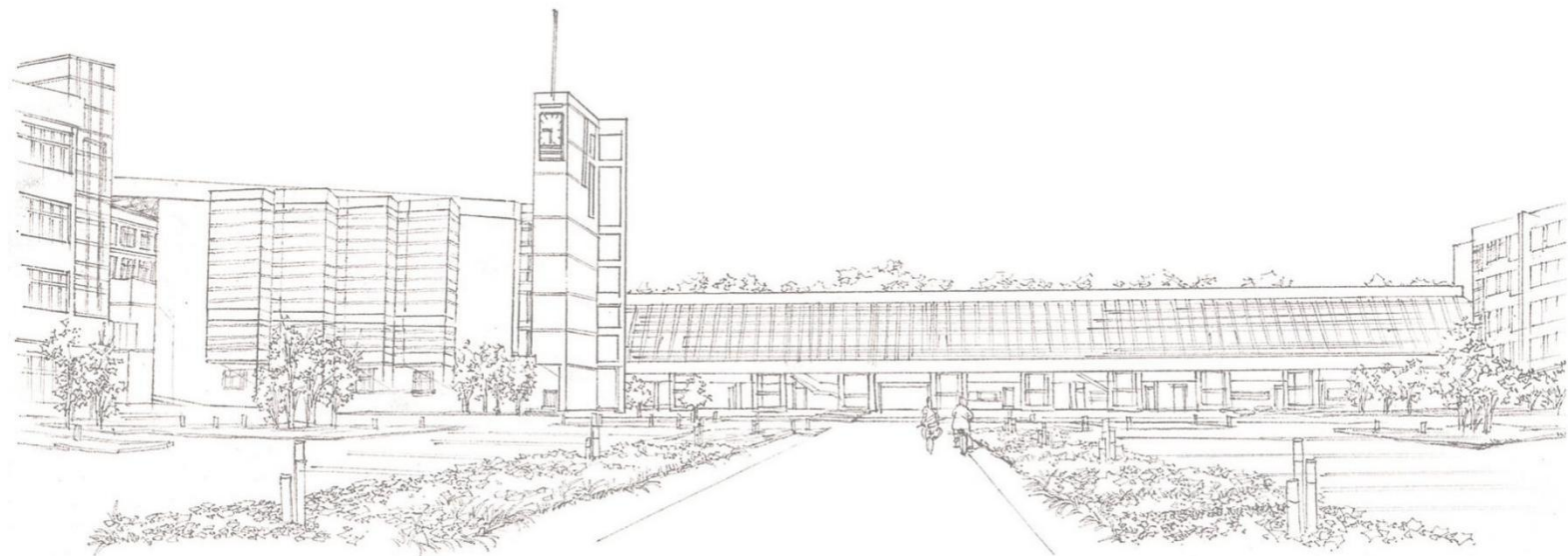




日照职业技术学院
RIZHAO POLYTECHNIC

《物流项目运营》教案

商学系



《物流项目运营》教案

课程名称	物流项目运营	课程性质	核心课
总教学课时数	32	课程学分	2
教学周数	16	授课班级	公选课
授课计划			
项目	任务	计划课时	周次
计划管理	任务 1: 前期策划	2	1
计划管理	任务 2: 计划管理	2	2
招投标和合同管理	任务 1: 招投标运作	2	3
招投标和合同管理	任务 2: 合同管理	2	4
进度管理	任务 1: 物流项目进度计划编制	2	5
进度管理	任务 2: 项目网络计划技术	2	6

进度管理	任务 3: 物流项目进度控制	2	7
成本管理	任务 1: 物流成本控制及分类	2	8
成本管理	任务 2: 物流标准成本控制	2	9
成本管理	任务 3: 物流责任成本管理	2	10
质量控制	任务 1: 物流质量管理原理	2	11
质量控制	任务 2: 物流质量管理内容	2	12
质量控制	任务 3: 物流质量管理方法	2	13
风险管理	任务 1: 物流风险评估	2	14
风险管理	任务 2: 物流风险识别	2	15
风险管理	任务 3: 物流风险应对	2	16
<p>备注: 1、能力目标/素质目标详见第三部分岗位能力目标/知识目标;</p> <p>2、物流项目运营课程任务主要以项目管理为单元进行设计, 故不便以单独的每次课进行分割</p>			



学习内容

- 物流项目目标设计
- 物流项目范围规划与定义
- 物流项目结构分解
- 物流项目计划制定



§ 1 物流项目目标设计

一、项目目标概念

项目目标，简单说就是实施项目所要达到的结果。

1.项目目标特点

- 多目标性
- 优先性
- 层次性



§ 1 物流项目目标设计

2. 确定项目目标要求

- 尽可能定量
- 尽量具体
- 可实现
- 简洁、明确



§ 1 物流项目目标设计

二、项目目标确定过程

1. 情况分析

- (1) 市场分析
- (2) 系统关联分析（组织、战略、状况与能力）
- (3) 项目委托人或业主状况
- (4) 自然环境及其制约因素
- (5) 社会政治、法律、经济、技术和文化环境分析



