



21世纪全国高等院校物流专业创新型应用人才培养规划教材

(第 **2** 版)

# 物流项目管理



周晓晔◎主编

教材预览、申请样书



微信公众号: pup6book



北京大学出版社  
PEKING UNIVERSITY PRESS

21 世纪全国高等院校物流专业创新型应用人才培养规划教材

## 物流项目管理(第 2 版)

主 编 周晓晔

副主编 刘 鹏 李传博

余维田 庞海云

参 编 解秀翊 王 珂 刘 英



北京大学出版社  
PEKING UNIVERSITY PRESS

## 内 容 简 介

本书编写的目的是使学生掌握物流项目管理的基本理论与方法,提高学生运用项目的知识,分析、解决实际物流项目问题的能力。

本书系统、全面地介绍物流项目管理的相关理论和实践的基本内涵及发展过程,共分 10 章,包括物流项目管理概述、物流项目前期策划、物流项目组织与人力资源管理、物流项目计划管理、物流项目进度管理、物流项目质量管理、物流项目的采购与合同管理、物流项目成本管理、物流项目风险管理和物流项目信息管理。

本书可作为普通高等院校本科物流管理、物流工程、电子商务、工商管理等专业的教材,也可作为物流管理人员和物流科研人员的参考用书。

### 图书在版编目(CIP)数据

物流项目管理/周晓晔主编.—2 版.—北京:北京大学出版社,2015.9

(21 世纪全国高等院校物流专业创新型应用人才培养规划教材)

ISBN 978-7-301-26219-1

I. ①物… II. ①周… III. ①物流—物资管理—项目管理—高等学校—教材 IV. ①F252

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 201023 号

- |       |  |
|-------|--|
| 书 名   | 物流项目管理(第 2 版)                          |
| 著作责任者 | 周晓晔 主编                                 |
| 责任编辑  | 刘 丽                                    |
| 标准书号  | ISBN 978-7-301-26219-1                 |
| 出版发行  | 北京大学出版社                                |
| 地 址   | 北京市海淀区成府路 205 号 100871                 |
| 网 址   | http://www.pup.cn 新浪微博:@北京大学出版社        |
| 电子信箱  | pup_6@163.com                          |
| 电 话   | 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62750667 |
| 印 刷 者 | 三河市博文印刷有限公司                            |
| 经 销 者 | 新华书店                                   |
|       | 787 毫米×1092 毫米 16 开本 19.5 印张 453 千字    |
|       | 2011 年 6 月第 1 版                        |
|       | 2015 年 9 月第 2 版 2015 年 9 月第 1 次印刷      |
| 定 价   | 40.00 元                                |

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究

举报电话:010-62752024 电子信箱:fd@pup.pku.edu.cn

图书如有印装质量问题,请与出版部联系,电话:010-62756370

## 第2版前言

本书在修订过程中，遵照教育部质量工程建设的要求，坚持“工程”与“管理”融合的原则。本次修订更换所有章节的案例，全面更新为最新的数据；增加了物流项目的经济评价、不确定性分析，物流项目计划的制订等内容，并对其他章节的部分内容进行了修改。

本书在修订过程中，力求紧贴物流学科的发展趋势，反映现代物流项目管理的最新概念、技术与发展。本书在内容安排上，充分考虑普通高等学校本科教学的特点，把物流项目管理的理论与企业的实际运作情况紧密结合，涉及物流项目活动的各个环节并全面更新相关的案例和数据；在结构安排上，注重理论知识的同时对实际案例进行介绍与分析，每章末配有综合练习题，以便帮助读者理解与掌握相关内容，从而方便复习使用。

本书建议授课总学时为40学时，各章建议分学时见下表。

教学内容	学时数	教学内容	学时数
第1章 物流项目管理概述	2	第6章 物流项目质量管理	3
第2章 物流项目前期策划	4	第7章 物流项目的采购与合同管理	5
第3章 物流项目组织与人力资源管理	4	第8章 物流项目成本管理	4
第4章 物流项目计划管理	5	第9章 物流项目风险管理	5
第5章 物流项目进度管理	5	第10章 物流项目信息管理	3

本书由周晓晔(沈阳工业大学)任主编，刘鹏(沈阳工业大学)、李传博(沈阳工业大学)、余维田(沈阳工业大学)和庞海云(浙江科技学院)任副主编，解秀翊(沈阳医学院)、王珂(沈阳航空航天大学)和刘英(沈阳工业大学)参编。写作具体分工是：周晓晔编写前言，第1~3章；刘鹏编写第4、9章；李传博编写第6、8章；庞海云编写第5章；余维田编写第7、10章；解秀翊、王珂和刘英参加了综合练习的编写与文稿校对工作；周晓晔总纂修改、终审定稿。另外，马小云、王蕾和李凯等研究生也做了大量工作，在此表示衷心的感谢！

