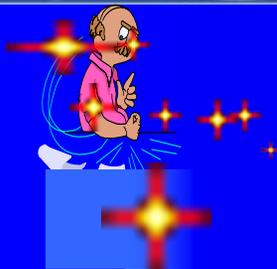


物流学

讲义

版权所有 不得拷贝





第十三章 物流管理组织设计

第一节 物流管理组织设计概述

第二节 物流管理组织的结构模式





第一节 物流管理组织设计概述

● 一、物流管理组织设计

● 1、组织设计

● 是指为了有效地实现经营目的而探索应该如何设计组织结构。它是实现组织职能的重要环节。

● 2、物流管理组织设计

● 是物流组织的建立过程或改善过程。

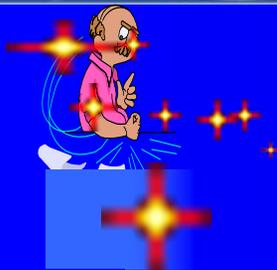
● 包括：

● 1、社会物流高层次决策组织体系的设计

● 2、生产企业物流组织体系的设计

● 3、专业物流企业职能管理组织体系的设计，

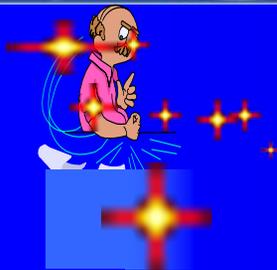




二、物流管理组织设计的任务

- 即根据设定的物流组织体系的目标和企业物流业务分工
- 规定物流部门的职位
- 职权和职责
- 规定与其他部门之间的关系、协调原则和方法，
- 建立责任制度
- 建立指令和信息传递、反馈的渠道和程序。

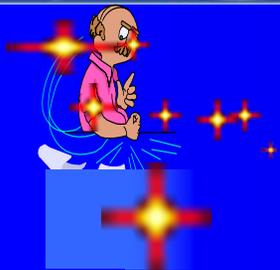




三、物流管理组织设计的原则

- 1、有效性原则
- 要求物流管理组织在实现物流活动的目标方面是富有成效的。
- 不仅管理的效率高、而且工作办事的效率和信息传递的效率高。同时有利于人力、物力、财力、时间、成本的节约，有利于发挥管理人员和业务人员的积极性。

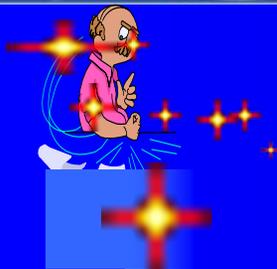




2、统一指挥原则

- 要求合理纵向分工，合理设计的垂直机构，责任和权限的体系化，实现“头脑与手脚的一体化”。
- 一般三级管理：
- 最高决策层是根据企业或社会经济的总体发展战略，制定长期物流规划，决定物流组织机构的设置及变更，进行财务监督，决定物流管理人员的调配等；
- 执行监督层是组织和保证实现最高决策的目标，包括制订各项物流业务计划、预测物流量、分析设计和改善物流体系、检查服务水平、编制物流预算草案、分析物流费用、实施活动管理、进行物流思想宣传等；
- 物流作业层是合理组织物流作业，对物流从业者进行鼓励和奖励，协调人的矛盾和业务联系的矛盾，进行思想工作。

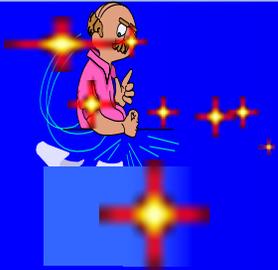




3、合理管理幅度的原则

- 管理幅度是指一名管理者能够直接而有效地管理其下属的可能人数及业务范围，它表现为管理组织体系内部各层次的横向分工。
- 管理幅度大就可以减少管理层次，反之则要增加。
- 管理幅度大小涉及管理者及下属人员素质、管理活动的复杂程度、管理机构各部门在空间上的分散程度等。过大，会顾此失彼。
- 管理层次少而事无巨细；层次多，造成机构繁杂，增加人力、财力支出，并会导致部门之间的沟通及协调复杂化。
- 因此，要求适当划分物流管理层次，精简机构；另要适当确定每一层次管理者的管辖范围，保证管理的直接有效性。

