

第二篇

企业物流管理基础

第三章 企业物流战略管理

第四章 企业物流组织管理

第五章 企业物流运作管理

第六章 企业物流质量管理

第三章 企业物流战略管理

本章导读

物流已经成为企业竞争力的重要支撑之一,成功的企业都将物流管理提升到影响企业发展战略的高度。本章在介绍企业物流战略管理内容与模型的基础上,对企业物流战略的制定、企业物流管理战略实施进行了深入的探讨。

第一节 企业物流战略管理概述

外部市场环境的变化和新型营销体制的出现,已成为现代企业在物流战略上不断求新、求变,追求竞争优势的压力和动力;准时供应制、限时配送制、订单生产制等新型企业物流运作方式也在企业逐渐得到普及。在这一背景下,企业该如何根据自身的经营特点适时、有效地开展物流战略成为现代企业谋求长远发展的重大课题。本章在对企业战略以及现代企业物流战略进行概述的基础上,详尽阐述了现代企业物流战略的制定、实施以及控制与评价。

一、企业物流战略管理概念

(一) 战略管理概念

在管理学的几个主要分支中,战略管理学是一门比较年轻的学科。“战略”一词来源于希腊字 strategos,其含义是“将军”,是指挥军队的艺术和科学。今天,在经营中运用这个词,是用来描述一个组织打算如何实现它的目标和使命。大多数组织为实现自己的目标和使命,可以有若干种选择,战略就与决定选用何种方案有关。战略包括对实现组织目标和使命的各种方案的拟订和评价,以及最终选定将要实行的方案。企业要在复杂多变的环境中求得生存和发展,必须对自己的行为进行通盘的谋划。战略要求公司的管理层在诸多的备择方案中进行抉择,并且表明组织必须承诺进入某些特定的市场,采取某些特定的竞争手段,遵从某些特定的经营之道。

库珀(Cooper)、英尼斯(Innis)和狄克逊(Dickson)将物流战略定义如下:“一个通过提高价值和客户服务而实现竞争优势的统一、综合和集成的计划过程。该计划过程通过对物流服务的未来需求进行预测和对整个供应链的资源进行管理(如何实现目标),达成优异的客户满意度(希望实现什么)。这种计划过程是在企业总体目标和计划的背景下进行的。”^①可见物流战略的提出首先是基于将物流看作一个过程。通过识别物流过程的相互依赖性从而将整个物流过程的功能进行优化,并对各个物流功能进行分配。

^① [美]詹姆士·R.斯托克,道格拉斯·M.兰伯特. 战略物流管理[M]. 邵晓峰,译.北京:中国财政经济出版社,2003.

（二）企业物流战略管理概念

企业战略是企业为了实现长期经营目标,适应经营环境变化而制定的一种具有指导性的经营规划,战略的选择与实施是企业的根本利益所在。根据决策内容的特点,企业战略可分为三个层次:企业级战略、部门级战略和职能级战略。企业物流战略属于职能级战略,和企业营销战略与财务战略等同属于一个层次,支持企业的整体战略的实现。

本书认为企业物流战略是企业针对内部物流的目标、任务和方向而制定的相对具体的部门政策和措施,是企业为了更好地开展物流活动而制定的更为具体的、可操作性更强的指南,它作为企业战略的一个部分必须服从企业战略的要求,与之一致。选择好的企业物流战略与制定好的企业战略一样,需要很多创造性过程。企业物流组织管理决策层的一项重要工作是制定物流战略。企业物流战略是一项包含支持货物配送、生产制造和采购运作等的计划性安排。总之,企业物流战略是企业为实现经营目标,通过对企业的外部环境和内部资源的分析而制定的较长期的全局性的重大物流发展决策,具有以下四大特征:^①

(1) 目的性。现代企业物流战略的制定和实施服务于一个明确的目的,那就是引导现代企业在变化的竞争环境中生存和发展。

(2) 长期性。企业物流战略的长期性就是在环境分析和科学预测的基础上,展望未来,为现代企业谋求长期发展的目标与对策。

(3) 竞争性。现代企业物流战略的发展必须面对未来进行全局性设计和谋划,设计现代企业的竞争战略以保持企业的竞争优势,从而使物流战略具有对抗性和战斗性。

(4) 系统性。任何战略都有一个系统的模式,既要有一定的战略目标,也要有实现这一目标的途径和方针,还要制定政策和规划,企业物流战略也构成了一个战略网络系统体系。同时,物流过程并不是独立的,而是作为企业运作过程的一部分。因此,物流活动的统一化或过程化运作,都与整个企业的运作密切联系,物流战略不具有独立性。

二、企业物流战略管理的重要性

我国企业过去很少认识到物流的战略作用,企业物流战略价值一直没有得到广泛的认可和利用。物流现在已经受到大多数行业的重视,物流与企业的发展战略紧密相连。将物流和企业的生存和发展直接联系起来的做法,就是从战略角度认识物流发展,企业不追求物流一时一事的效益,而着眼于总体,着眼于长远,于是企业物流战略本身的发展被提到议事日程上来。事实上,对物流与供应链管理在企业竞争力上的重要性认识的提高,使物流成为一个真正的战略问题,并把企业物流推向了企业战略的核心地位。面对激烈竞争的市场形势,现代企业必须重视物流战略的制定与实施,要做好企业的物流战略评价与控制,企业必须要明确战略方针、战略目标与战略措施,并且在认识到现代企业物流的高度集成性、物流服务综合性等基础上,进行战略意义上的资源整合和资源合理配置。^②

现代物流是企业生产经营活动的重要组成部分。企业物流发展水平反映了该企业对供应和销售进行服务的组织化和系统化的程度。企业的经营者越来越清楚地认识到物流与生产、销售

^① 赵启兰.企业物流管理[M].北京:机械工业出版社,2005.

