



“十二五”职业教育国家规划教材
经全国职业教育教材审定委员会审定

第三方 物流管理

DISANFANG
WULIU GUANLI

总主编 武晓钊
主 编 王 荣 汪 剑

第三方物流管理

总主
编
武
晓
钊
主
编
王
荣
汪
剑

北京出版集团公司
北京出版社

北京出版集团公司
北 京 出 版 社

图书在版编目(CIP)数据

第三方物流管理 / 王荣主编. -- 北京 : 北京出版社, 2014.5 (2021 重印)
高职“十二五”规划教材 : 2014 版
ISBN 978-7-200-10725-8

I. ①第… II. ①王… III. ①物流—物资管理—高等职业教育—教材 IV. ①F252

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 116916 号

第三方物流管理

DISANFANG WULIU GUANLI

主 编: 王 荣 汪 剑
出 版: 北京出版集团公司
北 京 出 版 社
地 址: 北京北三环中路 6 号
邮 编: 100120
网 址: www.bph.com.cn
总发行: 北京出版集团公司
经 销: 新华书店
印 刷: 定州市新华印刷有限公司
版 次: 2014 年 5 月第 1 版 2021 年 11 月修订 2021 年 11 月第 5 次印刷
开 本: 787 毫米 × 1092 毫米 1/16
印 张: 14
字 数: 323 千字
书 号: ISBN 978-7-200-10725-8
定 价: 39.00 元

质量监督电话: 010-82685218 010-58572162 010-58572393

目 录

项目一 第三方物流概述	1
任务一 第三方物流企业分类	1
任务二 第三方物流企业运作模式	8
任务三 第三方物流作业流程及组织架构	14
项目二 第三方物流业务开发	20
任务一 客户需求收集与分析	20
任务二 物流服务方案设计	26
任务三 物流项目投标	42
项目三 仓储作业运作	48
任务一 第三方物流仓储作业分类	48
任务二 第三方物流仓储作业流程	54
任务三 仓储报表及 KPI 指标的应用	68
项目四 运输作业运作	82
任务一 第三方物流运输作业分类	82
任务二 第三方物流运输作业流程	88
任务三 运输报表及 KPI 指标的应用	100
项目五 客户服务管理	111
任务一 客户关系管理与维护	111
任务二 订单追踪与预警	119
任务三 异常管理	123
项目六 物流资源管理	129
任务一 资源类别与应用	129
任务二 物流资源选用测量与方式	139
任务三 物流资源整合优化	150
项目七 物流财务管理	157
任务一 预算管理与控制	157

任务二	成本核算与分析	164
任务三	物流收入结算	174
项目八	物流项目管理	184
任务一	项目管理认知	184
任务二	项目管理工具与方法应用	192
项目九	物流信息化管理	199
任务一	物流信息化管理概述	199
任务二	物流信息技术应用	207
参考文献		216



第三方物流概述

学习目标

知识目标

- ① 了解第三方物流的基本概念
- ② 熟知第三方物流企业运作模式
- ③ 了解第三方物流企业组织架构

能力目标

- ① 掌握第三方物流企业服务特征
- ② 掌握第三方物流企业运作模式及特点
- ③ 掌握第三方物流企业组织机构设计的基本原则

重点难点

重点

- ① 正确地掌握第三方物流企业与传统物流企业的区别
- ② 对第三方物流企业业务流程的深入分析，正确判断运行组织模式

难点

- ① 第三方物流运作模式的构成要素分析
- ② 第三方物流企业业务流程与组织架构之间的关联分析



任务一 第三方物流企业分类

任务导入

业务背景

易通交通信息发展有限公司，成立于 2000 年 7 月 18 日，注册资本人民币 5 000 万元，是一家致力于中国现代物流应用发展和中国交通信息化产业开发、应用的高新技术企业，旗下有易通物流和易通 IT 两个主要业务单元。

易通物流从图书物流做起，业务迅速向全国扩张，如今在全国拥有北京、天津、上海、广州、西安、武汉、沈阳、定州、成都等九家分公司，石家庄、大连、乌鲁木齐、太原、哈尔滨等多家办事处，并在全国各地租有 15 处库房，库房总面积接近 70 000 平方米，与全国 150 余家民营运输车队及铁路、航空建立了良好的合作关系，为客户提供标准、高效的网络服务。其物流客户群正逐渐扩大，主要客户包括快速消

费品企业、电子器件企业、汽车企业等，其中世界 500 强企业十余家。

工作任务

1. 认知第三方物流企业。
2. 分析易通交通信息发展有限公司的第三方物流特征。

知识准备

一、第三方物流概述

第三方物流（Third-Party Logistics，简称 3PL，也简称 TPL）的概念源自管理学中的“out-sourcing”，意指企业动态地配置自身和其他企业的功能和服务，利用外部的资源为企业内部的生产经营服务；将“out-sourcing”引入物流管理领域，就产生了第三方物流的概念。所谓第三方物流是指生产经营企业为集中精力搞好主业，把原来属于自己处理的物流活动，以合同方式委托给专业物流服务企业，同时通过信息系统与物流企业保持密切联系，以达到对物流全程管理和控制的一种物流运作与管理方式。因此第三方物流又叫合同制物流。第三方物流的特点有以下几方面。

1. 第三方物流是独立于供方与需方的物流运作形式

根据运作主体的不同，可将物流的运作模式分为第一方物流、第二方物流以及第三方物流。第三方物流实际上是相对于第一方和第二方物流而言的。

(1) 第一方物流是由卖方、生产者或供应方组织的物流，这些组织的核心业务是生产和供应商品，为了自身生产和销售业务需要而进行物流自身网络及设施设备的投资、经营与管理。

(2) 第二方物流是由买方、销售者组织的物流，这些组织的核心业务是采购并销售商品，为了销售业务需要投资建设物流网络、物流设施和设备，并进行具体的物流业务运作组织和管理。

(3) 第三方物流则是专业的物流组织进行的物流，其中的“第三方”是指提供物流交易双方的部分或全部物流功能的服务提供者，即物流企业，是独立于第一方、第二方之外的组织，具有比这二者明显资源优势的承担物流业务、组织物流运作的主体。

