



物流與供應鍊管理

Logistics / Supply Chain Management

第十七章 第三方關係

- ✚ 第一節 物流委外因素
- ✚ 第二節 第三方物流
- ✚ 第三節 第四方物流
- ✚ 第四節 夥伴關係
- ✚ 第五節 協同關係
- ✚ 個案：美商優比速

第一節 物流委外因素

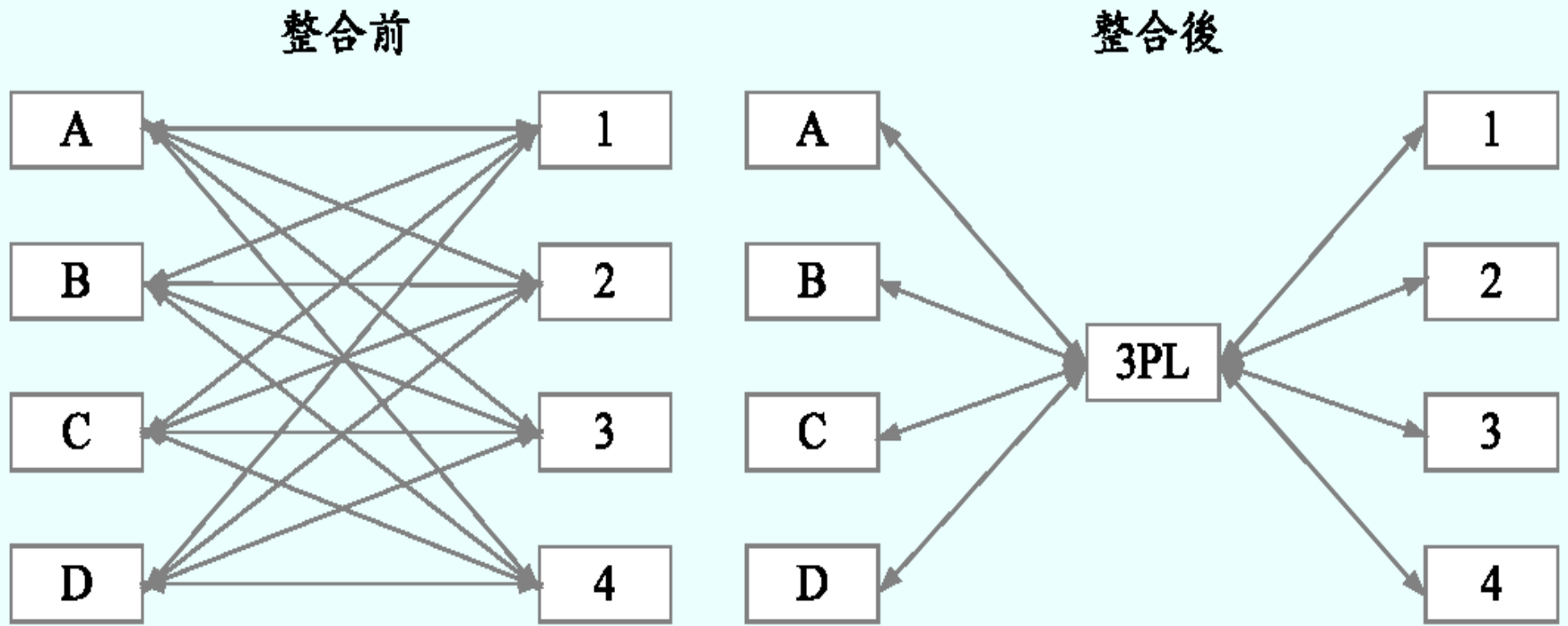
物流委外（Logistics Outsourcing）是企業貨主將組織內的物流營運作業相關活動，委交「第三方物流公司」作規劃與服務，它涵蓋的範圍包括第三方物流公司的倉庫和使用大眾或合約運輸工具，並提供該企業貨主去使用最好的物流廠商，以達成他們之需求。

物流委外其主要原因乃是將委託人為有效運用有限資源、全球化的企業發展、及時生產（JIT）、顧客服務水準的要求提高、通路服務功能的專業化、市場資訊交換的進步、公司缺乏物流運送的規模經濟及小公司沒有科技及財力等。