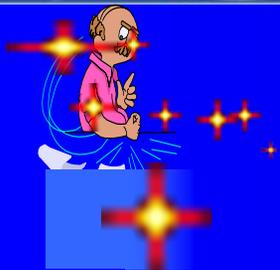




4、职责与职权对等原则

- 职位是组织机构中的位置，是组织体内纵向分工与横向分工的结合点。
- 职位必须与职责、权利连接起来，建立组织的权责体系。
- 即在其职务范围应承担相应的责任，在相应的职位上，为完成其责任应具有相应的权力。
- 要贯彻权责对等。





5、协调原则

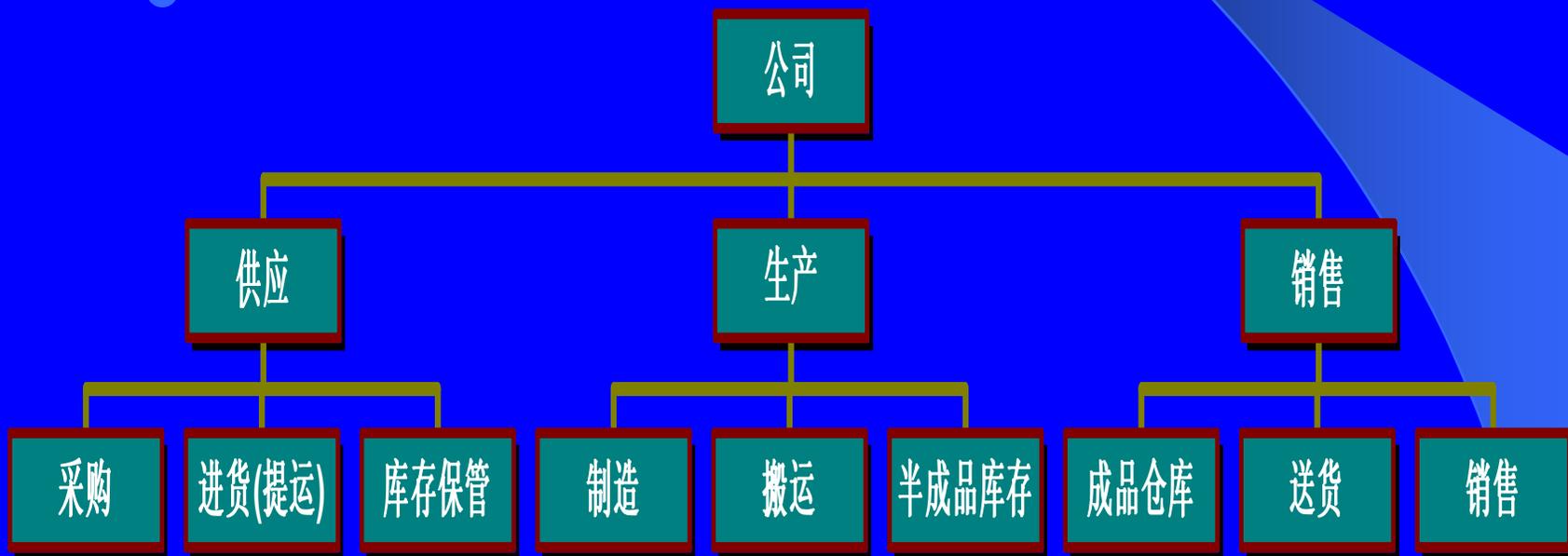
- 物流管理各层次之间的纵向协调、物流系统各职能要素的横向协调和部门之间的横向协调。
- 横向协调更为重要。
- 措施：
 - (1) 建立职能管理横向工作流程，使业务管理工作标准化；
 - (2) 将职能相近的部门组织成系统，如供、运、需一体化；
 - (3) 建立横向综合管理机构。

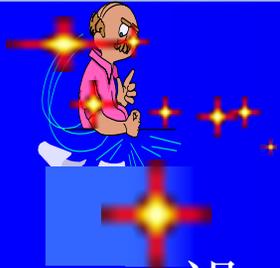




第二节 企业物流管理组织的结构形式

- 一、分散型的物流管理组织结构

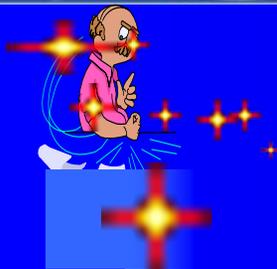




特点

- 没有物流管理专门机构的物流管理组织，物流业务分属于生产或销售部门
- 物流合理化的计划、方案以及企业物流体制效率化的任务都由供应、生产、销售部门的管理人员兼管。
- 这是物流管理组织的最初形式。
- 在这种形式下，只有供应、生产、销售等部门和物流以外的现场部门协助合作，才能妥善地开展物流工作。

