

中远 - - 做物流经营者 PDF转换可能丢失图片或格式，建议
阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/36/2021_2022__E4_B8_AD_E8_BF_9C_EF_BC_8D_EF_c31_36861.htm 在国际航运市场激烈竞争的环境下，如何使公司治理结构与国际接轨，有效降低成本，是中远美洲海外生存的又一关键。从2002年开始，根据美国市场特点，中远美洲聘请美国企业管理咨询公司对员工的职位设置和行业待遇标准进行研究，建立合理的职务工资区间（BANDING），使企业用人在工资待遇上制度化，减少了不合理情况，建立了有效的激励机制。当地化改造在过去几年中，中远美洲在加强营销工作过程中采取了以下几大整改措施：一是大力进行企业内部的机构改革，加强了营销队伍的建设和营销日常工作的管理。中远美洲管理层视集装箱运输为工作的重中之重。为开拓集装箱业务新局面，中远美洲进行机构改革和业务重组，将原有的市场运价和市场营销两大部门进行整合，共同组成贸易部，直接负责市场营销和价格管理，增强了运价管理和市场营销人员的全局观念。新建立的贸易部市场反映信息快，直接为企业领导层提供了重要的决策依据。二是加强了营销人员培训，实行激励与约束机制相统一。由于工作性质的需要，中远美洲的外籍员工大都是美国社区大学毕业的，为了鼓励员工提高自己的教育水平，中远美洲目前实施一种为继续接受业务教育或业务培训的员工报销学费的政策。如果员工的学习成绩达到A，公司则全部报销其学费；成绩达到B，则报销70%；成绩不及格，则不予报销。自2002年以来，中远美洲开始推行全新的营销人员考核制度，对营销人员的个人收入与业绩（包括揽货

箱量、运费收入、客户开发和维护)进行量化考评,鼓励先进,鞭策后进。目前,中远美洲已经实行了销售业绩末尾淘汰制,对销售业绩持续不良的营销人员进行淘汰,有效地促进了揽货量的提高。三是加大FOB营销力度,鼓励员工多揽货源。对中远美洲来说,揽取FOB货源是营销工作中非常重要的部分。为加强揽货力量,中远美洲一方面大幅度增加销售人员的数量,以充实一线力量;另一方面也与中远集运总部联袂,合作签约工作,使得近几年的FOB签约箱量都出现了较大幅度的增长。张立勇告诉记者,过去一年多的实践表明,实施这种新的经营战略后不仅有效地改变了一些客户存在的“中国船运公司服务质量不如欧美船运公司”的偏见,而且也提高了公司服务的附加价值和改善了企业经营效益。四是加强经营管理,注意开源节流。改善经营管理是降低成本增加效益的重要环节。多年来,中远美洲落实中远集团航运产业“由成本高地区向成本低地区转移”的政策,最大限度地降低营运成本。目前,中远美洲的运输单证、财务等业务已经由过去在美国做转到中国国内做,从而节省了大量成本。此外,中远美洲同时还加强和细化了设备管理、内陆运输、预配调度、现场管理、合同管理的工作力度,严格控制生产运转环节的成本、保证工作效率和工作质量,大大减低了预算内营运成本支出。对一个企业来说,改革与重组并不是一件容易的事。然而,中远美洲管理层及时耐心地做好员工工作,特别注意争取得到外方管理人员和员工的理解和支持。通过这一系列改革与重组,中远美洲在过去几年中虽然遇到一系列不利事件的冲击和影响,但是仍然较好地抓住了货源和赢得了客户,生产经营成本也得到有效的控制。借新

技术赢得新客户 随着国际海运市场竞争日趋激烈，各大航运公司都在以提高服务质量为手段来赢得更多的客户。在硬件设备设施相差无几的情况下，胜负关键取决于软件，即高标准的管理和日臻完善的服务。作为一个远洋运输企业，对集装箱的跟踪管理是中远美洲的一项重要业务，传统的集装箱跟踪管理依靠手工方法，不仅费时费力，而且容易丢失，当集装箱达到几千只的时候，手工方法根本无法管理。为了提高经济效益和改善服务质量，中远美洲非常注重将最新信息技术应用到集装箱的跟踪管理上。中远美洲作为中远集团和中远集运选定的试点区域公司，在推进IRIS-2（全球集装箱运输信息集成系统）系统工程方面取得了重大进展。IRIS-2系统在中远美洲的成功引进、开发和运用，实现了内外部信息的动态管理，彻底改变了传统的信息分散收集、分散处理和分散使用的封闭营运方式，从而实现了全球集装箱经营管理的一次革命性变革。到目前为止，中远美洲在北美全部15条航线的出口操作，包括订舱、单证等重要业务环节已完全转到IRIS - 2平台，操作均在IRIS - 2系统中运行。张立勇告诉记者，他自己现在每天都能通过电脑看到集装箱经营运输的成果，每一个客户也能够在网上看到集装箱航线、航班、运价等需要的信息。此外，客户同样也可以通过网络跟踪船的轨迹。随着IRIS - 2系统的建成使用，中远美洲现在已经将票证单据、财务统计等业务由高成本的美国转移到低成本的中国，从而为公司节省了大量资金，服务质量也得到了很明显的提高。定位“物流经营人”近几年来，中远美洲坚持落实集团总公司提出的“从全球航运承运人向以航运为依托的全球物流经营人转变”的战略，把物流业的发展作为公司业务开

拓的重要内容，通过建设物流信息技术系统，带动全方位的物流服务，从而使物流业务成为公司业务发展的新亮点。中远美洲在原有的服务网点和机构的基础上，进一步建立了美国区域内陆公路、铁路集装箱运输网络，为中远集团以及其他客户提供包括内陆运输、多式联运、仓储等全面供应链管理和运输等各种服务。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