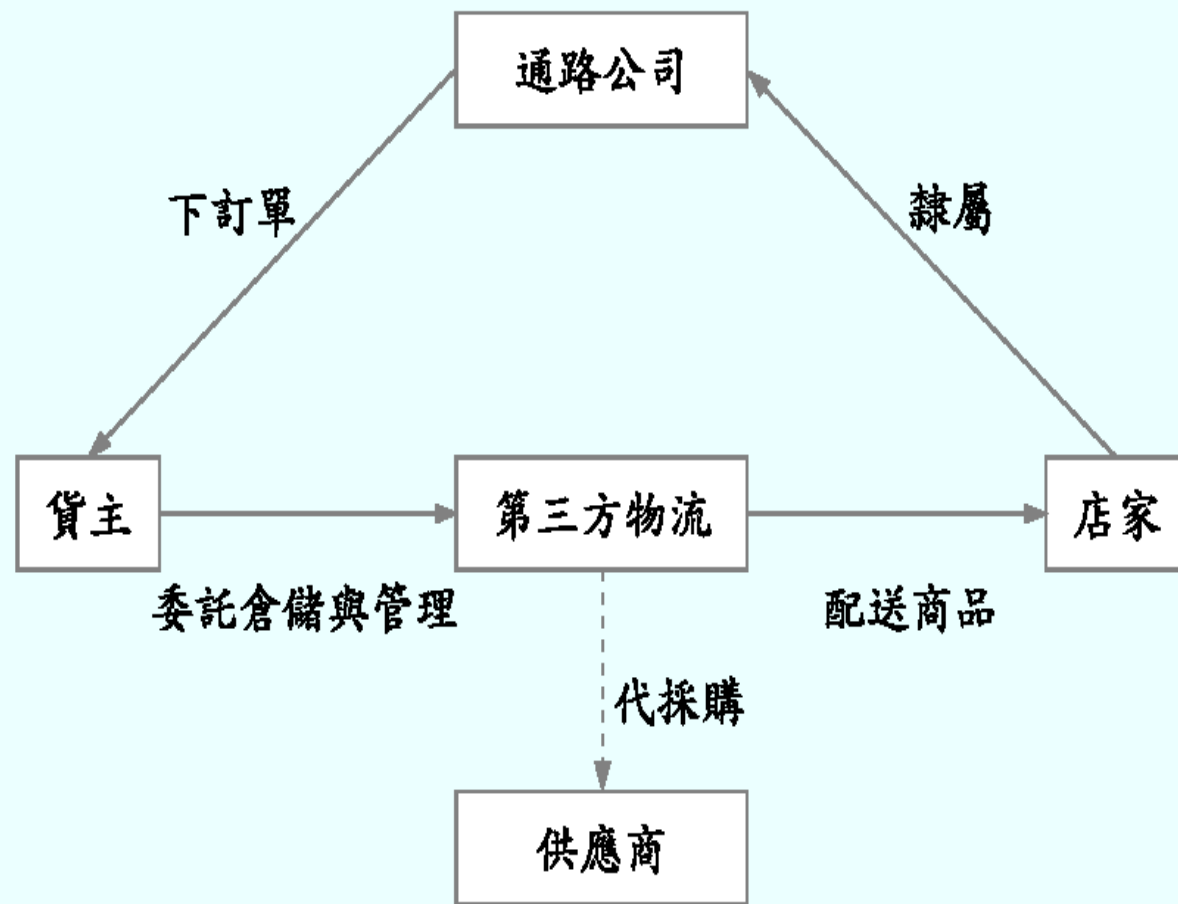
第二節 第三方物流

3PL (Third Party Logistics) 係指由物流服務的供給方 (或寄送端) 與需求方 (或收受端) 外的第三方, 去完成物流服務的一種物流運作方式, 一般同時意指提供二者以上的整合物流服務內容。

所謂第三方物流，即是3PL，其所扮演之角色是非買方，亦非供應方之第三方，確切而言即買方是一個Party，供應方亦是一Party，而3PL即是不屬於買方或供應方的第三方，即其亦是一Party（Third Party），扮演的角色即是在買方和供應方之外的專業物流公司。

