

文章编号:2095-0365(2010)03-0056-04

# 北方边远地区中小物流企业 可行性经营方略分析

韩 瑞

(黑龙江交通职业技术学院 运输管理系,黑龙江 齐齐哈尔 161001)

**摘 要:**面对国际金融危机影响下遇到的市场物流需求锐减、融资困难、燃油价格与人工费上涨导致成本加大等外界因素,针对北方边远地区中小物流企业普遍存在的规模小、功能单一、设备陈旧、科技含量低、机构臃肿、企业信用差、市场秩序混乱等问题,提出了改善中小企业经营的方法。主要是:抓住机遇,进行企业重组和业务流程再造;树立服务理念,开展创新服务;加强物流信息系统建设,提高物流运作效率;提高企业科技素质,发挥科技对物流活动的支撑作用;加强客户管理,提升市场竞争力;实行物流系统一体化管理,发挥整体效能;实现全面质量管理,努力提高物流服务质量;实行物流全过程的总成本控制,保证企业经营效益。

**关键词:**物流;中小企业;经营方略

**中图分类号:**F252 **文献标识码:**A

## 一、引言

北方边远地区的物流企业大多是公办或民办的中小物流企业。多年来,它们是当地经济发展和民生利益不可或缺的一支活跃力量。但是,应该看到,这些中小物流企业也存在着许多先天与后天的不足,与我国现代化建设发展的要求很不相适应。特别是近年来在国际金融危机背景下,它们又陷入了严重的经营困难。

## 二、北方边远地区中小物流企业目前存在的主要问题

### (一)规模小,功能单一

北方边远地区中小学物流企业大多由原来所在地区的粮食、物资、商贸等企业的运输车队或仓储部门转化而来,主要经营货物运输和少量仓储,规模小,功能单一,经营实力有限,应变能力差。

### (二)设备陈旧,科技含量低

这类企业没有构建健全的物流活动信息平台,信息不畅,市场响应能力差。无论是企业内部各部门之间的信息传递,还是企业与外部产、供、销等各企业的信息传递,大多是通过传统方式进行的,信息传递速度慢,准确度不高。由于这些企业原来分属不同行业 and 部门,而各个行业或部门的物流运输工具、承载设施、仓储设施设备标准、规范各异,且老旧比例大,难以实现标准化、专业化操作,导致无效环节增多,作业成本加大,直接影响经营效益。

### (三)机构臃肿,管理水平不高

相当多的企业受计划经济管理方式影响,仿效机关按等级制度设置金字塔式管理机构,造成多层次、多职能部门的臃肿机构,人浮于事。再加上相当多的企业管理人员缺乏现代管理知识与能力,大多采用“随行就市”式的经营管理,有的公司不搞经营预算,也不控制成本,盲目经营,效益低下。

收稿日期:2010-06-20

作者简介:韩 瑞(1966—),男,讲师,研究方向:物流管理与财务信息管理。

#### (四)企业信用差,市场秩序混乱

由于属于不同部门或个人,企业往往“政出多门”,在市场上呈现多元化格局,离散性强。加之经营理念落后,同行之间,视同水火,在市场上经常进行“拼价格”的不正常竞争,造成成本风险加大,企业信用低下。国际金融危机发生之后,当地生产企业陷入不景气状态,物流需求减少,更加大了这些企业在市场无序竞争的势头,其结果,既损害了客户,也不利于物流企业自身。

#### (五)国际金融危机对企业影响严重

一是北方边远地区对俄边贸进出口大幅下降,这方面的物流需求锐减。二是融资困难。由于客户经营困难压低物流服务价格,拖欠服务费用,造成物流企业经营资金周转困难,想求助于银行贷款,又由于贷款多以不动产抵押为条件,而中小物流企业恰恰是没有或少有不动产,因而无法取得贷款。三是燃油价格与人工费上涨,经营成本加大,利润下滑,企业经营陷入窘境。

### 三、北方边远地区中小物流企业可行性经营方略

面对经营困难的现状,北方边远地区中小物流企业应该如何改善经营应对挑战?应该采取以下八项经营方略。

#### (一)抓住机遇,进行企业重组和业务流程再造

当前,在国家“保增长,扩内需,调结构,促发展,惠民生”方针指引下,我国经济已经开始摆脱国际金融危机的影响向企稳回升方向发展。为了促进物流业的健康发展,2009年2月国务院出台了《物流业调整振兴规划》,提出了“积极扩大物流市场需求”“大力推进物流服务的社会化和专业化”“加快物流企业兼并重组”等三项任务,为我国物流业资源整合、结构调整、功能升级指明了方向。北方边远地区中小物流企业应该抓住这个难得的机遇,从两个方面进行重组。一是对现有企业从资源(包括物流作业的硬件、软件、人员等)、资金、网络等入手,采取并购、联合或合作等方式进行重组,建立功能齐全的综合物流公司,形成规模与协作经营能力。二是对物流经营方式特别是业务流程的再造,<sup>[1]</sup>改变传统经营模式,使企业各环节组合的功能一体化,提高企业整体运行效率。

