

高等农业院校“十二五”规划教材

第三方物流项目管理

Disanfang Wuliu Xiangmu Guanli

(物流管理、物流工程专业使用)

辜丽川 主编



中国农业大学出版社

CHINA AGRICULTURAL UNIVERSITY PRESS

高等农业院校“十二五”规划教材

第三方物流项目管理

(物流管理、物流工程专业使用)

辜丽川 主编

中国农业大学出版社

• 北京 •

内 容 简 介

本书以第三方物流项目的生命周期为主线,围绕第三方物流项目管理系统展开阐述。全书共分10章,第一章介绍了第三方物流项目管理的基础理论,第二章介绍了第三方物流项目前期策划与启动阶段的主要工作。第三章至第七章介绍了第三方物流项目的计划与控制,包括范围、进度、成本、质量及风险等的计划与控制相关内容。第八章至第九章介绍了第三方物流项目实施阶段的主要工作与关键内容。第十章介绍了第三方物流项目收尾阶段的主要工作。附录以一个案例为主线介绍了 Project 2010 在第三方物流项目管理中的应用。在每章后面配备了阅读案例和练习题。

本书适合于物流管理及物流工程等相关专业的本、专科学生以及物流行业的从业人员的学习和参考。

图书在版编目(CIP)数据

第三方物流项目管理/辜丽川主编. —北京:中国农业大学出版社,2015.9
ISBN 978-7-5655-1391-6

I. ①第… II. ①辜… III. ①物流—物资管理—项目管理 IV. ①F252

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 210502 号

书 名 第三方物流项目管理

作 者 辜丽川 主编

策划编辑 姚慧敏 王笃利

责任编辑 冯雪梅

封面设计 郑 川

责任校对 王晓凤

出版发行 中国农业大学出版社

邮政编码 100193

社 址 北京市海淀区圆明园西路2号

读者服务部 010-62732336

电 话 发行部 010-62818525,8625

出版部 010-62733440

编辑部 010-62732617,2618

E-mail cbsszs @ cau. edu. cn

网 址 <http://www.cau.edu.cn/caup>

经 销 新华书店

印 刷 北京鑫丰华彩印有限公司

版 次 2015年9月第1版 2015年9月第1次印刷

规 格 787×1092 16开本 14.5印张 356千字

定 价 31.00元

图书如有质量问题本社发行部负责调换

前 言

在现代物流系统中,物流管理的重要特征是实现顾客满意为第一目标。由于物流市场客户需求呈现出个性化、多样化特征,也使企业物流的管理复杂化,越来越多的企业开始调整其物流管理经营策略和方法。一方面,更多的货主企业开始将物流服务外包给第三方物流企业。从第三方物流企业的角度讲,承接货主企业的物流外包业务为其提供物流服务产品,从洽谈合作到向顾客正式提交产品的过程可以当作一个项目来管理。另一方面,越来越多的第三方物流企业以物流作为独立的管理和核算对象,以考核不同物流产品生命周期的效益。在这种情况下,一种物流服务产品从创意到退出市场全过程也就具备了项目的特性,可以当作一个项目来管理。总之,在新的市场环境下,第三方物流企业传统的物流业务生产日趋具备了项目的特色,作业日趋项目化。

第三方物流企业的项目化运作,要求项目的组织者或参与者具有现代项目管理的一般理论知识、基本方法与技巧。物流工程是我国的一个年轻专业,为了培养出物流领域的项目高级管理人才,满足学科发展的需要,我们编写了这本《第三方物流项目管理》。

本书以第三方物流项目的生命周期为主线,围绕第三方物流项目管理系统展开阐述。第一部分介绍了第三方物流项目管理的基础概念、第三方物流前期策划和项目启动阶段的主要工作,第二部分介绍了第三方物流项目范围、进度、成本、质量及风险等的计划与控制相关内容。第三部分介绍了第三方物流项目实施阶段的相关知识与方法。第四部分介绍了第三方物流项目收尾阶段的主要内容。附录以一个案例为主线介绍了 Project 2010 在第三方物流项目管理中的应用。