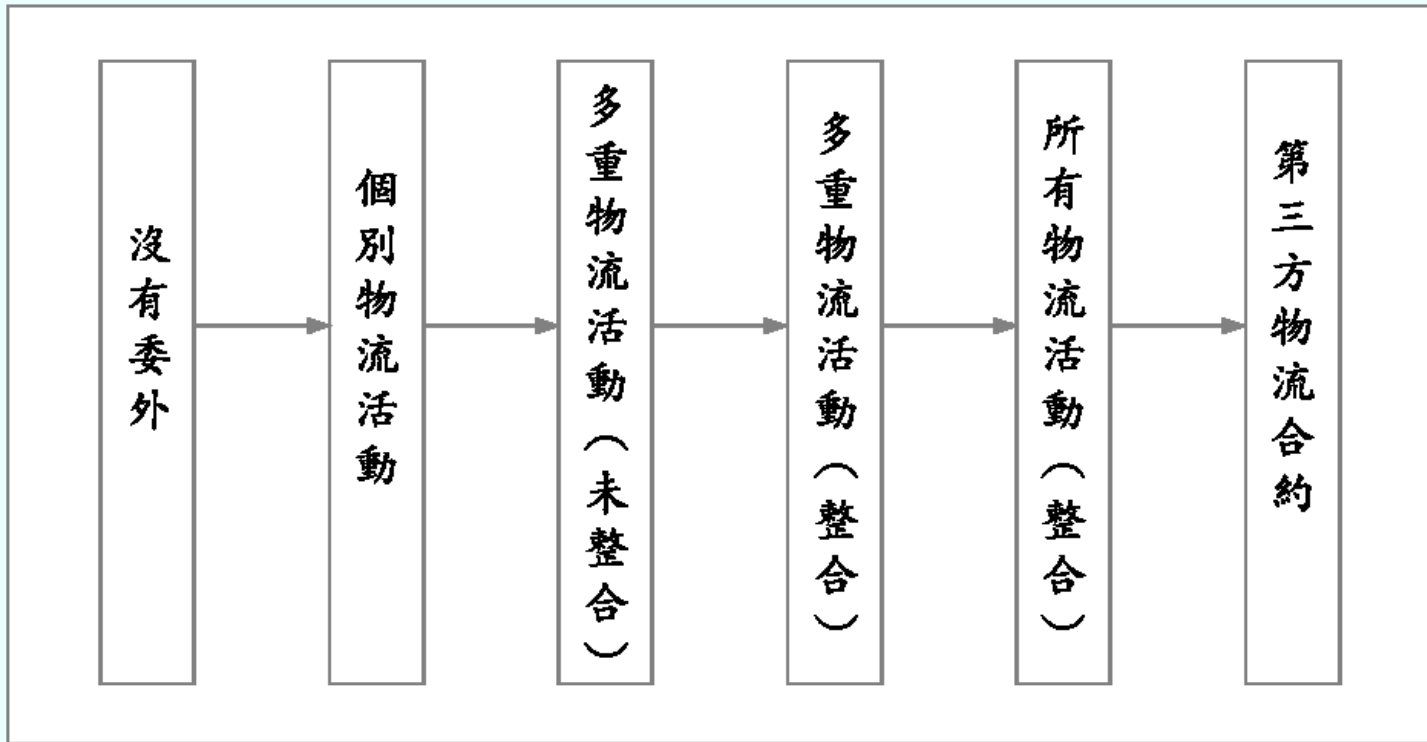


▶ 圖 17-1 實體物流整合



► 圖 17-2 3PL 與相關角色間之關係

第三方物流公司與傳統物流公司之差異



▶ 圖 17-3 第三方物流公司服務的延伸範圍

▶ 表 17-1 第三方物流公司的活動

核心活動

- ◎運輸
 - LTL 與 TL
 - 專屬運輸 (Dedicated)
 - 複合運輸 (Intermodal)
 - 全球蒐源／配送
- ◎倉儲
- ◎存貨管理與控制
- ◎資訊系統
 - 訂單程序
 - 儲運系統
- ◎合併與分配
- ◎運輸管理系統
 - 航商選擇與費率協商
 - 運輸單據審查與控制
- ◎顧問諮商

附加價值活動

- ◎揀貨與包裝
- ◎貼標籤
- ◎退貨
- ◎救助與拆卸處理
- ◎電話銷售

► 表 17-2 第三方物流公司之型態

形態	特性
運輸基礎	<p>屬大型運輸公司的子公司或運輸部門。</p> <p>有些服務乃運用其他公司資產的槓桿，主要在強調運用母公司的運輸基礎。</p> <p>延伸運輸的活動，提供範圍較廣的儲運組合。</p>
倉儲／配送基礎	<p>已經有存貨管理、倉儲、配送等之基礎。</p> <p>屬設施基礎（Facility-based）營運者。</p> <p>此類型較運輸基礎業者容易轉化為整合物流服務業者。</p>
承攬業基礎	<p>本質上屬非資產型（Non-asset），非常獨立、並且從事廣泛的儲運服務。</p> <p>已經證明有能力提供全套的儲運服務，以滿足顧客需求。</p>
貨主／管理基礎	<p>出身自大公司之儲運部門。</p> <p>主要運用物流之專業知識與資訊科技從事第三方物流。</p> <p>以母公司之物流營運經驗為基礎，也有能力提供外部顧客類似服務。</p>
財務／資訊基礎	<p>提供運費支付、審計、成本會計與控制之服務。</p> <p>提供物流管理工具、訂艙位、貨物追蹤與存貨管理等服務。</p>

第三方物流公司是一種設施與服務的集合體，在商品的實體配銷過程中扮演集中、分配的角色機能，具備有訂單處理、倉儲管理、流通加工、揀貨配送，甚至擴大至兼俱尋找客源、擁有最終通路、採購、產品設計及開發自有品牌等之功能。

第三節 第四方物流

4PL (*Fourth Party Logistics*)

物流鏈經營者控制管理部門及參與價值創造合作單位的資源、容量及技術，以提供顧客完整性物流鏈的解決方案。其具體的任務是應用先進之技術，把企業及其各部門連結在一起，讓價值創造過程能夠暢行無阻。其中如物料、貨物及資訊流的結構，還有合作過程的行政問題處理都屬於它的範圍。其整合之物流成分可分虛擬企業、組織分支、全球化合作及策略聯盟等。