§ 1 物流项目目标设计

2. 问题定义

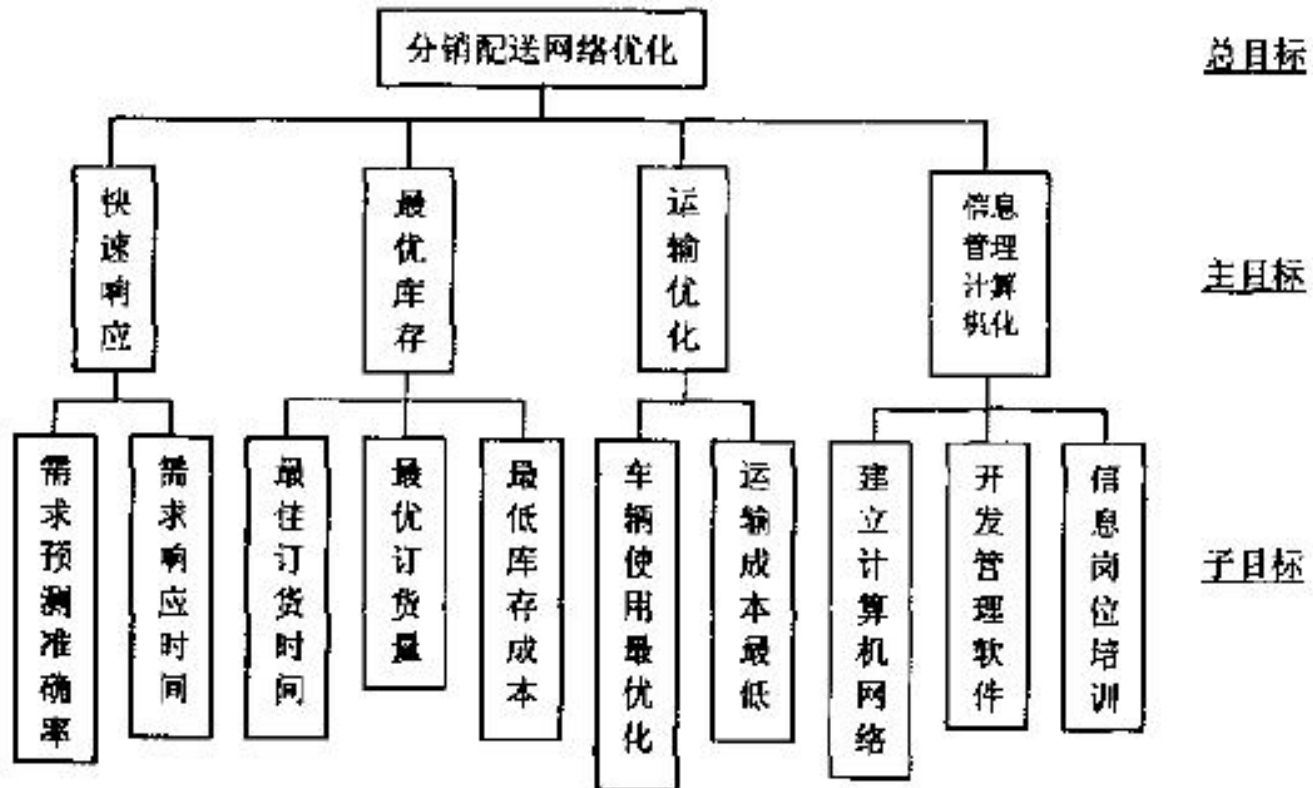
- (1) 问题罗列和结构化
- (2) 原因分析
- (3) 问题发展可能性和对目标影响

3. 提出目标因

- (1) 常见项目目标：产品方面 生产能力 经济性以及时间性目标
- (2) 定量分析
- (3) 建立目标结构



§ 1 物流项目目标设计



目标层次结构示意图



§ 1 物流项目目标设计

三、物流项目目标描述

- (1) 工作范围 交付成果
- (2) 进度计划 项目周期、开始及完成时间
- (3) 项目成本 总费用



§ 1 物流项目目标设计

例子：某物流公司业务碰头会，讨论过程：

- 总经理说：近两个月来，经常发生顾客投诉，说我们不能按时将货物送到，看来我们要好好地找找原因，想办法解决这一问题。
- 物流部主任：运输方面不存在运力和仓储容量不足的问题。缺货的主要原因，是因为到货量不够，引起库存不足而脱销，这主要是计划采购部门的责任。
- 计划采购部主任：最近市场情况有些变化，本部门原先的采购和进货的小批量多次订货的计划需要作一些调整。虽然，多订一些货会避免脱销问题，但库存量的增加，会增加库存的成本和流动资金的占用。这两方面的矛盾需要协调。



§ 1 物流项目目标设计

- 营销部主任：“本部门与这个问题也有一定的关系。如果能及时、准确地掌握市场行情的变化，事先准确地估计到哪些货会脱销，哪些货会滞销，并将此信息及时通报给计划采购部，就可以减少缺货情况的发生。但靠现有的手工报表式的信息管理手段，难以实现。建议公司尽快地建立计算机网络，开发计算机信息管理系统，改善信息处理落后于生产发展的被动局面。”
- 信息部主任：我非常赞同这一观点。当前很多企业都已装备了物流信息计算机管理系统，并取得了一定的效果。有了计算机工具，可以根据需要随时对产品的销售和其他方面的情况进行分析，并作出必要的预测，非常有利于营销部门及时应对市场的变化，同时还可以向计划采购部提出采购建议。



