

物流运作中协同问题的探讨

梁录水

烟台大学 山东 烟台 264005

[摘要]现代物流运作中，有一个十分重要的理念，即“协同”。所谓协同，就是两个或多个企业（或组织）之间在目标、结构、管理等方面相互协调和合作，使两者的能力最大限度地发挥。从根本上说，协同就是一种效率。在当今的市场经济条件下，企业的竞争不是单个企业之间的竞争，而是企业与其环境之间的竞争。企业要生存、发展和壮大，必须与外部环境协同。如果说企业内部是一艘船的话，那么外部环境就是风、浪、水、洋流等自然力量。没有这些自然力量的协助和合作，任何企业都不可能生存和发展。但这种合作不是随心所欲的，它必须有一系列具体的协议或契约来约束、规范。当然，这种协议或契约不可能完全确定下来。因为在不同的环境下会有不同的具体情况，要实现协同就要对协议或契约进行必要的修改。但这种修改一般都是对原来内容的部分修改和补充，而不是颠覆性、根本性改变。只有这样做才能使协议或契约具有可操作性，才能真正解决企业内部协调问题和外部环境协调问题。

[关键词]物流运作；协同合作；资源调度

[中图分类号] G641 **[文献标识码]** A **[文章编号]** 1647-9265(2024)-0016-03 **[收稿日期]** 2024-02-03

一、物流运作过程中的组织结构

企业组织结构是指企业内部各层次之间的关系和权限分配，它是企业的一种重要组织形式。物流运作过程中的组织结构主要有三种：事业部制、矩阵制和网络型。

事业部制是在某一特定产品或服务范围内，按产品或服务不同特征和不同客户群，设立独立的物流部门，对物流活动进行组织管理。矩阵式组织结构是在物流活动中，对同一业务领域、同一功能相近的业务活动或职能部门进行集中管理。网络型组织结构是在物流活动中，通过信息系统或网络把若干企业连接起来，从而实现企业内部各职能部门之间的协调与合作。在现代物流运作过程中，只有这三种结构相结合并形成有机整体才能实现协同运作，否则就不可能实

现协同运作。

二、物流运作中的目标管理

目标管理是现代企业管理中的一个重要理念。它要求在目标确定之后，要把目标分解到各部门、各岗位，并明确各个部门、各个岗位的具体目标和任务。目标分解要力求合理，既要符合公司的战略，又要符合公司的具体情况。各部门、各岗位都应根据自身工作的性质、特点和具体情况，设定自己的目标和任务。在此基础上，还要对各部门、各岗位的工作进行考核和评价。只有这样做，才能使各部门、各岗位之间相互协调、相互配合，实现整体效益最大化。

物流运作中的目标管理与一般企业的目标管理有所不同。它是在物流运作过程中实现对整个物流运作过程进行控制、协调和管

理的一种手段。它要求把物流运作过程中的各个环节有机地结合起来，在每个环节上都制定出具体的目标和任务，并明确其完成任务所达到的程度以及完成任务所需投入的资源。

三、供应链管理

供应链管理是在供应链上的企业之间通过有效地协作和集成，以最低的成本来满足客户需要的过程。供应链管理不仅能够增强企业竞争力，还能使企业获得更多的利润。在供应链中，各个成员企业（或组织）之间通过一个或多个信息共享平台，根据市场需求和自身状况确定合作目标和分工，通过对产品或服务的需求预测、物料采购、产品生产、运输、储存、销售等过程进行控制和协调，达到优化资源配置，降低成本，提高效率的目的。供应链管理包括战略合作伙伴关系管理（strategic partnership management）、生产计划与调度管理、物料供应管理、库存管理、物流服务管理等内容。

四、信息共享

信息共享是指物流企业之间互相提供对方所需要的信息，实现信息共享是物流企业实现协同的基础。在物流企业内部，信息共享是通过各种管理制度、操作规程来实现的。而在外部环境中，信息共享则是通过协议或契约来实现的。协议或契约往往只是一种原则性、方向性的东西，而不是具体的、可操作性的东西。因此，协议或契约往往具有很大的随意性，缺乏可操作性。另外，在

协议或契约中有时也会存在着相互矛盾、不一致甚至相冲突的地方。如果没有一种机制来协调这些矛盾和冲突，那么协同就无法实现。

信息共享是物流企业协同的基础，而物流企业之间又存在着各种不同类型和不同程度上的冲突和矛盾，这就需要物流企业之间通过某种机制来解决这些矛盾和冲突。

五、信息传递与反馈

企业间的信息传递是一种双向的信息传递。这种信息传递不是单向的，而是双向的、多向的。企业间的信息传递不仅包括企业内部，还包括企业间、部门间和组织间等。

在现代物流运作中，企业间、部门间、组织间、供应链上各个节点之间都要实现信息传递。只有信息充分地共享，才能实现各节点之间的协调和协作，才能最大限度地发挥企业及节点企业的能力。

信息传递方式主要有两种：一种是通过通信设备来传递信息，另一种是通过电子商务来实现信息传递。但无论通过什么方式进行信息传递，都必须保证所有的信息能够准确地传达给每一个人。否则，将会产生“一叶障目，不见泰山”的效果。