本书建议学时为 32 学时,各章节建议学时分配见下表。

教学内容	学时数	教学内容	学时数
第一章 第三方物流项目管理概述	3	第七章 第三方物流项目风险管理	2
第二章 第三方物流项目启动	4	第八章 第三方物流项目组织管理	2
第三章 第三方物流项目范围管理	3	第九章 第三方物流项目采购管理	2
第四章 第三方物流项目进度管理	6	第十章 第三方物流项目收尾	2
第五章 第三方物流项目成本管理	3	附录	2
第六章 第三方物流项目质量管理	3		

本书共分 10 章,由安徽农业大学信息与计算机学院物流工程系教师编写。其中,辜丽川任主编,缪桂根任副主编,叶勇、罗红恩、王婧、吴雨婷参编。具体分工:辜丽川编写第一、十章,并负责设计全书结构、草拟写作提纲、组织编写和最后统稿工作,缪桂根编写第二、三章及全书

所有附录,王婧编写第五、七章,吴雨婷编写第六章,罗红恩编写第四章(不含附录 4A、附录 4B、附录 4C)和第九章,叶勇编写第八章。

在本书的编写过程中,深圳迈瑞医药科技公司物流项目经理许银甲、华为公司物流与供应链管理部门殷惠在提供资料、编书内容等方面给予了支持与有益的建议,在此表示衷心感谢。

书中直接或间接地参考、借鉴了一些相关著作(列于书末的参考文献),在此对作者和研究人员一并致谢。

由于编者水平有限,加之时间仓促,书中缺点和错误在所难免,敬请读者批评指正。

编 者

2015 年 6 月

目 录

第一篇 第三方物流项目启动

第一章 第三方物流项目管理概述	3
第一节 项目	3
第二节 第三方物流项目	5
第三节 第三方物流项目生命周期	10
第四节 第三方物流项目管理	13
第二章 第三方物流项目前期策划与启动	16
第一节 第三方物流项目需求识别	17
第二节 第三方物流项目解决方案	20
第三节 第三方物流项目可行性研究	21
第四节 第三方物流项目经济评价	25
第五节 第三方物流项目不确定性分析	28
第六节 第三方物流项目启动	29

第二篇 第三方物流项目计划与控制

第三章 第三方物流项目范围管理	39
第一节 第三方物流项目目标设计	39
第二节 第三方物流项目范围规划与定义	43
第三节 第三方物流项目 WBS 创建	46
第四节 第三方物流项目范围确认	51
第五节 第三方物流项目范围变更控制	52
第四章 第三方物流项目进度管理	55
第一节 第三方物流项目进度管理概述	55
第二节 第三方物流项目进度计划编制	56
第三节 项目网络计划技术	65
第四节 第三方物流项目进度控制	77
第五章 第三方物流项目成本管理	96
第一节 第三方物流项目成本管理概述	97

第二节	第三方物流项目成本估算	100
第三节	第三方物流项目成本预算	102
第四节	第三方物流项目成本控制	106
第六章	第三方物流项目质量管理	118
第一节	第三方物流项目质量管理概述	119
第二节	第三方物流项目质量管理规划	123
第三节	第三方物流项目质量保证	129
第四节	第三方物流项目质量控制	131
第七章	第三方物流项目风险管理	137
第一节	第三方物流项目风险管理概述	138
第二节	第三方物流项目风险识别	142
第三节	第三方物流项目风险评估	146
第四节	第三方物流项目风险应对	149
第五节	第三方物流项目风险控制	152

第三篇 第三方物流项目实施

第八章	第三方物流项目组织	161
第一节	第三方物流项目组织	161
第二节	第三方物流项目经理	165
第三节	第三方物流项目团队	168
第四节	第三方物流项目沟通管理	175
第九章	第三方物流项目采购管理	183
第一节	第三方物流项目采购管理概述	184
第二节	第三方物流项目采购规划	187
第三节	第三方物流项目采购实施	192
第四节	第三方物流项目采购合同管理	195