§ 1 物流项目目标设计

- 总经理总结说：“今天大家所谈情况都很好，看来信息管理成为我们进一步发展的主要障碍。要优化我们分销配送网络一方面需要各部门间信息的沟通，另一方面需要完善企业的信息处理系统。请发展部就今天所谈的情况，组织各部门有关人员进行一次调研，以确定下一步行动方案，争取在6个月内使该问题得到明显的改善。”



§ 1 物流项目目标设计

- 以发展部为主，信息部、营销部、物流部、计划采购部、计划财务部等派员参加，经过一周的调研，最后，构思一个“物流配送系统改善（优化）项目”。该项目以信息系统建设为中心，各部门强化管理为手段，实现企业物流配送系统作业效率与水平上一个新台阶。按此想法，总体目标描述的思路为：
 - (1)可交付成果 企业物流计算机信息管理系统；
 - (2)工期 自立项起，计划在6个月内，系统能够投入实际使用；
 - (3)费用 整个系统开发费用和人员培训费合计300万元



§ 2 物流项目范围规划与定义

一、项目范围规划

1 范围的含义

在项目启动时，项目经理对项目未来的任务常常是较为模糊的。在确定了项目的目标之后，如何具体化项目活动的内容，就是项目范围规划的工作。因此，项目范围是指实现项目的目标需要完成的工作或任务。也就是为项目划定个界限，明确哪些方面是属于项目应该做的，哪些是不应该包括在项目之内，项目所提供的产品或服务应包哪些特征和功能等。



§ 2 物流项目范围规划与定义

2 范围规划的成果

项目范围规划成果的表现形式为范围说明书，其主要内容有：

- (1)明确客户认可的项目需求与目标；
- (2)项目的主要产品（或服务）性能的说明；
- (3)各项目执行阶段中的可交付物或成品；
- (4)项目不包括的例外工作等。



§ 2 物流项目范围规划与定义

二、项目范围定义

1.项目范围定义是指把项目的可交付成果分解成较小且易于管理的单元的工作。

●项目范围与产品范围不同

2.作用

便于按项目各项工作逻辑顺序实施；提高所需资源、技术、时间和成本的估算准确性；明确项目团队成员的职责和权力。



§ 2 物流项目范围规划与定义

3. 项目范围定义依据

- (1) 范围说明书
- (2) 制约因素
- (3) 假设前提
- (4) 历史资料或其他计划结果



§ 2 物流项目范围规划与定义

4.工具和过程

- (1) 工作分解结构样板 工作分解结构是由项目各部分构成的、面向成果的树型结构。该结构定义并组成了项目的全部范围。许多应用领域都有标准的或半标准的工作分解结构样板作为范围定义的参考模板。
- (2) 定义过程
 - 范围定义的核心工作是进行项目分解，就是把主要的项目可交付成果分成较小的、更易管理的组成部分，直到可交付成果定义得足够详细，足以满足项目未来的活动管理（如计划、实施、控制等）要求



§ 2 物流项目范围规划与定义

5 范围定义的成果

经过项目分解工作所形成的项目工作结构分解 **WBS(work breakdown structure)** 就是范围定义的最终成果。工作分解结构确定了项目的整个范围，**WBS** 图和项目范围说明一起，有助于人们对项目范围的清楚理解。



§ 3 物流项目结构分解

一、项目结构分析

(1)项目的结构分解。按系统的规则，将总目标（或总任务）分解，得到不同层次的项目单元（活动）。

(2)项目单元的定义。将项目目标和任务分解落实到具体的项目单元后，还需从各个方面（如质量、技术要求、活动责任人、费用限制、工期安排、前提条件等）进行详细的描述，以便实施过程中责任人能够清晰地领会各项工作的内容。各项工作应与相应的技术设计、计划、组织安排等工作同步进行。

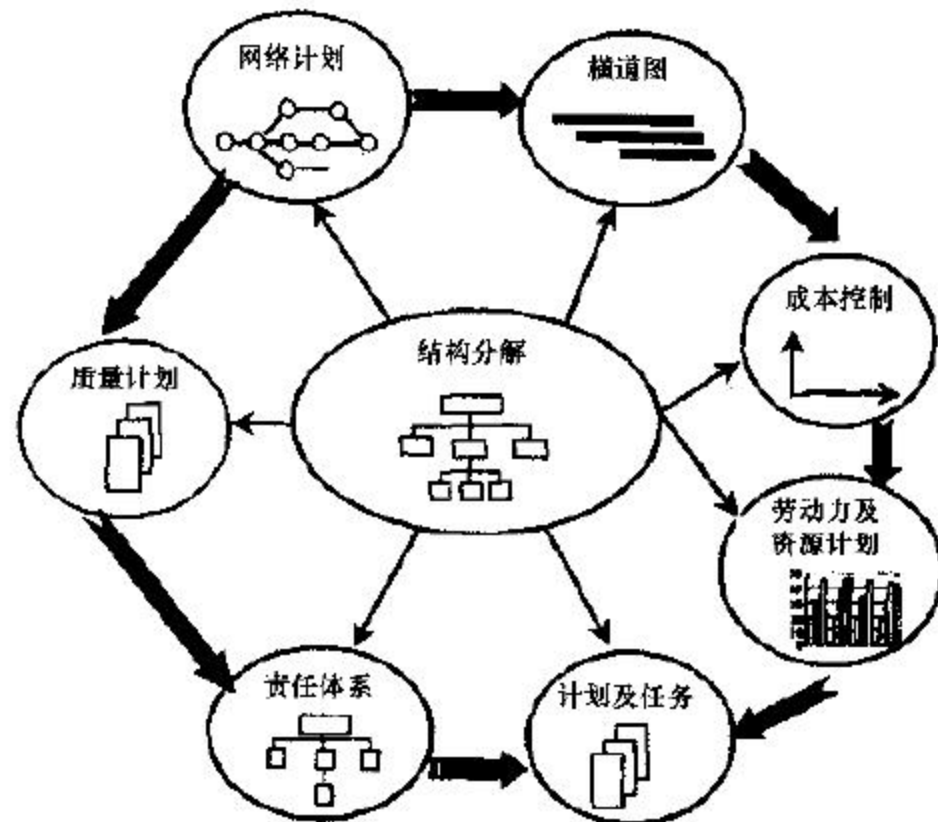
(3)项目单元之间逻辑关系的分析，包括项目单元之间界限的划分与定义、逻辑关系的分析、实施顺序的安排等。并且将全部项目单元还原成一个有机的项目整体。这是进行网络分析、组织设计的基础工作。