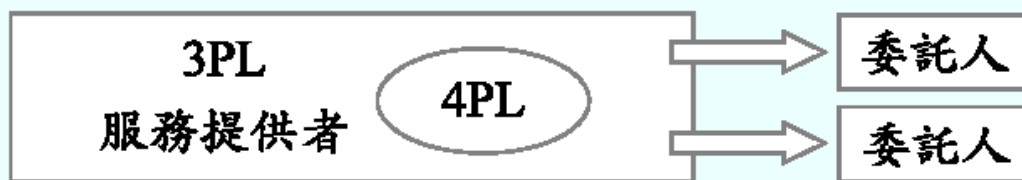
▶ 表 17-3 4PL 與 3PL 的比較

	4PL	3PL
組織	由委託者與合作夥伴間，合資或長期合約所形成的一個獨立個體	專業的物流服務提供者
定位	介於委託者與多種物流服務提供者之間，為供應鏈整合者	缺乏供應鏈中跨功能整合的營運能力
服務	所有供應鏈層面的作業	主要為運輸與倉儲服務的提供
特色	除了能夠整合 3PL 的資源與技術，亦促成供應鏈中高度的知識管理與責任感，創造更高附加價值	運用科技整合分析管理，簡化不必要流程，減少成本

安德森顧問公司提出三種4PL的運作以供參考：

1. 綜效加成（Synergy Plus）型

4PL為3PL工作，並提供其未具備的技術及策略技巧，所提供服務包含：供應鏈策略技能、進入市場的能力及專案管理的專業能力等。

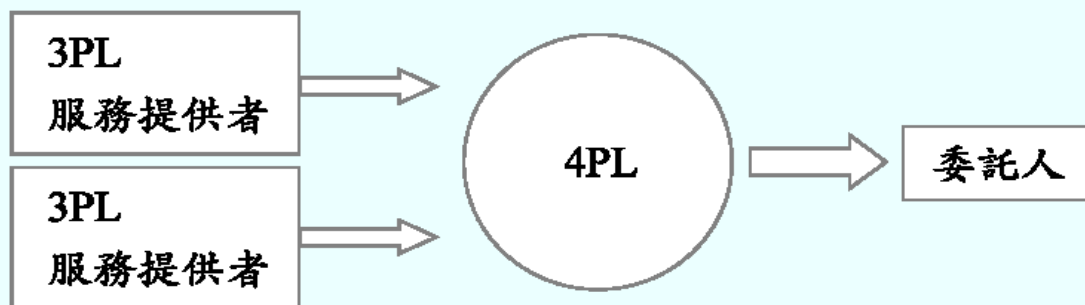


▶ 圖 17-4 綜效加成型

2. 方案整合（Solution Integrator）型

4PL為委託人及其主要的3PL服務提供工作，4PL擔任整合3PL及其他服務提供者的角色，並與委託人有密切聯繫。

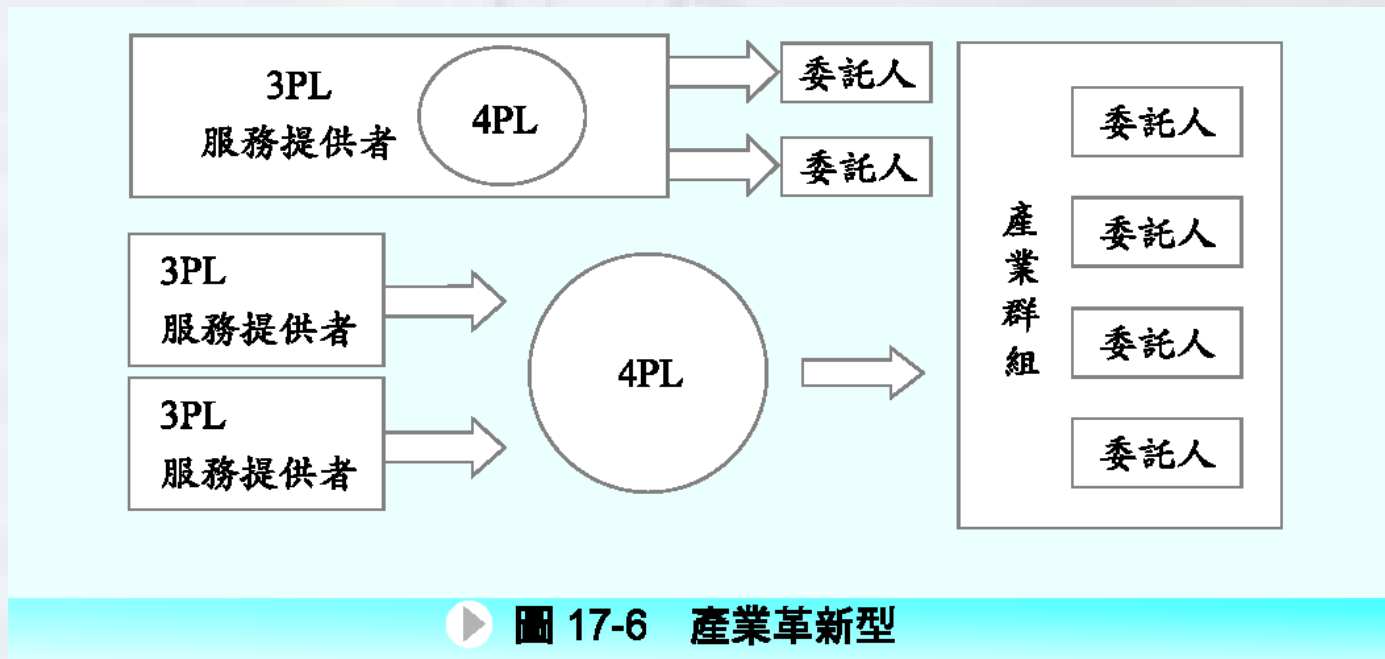
透過先進的資訊整合技術及強大的供應鏈管理能力改善通用公司全球供應鏈的速度、彈性及可靠度等整體物流能力。



