

物流经营:第三方物流如何深入采购和生产物流运作 PDF转换
可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/169/2021_2022__E7_89_A9_E6_B5_81_E7_BB_8F_E8_c31_169768.htm 由于各种原因，目前中国多数的物流公司，包括具有外资背景的物流公司，都将业务的重点放在物流网络的培育上，包括通过投资或合作的方式，在全国的重点城市营建仓储设施，并围绕着仓储设施去整合运输资源。如：宝供、新科安达、马士基等发展全国业务的公司，以及一些区域性的物流公司：大众物流、熙可物流、虹鑫物流等。这类公司的普遍特征是依托自有或长期包租的仓储、运输设施，通过简单的单据操作，执行客户或合作伙伴的仓储和配送指令，业务多集中在销售物流方面，以产品的仓储和配送为主。真正能够介入企业的全面供应链管理，尤其是生产物流管理的第三方物流公司，在中国还是凤毛麟角。其中主要的原因有三个：第一，由于涉及企业的核心商业机密，很多企业，特别是国内的企业还不习惯于将生产物流和采购物流外包出去；第二，国内多数第三方物流公司的业务发展都局限于简单的仓储和运输管理，缺乏对整个供应链管理的理解和实际操作经验，尤其缺乏经验丰富的从事过跨国公司供应链管理的人才；第三，多数第三方物流公司在同客户结成长期合作伙伴，并投入相当的资金以完善专用仓储设施和信息系统方面，缺乏前瞻性和果断性。除了以上三个主要的原因，客户原有的物流管理人员的安置、核心的物流业务流程的优化和重组等难题也是阻碍第三方物流公司更加深入的参与客户的供应链管理，尤其是其中的生产物流和采购物流管理环节的因素。因为介入客户的生产 and 物

料采购环节的难度较高，使得国内多数物流公司，包括具有外资背景的物流公司，不得不在销售物流的相对狭窄的市场上，通过竞相压低运输和仓储的价格，以及对仓库和车辆等硬件资源的盲目投资等手段，进行恶性竞争。在美国和欧洲的一些发达国家，企业同第三方物流公司已结成了较为紧密的合作关系，相当多的物流公司介入了企业的生产和物料采购等业务环节。例如，Ryder物流公司同Whirlpool（惠尔浦）签订的合同周期为5年的物流服务项目，服务内容涵盖了采购物流和生产物流的模式设计和运作管理，目标是减少物流成本、改进信息管理以及优化生产所需物料的备货时间等。另一个典型的例子是通用汽车公司为了有效的管理采购供应以及生产物料的及时备货，而与潘斯科物流公司签订了采购物流和生产物流的外包协议。目前国内的少数具备管理实力的物流公司，已经开始尝试将第三方物流服务深入到生产企业的生产物流管理环节，以期开辟出一个更为广阔的第三方物流服务的市场，给客户提供更多附加值。其中，比较典型的一个例子是中国物流公司同沈阳某汽车制造公司之间的合作。该企业是一家新型的汽车生产企业，其战略目标，是在未来510年时间，发展为国内重要的汽车生产集团，年销量达到40万至45万台。自2002年8月份开始，企业产品已正式推向了市场，面对快速增长的生产量和因此产生的复杂而庞大的零部件采购、生产物料的备货和配送上线，以及产品售后服务所需的全国性的维修配件的配送。企业在生产物料的管理中主要存在不少问题：1、不具备设施完善的物料存储中心 2、没有完备的物料管理信息系统 3、库存的分类管理没有实施 4、没有同生产计划紧密结合的JIT生产线的物料供应线 5

、企业缺乏专业而经验丰富的生产物流管理团队 为了有效的支持生产、集中企业资源，管理层经过认真的比较和筛选，中国物流公司最终被确定为其唯一的物流服务供应商，介入其生产流通环节的物流管理。中国物流公司在对需求进行仔细分析后，确定了围绕着供应链上的库存控制、客户服务水平（配送及时性和准确性）这两个重点，提供全面的第三方物流服务的工作思路。在整个项目的准备和执行过程中，中国物流着重进行了以下几个方面的工作，通过周密的策划和严格的管理措施，保证了企业的顺利生产。