^② 董千里.现代企业物流管理[M].北京:首都经济贸易大学出版社,2008.

紧密相连,物流已成为支撑企业竞争力的三大支柱之一,如图 3-1 所示。

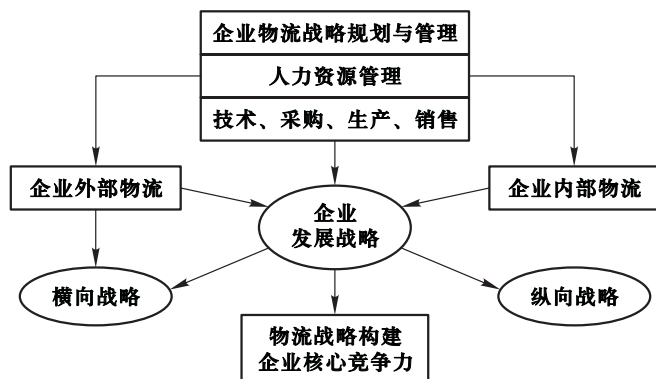


图 3-1 物流在企业发展战略中的地位^①

企业物流战略的重要性主要体现在：

(1) 物流的涉及面非常广泛,需要有合理的战略。物流涉及企业的生产、供应、销售及各个方面,涵盖了企业几乎所有的经营活动过程,是非常庞大而且复杂的管理活动。企业物流管理还包括库存、运输等要素,对这些要素都有单个或局部的规划。由于缺乏整体的沟通和协调,只从局部利益考虑,再加上局部资源的有限性,往往不可避免地破坏了企业物流系统的有效性。所以,必须有一个更高层次的、全面的、综合的物流战略,围绕企业战略进行通盘考虑,才能够把企业的物流管理纳入有序的轨道。

(2) 物流过程本身存在“背反”现象,需要有战略的协调。物流过程由很多环节组成,物流系统的一个重要特性,是这些环节之间往往存在“效益背反”现象。如果没有共同的准则可以遵循,任由各个环节独立去发展,就可能使“背反”现象强化。

(3) 企业物流由谁来做,也需要由战略决定。有些企业的物流活动如果交给专业的物流企业完成比自己完成更有效,这时候就要考虑业务外包。物流是否外包、到底外包给谁,这需要企业从战略高度进行系统的认证和规划。

(4) 要跨越低水平的发展阶段,实现企业物流跨越式的发展,需要有战略的指导。我国企业的现代物流建设刚刚起步,已经与国外大型跨国公司有了几十年的差距,要迅速追赶,需要跨越发达国家曾经用几十年时间经历的低水平发展阶段。就现有的物流技术而言,实现这一跨越是完全有可能的。当然,这需要对企业的物流管理进行系统规划,在电子商务的新形势下,从战略高度把握现代物流发展的特点,提出切实可行的办法,实现企业物流跨越式的发展。

三、企业物流战略管理内容

企业物流战略管理是指制定和实施物流战略中作出的一系列决策和开展的一系列活动。它可以分为三个阶段:第一为战略规划阶段,包括对企业经营方向、企业外部环境与内部实力中影响物流领域的因素进行认真和客观的分析,制定物流战略目标,对企业物流管理应遵循的竞争战

^① 陈云萍,秦军.竞争优势视角下的企业物流战略探析[J].商业时代,2009.

略进行定位,制定发展物流系统的战略方案并选优;第二为战略实施阶段,即实施既定的竞争战略和物流系统发展战略方案;第三为战略评价与反馈阶段,对已实施的战略方案进行总结和评价,分析对企业、行业乃至区域经济的影响,并可能重新调整企业的经营方向。图 3-2 给出了物流战略管理流程图,并提出了物流战略规划的各个主要步骤。

