

图书在版编目(CIP)数据

第三方物流企业项目管理/文振华,袁世军主编.
—上海:华东师范大学出版社,2014.2
创新物流专业系列教材
ISBN 978-7-5675-1741-7

I. ①第… II. ①文… ②袁… III. ①物资企业—企
业管理—高等职业教育—教材 IV. ①F253

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 024206 号

第三方物流企业项目管理

总 主 编 文振华
主 编 文振华 袁世军
项目编辑 吴 余
装帧设计 创图文化

出版发行 华东师范大学出版社
社 址 上海市中山北路 3663 号 邮编 200062
网 址 www.ecnupress.com.cn
电 话 021-60821616 行政传真 021-62572105
客服电话 021-62865537 门市(邮购)电话 021-62869887
地 址 上海市中山北路 3663 号华东师范大学校内先锋路口
网 店 <http://hdsdcbs.tmall.com>

印 刷 成都市海翔印务有限公司
开 本 787×1092 16 开
印 张 22
字 数 420 千字
版 次 2014 年 6 月第 1 版
印 次 2014 年 6 月第 1 次
书 号 ISBN 978-7-5675-1741-7/F·253
定 价 48.00 元

出 版 人 朱杰人

(如发现本版图书有印订质量问题,请寄回本社客服中心调换或电话 021-62865537 联系)

目 录

项目 1 物流项目的识别与开发	1
学习目标	1
重点与难点	1
任务一 认识物流项目	3
任务二 物流项目的开发	15
项目小结	31
知识技能训练	31
项目 2 物流项目团队组建与管理	32
学习目标	32
重点与难点	32
任务一 掌握项目团队的概念与组建原则	34
任务二 学会构建团队并提升团队协作能力	39
任务三 项目团队管理	45
项目小结	52
知识技能训练	52
项目 3 物流项目方案制订	53
学习目标	53
重点与难点	53
任务一 掌握物流方案设计的内容与原则	55
任务二 掌握物流方案设计的方法与流程	61
项目小结	88
知识技能训练	89
项目 4 物流项目的招投标管理	90
学习目标	90
重点与难点	90
任务一 认识项目招投标	92
任务二 物流服务项目招标	100



任务三 物流服务项目投标	109
任务四 熟悉物流服务项目的开标、评标、定标	115
项目小结	119
知识技能训练	120
项目 5 物流项目商务谈判	122
学习目标	122
重点与难点	122
任务一 认识商务谈判	124
任务二 准备商务谈判	135
任务三 实施商务谈判	140
任务四 商务谈判的收尾	150
项目小结	154
知识技能训练	156
项目 6 物流项目合同管理	157
学习目标	157
重点与难点	157
任务一 认识物流项目合同管理	159
任务二 物流项目合同过程管理	170
任务三 物流项目合同风险管理	180
项目小结	186
知识技能训练	186
项目 7 物流项目进度管理	187
学习目标	187
重点与难点	187
任务一 物流项目进度管理概述	189
任务二 物流项目活动时间估算	195
任务三 物流项目进度计划编制	210
任务四 物流项目进度控制	222
项目小结	228
知识技能训练	228
项目 8 物流项目成本控制	231
学习目标	231
重点与难点	231
任务一 物流项目成本控制概述	233
任务二 物流项目功能成本控制	237
任务三 物流项目目标成本控制	244
任务四 物流项目标准成本控制	251



任务五 物流项目综合成本控制	254
项目小结	261
知识技能训练	261
项目 9 物流项目绩效评价	263
学习目标	263
重点与难点	263
任务一 采购绩效评价	265
任务二 运输绩效评价	272
任务三 仓储绩效评价	282
任务四 配送绩效评价	290
项目小结	303
知识技能训练	303
项目 10 物流项目风险管理	304
学习目标	304
重点与难点	304
任务一 认识物流项目风险	306
任务二 物流项目风险识别	314
任务三 物流项目风险估计	319
任务四 物流项目风险应对措施的制定	326
任务五 物流项目风险控制	334
项目小结	337
知识技能训练	337
参考文献	339

项目 1

物流项目的识别与开发



学习目标

知识目标	技能目标
◆ 理解项目、项目管理的概念 ◆ 掌握项目管理的步骤 ◆ 理解物流项目的分类 ◆ 掌握物流项目评估的步骤 ◆ 了解项目客户需求管理概念及步骤 ◆ 掌握第三方物流企业项目服务的类别 ◆ 掌握物流项目客户开发的方法及战略选择	◆ 能区分物流项目与普通的物流服务业务 ◆ 学会制定项目管理的步骤 ◆ 能对特定物流项目进行评估 ◆ 能对物流项目客户进行需求分析 ◆ 能制定物流项目客户开发方案 ◆ 能制定物流项目发展战略



重点与难点

- ◆ 重点掌握项目管理的步骤
- ◆ 物流项目评估的步骤
- ◆ 物流项目客户开发的方法及战略选择
- ◆ 项目评估的步骤与物流项目发展战略的制定



物流业在不断地发展成熟,第三方物流企业竞争力在逐渐提高,客户要求也在不断增加,因此第三方物流企业之间的竞争越来越大,好的项目越来越难以取得。越来越多的第三方物流企业已认识到物流项目开发与管理是其“生存之本,发展之源”。如何快速地发现新的好的项目,并成功地引进、实施和管理好新项目已成为第三方物流企业的当务之急,本项目,将以任务的方式,分阶段让大家理解并掌握第三方物流企业如何去识别并成功开发物流项目。



任务一 认识物流项目

1.1.1 任务目标

理解项目、项目管理的概念;掌握项目管理的步骤;理解物流项目的分类;掌握物流项目评估的步骤。

1.1.2 任务描述

● 任务内容

按步骤学习物流项目的识别与开发的基本理论知识,根据任务实施步骤四的背景材料,能进行特定客户企业的物流方案目标与原则的设计,并明确物流方案的内容。

● 实施条件

1. 满足 60 名学生学习的多媒体计算机投影教室一间。
2. 计算机可以运行 Word、Excel、PPT 等办公软件。
3. 学生每人一张评价表,并完成评价。

