View metadata, citation and similar papers at core.ac.uk
brought to you by CORE
provided by Xiamen University Institutional Repository

学校编码：10384　　分类号_____密级_____
学号：17720091150928　　UDC_____

厦门大学

硕 士 学 位 论 文

战略联盟条件下集团企业物流外包的绩效评价研究

Performance Evaluation on Enterprise Groups' Logistics Outsourcing under the Condition of Strategic Alliance with 3PLs

王敏雷

指导教师姓名：韩水华　教授
专 业 名 称：物 流 工 程
论文提交日期：2012 年 4 月
论文答辩时间：2012 年 5 月
学位授予日期：

答辩委员会主席：_____
评　　阅　　人：_____

2012 年 4 月

厦门大学博硕士论文摘要库

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果，均在文中以适当方式明确标明，并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范（试行）》。

另外，该学位论文为（　　）课题（组）的研究成果，获得（　　）课题（组）经费或实验室的资助，在（　　）实验室完成。（请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称，未有此项声明内容的，可以不作特别声明。）

声明人（签名）：

年　　月　　日

厦门大学博硕士论文摘要库

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（　　）1.经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，于　　年　　月　　日解密，解密后适用上述授权。

（　√　）2.不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年　　月　　日

厦门大学博硕士论文摘要库

摘　要

当今时代，客户需求日益多样化和个性化，企业间的竞争越来越激烈化，使得企业越来越倾向于将非核心业务外包以专注于自身的核心业务，外包已经成为企业运作其物流业务的最重要的方式。其中，企业与第三方物流企业建立战略联盟关系以外包其物流业务也逐渐成为一种重要的形式，据《中国现代物流调查报告 2010》的调查显示，2009 年，所有选择物流外包企业中，22.4%的企业选择战略联盟的形式和物流企业之间展开合作。

本文所关注的正是这种背景下集团企业物流外包的绩效评价问题，在回顾了物流外包、战略联盟以及绩效评价的相关理论之后，本文从外包管理集权与分权的角度将集团企业的物流外包分为两种模式，即单个子公司分别外包其物流业务的模式和集团母公司以集团名义统一外包其物流业务的模式---战略联盟条件下的集团企业的物流外包模式，然后重点对比分析了不同模式下集团企业物流外包的过程及其特点以及在战略联盟条件下的集团企业物流外包所面临的的风险，并指出了新的运作模式对绩效评价的影响，在以上工作的基础上，提出了战略联盟条件下集团企业物流外包的绩效评价体系，从外包成本、业务流程、客户满意度、子公司满意度和联盟关系五个维度对战略联盟条件下集团企业的物流外包活动进行评价。接下来用案例的形式对这种评价体系进行进一步的说明。

本文旨在为那些与第三方物流企业建立战略联盟关系外包其物流业务的集团企业在绩效评价方面提供一定的借鉴。

关键字：物流外包；战略联盟；绩效评价

厦门大学博硕士论文摘要库

Abstract

At the present times, customers' demands have become more and more diversified and individualized, and competition between companies becomes fiercer. This environment forces enterprises to outsource their noncore business and focus on core business. Logistics outsourcing is one of outcomes of such development trend. Besides, more and more enterprises choose to cooperate with the third party logistic companies in the form of strategic alliance. The data from *the report of China's modern logistics survey 2010* shows that 22.4% of the enterprises choose to cooperate with the third party logistic companies in the form of strategic alliance.

The paper is to focus on the performance evaluation on enterprise groups' logistics outsourcing under such backgrounds. Having reviewed the theories of logistics outsourcing, strategic alliance and performance evaluation, this paper divides the conglomerates' logistics outsourcing into two models. The first model is that subordinate companies outsource logistic business on their own and the second model the headquarter outsources it's logistic business on the behalf of the business group—enterprise groups' logistics outsourcing under the condition of strategic alliance with 3PLs. Then the paper analyzes the advantages and drawbacks of these two models. The emphasis of this paper is to analyze the process 、characters and risks of the logistics outsourcing under the condition of strategic alliances with third party logistic companies as well as how these factors affect the performance evaluation. At last, it proposes the performance evaluation system which evaluates the logistics outsourcing from five divisions---outsource costs, business process, the satisfaction of subordinate companies, the satisfaction of customers and alliance relationship. The following chapter of the paper further illustrates this evaluation system through a case.

The purpose of this paper is to provide some enlightenment for those enterprise groups which are building up strategic alliances with 3PLs to outsource their logistic business.

