

物流战略管理概述

学习重点

本章主要学习如下内容：

1. 理解战略管理的内容和过程
2. 掌握物流战略管理的目标和内容
3. 掌握物流战略制定、实施及控制的方法和内容

全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

十五年品牌教育机构 教委批准正规办学单位 (教证: 0000154160 号)

美华管理人才学校携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《医院管理》MBA 高等教育双证班	高级医院管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《IE 工业工程管理》MBA 双证班	高级 IE 工业工程师职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《工厂管理》MBA 高等教育双证班	高级工厂管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明。



【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习：专家、顾问24小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【主办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】 13684609885 0451--88342620

【咨询教师】 王海涛 郑毅

【学校网站】 <http://www.mh.jy.net>

【咨询邮箱】 xchy007@163.com



【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】(请携带本人身份证到银行办理交费手续，部分银行需要查验办理者身份证)

方式一	学校地址	<p>邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室</p> <p>邮政编码：150020 收件人：王海涛</p>
方式二	学校帐号 (企业账户)	<p>学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校</p> <p>开户银行：哈尔滨银行中大支行 支付系统行号：313261018034</p>
方式三	交通银行 (太平洋卡)	<p>帐号：40551220360141505 户名：王海涛</p> <p>开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心</p>
方式四	邮政储蓄 (存折)	<p>帐号：602610301201201234 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨道外储蓄中心</p>
方式五	中国工商银行 (存折)	<p>帐号：3500016701101298023 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行</p>
方式六	建设银行帐户 (存折)	<p>中国人民建设银行帐户(存折)： 1141449980130106399</p> <p>用户名：王海涛</p>
方式七	农业银行帐户 (卡号)	<p>农业银行帐户(卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛</p> <p>农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行</p>
方式八	招商银行 (卡号)	<p>招商银行帐户(卡号)： 6225884517313071 用户名：王海涛</p> <p>招商银行卡开户银行：招商银行哈尔滨分行马迭尔支行</p>

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。

1.1 战略管理概述

1.1.1 战略管理概念

1. 战略管理的内涵

“战略管理”一词最初是由美国学者安索夫在其 1976 年出版的《从战略规划到战略管理》一书中提出的。他认为,企业的战略管理是指将企业的日常业务决策与长期计划决策相结合而形成的一系列经营管理计划。而斯坦纳在 1982 年出版的《企业政策与战略》一书中认为,企业战略管理是确定企业使命,根据企业外部环境和内部经营要素确定企业目标,保证目标的正确落实并使企业使命最终得以实现的一个动态过程。

战略管理的关键词不是战略而是动态的管理,它是一种管理思想和管理方式。这种管理方式的特点是,指导企业全部活动的企业战略,企业管理活动的重点是制定战略、实施战略和控制战略。而这些活动的关键都在于对企业外部环境的变化进行分析,对企业的内部资源条件进行审核,并以此为前提确定企业的战略目标,使三者之间实现动态平衡。战略管理的任务,就在于通过战略制定、战略实施、战略控制和日常管理,在保持动态平衡的条件下,实现企业的战略目标。

由此,可以将战略管理定义为:企业确定其使命,根据组织外部环境和内部条件设定企业的战略目标,为保证目标的正确落实和实现进度计划,并依靠企业内部能力将这种计划和决策付诸实施,以及在实施过程中进行控制的一个动态管理过程。这里有两个问题要加以说明:第一,战略管理不仅涉及战略的制定和规划,而且也包含着将制定出的战略付诸实施的管理,因此是全过程的管理;第二,战略管理不是静态的、一次性的管理,它需要根据外部环境的变化、企业内部条件的改变,以及战略执行结果的反馈信息等,不断进行新一轮战略管理的过程,是不间断的管理。

2. 战略管理的特点

有的企业管理是将企业的活动分成多种职能,如生产、财务、市场营销等,不同的职能实行不同的管理,因而出现企业的“职能管理”一词。由对企业的“职能管理”走

向对企业的“战略管理”是现代企业管理的一次飞跃，战略管理是对企业最重要以及最高层次的管理。与传统的职能管理相比，战略管理具有如下特点：

(1) 战略管理具有全局性。企业的战略管理是以企业的全局为对象，根据企业发展的需要而制定的，它所管理的是企业的总体活动，所追求的是企业的总体效果。这种管理也包括企业的局部活动，但是这些局部活动是作为总体活动的有机组成部分在战略管理中出现的。具体地说，战略管理不是强调企业某一事业部或某一职能部门的重要性，而是通过制定企业的使命、目标和计划来协调企业各部门的活动。在战略控制过程中，战略管理重视的不是各个事业部或职能部门自身的表现，而是它们对实现企业使命、目标、计划的贡献大小。这样也就使战略管理具有综合性和系统性的特点。

(2) 战略管理的主体是企业的高层管理人员。由于战略管理涉及一个企业活动的各个方面，虽然它也需要企业中下层管理人员和全体员工的参与和支持，但企业的最高层管理人员介入战略管理是非常重要的。这不仅是由于他们能够综观企业全局，了解企业的全面情况，更重要的是他们具有对战略实施所需资源进行分配的权力。

(3) 战略管理涉及企业大量资源的配置问题。企业的资源，包括人力资源、实物资产和资金等，或者在企业内部进行调整，或者从企业外部来筹集。在任何一种情况下，战略管理都需要在相当长的一段时间内致力于一系列有目的的活动，而实施这些活动需要足量的资源作为保证。因此，需要为保证战略目标的实现，对企业的资源进行统筹规划，合理配置。

(4) 战略管理具有长期性。战略管理中的战略制定是对企业未来较长时期内，就企业如何生存和发展等问题进行统筹规划。虽然这种决策以企业外部环境和内部条件的当前情况为出发点，并且对企业当前的生产经营活动有指导、限制作用，但是这一切是为了更长远的发展，是长期发展的起步。所以战略管理也是面向未来的管理，战略制定要以高层管理人员所期望或预测将要发生的情况为基础。在迅速变化和竞争性的环境中，企业要取得成功必须对未来的变化进行预测，这就需要企业做出长期性的战略规划。

(5) 战略管理需要考虑企业外部环境中的诸多因素。当今企业都存在于一个开放的系统中，企业影响环境因素，但更通常的是受这些不能由企业自身控制的因素所影响。因此，在未来竞争性的环境中，企业要使自己占据有利地位并取得竞争优势，就必须考虑与其相关的因素，这包括竞争者、顾客、供应商、政府等外部因素，以使企业的行为适应不断变化的外部力量，能够更好地生存与发展。