▶ 圖 17-5 方案整合型

3. 產業革新（Industry Innovator）型

4PL在由數個不同委託人所組成的供應鏈整體系中進行運作，主要工作在同步整合（Synchronization）與協同合作（Collaboration），能為供應鏈成員提供更大的利益，但是卻更複雜且具挑戰性。

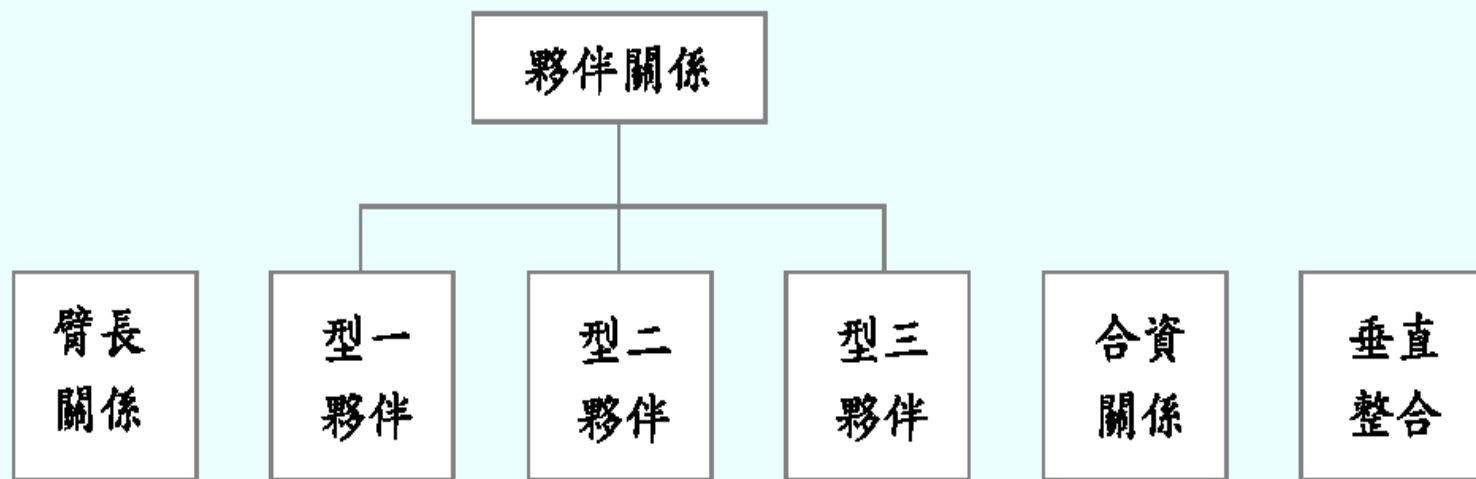


▶ 圖 17-6 產業革新型

第四節 夥伴關係

買賣關係型態

買賣關係型態可以為臂長關係（Arm's Length）、夥伴關係（Partnership）、合資關係（Joint Venture）、及垂直整合（Vertical Integration）四種類型（Lambert, Emmelhainz and Gardner, 1996）。



▶ 圖 17-7 買賣間關係類型

1. 臂長關係：買賣雙方僅以標準商品及標準交易條件為交易目標，當交易結束時，則雙方關係也告一終止。
2. 夥伴關係：買賣雙方基於相互信任、公開、利潤共享、風險共承的互動進行交易，強調共創長期的共同競爭優勢。
3. 合資：買賣雙方相互涉及小部分所有權的共同持有，合作也屬於長期的關係。
4. 垂直整合：比合資關係具有較多的所有權共同持有。

夥伴關係的型態

1. **型一夥伴關係**：參與的組織視彼此為夥伴，且彼此的合作關係乃有限地建立於協調活動及規劃上。此類的夥伴關係通常著重在短期合作，且為單一部門或單一功能的合作。
2. **型二夥伴關係**：參與的組織乃進一步採取整合活動，為長期的合作關係。此類的夥伴關係也擴展為多部門或多功能的合作。
3. **型三夥伴關係**：參與的組織彼此共享著一顯著程度的整合，且視彼此為自己公司的延伸，且此類的夥伴關係已沒有時效上的限制。