2. 第三方物流是一种社会化、专业化的物流

物流可以划分为社会物流和企业物流。发生在企业外部的物流活动总称为社会物流，它是超越一家一户的以一个社会为范畴的物流，这种社会性很强的物流往往是由专业的物流组织来承担的。企业物流则是发生在企业内部的物流活动的总称，是具体的、微观的物流活动的典型领域，又可细分为企业生产物流、企业供应物流、企业销售物流、企业回收物流以及企业废弃物物流。第三方物流是企业生产和销售外的专业化物流组织提供的物流，第三方物流服务不是某一企业内部专享的服务，第三方物流供应商为社会众多企业提供专业服务，因此具有社会化的性质，可以说是物流专业化的一种形式。

3. 第三方物流是综合系列化的服务

国外一般将第三方物流看作类似于外包（out-sourcing）或契约物流的业务形式。对第三方物流有多种表述，如“外协所有或部分公司的物流功能，相对于基本服务，契约物流服务提供复杂、多功能物流服务长期互益的关系为特征”，“是在物流渠道中由中间商提供的服务，是中间商以合同的形式在一定期限内提供企业所需的全部或部分物流服务”等。

一般来说，第三方物流公司能提供物流方案设计、仓库管理、运输管理、订单处理、产品回收、装卸搬运、物流信息系统，产品安装装配、运送、报关运输谈判等物流服务。

二、 第三方物流企业概述

第三方物流企业是独立于供方与需方的专业物流企业，它通过与第一方或第二方的合作提供专业化的物流服务。它不拥有商品，不参与商品买卖，而是为顾客提供以合同为约束、以结盟为基础的诸如运输、储存、包装、装卸搬运、流通加工、配送、物流信息、物流系统分析与设计等服务。

1. 第三方物流企业与传统物流企业的区别

第三方物流企业，就是指商品交易双方或产品供需方之外的第三方（企业）以合同契约的形式（通过签订物流服务提供合同或结成物流合作联盟的方式）为供需双方提供部分或全部物流服务的业务模式，又被称为合同物流或外包物流。

与传统物流企业相比，第三方物流企业在创造价值方面存在着明显的优势，它以供应链的价值链条为企业的价值取向，与关注行业发展融为一体，充分调动社会资源，向客户提供功能完备的整合式、集成式的物流服务，充当整个物流供应链组织者的角色。两者的不同之处可以从价值链服务、服务功能、物流成本、增值服务、利润来源、信息技术等方面进行综合比较分析，如表 1-1 所示。

表 1-1 第三方物流企业与传统物流企业的区别

项目	第三方物流企业	传统物流企业
价值链服务	以供应链全过程的价值链作为边界	以仓储、运输的价值链延伸为服务内容
服务功能	以供应链组织者的角色整合系统资源，提供集成化物流服务	仓储、货物位移、门到门服务
物流成本	具有规模经济性，先进的管理方法和技术等使得物流成本较低	资源利用率低，管理办法落后，物流成本较高
增值服务	可以提供订单处理、库存管理、流通加工、融资服务等增值服务	较少提供增值服务
利润来源	与客户一起在供应链领域创造新价值	客户的成本性支出较高
信息技术	功能内较为完善的信息系统	单点应用，软件功能较为简单，功能薄弱

2. 第三方物流企业的服务特征

第三方物流企业服务在发展中已经逐步形成鲜明的特征，突出表现在五个方面。

(1) 服务关系契约化

第三方物流企业的服务是通过契约形式来规范物流经营者与消费者之间的关系的。物流经营者根据契约规定的要求，提供多功能乃至全方位一体化的物流服务，并以契约来管理提供的所有物流服务活动及其过程。

(2) 服务方式个性化

首先，不同的物流消费者存在不同的物流服务需求，第三方物流企业根据不同的物流消费者在企业形象、业务流程、产品特征、顾客需求特征、竞争需要等方面的不同要求，提供针对性强的个性化物流服务和增值服务。其次，从事第三方物流服务的物流经营者也因为市场竞争、物流资源、物流能力的影响，需要形成核心业务，不断强化所提供物流服务的个性化和特色化，以增强在物流市场的竞争能力。

(3) 服务功能专业化

第三方物流企业所提供的是专业的物流服务。从物流设计、物流操作过程、物流技术工具、物流设施到物流管理必须体现专门化和专业水平，这既是物流消费者的需要，又是第三方物流企业自身发展的基本要求。

(4) 服务管理系统化

第三方物流企业应具有系统的物流功能，是第三方物流产生和发展的基本要求，第三方物流企业需要建立现代化管理系统才能满足运行和发展的基本要求。

(5) 服务信息网络化

信息技术是第三方物流服务发展的基础。物流服务过程中，信息技术发展实现了信息实时共享，促进了物流管理的科学化，极大地提高了物流效率和物流效益。

操作指导

第一步：分析第三方企业运作资源

1. 有形资产分析

有形资产是指具有固定生产能力的实体资产及可自由流通的金融性资产。对于物流企业来讲，有形资产的重要性不言而喻。物流企业需要为顾客提供及时准确的服务，就要建立大量的仓库和配送中心及其他相关设备设施。但是物流企业仓库和车辆的数量并不是越多越好，因为这样会占用大量的流动资金，并且有可能造成储备能力过剩，导致企业资源浪费。

易通交通信息发展有限公司没有自有仓库资源，只有几辆应急运输车辆资源。总体上运作资源通过整合社会资源形成了良好的资源基础，在全国各地租有 15 处库房，库房总面积接近 70 000 平方米，与全国 150 余家民营运输车队及铁路、航空建立了良好的合作关系。

2. 无形资产分析

无形资产是指企业拥有或者控制的没有实物形态的可辨认非货币性资产。它是那

些根植于企业历史，长期积累下来的无形资产。因为它们是以一种独特的方式存在，所以不容易被竞争对手了解和模仿。随着企业经营的知识化，无形资源逐渐受到重视。我国物流企业大多历史不长，但是由于刚刚成立更应该重视无形资产的培育和形成。我国企业长期以来都忽视无形资产的作用，一直到后来才逐渐认识到以往做法的错误性。物流企业应当从中汲取教训，应当从企业成立之初就注重无形资产的培育。一些物流企业不注重市场的诚信原则，发生了一些违反行业道德的事情。这样的企业目光狭隘短浅，为了眼前的利益忽视企业未来的发展，如此下去很快就会被市场淘汰。