Key words: Logistics outsourcing；Strategic alliance；Performance evaluation

厦门大学博硕士论文摘要库

目录

第一章 绪论 …… 1

1.1 论文背景及意义 …… 1

1.2 文献综述 …… 2

1.2.1 战略联盟 …… 2

1.2.2 物流外包 …… 3

1.2.3 物流绩效评价 …… 4

1.3 研究框架以及研究内容 …… 6

第二章 集团企业物流外包的模式 …… 8

2.1 物流外包 …… 8

2.1.1 物流外包的内涵及特征 …… 8

2.1.2 物流外包的的优势 …… 9

2.2 战略联盟 …… 10

2.2.1 战略联盟的含义及特征 …… 10

2.2.2 战略联盟的风险分析 …… 12

2.2.3 战略联盟的战略收益 …… 13

2.3 集团企业的物流外包 …… 14

2.3.1 企业集团的概念及其特征 …… 14

2.3.2 集团企业物流外包的两种模式 …… 15

2.4 战略联盟条件下集团企业物流外包的特征 …… 17

2.5 新的外包运作模式给物流外包管理提出的挑战 …… 19

第三章 战略联盟条件下集团企业物流外包绩效评价体系的构建 …… 23

3.1 企业绩效评价 …… 23

3.1.1 企业绩效评价的含义 …… 23

3.1.2 企业绩效评价的发展历程 …… 24

3.2 战略联盟条件下集团企业物流外包绩效评价的指标体系 …… 26

3.2.1 集团企业物流外包模式不同对外包绩效评价的影响 …… 26

3.2.2 战略联盟条件下集团企业物流外包的绩效评价指标体系模型 …… 27

3.3 战略联盟条件下集团企业物流外包指标的赋权以及无量纲化 …… 31

3.3.1 评价指标体系的赋权方法 …… 31

3.3.2 评价指标体系的无量纲化 …… 34

第四章 A 集团物流外包绩效评价的案例研究 …… 36

厦门大学博硕士论文摘要库

4.1 A 集团简介……36
4.2 A 集团的物流外包……38
4.2.1 A 集团传统的物流外包……38
4.2.2 A 集团物流外包的改革……39
4.3 A 集团战略联盟条件下的物流外包的绩效评价……40
4.3.1 物流外包的绩效评价指标的原始数据采集与无量纲化……40
4.3.2 绩效评价各指标的权重的确定以及综合绩效的计算……42
4.3.3 关于 A 集团物流外包绩效的改进意见……44
4.3.4 绩效评价对 A 集团物流外包的意义……45
第五章 结论……47
5.1 研究结论……47
5.2 研究不足与展望……47
参考文献……48
附录: 调查问卷……52
致 谢……54

厦门大学博硕士论文摘要库

CONTENTS

Chapter 1 Introduction ····· 1

1.1 Research Background and Significance ····· 1

1.2 Literature Review ····· 2

1.2.1 Strategic Alliance ····· 2

1.2.2Logistics Outsourcing ····· 3

1.2.3 Logistics Performance Evaluation ····· 4

1.3 Framework and Content ····· 6

Charpter 2 The Logistics Outsourcing of Bussiness Groups ····· 8

2.1 Logistics Outsourcing ····· 8

2.1.1 Definition and Characters of Logistics Outsourcing ····· 8

2.1.2 Advantages of Logistics Outsourcing ····· 8

2.2 Strategic Alliance ····· 10

2.2.1 Definition and Character of Strategic Alliance ····· 10

2.2.2 Risk Analysis of Strategic Alliance ····· 12

2.2.3 Gains from Strategic Alliance ····· 13

2.3 Enterprise Groups' Logistics Outsourcing ····· 14

2.3.1 Definition and Characters of Enterprise Groups ····· 14

2.3.2 Two Models of Enterprise Groups' Logistics Outsourcing ····· 15

2.4 Characteristics of the Enterprise Groups' Logistics Outsourcing under the Condition of Strategic Alliance with 3PLs ····· 17

2.5 Challenges of logistics outsourcing management posed by the new operation model ····· 19

CHARPTER 3 CONSTRUCTION OF THE SYSTERM OF THE ENTERPRISE GROUPS' LOGISTICS OUTSOURCING ON THE CONDITION OF STRATEGIC ALLIANCE ····· 23

