

传统物流企业业务流程再造的研究

摘要: 分析了传统物流企业开展现代物流服务面临的困境和进行业务流程再造的必要性,归纳出了物流企业业务流程再造的基本原则和实施技术路线,并总结出了相应保障措施。

关键词: 业务流程再造 物流企业 技术路线

1 引言

我国传统的物流企业主要是计划经济体制时期建立起来的储运公司,其主要功能就是储存和运输货物,物流技术、管理及信息技术落后,难以提供多功能、全方位、一体化现代物流服务,缺乏市场竞争力。为了适应新形势,提高企业核心竞争力,物流企业势必要引入先进物流技术和信息技术来开展现代物流服务,以满足客户个性化和一体化的物流需求,使企业主动地从落后的单纯的物流功能经营者向现代物流企业转型。而先进物流技术和信息技术的引入势必带来传统物流企业业务流程再造战略的实施。

2 传统物流企业面临的困境

2.1 传统物流网络化水平低,布局不合理

由于计划经济的影响,物资流通部门长期存在条块分割、管理体制僵化等弊端,“有点无网,有网不畅”,没有能力向客户提供方便快捷的服务。同时,企业都是以自己为核心建网络,而跨行业、跨区域的物流网络实际上在国内没有真正形成。

2.2 缺乏电子化的物流网络

传统物流企业尚未形成真正意义上的电子网络。虽然近几年物流

企业在整体上有了突飞猛进的发展,但真正能够借助先进的信息技术、网络技术,向客户提供追踪查询等增值服务的物流企业屈指可数。

2.3 传统物流信息化、自动化程度低

整体物流技术水平比较落后,先进的电子数据交换、自动识别和条码技术、全球定位系统等信息处理技术和其他物流技术未得到普遍应用。这使得物流企业无法对物流服务进行即时监控,也无法实现与客户和同盟物流企业的信息共享,更没有与社会物流合作的兼容接口。

2.4 物流活动不以顾客为导向,服务意识不强

传统物流企业主要着眼于企业所拥有的资源并以自身的成本核算为服务价值取向,而不是以市场价值和客户价值为取向,服务意识比较淡薄。

2.5 物流功能结构及运作模式单一

我国传统物流企业要么搞仓储,要么搞运输,企业功能结构及运作模式单一,其业务主要依赖行业的发展,依附性强,缺乏外部竞争力,资源整合能力低下,很少具有综合物流能力。

3 传统物流企业业务流程的再造

1990年,美国 Hammer 教授首先提出业务流程再造(Business Process Reengineering, BPR)的概念。BPR是指通过对现有流程的重新分析,改进和设计组织流程,以使这些流程的增值内容最大化,其他非增值内容最小化,从而有效地改善

组织的绩效,以相对更低的成本实现或增加产品对顾客的价值。BPR的基本内涵就是以流程为中心,摆脱传统组织分工理论的束缚,提倡顾客导向、组织变通、员工授权及充分利用信息技术,以适应快速变化的内外环境。物流企业要实施BPR,必须结合自身行业的实际情况,遵循相应原则和步骤,不仅需要先进合理的观念作保证,还要有企业的组织、制度、技术、文化、信息以及足够的知识技能作保证。

3.1 传统物流企业业务流程再造的基本原则

3.1.1 以顾客满意为宗旨。现代企业正处于一个顾客主导、竞争激烈、变化快速的经营环境,市场已从卖方市场向买方市场转移。因此,应从满足生产进度的计划推动模式转向专注用户需求的拉动模式。

3.1.2 以快速反应策略适应多变市场环境。在目前市场竞争中,同质性产品若想只以质量和服务的竞争取胜难度很大,竞争的关键在于谁的产品能快速响应顾客的需求,并以最短的时间到达市场。因此,物流企业必须寻求构成快速反应竞争优势的途径。

3.1.3 由物流形成新的产业链和供应链。现代商务竞争将越来越多地表现为供应链与供应链之间的竞争。供应链管理追求的是整体的效益最佳,而并非是局部的效益最优。因此,物流企业以联盟的方式是增加竞争力的一种有效的商业模式。

3.1.4 变职能管理为过程管理。过程管理思想重视过程的输出,它将过程与顾客满意度直接联系起来,

吸收了“精益生产”和“价值工程”的价值内涵，用价值观点剖析和调整过程，撤消一切对价值增值或主要目标毫无贡献的职能部门，精简一切不直接产生增值的环节和工作岗位，删除一切不必要的审核、检查、控制等不增值的活动。因此，物流企业也应将管理的焦点转向于物流过程。

3.1.5 用物流装置和信息技术来改变和再造物流过程。现代物流追求生产流程间的无缝衔接，追求顾客的满意度，追求物流过程的时效性，同时保证物流的总成本优势，这必然要求物流企业用物流设备、装置、技术与信息技术作为硬件支撑物流再造，以提高物流服务质量和快速反应能力，增强物流运作效益。

