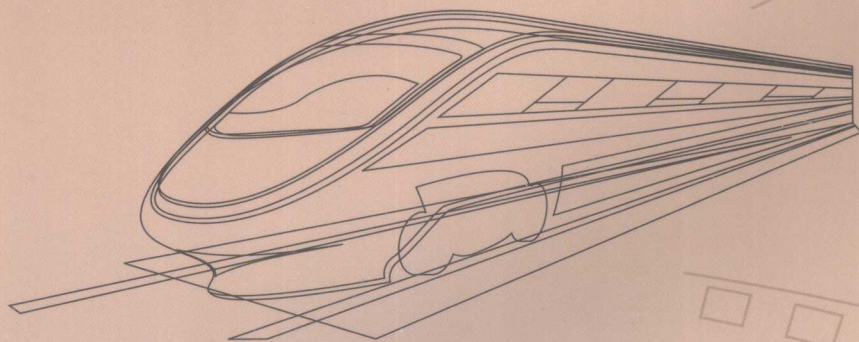




普通高等教育“十一五”规划教材
高等院校物流类教材系列

廖素娟 主编

第三方物流管理 案例与习题集



科学出版社

www.sciencep.com

普通高等教育“十一五”规划教材

高等院校物流类教材系列

第三方物流管理 案例与习题集

廖素娟 主 编

刘常宝 杜作阳 副主编

科学出版社

北 京

内 容 简 介

本书是《第三方物流管理(含案例与习题集)》的配套案例与习题集。

本书共分 11 章, 内容包括与主教材对应的案例分析与习题。

本书可作为普通高等院校物流管理、工商企业管理、市场营销、电子商务等专业的教材, 也可供高职高专、成人高等教育、自学考试学生以及企业物流管理人员、物资供销管理人员和相关专业人士参考, 还可作为我国物流企业和其他企事业单位从事物流工作的在职人员的培训用书。

图书在版编目(CIP)数据

第三方物流管理案例与习题集/廖素娟主编. —北京: 科学出版社, 2009

(普通高等教育“十一五”规划教材·高等院校物流类教材系列)

ISBN 978-7-03-024618-9

I. 第… II. 廖… III. 物流-物资管理-高等学校-教学参考资料
IV.F252

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 079765 号

责任编辑: 任锋娟 丁 波 / 责任校对: 赵 燕

责任印制: 吕春珉 / 封面设计: 东方人华平面设计室

科学出版社 出版

北京东黄城根北街 16 号

邮政编码: 100717

<http://www.sciencep.com>

铭浩彩色印装有限公司 印刷

科学出版社发行

各地新华书店经销

*

2009 年 8 月第 一 版

开本: 787×1092 1/16

2009 年 8 月第一次印刷

印张: 5 1/2

印数: 1—3 000

字数: 500 000

定价: 38.00 元 (全二册)

(如有印装质量问题, 我社负责调换<路通>)

销售部电话 010-62134988 编辑部电话 010-62135741 (HF02)

版权所有, 侵权必究

举报电话: 010-64030229; 010-64034315; 13501151303

高等院校物流类教材系列

编 委 会

主 任

李严锋 (教育部高等学校物流类专业教学指导委员会委员, 云南财经大学商学院院长, 教授)

副主任 (按照姓氏笔画排序)

白世贞 (哈尔滨商业大学物流学院院长, 教授)

汪洪章 (复旦大学外国文学研究所副所长, 教授)

肖生苓 (东北林业大学工程技术学院副院长, 教授)

秦成德 (中国法学会信息法学研究会理事, 西安邮电学院教授)

梁 军 (宁波工程学院经济与管理学院副院长, 教授)

委 员 (按照姓氏笔画排序)

王 刚	王晓博	冉文学	乔志强	任淑霞
刘 莉	刘泽海	刘胜春	刘常宝	吕西萍
孙 军	许恒勤	宋志兰	张 敏	张玉斌
张晓云	李 岩	李相林	杨中昭	杨浩雄
沈 欣	陈金山	郑志成	姜方桃	赵泉午
赵益平	徐鸿竹	秦峰华	彭东华	谢红燕
鲍爱武	廖素娟	潘尤兴	薛景梅	霍 红