本书在编写过程中，直接或间接地参考、借鉴了国内外有关学术论文和著作，特此向有关作者表示衷心感谢！

由于编者水平有限，加之时间仓促，书中难免有不足之处，希望广大读者和同仁斧正。

编者  
2015年6月

## 院校物流专业创新型应用人才培养规划教材

序号	书名	书号	编著者	定价	序号	书名	书号	编著者	定价
1	物流工程	7-301-15045-0	林丽华	30.00	38	企业物流管理	7-301-20818-2	孔继利	45.00
2	现代物流决策技术	7-301-15868-5	王道平	30.00	39	物流项目管理	7-301-20851-9	王道平	30.00
3	物流管理信息系统	7-301-16564-5	杜彦华	33.00	40	供应链管理	7-301-20901-1	王道平	35.00
4	物流信息管理(第2版)	7-301-25632-9	王汉新	48.00	41	现代仓储管理与实务	7-301-21043-7	周兴建	45.00
5	现代物流学	7-301-16662-8	吴健	42.00	42	物流学概论	7-301-21098-7	李创	44.00
6	物流英语	7-301-16807-3	阚功俭	28.00	43	航空物流管理	7-301-21118-2	刘元洪	32.00
7	第三方物流	7-301-16663-5	张旭辉	35.00	44	物流管理实验教程	7-301-21094-9	李晓龙	25.00
8	物流运作管理(第2版)	7-301-26271-9	董千里	38.00	45	物流系统仿真案例	7-301-21072-7	赵宁	25.00
9	采购管理与库存控制	7-301-16921-6	张浩	30.00	46	物流与供应链金融	7-301-21135-9	李向文	30.00
10	物流管理基础	7-301-16906-3	李蔚田	36.00	47	物流信息系统	7-301-20989-9	王道平	28.00
11	供应链管理	7-301-16714-4	曹翠珍	40.00	48	物料学	7-301-17476-0	肖生苓	44.00
12	物流技术装备	7-301-16808-0	于英	38.00	49	智能物流	7-301-22036-8	李蔚田	45.00
13	现代物流信息技术(第2版)	7-301-23848-6	王道平	35.00	50	物流项目管理	7-301-21676-7	张旭辉	38.00
14	现代物流仿真技术	7-301-17571-2	王道平	34.00	51	新物流概论	7-301-22114-3	李向文	34.00
15	物流信息系统应用实例教程	7-301-17581-1	徐琪	32.00	52	物流决策技术	7-301-21965-2	王道平	38.00
16	物流项目招投标管理	7-301-17615-3	孟祥茹	30.00	53	物流系统优化建模与求解	7-301-22115-0	李向文	32.00
17	物流运筹学实用教程	7-301-17610-8	赵丽君	33.00	54	集装箱运输实务	7-301-16644-4	孙家庆	34.00
18	现代物流基础	7-301-17611-5	王侃	37.00	55	库存管理	7-301-22389-5	张旭凤	25.00
19	现代企业物流管理实用教程	7-301-17612-2	乔志强	40.00	56	运输组织学	7-301-22744-2	王小霞	30.00
20	现代物流管理学	7-301-17672-6	丁小龙	42.00	57	物流金融	7-301-22699-5	李蔚田	39.00
21	物流运筹学	7-301-17674-0	郝海	36.00	58	物流系统集成技术	7-301-22800-5	杜彦华	40.00
22	供应链库存管理与控制	7-301-17929-1	王道平	28.00	59	商品学	7-301-23067-1	王海刚	30.00
23	物流信息系统	7-301-18500-1	修桂华	32.00	60	项目采购管理	7-301-23100-5	杨丽	38.00
24	城市物流	7-301-18523-0	张潜	24.00	61	电子商务与现代物流	7-301-23356-6	吴健	48.00
25	营销物流管理	7-301-18658-9	李学工	45.00	62	国际海上运输	7-301-23486-0	张良卫	45.00
26	物流信息技术概论	7-301-18670-1	张磊	28.00	63	物流配送中心规划与设计	7-301-23847-9	孔继利	49.00
27	物流配送中心运作管理	7-301-18671-8	陈虎	40.00	64	运输组织学	7-301-23885-1	孟祥茹	48.00
28	物流项目管理(第2版)	7-301-26219-1	周晓晔	40.00	65	物流管理	7-301-22161-7	张仨举	49.00
29	物流工程与管理	7-301-18960-3	高举红	39.00	66	物流案例分析	7-301-24757-0	吴群	29.00
30	交通运输工程学	7-301-19405-8	于英	43.00	67	现代物流管理	7-301-24627-6	王道平	36.00
31	国际物流管理	7-301-19431-7	柴庆春	40.00	68	配送管理	7-301-24848-5	傅莉萍	48.00
32	商品检验与质量认证	7-301-10563-4	陈红丽	32.00	69	物流管理信息系统	7-301-24940-6	傅莉萍	40.00
33	供应链管理	7-301-19734-9	刘永胜	49.00	70	采购管理	7-301-25207-9	傅莉萍	46.00
34	逆向物流	7-301-19809-4	甘卫华	33.00	71	现代物流管理概论	7-301-25364-9	赵跃华	43.00
35	供应链设计理论与方法	7-301-20018-6	王道平	32.00	72	物联网基础与应用	7-301-25395-3	杨扬	36.00
36	物流管理概论	7-301-20095-7	李传荣	44.00	73	仓储管理	7-301-25760-9	赵小柠	40.00
37	供应链管理	7-301-20094-0	高举红	38.00					

如您有更多教学资源如电子课件、电子样章、习题答案等，请登录北京大学出版社第六事业部官网 [www.pup6.cn](http://www.pup6.cn) 搜索下载。

如您需浏览更多专业教材，请扫下面的二维码，关注北京大学出版社第六事业部官方微信(微信号: pup6book)，随时查询专业教材、浏览教材目录、内容简介等信息，并可在线申请纸质样书用于教学。



感谢您使用我们的教材，欢迎您随时与我们联系，我们将及时做好全方位的服务。联系方式：010-62750667，[dreamliu3742@163.com](mailto:dreamliu3742@163.com)，[pup\\_6@163.com](mailto:pup_6@163.com)，[lihu80@163.com](mailto:lihu80@163.com)，欢迎来电来信。客户服务QQ号：1292552107，欢迎随时咨询。

# 目 录

<b>第 1 章 物流项目管理概述</b> .....	1	2.3.2 物流项目可行性研究的阶段 结构 .....	53
1.1 物流管理 .....	3	2.3.3 物流项目可行性研究报告的 编写 .....	54
1.1.1 物流的概念、基本关系与 分类 .....	3	2.4 物流项目的经济评价 .....	59
1.1.2 物流管理的特征与内容 .....	9	2.4.1 物流项目的财务评价 .....	59
1.1.3 物流与供应链的关系 .....	12	2.4.2 物流项目的国民经济评价 .....	60
1.1.4 物流与供应链管理理论的演变 与发展 .....	15	2.5 物流项目不确定性分析 .....	62
1.2 项目管理 .....	19	2.5.1 物流项目不确定性分析的 意义和方法 .....	63
1.2.1 项目概述 .....	19	2.5.2 盈亏平衡分析 .....	63
1.2.2 项目管理的由来与发展 .....	24	2.5.3 敏感性分析 .....	66
1.2.3 项目管理的概念 .....	27	2.5.4 概率分析 .....	70
1.2.4 项目管理的特点 .....	28	本章小结 .....	72
1.2.5 项目管理的内容 .....	28	综合练习 .....	73
1.3 物流项目及其管理 .....	31	<b>第 3 章 物流项目组织与人力资源管理</b> ...	77
1.3.1 物流项目管理的概念 .....	31	3.1 物流项目组织 .....	79
1.3.2 物流项目的分类 .....	33	3.2 物流项目经理 .....	85
1.3.3 物流项目管理的特殊性 .....	35	3.3 物流项目团队管理 .....	89
本章小结 .....	36	3.3.1 物流项目团队的概念 .....	89
综合练习 .....	37	3.3.2 物流项目团队的组建 .....	90
<b>第 2 章 物流项目前期策划</b> .....	42	3.4 物流项目人力资源管理 .....	92
2.1 物流项目前期策划工作 .....	44	3.4.1 基本概念 .....	92
2.1.1 物流项目前期策划的 主要工作 .....	44	3.4.2 物流项目人力资源管理的 规划 .....	95
2.1.2 物流项目前期策划应该注意的 问题 .....	44	3.4.3 物流项目人力资源的招聘 .....	96
2.2 物流项目识别与构思 .....	46	3.4.4 物流项目人力资源的激励 .....	97
2.2.1 物流项目的识别 .....	46	3.4.5 物流项目人力资源的绩效 评估 .....	98
2.2.2 物流项目的构思 .....	49	3.4.6 物流项目人力资源的培训与 开发 .....	98
2.3 物流项目可行性研究 .....	52	本章小结 .....	99
2.3.1 物流项目可行性研究的 概念 .....	52	综合练习 .....	101