3. 战略管理的目的

企业是社会大系统中一个不可分割的具有开放性的组成部分，它的存在和发展在很大程度上受其外部环境因素的影响。这些因素或影响力有些是间接地对企业起作用，如

政府、法律、经济、技术、文化等；还有一些因素或影响力直接影响企业活动，如供应商、股东、竞争者、顾客及其他与企业利益相关的团体。当今，企业的外部环境既复杂多样，又动荡多变。如何在这种环境中生存并发展，是战略管理的目的。战略管理促使企业高层管理人员在制定、实施和控制企业战略的各个阶段上，都要清楚地了解有哪些外部因素影响企业，影响的方向、性质和程度如何，以便制定新的战略或及时调整企业现行的战略，以适应外部环境的变化，不断提高企业的适应能力。

1.1.2 战略管理层次

战略管理按照主体不同可划分为3个层次，即国家战略、地区战略及企业战略。其中，国家战略包括范围较广，如国家军事战略、国家科教战略、国家外交战略等高层战略；地区战略包括各个省、市、自治区的经济战略，如目前各地区相继出台了地方物流战略。本书中所指的战略特指企业战略。一般来说，一个企业的战略又可划分为3个层次，即公司战略、业务(事业部)战略和职能战略。

1. 公司战略

这是企业总体的、最高层次的战略。公司战略的侧重点在两个方面，一是从公司全局出发，根据外部环境的变化及企业的内部条件，选择企业所从事的经营范围和领域，即要回答这样的问题：一是我们的业务是什么？我们应经营什么业务？二是在确定所从事的业务后，提出相应的发展方向，并以此为基础在各个业务之间进行资源分配，以实现公司整体的战略目标，这也是公司战略实施的关键措施。

2. 业务(事业部)战略

它处于战略结构中的第二层次，这种战略所涉及的决策问题是在选定的业务范围内或在选定的市场/产品区域内，业务部门(事业部)应在什么样的基础上进行竞争，以取得超过对手的竞争优势。为此，业务部门(事业部)的管理者需要努力鉴别并稳固最具赢利性和最有发展前途的市场，以发挥其竞争优势。

3. 职能战略

它是在职能部门中，如生产、市场营销、财务、物流、人力资源等，由职能管理人员制定的目标和计划，其目的是实现公司和业务部门的战略计划。职能战略通常包括营销战略、生产战略、研究与开发战略、财务战略、物流战略、人力资源战略等。如果说

公司战略和业务战略强调“做正确的事情”的话，则职能战略强调“正确地做事”，直接处理这些问题，如生产和市场营销系统的效率、顾客服务的质量和程度、提高特定产品或服务的市场占有率等。

公司战略、业务战略以及职能战略构成了一个企业的战略层次，它们之间相互作用，紧密联系。如果企业整体要想获得成功，必须将三者有机地结合起来，企业中每一层次的战略构成下一层次的战略环境；同时，低一层次的战略为上一层次战略目标的实现提供保障和支持。

4. 3 种战略的特点

依据 3 种战略所涉及的不同战略问题，上述 3 种战略层次各具不同的特性。最高层次的战略——公司战略倾向于价值取向，以抽象概念为基础，与业务战略和职能战略相比则在制定和实施上相对不甚具体。除此以外，它还具有如下特点：有很大的风险性，成本高，预期收益大，需要时间长，要求有较大的灵活性和大量外部资源的输入。这些特点是由公司战略具有长远性和创新性的本质特征所决定的。除了上述业务选择及公司资源分配决策以外，公司战略决策有时包括制定股利分配政策、发展的优先顺序、长期资金来源及筹措等问题。

处于战略层次另一极端的是职能战略，它主要涉及具体业务和可操作性的问题。因此，它所涉及的决策问题的时间较短，并由于依靠已有资源风险小，所需代价不高，所涉及的活动在公司范围内，不需要很大的协调性。

业务战略的特点介于公司战略和职能战略的特点之间。例如，与公司战略相比，业务战略具有较小风险性、较小的代价和不太高的预期收益；但与职能战略相比，其风险性、成本及预期收益都要超过职能战略。

1.1.3 战略管理过程

战略管理是对企业的未来发展方向制定决策和实施这些决策的动态过程。一个规范性的、全面的战略管理过程可大体分解为 4 个阶段：战略环境分析、战略制定、战略实施以及战略控制。

1. 战略环境分析

企业战略环境分为外部环境与内部环境两个方面，其中，外部环境又可分为宏观环境(指社会、政治、经济、技术等因素)和微观(特殊、行业)环境(指企业经营的特定行业

与竞争者状况等)。外部环境给企业带来一定的机遇和威胁,它是形成企业现状及其未来发展的外部条件。企业只能在外部环境的变化中求得生存与发展。企业内部环境指企业自身的资源及其经营管理系统的各个方面,如物流、研究开发、产品制造、人力资源、销售、财务及过去所制定的目标、战略等。对这些方面的因素进行系统的分析与评价,可以了解企业现状的优势和劣势。

2. 战略制定

战略制定就是在对企业外部、内部环境综合分析的基础上,提出今后的中长期发展思路与方案,它包括明确企业的使命、目标与战略。通常,对于企业来说,它的战略制定应当解决以下两个基本的战略问题:一是企业的经营范围或战略经营领域,即规定企业从事生产经营活动的行业,明确企业的性质和所从事的业务,确定企业以什么样的产品或服务来满足哪一类顾客的需求;二是企业在某一特定经营领域的竞争优势,即要确定企业提供的产品或服务,要在什么基础上取得超过竞争对手的优势。

一个企业可能会制定出达到战略目标的多种战略方案,这就需要对每种方案进行鉴别和评价,以选择适合企业自身的方案。目前对战略的评价已有多种战略评价方法或战略管理工具,如波士顿矩阵法、通用电气公司的战略规划矩阵法等,这些方法已广泛地在发达国家的企业中得到应用。

3. 战略实施

战略制定以后,随之进入战略实施阶段。在此阶段,企业将要采取的步骤包括:调整组织结构、组织强有力的领导班子、制定有关职能战略、进行资源分配、形成鼓舞士气的企业文化、订立有关的企业政策等。此外,对于战略实施过程中可能遇到的各种障碍,企业也必须设法加以克服。