1.1.3 任务实施

步骤一 认识项目与项目管理的概念

一、什么是项目

美国项目管理协会(Project Management Institute, PMI)认为项目是一种被承办的旨在创造某种独特产品或服务的临时性努力。一般来说,项目具有明确的目标和独特的性质;每一个项目都是唯一的、不可重复的,具有不可确定性、资源成本的约束性等特点。

因此,我们认为项目是指一系列独特的、复杂的并相互关联的活动,这些活动有着一个明确的目标或目的,必须在特定的时间、预算、资源限定内,依据规范完成。项目参数包括项目范围、质量、成本、时间、资源。

项目对社会、对企业、对个人的意义都是非常重要的,所以项目管理被视为未来二十年的黄金职业也不无道理。

一般来说,项目具有如下的基本特征:

1. 明确的目标

每个项目都有自己明确的目标,为了在一定的约束条件下达到目标,项目经理在项目实施以前必须进行周密的计划,事实上,项目实施过程中的各项工作都是为项目的预定目标而进行的。

2. 独特的性质



每个项目都有自己的特点,使之不同于其他的项目。项目所产生的产品、服务或完成的任务与已有的相似产品、服务或任务在某些方面有明显的差别。项目自身有具体的时间期限、费用和性能质量等方面的要求。因此,项目的过程有其自身的独特性。

3. 资源成本的约束性

每个项目都需要运用各种资源来实施,而资源是有限的。

4. 项目实施的一次性

这是项目与日常运作的最大区别。项目有明确的开始时间和结束时间,项目在此之前从来没有发生过,而且将来也不会在同样的条件下再发生,但日常运作却是无休止的或重复的活动。

5. 项目的确定性

项目必有确定的终点。在项目的具体实施中,外部和内部因素总是会发生一些变化,当项目目标发生实质性变动时,它就不再是原来的项目,而是一个新的项目。因此说项目的目标是确定性的。

6. 特定的委托人

它既是项目结果的需求者,也是项目实施的资金提供者。

7. 结果的不可逆转性

不论结果如何,项目结束了,结果也就确定了。

8. 危险性

项目管理与日常运营管理不同,项目的危险性是这两者不同的关键所在。在项目开展过程中,项目所需的各种条件和所处环境会有所变化,同时人们认识问题也存在着一定的局限性,使项目的实际情况与预期目标产生一定的偏差,这样就造成了投入与回报的不确定性。一个项目就是一次独一无二的冒险。

9. 创新性

因为项目具有独特性,这就需要项目要进行不同程度的创新,而在创新过程中肯定就会包含着一定的不确定性,这样就会造成项目的危险性。

二、什么是项目管理

1. 项目管理的概念

所谓项目管理,就是项目的管理者在有限的资源约束下,运用系统的观点、方法和理论,对项目涉及的全部工作进行有效地管理。即从项目的投资决策开始到项目结束,对其全过程进行计划、组织、指挥、协调、控制和评价,以实现项目的目标。

按照传统的做法,当企业设定了一个项目后,参与这个项目的至少会有好几个部门,包括财务部门、市场部门、行政部门等等,而不同部门在运作项目过程中不可避免地会产生摩擦,须进行协调,而这些无疑会增加项目的成本,影响项目实施的效率。

而项目管理的做法则不同。不同职能部门的成员因为某一个项目而组成团队,项目经理则是项目团队的领导者,他们所肩负的责任就是领导他的团队准时、



优质地完成全部工作,在不超出预算的情况下实现项目目标。项目的管理者不仅仅是项目执行者,他参与项目的需求确定、项目选择、计划直至收尾的全过程,并在时间、成本、质量、风险、合同、采购、人力资源等各个方面对项目进行全方位的管理,因此项目管理可以帮助企业处理需要跨领域解决的复杂问题,并实现更高的运营效率。

项目管理的应用从 20 世纪 80 年代仅限于建筑、国防、航天等行业迅速发展到今天的计算机、电子通讯、物流业甚至政府机关等众多领域。

2. 项目管理的步骤

传统的项目管理一般分成五个阶段:项目启动、项目策划、项目生产、项目监测、项目完成。不是每个项目都必须经过以上每一个阶段,因为有些项目可能会在达到完成阶段之前被终止,有些项目不需要策划或者监测,而有的项目阶段二、阶段三、阶段四重复多次。

在项目管理过程中主要是对五个变量进行控制,即时间、成本、质量、范围、风险。其中有三个变量可以由内部或者外部的客户提供,而其余的变量则由项目经理基于一些可靠的估计技术来设定。为了从项目开始到自然结束的整个过程中保持控制,项目经理需要使用各种不同的技术,如项目策划、净值管理、风险管理、进度计划和过程改进等。传统项目管理过程,需要包含以下几方面内容(见表 1-1)。

序号	名称	内容
1	范围管理	项目范围管理是为了实现项目的目标,对项目的工作内容进行控制的管理过程。它包括范围的界定、范围的规划和范围的调整等
2	时间管理	项目时间管理是为了确保项目最终按时完成的一系列管理过程。它包括具体活动的界定,如活动排序、时间估计、进度安排及时间控制等工作
3	成本管理	项目成本管理是为了保证完成项目的实际成本、费用不超过预算成本、费用的管理过程。它包括资源的配置,成本、费用的预算以及费用的控制等工作
4	质量管理	项目质量管理是为了确保项目达到客户所规定的质量要求所实施的一系列管理过程。它包括质量规划、质量控制和质量保证等
5	人力资源管理	项目人力资源管理是为了保证所有项目关系人的能力和积极性都得到最有效的发挥和利用所做的一系列管理措施。它包括组织的规划、团队的建设 and 人员的选聘等一系列工作
6	沟通管理	项目沟通管理是为了确保项目的信息的合理收集和传输所需要实施的一系列措施。它包括沟通规划、信息传输和进度报告等
7	风险管理	项目风险管理涉及项目可能遇到各种不确定因素。它包括风险识别、风险量化、制订对策和风险控制等
8	采购管理	项目采购管理是为了从项目实施组织之外获得所需资源或服务所采取的一系列管理措施。它包括采购计划、采购与征购、资源的选择以及合同的管理等项目工作
9	集成管理	项目集成管理是指为确保项目各项工作能够有机地协调和配合所展开的综合性 and 全局性的项目管理工作和过程。它包括项目集成计划的制定、项目集成计划的实施、项目变动的总体控制等