厦门大学博硕士论文摘要库

3.1 Performance Evaluation on the Enterprise Operation ·····23

3.1.1 Definition and Characters of Performance Evaluation ·····23

3.1.2 Development History of Performance Evaluation ·····24

3.2 Indicitor Systerm of the Performance Evaluation of the Enterprise Groups' Logistics Outsourcing under the Condition of Strategic Alliance with 3PLs ·····26

3.2.1 Influence of Different Models on the Performance Evaluation ·····26

3.2.2 Model of Indicitor Systerm of the Performance Evaluation of the Enterprise Groups' Logistics Outsourcing on the Condition of Strategic Alliance with 3PLs ·····27

3.3 The Weight and Standardization of Indicitors of the Performance Evaluation on Logistics Outsourcing under the Condition of Strategic Alliance with 3PLs ·····31

3.3.1 The Weight of Indicators of Performance Evaluation ·····31

3.3.2 The Standardization of Indicators of Performance Evaluation ·····34

CHARPTER 4 THE CASE RESEARCH ON THE PERFORMANCE EVALUATION OF A GROUP'S LOGISTICS OUTSOURCING ····· 36

4.1 The Introduction to A Group ·····36

4.2 Logistics Outsourcing of A Group ·····38

4.2.1 Old Model of the A Group's logistics Outsourcing ·····38

4.2.2 The reform of the A Group's Logistics Outsourcing ·····39

4.3 Performance Evaluation On A Group's Logistics Outsourcing under the Condition of Strategic Alliance with 3PLs ·····40

4.3.1 Data Acquisition Standardization of Indicators of Performance Evaluation on A Group's Logistics Outsourcing ·····40

4.3.2 Caculation of the Weight of Indicators and Performance Evaluation Outcome ·····42

4.3.3 Improving Suggestions for A Group's Logistics Outsourcing ·····44

厦门大学博硕士论文摘要库

4.3.4 Meanings of Performance Evaluation for A Group's Logistics Outsourcing ·····45

CHARPTER 5 CONCLUSIONS ····· 47

5.1 Research Conclusions ·····47

5.2 Further Research ·····47

REFERENCE ····· 48

APPENDIX: THE QUESTIONNAIRE ····· 52

ACKNOWLEDGEMENT ····· 54

厦门大学博硕士论文摘要库

第一章 绪论

1.1 论文背景及意义

当今时代，客户需求日益多样化，个性化，企业面临的竞争也越来越大，这样使得企业不得不外包非核心业务，从而可以专注于自己所擅长的核心业务以保持自己的核心竞争力，企业需要更加重视与自身资源和能力可以优势互补的合作者之间的关系管理。德鲁克曾说过："流通领域是经济领域的黑大陆",物流是"一块未开垦的处女地"。物流领域是蕴藏大量价值的"第三利润源"，在这样的时代背景下，很多公司选择将自己的第三方物流业务外包，据《中国现代物流调查报告 2010》的调查显示 2009 年展开物流外包的企业为 62.1%，2006 年以来呈逐年上升趋势年均增长率 12.8%。[1]而在外包中，战略联盟这一形式也越发显得重要，2009 年，22.4%工商企业选择战略联盟的形式和物流企业之间展开合作，[1]战略联盟这一合作形式正越来越受到企业的重视，随着战略联盟外包的不断开展，战略联盟条件下企业物流外包活动的绩效该如何评价的问题也变得越来越重要。

本文研究的内容是战略联盟条件下集团企业物流外包的绩效评价问题。集团企业由于其下属子公司众多，产品种类结构复杂，市场覆盖地域广阔等特点，使其物流外包过程更是有着其自身独特的复杂性，对其外包活动绩效评价的研究有着很强的现实意义。本文将集团企业的物流外包分为两种模式，即单个子公司独立外包其物流业务的模式和集团总部以集团名义外包与外包商订立契约将集团物流业务统一外包的模式，本文以第二种模式下集团企业的物流外包的绩效评价问题为研究对象。由于集团企业一般市场覆盖区域广，物流业务量较大，物流运作过程复杂，跟踪定位难度大，容易失去对物流过程的控制，与第三方物流服务商交互性要求较高，集团企业一般有很强的利益驱和第三方物流企业结成战略联盟关系，以改进自身的物流运作绩效。而且因为集团企业巨大的业务量，集团企业一般也是第三方物流企业的重点客户，为了扩大市场份额，增强自身竞争力，第三方物流企业也乐意与集团企业结成战略联盟关系。因此，本文的研究具有很强的现实意义。

