

物流师综合辅导：第三方物流操作流程？物流师资格考试
PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/514/2021_2022__E7_89_A9_E6_B5_81_E5_B8_88_E7_c31_514812.htm 1. 引言 第三方物流

(Third party logistics , TPL) , 也称为“第三方物流” , 是指由供方与需方以外的物流企业提供物流服务的业务模式[1]。由于市场全球化、企业注重核心竞争力以及信息技术和电子商务的发展 , 促进了第三方物流产业的快速发展。根据2003年第三方物流调查研究报告 , 第三方物流处于市场生命周期的成长期或成熟期 , 欧洲目前应用第三方物流服务的比例约为79% , 北美70% , 亚太地区58% , 且其需求仍在逐年增长[2]。第三方物流服务提供商是一个独立的经济实体 , 拥有可靠的物流网络和信息系统 , 对物流运作进行全程管理和控制 , 具有高效率的物流专业化能力 , 为外部客户提供仓储管理、运输管理以及增值物流服务 , 能为客户创造价值 , 改善运作效率和客户服务 , 增强客户企业的核心竞争能力。工商企业选择第三方物流服务提供商 , 期待成本节省、生产能力改进、运作效率提高以及客户服务改善。在采购第三方物流服务过程中 , 企业根据规范的采购流程 , 能够降低外包过程中的交易成本 , 增强服务采购的规范性和可信度水平 , 从而选择合适的第三方物流服务提供商。 2. 第三方物流服务采购流程 第三方物流服务采购流程的五个步骤分别是 : 界定物流需求 ; 制定物流需求建议书 ; 选择提供商 ; 实施第三方物流服务 ; 管理关系和绩效评估。 2.1 界定物流需求 明确采购服务的范围和要求是第三方物流服务采购成功运作的前提条件。服务需求的界定主要包括以下四个方面的内容 : (1

) 职能描述界定。对需要采购的服务职能进行界定，如运输、仓储或增值服务等。(2) 活动描述界定。明确第三方物流服务供应流程，即怎样提供服务。(3) 服务水平界定。确定物流服务水平，如交付的一致性、订货提前期、货损货差等。(4) 能力界定。依据企业物流需求确定提供商的服务能力，即第三方物流企业是否具备提供运输、仓储以及增值服务等满足企业物流需求的能力[3]。通过对服务需求的界定，企业在选择提供商时才更具针对性。由于物流服务涉及到公司的采购、生产、营销等众多部门，在职能上存在相互交叉，所以在界定需求时，需要公司各相关部门的共同参与，在企业高层领导的支持下，组成由各部门成员参加的采购决策团队。

2.2 制定物流需求建议书

企业提出采购第三方物流服务要达到的目标，如绩效目标、成本目标等。根据目标，设立选择第三方物流服务提供商的标准，包括价格、响应时间、运作管理结构、高层管理的有效性、质量保护体系、信息技术系统、财务稳定性、对不可预见环境的反应等。通过制定标准，从而确立适合企业的第三方物流服务提供商的范围，一般可设置为Top10，即适合企业的前10家服务提供商，也可根据实际情况增加或减少可供选择的提供商数目。根据界定的服务需求、设立的目标和选择标准，制定物流需求建议书(Request for proposal, RFP)。该建议书是详细描述企业物流服务需求，并将需求传达给服务提供商征询解决方案的文档，最终它将成为物流服务合同的一部分，可以方便每个提供商完整地了解采购方的需求。物流需求建议书一般包括企业的基本介绍，如组织结构、顾客信息传递需求、项目描述、产品流程、交易信息以及电脑系统信息等；也包括

企业对物流服务需求的建议要求，如仓库位置、运输路线、运输规模等。

2.3 选择提供商 调查研究适合企业的前10家服务提供商，了解提供商的专长和特性，重点调查以下四个方面：

- 第三方物流企业是否具有与企业近似的价值观目标；
- 是否具有适时更新的信息技术系统；
- 是否具有稳定可靠的核心管理；
- 是否具有建立长期合作关系的共同意愿。

其中，合作双方企业文化以及管理理念是否接近对物流提供商的选择尤其重要，相似的企业文化和管理理念有利于合作双方的沟通和学习，提高组织技能以及运作水平。通过公开招标及交互选择进一步筛选提供商，缩小目标至2-3家，企业将物流需求建议书递交给这些提供商，并要求各提供商提交物流解决方案；在比较各物流解决方案的基础上，选择最合适的第三方物流服务提供商。由于第三方物流对采购方和提供方均涉及相当程度的经营风险，为了保护各自的利益，减少风险，双方必须认真协商合作过程中的权利和义务，详细描述服务的项目、服务水平、报酬、组织及过程，例如绩效目标、奖惩机制以及风险分摊方式等，议定出对双方均有利的服务合同。

2.4 合同执行和控制 在服务实施过程中，企业应和提供商联合监督核查合同的执行，提供商也应及时反馈服务实施过程中出现的问题。如果因一些未预期因素的影响而需修订原合同条款，例如修订仓库布设、改变交付日期等，双方仍应充分沟通，协作解决问题，排除不利因素，否则在采购方看来无所谓的改变，可能会给提供方带来很大的损失；同样，提供方要求改变也会使采购方面临很大的困难。执行中的沟通可以成为联系采购企业与服务提供商的纽带，扩大双方的接触面，推进双方合作。