§ 3 物流项目结构分解

二、项目结构分解

1. 基本原则

- (1) 完整性
- (2) 不交叉从属
- (3) 同层单元同性质
- (4) 可区分（内容、责任）
- (5) 便于控制和管理
- (6) 弹性
- (7) 符合要求详细程度





§ 3 物流项目结构分解

三、工作结构分解方法WBS

1.原理

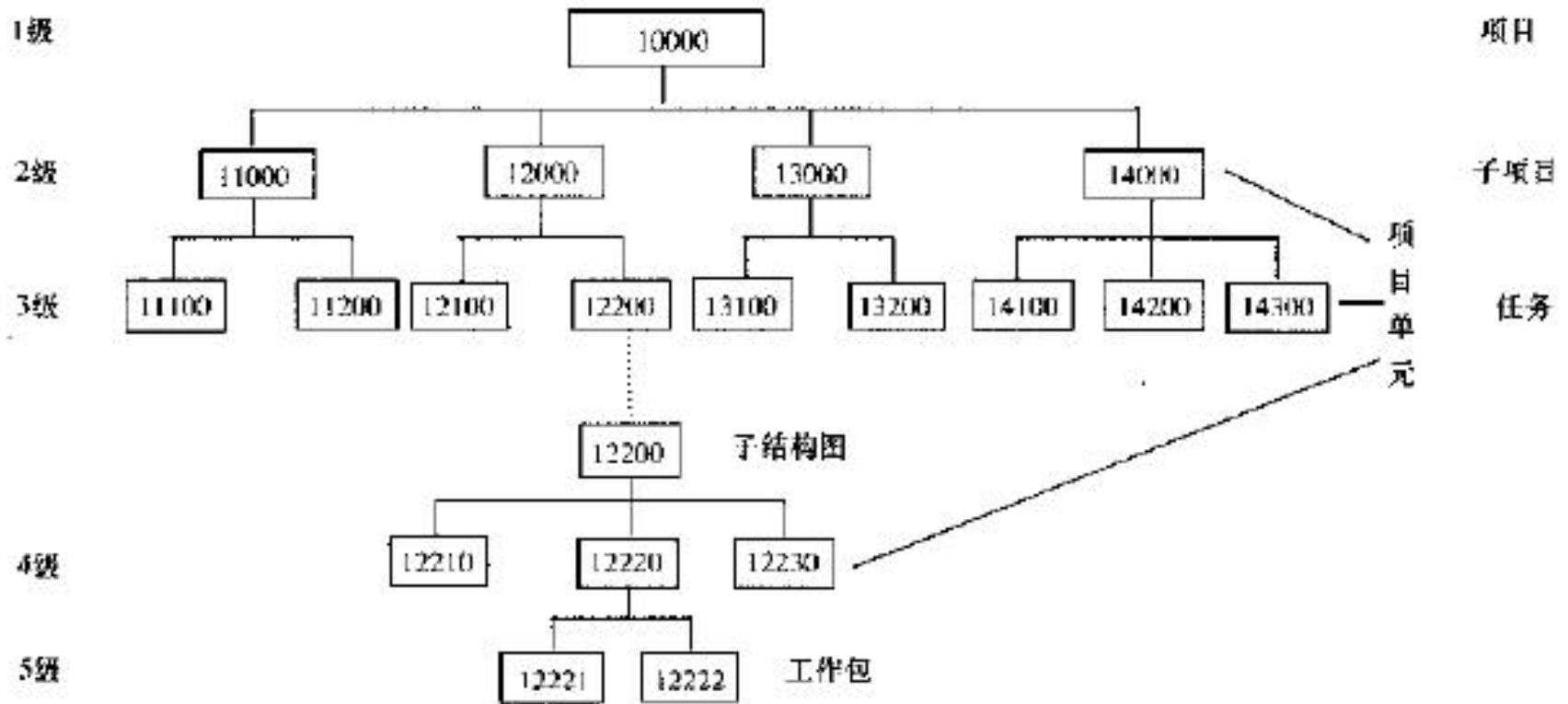
- (1) 结构化分解法 按项目内在结构进行分解，两种形式：功能型分解和要素型分解
- (2) 过程化分解法，比如项目实施过程、管理工作过程以及行政工作过程

