展开

围绕物流企业的总目标,其内部各基层都要设置自己的目标,即物流企业目标确定之后,还需设置部门目标、单位目标或个体目标。各级工作目标都是整体目标的一个组成部分,由若干个部门目标支撑总目标,由数个单位目标或个体目标来支撑部门目标。这样,目标与目标间左右关联,上下一贯,彼此呼应,融汇成为一个有机的整体,形成一个以物流企业整体目标为中心的目标网。

三、制定保证物流企业目标实现的措施,亦称保证措施

在目标展开过程中,各级层次都要制定措施,形成保证总目标实现的措施体系。

四、在实施过程中进行目标追踪,不断优化措施

五、对方针目标实施结果进行定期考核与评价

六、进行定期与不定期的目标管理诊断

七、制定并提高激励措施,以及对激励效果进行评价

八、总结提高

2.2.4 全面质量管理

全面质量管理是企业为保证最经济地生产用户满意的产品所做的全部组织管理工作。全面质量管理的特点是全面性和科学性相结合,其全面性体现在对全面质量、全过程和全员参加的管理,其科学性体现在以科学的思想为指导,综合、灵活运用了科学方法。

全面质量管理的基本方法可以概括为四句话十八个字,即,一个过程,四个阶段,八个步骤,数理统计方法。

一个过程,即企业管理是一个过程。企业在不同时间内,应完成不同的工作任务。企业的每项生产经营活动,都有一个产生、形成、实施和验证的过程。

四个阶段,根据管理是一个过程的理论,美国的戴明博士把它运用到质量管理中来,总结出“计划(plan)—执行(do)—检查(check)—处理(action)”四阶段的循环方式,简称PDCA循环,又称“戴明循环”。

八个步骤,为了解决和改进质量问题,PDCA循环中的四个阶段还可以具体划分为八个步骤。计划阶段:分析现状,找出存在的质量问题;分析产生质量问题的各种原因或影响因素;找出影响质量的主要因素;针对影响质量的主要因素,提出计划,制定措施。执行阶段:执行计划,落实措施。检查阶段:检查计划的实施情况。处理阶段:总结经验,巩固成绩,工作结果标准化;提出尚未解决的问题,转入下一循环。

在应用PDCA四个循环阶段、八个步骤来解决质量问题时,需要收集和整理大量的数据资料,并用科学的方法进行系统的分析。最常用的是七种统计方法,它们是排列图、因果图、直方图、分层法、相关图、控制图及统计分析表。这套方法是以数理统计为理论基础,不仅科学可靠,而且比较直观。

2.3 物流行业亏损的原因分析

2.3.1 物流行业亏损的外部原因

一、物资流通格局发生了根本性的变化

由于我国长期处于短缺经济,拥有物资调配权的物流行业一直处于比较有利的位置上,只要有物资,就不怕卖不出去,而物资价格不断上涨的趋势掩盖了由于大量库存所带来的资金周转缓慢和利息负担增加等负面影响。但随着改革开放的深入,物流行业已开始突破了单一的计划分配供应模式,指令性计划被大幅度缩减,市场调节的比例越来越高,出现了多元化的格局,国有物流企业已失去了原有的特权。

由于政策放开,工业企业普遍自销产品,大有放弃物流企业之势。实际上,除了少数有较强实力的大型企业外,其他工业企业由于规模小、实力弱,难以维系庞大的销售体系,这些企业自销产品是十分不经济的。但由于许多工业企业经营不善、亏损严重,而经济发展的数量扩张还有一定的空间,企业缺乏挖掘“第三利润源”的动力。另外,流通的社会化会导致工业企业里担负流通职能的人员失去工作,所以,在目前社会保障制度还不健全的情况下,自销产品虽然加大了不必要的成本又无明显的效益,但工业企业仍继续自销,而不采取社会化的流通服务。这与目前部分物流企业搞多种经营的原因如出一辙。同时,由于我国经济尚处于转轨时期,产生了许多不规范的操作,如工业企业自销产品就有可能与买方购销不过账,逃避税收。另一方面,集体、个体单位也都积极进入物流行业,与国有物流企业争夺地盘。“三资”企业和有自营进出口权的国内企业直接进出口的数量不断增多,挤占了部分物流行业的市场份额。因此,国有物流企业的市场占有率不断下滑。

二、税收、财会和金融改革也带来了不少的冲击

国家对物流行业重视不够,新的法律和政策的出台多考虑工业部门的利益,而忽视了物流部门。由于增值税的设立未考虑物流行业的特殊性,使得物流行业受到了很大的冲击。过去物流行业的营业税执行差价税,即按货物进销差额的10%缴纳营业税。而增值税是按进销差价的17%纳税,国有物流企业税负大为增加。同时,对批发市场经营者不是按小规模纳税人征税,而是采用包税制。使得个体、私营的纳税率仅为国有物流企业的15%,有很大的价格优势,形成了对国有物流企业的的不平等竞争。而财会制度的改革,大幅度提高了折旧率,致使企业成本大增,大量的潜亏转化为明亏。在金融方面,工业企业获取贷款远比物流企业容易,这对缺少自有资金的物流企业无疑是沉重打击。因此,物流行业面临着十分不利的政策环境。

三、国家宏观经济形势发生了重大的变化

统一、开放、竞争、有序的大市场体系尚未形成,地区分割,部分商品产销脱节,经济波动较大。1992年开始的经济过热造成了国民经济的比例严重失调,必然引起激烈的经济

波动。流通领域是各种经济关系的结合点,非常敏感,国民经济运行中出现的矛盾往往首先在流通环节上反映出来。1993 年上半年,国有物流企业高价购进了大批紧缺商品。而下半年国家调整了经济政策,实行适度从紧的经济政策,压缩基建投资、控制信贷、提高利率,致使固定资产投资需求锐减,工业企业资金短缺,市场交易疲软,流通不畅,经营形势急转直下,进销价严重倒挂,企业之间相互拖欠严重,物流行业出现大面积的亏损。

2.3.2 物流行业亏损的内部原因

一、市场意识不强

物流行业是在计划经济时期靠国家政策维系的,既无发展机遇,又无风险,经营方式单一。目前国民经济已向市场经济过渡,而物流行业的市场意识却落后于形势的发展。企业经营机制转变不彻底,不重视综合服务,不懂得把握商机,造成市场份额不断下降,而企业自身却束手无策;另外,多数物流企业仅把扭亏增盈的着眼点放在商品的买卖上,而没有从资本运营的角度对企业资本的结构状况进行科学地调整;资金畸形分布,存量比例过大,而流量不足,影响企业的收益增加,以致许多物流企业资产长期闲置,资产负债率过高,企业包袱沉重,企业经营很难进入良性循环的状态。

二、物流行业机构改革上下脱节

物流行业从政府管理序列中分离出来后,各级领导只注重本级的机构改革,忽视了下级单位。结果,一方面改革进展缓慢,造成人心浮动;另一方面,各级部门均组织公司,形成多级公司并存的混乱现象。上下级公司之间,既有隶属关系,又是相互独立的法人,各自为战;行业间、企业间、甚至企业内部科室之间互相争夺。结果造成流通环节过多,资金分散,费用增加,使用效率低下,形不成规模效益。

三、企业包袱沉重、人才缺乏、技术落后

1993 年,不少国有物流企业的第二轮承包接近尾声,承包人迅速脱离国有企业。由于承包制度不完善,对承包人的控制考虑不周,把利润看作考核承包人的惟一指标,而未考虑资产负债率、坏账比率以及速动比率,造成了一定程度的包盈不包亏的弊端。库存商品质次价高,毁损严重,应收款中呆账、坏账等大量存在,企业大量潜亏。计划经济时期物流行业效益好,由各种渠道进入了大批人员,造成人浮于事的现象,影响企业经营效率,加大了国有物流企业的负担,同时,物流企业中的科技和管理人才却十分缺乏。企业要发展就要靠制度创新和科技进步,而制度创新和科技进步要靠各类人才来实现。提高企业职工的科技知识水平是企业改革成败的关键环节。物流行业目前普遍存在的经济效益差、管理水平低的根本原因是人才短缺,尤其是缺乏懂业务、会管理的优秀企业家和高级管理人才。这种状况只能延缓物流企业走出亏损的进程。以前物流行业采取的是买断制经营方式,不注重服务,也不注重技术进步,自有资金少,流通基础设施薄弱,物流技术的优势不明显,仓储机械化和运输集装化程度还很低。我国实物流通的主要形式仍是原物的买卖,而西方发达国家已向生产性流通转化,均在大力发展流通加工。标志着流通现代化的代理配送制

在我国尚处于起步阶段,而且发展并不顺利。所有这一切都会影响国有物流企业的竞争实力。

四、经营管理不善

盲目投资,得不偿失。为摆脱企业的困境,不少国有物流企业搞了多种经营,办实业,投资房地产,买期货和股票。本来多角化经营是降低风险的有效方式,但由于缺乏科学的论证,既无经验又无管理能力,造成决策连连失误。新上项目大多以夭折而告终,物流企业本身则雪上加霜。

脱离实际,一味改制。许多物流企业脱离自身的实际情况,把扭亏增盈的希望全部放在股份制改造上,认为“一股就灵”。实际上,任何形式的企业都必须通过企业内部的经营管理来产生效益。企业缺乏约束机制,适应能力差,重经营轻管理,以经营代管理。管理不善给企业带来了严重的损失,在人、财、物上没有健全完善的规章制度,各业务环节脱节,内部管理混乱,尤其是资金管理方面,财务状况十分混乱。为了把积压物资尽早出售,许多物流企业在未弄清对方信用程度的情况下,就把商品赊销给对方,结果货款回收困难,资金拖欠严重。同时,物流企业也拖欠产方的货款。于是,债权大,债务也大,形成三角债。另外,由于缺乏对企业领导的监督和制约,企业经理负责制变成了“经理所有制”,拉帮结伙、损公肥私、滥用公款等现象层出不穷。物流企业的部分资金损失是由于企业领导违规为个体经营者提供贷款担保造成的。分配不公,纪律涣散,人心浮动。对业务骨干管理失控,“体外循环”现象严重,使物流企业蒙受到极大的损失。

2.4 物流企业的企业文化

2.4.1 物流企业文化的概念

文化通常指人民群众在社会历史实践过程中所创造的物质财富和精神财富的总和。它是一种历史现象,每一个社会都有与其相适应的文化,并随着社会物质生产的发展而发展。在英文中,文化一词的来源与农业耕作的观念密切相关,说明农业分工促成了人类的文明,产生了文化。在管理领域里,企业组织的文化主要指企业的指导思想、经营理念和工作作风,包括价值观念、行为准则、道德规范、文化传统、风俗习惯、典礼仪式、管理制度以及企业形象。它不单包括思想和精神方面的内容,也包括社会心理、技能、方法和企业自我成长的特殊方式等各种因素。

在企业文化的定义方面,美国学者 E. Schein 的定义较有代表性,他认为,企业文化是若干个基本假设的模式。这些假设是由特定的群体在学习处理自己外部适应性与内部一体化问题的过程中,创造、发现或开发出来,并且已在群体内完善而有效地运行。因此,该群体有责任教授新成员以这些假设作为正确感觉、思考与理解上述问题的手段。这一定义对于物流企业来说,有以下七点含义:

一、基本假设的模式

一般地讲,企业文化可以从三个层次上进行分析。人们在分析企业文化的过程中,首先遇到的是文化的表层结构,即物流企业的建筑物、技术、办公室的布置等看得见的行为方式,以及一些公开的文件资料。在表层结构里,这些资料容易收集到,但往往难以解释。例如,我们可以描述出一个群体“怎样”构造它的环境,分辨出群体成员的行为方式“是什么”,但常常解释不出行为的内在逻辑,即“为什么”该群体按照这种行为方式来活动。

为了分析群体成员为什么采取某种行为活动,需要进入文化的第二个层次来研究群体的价值观。这种价值观一般不能直接观察到,需要与物流企业组织的主要成员会谈,或分析企业组织的文件资料和图表,才能得出结论。但是,价值观仍属于物流企业文化的浅层部分,只反映出人们对自己行为的解释、思想中愿意承认的观念,以及对自己行为的文饰。群体成员的真正内在原因往往被掩盖,或者没有被研究人员察觉。

为了真正理解文化,更全面地认识群体的价值观和公开行为,有必要进一步研究群体的基本假设。所谓基本假设,是指人们在揭示文化的深层结构时,为了正确地认识文化的本质而提出的关键性的假设,以便进一步验证。这种基本假设可能是无意识的,但实际上决定着群体成员的感觉、思考与理解的方式。这里讲基本假设是无意识的,是指群体成员的某些动机过程和认识过程由于不断地重复进行和继续发挥作用,人们视它们为理所当然的,也就成为无意识的观念了。研究物流企业文化,需要将这些无意识的基本假设带回意识之中,通过研究人员与群体内成员的共同努力,揭示这些假设。

二、特定的群体

一个特定的群体是由这样一群人组成的:(1)他们在一起的时间较长,足以共同分担一些重要问题;(2)他们有机会解决这些问题,并能观察问题解决后的效果;(3)他们接受新的成员。简言之,群体文化只有在这样的群体中才能确定,就是说,一个群体如果在生存发展中具有许多成功的经验,其成员能够保持一定的均衡性或稳定性,又能共同分享这些经验并向新成员传递,则该群体就拥有一个坚实而又极有特色的文化,即有文化优势。如果一个群体的成员经常变换不定,又没有处理过任何有困难的问题,则处于文化上的劣势。

关于文化优势与组织效率的关系,学术界仍有争议。不过,施艾恩认为有一点可以假设:年轻的群体会努力争取文化优势,创造自己的特色。较老群体的总体文化较弱,但各分系统或分公司的文化较强,能够及时迅速地对环境的变化作出反应。这种文化结构对较老的群体也许更为有效,当然还要注意具体问题具体对待。特别是大型联合物流企业,是否需要强调总体文化的优势,则要研究分系统文化间的关系,以及分支文化与总体文化之间的关系,不可一概而论。

三、创造、发现或开发

这方面的问题涉及到群体学习机制的性质。一般来讲,群体的学习存在两种情况:(1)积极解决问题的情况;(2)回避矛盾的情况。实际上,这两种情况常常相互交织在一

起,但它们的结构不同,必须加以区分。在积极解决问题的情况下,群体试验各种反应方式,从中找到可以解决问题的方式。然后,群体就会继续使用这种有作用的反应方式,直到它不起作用为止。因此,这类文化因素富有创新性。与此相反,在回避矛盾的情况下,群体只要学到某种成功的反应方式,就很可能无休止地使用下去,不去考虑引起矛盾的原因是否仍在活动。这种回避矛盾的学习机制构成另一类文化因素,即更具有稳定性的文化因素。

如果一个组织的文化是由上述两类文化因素共同构成的,而分析人员只想研究其中一种文化因素的变化情况,则需要分清物流企业文化中哪些方面是为解决问题而设计的,又有哪些方面是为回避矛盾而设计的。

四、外部适应性与内部一体化的问题

外部适应性问题是指那些最终决定群体在环境中生存的问题。在群体中,以往的文化经验为成员们提供了理解环境的手段,甚至可以在一定程度上帮助成员们控制环境。但是,总有一些环境因素是群体难以控制的,而且在一定程度上决定着群体的命运,群体对此需要作出反应。此时,群体的基本假设也随着组织的发展积累了新的经验,得到了进一步的改进。例如,一个新建的物流企业在开始经营时,将自己的目标定为“在所有的竞争中占领市场”。经过一段生产经营的实践,该物流企业会感到“要在市场中拥有自己的独特领地”,出现了物流企业自己解决问题的特色。这个例子说明,在解决问题的过程中,群体所表现出来的处理风格是群体文化的主要部分。

内部一体化问题是指群体成员之间在语言、观念、权力、奖惩等方面是否具有共同认识的问题。这涉及到一个组织的成长和发展是否具有内在发展动力的重要问题。一个群体或组织,如果不能管理自己,就不能生存。总之,外部适应性与内部一体化实质上是就一个事物的两个方面,任何文化都是围绕这个问题建立起来的。

五、运行完善而有效的假设

群体内某些基本假设在实际运行中处于良好的状态,并被证明是有效的,构成了组织生活的一个稳定因素。有了这样一种认识,物流企业文化也就有了第二种功能,即保证组织内外条件大体稳定,防御环境中不确定性带来的威胁。就是说,一旦这些基本假设发挥了作用,群体在处理外部适应性与内部一体化的问题时,无论如何运用不同的学习机制,只能解决浅层结构的问题,很难触及这些文化深层结构的内容。

六、教育新成员

组织的文化既然有保证组织内部、外部条件稳定的职能,那么当新的成员进入该组织时,老的成员则有责任向他们灌输本组织的文化,改变新成员原有的文化,使其消失或同化。当然,新成员一定会带来新思想,会使组织的文化发生变化。

七、感觉、思考与理解

文化带有弥漫性和普遍性,群体的成员在一种文化中生活的时间越长,这种文化就越悠久,基本假设就会更多地影响群体成员的感觉、思考和理解。这些范畴与群体成员的公开行为密切相关。文化是通过公开行为表现出来的,但文化理念却隐含于行为之中。如果

仅仅通过描述群体的行为去定义文化,则很难正确地解释组织或群体中所发生的行为。因此,研究群体成员个人的感觉、思考和理解的方式,了解他们在环境作用中表现的文化部分,有助于揭示出潜在的文化。

总之,这个定义强调组织存在于社会之中,物流企业文化的大部分内容来源于社会文化,只不过不同的组织有时会过分地夸大或扭曲社会文化中的某些因素。因此,仅仅把企业文化定义为组织成员的共同信念是不够的,要透过现象揭示出物流企业文化的核心,了解企业文化是怎样被学习、传递和改变的动态模型。

2.4.2 研究物流企业文化的原因

目前,物流企业的管理人员和战略管理理论学者们都十分强调要认真研究物流企业文化,其原因是:

一、物流企业文化从宏观的角度描述了组织成员共享的价值观、思想意识,为战略管理的实际工作者和理论工作者提供了一种新的分析企业行为的方法,有助于物流企业制定和实施战略。

二、物流企业文化描述了组织的现实状况,有助于管理人员管理物流企业。物流企业管理人员可以凭借文化分析,对物流企业的组织行为进行比较复杂的分析,保证物流企业的效率。

三、运用文化来研究组织是一种依次递进的战略方法,要求研究人员在组织内部花费更多的时间,找出组织内部正在进行的事物。以往的研究多是运用调查表与统计数字相结合的形式来研究组织的结构与过程,离组织的现实较远。对此,明茨伯格(H. Mintzberg)曾指出,如果我们坚持以一种远距离的、粗略而局部的办法去研究组织的现实,我们将绝不可能了解它们。

2.4.3 物流企业文化的分析方法

为了正确地收集资料,分析组织的文化,一般可以采用以下四种分析方法:

一、分析组织内新成员被原有群体同化的过程与内容

通过访问新成员的上级或较先进入物流企业组织的同事,了解该群体文化的一些重要方面。但是,仅用这种方法不能发现文化中许多重要方面,因为新成员本身或其下属成员不能揭示出文化的内容。

二、分析组织在历史上对重大的经营事件的反应

通过查阅文件、访问或调查组织现在与过去的主要成员,可以弄清物流企业文化的每个重要时期,了解到每一时期的主要事件与危机。在此基础上,研究人员进一步研究组织当时采取的行动、行动的宗旨和结果,揭示组织的基本假设。

三、分析组织内“文化创造者”或“推行者”的信念、价值观和行为准则

通过访问组织的创始人、现任领导或文化创始人、推行人,进一步了解他们对物流企

业文化的影响。

四、与组织成员共同分析在研究过程中出现的异常现象或特征,揭示出基本假设

研究人员在选择组织成员时,要考虑他们的文化代表性以及这些成员是否有兴趣揭示出他们的基本假设。前三种方法探讨了一个组织对外部环境的适应能力和组织内部形成一致的价值观念的问题,即外部适应性与内部一体化的全部问题。最后一种方法是要借助组织内部的力量,深入地揭示该组织的文化特性。如果一个组织的总体文化尚未发展起来,或者一个组织内部存在着发达的分支文化,研究人员还需要进一步改进这些方法。

2.4.4 物流企业文化的要素

一个组织的文化由若干要素构成,并在不同程度上受到每个要素的影响,其中对物流企业文化影响较大的要素有共同价值观、行为规范、形象与形象性活动。

一、共同价值观

共同价值观是指组织成员或群体成员分享着同一价值观念。这一概念是企业文化的重要基础。美国学者巴纳德(Barnard)是最早提出共同价值观的学者之一。1938年,他在《经理的职能》一书中,就曾论述过非正式组织的管理和组织中一般性目的的确定问题,指出这些目的渗透到组织各个层次中的重要性。1957年,社会学者塞尔兹尼克(Selzaik)在阐述企业特性时指出,当价值观灌输到组织中时,组织就会存在独特的同一性。

彼德斯(Peters)与华特曼(Waterman)对美国获得成功的公司进行了大量的研究后,指出这些公司基本上信奉这样一些价值观:(1)相信自己是“最佳”的经营者;(2)认识到战略实施中每个细节的重要性,以及将工作做好会遇到的困难与意外;(3)认识到人的重要性;(4)认识到优秀质量与优秀服务的重要性;(5)认识到组织中大部分成员应该是革新者;(6)认识到非正式沟通的重要性;(7)明确认识到经济增长与利润的重要性。这些价值观念贯穿于整个组织之中,为组织成员所接受,指导他们很好地从事生产经营活动。

二、行为规范

规范是指群体所确立的行为标准。它们可以由组织正式规定,也可以是非正式形成。物流企业组织为了做到别具特色,需要规范自己的行为,影响组织的决策与行动。为此,美国学者迪尔(Deal)与肯尼迪(Kennedy)将公司文化定义为“一种非正式规则的体系,它指示人们在大部分时间内应如何行动。”施瓦兹(Schwartz)与戴维斯(Davis)认为,文化是“组织成员共享的信念与期望的模式……从而有力地形成了组织中个人与群体行为的规范”,由此可以看出行为规范的重要性。物流企业组织的高层管理就是要开发与培育物流企业的企业文化,按照所期望的方式影响组织成员的行为。

三、形象与形象性活动

形象是指可以表达某种含意的媒介物的客体或事件。文化形象是表达有关基本文化与哲理的含意。在物流企业中,形象也用来表示组织的共同信念、价值与理想。

目前,物流企业组织常常通过改变组织体系或组织结构等方式来影响组织行为。但

是,改变体系的方法容易使人错误地估价经理人员完成目标的能力,改变结构的方法会形成更为复杂的组织结构,结果造成物流企业组织的行动僵硬,达不到预想的效果,甚至没有什么效果。与此相反,运用形象或形象性活动的方式去创造物流企业文化时,组织的管理人员就需要考虑将处理体系和结构的能力与建立组织的统一目标结合起来,形成一个统一体,减少行动的盲目性。

在物流企业组织里,常被采用的形象与形象性活动有:

(一)组织的创造人与最初的物流企业使命。组织创造人的个人风格与经历可以形成极好的象征。

(二)现代化的角色。利用现代化的形象,改变物流企业组织原有的形象。

(三)形象性活动。物流企业组织的管理人员利用大量的时间从事某种可以影响文化的活动,改变或提高物流企业的形象。例如在 20 世纪 70 年代,卡尔森接管了联合航空公司,要求物流企业组织注重人的问题。上任头一年,他就旅行观察了将近 20 万公里,出席了各种有顾客和职工参加的会议,形成了该公司“深入现场管理”的文化特色。

(四)根据形象的要求,重新设计组织结构或部分组织结构。为了改变或加强物流企业组织成员共享的价值观,物流企业可以根据形象的需要,在特殊的市场上设置专门的机构,扩大影响。

2.4.5 物流企业文化设计

共同价值观、行为规范和形象与形象性活动可以深刻地反映出物流企业文化的特征。物流企业组织的管理人员在把握这些特征的同时,还应从战略角度考虑如何管理文化的问题,即研究物流企业文化与战略的关系、组织的发展与文化的关系,以及设计物流企业文化的问题。

一、物流企业文化与战略的关系

物流企业文化与战略的关系主要表现在以下三个方面:

(一)文化为战略提供成功的动力

一个组织自身具有很强的文化特色时,会通过物流企业成员的共同价值观念表现出组织的特殊性,这有利于物流企业形成别具一格的战略,为组织的成功奠定了基础,提供了原始动力。

(二)文化是战略实施的关键

物流企业组织制定战略以后,就需要全体成员积极有效地贯彻实施。物流企业文化正是激发人们热情,统一群体成员意志的重要手段。

(三)文化与战略的适应和协调

随着经济的发展和物流企业规模的扩大,物流企业会增加新的成员,这些新成员会给物流企业带来新的文化。此外,在物流企业中,一个新的战略也要求原有文化的配合与协调。由于组织中原有的文化有它的滞后性,很难马上对新战略作出反应。因此,物流企业

文化既可以成为实施战略的动力,也可能成为阻力。在战略管理过程中,组织内部的新旧文化必须相互适应,相互协调,为战略获得成功提供保证。在中小型物流企业里,新旧两种文化要逐渐演变成一种文化。在大型联合物流企业里,物流企业在实行多样化经营或差别化战略时,可以根据经营需要,在某个经营单位中,保留它们各自的原有文化。不过,在这种情况下,物流企业要做好全局性的文化协调工作。

二、战略与文化关系的哲理

在战略管理中,物流企业处理战略与文化关系的工作可以用矩阵表示(如表 2-1)。矩阵的纵轴表示物流企业在实施一个新战略时,物流企业各种组织要素(如结构、技能、共同价值、生产作业程序)所发生的变化。横轴表示组织所发生的变化与物流企业目前的企业文化相一致的程度。

表 2-1 战略与文化关系的管理表

以物流企业使命为基础	重新制定战略	各种组织要素的变化
加强协同作用	根据文化进行管理	
高	低	
潜在一致性		

(一) 以物流企业使命为基础

在第 1 象限里,物流企业实施一个新战略时,重要的组织要素会发生很大的变化,这些变化大多与物流企业目前的文化有潜在的一致性。这种物流企业多是那些以往效益好的物流企业,可以根据自己的实力,寻找可以利用的重大机会,或者试图改变自己的主要经营业务和市场,以适应新的要求。这种物流企业由于有物流企业固有文化的大力支持,实行新战略没有大的困难,一般处于非常有前途的地位。

在这种情况下,物流企业处理战略与文化关系的重点是:(1)物流企业进行重大变革时,必须考虑与企业基本使命的关系。在物流企业中,物流企业使命是企业文化的正式基础。高层管理人员在管理的过程中,一定要注意变革与物流企业使命内在的不可分割的联系。(2)要发挥物流企业现有人员的作用。现有人员之间具有共同的价值观和行为准则,可以保证物流企业在文化一致的条件下实施变革。(3)在必须调整物流企业的奖励系统时,必须注意与物流企业组织目前的奖励行为保持一致。(4)要考虑进行与物流企业组织目前的文化相适应的变革,不要破坏物流企业已有的行为准则。

(二) 加强协同作用

协同作用是一种合力作用,可以产生“1+1>2”的效应。在第 2 象限里,物流企业实施一个新战略时,组织要素发生的变化不大,又多与物流企业目前的文化相一致。处在这种地位的物流企业主要应考虑两个问题:(1)利用目前的有利条件,巩固和加强物流企业文化;(2)利用文化相对稳定这一时机,根据物流企业文化的需求,解决物流企业经营过程中

的问题。

（三）根据文化的要求,进行管理

在第3象限里,物流企业实施一个新战略时,主要的组织要素变化不大,但多与物流企业组织目前的文化不大一致。此时,物流企业需要研究这些变化是否可能给物流企业带来成功的机会。在这种情况下,物流企业可以根据经营的需要,在不影响物流企业总体文化一致的前提下,对某种经营业务实行不同的文化管理。例如,美国瑞奇百货公司注重商品质量,专门服务于高收入阶层的顾客。在20世纪70年代,该公司决定开拓中下收入层顾客的市场。这个市场的文化要求与该公司以往获得成功的价值观念和行为规范极不一致,因此,瑞奇公司在零售业中单列一个联号商店,独立经营适合于收入水平较低的顾客的商品。结果,该公司在两种市场上都获得了成功。因此,物流企业要对某个与企业文化密切相关的因素(如结构)进行变革时,根据文化的需要进行管理是一个重要的手段。

（四）重新制定战略

在第4象限里,物流企业在处理战略与文化的关系时,遇到了极大的挑战。物流企业在实施一个新战略时,组织的要素会发生重大变化,又多与物流企业的现有文化很不一致,或受到现有文化的抵制。这对物流企业来讲,是个两难问题。在这种情况下,物流企业首先要考察是否有必要推行这个新战略。如果没有必要,物流企业则需要考虑重新制定战略。这就是说,物流企业在现实中能够实施的战略是与物流企业现有行为规范和实践相一致的战略。不过,在物流企业外部环境发生重大变化,需要物流企业组织的文化也相应作出重大变化的情况下,物流企业只考虑将物流企业的新战略修订成与现行文化标准保持一致,是不符合物流企业的长远利益的。为了处理这种重大的变革,物流企业需要从四个方面采取管理行动:(1)物流企业的高层管理人员要痛下决心进行变革,并向全体职工讲明变革的意义。(2)为了形成新的文化,物流企业要招聘或从内部提拔一批与新文化相符的人员。(3)改变奖励结构,将奖励的重点放在具有新文化意识的事业部或个人的身上,促进企业文化的转变。(4)设法让管理人员和职工明确新文化所需要的行为,形成一定的规范,保证新战略的顺利实施。

物流企业的战略管理者应该充分地认识到,改变组织的基本要素,一般是一个渐进的过程。物流企业应抓住每一个可以促成变革或有利于形成新文化的机会,同时要不断地从心理上 and 态度上使职工理解新的战略,最终使新的战略使命与职工的价值观念达成一致。

三、组织的发展与文化

从组织发展的观点来看,组织的文化在不同的时期发挥着不同的职能。

（一）物流企业组织处于初创与成长时期时,文化保证了组织的一致性和优势。年轻的物流企业一般很需要以文化为手段把成员的认识统一起来,形成内部的凝聚力。一旦企业文化形成,在这个阶段里,由于物流企业处于上升阶段,人们便很难改变已形成的文化。

（二）组织进入成熟期后,物流企业文化也有了自己的特色。多种经营的大型物流企业内部可能会有多种分支文化,而中小型物流企业则强调文化的稳定性。无论哪一种情

况,在这个时期里,物流企业都会要求具有强硬的战略决策,即不达目的决不罢休。为了促使物流企业产生出最佳的战略决策,需要提高物流企业组织内部的文化素质。必要时,也可以从外面对组织的文化进行某种干预。

(三) 组织进入衰退期时,内部必然要求改变部分文化。这种局部的变革也会遇到阻力。物流企业只有两种选择,要么进行变革,恢复生机,要么失败。为了保证文化变革的顺利进行,物流企业在必要时应该换掉一批试图保留旧文化的人。

四、设计物流企业文化

物流企业文化的重新设计,要求组织审时度势,根据一定的设计原理,设计出符合组织环境与经济形势的基本文化。设计的原理可以从两个层次考虑。第一个层次要求物流企业的高层管理者以崇高的理想与组织内的成员进行沟通,激发他们工作的积极性,在组织内部形成一致的价值观,最终形成自己组织设计的企业文化。

第二个层次要求物流企业的高层管理者理解物流企业日常生产经营活动的重要性,从小事做起,深入现场,掌握第一手材料,管理好文化。从实践来看,管理人员的日常活动与组织的价值观一致时,物流企业文化就会得到加强。

这两个层次看起来简单,但在实践中运用起来却不那么简单。它要求物流企业的高层管理者不只是将价值观停留在口头上,而要深入到头脑中,并且要向下传递,贯彻到日常的生产经营活动中去。只有这样,才能有良好的企业文化,保证物流企业组织获得成功。

第三章 物流企业的战略管理

3.1 物流企业战略管理的作用和种类

物流企业作为社会经济的基本单位,其发展状况对国民经济和社会的平衡运作起到了极为重要的作用。在世界经济已向知识经济时代迈进的时候,科技进步的速度越来越快,推动了整个社会生活的大变革。而物流企业作为科技进步的重要策源地之一,直接参与了当今社会的变革。另一方面,社会的变革又使物流企业面临着前所未有的挑战:国际经济一体化的趋势愈发明显,每个物流企业都面临着国内外同业的和上下游产业的竞争;从世界范围内看,剩余经济已取代短缺经济,成为当今国际社会的主流,这使得物流企业的流通和服务的价值实现愈发困难。面临如此错综复杂的内外环境,物流企业急需指引其长期稳定发展的利器——企业战略。

3.1.1 物流企业战略管理的定义

战略一词原来是军事用语。著名的德国军事战略家冯·克劳塞维茨说:“战略是为了达到战略目的而战斗的应用。战略必须为整个军事行动规定一个适应这种目的的目标。”毛泽东也曾指出:“战略问题是研究战略全局规律性的东西。”

随着人类社会实践的发展,战略后来被人们广泛应用于军事以外的领域,人们又逐渐赋予这类思想以新的含义。当战略思想被引进物流企业经营管理之后,就产生了物流企业战略这一概念。物流企业战略是物流企业对自身总体和长远发展的分析和规划,而战略管理则是物流企业经营管理中的重要组成部分,在西方被誉为企业管理的“顶尖石(top stone)”,它对物流企业的生存和发展起着决定性的作用。在买方市场经济时代,经营风险明显加大,物流企业的发展必须有明确的经营战略。物流企业要认真地研究和分析各种内外部影响因素,既不能盲目随流,也不能错过发展时机。

什么是物流企业战略管理?在西方战略管理文献中没有一个统一的看法,不同的学者有不同的认识。正是由于对物流企业战略管理的概念有不同理解,故有必要对有关概念给予明确定义。

有人认为,物流企业战略应包括物流企业的目的与目标,即广义的物流企业战略;有的人则认为物流企业战略不应包括这一部分内容,即狭义的战略管理。本书认为:物流企业战略管理理论是以企业管理理论、流通理论、经济理论、系统理论和权变理论为基础而形成的,它的构成要素包括:时间、地点、目标、发展方向、经营主体、采取的方式和组织结构等。因此,物流企业战略管理一般描述为:为达到某个目标,物流企业(或部门)在特定的

时期,在特定的市场范围内,根据某种组织结构,利用某种方式,向某个方向发展的全过程的管理。战略本身无好坏,只是物流企业选择时可能选择了并非最佳的战略,才表现出战略的好坏之分。

战略与计划的区别是战略是对物流企业(或部门)总体发展的设想,而计划是用于战略实施工作的具体细节表现。

物流企业战略管理是一个正在迅速发展的研究领域,它从总体上把握物流企业,在不断变化的环境中考查物流企业总体发展的情况,探明为什么面对同样的环境有些物流企业繁荣发展而有些物流企业却停滞不前的深层次原因。

借助于物流企业发展战略管理的思想,可以帮助物流企业高层领导更加深刻的了解物流企业战略的制定、实施、评价等活动之间的内在联系,在创造物流企业未来的过程中采取主动出击的做法,而不是简单地、被动地应付物流企业环境的变化。只有这样才能更有效地决定物流企业自身的发展方向,建立明确的业绩的目标,开发能够适应物流企业内外环境条件要求的、有助于实现这些业绩目标的战略,从而确保物流企业能够在激烈的竞争中立于不败之地。

3.1.2 物流企业战略管理的过程

战略管理不是随意规定一项任务、目标,而是由经营的战略观念和思想、战略目标、战略分析、战略决策、战略实施以及战略评价所构成的一个系统。在这些工作中,还需根据变化不断进行修正(见图 3-1)。

另一方面,物流企业战略管理过程又可分为战略决策、战略实施和战略评价三个部分,即把战略观念、战略目标的确定、战略分析以及战略方案的选择过程统统划为战略决策的内容。这是广义的战略决策。

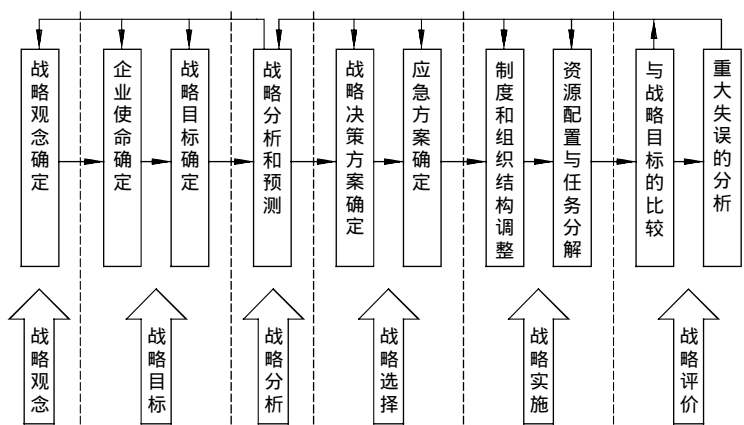


图 3-1 战略管理流程图

3.1.3 战略管理的层次

当物流企业决定了企业使命后,就需要制定目标和实现目标的具体战略。与物流企业内在层次相对应,物流企业目标需要分解为各相对独立部分的分目标。为达到此目的,需要根据物流企业的具体情况,把物流企业的总体战略分解成数个分战略(子战略)。这就涉及到建立战略管理的层次问题。

由于不同物流企业的分权程度不同,因而在上级单位与下级单位的关系上出现了不同的情况。

一种是集权型。在此类型的物流企业里,上级单位密切的控制着下级单位,左右着下级单位的基本战略方向。下级单位的主要作用是充当上级战略的执行人。另一种是分权型。在此类型的物流企业里,上级单位对下级单位的控制较松,允许下级单位根据自身的实际情况,制定出各单位的战略。然后,上级单位对这些战略加以汇总,便形成了公司战略。可以看出,上述两类关系是物流企业内部关系的两个极端。多数物流企业处于这两种情况之间。不论采取分权制,还是集权制,上下级单位之间都会相互作用,相互影响,只是程度不同。

物流企业战略在较长时间内有效地影响着物流企业各方面的资源和行为。因此,战略模式的某些方面在相当长的时期不会发生变化,如组织结构、保证质量、采取高新技术、维护良好的劳资关系等。但战略模式的有些方面,则一定会随时间的推移而产生变化。因此,在物流企业内外环境分析和判断以及制定战略的过程中,经理人员要有权变观点,辩证地处理变与不变两种关系,在保证物流企业活力和提高物流企业竞争力的前提下,提高战略的相对稳定性。

组织结构的设计除了受到物流企业自身发展的影响外,还受到内外部环境因素的作用。在物流企业内部环境中,技术是影响组织结构选择的最重要的因素。物流企业结构的决定常常与所采取的技术及经营的产品特点相联系,使用比较简单的技术、经营的产品品种单一并且批量较小的物流企业,相对来说技术管理层次小、管理幅度较宽。使用技术比较复杂、经营的产品品种较多并且批量较大的物流企业,相对来说管理层次较多,而且往往中上层管理幅度一般,最底层的管理幅度特别宽。使用连续工艺的物流企业往往技术先进,管理层次划分较细,每一层次的管理幅度相对来说比较窄。

物流企业的外部因素也对物流企业的组织结构起了重要的决定作用,特别是外部环境的迅速变化要求物流企业能够作出必要的响应。就物流企业外部环境对物流企业组织结构的影响而言,处于相对比较稳定的环境与成熟行业之中的物流企业,一般采取机械的组织形式;处于技术与市场迅速变化行业的物流企业,通常采取有机的组织形式。在机械的组织中,强调部门划分、集权与职能领域责任,往往具有比较重视正式、清晰的组织结构与管理层次,以纵向沟通与集权管理为主要形式,符合韦伯的行政结构组织原则。在有机组织中,角色定义模糊,各类关系既不正式也不严格,组织内部实行多向沟通,决策主要依

据的是技能而不是在组织中的正式职位,采取的是更为分权、更为灵活和适应的管理方式,鼓励最大限度地使用人力资源。

对于环境变化,组织主要通过两种相互关联的方式来适应技术与市场环境的变化。这就是差异化方法与一体化方法。在这里,差异化在组织内部甚至是在外部建立众多的、各有特色的、相互不同的专业领域或职能部门,使之保持松散的联系,采取分权的方式进行管理。而一体化的做法与专业化的做法相反,对这些松散的专业领域或职能部门采取相对集权的管理方式,以充分发挥整个组织的协同效应。显然,专业化的做法比较适合于动态变化的、不确定的环境,而一体化的做法则比较适合于相对稳定的环境。

整个物流企业在同一时期内应有统一的战略观念和思想,如果低层结构中有了新的思想和观念,可以通过本级的战略分析过程向上级逐层进行反馈,直至公司级战略观念确定步骤中。由公司级战略管理层作出修正战略观念的决定后,再向下级战略输出,从而形成物流企业新的战略观念和思想。而其他过程则可根据各级战略的具体情况采取不同的方法和内容。

影响分权程度的因素有:组织规模、信息技术、环境变化速度、政府法规及控制技术。

随着公司规模增加,劣质信息成本与不相容目标成本之和也会增加。当边际成本因劣质信息随公司规模的变化而上升的速度比边际成本因不相容目标而上升的速度快时,那么分权的最优化程度也将上升。

信息技术的变化对与分权最优程度的影响有两方面作用。影响的方向取决于哪一种信息受影响最大。当改进的技术使专门知识有效地从较低层次向上传递变得容易时,就会有一个向集权化转换的过程。

相反,当物流企业改进的技术使以前组织中高层次的专门信息能够更容易地向低层次传递时,那就会有一个向分权化的转移。

如果已有的物流企业战略没有什么问题,那就不要去修改它。但一般来说,物流企业所处的环境和内部条件总是在变动着的,任何物流企业要素的变动都有可能对物流企业现有的战略产生影响。当这种影响达到一定程度时,就会上升为影响物流企业发展的关键因素。这时,如果未对其给予足够的重视,未即时修正战略方案,则可能对物流企业的发展产生不利的负面作用。这也是战略管理作为一种动态变化过程的主要原因。

3.2 物流企业环境的战略分析

物流企业战略的选择不但要受物流企业状况、同业竞争、行业特点、国内外市场环境的影响,还受到国家产业政策变化、环保要求以及世界科技进步等多方面因素的制约。在对物流企业战略进行选择之前,必须对物流企业的各种相关因素进行充分地分析,找出影响物流企业发展的各种可能的因素,为将来的战略选择做好准备。物流企业战略分析要点包括:

- 一、物流企业的宏观环境如何,是否会对物流企业的发展产生不良影响?
- 二、物流企业目前的战略与行业关键成功因素的关系如何?
- 三、物流企业目前的战略在哪些方面较成功、在哪些方面存在不足?
- 四、为及时捕捉新机遇和增强市场地位,物流企业是否应采取进一步的战略行动?

