

物流师考试综合辅导：物流外包功能 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/646/2021\\_2022\\_\\_E7\\_89\\_A9\\_E6\\_B5\\_81\\_E5\\_B8\\_88\\_E8\\_c31\\_646005.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/646/2021_2022__E7_89_A9_E6_B5_81_E5_B8_88_E8_c31_646005.htm) 物流外包功能 美国马里兰大学供应链管理中心1997年进行的物流外包调查表明，物流业务外包在美国已相当普遍，并有继续扩大趋势。调查还表明，最有效的物流外包功能如下表所示。资料来源：马里兰大学供应链管理中心，物流外包调查，1997年。另据日本通运公司2000年12月份对货主企业的物流现状调查<sup>15</sup>，日本约70%的货主企业将本企业的物流业务委托外部专业公司承办，其中近30%的企业表示今后将进一步扩大物流相关业务外包的比重。从业务类别看，将运输业务外包的比重约占90%；商品保管、装卸业务外包的比重约占60%；捆扎、包装的比重约占40%。其它相关业务和委托处理废弃物外包的比重也较高。其中，将部分物流业务委托外部企业承办的比重约为30%，全部委托承办的约为40%。今后拟委托外部企业构筑物流系统的货主企业也逐渐增多。美国国际数据公司（IDC,美国国际数据集团（IDG）的子公司）进行的“全球物流业务外包（BPO）预测与分析（2002-2006）”研究表明：随着全球经济一体化进程加快、信息技术在物流领域的应用和发展、对一体化多渠道市场的需求的增多和物流服务提供商服务能力的扩充和完善，物流业务外包服务将逐步被社会认识、了解、认可和进一步采用。该研究同时预测全球物流业务外包平均每年将增长17%，至2006年市场总额将达3087亿美元。从上述分析可以看出，物流业务外包已得到越来越多企业的认同，成为一种趋势和必然；物流业务外包

市场增长速度快，前景广阔。物流如何外包 物流服务供应商和和需求商的联合和协同，将促进物流业务外包市场的发展。对于需方，产品的生产和交付的方式正在进行结构性转变，业务全球化趋势、对供应商依赖程度的提高、生产制造过程中部分功能外包率的上升、直销渠道的发展以及对市场快速反映的需求都将使物流管理工作比以前更为复杂和充满挑战。对于供方，物流外包服务逐步趋于一体化和系统化，服务提供商正在加紧进行创新和技术变革，强化竞争力，利用技术提高物流管理的效率，快速延伸全球业务链和扩展服务功能链，为使企业进驻不同的细分市场作准备。随着全球经济一体化进程的加快、信息技术在物流领域的应用和发展、对一体化多渠道市场的需求的增长和物流服务供应商服务能力的扩充和完善，物流业务外包服务将逐步被社会认识、了解、认可和进一步采用。美国IDC公司进行的一项供应链和物流管理服务研究计划表明：全球物流业务外包将平均每年增长17%，至2006年市场总额达3,087亿美元。近年来，由于跨国企业正在将更多的业务转向中国，并通过外包来降低供应链成本；国内企业面临着降低成本和增强核心竞争力的压力而增加了物流外包的需求；政府采取的积极财政政策和激励措施对物流市场需求的刺激；营销方式的不断发展和营销渠道的网络化趋势；传统仓储企业和新兴物流企业的激烈竞争等，推动了我国物流业务外包市场的迅速发展。据《中国第三方物流市场调查报告》显示，2001年我国第三方物流市场规模在400亿人民币以上，70%的物流服务提供商在过去的三年中，年均业务增幅都高于30%，预计全国第三方物流市场2000年至2005年的年增长率将达到 25%。物流外包作为一

