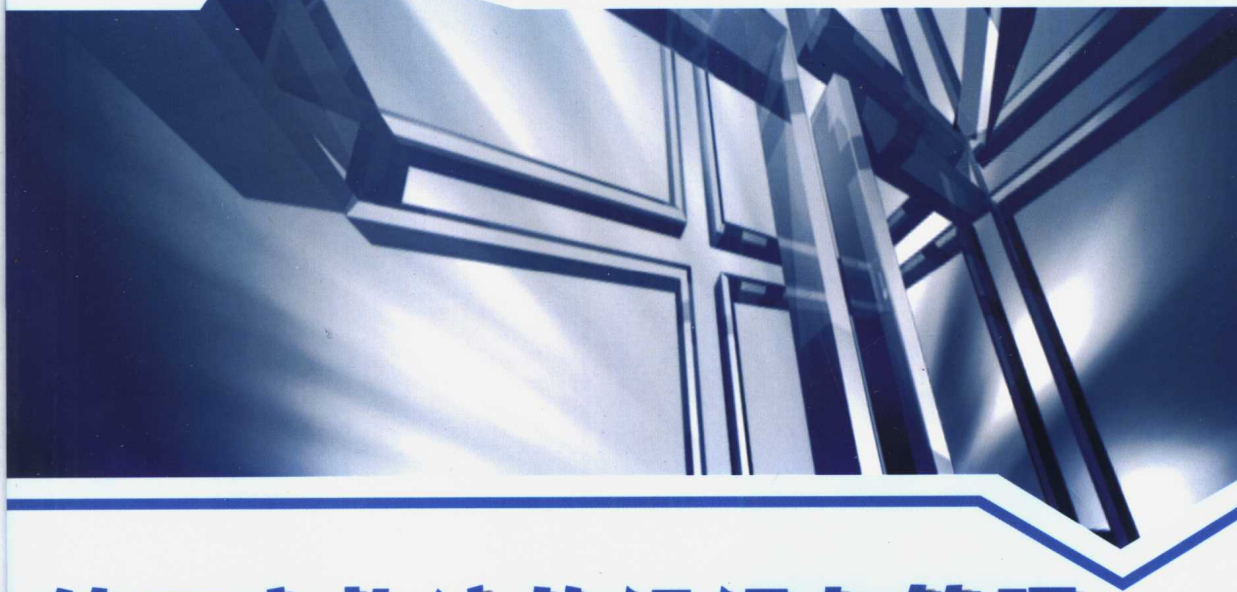


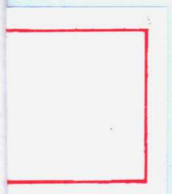
陈水坤 • 主编

◆ 苏州大学出版社

..... 现 · 代 · 物 · 流 · 系 · 列 · 教 · 材



第三方物流的组织与管理



现代物流系列教材

第三方物流的组织与管理

陈水坤 主编

苏州大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

第三方物流的组织与管理/陈水坤主编. —苏州: 苏州大学出版社, 2004. 5

现代物流系列教材

ISBN 7-81090-262-8

I. 第… II. 陈… III. 物流-物资管理
IV. F252

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 034194 号

第三方物流的组织与管理

陈水坤 主编

责任编辑 史创新

苏州大学出版社出版发行

(地址: 苏州市干将东路 200 号 邮编: 215021)

丹阳教育印刷厂印装

(地址: 丹阳市西门外 邮编: 212300)

开本 720mm×940mm 1/16 印张 17 字数 313 千

2004 年 5 月第 1 版 2004 年 5 月第 1 次印刷

印数 1~4 000 册

ISBN 7-81090-262-8/F·19 定价: 20.00 元

苏州大学版图书若有印装错误, 本社负责调换

苏州大学出版社营销部 电话: 0512-67258835



序言

Prologue

2001年8月,我在华中科技大学召开的第一届全国高校物流教学研讨会上提出了关于启动中国物流人才教育工程的初步设想。两年多过去了,经过物流界同仁的共同努力,我国物流理论研究和物流实践探索极为活跃,多层次的物流教育快速启动与发展,硕果累累,形势发展很快、很好。