进行物流企业战略分析,就是要使物流企业明确所面临内外环境中存在的天时、地利和人合,即可供物流企业发展的机会,或是对物流企业生存和发展形成的威胁,以及物流企业内部具备的竞争优势和劣势。经常性的战略分析可以使物流企业在环境变化之前就有所准备,同时能够缩短对环境变化作出反应的时间。

对各个物流企业的分析并不只从某个方面进行,而是从各种可能的方面多角度地分析。从物流企业经营环境角度,即外部环境(威胁和机会)和内部资源(优势和弱点),即 SWOT 分析。其中,物流企业外部环境是指处于物流企业实体之外但对物流企业产生影响的因素,它又可以分为宏观环境(又称总体环境)和行业环境(又称运营环境)两部分。

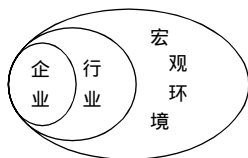


图 3-2 物流企业经营环境图

从系统分析的角度来看,物流企业的经营环境如图 3-2 所示。

3.2.1 物流企业宏观环境分析

宏观环境是指对处于同一地域的所有行业 and 所有企业都会发生影响的因素,常见的分类要素包括政治、经济、社会和技术(PEST)等因素。应该注意的是,物流企业宏观环境分析中的各种因素并不完全等同于国家宏观社会经济要素。它们是以国家宏观社会经济要素为基础,结合物流企业的行业特点而确定的指标,也就是说,物流企业宏观环境分析所针对的是行业而不是某个物流企业。

一、物流企业宏观环境

本书根据物流企业、物流行业、宏观环境之间的相互关系,对宏观环境的内容进行了重新认识,认为物流企业战略中的宏观环境应包括目标市场的经济发展状况、政治稳定性、社会结构状况、文化和亚文化、法律完善程度及政策稳定性等。

(一) 经济发展状况

一方面,对物流行业来说,经营环境最终表现为社会和个人购买力,而购买力的大小又取决于社会总体收入水平、负债水平和资金供应程度等因素。经营环境的变化如果能促进社会购买力的提高,不但能推进现有市场购买力的扩大,而且还会促进新市场的开发,以满足扩大的社会需求,这都会成为物流行业发展的机会。然而,购买力在短期内快速增长的机会是很小的,而且它也有可能破坏经济要素之间的平衡状态,引起社会和政治环境的波动,给行业发展带来极大的风险。

另一方面,经济发展状况对行业的巨大影响主要通过经济周期反映出来。宏观经济的

发展状况及其规律可以用经济高涨期、衰退期和复苏期等阶段来描述。

1. 经济高涨期。其主要表现是国民经济增长速度较快,国民收入提高,有效需求高,市场购销两旺。经济高涨期还有正常与非正常之分。正常的经济高涨期中,除具有上述表现外,从宏观经济的角度看就是社会总供给与社会总需求在总体上是基本平衡的,在结构上也是基本平衡的,即商品供应量与需求量基本保持一致,商品品种与所需要的品种也基本一致。正常的经济高涨往往能使国民经济持续、稳定、协调发展。非正常经济高涨期又称经济过热期,虽然也有经济发展的迹象,但由于经济发展的结构性问题出现,从而引发通货膨胀,进而影响行业的进一步发展。

2. 经济衰退期。经济衰退期表现为经济增长速度大幅度下降,以至出现经济倒退的现象。市场萎缩,居民收入和购买力下降,有效需求不足。社会总供给严重地大于社会总需求,商品流通不畅,物流行业的经济结构调整开始了。

3. 经济复苏期。在经济摆脱衰退的困扰后,社会经济会逐步出现回升的迹象,如同动物的复苏现象。其主要表现是,经济开始缓慢增长,市场开始繁荣,居民收入开始提高,需求增加,物流行业的经济结构已日趋合理。

(二) 政治稳定性

政治稳定性是社会稳定的基础,政治的剧烈变动必定会对经济发展和社会稳定带来不利的影响,很有可能引发社会动荡。对于物流行业来说,目标市场的政治稳定性是其长期稳定发展的一个必要保证。

(三) 社会结构状况

社会结构状况包括社会阶层划分、人口数量及分布、年龄组成、教育程度、家庭构成等。不同社会结构状况的地区或国家就会有不同的消费倾向。

(四) 文化和亚文化

文化和亚文化包括居民的储蓄倾向、接受外来思想的难易程度、传统习惯等。例如传统的美洲印第安人没有积累的习惯,获得财富后就会立即消费掉,所以不能进行扩大再生产;而东亚人则非常注重储蓄防险,在某种程度上也不利于扩大再生产的进行。

(五) 法律体系的完善程度和政策稳定性

一个地区或国家的法律体系和政策稳定性对于物流企业来说是非常重要的。因为大多数物流企业对法律和政策的影响力都很小,处于比较被动的适应状态。物流企业要想发展就必须在此方面有比较平稳的环境。外商对中国投资时,一个很不满意的地方就是中国的法律体系不完善,政策稳定性差。

(六) 生态环境

不同国家和地区的地理、气候、季节等情况有着很大的差别,因而有不同的需求,也就有不同的市场。

二、物流企业宏观环境的分析和预测方法

目前对物流企业宏观环境的分析方法已有很多,最常见的是对政治、经济、社会、技术

图 3-3)。

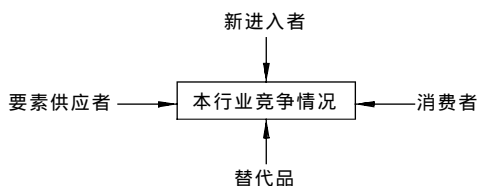


图 3-3 行业环境分析图

一个物流企业在某个行业中的竞争状况，仅靠研究这 5 种竞争力量是远远不够的。因为除了这 5 种力量外，还要受到行业生命周期、投资者、当地政府对物流企业的干预程度、行业政策、工会、行业协会、当地社会对本物流企业的接受程度等多种竞争力量或相关因素的直接影响。所以，上述研究思路几乎没有实用价值。

本书认为，行业环境的分析应包括以下内容：

（一）目标市场对本物流企业的包容性或接纳程度

由于不同地区中的消费群有不同的文化传统和价值观念，所以可能对某些物流企业的物流企业文化有不同的接受程度。这种价值观念和文化的的影响有的直接进入了法律体系，有的成为政府的政策，有的则只是以社会的习惯出现。如果进入目标市场时，未对其进行详细地分析和了解，就会受到政府、行业协会、工会、消费群体的排斥，有可能造成投资失败的结果。在当今社会权力营销已成为一种重要的营销手段时，目标市场的权力主体对本物流企业的包容性或接纳程度就更重要了。

（二）行业生命周期

行业生命周期的划分与产品生命周期相类似，只是它所针对的不简单地是一个产品，而是整个行业的发展变化趋势。行业生命周期包括开发期、成长期、成熟期、衰落期四个阶段。

行业生命周期反映了行业销售的变化规律，一般采用评价某些关键性因素的方法来判别行业生命周期的阶段。不同行业中的关键性评价因素可能不同，每一因素在不同行业中的重要性也可能不同。因此，具体描述行业成熟度需结合具体行业的特点进行（见第四章的“物流企业的市场营销管理”一节）。

（三）行业的竞争状况

行业的竞争状况主要包括市场的大小、垄断情况、竞争物流企业的数目和实力、可能的新进入者。

目标市场的大小不是很容易就能确定的。一般来说，它是根据行业过去数年内的市场容量而估算出来的。估算过程中，既要考虑目标市场中人口结构、经济状况等因素，还要考虑产品生命周期、产品升级换代等多种因素的影响。垄断情况是指目标市场中是否存在行业垄断，垄断的程度有多大，是否有机会打破现有垄断状况，如何打破垄断等一系列问

题。物流企业的竞争首先是同业间的竞争,因此,物流企业要对竞争企业的情况了如指掌,包括竞争企业的数目和实力及其发展战略等。还要考虑可能的新进入物流企业,这时,物流企业的对手变为行业外的欲进入者,物流企业需与其他同业者结成某种程度的联盟,提高行业进入难度,排斥行业的进一步竞争。这时,物流行业内部就会出现既竞争又合作的“竞合”局面。

(四) 技术经济支持情况

一个物流企业在目标市场内投资还是撤资退出,不仅要看自己所经营的产品是否有销路,而且还必须考虑市场内的配套设施是否完善。一方面,本物流企业的产品原料和生产设备是否能在当地解决,如不能,如何从其他地区或国家引入;下游产品的销售前景,如目前下游产品的旺销只是暂时现象,或下游产品目前不景气,但有望在不久的将来重新恢复,则要考虑本物流企业将来是否会有市场。也就是说,不简单地考虑本产品的市场前景,而是要考虑整个供应链的竞争优势问题。另一方面,物流企业要发展就需要有人才、资金、技术等要素的保障,物流企业应充分考虑目标市场的要素提供能力,如某种要素不能满足物流企业的需要,物流企业应如何设法解决。

(五) 新技术、新产品的影响

有时,新技术、新产品的出现会对现有行业体系产生重大冲击,可能形成替代产业。新技术具有变化快、影响面大(可能会超出国界)、影响力强等特点,可能会对某些行业产生革命性的影响,创造出一批新产业,同时推动现有产业的变迁。

二、行业环境分析和预测法

常见的行业分析的主要方法有销售人员估计、管理人员评价、观测调查或市场研究、总体概要预测、Delphi、Brainstorming 等方法。这些方法均是定性分析方法,而定量的分析方法有:竞争对手分析法、雷达图法等方法。显然,行业环境分析方法是建立在对本物流企业内部环境分析的基础之上的。

本书仅就竞争对手分析法(如图 3-4)加以说明。竞争对手分析法所包括的影响因素有:适应性、销量、质量与实绩、信誉度和形象、原料供应及其成本、工艺技术与技能、制造能力、市场营销与分配能力、融资能力、管理能力、相对成本地位等。如图 3-4,将某物流企业与其他两个竞争物流企业的五种竞争指标进行对比分析,从而清晰地看出了本物流企业

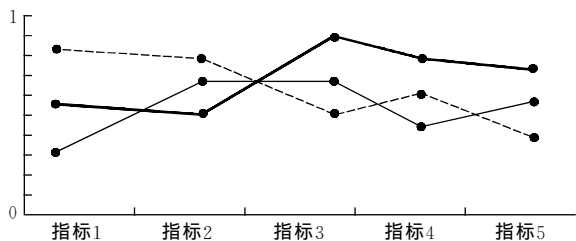


图 3-4 竞争对手分析图

业的相对优势和劣势。既为物流企业利用优势来打败对手指明了方向,又为克服内在的弱点指出了差距。由于各个物流企业对各种影响因素的重视程度不同,所以所选取的指标可能也不同。

3.2.3 物流企业内部环境分析

物流企业内部环境(又称内部资源环境)分析的对象由于物流企业的组织结构不同而有明显的不同。它包括目前内部资源分析和内部资源利用的最大潜力。对物流企业内部环境的分析可从两个方面来进行:(1)对物流企业内部的各职能部门进行分析;(2)对物流企业的生产要素进行分析。

对物流企业内部各职能部门进行分析的方法主要涉及物流企业内部的各职能部门(采购、销售、仓储、运输、流通加工、财务、人事、信息等),它研究目前物流企业各职能的现状与发展趋势,以及各业务部门之间的协调程度,而不涉及与其他相关物流企业进行比较的问题。其目的是找出物流企业的“瓶颈”部门,并指出该部门的主要问题所在。直接服务于物流企业各职能战略选择,而对物流企业各生产要素进行分析的方法打破了职能部门间的严格界限,从物流企业整体发展的角度分析了物流企业中各要素对物流企业发展的影响,因而更适合于物流企业总体战略的分析。对于物流企业的内部环境分析这里就不再详细说明。

3.3 物流企业的战略选择

物流企业战略从不同角度可以有不同的划分方式,其中,从发展方向上可以划分为增长(发展)战略、维持(稳定)战略和收缩(撤退)战略等三大类;按业务相关性还可分为:集中经营战略和多样化经营战略两种。而多样化经营战略又可分为相关多样化战略和非相关多样化战略。这两种分类方法进行不同组合就产生了不同的战略选择。本书仅以企业增长战略为例,对物流企业的战略选择进行分析和研究(如图 3-5)。

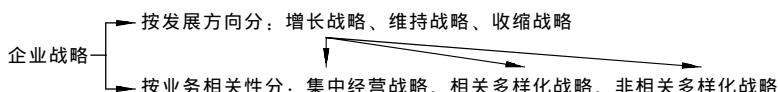


图 3-5 企业增长战略关系图

3.3.1 集中经营战略

物流企业集中经营战略是指物流企业将全部资源集中使用在某一特定的市场、产品或技术上。物流企业在创立初期由于融资能力弱、管理经验不足以及营销渠道少等原因,大都采取了区域市场内的集中经营战略。在此期间,物流企业力求改变实力弱小、竞争地

位低下的局面,其战略是增加销量、扩大市场份额以及建立信誉。初创物流企业的集中经营战略可使物流企业有明确的发展目标,组织结构简明,易于管理。只要有技术或市场优势,就能集中力量,并随着品牌形象的形成而迅速成长。因此,只要物流企业能及时捕捉到市场的有利时机,就有可能通过集中经营在短期内获取较大的发展。

集中经营战略的具体实施既可通过物流企业自身扩大再生产的形式,又可通过资本集中(兼并或联合)的形式实现横向一体化来减少竞争对手、降低成本,还可以通过开发新市场、跨国经营等多种形式来实现。正如管理学家查理斯·H·塔威尔所说“一个公司不一定非得规模大才能奉行一种跨国的政策”。

物流企业的集中经营战略也存在一定的风险,最主要的就是物流企业完全被行业兴衰所左右。当本行业由于需求变化等原因出现衰退时,集中经营的物流企业必然受到相当大的冲击。因此,对于已经成熟的物流企业来说,集中经营战略适合于在未完全饱和市场中占相对竞争优势的物流企业。只有优势物流企业才能以最高的经济效益和最经济的价格提供高质量的产品和服务。而且,优势物流企业的资金、技术、渠道、管理及品牌优势容易通过资本运作实现同业内的低成本扩张,迅速占领市场。整体市场竞争型物流行业里,在当今市场全球化的趋势下,选择此战略的企业愈发趋向于在行业内领先的国际性公司;对于那些属于区域市场竞争型的物流行业(竞争只在不同局部市场中进行,如市内运输),则可针对众多不同地域的细分市场来实施集中经营战略。对于中小物流企业来说,由于整体实力较弱小,其集中经营绝对不能与大物流企业直接对抗,而应该找出大物流企业所未涉及的市场,包括地域市场和产品市场。靠降价竞争和大作广告等方式不是中小物流企业的优势所在,也是极少能成功的。因此,塔威尔说“变异和专业化是创造性战略的两个重要支柱”。

在一些资源独占型的行业,如铁路行业,物流企业客观地形成了资源垄断,排斥了竞争对手,只要有市场,就可以选择集中经营战略。

任何商品的市场容量都是有限的。当市场已趋饱和,占有相对竞争优势的物流企业的增长速度肯定会放慢,这会影响到物流企业的长期稳定发展。如果这时发现了新的商机,集中经营的物流企业就会向多样化经营的方向作战略转移。

3.3.2 多样化经营战略

多样化经营(又称多角化经营或多元化经营)按业务相关程度可分为相关多样化经营和非相关多样化经营。此战略的好处有:分享技术和资源(共享进货和销售渠道、研究成果和基建设施,调节资金运用周期等);分享组织结构和系统(可用优势组织结构来同化或改进弱势组织结构);分享文化与价值观(通过输入新的文化与原有文化取长补短);分散经营风险,转移经营重心,提高稳定性。把原有业务的收益转化为对新业务的投资,还能起到短期性减轻税负的作用。如能协调好,则物流企业整体力量会远大于各部分之和。因此,我国许多物流企业集团采取了多样化经营战略。从国内外的实践来看,相关多样化经营的

上述作用远比非相关多样化经营的效果显著。

多样化战略的理性动因是主导业务所在行业的生命周期已处于成熟期或衰退期,物流企业长期稳定增长潜力有限;主导业务已发展到规模经济,并占有较大的市场份额,市场竞争已处于均衡状态,不易消灭竞争对手,即投资的边际效益递减效应已初步出现,再继续扩大业务规模反而会规模不经济。

多样化经营战略的前提是新业务在技术上有优势,资金供给充足,渠道畅通以及管理能跟得上。认为多样化经营一定能分散经营风险的想法是错误的,要实现各业务间的战略协同往往需要组织结构的调整,也就必然要承担因此而产生的各种费用开支增加的压力。只有非实业的基金公司、投资银行等金融机构由于资本流动的成本很低,将投资分散到不同行业才有可能降低经营风险。对于物流企业来说,初期固定投资巨大,一旦失败,资金回收率很低,所以只有以成功集约化经营形成新业务上的竞争优势为基础的多样化经营才是可行的。否则,不但会分散物流企业的资源和精力,而且,一旦新业务出现亏损,不可能仅以投入此项业务的资本负有限责任,而必须由整个物流企业的资本来弥补。这样,一种业务的亏损必然要由其他业务的盈利来补贴,从而降低了物流企业的总体价值。一种解决方案是分设子公司,但它却会给母公司的管理和控制增加了难度。同时,新业务经营不善,还会损害物流企业的整体品牌形象。

所以在多样化过程中一定要坚持一个原则:多样化的目的是为了降低成本,减少风险,而不是保护落后。因此,如果某项业务不能达到上述要求,就应把它放弃,而从物流企业外部争取合作。但此原则在相关多样化战略中很容易被忽视。有些物流企业为了减轻中间环节的交易风险和交易成本,实行纵向一体化战略,把上下游业务均纳入物流企业体系中。当其中的某个业务已出现明显的竞争弱势时,物流企业考虑到它对稳定物流企业经营连续性方面的作用而迟迟不肯放弃,致使物流企业整体经营成本增加,从而影响物流企业竞争优势的发挥。

多样化经营战略的一般程序是:首先确定目标市场和预测市场发展前景;如果市场前景较好,则分析此行业现存的和潜在的竞争态势;分析本物流企业的资金、技术、管理、品牌、供货和销售渠道等实力情况,确定加入新行业后的市场占有率和盈利率等;如果市场占有率和盈利率等各项指标均达到满意水平,就可以投资。

在发展中国家中,市场还不成熟,有许多待开发的机会,多样化经营的市场进入阻力远比在西方国家里要小得多。而资金、技术和管理的问题就成为发展中国家物流企业实施多样化经营战略的重点和难点。而现实中,发展中国家的物流企业过多地看重了市场的商机,一有机会就竞相进入,却不考虑市场前景以及物流企业的技术和管理条件是否适合,造成进去容易,出来难的被动局面。其中,东南亚的物流企业纷纷进入房地产业的结果就是一个很好的例证。

一、相关多样化经营

相关多样化经营是一种比较稳妥的增长战略,它是通过利用已有的某些生产要素,增

加与原有业务相关的新产品或服务来完成的。采用这一战略形式的物流企业的各业务之间虽有区别,但又存在着许多关联之处。相关多样化经营战略的基础是主导业务比较成功。一方面,如果主导的物流业务尚处于困难时期,由于业务间的相关性,主导业务中的不利因素很可能转移到新业务中,容易造成投资失败,而且新业务还会分流主导的物流业务所需的各种资源,使物流业务更加困难;而另一方面,如果主导业务比较成功,就可以为新业务的开展提供各方面的支持,例如资金支持、管理经验、品牌共享、供销渠道等方面。

物流企业在实施相关多样化战略中,可从各种业务的关联程度、技术转移或成本分摊中获利。当一个物流企业在技术上已渗入其他相关行业并且其原有业务经营领域具有相当的竞争优势之后,只要新业务与原有业务的结合能增强物流企业的竞争优势,并能降低经营风险,运用相关多样化经营战略就能够成为物流企业挖掘内部潜力、扩展竞争优势的一个良好的途径。大型物流企业多采用提高核心技术水平的方式来对经营过程及产品进行广泛地创新和改进,从而形成一系列互补产品的方式来实现相关多样化战略。使物流企业的竞争优势从点到线再到面,达到资源共享和优势互补,形成总体优势。同时,还充分地利用物流企业所拥有的品牌优势、管理经验、进货和销售渠道,从而实现多方面的范围效益。另外,当主导业务的发展速度放缓时,利用相关多样化战略能使物流企业比较平稳地转移业务重心。

相关多样化战略的核心是发挥范围效益,充分利用和扩张各种经营要素的优势,达到成本分摊和技术转移的目的。但应该指出的是,范围效益的产生是有条件的,当业务范围超过某一限度时,就会产生“超范围效益”,也就是负的范围效益。

另一方面,当经济不景气时,消费疲软会危及各行各业,相关业务更趋向同涨同落,这使得相关多样化物流企业的抗风险能力大打折扣。如果物流企业总体实力不强,各个业务又由于规模都较小,竞争力都较差,各项业务的效果可能均会不佳,实际上反而造成了分散企业力量的负面作用。这就是我国前期一些物流企业实行多样化经营后却全面亏损的部分原因。

另外,相关多样化经营不但要考虑技术等因素的相关性,还应考虑产品或服务对象的文化和心理因素。相关多样化可能会淡化顾客对物流企业原有产品的品牌形象,甚至会发生心理冲突。

二、非相关多样化经营

非相关多样化经营指增加与原先业务不直接相关的业务。这是一种互不关联的纯粹的多种经营。当目标市场未达到高级饱和(市场高级饱和是指在目标市场内,产品或服务的普及率已经相当高,从而形成了饱和状态),而且物流企业拥有相当实力,现有业务发展已开始放慢时,就可以考虑采用此经营战略。物流企业的非相关多样化经营的目的是多方面的,资金上的协同作用是一个主要方面。一项业务产生的短期资金盈余可能恰好补充另一项业务资金需求,起到缩短资本循环周期的作用。另外,为有效利用闲置资源,采取长短业务结合的方式;分散风险;扩大物流企业的影响;相关多样化经营的预期收益较低;现

有市场发展受阻,而原产业的业务范围太窄,相关多样化发展的潜力不足,物流企业需要转向突围等因素都是物流企业选择非相关多样化战略的原因。

但是,非相关多样化经营有以下三个主要的弊端。

首先,它对高层管理者提出很高要求。物流企业经营范围越广,高层管理者就越难以了解各经营单位的经营状况,也难以协调单位之间的工作。如各单位之间协调不利,不但需要增加管理机构和管理人员,从而增大管理费用,而且由此引起管理困难和混乱的风险也是相当大的,可能会妨碍各项业务潜力的更大发挥,反而抑制了各项业务的发展。

其次,尽管从理论上讲非相关多样化经营在遇到经济不景气时,具有一定的业务平衡作用和抗风险能力,但在实践中往往实现不了。由于非相关多样化必然会分散物流企业的人力、物力和财力等资源,使原有优势项目得不到充分的后续资源保障,相对抑制了其发展的势头。而物流企业在新项目上又缺乏经验,短时间内很难发挥其经济效率。同时,在此期间内物流企业为适应新环境而付出的“学习”费用和树立新品牌的费用明显加大。这样,磨合期往往就是非相关多样化战略的危险期。

再次,由于业务间内在联系小,而外部竞争压力大,在竞争压力下实现资本联合的成效有限。从《华夏 96 证券投资价值分析报告》中可以看到,13 家非相关多样化经营的上市公司的平均净资产收益率是很低的(0.0971)。实际上,未上市的非相关多样化经营的物流企业的收益率更低。与其他形式相比,非相关多样化经营的成功率是最低的。

中小物流企业规模小,技术落后,非相关多样化经营只会分散物流企业提高竞争优势所急需的有限资源,虽然遍地开花,结果却是到处亏损。有鉴于此,一个物流企业在运用此战略时,应当谨慎从事,不要单纯为扩大物流企业规模而采取多样化经营战略,更不要随波逐流,不要做其他物流企业已经在做的业务,要做其他物流企业不肯做或没有能力做的事业,因为这时潜在的市场就属于本物流企业了。同时,也不要做那些其他物流企业将要做的业务,除非有把握在其他物流企业进入市场之前,本物流企业就能在市场上站稳脚跟。影响非相关多样化战略成功的关键因素是物流企业对从事的新经营领域的熟悉程度。物流企业向陌生的行业扩张,一般缺乏应付困难局面的技能和经验。因此,非相关多样化的过程不宜过快,尽量以稳为主。在新业务未成熟之前,不宜把物流企业发展的重心转移。对新业务进行改造之后,由于与主业有明显差异,互补性差,所以应采取多样化投资,而不是多样化经营的方法,使新业务能按原有的战略方向发展,不宜对其约束过多。但这一般需要很大的资本、智力投入,所以不适合势力较弱的中小物流企业。因此,在市场经济不成熟的国家,绝大多数物流企业的发展方式不宜选择非相关多样化战略。

另一方面,随着现代科技的飞速发展,通信技术和网络技术的广泛应用,组织结构扁平化,计算机辅助设计系统的不断完善,采取非相关多样化战略的物流企业在管理和组织结构体系等方面也已愈发趋向合理了。

从集中战略到相关多样化战略,再到非相关多样化战略这是一个业务范围逐步扩大的过程,很难严格地划分它们的具体范围,但这又是一个对物流企业总体实力不断提高要

求的过程。一般实力弱小时,选择集中战略,形成一定优势后,可以考虑向相关产业迈进。当相关多样化战略取得明显成效时,物流企业就有资格实施非相关多样化战略了。因此,三个战略不是互相对立的,而是后者以前者为前提的。一步到位地选择非相关多样化战略的物流企业是不存在的,而从集中战略直接进入非相关多样化战略的物流企业也是很少见的,并且大多以失败告终。

另外,物流企业作为社会经济生活的基本组成要素,它的发展不能不受客观存在的总体社会经济发展状况的影响。当国民经济高速增长时,国内需求就会旺盛。不论是市场涉及区域,还是人均消费量,均会有所增大,供求矛盾向有利于卖方的方向移动,市场拓展空间较大,这时,有利于多样化战略的实施。当国民经济发展缓慢时,国内需求不振,如不考虑国外市场的影响,供求矛盾就会向不利于卖方的方向移动。市场拓展空间不大,现有市场内的竞争加剧,这时,把现有业务收缩到较其他物流企业有独特风格的少数几类业务上,才会取得在这几类业务上的竞争优势。

在市场经济条件下,无论选择哪种经营战略都是会有风险的。只有充分研究了物流企业的内外部条件,才能选择出适合本企业的最佳方案。不论哪种经营战略,都必须以服务企业的竞争优势为目的,都必须建立在成功的集约化经营基础之上,必须充分考虑市场的规模和前景、物流企业的资金、技术、管理、品牌、供货和销售渠道等多种因素,否则,物流企业不可能在越来越激烈的市场竞争中立于不败之地。正如松下幸之助所说,“多样化也罢,集中经营也罢,尽量专门化,集中力量来做”。

3.4 物流企业的战略实施

当物流企业战略制定以后,战略管理的重点就转向了战略实施和战略控制,这两者是交替进行的。也就是说,在战略实施中进行战略评价和控制,战略控制推进和指导战略实施。

3.4.1 物流企业战略实施的类型

可用于促进战略实施的方法有五种。第一种方法说明了战略的地位,实际上是指导总经理如何运用经济分析和竞争分析去规划资源的分配,以达到物流企业的目标。由于这种模型具有极为正式的集中指导倾向,因此称之为指令模型。第二种方法直接解决战略实施问题。该方法重点考虑如何运用组织结构、激励手段和控制系统去促进战略实施。由于这种方法常考虑采用新战略,因此称之为转化模型。第三种方法的重点是高层管理的集体决策与战略制定过程。由于这一方法考虑对集体决策进行多方面的输入,同时认为战略的形成是集体协商的产物,因此称之为合作模型。第四种方法是要在整个组织里灌输一种适当的文化,使战略得到实施。在这里,低层次的管理人员参与了决定战略方向和方案的设计工作,而且高层管理人员反复向他们灌输一系列价值观念,影响他们的工作行为,因此这

种方法称为文化模型。第五种方法,我们称之为增长模型。这种模型运用委托代理形式考察战略,并且对将企业划分为“战略制定者”与“战略实施者”的传统观点提出新的挑战。这种方法促成管理者在日常工作中不断寻求创新的机会,发挥物流企业内部的潜能,最终使物流企业获得增长。

一、指令型

指令型阐明了传统的战略管理问题,即作为一个总经理应该如何制定一个指导日常工作决策的经营战略,实现长期的战略目标?在这一模型里,总经理起着“理性的行动者”的作用,并以权威的资格发出指令。这种模型假定物流企业在采取行动之前,就已经进行了大量分析,并且要求总经理拥有相当大的权力和相当准确的信息。这种设想一般只考虑经济合理性,但对计划实施的可能性缺乏考虑。

指令型由系统模型和增量方法两个部分组成。在系统模型中,首先要确定组织目标,其次提出可能满足目标的行动方案,再次根据经济效益对这些方案进行评价,最后从中选择一个方案并付诸实施。在增量方法中,主要是判断物流企业目前的战略,评估物流企业所面临的机会与威胁,并且计划修改目前的战略,以适应已经变化的物流企业环境。由此可以看出,这两个部分,在量的变化和分析范围上有着明显的区别,但它们都假定总经理领导物流企业朝着高层管理人员所定的目标去努力。

二、转化型

转化型通过阐明“已经有了一个战略,现在该如何通过组织去实施这个战略”这一问题,发展了指令型。在这一模型中,总经理运用行为科学的方法把他的组织纳入到战略规划轨道上。同时,总经理起着设计师的作用,设计行政管理系统,协调战略的实施,推动物流企业为实现规划目标而努力。

转化型是指令型的完善与补充,它强调的是战略实施问题。这一模型的前提条件是物流企业已掌握了前面所述的经济分析工具,并且为了增加战略实施成功的可能性,又在原有分析工具的基础上增加了三种行为科学的方法:

(一) 运用组织机构和参谋人员,明确地传递物流企业优先考虑的事物,把注意力集中在所需要的领域之中。一般来讲,组织结构应表明那些能够实现战略的关键技能;而增加、调整或更换参谋人员可以使物流企业的方向更好地符合理想方向。

(二) 建立规划系统、效益评价以及激励补偿等机制,支持实施战略的行政管理系统。在实践中,首先可以通过调整现行的规划系统,产生出所需要的行为。例如,物流企业可以通过调整和批准年度作业预算过程,支持战略所要求的资源配置决策。其次,物流企业用于衡量效益的信息系统可以把战略转化成短期目标,控制那些与战略相一致的过程。最后,物流企业把所需要的行为转化成明确的数量概念,使管理人员摆脱不可控制的风险,通过改变现行的激励补偿计划来刺激需要的行为。

(三) 运用文化调节的方法促进整个系统发生变化。为了更有效地实施战略,物流企业总经理可采用发展某些与战略有关的社团的方法来改变组织的文化。例如,物流企业谋

求德高望重的人支持企业的决策,这都是改变物流企业文化的作法。

三、合作型

合作型把战略决策范围扩大到物流企业高层管理集体之中,力图解决“如何使高层管理集体帮助制定和支持一系列完好的目标和战略”这一问题。在这个模型里,总经理调动高层管理人员的能动性,并用“头脑风暴法”使持有不同观点的经理为战略制定过程作出各自的贡献。假定有效的高层管理集体对目标结构和现实环境有着不同的认识,总经理则要博采众长,吸收各种认识的精华。同时,总经理发挥协调者的作用,在决策人员之间建立一种互相补充的结构,促使他们吸收各种积极的思想建议。

从总体上看,合作型克服了前两个模型中存在的两个重大局限性,即总经理通过接近经营活动第一线的管理人员,以及听取众多人员的意见而换得大量信息,克服指令型的信息准确性不足和认识局限性的问题。同时,总经理扩大参与决策的范围,解决指令型和转变型所遇到的战略问题,增加了战略实施成功的可能性。

值得注意的是,合作模型是具有不同观点,甚至是具有不同目的的参与者相互协商的产物,它的实现可能是以牺牲经济合理性为代价的。而指令型所确定的“理想”战略,转变型采用的“理想”的行政管理系统,在经济上与技术上可能是合理的。不过,这两种模型在简单稳定的环境下更为有效,而合作型更适于复杂而又缺少稳定性的环境。

从组织的观点来看,合作型的一个基本缺陷是它不能真正进行集体决策。道理很简单,物流企业的管理人员不能也不会放弃他们的集中控制。事实上,这个模型仍存在着思考者与执行者谁为上的区别,不可能真正吸收组织里全体人员的智慧。

四、文化型

文化型将合作模型的参与成分运用到组织的较低层次上,即从高层管理的集体参与转向全体人员的参与,试图解决“如何才能使整个组织支持既定的目标和战略”的战略问题。在这一模型中,总经理通过沟通和灌输物流企业的使命来指导物流企业组织,允许物流企业中每个人根据物流企业使命,参与制定自己的工作程序。这样,一旦战略计划形成,总经理便起着“指导者”的作用,鼓励每个决策者执行这一计划的具体细节。

文化型认为,今天的职工应能更充分地参与各个层次的决策管理,物流企业组织与其参与者存在着共同的目标,这就保证了战略实施既迅速而风险又较少,企业也就能比较平稳地发展。最为重要的是,当物流企业组织具有足够宽松的条件,可以维持文化模型时,文化型可以更好地发挥作用。但是,文化型也有它的局限性。第一,这种模型假设物流企业的职工都是有学识的。第二,在各个层次达成一致决策的情况下,极为强烈的企业文化可能会掩盖物流企业中存在其他问题,折回时也要付出代价。第三,首次采用文化型的物流企业需要消耗时间和精力。在西方管理学中,有人对这种模型提出尖锐批评,认为文化型不过是一种时髦的产物,并没有真正解决指令型和转变型存在的谋略者与执行者之间的关系。

五、增长型

增长型主要回答“如何激励管理人员制定与实施完美的战略”这一问题。在此,物流企业战略总是从基层经营单位自下而上地产生,围绕着总经理的能力而展开物流企业战略制定的种种问题。它要探讨总经理是否有能力慎重地选择那些组织目标来刺激革新,以及是否有能力选择可以达到预期目的的计划备选方案和战略备选方案。这是一种微妙的平衡活动。如果总经理规定的范围太宽,可能会分散物流企业的注意力,甚至会由于下面提出的建议过多而造成总经理审查上的负担。但是如果规定的过窄,可能会压抑管理人员的创新精神,使其在提出建议时对于批准的可能性顾虑重重。因此,在这种模型里,战略实施就是要创造和维持良性平衡,即下层经营单位的“自主战略行为”和高层控制的“总经理对策”之间的平衡。

那么,总经理究竟应该如何激发物流企业内部机制具有革新的锐气,并且保持一种卓有成效的淘汰不适当方案的机制呢?增长型模型的关键是总经理必须勇于承担责任,但又必须放弃某些控制,促进战略机会的产生,并保证战略实施获得成功。

从实践来看,上述战略制定和实施的五种模型并不是相互排斥的。一个稳定的物流企业可能对于各种模型都感兴趣,但是各有侧重。值得一提的是五种模型不可能同时适合所有的物流企业。运用这些模型的条件主要取决于物流企业多种经营的程度、发展变化的速度以及目前的文化状态。文化型和增长型对于多种经营程度不高的物流企业来讲可能更为合适。指令型、转变型、合作型更侧重于战略制定,他们暗含战略实施不成问题的前提。文化型和增长型则更多考虑战略实施问题。文化型是在运用大量时间达成一致的决策后,迅速实施战略。增长型则是在各种战略方案被他的支持者提出来时,物流企业战略已经处于实施过程中了。

3.4.2 战略实施计划

一、战略实施计划的目的与作用

计划是一种正确地决定物流企业如何实现自己目标的过程。更确切地讲,计划是物流企业在分析、评价、选择可以预见到的机会的过程中,系统地开发可以达到预定经营目标的各种行动和项目。

战略实施计划强调物流企业组织的整体性。它是一种在三到五年的期限内,将物流企业视为一个整体,共同实现物流企业目标的长期计划。

战略实施计划是战略管理的“脊梁”,支持着整个战略管理。

首先,战略实施计划是指导战略管理的重要过程。从高层管理的任务来看,战略实施计划虽然不是战略管理的全部工作,但它无疑是指导战略管理的一个重要过程。

从欧美的物流企业,特别是大型物流企业来看,制定与实施战略的框架是规范的战略实施计划系统。当然,一个战略也可以不用规范系统产生。但无论采取哪种方式,战略实施计划过程都交织在管理过程之中。

其次,战略实施计划是所有管理人员的职能。战略实施计划是物流企业各个层次上所有管理人员工作的一个职能。这就是说,每个管理人员都应参与制定或实施战略实施计划,只不过参与的程度因其所在的管理层次与重要程度不同而异。从理论上讲,管理的每一个职能都有较为规范的定义,彼此之间的界限比较明确。但在实际中,物流企业的管理人员,特别是总经理,很难将他们的工作按照不同的职能加以区分。这些职能往往混合在一起,共同发生作用。管理人员通常在扮演计划工作者的角色同时,也相应扮演着组织者、指挥者等角色。从这个意义上讲,战略实施计划是每个管理人员的职能,起着指导战略管理、维系和协调战略管理与作业管理之间关系的作用。

二、战略实施计划系统的设计

在战略管理中,不存在一个可以适合所有物流企业的战略实施计划模式,而且影响物流企业计划系统设计的因素也因物流企业的不同而有所差异。因此,在进行战略实施计划设计之前,首先要分析影响战略计划设计的因素。

(一) 影响战略实施计划系统设计的因素

所谓影响因素主要是指它们对计划系统规范程度有影响。在大多数情况下,主要的影响因素有:

1. 物流企业的规模。这是影响战略实施计划系统设计的一个主要因素。首先是物流企业形态的影响。小物流企业一般表现出比较宽松、灵活性强、非正式程度高的特点。因此,小物流企业的战略实施计划趋于非规范化,较为简单。大物流企业的特点正好与小物流企业相反。在一般情况下,大物流企业的战略实施计划规范程度较高,较为详尽。其次是计划角色的影响。小物流企业参与计划的人员少,作业较为简单,所以它的战略实施计划系统不如大物流企业的战略实施计划系统复杂。同时,物流企业的经理往往迫于环境的压力,不得不用大量的时间与精力去处理当前的经营问题,很少有时间进行战略方面的思考。在大物流企业中,参谋人员能够解决日常工作中的问题,高层经理便可以有时间去研究全局性的战略问题。最后是组织结构的影响。物流企业的组织方式,特别是大物流企业的组织方式对计划系统有着很强的影响。一个物流企业如果采用集权式的组织结构,经营业务又比较单一,该物流企业的计划系统则会简单些。反之,物流企业如果采取分权制,又经营若干个互不联系的业务,该物流企业的计划系统就比较复杂。

2. 管理风格。物流企业高层管理的风格对于计划工作系统的设计有着较大的影响。不同的管理风格会产生出不同的计划工作系统。一般来讲,高层管理人员的思维方式、信奉的管理哲学、制定决策的方式、解决问题的方式,以及管理下属与处理同事之间关系的方式都会明显地表现出他们内在的风格。因此,研究管理风格会更清楚地认识到一个物流企业的计划系统的特色,以便采取相应的实施措施或竞争战略。

3. 经营过程的复杂程度。具有资本密集型或高技术密集型的物流企业需要相对复杂的、正式的计划系统。与此特性相反的物流企业则倾向于较为简单的、比较灵活的计划系统。

使物流企业的各层管理人员、职工以及用户感到心中有数。

4. 自我观念。在激烈竞争的外部环境中,物流企业要取得持续的成功,其中一个重要的决定因素就是它如何确定自己在行业和市场上的位置,从而与外部环境进行有机的协调。要做到这一点,物流企业应能够根据自己的现状评价自己、认识自己、了解自己。这种“知己”的观念就是物流企业的自我观念。

5. 公众形象。在用户与顾客的心目中,每一个物流企业都有自己的形象。这一形象与物流企业的声誉紧密相关,同时对巩固与发展现实用户和潜在用户又有着极大的影响。因此,物流企业任务说明书应该反映出公众对它的期望,既保持自己特有的形象,又努力使用户接受自己所创造的事物,使用户更加信任自己,即使在公众对本物流企业缺乏了解和关心的情况下,物流企业也应关心自身的形象,努力使公众对自己逐渐有所了解。

(三) 物流企业的义务

在规定或重新规定物流企业任务时,物流企业的战略决策者必须认识到物流企业应对内部和外部的利益要求者所承担的义务,及时对这些要求作出相应的反应。内部的利益要求者是指物流企业内部的管理人员、工人等物流企业组织内部的各种成员,他们往往对物流企业的经营方向、最终目的和产品的质量有着较大的影响。外部的利益要求者是指与物流企业经营相关的团体或个人,如政府、供应者、竞争者、购买者,甚至包括物流企业所在地区的群众组织。这些利益要求者都会以各种正当的理由要求物流企业以他们满意的方式从事经营活动。

物流企业在规定任务时,要充分照顾这些要求,为此要采取四个步骤:

1. 辨别利益要求者的类型。每种利益要求者在人数、规模、影响和重要性上都有所不同。战略决策者在规定物流企业任务时,则要分辨每一个利益要求者集团,并对它们各自对物流企业成功的影响能力做出估价。

2. 了解要求的内容。战略决策者的一项重要工作就是要了解各个利益要求者团体对物流企业所提出的更为具体的要求,准确地了解要求者的愿望,以便有效地满足他们。

3. 协调各项利益要求。在现实当中,不同的利益要求者的愿望经常互相冲突。物流企业的战略管理者在规定物流企业的任务时,应当能够兼容这些要求,提出能够反映多方面愿望而又内在一致的目标,使各方面的利益要求者共同促进物流企业实现这一目标。为了把握要求的重点,物流企业一般应根据自己对这些要求的重视程度加以排序,将物流企业所注意的重点在任务书中突出出来。

4. 协调任务的要素。物流企业的任务中,必然有许多相当重要的构成要素,如经营哲学、产品和市场、利益要求者等。战略决策者要综合平衡这些要素,协调它们之间的关系,努力做到既在产品与市场上获得最大的成功,又同时满足各类要求者,最大限度地承担社会义务。

第四章 物流企业业务管理

4.1 物流企业的采购管理

商品采购是指物流企业为实现企业销售目标,在充分了解市场要求的情况下,根据企业的经营能力,运用适当的采购策略和方法,通过等价交换,取得适销对路的商品的经济活动过程。它包括两方面的内容,一方面采购人员必须主动地对用户需求作出反应,另一方面还要保持与供应商之间的互利关系。

4.1.1 商品采购的原则

一、遵守政策

在市场经济条件下,国家政策和市场法规体系日渐完善,所以,企业在进行商品采购时,要做到有法必依,有章可循,严格遵守国家规定的商品采购政策、物价政策和有关市场管理条例、管理制度等,在不违反政策法规情况下做好商品的采购工作。

二、按需采购

它是指按采购计划所反映的对需求的预测进行采购。一方面是数量上的满足,另一方面是质量上的保证。对采购数量的控制,是按计算的经济订货批量进行采购,对采购质量上的控制是指保证商品质量适用,以满足生产或消费需要为目标,并非是质量越高越好。

三、价格低廉

商品采购要实行“按需采购”的原则,在这个前提下,要尽量做到以最少的费用、最低的价格购进企业所需的各种商品。

四、节省流通费用

在其他条件相同的条件下,商品采购要坚持就地就近原则,批量采购、简化包装,以缩短采购间隔期,减少储备量和运输费用等各项支出。

五、建立协作关系,稳定料源渠道。

在采购商品时,要对供货单位进行必要的调查,了解其商品质量、提供的服务、信誉等方面信息,做到心中有数,以免发生意外给企业造成经济损失。在选好供货单位之后,建立起固定协作关系,作为稳定的料源渠道。

六、注意市场动态

企业在进行采购时,要经常注意市场的经济动态,掌握企业所需商品在市场中的最新信息,力求避免不利的采购。

4.1.2 商品采购的信息管理

当今社会,信息产业发展迅速,信息市场也日渐完善,信息在经济生活中的作用越来越重要。物流企业在商品采购过程中,重视和运用市场信息,经常掌握市场行情的最新变化动态,对于商品采购的科学决策,搞好商品采购工作,具有十分重要的意义。

一、商品采购信息的内容

(一) 政策信息

国家对商品工作的方针政策、市场管理的有关规定、商品管理体制改革的进展等方面的最新消息。

(二) 货源信息

货源的分布、结构和潜力情况,即本企业所需要的资源分布在哪里,供应能力如何,对本企业提高经济效益的资源有哪些等。

(三) 渠道信息

企业商品供应部门要在资源预测和市场调查的基础上,通过多种渠道组织货源。为此,企业要了解商品渠道方面的信息,即有哪些企业和供货单位可以提供本企业所需要的资源,以及这些企业及其产品的情况,还要了解是否有新的渠道、新的供应网点。

(四) 价格信息

各供货单位的价格情况,特别是其变化情况,另外,国家物价部门对价格的新的管理规定也属价格信息的范畴。价格信息是企业进行商品采购时很重要的信息。

(五) 运输信息

运输路线、运输工具及运输价格有什么变化以及国家运输部门对运输管理的新规定等,如京九线的开通对某些企业来说就属于运输信息。

(六) 科技信息

市场上出现哪些新设备、新材料、新工具以及它们给采用了新技术的企业带来的经济效果如何等。在市场经济条件下,科技信息的获得对企业的发展尤为重要,企业要特别注意这方面的信息。

二、商品采购信息的搜集与整理

为了充分发挥信息的重要作用,必须做好信息的搜集与整理工作。市场采购信息的来源主要有以下途径:各种报刊所刊登的资料;政府部门颁布的规定;电视广播媒介播放的资料;采购人员进行市场调查的资料;其他还有如各种专业性的会议、商品展销会、其他单位提供的资料等内容。

另外,对于信息的搜集一定要注意信息的时效性。对信息的整理要认真、仔细,分类归总,如政策信息、货源信息、渠道信息、价格信息、运输信息和科技信息,并按时效性进行划分。这样,才能为运用者提供针对性强、及时的信息,使采购者在购买时处于主动地位。

三、商品采购信息的运用

企业商品采购部门对搜集与整理好的市场采购信息,应按其性质有效地进行运用,例如,运用资源信息来指导货源的组织工作及企业的经营活动,做到货源与经营活动的紧密结合;运用价格信息进行价格、质量等方面的经济评价,做到择优选购;运用交通信息合理安排运输工具和路线,以便把商品及时运到企业等。

4.1.3 商品采购质量管理

物流企业经营的品种繁多,加强采购环节的商品质量管理是物流企业全面质量管理中的重要环节之一。商品质量管理除了可以在选择供应商时加以控制之外,对采购物品的质量还要严格进行采购决策前的品质审查和搞好商品到货验收。

一、商品采购前的品质审查

对预计要采购的商品进行严格的抽样验质,这是购进环节质量管理的开端。这部分工作应当区分为三种具体情况并按三种不同办法处理:

(一) 可以免验的情况

许多种商品都是按国家标准或部颁标准生产的,对这类商品可以不进行采购前的品质审查。但是,当购进商品运达指定的站、港、库时,还必须验收。有些特殊商品不能因厂方“三包”而免审,以防由于商品通用性差,致使运达购进单位后因不符合使用要求而造成损失,必须在供货运达前派专业技术人员前往检验审查该批商品的品质情况。

(二) 必须严格审查品质的情况

物流企业经营的品种中,凡是不按国家标准或部颁标准生产的商品,都必须在采购之前严格审查其质量。

组织商品品质审查时,应当先了解这类商品生产厂家的设备状况、工人技术水平和该厂经营管理水平,在掌握上面情况之后再行进行技术性抽验。通常抽样检验应当从三个方面进行细致地调查研究。一个方面是各个厂家提供给物流企业的样品,另一个方面是欲采购厂家的成品仓库中的存货,还有一个方面则是对生产过程中生产现场正在出产的商品(或半成品)进行等距抽样。

(三) 需要委托国家商检机构代为验质的情况

物流企业经营的品种当中有很多都是进出口商品,因此,对商品进出口业务中的品质检验一定要委托国家专设的商品检验机构按国际贸易的统一要求办理。

二、商品到货验收

由于生产过程中各种意外因素影响,发运工作上可能发生差错事故,运输方式与运输工具技术条件差异,包装质量等多方面原因,往往使商品到货情况和当初品质审查时认定的情况发生背离。所以,必须对实际运达的购进商品再根据合同规定、运输单据、随货同行发货票等凭证进行验收。

到货验收与订购前的品质审查在内容上的区别是:购前品质审查只限于产品本身的

设计标准与技术条件,即狭义质量管理范围内的管理活动;而到货验收不但要检验产品本身的质量情况,还包括包装质量、运输质量等内容。包装质量指商品的包装是否符合商品的技术条件要求。

商品到货验收通常使用 ABC 分类管理法,对到货验收活动实行重点管理。

应用 ABC 分类管理法应当以商品质量可靠程度为分类标志,做如下处理:

A 类:免验商品。应当是指质量上“信得过的产品”,生产厂家凭产品出厂合格证对用户实行三包,故列为免验。

B 类:抽验商品。应当是指产品本身虽然符合出厂质量要求,每批到货都有出厂合格证或检验报告,但商品品质易受自然环境影响而变化的,应当列为抽验商品。所谓抽验,即指不定期地从多批到货中抽取一定批次中的一部分件数,再从每个被抽出的包装大件中抽取一定比例的实物进行品质检验。正常业务抽取样本不必过大,一般以 5% 为宜。

C 类:必验商品。凡是生产厂没有出厂检验制度或者产品质量不稳定的,以及新经营与新来源的商品,均应列入必验商品。所谓必验,是指对每批到货都进行取样检验。对必验商品,取样样本应大些为宜,一般应抽取 10%~15%,必要时还可以再加大些。

接收进口商品应当由商检部门取样或按国家商检局规定取样。到货验收程序和问题处理程序都应当按制度规定办理,一般而言,到货验收应分三步进行:

(一) 检验部门取样验质。填写验质结论,然后传送储运部门。

(二) 储运部门检验数量与包装等方面是否与合同规定相符。检验依据是运输单据和随货同行发票。填写检验结论后,将验收单传送给商品采购部门。

(三) 由商品的采购部门(专业商品科或部组)全面核对到货与合同的一致性。商品采购部门必须结合检验部门与储运部门的意见,将随货同行发货票上开列的各项内容与合同规定的项目进行核对。根据核对结果,据情做出“承付”、“部分拒付”、“索赔”、“查询”等意见,作为财务部门结算的依据。

4.1.4 商品采购成本管理

商品采购的成本是商品的成本与采购过程中所耗各项费用之和。采购的成本直接影响到企业的利润与资产回报率,影响企业流动资金的回笼速度。因此,加强采购的成本管理具有重要的作用。

加强对需求预测计划的审核,严格做到按需订购。理顺进货渠道,净化采购环节,积极组织采购人员在市场上寻找最优进货渠道。例如,某物流企业的采购人员积极寻找进货渠道,先后利用工厂库存商品 1000 多万元,节约资金 200 多万元。

采用招标投标方式采购。目前,市场竞争激烈,这给企业采购带来了机遇,使企业在采购时有更大的选择机会。在这种情况下,可采用招标投标方式进行采购,邀请几家商家同时参加竞标,这样可以保证产品质量,降低价格,节约采购成本,而且,由于增加了采购工作的透明度,有效避免了采购过程中违纪行为的发生。

对采购部门、采购行为实行强化约束。首先,决策层可以从体制上对执行层进行制约,如大宗商品的采购要有审批程序,领导把关审查付款。其次,企业内部财务、审计、监察都要参加采购决策,减少失误。最后,对采购行为过程进行全方位监察,定期考核,使企业采购行为处于受控状态。实行计算机管理,对商品的储备、价格进行自动化管理,可以有效控制库存资金和采购成本。

4.1.5 供应链管理对采购管理的影响

基于供应链管理的现代采购观念认为:企业的核心是营销,只有营销才能涉及到公司的最终产品或服务。利润最大化不单靠降低成本来实现,还要通过提供使顾客完全满意的竞争性产品或服务来实现。对采购商品的质量、价格、数量及时间等因素的评价必须根据它们与公司在市场细分、附加价值、前置时间及对顾客需求的反映性等方面制定战略和相互影响来进行。采购管理的职责内容包括进行战略性和以供应商为基础的采购管理、建立精干的采购组织。与此相关的方法有:设计一种能最大限度地降低风险的合理的供应商结构;与供应商建立一种能促使供应商不断降低成本、提高质量的契约关系;建立能维持内部与外部盈利关系目标的精干的采购队伍;采用信息技术更好地满足用户及供应商的要求;建立有效地对用户要求作出反应的采购机制与责任制。

4.2 物流企业的市场营销管理

物流企业的市场营销是市场营销的一个特殊子系统,其实质就是要根据目标市场的环境需求,有效地利用产品、价格、渠道、促销等手段,实现整体营销的过程。下面将就物流企业的市场营销过程、营销决策原则和营销的未来展望分别加以论述。

4.2.1 物流企业市场营销过程

一、收集、研究营销信息,分析、评价营销机会

企业处在动态变化的市场中,适应这种动态变化的惟一途径是迅速了解、判断市场的变化,分析、评价各种营销机会,及时捕捉有利于企业发展的机会。发现和评价营销机会是营销管理人员的主要任务,也是营销管理过程的第一步。那么,营销管理人员该怎样发现和评价营销机会呢?

(一) 建立营销信息系统,收集、研究营销信息

信息已成为企业管理中的一项重要资源,越来越多的管理人员已认识到了信息的重要性。但是在现实中,我们该如何收集信息以保证不错过重要的信息?在大量的信息中,又该如何鉴别哪些信息对我们有用,哪些没用?又该怎样保证信息及时、准确地到达有关人员的手中呢?在营销管理中,最根本的方法是建立营销信息系统。

营销信息系统通过制度化、日常化、程序化的信息工作,可避免信息工作的临时性和

随意性。它通过对信息需求的评估、营销情报、营销研究、营销分析、内部报告等系统和信息的分送工作,保证了信息的全面、准确和及时。

(二) 发现和识别营销机会

在任何市场环境中,都经常存在一些“未满足的需要”。这些“未满足的需要”,可能是长期以来就存在的,如人们对治疗某些疾病的药物的渴求;也可能是由于市场的变化而产生的。在通过营销信息系统掌握信息的基础上,营销管理人员要善于发现和识别“未满足的需要”和各种营销机会。

(三) 评价营销机会

市场上出现的机会,未必就是企业的机会,即未必适合于企业。营销管理人员要对发现的营销机会进行评价,从物流成本与顾客能接受的价格、从企业的任务和目标与要求的一致性、从企业利用此机会与竞争者利用此机会的优劣势对比等方面进行综合评价。

二、研究和选择营销目标

发现营销机会后,营销管理人员就要对企业面对的市场进行研究,如消费者市场、生产者市场、转卖者市场、政府市场各有其市场特点,营销管理人员要了解这些特点,并对市场中顾客的行为、心理、决策过程等加以研究。只有这样,才能保证对市场有真实、客观、准确的认识。

在研究市场的基础上确定营销目标。目标是营销过程的先导。所谓目标,是指营销活动所期望实现的成果或所需完成的任务。它是营销活动的出发点和归宿,是针对营销中的主要问题提出来的。

目标必须定得具体明确,既不能含糊不清,也不能抽象概念化。否则,方案的设想和选择都会感到无所适从。所谓具体明确,即要求:(1)目标必须是单一的,只能有一种理解,不能有多种解释;目标必须有明确的规定。例如明确本企业在某个目标市场的营销额明年要递增5%,市场份额提高3%,这样到年底即可检查其业绩是否完成;(2)目标必须明确其约束条件。例如营销额的增加是在资金周转加快5天的条件下实现的等;(3)目标是能量化的。可以采用结构比例、平均数、频率数、评分等方法,把一些难以量化的目标数量化,以便于评价;(4)目标是能层层分解、层层落实的。即企业目标是由总目标到子目标组成的目标体系,使子目标围绕总目标来进行。

确定目标,首先要对经营环境和自身能力进行调查,对目前的经营状况进行分析,明确所要解决的问题,找出问题的关键所在。一般用差距的形式表示,即,差距=标准-现状,标准是指本企业历史同期的最好水平,或同行业的先进水平,或预先确定的水平标准;现状则是指目前达到的水平。差距揭示了经营中存在的问题,再通过横向分析和纵向分析,找出问题的本质原因,为决策目标提供依据。

由于企业发展的多元化,带来多元的决策目标。决策目标多,决策标准也相应增加,目标间的协调比较困难。而且,有的目标之间常常是相互矛盾的,有此涨彼消的影响,这就存在多目标的处理问题。一般的处理时,首先把要确定的目标按重要程度排列,先确定最重

要的目标;其次,把次要的目标或合并或综合或简化为约束条件,乃至放弃;最后,将确定的少数重要目标,进行相互间的平衡协调。

三、制定营销计划,决定营销组合,选择最佳方案

营销组合是现代营销理论中的一个主要概念。所谓“营销组合”,就是根据目标市场的需要,全面考虑企业的任务、目标、资源以及外部环境,把企业“可控制的因素”——产品、价格、分销和促销策略加以最佳组合和应用,以满足目标市场的需要,实现企业的任务和利目标。

所谓产品策略,即指企业制定经营战略时,首先要明确企业能提供什么样的产品和服务去满足消费者的要求,也就是要解决产品策略问题。它是市场营销组合策略的基础,从一定意义上讲,企业成功与发展的关键在于产品满足消费者的需求的程度以及产品策略正确与否。这里的产品是指非物质形态的服务,即实体产品的转移以及转移过程中相应的辅助性服务。

价格策略是指企业通过对顾客需求的估量和成本分析,选择一种能吸引顾客、实现市场营销组合的价格策略。物流企业的成本比较复杂,包括运输、包装、仓储等方面。所以价格策略的确定一定要以科学规律的研究为依据,以实践经验判断为手段,在维护生产者和消费者双方经济利益的前提下,以消费者可以接受的水平为基准,根据市场变化情况,灵活反应,实现买卖双方共同决策。

促销就是企业为了激发顾客的购买欲望、影响他们的消费行为、扩大市场而进行的一系列联系、报道、说服等促进工作。促销在企业最初近一年的经营活动中是从信息传递开始发展起来的。然而,现代物流企业市场营销在向消费者传递信息的过程中,已不仅仅将企业自身和产品的有关信息不加筛选地传递给所有消费者,它要求企业在对消费者潜在需求进行调查分析的基础上,将最能激发消费者购买欲望的信息以恰当的方式传达给目标消费者。所以促销通常又可理解为:企业在了解顾客需求的基础上,为扩大和保持服务市场,将特定的信息,在特定的时间和特定的地点,以特定的方式传达给特定的顾客。

促销作为企业与市场联系的主要手段,包括多种活动。其中主要有人员推销、广告、营业推广和公共关系等内容。

为了以最小的成本投入,获得最大的经济利益,需要对不同的促销活动进行有机组合来构成促销计划。各种不同促销活动的有机组合就称为促销策略。促销活动有推动策略和拉动策略两个基本策略。

分销渠道策略,商品和劳务只有到达消费者和用户手中才是现实的产品。停留在生产者手中的产品只具有最初形式,物流企业还需要运用一定的市场分销渠道,将产品在适当的时间、地点以一定的价格转移到目标消费者手中。

通过前面的机会分析、目标市场选择和营销组合的确定,营销管理人员结合企业的营销目标,制定出围绕营销目标、贯彻营销策略的行动方案和预计的盈亏报表,最终形成营销计划。

四、组织实施和控制

组织实施和控制是营销管理过程中的最后一步,也是关键的、极其重要的一步。因为计划不进行实施,等于废纸一张。在营销中,是否在按计划要求进行,时间、费用如何,环境是否发生了变化,应该怎样应对,这些问题要通过营销组织、营销控制来解决。主要做好以下几个方面的工作:(1)做好思想舆论宣传,组织调整工作;(2)按照计划,把决策方案具体化;(3)推行目标管理,按照各职能部门的工作要求,将总目标层层分解,落实到个人,协调上下关系,创造必要条件,制定实施的具体措施和细则;(4)建立健全的信息反馈系统,进行控制和协调,保证决策的全面实现。

4.2.2 营销决策原则

为了正确地进行决策,必须遵循下列原则:

一、系统原则

企业的营销活动,是由许多相互联系、相互作用的要素组成的系统共同完成的。决策不仅要满足系统的总体要求,制定系统总目标,同时要注意与各子系统的关系,使子目标与总目标相衔接,通过以总目标为核心的系统平衡,才能实现系统的一体化和最优化。

二、宏观指导原则

企业决策要符合国家经济政策的要求,接受宏观发展规划的指导。只有这样,才会有企业发展的广阔天地,获得企业的最佳经济效益和社会效益。

三、民主原则

决策解决的是企业重大问题,影响因素多、牵涉面广,需要有多方面的共识和协调,倾听各方面的意见,集中群众的智慧和经验,才能保证决策的正确性,这就要求发扬民主,使决策具有广泛的群众基础,转化为群众的自觉行动。

四、创新原则

外部环境的复杂变化,企业间的激烈竞争,使企业面临许多新的问题,企业需要别出心裁,高人一筹,有悖于他人的新招,就必须创新。能否创新,往往是决策成功的关键。要创立新思想,开辟新路子,寻找新方法,才能出奇制胜。

五、效益原则

讲究效益是营销决策的核心,只有提高经济效益的决策才有价值。在决策过程中,拟定多个方案,进行测算评估,方案择优,都是为了充分利用企业资源,挖掘潜力,以尽可能少的耗费获得尽可能大的经营成果。

4.2.3 面向 21 世纪的营销营销新概念

21 世纪市场营销的发展趋势,将从“产品营销”发展成“品牌营销”和“关系营销”;在顾客间发展“群体纽带”关系;广告由令人被动的接受发展成为引人主动查询,以及互动式营销;服务营销发展成“文化营销”;从“过程营销”发展为“整体营销”;从“渠道营

销”发展到“网络营销”；从“区域营销”发展到“全球营销”；从“明确营销”发展到“模糊营销”等。

一、从产品营销到品牌营销

现代营销已日益超过产品的物质层面，人们面对不断涌现的新产品，只能“指牌购买”。而在市场向名牌集中的时代，名牌是市场骄子，是经过众多消费者“认证”过的，是质量和信誉的保证。品牌是物流企业最宝贵的无形资产，是物流企业竞争力的重要来源。尽管核心产品是品牌的载体和表现，但品牌的塑造重于产品的销售。品牌不仅要使用好，更要保护好；不仅有制造商品品牌，还有中间商品品牌，“品牌战”已经开始。

二、从服务营销到文化营销

销售服务曾是物流企业和中间商必须做的事，消费者成了市场的“主宰”、物流企业的“上帝”，提供产品的同时要配合良好的服务成为理所当然的事。为了使需求在使用中真正能得到满足，物流企业延伸了营销范围，进入了流通领域和消费领域来提供销售服务。服务一时成为竞争的重要手段，以至发展到超值服务，即超出产品服务本身价值和超出顾客期望值的服务，超越传统的时空和单纯讲效益的界限，在奉献爱心、诚心、耐心的基础上，与用户建立起全新的亲情关系。然而，情感是一种精神，现代社会人们不仅仅需要物质享受，更多的是精神享受，由此文化营销盛行于市。人们开始领会到品牌是一种文化，赋予营销文化以品味与灵魂，实施文化营销将是营销的大势所趋。

三、从过程营销到整体营销

营销和财务是物流企业管理的两大基本内容，营销是直接面向市场的物流企业活动，对应于以往的推销概念，营销已经成为一个过程。它包括前期的市场调查和预测，市场机会分析和目标市场选择，产品开发和市场定位，后期的定价、分销、促销、售后服务、信息反馈等内容。在营销管理过程中，把物流企业业务系统作为完全能随营销要求而主动调整的机构。

四、从渠道营销到网络营销

分销渠道在营销中是一个不可缺少的环节，进入信息时代后，互联网络的开通与不断完善，为物流企业营销带来新的契机，也向各传统营销提出新的挑战，预示着一场营销革命即将发生。

网络营销就是利用国际互联网开展营销活动。网络营销不仅是一种技术手段的革命，它包括着更深层的观念革命。它是目标营销、直接营销、分散营销、顾客导向营销、双向互动营销、远程或全球营销、虚拟营销、无纸化交易和顾客参与式营销的综合。上网企业可以利用互联网，以很低的成本进行国内外商品信息查询；对网上目标顾客进行产品测试与满意调查；让顾客自行设计产品，满足个性化需求；在网上发布有关信息，进行广告、促销活动；可利用网络渠道进行直接的网上交易，或配合传统的送货上门及结算完成交易过程；也可通过网络提供各种售后服务，建立顾客档案，与顾客一对一的双向互动沟通。

五、从区域营销到全球营销

随着市场竞争的加剧、世界经济一体化进程的加快,以及信息化时代的到来,物流企业间已经超越国界,成为一种环球大角逐。与之相应,营销也已经淡化了区域、国别色彩,日益成为一种全球性的物流企业行为,全球营销已是势所必然。近几年,国外大物流企业纷纷到中国抢滩登陆,看中的就是中国的市场潜力,在中国已经形成了一种“国际竞争国内化”的态势。

全球营销是一种思维,它把世界看成一个大市场,而将国别的重要性极小化,在全球范围寻求比较优势和利润增长点。全球营销为物流企业提供了更宽阔的战略视野和 market 机会,同时,面临的营销风险也将与机会同步增长。因而,对物流企业的营销能力提出更高的要求。

六、从产品营销到关系营销

关系营销以系统论为基本指导思想,将物流企业营销置于社会经济大环境中来考察,把物流企业营销视为一个与消费者、竞争者、供应者、分销者、政府机构和社会组织发生相互作用的过程。正确处理与这些个人和组织的关系是物流企业营销的核心,是物流企业成败的关键。关系营销的指导思想是使用户成为自己的长期顾客,并共同谋求长远发展,其核心在于发展消费者与物流企业间的一种连续性关系,积极促进顾客参与,发展相互信任的客户关系。

当前物流企业开展关系营销的具体实践活动和实践形式多种多样,例如组织顾客俱乐部以实行会员制,为关键顾客专门设立关系经理以及实行信用卡制度等等。另外,随着高科技的发展和信息网络的广泛应用,国外还开始通过互联网络实行数据库关系营销,这样既与消费者保持了联系又能够加强沟通,很好地发展了与顾客的关系。

七、从明确营销到模糊营销

当前物流企业在选择目标市场时,侧重于细分市场。细分市场不同的市场领域,进行对口开发,最终形成自己的目标市场,从而最大限度地发挥物流企业市场中的竞争力并以此获得最大效益。事实上,细分市场这种做法,在计划经济和市场经济初期时,可以取得相当不错的效果。

但随着市场经济的深化,物流企业在市场中的竞争日益加剧,特别是消费者需求的日益多样化,引发了市场行情的多样化以及消费者日益理智化,引发了物流企业开发市场的被动化,使得市场细分工作越来越困难。在此情况下,要想在市场中选择一个清晰稳定的目标市场将是非常困难的。

细分市场的做法在很大程度上已逐渐过时的原因主要是:细分市场实质上是静止地看待市场,被动地适应市场,过分追求市场的清晰甚至精确。然而,随着市场经济的发达,消费选择性强化,消费个性的强化和多样化,以及消费意识和行为的模糊化,比如青年人的老化,老年人的年轻化,使得目标市场无法清晰,模糊市场已成为客观存在,并随着现代市场形势的发展而进一步发展,成为不断强化和硬化的定势。

4.3 物流企业的运输配送管理

4.3.1 配送与配送中心

配送是与市场经济相适应的一种先进的物流方式,是指物流企业按用户定单或配送协议进行配货,然后通过科学统筹规划,选择经济合理的运输路线与运输方式,在用户指定的时间内,将符合要求的货物送达指定地点的一种商品供应方式。

配送具有以下三个方面特征:(1)商流与物流相结合,形成商品购销、储存、加工、运送全过程一体化的配送体系,为商品流通提供多功能服务;(2)小批量、多批次、品种规格齐全、配套、实行连续不断均衡供货,逐步做到物流企业无库存或少库存,由物流企业承担原材料仓库的职能,并两库为一库;(3)物流企业与用户的供需关系更紧密。通过签订配送协议或合同,在较长时期内稳定双方的供需关系,形成利益共同体。有了这种稳固的联系,用户所需的商品才有可靠的保证,物流企业的经营也才能够正常开展。

配送中心是在市场经济条件下,以加速商品流通和创造规模效益为核心,以商品代理和配送为主要功能,集商流、物流、信息流于一体的现代综合流通机构,是国际通行的一种流通形式。配送中心可以看成是各种物流功能的组合体,其主要功能有:

一、基本功能

就是从实物形态上能够看到的功能。主要有进货功能、理货功能、储存功能、加工功能、分拣功能和配送功能。

二、辅助功能

就是对基本功能的保障或可选择的功能。主要有信息处理功能(包括订单处理功能)、采购功能、中转运输功能和展示功能。

4.3.2 配送的组织与管理

要搞好配送服务,就必须根据配送的特点,加强对这项业务的计划、组织、指挥、协调及控制,不断完善和发展。

一、全面掌握用户的需求情况

要深入本经济区的用户,进行细致周密的调查研究,了解和掌握各物流企业加工、设备维修和基本建设等情况,以及所需原材料、燃料、辅助材料和各种配件的品种、规格、型号、数量、接受价格和供应周期等情况,并进行科学的预测。在此基础上,建立起配送档案。要组织好服务队,建立住厂联络员制度,分片包干,深入用户,随时掌握经营速度,了解用户需要,迅速传递信息,及时帮助用户解决生产困难,保证按需组织配送,只有全面、准确地掌握了用户的需要情况,配送才有明确的目标和方向。

二、建立稳定的资源基地和基本用户

有没有稳定的资源基地,是配送能否持续稳定发展的关键。物流企业要改变那种现买现卖、只管买卖的做法,通过与资源单位密切联系,建立一批稳定的资源基地,为配送打下物质基础。通过各种形式的联合,保证配送有正常的资源渠道。还要与用户建立稳定的供需关系,无论是物流企业的经营活动,还是用户的消费需求,都要求保持相对稳定。应通过签订配送协议,明确双方的责任和义务,把供需关系相对稳定下来。

三、加强配送的计划管理

生产的连续性和计划性,决定了配送要有很强的计划性。从配送业务本身看,这是一项需要多方面密切协调配合的工作,组织资源、配货、储运、送货上门等一系列活动,都要有严密的计划。要在掌握用户需求的基础上,制定发展配送的总目标和分阶段目标,以及实施步骤和措施,做到有计划分期地订货和采购,确定合理的库存储备。用户要提前向物流企业提出分期使用计划,列出所需商品的品种、规格、数量和供货时间,经衔接平衡后,物流企业按计划组织配送。对临时性需要,可通过不定期的函电联系,临时组织送货上门。

四、调整建立与配送相适应的组织结构

一定的组织结构是发展配送的组织保证。应逐步在一些中心城市改造和建立一批购销、储运、加工、配送一体化的配送中心,根据实际情况确定配送中心的规模、网点分布、配送半径。在充分利用现有条件的前提下,加快配送的基础设施建设,配备必要的商品条件,如仓储设施和机具、装卸运输设备等,并逐步实现配送的现代化、自动化。

五、科学地组织好配送

要按经济区域来规划配送的半径和范围,在保证按用户要求及时齐备地组织配送的前提下,按商品流通合理化的要求,科学地确定配送路线和批量,在用户比较集中的地区做到定线送货,降低配送成本。在组织配送作业时,要科学地安排人力、物力和财力的比例关系,衔接好各环节的作业活动,合理调度和指挥各要素的运动,使整个配送业务过程迅速、协调地进行。

六、争取各方面的协作和支持

配送是一项系统工程,涉及到资源单位、用户和运输部门等有关部门和单位,需要得到各方面的支持,才能做好这项工作。物流企业要协调好各方面的关系,争取他们的协作和配送,共同搞好配送活动,为使配送正常运行和发展,有关管理部门还要研究和制定保证配送的政策、法规、管理措施和办法,使配送的具体做法,如价格、结算办法和利益分配等逐步规范化。

4.3.3 物流企业现阶段配送中存在的问题

近几年来,我国的商品配送和连锁配送都取得了长足的发展。然而由于我国历史上形成的基础设施建设落后的局面以及长期以来受重生产、轻流通和重商流轻物流思想的影响,配送的发展在现阶段还很不成熟,存在的问题也不少。具体来说有以下几方面:

化管理外,最本质的统一采购和统一配送才是连锁经营具有强大优势的生命力所在。

五、建设配送中心的资金不足

由于资金紧缺,必然影响配送中心建设的规模和发展。商品配送中陈旧设施设备无力改善,商业连锁配送由于配送面过窄,集中进货带来的成本降低及价格优势无法实现。

4.3.4 我国物流企业配送业务的发展思路

一、加强商品配送中心的发展建设

随着商品流通体制改革的进一步深化和连锁商业的快速发展,建设和发展商品物流(配送)中心已成为整个商品流通的重要问题。当前我们应抓住国有企业改革的有利时机,搞好国有储运、批发企业的资产重组,完善销售代理和商品配送基本功能,充分发挥现有仓库、货场、汽车、码头、铁路专线等物流设施以及现有的渠道等有利条件,在此基础上,逐步着手进行技术改造,兴建现代化的物流设施,实现向现代化物流配送中心的转变。

二、配送制要与代理制、连锁经营紧密结合

在商品流通领域里,代理配送制从试点以来已取得可喜成绩,促进了生产资料流通的发展,现在仍需大力推广。

在连锁商业中要发展规范的连锁商业配送中心。李岚清副总理在天津考察时指出,发展连锁商业一定要建立配送中心,没有配送中心就形不成现代化的连锁商业。

并不是所有的连锁企业都要建立自己的物流配送中心。实力较弱的企业可以利用社会化的物流中心,也可以通过与不同连锁企业合资等形式建立共同配送中心;相反,实力较强的企业除了可以自建配送中心,有剩余能力的还可为社会承担一部分配送服务。总之,配送中心的具体实施要结合具体条件,不能一概而论。

三、加强配送业务的硬件配置和软件建设

在硬件配置上,针对目前的薄弱环节,加快仓储设施改造,推广采用自动化立体仓库、自动分拣装置、托盘、集装箱等现代物流技术,提高仓储效益。实现装卸搬运等过程的机械化,增加装卸效率,加快流通速度,缩短物流时间,降低物流成本。

在软件建设方面,要发展高科技物流。

(一) 重视物流信息的作用

配送中心不仅是物流中心,也是信息中心。能否准确、及时掌握物流信息和市场信息,是配送中心的配送工作顺利进行的先决条件。因此,配送中心应建立物流管理信息系统,形成信息收集、汇总、统计、加工处理、传递和使用的标准化和社会化,大力推广现代化信息处理技术在物流业的应用,使物流业真正成为 21 世纪的信息化产业。

(二) 加强物流科学管理

运用现代化的管理方法和管理思路,加强决策工作的科学性。通过科学管理进行合理的配货、配装,选择运输路线等事务决策,使物流更趋于合理。

(三) 重视物流人才培养和物流管理软件的开发

培养一批懂得现代物流的专业人才和骨干力量,是物流配送能否取得成功的关键所在。现有的管理人员和技术人员要加强培训,提高管理水平和业务素质。

四、配送作业流程再造,提高配送及时率,降低作业成本

许多配送中心对作业流程认识模糊,仍沿袭仓库式、批发式作业流程,使得物流效益得不到提高。

针对实际情况,配送可采取灵活多样的业务流程和作业形式:

(一) 定配送

即定点、定时、定量配送给用户。

(二) 零库存配送

即物流企业或用户不设仓库,由配送中心按照需要及时配送。

(三) 加工配送

根据用户需要进行粗加工或深加工后再配送给用户。

(四) 共同配送

生产、批发或零售、连锁企业共同参与,由一家配送中心承担它们的配送作业。

(五) 社会化配送

共同配送的进一步发展就是专业性社会化配送中心,即配送功能的专业化、社会化。

各配送中心都有其特定的业务流程,包括订货、定单汇总、到货接受、验货、分拣、储存、加工、包装、组配、装车、送货等。实现业务流程再造,是建设现代化配送中心必须解决的重大课题,当前还应加大研究力度。

完善以流通加工为主体的服务功能,开发流通领域的“第三利润源泉”。由于配送中心的货物一般从厂家或产地直接进货,在到达用户或消费者之前,除了要进行配货、配装外,还要进行一定程度的加工,一方面弥补生产加工的不足,另一方面便于消费者消费,促进销售。从发展状况来看,流通加工已越来越成为配送中心的重要功能。流通加工是流通领域中的增值性领域,不仅可以为配送中心带来较大的流通附加值,更主要的是方便了各种需求不同的用户。用户满意是配送中心的宗旨。

进行中外合资配送的试点工作。首先可以解决资金缺乏的问题,同时又可适当引进国外先进的物流管理经验和物流管理人才,结合我国物流业实际情况加以消化吸收和完美结合。

总之,物流配送业是一个有着巨大发展前景的行业。尽管我国物流配送的开展起步较晚,现在仍处于发展阶段,又有许多现实问题所在,但这些都是前进中的挫折。我们应加强探索与实践,逐步构建起符合我国实际的物流配送模式。

4.4 物流企业的仓储保管管理

物流企业仓储作业流程是指商品仓储部门从接运商品开始,经过验收入库、保管保

养,直至将商品供应到用户指定地点为止,按照一定程序进行作业的整个过程。完整的商品储运过程包括以下五个作业阶段:

一、接运商品

这个阶段是将商品从供货单位通过各种运输方式运达到本部仓库的过程。

二、验收入库作业

仓库人员对运达的商品进行数量和质量检验,检查无误后,签收入库。如果发现问题及时进行解决。

三、保管保养作业

商品验收入库后,进入保管保养阶段。这个阶段包括对商品进行定位、上架、堆码、维护保养、盘点检查作业等。

四、出库检查作业

商品在发出之前,要经过出库备料检查。这个阶段包括审核出库凭证、下架、分割、倒装、包装、交货、出账、仓库内部整理等作业。

五、发运商品

商品出库后,就要发往用户。在这个阶段,通过各种运输工具将商品运达用户所在地,交到用户手中。

4.4.1 商品入库管理

商品入库是仓储业务的第一阶段,是指商品进入仓库储存时所进行的商品接收、卸货、搬运、清点数量、检查质量和办理入库手续等一系列活动的总称。商品入库管理包括商品接运、商品验收和建立商品档案三方面。其基本要求是:保证入库商品数量准确,质量符合要求,包装完整无损,手续完备清楚,入库迅速。

一、商品接运

仓库商品接运就是对运达仓库的商品的件数及外观质量进行检查核对,然后安置在收料处的作业过程。商品接运按其特点可分为到货接运和提货接运。商品接运是商品入库的第一步,它的主要任务是及时而准确地从交通运输或供货单位那里接收入库的商品。

在接货前要做好准备工作,包括:根据到货时间、数量和保管要求,确定存放场所;安排好装卸机具、车辆和人员等内容。提货或接货时,要进行凭证核对和外观质量检查,如发现问题,要促请承运人员或送货人员复查,并做出相应的记录。卸车时要分清品种、规格和批次,有问题要单独存放,临时保管好,以备处理。卸车后要做出卸车记录,连同有关凭证,与保管人员办清内部手续。

二、验收入库

所谓商品验收是在仓库接货后、商品正式入库前,仓库或有关技术部门按一定程序和手续,对商品的数量和质量进行检查,以验证它是否符合订货合同的规定。商品验收是一项既复杂又细致的工作,它具有作业时间短、技术性强和工作量大的特点,要做到严肃认

真、及时、准确和全面完整。

首先要做好以下准备工作,包括备好有关验收商品和准备、校验验收工具等。然后对待验收商品的有关凭证进行认真核对。这些凭证包括入库通知单、订货合同、产品质量证明书或合格证、装箱单、磅码单、发货明细表、运单等,这些资料是验收的依据。接着是检验实物,分为数量验收和质量验收。数量验收应在入库时一次完成,计量方法要与双方商定的一致。计件商品要全部清点件数;散装计重商品要全部过磅;对抽验商品要按有关规定视具体情况确定抽验比率。质量检验是对商品理化性能的检验,商品仓库通常只对商品的外观质量进行感官鉴定,要注意对进口商品的检验应由专业检验部门进行,以备发现问题时办理索赔。最后要妥善处理验收中的问题。对因证件不完备而无法验收的,要催请有关方面尽快备齐;对产品质量证明书与规定的技术标准或合同不符的,要立即与对方协商解决;如质量有问题或错发商品,可先检验合格品,对不合格品单独保管,并及时与有关方面联系解决;对数量不符的,要做出磅差记录,呈报有关部门处理;对发现问题的进口商品,应在索赔期内报商检局办理索赔事宜。

三、建立商品档案

商品档案是保存历年来商品的技术资料及出入库的有关资料。商品验收入库后,保管人员应按商品的品种、规格、批次等填制保管账,并注明货位与档号,以便查找。还要填制反映商品有关情况及收发动态的保管卡片,即料卡,拴挂在货垛上。商品档案应一物一档,同批次、同规格、同一生产厂家可归为一档。档案内容包括:商品出厂及运输的各种凭证资料,如验收的单证;保管期内的各种记录及出库凭证等。商品档案应由专人保管,并建立档案的收集、保管和使用制度。建立商品档案的目的是为了准确地了解商品在保管期间及出库业务活动中的数量、质量变化情况,管理措施及其效果,有利于积累和研究商品的仓储经验,摸索管理规律,改进和提高仓储业务水平。

4.4.2 商品保管业务管理

商品保管业务是仓库的基本职能,也是储运业务管理的中心内容。商品保管是在一定的条件下(包括仓库、设备、保管技术和人员等),为保存商品的使用价值而进行的业务活动。根据商品保管业务活动内容,可将商品保管业务分为两部分,一是合理储存,二是科学养护。保管业务管理的基本要求是:确保商品在保管期间质量完好、数量准确、降低损耗、节约费用、提高仓容利用率。

一、合理储存

合理储存就是为了将商品受外界环境影响所发生的损失减少到最低程度而采取的储存方法。它包括商品分区分类保管、库区及货区的合理布置和编号、合理地堆码苫垫、商品清仓盘点和在库检查制度等。