个提高物资流通速度、节省物流费用和减少在途资金积压的有效手段，确实能够给供需双方带来较多的收益，尽管供需双方均有信心和诚意，但在实践的过程中，物流外包又举步维艰，常常出现中断，甚至失败。阻碍物流外包发展的因素既有体制的制约、人为的失误，也有观念的陈旧和技术的缺陷，这些因素既存在于物流供应商方面，也存在于物流需求商方面。目前，我国实施物流外包的企业中，有超过30%的客户对供应商不满意，主要原因有合作双方沟通不畅，信息反馈滞后，缺乏应急措施；物流供应商的信息技术系统落后，不能对物流活动进行有效跟踪和监控；缺乏标准化的运作程序，同一客户不同项目、不同环节服务水平参差不齐；缺乏持续改进机制；服务功能单一等等。而在美国，有80%的企业对物流供应商感到满意，这也说明我国物流供应商仍有较长的路要走。随着物流行业的进一步整合和物流服务逐步走向一体化和系统化，物流业务技术含量的高低将是供应商获取市场份额的关键因素，仅仅靠功能性的专业知识取得竞争优势将日趋艰难。为维持并增加市场份额、提高客户满意度，使需求商了解企业的特色，认可企业的价值，供应商将必须塑造个性化的核心竞争能力，明确、清晰地宣传企业能够为客户物流管理带来的战略价值和管理效率。由于物流业务外包市场是买方市场，在分析外包过程中出现的问题，往往将原因或根源归结在供应商方面，而需求商方面存在的不足却很难被人发现，良好的外包合作关系是建立在相互信任和尊重的基础上的，物流作业一体化的程度决定着物流供应商的服务水平和需求商的满意度。需求商如要成功实施外包，并与供应商建立良好、互利、长期的外包合作关系，应注

意以下几个方面的问题：1、正确理解物流外包 虽然“外包”目前是一个流行的词语，但并不是每一家企业都应该采用外包，企业应深入分析内部物流状况，并探讨物流是否是企业的核心能力，物流是否能为企业带来外部战略经济利益；如何在无缝衔接的基础上调整业务流程，进行职能变革；如何对外包的物流功能进行持续有效的监控；企业文化是否鼓励创新与变革；企业领导和员工对变革持何种态度等等。外包本身并不是企业发展战略，它仅仅是实现企业战略的一种方式，企业应确定在行业中是否存在有能力和可供选择的供应商，否则，实施外包不仅不能成功，反而外包了一系列问题。企业只有在拥有了合适的合作伙伴，企业内部管理层也认识到外包的重要性而且清楚针对外包应作的准备工作，才能决定是否实施外包。

2、严格筛选物流供应商 在选择供应商时，首先要改变现有的观点，即仅着眼于企业内部核心竞争能力的提升，而置供应商的利益于不顾，需求商应以长远的战略思想来对待外包，通过外包既实现需求商利益最大化，又有利于供应商持续稳定的发展，达到供需双方双赢的局面。在深入分析企业内部物流状况和员工心态的基础上，调查供应商管理深度和幅度、战略导向、信息技术支持能力、自身的可塑性和兼容性、行业运营经验等，其中战略导向尤为重要，确保供应商有与企业相匹配的或类似的发展战略。供应商的承诺和报价，需求商务必认真分析衡量。报价应根据供应商自身的成本确定，而非依据市场价格，报价不仅仅是一个总数，应包括各项作业的成本明细。对于外包的承诺尤其是涉及政府政策或供应商战略方面的项目，必须来自供应商企业最高管理者，避免在合约履行过程中出现对相关条款

理解不一致的现象。

3、明确列举服务要求 许多外包合作关系不能正常维持的主要原因是服务要求模糊。由于服务要求没有量化或不明确，导致供需双方理解出现偏差，供应商常常认为需求商要求过高，需求商认为供应商未认真履行合约条款。例如：供应商在没有充分了解货物流量、货物类别、运输频率的情况下就提交了外包投标书；或者供应商缺乏应有的专业理论知识，不能对自身的物流活动予以正确的、详细的描述等，需求商应该详细列举供应商应该具备的条件：生产能力、服务水平、操作模式和财务状况。比如：订单是否能够100%完成，准时率是否能够达到100%等等。

4、合理选择签约方式 分别签订仓库租赁合约和操作合约，这样两个合约单独履行，互不影响，即使取消了操作合约，仓库租赁合约仍然生效。要注意不同企业商业文化的差异，特别是企业的上游和下游，对两者都要提前做出判断，从而有效协调沟通，确保与供应商签定的合约满足各方的需求，实现各自目标。合约不可能对环境变化做出全面准确的预测，签订前后的各种情况会有所不同，诸如行业政策、市场环境、供应商内部发展状况等等，同时，供应商签订合约的成员不再是合约的执行者，合约执行时间越长，需求商将会越不满意，在某种情况下，即使供应商的操作方式或理念比较超前，但并不一定适合需求商发展的需要。