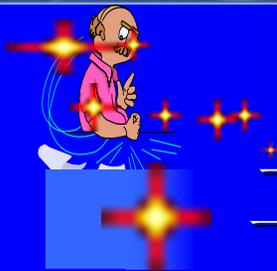




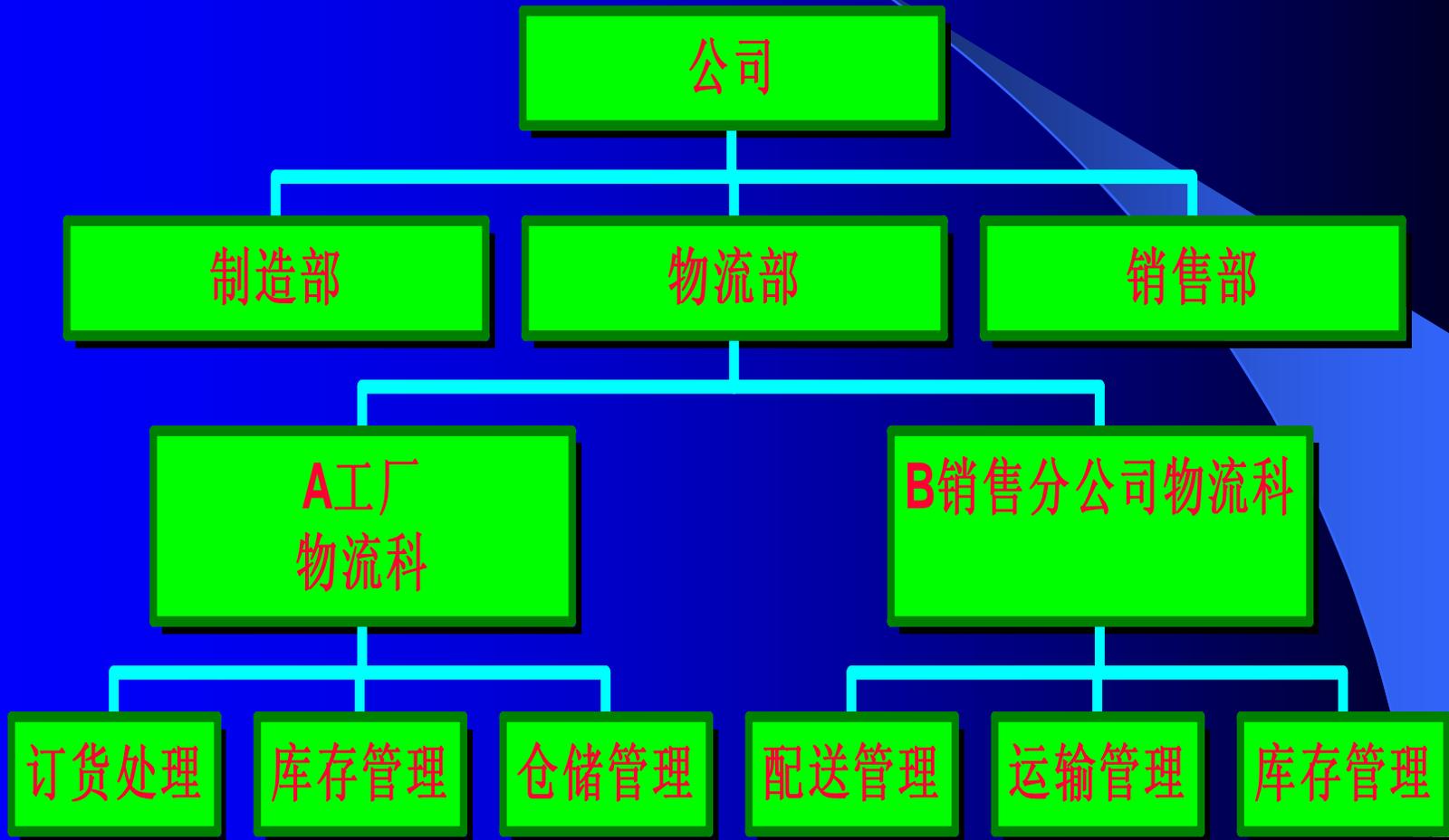
缺点

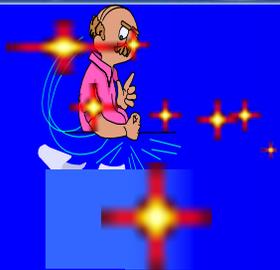
- 各部门物流管理各自为政、难以协调。
- 重复储运、资源浪费。
- 信息经常被扭曲、责任模糊。
- 企业物流反映迟钝。