4. 战略控制

这是企业对正在实施的战略进行监督调整,也就是将战略实际执行情况与预定标准相比较,然后采取措施纠正偏离标准的误差。战略控制的目的是在问题变得严重之前就提醒企业高层管理者加以解决,以保证各项战略的顺利实施,最终达到预期目标。

1.2 物流战略的基本内容

1.2.1 物流战略的含义及特征

物流战略(logistics strategy)是企业为了更好地开展物流活动而制定的行动指南,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,它作为企业战略的组成部分,必须服从企业战略的要求,与之一致。选择好的物流战略和制定好的企业战略一样,需要很多创造性过程,创新思想往往带来更有力的竞争优势。企业物流战略具有以下 4 个特征。

1. 目的性

企业物流战略的制定与实施服务于一个明确的目的,那就是使现代企业在变化着的竞争环境里能够生存和发展,具有较强的目的性。企业物流战略的实施要与日常的经营计划结合在一起,并同时把近期目标(或作业性目标)与长远目标(战略性目标)结合起来,把总体战略目标与局部的战术目标统一起来,从而可以调动各级管理人员参与战略管理的积极性,有利于充分利用企业的各种资源并提高协同效果。

2. 长期性

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,为企业物流活动谋求长期发展的目标。根据企业规模和性质的不同,企业物流战略的长期性体现在着眼于长远的未来。

3. 竞争性

企业物流战略必须面向未来进行物流发展的全局性设计和谋划;设计现代企业的竞争战略以保持企业竞争优势,从而使战略具有对抗性、战斗性。竞争性是企业制定物流战略时另一个重要的特征,与前两个特征相辅相成,存在密切的联系。

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,企业物流战略要构成一个战略体系。

1.2.2 物流战略的分类

物流战略的分类主要有4种角度，即按照功能、按照流程、按照企业性质和按照管理重点分类。如图1-1所示。

物流战略按照功能划分，可以分为仓储战略、运输战略、配送战略、物流信息化战略、流通加工战略等；按照企业物流流程划分，可以分为供应物流战略、生产物流战略、销售物流战略以及逆向物流战略等；按照企业性质划分，可以分为制造企业物流战略、批发零售企业物流战略和物流企业物流战略；按照物流管理重点划分，可以分为库存战略、时间战略、客户服务战略、成本战略等。

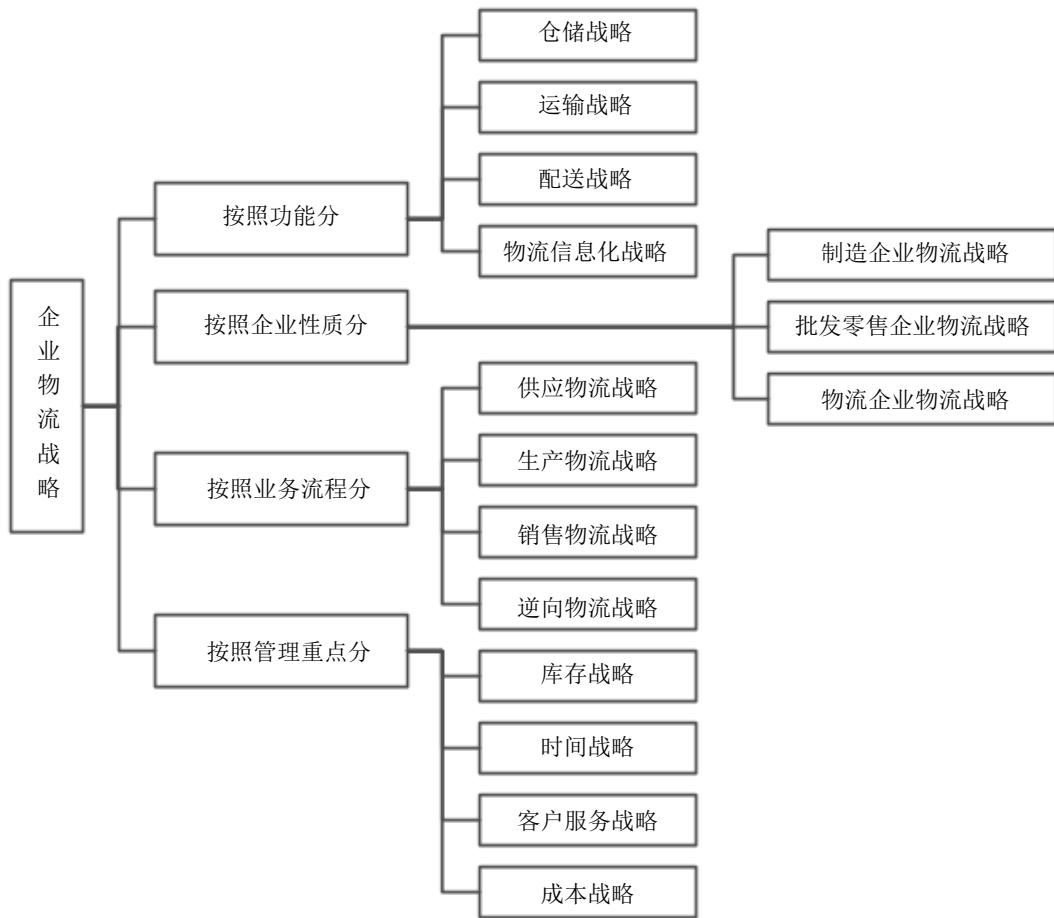


图 1-1 物流战略的分类

1.2.3 物流战略的地位

物流战略是企业总体战略的组成部分。企业的战略目标可以是追求利润最大化、企业的生存与发展、投资回报、社会效益或市场份额等。企业战略带动各职能部门战略，如图 1-2 所示。物流战略与生产运作、营销、财务、研发、人力资源战略一起，支持企业战略的实现。

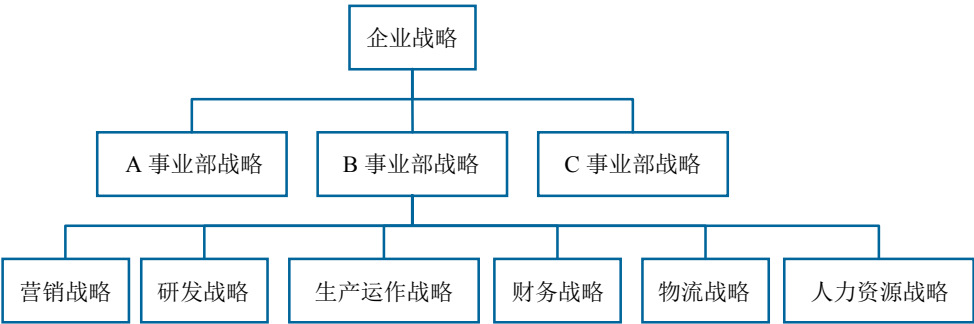


图 1-2 物流战略与企业战略的关系

1.2.4 物流战略的目标

企业物流战略的目标与企业物流管理的目标是一致的，在保证物流服务水平的前提下，实现物流成本的最低化。具体而言，可通过以下各个目标的实现来达到：

- 维持企业长期物流服务的稳定性、低成本、高效率。
- 为企业产品谋求良好的竞争优势提供物流支持。
- 对环境的变化为企业整体战略提供预警和功能范围内的物流应变力。
- 以企业整体战略为目标追求与生产销售系统良好的协调性。