第四篇 第三方物流项目收尾

第十章	第三方物流项目收尾	201
第一节	第三方物流项目收尾	202
第二节	第三方物流项目后评估	204
附录	Microsoft Project 2010 在项目管理中的应用	210
参考文献		226

第一篇 第三方物流项目启动

第一篇主要介绍第三方物流项目及其管理相关的概念、第三方物流项目启动阶段相关的内容。第三方物流项目按项目来源可分为外部物流项目和内部物流项目。外部物流项目是指来自第三方物流企业外部,为特定的货主企业服务的物流项目,通常以货主企业物流招标的形式出现。内部物流项目是指第三方物流企业自身提出的项目,如物流企业内部的新产品开发项目、信息系统使用培训项目、物流企业业务流程改进项目等。外部项目往往按照需求识别、提出解决方案、执行方案、结束项目等阶段进行。内部项目则往往按照需求识别、可行性论证、计划、制定运作方案、实施、试运行、项目结束等阶段进行。本篇首先对第三方物流项目管理的基本概念进行了介绍,在此基础上,从第三方物流内部和外部物流项目的角度,分别介绍了其启动阶段需要做的工作。

第一章 第三方物流项目管理概述

【导入案例】

中国邮政速递物流陆路运输网建设项目

中国邮政速递物流公司,是中国邮政集团公司旗下最新整合组建的、专业经营和管理全国邮政速递、物流业务的现代化综合快递物流企业。陆路运输网是任何一家实物性运输企业所必须拥有的、赖以发展和壮大的“必备武器”。由于中国邮政以及速递物流专业历史发展的原因,作为刚刚成立的专业公司,其实还没有真正意义上的自主陆路运输网,只能过多地依赖中国邮政传统的运输大网。随着公司的不断发展和壮大,传统的邮政大网和专业自身发展需求之间的矛盾日益加剧,不断深化。为此,着手建立速递物流自己的陆路运输网势在必行。

速递物流公司总部决定利用现代项目管理的理论组织开展这项工作。这对邮政企业而言,是一种尝试、一种探索、一种突破。要知道,中国邮政虽然成功实行了政企分开的改革,但日常工作管理方式、工作流程还属于典型的“国家机关式”管理,存在着灵活程度不高、管理层级多、管理成本高等问题。利用现代项目管理理论开展大型项目的管理工作,无疑可成为项目管理和实施的有力支撑。

资料来源:北京邮电大学硕士学位论文《中国邮政速递物流陆路运输网络建设项目的范围管理研究》。

问题:

1. 邮政速递物流公司为何要提出建设陆路运输网项目?
2. 利用现代项目管理理论开展大型项目的管理工作有何优势?

【本章概要】

- 项目的定义、特征、项目干系人
- 第三方物流项目的概念、类型和特点
- 第三方物流项目生命周期概念、阶段及特征
- 第三方物流项目管理的定义、特征、要素及工作过程

第一节 项目

一、项目的定义

美国项目管理协会(PMI)在《项目管理知识体系指南(第5版)》中对项目下的定义为:项目是为创造独特的产品、服务或成果而进行的一次性努力。

下面是一些项目的例子：

- (1)开发一种新的产品或服务；
- (2)改变一个组织的结构、流程、人员配备或组织类型；
- (3)开发或购买一套新的或改进的信息系统；
- (4)开展一项研究，并记录下研究成果；
- (5)建造一个仓库、工程或基础设施；
- (6)实施、改进或提升现有的业务流程和程序。

二、项目的特征

项目的基本特征如下：

(1)一次性。一次性是项目与运作的最大区别。项目有明确的起止时间，而运作是无休止或重复性的活动。

(2)独特性。每个项目都会创造独特的产品、服务或成果。

(3)目标明确性。每个项目都有其明确的目标。项目的目标通常用质量、进度、成本等指标来界定。项目实施中的各项工作都是围绕实现项目的预定目标而进行的。

(4)组织的临时性和开放性。项目组织中的团队成员在项目的执行过程中会有增减变化。一个项目有时需要多个甚至数百个单位共同协作，它们可以通过合同、协议以及其他社会联系方式组合在一起，由此可知，项目组织并没有严格界限，而是具有良好的开放性。

