

SUPPLY CHAIN



The Theory and
Application of
Supply Chain

供应链 理论与应用

王凤山 李肖钢 潘栋辉 陈莎莎◎编著



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS

浙江大学出版社

供应链理论与应用

王凤山 李肖钢 潘栋辉 陈莎莎 编著



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS

浙江大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

供应链理论与应用 / 王凤山等编著. — 杭州: 浙江大学出版社, 2012.3

ISBN 978-7-308-09838-0

I. ①供… II. ①王… III. ①供应链管理 IV. ①F252

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 063756 号

供应链理论与应用

王凤山 李肖钢 潘栋辉 陈莎莎 编著

责任编辑 黄兆宁

封面设计 续设计

出版发行 浙江大学出版社

(杭州天目山路 148 号 邮政编码 310007)

(网址: <http://www.zjupress.com>)

排版 杭州中大图文设计有限公司

印刷 浙江云广印业有限公司

开本 787mm×1092mm 1/16

印张 19.25

字数 468 千

版印次 2012 年 3 月第 1 版 2012 年 3 月第 1 次印刷

书号 ISBN 978-7-308-09838-0

定价 39.00 元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社发行部邮购电话 (0571) 88925591

前言

20 世纪 80 年代后,随着全球市场的竞争日益激烈,新技术大量涌现,新产品的生命周期越来越短,顾客的期望值不断提高,这些因素迫使企业日益关注供应链。进入新世纪以来,供应链的理念在我国也越来越普及并受到重视,供应链管理的理论与方法也逐步运用和推广。2005 年初,有 40 多年历史的美国物流管理协会(Council of Logistics Management,简称 CLM)正式更名为美国供应链管理专业协会(Council Supply Chain Management Professionals,简称 CSCMP)。美国物流管理协会是国际上知名的物流管理专业组织,其组织名称的变化从某种意义上揭示了 21 世纪供应链管理是世界物流发展的主流趋势。美国物流管理协会的更名,正表明了供应链管理在企业竞争力形成的过程中起着越来越重要作用的现实需要。

在过去的几年中,不论是在企业界还是在学术界,人们对供应链管理的兴趣不断增长,而且这个趋势仍在继续。供应链管理研究的主要问题是企业间的合作问题。随着人们对相互间合作模式的不断探讨和各种应用技术的进步,供应链管理自身知识结构和内容也在不断地发展和更新;同时,由于供应链管理的理论方法是许多观念、理论和技术综合,涉及的领域非常广泛,涉及知识面非常广泛,如何用供应链管理理论和方法分析实际中供应链运作问题,仍需要社会各界不断努力探索。

供应链管理作为一门新兴课程,其理论性、实践性、应用性都很强。鉴于课程的这些特点,本科阶段的教育应鼓励学生们开展“研究和探索”,提高学生的参与度,使学生在这一领域进行练习,使学生掌握供应链管理最基本理论和方法,并能够运用这些理论和方法解决实际的供应链问题,实现学以致用和教学相长的学习效果。

如何体现学生对供应链基本理论方法的综合应用能力,安排学生提交专题的论文或研究报告是一项有效可行的办法。这可以比较全面地考察学生对供应链管理基本理论理解与全面掌握能力、运用所学相关理论解决实际问题的能力、数据资料搜集与处理能力、进行调研及沟通能力以及综合运用计算机办公软件能力等。学生通过这一途径可以将理论与实践结合,综合运用供应链管理基本理论与方法解决实际中的供应链问题,进而提高学生认识和处理实际供应链问题的素质,以及分析问题与解决现实问题的能力。同时,还能够培养学生利用 Internet 网、光盘检索、处理资料以及应用所学知识分析和解决问题的能力,锻炼学生调查、分析和对信息的处理能力。

基于以上认识,为了充分调动学生对供应链学习的积极性和持续性,给学生提供一个学习锻炼、展现自我的平台,我们选择了一些学生的作品,组织编写了本书。通过这

个平台既可以引导学生加强自身修养,也可以丰富供应链管理的理论教学,还可为供应链管理实践提供可资借鉴的素材。本书的特点主要体现在以下几个方面:

1.体现结构的完整。本书从“供应链管理、供应商选择、供应链采购、供应链库存、农产品供应链、制造业供应链、服务供应链、港口供应链、全球供应链、供应链风险管理、绿色供应链”等领域进行安排,力图全面、系统地体现供应链管理课程的基本内容,努力做到相互衔接,构成一个较完整的形式、结构体系,力求结构紧密适应物流行业发展的需要。