<b>第4章 物流项目计划管理</b> .....	104	6.1.2 物流项目质量管理的概念及 职能 .....	181
4.1 物流项目计划管理概述 .....	107	6.2 物流项目质量规划 .....	186
4.1.1 物流项目目标 .....	107	6.2.1 物流项目质量管理规划 概述 .....	186
4.1.2 物流项目计划概述 .....	111	6.2.2 物流项目质量规划的工具和 技术 .....	188
4.2 物流项目的范围和解构 .....	113	6.2.3 物流项目质量规划的结果 .....	189
4.2.1 物流项目范围规划 .....	113	6.3 物流项目质量保证 .....	189
4.2.2 物流项目分解结构 .....	117	6.3.1 物流项目质量保证的概念与 内容 .....	189
4.3 物流项目计划的制订 .....	121	6.3.2 物流项目质量保证的依据与 方法 .....	191
4.3.1 物流项目计划管理的基本 问题 .....	121	6.4 物流项目质量控制 .....	193
4.3.2 物流项目计划过程 .....	122	6.4.1 物流项目质量控制的概念 .....	193
4.3.2 物流项目计划内容 .....	124	6.4.2 物流项目质量控制的原则 .....	193
本章小结 .....	124	6.4.3 物流项目质量控制的依据、 方法与工具 .....	194
综合练习 .....	126	本章小结 .....	198
<b>第5章 物流项目进度管理</b> .....	130	综合练习 .....	199
5.1 物流项目进度管理概述 .....	131	<b>第7章 物流项目的采购与合同管理</b> .....	202
5.1.1 项目进度管理的含义 .....	131	7.1 物流项目的采购 .....	205
5.1.2 物流项目进度管理的影响 因素 .....	132	7.1.1 采购规划概述 .....	205
5.1.3 物流项目进度管理的内容 .....	133	7.1.2 物流咨询/服务项目采购 .....	206
5.2 物流项目进度计划的编制 .....	136	7.1.3 物流项目货物采购规划 技术 .....	207
5.2.1 进度计划编制的实施步骤 .....	136	7.2 物流项目合同管理概述 .....	208
5.2.2 项目活动的定义 .....	136	7.2.1 物流项目合同管理的概念 .....	208
5.2.3 项目活动的排序 .....	139	7.2.2 物流项目合同管理的特征 .....	208
5.2.4 项目活动时间估计 .....	146	7.2.3 物流项目合同签订的 注意事项 .....	209
5.2.5 项目进度编制 .....	150	7.2.4 物流项目合同终止、解除与 变更的区别 .....	210
5.3 物流项目进度控制 .....	162	7.2.5 物流项目合同纠纷的处理 途径 .....	211
5.3.1 项目进度控制的概念和 过程 .....	162	7.3 物流项目的招投标 .....	212
5.3.2 项目进度控制的依据 .....	163	7.3.1 招投标概述 .....	212
5.3.3 项目进度控制的方法 .....	165	7.3.2 物流项目招标程序与要点 .....	215
5.3.4 项目进度控制的结果 .....	170		
本章小结 .....	170		
综合练习 .....	173		
<b>第6章 物流项目质量管理</b> .....	178		
6.1 物流项目质量管理概述 .....	180		
6.1.1 物流项目质量概述 .....	180		