(5)风险性。项目风险性是指由于各种条件和环境的发展变化以及人们认识的有限性而使项目结果出现非预期的损失或收益的可能性。例如，项目计划往往是基于很多假设条件而制定的，这些假设条件存在着很多的不确定性。这些不确定性正是项目风险的来源。

(6)资源制约性。任何项目在一定程度上都会受到项目所处的客观环境和各种资源的制约，包括项目所需的人力、财力、物力、时间、技术和信息等资源。因此，明晰开展项目工作究竟面临哪些约束条件，如时间约束、成本约束、质量约束等非常重要。项目的制约性是决定项目成败的关键特征之一。

这里，要将项目与运作区分开来。企业中有组织的活动可分为项目和运作两种类型。运作是连续不断、周而复始的，通常是遵循组织已有流程的重复性过程。相比之下，由于项目具有独特性、一次性的特点，所以其产出可能存在不确定性或差异性。项目活动对于项目团队成员来说可能是全新的，需要比其他例行工作进行更精心的规划。日常运作不属于项目的范畴，但是它与项目之间存在交叉。见表 1.1。

表 1.1 项目与运作的区别

比较内容	项 目	日常运作
目的	特殊的	常规的
责任人	项目经理	部门经理
时间	有限的	相对无限的
管理方法	风险型	确定型
持续性	一次性	重复性
特性	独特的	普遍性
组织机构	项目组织	职能部门
考核指标	以目标为导向(效果)	效率和有效性
资源需求	多变性	稳定性

三、项目干系人

项目干系人是指积极参与项目,或其利益受项目影响的组织或个人。

项目中会涉及的项目干系人如下:

(1)发起人。发起人是以前或以现金或实物形式为项目提供资金来源的个人或组织。发起人对项目的成功与否承担着很大的风险,因此,项目范围变更的审批、项目阶段末的评审等工作都需要项目发起人参与决策。

(2)客户。客户即项目最终成果的需求者和使用者。客户可以是来自组织内部,也可以来自组织外部,客户也可以是发起人。客户是项目团队获得项目信息的关键来源,在项目范围的确定中客户起着重要作用,同时客户影响着项目的执行过程,并负责检验项目的可交付成果。

(3)项目经理。由上级组织授权或委派来保证按照客户的需求完成项目、并对项目全面负责的人。

(4)项目团队。项目团队是由项目经理、项目管理团队以及其他负责实施项目但并不参与管理工作的项目团队成员组成,为实现项目的共同目标而相互依赖、协同合作的群体。在有些项目中,发起人也可能是项目团队成员之一。

(5)项目管理办公室(PMO)。负责对其所辖项目进行集中协调管理的一个组织部门,其职责从提供项目管理支持到直接管理项目等。具体包括:管理其所辖范围内所有项目的共享资源;识别和研究项目管理方法和标准;开发和管理项目政策及其他共享文档;项目间的协调沟通。

(6)职能经理。指在企业的行政等各职能领域担任管理角色的人,如人力资源、财务、会计、研发或设计等部门经理。项目经理要与职能经理进行合作,从而更好地利用职能部门为项目提供服务。

(7)供应商。指以合同的形式提供项目所必需的组件或服务的外部公司。如原料、设备供应商,或服务供应商等。

(8)其他利益相关者。如政府有关部门、社区公众、项目用户、新闻媒体、市场潜在的竞争对手、专家顾问、项目班子成员的家属等。

项目团队必须仔细识别组织内部和外部的项目干系人,明确所有干系人的需求和期望,并设法满足和影响这些需求、期望,以确保项目能够成功。对项目干系人的分析应该在项目启动阶段就进行。随着项目生命周期的推进,各项目干系人的责任和权利也在不断变化,因此,项目干系人的识别和需求管理也应随着项目进展及时更新。

