

物流考试综合辅导:物流项目管理的团队建设 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/250/2021\\_2022\\_\\_E7\\_89\\_A9\\_E6\\_B5\\_81\\_E8\\_80\\_83\\_E8\\_c31\\_250254.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/250/2021_2022__E7_89_A9_E6_B5_81_E8_80_83_E8_c31_250254.htm)

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，其各部门过于强调单一的、独立的物流基本职能，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，具体有运输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、安全库存量与库存成本之间的交替损益、客户服务水平与服务成本之间的交替损益等等。在这种结构中，各部门为追求职能目标而看不到全局的整体利益，也没有一项职能对最终结果负全部责任，只有高层管理能看到全局，担当协调的角色。因而，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，都极力强调各自重要性。同时，由于职能经理们看到的只是组织的一个狭窄的局部，及他们的职能所涉及的部分，因此，这种结构并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时间的推移在不断改变，数十年来，物流活动的组织结构也从强调“物流职能”为核心转变为强调“物流过程”为核心。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地支持以过程为导向的管理，而不受功能集成或分割的影响。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时，结果就形成了工作团队。物流组织中自我管理的工作团队具有更强的纵向一体化，它拥有更大的自主权。给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、工作作息和质量检

验方法等。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，物流团队可以针对客户综合的、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，形成综合的、一体化的物流服务项目，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

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，员工们的态度和行为深深浸染着等级意识，一方面，让员工们不满的“指挥-控制”的模式仍在大行其道。另一方面他们也形成了一种感到心安理得和安全的行为模式。有些从某个职能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，而是成为无所事事者：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，只是被动地等着领导的指导或督促；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，感叹自己的工作地位遭到削弱，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作联系和信息交流。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，以及在物流团队他们应该做的工作并承担相应的责任。他们必须克服由于要承担物流风险的责任而引起的恐惧和忧患意识，要积极主动地提出物流流程中存在的问题，提出流程重组的新见解，能够为团队、部门和企业的成功做出贡献。这意味着在部门、团队、团队间以及与客户之间，人们必须改善彼此的合作、信息的交流和决策过程。

## 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大的意义和价值，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。在有效的团队中，成员愿意为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的任务。物流团队奋斗的大目标是：第一，在每一个过程框架中完成的工作有利于综合，综合后的群体目标即以最小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。这两个目标短期内可能有冲突，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技术和能力以及能够良好合作的个性品质。高效的物流团队不仅需要具备丰富的物流专业知识，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及企业内部协调能力外，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可能做得很不错，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的，任何一个节点出现问题，又没有得到及时妥善的解决，就有可能造成重大的损失。因此，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想一点和多做一点，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，就不可能将整个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化的目的，就不可能有效准确的完成繁杂程度较高的物流服务。

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，我们可

称之为一致承诺。一项物流活动仅当其对客户价值做出贡献时，其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，就是客户需要一种特殊的活动。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。另外由于物流服务有常常会涉及到客户商业机密，因而要求物流团队成员不仅仅忠诚于团队，还要忠诚于客户。

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。物流团队成员在工作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必不可少的特点。时间是衡量物流服务水平的重要因素之一，因而要求团队成员信息交换必须及时，这些信息包括各种语言和非语言信息，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的重要特征，有助于管理者指导团队成员的行动，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，运营风险大。在物流项目的实施过程中，有效的领导能为团队指明前途所在，能够让团队跟随自己共同度过最艰难的时期。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自信心，帮助他们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，高效物流团队的领导者往往担任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支持，但并不试图去控制它，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新型的权力共享方式的好处，但仍然有些习惯于专制方式的管理者无法接受这种新观念，这些人应通过这种方式或领导培训逐渐意识到它的益处，并应用于今

后的工作。 7.内部支持和外部支持。 要成为高效物流团队的最后一个必须条件就是支持环境，不论是企业自身、合作伙伴或客户的管理层，均应给团队提供完成工作所必需的各种资源。外部支持有时难以获得，这要求核心成员与他们沟通协调，有时甚至需要管理层出面协助。 美国管理专家M. Hammer和J. Champy在上个世纪90年代初提出了业务流程重组的思想，提倡对企业的流程进行根本性的再思考，并重新设计，从而达到成本、质量、服务和速度等关键绩效指标的巨大提高。物流企业要想快速稳妥地提高物流服务的绩效指标，积极构建以过程为导向的水平组织结构、建立拥有优秀文化的高效物流团队是快捷而有效的方法之一。 100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 [www.100test.com](http://www.100test.com)