7.3.3 物流项目投标步骤与要点 .....	218
7.4 物流项目合同过程管理 .....	222
7.4.1 物流项目合同策划 .....	223
7.4.2 物流项目合同签订 .....	224
7.4.3 物流项目合同履行 .....	224
7.4.4 物流项目合同结束 .....	225
本章小结 .....	225
综合练习 .....	226
<b>第 8 章 物流项目成本管理</b> .....	<b>229</b>
8.1 物流项目成本管理概述 .....	231
8.1.1 物流项目成本管理的概念及 构成 .....	231
8.1.2 影响物流项目成本管理的 因素 .....	231
8.2 物流项目资源计划 .....	232
8.2.1 物流项目资源计划的概念 .....	232
8.2.2 物流项目资源计划的依据 .....	233
8.2.3 编制资源计划的工具和 方法 .....	233
8.2.4 物流项目资源计划的结果 .....	236
8.3 物流项目成本估算 .....	236
8.3.1 物流项目成本估算的步骤 .....	237
8.3.2 物流项目成本估算的方法 .....	237
8.3.3 物流项目成本估算的结果 .....	238
8.3.4 物流项目成本的具体估算 .....	238
8.4 物流项目成本预算 .....	239
8.4.1 物流项目成本预算的概念 .....	240
8.4.2 物流项目成本预算的特性 .....	240
8.4.3 物流项目成本预算的内容 .....	240
8.4.4 物流项目成本预算的步骤 .....	241
8.4.5 物流项目成本预算的结果 .....	241
8.5 物流项目成本控制 .....	241
8.5.1 物流项目成本控制的概念 .....	242
8.5.2 物流项目成本控制的流程 .....	242
8.5.3 物流项目成本控制的主要 方法 .....	244
本章小结 .....	245
综合练习 .....	246
<b>第 9 章 物流项目风险管理</b> .....	<b>251</b>
9.1 项目风险管理概述 .....	253
9.1.1 项目风险 .....	254
9.1.2 项目风险管理 .....	256
9.2 物流项目风险识别 .....	259
9.2.1 物流项目风险源 .....	260
9.2.2 物流项目风险识别技术 .....	261
9.3 物流项目风险的评估 .....	265
9.3.1 物流项目风险的定性评估 方法 .....	266
9.3.2 物流项目风险的定量评估 方法 .....	268
9.4 物流项目风险的监督与控制 .....	272
本章小结 .....	275
综合练习 .....	275
<b>第 10 章 物流项目信息管理</b> .....	<b>279</b>
10.1 项目信息管理概述 .....	281
10.1.1 项目信息的概念 .....	281
10.1.2 项目信息管理 .....	283
10.2 物流信息的功能与特征 .....	286
10.2.1 物流信息的功能 .....	286
10.2.2 物流信息的特征 .....	286
10.3 物流信息技术 .....	289
10.3.1 物流信息技术的含义 .....	289
10.3.2 物流信息技术的组成 .....	289
10.3.3 物流信息技术的构成 .....	290
10.3.4 物流信息技术在国内的 应用现状 .....	291
10.3.5 物流信息技术的发展趋势 .....	291
10.4 物流项目信息管理应用示例 .....	293
10.4.1 日本近铁集团公司物流管理 信息系统项目 .....	293
10.4.2 中海物流的核心竞争力 ——物流管理信息系统 .....	296
本章小结 .....	297
综合练习 .....	297
<b>参考文献</b> .....	<b>301</b>



# 第1章 物流项目管理概述

## 【学习目标】

通过本章的学习，了解物流的概念、基本关系与分类，物流管理的特征与内容，物流与供应链的关系和理论演变过程；明确项目及项目管理的概念、特点与内容；掌握物流项目及其管理的概念、分类、特殊性。

## 【学习要求】

知识要点	能力要求	相关知识
物流管理的基本知识	了解物流、物流管理的基本概念； 了解物流与供应链的关系	物流的概念、基本关系与分类； 物流管理的特征与内容； 供应链与供应链管理的关系、物流与供应链的关系及其理论的演变与发展
项目管理的基本知识	掌握项目、项目管理的基本概念； 了解项目管理相关理论的发展	项目的概念、基本特征、生命周期及项目里程碑与可交付成果； 项目管理的发展阶段及其在我国的发展； 项目管理的概念、特点和内容
物流项目及其管理的基本知识	熟练掌握物流项目、物流项目管理的基本理论及其特殊性	物流项目及其管理的概念； 物流项目的分类； 物流项目管理的特殊性



## 新颜物流制造业物流项目管理

### 1. 项目背景

浙江新颜物流(连锁)有限公司是一家在长三角物流业界有一定影响力的第三方物流公司,公司成立于1989年,是杭州回程配载元老企业,主营业务是制造业运输总承包。卡尔公司,上市企业,是国内汽车制动系统行业的龙头企业,生产各种刹车总成,包括盘式制动器总成、鼓式制动器总成、真空助力器轴承等,共100多个系列500多个品种,产品结构及数量极其复杂。2008年以前,卡尔公司都是委托其下属物流公司“卡尔物流”的自有车队负责运输,后来出现成本过高、管理粗糙、效率低下等问题,2009年开始尝试物流外包,浙江新颜物流通过公开招投标成为卡尔公司物流总承包商。

### 2. 项目管理过程

#### 1) 招投标的过程

(1) 组建投标小组。2009年2月,公司接到卡尔公司招标的热情邀请,开始积极做卡尔公司招标工作准备,按照惯例,公司立即召集招投标小组开会讨论。

根据公司招投标原则,首先充分发挥新颜公司团队的集体智慧,集体行使公司的投标权;其次结合卡尔公司情况对国家招投标的法律法规进行研究;同时,充分发挥一线人员的作用,比如业务调度员、驻厂员,对一线行情及客情作出第一时间的反馈;此外,充分收集与卡尔公司相关的企业、产品、市场等各方面的信息,认真细致地研究了卡尔公司的成长经历、产品类型特点、市场状况,以及原有物流服务的状况与问题,掌握卡尔公司招标的组织结构和未来发展趋势,并以此制定卡尔公司的投标策略。

(2) 知客户才能服务于客户。新颜物流在投标时注重与卡尔公司的各个层级全面沟通,深入透彻地理解客户的需求,并欢迎卡尔招标组到新颜公司考察,包括举行座谈会、PPT演示、介绍新颜物流的服务优势、参观办公场地、试用新颜自行开发的软件等活动,同时高层领导互动接见与交流;另外也分析竞标对手的优劣势,掌握他们的投标动向,以己之优势攻敌之劣势,以己之长击敌之短,把握主动、保持领先;又采取了灵活的报价方式和精心设计的投标答辩,这样通过集体的智慧和大家的努力,首次投标获得成功。

随后,公司成立了针对卡尔公司的项目运作组,在各条战线上调精兵强将,根据项目团队成员的特点特长与卡尔公司项目的各种要求实现有效对接。

#### 2) 业务操作

新颜物流的业务操作的口号:“一次物流服务,收获一家客户”,真诚地承诺“追求远利,绝不斩客”。新颜就是要通过每笔每票提供优质低价的服务,把品牌和影响力逐渐渗透到客户所在的每个角落,给客户带去他们现在或者将来需求的物流服务,把控制并降低制造企业全年运输总成本作为公司的责任,比如在市场运价或油价普遍下降的时候,公司会主动为客户降低物流成本;在市场价格有一定幅度提高时,公司依然保持不涨价。同时新颜物流不断通过制度创新降低物流管理成本,通过技术创新降低服务成本,如针对客户要求制定各种操作规范制度,把不断开发升级的最新版信息软件系统应用在卡尔公司,以此来降低运作成本、提升服务水平。

