

浅析物流危机管理

金润圭 龙 江

摘 要: SARS 疫情使一些“非典型”问题“典型”凸显,我国的物流业也受到较大的影响。在现代物流管理中要树立危机意识,不仅要服从于企业管理的总体目标,增强企业的社会责任感,还要服从和服务于国家以及社会经济安全的需要。既要以危机意识为契机为物流管理建立宏观制度的保障环境,又要在物流的危机管理过程中建立起制度化、规范化和长效化的应急机制,使物流管理能够自如应对危机。

关键词: 物流; 危机管理; 应急机制

中图分类号: F 259.22 **文献标识码:** A **文章编号:** 1006-1894(2004)06-0029-05

一、SARS 给物流管理带来挑战

物流是经济正常运行的动脉。“SARS”突发事件使包括物流管理在内的一些潜在的或隐性的问题受到刺激得以凸显,引起社会各界的广泛关注。在 SARS 疫病肆虐时,人们切身感受到了其对物流,从而对整个经济发展所造成的负面影响。据中国物流与采购联合会调查,其对物流业的负面影响大于第一和第二产业,但小于同属第三产业的旅游、餐饮和零售业。“SARS”突发事件使得我国物流管理中的一些潜在问题集中浮现出来,并对产业发展造成冲击。

1. **地方保护主义浓厚** 物流强调的是“物畅其流”。但是,长期以来,“行政割据”与“诸侯经济”的存在一直是限制我国物流管理健康发展的潜在障碍之一。使企业物流活动中的风险、运输成本以及货损成本的不可控性大幅度上升,造成物流管理过程中的费用支出环节增加。在此次防治 SARS 的初始阶段,一些地方不是采取主动的引导防范措施,而是一味地从保护地方利益的狭隘角度出发,以防治疫病为由简单地采取阻断公路交通等被动措施,人为封堵道路使一些从疫区开往其他省市的运输车辆在省、市地界受阻、受限,甚至被禁止通行,既导致事实上的物流供应链阻断,也迫使一些商品无法进入消费市场从而给市场造成影响。

2. **社会责任感淡薄** 从全球企业发展的趋势来看,与社会责任感高度相关的逆向物流^①正在成为现代企业的竞争重点。在企业全球战略中,逆向物流的重要地位已毋庸置疑。在很大程度上,逆向物流与企业的服务质量密切相关,特别是在“客户关系管理”理念日益深入人心的今天,逆向物流的环节是否完整、服务是否完善,不仅直接关系到企业的经济利益,还会影响到企业的社会形象和商业信誉,但是,一些企业只注重自身的经济利益,

而忘却了其应有的社会责任感,长期忽略对逆向物流应有的重视,在这次突发事件处理中表现得更加突出。

3. 危机意识缺乏 在现代物流管理中,较为理想的境界是能够有效地控制整个供应链的生产、交换和消费活动,严格按照“JIT”的方式进行,从而达到控制库存水平,降低库存成本的目的。当SARS疫情肆虐时,许多与防病、治病有关的产品,其市场需求突然发生了很大的变化,如何满足类似突发事件下所激增的市场需求,达到“JIT”供给的目标,这既是社会应急反应对现代物流管理活动中适时制生产方式与快速响应(QR)理念的一次考验,同时也是一种迫切的现实需要。

4. 应急措施负面影响 在这次突发事件中,对进入物流供应链的运输工具和货物进行必要的消毒与控制是一项不可或缺的工作,但是,这些应急措施所要解决的主要矛盾是为了防止疫病流行,而不是为了畅通物流。因此,一些应急措施增加了不必要的物流环节,延长了物流时间,降低了物流速度,物流成本也随之提高,给物流管理造成了严重的负面效应。

二、现代物流管理需要具有危机意识

风险是一种可能发生的不确定性或概率,是客观存在的。随着经济全球化和信息化进程的加快,现代企业所面对的外部环境正处在不断变化和波动之中。无论是政治、经济、科技,还是卫生、环保等都直接或间接地作用于企业,成为企业发展的不可控因素和潜在风险源。这次SARS疫情,其灾害性和不确定性对企业生产活动和物流管理所造成的负面影响不可轻视。有专家指出,酿成危机的原因之一是“缺乏危机意识和风险评估机制”。风险隐患在正常情况下只是一种隐性的瑕疵而已,不构成现实的负面性,但隐患一旦变成现实危机,我们就会付出非常沉重的代价,从最纯粹的经济意义上看,也是远远得不偿失。因此,这次突发事件留给我们最重要的思考和反思就是要有风险意识、危机意识。现代物流沟通企业价值链的各个基本环节,供应链一环套着一环,环环紧扣,形成了现代企业和社会的系统工程。如果在某一个物流环节上出现问题,就会危及整个系统,这就是说,个体风险有可能演变为影响整个系统的总体风险。因此,要有物流风险管理意识,即在物流管理中,要有风险意识,将风险管理引入物流管理之中。

