



CAC职业（岗位）实训精品课程系列教材

老C牵手小C，



快速融入企业，胜任工作岗位……

# 物流管理岗位

## 就业实训教材

刘建清 郝国森 编著

CAC教育产品研发中心 组编

中国大学生就业促进工程项目办公室  
全国1+N复合型人才培养项目办公室

推荐



中国计量出版社  
CHINA METROLOGY PUBLISHING HOUSE



CAC职业（岗位）实训精品课程系列教材

# 物流管理岗位

就业实训教材

刘建清 郝国森 编著

CAC教育产品研发中心 组编



中国计量出版社  
CHINA METROLOGY PUBLISHING HOUSE

## 图书在版编目(CIP)数据

物流管理岗位就业实训教材 / 刘建清, 郝国森编著. —北京: 中国计量出版社, 2009. 12  
(CAC 职业(岗位)实训精品课程系列教材 / 周怀军主编)

ISBN 978-7-5026-3203-8

I. ①物… II. ①刘…②郝… III. ①物流-物资管理-技术培训-教材 IV. ①F252

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 195190 号

## 内 容 提 要

本书以行动导向、能力本位、工学结合的特点,详细介绍了物流活动的采购管理、仓储管理、运输管理、配送管理、成本管理、第三方物流管理、供应链管理、战略规划管理以及物流信息管理等岗位职责的基础知识和技能要点。

本书不仅可作为职业资格培训教材,还可作为物流管理课程的实训用书和物流从业人员作业参考用书。

中国计量出版社出版

北京和平里西街甲 2 号

邮政编码 100013

电话 (010)64275360

<http://www.zgjl.com.cn>

北京密东印刷有限公司印刷

新华书店北京发行所发行

版权所有 不得翻印

\*

787 mm×1092 mm 16 开本 印张 14.5 字数 326 千字

2009 年 12 月第 1 版 2009 年 12 月第 1 次印刷

\*

印数 1—2000 定价:29.00 元

# CAC 职业(岗位)实训精品课程系列教材

## 编委会

顾 问 宋 建 王锡赞

主 编 周怀军

编 委 (按姓氏笔画排序)

王爱欣 叶玉宏 史美芹 多俊岗 刘光生

杨建政 李元生 李光伟 何正霞 何建国

汪 东 张东燕 张海让 果宏伟 宗 勇

贾尊皖 高显嵩 滕宝红 霍 红

# 序 言

职业教育和职业培训是国民教育事业的重要组成部分,在实施科教兴国战略和人才强国战略中具有特殊的重要地位,是促进经济社会发展和劳动就业的重要途径。《国务院关于大力发展职业教育的决定》提出:“要把发展职业教育作为经济社会发展的重要基础和教育工作的战略重点”,体现了党中央、国务院对发展职业教育的高度重视。职业教育和职业培训的根本任务,就是培养适应现代化建设需要的高技能专门人才和高素质劳动者。因此,职业教育特别是职业培训要从劳动力市场的实际需要出发,坚持就业导向,着力加强劳动者的实际技能,全面提高劳动者的综合素质。

“CAC 职业(岗位)实训精品课程”正是为了适应职业教育发展与改革的新形势而推出的,目的在于培养符合企业实际和劳动力市场需求的技能型人才。

要提高培训质量,课程体系的构建和教材的建设是关键。当然,教师队伍建设、教材实践基地建设也是办好职业培训所不可或缺的。但是,作为知识和思想的载体,以及来自实践又能指导实践的教材,既具有基础性又具有前瞻性的特点,使其成为培养技能型人才的首要保证。基于这样的认识,“CAC 职业(岗位)实训精品课程系列教材”将陆续出版面世。本系列教材的最大特点是以就业为导向,突出实用性和专业性,重点培养学员的技术运用能力和岗位从业能力。

在此,我谨向教材的作者、组织者和所有参与“CAC 职业(岗位)实训精品课程”研发工作的同志们表示感谢,并希望“CAC 职业(岗位)实训精品课程”在我国职业培训工作中发挥先锋带头作用,为培养高技能复合型人才做出应有的贡献。