只有各节点之间相互沟通、交流，才能实现协同。协同不仅需要内部沟通与交流，还需要与外部环境进行沟通与交流。在物流运作中，物流节点与供应链上各节点企业之间的协同也必须实现信息传递和反馈。

六、协调机制

建立一个协同机制就是要找到一个共同的目标，并且在这个目标下建立起一个共同的协议。只有这样才能实现协同，提高效率。其实，建立这样的机制是非常容易的，只要有人牵头，把大家凝聚起来就可以了。但是，如果要建立起一个有效的协调机制并不是一件很容易的事。它需要有一套行之有效的组织结构、管理模式、运行方式以及相关的配套机制。当然，还要有对协调机制负责的人。只有这样，才能保证协调机制有效地运转起来。

例如，某企业为了解决其内部与外部环境之间的协同问题，制定了一系列的协议或契约。但由于协调机制不健全、不完善，很多协议或契约都没有得到很好地执行，有的甚至还没有执行就已作废了。这说明企业内部和外部环境之间并没有很好地协调起来。如果要建立一个有效的协调机制，就必须对协议或契约进行必要的修改和补充。

七、合作文化

现代物流是一种动态的物流过程，它要求在满足顾客需求的前提下，实现库存最小化、运输最短化和配送最优化。因此，现代物流对供应链管理提出了很高的要求，即供应链管理必须实现由局部优化到整体优化的转变。从这个意义上讲，现代物流实际上是一种协同，是不同企业或组织之间的协同。协同需要有合作文化，这种合作文化是指企业之间在长期合作过程中形成的一种共同认可的行为规范。这种行为规范对企业有很强的约束力。它是一种价值观和行为方式，直

接影响企业内部以及企业与外部环境之间的关系。这种行为规范应该是相互信任、相互尊重、相互理解和包容的。

中国人很讲“礼”，“礼”也是一种合作文化。中国人讲究以和为贵。现代物流也必须提倡合作文化，它要求供应链中的各个企业在共同遵守和执行协议或契约时，应该互相信任，互相尊重，互相理解和包容。只有这样才能使供应链管理形成合力，才能真正提高供应链中各环节企业之间的协同效率。

参考文献：

[1]于建红,马士华.分散式 VMI 与 Supply Hub 协同供应链对比研究[J].工业工程与管理.2010,(1).DOI:10.3969/j.issn.1007-5429.2010.01.009.

[2]马士华,李果.供应商产出随机下基于风险共享的供应链协同模型[J].计算机集成制造系统.2010,(3).

[3]马士华,龚凤美.基于 Supply Hub 的供应商配送批量协同决策[J].工业工程与管理.2009,(2).DOI:10.3969/j.issn.1007-5429.2009.02.001.

[4]黎继子,马士华,郭培林,等.基于 BOM-Supply Hub 的供应链设计模型[J].计算机集成制造系统.2009,(7).

[5]马士华,龚凤美,刘风华.基于集配中心的生产配送协同决策研究[J].计算机集成制造系统.2008,(12).

[6]张梅艳,高远洋.引入第三方物流的 VMI 模型优化研究[J].管理学报.2007,(1).DOI:10.3969/j.issn.1672-884X.2007.01.009.

[7]马红燕,张光明.浅谈舳装件集配中心管理[J].江苏船舶.2004,(1).DOI:10.3969/j.issn.1001-5388.2004.01.012.

[8]马士华,黄焜,何媛媛.基于 Supply-Hub 运作模式的供应商协同补货策略研究[J].管理工程学报.2011,(1).DOI:10.3969/j.issn.1004-6062.2011.01.004.

[9]梅晚霞,李善良.基于聚集效应的匹配产品 Supply Hub 特性分析[J].武汉理工大学学报.2010,(12).DOI:10.3963/j.issn.1671-4431.2010.12.036.

[10]马士华,梅晚霞.基于 Risk Pooling 的 Supply Hub 库存优势分析[J].物流技术.2008,(8).DOI:10.3969/j.issn.1005-152X.2008.08.021.

Discussion on the coordination problem in logistics operation

Liang Lu water

Yantai University, Shandong Yantai 264005

Abstract: In the modern logistics operation, there is a very important concept, that is, "coordination". The so-called coordination is the coordination and cooperation between two or more enterprises (or organizations) in terms of goals, structure, management and other aspects, so as to maximize the ability of both. Fundamentally, synergy is an efficiency. In today's market economy conditions, the competition of enterprises is not the competition between single enterprises, but the competition between enterprises and its environment. To survive, develop and grow, enterprises must cooperate with the external environment. If the enterprise is a ship, then the external environment is the wind, waves, water, ocean currents and other natural forces. Without the assistance and cooperation of these natural forces, no enterprise can survive and develop. But this kind of cooperation is not arbitrary, it must have a series of specific agreements or contracts to bind, regulate. Of course, such an agreement or contract cannot be completely established. Because there will be different specific situations in different environments, it is necessary to modify the agreement or contract. But this kind of modification is generally a partial modification and supplement to the original content, rather than a subversive, fundamental change. Only in doing so can the agreement or contract be operable and the internal coordination and external environment coordination be truly solved.

Key words: logistics operation; cooperation; resource scheduling