卡尔公司物流项目最困难的时候,就是刚与卡尔公司磨合期的前几个月甚至大半年里,新颜物流在业务操作上出现了很大程度的亏损,但公司没有怨言,重合同、重信用、重承诺,继续履行责任,项目团队成员勤勤恳恳、兢兢业业地努力工作,因为有新颜物流公司长寿文化的指导,公司一直相信生意的得失,不在于一时盈亏,而在于长远与客户共同成长、实现双赢,追求长远利益的最大化。新颜以这样的精诚所至、金石为开的态度,感动客户并赢得客户的好感。

业务操作上,公司以企业长寿文化,以降低物流成本,为卡尔创造价值为指导,将最前沿的项目管理理念与供应链管理的思想融合,创新卡尔公司物流操作模式。新颜物流成立卡尔项目管理部,把资深的项目经理派往一线,在合同期内(一年)驻在卡尔公司,独立操作、独立核算,授权项目经理全权负责执行整个项目的运作。靠前指挥,现场处理各种突发事件和特殊困难。同时从各条战线抽调精兵强将组成项目成员,根据项目特点及工作内容与项目成员的特长有效对接,实现快速感知与响应,缩短沟通的渠道长度,实现沟通途径简洁化、决策快速化,命令执行协同一致。这样,项目成员与卡尔有关部门有效对接,使得他们行动一致、利益协同、项目协同化,以此组合成供应链,可与卡尔同业其他供应链竞争。

与卡尔公司制造业联动物流项目组驻厂具有以下优点。

- (1) 与客户零距离沟通。
- (2) 团队成员全职、更专心服务客户。
- (3) 深入客户组织内,更了解客户需求。
- (4) 靠前指挥、决策迅速。
- (5) 命令执行协同一致,与客户共成长、共发展。
- (6) 驻外更能充分发挥项目团队协作精神和组织凝聚力。
- (7) 项目部独立核算,团队成员利益与项目收益绑定,更激发团队主动性、创造性和积极性。

### 3. 项目互利双赢的增值服务

新颜物流成功运作卡尔物流,是运用顾客价值公式,使顾客价值增加,同时也为公司带来更大的效益。顾客价值公式为:顾客价值=顾客总价值-顾客总成本。其中,顾客总价值包括产品价值、服务价值、人员价值、形象价值等;顾客总成本包括货币成本、时间成本、体力成本、精神成本等。总之,卡尔价值=卡尔总价值(产品价值、服务价值、人员价值、形象价值)-卡尔总成本(货币成本、时间成本、体力成本、精神成本),结果是非常理想的,新颜与卡尔继续签约,使卡尔价值增加,为新颜也带来效益,这是供应链合作双方的胜利和双赢的美好结局。

资料来源: <http://wenku.baidu.com/view/a596214dc850ad02de80413b.html>.

问题:该案例给我们哪些启示?

物流行业是我国的新兴产业,物流项目更是时时刻刻渗透于物流管理工作之中,伴随着物流业的发展而发展。物流项目既包括物流“硬件”设施的建设(如物流配送中心、自动化仓库、物流管理信息系统等),又包括物流“软件”规划与咨询项目(如企业物流产品、转制方案研究和国家或区域物流发展战略等)。因此,物流项目的开发不仅直接影响物流业的生存和发展,更直接关系到国民经济和综合国力的发展。

## 1.1 物流管理

### 1.1.1 物流的概念、基本关系与分类

#### 1. 物流的概念

“物流”一词最早出现于美国。一般认为,物流活动是由配送与后勤管理演变形成的。1918年第一次世界大战时,英国犹尼利弗的商人哈姆勋爵成立了一个“及时送货股份有限公司”,其宗旨是在全国范围内及时地把商品送到批发商、零售商和用户手中。该事件被认为是物流活动最早的文献记录。

近几十年来,随着经济全球化、信息化、一体化,物流的内涵及物流活动的内容也不



断地发展,由狭义的物流(Physical Distribution)发展为广义的物流(Logistics),物流的概念更为宽广、连贯,更具整体性。

目前,国内外对物流的定义很多,以下是国外关于现代物流的一些相关理解和解释。

(1) 将物流定义为一种商业活动。这种活动主要包括转移活动及与之相关的支持活动,转移活动包括空间、时间的转移,如仓储与库存、包装与分类等;而运费管理、订单跟踪等则属于支持活动。

(2) 将物流定义为物流渠道(Physical Channel)和交易渠道(Transaction Channel)的二维活动的统一,如图 1.1 所示。

(3) 物流管理是一个演变的过程,主要包括 3 个阶段:第一阶段为 20 世纪六七十年代的实物配送功能性管理;第二阶段为 20 世纪 80 年代的企业内部的物流功能的集成;第三阶段为 20 世纪 90 年代的企业之间的物流外部的集成。

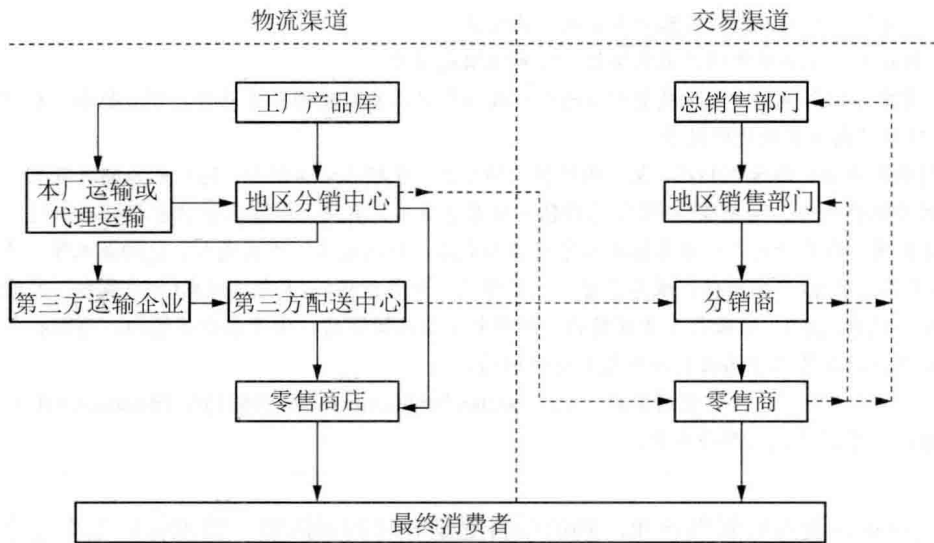


图 1.1 物流渠道与交易渠道

20 世纪 80 年代,“物流”一词进入我国。我国国家标准《物流术语》(GB/T 18354—2006)将物流定义为:物品从供应地向接受地的实体流动过程。根据实际需要,对运输、仓储、装卸、搬运、包装、流通加工、配送、信息处理等基本功能实施有机结合。