易通交通信息发展有限公司通过多年的物流运作已经形成了知名的“易通物流”品牌。

第二步：分析第三方企业客户

图书物流：以图书物流为行业切入点开始了第一单运作，先后开发了国家知名的多家出版社客户。

电子产品物流及快消品物流：易通物流相继同国际国内多家知名电子产品公司签订了合作协议，这标志着易通物流开始为跨国企业提供物流服务，后来又开发了饮料、调料等快速消费品客户，成为国内快速消费品物流领域的知名企业。

VMI 及 JIT 物流服务：开始为国际知名汽车企业客户服务，进入附加值更高的行业，为世界 500 强外资企业服务。其中为某电器公司提供 40 多家零部件从厂到其生产线的物流服务，包括其 VMI 库房的管理。为某汽车公司提供所有零部件的 VMI 管理和 JIT 配送上线服务。

第三步：分析第三方企业运作网络

易通交通信息发展有限公司在全国拥有北京、天津、上海、广州、西安、武汉、沈阳、定州、成都等九家分公司，石家庄、大连、乌鲁木齐、太原、哈尔滨等多家办事处，如图 1-1 所示。



图 1-1 全国网点分布图

第四步：分析第三方企业运作过程

第三方物流基本业务流程包括委托受理、集货、仓储管理、运输调度、运输监控、签单与核销、结算管理七个业务环节。分述如下：

1. 委托受理

根据委托客户提出的委托申请，判断该业务是否属于自身经营服务范围，并与委托客户达成委托物流服务意向，签订委托协议。具体包括：

委托客户企业填写发货单，并向第三方物流公司提出业务委托，邮寄委托单。第三方物流公司根据委托书报价，查询相关业务报价，并根据自身业务范围，决定是否接受委托。第三方物流公司经确认后接受委托，并在委托书上签字。第三方物流公司发送发货单给收货客户；收货客户确认并将发货单返回到第三方物流公司。第三方物流公司接单并确认应收款项后，委托客户企业向结算中心支付合同签订比例的预付款，代理运输保险事宜并支付约定比例的保证金，委托生成。委托书生效后，委托转达至提货调度，并与提货调度确认提货时间。

2. 集货

根据客户委托要求，将分散在各地库房的货物集中到物流中心库房以备分拣、储存、装车等需要。具体包括：

调配适合的车型及人员，安排行驶路线，保证车型及人员按时到达提货地点。按委托客户要求对货物进行打包、分装、组配等备货作业。运输人员执单前往指定仓库提货，指定仓库负责按单装卸出货，完成后签单。按要求将货物及时、准确地送达集货地仓库，并办理交接手续。

3. 仓储管理

按照客户委托要求进行货物入库、出库、储存、保管或分拣、加工等作业。具体包括：

(1) 入库。根据单据办理相关入库手续；检查入库货物是否符合要求，包括品名、数量、货物包装等；检查入库手续是否齐全、有效；检查账、物是否相符。

(2) 出库。根据单据办理相关出库手续；检查出库货物是否符合要求，包括品名、数量、货物包装等；检查出库手续是否齐全、有效；检查账、物是否相符。

(3) 库内作业。按仓储管理要求对货物进行分类、分区管理；定期对货物进行整理、盘点，做到账、物相符；对货物进行分拣、搬移或码放货物至指定位置。

4. 运输调度

实现对订单与路单的调度。具体包括：

(1) 根据货物及运输时限等要求，调配适合装载货物的车辆。

(2) 检验承运车辆及驾驶人员携带的证件是否齐全、有效。

(3) 货物出库后配载装车。

(4) 将运单转化为路单。

5. 运输监控

对运输途中的货物进行实时跟踪记录。具体包括：

- (1) 与在途车辆保持联系，掌握车辆运输状况，并做好跟踪记录。
- (2) 向客户反映货物在途状况。
- (3) 协助处理运输途中的异常情况，并做好详细记录。

6. 签单与核销

实现客户对货物的确认处理，并对车辆的运营情况进行核销。具体包括：按运单要求，将货物送至收货客户。与收货客户共同清点货物的种类、数量，并办理交接手续。检查客户在单据上的签收情况并记录。及时反馈并处理签收单上客户所写的异常情况。签收单据应及时返回至有关业务部门。核销车辆的空驶里程、燃油实际消耗、机油实际消耗。

7. 结算管理

实现对仓储、运输费用的管理，结算管理对象包括上游服务客户及下游承运商。结算管理的核心功能实现物流成本控制，提高物流效益。同时也包括了统计分析功能，物流成本统计、物流收入统计、物流利润统计等，为物流管理决策提供了数据支撑。

案例学习

中国外运股份有限公司

中国外运股份有限公司（简称“中国外运”）成立于 2002 年 11 月 20 日，并于 2003 年 2 月 13 日在香港成功上市，是中国外运长航集团有限公司（简称“中国外运长航”）控股的 H 股公司。它注入了集团在香港、广东、福建、上海、浙江、江苏、湖北、连云港、重庆、江西、安徽、山东、天津、辽宁等国内发展迅速的沿海、沿江地区和其他战略性地区的核心业务、优良资产和专业化的员工队伍，承继了集团公司 50 余年从事物流运输服务所积累的丰富经验、强大稳固的客户基础和享誉全球物流运输界的品牌，成为中国外运长航发展综合物流的旗舰。截至 2011 年年底，公司拥有专业人员 26 343 名，公司总资产达 270 亿元人民币，净资产达 122 亿元人民币。

中国外运集海、陆、空货运、仓储码头服务、快递、船务代理及货运代理业务为一体，为广大客户提供综合物流服务，其业务主要由所属子公司（含控股）实行专业经营。在营运实践中，培育和形成了综合物流所必需的全程方案设计、组织、协调、管理等综合服务能力。公司拥有齐全、结构均衡的战略资产。其中，自营码头吞吐能力达 33 543 300 吨；运作船舶 120 艘，总运载量达 61 万吨；集装箱堆场 89 个，面积 1 872 650 平方米；仓库 374 座，仓储面积 1 677 618 平方米，在北京、广州、成都、上海、沈阳及南京设有货物分拨中心；营运车辆 2 949 辆，35 569 载重吨；铁路专用线 8 条。公司注重一体化营销体系和标准化业务操作平台的建设，建立起分工协作的一体化经营模式，打造了以海陆空货运体系为支撑、以战略资产为依托的一体化综合物流服务平台。