表 1-1

传统项目管理
过程的内容



步骤二 掌握物流项目的概念

物流项目是指为实现某一特定的物流目标而设定的一系列任务。

一、物流项目的分类

1. 按项目的主要内容分:仓库项目、配送项目、物流加工项目。
2. 按客户类型分:企业物流项目、社会物流项目。
3. 按物流涉及区域分:全球、洲际、国际、国内、城际、市内物流项目。
4. 按物流对象分:一般货物、特种货物、液态货物、散货物流项目。
5. 按物流实施主体与物流项目的关系分:自营项目、第三方物流项目、物流咨询项目。

二、物流项目管理的要求

1. 需要一支专业的项目管理队伍;
2. 进行全过程的控制与管理;
3. 保证项目管理满足个性化要求;
4. 具有风险预警机制;
5. 准备充足的资金;
6. 人为界定项目完成标志。

步骤三 掌握对物流项目评估的方法

一、项目评估的概念

项目评估是项目策略制定和项目实施工作的基础,其结果将影响下一步工作的进行。项目评估通过对项目相关资源、技术、市场、财务、经济、社会等方面信息的分析和研究。在项目可行性研究的基础上,将项目可能出现的情况完整地汇集、呈现于决策者面前,使其能够处于比较有利的地位,实事求是地作出正确、合适的决策,同时也为项目策略的选择和执行奠定良好的基础。

项目评估的目标就是要为项目策略提供可靠的依据。它一般应包括项目必要性和目标分析、项目分析、自身分析、对手分析等。

二、项目评估的步骤

(一)项目必要性和目标分析

1. 项目必要性分析

对项目从市场需求、社会接受、技术保证、竞争态势和发展前景等方面进行全面的分析,从而确定项目存在的必要性。

2. 项目目标分析

对项目需要达成的最终目标进行梳理和分析,通过 SMART(S=Specific、M=Measurable、A=Attainable、R=Relevant、T=Time-based)原则对项目目标进行分解和量化。

(二)项目分析

1. 市场分析

对项目在当前形势下,能不能上、值不值得上进行分析,从而确定该项目的发



展方向和基本行动原则,也称为时机分析。对于项目的市场分析还应关注其相关的细分市场情况,即分析目标客户群体的规模、特点、现在的供应情况,包括供需矛盾的重点和特点、所处市场现在属于哪个阶段、可能持续的时间等。通过这些分析可以明确项目的定位和大致的规模以及时机的选择原则等。

2. 项目具体分析

对项目所要求的具体内容进行梳理和分析,如需求量、价格、时间、市场供需情况、服务要求等,并在此基础上进一步对包括成本和风险进行分析。通过这类分析可以进一步明确项目获得的预期结果,同时了解所需要具备的条件和要付出的代价。

(三)自身分析

通过具体而量化的指标对自身能力进行分析,从而对企业运作此项目的能力进行全面的评估,也为下一步项目策略的选择提供依据。同时,通过对自身能力正确认识和分析,也为寻找合适的项目伙伴提出了明确的目标。自身能力分析一般需要包含以下几方面内容:行业能力分析、经济能力分析、人力资源能力分析、技术能力分析、物质供应能力分析、配套能力分析。

(四)对手分析

项目竞争对手的分析应以项目分析和自身分析的结果为依据,针对市场中的现有直接竞争对手和潜在竞争对手,就企业目标和战略、企业经营和财务状况、技术经济实力和项目运作条件等进行具体分析和比较,制定相应的项目策略。

1. 现有直接竞争对手

企业应该密切关注主要的直接竞争对手,就项目中的竞争对手而言要尤其注意那些同为项目候选竞争者的企业,必须注意发现这些企业任何竞争优势的来源。

2. 潜在竞争对手

就项目中的竞争对手而言,由于客户需求的不确定性会使在项目进行过程中一些原本的竞争者退出,而有新的竞争者加入。这就使得企业在选择项目策略时不仅需要关注当前的直接竞争者,更要注意市场中潜在的竞争者。一般考虑潜在竞争对手可以从以下三个方面入手:有明显经验效应和协同性收益的企业,向前一体化或向后一体化的企业以及具有潜在技术竞争优势的企业。

宝供物流项目服务领域

宝供物流企业集团有限公司(P. G. LOGISTICS GROUP CO., LTD.)创建于1994年,总部设在广州,是国内第一家经国家工商总局批准以物流名称注册的企业集团,是我国最早运用现代物流理念和方法为客户提供供应链一体化物流服务的专业公司,也是目前我国最具规模、最具影响力、最领先的第三方物流企业之一。

实例演示



当前,宝供已在全国 80 多个城市建立了分、子公司或办事处,形成了一个覆盖全国的业务运作网络和信息网络,协助客户开拓国内市场,抢夺市场先机。宝供与国内外 100 多家包括宝洁、联合利华、安利、红牛、强生、飞利浦、三星、索尼、中石油、中石化、阿克苏诺贝尔、福田汽车、丰田汽车、吉利汽车、汉高、李宁等世界 500 强及国内大型制造企业结成战略联盟,为他们提供物流咨询、物流运作、增值服务、信息服务、资金服务等供应链一体化的综合物流服务,成功地地为这些企业在降低运营成本、提高服务水平等方面创造了价值,提高了竞争力。

宝供集团汇聚和培养了一大批熟悉中西文化、深谙现代物流和供应链管理内涵、具有丰富运作经验的员工队伍。目前企业有员工 2 200 多人,管理人员占总人数的 12.3%;工程技术人员占总人数的 23.6%。大学以上学历达到 70%,不仅拥有包括教授、博士、硕士在内的高层次、高素质的专业人才,还聘请国内外大批物流领域的资深人士组成专家顾问团,以提高企业的咨询、决策水平。宝供集团业务范围包括物流规划、货物运输、分销配送、储存、信息处理、流通加工、国际货代、增值服务等一系列专业物流服务。2006 年,宝供集团主营物流服务收入超过 15 亿元,是目前我国最具规模最具专业化的现代第三方物流企业。