二、直线型的物流管理组织结构

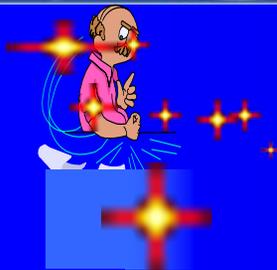




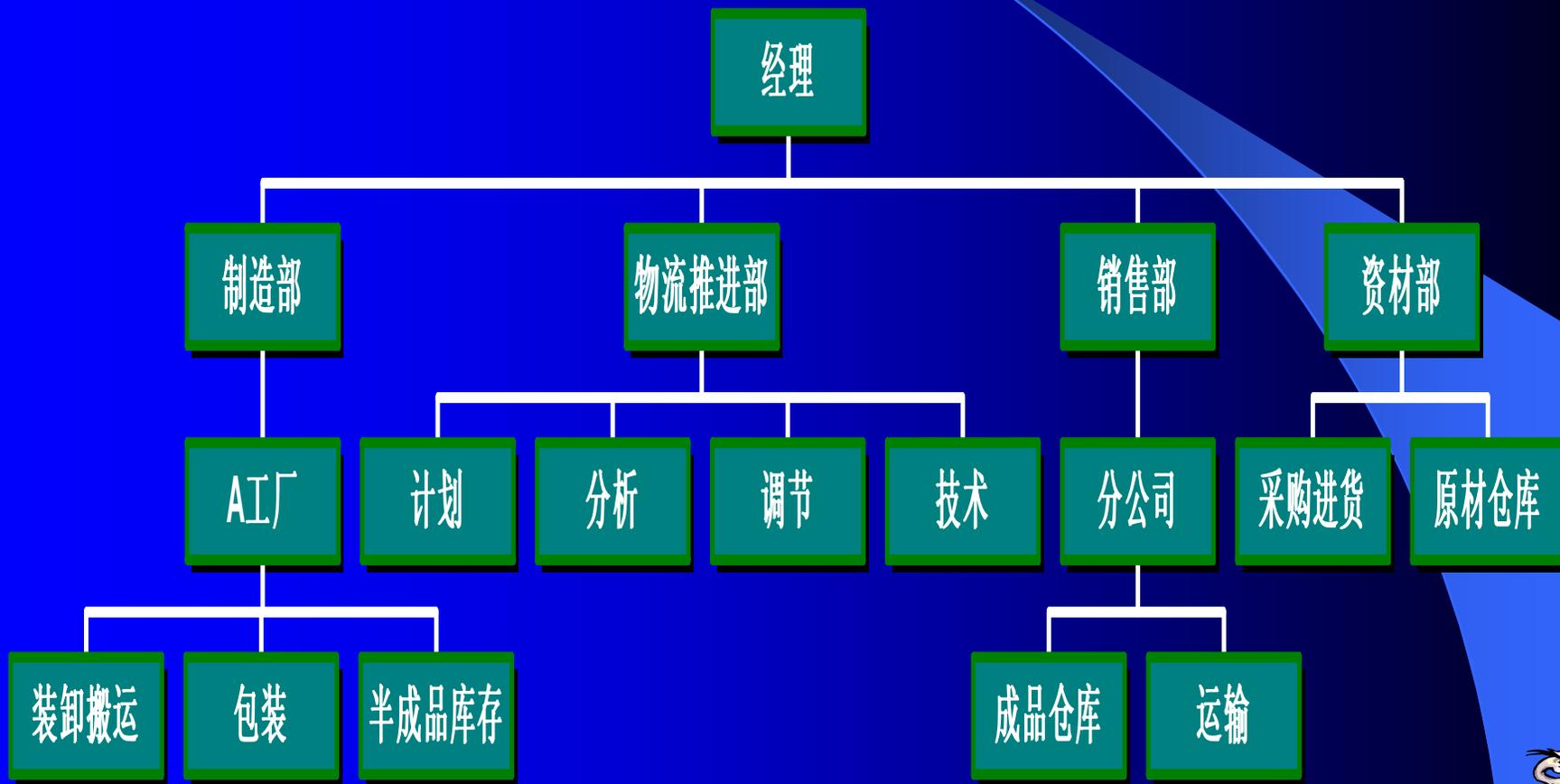
特点

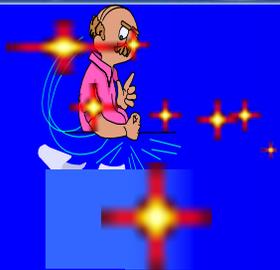
- 在这种物流管理组织结构中，企业以独立的形式设置物流管理部门，并安排在全企业物流总管的地位上，与生产销售部门并列，统一指挥、协调各分支机构物流人员执行物流，它以物流改善作为推动物流工作的中心。
- 这种形式适用于实行直线制经营管理组织形式的企业。





