

物流师案例分析：物流业务重组物流师资格考试 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/517/2021_2022__E7_89_A9_E6_B5_81_E5_B8_88_E6_c31_517531.htm 客户需求的改变、竞争的加剧和不断变化的市场，迫使企业不得不进行物流业务流程重组，从根本上重新思考并彻底地重新设计现有的业务流程，通过对物流资源的重新配置和组织机构及管理形式的重组，来达到降低物流服务成本，提高物流服务质量的的目的。尽管企业花费了大量的资金、时间和精力进行重组，物流业务重组过程中也不乏有海尔、福特、柯达等非常成功的案例，但大约50%~70%的企业并未能够达到重组的目的或获得巨大的改善。在重组的过程中尽管没有一成不变的法则，但同样的错误却被反复地重复。因此有必要对物流业务进行深刻反思，以促进物流业务重组的合理化。

一、剖析物流业务重组失败的成因

物流业务重组实施起来并不是一件容易的事情，在BPR(Business Process Reengineering企业业务流程重构)短短的几年历史中，其应用状况始终喜忧参半.主要原因有：

- 1.错误选择重组的时机和条件。企业有时并不是一定需要进行彻底的物流重组。实施BPR虽是高效益的项目，但也伴随着巨大的风险。企业必须明确物流业务流程重组的动机，从企业自身的实际出发，制定切实的目标，选定有效的操作领域，创造其独有的核心竞争力。
- 2.错误选择流程重组的环节。流程重组不能全线出击，必须首先分析清楚全部作业流程，选择存在问题最突出的环节或核心环节进行重组。而如何确定这样的环节是一项艰苦的工作。在具体分析时，必须考虑以下问题：这项流程是否已经成为企业发展的“瓶颈”？这

项流程重组后能否解决企业面临的危机?这项流程重组成功的概率有多大?这项流程重组失败的后果有多严重? 3.忽视自上而下的领导和自下而上的变革。业务流程重组必须由权威领导，由他对整个过程负有自上而下的责任；同时，作为一个团队运作，除了需要有最高主管的领导之外，还需要全体员工主动地、创造性地进行合作。 4.错误理解IT在BPR中的角色。将BPR等同于IT是错误的，而忽视IT的作用也是错误的。信息技术的真正价值在于它提供了必要的工具和手段，使得人们有能力打破传统的管理规则，创造出新的工作方式，从而给企业带来新的增长点。 5.不健康的财务状况。一般情况下，物流再造项目在短期内不能自筹资金，而且不少企业不能或不愿投入过多的资金。当多个项目同时运作时，再造项目被有效地规划和高度地集成，有时会造成相互抵触，甚至会导致失败。 6.BPR的不成熟。至今，BPR只是一种思想，而不能称之为理论。因为作为一种革新理论，BPR内在机理和本质规律的深层次的认识还远未建立。而且，先进的理论、革命性的思想并不足以带来实践的成功。方法体系不健全，分析工具不得力，都是阻碍BPR在实践中取得成效的因素。此外，引起失败的原因还有：没有将重点放到业务流程上；将重组与其他常规的改善方法混为一谈；只关注流程的设计而忽略了其他制约因素；时间拖延的太久使人们对重组失去耐心；同时重组所有的业务流程等。

二、物流业务重组应遵循的原则

在总结一些现代企业物流建设与重组的经验与教训的基础上，我们认为，物流业务重组应遵循以下4个原则。 1.立足自我，量力而行。成功的企业，无一不是对自己企业研究得很透的企业。只有透彻地了解自己，对自己掌握的资源了

如指掌，才有可能真正地从自身企业的实际出发，制定切实可行的目标，选定有效的操作领域，最终实现在特定领域内的效用最大化。我们不能奢求小经销商拿出神州数码、英迈国际那样的大手笔。所以在物流业务重组中，重要的不在于考虑如何贪多求大，而在于考虑如何量力而行。

2.结合业务，量身定做。成功企业的经验告诉我们，衡量物流业务重组成功与否的标准是物流与业务结合的紧密程度。物流能否为业务提供一种简捷、全面、精确、有效的服务，是衡量企业物流建设成败最重要的依据。

3.不求最高，但求有效。最佳的物流系统，不一定是最昂贵的或最完美的系统，但它一定是性价比最优，同时又是最能适应企业现实需要的系统。

4.符合战略，适度前瞻。作为一个子系统，物流必须为企业的整体战略服务。企业战略自身的前瞻性，决定了企业物流的建设必然带有一定的前瞻性。但是这种前瞻，必须是适度的。面对市场与政策的剧烈变动与不稳定，过度的前瞻会破坏企业调整战略的灵活态势。而企业对物流建设与重组的巨大投入，在这时就可能转变为同样巨大的风险。

三、积极推进物流业务重组的合理性

对物流业务进行重组是必要的，但这种重组必须建立在科学合理的基础上，而不能一味地追求新颖和先进。在物流业务重组过程中，我们应从系统一体化、时间效率、价值效益和服务质量等方面实现重组的合理化。