宝供集团是国内第一家将工业化管理标准应用于物流服务系统的企业,并全面推行 GMP 质量保证体系和 SOP 标准操作程序。宝供集团的整个物流运作自始至终处于严密的质量跟踪及控制之下,确保了物流服务的可靠性、稳定性和准确性。2004 年,宝供集团的货物运作可靠性达到 99%,运输残损率为万分之一,远远优于国家有关货物运输标准。宝供集团具有强烈的社会责任感,长期热衷于社会公益事业。从 1997 年起,宝供集团在国家经贸委等部门支持下,每年独资组织召开一次“中国物流技术与管理发展高级研讨会”,邀请中外物流界的专家、学者、政府主管部门的领导及物流企业的管理者交流、研讨,传播现代物流知识及理念,迄今已成功举办了十届研讨会,引起了社会各界的普遍关注;1999 年,捐资兴建了汕头市塘西学校运光礼堂,之后几年,在教育方面的捐资合计近 400 万;2000 年,发起设立了中国第一个公益性的“宝供物流奖励基金”,每年斥资 100 万元人民币表彰奖励在物流领域有突出贡献的人士;鉴于目前国内物流人才短缺的现象,宝供物流企业集团还和清华大学珠海科技园合作,共同创办了物流管理培训中心,为社会培养并输送优秀的物流人才。



宝供自成立以来,一直致力于中国物流行业的发展与探索,率先转变传统观念,建立现代物流理念和物流服务管理模式。又大胆尝试用工业化管理标准、质量保证系统运用在物流服务中,并取得了显著的成效,在行业中率先建立物流信息管理体系,以便客户能实时地、动态地了解整个物流运作状况。还率先构建了基于全球供应链双向一体化的现代大型物流基地,2006 年宝供为福田汽车股份有限公司提供从物资零部件的供应和生产库存的管理、JIT(Just In Time)生产物流支持以及整车运输到备件物流的供应链一体化管理,更是标志着宝供实现汽车物流的供应链一体化物流管理服务进入新的里程碑。

宝供物流企业集团正朝着“成为中国领先的供应链服务商”的目标而不懈努力,矢志成为亚洲区域内具有较强影响力和竞争力的物流运营商。

机械设备行业物流项目:通过采用特殊的装卸工具及有针对性的安全防护措施来保障产品的完好性,并通过配置适合的运输资源及规范操作流程来满足运输时效及其他运作指标达标。

电子行业物流项目:通过全国配送网络提供多批次、多品种、小订单的快速配送服务,通过国际货代为客户提供进出口服务,并为客户提供备件物流服务,同时提供再包装、检测等增值服务。

化工及危险品行业物流项目:采用 SHE(Safety、Health、Environment,即安全、健康和环保)体系,对仓储设施、防护措施、作业流程进行规范,通过科学的事前风险预防,控制事故的发生。并为客户提供不同规格、形态的化工产品的储存、运输解决方案。

服务行业物流项目:采用 EIQ—PCB 及 ABC 等规划方法对运作效率进行全面而系统的优化,力求实现每个运作环节标准化及环节之间的紧密衔接。先进的 WMS(Warehouse Management System)系统支持 NDC 存货管理、高效作业,有效管理上万个 SKU(Stock Keeping Unit)以及 SKU 快速更新;另外,强大的订单处理能力,支持实时补货、整箱拣货、拆箱拣货作业。

家电行业:通过整合各种运输资源和运输方式,为季节性特征明显的家电产品准备了相关的运作资源,适应旺淡季的销售变化。通过全国网络为客户提供备件、回收物流服务,并为客户提供检测、维修等增值服务。

医药、医疗行业物流项目:采用 GMP(Good Manufacturing Practice)管理思想保证仓储和运输过程中的质量控制,通过全国配送网络提供多批次、小订单的快速配送服务,并为客户提供常温仓、冷藏仓、阴凉仓和高寒地区的暖仓,同时提供检验、调配等增值服务。

冷链物流项目:采用冷藏仓及专用冷藏车辆,为生鲜食品、冷藏食品、饮料、药品提供全程冷链服务,并采用 GMP 管理思想保证仓储和运输过程的质量控制。



食品饮料行业物流项目:通过引进了 GMP 质量管理体系来制定业务操作的标准化流程和管理,通过信息管理系统为客户提供产品有效期管理、批次号管理、先进先出、库存控制等服务;通过物流基地为客户提供交叉理货、再包装、扫描等增值服务;通过全国的配送网络进行快速配送。

汽车及零配件行业物流项目:为客户整合供应商物流资源,提供 Milk Run 循环取货和 JIT 配送服务,支持客户 JIT 生产,以信息系统支持客户的看板管理,并通过全国网络为客户提供备件、回收物流服务,为客户提供简单装配、检测等增值服务。

日用消费品行业物流项目:为客户提供原材料库和成品库管理,采用 GMP 管理思想保证仓储和运输过程各个环节都受到严格的质量保障,通过信息管理系统为客户提供批次号管理、先进先出、库存控制等服务,通过物流基地为客户提供交叉理货、再包装等增值服务,同时通过全国的配送网络进行快速配送。

步骤四 职业技能训练

【训练目标】

成立项目小组和布置任务

【训练实施】

1. 阅读训练背景材料,此资料为本项目所有任务的背景材料。
2. 组建项目小组,5—6 人为一组。
3. 各组拟定组内人员角色,明确各自的职责。
4. 各组讨论,汇报。
5. 各组互评。
6. 指导老师点评。

训练背景材料

袁子彦同学是湖南某高职物流管理专业的应届毕业生,他通过人才招聘网站搜索到江西昌顺物流有限公司正在招聘“物流项目专员”,负责企业物流项目的市场开发,袁子彦同学对这个岗位非常感兴趣,于是进一步了解到该企业的基本信息如下:

江西昌顺物流有限公司(以下简称“昌顺物流”)注册在江西省抚州高新开发区,公司积极响应江西省关于物流业调整和振兴规划的发展战略,努力提升企业在国内的行业竞争力与品牌知名度,立志建设成立足江西本土,服务网络覆盖全国的大型综合物流服务企业。

昌顺物流经过 8 年的发展,现已成为中国物流与采购联合会授予的国



家AAAA级物流企业、全国物流税收试点单位(江西省首批获此殊荣企业)、全国现代物流工作部际联席会议办公室授予的全国制造业与物流业联动示范企业称号(江西获此殊荣的物流企业仅两家)、中国物流与采购联合会会员单位、全国物流先进企业、江西省服务业龙头企业、江西省物流协会副会长单位,是江西省经贸委列入省首批八个重点物流企业之一。公司通过ISO 9001:2008认证,注册资金2 000万元人民币,昌顺物流园占地120 000m²,写字楼和仓储面积近40 000m²,合作仓库3家共50 000余m²,全国仓储容量达100 000余m²;公司拥有各式运输车辆210辆,长期合作车辆5 000多辆,全国可调配车辆近万辆。

经过8年的努力,昌顺物流公司已经形成了相当的经营网络、健全的管理体系、一定的经济基础和巨大发展潜力。

自组建以来,目前已在南昌、深圳、东莞、中山、顺德、珠海、广州、上海、杭州、宁波、苏州、无锡、常州、南京、滁州明光、武汉、长沙、天津、北京、沈阳、西安、济南、潍坊、厦门等地建立了公司的分公司或办事处,初步形成了较全面的货物运输服务网络体系。

在不断加强网络建设的同时,公司注重完善自我,健全服务内容,从而为客户提供多样性、综合性的物流服务,截止目前,公司服务范围包括干线运输、仓储管理、城市配送、区域配送、大件运输、法务、信息咨询、方案策划、保险、包装、分拣、装卸,同时逐步涉足物流供应链领域。

随着物流业务的高速发展,为不断满足客户的需求,公司与南昌大学合作,共同开发物流管理软件,提升管理水平,实现信息化、现代化的管理。优质的服务得到了客户的认可,自昌顺物流成立以来,一直秉承着“立足诚信 力求完美”的企业宗旨,承续着“客户需求就是工作指令”的服务理念,累计服务客户已达上千家,其中不乏世界500强和国内知名企业,合作企业有金发科技、上海国祥制冷、上海电气集团、舒驰容器、东糖集团、杭州富泉集团、东亚集团、上峰集团、康师傅集团、旺旺食品、中山榄菊、晨鸣纸业集团、东元电机设备、江联能源环保、银河科技—江西变压器厂、浙江东方集团、杜邦化工、中粮集团、达利集团、恒安纸业、海信科龙、中粮集团、可口可乐、百安居、娃哈哈、圣象集团、联想集团、松下电器、麦德龙、圣象地板等。服务客户覆盖机械电子、快消品、建筑材料、医药化工等各类行业。

案例思考

袁子彦同学结合该企业的基本情况、应聘的岗位、学校学习的知识,在脑海中不断地问自己以下几个问题:

1. 什么是物流项目?
2. 物流项目应该如何去开发?



1.1.4 任务检查与评价

任务一物流项目检查与评价见表 1-2。

表 1-2

任务一物流
项目检查
与评价表

学生姓名				小组名称			
在小组中 承担的任务							
考核要素	评价标准	分值 (分)	评分(分)				
			自评 (20%)	小组 (30%)	教师 (50%)		
知识掌握	理解项目、项目管理的概念,掌握项目管理的步骤	10					
	理解物流项目的分类	10					
	掌握物流项目评估的步骤	10					
能力训练	能按要求组建项目小组	10					
	能明确角色,根据同学的性格和特长进行小组分工或提出建议	10					
	能够从网络上搜集相关资料	10					
	讨论积极发言,条理性、逻辑性强	10					
素质培养	学习态度端正、积极主动	10					
	团队分工合作,工作量合理	10					
	保质保量完成任务,服从组长安排,具有团队合作精神	10					
评价人签名							
合计							
评语:							



物流项目管理的八个误区

随着物流产业的高速发展,项目管理这种当今世界上较为先进的管理模式逐渐在物流行业中得到广泛的应用。项目管理制引入物流行业是在近五年,被物流界所认可却是在近两年。物流的项目管理要求项目经理具备多方面的知识和能力,熟悉项目管理理念和流程,理解项目管理的精髓,能够发扬项目管理的优势。

误区1:物流项目管理制,别的企业能做我也能做

这是相当错误的一种思想。能否实施项目管理制完全取决于企业的性质和企业的组织管理架构,甚至是企业文化和管理理念,就目前国内民营物流企业而言时机还不成熟,如果民营物流企业不上一定的规模、不走出家族模式或者不能对目前物流市场有充分的认识都是很难做到物流项目管理制。

误区2:营销人员就是项目经理,就可以做项目经理

营销人员是不是项目经理,能不能完全胜任项目经理这个角色,可以对照下面所述“物流项目经理所具备的能力”就明白了。但实际上大部分物流企业的做法是,某个营销人员在找到某个物流项目的同时就成了该项目的项目经理。其实项目经理是由公司高层领导集体研究决定而定的,是有一定授权的,其权力仅次于总经理或者直属董事会领导,对人才、资金等资源有调配的权力。

物流项目经理所具备的能力有:

- ①项目管理专业理论知识,并有一至两个成功的项目管理案例和经验;
- ②物流管理专业理论知识(能够完成物流解决方案的制作)和物流3年以上从业经验,有三个以上物流项目成功案例和经验;
- ③物流动作经验和现场管理经验。物流项目经理必须有物流实际运作经验和能力,能够调动各方面的资源,熟悉物流各个环节和流程;
- ④熟悉物流信息系统的流程及操作方法,能够对物流流程做到优化整合;
- ⑤有一定的组织管理能力和人格魅力;
- ⑥有较强的沟通能力和市场营销能力,有商业敏感度;
- ⑦有较强的敬业精神和职业道德。