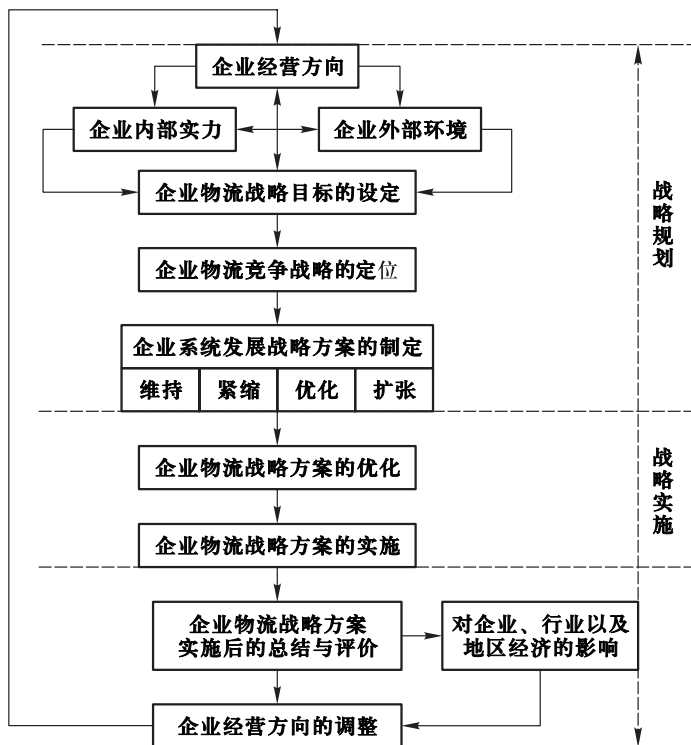


图 3-2 物流战略管理流程图^①

企业物流战略作为一个战略系统包括三项基本内容:战略目标、战略方针和战略对策。

(一) 战略目标

战略目标是现代企业经过物流发展战略的实施,预期达到的总体经营成果指标。确定战略目标必须明确战略目标的基本要求,建立在可靠的基础上,具有一定的激励作用并保持相对稳定。

战略目标不仅为战略决策和战略实施提供了评价标准,而且是调动现代企业员工积极性的强大动力,战略目标正确与否决定了现代企业物流发展战略的成败。战略目标具有支配和控制现代企业全部战略经营活动的作用,贯穿了战略经营活动的全过程,因而决定了战略目标项目的多样性。战略目标必须满足现代企业物流发展的要求,必须满足与现代企业有利益关系的各个社会群体的要求,这决定了战略目标项目是错综复杂的。

(二) 战略方针

物流发展战略方针是为了实现战略目标所制定的行为规范和政策性决定。一般情况下,现代企业物流发展战略方针是以现代企业的各个具有战略意义的经营要素为对象分别制定的。科

^① 资料来源:苏罡,季建华.企业物流管理中的战略规划[J].上海交通大学学报(社会科学版),2000.

学有效地制定物流发展战略方针应考虑为每一个经营要素分别解决发展方向、主导环节和自身的内在结构三个问题。战略方针在物流发展战略体系中居于关键和核心地位,对战略目标的实现起保证作用。

(三) 战略对策

战略对策是根据战略目标制定的,用来指导现代企业在战略期内合理分配资源,有效达到目的的一整套手段的总称。战略对策一般包括三个方面内容。

一是战略重点。选择战略重点一般要考虑围绕战略目标,搜集有关信息和数据,列出影响战略目标实现的各种因素,通过分析比较,排出各种影响因素的主次顺序,通过协调平衡明确战略重点。

二是战略阶段。一般来说,战略阶段划分为准备阶段、发展阶段、完善阶段。

三是战略措施。战略措施一般包括四个过程,即研究变化、捕捉战机、调整行动、改变态势。

四、企业物流战略管理模型

在企业战略管理理论的发展过程中一些学者曾提出过多种企业物流战略管理模型。从已有的模型来看,基本上都是根据狭义的战略管理概念而提出的,也就是围绕如何进行战略规划、战略实施、战略控制和战略修正而展开的,各种模型之间只是部分细节上的不同。这样的模型当然具有其一定的指导意义,但是从广义的战略管理概念来看就不再是一种合适的模型。根据广义的战略管理概念,对一个企业实施战略管理,需要以整个企业为管理对象,是对一个企业全过程和全方位的管理。在这一管理过程中,我们认为可以从企业物流组织、企业文化、企业管理能力、企业物流核心能力四个方面去认识一个企业的物流战略,如图 3-3 所示。

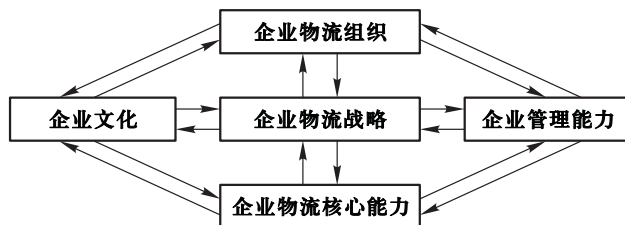


图 3-3 企业物流战略管理模型图

另外,在这一管理过程中,不论企业大小,也不论问题多少,都可以围绕战略、文化、结构三个方面去认识一个企业。依据它们之间的相互关系,为直观起见,可以构建如图 3-4 所示的战略三角模型。

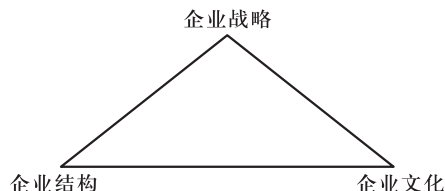


图 3-4 战略三角模型

在战略三角模型中,企业战略位于三角形的顶部,寓意产生向上发展的张力;企业文化和企业结构位于三角形底部的两个顶点,表示对企业战略起着支撑作用,并产生推动力。一般地,企业战略是针对环境而制定的,其基本出发点是充分利用环境的机会和回避环境的威胁,以寻求企

业与环境的动态平衡为中心。由于环境是企业所不能控制的因素,从这一意义上讲,企业战略决定企业文化和企业结构,也就是需要按照战略的要求确定在企业内部应营造什么样的文化和建立什么样的结构,只有这样才有利于战略的实施。虽然环境是企业不可控的,但对环境的选择却会受到企业文化和企业结构的影响,从而影响到企业战略的选择。再从企业文化与企业结构之间的关系来看,一方面,企业结构受企业文化的影响是明显的,因为企业结构关系到权力和利益的分配,而这种分配关系又受到企业文化的影响;另一方面,企业结构也会影响到企业文化,因为毕竟企业文化是在特定的结构关系中逐步形成的。