2.重视内容的实用。针对应用型本科人才的培养目标在于对知识具有较强的应用能力,本书在编写上注重实用性,在内容选择编排上充分考虑了应用型本科学生知识结构的需要,要求学生尽力将专业领域的最新发展趋势和前沿理论及时写入自己的文章之中,以利于实际应用。

3.突出能力的培养。在要求学生掌握基础知识外,注重学生综合分析能力和创新能力的培养,突出理论的实际应用,不仅让学生知道理论“是什么”,而且让学生知道这些理论“有什么用”和“怎么用”,使学生所学的知识能够应用到实际中,培养学生的独立思考、独立解决问题的实际动手能力。

编 者

2012年2月

目录

CONTENTS

→	供应链管理	/1
	定邦物流有限公司专线供应链管理分析	/ 2
	上海泛太物流有限公司供应链管理模式研究	/ 13
→	供应商选择	/27
	临海临亚休闲用品有限公司供应商选择与评价分析	/ 28
	瀛山实业有限公司的供应商选择与评价	/ 44
	三门恒基混凝土公司供应商的选择与评价分析	/ 55
→	供应链采购管理	/71
	华美印花有限公司采购管理优化研究	/ 72
	美的机电集团的采购管理现状及策略分析	/ 84
→	供应链库存管理	/99
	绍兴市鹰翔染整有限公司优化供应链库存管理研究	/ 100
	杭州华东医药股份有限公司优化供应链库存管理探析	/ 111
→	农产品供应链	/123
	优化品牌农产品供应链的研究	
	——以奉化市水蜜桃为例	/ 124
	临安市发展农产品供应链探析	/ 137
	湖州市发展品牌农产品供应链研究	/ 147
	宁波三江超市的生鲜农产品供应链发展现状和对策研究	/ 156
→	制造业供应链	/171
	宁波雅戈尔服装供应链优化问题研究	/ 172
	宁波服装快速反应供应链的优化探析	/ 182

- ➔ **服务供应链** /193
宁波九龙国际物流有限公司发展服务供应链探析 / 194
- ➔ **港口供应链** /207
宁波港与上饶无水港联动发展研究 / 208
金华市无水港发展与制约分析 / 218
- ➔ **供应链风险管理** /227
宁波服装产业集群供应链风险管理分析 / 228
食品供应链风险形成与防范
——以海通食品集团股份有限公司为例 / 240
中小制造企业供应链风险影响因素及规避
——以苏州丰盈塑胶有限公司为例 / 251
- ➔ **供应链绩效管理** /263
绍兴市东方绿色食品有限公司农产品供应链运行绩效分析
/ 264
- ➔ **循环供应链** /275
宁波方太厨具有限公司发展循环供应链研究 / 276
慈溪市家电企业实施供应链逆向物流运作模式的探析 / 289
- ➔ **后 记** /302



供应链管理

供应链管理作为现代企业管理的思想和方法,它的产生和发展源于企业面临的市场环境由卖方市场向买方市场转变、信息等科学技术的迅速发展、产品生命周期的不断缩短、市场竞争日益激烈等背景。新世纪以来,供应链管理得到国内外企业广泛应用,供应链管理已经成了不少企业的核心竞争力,成为企业发展的巨大推动力。供应链及供应链管理理论与方法是在现代科学技术条件下产生的,是当今激烈的全球市场竞争中生存与发展的一个重要武器,是赢得市场竞争优势的一种最新的手段,已得到国内外企业广泛应用。

21 世纪的市场竞争将不再是企业与企业之间的竞争,而是供应链与供应链之间的竞争,任何一个企业只有与别的企业结成供应链才有可能取得竞争的主动权。这已不是竞争的范围问题,而是一个竞争的层次问题。供应链作为强有力的市场竞争武器,已经在沃尔玛、戴尔计算机和广州保供公司等得到充分证明。

定邦物流有限公司专线供应链管理分析

□ 施 洁

摘 要:随着科学技术的飞速进步、生产力的迅猛发展,强调效率与分工的工业化时代已经过去。消费者需求呈现出多样化的特征,这一切使企业竞争越来越激烈。在这一大背景下,供应链管理思想日渐被更多的企业所关注和运用。在我国,传统的物流企业只是从事将物品从供应地安全地送往接收地等简单活动。如何从传统物流企业顺利过渡到现代物流企业,如何降低成本,如何处理与上下游企业间的关系,如何在激烈的竞争中创造核心竞争力,这些都离不开供应链管理的运用。本文以定邦物流有限公司为对象,分析了该公司的专线供应链管理流程现状,针对专线供应链管理情况,结合所学的相关理论知识对其专线供应链管理上的优势和不足进行了分析,并提出了相应的改进措施。