2006 年 8 月 29 日

# 前言

进入 21 世纪以来,在国家继续加强和改善宏观调控政策的影响下,中国物流行业保持较快增长速度,物流体系不断完善,行业运行日益成熟和规范。根据教育部高校物流专业教学指导委员会公布的统计数据,到 2010 年,我国高级物流人才需求量为 40~50 万人。从全国来看,物流职业人才的市场需求每年约递增 8 000~10 000 人。而国内物流教育起步较晚,物流人才的培养远远滞后于物流业实际发展的需要,物流人才已被列为我国 12 类紧缺人才之一。

本教材按照物流活动的先后顺序,从一个新入职员工进入公司所需进行的培训开始,对物流活动的采购管理、仓储管理、运输管理、配送管理、成本管理、第三方物流管理、供应链管理、战略规划管理以及物流信息管理等岗位职责,指出每一岗位职责基础技能要点和核心技能要点;通过对基础知识的介绍告知岗位所需的知识和技能,通过实操过程使读者掌握完成岗位职责所需的工作步骤,通过实操演练提高读者的实际操作能力。

本教材在编写过程中,突出以下特点:

1. 行动导向。每一岗位职责有若干工作任务组成,工作任务组织以物流管理的业务流程为脉络,按照工作任务的先后顺序组织教材内容,充分体现行动导向。
2. 能力本位。每一岗位职责都是来源于物流管理实际工作,是物流管理的典型工作任务,通过岗位训练提升读者职业能力。
3. 工学结合。每一工作任务所示表格均来源于物流管理实际,其中不仅有大量示范性数据,还有大量的数据需要根据实际情况由学员自行填写,真正做到了工学结合。

本教材由保定职业技术学院刘建清、河北软件职业技术学院郝国森任主编,保定职业技术学院王俊凤、邓亚卿任副主编,河北软件职业技术学院刘新乐、陈领会、贾会棉、周雅璠参与编写。具体编写分工如下:岗位职责二、七由刘建清编写,岗位职责六、八由郝国森、周雅璠编写,岗位职责四由王俊凤编写,岗位职责五由邓亚卿编写,岗位职责九由贾会棉编写,岗位职责一由刘新乐编写,岗位职责三由陈领会编写。本书由保定职业技术学院李开广教授、郭兰教授审阅,他们对本书的编写给予了具体的指导和大力支持,CAC 教育机构王爱欣老师,中国计量出版社有关同志给予大力支持,在此一并表示衷心感谢。