厦门大学博硕士论文摘要库

由于战略联盟条件下的集团企业和物流企业一般是长期合作，而且集团企业的物流外包过程相比一般的企业又极其复杂，因此外包过程中的对第三方物流企业的关系管理就极为重要，战略联盟过程中针对第三方物流服务商的绩效评价就显得尤为重要，本文在上述背景之下研究战略联盟条件下第三方物流服务商的绩效评价，希望能够给正在与第三方物流企业实施战略联盟的集团企业一点启示。

1.2 文献综述

1.2.1 战略联盟

首先是一些学者从建立战略伙伴关系的战略管理角度对战略联盟进行了界定，迈克尔.E.波特(Michael. E. Porter,1985)说“联盟是和其它企业长期结盟，但不是完全的合并，比如合资企业、供给协定等，联盟是指同联盟的合作伙伴一起协调或合用价值链，以扩展企业价值链的有效范围。”[2] Teece(1992)认为战略联盟是两个或两个以上的伙伴企业为实现资源共享、优势互补等战略目标而进行的以承诺和信任为特征的合作活动。包括排他性的购买协议、排他性的合作生产、技术成果的互换等[3]。还有一些学者从资源互补的角度对战略联盟进行界定，Stuart, Toby E (1998)等学者认为:战略联盟是参与企业根据各自已有资源的异质性，本着互惠互利的原则，利用各自相异但是互补的资源追求各自利益的一种合作形式[4]。这种观点把战略联盟看作是不同企业之间整合资源的一种组织演变形式。还有的学者从交易费用的角度对战略联盟进行研究，Hennar(1988)认为，战略联盟是在市场交易失灵和直接投资不经济这两个条件同时成立时，企业发展自身所采用的一种组织模式，它既可以节约市场交易的高昂的交易费用，也避免了不经济的直接投资[5]。在战略联盟的稳定性方面，Mohr 和 Spekman(1994)通过实证研究后建立了一个伙伴关系的成功模型，把战略联盟运作的成功归结为三方面的因素：伙伴关系属性，包括承诺、协调、相互依赖等方面的因素；沟通行为，包括沟通的质量、信息共享等方面的因素；冲突解决技巧，主要指联合解决联盟内部矛盾的能力方面的因素[6]；张健、韩茂祥(2004)把影响战略联盟稳定性因素分为即先天性影响因素和后天性影响因素；并且进一步把联盟的稳定性归结为绩效和时间两个因素，得出了联盟稳定性矩阵，[7]如图 1-1。

厦门大学博硕士论文摘要库

图 1-1：战略联盟稳定性矩阵

在战略联盟的风险方面, Yan 和 Zeng (1999) 把把内在合作冲突、文化差异、控制权结构、成员特性和外在环境等方面的因素影概括为影响战略联盟稳定性的因素[8]。张旭辉、王广莉(2007)把物流战略联盟风险概括为物流合作伙伴选择的风险、不合作行为的风险、控制权丧失的风险、服务质量连带风险四个方面[9]。徐志禄(2007) 认为盟伙伴的匹配性、资产专用性、竞争和合作的平衡、相互信任等是干扰物流战略联盟稳定性的关键因素[10]。唐萌春(2007)则认为物流战略联盟中的风险可以分为联盟内生风险和外生风险两大类，外生风险主要包括政治风险、市场风险、技术风险及金融风险等由企业外部因素导致的风险;内生风险则是由十联盟的行为活动导致的并可以采取适当策略控制的风险[11]。

1.2.2 物流外包

1990 年 C.K.Prahaoad 和 Gary. Hamel 在《哈佛商业评论》上发表的文章（The core competence of the Corporation)中，首次提出了“外包”(outsourcing)的概念。文中提出企业应该找到自身的核心业务，并专注于自身的核心业务，把非核心业务外包，构建自己的核心竞争力[12]。此后关于外包的研究逐渐被人们重视，在物流外包方面，马士华(2003)认为物流外包是一种实现物流供应链集成的有效方法和策略，它通过把企业的物流业务外包专门的物流管理部门来承担，协调企业之间的物流运输和提供后期服务，通过把物流业务外包给第三方物流公司，使企业能够把时间和精力放在自己的核心业务上，提高供应链管理绩效和运作的效率[13]。刘小群，赖益(2004)把外包的动因概括为市场的压力，第三方物流作用的实