1.系统一体化。物流重组必须以整个系统的一体化为目标，这也是决定重组成败的因素之一。传统的物流总是在不同的业务活动或单个功能上尽其所能，发挥最大的功效。然而不从整体考虑的话，或许这些单个功能发挥得越好，而整体绩效表现得越差。所以重组的目的就是从系统的角度来考虑各

个部分的相互作用，通过拆借所有业务流程中的各个功能，分析其核心优势和多余的配备，必须特别强调每个部分对实现整个系统目标的特定功能，排除多余或重复的功能设计。物流的重组不是单独地来考虑其中的每一部分，而是站到更高的角度系统化地、全程地分析不同部分、不同环节的协调与配合，把现有的物流资源进行整合，调整存量，扩大增量，利用先进的管理方法和技术融合前沿性的物流理论和创新思想，才能最终彻底发挥出物流系统的整合效应。

2.时间效率。评价物流重组的合理性除了从系统论的角度来考虑外，还必须从提高效率上来衡量。效率是一个具体量的比率。时间效率主要是节约时间。任何一个商品在物流过程中都要花费时间，时间的浪费意味着价值的损失和服务质量的降低。不同的业务流程就有不同的时间来衡量。我们必须对重组后的物流活动进行时间的分析，以提高时间的节约程度为合理的标准。在物流重组过程中，要利用信息技术来改进物流工作的速度和准确性，从整个物流活动出发，运用时间分析来进行物流系统设计和运作战略规划，从而获得整体的收益。

3.价值效益。价值效益主要是指通过物流业务重组来提高物流资源的使用效率，一方面通过现有物流资源的流程再造来提高整体效益，另一方面通过重组再造来减少流程中的多余资源、减少浪费来获得同等的收益。虽然物流业务的价值效应存在物流冰山和效益背反现象，但如果我们从一体化角度出发，全过程整体分析物流活动的成本与收益的关系，将成本费用从固定费用和变动费用这两方面来寻找整体成本最优的点或者重组形式，通过不同重组方案的分析来对比成本的大小，就能够最终设计出最小成本的物流业务重组形式。此

外，除了成本的最小化外，还应考虑价值的最大化。物流业务通过重组应能够更好地挖掘生产潜力，赢得更多的获利机会，进而从价值方面实现物流业务重组的合理化。

4.服务质量

物流活动的目的就在于向顾客提供及时而又准确的产品递送服务，接受服务的顾客始终是形成物流需求的核心和动力，顾客的好恶决定着公司的未来，企业必须为顾客提供高品质的物流服务，让顾客满意，因此物流业务重组主要应体现在服务质量的提高上。通过编排设计不同的物流业务流程组合来考虑不同的服务质量状况，选取服务质量较高的方案为合理的方案，最终将人力、财力、物力等各方面投入到物流业务中，以更快捷、更高水平的物流服务适应客户。在物流业务建设和整合方面，神州数码堪称以服务质量取胜的典范。

四、实施物流业务重组的具体策略

1.对物流业务进行规范化

集成化的系统改造。这是实施物流业务重组的出发点。实施物流业务重组必须满足规范化和集成化的管理要求，而这种规范化和集成化的要求还应该贯彻在整个物流项目的实施过程中。一旦业务流程被确定再造以后，就应严格控制流程的操作。一个作业没有完成，不能进行下一个作业；一个必要的参数没有输入，程序就停止执行。这不仅意味着业务重组实施过程中的软件本身要规范，更意味着企业的管理体制和组织结构要规范。

2.提供整体性的业务流程再造方案

这是实施物流业务重组的基本思路。通过对传统物流业务流程的分析，找到物流发展的瓶颈和潜在优势，然后对整个物流资源进行分化和整合，使运输、存储等业务流程达到一体化的最佳配置，系统化地、全程地分析不同部分、不同环节的协调与配合，不断减少中间环节，提高应变能力，从全

局的高度改造企业整体的物流业务流程。3, 周密准备, 全面规划, 分阶段推进。这是成功实施物流业务重组的关键。在实施中, 应小规模试行, 要有一个数据反馈和方案修正的模拟运行阶段。通常, 这种模拟运行可以选择一部分比较成熟的物流业务进行, 以实现以点带面、由粗到细, 保证新的物流系统进行平稳过渡。4. 内外结合, 全面整合。这是物流业务重组的有效途径。物流业务的重组必须全面进行, 内外结合, 防止片面化。从企业内部的物流重组来看, 主要进行物流功能重组、物流组织重组和物流管理重组。通过重组, 要剔除冗余的功能, 实行扁平化的组织机构, 并积极利用先进的管理技术和管理思想, 统筹规划, 提高物流的运作效率。从企业的外部重组来看, 要局部业务重组和整体业务重组相结合, 不仅要整合运输、仓储等单个物流功能, 而且要用系统整体观念设计和管理物流运作的全过程。百考试题编辑整理。"#F8F8F8" 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