2001 年 3 月,国家经济贸易委员会提出的《关于加快我国现代物流发展的若干意见》中对现代物流的定义是:现代物流泛指原材料、产成品从起点至终点伴随相关信息有效流动的全过程。现代物流将运输、仓储、装卸、加工、整理、配送与信息等方面有机结合,形成完整的供应链,为用户提供多功能、一体化的综合性服务。

虽然各国对物流概念的表述不同,但都包含了以下 6 个方面的基本内容。

- (1) 物流的生产目的是满足消费者的需求,或全面实现某一个战略、目标或任务。
- (2) 物流是一个空间上的物理性移动过程,存在一个起点和一个终点,并且从起点到终点的物理性移动过程包括装卸、运输、供应、仓储、采购等几个基本环节。
- (3) 物流过程中移动的主体是货物及与之相关的信息。
- (4) 物流是一种管理活动,必须对其进行恰当的计划、实施与控制,以确保物流过程

中各个环节功能的最优化和有效性。

- (5) 物流管理的分析方法是将一个企业乃至一个供应链作为有机整体来研究。
- (6) 加强物流管理是对企业或供应链进行整体优化。

## 2. 物流的基本关系

### 1) 物流与流通

流通是连接生产和消费的纽带，流通状况制约着生产的规模、范围和发展速度。流通是国民经济现代化的支柱，没有现代化的流通就没有现代化的物流，就没有国民经济现代化。

流通活动的内容如图 1.2 所示，包含商流、物流、资金流和信息流。其中资金流是在所有权更迭的交易过程中发生的，从属于商流；信息流则分别从属于商流和物流。所以流通实际上是由商流和物流组成的。

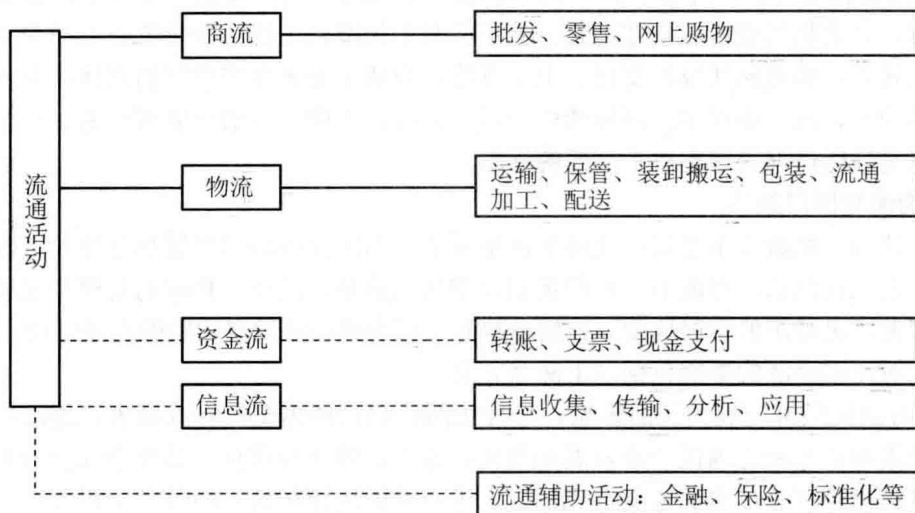


图 1.2 流通活动框架结构

流通过程要解决两方面问题：一是要解决产成品从生产者所有转变为用户所有时所有权的更迭问题；二是要解决对象物从生产地转移到使用地以实现其使用价值的问题，也就是实现物的流通过程。前者称为商流，后者称为物流。

(1) 商流。对象物所有权转移的活动称为商流。在商流中的物资也称为商品，商流活动一般称为贸易或交易。商流研究的是商品交换的全过程，具体包括市场需求预测，计划、分配与供应，货源组织、订货、采购调拨、销售等，其中既包括贸易决策，也包括具体业务及财务处理。

(2) 物流。物流是指实物从供应方向需求方的转移，这种转移既要通过运输或搬运来解决空间位置的变化问题，又要通过储存保管来调节双方在实践中节奏方面的差别。物流活动和加工活动不同，物流活动不创造“物”的性质效用，而是缩短了供给方与需求方在空间维和时间维的距离，创造了空间价值和时间价值，在社会活动中起着不可缺少的作用。

(3) 商流和物流的关系。商流和物流是流通的组成部分，二者关系密切，相辅相成。一般在商流发生之后，即所有权转移达成交易之后，货物必然要根据新货主的需求进行转



移,这就导致相应的物流活动出现。只有在流通的局部环节,商流和物流才可能独立发生。一般而言,商流和物流总是相伴而生的。物流是商流的物质基础,商流是物流的先导,二者相辅相成,密切配合,缺一不可,二者构成了流通过程。

## 2) 物流与生产

任何生产系统都是为了实现社会对某种产品的需求而形成的,而加工活动和物流活动是构成生产系统的两大支柱。物流对生产系统的重要影响主要包括以下几个方面。

(1) 物流为生产的连续性提供了保障。原材料的供应、半成品在加工点之间的流转、成品的运出都离不开物流,只有依赖物流系统才能不间断地进行生产。

(2) 物流费用在生产成本中往往占有很大比重,物流系统的改善能带来难以预料的效益,物流也被人们称为“第三利润源”“企业脚下的金矿”,这就表明,生产系统必须向物流要效益才能改变自身的发展条件。

(3) 物流状况对生产环境和生产秩序起着决定性的作用。在生产空间中,加工点处于固定位置,只要加工设备能正常运转,就不会对系统产生干扰;而物流在生产空间中始终处于运动状态,物流路线纵横交错、上下升降,形成了遍布生产空间的立体动态网络,如果物流活动不正常,将对生产环境造成严重的影响。因此,有的企业家认为,一个企业的物流状况是最能体现其管理水平高低的标志。