基于以上 4 点，可以总结出企业物流战略有 3 个目标：提高服务水平、降低成本、减少资金占用。

1. 提高服务水平

物流的核心是服务，企业在发展过程中会通过物流技术设备的更新和管理理念的进步不断提高自己的业务水平和服务水平，一般情况下，物流服务水平越高，企业销售收入越高，但也意味着客户需要为此承担更高的成本。尽管提高物流服务水平将大幅度提高物流成本，但收入的增长可能会超过物流成本的上升，对整个企业利润的增加都会有

所帮助。

2. 降低成本

现代企业的经营核心是获取利润，在企业收益不变的情况下，如果企业能够降低成本支出就可以实现企业利润增加的目标。同时，因为物流成本是企业总成本的构成成分中具有财务杠杆作用的成本之一，所以物流成本的降低就可以带来利润的数倍增加。物流战略实施的目标是将总成本降到最低。通常要评价各备选方案，比如在不同的仓库选址中进行选择，或者在不同的运输方式中进行选择，需要找出成本最低的方案，以形成最佳战略。利润最大化是物流战略的重要目标。

3. 减少资金占用

物流战略实施的目标是物流系统的投资最小化。该战略的根本出发点是投资回报的最大化。例如，为避免进行仓储而直接将产品送达客户，放弃自有仓库而选择公共仓库，选择及时供应的办法而不采用储备库存的办法，或者是利用第三方物流企业提供的物流服务，与需要高额投资的战略相比，这些战略可能导致可变成本的增加。尽管如此，资金占用少了，投资回报率会提高。

1.3 物流战略的制定

物流系统中的每一个环节都需要进行计划，物流战略的制定必须与其他组成部分相互衔接与平衡，如图 1-3 所示。

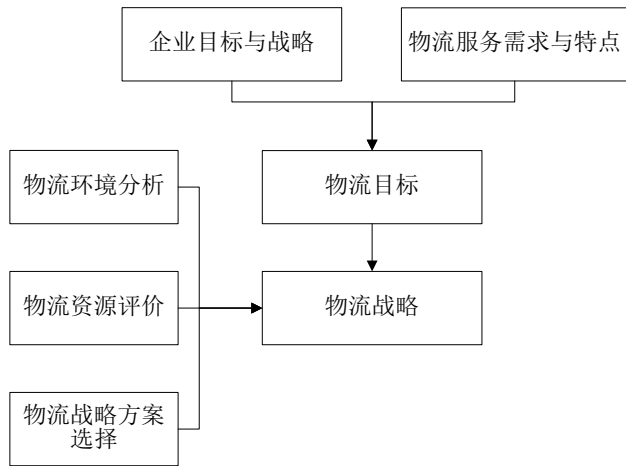


图 1-3 物流战略制定的流程

在明确企业目标和整体战略以及物流服务需求与特点的前提下，企业确立自己的物流目标，以此指导下一步物流战略的制定。物流战略的制定又是在分析物流环境、评价物流资源之后给出多种物流战略方案，从中选出一种最合适的方案作为企业的物流战略。

1.3.1 物流环境分析

制定物流战略的首要因素是了解影响战略的宏观环境和微观环境。对战略计划的一项重要投入是评价环境变化，其目的在于保证该战略能减少企业外部环境对物流运作的限制，并保持一定的灵活性。企业所处的宏观环境会限制物流战略的灵活性，而企业所处的微观环境会影响企业物流战略的执行力。物流战略制定需要对环境变化进行观察与评价。在制定物流战略时，通常要考虑的宏观和微观环境因素有：法律法规、市场环境、社会经济发展趋势、技术评价。

为了有效地制定物流战略，物流管理人员应该了解这些环境因素的变化趋势及其所处行业的特征。了解的方法包括数据收集、评估和预测变化等。下面对这些因素进行讨论，并说明这些因素对物流运作的潜在影响。

1. 法律法规

法律法规包括运输、金融与通信等物流相关行业的法规。物流管理人员面临着国家及地方各级政府的法规变化。例如，我国对公路运输的放开，使整个公路运输格局发生了深刻的变化。一些民营的运输企业得到了迅速发展，公路运输的运力有创纪录的增长。

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。

(1) 企业必须懂得本国和业务范围内国家的法律法规，保护企业物流活动合法权益，以更好地促进企业发展。

(2) 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。

2. 社会经济发展趋势

经济活动的水平及其变化以及社会变化对物流都有重要的影响。比如，运输的总需求是直接与国内生产总值相关的。利率的改变直接影响到存货战略。当利率增加，在所有营销渠道中减少库存的压力就会增大。社会发展趋势、生活方式等都会影响物流要求。

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) 生产力的发展推进企业物流的发展。一方面,生产力的发展提供了企业物流发展的机会,为物流发展提供技术和设备。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,为现代物流提供广阔的发展舞台和生存空间。另一方面,为现代企业物流发展提供了新的管理制度和先进的组织管理方式,创造了更好的发展条件。

3. 技术评价

现代物流技术为物流作业带来了革命性的影响,条形码、数据库、卫星定位、现代化立体库等,都为物流及时、准确、高效地运作提供了技术上的支持。但不是所有的技术都适合一个特定的企业,所以企业应结合实际,如企业规模和企业所在具体环境的差异,选择对自身物流实用性最强的技术,不要盲目引进,造成不必要的浪费。

在技术领域,对物流系统产生影响力的技术有很多。例如,计算机软硬件系统和卫星定位等对物流行业均具有革命性的影响。及时、准确的信息流是企业成功的关键,能够跟踪货物运动的整合的数据库已经被用来改进实时管理控制及决策支持。多式联运、集装箱等改变了运输技术。机器人、自动导向搬运系统的使用,影响了物料搬运技术。包装上的创新,包括使用更坚固的材料、可返回的折叠式集装箱、改进的托盘及识别技术改变了包装技术。上述许多创新技术现在已经具有较高的商业使用价值。