厦门大学博硕士论文摘要库

现，把外包的风险归结为业务失控和责任外移、企业内部的震荡、被竞争对手模仿和赶超、外包决策的失误四个方面。[14] 此外从物流外包成本方面的研究也很重要，Lacity,Willcocks 和 Feeny(1995)认为外包最大的风险来自隐藏成本，他们认为处直接的外包成本之外，外包的隐形的交易成本和管理成本对外包活动成败的影响也很大，包括组织调整成本、资源配置成本等都属于交易成本，管理成本则为投入人力资源以及对契约执行过程中的管理成本等。[15] 在外包的协调方面，Piachaud(2002)指出在物流外包过程中，由于外包参与各方在文化、价值观以及目标方面的差异可能会导致双方的交流困难从而降低了外包的绩效。[16] 在外包风险的研究方面，Chuanxu Wang, Ameba C. Regan(2003)把物流外包风险概括为财务风险、冲突风险和市场风险和管理风险四种，其中财务风险是指外包成本失去控制的风险；冲突风险包括信息不对称问题和对外包活动失去控制的风险；市场风险包括企业失去物流创新能力和对提供商过分依赖；管理风险则是指由于管理不当导致的外包活动的低效率，包括选择和评估提供商的困难和企业文化的冲突导致的协调问题。[17]

在集团供应链的复杂性与风险防范方面，耿殿明，李永清，刘佳翔(2001)把集团供应链的风险分为内生风险和外生风险，外生风险分包括市场风险，对顾客需求认识不清而导致的销售风险以及波动不稳的市场运行机制风险[18]。耿殿明,傅克俊,宋华岭（2009）提出了集团企业险防供应链风范的几项措施，包括建立战略性合作伙伴关系、与供应链上下游共同制定风险防范计划、与供应链上下游共同制定风险防范计划以及优选合作伙伴，强化信任激励等措施。[19]候颋（2009）把集团供应链的特点归结为六个方面，他们分别是 1.集团组织环境庞杂， 2.业务受控层级增加，3.供应链管理活动集团内再分配，4.集团内供应链的存在 5.体现集团公司管理宗旨与理念 6.支持集团公司战略目标实现等。[20]

1.2.3 物流绩效评价

在供应链绩效评价的指标方面，Nevem Working Group（1989）认为在进行物流绩效评价时主要考虑 4 项指标：送货时间、送货可靠性、送货灵活性和库存水平。[21] Lummus（1998）等人[21]从 4 个方面说明了供应链绩效的主要考核指标，即供应链方面的供应的可靠性、提前期等指标；过程管理方面的过程可靠性、所

厦门大学博硕士论文摘要库

需时间以及计划完成情况等指标；交货运送方面的完好订单完成率、运输天数之类的指标和在需求管理方面需要关注的供应链总库存成本、总周转时间等指标。[22]Beamon 认为供应链绩效评价指标可以分为定量指标和定性指标两类，定性指标包括顾客满意度、柔性、信息流等方面的指标，定量指标又可以分为两个方面:一类是包括成本最小化、利润最大化、库存投资最小化和投资回报最大化等财务方面的指标；第二类则是包括顾客响应时间、满足率、提前期、产品交货延迟等供应链响应速度方面的指标。[23]徐贤浩（2000）等人认为供应链绩效评价应该注重对供应链流程的评估，要重视反映整个供应链业务流程绩效的评价指标包括产销率指标、平均产销绝对偏差指标、产需率指标、供应链产品出产(或投产) 循环期指标[24]。马士华（2000）等提出了包括客户服务、生产与质量、成本和资产管理 4 个方面的内容的供应链绩效评价指标[25]。在 SCOR(supply chain operations reference) 模型中提出了度量供应链绩效的指标体系，主要从供应链配送可靠性、供应链柔性、供应链的反应、供应链成本以及供应链资产利用率这几个方面来对供应链绩效进行评价。