我国已具备了快速发展现代物流业的条件,这主要体现在以下四个方面:现代物流业的发展已被列入“十五”规划,政府推动是现代物流发展的重要条件;各种物流要素,如交通运输、仓储、港口、民航、邮政、商贸、装卸、搬运、加工配送、包装、信息处理等都已有了长足的发展,可以初步满足现代物流发展的需要;由于经济全球化和买方市场的形成,市场竞争加剧,降低成本,特别是降低物流成本已成为企业的一种迫切要求,物流需求开始外放,这使第三方物流企业逐步发展壮大;国外第三方物流企业的进入,冲击了中国传统的物流业,不变也得变,这是一种趋势,是一种客观规律。

在这种情况下,中国现代物流业再不快速起步,将是一个极大的错误。所以,我国政府决定快速推进现代物流业的发展是完全正确的。

物流产业的蓬勃发展必然导致对物流人才的迫切需求,目前物流专业人才已被列为我国12类紧缺人才之一。为应对这种形势,寻求快速培养物流企业所需要的各种层次专业人才的途径,教育界有义不容辞的责任。现代物流所需的人才主要是企业物流人才、规划咨询物流人才、外向型国际物流人才、科学研究物流人才等。物流人才的供不应求,必然影响

物流业的发展。毛泽东同志在《矛盾论》中讲到,矛盾有主要矛盾与次要矛盾,有矛盾的主要方面与次要方面。我认为,物流教育滞后现在就成了矛盾的主要方面。

为适应我国现代物流业的快速发展,必须尽快启动物流人才教育工程,要从学历教育、继续教育、岗位培训三方面制定物流人才培养计划。近三年来,多层次的物流教育有了明显的进展。

21 世纪是物流产业大发展时期,对各种人才的需求持续快速增长,培养任务很重。为了保证培养质量,编写适用的教材是非常必要的。过去一年里,我们组织编写的、审定推荐的教材有 20 多本,这些教材已被许多学校与单位选用,形成了一定的影响面。教材从无到有,不少高校、中专校,不少出版社为此作出了贡献。但总的看来,这只是解决了教材的有无问题,并没有很好地解决质量问题,高水平的精品教材还很缺乏。我们首先要确定不同层次物流专业的核心教材,组织高水平的老师编写,并争取进入教育部教材规划。至于专业课与选修课,各校可以各有特色。中国物流业的发展很快,新情况、新变化、新趋势随时可见,这些要不断地反映到教材中去,要重视案例教学,改进教学方法。

高等学校的教材应该各有建树、百花齐放。由苏州大学出版社组织编写的现代物流专业系列教材,既体现了现代物流专业理论的学科性,又体现了现代物流技术与管理与实践性,是现代物流教材建设的有益尝试。我相信,在大家的努力下,中国物流人才教育工程一定能结出丰硕的果实,为中国经济的发展作出贡献。

丁晓芳

2004 年 3 月 16 日



编写说明

Editor's words

物流产业作为一个新兴产业,已成为新世纪我国国民经济新的增长点。目前,许多企业已把物流作为提高市场竞争能力和提升企业核心竞争力的重要手段,把现代物流理念、先进的物流技术和现代经营与管理模式引入经济建设和经营管理之中。全球经济的一体化,促使社会分工更加专业化,也使企业竞争焦点发生了变化,降低成本与提升服务愈来愈多地受到关注;加入世界贸易组织后,原有的关税保护大大削弱,促使国内企业采用供应链理论和外购物流来强化企业的核心竞争力。

物流是一门技术、经济与管理相结合的综合性学科,物流业是一个跨行业、跨部门的复合产业,是劳动密集型和技术密集型相结合的产业。现代物流作为一种先进的组织方式和管理技术,被广泛地认为是企业降低物资消耗、提高劳动生产率以外的“第三利润源泉”,对于加快企业发展、优化资源配置、提高现代经济运行质量等,具有十分重要的意义。随着我国现代物流产业的逐步兴起,现代物流将会在国家经济建设和社会发展中起到越来越重要的作用。

物流人才的严重匮乏是目前我国物流产业发展所面临的最突出的问题之一。构建多层次、多样化、系统合理的物流教育和培训体系,可以为物流行业输送各类各层次的现代物流专业人才。教材建设则是各种物流教育和培训的基础。

