

人与事的完美结合 | 解决方案
做什么与怎么做的

物流管理职位 工作手册

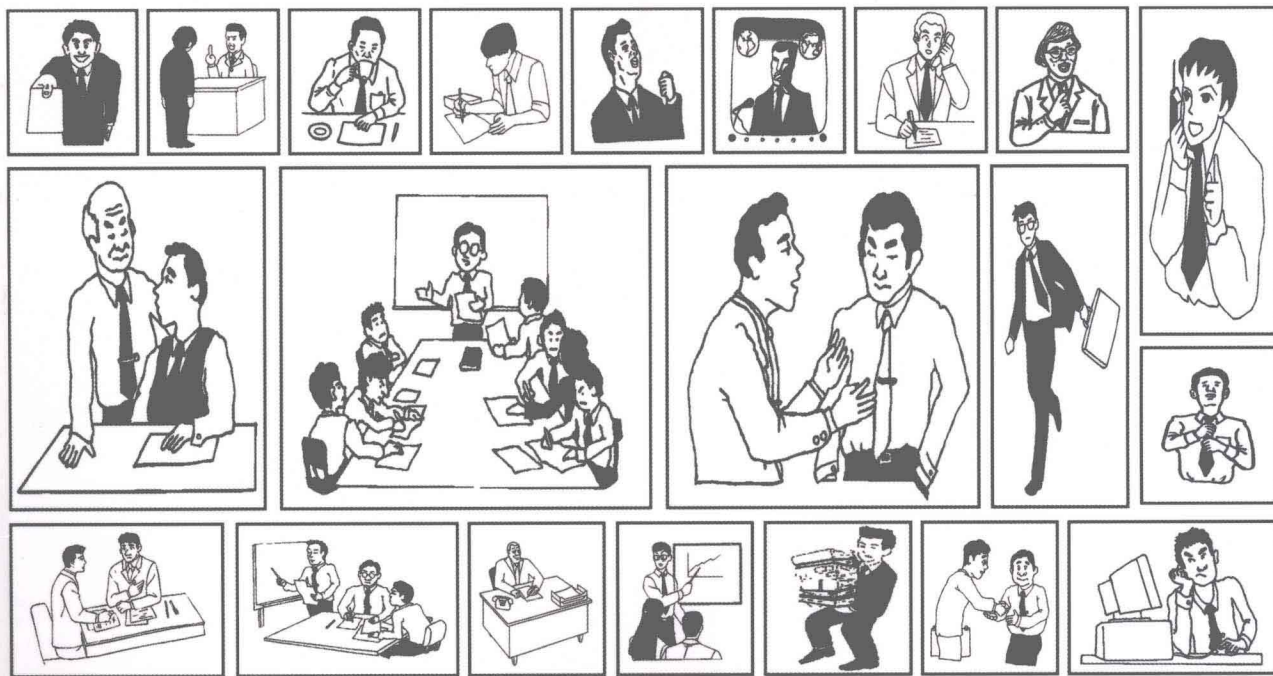
程淑丽 编著

◀ 第2版 ▶



赠送光盘

The Perfect and the most Detailed Solutions



弗布克管理职位工作手册系列

物流管理职位工作手册

(第2版)

程淑丽 编著

人民邮电出版社
北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

物流管理职位工作手册 / 程淑丽编著. —2 版. —北京:
人民邮电出版社, 2009. 1
(弗布克管理职位工作手册系列)
ISBN 978-7-115-19130-4

I. 物… II. 程… III. 企业管理—物流—物资管理—手
册 IV. F273. 4-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 171489 号

内 容 提 要

本书从工作目标、工作事项描述、工作细化执行 3 个层面对物流公司管理的各项工作, 包括物流公司组织管理、物流系统规划与计划管理、业务管理、配送管理、仓储管理、物流信息管理、物流成本管理、国际物流管理 8 项内容进行详述。

“工作目标 + 制度模板 + 工具表单 + 工作流程” 是本书的 4 大特点, 实务性、操作性、工具性是本书的 3 大特性。

本书适合物流管理从业人员、企业中高层管理人员、咨询及企业培训人员、相关专家学者使用。

弗布克管理职位工作手册系列 物流管理职位工作手册 (第 2 版)

-
- ◆ 编 著 程淑丽
责任编辑 王莹舟
执行编辑 王华伟
 - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街 14 号
邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
北京隆昌伟业印刷有限公司印刷
 - ◆ 开本: 787 × 1092 1/16
印张: 20. 25 2009 年 1 月第 2 版
字数: 220 千字 2009 年 1 月北京第 1 次印刷

