

物流师考试综合辅导：物流供应商的选择物流师考试 PDF 转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/595/2021\\_2022\\_\\_E7\\_89\\_A9\\_E6\\_B5\\_81\\_E5\\_B8\\_88\\_E8\\_c31\\_595369.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/595/2021_2022__E7_89_A9_E6_B5_81_E5_B8_88_E8_c31_595369.htm)

对物流服务的需求是随着企业的发展而变化的，一种良好的专业化的物流服务可以促进企业的发展，甚至可以带动某些地区相关产业的齐头并进。对于有大量货物流动的企业，如果计划使用外部资源运行物流，选择好物流供应商是至关重要的，它可以帮助企业，以相对合理的成本控制物料及成品的流动，对整条供应链进行一体化管理，从而使企业集中更多的精力用在产品开发、生产、质量保证和开拓市场。

1、物流供应商的作用和职责 在选择物流供应商(简称供应商)之前，应从运行整体供应链的角度(即从原材料到厂家，成品到客户)明白供应商的作用和职责。按生产厂家(简称“厂家”)要求与原材料供应商联系提货，与客户联系送货。具备操作空运、海运、公路、铁路运输、空海联运的能力；在某区域或全国范围内做货物分拨；办理海关清关业务(制单、报关、垫付关税等)；保险：受厂家委托代办保险和理赔；财务支持：有足够的周转金保证日常运作、甚至代买部分原材料；信息传递(网络化)和文件的管理；采购和管理好二级供应商(如车队等)；持续性改进。明白物流供应商的职责和作用，是为了更好地确定服务需求。

2、如何选择物流供应商 选择物流供应商应做到公平、公正、公开，建议对长期稳定的大宗物流业务应以物流部为主邀请相关部门(如财务、采购、销售)，通过公开招标的方式选择。具体可分成三个阶段。第一阶段：文件准备、发标、供应商回复、初步报价分析 该阶段的主要目的是：使

投标者通过阅读厂家所提供的文件，全面理解业务内容、服务范围运量、报价须知等。该文件除应该详细介绍业务内容外，还需要对服务范围和需求做完整的表述，其包括：1.对运输时间、操作时间的定义；2.服务承诺：如24小时一天，7天一周，365天一年，即每时每刻都能联系到该物流供应商；3.价格要求；4.仓储要求；5.清关服务(如果有进出口业务)；6.对区域性或更大范围的服务网点要求；7.信息系统要求；8.对操作空运、海关散货、公路散货的能力要求；9.货物到达出现延误的索赔要求。为了更好地比较各个竞标者报价，厂家有必要先设计好统一的报价表，并要求各竞标者按统一表格报价。建议该表格应包括：1.不同运输吨位在不同服务类型和运输工具的报价及相应的时间。比如：空运，按不同的重量区间，从不同的城市到某点的门到门、门到港、港到港的报价，其中可分成最优先，次之……；2.不同情况下的服务价格(如正常时间、周末、节假日、紧急定单)；3.仓储价格：进出库、储存、装卸、重新包装；4.运行信息系统的费用；5.保险费率；6.清关服务。总而言之，报价表应能全面反映整体价格及分项内容，单项的服务以分项价为准，整体价格应当是相关分项价格的总和，报价不能允许有任何死角或隐性内容，即No hidden cost。竞标者收到文件后，应按规定时间予以回复是否可以满足服务要求，附上报价单和公司介绍。厂家收到竞标者的回复和报价单后，应对回复内容和报价单做初步分析，以明白各竞标者的总体水平和各自之间的差距。建议从如下几个方面对报价做初步分析：1.是否已充分理解整体业务的范围；2.是否提供了整体价格及分项内容；3.价格水平；4.运输及各个环节的操作时间；5.对出现