为了适应我国经济社会发展对物流专业人才的迫切需

要,我们组织编写了这套“现代物流系列教材”。

本套教材第一辑共四种,即《现代物流基础》、《第三方物流的组织与管理》、《现代物流仓储与配送》和《现代物流信息技术》,由长期在高等院校从事教学、科研工作的专家、学者,以及活跃在物流实践第一线的企业家们编写而成。

现代物流是与瞬息万变的现代信息技术紧密相联的,它也将如同信息技术一样,会经历一个不断变化、发展和创新的过程。因此,本套教材的编写力求反映最新的知识与信息,呈现最新的学术动向与应用方向;同时,又具有科学性、系统性,并立足于实务操作,强调实用性。

《第三方物流组织与管理》由陈水坤主编,鲍贤俊主审。编写分工如下:第一、第六章由陈水坤编写,第二章由程一飞编写,第三章由徐春平编写,第四章由刘鸿伟、吴润元编写,第五章由章增乐、赵文森编写,第七章由官基瑜编写,第八章由沈利达、严卫编写,第九章由朱戟敏编写,第十章由王国卿编写,第十一章由应为健编写,第十二章由叶跃编写。官基瑜还对部分章节进行了修改。

编写过程中,我们参阅、引用了国内外有关物流科学的论著和资料,主要参考文献列于本书最后。同时,我们还得到了许多院校、科研机构以及企业领导的大力支持;苏州大学出版社给予了鼎力协助。在此,一并致以衷心的感谢。

本套书可作为大专院校的教材,特别适合高等职业院校物流专业的学生使用;也可作为物流企业员工的培训教材。

由于学识所限、时间仓促以及现代物流的日新月异,疏漏与错误之处难以避免,我们真诚地希望广大读者不吝赐教,以便我们不断完善本套教材,为中国现代物流业的发展作出贡献。

现代物流系列教材编写组

2004年5月

现代物流系列教材编审委员会

主任委员：达庆利

副主任委员：施肇基 赵 刚

委 员：王 茜 吴清烈 鲍贤俊 陈水坤
武德春 孙 海 施晓军



第一章 第三方物流概述

第一节	正确认识第三方物流及其市场	1
第二节	第三方物流的特征和优势	5
第三节	第三方物流与企业竞争力	8
第四节	大规模定制物流	11
第五节	第三方物流的发展对策	14

第二章 第三方物流的战略管理与区域规划

第一节	第三方物流战略管理概述	18
第二节	第三方物流企业发展型战略	25
第三节	现代物流市场的经营战略管理	27
第四节	区域物流系统规划及运作	31

第三章 第三方物流企业的组织机构建设

第一节	传统物流企业的新定位	41
第二节	传统物流企业的转轨	45
第三节	物流服务系统的建设	58
第四节	企业物流组织的创新	62

第四章 第三方物流服务市场的理论

第一节	物流服务的客户满意理论	66
第二节	第三方物流的供给和需求理论	72
第三节	客户服务的辩证关系	76
第四节	第三方物流的服务与成本关系	80

第五章 第三方物流的营销与客户服务管理

第一节	第三方物流营销组合的实践与思考	86
第二节	第三方物流对客户服务的认识	90
第三节	第三方物流客户服务的内容	94



第四节	第三方物流客户服务的策略	97
-----	--------------	----

第六章 第三方物流提供商的选择

第一节	第三方物流与企业的关系	109
第二节	企业对第三方物流服务供应商的选择	112
第三节	第三方物流企业对承运商的选择	115
第四节	拓展第三方物流市场的方法	118

第七章 第三方物流服务项目的洽谈、 方案设计及招投标

第一节	第三方物流服务项目的洽谈	125
第二节	第三方物流服务项目的方案设计	128
第三节	购买第三方物流服务的决策过程	134
第四节	第三方物流服务项目的招标、投标要点	137

第八章 第三方物流服务合同

第一节	第三方物流服务合同的签订	144
第二节	第三方物流服务合同的管理	147
第三节	第三方物流服务合同简介	150
第四节	物流单证	153
第五节	合同纠纷的解决方法	160