ISBN 978-7-115-19130-4/F

定 价: 45.00 元 (附光盘)

读者服务热线: (010) 67129879 印装质量热线: (010) 67129223

反盗版热线: (010) 67171154

“弗布克管理职位工作手册”系列序

弗布克管理职位工作手册系列图书旨在解决中国企业管理的执行和工作规范问题。本套图书将企业日常管理的某类工作进行目标化、制度化、工具化和流程化，为岗位任职者提供各种可以借鉴的范例、模板、流程和工具表单。

中国企业一直没有停止对先进管理理念的探索，但相比理念而言，企业在执行的过程中更急需的是实务性的工具。只有执行到位、有效执行、规范执行、按照制度和标准执行，才能提高企业的执行速度和运营效率，才能使企业更加具有竞争力。

执行力是企业核心竞争力的体现，工作流程是企业效率的体现，而速度和细节决定成败。企业如果没有一套合理的执行体系和规范化的执行标准，不把日常管理中的每项工作通过具体的管理工具落到实处，则一切都会浮于表面、流于形式，成为“表面化”和“形式化”的管理。

本套图书试图通过岗位职责清晰化，使“人”“事”合一、“岗适其人，人适其事”。岗位职责的细化、标准化、制度化、工具化和流程化是本套图书的出发点。把每项工作的职责清晰化、执行细化、给出规范和流程是本套图书的3大特色。在职责清晰化中，读者能知道自己具体应当做什么；在执行细化中，读者能知道自己应当怎样执行，应当关注哪些具体问题；在规范化和流程化中，读者能知道自己应当遵循怎样的标准，按照怎样的步骤执行。

在本套图书中，我们将具有可操作性、可以在实践层面上提高企业执行效率的管理实务工具和解决方案以制度模板、工具表单和工作流程3种形式表现出来，为各岗位任职者提供参考依据。

为了便于读者更好地应用本套图书，特提出几点意见，以供参考。

1. 对于本套图书提供的制度模板、工具表单和工作流程，读者可根据所在企业的实际情况加以适当修改，或者重新设计，使之更适用于本企业。

2. 读者可根据本套图书提供的模式，将所在企业每个部门的每个工作事项清晰描

述，并制定出具体执行的操作规范和 workflows。

3. 最后，读者要在实践中不断改进已经形成的制度、工具表单和 workflows，以达到高效管理、高效工作的目的，最终实现“赢在执行”的目标。

弗布克

2008 年 10 月

再版前言

《物流管理职位工作手册》(第2版)从工作目标、工作事项描述、工作细化执行3个层面,通过制度、表格、流程3种形式,对物流公司管理的各项工作,包括物流公司组织管理、物流系统规划与计划管理、业务管理、配送管理、仓储管理、物流信息管理、物流成本管理、国际物流管理8项内容进行了详述。

在第1版《物流管理职位工作手册》的基础上,我们做了如下修订和补充。

1. 调整了部分章节的顺序,从整体上进一步细化了生产管理工作内容。调整后的内容条块更加清晰,内容更加全面和详细。

2. 重新梳理了工作目标与工作事项,改变了工作目标与工作事项的表现形式,使工作目标和事项更加清晰。

3. 改变了流程图的形式,将原来的工作步骤图形化,使流程图更方便实用,同时补充了部分流程。

4. 更新了部分制度和表格,细化了部分制度,替换了部分内容,使之更具有实用性和针对性。

5. 简化了工作知识准备的内容,删除了一些不必要的内容,使工作知识准备的内容更加简单、实用。

6. 本书在表现形式上,突出了图形和表格,将工作事项量化,这样更加方便读者阅读和使用。

《物流管理职位工作手册》出版3年来,读者给予了很大关注,在本次修订的过程中,我们充分考虑了读者的建议和意见,对原来的内容进行了修订和补充,在此一并表示感谢。因为时间的问题,书中难免存在不足之处,欢迎广大读者批评指正,以便于我们再次改版时做得更好。

在本书编写的过程中,刘伟、张孝艳、刘井学负责资料的收集和整理以及数字图表

的编排，付伟、陈乌兰、庄俊岩参与编写了本书的第一章，丁晓鑫、林才顺参与编写了本书的第二章，王裕清、张彩艳参与编写了本书的第三、四章，赵贵廷、李岩参与编写了本书的第五、六章，金显先、刘静、张瑞强参与编写了本书的第七、八章，路明霞、郑卿、杨丛丽参与编写了本书的第九章，全书由程淑丽统撰定稿。