第二节 第三方物流项目

一、第三方物流项目概念

近年来,物流领域的项目大量涌现。上至国家、下至地方和企业都有不少与物流相关的项目。本书所称的第三方物流项目泛指第三物流企业所涉及的物流项目,包括多种类型的物流项目。

本书认为,第三方物流项目是指第三方物流企业在一定的时间、人员和其他资源的约束

下,为创造和提供特定的物流产品、服务或成果而开展的一种具有独特性、一次性的活动。

二、第三方物流项目类型

(一)按第三方物流企业服务对象分

按第三方物流企业服务对象不同,可将第三方物流项目分为企业物流项目和社会物流项目。

1. 企业物流项目

企业物流项目是指面向特定货主企业的物流服务项目。目前,第三方物流供应商从事的物流项目大多属于此类,这是现代物流发展的趋势。这类项目必须满足特定客户的独特的物流服务需求,需要进行单独的设计。

货主企业购买物流服务的过程,实际上就是物流外包的过程。通常,货主企业通过招投标的方式来选择物流合作伙伴。货主企业发布物流服务招标书,对其物流服务要求进行详细的描述。物流企业如果想要参与物流服务项目承接的竞争,就必须撰写投标书并参与竞标。

这类项目也可以称为物流企业的外部项目。从物流企业的角度讲,该类物流项目的实施一般分为四个过程:

(1)需求识别。即识别理解客户的物流需求与问题,以更好的方式提供服务,满足服务需求。

(2)提出解决方案。根据对客户需求的理解,提出解决客户物流问题的方案,以使客户对物流公司能够顺利解决该问题充满信心。

(3)执行项目。在与客户达成协议后,物流公司根据拟订方案和相关协议为客户提供物流服务。在设备、人员等资源到位后,进行服务试运行,按照客户要求对服务成本、质量等进行评价,根据实际需要对外服务进行完善。

(4)结束项目。服务试运行测试通过后,项目相关资源移交给服务运营团队,项目进入收尾阶段。在服务项目完成交接后,物流公司需要对项目的运作过程进行学习总结,积累相关经验。

2. 社会物流项目

社会物流项目是指非特定的,面向多个客户或社会大众的物流服务项目,通常体现为一项物流服务方案或物流技术措施。此类物流项目往往取决于物流供应商,如快递、搬运、零担物流等。这类项目也可以称为企业内部项目。

该类物流服务项目的实施一般包含需求识别、可行性研究、规划、制定运作方案、实施、试运行和项目结束七个过程。在项目结束后便可向物流服务业转变,并将其业务内容固化为日常的物流服务业。因此,这类物流服务项目的实施除了要进行客户需求识别和方案的制定外,还需要对方案的可行性进行论证,主要是对方案运作成本、能力及风险等方面的论证。为了检验方案实际运作效果,需要对方案进行小范围内的试运行。针对试运行的实际效果,对方案进行评价修改。根据修改完善之后的运作方案交付运营部门投入正式运作。最后,总结经验,项目结束。

(二)按第三方物流项目的来源分

1. 企业外部物流项目

这类项目来自于物流企业的外部,基本上等同于为特定的客户提供的物流项目。如货主

企业招标的物流服务项目、帮助货主企业进行问题诊断并提出解决方案的决策咨询项目等,这类项目需要针对客户需求进行单独设计,项目形式较为正式。

2. 企业内部物流项目

这类项目来自于物流企业内部,如为向社会提供新的物流服务而进行的新产品开发项目,物流企业自身的人才培训项目、物流企业业务流程改进项目等。由于项目来自于物流企业内部,项目可能较为正式,例如需要成立专门的项目团队,也可能项目运作相对不那么正式,较为松散。

(三)按第三方物流企业提供服务的层次分

1. 运作层(微观)

运作层的服务是比较初级的物流管理服务,物流企业本身不涉及客户内部的物流管理和控制,只是根据客户的要求,整合社会物流资源,完成特定的物流服务。从物流市场发展的现状来看,运作层服务的外包是货主企业最重要的物流服务外包形式。因此,第三方物流公司应关注此类业务的开发。