误区3:物流项目就是项目经理的事情,或者是市场营销部经理的事情,与大家无关,与其它部门无关

这样做本身就在企业内部“人为”地制造了不和谐的因素,更不利于沟通交流,项目管理一个跨部门、跨职能的团队,其成员是分布在各部门各岗位的精英所组成。物流项目管理是大家的事情,是整个公司的事情,不是哪个人的事情。



误区 4: 物流项目需求分析、项目立项报告、项目调研阶段可简化或者直接省去

项目需求分析、项目立项报告、项目调研是项目流程的重要环节,是不能简化和省去的。项目立项不是花架子和“做秀”,而是让公司上下都重视起来,使公司有种荣誉感和斗志,并理解公司发展的愿景。前期准备得越充分,后期运作就更顺利。有些物流公司在获取一个物流项目后就匆忙地报价,而不去做科学详尽的全面分析和调研,最终造成对物流项目判断失误。物流项目报价越早,死亡得就越早,招标性的物流项目也不能太急于报价,也有充分的时间去做报价体系的整合。

误区 5: 写好物流解决方案是可以做好物流项目了

解决方案很重要,但前期的物流项目需求分析,物流项目立项报告,物流项目实地调研和数据收集这三个环节同样重要,只有上述三个环节做好了,物流解决方案才能贴近客户,才能适合客户,以后的物流项目实施方案和报价才能进行得更顺利。

误区 6: 认为物流解决方案和实施方案是物流专家的事情

这种思想的结果就是方案出台后不适用客户,方案做得是漂亮,但客户不接受。有的认为一这是物流项目经理的事情,最终项目经理大量的时间花在写方案上,把项目整体的管理和策划耽误了,这就把物流项目管理的精髓给忘记了。项目管理之所以先进就是它能充分体现团队协作精神,能够发挥每一个人的能力,能够调动每一个人积极性,没有哪一种管理模式能够像项目管理这样先进了。

误区 7: 项目后期跟踪服务是运营部门的事情

项目合同签订下来就没有事了,就交给运营部门了,这也是没有采取项目管理制的结果。运营部门的经理或者主管是不能代替项目经理的,项目经理必须做全过程的跟踪服务。物流项目合同签署只是物流项目成功的第一步,物流是服务行业,物流项目的合同签署少则一年,多则几年,这是一个连续的服务过程。

误区 8: 项目经理可以经常轮换和流失

把项目经理当作普通的营销业务员看待,认为项目签下来就成功了,就可以不在乎项目经理了,认为物流项目不像其它行业,销售人员的离开是带不走客户的。这种说法不无道理,项目经理是不能带走客户,但客户全部是因项目经理的流失而流失。项目经理的流失最终会影响整个市场营销体系,看似不影响公司的发展,不影响公司的运作,天天照样发货不影响,但有一天没有货发了,再让营销人员去到处找生意就难了。这种现象一旦在物流界形成影响后,就会好的项目经理有经验的项目经理招不进来,招进来的



也不是合格的项目经理,或者是没有经验的学生,经过企业辛辛苦苦地培养后又没有留住,最终又纷纷跳槽。

当然,做好一个物流项目只做好以上所介绍的方法是远远不够的,各个物流公司的情况也不尽相同,只有做到与时俱进,顺应物流市场的发展才行。

任务二 物流项目的开发

1.2.1 任务目标

掌握物流项目客户开发的方法及战略选择;了解项目客户需求管理概念及步骤;掌握第三方物流企业项目服务的类别。

1.2.2 任务描述

● 任务内容

按步骤学习物流项目开发准备工作的理论知识,根据任务实施步骤五的背景材料,进行制订物流项目开发方案的技能训练。

● 实施条件

1. 满足 60 名学生学习的多媒体计算机投影教室一间。
2. 计算机可以运行 Word、Excel、PPT 等办公软件。
3. 教室内能够通过无线网络连接 Internet 网。
4. 各项目小组尽可能配备一台笔记本电脑,用于项目成果的展示。
5. 学生每人一张评价表,并完成评价。

1.2.3 任务实施

步骤一 了解项目客户需求管理理论

一、客户需求管理概念

客户需求管理是客户关系管理的核心内容之一,它通过对客户需求的发掘、分析和及时响应为公司创造价值。在供应链管理上,每个客户都有其自己独特的特点和优先考虑的问题,如产品生命周期、库存目标、难使用的 IT 系统、终端用户响应时间以及以按需设计的零件交货期等,这正是第三方物流企业需要的客户提供解决方案的核心内容。对于项目管理而言,客户需求管理具有更加重要的意义。影响一个项目是否成功的因素有很多,其中对于客户需求的管理是否成功起着至关重要的作用。有效的客户需求管理可以帮助项目明确目标,降低成本及项目运



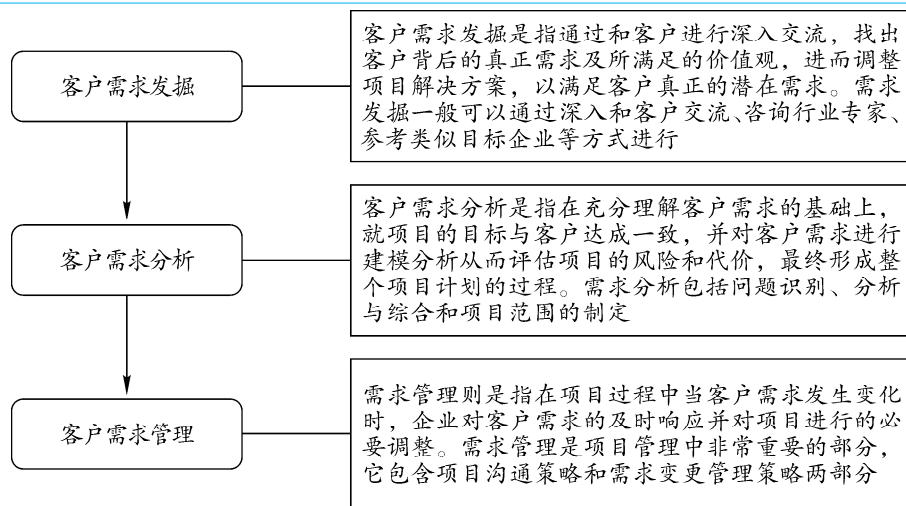
作的风险。通过对客户需求分析,第三方物流企业可以进一步了解客户产品价值链所在,从而为其提供定制化的项目解决方案。