延伸阅读 3-1: 企业物流战略管理制定的原则



第二节 企业物流战略的制定

一、企业物流战略目标的设定与竞争战略定位

(一) 企业外部环境与内部实力分析

对企业外部环境的分析主要包括三个方面:一般环境、直接环境和物流环境。一般环境分析主要涉及经济、社会、政治与法律、技术四大因素;直接环境是指一个特定企业在取得必需的资源,以及销售产品或服务时所面临的各种直接竞争因素,如同行竞争状况、客户状况、供应商状况、劳动力来源等,与只能受制于一般环境不同,企业可以对直接环境施加一定的影响;物流环境则主要是指与物流活动密切相关的自然环境、交通运输环境和原材料环境等。对企业内部实力的分析也包括三个方面,即企业概况、企业一般职能现状和企业物流职能现状。企业概况分析既要回顾企业经营历史,也要说明企业当前所处的行业、面对的市场、资产状况和经营业绩等情况。

(二) 企业的竞争战略分析

在综合分析经营方向、外部环境和内部实力之后,企业可以制定物流战略的长期与短期目标。主要长期目标包括:物流对提高企业整体盈利能力和竞争地位的贡献程度,物流生产率指标、物流技术发展与物流人员培养目标等;近期目标主要是指物流职能部门在降低物流成本、提高物流质量、加强客户服务、培育管理与技术骨干、引进与开发物流技术等方面的年度目标。

1. 竞争战略的含义与影响因素

在现代市场经济条件下,企业是整个社会经济系统中一个开放的子系统,对企业最具影响的部分则是企业参与竞争的一个或几个产业系统。产业结构强烈地影响着竞争规则的确立以及潜在的可供企业选择的战略。企业竞争战略能否成功,关键要看企业对外部影响的应变能力。美国著名学者迈克尔·波特指出,一个产业内部的竞争来源于五种作用力,即进入威胁、替代威胁、买方砍价能力、供方砍价能力以及现有竞争对手的竞争,潜在竞争者、替代品生产者、顾客、供应商和同业竞争对手共同参与形成了一种“拓展竞争”。这五种竞争力原本来自对产业结构的分

析,但实际上是企业必须认真分析和处理的外部竞争关系。企业物流管理因其特有的系统化和一体化特征,在企业竞争战略方面起到了不同寻常的作用。

2. 物流供应链中的竞争与合作关系

物流系统的根本意义在于它是由众多分散的功能要素集合而成的一个系统,物流活动受到从采购开始,经过生产、分配、销售最后到达用户这样一条由实物流动环环相扣的“供应链”的制约。供应链上的各个环节都有着不同的利益和观念,各功能之间存在与生俱来的冲突。但是,现代管理和现代技术使供应链的各个环节实现信息共享,从而促进了整个供应链的统一管理。供应链中各个环节及其关系如图 3-5 所示。

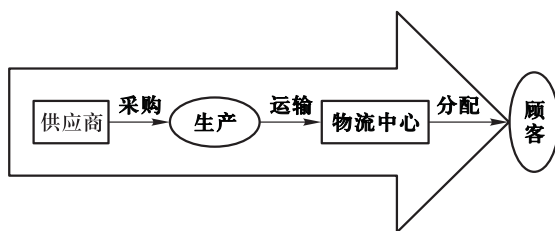


图 3-5 企业物流供应链

对供应商来说,物流供应链中的供应商和顾客拥有最主要的竞争作用力,决定着前后各个环节的利益能否协调一致,并实现总体优化。当然,进入威胁和替代威胁,同样会对原有企业的物流系统提出挑战,因为新进入者和替代产品生产者可能会建立新的供应链或者进入原有企业的供应链,使后者的物流量减少。同样,现有竞争者也可能以自己所拥有的供应链向对手施加竞争压力。当然,与产品竞争不同的是,企业的物流供应链之间除了竞争,也可能产生合作,比如,两个或多个竞争对手与同一家物流企业建立业务关系,从而实现共同配送以规模经济来降低运输、储存等物流成本。

3. 物流领域的竞争战略

物流竞争战略是企业竞争战略的重要组成部分,根据物流战略目标,特别是结合本企业所拥有的供应链和面对的供应链竞争与合作态势,考虑企业所处产业的五种竞争作用力来源——供应商、客户、潜在进入者、替代品生产者和同业竞争对手,企业可以提出物流领域内应实施的成本领先、差异化或目标集聚战略。

二、企业物流战略环境分析

(一) 企业物流发展的基本环境

现代企业物流环境是指影响、制约企业物流活动的各种因素和力量的总和。主要包括政策环境、经济环境和科技发展环境。

1. 企业物流发展的政策环境

在任何社会制度下,企业物流活动都必须受到一定政治和法律环境的规范、强制和约束。企业必须懂得本国和业务范围国家的法律法规,保护企业物流活动合法权益,以更好地促进商品流、资金流、信息流的运行。

