

物流案例分析：Case公司零部件供应物流运作物流师资格考试 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/518/2021\\_2022\\_\\_E7\\_89\\_A9\\_E6\\_B5\\_81\\_E6\\_A1\\_88\\_E4\\_c31\\_518079.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/518/2021_2022__E7_89_A9_E6_B5_81_E6_A1_88_E4_c31_518079.htm)

一、Case公司物流外包的背景情况 Case公司是一家在全球市场运作的美国农用和建筑设备制造商。年营业额达50亿美元。为了更好的满足客户对其产品的交货更快、产品更好和价格更便宜的需求，凯斯公司于1993年7月宣布将开始一次大规模的供应链一体化的重整，与它的供应商和客户一起研究削减成本，减少流动资金需求，大幅度降低存货水平和缩短订货周期的办法。凯斯公司实际上已经事先已经聘请了Booz Allen & Hamilton咨询公司的专家对公司的资产配置和所有的运营程序进行了仔细的检查。咨询公司认为Case公司除了在资源配置和生产制造方面还有改进的余地以外，最主要的问题是公司的物流运作“支离破碎”。公司管理层看到了一个可以促进公司在全球市场增长的重要的机会，那就是要大大的缩短订货周期和消除多达20亿美元的成品和备件的库存。凯斯公司认为，分销是供应链管理过程中最难的一部分，但也是绝对必要的部分。凯斯公司认为“物流是黏合剂，一体化的物流管理使得公司可以用信息来取代库存。”凯斯公司一年要处理85万票货。零部件从750多个供应商那里流入凯斯公司在北美的8个制造厂。成品和备件则运往全世界4100多个经销商和16个仓库。所有这些货运过程的可靠性和可见性，以及与有关方面的联系，不仅对凯斯公司，而且对供应链其它成员包括供应商，制造商和客户都是至关重要的。凯斯公司认为：“要实现全球市场的增长，物流是关键能力所在。”

二、Case公司

的物流外包决策 凯斯公司进行大规模的物流运作改革的举动引起物流和运输界的关注和积极响应。凯斯公司最后决定把自己的所有的物流运作外包给3家第三方物流服务供应商。虽然这3家物流服务公司在某些方面也存在竞争，但他们在物流服务方面也确实是各有所长。结合在一起，实际上就为凯斯公司提供了全球分销的专家系统。与凯斯公司建立战略联盟的第三方物流服务公司有：飞驰公司（Fritz Cos.），一家知名的国际货代公司。该公司被指定为供应链一体化整合的牵头单位，负责开发用于联系供应链成员企业的电子数据交换系统和相关的设备。此外，该公司将负责管理所有的国际货运业务。施耐得物流公司（SLI）。一家很有名的卡车运输承运人。负责凯斯公司所有的陆上运输任务。GATX物流公司，一个第三方仓储物流公司。主要负责管理凯斯公司的仓库和制造支持中心的零部件和备件的流动。实际上，该公司在1991年就开始为凯斯公司提供服务，负责运作管理凯斯公司的一处物料接收中心（RMC），接收供应商送来的零部件。大约有60%的物料必须重新包装并打上凯斯公司的标记。这些零部件从物料接收中心运往凯斯公司的9个零部件仓库。实际上在这此战略调整之前，该公司已经接管了凯斯公司的5个仓库的运营管理。虽然凯斯公司把日常的物流运营管理交给了第三方物流服务公司，但是，它的物流和供应链管理外包项目领导小组仍然牢牢的控制住货主的作业表现。并负责管理3个第三方物流服务公司和其它供应商的联接。凯斯公司的供应链管理联盟通过3条途径把部分整合成一个物流伙伴。在战略的层次上，凯斯公司与第三方物流服务公司共同商量为保证实现双方已经商定的物流服务绩效考核要求所必须

提供的资源。在战术层次上，第三方物流服务公司派住凯斯公司总部的全职总经理每个星期与凯斯公司的项目领导小组会议一次。第三条途径就是物流服务合同条款规定了满足绩效考核标准的第三方物流服务公司将获得激励，而不是仅仅向凯斯公司收取货运管理费。每个第三方物流服务公司都在凯斯公司的总部和其它有业务的分支机构中派驻全职经理。此外，第三方物流服务公司还可以为自己所负责的物流运作雇人，但是只能处理凯斯公司的业务。