风险管理是指企业“有目的、有意识地通过计划、组织和控制等管理活动来保护企业的生存和发展能力,把损失暴露的成本减至最小程度,以取得最大利润的过程”。^②狭义的风险管理局限在传统的财务风险管理上,而广义的风险管理不仅包括对企业某一业务的风险管理,而且包括对企业全部生产经营及其过程的风险管理,还包括因风险而起的危机管理。这是因为,虽然企业为了应对越来越复杂的变化采取了诸多措施,但随着企业外部环境中风险因素的不断增加和快速变化,有时还是难免陷入突如其来的危机之中。因此以更广义的角度看待风险管理,还是十分必要的。

1. 树立物流管理的危机意识,保证在发生系统性风险时,供应链上所有活动之间的协调 物流管理是一项系统工程,各个子系统和实体之间的活动相互影响,相互制约。其中,适时管理所体现的是一种整个供应链对客户需求同步反应的先进物流管理理念,在适时管理系统的运作过程中,既要求将库存水平降到最低,又要求将供应商和承运人的数量

减到最少,这样做的好处(降低库存成本和提高服务质量)是显而易见的,但是企业所要承担的风险也大大增加。这是因为,没有大量的存货作缓冲,要实现供给和需求的协调一致,就要减少反应时间和波动的发生,势必要求在保持供应链的渠道畅通方面付出更多的管理成本,这些增加的管理成本更多的是用于对风险的防范,否则,供应链上某一环节短暂受阻的风险都有可能导致整条供应链中断甚至瘫痪的危机发生。在此次SARS危机中,上海为支援全国各地疫情防范工作,许多企业迅速转产,紧急采购原料组织生产,各部门积极配合,铸起了一条从“非常生产”到“紧急运输”的“抗非”物资物流补给线,为战胜SARS危机做出了巨大的贡献。

2. 树立物流管理中的危机意识,不仅服从于企业管理的总体目标,还要服从和服务于国家以及社会经济安全的需要 在经济全球化进程中,物流业像其他很多产业一样,会涉及到国防安全和经济安全等方面的问题。(1) 在国防安全方面,物流管理对危机意识的要求显得尤为强烈。一旦战争爆发或面临战争威胁,武器装备的运送、后勤保障的供给等都会产生对物流管理的战时需求,只有健全的物流系统和有效的物流管理机制才能为战争和国防安全提供强有力的制胜保证。(2) 在经济安全方面,物流管理中的危机意识主要体现在如何使物流活动有效地参与到社会的救灾(自然灾害和公共危机)减损活动中去,既要为国民经济和人民生命、财产安全提供快速的救援物资流动保证,又要考虑物流成本支出的降低。只要灾害或危机发生,各种救援物资需要源源不断地运往灾区,此时的物流活动表现出这样一些典型特征:品种多、数量大、距离远和速度快。要更好地预防灾害风险,降低灾害损失,在物流管理活动中树立服务于经济安全的危机意识至关重要。这是因为,其一,重要物资的日常战略储备离不开仓库等物流基础设施的建设;其二,重要物资的紧急战略调拨也离不开运输等物流基础活动的支持;其三,非战略储备物资的战略生产更离不开整条供应链上供应、生产等各环节的协同作业。

