



浅议物流项目管理的团队建设

邓瑜

(上海海事职业技术学院 管理系, 上海 200125)

[摘要] 简要分析了物流团队出现的背景; 在了解我国物流企业项目管理过程中传统文化到物流团队文化的变革, 总结出高效的物流团队应具备的特征。

[关键词] 物流组织; 物流管理; 物流团队

[Abstract] The paper analyses the background of logistics teams' expatiates change in team culture from traditional culture in Chinese enterprises and summarize the features of excellent logistics teams.

[Keywords] logistics organization; logistics management; logisti

一、物流企业为何需要团队

传统的以物流职能为核心的物流组织结构的明显缺点是: 各部门过于强调自身基本职能, 忽视各个职能间的关系。而不同的物流职能之间存在着严重的目标冲突。成本与库存量之间的交替损益、前置时间与运输成本之间的交替损益、安全库存量与交替损益、客户服务水平与服务成本之间的交替损益等等。^[1]传统的物流组织结构以职能目标而看不到全局的整体利益。没有一项职能对最终结果负全部责任, 每一离, 很少了解其他职能的人干些什么。因为只有高层管理能看到全局, 所以它自身不同职能间利益以及视野的不同会导致职能间不断地发生冲突, 各自极力强调自身型结构的另一个缺点是, 他不能对未来的高层经理提供训练的机会。职能经理们一个狭窄的局部, 及他们的职能所涉及的部分, 而对其他职能的接触非常有限。不能给管理者带来关于整个组织活动的广阔视野。

正如良好的物流管理理念随着时间的推移在不断改变, 数十年来, 物流活动自身调“物流职能”为核心转变为强调“物流过程为核心。人们将物流组织现在所处的管理, 此时物流组织不仅仅包括物流活动的全面一体化, 还包括生产过程中的物流供应链管理阶段的物流活动包括发生在原材料采购、生产过程以及到达最终用户手中。动。^[2]供应链中跨组织业务流程是指, 跨越组织便捷地延伸到供应商、客户、联盟企业等其他组织的业务流程。³跨组织的物流流程不仅包括发生在企业之间的之间的流程, 还包括企业和顾客之间的交互。

目前一个明显的趋势是物流组织正努力将他们的运作能力更好的支持以过程不受功能集成或分割的影响。Mckinsey 咨询公司的顾问Frank Ostroff 和 Dou 功能管理为核心的垂直层次结构可以转换成以过程为导向的水平组织模式。^[2]

在以过程为导向的水平组织结构中, 当职务是围绕小组而非个人来进行设计工作团队。物流组织中自我管理的工作团队具有更强的纵向一体化, 它拥有更自我管理工作团队确定了要完成的目标以后, 他就有权自主决定工作分派、工作作息等。这些团队甚至常常可以挑选自己的成员, 并让成员相互评价工作成绩。

目前第三方物流服务供应商提供的服务大都是以物流项目的形式存在, 物

综合的、个性化的物流服务要求，按照客户的特点进行物流过程纵向重组，形成物流服务项目，从而和客户的整个供应链的运作紧密结合。

二、物流团队文化及其变革

在传统的企业中，员工们的态度和行为深深浸染着等级意识；对处于高效物们而言，他们需要具备不同的行为和态度。但冰冻三尺非一日之寒，员工们以在继续，这不仅包括一般员工还包括管理层。

许多物流企业尤其是从传统的职能型组织转型而来的物流企业，他们的员工“制”的模式还在大行其道。然而他们也形成了一种感到心安理得和安全的行为模部门调到物流团队的员工，新工作岗位的新鲜感并没有激发他们的工作热情，前者：他们不想对工作负责，也不享受工作成果；他们不乐意主动创新，只是被云或督促；他们不乐于为团队做贡献，却隐晦地与团队文化做抗争。

有些成员原来在职能部门是核心成员，不能接受物流团队的平等文化，感到削弱，仍旧追求自己所擅长的某项职能的成本最小化，而忽略和其他成员的工流。

新的物流团队文化要求他们改变观念，清楚地明白文化变革的必然性，以及该做的工作并承担相应的责任。要求他们为团队、部门和企业的成功做出贡献，流流程中存在的问题，希望他们提出流程重组的新见解。这意味着在部门、团队户之间，人们必须改善彼此的合作、信息的交流和决策过程。他们必须克服由于责任而引起的恐惧和忧患意识。

三、高效物流团队应具备的特征：

1、 清晰的目标

高效的团队对于要达到的主要目标有清楚的了解，并坚信这些目标包含着重而且目标的重要性激励着团队成员把个人目标升华到群体目标中去。在有效的目实现团队目标做出承诺，清楚地知道他们做些什么，以及怎样共同工作完成最后奋斗的大目标是：第一，在每一个过程框架中完成的工作有利于综合，综合后自的投入取得最大的产出；第二，所有的努力都必须集中于为客户增值。这两个目突，但从长远的眼光看，两个目标应该是一致的。

2、 相关的技能

高效的团队是由一群有能力的成员组成的。他们具备实现理想目标所必需的相互之间能够良好合作的个性品质，从而出色完成任务。高效的物流团队不仅需要专业知识，特别要注意有关法律法规的差别，而且物流团队除了必须具备团队入外，还应当具备与外部客户协调的能力。有精湛技术能力的人在传统的职能部门而高效的物流团队还需要他有处理群体内关系的高超技术。

3、 团队合作和奉献精神

物流服务的物流特性表现为一种网状结构，这个网是由多个节点和连线构成出现问题，又没有得到及时妥善的解决，就有可能造成重大的损失。

所以在作业过程中，团队成员要在做好本职工作的同时要为周边相关岗位多点，使信息传递、业务交接达到无缝化状态。如果没有这种团队协作和奉献精神线上的作业点有机的结合在一起，就不可能达到物流目标系统化和业务操作无缝能有效准确的完成繁杂程度较高的物流服务。[5]

4、 一致的承诺

高效的物流团队成员对团队表现出高度的忠诚和承诺，为了能使群体获得任何事情。我们把这种忠诚和奉献称为一直承诺。一种物流活动仅当其对客户存在才被认为是正当的。所以一项物流承诺必须给予这样的动机，就是客户需求[2]团队核心成员必须培养这种能对外在因素进行思考的能力。另外由于物流服务商业机密这一特殊性，也要求物流团队成员不仅仅忠诚于团队，还要忠诚于客

5、 良好的沟通

物流服务的特征之一是客户参与到物流方案设计、设施及评价的全过程，物中需要时时与人协调沟通、与上下游环节岗位人员进行协作。这是高效的物流团队点。时间是衡量物流服务水平的要素之一，他要求团队成员信息交换必须及时，语言和非语言信息，另外还需要保证各种渠道的畅通。

此外，管理层与团队成员之间健康的信息反馈也是良好沟通地的重要特征，团队成员的行动，消除误解。

6、 恰当的领导

现代物流活动不可预测因素多，应用资源庞杂，流动空间广，质量难以控制在物流项目的实施过程中，有效的领导能够让团队跟随自己共同度过最艰难团队指明前途所在。他们大多要向成员阐明这些风险，但同时又要鼓舞团队成员更充分地了解自己的潜力。优秀的领导者不一定非得指示或控制，高效物流团队的是教练和后盾的角色，他们告诉团队可能的风险和困难，并对他们提供指导和去控制它，因为一线工作人员对实际情况更清楚。一些管理者已开始发现这种亲