三、直线职能制物流管理结构

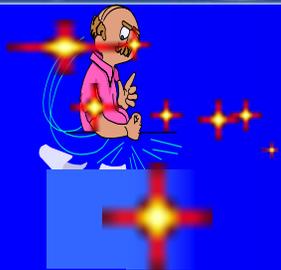




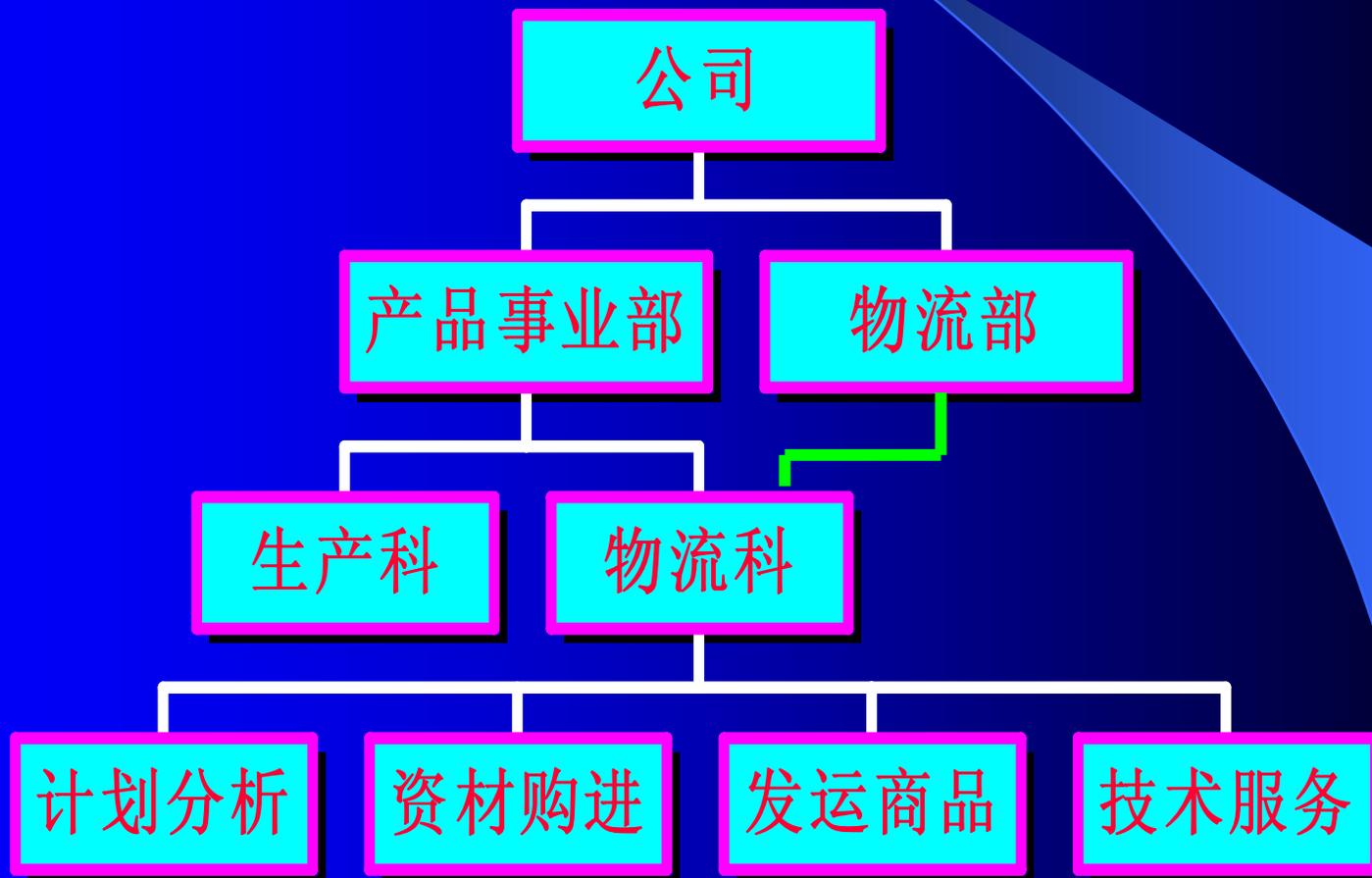
特点

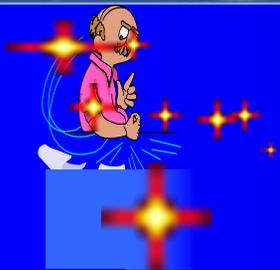
- 在这种组织形式中，物流系统机能（装卸、包装、输送、保管）仍保持原状，由资材供应、生产或销售部门的物流现场人员承担；
- 而整个企业物流问题的综合分析、计划和推进企业物流合理化工作，是由专门管理人员负责的。