▶ 表 17-4 傳統關係與夥伴關係之比較

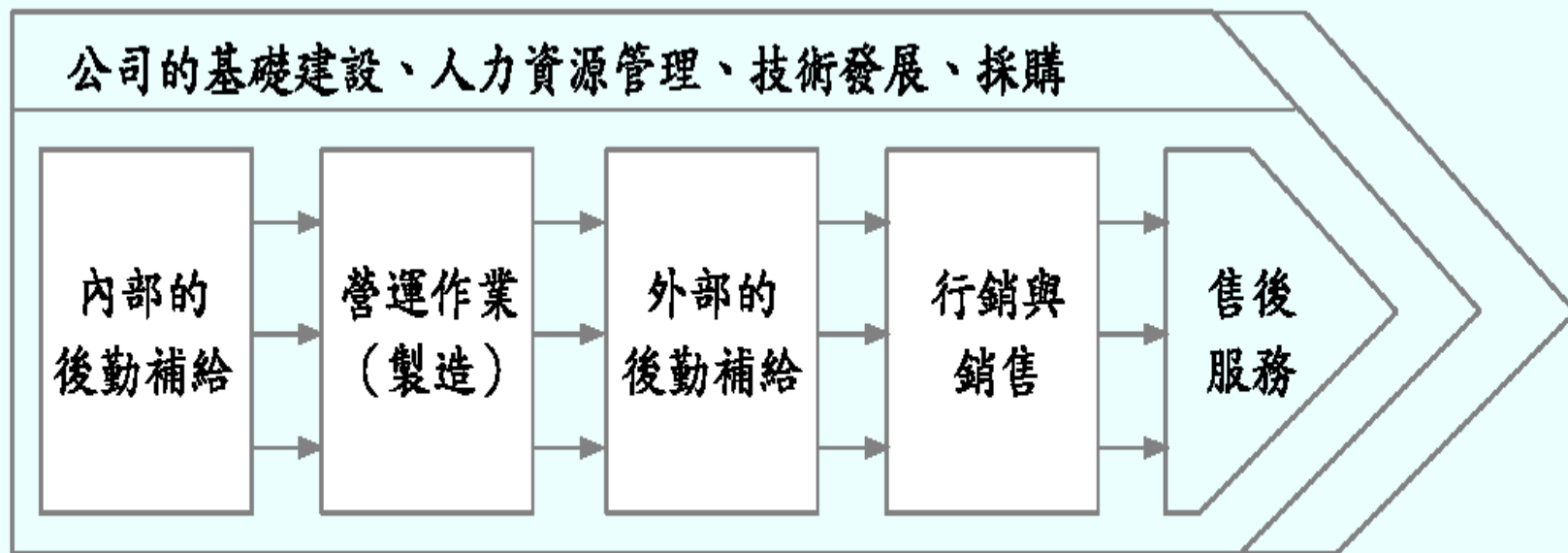
項目	傳統關係	夥伴關係
供應商選擇基礎	價格	多重選擇標準
契約關係	短期	長期
評量原則	議價	附加價值
供應商數目	多	少
資訊	資訊私有	資訊分享
關係成功之驅力	權力導向	互助合作

夥伴關係之利益

1. 降低成本
2. 分散風險
3. 有效取得關鍵資源
4. 提高競爭地位

第五節 協同關係

隨著全球化的趨勢發展與資訊科技改善溝通的效益下，產品與服務的增值過程朝向「分工模式」發展，企業內價值鏈中各活動漸漸的解構、分離，如圖所示，企業運作不再一手包辦價值鏈中的所有活動，而是企業各自在其核心能力（Core Competence）上發展其獨有的競爭優勢，然後再透過全球分工模式來提供產品與服務。



▶ 圖 17-8 企業價值鏈

協同商務的定義

協同（Collaboration）這個名詞存在已久，一開始只是單純的定義為在同一個團體中溝通與交換想法，後來才進一步發展成在一團體中，不同群體間的溝通。而今日，協同兩字隨著網際網路的發展，而有了新的定義：讓企業與企業之間能順利溝通，以增加彼此的營收、降低成本、建立競爭優勢。

協同商務（Collaborative Commerce）的定義其實非常地廣泛，除了企業內部部門對部門、或是企業對企業、企業對外部企業（如供應商、配銷商、合作夥伴、服務提供業者、客戶）間的商務往來，不管是任何形式的協同（如產品設計、供應鏈規劃、或是預測、物流、行銷等），都可以視為協同商務。

協同商務的功能分類

根據META Group 的分類，協同商務分為四大功能，包括設計協同商務（Design Collaboration）、行銷／銷售協同商務（Marketing／Selling Collaboration）、採購協同商務（Procurement Collaboration）、規劃／預測協同商務（Planning／Forecasting Collaboration）。

(一) 設計協同商務

這種形式的協同商務涵蓋一切與非連續性製造產品（Discrete Manufactured Product）及組態式生產（Configured to order, CTO）產品。

規格檔案（Specification document）

規格檔案必須能為合作雙方所共用或修改。這類的協同可以是簡單的、樣本的傳送而已；也可以是複雜、需透過協同工具來追蹤、管理整個協同工作流程。

(二) 行銷／銷售協同商務

這是指與經銷商、配銷商等通路夥伴之間的協同商務，著重彼此之間的資訊共用，以及訂單／價格／品牌管理等流程的共用，並且提供可供承諾的資訊。

這種形式的協同商務包涵建立一個共同品牌的虛擬展示空間，讓從製造商到零售商之間各通路可以協力支援終端消費者對產品或服務的需求。

(三) 採購協同商務

這是指數家買方結合較大的數量來採購某些產品或服務，以求降低採購成本的協同商務。

採購協同商務可以是公開的電子交易市集，也可以是個別企業結合各事業單位對成品或原料的所有需求，一致對外採購；相對地，供應商也可以結合彼此力量提供產品或服務，方便買方一次大量採購，無須同時向數家供應商下訂單。