思考练习

1. 分析第三方物流企业与传统物流企业的区别。

2. 阐述第三方物流企业的服务特征。
3. 讨论中国外运股份有限公司的业务特征，包括服务客户、服务网络等。

任务二 第三方物流企业运作模式

任务导入

业务背景

HT 物流有限公司属于综合型第三方物流服务提供商，紧密围绕现代物流业开展运输、仓储、配送、搬运装卸、流通加工、信息管理等一体化的供应链物流业务，在国内各大中型城市均有仓库、配送中心、协作单位，2012 年营业额达 3.2 亿元，是规模较大的集公路运输、仓储配送、流通加工和信息化管理于一体的现代物流企业。

HT 物流有限公司成立于 2002 年 9 月，专业从事第三方物流、供应链物流服务。公司于 2006 年通过 ISO9001—2000 质量管理体系认证；2009 年通过国家 4A 级综合型物流服务企业评审。公司以“建设成为中国物流行业的著名品牌”为愿景；以大宗货物为基础，打通公、铁通道，使物畅其流；以物流项目为核心，搭建全国大网络，创市场特色。充分利用一切有利资源和信息化平台，依托北京、上海、西安等中心城市，以“共生共赢”为经营理念，整合资源，创造优势，构建自有资源纵向一体化和社会资源横向一体化的复合型物流供应链。以“高质量、低成本、信息化、个性化”为竞争战略，以“产业规模化、功能集约化、作业精细化”为指导思想，加快区域配送中心建设，增强区域辐射能力；加大运输基础设施投入和外部合作力度，提高多种形式并存的货物运输能力；重点优先发展项目物流，形成以项目为核心、大宗货物为基础的业务结构。

采取网络化运作模式，组建多个分公司和办事处进行专业化运作，包括公路运输（含车队）、仓储管理、物流信息与技术等，各子公司独立核算，公司下设财务部、行政人事部、客户服务部等公共支持部门。在营销模式上，公司主要以第三方物流、供应链物流等大宗物流业务开拓为主，实现客户供应链上的深层次、战略合作方式。

工作任务

1. 认知第三方物流企业运作模式构成要素。
2. 分析 HT 物流有限公司运作模式。

知识准备

一、第三方物流企业运作模式概述

第三方物流服务是指专业物流企业根据客户的要求，将货物安全、高效、完整、及时地从提供者手中运送到需求者手中，服务内容包括运输、仓储、包装、搬运装卸、

流通加工、配送等基础性服务，也包括信息系统管理、物流系统方案设计等增值性服务；服务对象可能是工业企业、商贸企业或者是社会公众；服务范围可以局限在某个区域，也可以拓展到全国甚至全球；还有服务手段、服务产品的选择等，足见物流服务的复杂性。正因如此，对于任何一家物流企业来说，要想在物流市场长期生存，首要的就是根据自己的优势选择合适的目标市场，也就是明确服务定位，然后再据此逐渐建立相应的运作体系，这套体系的内容就是其运作模式。

虽然近年来对第三方物流运作模式的研究日渐增多，但目前尚没有一个统一、权威的定义。基于上述分析，笔者认为，运作模式就是第三方物流企业为实现物流服务定位而建立的一整套运作体系。具体地说，就是实现物流服务的全过程中所涉及的软、硬件等一系列环节和手段的集合。

二、第三方物流运作模式的构成要素

第三方物流企业在建设运作模式的时候，主要应考虑两个方面的问题，一个是如何提供服务，另一个是如何整合资源，因此，运作模式的构成要素主要有两个方面，即资源整合和服务提供。

1. 资源整合

从资源整合的方式看，第三方物流企业主要有两种：一种是不拥有固定资产，依靠企业协调外部资源进行运作的“非资产型”；另一种是投资购买各种设备并建立自己物流网点的“资产型”。究竟采用哪种类型主要取决于企业的成长背景、投入能力、战略规划，以及宏观环境。

(1) “非资产型”物流企业仅拥有少数必要的设施设备，基本上不进行大规模的固定资产投资，它们主要通过整合社会资源提供物流服务。由于不需要大量的资金投入，故运行风险较小。采用这种方式需要有一个成熟的底层物流市场，同时企业自身也要有先进的技术手段做支撑。

(2) “资产型”物流企业采取的方式是自行投资建设网点和购买设备，除此之外，还可以通过兼并重组或者建立战略联盟的方式来获得或利用资源。虽然需要较大的投入，但拥有自己的网络与设备有利于控制物流服务，使物流服务质量更有保证，同时雄厚的资产也能展示企业的实力，有利于同客户建立信任关系，对品牌推广和市场拓展有重要作用。

2. 服务提供

如何提供服务、提供怎样的服务是第三方物流企业重点关注的问题，这需要确定以下五个方面的内容。

(1) 服务区域

服务区域是指第三方物流企业提供物流服务的覆盖范围。企业对于自身服务的范围是国际物流、全国物流、区域物流还是市域物流要有明确的划分。服务区域的确定要与本企业的资金、设备、条件相匹配，要符合企业的实际情况。

(2) 服务对象

服务对象的确定是解决企业为谁服务的问题，只有明确服务对象，才能在提供物流服务时有的放矢，以企业有限的资源为客户提供更完善、周到的物流服务。第三方物流企业的服务对象主要有社会公众、生产制造企业、商贸企业等。

(3) 服务内容

第三方物流服务的内容主要包括运输、仓储、包装、搬运装卸、流通加工、配送等基础性服务，以及信息系统管理、物流系统方案设计等增值性服务。企业选择哪些作为自身物流服务的内容，要依据其战略定位、整体实力，以及市场需求等综合确定。

(4) 服务产品

物流服务产品是第三方物流企业根据市场定位、服务对象推出的相应的物流服务项目。服务产品的类型可以按照物品的重量、体积划分，也可以按照物品的性质如服装、家电、生物制品等划分。由于不同的物品对物流服务的要求不同，因此确定服务产品的类型对于运作模式的建立也有很重要的作用。