具体说,北方边远地区中小物流企业重组要抓好以下五项工作:(1)要使企业组织机构设置从传统的职能管理向业务流程管理转变;(2)组建强有力的领导班子和能够基本胜任各项物理作业的员工队伍;(3)实现物流各环节功能一体化;(4)整合物流设施设备,加强物流技术管理;(5)建立与完善地区物流运输、配送网络。

#### (二)树立服务理念,开展创新服务

物流业是服务经济的支柱产业,物流企业的产品是服务。物流企业的营销活动,就是要面向所在地区的市场,凭借企业的经营实力和服务表现,发挥优势,占有市场,赢得客户,因此物流企业应该牢固树立以客户为中心的服务理念,以最低的成本向客户提供最满意的物流服务。

北方边远地区的物流企业的服务定位应该是以服务于地区经济发展与民生利益为宗旨。北方边远地区属于黑龙江省大小兴安岭生态保护区和黑龙江边境贸易区,地区经济发展要以生态经济与中俄边境贸易为主线,因此,物流企业必须紧紧围绕这条主线开展服务。具体说,物流企业应该满足以下六个方面的物流需求:(1)地区各类企业的产品制造和运销;(2)地区农副产品生产销售与新农村建设;(3)林区土特产品加工、运销与林区小城镇建设;(4)中俄边贸进出口运输;(5)地区城乡人民生活必需品供应;(6)地区公共事业单位日常用品供应等。

面对国际金融危机的不利影响和燃油价格、人工费上涨的不利形势,北方边远地区中小物流企业重组后,必须贯彻科学发展观,积极进行创新探索,大力开展提高附加值的创新服务项目,如为地区中小制造企业原材料供应与产品销售的配套服务,为林区山特产品加工配送服务,开展门到门的个性化服务,开展与其他企业共同配送以及物流咨询服务等,提高经营效益。

#### (三)加强物流信息系统建设,提高物流运作效率

物流活动离不开及时、准确的信息,物流管理应该建立在信息准确与全面掌握的基础上。物流企业对日趋激烈变化的市场反映速度的快慢将成为决定其竞争优势的首要因素。因此,物流信息系统建设十分重要。

北方边远地区中小物流企业的信息系统建设

过去欠账较多,重组后此项工作是当务之急。必须加大投入迎头赶上。首先是构建物流活动信息平台,对外将不同地域产、供、销企业通过现代通信技术联系起来,实现信息传递与交换。对内将物流作业系统的运输、仓储、流通加工、配送等各个部门以及各经营网点联系起来,实现物流作业流程的监控。在此基础上,实现企业内外多方面的信息传递与交换,优化管理,提高效率。其次,构建网上交易平台,实现网上订货,开展网上业务咨询和费用支付,向电子物流方向发展。

#### (四)提高企业科技素质,发挥科技对物流活动的支撑作用

北方边远地区中小物流企业重组后,要改变粗放经营,提高效益,就要高度重组提高企业的科技素质。即要抓好提高人的科技水平与提高物的科技水平两个方面。在人的科技素质方面,要提高企业的物流操作能力、科研能力、规划设计能力、市场开发运作能力以及信息技术开发与应用能力等的质量与水平。在物的科技水平方面,要逐步提高企业技术装备如仓储设施、运输工具、装卸器具、包装机械、流通加工设备等的先进性,逐步实现现代化。

提高企业科技素质,要做好以下几项工作:一是制定企业技术改进计划,提升企业技术水平;二是积极推广应用先进物流科学技术;三是采用走出去请进来的办法,开展企业之间的科技交流与科技合作活动,开展科技普及活动。四是大力开展各层次管理人员、操作人员的科技培训。

#### (五)加强客户管理,提升市场竞争力

营销人士常说“顾客就是上帝”。客户对物流企业来说,也应作如是观。物流企业必须把“以客户为中心”作为客户管理的出发点,努力获取客户真实需求信息,整合内部各种资源,进行有效经营,才能满足客户需求,占有市场取得效益。

北方边远地区物流企业的客户管理要抓好以下六项工作:

(1)广泛收集客户各种信息,包括客户资料、客户需求、客户经营实力与市场信誉、客户对本企业物流服务的满意度以及客户不同需求的差异将对本企业利润的影响等,进而判定客户的价值。