法规在一定时期内是相对稳定的,但是政府的具体方针政策则具有可变性,会随政治经济形势的变化而变化。在社会主义市场经济中,政府为实现经济总量平衡和整体结构优化、促进经济健康发展,从宏观上对现代物流进行控制、协调、组织、监督,努力营造现代物流发展的宽松环境。按照现代物流发展的特点和规律,必须打破地区封锁和行业垄断经营行为,加强对不正当行政干预和不规范经营行为的制约,创造公平、公开、公正的市场环境。

2. 企业物流发展的经济环境

现代企业物流发展必须重视和分析影响、制约企业物流活动的经济因素:

(1) 生产力的发展推进着企业物流的发展。一方面,生产力的发展创造了企业物流发展的机会,为物流发展提供了技术及设备;另一方面,生产力的分布及结构也决定了企业物流能力的分布及物流生产力结构。

(2) 市场经济体制的建立加快了企业物流的发展。一方面,市场经济体制的建立与完善,要求大力发展社会化大生产,形成大市场、大流通、大交通,为社会化的现代物流提供了广阔的发展舞台和生存空间;另一方面,市场经济体制的建立为现代企业物流发展提供了新的管理制度、先进的组织管理方式,创造了更好的发展条件。

(3) 工商企业不断壮大发展创造了对物流服务的新需求,引导和促进了企业物流的发展。企业物流的发展能优化供应链,节省经费,降低成本,提高产品的附加值和竞争力,不断快速发展的企业就对交通运输、仓储配送、货运代理、专业物流等物流服务提出了新的要求,成为现代企业物流发展动力。

3. 企业物流发展的科技环境

(1) 现代科技带给企业物流新的发展机会和发展动力。每一种新技术的运用都会使物流环节的效率得以提高,物流运作加速完成。随着新技术的采用,企业物流基础设施得以优化利用,物流工具更加现代化、智能化,为企业物流发展创造了新的动力。

(2) 现代科技提高企业物流管理水平。先进的设备、仪器、管理系统、信息系统在企业物流中得以运用,使企业物流的经营管理效率得到极大的提高。

(3) 现代科技促进了企业物流装备的现代化发展。一方面,如企业物流设备、集装设备、仓库设备、铁道货车、货船、货运航空器、仓库设备、装卸机具、输送设备、分拣与理货设备等都有较大的发展;另一方面,与现代企业物流发展相适应的信息技术及网络设备得到较快发展。

(二) 企业物流发展环境的分析方法

企业物流发展环境分析,不仅要考虑现代企业物流发展环境影响因素,而且要对这些影响因素的复杂程度和变化速度进行分析。

1. 外部环境因素评价矩阵

外部因素评价矩阵可帮助归纳和评价经济、社会、文化、人口、环境、政治政府、法律、技术及竞争等方面的信息,列出所有现代企业物流发展的外部因素。先列举机会,后列举威胁。要求尽量具体,采用百分比、比率和对比数字。为每个影响因素赋值,其数值由 0(不重要)到 1(非常重要)。根据各因素影响的相对大小确定恰当的权值。所有因素的权值总和必须等于 1。按照现代企业物流发展需要对各因素的有效反应程度进行评分,范围为 1~4 分,4 代表反应好,3 代表反应超过平均水平,2 代表反应为平均水平,而 1 则代表反应很差。用每个因素的权值乘以评分,即得到每个因素的加权分数。将所有因素的加权分数相加,就得到企业的总加权分数。无论

矩阵所包含的关键机会与威胁数量多少,一个企业所能得到的总加权分数最高为4,最低为1,平均总加权分数为2.5。如果总加权分数为4反映企业做出了最出色的反应;而总加权分数为1则说明企业不能利用外部机会或回避外部威胁。

2. 环境不确定性的评估

由两个特性组成四种环境状况,形成了一个评估环境不确定性的框架。^①两个特性包括:一是环境简单与复杂的程度,即与现代企业物流运作有关的外部因素的数量和差异程度。二是环境稳定与不稳定程度,这是指外部环境变化的速度。于是,就可以从四种环境状况来评估环境不确定性:

(1) 简单—稳定环境。在简单与稳定状况下,不确定的程度很低,现代企业物流运作对环境比较容易把握。

(2) 复杂—稳定环境。在复杂与稳定环境中,不确定性有所增加。外部环境的大量因素都会对现代企业物流运作生产经营产生影响。

(3) 简单—不稳定环境。在简单与不稳定环境中,不确定性进一步增加。外部环境影响因素较少,但难以预测。

(4) 复杂—不稳定环境。在复杂与不稳定状况下,不确定程度最高。现代企业物流运作面临着复杂多变的外部因素,对经营战略影响大。

三、企业物流资源分析

1. 企业物流资源内容

现代企业物流资源内容丰富,主要有七大类:

(1) 人力资源。包括人员数量、人员素质、人员结构、人员配置、人员培训、人力资源管理制度和运行机制、人员流动和人员的劳动保护等。

(2) 物力资源。包括经营场地、设施设备、设备维修状况、能源供应状况、商品供应状况、存货状况等。

(3) 财力资源。包括资产结构、负债和所有者权益结构、销售收入、销售成本、盈利状况、现金流量、融资渠道、投资风险等。

(4) 技术资源。包括信息技术、工程技术、物资综合利用、环保、新技术应用等。

(5) 组织资源。包括组织结构、管理人员结构、劳动纪律、管理效率等。

(6) 信息资源。包括环境监测、竞争情报、内部信息、信息共享等。

(7) 信誉资源。包括服务质量、品牌形象、经营信誉、管理模式等。

2. 企业物流资源评价

对现代企业物流资源进行合理的分配与协调是确定现代企业物流发展战略的核心内容。这需要进行资源价值的评估和对资源强弱状况进行评价,通过对资源进行价值分类、竞争权衡,确定优势资源,努力集中优势资源,共享优势资源,创造更大的资源价值。

从现代企业发展战略出发,通过价值、吸引力、持久力三个主要因素的评价来完成资源价值的整体评价。价值就是现代企业资源与顾客需求匹配的程度和形成的竞争优势;吸引力是对顾客形成吸引的现代企业资源力量,包括资源的独特性、传递方式和转移效用;持久力是现代企业

^① 杜胜利.企业经营业绩评价[M].北京:经济科学出版社,1999.