(5) 服务手段

第三方物流企业的服务手段主要包括运输、仓储、网络、信息等软硬件设施、设备的选择和使用。对于运输来说，它是指运输方式的选择，是一种运输方式还是多种运输方式；对于仓储来说，它是指仓储的类型，其物流中心是中转型、分拨型还是综合型；对于网络来说，它是指网络覆盖的范围及密度的大小；对于信息系统来说，它是指信息系统的功能和实现方式。

 操作指导

第一步：传统外包型物流运作模式分析

简单普通的物流运作模式是第三方物流企业独立承包一家或多家生产商或经销商的部分或全部物流业务，如图 1-2 所示。

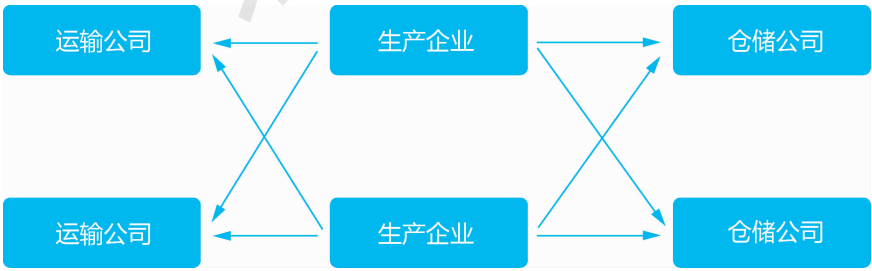


图 1-2 传统外包型物流运作模式分析

企业外包物流业务，降低了库存，甚至达到“零库存”，节约物流成本，同时可精简部门，集中资金、设备于核心业务，提高企业竞争力。第三方物流企业各自以契约形式与客户形成长期合作关系，保证了自己稳定的业务量，避免了设备闲置。这种模式以生产商或经销商为中心，第三方物流企业几乎不需专门添置设备和业务训练，管理过程简单。订单由产销双方完成。第三方物流只完成承包服务，不介入企业的生产

和销售计划。

这种方式以生产商或经销商为中心，第三方物流之间缺乏协作，没有实现资源更大范围的优化。这种模式最大的缺陷是生产企业与销售企业以及与第三方物流之间缺少沟通的信息平台，会造成生产的盲目和运力的浪费或不足，以及库存结构的不合理。而且就统计而言，目前物流市场以分包为主，总代理比率较低，难以形成规模效应。

第二步：战略联盟型物流运作模式分析

战略联盟型运作模式包括运输、仓储、信息经营者等以契约形式结成战略联盟，内部信息共享和信息交流，相互间协作，形成第三方物流网络系统，如图 1-3 所示。

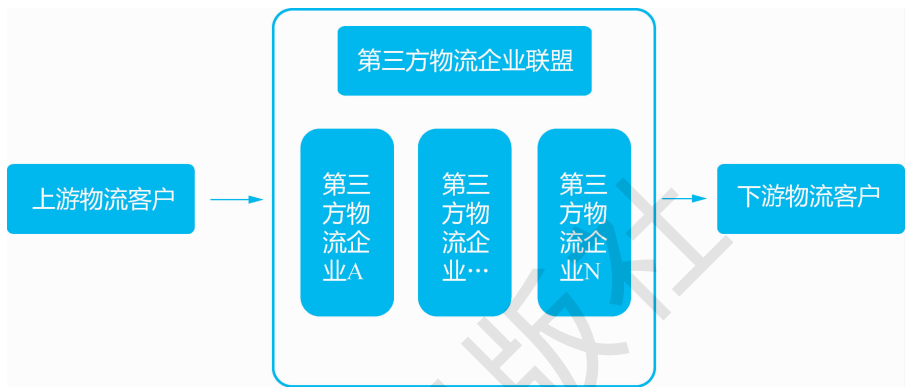


图 1-3 第三方物流企业联盟

联盟可包括多家同地和异地的各类运输企业、场站、仓储经营者，理论上联盟规模越大，可获得的总体效益越大。信息处理这一块，可以共同租用某信息经营商的信息平台，由信息经营商负责收集处理信息，也可连接联盟内部各成员的共享数据库（技术上已实现）实现信息共享和信息沟通。

联盟包括纵向联盟和横向联盟。纵向联盟是在物流系统中，从事不同物流业务，不存在同类市场竞争的企业间的联盟合作；横向联盟是彼此间独立从事相同物流业务的物流企业间的联盟合作。前者如运输经营者和仓储经营者的资源租用，后者如不同运输企业之间或不同仓储经营者之间的业务调剂或资源租用。

这种模式比起传统外包型物流运作模式有两方面改善：首先，系统中加入了信息平台，实现了信息共享和信息交流，各单项实体以信息为指导制订运营计划，在联盟内部优化资源。同时信息平台可作为交易系统，完成产销双方的订单和对第三方物流服务的预订购。其次，联盟内部各实体实行协作，某些票据联盟内部通用，可减少中间手续，提高效率，使得供应链衔接更顺畅。例如，联盟内部经营各种方式的运输企业进行合作，实现多式联运，一票到底，大大节约了运输成本。

这种方式的联盟成员是合作伙伴关系，实行独立核算，彼此间服务租用，因此有时很难协调彼此的利益，在彼此利益不一致的情况下，要实现资源更大范围的优化就存在一定的局限性。例如 A 地某运输企业运送一批货物到 B 地，而 B 地恰有一批货物运往 A 地，为降低空驶率，B 地承包这项业务的某运输企业应转包这次运输，但 A、B 两家在利益协调上也许很难达成共识。

第三步：综合物流运作模式分析

综合物流运作模式就是组建综合物流公司或集团，集成物流的多种功能——仓储、运输、配送、信息处理和其他一些物流的辅助功能，例如包装、装卸、流通加工等，组建完成各相应功能的部门，综合第三方物流大大扩展了物流服务范围，对上家生产商可提供产品代理、管理服务和原材料供应，对下家经销商（批发商、零售商）可全权代理为其提供配货送货业务，可同时完成商流、信息流、资金流、物流的传递，如图 1-4 所示。