商品分区分类保管就是根据仓库的建筑、设备等条件,将库房、货棚和货场划分为若干个商品保管区域,按区存放,以适应商品储存的需要。商品分类保管就是按储存商品的

种类、性能和商品保管保养、消防的要求,将商品按一定的标准分成若干类,再集中存放于相对固定的货区,以利于收发货与保管业务的进行。

商品堆垛是保管好商品、合理利用仓容的重要一环。应根据商品的性质、形状、包装、数量及仓库条件,采取适宜的形式和方法,将商品堆码整齐、稳固。对堆码的基本要求是:确保商品和人员安全,方便储运作业,最大限度利用仓容。“五五化”是一种科学的堆码方法,它是以五为基本计量单元,根据商品的形状,码成各种垛形,每垛、每层、每行的数量都是五的倍数。这种方法使堆垛定量化,过目知数,整齐划一,有利于提高盘点和收发作业效率。此外,还要妥善做好货垛的苦盖、垫底工作。在码垛、存取、到垛作业中,要按操作规程文明作业,确保商品不受损伤。

二、科学养护

科学养护,是根据商品本身性质及所处的环境和条件,所采取的为防止或延缓商品本身理化性能变化的一项工作。要按“以防为主,防治结合”的方针,加强管理,妥善保管,经常检查,使损失减少到最低限度。

库房温度和湿度是影响在库商品质量变化的重要因素。各种商品的保管养护对温湿度都有一定的要求,要经常观察、记录温度和湿度情况,掌握其变化规律,根据商品性能的要求,采取适当措施进行调节,将温度和湿度控制在适宜的范围内。温湿度控制通常采用通风、密封和吸潮三种方法。通风就是进行库内外空气交换,从而调节库内外空气的温度和湿度,通常采用自然通风和机械通风两种方式。密封是将商品封闭起来,以防止和减少外界空气的影响,常用的方法有整库密封、库内小室密封和货垛、货架密封。吸潮则是使用吸潮剂来降低库房空气湿度。对易霉变、受潮的商品还要经常翻倒、晾晒,对易锈蚀的商品,可喷涂防锈油漆进行保护。此外,还要做好露天货场和库房的防风、防雨和排水工作,防止商品受到风雨和洪水侵袭。

要采取行之有效的措施,防治虫鼠害和霉菌,改变保管环境,保持库内清洁卫生。这不仅有利于商品的养护,而且能为仓库工作人员创造良好的工作环境和生活环境,美化库容。

三、盘点和检查

盘点和检查主要是对在库商品的数量、质量、保管期限、保管条件、保管措施及账货相符情况进行清查。通过盘点和检查,可以掌握商品超储或断档情况;可以及时发现商品质量变化情况或事故隐患;可以查明保管工作上的疏漏,以便采取措施加以改造;还可以确定商品盘盈盘亏情况,做到账、卡、物一致。

盘点和检查可根据需要采取不同的方法,可以针对商品和重点保管工作进行重点检查;可以按商品分类排队或入库先后顺序在一定时期轮流清查一次;也可以定期对全部库存商品进行一次盘点;还可以随时对发生进出动态的商品进行盘点。对盘点检查的结果,分别根据不同情况予以处理。当发现商品有盈亏时,在报有关领导审批后,及时调整账面数字,同时变动料卡。有变质迹象的商品,要及时采取维护措施,并查明原因,做好记录;发

现长期积压或超过保管期限的商品,要及时向有关部门反映;对易损坏或应淘汰的商品,可提报上级审批核销;若发现规格不一、材质混装、账货不符等情况,应及时进行调整。

4.4.3 商品出库业务管理

商品出库业务是商品储存业务的最后一个环节,是仓库根据使用单位或业务部门开出的商品出库凭证,按其所列的商品名称、规格、数量和时间、地点等项目,组织商品出库登账、配货、复检、点交清理、送货等一系列工作的总称。对出库业务管理的要求是:保证先进先出、近期失效先出,把好出库审核关,以完备的手续,将质量完好、数量准确、包装牢固、标识正确清晰的商品,及时准确地发运给收货单位。

出库业务管理主要有以下内容。首先,详细核对出库凭证,若发现错误或有疑问,要及时同有关部门联系。其次,核对无误后即可备货,按出库凭证查对料卡,把出库商品迅速备齐,并配齐有关单证,同时要调整账、卡,核销存货。再次,备货后,为防止差错事故,要进行一次复核。复核的内容为二查一核,即查外观质量是否完好,查技术证件是否齐全,核对出库凭证所列各项内容与所备商品是否相符。复核的形式可采取保管员自核、保管员之间相互交叉复核及由专职人员复核,需要包装或由交通运输部门托运的商品。也可由包装人员与货托运人员进行复核。复核无误后,复核人要签章。最后,办理交接手续。采用提货方式出库商品,可将商品连同有关资料向提货人员当面点交;采用代运方式发货的商品,要与负责托运的人员办清交接手续。

4.4.4 仓库管理现代化

一、管理思想现代化

它要求仓储管理人员的管理思想不应该是“单纯供应型”的,而应该是“服务经营型”的,要树立“经济效益、市场、信息、资金、竞争和时间”等观念,要不断改革现有管理体制,努力提高物流过程的经济效益。

二、管理组织现代化

首先,要实现管理体制现代化,即政、企要明确分工,物流企业要加强管理,积极参与市场竞争;其次,物流企业要建立仓储管理信息系统;再次,要建立和健全严格的仓储管理制度,使仓库的各项管理工作形成一个严密的科学体系。

三、仓储作业技术的现代化

仓储作业技术现代化,就是要以作业机械设备配套为基础,以自动化操作为中心,最大限度地减少作业人员的体力和脑力劳动消耗,实现仓储作业的高效率和高效益。

就我国物流企业仓库的普遍情况来看,为实现仓储作业技术现代化,除配套完善原有的作业机械设备,增设、附设各类自动化装置,自动接收和执行操作指令以外,还应适应标准化和现代化仓库的技术要求,发展集装箱装载商品和配套发展车载起重运送设备;同时,为了进入国际市场,要发展国际联运与叉车和集装箱配合,发展托盘作业,形成高质

量、高效率的装卸运输手段;为适应作业量的大幅度增加和高层货架的需要,要大力发展自动码垛机和自动化巷道式堆垛起重机,使堆码和商品上、下货架实现机械化和自动化。同时,仓库货架要相应地使用新材料,商品养护也要采用新方法和新的保护材料。

四、管理方法的科学化

仓储管理方法的科学化就是要不断地应用社会科学和自然科学的成就,如库存管理中的ABC分类法、库存控制理论、决策论、线性规划、图论等数学方法和信息论等,结合仓储生产的特点,应用科学的管理方法,搞好仓储管理,促进商品流通的合理化。

五、仓库管理人员现代化

要搞好现代化商品仓库的仓储管理,必须具备专门的知识 and 技能。因此,必须重视和加强对仓库管理人员的培训和考核,培养一支专门从事仓库建设和仓储管理的、具有现代化科学管理知识和管理技术的队伍,以不断提高仓储管理现代化水平。

4.5 物流企业的流通加工管理

4.5.1 流通加工的概念

流通加工是指在某些产成品从生产领域向消费领域流动的过程中,为了更有效地利用资源、方便用户、提高物流效率和促进销售,在流通领域对产品进行的简单再加工。

流通加工和一般的生产型加工在加工方法、加工组织和生产管理等方面并无显著区别,但在加工对象、加工程度方面差别较大,其差别的主要点为:

一、流通加工的对象是进入流通领域的商品,具有商品的属性,而生产加工的对象不是最终产品,而是原材料、零配件、半成品,不具备商品属性。

二、流通加工是生产加工的一种辅助和补充,大多是简单加工,主要是改变加工对象的外部形态,不需要太复杂的技术装备和工艺流程,而生产加工一般都是复杂加工,对技术装备和技术水平要求比较高。需要特别指出的是,流通加工绝不是对生产加工的取消或代替。

三、从价值观点看,生产加工目的在于创造价值及使用价值,以满足消费者的需求;而流通加工的目的则在于完善产品的使用价值,并在不做较大改变的情况下提高价值。

四、流通加工的组织者是从事流通工作的人,能密切结合流通的需要进行这种加工活动,从加工单位来看,流通加工由物流企业完成,而生产加工则由工业部门或其他生产企业完成。

五、商品生产是为交换和消费而生产的,流通加工的一个重要目的,是为了消费(或再生产)所进行的加工,这一点与商品生产有共同之处。但是流通加工有时候也是以自身流通为目的,纯粹是为流通创造条件的,这种为流通所进行的加工与直接为消费进行的加工从目的来讲是有区别的,这又是流通加工不同于一般生产加工的特殊之处。

4.5.2 流通加工的类型

一、为弥补生产领域加工不足的深加工

有许多产品在生产领域的加工只能到一定程度,生产领域中存在许多限制因素,无法完全实现对产品的终极加工。例如钢铁厂的大规模生产只能按标准规定的规格生产,按这种方法生产的产品有较强的通用性,使生产领域有较高的效率和效益;又比如木材如果能在原产地制成木制品的话,就会给运输造成极大的困难,所以生产领域只能将木材加工到原木、板材这个程度,进一步的下料、切材、处理等加工则由流通加工完成。

这种流通加工实际上是生产的延续,是生产加工的深化,对弥补生产领域加工不足有重要意义。

二、为满足需求多样化而进行的服务性加工

从需求角度看,需求存在着多样化和变化两个特点,为满足这种要求,经常是用户自己设置加工环节,例如,生产消费型用户的再生产往往从原料初级处理开始。

但是,现代生产要求生产型用户尽量减少流程,尽量集中力量从事较复杂的、技术性强的劳动,这就使得这种大量的初级加工必然由非生产性用户包揽下来。这种初级加工带有服务性,一般由流通加工来完成,这样生产型用户便可以缩短自己的生产流程,提高生产技术密集程度。同时,这种流通加工业可以方便一般消费者,省去大量的繁琐的预处理工作。

三、为保护产品所进行的加工

在产品的流动过程中,直到用户投入使用前,都存在对产品的保护问题,防止产品在运输、储存、装卸、搬运、包装等过程中遭到损失,以使其使用价值能顺利实现。这种加工主要采取稳固、改装、冷冻、保鲜、涂油等方式来达到保护产品的目的。

四、为提高物流效率、方便物流的加工

有一些产品本身的形态使之难以进行物流操作,如鲜鱼的装卸、储存操作困难;过大设备的搬运、装卸困难等。这种流通加工,可以使物流各环节易于操作,如鲜鱼冷冻、过大设备解体、气体液化。

五、为促进销售的流通加工

流通加工可以从若干方面起到促进销售的作用。如将过大包装或散装商品分装成适合销售的小包装的分装加工;将原以保护产品为主的运输包装改换成以促进销售为主的装潢型包装,以起到吸引消费者、指导消费的作用;将零配件组装成用具、车辆以便于直接销售;将蔬菜、肉类洗净切块以满足消费者要求。

六、为提高加工效率的流通加工

由许多物流企业从事的初级加工由于数量有限,导致加工效率不高,也难以投入先进科学技术。流通加工以集中加工形式,以一家流通加工企业代替若干物流企业的初级加工,解决单个企业加工效率不高的弊病,促使生产水平有一定的发展。

七、为提高原材料利用率的流通加工

这种流通加工方式利用其综合性强、用户多的特点,可以实行合理规划、合理套裁、集中下料的办法,提高原材料利用率,减少损失浪费。

八、衔接不同运输方式,使物流合理化的流通加工

这种流通加工方式在干线运输及直线运输的结点,可以有效解决干线运输、末端运输和激活运输、定点运输与对多用户的配送之间的衔接问题,从而有效衔接不同目的的运输方式。

九、以提高经济效益、追求企业利润为目的的流通加工

这种流通加工是物流企业经营活动的一环,以提高企业的经济效益。

十、生产—流通加工一体化的流通加工形式

依靠物流企业与生产企业的联合,或者生产企业涉足流通,或者流通企业涉足生产,对生产与流通加工进行合理分工、合理规划、合理组织,统筹进行生产与流通加工的安排,这就是生产—流通加工一体化的流通加工形式,是目前流通加工领域的新形式。

4.5.3 流通加工业务的投资管理

流通加工具有很多优越性,但是,任何事物都有它的两面性。由于流通加工是在产需之间增加了一个中间环节,所以它延长了商品的流通时间,增加了商品的生产成本,存在着许多降低经营效益的因素。因此,设置流通加工点,从事流通加工业务,必须进行可行性分析。分析的内容应包括:

一、设置流通加工点的必要性

流通加工是对生产加工的辅助和补充,是否需要这种补充,主要取决于两个方面,一是生产厂家对某种产品的生产加工程度是否可直接满足用户需要,二是用户对某种产品有没有在流通领域进一步加工的要求。如果生产厂家的产成品可以直接满足用户的消费需求,流通加工就没有必要;若生产厂家的产成品虽然不能直接进入消费,但用户自己有进行再加工的能力,该流通加工也没有必要。只有当生产厂家的产成品不能直接进入消费,用户又没有进一步加工能力时,流通加工才成为必要。当然,有时从社会效益和经济效益考虑,为了节约原材料、节约能源、组织合理运输,设置流通加工环节也是必要的。

二、设置流通加工环节的经济性

流通加工一般都是比较简单的加工,在技术上不会存在太大的问题,投资建设时要重点考虑的是经济上是否合理。流通加工的经济效益主要取决于加工量的大小、加工设备和生产人员是否能充分发挥作用。如果流通加工任务饱满,生产连续进行,加工能力得到充分利用,就会产生效益;否则,如果任务量很小,生产时续时断,加工能力经常处于闲置状态,就可能出现亏损。所以进行加工量预测是流通加工点投资决策的主要依据。此外,还要分析该流通加工项目的发展前景,如发展前景良好,近期效益不理想也是可以接受的。

三、投资决策和经济效果评价

流通加工项目的投资决策和经济效果评价主要使用净现值法、投资回收期和投资收益率,具体内容见第七章的“投资管理”一节。

4.5.4 流通加工的生产管理和质量管理

一、流通加工的生产管理

根据流通加工业务的特点,必须加强对它的生产管理。流通加工的生产管理是指对流通加工生产全过程的计划、组织、指挥、协调与控制,包括生产计划的制定,生产任务的下达,人力、物力的组织与协调,生产进度的控制等。在生产管理中特别要加强生产的计划管理,提高生产的均衡性和连续性,充分发挥生产能力,提高生产效率。要制定科学的生产工艺流程和加工操作规程,实现加工过程的程序化和规范化。对于集中下料类型的流通加工,应重视对原材料有效利用的管理,不断提高原材料的利用率。

二、流通加工的质量管理

流通加工的质量管理,应是全员参加的、对流通加工全过程和全方位的质量管理。它包括对加工产品质量和服务质量的管理。加工后的产品,其外观质量和内在质量都应符合有关标准。有些加工后的产品,没有国家和部颁标准,其质量的掌握,主要是满足用户的要求。但是,由于各用户的要求不一,质量宽严程度也就不同,所以要求流通加工必须能进行灵活的柔性生产,以满足不同的用户对质量的不同要求。

流通加工除应满足用户对加工质量的要求以外,还应满足用户对品种、规格、数量、包装、交货期、运输等方面的服务要求。对产品的流通加工绝不能违背用户的意愿,由加工单位自作主张,脱离用户的需求,这样对用户不仅无益反而有害。流通加工的服务质量,只能根据用户的满意程度进行评价。

4.5.5 流通加工合理化

流通加工合理化的含义是实现流通加工的最优配置,以避免各种不合理的流通加工现象,使流通加工业务有其存在的价值,而且要做到正确设置各种流通加工环节,使流通加工业务最优化。

为避免各种不合理的现象,对是否设置流通加工环节、在什么地点设置、选择什么类型的加工、采用什么样的技术装备等,需要做出正确抉择。目前,国内在进行这方面合理化的考虑中已积累了一些经验,取得了一定成果。

实现流通加工合理化主要考虑以下几方面:

一、加工和配送结合

这是将流通加工设置在配送点中,一方面按配送的需要进行加工,另一方面加工又是配送业务流程中分货、拣货、配货的一环,加工后的产品直接投入配货作业,这就无需单独设置一个加工的中间环节,不仅使流通加工有别于独立的生产,而且使流通加工与中转流

通巧妙地结合在一起。同时,由于配送之前有加工,可使配送服务水平大大提高。这是当前对流通加工做出合理选择的重要形式。

二、加工和配套结合

在对配套要求较高的流通中,配套主要来自各个生产单位,但是,完全配套有时无法全部依靠现有的生产单位,进行适当的流通加工,可以有效促成配套,大大提高流通的桥梁与纽带能力。

三、加工和合理运输结合

流通加工能有效衔接干线与支线运输,促进两种运输形式的合理化。利用流通加工,在支线运输转干线运输或干线运输转支线运输这些本来是必须停顿的环节上,不进行一般的支转干或干转支,而是按干线或支线运输合理的要求进行适当加工,从而大大提高运输及运输转载水平。

四、加工和合理商流相结合

通过加工有效促进销售,使商流合理化,也是流通加工合理化的考虑方向之一。

此外,通过简单地改变包装加工形成方便的购买量,通过组装加工解除用户使用前进行组装、调试的难处,都是有效促进商流的例子。

第五章 物流企业的内部运营管理

物流企业的内部运营管理包括合同管理、设备管理和风险管理等多项工作,它们直接影响着企业各项业务的正常运作。

5.1 合同管理

合同管理的优劣,直接关系到企业的经营管理业务。所以,企业必须加强合同管理,确保合同的严肃性和法律的权威性,充分发挥合同在商品购销管理中的作用。

5.1.1 商品购销合同的概念和内容

商品购销合同,是供需双方在执行商品供应或协作活动中,通过自愿协商明确相互权利与义务而签订的一种具有法律效力的契约。它建立在当事人双方相互承担一定经济责任的基础上,并同各自的物质利益相联系。

商品购销合同是企业落实货源的主要形式,是市场经济条件下企业间经济联系的主要工具,是密切供需关系的纽带,是促进签约双方从经济上关心各自经营成果并承担经济责任的手段,是企业加强经济核算的基础性措施之一,是使用经济方法管理企业的制度性措施。

商品购销合同可按不同标志分类。按业务性质分类,有商品供应合同、商品采购合同、商品协作合同、定点供应合同、品种调剂合同、配套承包供应合同等;按合同生效期分类,有长期合同和短期合同之分。

商品购销合同的基本内容包括:供求双方的名称;商品的名称;购销数量;成交价格;商品的质量要求和包装要求;商品验收办法;质量标准执行要求和检测办法;计量要求;交货时间;运输方式与工具;交接货地点与方式以及问题处理方法;货款结算方式和方法;违约责任;合同的有效期起止点,等等。

5.1.2 商品购销合同的签订

签订商品购销合同,必须经由双方当事人就合同内容经过协商,取得一致意见后,合同才能成立。签订商品购销合同的程序是:

一、签订商品购销合同的立约双方,就所订业务内容进行洽谈,并根据业务洽谈内容拟定合同的基本条款。

二、立约双方就所提出的合同条款,在平等、互利、合作的基础上进行磋商,取得一致

后,使合同条款达成文字协议。

三、根据双方协议合同基本条款,填制正式合同,双方代表签署合同,根据合同规定有效日期,合同具有法律效力。

四、签证与公证。签证与公证是商品购销合同签订的最终程序。签证是由业务主管部门对合同进行审查与核对属实条件要求,这属于行政业务监督;公证是由司法部门的公证机构对合同的存在与合法性予以证明,这属于法律上的监督。合同的签证是强制进行的,因为合同签订后不经双方业务主管部门审核盖章就不生效,而公证则完全由当事人双方自愿决定。在一般情况下,法律是允许未经公证的合同生效的。

在签订商品购销合同时,应注意如下事项:

首先,认真组织人员签好合同。签约前要做充分的准备,准备内容包括:研究现实和可预见性时期的产需形势变动趋势;根据现实与未来的形势选择签约对象;选派业务、技术素质较高、办事认真的签约人员;确定签约方式。在做好签约准备工作的基础上,还应进一步监督指导业务人员(特别是新手)的签约活动。指导的内容应侧重于购销业务管理的原则要求,使“以销定购”、“按质论价”和“比质比价”等一系列购销业务管理的基本原则能切实得到贯彻落实。同时,合同内容要完备,条款要齐全,表达要准确,产品的技术标准代号、名称和质量等级一定要在合同中填写清楚。还要对合同进行统一编号,以便管理。

当事人签订合同之后,业务主管部门要对所订合同进行审核。在对合同进行审批时,一般由科室负责人、主管领导审核签字,最后交由合同管理机构审查,加盖合同专用章后生效。对于合同的审核,各有侧重。科室负责人与领导要重点审查订货的申请计划,审查标的数量、价格、质量标准 and 交货期。合同管理机构要重点审查签约对方是否具有签订合同的主体资格,合同内容条款是否完整、合法等。重要的合同或金额巨大的合同要经有关领导和有关人员集体研究决定,并报上级审签。

5.1.3 商品购销合同的实施与控制

经济合同的签订只是购销业务的开始阶段。合同规定的内容和要求的兑现与履行才是业务活动的实际目的。这要从两方面认识和实践:一方面是站在商品购进业务环节看问题,履行合同是指及时承付供货方的货款,及时返还包装物料,或者是按期提货。另一方面是从销售业务环节看,履行合同是指按时、按质、按量、齐备、配套地兑现供货合同,以保证及时满足用户的需求。

物流企业在购销业务活动中签订的大量合同,以法律手段起着连接生产与生产性消费和调节供求矛盾的作用,只有获得向用户兑现合同,物流企业才能实现购进计划,才能获得向用户兑现合同的商品保证。因此,合同的控制或管理,目的就是协调工物关系,保证并提高合同的履约率。

在履行合同过程中,合同管理机构应做好如下工作:

一、把好预付货款关

国务院对预付款有严格规定,一般不办预付款,对于少数紧缺、急需的商品可适当预付款,但款额不宜超过价款的 30%。要求预付款时,在合同中最好以定金的形式出现。

二、催货

为保证商品按时、按质到达,需方必须按照合同规定的各项技能经济指标和交货日期向供方催交货物。

三、把好商品验收关

凡纳入合同管理的订货,仓库必须以合同为主要依据组织商品验收,主要验收名称、规格、数量、质量等,严禁假冒伪劣产品进入企业。

四、把好货款承付关

一般情况下,承付货款后合同关系即告结束,所以在承付货款时,要严格按合同约定检查合同条款是否全面履行,若发现不符,应拒付并向对方发出书面通知,以免资金流失,并掌握处理合同纠纷的主动权。

要想对商品购销合同的实施兑现过程做到有效控制,除了以上管理活动之外,还必须随时掌握合同的均衡性。这就需要建立健全合同的登记制度,定期统计兑现程度和时间均衡程度,并在此基础上考核评比业务人员的工作。评比购进业务环节的合同兑现情况,能促进催拨调运,为保供促销提供实物保证。评比销售业务环节的合同兑现情况,能促进供应与销售业务人员注意保持物流企业在广大用户中的信誉和企业形象。

合同依法签定后即具有法律效力。除非遇到人力不可抗拒因素使合同无法履行,可以全部或部分免除有关方面当事人的责任之外,凡故意或过失造成不能履行合同或不能完全履行合同的,都必须承担违约责任。

违约责任主要由违约方承担违约金和赔偿金。违约金是对违约者的一种经济制裁,带有惩罚性质。赔偿金是违约方向对方的实际损失作出的赔偿。赔偿金的支付方法是:如果对方实际损失额大于违约金金额,则违约方不但要付给对方违约金,而且还必须付给对方实际损失额与违约额的差额。

5.1.4 合同执行情况总结

合同管理机构应定期对合同的履行情况进行总结,找出经验教训,供领导及有关人员掌握情况。一般用合同履约率来评价合同履行的好坏程度,其公式为:

$$\text{合同完成率} = (\text{合同完成数} \div \text{合同总数}) \times 100\%$$

合同总数以某个时期(如年、季、月)签订的合同总数为界限。合同完成数,是指在该时期内按合同规定供货的合同数,不符合规定的不能计入。合同完成率可用合同数、合同价值量或实物量来计算,视企业具体情况而定。

5.1.5 变更与解除经济合同

一、变更和解除经济合同的条件

经济合同订立后要切实履行,不能任意变更或解除。但是,在履行过程中有时因社会经济活动和当事人本身条件的变化,需要对经济合同的条款修改、中止或解除。我国经济合同法规定,属于下列五种情形之一的,才能允许变更和解除经济合同。

(一) 当事人双方经过协商同意而订立的,并且不因此损害国家利益和影响国家计划的执行

(二) 订立经济合同所依据的国家计划被修改或取消

(三) 当事人一方由于关闭、停产、转产而确实无法履行经济合同

(四) 由于不可抗力或由于一方当事人虽无过失但无法防止的外因,致使经济合同无法履行

(五) 由于一方违约,使经济合同履行成为不必要

二、变更和解除经济合同的程序

当一方当事人要变更和解除经济合同时,要遵循如下程序:

(一) 通知对方

当一方当事人要求变更和解除经济合同时,应将其理由、建议和具体要求通知对方。

(二) 通知和答复要在一定期限内给出

规定期限的目的是使当事人明确双方的权力和义务关系,协议不能随时或长期处于不稳定的状态,只有允许在规定的期限内提出,才能发挥经济合同的作用。

(三) 涉及国家指令性计划产品和项目的,要履行批准程序

(四) 通知保证单位

保证单位是保证当事人一方履行合同的的关系人,负有保证责任。

(五) 通知和协议必须采用书面形式

这是为管理经济合同和检查经济合同的执行情况,以及处理经济合同纠纷时提供依据。

5.1.6 合同的科学管理

随着管理现代化的发展,对合同也应实行科学化、现代化管理。要运用现代化的科学方法,如全面质量管理,对合同管理开展 QC 小组活动,提出活动课题,制定管理工作目标,针对存在的问题,作出因果分析,拟定解决措施和计划,把合同管理提高到一个新的水平。要学习国外同行的经验,结合自己的实际,制定出更为合理、科学的管理方法。要运用计算机技术,分别将合同的类别、份数、价格、履行、结算等情况输入计算机进行处理,不断提高合同的管理质量和速度。

5.2 设备管理

5.2.1 设备管理概述

设备是指人们进行生产经营活动所需要的各种机械的总称。

设备管理就是指为使设备寿命周期的费用达到最经济的程度,而将适用于机器设备的工程技术、设备和财务经营等其他职能综合起来考虑,从设备的选择开始,直到设备的报废为止所开展的一系列管理工作。设备管理的目的就是保证为企业生产提供最优技术装备,把企业的生产活动建立在最佳物质技术基础之上。

设备管理任务包括:(1)根据技术先进、经济合理的原则,正确地选择设备,为企业提供最优的技术设备;(2)要针对各种设备的特点,合理使用,精心维护,并为正确使用设备而制定一系列的有关规章制度;(3)在节省设备管理和维修费用的条件下,保证设备始终处于良好的技术状态;(4)做好现有设备的挖潜、革新、改造和更新工作,提高设备的现代化水平;(5)做好设备的日常管理工作。

5.2.2 设备选择的原则

设备选择总原则是技术上先进,经济上合理。采用先进设备的目的,是为了获得最大的经济利益,不是片面地追求技术上的先进。只有技术先进和经济合理两者一致时,先进的设备才有发展的生命力。一般来说,技术先进和经济合理是统一的。这是因为,技术上先进往往表现为设备的生产率高,能够保证作业质量。但是,由于种种原因,有时两者的表现是矛盾的。例如,某台设备的效率比较高,但可能能源消耗量大,或者设备的零部件磨损快,这样从全面经济效果来衡量就不一定适宜。再如,某些先进设备的自动化水平和生产效率都很高,适合大批量作业,在作业量还不够大的情况下使用,往往会负荷不足,而这类设备价格又高,从经济效果的角度看是不合算的,因此,这样的设备是不可取的。通过以上分析可以看出,在选择机器设备时,必须全面地考虑到技术和经济要求。通常应考虑以下几方面:

一、生产性

指设备和设施的效率,如功率、行程、速率等一系列技术参数。

二、节能性

指设备和设施利用能源的性能和节约能源的性能,如热效率、能源利用率等。

三、耐用性

指设备和设施使用寿命的长短。

四、维修性

指设备和设施检查、维修的难易程度。选购设备和设施,要选择维修性好的设备,即设

备和设施的结构合理,维修时便于检查和拆卸,零件互换性强等。因为维修会直接影响设备和设施的维护修理工作量和费用的支出额。

五、可靠性

指设备与设施的精度、准确度和安全的可靠性等。

六、成套性

指设备要配套,各种附属设备、配套设备、工具要齐全,便于购买和更换。

七、灵活性

指设备和设施的适应性要强,能适应不同的工作条件和环境,操作、使用要灵活,通用程度强。

八、环保性

指在选择设备和设施时,要注意设备和设施的噪音以及排放物对环境的污染。

九、经济性

在选择设备和设施时,要充分考虑投资效果,设备和设施的投资费用要少,投资回收期要短,这样才是经济上合理的。

物流企业选择设备应从技术和经济方面通盘考虑上述的各种因素,才能为企业提供最优的设备。

5.2.3 设备的使用和维护保养

一、设备的正确使用

设备的正确使用,是设备管理中的一个重要环节。设备的正确、合理使用包括两个方面的含义:一要防止对设备的蛮干、滥用;二要防止设备的闲置不用。只有充分提高设备的利用率,正确合理地使用设备,才可以在节省费用的条件下,充分发挥设备的工作效率,延长设备的使用寿命,为提高企业的经济效益做出贡献。为此,设备的管理要做到以下几点:

(一) 要为各类设备合理地安排生产任务

使用设备时,必须根据工作对象的特点,合理安排生产任务,避免人为的损失。这里包括两个方面的内容:一方面,要严禁设备超负荷运转,不要“小马拉大车”;另一方面也要避免“大马拉小车”,造成设备和能源的浪费。

(二) 切实做好工人操作设备的技术培训工作

工人在操作、驾驶、使用设备之前,必需学习有关设备的性能、结构和维护保养知识,掌握操作技能和安全技术规程等必须的知识和技能,经过考核合格后,方准使用设备。在管理中,要严禁无证者操作或驾驶。

(三) 创造使用设备良好的工作条件和环境

如安装必要的防护、防潮、防腐、保暖、降温等装置。在环境恶劣的条件下(如雨天、风天等)禁止作业。

一、保护物流企业各种有形和无形资产,保持物流企业持续的获利能力。防止和消除因不确定因素和偶然风险而遭到不必要的损失,并找出不确定因素中的有利部分,进行投机盈利。

二、综合分析物流企业所处的环境,有选择地投保或分散风险。对未投保又不能回避的风险给予更多的内部保护。

三、当风险变为经济损失时,根据风险管理计划对风险损失进行有效处理,并对风险损失加以分析,防止类似情况再度发生。

物流企业所面临的风险是各种各样的,风险管理的具体方式也各异。但各种风险管理过程有基本相同的模式,即风险分析、风险决策、风险处理和事后评价四个步骤。

5.3.1 风险分析

风险分析是对可能发生意外损失的各种风险进行广泛而深入的了解、分析和评价,找出风险因素,计算出风险发生的概率、损失程度。风险分析是风险决策和处理的依据,通常要经过风险的识别、估计和评价三个过程。风险识别是指对可能发生的、潜在的风险进行认识和辨别,以找出各种潜在的风险及其性质。风险估计是指对特定风险的性质、发生的可能性及可能造成的损失进行计算和确定,以确定风险发生的概率。风险的评价是对各种风险进行比较和权衡,评价风险的可能后果并提供应采取的有效措施。风险分析过程中,关键是要确定风险发生的概率与损失程度以及对物流企业的影响程度。有些风险发生的概率虽小,但涉及损失额度巨大,物流企业可能难以承受;有的风险发生的概率虽高,但损失额度却很小。有些风险因素是人为的隐患,如果事前采取措施(如信息管理),则不难避免,甚至可以得到解决。总之,只有在全面了解风险并综合考虑各种因素的基础上,才能提出风险处理的有效方案 and 对策。

物流企业风险分析包括的范围有:

一、企业最高管理层对企业的未来发展趋势进行战略规划,分析可能出现的各类风险。

二、由负责安全工作的人员对物资的购销储运全过程进行监控,找出可能发生风险的原因。

三、对合同、契约、保单等从风险的角度加以核对和检查。

四、找出风险管理的各种方式。物流企业通常采用向保险公司投保的办法,但由于保费过重等原因,也可能采取诸如加强内部监督和管理以及转移风险等措施。

五、计算企业的各种风险发生的概率和损失状况。

5.3.2 风险决策

风险分析之后,就进入了风险决策过程。风险决策就是要合理有效地选择风险处理方法,使风险处理收到既合理又有效可靠的效果,主要包括根据风险分析的结果选择最佳决

策方案。物流企业的风险决策过程受到多方面因素的影响,如市场环境状况、流通格局、物流技术条件、决策者的个人素质以及风险管理制度的完善程度等。要使存在的风险都有对应的处理方法,否则会出现风险损失无法得到补偿、现有风险处理方法失效、预期效果落空的局面。另外,风险处理方法的确定,要考虑到物流企业的具体情况。如确认某些风险是不能消除和防止的,并由于时间和空间关系,其预计损失程度不大,即使最大的损失也可由企业本身来承担,而不致影响物流企业的正常经营,并能及时得到物资补充,这种情况就可以自保。如风险发生后,导致物流企业损失巨大,引起企业经营困难或破产,这种风险非物流企业自身所能承担,必须采取转移风险的手段,如投保等。投保时,要注意转移风险所需的费用与转移风险所产生的期望收益之间的比例关系。

5.3.3 风险处理

风险处理是物流企业面对风险所采取的各种预防和补救措施。预防措施是建立风险控制体系(风险控制的计划和风险基金)和转移风险。补救措施是对已发生的风险损失给予补偿,防止损失的扩大。由于风险损失成本有时可能过大,即使采用转移风险的方法,物流企业仍难以承受,因而,应更注重经营过程中的风险损失的预防。

一、风险处理的基本方法

(一) 回避风险

这是一种风险预防方式,一般用于风险很大而收益很小的情况,但有时会因信息或决策的失误而失去良好的发展机会,而且物流企业要想发展就不可能经常采用这种方法。

(二) 接受风险

当风险无法避免或预期收益较大而愿意冒险时,采取自我保险的方式把风险接受下来。一旦出现经济损失,物流企业可将其直接计入生产成本或用企业的风险基金来补偿。

(三) 转移风险

为防止风险损失而采取转移支付的方式,避免自己承担损失。当风险损失很大而物流企业本身又无法承受时,可以利用保险、承包、承租或出售等方法来转移风险。

(四) 降低风险

当采取接受风险或转移风险时,物流企业就会采取各种措施以降低风险因素的影响,把不利因素降低到最小范围内。但有时会出现降低风险的技术措施达不到要求,或者技术上虽可做到,而经济上不合算等情况,因而达不到降低风险的作用。

二、风险处理的措施

(一) 增强风险意识,提高人员的素质

市场经济的深入发展给物流企业带来了良好的发展机遇,但同时也不得不面对更多的风险。许多物流企业注意机会多,而对风险的认识不足,忽视风险管理,一旦发生风险损失,有的丧失部分市场,延缓发展进程;有的则资不抵债,破产关门。所以,增强物流企业的风险意识,加强风险管理,是每个物流企业所面临的现实问题。风险管理的主体是企业领

导和职工,要加强风险管理,预防、控制和消除风险就必须提高物流企业领导和职工的素质,而企业领导的风险管理素质尤其重要。许多物流企业的领导由于缺乏风险管理意识,盲目投资去搞多种经营,既无经验又无管理能力,结果造成了一次又一次的失败,就是一个很深刻的例子。要利用正反两方面的例子,有计划地对职工进行风险管理教育,物流企业员工的风险意识和风险管理能力的提高可采用轮训、上岗前学习、脱产学习等多种方式。

(二) 完善物流企业的风险机制

在市场经济里,物流企业不但要与国内的市场经济体系相适应,还要与国际的市场体系保持一致。因此,风险是不可避免的,必须完善物流企业的风险机制,参加保险,建立健全企业的风险基金和经济合同制度。物流企业应根据本企业自身的条件,充分地调查和研究,利用各种现代化的方法,采用先进的现代化技术和方法,对经济风险进行严密地监控,从制度和管理上防止和消除可能的风险。由于风险不可避免,而且,风险越大,收益也越大。因此应允许企业领导大胆实践,勇于探索。这种矛盾的解决需要物流企业以完善的规章制度作为保障。同时,在物流企业内部,将企业的风险责任与风险利益逐级落实到人,使物流企业各级领导和广大职工的利益同企业的兴衰结合起来,形成利益共享、风险共担的内在动力。物流企业的经营管理必须有很强的适应性和灵活性,增加经营弹性和应变能力。如计划指标要留有余地,决策要有备选方案;根据项目的周期变动趋势和市场需求的稳定性来安排时间进度;风险较大时,可选择流动资金占用较多的生产项目也能预防风险。

(三) 灵活经营,多元发展,提高企业的应变能力。

建立合理的产业结构和产品结构,有利于减少风险。可根据自身的实际情况,发挥物流企业的优势,突出行业特色,调整产业结构和产品结构。也可向相关产业发展,走多元化发展之路,分散风险,提高实力。物流企业在多元化时,应首先选择与流通相关的上流和下流产业为发展重点,待企业实力增强、跨行业经营的经验丰富了再涉足其他行业。这样可以减小由于自身实力和经验不足而带来的投资风险。利用经济纽带组建工商一体化的企业集团,它既有利于提高专业化和社会化水平,又有利于取长补短,发挥各类企业的各自优势,还有利于分摊风险,增强企业抗风险能力。在风险无处不在的市场经济条件下,物流企业只有加强应变能力,才能适应企业内外部环境的变化,不断地发展和壮大。

5.3.4 事后评价

对风险处理之后,还要对风险管理进行事后评价。事后评价是对风险管理决策等各个方面的评估。不断地通过各种信息反馈,检查风险管理决策及其实施情况,总结经验教训,找出制度和管理的漏洞,视情况变化不断进行调整和修正,使之更接近风险管理目标,防止损失的再次出现。由于风险处理涉及到物流企业活动的各个方面,它面临着极大不确定性和复杂性,所以对风险处理的评价须对物流企业活动的各个环节进行监督与评估,并将信

息及时反馈到企业决策者手中,不断地实施调整,以便更有效地进行风险管理。

我国正处于计划经济向市场经济转型的过程中,管理体制和相关法律中有许多不完善的地方,给物流企业的经营带来了不必要的风险。同时,物流企业还要受到生产企业产需状况的直接影响,使物流企业不得不面对比生产企业更多的风险因素。在当今世界一体化的大环境下,不进则退的现实使得部分物流企业发展受阻,亏损严重。因此,我国物流企业要想长期在复杂的国内和国际环境中立于不败之地,必须更加重视风险管理,把风险管理纳入企业管理体系的整体范畴中,使物流企业克服种种不利因素的影响,不断稳定发展。

第六章 物流企业人力资源管理

6.1 人力资源管理概述

6.1.1 人力资源管理的概念和发展过程

人力资源管理,是指为了实现既定的目标(如提高劳动生产率、职工生活质量、经济效益等),采用计划、组织、指挥、监督、激励和控制等有效措施和手段,充分开发和利用组织系统中的人力资源,所进行的一系列活动的总称。它是研究组织中人与人关系的调整、人与事的配合,充分开发人力资源,挖掘人的潜力,调动人的积极性,提高工作效率,实现组织目标的理论、方法、工具和技术。所以,人力资源管理也简称为人事管理。

现代企业人力资源管理的产生是和工业革命导致的快速技术革新及劳动专业化水平的提高密不可分的。西方的科学管理、政府干预、行为科学的发展等都促成了对原有“人事管理”看法的转变。人力资源管理经历了以下个发展阶段:

第一阶段,“档案管理”阶段,它代表了 20 世纪 60 年代中期人力资源管理的状况。这一阶段的特点是,雇主对雇员的关心程度增加,新员工的录用、职前教育、人事档案管理(出生年月、参加工作时间、受教育程度等的记载)和公司活动计划等工作,都由人事部门操办。但缺乏对工作性质、目标的明确认识,也没有清晰的条理。

第二阶段,继 1964 年美国《民权法》通过之后开始的“政府职责”阶段。这一阶段的显著特点是,政府介入和法律规定开始在各个方面影响就业,但企业的高级领导人仍将人力资源管理成本视为非生产性消耗。

以美国为例,美国政府继《民权法》之后,通过了《种族歧视法》、《退休法》、《保健安全法》等涉及公民就业的多种法规,企业如果违反了这些法规,就会遭受巨大的经济损失,这就要求企业各级领导对人事管理工作要求日趋严格,强调人事管理工作的规范化、系统化和科学化,工作内容日趋丰富,包括吸收、录用、维持、发展、评价和调整等多项业务,同时,为完成上述各类业务的人事管理专家也纷纷出现并进入企业。而为此支出的一切费用,都被列为整个组织的非生产性消耗。

第三阶段,始于 20 世纪 80 年代的“组织的职责”阶段。这一阶段的产生有其历史背景:(1)政府文职人员对企业进行了非公正的干预;(2)劳资关系日益紧张;(3)心理学、社会学和行为科学日益渗入企业管理阶段,在这种学科交融基础上产生的理论日益被企业界所接受;(4)20 世纪七八十年代美国员工的懒散和管理的平庸使企业领导人员日益忧虑。由于上述各因素的影响,许多企业高层领导人员经过思考发现,调动人员的积极性

和掌握处理人际关系的技能才是企业摆脱当前困境、保证未来成功经营的关键。“人事管理”不再是“政府的职责”，而是企业“组织的职责”。自此以后，人力资源管理作为一种关系企业兴衰成败的重要战略资源，开始发展起来。

6.1.2 物流企业人力资源管理的内容

物流企业人力资源管理的内容有以下几个方面：

一、人力资源规划

通过制定这一规划，一方面保证人力资源管理活动与物流企业的战略方向和目标相一致，另一方面，保证人力资源管理活动的各个环节互相协调，避免互相冲突。同时，在实施此规划时还必须在法律和道德观念方面创造一种公平的就业机会。

二、职务设计与职务分析

这是人力资源管理中的一项重要工作。通过对工作任务的分解，根据不同的工作内容设计不同的职务，规定每个职务应承担的职责和工作条件、工作作用等，这样可使物流企业吸引和保持合格的员工。