### 三、第三方物流服务公司的具体分工

飞驰公司的具体任务包括海运和空运，报关，退税，货物保险，仓储，打包，板条包装，分包，制单和信息管理等。在EDI系统全部投入运行后，飞驰公司需要30个全职员工来运行凯斯公司的信息系统，还需要相当于45个全职员工的人员来处理凯斯公司系统的内部事务。SLI公司虽然负责凯斯公司的陆上运输，但是实际上必需密切关注存货控制、精心管理供应商向装配厂的送货、工厂之间的运输和把所有的产品发给经销商。此外，SLI公司还要与凯斯公司一起研究JIT供应问题并制定实施计划。为此，要与凯斯公司的供应商一起安排配送时序，一起改进包装。SLI公司还要做一些前期工作以便将来为凯斯公司管理在欧洲的运输。GATX公司已经在靠近凯斯公司的拖拉机和变速箱制造厂的附近设立了一个物料支持中心。所有回运到拖拉机厂的生产用物料全部由该中心接收和储存，然后根据程序安排向工厂配送。有些物料在交叉货台上与仓库的存货组合后再运往工厂。物料一般是在晚上分拣和编组，然后运到工厂的7个配送点。在配送开始以后，拖车回到物料支持中心并把垫木和可周转的容器带回来。然后开始白天的配送。事实上，3个第三方物流

服务公司也在积极的加强协作。比如，施耐得公司有一个经理在GATX公司管理的物料支持中心现场办公。飞驰公司与GATX公司一起管理运作零部件仓库的出口工作。GATX公司负责货物包装，飞驰公司负责制单。如果一票货物正好能够装满一个集装箱，GATX公司就会在工厂装货。如果集装箱装不满，飞驰公司就会主动用其它客户的货物来拼箱。

四、Case公司对3PLs公司的选择 凯斯公司的管理层知道物流运作控制的是运动中的零部件和成品。公司曾经计划整合货运业务和管理物流活动并弄清楚总成本构成，但这种运动遍布全世界，仅靠凯斯公司自己所拥有的内部资源是远远不够的，必须从公司外部购买物流服务。于是，董事会设定了聘请第三方物流服务供应商的基本要求：第三方物流服务供应商必须提供一个信息系统，使得凯斯公司能够看到它在全世界运动的物料和产品。选择第三方物流服务公司的工作用了6个多月时间。最初入围的第三方物流公司有26个。凯斯公司向这些公司说明了整合全球物流运作的意向。同时要求这些公司提供详细的业务和财务信息。凯斯公司对第三方物流服务公司的选择主要是考察他们的组织结构，运营规模，财务状况，和客户基础。还要考察潜在的物流成本的节约水平和具体的物流服务运作能力。因为凯斯公司希望与选中的物流服务供应商发展长期的伙伴关系，所以物流公司的企业文化与凯斯公司的企业文化是否能够较好的融合也是非常重要的。在选择第三方物流服务供应的过程中，凯斯公司还试图决定哪个物流服务供应商有最好的基础，可以帮助凯斯公司实施JIT物流战略。最后，凯斯公司仅会考虑那些确实具有运作象自己公司这么大规模的物流服务经验的第三方物流公司。

第一轮下来，凯斯公司的目标范围缩小到8——9个候选物流公司。随后就是对投标人进行走访。包括去办公室，也包括去投标人在北美和欧洲的物流服务作业现场考察。一开始，凯斯公司是打算找一家第三方物流服务公司来管理其全球物流运作的。但是，当公司经历了候选人评价过程以后改变了主意。因为凯斯公司发现没有一个物流服务公司能够提供全面的优化方案。所以转为与最好的物流服务伙伴建立战略联盟。这样一来，凯斯公司就把选择的范围缩小到两个可能的物流伙伴。随后就是更加频繁的现场考察。这时，凯斯公司要求决赛选手完成扩大的承包建议书，有近4厘米厚。收到承包建议书后，选择的范围进一步缩小。同时提出问题要求投标人做进一步的分析，给投标人机会，挑战凯斯公司设想和提出替代方案。最后，凯斯公司选择了GATX公司，飞驰公司和施耐得公司，并与他们签定了5年的合同。一开始，很多人担心凯斯公司把3个相互竞争的第三方物流服务公司弄在一起会引起矛盾，但实际上这样使得凯斯公司可以更好的实现自己的目标：降低存货水平和优化物流成本。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](http://www.100test.com)