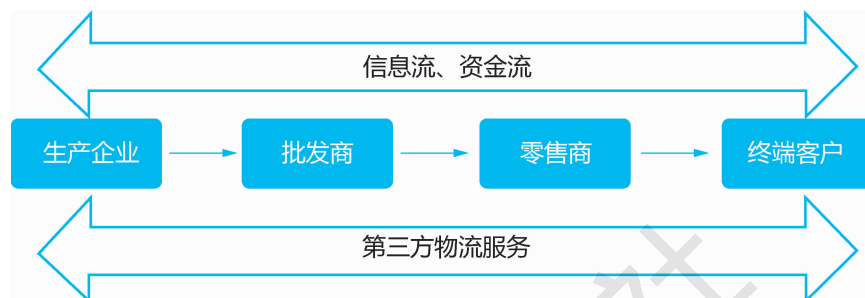


图 1-4 综合物流运作模式

综合物流项目必须进行整体网络设计，即确定每一种设施的数量、地理位置、各自承担的工作。其中信息中心的系统设计和功能设计以及配送中心的选址流程设计都是非常重要的问题。物流信息系统基本功能应包括信息采集、信息处理、调控和管理，物流系统的信息交换目前主要利用 EDI、无线电和 INTERNET，INTERNET 因其成本较低（相对于 EDI 技术）信息量大，已成为物流信息平台发展趋势。配送中心是综合物流的体现，地位非常重要，它衔接物流运输、仓储等各环节，综合物流是第三方物流发展的趋势。

第四步：HT 物流有限公司运作模式

HT 物流有限公司以大宗货物为基础，打通公、铁通道，使物畅其流；以物流项目为核心，搭建全国大网络，创市场特色。充分利用一切有利资源和信息化平台，依托北京、上海、西安等中心城市，以“共生共赢”为经营理念，整合资源，创造优势，构建自有资源纵向一体化和社会资源横向一体化的复合型物流供应链。

HT 物流有限公司物流运作集成了物流的多种功能——仓储、运输、配送、信息处理和其他一些物流的辅助功能，对上家生产商可提供产品代理、管理服务和原材料供应，对下家经销商（批发商、零售商）可全权代理为其配货送货业务，所以 HT 物流有限公司物流运作模式属于综合物流运作模式。

案例学习

招商局物流集团有限公司运作模式

招商局物流集团有限公司（CML）是中国历史最悠久的国有企业——招商局集团有限公司（以下简称“招商局集团”）的全资子公司，在 2000 年整合而成，它是招商

任务三 第三方物流作业流程及组织架构

任务导入

业务背景

WT 物流有限公司是一家以公路运输为核心业务的第三方物流企业，成立于 2005 年 10 月。公司致力于打造一体化综合物流服务体系，即集物流专业服务、管理服务、信息管理及多种增值服务为一体的系统化物流管理，以降低客户物流成本，全面提升客户价值。

WT 物流有限公司的服务网络主要集中于华北区域，远期的发展目标是要建立覆盖全国各个省会级城市的配送中心，物流节点覆盖一级、二级主要城市，可以为客户提供各区域及区域联动整合服务。而对于客户而言，对该物流服务首要关心的是成本与运作质量及包含物流信息在内的运作能力。公司组织架构如图 1-5 所示。

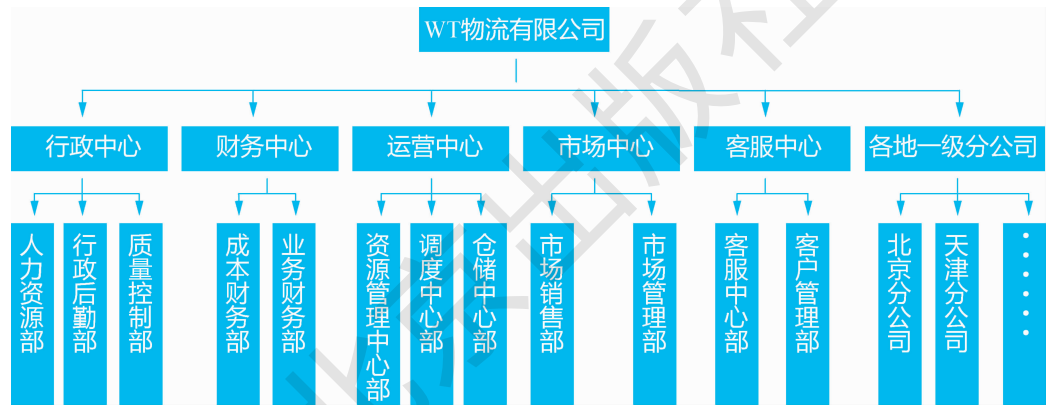


图 1-5 WT 物流有限公司组织架构

工作任务

1. 认知第三方物流企业组织架构模式。
2. 分析 WT 物流有限公司的业务流程及组织架构特点。

知识准备

一、组织机构

所谓公司组织机构，是指公司内部组织按分工协作关系和领导隶属关系有序结合的总体。组织机构是保证企业业务活动正常开展的基础，也是企业进行信息化建设的基础。合理的组织机构及权限划分使企业管理人员能够各司其职，协同工作，高效率地完成企业的组织目标。

组织机构设计的基本内容包括：明确组织机构的部门划分和层次划分，以及各个机构的职责、权限和相互关系，由此形成的一个有机整体。不同部门及其责权的划分，

反映了组织机构之间的分工协作关系，称为部门机构；不同层次及其责权的划分，反映了组织机构之间的上下级或领导隶属关系，称为层次机构。

二、组织架构模式

1. 直线职能型组织结构

直线职能型组织结构，一方面有直线式领导、统一管理的优点；另一方面有职能管理专业化的长处，实行总经理统一管理与职能部门参谋、指导相结合的组织结构形式，如图 1-6 所示。