3. 树立物流管理中的危机意识,增强企业的社会责任感,将社会责任作为物流危机管理目标之一 在现代物流管理中,风险以多种多样的形式而存在,不仅存在于各物流环节当中,还会附着于物流载体之上。例如,许多商品在从企业到消费者的加工、包装、存储、运输、分销等物流过程中,每一道环节以及上一环节与下一环节的衔接都有影响商品品质的风险存在;而汽车、飞机等物流载体工具可能会遭遇外来风险,亦有可能自身就存在质量隐患。一般来说,当潜在风险变为现实危机带来意外损失时,很少只对企业本身产生影响,其影响面还会涉及直接相关的用户、供应商和企业员工甚至一些不直接相关的社会成员。只有物流管理实施者(往往也是企业的管理者)将危机意识和社会责任感有机地结合在一起,才有可能在危机发生前,及时发现并确认风险,也才有可能在危机发生后,自觉地承担起应有的社会责任。只有将危机对社会造成的损失降至最小,才有助于改善或保持企业良好的公共形象。例如,当发现产品质量存在问题时,及时终止物流过程(将过期食品就地销毁),或者进行逆向物流,使产品返回其供应地维修或处理。国外许多公司所实行的“召回制”即属于危机意识与逆向物流管理相结合的产物。产品在逆向物流中暴露的质量问题,通过信息系统传递到管理阶层,管理者有的放矢地进行处理,既可消除产品质量不良的隐患,也可消除在社会上造成的不良影响,维护企业形象和公共利益。但是,在我国,绝大多数企业在逆向物流管理上还没有建立起深刻的危机意识,其本质原因,在于企业的社会责任感还没有达到应有的高度。

三、物流危机管理策略

任何事物都有其两重性,“危机”本身就是一个“危险”与“机遇”共存的矛盾统一体,关键在于我们怎样更大限度地抑制风险,抓住机遇,并把握发展的方向,这样才能在危机过后实现新的突破和发展。SARS危机虽是一次公共卫生危机,但也给物流管理带来了一个反思的好机会,从危机意识、组织制度到业务流程,许多日常物流管理工作都应该围绕危机管理加以规范。要使现代物流管理能够有效地处置和化解危机,关键是要加强危机管理,从宏观和微观等方面制定和实施有效的危机管理策略,建立快速应变机制,以准确及时的危机预警和完整有效的危机预案做保证,保证现代物流管理在危机状态下也能应对自如。

1. 以危机意识为契机,为物流管理建立良好的宏观制度保障环境,减少行政割据对区域间物流整合的影响 物流管理既是企业内部管理活动的重要组成部分之一,也是构成企业之间完整供应链的重要组成部分。运输、仓储等物流功能的实现不仅需要企业与企业之间的衔接与协同合作,更需要企业与地方之间、地方与地方之间的沟通与配合。宏观环境方面的制度保障对于物流管理渠道是否顺畅具有直接的影响力和关键作用,而行政割据对物流管理的影响最终会导致交易成本的增加。因此,在行政割据的情况下,应当通过建立有效的行政协调机制(有时甚至是高度集权的行政协调机制)来抵消地方保护主义或条块分割对物流管理所产生的负面影响。当机制建立后,有关的政府部门还必须推行健全的政策进行相应的支持,协调机制才能起到真正的作用。

2. 加强供应链上各企业之间的物流管理合作,协同防范危机风险 为了减少危机造成的负面影响,处于供应链上的各企业应该共同增强风险意识,加强在物流整合和物流联盟等方面的合作。可以确定的是,不确定因素往往会带来难以预料的影响,因此,物流管理活动是否能够在最短的时间内做出真正有效的,并且与社会应急反应相配合的快速响应是降低不利影响的重要保证。例如,上海市农、工、商等系统的企业在积极落实政府各项政策的同时,也积极走向联合,携手合作,畅通农、工、商的产供销物流供应链,建立战略联盟,签订合作意向和合作协议,在流通领域共同减少SARS造成的负面影响。值得注意的是,适时制也好,快速响应也好,企业物流管理都不能单方面地一味强调与追求“快”,更要强调的是“变”——基于市场变化的灵活“应变”能力以及基于供应链变化的各环节之间的“呼应”能力。“变”与“快”结合才能实现与“JIT”目标的一致。

3. 在日常物流管理中要建立各种应急预案,对风险做到“早发现,早预防” 物流管理职能是企业的重要职能之一,因此,物流的危机管理目标与企业的危机管理目标是一致的。针对此次SARS疫情,国家制定了《突发公共卫生事件应急条例》,相应地,在企业的物流管理活动中不仅要树立危机意识,更重要的是建立应急机制来贯彻危机意识并将其制度化、规范化和长效化,从而达到对危机实现常态管理的目的。但是,没有任何一种制度能够适合所有的企业,由于每个企业所处的供应链环节不同,情况各异,各企业在建立应急机制时需要采取多种灵活机制相结合的办法,既要建立柔性的应急机制,也要建立刚性的应急机制。在柔性机制中,将危机意识与企业文化建设融合在一起,增强企业内部凝聚力和社会责任感;在刚性机制中,加强应急组织结构和应急程序方面的建设,让两套机制相得益彰,共同发挥作用。在日常的危机管理工作中,首先,必须始终保持危机意识不