三、招聘和选择员工

首先，物流企业就所需招聘人员的数量和质量做出计划，如果物流企业现有员工大于所需数，则物流企业可制定出裁员计划，如果物流企业现有人数不足，则可制定招聘计划进行招聘。招聘是为物流企业补充所缺员工而采取的寻找和发现合乎工作要求的申请者的办法。然后，物流企业从申请者中挑选合适的求职者，并录用安排在一定的职位上。

四、培训与开发

通过培训，一方面可以使职工尽快掌握工作时必要的知识、技能和应具备的态度，另一方面还可以提高员工个人和整体的知识、能力、工作态度和工作绩效。通过开发，可以将员工个人性格、气质、能力、兴趣、价值观等特点与组织的需要相结合，为员工制定一个事业发展的计划，并为此不断开发员工的潜能。

五、绩效评价

通过考核员工工作绩效，及时做出信息反馈，奖优惩劣，进一步提高和改善员工的工作绩效。

六、工资福利和劳企关系

根据员工工作绩效的大小和优劣，物流企业给予不同的报酬和奖励，调动员工的工作积极性，同时，物流企业管理者还要与物流企业内有组织的员工群体就工资、福利及工作条件等问题进行谈判，协调劳企关系。

6.1.3 人力资源管理的基本原理

一、同素异构原理

同素异构原理一般是指事物的成分因在空间关系上的变化而引起不同结果，发生质

的变化。例如,在群体成员的组合上,同样数量和素质的一群人,由于排列组合不同,产生不同的效应;在经营过程中,同样人数和素质的劳动力,因组合方式不同,其劳动效率高低也不同。

二、能位匹配原理

能位匹配原理是指根据人的才能把人安排到相应的职位上,保证工作岗位的要求与人的实际能力相对应、相一致。“能”是指人的才能,“位”是指工作岗位、职位。人员才能的发挥和提高、工作效果和效率,都与人员使用上的“能位适合度”成函数关系。“能位适合度”是人员的“能”与其所在的“位”的配合程度。能位适合度越高,说明能位匹配程度越适当,位得其人,人适其位。这不但会带来工作的高效率,还会促进员工能力的提高和发展。

三、互补增值、协调优化原理

互补增值、协调优化原理是指充分发挥每个员工的特长,采用协调与优化的方法,扬长避短,聚集团体的优势。人作为个体,不可能十全十美,而作为群体,则可以通过相互结合,取长补短,组合成最佳的结构,更好地发挥集体力量,实现个体所不能达到的目标。在贯彻互补原则时,还要注意协调、优化。所谓“协调”,就是要保证群体结构与工作目标协调,与物流企业总任务协调,与技术装备、劳动条件和内外部环境相协调;“优化”,就是经过比较分析,选择最优结合方案。互补的主要形式有个性互补、体力互补、年龄互补、知识技能互补、组织才干互补等。

四、动态优势原理

动态优势原理是指在动态中用好人、管好人,充分利用和开发人的潜能和聪明才智。社会上一切事物和现象都处在变动之中,物流企业的员工也处在变动之中,员工要有上有下,有升有降,有进有出,不断调整,合理流动,才能充分发挥每个员工的潜力、优势和长处,使物流企业和个人都受益。

五、奖惩强化原理

奖惩强化原理是指通过奖励和惩罚,使员工明辨是非,对员工的劳动行为实现有效激励。对员工有奖有惩、赏罚分明,才能保证各项制度的贯彻实施,才能使每个员工自觉遵守劳动纪律,严守岗位,各司其职、各尽其力,达到鼓励先进、鞭策落后、带动中间的目的。

六、相互竞赛原理

相互竞赛原理是指采用比赛、竞争的手段,调动员工的积极性、主动性和创造性。为了促进任务的完成,应当提倡员工相互比赛,相互竞争,并创造各种条件,贯彻“效率优先、平等竞争”的原则,鼓励员工在产量、质量、技术操作等各方面相互比赛、相互竞争,使人力资源得到充分开发和利用。

6.2 职员的选择和培训

6.2.1 物流企业人力规划

物流企业的人力规划是物流企业对未来人员的需求和供给之间的可能差异的分析,或是物流企业对人力需求与供给做出的估计。

物流企业人力规划分为中长期规划和年度计划。一般来说,长期规划是10年以上,中期规划是1—10年,年度计划即当年计划。年度计划是执行计划,是中长期规划的贯彻和落实,中长期规划对物流企业的人力规划具有方向指导作用。

物流企业人力规划一般包括岗位职务规划、人员补充规划、教育培训规划、人力分配规划。岗位职务规划主要解决物流企业定员定编问题。物流企业依据近远期目标、劳动生产率、技术设备工艺要求等状况,确立相应的组织机构、岗位职务标准,进行定员定编。人员补充规划就是在中长期内使岗位职务空缺能从质量上和数量上得到合理的补充,人员补充规划要具体指出各级各类人员所需的资历、年龄等要求。教育培训规划就是依据物流发展的需要,通过各种教育培训途径,为物流企业培养当前和未来所需要的各级各类合格人员。人力分配规划是依据物流企业各级组织机构、岗位职务的专业分工来配置所需人员,包括工人工种分配、干部职务调配及工作调动等内容。

一、物流企业职工的需求预测

物流企业职工的需求预测是根据物流企业发展的要求,对将来某个时期内物流企业所需职工的数量和质量进行预测,进而确定人员补充的计划方案,实施教育培训方案。职工需求预测是物流企业编制人力规划的核心和前提条件。预测的基础是物流企业发展规划和物流企业年度预算。对职工需求预测要持动态的观点,要考虑预测期内劳动生产率的提高、工作方法的改进及机械化、自动化水平的提高等变化因素。职工需求预测的基本方法有以下五种:

(一) 经验估计法

经验估计法就是利用现有的情报和资料,根据有关人员的经验,结合本物流企业的特点,对物流企业职工的需求加以预测。

经验估计法可以采用“自上而下”和“自下而上”两种方式。“自下而上”就是由直线部门的经理向自己的上级主管提出用人要求和建议,征得上级主管的同意。“自上而下”的预测方式就是先由物流企业经理拟定出物流企业总体的用人目标和建议,然后由各级部门自行确定用人计划。

最好是将“自上而下”与“自下而上”两种方式结合起来运用。先由物流企业提出职工需求的指导性建议,再由各部门按物流企业指导性建议的要求,会同人事部门、工艺技木部门、职工培训部门确定具体用人需求;同时,由人事部门汇总确定全物流企业的用人需

求,最后将形成的职工需求预测交由物流企业经理审批。

(二) 统计预测法

统计预测法是运用数理统计形式,依据物流企业目前和预测期的经济指标及若干相关因素,作数学计算,得出职工需求量。

这类方法中应用最普遍的是比例趋势法,回归分析和经济计量模型有时也采用,但由于比较复杂,用得不多。

(三) 比例趋势分析法

这种方法通过研究历史统计资料中各种比例关系,如管理人员同工人之间的比例关系,考虑未来情况的变动,估计预测期内的比例关系,从而预测未来各类职工的需要量。这种方法简单易行,关键就在于历史资料的准确性和对未来情况变动的估计。

(四) 经济计量模型法

这种方法实现将物流企业的职工需求量与影响需求量的主要因素之间的关系用数学模型的形式表示出来,依此模型及主要因素变量,来预测物流企业的职工需求。这种方法比较复杂,一般只在管理基础比较好的大公司里才采用。

(五) 工作研究预测法

这种方法就是通过工作研究(包括动作研究和时间研究),来计算完成某项工作或某件产品的工时定额和时间定额,并考虑到预测期内的变动因素,确定物流企业的职工需求。

二、物流企业职工的供给预测

物流企业职工的供给预测就是为满足物流企业对职工的需求,而对将来某个时期内,物流企业从其内部和外部所能得到的职工数量和质量进行预测。职工供给预测一般包括以下几方面的内容:

(一) 分析物流企业目前的职工状况,如物流企业职工的部门分布、技术知识水平、工种、年龄构成等,了解物流企业职工的现状。

(二) 分析目前物流企业职工流动的情况及其原因,预测将来职工流动的态势,以便采取相应的措施避免不必要的流动,或及时给予替补。

(三) 掌握物流企业职工提拔和内部调动的情况,保证工作和职务的连续性。

(四) 分析工作条件(如作息制度、轮班制度等)的改变和出勤率的变动对职工供给的影响。

(五) 掌握物流企业职工的供给来源和渠道。职工可以来源于物流企业内部(如富余职工的安排、职工潜力的发挥等),也可来自于物流企业外部。

三、物流企业职工的供求平衡

物流企业职工的供求平衡是编制物流企业人力规划的一项重要内容。物流企业职工的供求平衡逼近职工需求与供给总量上的平衡,更重要的是要有职工素质、类别等供求结构上的平衡。

为做到物流企业职工供求平衡,物流企业必须做好综合平衡分析,通常以物流企业职工供求平衡表的形式反映。

此外,物流企业必须对职工潜力进行分析,从数量上消除人浮于事的人力浪费现象,从质量上提高职工的素质,充分发挥现有职工的潜力。

6.2.2 物流企业职工的挑选

在完成了对物流企业职工的需求预测和供给预测,并从总体上和结构上加以平衡,编制出物流企业人力规划之后,对物流企业职工的招聘和来源就有一个大致的轮廓。在此基础上就可以进行物流企业职工的挑选和录用工作。

物流企业挑选职工的主要目的就是争取以较小的代价去获得能满足物流企业需要的合格职工。物流企业职工的挑选过程可以分为三个主要阶段:确定物流企业的用人需求阶段;招聘阶段;选拔阶段。

一、确定物流企业的用人需求

确定物流企业用人要求是职工挑选的第一个阶段。在这个阶段,主要是在物流企业人力规划指导下,根据物流企业的需要,通过工作分析,确定物流企业用人的数量、类别、工作条件,拟定工作说明、工作规程,为下一阶段的工作准备条件。

(一) 物流企业确定用人要求的基本程序

物流企业用人要求的确定有其自身的客观过程,必须依照一定的程序来进行。通常程序如下:(1)物流企业是否批准补充职工;(2)是否已有工作说明书、工作规范;(3)工作要求、工作期限是否已确定;(4)物流企业内部能否找到合适职工。一般来说,物流企业用人要求确定后,应优先考虑能否在物流企业内部找到合适的职工来担任此项工作,然后再去考虑其他招聘方法。

(二) 工作分析

通过观察和研究,把职工担任的每项工作加以分析,清楚地把握该项工作的固有性质及其在物流企业内部与其他相关工作之间的关系,决定职工在履行职务上所应具备的各种条件。工作分析是提供现代人事管理中不可缺少的关于职务方面的基础情报的一种分析方法。一般来说,一项工作分析包括以下项目:(1)工作的内容;(2)工作的职责;(3)与物流企业内部其他工作的关系;(4)工作的“应知”、“应会”; (5)经验、年龄、教育程度的要求;(6)技能的培养;(7)徒工见习制度;(8)工作环境条件。

(三) 工作说明书

在工作分析的基础上,用以载明该项工作的内容、职责、要求等情况的文件,它是物流企业制定工作规范、挑选及培训职工的依据。工作说明书一般记载以下内容:(1)工作识别事项,如工作名称、编号、所属部科等,依次将它与其他工作区别开来;(2)工作概要,包括工作范围、目的、内容等;(3)所需完成的具体工作,包括工作的具体目的、方法等;(4)其他特殊事项,包括加班、恶劣的工作条件等。

（四）工作规范

它是用以记载该项工作要求职工应具备的资格条件。它的内容包括完成工作所要求的职工的智力条件、身体条件、经验、知识技能和责任程度等。

二、招聘阶段

一个物流企业能否吸引人们前来应聘取决于许多因素。其中主要有物流企业的目标与发展前景,物流企业的形象与声誉,物流企业的工资福利待遇,物流企业中培训和提拔的机会、工作地点与条件、物流企业所属的行业的状况及物流企业空缺的职位类型等等。物流企业对应聘者的吸引力大小取决于上述因素的总和。根据物流企业所要补充的职位类别不同,应对这些因素分别考虑,各有侧重。

物流企业招聘职工,要考虑到多种职工来源渠道。物流企业内部原有职位空缺或出现新职位,主要应来源于以下几个途径:

（一）物流企业内部

从物流企业内部搜寻合适人选,或采用物流企业内部招聘和广告形式。

（二）在物流企业外部进行招聘广告、宣传活动

（三）各种就业机构

如劳动部门、人才交流中心、劳务市场等。

（四）各种教育、培训机构

如大中专院校、就业培训中心等。

（五）其他外部途径

如推荐、自荐等。

三、选拔阶段

（一）挑选职工的方式

物流企业挑选职工的方式一般分为两类:

1. 证件挑选方式

一般是根据需要,要求应聘者提交自己的履历表、特长与工作意向报告书、相片等。如果应聘者已有一定的学历和经历,还应要他们提交学历与经历证明,最好还有推荐信。为了统一证件的格式,物流企业也应备有规范化的报名表让应聘者填写。然后,物流企业依据上述资料和情报,作出试用、录用的决定。

2. 直接挑选方式

一般采取笔试、面试、医学、心理学、检查等多种方式的综合运用,以此更深刻地了解应聘者,从而做出录用与否的判断。

（二）挑选步骤

各个物流企业的规模不同、技术特点不同、招聘规模和应聘人数不同,因此,各物流企业职工挑选工作的繁简也就不同。但一般来说,职工挑选工作可按以下步骤进行:

1. 把收集到的有关应聘者的情报资料进行整理、汇总、归类,制成标准格式。

2. 将应聘者的情况与工作说明书、工作规范及物流企业的要求进行比较,初步筛选,把全部应聘者分为三类:(1)可能入选的;(2)勉强合格;(3)明显不合格的。

3. 对可能入选者和勉强合格者再次进行审查,进一步缩小挑选范围。这项审查工作可由管理人员或人事部门来完成。

4. 对通过审查的应聘者进行笔试、面试、医学和心理学检测。

5. 依据考试检测的情况,综合考虑应聘者的其他条件,作出试用、录用决定。

6. 对每个应聘者,不论录用与否,物流企业都应书面通知挑选结果。

6.2.3 物流企业职工的培训

一、职工培训的内容

一般来说,物流企业职工的培训针对两种人,一种是新录用的职工,另一种是物流企业现有职工。职工培训的完整内容应该通过各种教导或经验的方式,在知识、技能、态度等诸方面改进职工的行为方式,以达到期望的标准。

一个物流企业完整的职工培训工作应包括以下三个方面的内容:

(一) 职工知识的培训

通过培训,应该使职工具备完成本职工作所必需的基本知识,而且还应让职工了解物流企业经营的基本情况,如物流企业的发展战略、发展目标、经营方针、经营状况、规章制度等,便于职工参与物流企业活动,增强职工的主人翁精神。

(二) 职工技能的培训

通过培训,使职工掌握完成本职工作所必备的技能,如谈判技能、操作技能、人际关系技能等,以此也能够培养、开发职工的潜能。

(三) 职工态度的培训

职工态度如何对职工的士气及物流企业的绩效影响甚大。必须通过培训,建立起物流企业与职工之间的相互信任,培养职工对物流企业的忠诚,培养职工应具备的精神准备和态度,增强物流企业集体主人翁精神。

二、培训方法和技术

常用的培训方法有以下几种:

(一) 在职培训、脱产培训

在职培训是指,为使下级具备有效完成工作所需的知识、技能和态度,在工作进行中,由上级有计划地对下级进行的教育培训。

脱产培训是指:离开现场,由直接领导以外的人就履行职务所必要的基础的、共同的知识、技能和态度进行的教育训练。职工上岗前培训就是一种脱产培训,这种培训有三方面内容:(1)物流企业概况(如企业的历史、方针、产品、工艺等)的说明;(2)讲授职工必须掌握的共同知识(如怎样写报告、作接待、打电话等);(3)培训职工应具备的精神准备和态度。

对职工培训,应以通过日常工作进行个别指导的在职培训作为中心。但是,对新职工的各种规范训练等对多数人授以必要的知识和技能的教育训练,运用脱产培训则更为有效。

(二) 直接传授式培训方法

这种方法的主要特征就是信息交流的单项性和培训对象的被动性。尽管这种方法有不少弊端,但仍有其独特作用。其具体形式主要有:

1. 个别指导,类似于传统的“师傅带徒弟”。这种方法能清楚地掌握培训进度,让培训对象集中注意力,很快适应工作要求。

2. 开办讲座,主要是向众多的培训对象同时介绍同一个专题知识,比较省时省事,但是如果没有一定的技巧,讲座就不能达到应有的效果。

(三) 参与式培训方法

这类方法的主要特征是:每个培训对象积极主动参与培训活动,从亲身参与中获得知识、技能和正确的行为方式。其主要方法有:

1. 会议

参加会议能使人们相互交流信息,启发思维,了解到某一领域的最新情况,开拓视野。

2. 小组培训

小组培训的目的是树立参加者的集体观念和协作意识,教会他们自觉地与他人沟通与协作,合心协力,保证物流企业目标的实现。因此,小组培训的效果在短期内不明显,要在一段时期之后才能显现出来。

3. 案例研究

案例研究方法是针对某个特定的问题,向参加者展示真实背景,提供大量背景资料,由参加者依据背景资料来分析问题,提出解决问题的方法,从而培养参加者分析、解决实际问题的能力。

4. 角色扮演

采用这种方法,参加者身处模拟的日常工作环境中,按照他在实际工作中应有的权贵来担当与其实际工作类似的角色,模拟性地处理工作事务。通过这种方法,参加者能较熟悉自己的工作环境,了解自己的工作任务,掌握必要的工作技能,尽快适应实际工作的要求。

5. 模拟训练

这种方法与角色扮演类似,但不完全相同。模拟训练法更侧重于对操作技能和反应敏捷的培训,它把参加者置于模拟的现实工作环境中,让参加者反复操作装置,解决实际工作中可能出现的各种问题,为进入实际工作岗位打下基础。

6. 参观访问

有计划、有组织地安排职工到有关单位参观访问,这也是一种培训方式。职工有针对性地参观访问,可以从其他单位得到启发,巩固自己的知识和技能。

7. 事务处理训练

这是训练职工快速有效地处理日常文件和事务的方法。在训练中,各个参加者都面临着相同的一大堆有待处理的文件和事务。他们要研究这些文件,分清轻重缓急,合理安排时间去处理。最后将它们各自的处理结果进行比较和评价,总结提高。

(四) 其他方法

除上面介绍的培训方法之外,下面谈到的几种方法是通过参加者的自身努力、自我约束能够完成的,物流企业只起鼓励、支持、引导作用。

1. 开展读书活动。
2. 参加函授、业余进修。
3. 征集论文、提建议活动。

6.3 工作实绩评估

6.3.1 工作实绩评估的含义

所谓“实绩”,指的是在预定期间内实际完成的工作成果。用计划目标水平(任务标准)去衡量实际工作成果,就是实绩评估。工作实绩评估又称为工作表现或工作情况评定。简单地说,我们可以把工作实绩评估定义为:工作实绩评估就是收集、分析、评估和传递有关某一个人在其工作岗位上的工作行为表现和工作结果方面的信息情况的过程。

从国内外绝大多数的物流企业组织来看,工作实绩评估大体上又有正式和非正式两种评估方式。正式的工作实绩评估有明确的目的、有周密的计划、有一套完整的体系和程序。而非正式的工作实绩评估则事先无系统计划,只是管理者偶然到现场时或与职工交谈时对他们的工作进行的一些鼓励性的评估或表扬。西方国家绝大多数物流企业都有一整套正式而较为科学完善的工作实绩评估体系,我国也有越来越多的物流企业已逐渐建立起自己独特的工作实绩评估制度。

6.3.2 工作实绩评估的原则

物流企业在进行工作实绩评估时,应坚持以下原则:

一、客观公正的原则

在对员工进行实绩考核时,应坚持定量与定性相结合的方法。建立科学适用的考核指标体系和考核标准,尽量采用客观尺度,进行绝对考核。要避免主观臆断,带有感情色彩。

二、多层次、多渠道、全方位考核的原则

对员工进行客观公正的考核有很多困难,因为员工在不同的时间、不同的场合往往会有不同的行为表现,为此,应多方收集信息,实行多层次、多渠道、全方位的考核。在实际工作中,可综合运用上级考核、同级评定、下级评定、专家评鉴、员工自评等多种形式。

三、责、权、利相结合的原则

考核的主要目的之一就是帮助员工及组织改进绩效,不能为考核而考核,要将考核结果与员工奖惩、晋升紧密结合起来。

四、考核经常化、制度化的原则

为使考核的各项功能得到有效地发挥,物流企业必须制定科学的考核管理制度,并且在明确考核原则、程序、方法、指标和标准的基础上,将考核工作落实到具体职能部门,实现考核经常化。

6.3.3 工作实绩评估的程序

对工作实绩的评估主要有四个方面的要求,即工作量的大小(数量),工作效果的好坏(质量),对部下的指导教育作用,以及在本职工作中努力改进与提高等创造性成果。一般来说,一个物流企业组织的工作实绩评估要经过如下几步:

一、明确任务目标标准

在每一考评周期的开始,上级与部下就任务目标进行面谈商定,作为当期的成绩评估标准。

二、制定任务完成计划

按照确认的任务目标,制定出具体的任务完成计划,从质、量、教育和改善等四个方面落实计划目标。

三、进行自我评估

职工根据预定的任务目标完成计划,对工作任务的完成情况和结果进行自我评估(同时也对自己的自我开发计划的进展情况做出自我评估)。

四、观察结果的反馈

直接上级(考评者)把在工作过程中自己对部下(被考评者)的观察结果通过面谈的形式告知部下本人(其中有工作任务完成情况、工作态度、表现等)与部下的自我评估结果相对照,对部下进行指导和教育。

五、确定成绩考评评语

直接上级根据与部下面谈的结果,填写成绩评估表,通过间接上级和人事部门的调整平衡,最终形成成绩考评评语。

就工作实绩评估过程本身而言,通过上述几步即可完结。但是,不论是国内还是国外物流企业,对不同阶层人的工作实绩评估程序是有所不同的。例如,对管理人员的工作实绩评估,往往就要听取其下属人员的意见。但大多数物流企业的工作实绩评估基本上都是参照上述所提到的一般程序进行。

6.3.4 标准编制的一般原则和程序

对员工进行实绩评估,最重要的是在坚持实绩考核原则的基础上,制定评估标准。所

谓评估标准,就是在人员评估过程中,对各类人员的功能进行评估的准则和尺度。一般来讲,评估标准包括以下几个方面:员工应该做什么,其任务、职责、工作要点是什么,这是数量标准;员工应该做到什么程度,应该怎样做,达到何种标准,这是工作质量问题;对部下是否有指导教育作用;是否在本职工作中有努力改进与提高等创造性成果等。所以在制定标准时,要注意从多方面考虑,才能得到最佳的效果。

一、标准编制的原则

- (一) 先进合理的原则
- (二) 客观严谨的原则
- (三) 便于使用的原则
- (四) 协调统一的原则
- (五) 通用的原则
- (六) 及时的原则

二、标准编制的程序

(一) 建立标准编制小组,提出工作计划

物流企业评估标准应在单位领导的带领下进行,由具有一定现代科学知识和丰富实际经验的人事干部、管理人员以及有关部门负责人组成标准编制小组。标准编制过程中应考虑以下问题:

- 1. 编制标准的目的和要点
- 2. 国内外同类人员评估标准的已有水平
- 3. 工作步骤、计划进度和分阶段目标
- 4. 编制标准可能出现的问题和相应措施
- 5. 编制标准的效果预测

(二) 编制标准草案

1. 调查研究,预试验证。首先通过工作分析,理论推演和专家设计出评估要素和要素体系。同时,在上级标准指导下,调查国内外同类人员评估的水平,初步形成评估标准试行草案,然后进行试点。

2. 起草征求意见稿,广泛听取意见。在调研和预试的基础上,编制小组应进行统计分析和综合研究,起草征求意见稿,分送相关部门,广泛争取各方面的意见,然后对标准草案进行相应的修订,形成标准草案的征求意见稿,并根据本行业的具体情况使标准详细、准确、便于实施。同时编制《评估标注编制说明书》。

(三) 标准草案的审定

物流企业的标准审定,可以先由人事部门初审,也可以请相关专家进行鉴定。把签定的意见呈报上级主管部门批准生效。

的实际工作实绩之间有差距。造成评估误差的原因很多,例如,评估项目设立不当,评估各项目之间给分数值不当,评估的目的和意义不明确,评估程序不严格以及评估人未进行培训等。

6.4 激励与工作报酬

6.4.1 激励概述

一、激励的概念和作用

激励是心理学的一个术语,是指激发人的行为动机的心理过程。激发动机是指通过各种客观因素的刺激来引发和增强人的行为的内在驱动力,即内驱力,使人始终处于一种兴奋的状态中。激励这个概念用于管理,是指激发员工的工作动机,也就是说,用各种有效的方法去调动员工的积极性和创造性,使员工奋发努力去完成组织的任务,去实现组织的目标。

激励的主要作用在于激发调动人的积极性,从而使人们能够富有成效地努力工作,以取得最大的绩效。人力资源激励在物流企业中的作用就在于:

(一) 激励在物流企业管理职能中具有重大作用,能够最大限度地激励全体员工,充分挖掘出其内在潜力,从而保持工作的有效性和高效性。

(二) 激励在物流企业实现其目标中具有重大作用,能够把物流企业所需要的有才能的人吸引过来,并长期为物流企业工作。

(三) 激励对提高员工工效具有重大作用,能够进一步激发职工的创造性和革新精神,从而大大提高工作的绩效。

二、激励的原则

在使用激励措施时,应遵循如下原则:

(一) 激励是实现组织目标的一种手段,其方向应与组织目标相吻合

(二) 激励应当针对全体员工,全面调动员工积极性

(三) 激励要考虑员工的应激程度,对不同的员工采取不同的激励措施

(四) 激励必须公正,否则,激励将产生负面效应,影响员工队伍的稳定性

(五) 激励应视为物流企业的一项经营活动,在使用激励手段时,应注意降低其成本

三、激励的形式

激励的形式主要有以下两种:

(一) 外在的激励形式,包括福利、晋升、授衔、表扬、嘉奖、认可等。其中奖惩是一种最为常见的激励形式。

奖惩就是运用奖励和惩罚的手段强化和改变人的行为。奖励往往与更高的需要有关,包括获得工作成就,达到高水平的目标等奖励活动,以获得尊重和自我实现的满足。当提

供积极的奖励不起作用时,有时又需要采取适当的惩罚来激发、强化和控制人的行为,包括批评、调职和降级等。要注意的是,奖励不仅是指单纯的发放奖金,而是指从多方面进行正强化刺激,例如,对不同的人采取不同的激励手段,对于低工资的员工,发放奖金十分重要;对于管理人员,尊重其人格,鼓励其创新则更为重要。同时,还要注意奖励的时机和频率。

(二) 内在的激励形式

包括学习新知识和新技能、责任感、胜任感、成就感等,工作和培训教育是两种常见的内在激励形式。

工作是指通过分配恰当的工作来激发员工内在的工作热情。主要包括两方面的内容,一是工作的分配要尽量考虑到职工的特长和爱好,使人尽其才,人尽其用;二是要使工作既富有挑战性,又能为员工敢于接受。

培训教育是指通过思想、文化教育和技术知识培训,通过提高员工的素质,增强其进取精神,激发其工作热情。员工在参与物流企业活动中的工作热情和劳动积极性通常与他们的自身素质有极大关系。一般来说,自身素质好的人,进取精神较强,对高层次的追求较多,在工作中对自我实现的要求较高,因此,比较容易自我激励,能够表现出高昂的士气和工作热情。所以,通过教育和培训,以提高他们的自身素质,从而增强他们自我激励的能力,也是管理者在激励和引导下属行为时通常可以采用的一种重要手段。

四、激励方法

激励方法有很多种,总体上按其内容分为以下六种激励方法。

(一) 目标激励方法

目标是人们有意识活动所指向而要达到的目的,是人们活动所追求的预期效果。目标激励方法,就是通过设置一定的目标来调动和激发员工积极性的一种方法。采用目标激励方法,是因为人是有意识的,人的行为是有目的的,是为了达到某个目标而努力的。所以,目标本身就是一种刺激,通过这种刺激可以激发员工的积极性。

(二) 产权激励方法

产权激励实际上是一种最古老、最基础的奖励方法。运用产权激励主要是通过建立规范的内部员工持股制度,员工持有了本公司的股票,享有选举权、参与决策管理权、资产受益权等,使个人利益与公司兴衰紧密联系,重新确立主人翁的地位感和责任感,物流企业的凝聚力也就随之大大增强。

(三) 强化激励方法

强化激励方法是通过对人们的某种行为给予肯定、奖励或给予否定、惩罚,以克服消极因素、发挥人的积极性的一种激励方法。强化激励有正强化和负强化之分,诸如肯定、表扬或奖励都是正强化;批评、惩罚或否定都是负强化。正强化可以使好的行为再接再厉;负强化能使不良的行为改弦易辙,向好的方面转化。正因为强化激励具有这种双重作用,所以成为人们最常用的一种激励方法。

（四）组织激励方法

组织激励就是尽可能地明确每个组织成员的责任,并让他们多承担责任,同时享有相应的权力,做到责、权、利的统一。这种激励形式包括:组织在建立严格的责任制的同时,积极推进各种形式的民主管理;还可以运用组织的各种规章制度激励员工。

（五）环境激励方法

环境包括自然环境,也包括人文环境。创造良好的物流企业环境是激励职工积极性的重要因素。这种激励方法包括:直接满足职工的某些需要;建立良好的工作环境。

（六）危机激励方法

常言道“人无远虑,必有近忧”。面对着变幻无常的市场环境,面对着激烈的、甚至是残酷的市场竞争的物流企业更是如此。一方面,随着社会的进步,新的科学技术不断涌现,人们的消费需求在不断变化,求新、求优、求异、求廉的心理普遍存在,给物流企业带来新的危机;另一方面,新的市场竞争对手和新的竞争手段不断涌现,任何停留在原有水平上的物流企业,总会被市场淘汰,这是由客观规律决定的。所以,但凡明智的物流企业家均不断强化危机意识,看到实际存在的危机随时都会制约物流企业的生存和发展,主动激发奋进,做到防患于未然。

6.4.2 报酬与福利

一、报酬和福利的内容与形式

报酬与福利都是激励员工的重要手段。合理而具有吸引力的报酬与福利不但能有效地激发员工的积极性、促进员工努力去完成组织的目标,提高组织的效益,而且能在人力资源竞争日益激烈的环境中吸引和保留住一支素质良好,且具有竞争力的员工队伍。

（一）报酬

报酬主要包括工资和各种形式的奖金。而工资又是其最重要的部分。工资是依据员工的技能、工作强度、责任、工作条件和实际工作贡献,以货币的形式分配给个人的报酬。我国物流企业的工资形式主要有计时工资、计件工资、奖金和津贴等,前两种是基本形式,后两种是辅助形式。目前,我国物流企业实行的工资制度有技术等级工资制、岗位技能工资制、职务等级工资制、结构工资制、定级升级制度和晋级增薪、降级减薪的办法等。

（二）保险

保险是社会保险的主要内容之一,它是指物流企业为保护和增进员工身体健康,保障员工在暂时或永久丧失工作能力时的基本生活需要而建立的一种物质保障制度。员工享受的保险待遇和工资、奖金、津贴都属于员工物质利益的内容,但两者的性质是不同的,保险具有社会互助性质,它不是员工从事工作获得的报酬,而是根据国家法律规定筹集的保险基金。

（三）职工福利

福利是物流企业主要依靠自己力量兴办集体福利和设施,提供个人福利补贴等,其目

的是帮助员工解决生活中的困难,改善员工生活环境,保证员工正常和有效地进行劳动。员工福利是个人消费品分配的一种形式,是间接的劳动报酬,但不属于按劳分配范畴,而属于社会消费基金的分配的范畴,它起着满足员工生活需要,促进物流企业生产率提高的重要作用。

二、报酬与福利的政策和原则

(一) 关于工资报酬方面的政策与原则

在我国物流企业中,员工的工资报酬由国家有关法律进行宏观调控性的调整。我国工资报酬的基本原则概括起来有:

1. 坚持多劳多得的按劳分配原则。
2. 坚持在提高劳动生产率的基础上,遵循兼顾国家、集体和个人利益的原则,逐步提高员工的工资报酬水平。
3. 工资标准的确定和工资的增长,应全面考虑各方面的关系,统筹兼顾、适当安排,以处理好各种差别,增强员工之间的团结,鼓励员工提高技术,促进劳动生产率的不断提高。
4. 努力做好政治思想工作,坚持精神鼓励与物质激励相结合的原则。

(二) 合理地确定工资标准,应考虑如下因素:

1. 经济实力

工资标准的水平要与国民经济发展水平和消费品的可供量相适应。

2. 员工的生活费用

这主要是指要保证员工本人及其赡养家属物质文化生活的需要。

3. 劳动质量和程度

工资标准要与劳动的复杂程度、繁重程度、精确程度以及责任大小相适应。

4. 劳动力的供求状况

要利用工资标准的确定来引导劳动力的合理流动。

(三) 关于福利方面的政策与原则

福利方面涉及的内容很多,就我国而言,在福利所涉及的方面都有相应的政策和原则。

1. 在劳动保护方面

应注意:(1)坚持安全第一,预防为主的原则;(2)坚持“安全教育”先行的原则;(3)应坚持安全检查制度的原则;(4)应坚持伤亡事故逐级上报的原则;(5)坚持“先培训,后上岗”的原则;(6)坚持员工劳逸结合、保证劳动者的娱乐和休息时间;(7)对女工和残废实行特殊劳动保护的原则;(8)坚持劳动保险的原则。

2. 在员工的文化娱乐方面

应坚持:(1)内容和形式多样化,有利于培养员工高尚情操的原则;(2)坚持少花钱,多办实事的原则;(3)坚持有组织与自愿选择参加相结合的原则。

第七章 物流企业财务管理

物流企业的财务管理包括资金的时间价值和成本分析、筹资管理、投资管理、财务分析等内容,它是通过对资金的控制和管理来达到对物流企业的管理的一种方式。

7.1 资金的时间价值和成本

7.1.1 资金的时间价值

一、资金的时间价值

资金的时间价值,是指资金随着时间的推移而形成的增值,即一定量的货币资金在不同的时间上具有不同的价值,其实质就是资金周转使用后的增值额。一定量的资金,周转使用的时间越长其增值额越大。

从形式上说,资金的时间价值是资金所有权与资金使用权相分离后,资金所有者向使用者所取得的一种报酬。从来源看,资金时间价值是社会资金使用效益的一种体现,是资金周转的结果。因此,企业的利润是资金时间价值的来源,或者说时间价值是利润在社会范围内的再分配。

资金时间价值有两种表现形式,一种是绝对数,即利息;另一种是相对数,即利率。在不考虑通货膨胀和风险报酬的情况下,通常以银行利率为基准。资金的时间价值一般可理解为企业利润率的最低界限。

二、资金时间价值的计算

资金时间价值的大小取决于资金数量的多少、占用时间的长短、收益率的高低等因素。按计息部分是否计息,资金时间价值的计算又分为单利和复利两种;按确定的可比基准日不同,又分为现值、终值、年金三种。

(一) 单利的计算法则是:只对本金计算利息,而对本金在借贷期产生的利息不再计算利息。其计算公式如下:

$$F = P(1 + i \times n)$$

式中 F —— n 年后的本利和;

P ——本金(现值);

i ——利率(收益率);

n ——计息期限。

单利计算方式不符合国际惯例,也不符合实际借贷情况,应使用复利计算。复利不仅

计算利息,也要计算利息的利息。

(二) 复利的终值和现值

1. 复利终值是指现在一定数量的本金(现值)按复利计算在将来某一特定时间的本利和。复利终值的计算公式为:

$$F = P(1 + i)^n$$

式中 F ——复利终值;

P ——本金;

i ——利率;

n ——期数。

例如,现有资金 1000 元,按复利年利率 6% 计算,两年后的期终金额是多少?

$$\begin{aligned} F &= P(1 + i)^n \\ &= 1000 \times (1 + 6\%)^2 \\ &= 1000 \times 1.124 \\ &= 1124(\text{元}) \end{aligned}$$

其中, $(1 + 6\%)^2$ 即复利终值系数 $(F/P, 6\%, 2) = 1.124$

2. 复利现值。是指未来一定时间的特定资金按复利计算的现在价值,或者说将来某一时间特定的本利和所需要的现值(本金)。现值的计算公式为:

$$P = \frac{F}{(1 + i)^n} = F(1 + i)^{-n}$$

公式中的 $(1 + i)^{-n}$ 是利率为 i , 期数为 n 的复利现值系数 $(P/F, i, n)$, 可通过查“1 元的复利现值表”求得。

3. 年金终值和年金现值

年金是指等额、定期的系列收支,即每隔一定相同时期(1 年、半年、1 季、1 月等)收入或支出相等金额的款项。

(1) 年金终值。在复利计息情况下,每期期末发生(收入或支出)相等金额的款项,全部折算为最后一期期末的终值之和,即为复利年金终值。其计算公式如下:

$$F = \frac{A}{i} [(1 + i)^n - 1]$$

其中, $\frac{(1 + i)^n - 1}{i}$ 称为年金终值系数。

如利率为 10%, 年金为 1 元, 则 3 年的年金终值系数为:

$$\frac{(1 + 10\%)^3 - 1}{10\%} = 3.31$$

年金终值系数 $(F/A, i, n)$ 可通过查“1 元的年金终值系数表”求得。

(2) 年金现值。在复利计息的情况下,每期期末发生(收入或支出)相等金额的款项全部折算为第一期期初的现值之和即为复利年金现值。其计算公式如下:

$$P = A \frac{1 - (1 + i)^{-n}}{i}$$

上式中, P ——年金现值;

A ——年金;

i ——利率;

n ——期数。

$\frac{1 - (1 + i)^{-n}}{i}$ 为年金现值系数 ($P/A, i, n$), 通过年金现值系数表查得。

年金现值是一定时间内每期期末收款项或付款项的复利现值之和。例如每年年末付款 100 元, 年利率 10%, 连续 3 年, 其年金现值计算如下:

$$P = A \frac{1 - (1 + i)^{-n}}{i} = 100 \times \frac{1 - (1 + 0.1)^{-3}}{0.1} = 100 \times 2.487 = 248.7 (\text{元})$$

7.1.2 资金成本

一、资金成本的概念

资金成本是指资金使用者为筹措和占用资金而支付的各种筹资费用和各种形式的使用费, 是将盈利的一部分支付给资金使用者的报酬, 体现着资金使用者和所有者之间的利益分配关系。

资金成本是资金所有权和使用权分离的产物。在市场经济条件下, 资金所有者不会无偿地把资金借给使用者; 资金使用者要付给其所有者一定的报酬或代价。对资金所有者来说, 一旦将资金借出或出让其使用权, 就等于失去了获取盈利的机会和条件; 对于资金使用者来说, 因为资金作为生产经营的要素, 一旦将它投入生产经营过程, 与其他生产经营要素结合形成资金运动, 就会带来资金的增值。因此, 资金使用者要将一部分盈利作为资金的使用报酬分配给资金所有者。资金成本的本质属性属于剩余价值的范畴, 如利息、股息等, 是资金所有者凭借资金所有权参与企业利益分配的形式。

二、资金成本的作用

资金成本是企业筹措和使用资金应付的报酬和代价, 其作用主要表现在:

(一) 资金成本是选择资金来源进行筹资决策的依据, 在形成多渠道筹集资金来源的前提下, 要求企业以尽可能低的代价筹集资金。因为资金成本是企业使用资金获取利润的最低界限, 所以它成为进行筹资决策、选择筹资方式、拟定筹资方案的依据。

(二) 资金成本是评价投资项目可行性、确定投资项目取舍的依据。以投资报酬率与资金成本率比较, 如果项目的投资报酬率大于资金成本率, 则该项目基本可取; 反之, 则不可取。

(三) 资金成本是评价企业综合经济效益的重要经济指标。

三、资金成本的计算

资金成本有总成本和单位成本两种形式。资金总成本是指为筹措并占用一定数量的

资金而付出的全部代价,包括取得成本和占用成本。资金单位成本是指每筹集一元资金而支付的成本。按照资金成本的习性(性态)可以把资金成本分为固定成本和变动成本两部分。资金的取得成本如股票、债券和注册费、代理发行的手续费等,一般来说与筹资总额(相关范围内)无直接的比例关系,可称之为固定成本。而资金的占用成本,如利息、股息等,则与资金的占用量成比例关系,故称之为变动成本。

资金成本经常用资金的成本率计算,资金成本率是指筹集和占用资金所负担的成本与筹资数额的比。其计算公式一般表示为:

$$\text{资金成本率} = \frac{\text{资金占用成本}}{\text{筹资总额} - \text{筹措成本}} \times 100\%$$

(一) 不同资金来源的资金成本率

1. 银行借款

银行借款的资金成本率可用贷款利率表示。在此筹资方式基本上没有筹资成本,而且利息费用计入财务费用(长期负债的利息,在筹建期计入开办费)并在缴纳所得税前扣除。故,

$$\text{银行借款的资金成本率} = \text{利率} \times (1 - \text{所得税率})$$

假设 R 为利率, T 为所得税率, V 为资金占用成本, F 为筹资总额, E 为资金固定成本, C 为资金成本率(下同), 则,

$$C = R(1 - T)$$

2. 应付债券

应付债券的资金成本计算方法和银行借款类似,只是发行债券需支付一定的发行费用。其资金成本率的计算公式为:

$$C = \frac{V}{F - E} \times (1 - T)$$

3. 优先股票

企业发行优先股票,需定期支付股息,但股息是在税后利润中列支,不会减少企业应上交的所得税。因此,优先股票资金成本率的计算公式为:

$$C = \frac{V}{F - E}$$

4. 普通股票

普通股票资金成本率的计算方法类似于优先股票,但普通股票的股利是不固定的,一般是逐年增长的。如果假设其股利增长率为 C' (常数),则普通股的资金成本率计算公式为:

$$C = \frac{V}{F - E} + C'$$

5. 所有者投资

由国家及其他所有者投入物流企业的资本金以及企业的盈余公积金和未分配利润,

企业也不能无偿使用,也需要计算资金成本。之所以投资者愿意将资金投入企业和把未分配利润再投资,是因为投资者要获取投资报酬。这部分投资报酬就可以视为所有者的机会成本,其机会成本率就是投资者在资金市场再投资可得到的报酬率,也就是所有者投资的资金成本率。

