

对企业物流模式变革的探讨

文/王瑞卿

一、引言

在我国，企业物流是一个明显的薄弱环节。物流管理不畅，时间、空间浪费大，物流混乱，不仅直接阻碍了企业生产效率的提高，而且占用大量资金，成为企业发展的包袱。所以对企业物流模式的变革进行研究不仅能够丰富和发展企业物流管理理论，而且为提高我国企业物流管理水平提供一些有益的启示。企业物流模式变革主要是为了实现供应、生产及销售物流系统的一体化和高效性，围绕物流活动本身，对组织结构、工作流程和员工的思想认识与行动进行革新的系列工作。本文主要从企业物流模式的战略引导、企业物流模式的结构重构及工业企业物流模式的文化支撑三方面进行论述。

二、企业物流模式的战略引导

1、物流战略内涵

企业的物流战略是指针对企业内部物流的目标、任务和方向而制定的相对具体的部门政策和措施，是企业为了更好地开展供应物流、生产物流及销售物流等物流活动而制定的更为具体、操作性更强的行动指南，它是服从企业战略的要求，是企业战略的重要组成部分。企业物流战略具有以下特征：首先，目的性。企业物流战略的制定与实施服务于一个明确的目的，那就是引导本企业在变化的竞争环境里生存和发展；其次，长期性。企业物流战略的长期性就是在环境分析与科学预测的基础上，展望未来，为现代企业谋求长期发展的目标与对策；最后，系统性。企业物流战略是一个系统的模式，既要有一定的战略目标，也要有实现这一目标的途径和方针，还要制定政策和规划，从而使物流战略构成一个战略网络体系。

2、物流战略目标

首先，降低运作成本。现代企业的经营核心都是获取利润，在企业收益不变的情况下，如果企业能够降低成本支出就可以实现达到企业利润增加的目标。同时，因为物流成本是企业总成本的构成成份中具有财务杠杆作用的成本之一，所以物流成本的降低就可以带来利润的数倍增加。其次，减少资本投入。这一目标主要集中在投资最小化，即在保证企业利润不变的情况下，减少企业对物流设施和设备的投资；最后，改进服务质量。有人认为改进服务质量必然带来物流成本的增加，但是成本增加的同时也带来了企业收益的增加。只要物流成本增加的幅度小于企业总收益增加的幅度，企业改进服务的物流战略就有实施的可能性和必要性。

3、物流战略层次

根据企业物流战略的内涵和目标，可以把物流战略划分为四个层次——战略层、结构层、职能层和执行层。客户服务战略属于企业战略层次的物流战略，影响其他物流战略内容的制定；渠道设计战略和网络战略则是结构层次的战略，决定企业物流系统的建立；仓库管理战略、运输管理战略和物料管理战略处于职能层次；最后属于执行层次的是信息战略、程序管理战略、设施管理战略和组织管理战略，这些都与企业物流战略的实施有关。

三、企业物流模式的结构重构

1、矩阵结构

矩阵结构就是在传统的职能部门之上，配置一些对组织中的具体产品、项目或规划负责的经理人员。每一个项目由一经理人员领导，他将为其负责的项目从各职能部门中抽调有关人员。矩阵中的员工接受他们所属职能部门的经理和他们所为之工作的产品或项目小组的经理的双重领导。企业的物流运作与计划往往贯穿于企业组织结构的各种职能之中。消费者需求的多样化、产品生命周期的缩短，市场竞争加剧，对物流运营提出了更高的要求。这就要求物流与其他的诸如营销和制造等功能领域相结合，将运输、库存、新产品开发、柔性制造和顾客服务整合起来，采用矩阵式组织结构。在此结构中，物流管理者负责包括物流与其他几个职能部门相交叉的合作项目。物流经理负责整个物流系统但对其中的活动并没有直接的管辖权。企业传统的组织结构仍没有改变，但物流经理分享职能部门的决策权。各项活动的费用不仅要通过各职能部门的审查，还要通过物流经理的审查，各部门协调合作以完成特定的物流项目。

2、任务结构

企业物流组织的主要目标是计划不同的物流活动并保持这些活动的协调一致。这种协作也可以通过任务结构这种非正式的组织达成，即不改变现有的组织结构，而使用合作或建议等方式来达成负责这些活动的员工之间的协作，良好地协调各种物流活动。它的优点就在于具有很大的灵活

性，可将多个人的经验和背景结合起来，跨越职能界限地处理一些问题。它有些类似于矩阵结构，但它只是组织的一种附加设计。这种任务小组的成员由各主要物流环节的人员组成，成员们定期或不定期地聚集在一起分析问题，提出建议，协调活动，做出决策或监控项目的进行。任务小组的成员一直服务到目标达成为止，可以解决特定状况下出现的问题，比如新的物流设施选址问题等。这种组织方式的优点在于成员均来自不同的背景，有不同的经验和学识，他们之间的协作所产生的成果显然比成员各自的技能简单相加要有效得多。

3、网络结构

网络是泛指组织间为获取、强化资源，以增进其竞争优势，而形成的各种形式的连结关系。随着信息时代的来临，国际互联网深入各处，经营哲学的典范已由原先讲求“职能间分工，组织部门间整合”的传统组织，开始向“专业价值创造，跨组织间整合”的网状组织转变。它只有很小的中心组织，依靠其他组织以合同为基础进行制造、分销、营销、物流或其他关联业务的经营。这种组织结构可使企业对于新技术、时尚，或者来自海外的低成本竞争，能具有更大的适应性和应变能力。在网络结构中，工业企业甚至可以将生产、物流等职能活动外包出去，这就给企业提供了高度的灵活性，并使组织集中精力做他们擅长的事。但是，网络结构的管理当局对这些外包活动缺乏传统组织所具有的那种紧密的控制力，所以需要更加有效的相互协调与合作，不过，借助于计算机网络技术的发展，网络结构日益成为一种可行的设计方案。