第九章 第三方物流服务项目监控

第一节	服务项目监控的范围及指标	167
第二节	客户服务的监控	170
第三节	仓库、运输和存货的监控	175
第四节	物流综合成本和生产效率的监控	178

第十章 第三方物流信息技术管理

第一节	第三方物流与信息技术	183
第二节	第三方物流数据自动采集技术	187



第三节	第三方物流自动跟踪技术	196
第四节	第三方物流信息技术的应用	204

第十一章 第三方物流的运营管理

第一节	第三方物流企业的流程操作管理	212
第二节	第三方物流企业的运行操作管理	219
第三节	第三方物流企业的组织控制管理	230

第十二章 第三方物流经济效益分析

第一节	物流成本分析	240
第二节	物流业务绩效评价	244
第三节	企业业绩评价	246

主要参考文献	258
--------	-----



第一章

第三方物流概述

第一节 正确认识第三方物流及其市场

从20世纪90年代末开始,第三方物流(3PL)逐步成为社会所关注的“新兴产业”、“朝阳产业”。现通过对第三方物流及其市场的重新认识与考虑,探讨第三方物流公司的市场定位与经营管理。

一、第三方物流的概念

第三方物流是由供方与需方以外的物流企业提供物流服务的业务模式。第三方物流企业不是货代公司,也不是单纯的速递公司。

所谓第三方物流,是指专业化的物流服务承担者,通过运用现代技术手段与专业化经营管理方式,基于对目标行业的丰富经验和对客户需求的深度理解,为客户提供定制化的全部或大部分的协同化、专业化物流系统服务,包括设计、组织、控制、优化和管理等物流服务活动的过程。

第三方物流提供的物流服务是介于供应商和制造商、供应商与零售商之间的,即它是联系供应方和需求方的纽带,是实现供应链管理的业务模式。第三方物流处于流通的中间环节,其性质属于中间流通企业,其独特的功能是为供应方提供运输、配送、保管及相关的物流服务,为需求方提供运输的物流服务。

在新经济时代的环境下,第三方物流不断发展、壮大。这是一种新型的专业物流服务,其服务宗旨是面向特定客户,满足客户需要;其服务方式是以客户满意为起点尽量利用新技术,创造新项目;其服务内容是集合物流功能要素,追求成本最优、效率和效益最佳。这是一种以全新面貌出现的物流管理,是现代物流的标志。

第三方物流企业存在和发展的基础是采取一系列措施以改变现状。这些措



施是:增加服务品种;推出特色项目;发展核心功能;创造新的需求;扩张服务领域;开发新的客户;等等。它的核心是将物流服务的内容迅速地由原来的单一服务功能向全方位的物流服务功能发展,如图 1-1 所示。

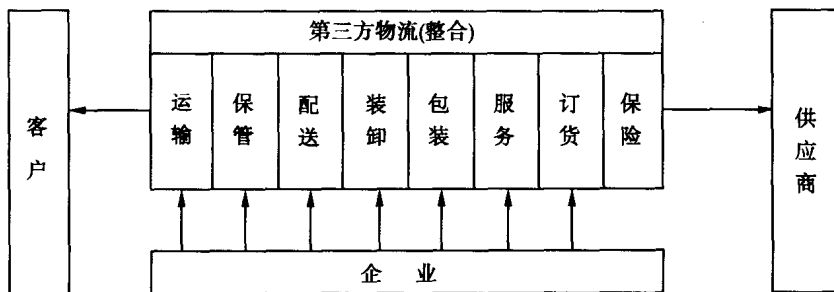


图 1-1

企业向第三方物流外购运输、保管、配送、装卸、包装物流服务,同时也通过第三方物流开展向客户收款、向供应商订货以及安装产品、回收次品等工作。此时,第三方物流的功能大大扩展了,成为一种现代物流模式,它是一种广义的物流活动。

二、第三方物流的内涵浅析

第三方物流服务提供商要做好第三方物流,必须深知第三方物流的以下内涵。

(1) 目标客户要以大中型工商企业、品牌企业等为主,因为这些企业一般处于供应链的核心地位(即链主),伴随着大规模的原材料市场采购、生产过程中的物料供应及制成品市场销售,物流对象复杂、流量大、效率高,输入端(供应源)与输出端(需求源)分散,其需求的物流服务空间极大。

(2) 第三方物流服务提供商的专业化包含两个方面:一是在物流经营管理方面专业化;二是在对目标客户行业方面专业化。

(3) 提供第三方物流服务的企业,必须对于客户所处的行业有丰富的物流操作经验,了解该领域的物流特性(如冷冻链物流、服装物流、大型设备物流等)。

(4) 第三方物流必须提供具有特色的专业服务,这种特色服务就在于与客户情况紧密结合,对客户具有深度的了解,如对客户的生产(或交易)规模、分销渠道、“客户的客户”的地域分布、“客户的客户”的消费特性等有较深的了解。