关键词:定邦物流;供应链管理;外包;核心竞争力

我国是在 20 世纪 90 年代以后才引入供应链管理概念的。供应链管理作为一种新思想、一种全新的管理模式,为企业提升核心竞争力提供了新的途径。对于从传统物流企业转型到现代物流企业来说,也需要实施供应链管理,以提高自身的竞争力。

1 供应链管理概述

§ 1.1 供应链管理的概念

供应链管理是 20 世纪 80 年代后期在国外出现的一种崭新的管理模式。在 90 年代供应链管理思想得到迅猛发展,特别是其内外部资源整合的思想受到了普遍关注,实践供应链管理的思想给很多企业带来了好处。早期的供应链管理重点在管理库存(作为平衡有限的生产能力和变化的用户需求的缓冲器),其主要的工作任务是管理仓库和运输。现在的供应链管理把供应链作为一个不可分割的整体,打破了存在于采购、生产、分销和销售之间的障碍。

随着市场环境的不断变化,供应链管理的定义也在不断完善中,综合各种论述,可以把供应链管理定义为:为了满足顾客的需求,在从原材料到最终产品的过程中,为了获得有效的物资运输和储存,以及高质量的服务和有效的相关信息所做的计划、操作和控制。它是

对企业所处的供应链中的各种竞争能力和资源进行集成,并对供应链中的各种运作进行同步化、集成化管理,优化、提高所有相关过程的速度和确定性,从而形成高度竞争力,提高组织的运作效率和效益,进而能为顾客提供更好的服务。

§ 1.2 供应链管理的特征

供应链管理的特征主要体现在三个方面。一是供应链管理是一种基于流程的集成化管理模式。供应链管理以流程为基础,以价值链的优化为核心,强调供应链的整体集成与协调,通过信息共享、资源优化配置和有效的价值链激励机制等方法实现经营一体化。二是供应链管理是一种战略管理。供应链中各伙伴通过协作达成共识,形成了供应链管理联盟。通过这个联盟,参与企业共享信息和开拓新业务。三是供应链管理是以最终客户为中心。无论供应链上有多少合作企业,也不管它的长和短,供应链都是由客户需求驱动的,客户的满意度决定着企业的获利情况。因此,供应链管理以最终用户为中心,将客户服务、客户满意度与客户成功作为管理的出发点,并贯穿供应链管理的全过程,最终达到改善客户服务质量,实现客户满意。

§ 1.3 外包的概念和种类

受信息技术进步和服务全球化的影响,外包这一新兴的商业模式正在迅速发展,它的规模不断扩大、内容不断深化、形式不断升级,已经深刻影响了当代生产组织方式和管理实践。外包是指在企业内部资源有限的情况下,为取得更大的竞争优势,仅保留其最具竞争优势的核心资源,而把其他资源借助于外部最优秀的专业化资源予以整合,达到降低成本,提高绩效,提升企业核心竞争力和增强企业对环境应变能力目的的一种管理模式。第三方物流企业就是以提供外包服务为主的企业。它们通过承接供应链上其他企业的外包需求,化被动为主动,然后通过处理一系列的信息和数据,为其客户提供专业高效的服务。

因业务外包的表现形态不同,就有不同的分类。按工作性质分为“蓝领外包”(产品制造过程的外包)和“白领外包”(服务外包);按涉及领域分为生产外包、销售外包、脑力资源外包(研发、咨询和培训)、人力资源外包、物流管理外包、客户关系管理外包等。不同的分类会产生不同的外包形式,如IT外包、业务流程外包和人力资源外包等。业务流程外包是全球化行业分工的一种新形式。它是指企业将一些重复性的非核心的管理及运营流程外包给专业服务商,利用企业外部最优秀的专业化资源,达到降低成本、提高效率、增强企业核心竞争力目的的企业运营方式。