2. 管理层(中观)

管理层的服务要求物流企业直接介入客户内部的管理,深入企业的销售、市场、生产、财务等环节,提供的服务包括销售预测、库存管理和控制等专业的物流环节,对物流管理的水平要求很高。因此,能够提供专业化物流管理的物流企业,往往能得到比较大的利润空间。

3. 规划层(宏观)

规划层的服务不仅要求提供管理和运作层面的服务,还要参与物流体系的规划与设计,这是物流服务中技术含量最高端的领域。因此,这需要有很强的专业性,只有少数第三方物流企业具备提供这类服务的能力,这类服务大多由专业的咨询公司提供。

4. 混合型

混合型的经营模式就是企业在不断拓展自己的经营层面,在核心能力得到加强的基础上,向其他经营层面延伸,以适应物流市场的发展需求。

(四)按第三方物流企业提供的业务类型分

1. 运输服务项目

(1)运输网络设计和规划。这类项目是指为特定的客户设计一个高效、协作的运输网络。

(2)“一站式”全方位运输服务。“一站式”运输服务是指物流企业提供多个运输环节的整合,为客户提供门到门的服务。

(3)外包运输能力。在此类项目中,客户不是完全外包运输业务,而是利用第三方物流企业的运输能力,由第三方物流企业提供运输车辆和人员,客户企业自己对运输过程进行控制和管理。

(4)帮助客户管理运输能力。这是一类比较新型的物流业务。客户企业自身拥有运输能力,如运输工具和人员,但在物流业务外包时,将这些运输能力转给物流公司,由物流公司负责运输工具的使用和维护及运输人员的工作调配。这类服务在国外比较常见,尤其是很多企业在采用物流外包服务前,一般都拥有自己的运输部门,在采用物流外包服务后,将这一部分能力交给专业的物流企业管理是一种比较好的做法。在我国,大多数生产制造企业都有自己的运输部门,这些部门的存在往往成为企业采用物流业务外包的障碍,采用由专门的物流企业管

理客户企业运输工具和人员的做法值得推广。

2. 仓储/配送服务项目

(1) 仓储管理。仓储管理一般包括货物搬移、装卸、存储等活动,是最常见到的传统的物流服务项目。

(2) 代管仓库。代管仓库是一种比较常见的合作形式。这种情况一般发生在客户企业自己拥有的仓库设施,在寻求物流服务时,将自己仓库的管理权一并交给物流企业管理。

(3) 库存管理。库存管理包含市场、销售、生产、采购和物流等诸多环节,一般企业不会将其全部外包,而是自身完成库存管理中最复杂的预测和设计部分。但在库存管理的执行环节,第三方物流却大有可为,如与仓储相关的库存管理主要涉及存货量的统计、补货策略等。在“一站式”物流 services 中,物流企业甚至可以通过对客户历史数据的挖掘,为客户库存管理提供专业化的建议。

(4) 配送网络的设计。配送网络的设计包括仓库定位、配送中心能力和系统设计等,是仓储/配送类业务中最具备技术含量的领域之一。这一部分服务功能可以作为独立的咨询项目存在,也可以作为物流服务整体解决方案的一部分。

(5) 订单处理。订单处理是仓储/配送类业务中最常见的物流服务项目。客户企业在取得订单后通过物流企业完成拣货、配送和送货的工作。

3. 信息服务项目

在发达国家,信息服务是物流企业非常重要的服务内容。在我国,由于物流的企业信息化基础比较薄弱,这一服务内容还没有得到应有的重视。物流企业的信息服务一般包括以下内容:

(1) 信息平台服务。客户通过物流信息平台,实现同海关、银行、合作伙伴等的连接(EDI 对接),完成物流过程的电子化。我国有些城市目前正在推行电子通关服务,将来大量的物流企业都要实现同海关系统的连接,客户可以借助物流企业的信息系统实现电子通关。

(2) 物流业务处理系统。客户使用物流企业的物流业务处理系统,如仓储管理系统和订单处理等完成物流过程的管理。随着物流复杂性的增加和物流业务管理系统的完善,这方面的信息服务还会加强。