(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,使得企业物流的经营管理效率得以快速提高。

(3) 现代科技促进了企业物流装备的现代化发展

一方面,如集装设备、仓库设备、运输设备、装卸机具、输送设备、分拣与理货设备等有较大的发展。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。

4. 市场环境

(1) 行业竞争性评价

“知己知彼，百战不殆”，了解同行业的物流水平，分析自己的优势和劣势，是企业制定战略时必须重视的问题。行业竞争性评价包括对企业所处行业的机会和潜力的系统评价，比如市场规模、成长率、赢利潜力、成功关键因素等问题。竞争力分析包括行业领导的影响和控制力、国际竞争结构、客户与供应商的权力、主要竞争对手的核心竞争力等。为了成为有效的行业参与者，应在对客户物流需求分析的基础上，对竞争对手的物流能力进行分析和研究。

(2) 地区市场特征

企业的物流设施网络结构直接与客户及供应商的位置有关。人口密度、交通状况以及人口变动都影响物流设施选址。企业要基于市场因素去考虑最有潜力的物流设施的位置。

(3) 物流服务产业趋势

物流相关的服务是运输、仓储、订单处理、存货要求以及信息系统，这些相关服务在重组物流系统设计时可通过外包得到。选择将物流业务外包给第三方物流企业的比重在不断上升。从物流系统设计的角度看，这种服务具有增加灵活性和减少固定成本的潜力。

1.3.2 物流资源评价

1. 企业物流的主要资源

(1) 企业物流资源

企业物流资源主要有资源积蓄、资源组合和资源运用 3 种。资源积蓄指的是企业拥有的人力、物力、财力等各种物流发展资源状况，以及物流发展无形资源的积蓄。资源组合，首先是资源在企业的各种“市场—产品”组合方式之间的配置，是否对关键的“市场—产品”组合资源的投放有足够的力度。其次是企业的管理体制、组织机构对企业资源配置会产生重大影响。资源的运用指的是以一定的资源积蓄状况和一定的资源组合状况为基础，表现出来的企业物流的经营管理能力。

(2) 企业物流资源的构成

企业物流资源内容丰富，主要有 7 大类。

一是人力资源。包括物流人员数量、素质、结构、配置、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。

二是物力资源。包括物流设施设备、物流设备维修状况、能源供应状况、商品供应状况、存货状况等。

三是财力资源。包括资产结构、负债和所有者权益结构、销售收入、物流成本、盈利状况、现金流量、融资渠道、投资风险等。

四是物流技术资源。包括物流信息技术、工程技术、物资综合利用、环保、新技术应用等。

五是组织资源。包括组织结构、领导班子结构、劳动纪律、管理效率等。

六是物流信息资源。包括物流环境监测、竞争情报、内部信息、物流信息共享等。

七是信誉资源。包括物流服务质量、品牌形象、经营信誉等。

2. 企业物流资源评价

(1) 企业物流资源价值评估

对企业物流资源进行合理的分配与协调是确定企业发展战略的核心内容，需要进行资源价值的评估。从企业物流战略出发，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，以创造更大的资源价值。为此，可以通过对价值、吸引力、持久力 3 个主要因素的评价来完成物流资源价值的整体评价。价值的评价就是企业物流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企业物流资源力量，包括物流资源的独特性、传递方式和转移效用；持久力是企业优势物流资源积蓄、提高的速度和等级，以及资源可持续发展的能力。

(2) 企业物流资源要素评价矩阵

列出评价过程中确定的企业物流资源要素。先列出优势，后列出弱点。要求尽可能具体，要采用百分比、比率和比较数字。

1.3.3 物流战略方案选择

1. 物流战略方案选择的依据

物流战略对于具体的企业是否可行，企业如何选择适合自己的物流战略，需要对物流战略进行评价。进行评价的第一项内容是确立评价标准，即明确企业在选择物流战略方案时需要考虑的主要问题。这些问题可以概括为 3 个方面：物流战略的适宜性、物流战略的可行性和物流战略的可接受性。其中，物流战略的适宜性评价是战略分析的延伸，即从经验逻辑和历史数据中对可选战略进行评价。物流战略方案适宜性、可行性、可接受性评价方面形成了一些程序化的技术，从而在评价时有章可循，便于操作。

物流战略选择的评价准则分为 3 个方面:

(1) 适宜性

适宜性,即衡量一种物流战略是否与企业自身条件相适应。比如,某种物流战略是否有效地利用了企业的现有优势,克服或避开了企业的弱点,并能抵御环境的威胁。物流战略分析的一个最主要的任务就是要使企业对其自身和它所处的物流环境有一个清醒的认识。这一分析包含企业拥有的主要机会和面临的各种威胁以及企业具有的特殊优势和存在的某些弱点,还包括对企业制定物流战略产生重大影响的其他任何因素。评价一个战略优劣的重要标准之一就是衡量这种物流战略能否与战略分析中所得到的企业内外条件相适应,适应的程度如何。有时也把这种适宜性称为“一致性”。

(2) 可行性

可行性,即评价一种物流战略具体实现的可行程度。如现有资源条件是否满足战略实施的要求。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。

(3) 可接受性

可接受性,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。除了评价物流战略的适宜性和可行性之外,可接受性是战略评价的第三个内容。关于可接受性的评价有一定的困难,因为它在很大程度上与人的主观期望密切相关。所以,谈到战略的可接受性时必须明确是相对于“谁”的可接受性,这需要仔细地进行分析。

2. 物流战略方案选择的方法

进行物流战略方案选择的理由是要选出最有可能使企业完成战略目标的方法,下面介绍 3 种比较流行的评价、选择战略方案的方法。

(1) SWOT 模型分析

SWOT 分析是当前广为应用的一种战略选择方法。SWOT 是英文缩写。SW 是指企业内部的优势和劣势(strengths and weaknesses),OT 是指企业外部的机会和威胁(opportunities and threats)。SWOT 分析就是企业在选择战略时,对企业内部的优势和劣势与外部环境的机会和威胁进行综合分析,据以对备选战略方案做出系统评价,最终达到选出一种适宜战略的目的。

SWOT 分析的做法是: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 1-1。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有多大及外部环境的好坏。