优势资源积蓄和提高的速度、等级,以及资源可持续利用的能力。

现代企业物流资源要素则可以运用资源要素评价矩阵来进行,得到企业资源状况的总加权分数,以反映企业物流资源的强弱势。

四、企业物流战略的选择

(一) 物流战略选择的依据

1. 适宜性

适宜性评价是指衡量一种物流战略能否与战略分析中所得到的企业内外部条件相适应,适应的程度如何。有时也把这种适宜性称为“一致性”。可以通过对如下几个问题的回答来评价一个物流战略的适宜性:

(1) 所选物流战略克服困难的程度如何。这里,困难是在物流战略分析中得出的企业自身弱点和企业面临的物流环境威胁。例如,企业所选战略是不是能使企业的竞争地位有所提高或能否解决企业的资产流动性问题,或能否使企业减弱甚至摆脱对某一家供应商的特别依赖。

(2) 所选物流战略能否增强企业的实力,并给企业更多的机会。例如,战略的实施能否为每个劳动者提供适合的工作岗位,利于他们发挥自己的特长,从而提高企业的整体实力。物流战略的实施是否有助于企业打入一个新市场领域,并站稳脚跟,不断发展,或将现有的高效系统充分利用起来。

(3) 所选物流战略是否与企业的各方面目标相吻合。这里的目标可以是总体效益、增长速度,或管理控制的有效性等。

2. 可行性

可行性评价主要是围绕着物流战略目标能否实现的问题。例如,战略实施将引起有计划的内部调整,其规模是否在企业各方面资源(人力、物力等)允许的范围内。事实上,关于战略可行性的问题,在选择战略的过程中就应予以考虑。在这里我们将从以下几个方面进行更细致的评价:

(1) 战略实施是否具有充足的资金来源。

(2) 企业自身的能力能否达到物流战略要求的水平(如质量水平、服务水平等)。

(3) 企业在战略实施前是否已具备一定的市场竞争地位和必要的市场推销技能。

(4) 企业能否处理好战略实施可能带来的竞争压力。

(5) 企业能否确保无论是管理层还是操作层都具有一定的技能。

(6) 企业在生产过程和技术等方面是不是已具备了一定的优势。

在实际进行可行性评价的时候,并不只局限于以上列出的这些方面,应该根据企业实际情况做具体分析。另外,在回答这些问题的同时,还必须考虑到战略调整时间的影响。

3. 可接受性

可接受性评价即评价一种物流战略实施的结果是否可接受或令人满意。例如,战略实施所带来的效益或对企业发展速度的推进是否达到了高层管理者、持股人或其他相关人员的期望值,另外,可接受性还包括评价物流战略实施中包含的风险。

(二) 物流战略选择的方法——SWOT 模型

SWOT 模型是在西方广为应用的一种战略选择方法。其中,S、W 是指企业内部的优势和劣

势(strengths 和 weaknesses),O、T 是指企业外部的机会和威胁(opportunities 和 threats)。SWOT 分析就是企业在选择战略时,对企业内部的优劣势和外部环境的机会与威胁进行综合分析,据此对备选战略做出系统评价,最终达到选出一种适宜战略的目的。

企业内部的优劣势是相对于竞争对手而言的,表现在资金、技术设备、职员素质、产品市场、管理技能等方面。衡量企业优劣势有两个标准:一是资金、产品、市场等一些单方面的优劣势;二是综合的优劣势,可以选定一些因素评价打分,然后根据重要程度进行加权,取各项因素加权数之和来确定企业是处在优势还是劣势。在战略上,企业应扬长避短,内部优势强,就采取发展型战略,否则就采取稳定型或紧缩型战略。

企业外部环境是企业所无法控制的,企业外部环境中有的对企业发展有利,可能给企业带来某种机会,例如宽松的政策,技术的进步,就有可能给企业降低成本、增加销售量创造条件。有的外部环境对企业发展不利,可能给企业带来威胁,如紧缩信贷、原材料价格上涨、税率提高,等等。来自企业外部的机会与威胁,有时需要与竞争对手相比较才能确定。有利条件可能对所有企业都有益,威胁也不仅仅是威胁本企业,因此,在有些情况下还要分析同样的外部环境到底对谁更有利或更不利。当然,企业与竞争对手的外部环境是不可能完全相同的,但很多时候却有许多共同点,此时,对机会与威胁的分析不能忽略与竞争对手的比较。

SWOT 分析的做法是:依据企业的方针列出对企业发展有重大影响的内部及外部环境因素,继而确定标准对这些因素进行评价,判定是优势还是劣势,是机会还是威胁,举例见表 3-1,也可逐项打分,然后按因素的重要程度加权求和,以进一步推断优劣势的程度及外部环境的好坏。