§ 1.4 供应链管理与核心竞争力的关系

核心竞争力是企业独有的、能为消费者带来特殊效用、使企业在某一市场上取得长期竞争优势的内在能力资源,是企业竞争能力的基础和企业成败的关键,是企业所具有的竞争优势和区别于竞争对手的知识体系。核心竞争力不仅表现为关键技术、关键设备或者企业的运行机制,更重要的表现为它们之间的有机融合。当第三方物流参与到供应链管理后,供应链上的各节点企业就能把时间和精力放在自己的核心业务上,从而提高了供应链管理的效率。

而供应链管理的本质就是企业核心竞争力的整合,它强调根据企业的自身特点,将主

要精力放在企业的关键业务上,将非关键业务转由供应链中的其他企业完成,充分发挥各相关企业各自的核心能力,形成优势互补,从而更有效地实现最终客户的价值,提高企业的核心竞争力。

2 宁波定邦物流有限公司发展概况

§ 2.1 公司概况

宁波定邦物流有限公司(以下简称“定邦”)注册资金 1180 万元,是一家集海运、空运、陆运(铁路、公路),内贸运输、仓储为一体的综合性国际物流企业。“定邦”的前身是 1983 年开办的慈溪市周巷镇海兴货物运输服务部,于 2006 年 11 月成为个人独资企业。“定邦”货源基础稳固,业务力量雄厚,已经成为慈溪市重点物流企业。

“定邦”也是一家经商务部批准的一级货运代理有限公司,具有交通部无船承运业务经营资格资质,业务做得非常好。“定邦”下设三家子公司,现有货运车辆 106 辆,从业人员(包括驾驶员)280 人,月运输货物吞吐量为 3.4 万吨,2004 年纳税(地税)195 万元,2005 年纳税 280 万元(其中杭州湾新区 70 万元),2006 年纳税 300 余万元,2007 年纳税 360 余万元,2008 年纳税 420 万元,2009 年纳税 470 万元。

“定邦”秉承“货源就是生命,客户就是上帝”的理念,经过数年努力发展,已经成为有自己特色的综合物流公司,目前主要服务于宁波和上海口岸。

§ 2.2 公司业务范围

“定邦”主要的经营范围包括:无船承运业务、国际航运、空运代理、进出口报关、内陆运输、保税仓库、货物保险等物流项目。“定邦”下设国内物流部和国外海运部,除了从事国内外物流、货运、仓储、配送等服务,还从事报关报检等一系列服务。“定邦”本着“想客户之所想,急客户之所急,满足客户之所需”的原则,重组业务流程,改善从慈溪至全国各大、中、小城市的货物运输线路,全力打造安全、方便、快捷、诚信、高效的运输环境。

在国内物流部,公司主要负责的业务外包内容包括:①省内外物流、货运、仓储、配送等服务;②公路、铁路、水路的整车、零单运输业务;③提供门对门送货上门服务;④危险品特种运输、超重超宽运输;⑤食品药品贵重仪器运输;⑥私人用品、家具运输。

在国外海运部,“定邦”主要承办货物进出口海运运输业务,包括订舱、报关、报验、保险、国内运输、集装箱拼拆装等一条龙服务。“定邦”的供应链管理服务做得非常出色。同时,它与 CNC、APL、YML、KLN、HJS、CMA、COSCO、CSCL、MARSK、NYK、EVER-GREEN、MSC、OOCL 等世界各主要船公司建立了良好的战略合作关系。

3 “定邦”专线供应链管理现状分析

§ 3.1 “定邦”专线供应链流程分析

“定邦”营运部下设国际物流、国内物流和专线三大块。国际物流部主要负责货物运输航线的开拓,目前“定邦”的优势航线有东南亚航线和欧洲航线等。它在宁波、上海设有海运进出口货运操作中心,在欧洲和俄罗斯、中东、东南亚等国家港口也有实力较强的合作代理。国内物流主要负责国内货物的运输和仓储等活动,和一般的第三方物流公司从事的服务一样。专线是指“定邦”承办货物进出口海运运输业务,提供订舱、报关、报验、保险、国内运输、集装箱拼拆装等一条龙服务。因为一般的第三方物流公司很少具有无船承运人的资格,而“定邦”的这块外包服务做得很出色,所以本文主要选择了专线这方面的供应链管理来阐述。它的供应链管理流程如图1所示。