同时,通过项目中沟通机制和需求变更管理机制的建立,第三方物流企业可以对客户需求的波动作出及时的响应从而为公司和客户创造价值。

二、客户需求管理步骤

图 1-1

客户需求管理



客户需求管理,一般包含客户需求发掘、需求分析和需求管理(见图 1-1)。在客户需求管理中往往面临着一些潜在的风险,应该引起项目相关人员的注意。这些风险主要表现在以下方面:

1. 客户不能正确表达自身的需求

在实际项目进行过程中,常常碰到客户对自己真正的需求并不是十分明确的情况,只是一味地提出成本上的要求却对业务的规则、工作流程不愿多谈也讲不清楚。这种情况往往会增加需求分析工作难度,第三方物流企业分析人员需要花费更多的时间和精力与用户交流,帮助他们梳理思路,搞清用户的真实需求。

2. 业务人员配合力度不够

有的客户日常工作繁忙,他们不愿意付出更多的时间和精力向项目分析人员讲解业务,这样会加大分析人员的工作难度和工作量。针对此类问题一般的做法是在项目开始阶段先确定好一个与客户沟通的需求调研计划。当然这样还是经常会有变动,但相对从责任上来讲,客户也会有一定的压力,因为如果不配合的话可能会导致整个项目的延误,其实这也不是客户希望看到的。

3. 客户需求的不断变更

由于需求识别不全、业务发生变化、需求本身错误、需求不清楚等原因,需求在项目的整个生命周期都可能发生变化。这需要项目有充分的沟通机制以保证任何需求变动都能及时地被传递,同时一套有效的需求变更管理体系能够很好地控制整个项目的成本和项目进程。

4. 需求的完整程度



全面掌握客户完整的需求难度较大,大的项目要想完全掌握客户的需求几乎是不可能的,新的需求总会不时地冒出来。这就需要在客户需求分析的基础上,在项目开始前对项目的范围进行设定和管理,对于新出现的需求一般可以通过需求变更的流程进行处理。

步骤二 掌握第三方物流企业项目物流服务的分类^①

传统的物流服务主要集中于实现物质商品空间移动的输送以及时间移动的保管这两项,为了使现代物流活动顺利进行,现代物流还开展了订单处理、流通加工、包装、装卸、信息等增值服务。

一、按业务分

1. 基本物流服务

基本物流服务包括运输、仓储、包装、配送等物流的基本功能。

(1) 运输功能

运输功能是物流服务的基本服务内容之一。物流的主要目的就是要满足客户在时间和地点两个条件下对一定货物的要求,时间的变换和地点的转移是实现物流价值的基本因素。

企业既可以通过拥有自己车辆的方式自己设计运输系统,也可将这项物流业务外包给第三方专业物流公司。专业的物流公司一般自己拥有或掌握有一定规模的运输工具,具有竞争优势的第三方物流企业的物流设施不仅仅只在一个点上,而是一个覆盖全国或一个大的区域的网络。因此,第三方物流企业首先可能要为客户设计最合适的物流系统,选择满足客户需要的运输方式,然后具体组织网络内部的运输作业,在规定的时间内将客户的商品运抵目的地,除了在指定交货点的交货需要客户配合外,整个运输过程,包括最后的市内配送都可由第三方物流企业完成。

(2) 保管功能

它是物流服务的第二大职能,它实现了物流的时间价值。对于企业来说,保管功能是通过一定的库存来实现的。与运输一样,企业既可以构建自己的仓库,或租用仓库,来对产品进行管理,也可以交给第三方物流企业来完成这项功能。决策必须是在综合考虑了各方面因素的情况下作出的,最主要的目的是利益最大化。在由运输路线和仓库组成的物流网络中,库存处于结点的位置。

(3) 配送功能

这是物流服务的第三大职能。配送是将货物送交收货人的一种活动,目的是做到收发货经济,运输过程更为完善,保持合理库存,为客户提供方便,降低缺货的危险,减少订发货费用。

(4) 装卸功能

这是为了加快商品的流通速度必须具备的功能,无论是传统的商务活动还是

^① 江舰:《传统物流企业向现代物流服务提供商转型关键问题研究》,大连海事大学,2007年博士论文。



电子商务活动,都必须配备一定的装卸搬运能力,第三方物流企业应该提供更加专业化的装载、卸载、提升、运送、码垛等装卸搬运机械,以提高装卸搬运作业效率,降低订货周期 OCT(Order Cycle Time),减少作业对商品造成的破损。

(5)包装功能

物流的包装作业目的不是要改变商品的销售包装,而在于通过对销售包装进行组合、拼配、加固,形成适于物流和配送的组合包装单元。

(6)流通加工功能

流通加工的主要目的是方便生产或销售,专业化的物流中心常常与固定的制造商或分销商进行长期合作,为制造商或分销商完成一定的加工作业,比如贴标签、制作并粘贴条形码等。

(7)信息处理功能

由于现代物流系统的运作已经离不开计算机,因此可以将物流各个环节及各种物流作业的信息进行实时采集、分析、传递,并向货主提供各种作业明细信息及咨询信息,这是相当重要的。

2. 增值物流服务(能体现出现代物流与传统物流的区别)

所谓增值服务就是在提供基本服务的基础上,满足更多的顾客期望,为客户提供更多的利益和不同于其它企业的优质服务。它是针对特定客户或特定的物流活动,在基本服务基础上提供的定制化服务。