前 言

本书是为了配合《第三方物流管理（含案例与习题集）》一书在教师教学和学生学习中的需要而编写的。本书中有众多案例和习题，可以供教师根据教学需要自由选用，也可供学生把握知识要点、巩固学习效果之用。

参加本书编写的有廖素娟、刘常宝、杜作阳、孟捷、王娜和张寒珍。

本书共二册，定价 38.00 元，其中，《第三方物流管理（含案例与习题集）》定价 28.00 元，《第三方物流管理案例与习题集》定价 10.00 元。

希望本书能为中国第三方物流的发展做出一份贡献，但是由于编者水平有限，书中不妥之处在所难免，敬请广大读者批评指正。

廖素娟

2009 年 6 月

于华南师范大学

目 录

第一章 第三方物流概述	1
第二章 第三方物流的发展战略与服务战略	5
第三章 第三方物流项目投标与合同管理	10
第四章 第三方物流客户服务与需求管理	14
第五章 第三方物流运输服务管理	19
第六章 第三方物流仓储服务管理	26
第七章 第三方物流配送服务管理	30
第八章 第三方物流装卸搬运服务管理	41
第九章 第三方物流增值服务管理	46
第十章 第三方物流服务系统的设计与信息管理	58
第十一章 第三方物流质量管理	69

第一章

第三方物流概述

案例1 合理搭配客户，实现季节性互补效益

一家上海的民营物流公司在市区配送方面很有优势，一开始他们的客户都是大型的食品企业，这些企业都有一个特点，天气热的季节，食品销售进入淡季，而随着天气转凉，销售量逐渐回升，因此，物流活动也有明显的季节性，考虑到在天热时物流服务能力的闲置，该物流企业意识到应该选择一些在夏天进入销售旺季的产品，在经过市场调研后，他们确定了啤酒和饮料企业作为营销的主攻方向。由于这些啤酒和饮料企业正在为这种季节性波动造成的成本和管理问题发愁，双方一拍即合，很快签订了合同。

经过客户的合理搭配，该物流公司实现了全年物流业务量的相对稳定，取得了明显的经济效益。

（资料来源：郝聚民，2002，第三方物流，成都：四川人民出版社，第16页）

思考题：这家物流公司如何进行客户运作整合？这种运作整合有什么价值？

案例简评

第三方物流整合运作所产生的规模经济效益是递增的，如果运作得好，将导致竞争优势及更大的客户基础。这家民营物流公司将大型的食品企业与啤酒和饮料企业的物流业务整合，使得全年物流业务量相对稳定，取得了明显的经济效益。



案例2 冠生园集团物流外包

冠生园集团是国内唯一一家拥有“冠生园”、“大白兔”两个中国驰名商标的老字号食品集团。集团生产大白兔奶糖、蜂制品系列、酒、冷冻微波食品、面制品等食品，总计达到了2000多个品种，其中糖果销售额近4亿元人民币。近几年市场需求增大了，但运输配送跟不上。集团拥有的货运车辆近100辆，要承担上海市3000多家大小超市和门店的配送，还有北京、太原、深圳等地的货物运输。淡季运力空放，旺季忙不过来，每年维持车队运行的成本费用就达上百万元。

产品规格品种多、市场辐射面大，靠自己配送运输成本高、浪费大。为此，2002年初，冠生园集团下属合资企业达能饼干公司率先做出探索，将公司产品配送运输全部交给第三方物流。物流外包以后，不仅配送准时、准点，而且费用要比自己做节省许多。达能公司把节约下来的资金投入到了开发新产品与改进包装上，使企业的业务又上了一个新台阶。为此，集团销售部门专门组织各企业到达能公司去学习，决定在集团系统推广它们的做法。经过选择比较，集团委托上海虹鑫物流有限公司作为第三方物流机构，搞门对门的物流配送。

上海虹鑫物流有限公司与冠生园集团签约后，通过集约化配送，极大地提高了效率。每天一早，他们在计算机上输入冠生园相关的配送数据，制定出货最佳搭配装车作业图，安排准时、合理的车流路线。货物不管多少，就是两三箱也送。此外按照签约要求，遇到货物损坏，按规定赔偿。一次，整整一车糖果在运往河北途中翻入河中，物流公司掏出5万元，将掉入河中损耗的糖果全部“买下”作赔。