编著者

2008年10月

目 录

第一章 物流公司各岗位职责描述	1
第一节 物流公司各部门工作目标与职能	2
一、物流公司各部门工作目标	2
(一) 总经办工作目标	2
(二) 业务部工作目标	2
(三) 配送部工作目标	3
(四) 仓储部工作目标	3
(五) 信息管理部工作目标	3
(六) 国际货代部工作目标	4
二、物流公司各部门职能分解	4
(一) 总经办职能	4
(二) 业务部职能	5
(三) 配送部职能	6
(四) 仓储部职能	7
(五) 信息管理部职能	8
(六) 国际货代部职能	9
第二节 物流公司各岗位工作职责	9
一、总经办	9
(一) 物流经理	9
(二) 经理助理	11
二、业务部	12
(一) 业务经理	12
(二) 业务主管	13
(三) 客服主管	14
(四) 业务专员	15
(五) 客服专员	16
三、配送部	17
(一) 配送经理	17
(二) 调度主管	18

(三) 理货主管	19
(四) 货运主管	20
(五) 调度员	22
(六) 驾驶员	23
(七) 送货员	24
四、仓储部	25
(一) 仓储经理	25
(二) 仓储主管	26
(三) 装卸主管	27
(四) 仓库管理员	28
(五) 货物保管员	29
(六) 叉车司机	30
(七) 装卸工人	31
五、信息管理部	32
(一) 信息经理	32
(二) 信息主管	33
(三) 系统工程师	34
六、国际货代部	35
(一) 国际货代经理	35
(二) 业务主管	36
(三) 操作员	37
(四) 报关员	38
(五) 报检员	39
第二章 物流公司组织管理	41
第一节 工作目标与工作事项描述	42
一、组织管理工作目标	42
二、达成目标的2个工作事项	42
(一) 物流组织结构设计	42
(二) 物流管理制度建设	43
第二节 物流公司组织管理细化执行	44
一、工作知识准备	44
(一) 物流公司组织的基本类型	44
(二) 物流组织结构设计的步骤	45
(三) 影响物流组织设计的因素	47
(四) 物流从业人员的素质要求	47

二、物流公司组织管理工作模板	48
(一) 不同规模的物流公司组织结构设计模板	48
(二) 不同主营业务的物流公司组织设计模板	50
(三) 物流公司综合管理制度模板	52
三、物流公司组织管理工具表单	54
(一) 人员招聘计划表	54
(二) 人员增补申请表	55
(三) 管理人才储备表	56
第三章 物流系统规划与计划管理	57
第一节 工作目标与工作事项描述	58
一、物流系统规划与计划管理工作目标	58
二、达成目标的 2 个工作事项	58
(一) 物流市场调研、分析与预测	58
(二) 物流系统规划与物流计划管理	59
第二节 物流市场调研、分析与预测细化执行	59
一、工作知识准备	59
(一) 物流调研的分类	59
(二) 物流调研的内容	59
(三) 物流调研的方法	60
(四) 调研报告的内容	62
(五) 物流需求分析的内容	62
(六) 物流市场预测的方法	63
二、物流市场调研、分析与预测工作模板	64
(一) 运输市场状况调研方案模板	64
(二) 物流配送需求调研报告模板	66
三、物流市场调研、分析与预测工具表单	67
(一) 物流市场调查实施计划表	67
(二) 竞争对手市场情况调查表	68
(三) 物流市场需求预测调整表	69
(四) 物流项目开拓调查分析表	69
(五) 作业规范与人员需求分析表	70
四、物流市场调研、分析与预测工作流程	71
(一) 物流市场调研工作流程	71
(二) 物流市场预测工作流程	72
第三节 物流系统规划与计划细化执行	73