6. 其他流动负债的资金成本率

其他流动负债主要包括商业信用、企业应计未付费用和其他应付款项等。有些是企业合理占用期内可以无偿占用的,如应交税金、应付利润等;有些是一定的现金折扣,如应付账款,如果企业不享受现金折扣,其资金成本就是放弃折扣的机会成本,其资金成本率就是折扣率;如果是商业汇票贴现,其贴现率也就是应付票据的资金成本率(具体计算类似银行借款,因为贴现利息在所得税前列支)。

(二) 企业平均资金成本率的计算

平均资金成本是指企业使用各种筹资方式的加权平均成本。其计算公式为:

$$C = \sum_{i=1}^n D_i C_i$$

式中: C ——平均资金成本率;

D_i ——某项资金占全部资金的比重;

C_i ——某项资金的资金成本率。

通过测算平均资金成本,有利于企业选择合理的筹资方式,尽可能提高企业的资金使用效益。

7.2 筹资管理

在市场经济模式下,政企已经分开,物流企业已不再是政府所管的一个附属体,而成为一个自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的独立法人。此时,国家已不再向企业无偿拨款,因此企业若要进行投资并组织生产经营活动,首先就要面临一个筹资问题。

7.2.1 资金筹集渠道

资金筹集是指企业通过各种方式和法定程序,从不同的资金渠道,筹措所需资金的全过程。无论其筹资的来源和方式如何,其取得途径不外乎两种:一种是接受投资者投入的资金,即企业的资本金;另一种是向债权人借入的资金,即企业的负债。具体来说,物流企业筹资有如下几条主要渠道:

- 一、企业所有者投资,提供企业法定资本金和企业发展所需资金
- 二、利用银行信贷,取得长期借款和短期借款
- 三、发行企业(公司)债券,筹措企业发展所需的资金

四、合理利用商业信用,筹措短期债务资金

五、通过租赁方式

六、提取资本公积金

7.2.2 资金筹措方式

筹资渠道是指从哪里取得资金,而筹资方式则是如何取得资金,两者紧密联系。筹资方式不单纯是一个方法问题,除受到国家财政体制和金融体制的制约外,还受到企业筹资的外部环境和内部环境等多种因素的影响。目前,常见的筹资方式主要有:

一、向银行申请贷款

这是一种最常见的筹资方式。向银行或其他金融机构申请贷款,是向银行借钱,然后按照签订的债务合同按期向银行偿还本息。

二、向社会发行融资债券

这也是使用贷款,不过不是向银行借款,而是向社会借钱。发行债券有一个资信与担保问题,同时也必须高于同期银行存款的利率,否则难以发行。

三、向社会发行股票

当企业改为上市的股份有限公司后,它可以通过发行股票来进行筹资。通过发行股票,筹措到的资金不用偿还,且能迅速到位,而且可以大大提高企业的知名度。

四、合理利用商业信用

商业信用,是指商品购销交易中,以延期支付货款方式赊购商品或预先收取货款后发货,在商品形态上提供的信用。具体的信用形式有应付账款、应付票据和预收货款等。这种方式筹集的是企业短期债务资金。企业应按合同和结算方案及时清偿,否则会影响社会资金的良性循环。

五、融资租赁

又称财务租赁或金融租赁。它是以“融物”代表“融资”,出租单位通常融通资金提供设备、工具和仓库,以改善承租单位的生产经营能力和财务状况。在具体实务中,又有如下形式:

(一) 直接购买租赁

由出租单位出资购进设备,再转给承租单位使用。

(二) 回租

由承租单位将所购设备出售给租赁单位,再从租赁单位租回使用。

(三) 转租赁

从租赁单位租来设备,转租给承租单位使用。

六、提取盈余公积金

指从税后利润中按一定比例提取的资本公积金。它除用于弥补企业经营亏损外,按国家规定还可转增资本金,以增强企业的实力。

七、出租或典当

将自己暂时不用的设备、厂房或其他设备租出,按时收取租金;将某些季节性商品在滞销季节当出,还可以取得一大笔钱并节省仓储费与保管费,到一定时间(畅销季节)再赎回。

7.2.3 资金筹措的原则

企业使用所筹措的资金都是有代价的,需支付利息、租金等报酬。企业必须从其盈利中补偿这些报酬。所以,如何有效地以较低的资金成本筹集到企业所需的资金,必须遵循一定的筹资原则。

一、科学预测资金的需要量,及时供应资金

采用科学的方法,正确预测资金需要量是进行筹资工作的前提。根据预测结果确定企业需要筹措多少资金和什么时候需要资金,以满足经营需要。既要做到及时足额供应资金又要做到防止资金过剩,造成资金积压。

二、合理选择筹资方式,尽可能使资金成本下降

企业筹资方式有很多,且不同筹资方式的资金成本亦不相同。因此,资金成本的高低便成为筹资者首先考虑的重要原则。同时,不同筹资方式的约束条件、风险程度亦不同,应根据不同的筹资方式和不同的资金需要合理选择,取得最佳筹资效益。

三、测算投资效益,明确投资方向

企业筹资的目的是为了投资,若资金投向不合理、收益低,尽管筹资的资金成本低,也难以取得满意的资金效益,所以企业筹资时必须明确资金的投向并测算投资收益。

四、合理利用负债经营,正确处理筹资风险

负债经营就是合理地举债发展企业,正确掌握资本金与负债的比例,善于利用负债经营的积极作用,避免可能产生的财务风险。把负债经营作为财务杠杆,既有利于筹资,又能提高资金的使用效益。

7.2.4 资金筹集的决策

筹资决策是指企业对各种筹资方式的资金代价进行比较分析,使企业资金达到最优结构的过程。其核心是在多渠道、多种筹资方式条件下,力求筹集到最经济、资金成本最低的资金来源。

一、负债和所有者权益的比例决策

负债和所有者权益的比例决策,实际上就是确定负债和所有者权益的比例关系,分析企业是否合理利用了财务杠杆的作用。其决策指标主要有以下几个:

(一) 负债比率

负债比率是企业全部负债与全部资金来源的比率,用以表明企业负债占全部资金的比重。其计算公式如下:

$$\text{负债比率} = (\text{流动负债} + \text{长期负债}) \div \text{全部资金总额} \times 100\%$$

此比率过高,表明企业资金实力较弱,财务风险较大;此比率过低,表明企业不善于发挥财务杠杆的作用。

(二) 所有者权益比率

所有者权益比率是企业的所有者权益与全部资金来源的比率,用以表明企业所有者权益占全部资金的比重。其计算公式为:

$$\text{所有者权益比率} = (\text{实收资本} + \text{资本公积金} + \text{盈余公积金} + \text{未分配利润}) \div \text{全部资金总额} \times 100\%$$

此比率越高,说明企业资金实力越强,财务风险越小,但比率过高,也反映了企业不善于利用财务杠杆作用提高权益资金的盈利能力。

(三) 期望所有者权益资金收益率

从企业资金来源的性质看,企业全部资金来源可分为所有者权益和负债。负债所筹集的资金一般需支付利息。当负债的利息率低于期望投资收益率时,利用负债资金就能给企业带来更多的盈利。因此,在期望投资收益率大于负债利息率的情况下,企业可适当提高负债资金的比重,以促使企业所有者权益资金收益率增大。其计算公式为:

$$\text{所有者权益资金收益率} = \text{期望投资收益率} + (\text{负债资金} \div \text{所有者权益资金}) \times (\text{期望投资回收率} - \text{负债利息率})$$

[例] 假设某物流企业拟投资 1 000 万元建一项目,其筹资方案如下,试确定所有资金和负债资金的比例。

表 7-1 某物流企业某项目筹资方案

项目 方案	所有者权益资金比率	负债资金比率	期望投资收益率	负债利息率
方案一	70%	30%	20%	10%
方案二	50%	50%	20%	10%
方案三	25%	75%	20%	10%

$$\text{方案一的期望所有者收益率} = 20\% + \frac{30\% \times 1\,000}{70\% \times 1\,000} \times (20\% - 10\%) = 24.28\%$$

$$\text{方案二的期望所有者收益率} = 20\% + \frac{50\% \times 1\,000}{50\% \times 1\,000} \times (20\% - 10\%) = 30\%$$

$$\text{方案三的期望所有者收益率} = 20\% + \frac{75\% \times 1\,000}{25\% \times 1\,000} \times (20\% - 10\%) = 50\%$$

通过计算可知,在期望投资收益率大于负债资金利息率的条件下,负债资金比率愈

大,所有者权益资金收益率愈高,用同样多的所有者权益资金能获得更多的赢利。因此,应选择方案三,即资金结构为:所有者权益 25%,负债 75%。

二、筹资方式

筹资方式的结构决策,是根据企业已选择的基本筹资方式,通过比较分析,确定各种方式具体数额或比重的决策。一般通过计算分析各方案的平均资金成本率进行决策。

[例] 假设某物流企业筹资 2 000 万元资金,有关的资料如表 7-2 所示。试确定资金的最佳结构。

表 7-2 某物流企业筹资资料

项目 筹资方式	资金成本率	方案一结构	方案二结构	方案三结构
法人投资	9%	50%	60%	65%
发行股票	12%	15%	15%	10%
发行债券	10%	10%	10%	
银行借款	8%	15%	10%	20%
其他负债	7%	10%	5%	5%
合计		100%	100%	100%
平均资金成本率		9.2%	9.35%	9%

通过计算各方案综合平均资金成本率可知,第三方案的平均资金成本率最低,应为最佳结构。

值得注意的是,采用此法来考虑资金投资收益率。如在实践中采用此法进行资金的结构优化,需结合前述内容,考虑期望投资收益率,综合决策。

[例] 假定仍以上述资料,假定期望投资收益率为 15%,负债资金平均利息率为 8.33%,试确定某资金的最佳结构。

方案一所有者权益资金收益率=15%+ $\frac{35\%}{65\%}\times(15\%-8.33\%)=18.60\%$

方案二所有者权益资金收益率=15%+ $\frac{25\%}{75\%}\times(15\%-8.33\%)=17.22\%$

方案三所有者权益资金收益率=15%+ $\frac{25\%}{75\%}\times(15\%-8.33\%)=17.22\%$

通过所有者权益资金收益率比较,则方案一的资金组合最佳。方案一的期望所有者权益资金收益率比方案三高出 1.38 个百分点,而资金成本率仅比方案三高出 0.2 个百分点。因此,综合评价应选择方案一为佳。

7.3 投资管理

7.3.1 投资与投资决策

投资是指经济主体为获取经济效益而垫付货币或其他资源于某些事业的经济活动。投资决策是指从多个为达到同一目标而可以更换替代的可行方案中,通过对其经济性效果的分析比较,从而选定最佳方案的过程。它包括以下内涵:

- 一、投资决策分析的前提必须是该投资方案在技术上是适宜的,而且是可以实现的。
- 二、最终选择的往往是实现目标的次优方案而非最优。

7.3.2 投资决策的一般原则和决策分析的可比原则

一、一般原则

(一) 综合评价原则

投资决策是以方案的经济效益为核心进行的,投资效益最大的方案应视为最优方案。但这并不是惟一的原则,还应综合考虑其他各方面的因素,要兼顾社会效益和全局效益,进行多目标优化。

(二) 满意化原则

亦称相对优化原则。即由于多种相关因素的不确定性,投资决策只能遵循满意化原则,寻求相对优化的满意方案。

(三) 科学性原则

科学性原则包括:投资决策必须建立在科学依据基础上,数据要准确,资料要可靠,不能仅凭主观想象制定方案;能够定量分析的环节应经过严格的计算得出结论,做到定性与定量结合起来考虑。这样,决策方案才能较好地反映实际情况并符合投资项目预期目标的需要。

(四) 责任性原则

决策分析的正确与否直接关系到企业未来的生存与发展,也应与决策者切身利益相联系,决策者应按其所处地位及决策内容的性质对其所做的决策承担相应的责任,使其切身利益在一定程度上与经济效益挂钩。

(五) 民主化原则

现代社会生产和市场经济具有精微性、宏大性、高速性、瞬变性等特点,任何一个决策者都不可能独立完成动态信息的收集、分析、整理、归纳工作,进而也难以据此进行判断,并完成决策分析的任务,这就要求由个人决策向群体决策过渡,提高决策效率。

二、投资决策分析的可比原则

投资项目的决策分析,是一个多方案的经济比较过程。要使其能够得出正确的结论,

达到择优的目的,参与比较的不同技术方案必须同时满足规定的可比条件,主要有以下四个方面:

(一) 满足需要可比原则

兴建一个投资项目,最终是通过销售产品或提供特定的服务去获取经济效益的。满足需求可比,是要求投资项目的各备选方案在其产品或所提供的数量、质量、品种(项目功能)上大致相同的前提下去进行投资效益分析。例如,某连锁店拟建立一个配送中心,经技术论证,提出了两种不同的技术方案,投资额各不相同。如果两种方案的规模、经营能力及服务质量均相同,那么当然应考虑选择投资较少的方案(假设其他可比条件具备)。如果两方案的经营能力不一样,投资大的经营能力也大,则两方案就不具备满足需要可比条件,不能直接进行经济比较。同样,如果两方案经营能力虽相同,但当投资额大的方案的服务质量优于投资小的方案时,也不能直接进行经济比较。在上述情况下,必须先对投资额较少的方案拟订一个附加投资方案,使其经营能力之和或服务质量能达到与大额投资方案相同的水平,然后才能进行比较。

(二) 消耗费用可比原则

各备选方案在满足同样需求目标的前提下,由于各自的工艺特点、技术及施工条件等方面的原因,所消耗的费用不尽相同。这里既包括方案的初始投资(固定投资),也包括方案的运营费用。往往初始投资大的方案,其运行费用较小。反之亦然,否则就谈不上方案的比较问题。除此之外,还应考虑与方案有关的相邻部门的消耗费用,即“相关投资”和相关成本的计算以及复合产品与联产产品的成本分摊计算等。

(三) 价格指标可比原则

一方面,要求各方案必须采用相应时期的价格指标,因为近期价格和远期价格通常是不一致的,换言之,不同时期的价格应分别应用于不同时期的方案比较;另一方面,由于某方案投入的社会劳动与提供的产品或服务的现行价格受供求关系的制约,有时明显的不合理,在与其他方案进行比较时,需要以现行价格为基础,适当地进行调整或换算。

(四) 时间可比原则

投资方案的经济分析,是以方案耗费与收益的综合分析为决定依据的,只有当各方案净收益大致相同时,才能以初始投资进行比较,所以在一般情况下,方案的比较要涉及到收益的计算。而一个项目投入经营后,每年都有相等或不相等的经济收益,且时间越长收益越多。由此可见,收益的计算有个时间问题。另一方面,有些经济比较方法要求将方案的初始投资分摊准确预计,所以必须事先规定一个方案的总期限,称之为方案计算期或有效期。时间可比的要求之一,就是指各参选方案的计算期必须一致,这对方案的经济评价至关重要。至于取多少年,各行业、各类型的项目自有相应的规定。对于中小型项目,虽无统一的规定,但考虑到技术进步及通货膨胀的影响,在方案比较时,计算期一般不宜取的过长,以免造成经济评价失真。由于计算期也就是方案投资的有效期,对其期限的规定将直接影响到方案投资回收期、预期赢利水平等重大经济指标的确定,所以在确定计算期

时,除了要参照社会上同类项目的平均使用寿命外,还需综合考虑上述因素的要求。时间可比的另一层含义是指方案采用动态分析法时,基准年的取法必须一致。

7.3.3 现金流量及其表示方法

投资决策中的现金流量是指在一定时期内因投资引起的现金支出和现金收入的增加数额。这里所说的现金,不仅包括货币,还包括投资项目需要投入的企业原来所拥有的非货币资源的变现价值或重置成本,如投资项目使用的原有厂房、设备等。

一、现金流出量

指实施投资方案所需要的全部货币支出量。主要包括:

- (一) 固定资产原始投资及追加投资
- (二) 无形资产及递延资产投资
- (三) 流动资产投资
- (四) 投资项目营运成本等

二、现金流入量

一个投资方案的现金流入量是指该方案投入使用后所引起的现金收入的增加额,通常包括:

(一) 营业现金流入量

即项目投入使用后在其寿命期内,由于生产经营所带来的现金流入量,是销售收入扣除有关的付现成本增量及税项后的余额。其中付现成本是必须用现金支付的销售成本,可以用销售成本减折旧来估算。

$$\begin{aligned}\text{营业现金流入} &= \text{销售收入} - \text{付现成本} - \text{所得税} \\ &= \text{销售收入} - (\text{销售成本} - \text{折旧}) - \text{所得税} \\ &= \text{税后净利} + \text{折旧}\end{aligned}$$

(二) 固定资产报废时的残值收入或中途的变价收入

(三) 收回的其他投资额

如项目结束时收回的流动资金等。

三、现金净流量

即每年现金流入量和现金流出量之间的差额,其计算公式为:

$$\text{现金净流量} = \text{现金流入量} - \text{现金流出量}$$

[例] 某项目投资额为 330 万元,使用寿命为 6 年,残值为 10 万元,年定额折旧费为 20 万元,每年固定资产销售额及经营费用分别为 100 万元及 50 万元,试计算该项目现金流。

- 1. 纳税前收益 $= 100 - 50 - 20 = 30$ 万元
- 2. 税金 $= 30 \times 33\% = 9.9$ 万元
- 3. 纳税后收益 $= 30 - 9.9 = 20.1$ 万元

4. 年现金流量(年净收益)=20.1+20=40.1 万元
5. 项目总现金流量=-130+20.1×6+10=+0.6 万元
- 该项目现金流为“+”0.6 万元。实际工作中采用表格计算,称为现金流量表。

7.3.4 投资决策的主要技术方法

投资方案评价所使用的方法分为非贴现和贴现两大类。前者没有考虑资金的时间价值,计算较为简单;后者则考虑了资金时间价值对投资决策的影响,比非贴现更为准确、合理,但计算较为复杂。

一、贴现的分析评价方法

贴现的分析评价方法,是指考虑货币时间价值的分析评价方法,主要包括净现值、现值指标、内含报酬率等。

(一) 净现值法

净现值是指投资方案所产生的现金净流量以资金成本为贴现率折现之后与原始投资额现值的差额。净现值法就是按净现值大小来评价方案优劣的一种方法。净现值大于零则方案可行,且净现值越大,方案越优,投资效益越好。

计算净现值的公式为:

$$\text{净现值} = \sum_{k=1}^n \frac{I_k}{(1+i)^k} - \sum_{k=1}^n \frac{O_k}{(1+i)^k}$$

其中,

- n ——投资涉及的年限
- I_k ——第 k 年的现金流入量
- O_k ——第 k 年的现金流出量
- i ——预定的贴现率

[例] 设贴现率为 10%,有三项投资机会,有关数据如表 7-3。

表 7-3 三种方案的收益比较

期间	A 方案		B 方案		C 方案	
	净收益	现金净流量	净收益	现金净流量	净收益	现金净流量
0		(20 000)		(9 000)		(12 000)
1	1 800	11 800	(1 800)	1 200	600	4 600
2	3 240	13 240	3 000	6 000	600	4 600
3			3 000	6 000	600	4 600
合计	5 040	5 040	4 200	4 200	1 800	1 800

A、B 两项投资的净现值为正数,说明该方案的报酬率超过 10%。如果企业的资金成本或要求的投资报酬率是 10%,这两个方案是有利的,因而是可以接受的。C 方案净现值为负数,说明该方案的报酬率达不到 10%,因而应予放弃。A 和 B 相比,A 方案更好些。

$$\begin{aligned}\text{净现值(A)} &= (11800 \times 0.9091 + 13240 \times 0.8264) - 20000 \\ &= 21669 - 20000 \\ &= 1669\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{净现值(B)} &= (1200 \times 0.9091 + 6000 \times 0.8264 + 6000 \times 0.7513) - 9000 \\ &= 10557 - 9000 \\ &= 1557\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{净现值(C)} &= 4600 \times 2.487 - 12000 \\ &= 11440 - 12000 \\ &= -560\end{aligned}$$

(二) 现值指数法

现值指数,是指投资方案未来现金净流量现值与原始投资额现值的比值。现值指数法就是使用现值指数作为评价方案优劣的一种方法。现值指数大于 1,方案可行,且现值指数越大方案越优。计算现值指数的公式为:

$$\text{现值指数} = \sum_{k=1}^n \frac{I_k}{(1+i)^k} \div \sum_{k=1}^n \frac{O_k}{(1+i)^k}$$

该方法与净现值法的区别在于采用现值比的方法,弥补了净现值法难以正确评价不同投资方案优劣的不足,因而使用范围较广。

根据表 7-3 的资料,三个方案的现值指数如下:

$$\text{现值指数(A)} = 21\,669 \div 20\,000 = 1.08$$

$$\text{现值指数(B)} = 10\,557 \div 9\,000 = 1.17$$

$$\text{现值指数(C)} = 11\,440 \div 12\,000 = 0.95$$

A、B 两项投资机会的现值指数大于 1,说明其收益超过成本,即投资报酬率超过预定的贴现率。C 项投资机会的现值指数小于 1,即投资报酬率没有达到预定的贴现率。如果现值指数为 1,说明贴现后现金流入等于现金流出,投资的报酬率与预定的贴现率相同。

(三) 内含报酬率法

所谓内含报酬率,是指能够使未来现金流入现值等于未来现金流出现值的贴现率,或者说使投资方案净现值为零的贴现率。内含报酬率法是根据方案本身内含报酬率来评价方案优劣的一种方法。内含报酬率大于资金成本率则方案可行,且内含报酬率越高方案越优。其计算公式为:

$$\begin{aligned}\text{内含报酬率} &= \text{低报酬率} + [\text{低报酬率净现值} \div (\text{低报酬率净现值} \\ &\quad - \text{高报酬率净现值})] \times 100\%\end{aligned}$$

内含报酬率的计算,通常采用“逐步测试法”。计算程序为:

$$\text{营业周期} = \text{存货周转天数} + \text{应收账款周转天数}$$

把存货周转天数和应收账款周转天数加在一起计算出来的营业周期,指的是需要多长时间能将期末存货全部变为现金。一般情况下,营业周期短,说明资金周转速度快;营业周期长,说明资金周转速度慢。

(二) 存货周转天数

存货的流动性,一般用存货的周转速度指标来反映,即存货周转率和存货周转天数。

存货周转率是衡量和评价企业购入存货、投入生产、销售收回等环节的管理状况的综合性指标。它是销售成本被平均存货所除而得到的比率,或叫存货的周转次数。用时间表示的存货周转率就是存货周转天数。计算公式为:

$$\begin{aligned}\text{存货周转率} &= \text{销售成本} \div \text{平均存货} \\ \text{存货周转天数} &= 360 \div \text{存货周转率} \\ &= 360 \div (\text{销售成本} \div \text{平均存货}) \\ &= (\text{平均存货} \times 360) \div \text{销售成本}\end{aligned}$$

公司中的销售成本数据来自损益表,平均存货来自资产负债表中的“期初存货”与“期末存货”的平均数。

一般来讲,存货周转速度越快,存货占用率越低,流动性越强,存货转换为现金或应收账款的速度越快,提高存货周转率可以提高企业的变现能力,而存货周转速度越慢则变现能力越差。

(三) 应收账款周转天数

反映应收账款周转速度的指标是应收账款周转率,也就是年度内应收账款转为现金的平均次数,它说明应收账款流动的速度。用时间表示的周转速度是应收账款周转天数,也叫平均应收账款回收期或平均收现期,它表示企业从取得应收账款的权利到收回款项并转换为现金所需要的时间。其计算公式为:

$$\begin{aligned}\text{应收账款周转率} &= \text{销售收入} \div \text{平均应收账款} \\ \text{应收账款周转天数} &= 360 \div \text{应收账款周转率} \\ &= (\text{平均应收账款} \times 360) \div \text{销售收入}\end{aligned}$$

一般来说,应收账款周转率越高,平均收账期越短,说明应收账款的收回速度越快。否则,企业的营运资金会过多地呆滞在应收账款上,影响正常的资金周转。

(四) 流动资产周转率

流动资金周转率是销售收入与全部流动资产平均余额的比值。其计算公式为:

$$\text{流动资产周转率} = \text{销售收入} \div \text{平均流动资产}$$

其中, $\text{平均流动资产} = (\text{年初流动资产} + \text{年末流动资产}) \div 2$

流动资产周转率反映了流动资产的周转速度。周转速度快,会相对节约流动资产,等于相对扩大资产投入,增强企业盈利能力;而延缓周转速度,则需要补充流动资产参加周转,形成资金浪费,降低企业盈利能力。

（五）总资产周转率

总资产周转率是销售收入与平均资产总值的比值。其计算公式为：

$$\text{总资产周转率} = \text{销售收入} \div \text{平均资产总额}$$

其中， $\text{平均资产总额} = (\text{年初资产总额} + \text{年末资产总额}) \div 2$

该项指标反映了资产总额的周转速度。周转越快，销售能力越强。企业可以通过薄利多销的办法，加快资产周转，带来利润绝对额的增加。

三、负债比率

负债比率是指债务和资产、净资产的关系。它反映了企业偿付到期的长期债务的能力。

（一）资产负债率

资产负债率是负债总额除以资产总额的百分比，也就是负债总额与资产总额的比例关系。资产负债率反映了在总资产中有多大比例是通过借债来筹集的，也可以衡量企业在清算时保护债权人利益的程度。计算公式为：

$$\text{资产负债率} = (\text{负债总额} \div \text{资产总额}) \times 100\%$$

这个指标反映了企业的全部资产中负债总额占多大比重，用以衡量企业财务的支撑能力，从负债比率高低可了解企业负债是否适度，负债经营是必要的，但负债比例过大，企业风险也越大，财务状况就不稳定。企业在筹集资金时就应安排筹资组合，调整负债比率，降低财务风险。

（二）产权比率

产权比率也就是衡量长期偿债能力的指标之一。这个指标是负债总额与股东权益总额的比率，也叫做债务股权比率。其计算公式为：

$$\text{产权比率} = (\text{负债总额} \div \text{股东权益}) \times 100\%$$

该项指标反映了由债权人提供的资本与股东提供的资本的相对关系，反映企业基本财务结构是否稳定。一般来说，股东资本大于借入资本较好。这个指标值越大，说明企业财务风险越大；反之，财务风险越小。

（三）有形净值债务率

有形净值债务率是企业负债总额与有形净值的百分比。有形净值是股东权益减去无形资产净值后的净值。其计算公式为：

$$\text{有形净值债务率} = [\text{负债总额} \div (\text{股东权益} - \text{无形资产净值})] \times 100\%$$

有形净值债务率指标实质上是产权比率指标的延伸，是更为谨慎、保守地反映企业清算时债权人投入的资本受到股东权益保障的程度，从长期偿债能力来讲，比率越低越好。

（四）已获利息倍数

已获利息倍数指标是指企业经营业务的收益与利息费用的比率，用以衡量偿付借款利息的能力，也叫利息保障倍数。其计算公式为：

$$\text{已获利息倍数} = \text{税前利息倍数} \div \text{利息费用}$$

已获利息倍数指标反映企业经营收益为所需支付的债务利息的多少倍。只要已获利息倍数足够大,企业就有充足的能力偿付利息,否则相反。

四、盈利能力比率

盈利能力就是企业赚取利润的能力。反映企业盈利能力的指标很多,通常使用的主要有销售净利率、销售毛利率、资产净利率和净值报酬率。

(一) 销售净利率

销售净利率是资金净利与销售收入的百分比,其计算公式为:

$$\text{销售净利率} = (\text{净利} \div \text{销售收入}) \times 100\%$$

该指标反映每一元销售收入带来的净利润是多少,表示销售收入的收益水平。从销售净利率的指标关系看,净利润与销售净利率成正比关系,而销售收入额与销售净利率成反比关系。企业在增加销售收入额的同时,必须相应地获得更多的净利润,才能使销售净利率保持不变或有所提高。

(二) 销售毛利率

销售毛利率是毛利占销售收入的百分比,其中毛利是销售收入与销售成本的差。其计算公式为:

$$\text{销售毛利率} = [(\text{销售收入} - \text{销售成本}) \div \text{销售收入}] \times 100\%$$

销售毛利率,表示每一元销售收入扣除销售成本后,有多少钱可以用于各项期间费用和形成盈利。销售毛利率是企业销售净利率的最初基础,没有足够大的毛利率便不能盈利。

(三) 资产净利率

资产净利率是企业净利与平均资产总额的百分比。其计算公式为:

$$\text{资产净利率} = (\text{净利润} \div \text{平均资产总额}) \times 100\%$$

$$\text{平均资产总额} = (\text{期初资产总额} + \text{期末资产总额}) \div 2$$

该指标表现企业资产利用的综合效果。指标越高,表明资产的利用效率越高,说明企业在增加收入和节约资金使用等方面取得了良好效果,否则相反。

(四) 净资产收益率

净资产收益率是净利润与平均净资产的百分比,也叫净值报酬率或权益报酬率。其计算公式为:

$$\text{净资产收益率} = \text{净利润} \div \text{平均净资产} \times 100\%$$

其中: $\text{平均净资产} = (\text{年初净资产} + \text{年末净资产}) \div 2$

净资产收益率反映公司所有者权益的投资报酬率,具有很强的综合性。

7.4.2 财务比较分析

比较分析法是指通过指标的对比分析确定指标间差异或趋势的方法。比较有三种基本表达方式,即绝对额的比较、百分数的比较和比率的比较。比较有四种基本类型:与本企业

业以前多期的历史资料相比较;与同行业先进企业相比较;与同行业平均水平相比较;实际与预算相比较。

财务分析中最常见的三种比较分析法是:比较财务报表、趋势分析和共同比财务报表。

一、比较财务报表

将最近两三期或数期的报表并列在一起编制而成的报表。为了便于分析者进行分析易于掌握变化动向,比较财务报表除列出各期报表金额外,通常还列出增减额及增减百分数。

二、趋势分析

又称水平分析,即统计学中的时间序列分析。它将连续数年的财务报表中的某项重要项目进行比较,计算该项目前期及后期的增减方向和幅度,以说明企业财务状况或经营成果的变动趋势。其中,计算定基发展速度或环比发展速度以进行趋势分析又最为常见。财务分析中,通常对销售收入和总资产进行趋势分析以衡量企业规模发展状态,对净收益进行趋势分析以衡量企业长期获利能力。

三、共同比财务报表

将报表中某项关键项目的金额,如收益表中的销售收入额,以资产负债表中的资产总额或负债及所有者权益总额作为 100%,而计列其余纵向排列的项目相当于该关键项目金额的百分比。通过共同比财务报表,可显示各项目的相对地位。

第八章 物流企业信息管理

8.1 管理信息系统

《中国企业管理百科全书》给管理信息系统下了一个明确的定义：“一个由人、计算机等组成的能进行信息的收集、传送、储存、加工、维护和使用的系统。”从定义中可以看出，管理信息系统(MIS)不只是一个技术系统，而是一个包括人在内的人机系统，也是一个管理系统、社会系统。

信息系统(IS)的发展迄今已有约 40 年的历史，在反复不断地探索中得到逐步完善并形成了一套自己的研究方向、发展分支、理论体系和结构框架，并运用计算机网络通信等现代化的工具与手段，服务于管理领域的信息处理，集信息科学、计算机科学、管理科学、决策学、系统科学、认知科学、人工智能、认识论、方法论等学科于一体，构成为一门热门学科。

信息系统的研究方向大致可以概括为三个领域：一是从处理对象的需求出发来研究信息处理的规律，也就是说从信息处理对象和处理方法来研究信息系统的概念、框架、结构、具体开发方法和技术等；二是从建立系统的角度来研究信息系统的开发规律，即从信息系统研制和开发的角度来研究人们对客观事物认识的规律、IS 开发的规律、系统分析与设计的理论、开发方法与开发工具等；三是从管理和评价系统的角度来研究 IS 运行管理、维护与评价，即从 IS 的评价、管理的角度来研究信息系统的评价指标与方法、管理与审计制度、评价体系以及在未来组织中的地位、作用与发展等。

管理信息系统(MIS)是信息系统发展的一个重要分支，最早是由基莱荷(J. D. Gallanger)提出来的，它是在传统的电子数据处理系统(EDPS, electronic data processing system)的基础上发展而来的，大约经历了 30 年的发展过程。

8.1.1 物流企业管理信息系统的发展

物流企业的计算机管理是随物流企业的管理方式和计算机技术的进步一同发展的。在相互作用下，物流企业 MIS 从低层向高层，从简单到复杂，从单纯的数量管理向质量管理发展，从模拟现行管理体制向改革现行管理体制发展，特别是在综合性不断提高、管理方法互相融合的情况下，物流企业 MIS 在共有的特性方面有了新的进展，针对各类物流企业 MIS 建设的不同侧重和特点的新理论新方法更是令人目不暇接，从物流企业 MIS 的发展过程可以更清楚的看到物流企业 MIS 的发展趋势。

我国大中型物流企业管理信息系统，经过多年的努力，在系统开发、建设与应用方面

取得了显著的成绩,积累了许多经验,培养了一批人才,并获得了一定的经济效益,为今后更高层次的发展奠定了基础。虽然起步较晚,普及率较低,但发展较快,在物流企业发展的几个阶段中取得了好的经验。

20 世纪 80 年代初期,国内许多物流企业与工业企业一样,开始使用 PC 级的计算机设备来辅助办公,一般情况下,单机系统被用来进行文字处理、信息的查询和统计等较为简单的作业,物流企业的内部计算机设备并未形成功能统一、资源共享、配合作业的有机系统,因而其应用性能很差。

就在同期,在借鉴苏联管理体制与系统开发方法的基础上,物流企业以中小型机为中心,智能与非智能终端为远程和近程终端,网络多为星型网络,处理方式为批处理方式与联机方式,开发语言以 COBOL 语言、环型数据库、终端专用语言与厂家专用语言工具为主体,较全面的模拟了当时的管理体制,但问题是相当突出的。由于设备引进不统一,各厂家技术标准相互封闭,硬件故障多,维修不便,系统正常维护和运转开销大,许多物流企业养不起。软件开发周期长,物流企业管理人员对新管理方法的疑虑,都严重影响了 MIS 的推广和应用。我国 MIS 的开发与应用同发达国家同阶段相比,有两大不足:一是在开发方面更新换代的规划性不强,使 MIS 在经历一个相对稳定的应用期后(当时为 5 年)继承发展性不够;二是在应用方面以培养人才和科研为主,经济效益综合效益不明显,从而使系统的生命周期较短。但物流企业管理的系统框架和行业数据的标准化对物流企业 MIS 的发展提供了一个“参考标准”。

随着信息科学的发展和计算机在我国的普及应用,越来越多的物流企业要求开发出符合自身组织运营特点的管理信息系统,并且陆续开发了一些较实用的管理信息系统,如大中商业进销存管理信息系统、铁路运营控制与调度管理信息系统等。

随着计算机的应用与发展,特别是硬盘容量的扩大,开发者把过去的大系统经过分解后在微机上重新开发,较好地适应了经济条件和管理水平。由于开发成本低,物流企业 MIS 出现了百家争鸣的现象,同一种管理有许多种实现方法。这一阶段的主要缺点是重复开发严重,整体结构差,缺乏企业级数据库及管理信息系统开发的统一格局。在技术方面,数据共享、系统容量、各种数据库之间的联系等方面也存在较多问题。另外,一些从西方国家引进的物流企业 MIS,由于物流企业的定义与要素差距较大,效果普遍不佳。但对具体项目多种创新性的模拟方法和编程技巧为后来 MIS 的开发和软件工具的发展提供了有用的经验。

从物流企业管理的发展角度来看,管理信息系统能够更深入地利用实际经营状况过程中的信息去研究经营活动的发展趋势、经营计划对经营过程的调节与控制、最佳资源配置、企业的经营发展战略等内容。物流企业管理信息化是现代化建设和推进国民经济信息化的非常重要的组成部分,要把实施物流企业管理信息化放在当今物流企业发展的重要位置来考虑;应配合国有物流企业的改革,围绕增强物流企业的竞争力,提高物流企业的经济效益,积极主动地加快物流企业业务流程的创新、重组与优化,用现代化的信息前沿

技术和信息资源支持物流企业的有效运作。物流企业管理信息化的管理理念和模式要创新,信息社会化服务的力度要加强,运用并行工程的理论与方法,对物流企业进行扁平式管理,实现管理信息过程、物流与商流、人机适应过程、网络需求主体及投入产出的合理化。

随着科学技术的不断进步、市场经济的发展和我国经济改革的需要,急需在现有的基础上,进一步总结经验,研究当前存在的问题,从整体上形成一个由单项向综合、由分散向集中、由局部向全局、由管理型向决策支持型的过渡,建立企业级资源共享网络化数据库管理信息系统模型,从模拟现行管理体制到推动现行管理体制的改革,实现我国各物流企业的管理信息现代化。因此,大力开展管理信息系统开发方法的研究,开发适用于我国现代化建设急需的、经济的、标准化的管理信息系统是非常必要和迫切的。

管理信息系统的研究目标应当着重突出三个方面:一是系统的集成化,即为确保信息资源的最大利用率,对系统内部的各种资源设备进行统一规划,使系统的各个部分协调、高效、低成本地完成组织的日常信息处理工作;二是完善开放型的人机交互系统,即在系统中科学地贯彻执行系统的管理指令,对组织的人、财、物以及各种资源,如物流、资金流等进行管理和控制;三是优化系统的分析、计划、预测和控制功能,即强调对信息的深加工和管理方法的作用。充分利用各种模型对组织的经营活动中各个环节进行分析和预测,控制各种可能影响实现组织目标的因素,用科学的方法,最优化地分配人、任务、设备、资金、原料和能源,从而达到科学合理组织、调度、监督、调节机制等。

8.1.2 我国物流企业管理信息系统研究与开发的状况分析

管理信息系统的开发与研究应当强调科学的管理方法和定量化管理模型的运用及优化作用;强调系统对经营过程的预测与监控作用;强调系统对数据更深层次的开发与利用,进而利用信息处理来分析物流企业经营状况及其外部环境等因素;强调利用科学的系统化开发方法、高效率低成本的系统结构和优化的数据处理模式来建立成功的物流企业管理信息系统。

一、MIS 研发过程中所存在的问题

(一) 集成性不强

从 20 世纪 80 年代开始,许多物流企业都购置了计算机,如 VAX、FACOM、苹果机、北极星和今天的奔腾系列等。由于计算机技术发展很快,MIS 在不同时期采取不同设备和技术,造成各应用系统在硬件和软件上达不到系统的集成效应,从而导致信息管理统一性不强,大多是信息的“孤岛”,给信息系统集成化带来一定障碍。

(二) 管理与开发不匹配

MIS 系统是一项系统工程,涉及到物流企业管理的各个环节,牵扯到物流企业的人、财、物及各种管理思想、管理办法、管理程序,同时又需要用计算机及相关技术如网络技术、通信技术 etc 实现。应用开发应当是管理与技术的有机结合,必须站在整个物流企业的

角度上去规划设计 MIS,使物流企业的管理、经营的各个环节都处于科学的受控状态。但目前我国部分物流企业的 MIS 系统能体现物流企业整体管理与控制思想的不多,管理与技术应用结合差距较大,造成开发与应用不能很好结合的问题。

(三) 规划性不强

许多物流企业重视计算机硬件的购置,缺乏对机器的选型论证和应用软件的配套,没有规划性。物流企业的计算机应用不是一蹴而就的,要经过一个过程,在这个过程中,随着计算机技术的发展和现代管理思想的现代化,应使计算机应用采取不同的运行环境和开发平台,甚至用不同的管理思想。由于大多数物流企业缺少一个行之有效的总体规划,致使各子系统之间耦合不紧,共享效率低。

有些物流企业起初有一个总体规划,但随着技术的发展、形势的变化,没有实时的对规划进行修改和完善,没有按规划一步步去实施,常常造成应用上的大起大落,这一点在管理和维护上表现得尤为突出。在 MIS 建立和应用的过程中,必须整理和保存相关文档,以利于二次开发和维护,有计划的进行更新换代,但尽可能地使维护与开发分开,保证系统有一个相对稳定的使用过程,应用开发人员有一个实践和认识的深化过程,在保证对 MIS 的消化吸收和对新技术有较全面的应用方案后,进行二次开发。

现在物流企业开发的大起大落,不但是横向重复开发,纵向也是如此,前后两代系统之间,在管理方法、系统设计、程序设计方面连续性差。由于局限于条块,管理模式的实现与各种标准都不够成熟,使管理系统通用性差,适应性与灵活性较差,维护更新困难,系统的生命周期较短,有些系统在更新换代时,全盘推翻,系统开发周期长,维护开销大。

(四) 网络条件下数据库管理缺乏科学性

进入 20 世纪 80 年代后期,管理信息系统的建设开始在国内相当多的物流企业内部和部门形成热潮,MIS 的具体内容虽因各单位具体需求而异,但主要是围绕数据库技术和计算机网络技术进行开发和组建的,在一定程度上为物流企业和部门解决了信息管理计算机化的时代需求;但 MIS 在应用和开发上也存在着一些弱点,其表现为:

1. 许多物流企业的网络系统平台的操作以命令行方式为主,操作人员需记忆比 DOS 复杂而大得多的命令。这样,对操作人员的要求较高,从一定程度上阻碍了网络应用的推广。