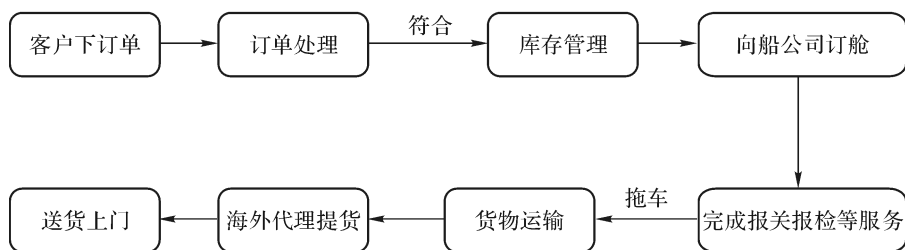


图1 专线供应链管理流程

§ 3.1.1 订单处理

“定邦”交易起始于客户的咨询、业务部门的报表,而后是订单的接收,业务部门查询出货物的存货状况、装卸货能力、流通加工负荷、包装能力、配送负荷等来答复客户,而当订单无法依客户之要求交货时,业务部加以协调。由于“定邦”一般均非随货收取货款,而是于一段时间后再结账,因此在订单资料处理的同时,“定邦”的业务人员依据公司对该客户的授信状况查核是否已超出其授信额度。此外在特定时段,业务人员尚统计该时段的订货数量,并予以调货、分配出货程序及数量。

自交易订单接受之后由于受供应货品要求的影响,“定邦”要向供货厂商或制造厂商订购材料或商品,也就是所谓的采购计划。采购计划的内容包含商品数量需求统计、对供货厂商查询交易条件,而后依据所制订的数量及供货厂商所提供的较经济订购批量,制订出采购单。

§ 3.1.2 库存管理

“定邦”除了有自己的仓库外,在宁波还和安博仓库、新世洋仓库和龙星仓库合作。当采购单开出之后,“定邦”采购人员在进行进货入库跟踪和催促的同时,入库进货管理员即可依据采购单上预订入库日期,做入库作业排程、入库站台排程。在商品入库当日,货品进入时仓库管理人员要做入库资料查核、入库品检,查核入库货品是否与采购单内容一致,当

品项或数量不符时即做适当的修正或处理,并将入库资料登录建档。对于由客户处退回的商品,退货品的入库亦经过退货品检、分类处理后登录入库。

“定邦”的库存管理作业和传统的仓储作业一样,包含仓库区的管理及库存数控制。仓库区的管理包括货品在仓库区域内摆放方式、区域大小、区域的分布等;货品进出仓库的渠道控制选择,如先进先出和后进先出等方式。“定邦”库存数量的控制原则依照一般货品出库数量、入库所用时间等来制定采购数量及采购时点,并做采购时点预警系统。

在物流中心的各项作业中以流通加工最易提高货品的附加值,所以在流通加工作业中,“定邦”在将商品由物流中心送出之前作了流通加工处理,包括物品的分类、过磅、拆箱重包装、贴标签及商品的组合包装等活动,尤其是化纤品之类的特殊货物。

“定邦”在完成货品的流通加工作业之后,就可执行商品的出货作业。出货作业主要内容包含根据客户订单资料印制出货单据,订制出货排程,印制出货批次报表、出货商品上所要的地址标签、出货检核表等,然后由排程人员决定出货方式、选用集货工具、调派集货作业人员,并决定所运送车辆的大小与数量。仓储业务流程如图2所示。

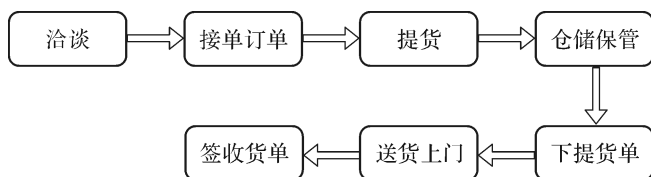


图2 仓储业务流程

§ 3.1.3 报关报检

“定邦”在向船公司订完舱后就会向顾客拿到报关报检所需要的数据,主要是核销单、报关单、装箱单、发票和合同,如果是一些特殊货物,还需要提供产品要素说明和换证凭条。“定邦”在收到这些资料后就向报关行报关,目前在上海的报关行合作伙伴主要是上海易流。最后,“定邦”完成货物的报关和报检,特殊货物如需要保险的还要办理保险代理业务。另外,出口到日本的货物因为公司在日本有专门的代理商,所以“定邦”可以帮助客户完成海外的进关等服务,从而实现从国内到国外的一条龙服务。