2.WBS表示形式

- (1) 树形结构图
- (2) 项目结构分析表



§ 3 物流项目结构分解



WBS 结构分解图



表 3-2

项目结构分析表

编 码	名 称	负责人	工作特性	成 本	*****	*****
10000						
11000						
11100						
11200						
12000						
12100						
12200						
12210						
12220						
12221						
12222						
12230						
13000						
13100						
13200						
14000						
14100						
14200						
14300						



§ 3 物流项目结构分解

3.WBS编码

父码+子码方法编制，位数由结构层次确定。

四、项目责任分配矩阵

表示形式：字母式、符号式

表 3-3

字母代码表

字母	角色或责任	字母	角色或责任
X	执行工作	P	控制进度
d	部分或参与决策	D	单独或决定性决策
T	需要培训工作	C	必须咨询
I	必须通报	A	可以建议的



§ 3 物流项目结构分解

表 3-4

字母式责任矩阵

活动或任务名称	组织责任人				
	项目经理	经济师	工程师	作业管理员	全体人员
项目谈判	D	X	A		
目标设计	D	X	X	I	A
作业流程设计	P		D	AX	A
单据流程设计	P		D	AX	A
准备时间估算	PA	I	D	AX	A
计划费用估算	P	DX	d		A
经济效益测算	P	DX	d		A
资源安排	D	AX	AX	AX	
风险评价	D	X			
项目会议	DX	X	I	I	I
项目启动	DX	X	X	X	T



§ 3 物流项目结构分解

表 3-5

符号式责任矩阵

活动或任务名称	组织责任人			
	项目经理	经济师	工程师	作业管理员
项目谈判	▲	●	●	
目标设计	○	▲	●	
作业流程设计	□		▲	●
单据流程设计	□		▲	●
准备时间估算	□	□	▲	●
计划费用估算	○	▲	●	
经济效益测算	○	▲	●	
资源安排	▲	●	●	●
风险评价	○	▲	●	
项目会议	▲	□	□	□
项目启动	○	□	□	▲

注：▲负责 ○审批 ●辅助 □通知



§ 3 物流项目结构分解

示例

1.项目业主的WBS图（过程法）

- **CM模式**--业主委托一家**CM公司（经理）**，作为业主的咨询专家和全权代理，帮助业主在各阶段与项目设计和工程的承包商签订合同。业主与**CM公司**的服务合同所规定的费用仅是固定的劳务酬金和公司管理费。
- **设计-建造交钥匙模式**--业主选定一家公司负责项目的设计和施工。这种方式在投标和签订合同时是以总价合同为基础的。设计建造总承包商对整个项目的成本和质量负责
- **设计-管理模式**--业主与设计-管理公司和施工总承包商分别签订合同。由设计-管理公司负责设计并对项目的实施进行管理。



§ 3 物流项目结构分解

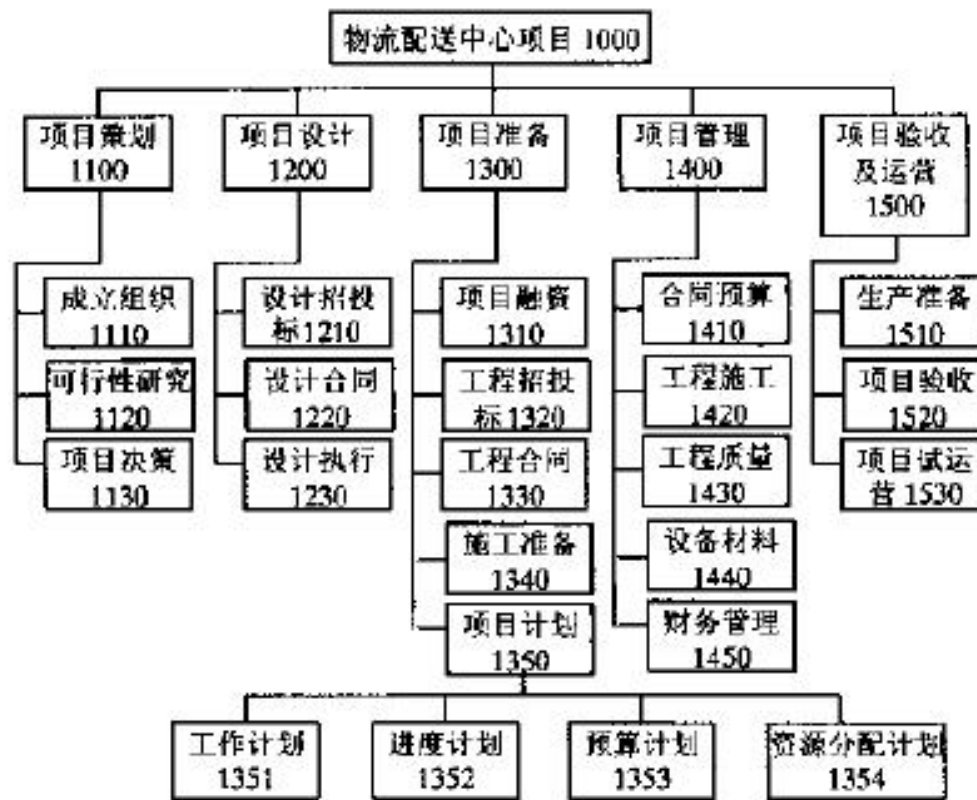


图 3-5 CM 模式下项目结构分解(过程法)



§ 3 物流项目结构

2. 规划与设计的WBS (功能型)