据统计，冠生园集团自委托第三方物流以来，产品的流通速度加快，原来铁路运输发往北京的商品途中需要7天，现在上海虹鑫物流有限公司运输只需2~3天，而且实行的是门对门的配送服务。由于第三方物流配送及时周到、保质保量，使商品的流通速度加快，集团的销售额有了较大的增长。此外，更重要的是，能使企业从非生产性的后道工序，即包装、运输中解脱出来，集中精力开发新产品、提高产品质量、改进包装。

（资料来源：宋扬，2006，第三方物流模式与运作，北京：中国物资出版社，第41~42页）

思考题：结合冠生园集团从物流外包中得到的好处分析工商企业物流外包的意义以及第三方物流需求的来源和决策。



案例简评

①冠生园集团自委托上海虹鑫物流有限公司以来,产品的流通速度加快,实行的是门对门的配送服务,销售额有了较大增长,更重要的是能使企业从非生产性的后道工序,即包装、运输中解脱出来,集中精力开发新产品、提高产品质量、改进包装。这充分说明,物流外包有利于工商企业集中核心业务,培育核心竞争力;有利于企业充分利用外部资源,提升企业形象,提高整体竞争实力;有利于企业节省物流费用,降低成本,取得成本竞争优势;有利于企业分散经营风险,提高市场的反应能力。②并不是所有的物流需求都是第三方物流需求。第三方物流需求包括除第三方物流企业以外的其他机构和个人无法靠自营物流来实现的当前或潜在的物流服务需求,主要来源于工商企业。

习 题

一、单项选择题

1. 第三方物流的特征不包括()。
A. 成本最低化 B. 功能专业化 C. 服务个性化 D. 信息网络化
2. 以下()是属于第三方物流利益的来源。
A. 作业利益 B. 成本利益 C. 销售利益 D. 超额利益
3. 第三方物流比较成本优势来源不包括()。
A. 规模效益 B. 系统协调 C. 工作人员水平 D. 专业化
4. 我国的第三方物流企业主要来源于()。
A. 运输业 B. 仓储企业
C. 港口码头、铁路编组站和火车站、汽车站、航空货运站等
D. 以上都是

二、多项选择题

1. 供应链是指产品的生产和流通过程中所涉及的()、生产企业、()以及其他用户等所组成的网络体系。
A. 原材料供应商 B. 零售商 C. 批发商 D. 最终用户
2. 第三方物流有关系契约化、()的特征。
A. 服务个性化 B. 管理系统化 C. 信息网络化 D. 运输最优化



3. 第三方物流的负面效应包括 ()。
 - A. 货主带来的负面效应
 - B. 使用第三方物流所固有的负面效应
 - C. 通过正确的决策可以避免的负面效应
 - D. 消费者原因带来的负面效应
4. 第三方物流企业根据其服务内容和对象的多少, 可以分为 ()。
 - A. 针对少数客户提供低集成度物流服务的第三方物流
 - B. 同时为较多的客户提供低集成度物流服务的第三方物流企业
 - C. 针对较少的客户提供高集成度物流服务的第三方物流企业
 - D. 同时为较多的客户提供高集成度物流服务的第三方物流企业
5. 第三方物流运作要考虑 ()。
 - A. 发展客户运作
 - B. 与客户运作整合
 - C. 第三方物流服务供应商的横向或者纵向整合
 - D. 提高物流运作效率

三、判断题

1. 第三方物流是指由物资提供者自己承担向物资需求者送货, 以实现物资空间转移的过程。 ()
2. 第三物流为客户提供“物流作业”改进利益属于作业利益。 ()
3. 物流系统总成本包括显性和隐性成本, 隐性成本指订单处理与信息服务等方面。 ()
4. 一般来说, 第三方物流比自营物流具有比较成本优势。 ()
5. 第三方物流可能带来服务质量的降低和成本的提高。 ()

四、名词解释题

第三方物流 第三方物流的管理利益 单向型物流企业

五、简答题

1. 企业物流外包的形式有哪几种?
2. 简述第三方物流对社会进步的作用。
3. 第三方物流企业根据其服务内容和对象的多少可以分为哪几类?