(四) 規劃／預測協同商務

這類協同商務背後的驅動力來自VICS（The Voluntary Inter-industry Commerce Standards）所推動的「協同規劃、預測與補貨（Collaborative Planning， Forecasting and Replenishment, CPFR）」模式，CPFR模式制定了九大步驟協助企業與企業之間（尤其指供應商到零售商之間，如表所示）如何在規劃、預測與補貨等方面進行合作。從另一個角度看，CPFR是價值鏈之合作夥伴調和計畫、以減低供需之間之差異的商業流程，因此可以讓供應鏈更符合需求導向。

▶ 表 17-5 CPFR 流程說明

規劃	步驟 1	擬定原始協議 (Develop Front-End Agreement)	參與的企業建立一套合作關係的指導方針與規則。主要是為了讓參與的企業對彼此的協同合作有一致的共識與承諾。
	步驟 2	建立聯合商業計畫 (Create Joint Business Plan)	參與的企業交換各自的企業策略與商業計畫的資訊以建立聯合的商業計畫。
預測	步驟 3	建立銷售預測 (Create Sales Forecast)	零售商與供應商共同預測消費者的需求，指出在什麼情況下會產生例外狀況，然後依據可能導致例外的原因加以解決、或調整計畫。
	步驟 4	定義銷售預測異常狀況 (Identify Exceptions for Sales Forecast)	
	步驟 5	合作解決異常項目 (Resolve / Collaborate on Exception Items)	
	步驟 6	建立訂單預測 (Create Order Forecast)	零售商與供應商共同預測訂單，並擬定補貨計畫，同樣地，針對可能發生的例外情況加以解決。
	步驟 7	辨識訂單預測異常狀況 (Identify Exceptions for Order Forecast)	
	步驟 8	合作解決異常項目 (Resolve / Collaborate on Exception Items)	
補貨	步驟 9	訂單產生 (Order Generation)	從訂單預測到實際訂單的產生，無論訂單是製造商或批發商所發出的，都將會消耗原先所預測的訂單。

協同商務的三階段整合


首先是企業內部的整合，包括了整合電子商務應用軟體與企業內部現有的套裝軟體或舊有的客製化軟體；再來是企業外部交易層次的整合，包括整合與上游供應鏈各夥伴之間的交易資訊，甚至是下游客戶的訂單；最後是企業外部關係層次的整合，包括整合策略夥伴之間的高附加價值的資訊，例如客戶基本資料、行銷資訊、產品設計資訊等。

企業內部整合

企業外部交易層次整合

企業外部關係層次整合

► 圖 17-9 協同商務整合三階段



企業先建構好公司本身的e-Business 平台，而後才能加入電子市集。

「整合性」就是一個必須要考量到的重要因素。

協同商務的層級與管理架構

(一) 協同商務的層級

協同商務分為三個層級，分別是：非結構性的溝通（Unstructured Communication）、商務交易中心（Commerce Exchange）、知識／流程交易中心（Knowledge／Process Exchange）

▶ 表 17-6 協同商務的三種層級

協同形式	特色	使用的技術
非結構性的溝通	利用通訊設備來和合作夥伴進行非正式的溝通	電話、傳真、電子郵件
商務交易中心	產品或服務的交換，會伴隨著財務交易	EDI
知識／流程交易中心	商業流程、內容、專業知識的交換	MatrixOne

1. 非結構性溝通

非結構性的溝通是指企業利用非正式的管道，和合作夥伴進行資訊交流，如電話、傳真或電子郵件等。例如打電話確認訂單，或是以電子郵件寄送最新的銷售情況。雖然這類型的溝通方式沒有正式的步驟或程序，但卻是目前應用最廣的協同形式。