表 1-1 SWOT 分析表

企业内部条件		企业外部条件	
优势	物流技术先进 服务管理好 职工素质高 管理基础工作好	机会	有出口的可能 运输价格下降
劣势	资金不足 物流设备老化 企业规模小	威胁	竞争和对手增多 信贷紧缩

在以上分析的基础上，可以根据企业的得分来判定企业属于何种类型(如图 1-4 所示)，处于第 I 象限，外部有众多机会，又具有强大的内部优势，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，可采用先稳定型战略后发展型战略；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，拥有内部优势但外部存在威胁，宜采用多角化经营战略分散风险，寻求新的机会。

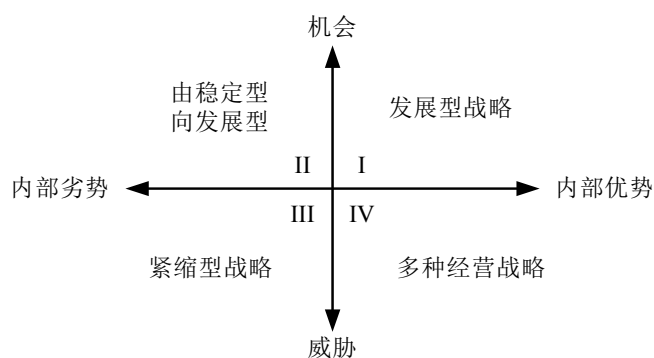


图 1-4 SWOT 战略选择图

(2) 波士顿矩阵

波士顿咨询公司(BCG)认为,大多数公司经营的业务都不止一种,企业内部的这些业务的集合称为它的“业务包”。“业务包”理论主张,对业务包内的每一种业务,都应该建立一个独立的战略。

BCG 提出,一个企业的相对竞争地位和业务增长率是决定它的整个业务包内某一特定业务单位应当采取某种战略的两个基本参数。相对竞争地位(市场份额)决定一项业务产生现金流量的速率。与竞争对手相比,占有较高市场份额的企业一般拥有较高的利润增长幅度并因而能提供较大的现金流量。此外,业务增长率对一个企业的战略选择具有双重影响。首先,业务增长率影响获得市场份额的难易程度。在一个增长缓慢的业务领域,企业市场份额的增加通常来自于它的竞争对手的市场份额的下降。其次,业务增长率决定了一个企业进行投资的机会水平。增长着的业务领域为企业把现金投于该领域并获得较好的利润回报率提供了机会。

BCG 把企业内部的业务单位划分为以下 4 种战略类型:“现金牛”型、“瘦狗”型、“问题”型、“明星”型。

① “现金牛”型

该业务单位具有低业务增长率和高市场份额。由于高市场份额,利润和现金产生量相当高。而较低的业务增长率则意味着对现金的需求量低。于是,大量的现金余额通常会由“现金牛”创造出来。它们为全公司的现金需求提供来源,因而成为公司发展的主要基础。

② “瘦狗”型

它是指那种具有低市场份额和低业务增长率的业务单位。低市场份额通常暗示着较低的利润,而由于其业务的增长率也较低,故为提高其市场份额而进行投资通常是不明智的。不幸的是,该部门为维持现有的竞争地位所需要的现金往往超过它所能创造的现金量。因此,“瘦狗”型单位常常成为现金陷阱。

③ “问题”型

这类业务单位具有低市场份额和高业务增长率。由于其增长,它们的现金需求量很高;而又由于其具有较高的业务增长率,对“问题”采取的战略之一应当是进行必要的投资,以获取增长的市场份额,并促使其成为一颗“明星”。当其业务增长率慢下来之后,该业务部门或单位于是就会成为另一头“现金牛”。另一种战略是对那些管理部门认为不可能发展成为“明星”的“问题”实施脱身战略。

④ “明星”型

这种类型的业务单位具有高业务增长率和高市场份额。由于高增长率和高市场份额,“明星”运用和创造的现金数量都很巨大。“明星”一般为企业提供最好的利润增长和投资机会。很明显,对于“明星”的最好的战略是进行必需的投资以维持其竞争地位。

1.4 物流战略的实施

在战略实施过程中, 战略制定与战略实施配合越好, 战略管理越容易获得成功。

1.4.1 物流战略实施的内容

1. 对总体物流战略的说明

对总体物流战略的说明即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地。对这些目的地可加以定量描述, 同样也可以定性描述。

2. 企业分阶段物流目标

分阶段物流目标是企业向总目标前进时, 欲达到的有时间限制的里程碑。一般需要对分阶段目标加以尽可能具体与定量地阐述, 这也是保障实现物流战略总目标的依据。企业的分阶段物流目标常常与具体的行动计划和项目捆在一起, 而这些行动计划和项目均为达成总目标的具体工具。

3. 企业物流战略的行动计划和项目

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汇总。各种行动计划往往通过具体的项目(通过具体的活动来进行资源分配以实现企业总目标)来实施。

4. 企业物流的资源配置

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中得到明确规定。物流战略应指明在实施物流战略中需要的各种资源。并且, 在尽可能的情况下, 所有必要的资源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。预算和财务计划对理解物流战略来说具有重要意义。

5. 企业物流组织结构战略调整及物流战略子系统的接口协调

为了实现企业的物流战略目标, 必须以相应的组织结构来适应企业物流战略发展的要求。由于企业物流战略需要适应动态发展的环境, 因此, 组织结构必须具备相当的动

态弹性。另外，企业物流战略往往包括若干子系统。如何协调、控制这些子系统，以及对这些子系统间接口的管理、控制应相当明确。

6. 制定应变计划

有效的物流战略要求一个企业必须具备较强的适应环境的能力。要获得这种能力，就要有相应的应变计划作为保障。要看到各种可能条件在一定时间内所可能发生突如其来的变化，不能仓促应战。

1.4.2 物流战略资源的配置

资源配置是物流战略实施的重要内容。在企业的物流战略实施过程中，必须对资源进行优化配置。

企业物流战略资源是指企业用于物流战略行动及其计划推行的人力、物力、财力等的总和。具体来讲，战略资源包括物流能力、资金实力、人力资源实力、物流技术开发实力、物流管理实力、时间、物流信息等无形资源的把握能力。

企业物流战略资源的分配是指按物流战略资源配置的原则方案，对企业所拥有的物流战略资源进行的具体分配。企业在推进战略过程中所需要的物流战略转换往往就是通过资源分配的变化来实现的。企业物流战略资源的分配一般可以分为人力资源和资金的分配两种。