四、事业部制物流管理结构

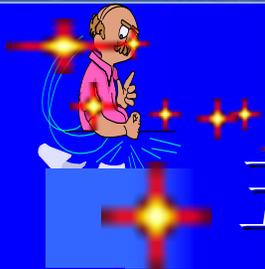




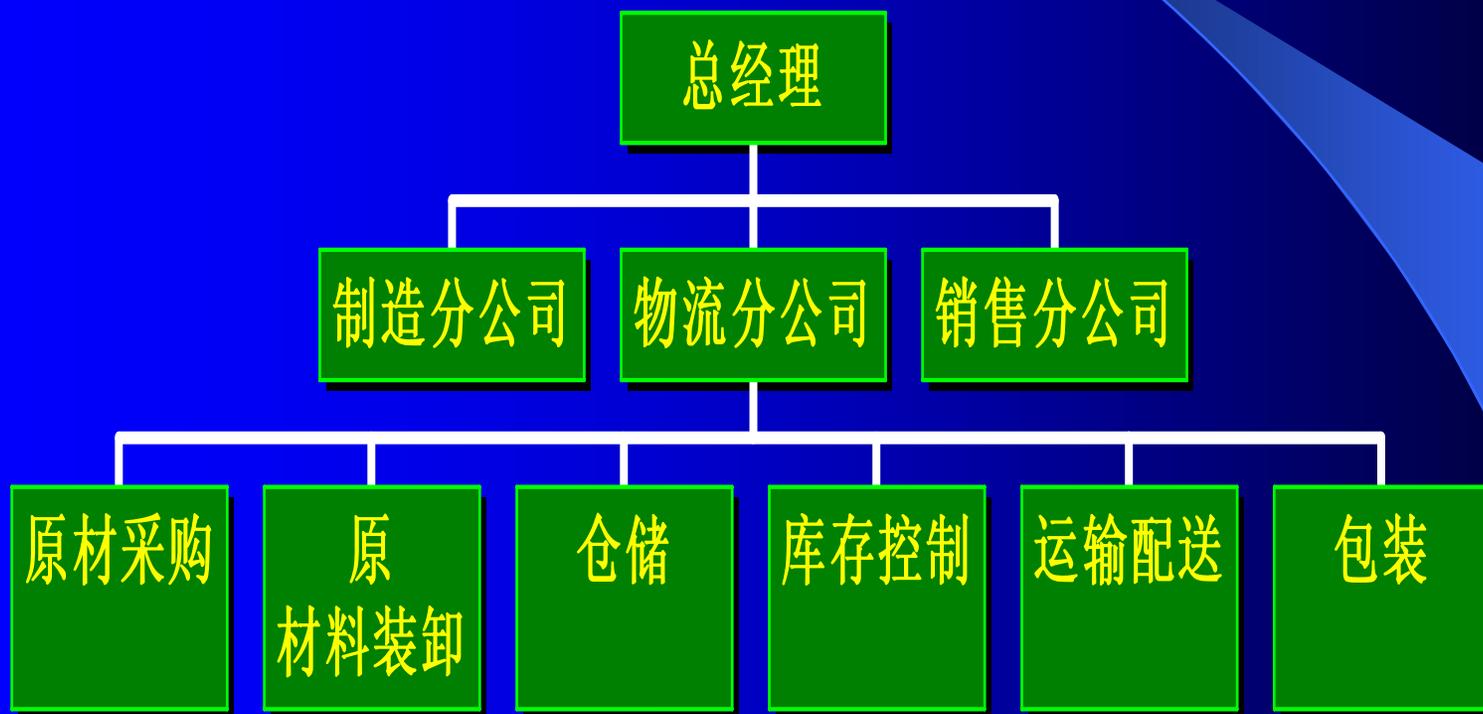
特点

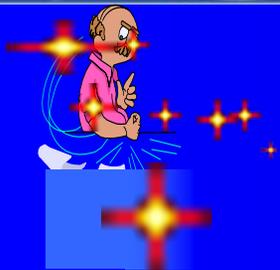
- 这种结构主要应用在规模较大，实行分权的事业部制组织形式的企业中。
- 它以事业部门的产品为中心组织物流活动，使物流人员与产品结合在一起发挥作用。
- 这种结构把围绕产品发生的整个物流活动一体化，不仅包括产品物流，而且包括组织资材供应、库存管理、商品配送等许多方面。
- 在这里，真正的总物流——从产品原材料一直到把产品送达消费者的整个过程，都依靠一个物流管理机构进行管理。





五、物流子公司型物流管理组织结构





物流管理组织的一种新的形式 ——物流子公司

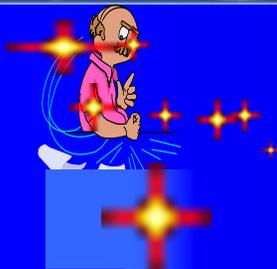
- 20世纪60年代后期
- 是把公司或企业的物流管理的一部分或全部分离出来，由一个具有法人资格的独立的企业，实行社会化、专业化经营。
- 优点：
 - (1) 使物流费用明确化，从而改变了人们对物流的看法，提高了对物流成本核算的认识，有利于加强物流管理。