§ 3.1.4 运输

在完成上述步骤后,“定邦”就进行拖车业务。在运输服务层上,公司设置了两种运输方式:集中化的运输即整车运输(如图3所示),分散化的运输即零担散件运输(如图4)。整车运输的业务流程为:洽谈—接单订单—提货—长途运输—送货上门—签收回单。零担散件运输的业务流程多了仓储业务。另外,针对化纤品等特殊货物,“定邦”专门配备集装箱等设备。目前“定邦”除了有自己的车队外,还和永明车队、上海云丰车队、盛翔车队等有合作。这些都保证了货物的及时运送。

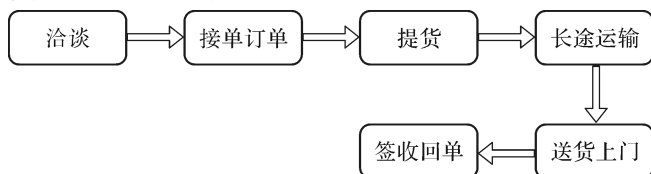


图3 整车运输

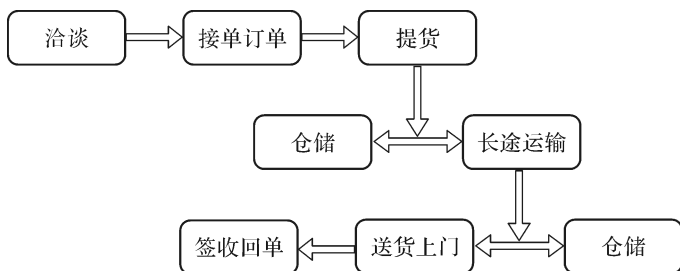


图4 零担运输

§ 3.2 “定邦”专线供应链管理服务的成效

“定邦”目前提供外包服务的最主要是专线这块,还有一些附加业务,如货到付款(发货人无须支付运费,通过外包给“定邦”,货物到达目的地后由收货人支付该笔运费),代收货款(“定邦”代替发货人收取回收货款,并在规定时间内将该笔货款汇入发货人账户)。

为应对市场需求变化的快速反应,“定邦”将员工划分成若干个团体,常年进驻对方企业的成品库、原料库和包装库等仓库,及时掌握库存,随时调配货物进出,落实装运安排,并为其设计最优物流方案。同时,派驻熟练的叉车队伍,配备进口高档搬运设备,24小时不间断操作,做到企业货物不积压、不滞留,并承担企业生产车间内原材料的投放、锅炉的投煤工作和废料处理工作,这些服务为企业赢得了极大声誉。

4 “定邦”专线供应链管理的优势分析

随着市场竞争的激烈化,越来越多的企业愿意非核心业务委托或外包给合作伙伴企业,建立动态战略联盟,从而避免自己投资带来的周期长等问题,赢得低成本的竞争优势,以更好地响应市场需求,提高企业的竞争力。这种思想观念为像“定邦”这样的第三方物流公司的发展创造了现实依据。由于“定邦”在仓储和运输服务上一直具有较好的声誉,所以“浙江华鑫”、“SK 振邦”、“康鑫”等行业巨头愿意将他们的业务外包给“定邦”来完成,而“定邦”也不负众望,将这块业务完成得非常好,博得了很多好评。业务外包已经成为“定邦”的核心竞争力。这一模式使其非核心业务从企业生产经营活动中分离了出来,独特的供应链运作模式和深度分销的物流平台,为企业“集中火力”增强竞争力提供了有力支持。

§ 4.1 “定邦”专线供应链管理的内部优势

“定邦”在提供仓储和运输服务上一直具有较好的声誉,随着业务的拓展,其提供外包服务的能力也逐渐提高,这些服务的提供离不开“定邦”自身的努力。

§ 4.1.1 “定邦”提供的外包服务

除做好运输、储存、装卸、搬运等传统物流必备环节外,“定邦”还为客户提供全程的物流服务。一方面,“定邦”下设的营运部和上游企业做好沟通,根据市场需求,不断细分市场,拓展业务范围,以客户增效为己任,发展增值物流服务;另一方面,通过信息共享,“定

邦”实现从原材料采购到产品销售的全过程的一体化管理。对于一些特殊的客户,“定邦”能够根据用户的特别要求进行“顾客化定制”,提供个性化的解决方案。

另外,“定邦”通过外包服务,提供从原材料引进,再到产品下线、包装入库,最后完成货物的报关报检和出口业务,所有的过程都由“定邦”全程代劳。对于某些特殊货物如化纤产品,运输时需要有特定的运输车辆,“定邦”专门出资 50 多万元,购进了能全方位伸展移动的日本尼桑铲车,为其客户振邦化纤公司提供特色服务。