本书不仅可作为职业资格培训教材,还可以作为工商管理类、市场营销类专业物流管理课程的实训用书,同时还可作为物流从业人员作业参考用书。

本书编写参考了大量文献,由于篇幅有限仅列出部分书目和网站,在此谨向有关作者表示衷心感谢。

鉴于编写时间紧促和编者水平有限,本书疏漏之处在所难免,敬请广大读者批评指正。

编著者  
2009 年 9 月

# 目 录

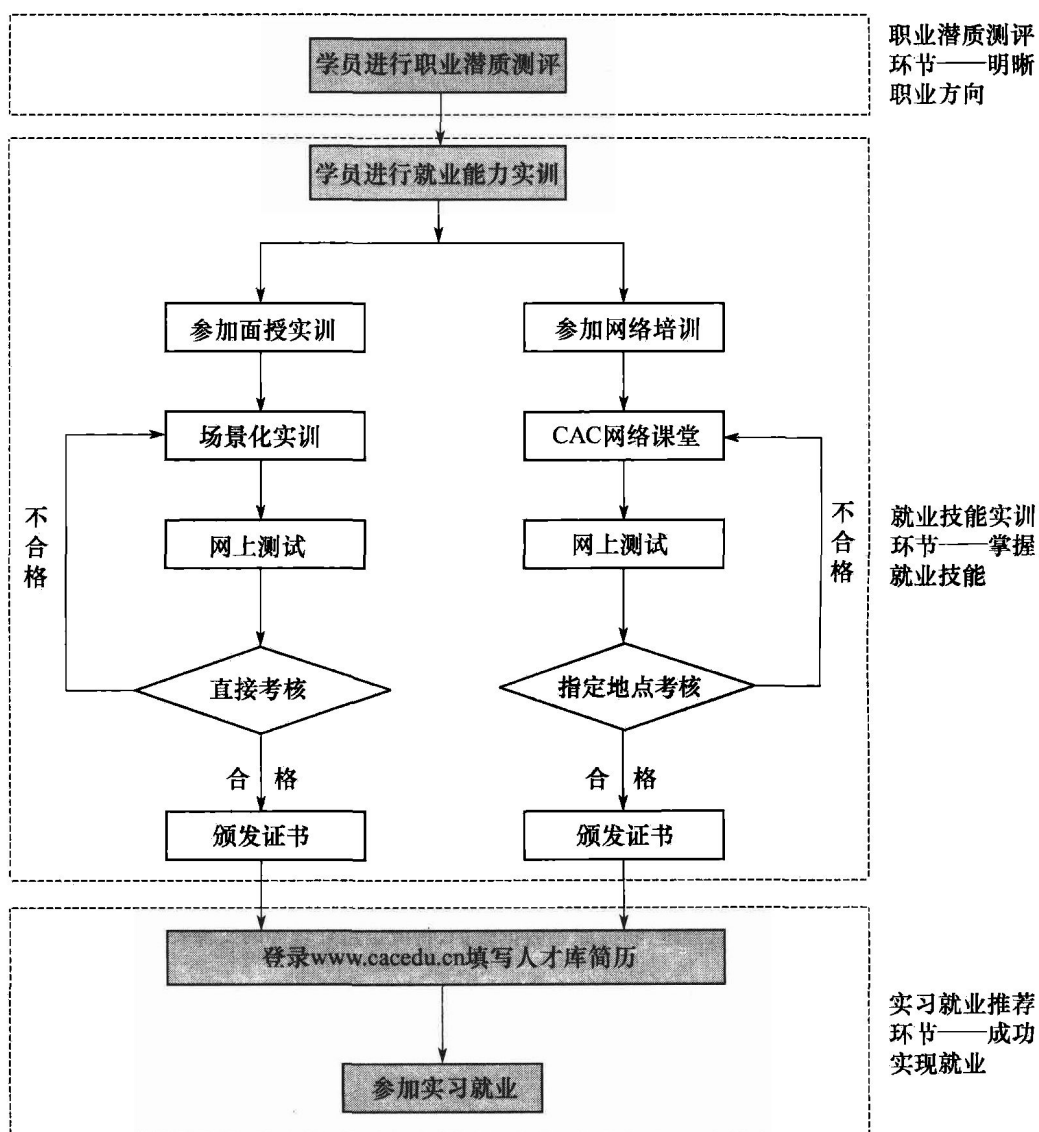
|                       |    |
|-----------------------|----|
| 导读 .....              | 1  |
| 导读一 一体化服务流程 .....     | 1  |
| 导读二 实训导引 .....        | 2  |
| 岗位认知 .....            | 3  |
| 岗位职责一 采购管理 .....      | 8  |
| 工作任务一 采购计划编制 .....    | 9  |
| 工作任务二 采购业务管理 .....    | 16 |
| 工作任务三 采购合同管理 .....    | 22 |
| 工作任务四 采购绩效管理 .....    | 25 |
| 习题一 .....             | 29 |
| 岗位职责二 仓储管理 .....      | 33 |
| 工作任务一 仓库作业管理 .....    | 34 |
| 工作任务二 仓储设施管理 .....    | 47 |
| 工作任务三 库存控制 .....      | 58 |
| 习题二 .....             | 65 |
| 岗位职责三 物流运输管理 .....    | 68 |
| 工作任务一 运输方式选择 .....    | 69 |
| 工作任务二 运输线路选择 .....    | 75 |
| 工作任务三 运输商选择 .....     | 79 |
| 工作任务四 物流运输优化 .....    | 83 |
| 习题三 .....             | 88 |
| 岗位职责四 配送管理 .....      | 90 |
| 工作任务一 订单处理作业管理 .....  | 91 |
| 工作任务二 拣货与配货作业管理 ..... | 99 |