马士华（2002）比较了供应链绩效评价与传统绩效评价的区别，认为 1.供应链绩效评价的指标应该更加集成化；2.供应链绩效注重组织的未来发展性，应该加强绩效管理的前馈性。3.绩效评价除了对企业内部运作的基本评价之外，还把注意力放在外部链的测控上，以保证内外在绩效上达到一致；4.非财务指标和财务指标并重，关注供应链的长期发展和短期利润的有效组合，实现两个目标之间的有效传递。5.供应链绩效评价系统注重指标之间的平衡。[26] 平衡记分卡的提出在企业绩效评价的发展史上具有重要意义，1990 年美国著名管理会计学家，现任哈佛大学的罗伯特·S·卡普兰教授和戴维·P·诺顿提出了平衡记分卡这一企业绩效评价体系，平衡积分卡的指标体系主要由财务、客户、内部经营过程和学习与增长(职员)四个层面的指标构成[27]。平衡记分卡在很大程度上克服了传统绩效评价方法的缺陷，将反映企业绩效的财务和非财务评价指标有机地结合起来，全面准确地地考察评价企业。平衡计分卡对物流绩效评价影响很大，很多学者基于平衡计分卡做了很多研究，比如刘秉镰和王鹏姬（2003）基于平衡计分卡的分析构架，建立了指标包括财务绩效评价、客户业绩评价、内部经营业绩评价

厦门大学博硕士论文摘要库

和学习创新绩效评价四个方面的绩效评价体系[28]。同样也是受平衡记分卡的影响，马红艳等人(2003）将评价物流企业运作绩效的指标体系分为服务满意度、内部绩效、财务盈利和发展潜力等四个方面[29]。Charles. Weber(1991)综述了 74 篇有关供应商选择的文献，把供应商选择的基本方法分为：单源供应商的选择主要采用线性权重法和层分析法(AHP)；多源供应商的选择主要采用单目标法，包括线性规划法(LP)、整数规划法、非线性规划法、设施布局模型等[30]。

1.3 研究框架以及研究内容

本文的研究框架大体遵循如下的思路，首先回顾研究物流外包、战略联盟、绩效评价方面的理论研究成果，接着再分析集团企业物流外包的两种不同模式的特点和集团企业不同外包模式对于物流外包绩效评价的影响，在以上研究的基础上提出在战略联盟条件下集团企业物流外包的绩效评价体系，最后用案例对评价体系来进一步说明。研究框架如图 1-2。

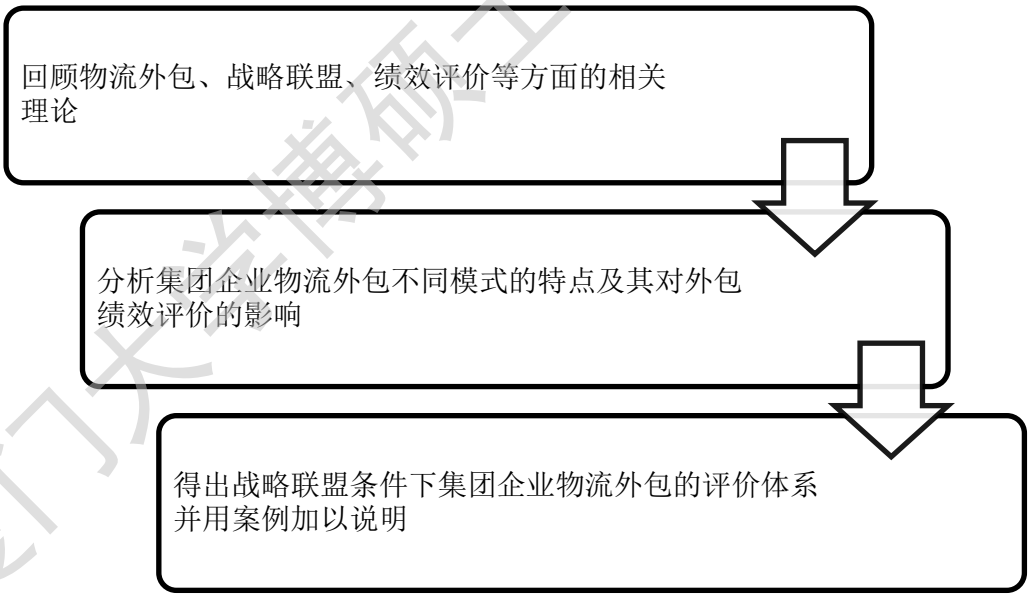

图 1-2 本文的研究框架

本文分为五章，第一章是绪论，阐明本文的写作背景，选题意义以及文献综述等内容。第二章战略联盟条件下气团企业的物流外包，主要是在研究物流外包、战略联盟以及集团企业等内容的基础上，从物流外包的分权与集权方面把集团企业的物流外包模式分为两类，即各个子公司各自单独外包其物流业务的模式和战

厦门大学博硕士论文摘要库

Degree papers are in the "Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database". Full texts are available in the following ways:
1. If your library is a CALIS member libraries, please log on http://etd.calis.edu.cn/ and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库