因为“定邦”具有无船承运人的资格,可将仓储、运输和出口紧密地联系在一起,通过提供订舱、报关报检和海外代理等一系列服务,延伸了传统物流只提供仓储和运输服务的功能。

§ 4.1.2 内部管理分工协调

“定邦”公司下设营运部、营销部、行政部、财务部。其中营运部又分出三个部分,分别是国际物流、国内物流和专线三大块。为方便高层管理者与下属部门的交流,公司又独具匠心地设置了管理者代表这一职务。员工可以将工作时遇到的困难直接向管理者代表反映,管理者代表依据情况及时解决,如在专线供应链管理服务中的订舱这块,因为在节假日,有些船会爆仓或者有些货物会被查验,这时操作就可以向管理者代表反映情况,然后管理者代表就要和船公司联系,负责解决此类突发事件。

§ 4.1.3 重视员工素质

营销、运作部门的员工是公司与客户接触的第一层面,是企业能否与客户建立紧密联系的关键。不合格的员工会怠慢客户,使其需求不能顺畅地反馈给企业,给企业带来巨大的损失。加强对员工的培训是企业提高客户服务水平的捷径。“定邦”培训包括企业文化、企业规划以及员工专业知识技能等方面的学习,让他们知道在不同情况下应该怎样做,怎样才能让客户满意。甚至,在有条件的情况下,让员工亲自充当客户,去体验客户的订购经验。

§ 4.2 “定邦”专线供应链管理的外部优势

慈溪的物流业发展一直很好,随着杭州湾跨海大桥的通车,使处于交通末梢的慈溪成为连接上海、宁波和整个长江三角洲都市群的重要节点与交通枢纽,这就为“定邦”这样的第三方物流企业提供外包业务服务创造了更好的区位优势。

地方政府对慈溪的物流发展十分支持,这对“定邦”的发展有着非常重要的作用,为“定邦”的发展提供了一个良好的外部环境,增强了“定邦”发展的极大信心。

2008 年 8 月 8 日,慈溪市物流行业协会成立,这是宁波市首家县(市)级物流行业协会,“定邦”也在此行列中,这些为“定邦”的发展开拓了一个新的合作平台。

5 “定邦”专线供应链管理的不足分析

“定邦”是一家从传统物流企业过渡到现代物流企业的第三方物流公司,它在提供专线供应链管理方面还存在着一些不足之处。

§ 5.1 信息传递不够完善

“定邦”虽然在服务方面具有较好的优势,但在信息传递方面还存在着不足。“定邦”目前还没有开发出一套适合自己的专线供应链管理信息系统可以将企业的内部信息系统和外部信息系统结合起来。例如,“定邦”虽然有了自己的网站,但是网站功能单一,不能满足客户的需求。

“定邦”现有的 IT 物流系统可以保证货物在 24 小时内完成发货。通过这个系统,“定邦”在每一个时点可以了解到每一个型号的货物分布在哪个仓库、哪个库位,并且在物流运作的每一个状态、每一个节点都可以做到实时跟踪。“定邦”可通过整合物流网络来达到整个供应链效率最大化,并对途经同一配送点不同线路的物流实现优化。然而,“定邦”与供应链上其他伙伴之间的信息交流渠道却很少,只有传统的电话、传真、电子邮件等方式。例如一些文件要给客户时主要依靠圆通快递、申通快递和顺丰快递。在进行报关报检等业务时,因为没有找到可以进行长期合作的战略盟友,所以在处理业务时总是不能第一时间得到报关行等的回复,影响运作效率。

§ 5.2 与上下游企业缺乏有效的沟通

供应链管理一般由原材料供应商、制造商、分销商、零售商以及消费者等多个结点的控制组成,在这些结点企业中,必然有一个核心企业,而其他企业则处于从属地位。“定邦”应明确自己在专线供应链中的位置。由于供应链是一条价值增值链,成功的供应链能够创造财富,使供应链的每个成员都能获益,这就需要大家同心协力、抛开私利、共享信息,建立战略性合作伙伴关系。

因而,外包服务的顺利实现就需要“定邦”与链上其他企业不断地进行交流和沟通,只有这样,才能将产品及时准确快速地送到客户手中。“定邦”作为一家从传统物流企业转变而来的现代物流企业,长期合作的战略同盟企业还没有完全出现。而且目前他的客户和代理都是新拓展的业务,存在着许多的不确定性。这些都为“定邦”提供外包服务增加了很多难度。