5、共同编制操作指引 需求商不能认为外包作业是供应商单方面的工作，与供应商一起制定作业流程、确定信息渠道、编制操作指引，供双方参考使用，操作指引能够使双方对口人员在作业过程中相互步调一致，也为检验对方作业是否符合要求提供了标准和依据。

6、提前解决潜在问题 建立外包合作关系后，认真细致地

考虑未来发生的变化及潜在的问题，在问题出现之前就要提出解决方案。在物流外包方面，文化、思想的多样化、差异性具有特殊作用，思想越趋于一致，企业越比供应商更容易出现工作官僚化，有时企业内部物流经理会把供应商当作威胁自己地位的竞争对手。当供应商规模越来越大时，也会出现工作官僚化的现象。一种经常使用的方法是与供应商探讨如何解决假设存在的问题，如如何处理客户投诉、服务质量的下降、应变能力的降低等等。

7、积极理顺沟通渠道 导致外包合作关系失败的首要原因是计划错误，其次是沟通不畅，沟通的重要性仅次于计划，供需双方在日常合作过程中出现的问题大多与沟通不畅有关。供应商是顾客关系中最重要的一环之一，供应商应该被包括在企业整个业务链中。建立正确的沟通机制，双方应就矛盾产生的根源达成一种共识，即矛盾和冲突是业务本身产生的，而工作人员主管原因导致，当问题出现时，双方应理性对待，不要过于冲动，给对方考虑和回复的时间。同时在履行合约的过程中，花费一定的时间和精力相互沟通了解，探讨合约本身存在的问题以及合约以外的问题对维持双方的合作关系是很重要的，这一点常常容易被忽视。

8、明确制定评估标准 一般情况下，对供应商服务水平的评估是基于合约条款，而合约条款多数只对结果做出描述，因此对外包业务过程不能进行有效的评估，也不能建立适宜的持续改进机制。随着时间的推移，当需求商准备向供应商增加外包项目时，才发现供应商已不符合企业进一步发展的要求。不能有效考核的工作，正是管理薄弱的环节，当建立合作关系后，依据既定合约，充分沟通协商、详细列举绩效考核标准，并对此达成一致。绩效评估和衡量

机制不是一成不变的，应该不断更新以适应企业总体战略的需要，促进战略的逐步实施和创造竞争优势。实施外包变革是一个长期的、艰巨而又曲折的过程，合约的签订只是外包的开始，在这个过程中，需要不断的对完成的活动进行考核，甚至包括外包决策，使每个步骤都能达到预期的目的，从而确保变革的有效性，企业不断对供应商进行考核的目的是促使供应商的核心能力得到长期、持续、稳定的发展。需求商不仅对供应商不断进行考核，也要对企业内部与外包活动相关的的职能进行持续监控。外部虽不是企业的核心能力，但它日益成为企业创造竞争优势的重要贡献者，过去，外包决策是基于扩大生产规模而采取的一种短期战术行为，现在它是基于实现资本有效利用的长远目标而考虑的，企业管理者应时时关注、考核自身的核心能力，同时找出问题，加以改进。

9、适时采用激励方法 奖品甚至一顿晚宴都是一种激励因素，管理者应充分应用一切有效的方式和方法达到激励的目的。

10、持续巩固合作关系 物流供应商对企业和企业的客户的服务能力是依靠企业自身的工作表现的好坏，外包意味着双方利益是捆绑在一起的，而非独立的，良好的合作伙伴关系将使双方受益，任何一方的不良表现都将使双方受损。供需双方自我真诚的评估和定位、行为道德、相互信任和忠诚以及履行承诺是建立良好的外包合作关系的关键因素。绩效考核标准应立足实际，不能过高而使供应商无法达到，同时要有可操作性，但是标准应该包含影响企业发展的所有重要因素。良好的工作业绩应该受到肯定和奖励，供应商或企业内部职能部门即使对所做的工作有自豪感，也同样需要得到承认和好的评价。 欢迎进入：[#0000ff>2010年物流师课程](#)

免费试听 更多信息请访问：[#fff0000>百考试题物流师论坛](#) 欢迎免费体验：[#0000ff>百考试题物流师在线考试中心](#) 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)