(5) 第三方物流在信息系统等技术上处于领先的水平。第三方物流以先进的信息技术作为主要支撑和后盾,提高了对各项服务功能的整合能力。

(6) 为客户降低物流成本,为客户市场整体战略服务。要做到这一点,第三方物流须与客户无缝衔接,实现“信息共享、过程同步、合作互利”的协同化服务。

三、第三方物流的市场定位

小企业由于物流对象的种类较少、流量较小、频率较低,因此缺乏一体化的物流服务的理念,而一般采取与社会公共物流服务提供商(如铁路托运、专业汽车运输商等)和提供单一服务的物流服务提供商(如运输公司、仓储公司、配送公司等)进行合作的方式。显然,小企业构不成对第三方物流服务需求的客户主体。

与之相反的是,大中型企业由于规模大、产品多,且产品向全国(甚至全球)供应,在物流经营与管理上具有巨大的整合与优化空间,较易接受引进第三方物流而带来的巨大利润空间,而这正是第三方物流的服务需求市场之所在。这些大中型企业出于对社会化物流服务的要求,会选择成立专业化物流公司或者将此部分物流外包给第三方物流企业,这也就为第三方物流提供了市场机会。值得注意的是,如何与客户之间形成稳定、紧密的战略合作伙伴关系,真正融入客户内部,是第三方物流面临及要解决的问题。第三方物流的市场定位如图 1-2 所示。

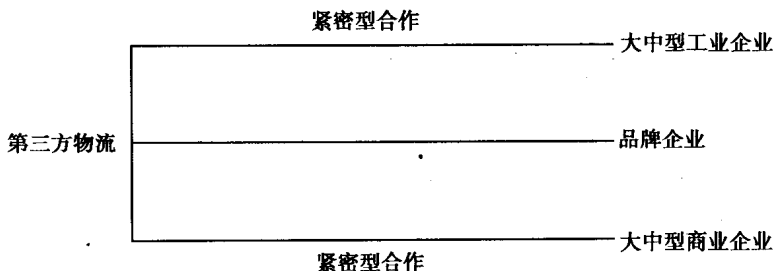


图 1-2

四、第三方物流创造价值的途径与方法

第三方物流供应方要求能提供比客户自身进行运作更高的价值,必须研究在物流服务过程中利用更多的资源提供多种高水平的服务,体现服务的价值。



1. 通过提高物流运作效率来创造价值

第三方物流为客户创造价值的基本途径是达到比客户更高的运作效率,并能提供较高的成本服务比。物流运作效率提高意味着要对形成物流活动的系统效率进行开发,有完备的设施,有熟练的运作技能,有良好的协调与沟通技能,并能通过信息技术这一工具来实现。

2. 通过注重与客户运作的整合来创造价值

带来增值的另一个方法是对相似的资源进行整合。整合运作的规模效益是第三方物流扩展市场份额,吸纳拥有大量货流的大客户,这是整合创造价值的基础。

3. 通过加强横向或纵向整合来创造价值

纵向整合是指发展与供应商的关系。这是创造价值的一种方法,被视为提高核心能力的服务。横向整合是指能够结合类似的但不是竞争对手的公司,扩大为客户提供服务的地域覆盖面。这两方面业务由客户运作的外部化驱动,也是创造价值的一个方面。

4. 通过提高发展客户的运作来创造价值

第三方物流企业具有独特的资本,能在物流方面拥有高水平的运作技能,可将客户业务与整个物流系统综合起来进行分析、设计等能力统筹安排,提供个性化的服务,扩大服务范围。创造价值方法的目的是通过内部发展,而是通过发展客户公司及组织来获取价值。

目前,第三方物流企业所获收益中,85%来自基础性的服务,如运输及仓储管理,物流信息服务等增值服务约占15%。

五、国内第三方物流企业的几种类型

目前,国内的第三方物流企业按企业性质分,可分为传统的物流公司、新兴的物流公司、企业自营物流公司、国外物流公司四种类型。每种类型的企业的优势、劣势、目标不同,涵盖了不同层次的需要,详见表 1-1。