 - (2) 物流子公司作为独立于企业之外的物流管理组织，具有法人资格，能够进行以利润为中心的管理，有利于物流效率的提高。





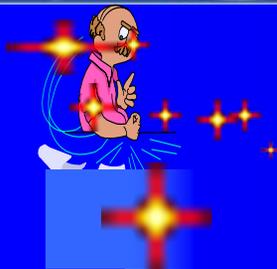
- (3) 采取物流子公司的组织形式，不仅能摆脱企业内轻视物流工作的陈腐观念，而且大大地改变了物流业务的地位，从而有利于调动物流工作人员的积极性。同时，由于物流业务专门化和统一指挥，也便于加强对物流人员的劳务管理。
- (4) 建立物流子公司，能开拓物流业务新领域。如前所述，从属于一个公司或企业的物流管理机构，它的活动领域只限于本公司内部；而物流子公司是独立的物流业者，就不受这种限制，它实行社会经营，可以承担许多企业、公司的物流业务，其业务领域是无限制的。而这一点是公司内部物流部门所不具备的重要长处。





- 缺点主要是：
 - (1) 物流管理业务独立化之后，子公司与原有企业成为主顾关系，二者之间的抗衡、竞争和矛盾会使原有企业不愿接受子公司提出的物流合理化建议，从而不利于原有企业物流合理化的推进。
 - (2) 如果物流子公司不和原有企业彻底脱钩，也会因原有企业转嫁损失、物流不合理，以及由于对原有企业的依赖而无法自主经营。这些都会影响物流管理组织的有效性。





本章结束

谢谢大 家!