§ 5.3 个性化需求服务不明显

“定邦”目前不仅提供传统的仓储和运输业,还为一些企业提供物流外包业务。就目前来说,“定邦”在同行业中的信誉还是比较好的,但是随着市场的激烈变化,个性化需求服务随之上升,而“定邦”在核心竞争力服务方面还没有得到非常好的发展,主要是航线开拓和海外代理这两块。航线开拓影响到货物的及时出口情况,因为多种航线可以为客户提供多种出口货物的时间选择,“定邦”目前优势航线的业务服务做得非常好,但是对于像非洲航线这种不是优势航线的客户来说,其外包服务的质量明显比优势航线的要差。而海外代理的选择直接影响到“一条龙服务”的实现。“定邦”在日本基本港处都有相应的代理商,可以为客户提供送货上门服务,但是在北欧等地,“定邦”还没有较好的代理商,因而去北欧的货物的接收情况明显没有去日本的那么好。

§ 5.4 缺乏有效的绩效评价体制

供应链绩效评价是对供应链整体运营状况和供应链节点企业之间的运营关系进行评

价。供应链绩效评价的最终目的不仅是要获得企业或供应链的运营状况,更重要的是优化企业或供应链的业务流程,为供应链管理体系的优化提供了科学的依据。“定邦”现有的评价机制只是一般的公司业绩评价制度,并没有制定针对实施供应链管理的绩效评价机制。例如,“定邦”的账单制作方面,最先是操作人员写出海运费和附加费等,然后拿给业务员签字,业务员签完字后交给操作,操作录入系统交给财务,财务审核结束后开具发票,从这可以看出做账的时间都非常长。而“定邦”一般都是根据账单的完成情况进行业务评价。另外,“定邦”现行绩效评价指标,如总资产收益率、净资产收益率、投资收益率、人均收益率等都侧重于本公司,评价对象是公司内部职能部门或员工,其评价指标在设计上存在两方面局限性:一方面数据来源于财务结果,时间上滞后,不能反映供应链动态运营情况;另一方面公司现行绩效评价主要评价企业职能部门工作完成情况,只能对内部业务流程进行评价,且很难做到客观公正,更不能评价整个供应链的情况。

6 “定邦”专线供应链管理改进建议

只有建立在核心能力之上的竞争优势,才是靠得住的、真正的竞争优势。因此,第三方物流企业唯有集中资源,通过对市场定位的专注、忠诚和持续投入,苦心经营,精心培育核心竞争力,把它作为企业保持长期竞争优势的根本战略,才能使企业立于不败之地。所以,“定邦”要想快速发展核心业务,就需要在以下几个方面予以改进。

§ 6.1 加强信息化技术的应用

外包服务需要满足高效的要求,“定邦”现有的系统只能满足企业内部的管理要求,而与供应链上其他成员间的联系渠道很少。因此,“定邦”要加强自身的信息化建设,以推动和改善公司的交流与沟通,如建设 CRM(客户资源管理)系统,建立信息网络,运用管理信息系统、数据交换技术(EDI)等信息技术,实现物流企业和客户共享资源,对物流各环节进行实时跟踪、有效控制与全程管理,形成相互依赖的市场共生关系。通过全程动态监控对供应链上每个成员信息、行为和服务结果进行检查,鉴别出整条供应链上的冗余行为和非增值行为,从而提高一体化物流运作的效率和竞争力。在网站上,“定邦”可以增设文件下载这个选项,包括无唛保函、小包装保函、电放保函和更改保函等,这样一来一些文件可以直接下载,而不用每次都向“定邦”操作索要,可节约人力和物力。

另外,因为“定邦”有自己的运输车队,为了满足日益增长的业务需求,“定邦”可以购入 GPS 系统,这样就可以随时知道箱子的运输情况,而不用经常打电话询问司机,这不仅提高了工作效率,也降低了司机开车时的风险。

§ 6.2 增强与供应链上各伙伴间的协作关系

供应链的良好运作是以供应链成员企业相互间的充分信任和相互合作为基础的。作为提供外包服务的“定邦”,不仅需要加强与核心企业的关系,更需要与链上其他成员加强联系。据物流业的发展趋势,那些既拥有大量物流设施、健全网络,又具有强大全程物流设计能力的混合型公司发展空间最大。这些企业能把信息技术和实施能力融为一体,提供