延误的处理办法和索赔承诺。 第二阶段：全面评估 这一阶段分成两大步骤：1.对问答卷评估，2.对硬件设施评估。 所谓问答卷，其方法是：根据第一阶段中供应商的回复和报价情况，将各种要求变成最简单的问题，竞标者只需填写Yes或No。 根据回复，厂家能较快地了解竞标者的业务能力。这种做法可根据业务范围的大小，设计不同层面的问卷。 现举例某公司内陆仓储、运输的第轮问卷。 A：payment issue 所有发票以人民币结算；对到付运费不允许收取额外费用或佣金；如需代买包装材料，不能要求事先预收订金；直接开发票不允许通过代理，公路运输是增值税发票；提供发票清单，列明每项费用细目(与报价单一致)。 B：pricing issue 不能有最低收费；对紧急订单不能额外收费；周末或节假日的运行费用与平日相同；不能有任何隐性价格。 C：Service Coverage issue 在每一个分拨点能提供运输及专业性客户服务；除正常查询外能提供24小时/天、7天/周的紧急查询；有操作、运输、储存危险品的执照；免费提供现场服务，如果厂家需要；在每个仓库有固定的联系人；向客户和厂家提供货物出运信息的预报。 除以上例举的三点，问答卷还应涉及到时间、散货操作、仓库、车队、延误索赔，等内容。 收到问答卷后，应做如下分析：各竞标者有多少Yes和No；对重要要求回答NO的有几家，理由是否合理；回答是否真实地反映了其现行的能力及网络。 与此同时，厂家应公布目标价，以便竞标者调整其报价。 设定目标价的原则：当前的市场水平(不同区域)； ----重点业务和客户群分布； 未来2至3年内发展计划； 公司Saving的计划； ----所要求的服务水平(包括lead time)。 收到新报价后，建议厂家从以下几个方面分析：与目标价格的

差异；在关键区域或大运量上的价格水平；与相关价格的Lead time；能带来的Saving总量；最大的受益点和潜在的风险；是否存在隐性报价；发展潜力。综合问卷回复结果和报价情况，对价格偏高，网络系统不能覆盖主要区域，使用代理商过多，运行附加条件多，回复No较多的公司可以删除。所谓对硬件设施的评估是整个采购过程中最重要的环节。特别是有分拨业务的厂家，一定要事先考查分拨点的能力。通过对竞标者主要网点(办公室、人员、仓库、车队)的实际考查，以当面问答的形式从不同侧面全面了解该公司的现状、业务能力、技术发展的潜力、整体管理水平。建议厂家以至少2人一组的形式对竞标者在不同地区，同时开展考查，采用同一问卷和打分标准，小组成员独立打分不得商讨，以保证整个考查的公正性。根据本人的经验，可以将问卷事先发给竞争者，做必要准备。2000年夏季，我们用2周时间对4个竞标者在五个城市的20个仓库进行评估。对当时仓库管理及设备设施情况有了基本的了解，虽然我们的问题和考查要点是依据公司业务要求而拟定的，多少有些特殊性，但还是能反映出当时国内主要地区的仓库状况。特别是东西部的差距较大。在考查中我们还发现，大部分当地的网点缺少严谨、规范的管理，许多问题回答得很明确，但要求出示相关文件或操作记录，就没有或不完整了。比如我们问：仓库发现火灾时，有无内部操作人员的逃逸出口和指示标记，对方说：有。延着标记到门口，发现门是锁着。又比如：有一家公司当地人雇员收到我们问卷后在电脑上很快做了仓库平面图和进出库作业流向，由于疏忽，只做了出库流向，没有进库流向，像个“聚宝盆”。凡此种种，虽然是一些很小的方面，

但能反映出整体的水平，对打分很有影响。通过这种形式，我们还能看出各竞标者当地公司的人员素质，对做最后决定会起相当的作用。采购物流供应商是采购一种长期的服务，人员的素质甚至高于设施对未来业务的影响，它是可持续性发展的第一要素。下面介绍我们的仓库考查问卷：仓库看似很简单，但现代物流需要的是良好的设施、设备、完整的管理和可持续性发展的潜力。该问卷共有近60个问题涉及到设施、设备、管理、人员、组织机构、日常运行、信息系统、地理位置、车队、消防等等。主要分成五大类，现将部分要点列出：