表 1-1 第三方物流供应商优势、劣势和目标对照表

	传统的物流公司	新兴的物流公司	企业自营物流公司	国外物流公司
优势	大型国有企业, 拥有全国性的网络和许多运输及仓储资产。 与中央及地方政府关系良好。	私有和合资企业, 业务地域、服务和客户相对集中。 效率相对较高, 增长极快。	主要为内部客户服务, 具有专长。 资产有限, 但网络覆盖性良好。	有很强的海外网络。 有丰富的行业知识和实际运营经验。 与国际物流关系良好, 并具有先进的 IT 系统。 有来自总部的有力财务支持。
劣势	冗余人员比例很高, 效率低。 注意内部的企业文化而不是以客户和绩效为导向。	只有有限的固定资产。 对市场扩张缺乏有力的财务支持。 内部管理的体系是高速增长的主要阻碍。	难以吸引更多的外部客户。战略和未来定位受到母公司的影响极大。	在中国缺少网络系统, 在中国的业务还很有限, 且相对成本较高。
目标	借用网络 and 资产优势加速物流增长。 通过重组以增加功能, 提高效率。	依靠引入战略合作伙伴或投资者保持高增长率。	或加强或剥离物流部门。	通过收购或合作, 加强在中国市场的地位。

第二节 第三方物流的特征和优势

一、第三方物流的特征

第三方物流是物流专业化的新型模式, 专业化、社会化的第三方物流的承担者是物流公司。第三方物流公司通常与客户签订较长时间的物流服务合同, 所以, 第三方物流也称为“合同物流”的经营方式。也就是说, 第三方物流公司与客户之间是基于建立一种长期的合作关系, 而不是一次性交易行为。同时, 第三方物流也有“综合物流”的特征, 几乎所有的第三方物流公司所提供的服务范围都超过某个单一功能。换句话说, 该领域的潜在顾客都可以向某一个物流公司购买其所需的全部物流需求或两个和两个以上的服务, 直到满足为止。综合物



流可以接受顾客多种运输服务需求及订货、取货和包装等需求,包括完成递送服务。

一般而言,第三方物流表现出如下特征。

1. 以合同为导向提供一系列服务

第三方物流有别于传统的外协。外协只限于一项或一系列分散的物流功能,如运输公司提供运输服务,仓储公司提供仓储服务等。第三方物流虽然也包括单项服务,但更多的是不限于某项,而是可提供多项甚至全方位的物流服务,它注重的是客户物流体系的整体运作效率及效益。同时,第三方物流都是根据合同条款的要求,提供规定的物流服务,而不是根据客户的临时要求来提供服务。

2. 是个性化、定制化物流服务

第三方物流服务的对象一般都较特殊,且服务延续的时间较长,往往长达几年,这是因为需求方的业务流程不尽相同,而物流、信息流是随价值流流动的,因此第三方物流服务应按照客户的业务流程,提供定制化的服务。从这个角度看,可以说第三方物流企业充当的是具有专业优势和管理经验的专职物流部门。

3. 是与客户建立长期的战略合作伙伴关系

第三方物流企业扮演的是同盟者角色,与客户形成的是相互依赖的市场共生关系,客户通过信息系统对物流全程进行管理和控制,物流服务企业则对客户的长期物流活动承担策划、组织和运作的职能。第三方物流企业的业务涉及客户企业销售计划、库存管理计划、订货计划、生产计划等整个生产经营过程,与客户形成一种战略合作伙伴关系。

4. 以现代信息技术为基础

信息技术的发展是第三方物流出现和发展的必要条件,现代信息技术实现了数据的快速、准确传递,提高了仓库管理、装卸运输、采购订货、配送发运、订单处理的自动化水平,客户可以更方便地使用信息技术与物流企业进行交流和协作,企业间的协调和合作有可能在短时间内迅速完成。为适应第三方物流的职责,企业应尽快立足于以下建设:

- (1) 以客户服务为着眼点,发展、健全高效的网络体系。
- (2) 拥有完善的物流设施,加强对设施的投入。
- (3) 强调信息流管理和货物流同等重要,强化咨询信息管理系统建设。
- (4) IT 的管理能随时随地跟踪货物流向,使货物流动万无一失。
- (5) 拥有一支训练有素、服务至上的专业人才队伍。