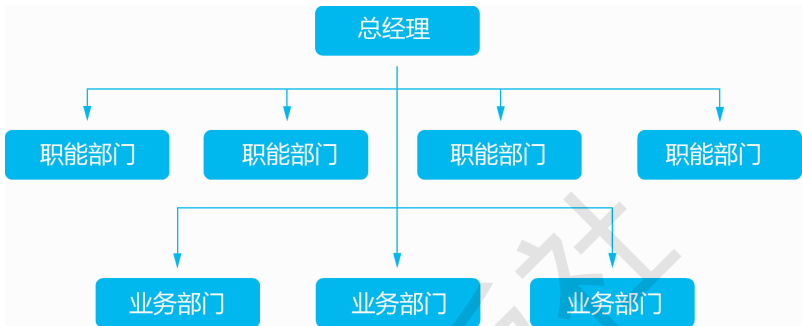


图 1-6 直线职能型组织结构

但这种组织形式也存在明显的不足：权力集中在最高管理层，职能部门缺乏必要的自主权；各职能部门之间的横向协调性差；企业信息传递路线过长，容易造成信息丢失或失真，适应环境能力差。物流业务一般涉及多个部门，从业务受理、集货、市内调度、仓储、城际调度、市内配送以及业务结算等，各部门存在物流职能交叉管理，业务流程衔接不流畅，职能划分不明确，必然导致物流业务处理效率低下，物流资源利用率不足，这不利于公司业务拓展。

2. 事业部型组织结构

事业部型组织结构（Divisional Structure），亦称 M 型结构，是按照“集中决策，分散经营”的原则，将企业划分为若干事业群，每一个事业群建立自己的经营管理机构与队伍，独立核算，自负盈亏。目前大部分企业集团尤其是跨国公司采取了事业部型组织结构，其组织架构是业务导向型的，从权力结构上讲是分权制，事业部为基本单位，也是半自主的利润中心，每个利润中心内部通常又按职能式组织结构设计，在利润中心之上的总部负责整个公司的管理和对利润中心的监督。因此总部的职能相对萎缩，一般情况下总部仅设人事、财务等几个事关全局的职能部门，如图 1-7 所示。

事业部型组织结构具有以下特点：第一，专业化分工是按照企业的产出将活动组织起来，成立专门的经营部门。第二，生产规模较大、生产经营业务多样性。第三，管理权和经营权相分离。在产权安排上实行所有权、经营权相互分离，在内部分工与协作中实行业务部制是大型企业普遍采取的组织结构模式。第四，层级制管理。事业部制尽管增加了分权色彩，但在事业部内仍采用直线职能制结构，从总体上看，它仍属于等级制组织，管理层级制仍然是存在于现代企业组织的一个典型特征。

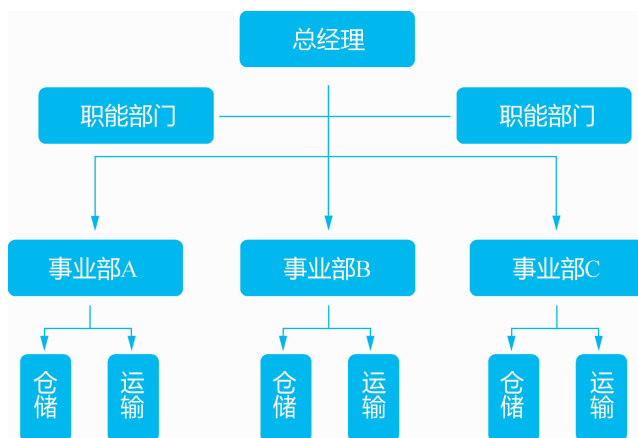


图 1-7 事业部型组织结构

整体来说，该组织结构的主要业务特点为：

- (1) 总部不进行实际物流业务操作，但可以随时掌握全局业务发展情况；
- (2) 各分公司集中进行货物的调度、配载、入库、出库、结算管理，并对下属业务网点进行管理；
- (3) 分布在各个区域内的业务网点负责受理客户咨询、接单等操作。

三、组织机构设计的基本原则

第三方物流企业的经营模式和业务范围千差万别，有多种形式的组织机构可供选择，如直线制、职能制、直线职能制等。但组织机构设计的总体原则是有利于企业业务发展，并适合企业自身特点的。具体来说，其基本原则包括精简原则、统一原则、自主原则和高效原则等。

1. 精简原则

精简原则是指企业经营管理的各类机构的组建，应同企业的经营规模 and 经营任务相适应。它要求机构设置精简的管理层次，压缩管理人员的编制。

2. 统一原则

统一原则是指企业各部门、各环节的组织机构必须是一个有机结合的统一的组织体系，实行自上而下的逐级负责、层层负责，保证经营任务的顺利进行。

3. 自主原则

自主原则是指企业各部门、各环节都在各自的职责范围内，独立自主地履行职能，充分发挥各级组织机构的主动性和积极性，从而提高管理工作效率。上级对下级在其职权范围内做出的决定不能随意否定。这一原则是统一领导和分级管理、原则性与灵活性相结合的要求。

4. 高效原则

高效原则是指各层次、各角色（岗位）人员协同工作，低成本、优质、高效率地完成企业组织目标。

操作指导

第一步：组织层次分析

组织机构设计包含三个管理层次，即：决策层、执行层和实际操作层。组织机构的层次划分呈现为金字塔式，即决策层的人员较少，执行层的人员较多，实际操作层的人员更多。通常我们称决策层的管理者为高层管理者，执行层的管理者为中层管理者，实际操作层的管理者为基层管理者，如图 1-8 所示。

不同层次的管理者，在组织运行中履行不同的职能。高层管理者主要履行决策职能，即确定公司经营的政策方针、发展方向和规划，掌握政策，制定公司规章制度以及进行重要的人事组织及其变动等。也就是说，凡属关系到公司全局、长远发展的重大问题、凡是与外部协作和市场竞争有关的重大问题，均由高层管理者处理决策。

中层管理者是企业的中坚力量，承担着企业决策、战略的执行及基层管理与决策层的管理沟通的职责。他们的工作具有既承上启下，又独当一面的特点。

基层管理者主要履行作业执行任务，即调动和组织下属成员进行团队合作，具体执行完成生产计划和工作任务。

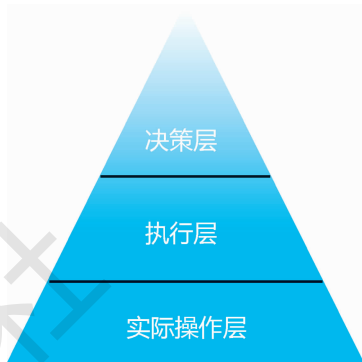


图 1-8 组织架构层次

第二步：业务流程分析

第三方物流基本业务流程包括订单管理、仓储管理、运输管理、客户服务、结算管理等核心业务环节。分述如下：

1. 订单受理

根据与客户签订的物流服务合同，接收客户的物流订单。该部分工作主要包括订单接收与订单执行。在订单接收时，必须与客户进行信息核对，主要针对商品名称与编号、数量、价格等信息的准确性。订单执行主要将客户订单录入物流公司的物流管理信息系统，同时业务人员执行相关操作。