- 1.基本情况 仓库的平面图，地面承重，净高、柱距；安全管理(如：人员货物进出)、消防(消防培训、设施维护、距消防队的距离、喷淋防火、防盗报警等)；地理位置(距高速公路、机场、港口的距离)周边交通状况、海拔高度；仓库内的设备(铲车、货架、打包机、升降平台等)；灯光情况、防雨情况、各季节平均温度、湿度、降水量
- 2.仓库的管理 组织机构，紧急情况的决定权和对策；内部货物摆放原则，分区原则，进出库流程，物流线路；货物重新包装(打印标签、再包装等) 库存控制，管理的程序(如：看板、可视性等)；KPI的记录；货物破损、丢失的处理程序；对shipping window(收发货时间“窗口”)的理解和应用。
- 3.信息系统 订单处理；库存更新，在线查寻；在途货物追踪；公司内部及与外部的信息交换方式；电话、传真的配置情况。
- 4.车队 车辆配置；签约车队的情况；对长途运输车辆的管理，在途监控；主要城市间固定货运班车。
- 5.其它 为客户做Cost saving的实例；目前的客户群、业务总量；管理人员英文水平(可否进行正常交流)；对精益制造理论的理解。对考查结果打

分，可以从两个方面分析：1.比较总分；2.将上述考查点按重要程度分成高、中、低，比较各竞标者在最高程度的得分。完成对硬件设施的评估后，结合第一轮问答卷的情况，有的公司可以设计第二轮问答卷，对服务承诺、报价和仓库考查中发现的问题做进一步核准。竞标者应做出Yes或No的答复，对现有问题确认改进时间。到此已完成全面评估的工作，可根据硬件设施得分情况、价格水平、二轮问卷的答案，决定进入下轮的竞标者名单。第三阶段：案例研讨，内部讨论，谈判，最终决定该阶段，厂家可以根据未来主要业务范围，提供23个典型案例。进入本轮的竞标者，可以利用第一次正式的面对面机会全面介绍公司的服务理念、服务标准、运作系统、网络设置，并基于现行的操作水平对案例提出解决方案和接手项目后的运行计划。建议竞标者紧紧围绕最重要的环节如：cost saving，inventory control，lead time，这些既基本又不易控制好的项目，展示你的长处，提出解决方案和改进措施。曾经有家公司，各方面都很强，评估分数高于其它竞标者，但在最后一轮案例研讨上，过于强调它的优势，而没有把自身的强项与案例的解决方案联系起来，给厂家留下的印象是：“你的案例小菜一碟”，致使被淘汰出局。对于厂家而言，这同样是全面考查竞标者整体素质的机会。你们可以要求，重要网点的业务员或经理参加案例研讨(但不宜超6人)，检验竞标者的团队水平。通常投标阶段，竞标者以市场经理为主导的，而对于厂家来说，主要的是了解未来运作团队。在案例研讨会上，厂家的采购小组，对每个竞标者的展示内容、团队水平、案例解决方案打分。完成案例研讨后，厂家结合前面二轮问答卷的结果、设施评估、案例研讨分析

、价格水准尽快进行内部讨论，结合自身业务的发展，对使用不同竞标者做出分析。主要从几个方面：1.最大的受益点是什么；2.最大的风险是什么；3.系统、网络是否满足要求；4.报价总体水平，是否可以有更多的saving；5.可持续发展的增长点；6.团队素质。走到这一步，厂家可以与最有可能获得此项业务的竞标者展开谈判，包括进一步确认各项服务承诺、报价、设施的改进计划，项目启动运行的计划，使双方的理解达到一致。同时也要进行商务条款的谈判。通过前面几个阶段大量细致的工作，应当说大部分的合同条款已被涉及到。法律部门有必要介入，以保证合同条款符合惯例和所在国的法律。如果没有大的差异，可以决定谁获得此项业务。虽然上述过程显得复杂、费时，但对于一项大宗业务，长期合同(3年)，应当认真选择好未来的合作伙伴。它不一定是最大最好的，但一定是最适合最能理解你的要求，愿意随着你一起成长的物流公司，最终达到WinWin。应当说明，以上的介绍只是方法，不是理论，不定具有广泛的意义。把物流师站点加入收藏夹 欢迎进入：2009年物流师课程免费试听 更多信息请访问：百考试题物流师论坛 欢迎免费体验：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)