2. 商用软件开发中,标准性差,复杂度大,应用系统无法跨平台应用和移植。

3. 系统质量难以保证,维护依赖性强,传统的 MIS 开发过多的依赖于开发人员的素质,而大部分用户不具备监督软件开发和软件测试的能力,难以消除 MIS 的质量隐患,由此也产生了维护和修改的困难。

4. 培训工作复杂,用户难以使用,由于各物流企业部门的 MIS 无统一的用户界面和操作流程,故 MIS 完成后,培训对开发者和应用者都是一项繁琐的工作,培训的质量影响到系统的工作效率。

5. 开发周期长,生命周期短。MIS 开发是根据用户的具体需求,基于一特定的操作系

统,采用高级编程语言(如 Foxpro、C、C++等)进行底层开发,这样一旦需求或设备改变,就必须重新开发,系统的生命期缩短。

(五) 远程通信速度慢,实现难度大,无法建立覆盖范围广泛的网络。

二、MIS 系统功能设计中的主要问题

(一) 系统功能中主干功能的意义不够突出,简单模拟的多,归纳提高不够,主要功能和数据过于繁杂,对处理数据筛选不够。在实现中,系统设置、统计、报表、数据处理结合不够紧密。特别是有些管理系统功能项目很多,不易掌握,容错性较差,推广应用比较困难。

(二) 各业务部门采集数据结构不一致,时间不同步。

(三) 系统整体结构中,核心部分不确定,没有建立核心部分规范化的原则,中心模块的意义没有体现出来,在数据库结构和功能模块的建立上对系统的维护、扩展、再造更新考虑不足。

(四) 各子系统和主要功能的接口随意性强。

(五) 用户界面中的功能分类与计算机管理的深化不相适应。

(六) 系统扩展空间小,新的管理方法和新技术的应用在系统设计中没有很好的结合。

8.2 物流企业管理信息系统的建立

8.2.1 物流企业对 MIS 的要求

一、物流企业对 MIS 功能的设计需求

随着科学技术的进步,市场经济的发展和我国大中型物流企业深化改革的需要,急需在现有的基础上,进一步总结经验,研究当前存在的问题,从整体上形成一个由单项向综合、由分散向集中、由局部向全局、由管理型向决策支持型的过渡,实现资源共享,从模拟现行管理体制到推动现行管理体制的改革,实现物流企业管理现代化。

物流企业引进先进的信息处理技术,不仅会提高物流企业的自动化程度和信息共享度,提高工作效率,降低成本;更重要的是从根本上改变物流企业的战略发展,在经营和管理方式上上一个台阶。物流企业的管理信息系统将迅速统一信息交流渠道,有效地促进物流企业各部门之间的协作,实现物流企业经营管理方式的转变。以 MIS 建设为契机,物流企业可以进一步改善管理,改变物流企业与客户、物流企业各级决策者与业务人员以及业务人员之间的信息交流方式。今后物流企业的竞争将紧紧围绕物流企业对信息资源的占有而展开。建立物流企业级 MIS,在加强物流企业内部信息处理的同时,也为进入贸易、金融、信息等网络打下基础。实施电子商务的基础,就是物流企业内部计算机管理信息系统的开发与应用。因此,建立高效、适用的企业级管理信息系统,已成为摆在我们面前的非常迫切的工作。

二、物流企业对管理信息系统建设的需求

从物流企业管理功能和业务发展的角度,物流企业对 MIS 的建设需求主要体现在以下几个方面:

(一) 改善物流企业内部和物流企业信息交流方式,满足业务部门对信息处理和共享的需求,在物流企业管理和业务过程中,使物流企业信息更有效地发挥效力。

(二) 提高办公自动化水平,提高工作效率,降低管理成本,提高物流企业在市场上的竞争能力。

(三) 通过对每项业务的跟踪监控,物流企业的各层管理者可以了解业务进展情况,掌握第一手资料;通过信息交流,及时掌握经营管理数据,增强对业务的控制,为决策提供数据支持。

(四) 加强物流企业对员工的管理,随时了解所辖人员的背景材料和业务进展,分析工作定额,合理调度资源,加强管理能力。

(五) 管理信息系统的建设应综合利用计算机技术、通信技术和信息技术,将系统建成实用、稳定、可靠、高效、能体现新技术并能满足物流企业主要业务处理,完成信息查询、加工、汇总、分析的管理信息系统,最终为决策提供支持。

8.2.2 物流企业的管理信息系统的建立

信息作为经济发展的重要战略资源已成为社会生产力的重要因素,随着信息网络化的发展,物流企业管理信息网络化得到了进一步实现,物流企业正以崭新的模块化方式进行要素重组,建立完善的 CIO 组织与物流企业 MIS 信息化网络体系,使管理信息化成为推动物流企业和社会经济发展的重要因素之一。所以说,管理信息系统(MIS)不仅仅是一个技术系统,而且是一个人机系统、管理网络化系统和社会系统。

一、管理信息系统建设过程中应注意的问题

现有开发的物流企业内部的管理信息系统或单项子系统,由于种种原因,离用户的最终目标还有一定距离。目前物流企业的计算机应用基本集中在财务管理和文字处理方面,企业级 MIS 系统应用面小,应用效果不理想,综观 MIS 建设中的经验与失败,在 MIS 建设中应把握以下几点:

(一) 明确 MIS 的建设目标

管理信息系统(MIS)是“一个由人、计算机等组成的能进行信息的收集、传送、储存、加工、维护和使用的系统”。管理信息系统的技术与知识结构是由三大要素来支撑的,即系统工程方法、定量化管理分析方法和信息处理及计算机应用技术。

目前,我国许多物流企业都搞过计算机应用开发,但真正收到成效的并不多。有些物流企业不清楚 MIS 建设的目标,赶时髦,或仓促上马,忽视基础建设,使建成的系统基本是手工过程的计算机模拟,从而导致应用层次不清,归纳提高不足,不能真正发挥 MIS 的作用。另外,由于许多物流企业管理方式比较落后,在系统化管理过程中缺乏科学性,无法

针对现行管理体制制定出科学的、规范的、可行的 MIS 建设目标。

管理信息系统的建设必须与物流企业管理体制相结合,在一个陈旧、混乱的管理体制下是不能很好地建设和应用 MIS 系统的。应在对现行管理体制充分研究和分析的基础上,归纳出适合计算机处理的业务流程,实现业务流程的优化和计算机化,从而使业务处理产生质的飞跃,并进一步推动管理体制的改革。在 MIS 的建设过程中,为便于实现,在作好详细的系统规划的基础上,应有一个切实可行的系统目标。系统目标可以分阶段实现,在实现的每一步都应进行系统分析与设计、管理基础规范化和必要的数据库准备等方面的工作。系统的目标应是现实可行的,并充分考虑物流企业的特点和管理上的侧重,既不可简单模拟,也不可贪大求全。

(二) 统一规划分步实施

MIS 是介于数据处理和决策支持之间的中间层次,但在某些子系统中没有严格界限,包括决策支持的功能。方便、灵活、实用的 MIS 是未来信息高速公路建设的基础。由于建设规模大,制约因素多,系统建设一步到位是不现实的,应当遵从循序渐进的原则,在统一规划的前提下,合理地划分出系统的实施步骤,逐步建设。从国内外 MIS 建设的经验总的来看,分析是在不断完善的管理体制中不断发展的,在不断满足实际需要中不断改进和发展的,在需求和技术进步相互作用下逐步提高的。

(三) 加强基础建设,把握好系统应用的层面

物流企业的信息技术基础环境(包括信息收集、汇总、整理、分析、流通、存储的过程、系统应用制度等)是 MIS 建设的基础。

MIS 是管理模式的计算机实现,MIS 的建设过程是物流企业管理机制的改革和完善的过程。要使计算机管理深入到管理过程中,克服传统习惯,使管理人员分析吸收新的科学管理方法和先进的管理手段,同时建立推动计算机应用的规章制度,如数据录入制度、系统安全保障制度、系统业务处理规定等,建立规范的管理模式。坚持技术上的先进性,不能简单地模拟手工管理,这就涉及到所谓企业再造工程(reengineering),这项工作是 MIS 建设的重要基础,这是在总体上需要把握的。

MIS 作为一项系统工程,不仅涉及到经营管理的各个方面,而且影响到工作方式。如何确定管理人员的参与程度,把握好系统应用的层面是一个容易被忽视的问题。MIS 的目的是帮助处理和辅助决策的作用,而不是完全代替。在 MIS 建设中,不能过分夸大计算机的作用,这样不仅会增大 MIS 建设的难度,而且会影响主要功能的发挥。那么,分析系统功能的主干,找到系统应用的切入点,是系统设计的根本出发点。MIS 是一个人机结合的系统,人机交互能力直接影响到 MIS 总体水平的发挥。

在引进国外物流企业管理系统过程,应用效益低下的一个重要原因就是没有掌握好应用层面和切入点,人机交互能力差。同样是大中型物流企业,在不同国家或地区的定义是不同的,所包含的要素和要素所占比例差距很大,管理制度、人员素质和应用层面也不同,盲目追踪国际上最先进、最流行的信息处理技术和方法,不切实际的把国外

的成功模式作为近期追求目标,是 MIS 应用失败的一个重要原因。在 MIS 设计中,处理好先进信息处理技术、物流企业现实需要和长远发展之间的关系是一个必须解决的课题。

二、管理信息系统的建设

(一) 管理信息系统开发的一般过程

管理信息系统的开发是一项系统性相当强的工作,其开发过程涉及人、财、物等资源的合理组织、调度和使用,涉及到组织管理工作的改进及工作模式的变迁。对于做任何一个项目,都有一个从问题的提出、论证到问题的分析、方案的设计,直到方案的实施和评价等过程,管理信息系统的开发也有其一般过程(如图 8-1 所示)。

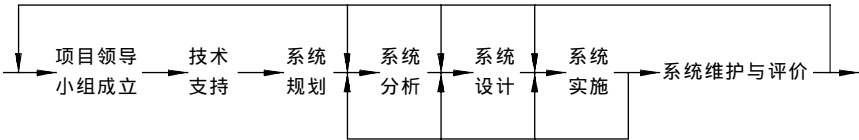


图 8-1 系统开发的一般过程图

从图中可以看出,系统开发是一个动态的概念。系统开发的上一步骤的输出作为下一步骤的输入,同时此输出又作为前面步骤的动态反馈。系统就是在这种运动过程中进行动态调整,不断提高、完善的。

(二) 利用大量量化的科学的管理方法,深入探讨实现 MIS 对物流企业经营和管理过程的预测、管理、调节、规划和控制等的方法;使 MIS 成为解决物流企业结构化决策问题和以量化的确定型的技术开发方法为主的管理信息系统;制定和建立最佳物流企业 MIS 组织结构方案(如图 8-2)。

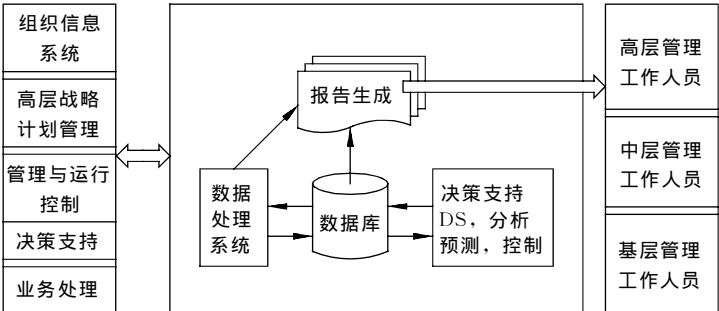


图 8-2 物流企业 MIS 组织结构方案

在 MIS 开发过程中,应充分体现其系统功能与业务功能,建立完善的 MIS 功能子系统和业务子系统,如图 8-3 所示。

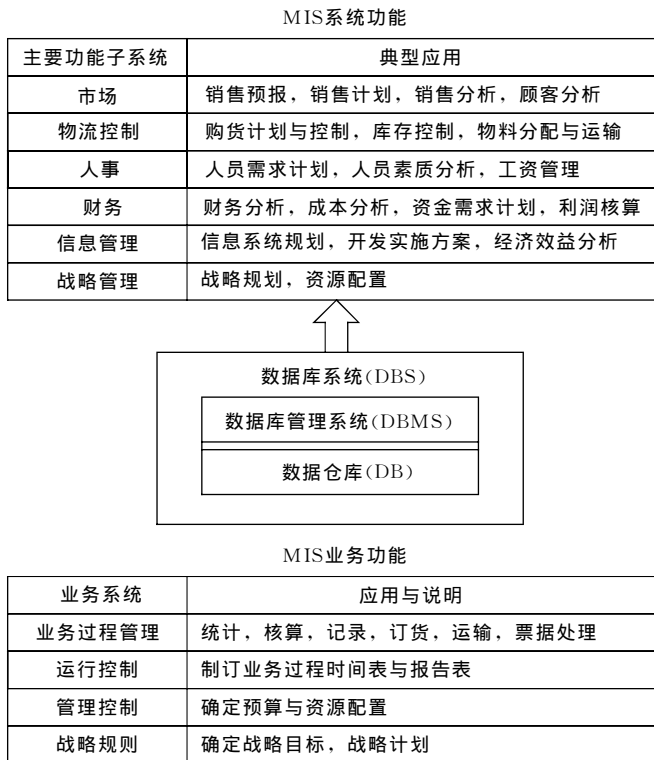


图 8-3 功能系统与业务系统的关系

管理信息系统的指导思想应满足物流企业深化改革、走向市场、提高经济效益的总体需求,从而达到优化系统资源配置与开发,强化系统软件集成,扩大系统功能,推进系统间资源共享等目标,为物流企业实现集约化经营,提高经济效益服务。随着信息时代的到来,对我国物流企业的信息管理赋予更高的管理思想和管理信息技术要求,如管理信息网络集约化、数据管理与处理标准化、系统管理通用化、智能化、系统集成商品化等。

(三) 其他问题

在开发 MIS 的过程中,要注意留出开发空间,做好前后衔接。因为 MIS 不是一天建成的,而是在一个不断增强与扩充的过程中逐渐建成的,如同搭积木一样,做好一个全面规划,给将来的扩充留下足够的空间,搭好积木的底层,保持系统灵活和可扩充性强是 MIS 建设成功的另一个重要保障。那么,如何把这种思想运用到系统规划与设计、系统文件与数据库结构的定义、系统功能模块设计、人机界面中,是摆在我们面前的一个必须解决的问题。

西方在 MIS 建设过程中,也是走过弯路的。现在,MIS 的总体结构向网络化发展,新

的系统逐渐代替旧的系统,但这并不意味着所有子系统和功能模块都要从头设计,所有程序都需要从头编程。现代信息技术已走上集约化的道路,有各种各样的软件包可供选择,并与 MIS 进行无缝集成,现有子系统有些应用效果好的也可以直接移植和改造,在系统配置和设计中应体现出集成的特点,这也是保持系统相对稳定性和改进更新系统中要考虑的一个关系全局的问题。

同时,还要根据系统功能选择设计方案。每一种设计方法都有相适用的开发工具,随着系统功能的集成化,不同开发方法和开发工具可能在一个集成系统的不同模块或不同层次上“集成”。开发方法不但在内容上更具有统一性,在具体运用上也呈“集成化”趋势。

伴随全球经济一体化、电子商务大趋势的形成,信息作为经济发展的战略资源已成为社会生产力的重要因素。与此同时,随着全球信息网络的建成,物流企业管理信息化得到了进一步发展。信息技术不仅用于处理具体的业务管理和生产控制,还可以以网络的形式将物流企业各部门、各物流企业与生产企业和消费者等连在一起,实现了社会性的各部门、各物流企业之间低成本的数据高速共享。电子数据交换(EDI)和电子资金传送(EFT)等技术实现了无纸化作业,大大提高了业务效率,从而形成管理信息全球网络化的大格局。综观我国现代化发展过程,在知识经济即将到来的时刻,物流企业正以崭新的模块化方式进行要素重组,建立完善的 CIO 组织与物流企业 MIS 信息化网络体系,使管理信息化成为推动物流企业和社会经济发展的重要因素。

在这一巨大市场需求的推动下,随着以太网与 Internet 网络技术的应用普及,一种管理信息网络的创新理念——基于 VPN“隧道”或 WBM 的技术已经形成。该技术方式是通过公共路由网络或专线网络,充分利用 Internet 网络成熟技术和规范的物流企业内部局域网络建设所形成的 Intranet 物流企业管理信息网络系统,将物流企业的物流、商流、信息流进行高速的点到点或点到多点的传输、计算、统计、分析及控制,使物流企业真正得到理想的投资价值标准。

但是建立 Intranet 网络管理的优势到底有多大?如何结合我国广大的物流企业及集团公司的实际情况,最大限度地利用 Intranet 的成熟技术和优势,建立本物流企业的合理、高效、安全的 Intranet 物流企业管理信息网络集成系统,这是物流企业在激烈的市场竞争中必须要解决的关键问题之一。

三、Internet 的发展与 Intranet 的技术优势

随着知识经济社会的来临,管理信息系统的研究与开发根据信息时代的需求被赋予了新的发展目标与技术创新理念,知识与信息作为经济发展的重要的战略资源已成为社会生产力的重要因素。随着信息网络化技术的发展,物流企业管理信息网络化得到了进一步实现,物流企业正以崭新的模块化方式进行要素重组,建立完善的 CIO 组织与物流企业 MIS 信息化网络体系,使管理信息化成为推动物流企业和社会经济发展的重要因素之一。所以说,管理信息系统不仅仅是一个技术系统,而且是一个人机系统、网络化管理系统和社会系统。

关系,也可以附加在具体功能之上。对简单的指标可以在一个子系统的功能内完成,而复杂的指标及分析所涉及的不只一个子系统,需在系统设计时,留出指标管理的空间。

在开发物流企业 MIS 的过程中,在严格的系统业务规范、数据规范的监控下,对物流企业各项业务进程进行处理,使系统能够及时反映物流企业的管理状况、经营状况等,以实现物流企业业务全过程的信息收集、登录、存储处理、传递及统计分析等过程的自动化。同时还提供给物流企业领导管理决策所需的各种数据,为经营决策提供科学依据。

一、系统的网络建设目标

此虚拟系统是网络环境下的物流企业管理信息系统。由以下七个子系统组成:(1)仓库管理子系统;(2)技术管理子系统;(3)成本控制管理子系统;(4)物流控制管理子系统;(5)采购与供销管理子系统;(6)人事管理子系统;(7)对外物流管理子系统。如图 8-4 所示。

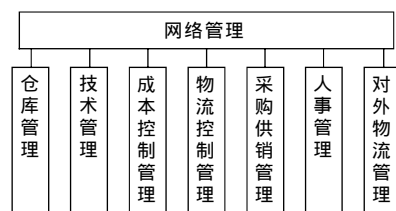


图 8-4 系统总体框架

系统的网络建设目标是建立覆盖整个物流企业的管理、仓库、质量检验、销售服务等部门,适合集约化经营管理的局域网络,信息中心负责以上各个部门日常工作的信息处理业务及网络管理。

在服务器所在的管理楼内架设双绞线线路,服务于物流企业的各个管理部门;在解决较长距离的仓库、装配、质量检验等部门,则以同轴电缆的连接方式进行施工;在解决了硬件方案的基础上进行上述各项子系统的编程工作。网络总体布局如图 8-5 所示。下面以成本控制管理子系统为例予以说明。

二、成本控制管理子系统

从成本控制管理子系统的需求目标,主要是从经营任务的执行状态、经营过程、成本控制、会计核算、质量检验入手,对系统总体目标的完成情况和具体经营过程中的计价核算进行处理和监控。同时接受技术管理子系统的信息流(如工艺流程卡、工件与工序流程、技术跟踪反馈等),以确定在各个流程中的工序用工、材料、电耗、设备折旧等一系列费用的科学性和监督执行情况。在该子系统的每一个信息流程界面中,确保质量标准的实施、质量跟踪与控制、每个经营环节的成本费用控制;同时,还可以对质量检查的标准与结果和任务整体的完成情况实施跟踪与评价。从而起到进一步规范经营过程和实现成本核算的管理目标,达到构成任务、经营过程、成本核算和质量管理的科学模式。

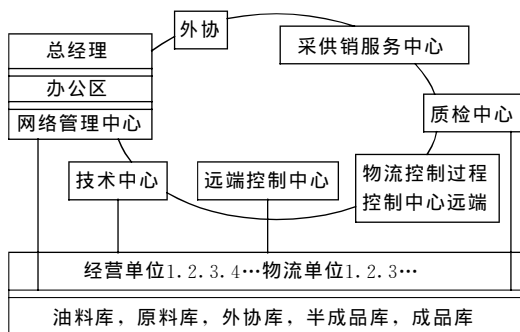


图 8-5 网络总体布局图

总之,上述数据关系在信息系统中非常广泛。它们之间的关联总是通过一定的数据项来实现的,这些可以说是它们的共性。因此,利用这些共性,可以将这些类似关系的数据维护抽象成一个类型,从而降低了软件的费用和大大方便了系统维护。

8.3 CALS 与中国物流行业

随着人类社会进入网络信息时代,社会经济的运行速度越来越快。为适应这一趋势,以计算机网络、多媒体技术为基础的 CALS 集各种现代管理模式和系统集成方法的精华,逐渐成为一种综合的管理系统模式。

CALS(computer-aided acquisition and logistic support)是“计算机辅助采购及物流支持”的英文缩写。它是一种利用互联网络技术、现代化管理方法、生产技术、自动控制、系统工程技术将整个社会经济运行中的各经济要素有机地结合起来,实现资源优化配置、降低成本、提高效益的综合管理系统。CALS 是在 CIMS(计算机集成制造系统)的基础上,结合了 EC(电子商务)而发展起来的。它是一种服务于整个社会,乃至整个世界的互联网络系统。

1985 年,美国国防部为解决武器的开发成本、质量以及时间问题,实施了比较简单而原始的 CALS。冷战之后,CALS 的重要作用为工商界所认识,美国商业部开始将 CALS 引入美国的社会经济体系中。随后,日本和西欧发达国家也相继开发了 CALS,并已取得良好的效果。于是,CALS 开始风靡世界。

8.3.1 CALS 的特点

当社会经济由短缺经济进入剩余经济之后,消费的分散化和多样化趋势越来越明显,生产者、流通者、消费者之间的关系愈发复杂。CALS 正是适应这一趋势而产生的,它使产品质量、生产率、交易无纸化、设备利用率以及服务满意率都有不同程度的提高,而人、财、物、时间上的耗费却有所下降。能达到这种效果是与 CALS 自身的特点分不开的。

一、网络化、标准化

CALS 的技术基础是互联网络和统一数据格式。它的优点是其对象超越单个企业,而面向整个社会经济。要想利用同一系统对整个社会经济进行管理,就必须有相同的或兼容的内部管理数据格式和企业间交易格式(如 EDI 格式),以使各个经济实体、政府部门的有关信息得以汇总、分类,为计划、决策等部门的工作提供及时而详实的资料。CALS 的数据就可以通过互联网络及时、快捷地传送到目的地,实现信息传递的电子化、无纸化。这样,各个相关单位就可以节省大量的时间和费用,而企业内部的保密信息则通过企业内的 Intranet/Extranet 与外部的 Internet 之间的网络接口处设置防火墙等方式来解决。

电子交易过程中常见的 EDI 技术就是一种企业间信息优化处理的工具。它是将企业间的商务往来文件以标准化、规范化的格式,采用数据通信技术,通过互联网络系统实现企业网络系统间数据的直接交换。既可加快信息传递,又易于对方系统的自动化处理。

西方国家的许多企业由于在计算机应用初期缺乏统一的规划和设计,各企业乃至企业内部各职能部门引进了不同的数据管理软件。结果数据格式不同,信息不能交换,资源得不到充分利用。在政府部门颁布 CALS 的技术标准后,被迫更换新系统,造成了不必要的人力、物力、财力以及时间上的浪费。因此,中国的有关部门应未雨绸缪,尽早设计并颁布 CALS 的国家标准,以避免再走弯路。

二、生产过程社会化

在 CALS 提出之前,已有了一个类似的管理系统,即 CIMS。CIMS 主要是以生产企业为对象,利用计算机互联网络技术把企业的所有部门、所有环节联成一体,充分利用企业的各种资源,发挥企业的规模效益。而企业在生产某一产品时,并不一定要求产品的设计、开发、制造的全过程都由本企业来完成。完全可以依靠其他相关的企业,分别进行设计、开发和制造。而每个设计、开发和制造的过程又可以分解为更多的步骤,分别由在某一方面有最佳研制和生产能力的企业来完成。这些企业要在统一的目标下协同工作,CIMS 就显得力不从心。因为从整个社会经济运行上看,每个企业都只是一个信息源(有人称之为“信息孤岛”),企业间的信息交流对于企业的发展来说同样是十分重要的。CALS 利用广域网(如 Internet)与局域网(如 Intranet/Extranet)的互联技术,把企业内部的 CIMS 系统与企业间的 EC 系统结合起来。这样,它就能立足于服务全社会的经济运行,将社会经济的各个环节连成一体,为克服市场机制的盲目性和滞后性提供了一种很好的管理和调控方式。

由于采用了 CALS,各企业之间的联系紧密了,竞争也加剧了。产品需求者(企业或消费者)可以利用 CALS 从全国或全世界的厂商那里购买质量高、服务好而价格又便宜的商品,从而加剧了企业之间的竞争。为了取得竞争优势,企业必须在降低成本、提高质量和服务水平上下功夫,经营本企业最具竞争力的产品。同时,当商务信息共享方面非常发达时,就不用考虑上游商品的供应问题。这样,就可以放弃一些成本高而技术含量低的产品和效率比较低的业务,更有效地发挥各自的优势,实现整体的共同发展。

所以,CALS 在促进专业化生产和资源优化配置方面起到了巨大的作用。

三、社会再生产全过程一体化

一个商品的生产到消费,要经历原材料的采购、产品的设计、生产以及销售等几个环节,并要得到金融、信息等行业的支持。要解决商品价值在产、购、销各过程的顺利实现问题,就必须把社会再生产全过程的各个环节联系起来综合考虑。CALS 使错综复杂的社会再生产过程的一体化成为可能。

利用 CALS,一方面企业内部的订货系统、仓储、生产制造以及其他管理职能系统都实现了信息的互换;另一方面,各相关企业把信息传到对方,双方或多方对相关信息进行综合和处理以决定与哪个企业交易或合作。同时,企业可以利用 CALS 快速收集到市场需求、同行竞争等信息,使企业能根据外部条件的变化和自身的实力及时、准确地调整企业的经营活动。

8.3.2 CALS 对物流行业的作用

CALS 是针对全社会各生产要素的系统管理方法,它吸收了当今世界上的各种先进的管理、设计以及制造方法,对于物流领域的市场化、社会化、现代化和国际化有重大的推动作用。

由于发达国家的商品已基本上形成了供大于求的买方市场,仅利用降低生产成本、扩大商品销售的办法来增加利润的空间越来越小。因而,这些国家普遍把目光投向了有“第三利润源泉”的流通环节上。以美国为例,其资本周转时间的 90% 发生在物流过程中。所以,加快物流速度对于企业缩短资本周转时间有重大意义。在中国这样物流基础设施薄弱、流通环节过多的国家中,物流时间就更长了,可挖的潜力也更大。

利用 CALS 可以使商流过程通过网络技术在极短的时间内完成,减少资料印制、传送等工作,缩短流通的周转时间,加速资本周转。它通过提供流通服务来调剂商品余缺,减少流通环节,消除了原物转手买卖这种流通形式的存在基础,降低了交易成本。

CALS 的信息流还可以通过信息的集成化、标准化、信息共享,联系了产需双方,实现对商品流通过程的主动调控。并在一定程度上促进了专业化生产。例如,一个生产、流通一体化的企业即使流通业务是盈利的,如果生产方面占很大优势,根据比较利益原则,也有可能放弃流通业务,而把人力、物力、财力投入生产过程。

它还能调动各个环节协调动作,完成材料采购、商品生产、运输、仓储、包装、装卸以及流通加工等一系列物流活动。这样,不仅提高了物流设备利用率,还可以达到准时生产和准时流通(JIT)以及零库存,企业将节省大量的流通费用。而且由于 CALS 是电脑控制的,因而出错率极低,物流质量就会大幅提高。由于 CALS 既是管理系统又是生产系统,它还可以在流通过程中根据内外部环境的变化,利用弹性生产系统(FMS)对包装和流通加工进行辅助设计,有利于流通服务的发展。

另外,CALS 在流通过程中,还有辅助决策的功能。它从社会各个方面收到信息后,加以自动地分析和处理数据,并能提供决策建议。使物流企业能比较方便地从 CALS 中找

出适应市场需求变化的最终的决策方案。

从社会角度看,CALS 加速了整个社会经济的运行速度,提高了运营质量以及系统内的整体竞争能力。如果能形成国际统一的技术标准,则 CALS 将成为国际化物流的基础,为世界经济一体化作出重大贡献。

8.3.3 中国物流行业中推行 CALS 尚需解决的问题

一、建立 CALS 的基础薄弱

由于物流产业一边联系着生产者,一边联系着消费者,因而物流产业的信息涉及面十分广泛,需更加开放。CALS 对流通领域来说远比对生产领域的意义重要。

在欧美发达国家中,CALS 是建立在 CIMS 和 EC 基础之上的,是对二者的综合和升级,因而比较自然,也有直接的现实作用。然而,作为 CALS 基础的 CIMS 目前在中国流通领域尤其是在中小物流企业中尚未普及,内部信息由互联网络传输和处理的水平低。同时,作为企业与外界联系的电子商务在中国尚处于初级阶段,还没有形成涉及整个交易全过程(包括商流、物流、信息流和资金流)的整体合成系统。作为形成 CALS 的各个经济主体并未有对此管理系统的迫切需求。因而,中国的物流产业处于一种比较封闭的状态,信息交流少,能抓住的机会就更少,这会严重影响物流企业对外部市场的开发。虽然在国内开始出现了商品调剂中心之类的商品流通信息系统,但其功能比较单一,主要是处理在 CALS 体系中不应该出现的“多余”产品。因而,这类物流信息系统实际上主要起到了事后拾遗补缺的被动作用,未能对社会经济运行起到主动的调控作用,迟早要被淘汰。

CALS 是个综合性的大规模信息管理系统,它的涉及面很广,包括:计算机互联网络技术、企业管理技术、各业务环节的信息处理和辅助控制技术。没有对这些技术的掌握,企业就只能被排除在 CALS 之外。但同时又应看到,目前计算机和互联网络的应用正以极快的速度进入各行各业,物流企业中的计算机也在财务管理、仓储管理等活动中广泛应用。如果 CALS 能由国家在总体上形成基本框架,并使技术标准化,就可以使物流企业逐步向 CALS 靠拢,避免西方企业所走的弯路。这样,既符合中国物流企业自身的实际条件,又能从总体上跟上世界网络信息化的进程。

由于 CALS 涉及到社会经济生活的方方面面,若无明确的法律体系的保障,运行起来必将非常困难,极易造成混乱。因此,国家应尽早出台有关的法律、法规予以引导。但应该注意的是,由于美国、日本、西欧都在各自建设 CALS,目前尚无世界公认的统一的技术标准,中国在设计 CALS 时,对此应有足够的重视。

二、对 CALS 的认识不够

CALS 是一个比较新的概念,中国的企业对其认识非常不够,更谈不上重视。物流领域由于长期计划经济思想的束缚,缺乏对市场经济的适应能力,在转轨过程中,出现了比生产领域更加困难的局面。相对弱小的物流企业靠自身的实力很难扭转目前的被动局面,CALS 将为物流企业提供一种加速流通、缩短流通时间、提高效益的宏观整体框架,使能

参与其中的物流企业与生产企业、消费者联成一体,形成一体化的供应链。

但由于中国物流企业长期的封闭经营,使企业领导对信息社会认识不足,认为目前物流行业经营困难,企业拿不出大量的资金来投资先进的系统,而且认为物流企业对网络的需求并不如生产企业那么强烈,这种思想将对 CALS 的推广产生极大的阻力。实际上,只要 CALS 的技术标准确定了,物流企业完全可以以标准的 CALS 为方向,结合企业的实际情况,分阶段、分步骤地推进。只要能结合企业的实际条件,每个阶段的进展都会给企业带来深层次的影响。例如,以 CALS 为导向,首先建立较完整的 CIMS 体系和初步的 EC 体系,待前者已比较成熟和完善后,再把 EC 体系升级,使企业集成系统的范围扩大,逐步向 CALS 体系迈进。

所以,在推广 CALS 时,需广泛地宣传其重要性,尤其要让企业领导人充分认识 CALS 的内容、实质和作用,使其对 CALS 给予应有的重视。同时,应转换企业的用人机制,使企业领导人敢于冒风险,勇于创新。CALS 将使商品供需信息社会化,物流企业不可能再利用信息不对称的优势进行原物的转手倒卖。必须转变观念,依靠多功能的物流服务,既服务于生产又服务于消费。

三、人员素质也有待提高

CALS 是大规模集成管理系统,涉及到各种先进的生产技术、管理技术,同时,CALS 又是一个动态的概念,它将随着现代科技的发展而不断地引入新的方法和技术。要充分利用 CALS,就必须有各类专业的高科技人才。

在物流领域中,需要有计算机软件和硬件技术人才、通信网络管理人才、系统维护人才、管理人才、计算机辅助设计人才、物流管理人才、财务会计人才、营销人才等。在目前流通领域尚处于比较困难的情况下,对高科技人才的吸引力很小,这将严重地制约 CALS 在物流领域的推广。因此,物流企业应推出各种优惠的政策,对高技术人才予以倾斜,引入能上能下的竞争机制,给各类人才以发展的机会。要做到人尽其才,才尽其用,这样才能吸引大批人才流入物流领域。同时,还应对企业职工进行定期培训,促进职工的专业化和科技化,以适应现代科技的发展。

CALS 在中国的物流领域还是十分陌生的事物,尚需全行业的进一步认识。物流行业完全有可能充分利用其中的各种先进技术,结合企业的经济改革,使物流行业走出困境。

第九章 物流企业的现代化管理

物流企业管理的现代化趋势包括了许多内容,本书仅就当前物流企业的常见问题进行初步探讨。这包括知识经济时代的物流企业管理、供应链管理和国际化经营等问题。

9.1 知识经济时代的物流企业管理

目前我国物流企业所面临的问题很多,它的解决必须从体制、管理、技术创新等多方面来共同实现。而就在这时,随着现代科技的发展,人类社会已向知识经济时代迈进,这给我国物流企业既带来了机遇又带来了更大的压力。知识经济是一种新的经济形态,将经历一个逐步发展、形成和完善的过程。在它的影响下,产品的主流已开始向知识密集产品转变,物流企业管理问题越来越趋向知识化和复杂化。这就要求建立与之相适应的、推动全社会以内涵发展为主导的管理体系,实施集约化生产方式。因此,必须对传统管理观念和管理体制进行改革。

9.1.1 知识成为知识经济中最重要的生产要素

伴随着现代科技的发展和社会经济的突飞猛进,“知识就是力量”的论断已越来越为人所接受。西方发达国家的经济发展越来越建立在知识和信息的基础之上,知识已成为提高生产率和实现经济增长的驱动器。“知识经济”正是西方发达国家充分认识到科技知识在社会经济发展中的重要作用而提出的基于知识的经济,它直接依赖于科技知识的生产、传播和应用。

知识在知识经济发展中的重要地位改变了原有的经济理论和经济增长模型。传统西方经济学认为生产要素局限于资本、劳动力、原材料等,知识只是起到外部作用。而知识经济理论认为,知识在社会再生产中以科学和技术的形式融入生产工具、管理方法等,极大地促进了生产方式、流通方式、服务方式的改善,从而对整个社会经济产生潜移默化的推动作用。以至到了知识经济时代,它作为独立的生产要素出现,并取代资本而成为最重要的生产要素,也因此成为推动企业和社会经济增长的“发动机”。在知识经济时代,知识作为衡量一个国家竞争实力的最重要的指标,对国家的长期发展起到决定性的作用。发展中国家落后的原因不仅是资金缺乏,更重要的是知识水平落后,发展潜力不足。发展中国家正从对资金的依赖转向对资金和知识的双重依赖,而对知识的依赖将是永恒的。

同时应该指出,在知识经济中,知识应充分地结合到社会再生产过程中,而这个结合并不是任何国家在任何条件下都能做到的。知识能否得到最终应用要取决于知识的生产、

传播、吸收、创新和应用等各个环节的协调,哪个环节不畅都有可能抑制知识对社会经济的巨大作用。在整个过程中,知识水平越高的国家,知识越容易结合到社会再生产过程中。

知识经济的实质是以科学技术为中心的知识密集型产业在整个社会经济中占主导地位。在“知识爆炸”的时代,知识翻新的速度越来越快,它与其他生产要素结合地愈发紧密,它已直接影响了社会经济的各个方面。管理知识的发展为物流企业管理的现代化、科学化提供了条件,管理知识促进了物流企业布局的有序发展和物流企业内部管理的高效率。知识经济时代的到来,将不可避免地对物流企业管理工作产生深刻的影响。

管理的科学化是决定生产发展的重要因素。要实现高效、优化的组织管理,首先要掌握科学的管理知识。物流企业要想在错综复杂的国内、国际市场环境中位于不败之地,就必须敢于面对知识经济时代的挑战,一切以市场为导向,以服务为中心,优化物流企业内外部经营环境,加快流通速度,不断地调整资源配置的变化方向,促进企业的良性发展。

9.1.2 信息技术成为知识经济的物质基础

知识经济时代的到来,使得物流企业内外部环境日趋复杂化。物流企业为了适应这一变化,需要有快捷的通信和控制手段。将电子计算机技术应用于管理工作中,建立起管理信息系统,可以对经营活动的诸要素(人、财、物、技术、信息、设备、技术、交易产权等)进行加工处理,为管理决策提供及时而准确的信息支持。这就会大大提高管理的自动化水平,减少管理层次,改善管理条件,加快决策速度,节约人、财、物,提高劳动生产率。

网络技术在物流企业内外的延伸与扩展,以及信息库在各层管理人员中共享与使用,使大、小物流企业的生产均受益。物流企业不再追求职能的完整化。信息网络技术的功能在很大程度上抵消了单个物流企业规模经济的优势。一个规模庞大的金字塔结构的物流企业可以分解为若干规模较小、可以独立从事经营活动的部门,只要各部门之间以及部门同最高管理部门之间能通过纵横交错的信息渠道,形成立体的网络结构,就不会影响公司总部的综合协调与规划。在知识经济社会中,一个小型物流企业只意味着人数较少,只要它加入社会信息流动,或与其他企业结成“战略联盟”,从物流企业外部获得足够的信息与技术看支持,那么,它同样可以干出大事业,发挥出大大超出传统小物流企业的作用。

随着大规模生产被灵活的生产者网络所代替,大规模无差异市场营销正让位于个性化的市场营销及按需订做的能力,历史悠久的标准化产品和服务也正让位于能够不断变化的产品和服务。这种灵活、多变的机制只有基于高度发达的信息技术,才能成为现实。国际互联网使技术的连锁反应成为新技术的源泉,并在世界范围内使人们能够相互激励。

总之,信息技术引发了一场影响整个世界的巨大变化,网络技术、虚拟动作和大规模的自动化,使物流企业之间处于一种动态的自动化、电子化关系,这种关系横跨整个物流行业。

9.1.3 技术创新成为物流企业发展的内在动力源

知识经济是建立在先进知识在经济生活中的应用的基础上的,而这种应用又是建立在对已有技能和知识的辩证否定的基础之上的。这种辩证否定就是创新。创新能力是知识经济发展规模和质量的决定性因素,建立科学的创新体系成为知识经济持续发展的动力源泉。包括自然科学和社会科学在内的技术创新对物流企业管理的发展起到了重大的推动作用。

在工业经济时代,技术创新能力和工业经济的规模与质量是现代化程度的重要指标。在知识经济时代,创新能力和知识经济的规模与质量是现代化建设成败的决定性因素。物流企业在对技术(生产)或市场(销售)进行大规模投资的同时,还要对管理进行投资,以具备组织创新能力,才能获得坚实的竞争优势。技术革新是技术拉动或是需求。开拓新市场,反过来市场又会为新技术开发提供激励因素。但即使市场存在需求,所需求的技术也不能都得到长足的发展。因为在技术的企业化的过程中,多少会存在一些难以解决的技术瓶颈问题。技术创新的本质特征在于研究开发与经济发展的有效结合。技术创新的根本目的就是推动发明创造成果在经营活动中的应用和促进新市场的开拓,从而获得最大限度的利润。技术创新已成为物流企业发展的源泉。

创新的重要性对市场与技术本身带来影响,而对竞争优势与劣势的影响尤为重要。从竞争优势的观点来考察,一般创新通过长期的产品革新和工艺革新后,给竞争优势带来重大变化。但这种一般创新,必须是有计划的、一贯性的,持之以恒的,而不是一朝一夕的改良所能达到的。

9.1.4 人力资源科技化

在劳动密集型产业中,最重要的生产要素是劳动者的体力;在资本密集型产业中,最重要的生产要素是资本;在知识密集型产业中,最重要的生产要素是劳动者的知识水平。当知识密集型产业成为社会经济要素的主流时,便进入了知识经济社会。

随着生产过程中科技投入量的提高,劳动的性质、内容会发生巨大变化,对劳动者的文化素养,科技知识水平提出了越来越高的要求。劳动和知识的结合发展到了新的水平,劳动知识化成了发展的重要趋势,同时,科技人员在劳动中的地位 and 作用越来越重要了。物流企业的雇佣制度已处于巨大的历史转变时期。

知识和信息成为知识经济时代里物流企业的最主要财富和资源,社会经济的重心由制造业转向技术支持的流通服务业,科技人员在劳动力中的比例明显上升,以才能为量度的智力就业代替以人力标志的体力就业,以知识和智慧的积累代替体力创造财富,甚至财富的标准也由占有物质转变到拥有信息和知识方面。那些仅靠资本金或体力投资来求得发展的人,将逐步被淘汰。科技人员成为企业发展过程中的核心力量,人们也将通过知识的投入来获取成倍的回报。同时,知识的外溢作用,又使得整个社会受益,形成知识进步与