六、论述题

试述第三方物流与一般物流的区别。

第二章

第三方物流的发展战略与服务战略

案例 中铁快运的发展战略规划

一、战略指导思想

中铁现代物流科技股份有限公司未来发展应秉承如下指导思想:

- 1) 一个中心, 即现代物流枢纽中心。
- 2) 两个平台, 即物流运作平台和物流信息平台。
- 3) 三次飞跃, 即全程物流→协同物流→智能物流。
- 4) 打造国内乃至世界一流的第三方物流供应商。

二、发展目标

到 2006 年, 中铁现代物流发展的总体目标是:

- 1) 初步建成整合珠江三角洲、长江三角洲、渤海湾, 面向全国和全球、国际国内双向物流整合和海陆空物流相结合的国际化现代物流网络。
- 2) 建成功能健全的物流信息平台 and 物流运输平台。
- 3) 大力发展信息化、自动化、网络化、智能化的第三方物流, 建成以第三方物流服务为主体的现代物流网络服务体系。
- 4) 以战略合作伙伴的身份, 成为多家著名企业的主要物流服务商, 第三方物流营业额占物流市场的份额比重排位进入前 10 名。

三、战略设计思路

依据供应链理论, 按照发展时间的顺序, 中铁现代物流在不同的发展阶段, 可以采取以下三种不同的业务模式。



1. 模式一：全程物流

这种模式适合中铁现代物流的起步阶段，其目的就是为了提高员工的服务素质和物流知识以及信息技术的水平，切实提高仓储和运输设备、工具的现代化程度，加强各子公司在局部地区的业务合作意识，树立中铁良好的品牌形象。需采取的经营措施是：

1) 做好产业结构调整，突出符合自身实际的重点客户群，为其提供具有鲜明特色的物流服务。

2) 加强各分公司的市场开发和货运代理的业务能力，并对各自物流市场状况及其发展动向有更深刻、清晰的了解。

3) 以仓库为中心，扩大业务范围，开拓加工、分拣、包装、配送业务。

4) 加快公司内部的信息技术建设，最终组成物流平台网络。

2. 模式二：协同物流

在经历了全程物流发展阶段后，要侧重与合作企业建立良好的协作关系。这一阶段需采取的经营措施包括以下内容：

1) 发展自己的优势项目，培养自己的核心竞争力。

2) 开发整个供应链的电子商务解决方案，提供一体化的物流服务。

3) 通过并购物流行业的优秀资产，不断扩充物流网络。

4) 树立中铁在物流网络中的核心枢纽地位。

5) 打破铁路运输的局限，开展多式联运，努力发展国际运输。

3. 模式三：智能物流

这是第三方物流企业发展的最高阶段，公司建立高效、先进的电子商务平台，并能够处理好合作伙伴之间的关系。这一阶段需采取的经营措施包括：

1) 为客户提供个性化、定制化的服务。

2) 建立敏捷、柔性、精细化的反应机制。

3) 与客户建立战略合作伙伴关系。

四、业务运作设计

中铁现代物流在战略层确立了业务发展模式后，在作业执行层次必须掌握能够提升企业核心竞争力的、行之有效的运作模式。

1. 方案一：建立多式联运平台

多式联运可以把传统运输方式下相互独立的海、陆、空的各个运输手段按照科学、合理的流程组织起来，从而使客户获得最佳的运输路线、最短的运输时间、最高的运输效率、最安全的运输保障和最低的运输成本，形成一种有效利用资源、保护环境的“绿色”服务体系，完全符合物流发展的大方向。



中铁现代物流本身具有众多的仓储结点,铁路线路四通八达,从事物流的基础设施良好,这为多式联运平台提供了一个稳定的基础。同时,在整个供应链管理中,公司必须确立自己的物流枢纽中心地位。而在供应链的末端,联合公路和邮政开发末端服务,并在条件许可的情况下,联合海运、空运中有实力的物流企业,共同发展物流业务。