## 3) 物流与国民经济

一般认为,物流需求是国民经济的派生需求,与国民经济的发展息息相关,既随着国民经济的增长而增长,也随着国民经济的负增长而萧条。此外,物流的规模与发展速度也直接制约着国民经济的发展速度。该结论得到了国内外经济发展实践的充分证明。

物流对国民经济的影响包括以下两个方面。

(1) 对国民经济发展的正面影响。这种正面影响具体体现在物流规模、速度、效率与质量直接影响甚至决定国民经济发展的规模、速度、效率与质量。从整个社会来看,物流成本也是国民经济总成本的重要组成部分,进而对国民经济运行绩效产生重大影响。一般来说,经济发展水平越高,全社会的物流管理水平也就越高、越有效,全社会的物流成本占 GDP 的比重也就越低,从而意味着物流活动所消费的资源也就越少,国民经济运行绩效也就越高;反之亦然。

从世界范围来看,不同国家的物流成本占 GDP 的比重不尽相同,即发达国家的物流成本占 GDP 的比重低于发展中国家;同一国家或地区在不同时期其物流成本占 GDP 的比重不同,即随着经济发展水平的提高,物流成本占 GDP 的比重不断下降。

(2) 对国民经济发展的负面影响。这种负面影响具体体现在物流产生了交通拥挤及噪声等环境污染。随着物流规模的扩大、物流服务水平的提高,特别是准时、快捷式物流方式的普及,物流对交通、环境等的负面影响日益增大,不仅是经济上的“黑暗大陆”,而且也是环境上的“黑暗大陆”。人们不仅十分关注物流的经济功能,而且更关心物流的环境效应。因此,重视物流、改善物流不仅是出于经营与经济方面的考虑,更是出于环境保护与可持续发展的需要。

## 4) 物流与国际贸易

物流与国际贸易是相互依存、相互促进的。伴随国际贸易的发生,国际商品、服务的空间流动也就必然发生,从而形成国与国之间的物流活动,即国际物流。显然,国际物流



随着国际贸易的发生而发生，并随着国际贸易的发展而发展，进而成为影响和制约国际贸易进一步发展的的重要因素。也就是说，国际贸易是国际物流发生的前提，没有国际贸易就不会有国与国之间的物流。因此，国际贸易的规模与结构决定国际物流的规模与结构，国际物流的速度、效率与质量将直接影响国际贸易的规模与效益。

### 3. 物流的分类

物流活动遍布社会经济各个领域。各个领域的物流虽然基本要素都存在且相同，但由于物流对象不同，物流目的不同，物流范围、范畴也不同，形成了不同类型的物流。目前，在分类标准方面并没有统一的看法。综合已有论述，本书对物流作出以下分类。

#### 1) 宏观物流与微观物流

根据观察物流的角度不同，可将物流划分为宏观物流和微观物流。

(1) 宏观物流是指从社会再生产总体角度认识和研究的物流活动。这种物流活动的参与者是构成社会再生产总体的大产业、大集团。宏观物流也就是研究社会再生产总体物流，研究产业或集团的物流活动和物流行为。

(2) 与之相对应的微观物流包括消费者、生产者企业所从事的实际的、具体的物流活动，也包括在整个物流活动中的一个局部、一个环节的具体物流活动，在一个小地域空间发生的具体的物流活动也属于微观物流。微观物流更贴近具体企业的物流。

#### 2) 社会物流与企业物流

根据物流所涉及社会主体范围的不同，可将物流分为社会物流和企业物流。

(1) 社会物流属于宏观范畴，是指超越一家一户的、以一个社会为范畴、以面向社会为目的的物流。这种社会性很强的物流往往由专门的物流承担人来承担。社会物流的范畴是社会经济大领域。社会物流研究在生产过程中随之发生的物流活动，研究国民经济中的物流活动，研究如何形成服务于社会、面向社会又在社会环境中运行的物流活动，研究社会中物流体系的结构和运行情况，因此具有宏观性和广泛性。社会物流包括设备制造、运输、仓储、装饰包装、配送和信息服务等，公共物流和第三方物流贯穿其中。

(2) 企业物流是指企业这一特定社会主体的物流活动，是从企业的角度研究与之有关的物流活动，是具体的、微观的物流活动。企业物流包括供应物流、生产物流、销售物流、回收物流和废弃物物流。社会主体范围不同的物流分类如图 1.3 所示。

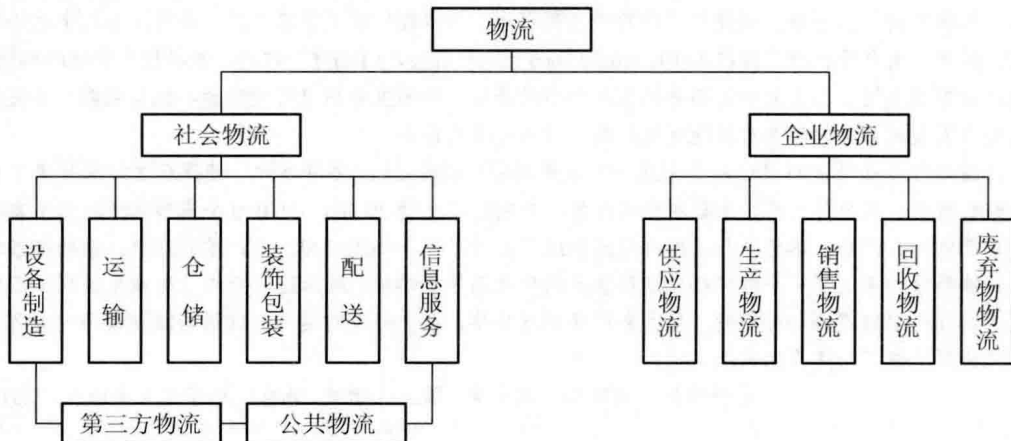


图 1.3 社会主体范围不同的物流分类



### 3) 国际物流与区域物流

根据物流所涉及空间的不同,可将物流划分为国际物流和区域物流。

(1) 国际物流是现代物流系统中发展很快、规模最大的一个物流领域。由于近几十年国际贸易的急剧扩大,尤其是近年来互联网、电子商务的发展、全球经济一体化进程的加快,国际物流得到了突飞猛进的发展。