1. 人力资源的分配

人力资源的分配一般有 3 个内容：

- (1) 为各个物流岗位配备管理和技术人才，特别是关键岗位上关键物流人才的选择。
- (2) 为物流战略实施建立人才及技能的储备，不断为物流战略实施输送有效的人才。
- (3) 在物流战略实施过程中，注意整个队伍综合力量的搭配和权衡。

2. 物流资金的分配

企业中一般采取预算的方法来分配物流资金资源。而预算是一种通过财务指标或数量指标来显示企业目标的方法。

此外，企业组织结构是实施物流战略的一项重要工具，一个好的企业物流战略还需要通过与其相适应的组织结构去完成。在物流战略实施过程中，还有一点也是很重要的，

就是企业文化,它既可以成为物流战略的推动因素,又可能对物流战略的执行起抵触作用。

1.5 物流战略的控制

1.5.1 物流战略控制概述

1. 物流战略控制的定义

控制是企业管理的重要职能之一。控制活动就是指管理者按照计划标准衡量计划的完成情况和纠正计划执行中的偏差,以确保计划目标的实现。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,而且还可能促使确立新的目标,提出新的计划,改变组织结构以及在指导和领导方法上做出巨大转变。物流战略控制可能会产生两种结果:一是物流战略的顺利进行,一是物流战略的结构调整或新物流战略方案的采用。这两种结果都是保证企业物流业务生存和发展的途径。

2. 物流战略控制的标准

从根本上说,企业物流战略控制的标准是企业的使命和长期基本目标。物流战略中的任何控制活动都必须服从这个标准。不过使命和目标是未来的、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战略实施的体系。在物流战略实施体系中,已将企业使命和目标分解为企业各个部门在各个战略时期的目标和行为准则,这些具体的目标和行为准则就是物流战略控制的依据和标准。

1.5.2 物流战略控制的步骤

物流战略控制过程大致有4个基本步骤:制定衡量、评价战略实施状况的标准;运用制定的标准对战略实施状况进行衡量、评价;将衡量评价所得结果及时反馈给战略决策机构;采取相应的纠正措施。

1. 制定标准

用于控制过程的衡量、评价标准是根据制定战略计划的前提假设和战略计划本身来确定的。因此,在制定衡量、评价标准时,首先要弄清楚制定战略的前提假设,其中包

括对组织文化、组织环境、市场变化趋势、竞争对手等的分析和估计。其次，要了解物流战略的进展状况和各个时期所要达到的目标。评价标准包括定性的和定量的两种。

定性的评价标准主要是指对企业内外部环境、市场动态、竞争状况、资源供给状况等变化趋势的粗略的定性估计。利用定性评价标准来衡量企业的物流战略决策是否与形势变化相符或是否已过时的过程，称为定性评价过程。这个过程要求管理者具有较强的综合、分析、判断能力，能准确地把握好形势的变化并做出相应的决策。这一过程实施起来比较困难，但决策者切不可忽视。

定量标准的制定要求企业物流管理者将计划和目标以及各个时期所要达到的各种指标数量化。企业物流管理者一定要注意定量标准的准确性。定量标准有时会导致组织的决策者以及那些物流战略管理者或物流战略实施的执行者追求短期利益。此外，定量标准还有可能把决策者的注意力引到数据分析方面，而忽视那些不能计量的信息。

2. 衡量、评价物流战略实施的成效

物流战略控制过程的第二步是运用制定的标准衡量企业物流战略实施的成效，掌握物流战略实施的状况、取得的成效以及与预期目标的差距，估计战略实施的发展趋势。

根据确定的标准，特别是定量标准来衡量、评价企业物流战略的实施进程是比较容易的。困难的是决策者如何决定在什么时候、什么地点以及以什么方式、采用怎样的方法对物流战略实施过程进行评价。过多或过少的评价都不利于对物流战略实施的有效控制。困难的是对那些无法计量的现象或状态进行评价。物流战略实施过程中并非所有的状态都能计量，而这种无法计量的现象(有时甚至是微小的变化)却可能产生深远的影响，决策者必须给予充分的重视。一个卓有远见、经验丰富的决策者能根据自身的经验对这种现象进行恰如其分的分析、判断，从而推测出企业在物流战略实施过程中可能会出现偏差以及发展趋势，以便及早地采取预防措施，避免企业蒙受损失。而缺乏远见和经验的决策者常常会因面临这种困难而使企业战略实施过程无法达到预计的目的。对资源供给状况的衡量，有时难以采用计量的方法。

3. 信息反馈

信息反馈是将通过衡量和评价所获得的信息及时传递给有关决策者，这里所指的有关决策者是指对物流战略制定与实施负有责任并具有相应权力的决策者。

信息反馈是必不可少的，因为没有信息反馈过程，企业物流决策者就无法准确、及时地得到信息，而不能获得所需要的信息，企业物流管理者就无法采取有效的行动或做出合乎实际需要的决策。

4. 实施纠正措施

物流战略方案实施过程发生偏差是正常现象,完全没有偏差是不可能的。当偏差在允许的范围内时,可以不采取纠正措施,当发生的偏差可能危及物流战略目标的实现时,应当采取纠正措施。有时由于客观环境和主观条件发生了很大变化,由此而发生的偏差难以纠正,或采取纠正措施需要投入很多财力、物力、人力和时间,使纠正的花费大于偏差的损失时,也不必采取纠正措施,当决定采取纠正措施时,实际上又开始了新一轮决策过程。

课后思考题

- (1) 企业战略有哪些层次?
- (2) 如何制定企业物流战略?
- (3) 企业物流战略有哪些选择方法?
- (4) 企业物流战略的目标和内容是什么?
- (5) 企业物流战略的控制步骤是什么?