表 3-1 SWOT 分析表

企业内部条件		企业外部条件	
优势	<ul style="list-style-type: none"> • 物流技术先进 • 服务管理好 • 员工素质高 • 管理基础工作好 	机会	<ul style="list-style-type: none"> • 有出口的可能 • 运输价格下降
劣势	<ul style="list-style-type: none"> • 资金不足 • 物流设备老化 • 企业规模小 	威胁	<ul style="list-style-type: none"> • 竞争对手增多 • 信贷紧缩

在以上分析基础上,可以根据企业的得分来判定企业属于何种类型(如图 3-6 所示)。处于第 I 象限,外部有众多机会,又具有强大内部优势,宜采用发展型战略;处于第 II 象限,外部有机会,而内部条件不佳,宜采取措施扭转内部劣势,可采用先稳定后发展战略;处于第 III 象限,外部有威胁,内部状况又不佳,应设法避开威胁,消除劣势,可采用紧缩战略;处于第 IV 象限,拥有内部优势而外部存在威胁,宜采用多角化经营战略分散风险,寻求新的机会。物流战略选择的方法很多,除了本章介绍的 SWOT 模型外,还有波士顿矩阵、GE 矩阵和生命周期矩阵等方法。

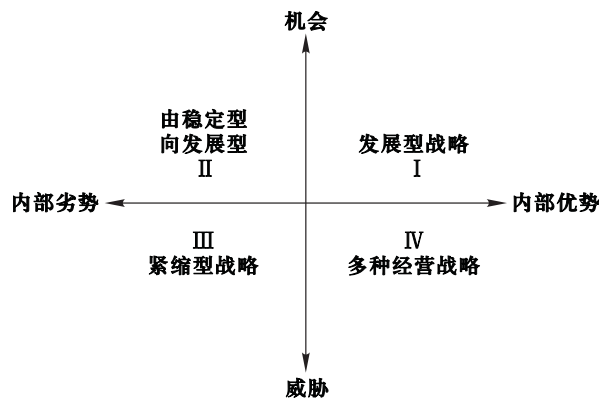


图 3-6 SWOT 战略选择

第三节 企业物流战略管理实施

一、企业物流战略实施的内容

在企业战略管理中,战略的制定与实施配合得越好,战略目标就越容易获得成功。而企业战略计划则是两者之间的媒介,或者说,企业战略计划系统是战略实施的具体化。物流战略实施的内容主要有以下几点。

1. 总体说明

说明什么是企业的总体物流战略,为什么做这些选择,实现此战略将会给企业带来什么样的重大发展机遇。这种说明还包括总体物流战略目标和实现总体物流战略的方针政策。被说明的物流战略目标是总体物流战略所预期的未来目的,对这些目的可以定量描述,同样也可以定性描述。

2. 分段物流目标

分段物流目标是企业实现总体目标过程中,欲达到的有时间限制的里程碑。一般需要对分段目标加以尽可能具体与定量的阐述,这也是保障实现总目标的依据。企业的分段目标常常与具体的行动计划和项目捆在一起,而这些项目与计划均是达成总目标的具体工具。

3. 行动计划和项目

行动计划是组织为实施其物流战略而进行的一系列资源重组活动的总汇。各种行动计划往往通过具体的项目来实施。

4. 资源配置

物流战略计划的实施需要设备、资金、人力资源等。因此,对各种行动计划的物流资源配置的优先程度应在战略计划系统中得到明确规定。物流战略计划系统应指明在实施物流战略中需要的各种资源,并且,所有必要的资源在尽可能的情况下应该折算成货币价值,并以预算和财务计划的方式表达出来。

二、企业物流战略管理实施的方法

1. 指令型

这种方法的特点是高层管理人员或者其委托者制定战略,并且下属的主要任务是实施,高层往往不参与实施。优点是在原有战略或常规战略变化的条件下,企业实施战略时不需要有较大的变化,实施的结果也就比较明显。缺陷是不利于调动企业员工的积极性。

2. 合作型

这种方法的特点是战略制定者充分调动各方面的积极性,各方在战略制定中可以充分发表自己的意见,战略制定者实际上是一个协调员的角色。这种方法的优点是决策的科学性和民主性,充分调动人员的积极性;不足之处在于一是讨论时间可能过长甚至争执不下以致错过战略机会,二是战略的稳定性和全局性容易受到职能部门倾向性和局部性的影响。

3. 文化型

文化型方法扩大了合作型方法的范围,可以将企业基层的员工也包括进来。企业的战略制定者主要倡导企业使命、价值观并引导员工建立正确的价值、态度取向,然后鼓励企业员工根据企业使命去设计自己的工作活动,甚至让个人做决策。这种方法能够集思广益,充分调动人员积极性,但是其前提是企业要有良好的文化氛围,要求员工有较高的素质,受过较好的教育,否则很难使企业战略获得成功。

4. 增长型

为了使企业获得更好的增长,企业高层管理人员鼓励中下层管理人员制定与实施自己的战略。这种方法集中了来自实践第一线的管理人员的经验与智慧,而高层管理人员只是在这些战略中做出自己判断,并不将自己的意见强加在下级身上。