增值服务是竞争力强的企业区别于一般小企业的重要方面。有时,在基本服务的基础上也能够实现增值服务。例如:丰田汽车公司提出一个星期的交货期,在基本服务的基础上为客户提供了其他公司无法做到的增值服务;摩托罗拉公司可以根据客户的要求生产出定做的产品,这也为客户提供了增值服务。增值服务可以分别在以下领域中完成:在完成物流基本功能基础上,根据客户需求提供的各种延伸业务活动;在传统的运输和仓储服务上有更严格的服务质量;其他增值性服务。

(1)一般的附加增值服务

①订单处理,包括订单的收取、或记录,货物的查询、订单的确认,发货通知,缺货处理等;

②货物验收;

③货物的再包装与简单的流通加工;

④代办货物保险;

⑤代办通关;

⑥代收货款;

⑦安装调试;

⑧货物回收/替换等。

(2)高级的物流增值服务(实际为物流策划的内容)

①库存分析与控制;



②销售预测;

③分销中心的建立;利用物流企业的自身网络优势,为客户建立产品分销中心;

④供应链设计和管理;经销渠道、采购渠道的设计,供应商和经销商的协调与管理建议;

⑤物流系统规划;

⑥物流成本核算分析等。

二、按服务对象分

1. 以顾客为核心的物流服务。指第三方物流以满足买卖双方对于配送产品的需求为目的提供各种可供选择的物流服务。

2. 以促销为核心的物流服务。如对储存的商品提供特别介绍,为销售点展销提供物流支持。

3. 以制造为核心的物流服务。通过独特的产品分类、递送等定制化服务来支持制造活动。如软管供应按用户要求尺寸。

4. 以时间为核心的物流服务。如准时化(JIT)供应。

步骤三 掌握项目客户开发的方法

目前在第三方物流企业中常见的客户开发途径包括以下几个:

1. 通过广告营销进行客户开发。在广告营销中又分为电视媒体广告营销、平面媒体广告营销、户外广告营销等多种广告营销方式。

2. 通过电话或传真方式进行客户开发。该方式的客户开发通常与客户拜访同时使用,电话开发客户多是用前期收集的客户资料,通过配合客户拜访促成交易的完成。

3. 基于 Internet 网络的客户开发。该方式的客户开发是随着网络的兴起而产生的,网络客户开发的方式多种多样,既可以通过网络媒体的方式发布广告,也可以通过诸如专业物流广告发布网、专业物流论坛等网络渠道进行客户开发。

4. 品牌开发。是指物流企业通过各种渠道在消费者心目中建立起自身的品牌形象,再通过品牌形象进行客户开发的一种业务拓展方式。通常品牌开发是一个长期的过程,需要不断地为消费者提供特色性、高质量的物流服务才能建立起品牌效应。

5. 展会开发。是指物流企业通过在一些物流展会上向客户展示自身的服务网络、服务优势等内容获得客户认可的一种客户开发方式。在物流展会上,企业还可以更深入了解企业自身与同行企业的差异,接触丰富的潜在客户资源并掌握客户的普遍性需求。

6. 竞标开发。是指物流企业通过向物流招标方投标的方式获得物流业务的一种客户开发方式。通过竞标增加企业在重要商务场合的曝光率,可以使业界更多地了解企业的服务能力,并且竞标的成功将直接带来物流服务的业务。

7. 产业联盟开发。是一种新的业务开发模式,所谓物流产业联盟是指通过联



合不同区域的物流机构,整合业界优势资源,突破恶性竞争瓶颈,形成良性的合作关系,以达到资源有效利用,优势有效放大,产业有效集聚,人力有效流动,为物流产业创造新优势,形成新合力的一种组织。而产业联盟开发则是建立在产业联盟的基础上进行的,相对于单个物流企业的市场开发,产业联盟开发更具有竞争力,也更具有规范性。

在七种客户开发模式中,基于 Internet 网络的客户开发方式是成本最低的一种。而通过电话或者传真方式进行客户开发是七种客户开发模式中最具时效、最有针对性的一种,业务员可以通过这种方式第一时间了解客户的需求,以进行应变和需求挖掘。广告式的客户开发具有一定的延时性,而且初期投入成本也比较大,但具有受众面广的开发效果。七种客户开发模式的比较如表 1-3。

表 1-3

七种客户开发
模式比较
一览表

开发模式	成本	时效性	针对性	内容	适应性	易接受性	传播特点
广告方式	高	较快	一般	丰富	提高知名度	强	点对面
电话方式	低	快	强	单调	快速占领市场	弱	点对点
网络方式	最低	快	一般	丰富	提高知名度	较强	点对面
品牌开发	高	慢	较强		提高知名度		点对面
展会开发	低	快	较强	丰富	快速占领市场	强	点对面
竞标开发	低	较慢	强	单调	快速占领市场	强	点对点
联盟开发	低		强		物流业务延伸		

上述表中,从成本、时效性、针对性、内容、适应性、易接受性和传播特点七个方面对广告开发途径、电话开发途径及网络开发途径进行比较。

物流企业在选择何种客户开发途径时,可根据自身物流特点、市场占有率、市场知名度等多个方面进行分析,确定合适的客户开发策略。在实践中,如快递公司会选择在影响范围广的频道播放电视广告来提高市场知名度,通过提高市场知名度来获得客户的认可。而对于中小快递企业来说,通过媒体播放电视广告来获得市场份额显然是不恰当的,一方面是成本因素,另一方面是电视广告的针对性不强,无法帮助中小企业快速获得一定的市场份额来维持企业的正常运转。

步骤四 掌握物流项目开发战略选择

第三方物流企业的市场开发战略,是指第三方物流企业基于自身的优势而制定的如何争取客户、在市场竞争中获取优势地位的物流目标、政策和措施。一个第三方物流企业采用何种市场开发战略,要考虑企业自身的经济实力、资源优势、阶段目标、客户需求等。

一、以客户需求为导向的物流市场开发战略

有效的以客户需求为导向的物流市场开发,就是第三方物流企业根据客户的特殊需求来相应调整自己的经营行为,提高企业竞争力,增加顾客的满意度。根据