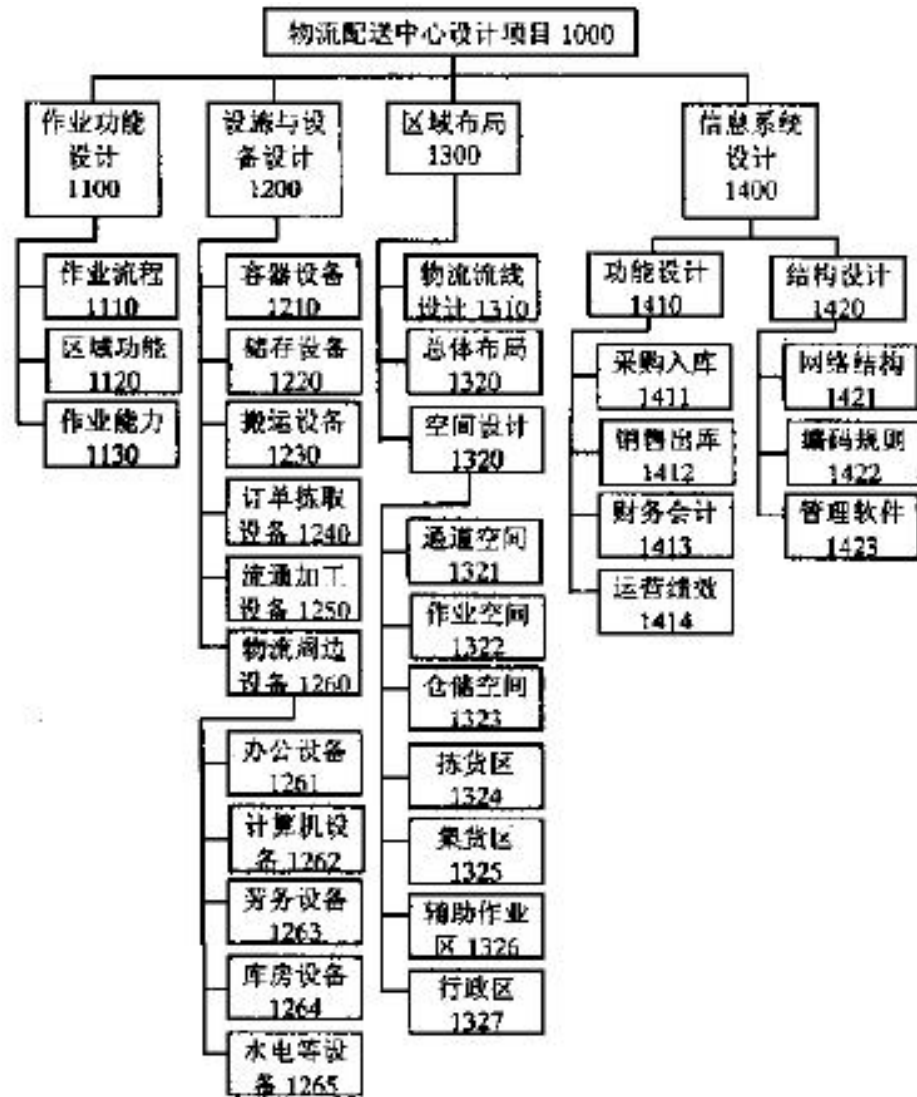


图 3-6 设计-管理模式下设计项目结构分解(功能型)



§ 3 物流项目结构分解

3. 施工管理的WBS（要素型）

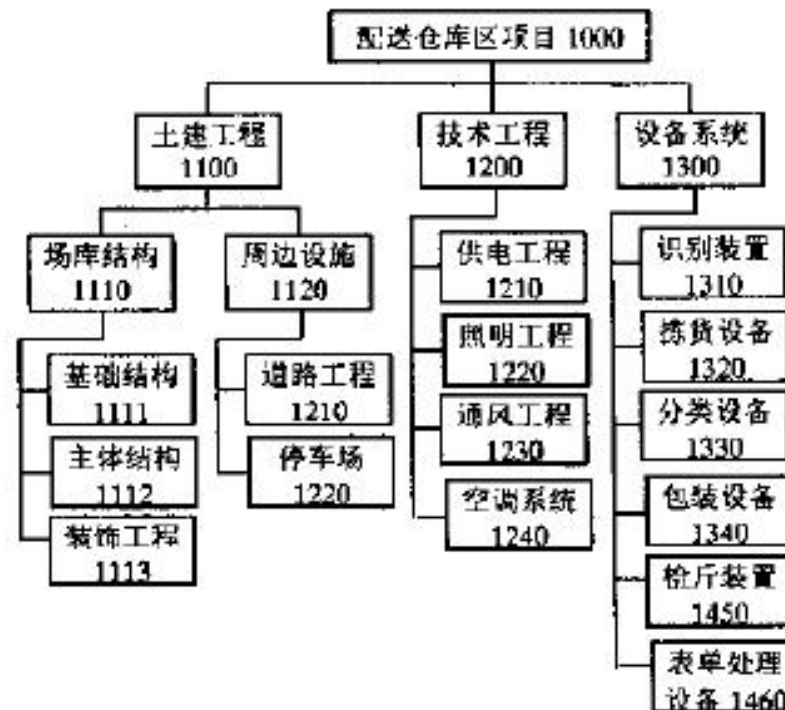


图 3-7 施工管理项目结构分解(要素型)