2. 方案二:推进区域物流枢纽

大多数物流公司选择区域物流作为进入物流市场的切入点,占领区域物流市场,确立优势地位。在选择发展区域性物流的重点区域时,要着重考虑中心的资源最优化、功能最大化、服务专业化。其中,服务专业化包含两方面:一方面是服务功能或内容的专业化,比如,在仓库服务中,有普通仓库、冷冻仓库、危险品仓库、保税仓库等;另一方面是行业的专业化或服务对象的专业化,也就是物流企业面向某一行业或者某种类型的企业开展物流服务,即行业物流。

鉴于国内地区之间经济发展的不平衡,在现阶段,将物流市场的重点放在经济发达地区、物流基础设施较为完善、物流技术较为先进的地区,率先发展区域性的物流市场,成为某些产品的物流集散和配送中心。当地必须具备良好的发展物流的软硬件条件,并且是该地区的政治、经济与文化中心,可以通过信息网络组成物流网络,为区域间信息交换提供便利条件。

3. 方案三:专注行业物流

从目前国内第三方物流发展的历史看,多数物流公司都是从行业物流起家的,中铁现代物流要超越目前行业物流公司的做法,采用系统方法来进行供应链管理,从而达到整体效益的提高。开展行业物流要做到服务功能多样化和经营规模化。结合前面的分析,针对中铁物流的现状和可利用的外部资源,中铁现代物流可以重点发展的行业物流包括汽车物流、供应物流、家电物流、医药物流等。

五、中铁现代物流在三个业务发展阶段的运作方式

根据以上对三种方案的分析,中铁现代物流的三个业务发展模式应采取不同的运作方式,如下表所示。

中铁现代物流三个阶段应采取的运作模式

业务模式	运作模式
阶段一:全程物流	行业物流+区域物流
阶段二:协同物流	多式联运+行业物流
阶段三:智能物流	多式联运+行业物流+电子物流网络

(资料来源:郑克俊,2007.第三方物流,北京:科学出版社,第61~63页)

思考题:从中铁快运的发展战略规划中分析第三方物流发展战略的内容和要求。



案例简评

第三方物流企业的发展战略由五大基本要素构成,即战略指导思想、战略目标、战略重点、战略阶段和战略对策。一般来说,第三方物流企业发展战略包括八个部分,即市场细分、目标市场、SWOT分析、市场定位、竞争优势、经营要素组合、目标成果和战略行动。中铁快运在其发展战略规划中,明确了战略指导思想、发展目标、战略设计思路、业务运作设计和运作方式,在五个重要层次上规划自己的发展战略。

习 题

一、单项选择题

1. 第三方物流发展战略规划的原则是()。
A. 模糊的战略规划思路和战略规划要具有可操作性
B. 清晰的战略规划思路和战略规划要具有可操作性
C. 清晰的战略规划思路和战略规划要具有可衡量性
D. 模糊的战略规划思路和战略规划要具有可衡量性
2. ()是第三方物流企业制定经营战略应遵循的原则和方针,是整个战略的灵魂。
A. 战略指导思想 B. 战略目标 C. 战略重点 D. 战略对策
3. 第三方物流企业发展()是指第三方物流企业在长远发展过程中的奋斗目标,是未来企业经营预期达到的总体水平。
A. 战略指导思想 B. 战略目标 C. 战略重点 D. 战略对策
4. 第三方物流企业()是指为实现企业发展战略目标而采取的具体措施和手段,其内容与战略指导思想和战略目标内容基本一致。
A. 战略指导思想 B. 战略目标 C. 战略重点 D. 战略对策
5. 制定战略的最终结果就是()。
A. 评价战略规划 B. 划分战略阶段
C. 编写一份战略计划书 D. 实施物流战略

二、多项选择题

1. 第三方物流服务战略策划的动因有()。
A. 物流需求高度化发展的动因 B. 物流企业间竞争加剧的动因

- ### 三、判断题

- #### 四、名词解释题

五、简答题

- ## 六、论述题

- 9

第三章

第三方物流项目投标与合同管理

案例 1 第三方物流项目设计过程案例

某第三方物流公司与某汽车制造商洽谈物流服务项目的设计过程如下:

第一步,某汽车制造公司(G)和某第三方物流服务公司(L)达成物流项目的目标。

第二步,G公司与L公司共同为设计提供基本信息。包括制造数据、零部件数据、包装信息、生产率数据、成本数据。

第三步,G公司与L公司确认数据,并对用于设计过程的特殊变量达成共识。

第四步,L公司的管理层根据上述数据与信息,用L公司的资源设计出几套方案。

第五步,G公司与L公司审阅设计,并根据要求作出修改。例如,收货路线、收货顺序、时间计划(起始时间)、按公里计算的运费和运行距离、装货规则、货物堆放规则、现场外的存储需要、排序与计量、货架回收问题。

第六步,L公司作出下列系统报告:挂车图、线路计划、设备使用表等。

第七步,G公司与L公司对最初可选的物流设计进行评估,在生产控制、物流和采购方面得到认可。

第八步,L公司投A资源进行物流设计。主要包括拖挂车、栏杆、司机安书、人员安排、购买服务等。

第九步,L公司作出详细的作业计划。主要包括每一条线路的计划、交接计划、原材料物流与销售物流的集运中心标准工作程序、标准转轨工作计划、挂车提供计划。

第十步,L公司提供各种方案的价格比较,包括资金需求。

第十一步,L公司获得G公司最后的认可,作出实施的时间计划。

第十二步,L公司通知所有参与物流系统实施的部门,组成工作组。

(资料来源:郑克俊,2007.第三方物流.北京:科学出版社,第143~144页)

**案例简评**

第三方物流服务项目实施方案的一般设计过程分为 12 个步骤，某第三方物流服务公司（L）正是按照这 12 个步骤来实施物流服务项目的设计的。

案例 2 中储物流与美的西安公司物流服务合同纠纷及解决办法

2004 年 5 月 1 日中储物流与美的公司签订了仓储保管合同在随后的实际执行中，由于天气、税务、仓库面积等原因困扰着双方的合作。仓储合同签订后，美的公司开始进行紧张的备货。由于该年气温升高，空调器的销售状态良好，在中储物流出现了严重的爆仓现象，美的公司租用的 5 号仓库中的 6000 平方米已经不能满足要求，过道上堆满了货物，层高超高现象十分严重。为了解决问题，美的公司紧急同中储物流进行商议，由于只是短期内使用，中储物流无法满足其要求，若再租赁其他仓库，管理和短途搬运成本都显得难以承受。从仓储企业角度出发，需对空仓率严格限制，总不能让仓库都空闲而留给只有 3 个月销售时间的美的公司预备。美的公司经过通盘考虑后，决定通过给予仓库其他客户一定的补偿，而使用他们的面积。

随后，新的问题又出现。美的公司要求中储物流接生产批次采用先进先出法进行出库作业，但由于仓库面积有限，不能将不同批次货物分开储存，后进的货物堆积在先进的货物上，结果直接影响了销售计划的完成。

在双方的合作中，还出现了发票问题。在原合同中约定中储物流开具正式发票，但是在税务机关进行审计时，要求属于房屋租赁性质的企业须开具房屋租赁发票。而作为物流公司的中储物流无法开具，因为其业务已超出了单纯的租赁关系，并且租赁业发票要增加 12% 的房产税，由谁来承担，对于利润微薄的仓储业来讲，这是一个很难解决的问题。鉴于仓储业的经营范围既包括房屋租赁的性质，又超出了租赁业的范畴，所以，最后中储物流与美的公司经过协商各自承担一半的税金。

（资料来源：郑克俊，2007. 第三方物流. 北京：科学出版社，第 262~263 页）

案例简评

以上关于仓储面积、发货批次、票据核算的纠纷在实际工作中可能会经常发生，所以我们应当找到办法来规避纠纷发生的可能。对仓储面积问题，在签订合同时可以按照销售数量测算扩容的仓储容量，在合同中加以约定，如 5~7 月扩容 2000 平方米，物流企业必须满足此条件，考虑其他时间仓库空置，扩容价格可上浮 20%。对发货批次问题，可约定美的公司派专人审核，出库时认真核对批次，在仓库的储位管理上精打细算，使各批次之间留有一定的识别位置。关于发票事宜，完全是在签订合同时没有财务部门的审核造成的，所以，再次签合同时，必须考虑到财务部门的权利，避免在合同执行时发生不愉快的事。