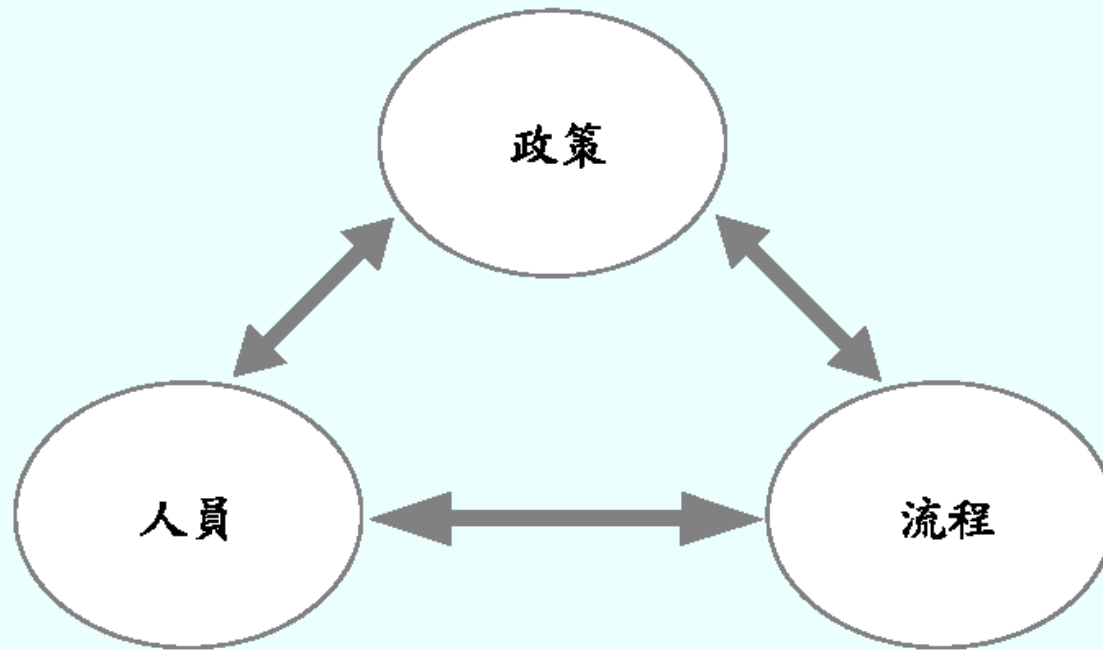
2. 商務交易中心

這是指產品或服務交換的流程，從下單、修改訂單、付款，到把產品或服務送給最終客戶。以往都是由電子資料交換（EDI）系統來進行這種交換流程，但由於EDI建置昂貴、不夠彈性等種種因素，因此已逐漸被Commerce One 及Ariba 等公司開發的網際網路系統取代了。

3. 知識／流程交易中心

這是Goldman Sachs 定義中最高層級的協同商務形式，它是指企業內各部門、合作夥伴與客戶間商業流程、內容及專業領域知識的交換。目前，企業的協同商務形態大都集中於商務交易中心，但在環境促使之下，企業未來將會有更高一層的協同商務需求，會漸漸邁向知識／流程中心。

協同商務的管理架構



▶ 圖 17-10 協同商務管理架構

1. 政策 (Policy)

政策是決定協同商務規模的關鍵，因為協同合作的夥伴會日漸增加，相對的利益衝突也會提高，有了明確清楚的分際及責任義務的管理系統，才可以有效降低衝突發生的可能性，並加快決策的速度。

2. 流程 (Process)

為了能讓協同合作的所有對象，包括了企業內部員工及外部供應鏈上下游的合作夥伴，能夠更有效率地協調、整合，就需要完善的流程設計了。

3. 人 (People)

在人的方面，MEAT Group 即建議由一位高階主管全權負責整個協同商務的管理，而企業除了要能保證與合作夥伴的組織文化能高度相容之外，還必需要確定這些夥伴能支持協同商務的使命、價值觀與目標。

協同與傳統環境下組織之比較

▶ 表 17-7 傳統組織與協同組織之比較

	傳統組織	協同環境下的組織
身分	順從	主動
資訊	報告	對話
關係	權利	信任

(一) 身分 (Identity)

在傳統組織中，員工們的自我認同 (Self-identity) 是來自於本身在階級層次中的等級，他們會依循上級層層交待下來的命令辦事；而在協同環境的組織，員工們把組織的目標當成是自己的目標，組織的成就就是自己的成就，這意謂員工會主動以最佳的行動來執行任務而不必等到上級命令的下達。

(二) 資訊 (Information)

在傳統組織中，資訊流是隨著組織結構由下至上流動的。因為員工的能力是由其提供資訊的品質來評斷的，對的資訊遠比有創造力的資訊更有價值；而在協同環境的組織裡，資訊流的流動是繞著需要解決方案這個議題而轉的。瞭解比做對事情來的重
要。對話傾向於產生未被發現的新知識。

(三) 關係 (Relationship)

在傳統的組織裡，關係的基礎是建立在報告結構 (Reporting Structure) 和在組織規則中的位置而定的。要維持關係，就必須接受上級的決策，以及避免任何會威脅現況的行為；而在協同環境裡，關係的基礎是建立在信任和分享目的上，而非順從。協同的發生是因為可以增加信任及團體績效。

協同商務的成功要素

1. 相容的企業文化
2. 健全的知識管理
3. 良好的夥伴關係
4. 完整的網際網路
5. 整合的協同商務長

建置協同商務的挑戰

1. 協同流程 (Collaborative Processes)
2. 組織行為 (Organization Behaviors)
3. 協同技術 (Collaborative Technology)
4. 標準 (Standards)

個案：美商優比速

✚ 公司簡介

✚ 服務項目

(一) UPS 全球快遞 (UPS Worldwide Express)

(二) UPS 全球特急快遞 (UPS Worldwide Express Plus)

(三) UPS 全球藍色捷運 (UPS Worldwide Expedited)

✚ 資訊技術

(一) 電子託運工具

✚ 未來發展