一、工作知识准备	73
(一) 物流系统规划的内容	73
(二) 物流中心规划的内容	73
(三) 物流计划体系的内容	75
二、物流系统规划与计划工作模板	76
(一) 物流发展战略模板	76
(二) 物流计划管理规定模板	77
三、物流系统规划与计划工具表单	80
(一) 仓储空间规划影响因素分析表	80
(二) 工作计划 6W2H 分析表	81
(三) 部门月份重点工作计划表	82
(四) 工作计划执行记录反馈表	82
(五) 物流工作计划商讨通知书	83
(六) 物流运输计划及进度反馈表	83
四、物流系统规划与计划工作流程	84
(一) 区域物流系统规划工作流程	84
(二) 物流系统规划设计工作流程	85
(三) 物流计划制订管理工作流程	86
第四章 物流业务管理	87
第一节 工作目标与工作事项描述	88
一、物流业务管理工作目标	88
二、达成目标的 2 个工作事项	88
(一) 物流业务管理	88
(二) 客户服务管理	88
第二节 物流业务管理细化执行	89
一、工作知识准备	89
(一) 物流企业市场营销的特点	89
(二) 物流企业业务管理的过程	90
(三) 物流企业项目管理的内容	91
(四) 物流业务项目投标的步骤	93
二、物流业务管理工作模板	96
(一) 业务部管理制度模板	96
(二) 物流解决方案模板	99
三、物流业务管理工具表单	102
(一) 目标客户调查表	102

(二) 开发客户分析表	104
(三) 物流项目建议表	104
(四) 物流合同评审表	105
(五) 物流项目进展表	105
(六) 业务质量跟踪表	106
(七) 项目可行性报告表	107
四、物流业务管理工作流程	108
(一) 客户调研工作流程	108
(二) 客户开发工作流程	109
第三节 客户服务管理细化执行	110
一、工作知识准备	110
(一) 物流企业客户的要求	110
(二) 客户关系管理的内容	110
(三) 客户关系管理的流程	112
二、客户服务管理工作模板	114
(一) 客户服务管理制度模板	114
(二) 大客户服务管理规定模板	117
三、客户服务管理工具表单	118
(一) 客户满意度调查表	118
(二) 客户满意度分析表	119
(三) 客户投诉记录表	120
(四) 投诉处理报告表	120
四、客户服务管理工作流程	121
(一) 客户服务管理工作流程	121
(二) 客户投诉处理工作流程	122
第五章 配送管理	123
第一节 工作目标与工作事项描述	124
一、配送管理工作目标	124
二、达成目标的3个工作事项	124
(一) 运输管理	124
(二) 装卸搬运管理	125
(三) 配送与配送中心管理	125
第二节 运输管理细化执行	125
一、工作知识准备	125
(一) 运输业务管理的内容	125

(二) 运输管理的功能	126
(三) 运输渠道选择标准	126
二、运输管理工作模板	127
(一) 运输车辆管理制度模板	127
(二) 货物运输合同模板	128
三、运输管理工具表单	131
(一) 货物运输通知单	131
(二) 汽车货物运输单	131
(三) 交运物品清单表	132
(四) 货物运输记录表	132
(五) 货物运输月报表	133
(六) 车辆使用申请表	133
(七) 运输派车通知单	134
(八) 车辆调度登记表	134
(九) 车辆事故报告表	135
(十) 车辆保养维修记录表	135
四、运输管理工作流程	136
(一) 货物发运工作流程	136
(二) 货物中转工作流程	137
第三节 装卸搬运管理细化执行	138
一、工作知识准备	138
(一) 装卸搬运管理的内容	138
(二) 装卸搬运的合理化措施	138
二、装卸搬运管理工作模板	139
(一) 装卸搬运作业管理制度模板	139
(二) 装卸搬运机具管理制度模板	141
三、装卸搬运管理工具表单	142
(一) 装卸搬运费用报表	142
(二) 货物中转记录表	142
四、装卸搬运管理工作流程	143
(一) 货物中转装卸搬运工作流程	143
(二) 货物仓储装卸搬运工作流程	144
第四节 配送与配送中心管理细化执行	145
一、工作知识准备	145
(一) 配送的功能要素	145

(二) 物流配送的模式	146
(三) 配送管理的内容	147
(四) 配送中心的功能	150
二、配送与配送中心管理工作模板	151
(一) 配送中心管理制度模板	151
(二) 配送技术控制准则模板	152
(三) 配送货物包装制度模板	153
(四) 货物运单填写准则模板	154
三、配送与配送中心管理工具表单	155
(一) 月度配送计划表	155
(二) 配送业务订货单	156
(三) 配送货物调运单	156
(四) 配送成品交运单	157
(五) 配送中心拣货单	158
(六) 配送效率调查表	158
四、配送与配送中心管理工作流程	159
(一) 备货作业管理工作流程	159
(二) 配送作业管理工作流程	160
(三) 配送中心筹划准备工作流程	161
第六章 仓储管理	163
第一节 工作目标与工作事项描述	164
一、仓储管理工作目标	164
二、达成目标的 5 个工作事项	165
(一) 入库管理	165
(二) 仓储保管	165
(三) 出库管理	165
(四) 退货管理	165
(五) 库存管理	165
第二节 入库管理细化执行	165
一、工作知识准备	165
(一) 入库准备工作的内容	165
(二) 入库管理工作的内容	167
(三) 影响入库管理的因素	171
二、入库管理工作模板	172
(一) 货物入库管理制度模板	172