(2)在判定客户价值的基础上,实行分类管理。既要努力在数量和质量上及时、准确、安全地

满足客户需求,提高客户满意度从而保有一般客户,又要对最有价值的关键客户,提供最佳服务,提高客户忠诚度。

(3)挖掘客户特殊需求,提供个性化服务,结成合作关系。

(4)妥善处理不合格服务造成的失误。

(5)以竞争对手客户服务水平为尺度,向客户提供超出竞争对手的物流服务,以赢得竞争优势。

(6)建立客户管理制度,如信息交流制度、答复客户投诉制度、退货退款制度等等,并认真执行。

#### (六)实行物流系统一体化管理,发挥整体效能

北方边远地区中小物流企业重组后,组建了一个具有运输、仓储、流通加工、配送等不同功能的综合性企业,可以将它看作一个物流系统。实行物流系统的一体化管理,就是要对物流各个子系统进行定位优化和最佳组合,实现物流作业最优化,从而达到整体最优。

实行物流系统一体化管理,要突出以下三个要点:一是系统要有整体目标。物流系统中各个子系统都具有实现系统目标的特定功能,他们只有在实现系统整体目标中有机组合共做贡献才对整个系统是有益的。二是系统要有序。系统中各环节要协调,有机联系,从而使整个系统保持稳定与平衡,有利于物流的良好运作。三是系统要有效。要优化各个子系统功能,达到整体快捷、准确、安全、高质量和低成本的增值效果,才是可取的。

#### (七)实现全面质量管理,努力提高物流服务质量

服务质量是物流企业形象的基石,是赢得客户,获取竞争优势的重要保证。

北方边远地区中小物流企业重组后,要牢固树立“客户第一,质量第一”的理念,从提高管理水平入手,结合各环节、各部门服务工作特点,制定包括企业管理者和广大员工的岗位工作质量标准,构建质量管理体系,建立岗位责任制,实行“全对象”“全过程”“全员参与”的“三全”质量管理机制。<sup>[2]</sup>同时建立企业质量管理的监控与评审机构,运用现在信息技术与人工运作,有效地对物流作业各环节、各部门进行服务质量监控,发现问题,

及时纠正与补救。企业还要定期进行服务质量评审,确保企业服务质量达到客户满意的水平。

#### (八)实行物流全过程的总成本控制,保证企业经营效益

总成本概念是有效管理物流过程的关键,组织的目标应是降低物流活动的总成本。<sup>[3]</sup>物流总成本控制是成本管理的一种手段,目的在于用总成本控制去管理物流,从而保证企业的经验效益。

北方边远地区中小物流企业重组后,实行物流总成本控制,就是要运用预算的方法,设定月份、季度、年度物流活动成本费用标准,将物流活动实际总支出与预算的标准做比较,发现并纠正不利差异,使物流支出控制在预算规定的限度内。

为了控制成本,企业应该定期(月份、季度、半年)进行成本核算,有效控制支出。另外,企业还应该在企业“三全”质量管理机制的基础上,建立成本的“全过程控制”、“全方位控制”、“全员参与控制”的“三全”成本控制机制,并切实贯彻责、权、利相结合的原则,定期评议各部门成本控制绩效,表彰先进,激励后进,把总成本控制落到实处。

以上八点可行性经营方略,便于物流企业的常规管理,对北方边远地区中小物流企业经过重组,经营刚刚起步这些常规管理方略,还是十分必要的,中小物流如能根据经营实际,适当加以采用,定会一改以往经营粗放、效益低下的局面,逐步走上科学经营管理轨道。

#### 参考文献:

- [1][美]唐纳德·沃特斯.物流管理概论[M].北京:电子工业出版社,2004.  
[2]孟建华.现代物流管理概论[M].北京:清华大学出版

社,2004.

- [3][美]道格拉斯·兰伯特.物流管理[M].北京:电子出版社,2002.

## Analysis of feasible business strategies for small and medium logistic enterprises in northern remote areas

HAN Rui

(Department of Transportation Management, Heilongjiang Traffic Vocational College, Qiqiha'er 161001, China)

**Abstract:** Faced with the decreases of logistics needs and financial difficulties under the influence of the international financial crisis, and the increased costs caused by rising fuel prices and labor costs and other external factors, in view of the problems with small and medium logistic enterprises in northern remote areas, such as simple function, obsolete equipments, lower technology, over-staffing, poor credit, market disorder and so on, this paper presents methods to improve the small and medium business, including corporate restructuring and business process reengineering; strengthening the logistics information system, enhancing logistic operation efficiency; improving the quality of enterprise technology, making good use of the supporting role of science and technology in logistics; improving customer management, enhancing market competitive ability; implementing the integrated management of logistics systems and total quality management, carrying out cost control in the entire process of logistics.

**Key words:** logistics; small and medium enterprises; business strategy