2. 仓储管理

按照客户委托要求进行货物入库、出库、储存、保管或分拣、加工等作业。具体包括：

- (1) 入库。根据单据办理相关入库手续；检查入库货物是否符合要求，包括品名、数量、货物包装等；检查入库手续是否齐全、有效；检查账、物是否相符。
- (2) 出库。根据单据办理相关出库手续；检查出库货物是否符合要求，包括品名、数量、货物包装等；检查出库手续是否齐全、有效；检查账、物是否相符。
- (3) 库内作业。按仓储管理要求，对货物进行分类、分区管理；定期对货物进行整理、盘点，做到账、物相符；对货物进行分拣、搬移或码放货物至指定位置。

3. 运输管理

运输管理一般包括运输调度和运输监控。运输调度实现对订单与路单的调度，根据货物及运输时限等要求，调配适合装载货物的车辆，同时检验承运车辆及驾驶人员携带的证件是否齐全、有效。运输监控对运输途中的货物实时跟踪记录。与在途车辆保持联系，掌握车辆运输状况，并做好跟踪记录，协助处理运输途中的异常情况，并详细记录。

4. 客户服务

客户服务主要是指客户关系管理，包括物流业务运作追踪及客户投诉处理。物流业务运作追踪即定期向客户通报物流运作情况，包括订单执行情况、货物仓储情况及终端客户反映等情况。客户投诉处理主要针对客户对物流运作中出现的问题，包括仓储问题及运输问题。

5. 结算管理

结算管理主要是指物流业务运作产生的收入和成本支出的财务处理，以及业务物流财务数据的统计分析。收入管理主要针对上游物流客户，定期与客户进行对账及物流费用结算。成本支出主要针对下游承运商，包括仓储承运商和运输承运商。统计分析主要针对物流的成本与收入等财务科目。

第三步：组织部门

一、部门设置与基本职能

在公司组织层次结构及相应职能明晰之后，为了保证第三方物流业务的顺利开展，还需要设置与之相配套的部门来细分职责、行使对应的管理职能。以下根据第三方物流的特点、运作模式及业务流程，设置了三个基本业务部门来行使相应管理职能。

- 市场中心。市场开发与客户维护是第三方物流企业赖以生存的基础，因而发展中的第三方物流企业，市场部的设置是必不可少的。其基本职责包括市场开发、市场维护以及方案咨询报价等。

- 运营中心。第三方物流企业运作的核心是为客户提供全面的物流服务，主要包括仓储业务服务以及运输业务服务，所以业务的主体是涉及各个实质性的业务操作层面。运营部的主要职能即完成仓储或运输资源调配及相应的业务运作。

- 结算中心。第三方物流企业业务运作过程中所涉及的各个业务分支都会发生资金的收付活动，并且物流营运活动中的资金周转周期与物流的经营周期具有一致性，资金周转越快，第三方物流企业能够提供给客户的物流服务会更多。所以，在第三方物流企业中，结算中心的设置区别于普通企业的财务部门，它不仅仅是一个职能型的管理部门，更多的是涉及业务运作过程中与上、下游客户发生的货款应收、应付职责的部门。

二、部门职责细分

为了进一步明晰各基本业务部门的职责与权限，对其基本职责进行细分。

- 市场中心。细分为市场销售部和市场管理部。

市场销售部。负责前期的市场开拓，包括对客户进行电话拜访和上门拜访、进行

业务拓展、制作各类相应的报表；对于委托客户进行单据的录入和执行；集货完成后负责将委托单转化为订单。

市场管理部。负责对客户基本信息和客户货物信息进行维护与管理；负责对在途货物进行监控与管理。

- 运营中心。细分为资源管理中心、仓储中心和调度中心。

资源管理中心。负责对仓储供应商和承运商的管理；不断了解并提供市场的储力资源和运力资源；负责仓储、货位信息管理；负责公司车辆管理，控制并保证车辆使用成本的最低化，负责驾驶员的管理等。

仓储中心。负责并保证运输货物的入库、分拣、贴标签、再包装、出库、装卸等工作高效高质地完成。

调度中心。完成公司日常城际运输的货物运输调度安排，包括调度运单、调度路单；负责运单签收、返单及路单核销等。

- 结算中心。实施物流资金管理职能。负责与上、下游客户对账、结账、统计与分析工作。也可兼有财务的其他功能，如财务预算、计划和分析职能、财务监督和考核职能、会计核算、报告与财务信息披露职能、相关税务工作等。

案例学习

中国物资储运总公司

中国物资储运总公司是具有 40 多年历史的专业物流企业，拥有国内最大的仓储占地、先进的物流设施、完善的服务功能和各类物流专业人才，是中国物资储运协会的会长单位。依托通达全国的仓储实体网络，中储可为各界客户提供全过程物流解决方案、组织全国性及区域性仓储、运输、配送、多式联运、国际货代、物流设计、质押融资、现货市场、内外贸易、加工制造、科技开发、电子商务等综合物流服务。

中国物资储运总公司在全国中心城市和重要港口设有子公司及控股公司 50 多个，凭借完备的硬件设施、优质的服务品牌，形成了以分布在全国主要中心城市的大中型仓库为依托，以信息化为纽带，以现代物流技术为手段，覆盖全国、辐射海内外的综合物流服务网络和全天候、全方位、全过程的多维服务体系，为客户选择合理的运输方式、便捷的运输路线、最低的物流成本提供最佳的物流服务。

中国物资储运总公司总资产 125 亿元，占地面积 831 万平方米，货场面积 321 万平方米，库房面积 135 万平方米。其储存各类生产、生活资料；年吞吐货物 6 200 万吨；年平均库存 300 万吨；各物流中心均有铁路专用线，共 78 条，总长 75 万公里；载重汽车 1 000 余辆。

思考练习

1. 分析第三方物流组织架构模式类型及特点。
2. 阐述第三方物流企业组织机构设计的基本原则。
3. 讨论中国物资储运总公司的组织架构。