(二) 货物验收管理规定模板	177
三、入库管理工具表单	180
(一) 货物检验单	180
(二) 货物拒收单	181
(三) 货物入库单	181
(四) 进货日报表	182
(五) 货物资料卡	182
四、入库管理工作流程	183
第三节 仓储保管细化执行	184
一、工作知识准备	184
(一) 仓库布局管理的内容	184
(二) 仓储保管的基本技术	184
(三) 仓储保管作业的内容	186
(四) 盘点作业的基本内容	187
(五) 仓储工具管理的内容	188
二、仓储保管工作模板	189
(一) 仓库规划管理规定模板	189
(二) 仓储保管管理制度模板	191
(三) 仓库管理工作规范模板	193
(四) 仓储盘点管理制度模板	199
(五) 仓储保管合同模板	202
三、仓储保管工具表单	204
(一) 仓库分布明细表	204
(二) 仓库货物保管表	204
(三) 保管货物资料卡	205
(四) 货物移仓申请表	205
(五) 仓库货物盘点卡	206
(六) 仓库盘点记录表	206
(七) 盘点盈亏汇总表	207
(八) 库房温湿度记录表	207
四、仓储保管工作流程	208
(一) 仓储保管管理工作流程	208
(二) 盘点工作管理工作流程	209
第四节 出库管理细化执行	210
一、工作知识准备	210

(一) 货物出库的基本要求	210
(二) 货物出库的方式选择	210
(三) 货物出库的工作程序	211
(四) 货物出库的异常处理	213
二、出库管理工作模板	214
(一) 仓库物资出库规定模板	214
(二) 仓库出货管理规定模板	214
三、出库管理工具表单	217
(一) 发货通知单	217
(二) 货物出库单	217
(三) 发货日报表	218
(四) 发货月报表	218
四、出库管理工作流程	219
(一) 货物出库操作工作流程	219
(二) 自动仓库出库工作流程	220
第五节 退货管理细化执行	221
一、工作知识准备	221
(一) 物资退货的原因	221
(二) 退货的处理办法	221
二、退货管理工作模板	222
三、退货管理工具表单	223
(一) 货物退货单	223
(二) 退货缴库单	223
(三) 退货报告单	223
四、退货管理工作流程	224
第六节 库存管理细化执行	225
一、工作知识准备	225
(一) 库存控制的主要方法	225
(二) 库存控制管理的要点	225
(三) 订货管理方式的比较	226
二、库存管理工作模板	226
(一) 库存控制管理制度模板	226
(二) 库存成本控制规定模板	228
三、库存管理工具表单	230
(一) 库存月报表	230

(二) 库存状态表	230
(三) 库存控制表	231
(四) 库存货物评估明细表	231
(五) 积压变质货物处理表	232
(六) 呆滞货物处理汇总表	232
四、库存管理工作流程	233
第七章 物流信息管理	235
第一节 工作目标与工作事项描述	236
一、物流信息管理工作目标	236
二、达成目标的2个工作事项	236
(一) 物流信息管理	236
(二) 电子商务下的物流管理	237
第二节 物流信息管理细化执行	237
一、工作知识准备	237
(一) 物流信息系统构造	237
(二) 物流信息系统开发步骤	237
(三) 物流信息系统的业务流程	238
二、物流信息管理工作模板	239
(一) 物流信息管理制度	239
(二) 物流信息系统管理制度	241
(三) 物流信息系统安全管理制度	243
三、物流信息管理工具表单	245
(一) 物流信息自检表	245
(二) 信息系统维护记录表	245
(三) 信息系统故障记录表	246
(四) 信息系统运用效果分析表	246
四、物流信息管理工作流程	247
(一) 物流信息系统规划工作流程	247
(二) 物流信息系统开发工作流程	248
(三) 物流信息系统运行管理工作流程	249
(四) 外包物流信息系统构建工作流程	250
第三节 电子商务下的物流管理细化执行	251
一、工作知识准备	251
(一) 电子商务下的物流特点	251
(二) 电子商务下物流管理的内容	251