经济发展之间相互促进的良性循环。

知识只有被劳动者所掌握,它的巨大作用才能发挥出来。因而,人才的开发和利用成了促进知识经济发展的核心力量。物流企业作为国民经济细胞,其发展也必然与人力资源的科技化水平有密切联系。知识经济一方面要求人才的专业化程度不断加深,另一方面又要求人才能够全面地发展,以适应多变的外部环境。这就给人才的培养和开发带来了机遇和挑战。要迎接知识经济时代的挑战就必须广泛地吸引各种高科技人才并给其以施展才华的机会,同时,还应应对现有职工进行有计划的定期培训,形成系统的学习知识的制度,培养物流企业对知识的吸纳能力,促进人力资源得到开发和利用。

由于现代科技革命的一个明显特征就是技术群体化。人们在深化对自然界的认识和变革的过程中所遇到的问题就愈带有综合性,而且范围广、难度大,绝不是单一学科可以解决的,必须由多学科结合成的科技群体共同完成。所以,科技人才必须是专才与通才的结合。

9.1.5 组织和协同功能愈发重要

管理的作用既然是控制和协调人的关系,那么,人们在进行物质资料生产和其他活动中,以何种形式以及如何组织起来,通过有效的工作,达到目标,就是是最有实际意义的事情了。

传统的物流企业组织结构具有管理严密、分工细致的优点,但是随着管理层次的增加,信息沟通日益复杂,花在管理层次间协调的费用大增,金字塔底层的下级人员的积极性、创造性受到严重影响。在知识经济中,科技高速发展,时间作用日益明显,产品更新速度不断加速,物流企业组织的灵活性、适应性等素质日益成为其求生的基本条件,过度的等级化已成为许多传统型大物流企业的通病。简化组织结构的管理层次已成为知识经济中物流企业组织的基本思路。

现代社会中管理组织的功能不仅在于能够建成一种新的结构,还能适应人们的心理需要,形成全力,从而提高效率,尽快完成特定目标。现代管理组织的新特点是,生产的集中化使管理组织以规模来协作原则进行物流企业间协调成为组织工作的中心,如实现大中小物流企业分工协作,使经营专业化、系统化、联合化。上述新特点使管理形式出现了新的变化,一方面,由封闭式向开放式发展,强调人的因素和激励机制。另一方面,把管理组织作为经济技术系统,用定量方法和控制程序来管理。

由于技术的发展和劳动队伍的专业化、知识化,物流企业组织势必以信息为中心。原来由管理人员去完成的许多任务,可以交给非人格化的信息系统去完成。因此,组织的等级层次数量减少了,层次间的通信结点和环节削减了,但每一通信渠道的信息传递量却增加了,每一中层管理结点对下层的监控范围扩大了,物流企业高层领导与下层经理之间的合作与协调关系得到了加强。传统的管理幅度原则正被新的信息沟通幅度原则所取代。

协同工作是将职业和专长不同的人组织到一起,以小组的形式完成特定任务的工作

方式。它是对传统分工方式的革命。传统的大批量生产将分工推向极端,致使每个人只能从事极其简单的专门工作,极大地妨碍了人的创造性的发挥,使最重要的资源只能发挥简单机械设备所发挥的作用,是对人力资源的浪费。

现代社会的一个趋势是走向综合化。分工虽然使效率空前提高,但分工过细也使协调空前复杂。协调的复杂性将导致工作效率下降,协同工作将使协调简化。协同工作还可以集中不同职业、不同专长的人的意见,从而提高工作质量和工作效率,使得改进不断进行操作工人、维修工人、管理人员协同工作,可使生产现场出现的问题迅速得到解决;设计人员、工艺人员、销售人员和管理人员协同工作,可使并行工程得以实现,可使新产品开发周期大大缩短。要事后作出快速反应,不仅物流企业内部要协同工作,物流企业还需和供应商、用户协同工作。

人员之间、部门之间、本物流企业与用户和供应商之间都需要沟通,及时传递信息,以使相互了解。没有沟通,就谈不上协同工作。为此,小组的每个成员都有必要了解其他成员的专业和作品内容。这样,才能有共同语言,才能将自己的工作放到全局中去考虑,才能避免片面性。而现代化的通信手段是实现组织间沟通的物质条件。

9.1.6 管理方法和控制手段现代化

管理是机构所共有的职能,它也是一种生产劳动,属于生产力系统的运筹型要素。管理是分工和协作的发达的产物。知识经济需要有科学的管理理论、方法和手段。

现代化物流企业管理需要广泛使用现代化方法和手段,它不仅包括法律、心理、物质和精神激励、思想教育,而更重要的是信息管理技术。这是因为,任何经营过程都是一个系统,除了人的流动之外,还包含着两种运动,一种是“物流”,即输入能源和原材料,转变成产品输出;另一种是“信息流”,即生产过程中信息的流动。二者同时并存,密不可分,相互作用,表明一定阶段的技术水平。在物流企业经营过程中,物质不断改变其状态,信息不断变换其形式;信息流反映物流的状况,同时又指挥着物流的运动。管理的职责就是通过信息流来控制物流。因此,所谓管理手段,就是在生产中怎样来“驾驭信息”或管理技术。在不同时期和不同生产水平上,处理信息的方法——管理手段是不同的。由于现代化工业生产对产品的质量、工艺技术、生产效率的要求高,生产规模大,因而需要组织控制生产的信息量也大。现代社会是一个高速度的信息处理的社会,适应于当代信息处理要求的现代化工具就是电子计算机以及管理信息系统。

另一方面,管理从集权向分权转化。世界上,高新技术公司出现的新型组织系统,更像是各工作单元组成的联盟或星状排布,它们互相依赖,在关键技术如何解决上互相帮助。另外,它们的地位与核心机构平等。核心机构负责调整董事会的战略观点,发展各部分共享的组织和管理的基础结构,使各个部分互相合作,以确保系统的目的和任务的完成。各项具体技术工作由工作单元完成,不需要核心机构亲自出马。中心机构的任务是支持各工作单元顺利完成各项工作。而在中心机构四周的各工作单元尽管在大小、规模形式上各不

相同,但都与中心机构的地位平等,可以全权处理包括财务、人力资源、法律行为、行政管理等各种事务,并且各工作单元有选择地参与制定和实现全公司的发展方向和目标。

总之,知识经济时代的到来给现代物流企业管理带来了全新的观念和方法,知识经济与物流企业管理相互促进,极大地推进了未来社会的发展。

9.2 从一体化物流到供应链

一体化物流(integrated logistics)是指将原料、半成品和成品的生产、供应、销售结合成有机整体,实现流通与生产的纽带和促进关系。它是物流管理系统化的具体体现,是应用系统方法,充分考虑整个物流过程及影响此过程的各种环境因素,对商品的实物流动进行整体规划和运行。

最初的一体化物流主要是针对企业内部的各职能部门的协调,它是对实物配送、生产支持和采购业务的资源的计划、分配和控制过程进行系统的管理。在一体化物流系统中,企业的物流与市场营销、生产、管理等各职能部门相互配合,共同保证企业总目标的实现。

20世纪90年代以后,物流管理的重点由商品存运管理转到了物流的战略管理方面。企业超越了现有的组织机构界限,将供货商(提供产品或运输服务等)和用户纳入管理范围,作为物流管理的一项中心内容,利用物流的自身条件建立并发展与供货商和用户的合作关系,形成一种联合力量,以赢得竞争优势。以战略为管理导向,要求企业物流人员从仅面向公司内部发展为面向企业同供货商以及用户的业务关系上。

一体化物流是20世纪末最有影响的商业趋势之一,其基本含义是将从原材料到消费者的商品流动作为整体系统进行计划与协调,不像过去把产品的流动视为一系列独立的活动。因此,一体化物流管理的目标是将市场、分销网络、制造过程和采购活动联系起来,以实现顾客服务的高水平、低成本,以赢得竞争优势。

在某种意义上,未来全球化物流管理的概念进入一个崭新的阶段,物流的关键是力图在原材料到用户的整个过程中管理商品流动。物流管理需要把所有连接供需市场的活动作为相互联系的系统对待。现在的重点是从狭窄的功能定位转向价值增值服务市场。实践证明,价值增值的管理是最有效的,它关注的是商品的流动而不是传统观念的功能分割或局部效率。一体化物流的优点有:

一、有利于重建产销关系,把生产与流通结合成为经济利益共同体,可扭转生产行业与流通行业的利益对立状况,形成生产与流通相互调控、自觉合作的利益机制,从经济利益上激发商品流通部门参与生产的积极性,通过开拓市场、引导生产,通过组织规模流通促进规模生产,建立流通对生产的引导地位,重建产供销关系。

二、促使流通部门从共同利益出发,发挥“蓄水池”作用,协调产供销矛盾,平衡市场供应。通过旺收淡放,滞储畅销,在更大程度上发挥流通对生产的引导作用。

三、通过相互参股等形式,不仅优化社会资源的配制,而且还可优化社会的整体经济

运行环境,使市场真正活起来,使宏观调控更加有效和畅通。

随着物流一体化的深入发展,物流的范围不断扩大。在这种背景下,美国人 Michael Porter 首先提出了“价值链”的概念,并在此基础上,形成了比较完整的供应链理论。供应链是指涉及到将产品或服务提供给最终消费者的过程和活动的上游及下游企业组织所构成的网络。供应链包括四个并行的分链:物流链(MC)、信息链(IC)、价值链(VC)、技术链(TC)。因此,供应链管理(SCM)由四大块组成,即物流管理、信息管理、价值(资金)管理、服务(技术)管理,四大块是综合的有机整体,这样的管理是个集成化管理。

供应链管理是在全球制造(global manufacturing)出现之后,在企业经营集团化和国际化的形势下提出的,它是物流的延伸。从系统的观点出发,物流管理是指通过对从市场到企业及其生产作业直到供应商的整个过程中物资流与资金流、信息流的协调,以此来满足顾客的需要。供应链包含于一体化物流,又超越了物流本身,它向着物流、商流、信息流、媒介流的方向同时发展,形成了一套相对独立的体系。可见,要获得这种企业内外的广泛合作,需要一种与传统组织观念大不一样的定位。传统的或狭义的物流管理主要涉及到实物流在组织内部最优化的流动,而从供应链管理的角度来看,只有组织内部的合作是不够的。

一般来说,在一个企业开始时,每个职能部门都是相对独立地发挥作用的。例如生产部门通过大量生产来使单位成本核算降到最低,不考虑成品的库存积压,也不会注意因此积压的库容和流动资金。当库存的积压问题和流动资金短缺问题已经影响了企业的正常经营时,企业才会认识到至少在生产、流通以及财务部门之间需要有一定程度的合作。之后,在企业经营过程中,人力资源的开发、计划、组织等问题又依次成为企业发展过程中的主要阻碍。于是,企业逐步把各职能融入一个整体。在建立一种高效的内部职能协调机制后,企业间的流通和交易费用就显得非常突出了。各相关企业为解决此问题,采用“生产、物流一体化”、“供应、物流一体化”、“商流、物流、信息流一体化”等方式,为此,开展了多功能的物流服务。一体化物流的设想为解决复杂的物流问题提供了方便,而雄厚的物质技术基础和先进的管理方法又使一体化物流的设想成为现实,并在此基础上继续发展。目前,物流企业大多采取企业集团或“虚拟公司”的形式,把企业化为整体供应链的一部分,按照每位客户的要求为其提供最大价值的同时,也使供应链的总利润最大化。

供应链管理涉及到与供应链相连的所有相关企业、部门、人员,即从核心企业中上游供应商直到供应链下游各级分销商、零售商、最终用户的整个过程。传统的供应关系只是制造商与上游供应商或制造商和下游分销商的关系,这是供应链的一小段,另外,供应链管理是一种纵横一体化的集成化管理模式,强调核心企业与相关企业的协作关系。通过信息共享、技术扩散(交流与合作)、资源优化配置和有效的价值链激励机制等方法体现经营一体化。其中,以价值链的优化为核心。价值链活动可分为两大类——基本活动(内部物流、生产作业、外部物流、经销与服务)和辅助活动(基础设施、人力资源管理、

技术开发与采购)。辅助活动的功能是把贯穿于企业内部的各种基本活动结合起来。竞争优势来源于企业以价值链组织进行这些分离的活动。要赢得竞争优势,企业必须通过进行比竞争对手更有效的活动或用创造更大的买方价值的独特方式进行活动,来为顾客创造价值。

要建立供应链战略同盟,首先要有一批优势企业率先与生产企业结成共享市场的同盟。把过去那种直接分享利润的联合发展成优势联盟,共享市场,进而分享更大份额的利润。同时,优势物流企业要与中小型物流企业结成开拓市场的同盟,利用相对稳定和完整的营销体系,帮助生产企业开拓销售市场。这样,竞争对手成了同盟军,战略同盟将会制造出一个大、中型生产企业和物流企业多方位、纵横交叉、互相渗透的协作有机体。

在处理物流方面存在不少问题,如下三种:(1)许多公司没有足够重视供应商直到消费者的通道长度,特别是运输时间和中间库存方面。供应链中的库存无论是零部件、半成品还是成品都会使整个通道长度增加。在过去,库存是基于“保护”的原则,保护生产、流通或市场,避免受到上游或下游在供需上的影响。这种动机其实是不明智的,它只会降低灵活性。重点应在发货与制造上贯彻及时制(JIT)原则,加快产品走向市场的步伐。同样还需把大量削减供应商数量、减少原材料来源渠道,保持与个别供应商的密切合作当作一项准则。把供应商作为伙伴而不是对手能使企业对市场需求变化反应更快。(2)在提高通道可见性方面,供应链上有限的合作引起物流通道可见性不足。传统的部门分割使我们看到的只是通道上自己特定的部分。“瓶颈”和超量库存不易发现,并阻碍了在通道上的顺畅和有效运动。因此,首先必须找到失效组织结构的根源并予以消除,从而建立转向市场关注的组织结构。这样便可以及时掌握供应链上每个环节的现状。(3)在系统管理物流方面,由于现在的公司实质上处于扩大的供应链中,不得不面对一体化物流管理,市场的需求必须和生产作业能力相适应,不能只去保持成本最低而无视满足顾客需求的目标。要做到这种复杂的平衡,只有认识到连接供应市场与顾客供应链的相互关系和相互联系,并通过管理才能实现。

供应链上的所有企业都是相互依存的,但实际上彼此的合作却不多。主要是因为在整个供应链上,不可能每一环节都能同时达到利益最大化或满意化。很有可能在追求整体利益最大化时,弱化某一或某几个环节。多数时候,这些被弱化的经济实体可能得不到其满意的补偿,而打击了这些经济实体参与供应链的积极性。针对此弱点的解决方法是纵向一体化。纵向一体化一般指上游供应商与下游客户之间在所有权上纵向合并,以前人们认为这是一种理想的战略,但现在企业更多地是注重发挥其核心业务,即他们所擅长的、具有差别化优势的业务,其他属于“资源外购”,即从企业外部采购。当然,许多公司要利用其他的分销与物流服务。

总之,从一体化物流到供应链管理模式的的发展,是物流现代化的重要标志之一,它将对现代物流领域的发展起到重要的引导作用。

9.3 物流企业经营的国际化

9.3.1 物流企业经营的国际化的必然性

随着经济国际化程度的提高,国际贸易的持续增长,对外直接投资规模的不断扩大,跨国公司的规模和活动范围越来越大,金融国际化程度也不断加深,经济区域集团化,市场经济在全球经济中的主导地位进一步巩固。尤其是当前美国等发达国家在高新技术产业领域的创新和发展,已引起世界诸多国家的重视。欧洲国家和日本、韩国等亚洲国家都在努力调整经济结构,促进高新技术产业的发展,提高企业和产品的竞争力。世界范围的结构调整活动可能形成一个新的高潮,世界范围的市场竞争、科技竞争空前激烈等等。所有的这些都标志着世界经济国际化进程的加速。起着连接生产与消费纽带作用的物流企业要促进经济的发展,就必须向国际化方向发展,才能满足当今世界经济发展的需要,才能保证国内经济与国际经济顺利“接轨”。

物流企业国际化是我国经济国际化和国际贸易的重要组成部分和必需条件。它既是生产力发展和对外开放的必然结果,又是促进这两者发展的重要条件。根据国际国内形势,我国物流企业国际化发展的必然性和必要性主要体现在以下几个方面:

一、对外贸易的发展促进物流企业走向国际化

对外贸易的快速发展,是我国实行对外开放政策的最主要的成果。自改革开放以来,按可比口径计算,我国进出口贸易总额保持了年均 16% 增长速度,该速度高于我国同期国内生产总值的平均增长率,也高于同期民办贸易的增长速度。1993 年我国的进出口贸易总额为 1 958 亿美元,其中出口 918 亿美元,进口 1 040 亿美元,而五年后的 1998 年我国外贸的进出口总额达 2 591 亿美元,比 1993 年增长了 633 亿美元,其中出口 1 488 亿美元,进口 1 103 亿美元,实现对外贸易顺差 384 亿美元。且一般贸易出口下降,带技术的加工贸易出口不断增长,可见,对外贸易的质量明显提高。这也反映了我国经济的国际化程度不断加深。同时也标志着我国在国际上的物流总量明显上升,物流企业国际化程度也在跟着提高。由于进出口贸易的发展,业务量的增加,对外交易的区域扩大,交易的对象多元化,直接促进了物流企业国际化发展的进程和规模。

二、市场化改革与对外开放的进一步深入要求物流企业走向国际化

我国经济体制改革的基本取向是市场化,而市场化又与对外开放有着内在的联系。一方面,市场经济的一个基本特征就是开放性,因为商品、资金及生产要素充分自由地跨越国界进行交流是商品流通和市场经济的内在要求,市场经济必然是开放的经济。另一方面,我国的对外开放,实际上主要是向西方发达的市场经济国家开放,这种开放,既要以国内经济体制的市场化为前提,又必然会进一步促进我国的市场化改革。我国的对外开放,包括技术和体制两方面的内容。技术的开放,可以使我们发挥后发先制的优势,通过引进

国外的先进技术而迅速发展生产力水平,从而赶上并超过发达国家。体制的开放,我国从计划经济向市场经济转轨,则保证了我国的经济与世界的经济,我国的市场与国际市场在体制上的接轨。这两方面的开放都将促进并进一步推进我国的物流业走向国际化。对外开放,扩大了物流总量,促进了物流企业国际化的进程,同时,由于参与了对外流通和国际市场的竞争,对物流企业在经营方式、管理方式和运作机制等方面也提出了新的要求。

三、物流企业国际化是物流业自身发展和完善的必然要求

物流业作为流通产业的一个组成部分,在国民经济中起着不可低估的作用。无论是在国内还是国际上,随着世界经济一体化的逐步形成,物流在国民经济中的地位也在不断地提高。物流的国际化发展,在将业务扩大到国外的同时,也引进了大量的国外先进技术和物流方式,如采用集装箱运输、国际联运、大陆桥运输等先进的运输方式,运用电子数据交换、条形码等先进物流技术。这样,使我国的物流业不只是物流总量的提升,物流质量也大大地提高了。因此,物流效益自然大幅度上升。物流的发展总是伴随着商流和资金流进行的,又加快了商品流通速度和资金周转速度,将极大地促进我国工业的升级与发展。

四、生产的国际化促进和要求物流企业国际化

在现代市场经济中,物流对于生产的作用,不仅局限于衔接产需和完成产品价值与使用价值的补偿,它还发挥着为生产发现市场,引导生产,配置资源的调节、控制和组织作用。随着生产技术的日趋成熟和商品交换关系的日益复杂化,物流业对于生产的决定作用将愈加重要。现在我国市场由以前的卖方市场转为买方市场,生产必须要有目标,要满足消费者的需要,也就要求通过商品的流通从市场上反馈可靠有利的信息。而这种流通决定生产的作用在国际化生产中显得尤为突出。国际化生产的特点是跨越广阔地域的高度生产分工,这种生产模式必然要以贯通全球、高效运转的跨国流通系统为条件,它时刻不能离开这一系统的维系、调控和支撑。因此,生产的国际化必须以物流的国际化为前提条件。

我国自改革开放以来,工业生产领域的对外开放取得了长足的进展。越来越多的工业企业参与外向型经营,如“合资企业”、“三资企业”等,它们需要从国外进口大量的设备和原材料,同时向国外出口商品。这就为我国的物流企业提供了国际化经营的机遇,促使物流企业向国际化方向发展,另外,由于国际物流的复杂性,要求我国物流企业能提供高效、高质量的服务,能迅速及时地占领国际市场,这也就为物流业的发展提出了新的要求。还有,向国外投资,进行跨国生产是生产国际化的一个重要方面。进行跨国生产,产品直接接触的是国际市场,就更需要国际化的物流体系作为先导和支撑。流通体系的国际化毫无疑问会要求物流业向国际化发展,否则就会出现流通体系脱节现象。

9.3.2 我国物流企业走向国际化的具体对策

我国物流企业要走向国际化,就必须提高我国物流业的整体水平,使其达到与国际物流相适应的物流系统。具体来说,物流系统要提高到国际化水平,首先要加快物流基础设施的建设和改造,这是发展物流业的前提条件;其次,要进行物流体制的改革,由过去的分

散化管理推向集约化,扩大经营规模,采用先进有效的物流方法,引进高新技术,培养一流的国际物流服务人才。

一、加快物流基础设施的建设和发展高科技物流技术装备

我国物流基础设施比较落后,某些物流环节也不配套,与国际物流的要求还有很大的差距。因此,发展物流业,首先要加快物流基础设施的建设,尽快改变我国物流水平落后的面貌。物流设施主要包括包装、装卸、运输、仓储,国际货物运输路途远,时间长,受自然影响大。在包装方面,得提高包装质量,合理利用各种包装方式,实行包装的国际标准化、机械化,对规格、质量技术的要求有统一的规定,尽量减少包装的规格、型号,以便在同类产品中实行包装标准化,在整个物流过程中达到通用化。在装卸搬运方面,要采用现代化的装卸机具,如集装箱作业用的龙门起重机、堆垛机等。散装货物的作业使用如斗式装载机、斗轮装卸机等,以提高装卸作业的效率,逐步实现装卸搬运作业的机械化、自动化。同时,对仓库的合理修建、仓储能力、作业效率都要认真考虑,综合利用。要因地制宜,修建一些自动化高层货架仓库,改善仓储条件,提高储存能力和出入库作业效率。在港口码头,铁路、汽车终点站根据需要修建中转仓库和货场,使之相互配套,达到物流作业的连贯性和快速化。在基础设施中,运输相比之下是较重要的。在国际物流中,大部分时间是耗在货物运输上。合理使用运输方式,对降低运输风险、缩短运输时间、加快资金周转、降低流通成本的作用是不可低估的。目前的国际运输方式很多,如班轮、租船、班机、包机、集中托运、国际联运等。当今国际运输较有利的运输方式有“大陆桥”运输、国际多式联运、集装箱运输等。“大陆桥”运输主要是以集装箱为核心,采用水运、铁运、汽运相结合的联合运输方式。通过“大陆桥”运输可使物流速度加快,避免海上运输的迂回航线,降低因海运而引起的自然风险,减少运输货物的损失和集装箱的损坏。另外,国际多式联运是国际间多种运输形式的联合运输,它是一种在集装箱运输的基础上发展起来的更先进的运输组织形式。对于集装箱的运输,应积极扩建集装箱专用码头、货站,扩大进出口港的接卸能力,提高物流作业效率,进一步推广集装箱运输和散装货物运输,逐步实现内外贸集装箱运输一体化。还有,在国际物流中合理使用条形码技术,会起到意想不到的效果。条形码可以在国际上通用,使用于流通中的货物分拣,提高货物的有序性,大大缩短流通时间;还能对物流管理中必要的信息资料进行有效地收集、利用,并使其有序化。

另外,我国还要积极吸收国际资本,采用合资、合营、联营、参股等方式,购置或建造适合于国际运输的工具,增强我国运输业在国际市场上的竞争力,努力拓宽国内公路铁路联运、水陆联运的服务范围,增加对国外客户的吸引力。

二、建立物流配送中心,使物流向一体化、集团化发展

我国现有的物流企业规模小、实力弱,沿用传统储运企业经营方式,不能适应现代物流企业的动态经营、多功能经营的发展趋势。根据我国物流业的发展趋势,必须在公司制的基础上形成和发展一体化、集团化的大公司,通过兼并、合并方式扩大物流企业规模,并利用高新技术发展规模经济,实现跨地区跨国经营,有效地将物流引入国际市场,参与国

际合作,推动我国物流的国际化发展。

加快物流配送中心的建设与发展,提高物流系统的整体水平,是我国物流向集团化、一体化发展且进入国际场所不可缺少的一环。物流配送作为国际通行的现代流通形式,在我国的发展中有着特殊的重要意义。经发达国家的经验表明,物流配送中心是市场信息经济发展的内在要求和必然产物,是流通企业实现规模经营的重要途径,也是缓解城市交通拥挤状况的有效措施,是物流业向国际市场发展的必经之路。从我国近年的情况来看,物流配送中心不仅是国有商业储运、批发企业界发展的方向,是目前推动我国连锁商业上一个新台阶,健康、快速发展的关键环节,而且对我国整个商品流通体制改革,提高流通的组织化程度和国际化水平,建立市场经济条件下的商品流通体系都有十分重要的作用和意义。

我国在发展物流配送中心的过程中,要借鉴发达国家的一些先进经验,并与我国现有生产力水平相适应,有计划、有步骤地发展有中国特色的物流配送中心及其网络体系,把我国物流企业平稳快速地推向国际市场。

三、建立全球性的物流信息网络,加强国际间物流合作

随着世界经济一体化发展,物流业也正向全球化、信息化、一体化方向发展,使商品与生产要素可在全球范围内以空前的速度自由流动。世界各国正不断地将高新信息管理技术应用于物流业当中。电子数据交换技术与国际互联网的应用,使物流效率的提高更多地取决于信息管理技术。电子计算机的普遍应用提供了更多的需求和库存信息,提高了信息管理的科学化水平,使产品的流通更加容易和迅速。目前,国外许多大型物流企业都建立了全球物流信息网络,取得了良好的效果。如美国洛杉矶西海报关公司与码头、机场、海关信息联网,当货从世界各地起运,客户便可以从该公司获得到达的时间、到岸的准确位置,使收货的各仓储、运输公司等预先做好准备,从而使商品在几乎没有停留的情况下,快速流动,直达目的地。欧洲某配送公司,通过远距离的数据传输,将若干家客户的订单汇总起来,在配送中心里采用计算机系统编制出“一笔画”式的最佳路径的“组配拣选单”。配货人员只需到仓库转一次,即可配好订单上的全部要货。诸多实践证明,使用物流信息网可以系统、有效、快速组织管理好物流的各个环节。

在我国努力向全球信息网发展的同时,国外一些发达国家已离开了地面信息网络系统的研究,把目标转向了宇宙空间。近些年来,在美国,作为运输企业生产手段的车辆管理正通过采用移动卫星通信系统加入到了物流信息系统中,为达到供货主、车辆、配货一体化的服务,正在投入和开发能够实时掌握货物运输状况的信息系统。在北美,根据其地域的广阔性特点,广泛采用以通信卫星为传输媒介的信息系统,在提高车辆的运转率、车辆的安全性以及提高企业的生产效率等方面发挥了很大的作用。其他发达国家也在相继进入运用之中,如加拿大、墨西哥、日本等国,还有巴西等国也正在计划之中。

可见,物流信息网络的建设因科技的发展是永不停息地向前推进的。我们在建设信息网络方面,必须努力提高全民的物流信息网络化意识,大力培养信息网络专门人才和研究

开发人员。使我国物流信息网络系统不断向世界先进水平迈进。

四、政府部门的支持,加快物流企业国际化进程

为使我国物流企业走向国际化,国家和政府的支持是必不可少的。由于我国物流国际市场的发育还处于初级阶段,还必须依靠政府在尊重客观条件的基础上,通过协调和规划等形式来参与市场的培育和干预市场的运行,才能使物流系统的发育更为健康有序、市场的运行更为有效。同时,加快改革步伐,尽快扫清物流走向国际化的政策性的障碍。对于新兴工业化的发展中国家和地区的企业,在走向国际化的初期都是得到了当地政府的扶植。如新加坡政府以积极的态度促进本地区企业家在国外投资;政府通过各种方式改善与东道国的政治关系,政府派有关部门高级官员率团去国外一些发达国家考察,吸取先进经验;政府还制定许多鼓励本地企业向国外发展的优惠政策等等,这些都是值得我们借鉴的。

为使物流企业走向国际化有适宜良好的政策环境,我国应采取一些有效的措施。首先,政府应积极发展对外关系,尽可能同所有国家发展贸易伙伴关系,实现多边贸易关系。第二,要放宽有能力的大中型物流企业直接对外经营的权限,打破外贸独家经营的状况,要大批量授予有能力的商业和工业的商品供应部门的对外经营权。我国外贸部也正在实行这项政策,如我国将对对 1000 家大型工矿企业的自营进出口权扩大到按照 6 个部委宣布的 6800 家大型工业企业中。在管理体制上,逐步缩小许可证的管理范围。将对原来 115 种实行出口许可证管理的商品缩减到 59 种。第三,尽快修改一些与国际贸易中应用高新技术进行贸易相矛盾的法律法规。如我国涉外经济法第七条规定:“当事人就合同条款以书面形式达成协议并签字,即为合同成立。”这一条法规已与目前国际贸易中应用 EDI“无纸贸易”相矛盾。这已影响到我国无纸贸易化的进程。对此,我们应采取参加国际立法、重新解释修改国内立法等积极措施,使我国能顺利与国际惯例接轨,为 EDI 及其他一些国际高新技术的应用和推广创造良好的条件。第四,政府应大力调整出口产品的结构,降低生产成本,增加产品技术含量。目前,我国打入国际市场的产品存在的问题主要表现在产品结构和产品质量上。普遍是一些低附加值、低科技含量的产品。第五,政府要简化货物报关、检验与接转发运手续,鼓励生产企业按国际标准组织生产和销售等。

五、培养国际物流人才,加强国际物流经营管理

我国的物流业除设备陈旧、技术落后外,还缺乏物流人才,这也是我国物流管理水平不高、影响物流业国际化发展的一个重要原因。物流的国际化发展,真正起主导作用的还是人才的培养,特别是对适应高科技物流发展和对国际物流管理型的高、中级物流管理和技术人才的培养,应打开局势,采取有效措施,要改变过去那种过于专业化的培养方式,要拓宽知识面,以专业为主体,其他相关方面跟着上的战略对策。

首先,拓宽物流人才培养的范围。到目前,我国培养物流专业人才的院校还较少,物流教育机构大都只是以在工商管理类院校中分设专业的形式存在。因此,今后应在我国流通部门和交通部门的大专院校、科研院所,增设物流管理系或设置物流专业课程,在一些大

型物流企业内,要建立物流研究所或研究室,加大培养一些高、中级物流人才,加强物流理论、物流技术和物流管方面的研究,以适应我国物流发展的需要。

其次,将物流教育引向市场。发展物流业是与市场分不开的,物流科技的教育要依靠市场和社会来导向和推动。物流的科技教育应在依靠国家投入的基础上,在物流行业内,引入和建立风险投资机制和市场竞争机制,给物流教育注入新的活力。要借助市场的力量,推动教育多元化投资体制的建立,形成国家、物流企业和个人共同参与教育投资、共同分享教育投资利益的多主体、多层次的教育投资格局。

第三,面向世界,培养全面的国际型物流人才。国际型物流经营人才必须是多能的,要能够适应多方面的服务需求。他们在具备物流专业知识的基础上,还必须具有熟练的外语能力,这是从事国际经营的最基本的要求;要有一定的外经外贸知识和业务谈判能力;要对不同国家的思想文化状况有所了解,能够正确理解不同文化的伦理道德行为,能够正确估价个人、公司以至国家领导在决策中的作用,正确识别决策的关键所在。另外,还要有一定的计算机信息网络技术方面的知识。只有具备比较全面的知识,才能在国际经营工作中发挥自如,长期处于不败之地。

当然,对物流人才的培养是一个长期的规划,不是一朝一夕就能实现的,因此,必须持续发展,不能间断。希望我国物流方面的领导者能把物流教育和物流人才的培养放在战略首位。

六、采取多种灵活的开放形式,加速我国物流企业国际化

在我国大部分物流企业还没有取得进出口权,从事外贸活动时,应想办法采用其他多种灵活形式,促进物流进入国际化。

一是积极开展委托、代理进出口业务。根据国内物流市场供求状况,及时与外贸部门联系,委托外贸部门代理进出口业务,即所谓的“借船出海”。物流企业可以利用多种形式筹集外汇,如向地方政府申请多分配一些地方留成外汇,也可购买调剂外汇,还可向出口创汇企业筹集。这样既可以满足国内需求,又能使国内产品打入国际市场,闯出一条可以不依靠政府计划外汇进口原料的新路。二是加强横向联合。即与有外贸进出口权的企业联合,共同发展对外贸易。参加联合的物流企业能直接进入国际市场,直接同外商谈判,并通过外贸企业完成整个交易活动,这样可以充分发挥物流企业的优势。三是大力兴办“三资”企业。兴办“三资”企业,既可以利用外资,又可以使产品外销,还可以学习国外的先进管理经验;既能部分解决物流企业无外贸进出口权问题,又能享受国家给“三资”企业的优惠政策,带来好的经济效益。因此,这是当前应大力推广和提倡的一种形式。四是参与国际期货贸易。物流企业可以利用掌握的大量货源,利用国际国内市场商品交换的时间差、价格差,开展国际期货贸易。既可以转移价格风险,又能满足国内需要,还能获得经济效益。五是积极开展边境贸易。这几年我国正形成沿边开放的新格局,边境贸易日趋活跃。我国同周边国家在经济上有很大互补性,物流企业发挥自身优势,发展边境贸易,以货易货,有利可图。六是在保税区、经济特区、经济开发区以至港澳等地兴办企业,作为物流企

业对外开放的窗口。既可以利用这些地区的政策,又能了解信息,扩大视野,还能加强对外联系。

总之,我国现有的物流企业如能很好地把握这些机会,不仅对企业自身有利,而且对整个物流业的发展也起到很大的推动作用。这样发展下去,物流企业国际化指日可待。

9.3.3 21 世纪我国物流企业国际化发展预测

至 20 世纪末,我国物流企业国际化正根据我国的特色而初具规模,在经济建设中也发挥了重大的作用,社会和国家对物流企业国际化的重视程度不断提高,采取了各种有效措施和对策,促进了我国物流企业国际化的发展。具备了这些基本条件和要素,21 世纪我国物流企业国际化的发展将是迅速的。在短时间内会发展成为具有多功能、一流服务水平、先进信息技术的全球化大型国际物流体系。

21 世纪在物流企业国际化已有一定规模的基础上,国际物流发展的建设重点也就随之发生转移,主要在功能、服务以及信息网络方面加速物流业的发展。

一、物流业向多功能化方向发展

现代物流业通过供应链管理,在实物从供应者到消费者之间流通的过程中,合理搭配,使物流与信息流达到最优化,从而使物流企业在系统的全过程中综合效益最大。配送中心不单是提供仓储和运输服务,还开展配货、配送和各种提高附加值的流通加工服务项目,还可按客户的需要提供其他服务,这就使物流的功能向多元化、多极化方向发展。它使物流系统的功能充分向外延伸,是产品与信息从原料到最终消费者之间的多渠道增值服务的管理方式。它在流通过程中简化了流通途径,一切服务由生产商发出的商品集中于配送中心,再由配送中心分散到各销售商,这对于长途流通的国际物流经营是最经济有效的管理方式。它还使未来的产业分工更加精细,产销分工日趋专业化,从而大大提高了社会的整体生产力和经济效益。

二、物流业服务质量的提高

在科学技术发展到一定阶段,通过发展生产力而提高经济效益会在一定程度上受到限制。这时,发展生产关系就成为物流业增效的另一条有利途径。物流业本属于一种服务性行业,是连接生产与消费的纽带,它以中介者的身份处理好生产与消费的关系,对物流业的增效会产生意想不到的效果。物流企业国际化的发展,要求物流业不仅要为本地区服务,还要作长距离的跨国服务。而且客户希望的服务不是单一的,而是多方面的全方位服务。美、日等国物流企业成功的要诀,在很大程度上归功于他们都十分重视对客户服务的研究。

要想得到良好的服务效果,首先就得在观念上变革,由“推”到“拉”。配送中心应更多地考虑客户需要哪些服务,即“拉”,而不是仅仅考虑“我能为客户提供哪些服务”,即“推”。也就是说要尽量适应客户的需要,而不是由客户来适应服务。如有些物流配送中心,直接派人到生产厂家“驻点”,直接为客户发货。这既简化流通途径,也使客户对服务满意。其

次是提高物流配送中心的作业水平,满足客户的需要。在美、日等国,大力发展自动拣货系统,开展拆零服务,其目的就在于提高配送中心的供货服务水平。配送中心不仅与生产厂家保持紧密的伙伴关系,而且直接与客户联系,及时了解客户的需求信息,并沟通厂商和客户双方,起着桥梁作用。国外一些以运输和配送为主的物流公司,它们把顾客满意摆在公司指标和工作重心的首位,力争提供百分之百的可靠性服务。

因此,今后物流业的发展,尤其是参与国际竞争的国际物流的发展,提供全面、优质的服务是不可忽视的,可以说,随着物流的发展、国际市场竞争的加剧,对物流企业来说,服务质量和水平正逐渐成为比价格更为重要的选择因素。

参 考 资 料

1. Coase, R. H. (1937) "The nature of the firm", Economics N. S. 1937, 4:386~405
2. Williamson, O. E. (1975) Markets and Hierarchies: Analysis and antitrust implications. New York: Free Press
3. Williamson, O. E. (1985) The economic institutions of capitalism. New York: Free Press
4. Alchian, A. H. Demsetz (1972). "Production, Information Costs and Economic Organization". American Economic Review, December
5. 马克思恩格斯全集. 第 25 卷. 人民出版社, 1974: 363
6. 张绪昌, 丁俊发. 流通经济学. 人民出版社, 1996
7. 夏春玉. 商品流通概论. 东北财经大学出版社, 1996
8. 陈志昂. 商品流通体系变革. 浙江人民出版社, 1996
9. 刘巨钦. 企业股份制与资产重组. 中国经济出版社, 1997
10. 何明珂. 现代物流与配送中心: 推动流通创新的趋势. 中国商业出版社, 1997
11. 周智友. 物资企业管理学. 中国物资出版社, 1993
12. 詹荷生. 流通企业管理原理. 中国铁道出版社, 1995
13. 顾文金. 物资企业经营与管理. 上海社会科学院出版社, 1996
14. 严基河. 现代物流企业研究开发与技术创新. 经济管理出版社, 1997
15. 穆庆贵, 陈文安. 新编工业企业管理. 立信会计出版社, 1997
16. 和金生. 企业战略管理. 天津大学出版社, 1995
17. 陈幼长. 现代企业战略管理. 华东师范大学出版社, 1996
18. 王玉. 公司发展战略和管理. 立信会计出版社, 1994
19. 刘成富. 机遇和风险并存的企业多元化经营. 国内外经济管理, 1998. 7
20. 弗雷德·R·戴维. 战略管理(第 6 版)经济科学出版社, 1998: 70
21. 高程德. 物流企业管理(下). 物流企业管理出版社, 1992: 390~391
22. 王方华. 物流企业战略管理. 复旦大学出版社, 1997: 135~248
23. 王德民. 物流企业战略计划. 大连理工大学出版社
24. 王之泰. 现代物流学. 中国商品出版社, 1995
25. 黄才骏, 周介英. 中国铁路物资流通. 中国铁道出版社, 1996
26. 项振华. 企业仓储管理学. 冶金工业出版社, 1993: 88, 67, 54, 65
27. 陈福生. 现代工业企业商品管理. 经济管理出版社, 1997
28. 支庆达. 商贸企业经营学. 经济科学出版社, 1996
29. 吴立怀. 企业采购行为要适应“买方市场”. 铁道商品科学管理, 1999. 3: 39
30. 葛云瑛. 实施质量管理, 提高供管水平. 中国物资流通, 1999. 1: 42
31. 冯国安. 论采购管理向供应链管理发展的影响. 物流技术, 1999. 1: 28

32. 陈福生. 现代工业企业物资管理. 经济管理出版社, 1997
33. 高来阳. 设备管理学. 中国铁道出版社, 1993
34. 纪树国, 韩军峰. 铁路物资储运管理. 中国铁道出版社, 1994
35. 郑绍谦. 人力资源开发与管理. 复旦大学出版社, 1996: 163~174
36. 罗锐韧. 人力资源管理. 红旗出版社, 1997
37. 廖洪元. 人力资源管理实务. 电子科技大学出版社, 1995: 15~18, 107
38. 冯虹. 现代物流企业人力资源管理. 经济管理出版社, 1995: 4~14, 160~164
39. 安鸿章. 现代物流企业人力资源管理. 中国劳动出版社, 1996: 1~10
40. 朱隆胤. 物资经济管理. 中国电力出版社, 1998
41. 中注协考. 财务管理. 东北财经大学出版社, 1998
42. 张蕾丽. 国际贸易与国际物流. 华中理工大学出版社, 1997
43. 李振. 物流学. 中国铁道出版社, 1996
44. 包健民. 物流现代化. 上海交通大学出版社, 1997
45. 李京文, 徐寿波. 物流学及其应用. 经济科学出版社, 1987
46. 李远. 知识经济: 21 世纪可持续发展的战略选择. 当代财经, 1998. 9: 20~25
47. (美) Michael Porter. 物流与竞争战略. 物流技术. 1998. 4: 31~3
48. 陈志祥. 供应链管理模式下的企业再造工程. 物流技术. 1998. 3: 30~32