§ 3 物流项目结构分解

例2 软件项目的WBS模板

1编码之前（研究和分析）

1.1 摸索经验

1.1.1了解用户

1.1.2了解管理部门

1.1.3了解环境

1.1.4里程碑标记



§ 3 物流项目结构分解

1.2 指定蓝图和增强信心

1.2.1 定义产品

1.2.2 分析需求

1.2.3 创建计划

1.2.4 提出提议

1.2.5 里程碑标记



§ 3 物流项目结构分解

1.3 着手第1项工作

1.3.1 组建团队

1.3.2 提供培训

1.3.3 鼓励协作

1.3.4 里程碑标记



§ 3 物流项目结构分解

2开发期间（设计和构造）

2.1以全面的视角看待问题

2.1.1 与用户协商

2.1.2 与管理部門的沟通

2.1.3 对培训和支持进行计划

2.1.4 里程碑标记



§ 3 物流项目结构分解

2.2 统制者和立法者：充当不同的角色

2.2.1 创建相应的测试计划

2.2.2 组织开工

2.2.3 跟踪程序变更

2.2.4 预演配置

2.2.5 里程碑标记



§ 3 物流项目结构分解

3 首次展示

3.1 形象地展示产品

3.1.1 管理期望

3.1.2 大力宣传

3.1.3 着手培训

3.1.4 里程碑标记

3.2 有序地控制项目进程

3.2.1 协调环境的变动



§ 3 物流项目结构分解

3.2.2 测试产品系统

3.2.3 跟踪难题和问题