1. 资源准备 中国物流很快完成了仓库的选址，其中售后服务配送中心面积近4000平米、距汽车制造厂仅3公里的路程；生产配送中心面积5000平米，距生产基地5公里。由于汽车配件对于仓库环境的严格要求，为确保客户的产品在储存的过程中不发生质量的问题，中国物流进行投资对原有仓库进行了大规模的改造。根据汽车物流的操作流程将仓库划分为不同的功能区，使用环氧树脂对全部仓库进行了地面硬化防尘处理；并在仓库内建立了多层立体货架和轻型检料架，使仓库的利用率到达最高。通过对整个标准操作流程（SOP）的了解和与客户的详细的沟通，中国物流公司的专业IT人员完成了对原有大型物流系统的客户化改造，使该系统完全能满足汽车物流对大容量的库存信息的及时、准确的要求。通过系统对库位库存的跟踪，中国物流公司真正意义上达到了汽车配件先进先出的操作要求，使客户的库存控制达到最优化。

2. 库存管理和JIT配送管理 中国物流主要通过对库存状态的实时监控，以及对销售和生产需求的深入分析，进行库存的计划和管理。中国物流主要是通过与企业汽车生产部门合作，围绕生产计

划所产生的物料需求分解，结合现有库存及在途库存情况，制订JIT的采购计划。同时，对库存结构进行了分析，按照物料的价值、供应周期、物料的物理性质、使用频率等多种因素，将库存分成A、B、C三类，分别给予不同程度的关注。在整个库存管理的过程中，中国物流充分利用的成熟的物流管理信息系统，进行信息的实时查询和分析，为库存的决策提供了有力的支持。

3.项目管理 中国物流公司委派了一名项目经理，并且由营运总监亲自进行支持，很快组建了专门的项目小组，并制定出了严密、完善的项目计划及时间表。项目小组的主要职责是充分的了解和分析该公司对物流服务的需求，制定出中国物流的服务战略，包括必需的硬件（仓储和运输设施）配置、同企业现有信息系统相兼容的物流管理信息系统、相应的人力资源，包括管理团队和操作工人的配置。根据该企业的实际情况，项目小组建议组建了一个运作团队，以负责今后日常的物流服务管理。该运作团队由多名来自于大型物流公司的、具有丰富的物流运作经验及良好的客户服务意识的人员所组成，并在较短的时间内完成了运作体系的建立及团队的磨合。

4.客户服务水平的管理 中国物流在为客户提供第三方物流服务的过程中，自始至终把满足内部和外部客户的需求放在首要的位置去考虑。制定了一系列的客户服务标准及考核方法。主要体现在以下三个方面：一、采购定单处理。根据客户的采购计划，借助IT系统，在1小时内完成收货计划，包括：仓位安排、收货人员安排、设备调配等工作，并通知客户及供应方。二、配送定单的处理。中国物流平均每天对生产线提供15次以上（约16500件配件）的及时配送（JIT）；保证在收到生产物料配送指令的3小时

内，完成库内拣货、拆包装、组配专用器具、装车和配送上线等所有工作。对于紧急的生产拉动，中国物流能够在收到指令后30分钟内完成配送发运。

三、库存信息共享。

中国物流提供完善的IT管理服务系统，客户可以通过网络查询所有配件的库存及使用情况。以上所列举的国内外有关第三方物流公司同客户之间进行深入的合作，尤其是将服务延伸到客户供应链的核心部分。在这些项目中，我们可以看到，第三方物流公司更加充分的利用了其自身在专业领域的知识和经验优势，作为客户的战略合作伙伴，其功能早已不再局限于简单的执行客户的仓储和运输指令，而是从各个层面上帮助客户完成从物流战略策划、资源整合、管理体系建立、流程优化、人员培训、计划管理等一体化的物流功能。可以预见，这样的一种服务模式，将代表了第三方物流服务的发展趋势，即作为客户的供应链中的一个重要的参与者，扮演了一个物流服务的整合者，甚至是策划者的角色，与客户乃至整个供应链中上下游的相关企业，如客户的供应商和购买者之间，结成更加紧密的合作关系，通过所有参与者都认可的标准化业务流程的运用，以及相互之间的信任的建立，真正融入供应链的管理中。

100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com