四、企业物流模式的文化支撑

1、协作文化支撑

协作文化是指企业物流组织在寻找与各利益关系（其它企业或其它职能部门）之间的共同利益、共同目标和双赢（多赢）方式基础上，追求和谐的氛围、合作的关系、合力的强势、合利的共享。协作文化在企业外延结构上的体现——供应链。供应链是由独立的供应商、制造商、客户、甚至同行的竞争对手，通过信息技术联成的网络组织，以达成共享技术、分摊成本和费用以及满足市场多样性需求的目的。供应链成员之间改变了过去企业之间完全你死我活的输赢关系，而代之以“双赢（多赢）”的关系。协作文化在工业企业内部管理上的体现——团队管理。企业物流组织提供的服务，往往包括供应、生产、销售等诸多环节，从码头、机场、公路到海关、检疫，从陆路运输到仓库及生产线，从接单到转单，从进货到配货，从单一信息到综合信息处理，从点到线到面等供应链一体化管理。这就要求企业各部门、各环节之间必须充分、紧密地合作，一切以及时、高质量的服务满足客户的需求为中心。

3、学习文化支撑

由于客户的需求日新月异，提高企业物流组织的效率要素之一就是变通，并进行创新。物流组织要能够适应不断变化的市场环境，提高应变能力，不使企业加入的供应链中断，就必须强调以持续改进的精神来不断优化本企业的销售信息、生产计划、库存管理、采购供应等环节的管理，从而有效地实现物流组织的精益管理、提质降耗、降低库存、节约资金的目的。此外，ERP、CRM、CSM等先进管理理念及手段在企业不断得到推广和应用，这些都对企业所有员工素质提出了更高的要求。因此，整个企业各部门、各人员都必须营造鼓励学习、善于学习、持续学习的组织文化，构建有利于学习、交流和知识共享的组织网络，以利于物流组织在商务活动的各个环节提供创新性服务，并提高服务的效率。

五、构建企业物流管理的路径

1、尽快转变机制、进入市场。物资供销型企业应尽快建设属于本企业的科学合理的供应链体系，尽快转变机制，尽快进入市场。由于长期的买方市场地位，供应商采取追逐式供货，使物资供销型企业难免形成某些习气。客户管理水平低、管理手段陈旧，回款速度慢，使用供应商的资金进行周转等现象很普遍，对物流管理比较放松。

2、优化生产流程、追求总成本最低。企业的生产流程是否科学合理，生产的产品品类、产量、生产时间与空间安排和辅助生产设施，都深刻地影响着企业的物流是否通达顺畅，物流速度关系到企业生产效率。所以生产空间的规划布置，生产流程的优化十分重要。在规划设计的同时，企业生产应该追求物流总成本最低。

3、把握商物分离原则，选择第三方物流。第三方物流的不断发展壮大，使我国的各类企业终于可以有区别地选择适合自己的物流公司。温家宝总理提出建设资源节约型社会，第三方物流将做出重大贡献。日本曾发生过两次能源危机，所有的加油站都没有了汽油，所有的汽车都无油可加。日本政府出面干预，颁布了《物流事业法》，把中小企业的运输车队全部取消，由物流公司统一服务，收到了节约能源、环境保护、物流专业化、规模化和共同运输等多项功效，使日本的物流业迅速发展起来。所以，企业自营物流的模式不宜推广。在现阶段，企业可以选择将非核心的物流业务首先分包出去，使企业专注于自己的核心业务，避免企业在物流环节浪费太多的资金和精力。

4、自动化、标准化、信息化物流管理。我国市场经济逐步发展，催促物流速度加快；准确、准时、适时适量的物流要求，催生自动化仓库的不断出现。在我国的烟草和医药行业，自动化仓库建设速度最快，其他行业中高架库房也开始层出不穷。物流标准化，条码技术、射频技术，卫星定

位技术、物流信息管理技术，都在物流界普遍推广和使用。企业物流在自动化、标准化和信息化诸物流技术领域应该注意与时俱进。

六、总结

企业中物流模式早以存在，但地位远没有商业企业及专门的第三方物流企业高，随着物流管理的作用逐渐被许多企业的高层管理者所认识，物流模式必将从形式上、性质上以及重要性方面发生巨大的变化，相应的组织变革也因此必将成为企业物流管理中的关键内容之一。由于现代企业环境的不确定性，本文从权变的观点出发，不能单一地认为“战略决定结构”或“结构决定战略”，战略和结构之间是一种互为影响、互为作用的关系，而文化的支撑作用则是包括在所有的变革环节之中的，只有这样，才能达到企业物流系统的一体化和高效性的目的（作者单位：山东科技职业学院经济管理学系）

相关链接

[循环经济下促进企业技术生态化的对策研究](#)
[MRP理论在航材备件控制中的应用](#)
[对企业物流模式变革的探讨](#)
[效益审计基础问题初探](#)
[基于共生理论的创意产业集群培育](#)
[浅议数学方法在经济学中的合理运用](#)
[基于经济增加值的企业价值管理体系](#)
[时间价值原理在项目投资决策中运用分析](#)
[我国企业R&D投入不足的原因与对策分析](#)

本网站为集团经济研究杂志社唯一网站，所刊登的集团经济研究各种新闻、信息和各种专题专栏资料，均为集团经济研究版权所有。

地址：北京市朝阳区关东店甲1号106室 邮编：100020 电话/传真：（010）65015547/ 65015546

制作单位：集团经济研究网络中心