3.2.4 里程碑标记

3.3 调度团队进入最佳状态

3.3.1 凝聚所有队员的力量

3.3.2 将自己融入其中

3.3.3 里程碑标记



§ 3 物流项目结构分解

4发布之后（消化和维护）

4.1 跟踪并反馈产品发布之后的情况

4.1.1 监控产品的认可程度

4.1.2 赋予用户权力

4.1.3 向管理部门汇报

4.1.4 里程碑标记

4.2 总结和消化经验

4.2.1 为产品的维护做计划

4.2.2 汇集统计数字

4.2.3 评估和改进工具

4.2.4 更新和完成说明文档



§ 3 物流项目结构分解

4.3 为更出色地完成下一个项目做准备

4.3.1 嘉奖成就

4.3.2 评估表现

4.3.3 安排新的培训

4.3.4 庆功宴会



§ 4 物流项目计划制定

一、物流项目计划过程

- 1.项目目标设计阶段—总体计划
- 2.项目可行性阶段—总体计划的论证
- 3.项目批准后—正式计划
- 4.项目执行中—滚动方法拟定近期计划

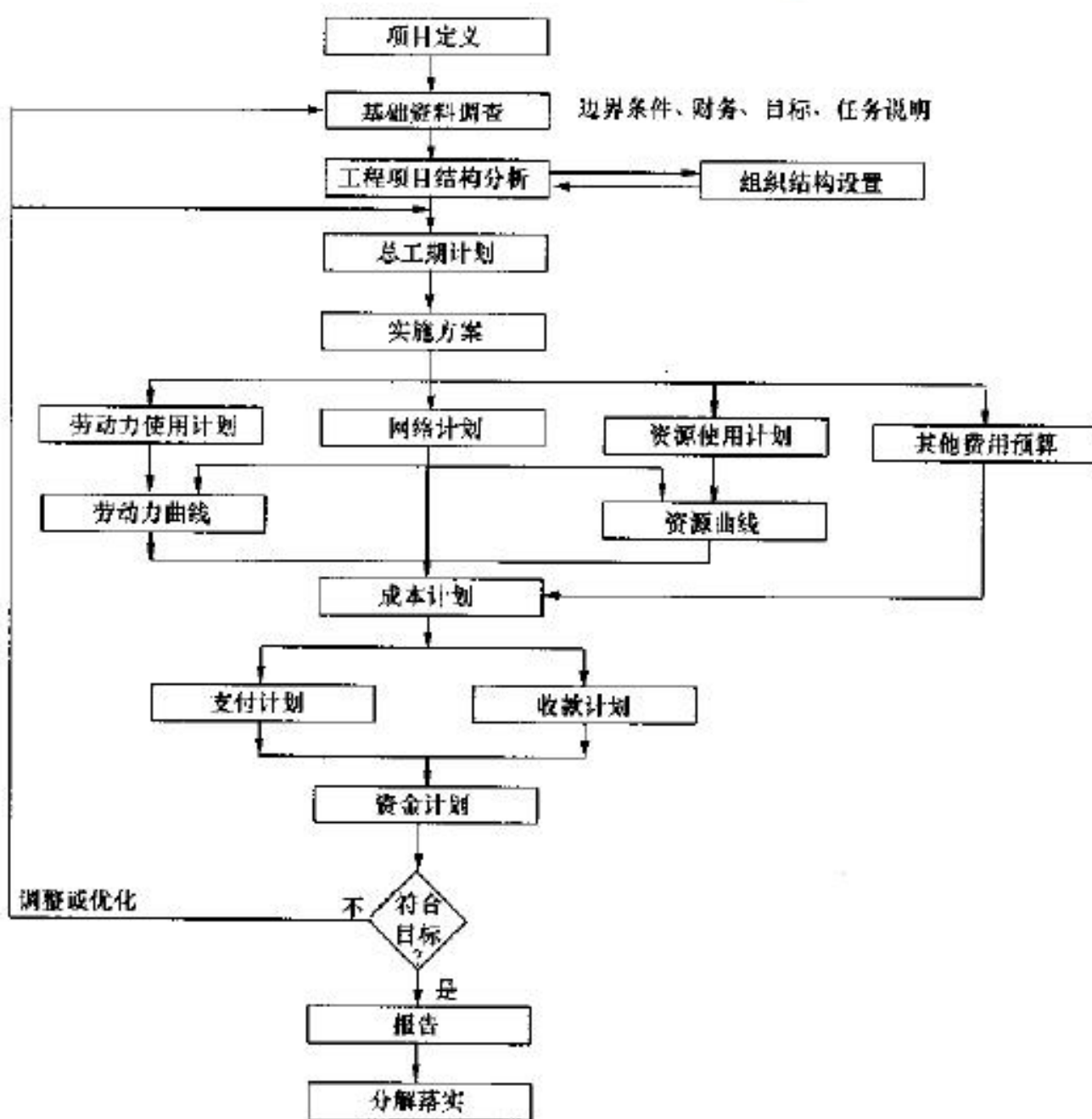
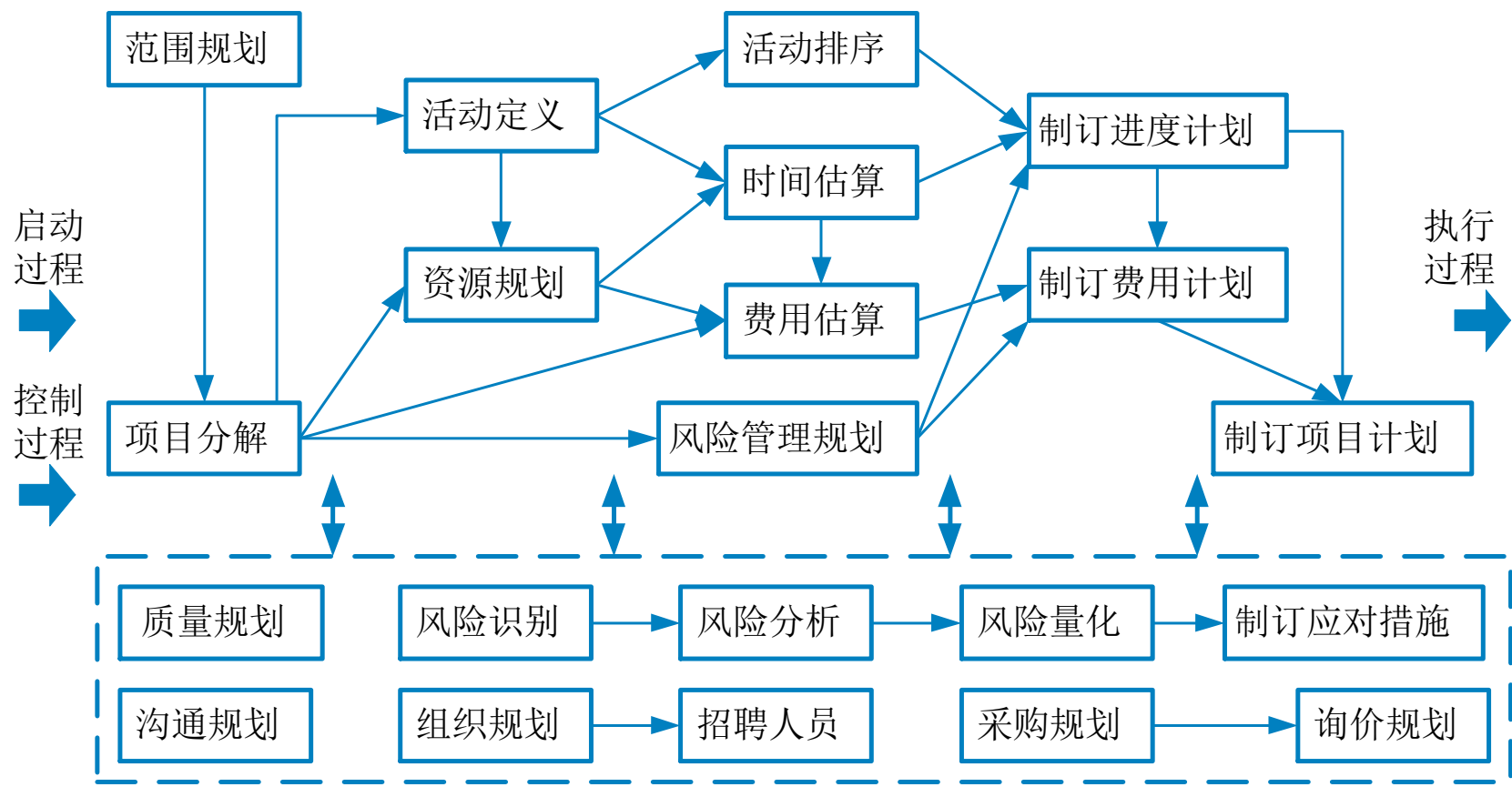


图 3.8 工程项目计划工作流程

计划过程





§ 4 物流项目计划制定

二、物流项目计划内容

1.工期计划

2.成本计划

3.资源计划：劳动力、设备、其他资源

4.其他计划