3.1.6 用虚拟经济的方法改变经营模式。第三方物流是专业化的社会物流，一方面，利用物流企业的专业知识运作与管理物流过程，设计物流解决方案；另一方面，充分利用社会闲置物流设备与设施，组织、控制、管理物流过程的进行。因此，这就形成了一种动态的、虚拟的经营模式，它既能减少物流企业固定的投入，又能适应当今环境的快速变化。

3.2 传统物流企业业务流程再造技术路线

物流企业业务流程再造是对企业整体运作过程进行根本性的重新设计，强调对原有业务流程一次性和跃进式的全面变革，但也要重视业务流程再造过程中局部性、阶段性和小范围内作业流程的持续改善，在实践中应遵循闭环式操作的技术路线，见图1。

3.2.1 流程分析与诊断。流程分析与诊断是对物流企业现有的业务流程进行审查，分析其中存在的问题，并进而给予诊断。按照物流企业服务为主、快速响应的目标，流程分析与诊断应以企业内的价值链为依据、以企业客户的需求订单为出发点来进行。

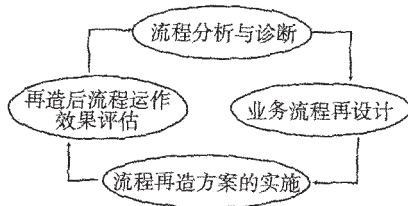


图1 物流企业业务流程再造技术路线

3.2.2 业务流程再设计。物流企业业务的关键性价值是物流服务水平，而体现服务水平的关键性活动是客户服务、运输、库存管理、信息传输及处理等作业。业务流程再设计过程中必须针对上述分析诊断的结果重新设计这些活动的整体流程，使其在信息化规划与建设的基础上趋于合理化。

3.2.3 流程再造方案的实施。对重新设计的流程再造方案应尽可能采取先模拟检验后实施运作的步骤。在难以模拟运作的情况下，应先在一定规模和范围内试运行，之后对试行效果的有关数据反馈进行分析，并对业务流程再造方案进一步修正，由局部到整体，从而保障向再造后作业系统的平稳过渡。

3.2.4 流程再造后的运作效果评估。建立一套适宜物流业务流程再造运作效果的评价指标体系，主要包括时间效率、成本效益、服务质量、业务流程与信息系统的适应性等方面的指标，来评估再造后的货运代理运作流程。从而找出流程中影响绩效的作业环节，并将信息循环反馈到“流程分析与诊断”环节。

3.3 成功再造物流企业流程的保证措施

3.3.1 观念再造是流程再造的根本思想保证。“观念先行”是企业一切变革的客观要求，只有首先树立正确的观念，才有可能做正确的事。

3.3.2 制度再造是流程再造的信用环境建设保证。企业的发展需要有完善的市场制度作保证。因此，物流企业在制度层面上就需要做到加强以企业基本制度为基础的各种规章制度的建设，完善企业的技术规范、业务规范和个人行为规范以及

各种管理制度。

3.3.3 文化再造是流程再造的软环境保证。企业文化的再造是一种较高形式的流程再造，企业文化对企业的文化再造能保证物流企业流程再造的顺利完成。

3.3.4 企业组织再造是流程再造的组织保证。传统物流企业可以在认真识别企业核心竞争能力的基础上，顺应社会分工越来越细的要求，将企业的非核心业务外包给世界范围内的“专家”企业，建立一种全新的、基于计算机网络技术支撑的诸种核心能力的动态联合体——虚拟企业组织。这也是以后相当长时期内企业组织运作的主流形式。

3.3.5 技术再造是流程再造的硬件。技术再造应以物流企业流程的需要为前提，主要考虑物流运作技术、信息技术和管理技术，依据物流企业技术设备水平、物流运作的特点和信息化的状况及再造后的总体要求而进行。

4 结论

传统物流企业利用物流业务流程再造，可从根本上重新思考并彻底地重新设计现有的物流业务流程，通过对物流资源的重新配置及企业的组织、制度、技术、文化、信息以及知识技能的再造，来达到降低物流企业的物流服务成本、提高物流服务效率和质量的目的，成功实现向现代物流企业转型的战略目标。

参考文献：

- 1 严峰,程龙生.运用业务流程重组改造传统物流企业[J].现代管理科学,2003(9):26-27
- 2 李严锋.物流企业BPR实证研究[J].物流技术与应用,2001(3):43-47
- 3 王槐林,刘明菲.物流管理学[M].武汉:武汉大学出版社,2002

收稿日期：2006-07-19

作者简介：戴志华 经济师，常州城际客运有限公司总经理，周凌云 江苏淮阴工学院交通系教师。