战略实施的各种方法有自己的优势和劣势,关键是要根据企业自身的情况选择合理的战略实施方法。例如,员工素质低时,采用指令型方法;员工素质高时,采用文化型方法和增长型方法,等等。

三、企业物流战略管理实施的评价与控制

(一) 企业物流战略管理实施的评价

企业物流战略评价是物流控制的指南和前提。物流战略评价有许多方法,各个企业因时因地而异。其中在阿波罗飞船研制过程中提出并且取得了良好的效果的跟踪评价控制法也可应用于企业物流战略管理实施的评价,其大致步骤如下:

1. 监测各物流战略实施的开展

物流战略所设的实施目标分别在一系列具体的、局部的结果之中,每一物流战略实施的推进都应当分为若干具体步骤,应当制订详细的计划,充分利用并合理分配资源来完成那些早期步骤。这样,物流战略管理者就可以将大而泛的物流战略变为具体的、有计划的行动和结果。跟踪控制可以从监测这些具体的先期实施入手,从而在得到数据的基础上实施评价。评价的主要内容有:各战略实施是否与总体战略合拍;从早期实施情况中发现物流战略是否需要纠正。

2. 监测关键的外部环境变化

企业物流战略是在预测和假设的环境背景下制定的。跟踪控制的一个重要内容是检查这些前提是否可靠。如果一个关键假设不能成立,战略就应该修改了。如果对修改战略的前提能够很快确认,那么制定物流战略转变的机会就容易把握。因此,每个企业都应该明确关键外部变化因素,并对之进行监测,同时能在恰当的时候提出监测报告。

3. 分阶段的全面评审

阶段评审是着眼于物流战略整体的一种全面检查工作。全面评审不仅要投入大量的时间和精力,还会给贯彻现行物流战略的各层管理者及员工带来一些疑虑,所以,只有当下一步行动得到明确有效的保证时,才应该采取全面评审。

(二) 企业物流战略管理实施的控制

1. 物流战略控制的定义

物流战略控制就是指企业物流战略管理者和一些参与物流战略实施的管理者,依据战略计划的目标和行动方案,对战略的实施状况进行全面的评价,发现偏差并纠正偏差的活动。明确而有效的控制不仅可能纠正偏差,而且能催生新的目标、提出新的计划,改变组织结构以及在指导和领导方法上作出巨大的转变。物流战略控制行动可能会产生两种结果,一是物流战略的顺利实施,二是物流战略的结构调整或新物流战略方案的采用。

2. 物流战略控制的标准

从根本上说,企业物流战略控制标准是企业的使命和长期基本目标。不过企业的使命和目标在未来的、长期的、综合的,而控制是现实的、及时的、具体的。因此,物流战略控制必须借助物流战略实施的体系,事先将企业使命和目标分解为企业各部门在各个战略时期的目标和行动为准则,这些具体的目标和行为准则才是物流战略控制的依据和标准。

3. 企业物流控制的特点

企业物流战略从时间上看,属于事前控制,注重的是还没有发生的重大事件,是控制未来,是向前看;同时,物流战略控制常常涉及新的业务或对现有业务将要进行的调整,因而面临着许多不确定因素。整个过程的纠正措施,都是以预测而不是以最终结果为基础的。所以,物流战略控制的最大特点是战略控制中的目标结果和预测结果都是未来的东西,而纠正行动开始在时间发生之前,整个控制过程是以预测而不是以最终结果为基础的。^①

延伸阅读 3-2: 物流战略管理——对企业物流战略进行规划与设计



思考题

1. 企业物流战略管理的概念是什么? 其具有哪些特征?

^① 李严锋,张丽娟.现代物流管理[M].大连:东北财经大学出版社,2009.

2. 企业物流战略制定应该遵循哪些原则?
3. 如何进行企业物流战略的规划与设计?
4. 影响企业物流战略的因素有哪些? 如何选择合适的企业物流战略?
5. 企业物流战略实施的内容是什么? 有哪些方法?
6. 如何对企业物流战略的实施进行评价与控制?

推荐阅读

- [1] [美]巴罗.企业物流管理:供应链的规划、组织和控制[M].王晓东,等,译.北京:机械工业出版社,2006.
- [2] 乔普拉,迈因德尔.供应链管理[M].陈荣秋,等,译.5版.北京:中国人民大学出版社,2013.
- [3] [英]克里斯托弗.物流与供应链管理[M].何明珂,等,译.4版.北京:电子工业出版社,2012.
- [4] 丁俊发.中国供应链管理蓝皮书(2014)[M].北京:中国财富出版社,2014.
- [5] 乔志强,程宪春.现代企业物流管理实用教程[M].北京:北京大学出版社,2010.

参考文献

- [1] [美]詹姆士·R.斯托克,道格拉斯·M.兰伯特.战略物流管理[M].邵晓峰,译.北京:中国财政经济出版社,2003.
- [2] 赵启兰.企业物流管理[M].北京:机械工业出版社,2005.
- [3] 董千里.现代企业物流管理[M].北京:首都经济贸易大学出版社,2008.
- [4] 苏罡,季建华.企业物流管理中的战略规划[J].上海交通大学学报(社会科学版),2000(3):30-35.
- [5] 杜胜利.企业经营业绩评价[M].北京:经济科学出版社,1999.
- [6] 李严锋,张丽娟.现代物流管理[M].大连:东北财经大学出版社,2009.