(3) 运输过程跟踪。通过全球定位系统和地理信息系统等跟踪手段,为客户实现运输过程和订单的实时跟踪。在我国,对运输过程的信息跟踪有大量的需求,国内已经具备了先进的跟踪技术和手段,但真正能够为客户提供实时信息服务的物流公司并不多,原因在于大多数企业还没有达到规模经济,一般客户也不愿意为信息服务支付额外费用。

(4) 信息系统规划。物流企业以自身的行业经验和专业知识为基础,为客户定制物流信息系统规划。物流信息系统规划是物流系统规划的一部分,也是企业战略规划的一部分。它服务于企业的长期规划,是长期规划的手段和保证。物流信息系统规划是系统开发最重要的阶段,一旦确定了切身符合的系统规划,就可以按照数据处理系统的分析和设计持续进行工作,直到系统的实现。这是信息服务中最具备技术含量的领域之一。

4. 物流增值服务项目

(1) 延迟操作。延迟是一种先进物流模式,是指将产品的差异化延迟到客户订单下达以后进行。在生产线上主要完成产品标准件制造,在接到订单后在仓库或配送中心根据产品特性完成相应的加工,比如涂上不同颜色、贴上不同的标签、分装或者安装不同配件等。我国许多第三方物流企业提供的贴标签服务或者在包装箱上注明发货区域等服务,都属于简单的延迟操作。

(2)包装/促销包装。随着物流模式创新,包装服务内容也更加丰富,如保护性包装、促销包装、配货包装等。

(3)零件成套。就是在不同的零部件进入生产线前完成预装配的环节,如汽车制造厂一般委托物流企业管理零配件仓库,在零配件上装配线前,在仓库内完成部分零件的装配。

(4)货运付费。物流企业提供的最常见业务。在物流服务过程中,物流企业一般代替客户支付运费,称作代垫、代付费用。

(5)支持 JIT。这是一种新型的物流服务。在生产中,物流企业提供的服务有及时采购运输和生产的及时供货。

(6)咨询服务。物流企业提供的咨询服务有物流相关政策调查分析、流程设计、设施选择和设计、运输方式选择、信息系统选择等,现在一些物流企业还将咨询业务延伸到了供应链管理 with 方案设计等。

(7)售后服务。它是企业提供的新的服务领域,一般包括退货管理、产品报废服务、维修、保养、产品调查等项目。

(8)代收货款。代收货款作为物流企业提供的一种新型增值服务,在为企业快速传递货物的同时,为企业向终端客户收取货款,再转交给企业,并从中收取一定的手续费。当前我国很多物流企业已经开展此类业务,并且利润相当可观。近年来,我国电子商务市场发展迅猛,网购额一次又一次刷新,2014 年“双 11”仅阿里巴巴集团全天交易额就突破 571 亿元大关,为加强自身的竞争优势,越来越多的电子商务企业推出了货到付款服务,这也使得代收货款的需求强劲。从物流企业的角度看,以快递企业为例,很多快递企业在其传统递送业务上不赚钱甚至亏本运营,也迫切需要开拓新的业务增长点。代收货款业务不仅可以为物流企业赚取手续费,而且由于从收款到向企业回款有一个时间差,因此,代收的货款将是一个很可观的数目,可以为物流企业提供无息周转资金。

(9)电子回单。回单含义为各项目发货客户的书面订单,随同货物交付终端客户,并经终端客户签署的,需经发货(结费)客户认可的完整有效的发货单(送货单、终端客户入库单等)。需要在货物送达签收后及时收回,与客户进行运费结算,并作为订单完整完成的凭证。现在许多物流企业官网都能实现电子回单查询。