案例讨论

3M 公司的全球物流战略

1992 年,当明尼苏达州矿产和制造公司(Minnesota Mining and Manufacturing, 3M)以全球收入 68 亿美元成为世界 100 强企业之一时,无疑向人们说明了一个成功的全球观念。3M 公司成立 100 多年中几乎有一半时间是投身于国际业务的。

3M 的收入中大约有 50%来自美国境外。3M 公司经营着 32 家大型企业,生产 6 万多种产品,而这些产品的制造需要 100 多种技术。全球 55 个国家里,共有 8.9 万名 3M

公司的雇员。

3M 公司的产品成功是其在研发方面投入巨资的结果。在 1991 年和 1992 年，研发工作为 3M 公司的总销售量做出了 6.6% 的贡献，该数字是美国制造业平均数的两倍。3M 公司在 21 个国家里进行研究和开发工作，在 41 个国家里开展制造和变换作业。3M 公司认为，凡是存在产品或技术动力的地方，都要建立实验场所。

3M 公司的管理部门认为，应该为其产品跨越国际市场制定不同的全球战略。例如，当欧洲一些国家向更加统一的内部市场发展时，3M 公司创建了 3 个业务中心（实用磁带、一次性使用产品以及汽车和飞机产品），监督研究和开发、制造、销售、营销，以及整个欧洲大陆的配送。欧洲的作业得到具有 50 个交叉功能的“欧洲管理别动队”的协助，它试图用公司的全球需求方向来平衡当地的辅助需求。

尽管 3M 公司在日本的研究中心变得越来越重要，但它最主要的管理方法仍是支持作业。在拉丁美洲，国家问题成为管理方面的主流，因此，绝大多数的业务联系是在国家基础上而不是地区基础上处理的。在北美，3M 公司按照美加自由贸易协定和北美自由贸易协定重新安排业务战略。

3M 公司利用了各种全球战略，其基础战略是建立在以下一些核心原则之上的：

(1) 在竞争开始前进入市场；

(2) 雇佣有资格的当地人员(3M 公司的 3.9 万名国际雇员中,不足 200 名是美国人),并给他们大量的自治权;

(3) 以适度投资的小规模起步,逐渐建立起一种当地的特色;

(4) 通过一种权力分享的管理结构保持灵活性,并结合责任和交流,以便对新的机会立刻做出反应。

近年来,3M 公司和其他世界级的制造商已缩短了生产期,根据产品而不是根据工艺技术来重新组织工厂的布局,将更大的地方控制权分配给生产现场,并利用 JIT 存货方法来提高制造生产率和灵活性。这些变化提高了对顾客需求的反应能力。为了获得这些变化带来的利益,3M 公司认为,全球制造战略必须把营销和物流结合进去。

公司在广泛的区域内的制造和研究表明,它承担了一种复杂的物流支持任务。3M 公司 20 世纪 90 年代的物流形象,使其成为仓储、包装、数据处理、顾客服务以及运输方面的最佳服务公司。营造这种形象的一个主要目的是要削减多余的物流成本。例如在西欧,3M 公司投入了大量的资源,通过 EDI 方式改善了订货处理,这意味着需要重新考虑辅助仓库的作用,因为顾客们现在能够直接与制造地点打交道。3M 公司还通过建立更大、更有效的仓库替代大量的微型配送中心,以改善配送能力。

全球制造需要一系列影响许多国家环境的物流网络。3M 公司被认为是关心环境问

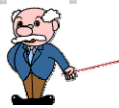
题的全球主要企业之一。3M 公司的环境卫生政策，强调开发制造工艺要实现“零废弃物”。公司着重提出“全面质量等于无损失”，也即全面质量意味着无浪费。3M 公司的 3P 规划 (pollution, prevention, pays)，即防污染投资，现在已是其集团环境政策的一个组成部分。3P 规划是由公司所发起的最著名和最成功的防污染规划。事实上，3M 公司声称，已从环境政策的底线获益。减少废弃物意味着制造效率更高，危害性材料的物流运输越少，潜在的责任越少，非生产性转换的物流成本也越低。3M 公司对质量的承诺进一步得到了广泛而有效的顾客满意衡量系统的支持，该衡量系统被认为是美国商界中最优秀的系统之一。

案例来源：牛鱼龙. 世界物流经典案例. 深圳：海天出版社，2003

② 案例思考题

- (1) 3M 公司的全球化战略有什么特点？
- (2) 试分析 3M 公司的物流战略对公司的影响。

全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

十五年品牌教育机构 教委批准正规办学单位 (教证: 0000154160 号)

美华管理人才学校携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《医院管理》MBA 高等教育双证班	高级医院管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《IE 工业工程管理》MBA 双证班	高级 IE 工业工程师职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《工厂管理》MBA 高等教育双证班	高级工厂管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明。



【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习：专家、顾问24小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【主办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451--88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mh.jy.net>

【咨询邮箱】xchy007@163.com



【报名须知】

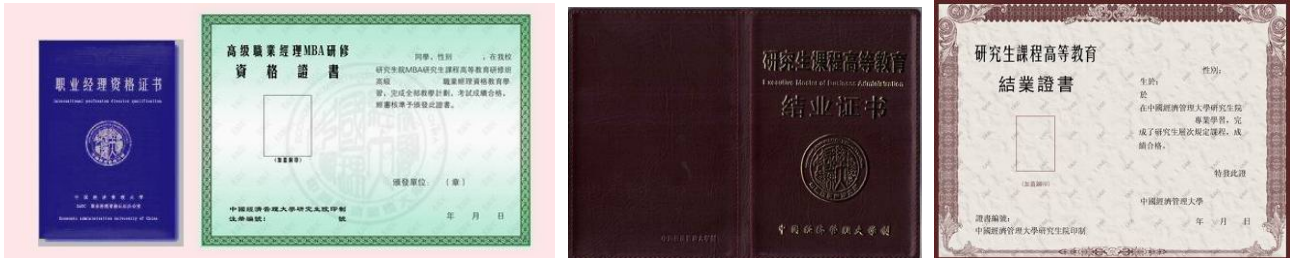
- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】(请携带本人身份证到银行办理交费手续，部分银行需要查验办理者身份证)

方式一	学校地址	<p>邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室</p> <p>邮政编码：150020 收件人：王海涛</p>
方式二	学校帐号 (企业账户)	<p>学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校</p> <p>开户银行：哈尔滨银行中大支行 支付系统行号：313261018034</p>
方式三	交通银行 (太平洋卡)	<p>帐号：40551220360141505 户名：王海涛</p> <p>开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心</p>
方式四	邮政储蓄 (存折)	<p>帐号：602610301201201234 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨道外储蓄中心</p>
方式五	中国工商银行 (存折)	<p>帐号：3500016701101298023 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行</p>
方式六	建设银行帐户 (存折)	<p>中国人民建设银行帐户(存折)： 1141449980130106399</p> <p>用户名：王海涛</p>
方式七	农业银行帐户 (卡号)	<p>农业银行帐户(卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛</p> <p>农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行</p>
方式八	招商银行 (卡号)	<p>招商银行帐户(卡号)： 6225884517313071 用户名：王海涛</p> <p>招商银行卡开户银行：招商银行哈尔滨分行马迭尔支行</p>

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。