2.5 关系管理和绩效评估

企业应用第三方物流服务，减轻了企业物流工作的负荷，但企业仍需谨慎监控提供商的工作，以确保及时发现和解决问题，并建立信息沟通机制，共享信息，保证服务的稳定性，提高服务的可靠性和服务质量，降低运作成本，使物流的持续改进流程得以达成，双方关系得以强化。在关系管理中，建立团队式联合任务小组是有效的管理方法。在企业与提供商之间经常进行有关成本、作业计划、质量控制信息的交流与沟通，双方的有关人员共同商讨解决供应过程中遇到的各种问题，建立良好的合作气氛，增加系统灵活性和应变能力，维护和改善双方合作关系。企业应设定绩效评估系统来评估第三方物流服务提供商的绩效。绩效评估系统一般由两部分组成：定性评估和定量评估。定性评估主要包括服务的可靠性、及时性、便利性、订货间隔期、柔性、财务稳定性等；定量评估主要包括服务的价格、响应时间等[2]。企业制定程序化、标准化和规范化的提供商评价标准，对提供商进行多层次、多渠道和全方位的绩效评估，为提供商绩效评价和激励的实现提供依据。通过评估，如果第三方物流服务提供商不仅很好地满足了企业的需求，不断改进了服务质量和运作效率，而且与企业实现了密切的合作，并成为企业经营中不可分割的组成部分，则企业可考虑与之建立长期的合作伙伴关系。否则，在合同期满经过沟通后可以考虑是否更换合作伙伴的问题。

3. 实例分析

美国宝洁公司是世界最大的日用消费品生产企业。1992年，宝洁公司进入中国市场，并在广东地区建立了大型生产基地。对于刚刚进入中国市场的宝洁公司，产品能否及时、快速地运送到全国各地是其能否迅速抢占中国市场的重要环节。宝洁公司为了节省运输成本，在公

路运输之外，寻求铁路解决方案，具有运输物流服务需求。作为日用产品生产商，宝洁公司的物流需求对响应时间、服务可靠性以及质量保护体系具有很高的要求。根据物流需求和服务要求，进入宝洁公司视野的物流企业主要有两类：占据物流行业主导地位的企业和民营储运企业。经过调查评估，宝洁公司认为当时国有物流企业业务单一，要么只管仓库储存，要么只负责联系铁路运输，而且储存的仓库设备落后，质量保护体系不完善，运输中信息技术落后，员工缺乏服务意识，响应时间和服务可靠性得不到保证。于是，宝洁公司把目光投向了民营储运企业。在筛选第三方物流企业时，宝洁公司发现宝供承包铁路货运转运站，以“”的经营特色，提供“”的服务。于是，宝洁公司将物流需求建议书提交给宝供，对宝供的物流能力和服务水平进行试探性考察。围绕着宝洁公司的物流需求，宝供设计了业务流程和发展方向，制定严格的流程管理制度，对宝洁公司产品“”，达到了宝洁公司的要求，同时宝供长期良好合作的愿望以及认真负责的合作态度，受到了宝洁公司的欢迎，使得宝供顺利通过了考察。宝洁公司最终选择了宝供作为自己的合作伙伴，双方签订了铁路运输的总代理合同，开始了正式的合作。在实施第三方物流服务过程中，宝供针对宝洁公司的物流需求，建立遍布全国的物流运作网络，为宝洁公司提供全过程的增值服务，在运输过程中保证货物按照同样的操作方法、模式和标准来操作，将货物运送到目的地后，由受过专门统一培训的宝供储运的员工进行接货、卸货、运货，为宝洁公司提供门到门的“”服务，并按照严格的GMP质量管理标准和SOP运作管理程序，将宝洁公司

的产品快速、准确、及时地送到全国各地的销售网点。双方的初步合作取得了相当好的成效，宝供帮助宝洁公司在一年内节省成本达600万美元，宝洁公司高质量高标准的物流需求也极大提高了宝供的服务水平。随着宝洁公司在中国业务的增长，仓库存储需求大幅度增加，宝供良好的运作绩效得到了宝洁公司的认同，进一步外包其仓储业务给宝供。针对宝洁公司的物流需求，宝供规划设计和实施物流管理系统，优化业务流程，整合物流供应链，以“模式满足宝洁公司的个性化需求，提高物流的可靠性，降低物流总成本。在双方合作关系推动下，宝供建立高水准的信息技术系统以帮助管理和提供全面有效的信息平台，实现仓储、运输等关键物流信息的实时网上跟踪，实现与宝洁公司电子数据的无缝衔接，使宝洁公司和宝供作业流程与信息有效整合，从而使物流更加高效化、合理化、系统化。宝供严格和高质量的物流服务，极大地降低了宝洁公司的物流成本，缩短订单周期和运输时间，提高了宝洁公司的客户服务水平；而宝洁公司促使宝供的物流服务水平不断提升，成为当今国内领先的第三方物流企业。宝洁公司针对自身需求选择宝供作为第三方物流服务提供商，开展了合作伙伴关系，在这种合作模式下，实现了“的目标。在物流市场需求日益增长和国际国内激烈的市场竞争环境下，宝洁公司应用第三方物流的成功，将为中国工商企业采购第三方物流服务、选择物流服务提供商树立标杆。

4. 结束语

第三方物流企业能降低物流成本，缩短订单周期和运输时间，改善客户响应能力；也能为客户创造价值。工商企业选择合适的第三方物流服务提供商，首先需要准确界定自身的物流需求，然后选择能够满足企业

需求和目标的提供商，最后对提供商进行关系管理和绩效评估。企业应用第三方物流在改善服务绩效的同时，能显著降低物流总成本。百考试题收集整理"#F8F8F8" 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