(10)物流审计。物流审计是为了提高企业物流的物流服务水平,降低企业物流成本,提高物流服务的核心竞争力,运用系统工程的思想,对物流环境、物流战略和规划、物流组织、物流资源、物流作业及物流成本等进行定期或不定期评估,并按一定评价标准和方法进行对比、取证、评价,进而提出改进和调整措施,修正不利于创造物流价值的部分,并达到持续改善物流系统性能,不断提高客户满意度的目的。通过对物流系统的全面审计,为企业制定或修订决策战略和运作计划提供数据和信息,以支持企业物流经营活动更加有效运行。

5. 供应链金融服务

在我国,第三方物流企业作为不可或缺的风险控制变量被商业银行等金融机构引入动产类质押业务操作中,第三方物流企业在供应链金融服务领域大有可为,可提供的服务包括供应链资金诊断与咨询、应收账款融资、贸易融资、现货质押融资等服务。

三、第三方物流项目的特点

第三方物流项目除具备一次性、独特性、目标明确性、组织的临时性和开放性、风险性及资

源制约性等项目的一般的特点外,它还有其自身独特的特点:

(1)项目的产出以无形的服务为主。不管是来自物流企业的外部项目还是内部项目,其所有的工作都是围绕提供特定的物流服务而展开,项目的产出以无形的服务为主,如服务、解决方案、新产品等。

(2)前期的方案设计对项目的成败影响重大。作为服务型项目,其前期的方案设计往往决定了企业是否能够获得外部项目或其项目是否能被批准立项,并且也决定了后期实施能否实现项目预定的目标。

(3)通常,项目结束即转入日常运作。而越来越多的物流企业将为特定客户提供日常服务的环节按照项目制来运作,项目与运作的界限愈加模糊。例如,物流企业为获得客户下一年度的物流服务合同,成立专门的项目团队,组织人员编写投标书,参与投标,与客户签订服务合同后,由项目团队人员负责项目的实施,在项目正式投入运营后,项目团队成员转为运营团队,并将相关的车辆、仓库等物流资源划归该运营团队管理,服务的运营也是以项目制来运作。我们可以把正式的运营看作是日常运作,而站在合同物流的角度,也可以将其视为项目,因为一年合同期结束后,如果客户不续签合同,也就意味着项目的结束。

在此,有必要对第三方物流项目与物流服务作业这两类物流服务模式进行进一步的明晰。两者主要的不同之处在于:物流服务运作中存在着大量不断重复、周而复始的常规性物流作业,它们按照既定的业务流程操作;而物流服务项目是一次性的、独特的,它使企业具备提供某种服务的能力,或它就是为客户提供各种一次性的物流服务。

尽管物流项目与物流服务作业有很大的不同,但在物流企业发展中,两者又有密切联系。物流企业的创立本身就是从一个项目开始的,它按照市场或客户的需求,通过承接一个新的服务项目活动,使物流企业形成了提供物流服务的能力,从而获取盈利并得以生存和发展,并在此基础上重复物流服务作业。然而经过一段时间的运作之后,由于物流企业设备老化陈旧或环境及市场变化等原因,企业原有的设备可能已无法提供高品质的物流服务,不能适应市场需求。物流企业为了生存与发展,需要通过设备的更新改造项目、新产品开发项目、人才培养项目或与大客户的合作项目等来使企业恢复原有的生产能力或上升到一个新的作业平台。因此,在物流企业的整个发展过程中,总是如此不断地重复着项目与运作的交替过程,物流服务作业导致物流企业的量变,而物流项目使得企业产生质变。可以说,物流项目是物流企业跳跃式发展的动力。

第三节 第三方物流项目生命周期

一、第三方物流项目生命周期划分

项目从开始到结束可以划分为若干阶段,这些不同的阶段先后衔接起来便构成了项目的生命周期。阶段的名称和数量取决于参与项目的一个或多个组织的管理与控制需要、项目本身的特征及其所在的应用领域。阶段的结束通常以阶段可交付成果的交付为标志。阶段结束点是重新评估项目活动,并变更或终止项目的一个时点。这个时点通常称为里程碑。虽然每个项目都有明确的起点和终点,但具体的可交付成果及项目期间的活动会因项目的不同而有很大的差异。不论项目涉及的具体工作是什么,生命周期都可以为管理项目提供基本框架。