(2) 相对于国际物流而言,一个国家范围内的物流、一个城市的物流、一个经济区域的物流都是区域物流。区域物流关注的重点是国内物流和城市物流。

### 4) 自有物流、第三方物流与第四方物流

根据物流与企业所属关系的不同,可将物流划分为自有物流、第三方物流和第四方物流。

(1) 自有物流也称直接物流,是指生产或销售企业自己组建物流配送公司。

(2) 第三方物流(Third Party Logistics, 3PL 或 TPL)是指由物流的第一方发货人和第二方收货人之外的第三方专业物流企业来完成企业物流活动的物流运作方式,因其有助于服务对象降低库存、减少成本而被广为推崇,它通过与第一方发货人或第二方收货人合作来提供专业化的物流服务;它不拥有商品,不参与商品买卖,而是为顾客提供以合同为约束、以结盟为基础的系列化、个性化、信息化的物流代理服务。

(3) 第四方物流(Fourth Party Logistics, 4PL)是指企业货主为解决后勤管理问题、降低成本而用外购方式给予第三方物流的下游延伸部分,它扮演着承担、分享协作的作用。第四方物流负责传统的第三方物流之外的职责,即功能整合,并分担了更多的操作职责。它专注于供应链的整合,强调分享资源。因此,成功的第四方物流组织是在分享风险与回报的原则下成立的,该组织经常以客户与第四方物流组织合资的形式出现。



#### 阅读案例 1-1

### 第三方物流作用凸显

美国瑞德专业物流公司是一家第三方物流公司,也是世界上著名的第三方物流公司之一。其一直为美国通用汽车的萨顿工厂提供物流服务,使双方都取得良好的效益。萨顿集中精力于汽车制造;而瑞德管理萨顿的物流事务。瑞德与萨顿的供应商联系,将零部件运到萨顿工厂,再将成品汽车运给经销商。萨顿使用电子数据交换技术(Electronic Data Interchange, EDI)进行订购,并将信息发送给瑞德。瑞德从分布在美国、加拿大和墨西哥的300个不同的供应商那里分别进行适时的小批量采购,并使用特别的决策支持系统软件来有效地规划路线,使运输成本最小。

美国瑞德专业物流公司还与一家床垫制造商西蒙斯(Simmons)公司合作,使得后者彻底改变了自己的经营模式。在合作之前,西蒙斯公司在每一个制造厂存储20 000~50 000个床垫来适时满足客户的订单要求;合作后,瑞德在西蒙斯公司的制造厂安排了一个物流经理。当订单到达时,该物流经理使用特殊的软件来设计一个把床垫发送给客户的优化顺序和路线,随后这一物流计划被发送到工厂的制造部,在那里按照确切的数量、款式和顺序制造床垫,并全部及时送达。通过与瑞德公司的合作,西蒙斯公司降低了对库存的需求。

资料来源:周晓晔,柴伟莉.第三方物流.北京:电子工业出版社,2010.



### 5) 逆向物流与绿色物流

为了缓解全球经济急速发展所带来的环境恶化及能源浪费,出现了将环境考虑到物流活动中来的新型的物流,即逆向物流和绿色物流。

(1) 逆向物流(Remove Logistics)是指为了重新获得产品的使用价值或正确处置废弃产品,将原材料、半成品、制成品等从产品的消费点一端(包括最终用户和供应链上客户)返回产品的来源点一端(生产地或供应地)的过程。在逆向物流中,被回收的物品经过处理和修整达到完好后也可以返回到正向物流中的任何环节上,并可重新融入正向物流。

(2) 绿色物流(Green Logistics)是指在物流过程中抑制物流对环境造成伤害的同时,实现物流环境的净化,使物流资源得到最充分的利用。其目标是将环境管理融入物流业的各个系统,加强对物流业中保管、运输、包装、装卸搬运、流通加工等各个作业环节的环境管理和监督,有效遏止物流业发展造成的环境污染和能源浪费。

## 1.1.2 物流管理的特征与内容

物流管理,是指在社会生产过程中,根据物质资料实体流动的规律,应用管理学的基本原理和科学方法,对物流活动进行计划、组织、指挥、协调、控制和监督,使各项物流活动实现最佳的协调与配合,从而降低物流成本,提高物流效率和经济效益。

### 1. 物流管理的特征

“物流”一词从 Physical Distribution 发展到 Logistics 的一个重要变革,是将物流活动从被动、从属的职能活动上升到企业经营战略的一个重要组成部分,因而要求将物流活动作为一个系统整体加以管理和运行,也就是说,物流本身的概念已经从对活动的概述和总结上升到管理学的层次。具体来说,现代物流管理的特征表现在以下几个方面。

#### 1) 现代物流管理以实现顾客满意为第一目标

现代物流是基于企业经营战略,从顾客服务目标的设定开始,进而追求顾客服务的差别化战略(图 1.4)。在现代物流中,顾客服务的设定优先于其他各项活动,并且为了使物流顾客服务能有效地开展,在物流体系的基本建设上要求具备和完善物流中心、信息系统、作业系统和组织构成等条件,即在决策物流的重要资源、时间、物流品质、备货、信息等物流服务质量时,不仅从供给的角度来考虑,而且在了解竞争对手的战略基础上努力提高顾客满意度。

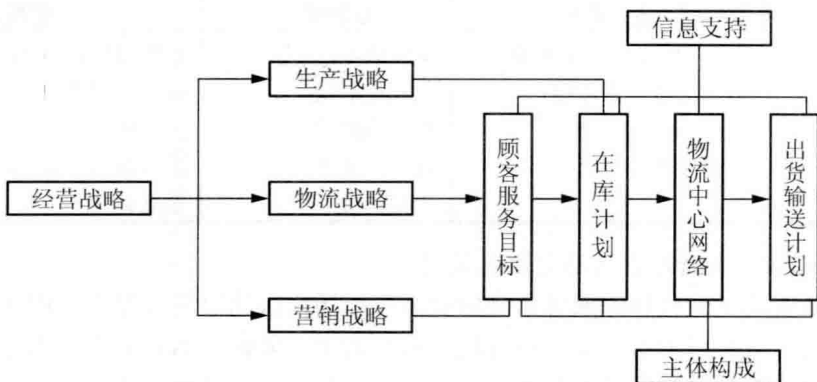


图 1.4 现代物流的概念图