|                            |            |
|----------------------------|------------|
| 工作任务三 配送作业管理 .....         | 105        |
| 习题四 .....                  | 114        |
| <b>岗位职责五 物流成本管理 .....</b>  | <b>117</b> |
| 工作任务一 运输成本管理 .....         | 118        |
| 工作任务二 采购物流成本管理 .....       | 122        |
| 工作任务三 仓储成本管理 .....         | 127        |
| 工作任务四 配送成本管理 .....         | 130        |
| 习题五 .....                  | 134        |
| <b>岗位职责六 第三方物流管理 .....</b> | <b>136</b> |
| 工作任务一 物流服务方案设计 .....       | 137        |
| 工作任务二 第三方物流与电子商务 .....     | 142        |
| 工作任务三 第三方物流合同管理 .....      | 149        |
| 习题六 .....                  | 152        |
| <b>岗位职责七 供应链管理 .....</b>   | <b>154</b> |
| 工作任务一 供应链网络构建 .....        | 155        |
| 工作任务二 供应链管理 .....          | 161        |
| 工作任务三 供应链绩效评估 .....        | 165        |
| 习题七 .....                  | 175        |
| <b>岗位职责八 物流战略规划 .....</b>  | <b>177</b> |
| 工作任务一 确定物流战略 .....         | 178        |
| 工作任务二 战略实施与控制 .....        | 181        |
| 工作任务三 物流规划设计 .....         | 184        |
| 习题八 .....                  | 190        |
| <b>岗位职责九 物流信息管理 .....</b>  | <b>191</b> |
| 工作任务一 客户信息管理 .....         | 192        |
| 工作任务二 物流原始数据维护 .....       | 197        |
| 工作任务三 物流信息处理 .....         | 201        |
| 习题九 .....                  | 216        |
| <b>参考文献 .....</b>          | <b>219</b> |

# 导 读

## 导读一 一体化服务流程



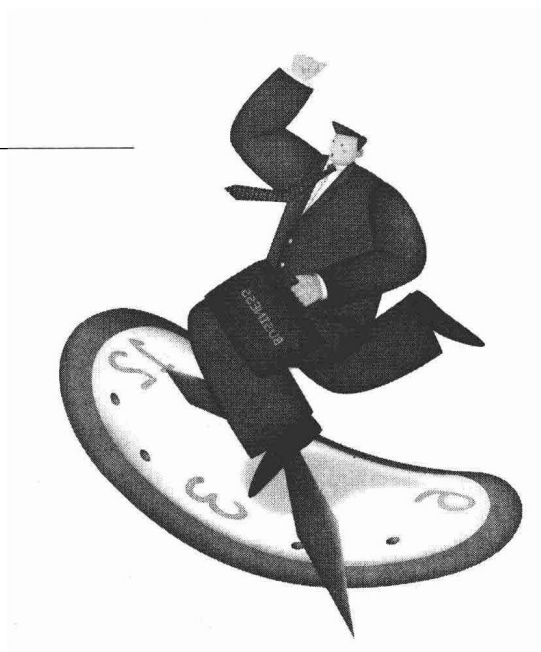
## 导读二 实训导引

| 实训模块    | 实训要点                                  |
|---------|---------------------------------------|
| 岗位认知    | 认识物流管理岗位的工作内容及任职要求                    |
| 采购管理    | 采购计划编制、采购业务管理、采购合同管理及采购绩效管理的实操要领      |
| 仓储管理    | 仓库作业管理、仓储设施管理、库存控制等的实操要领              |
| 运输管理    | 运输方式选择、运输线路选择、运输商选择、物流运输优化等的实操要领      |
| 配送管理    | 配送中心设计与规划、配送业务操作、配送信息系统管理等的实操要领       |
| 成本管理    | 运输成本管理、采购物流成本管理、仓储成本管理、配送成本管理等的实操要领   |
| 第三方物流管理 | 第三方物流产品开发、第三方物流电子商务、第三方物流合同管理等实操要领    |
| 供应链管理   | 供应链网络构建、供应链管理、供应链绩效评估等的实操要领           |
| 物流战略规划  | 确定物流战略、战略实施与控制、物流规划设计、物流信息系统的规划等的实操要领 |
| 物流信息管理  | 客户信息管理、物流原始数据维护、物流信息处理等的实操要领          |

# 岗位认知

## ■ 物流管理岗位描述

1. 认识工作内容
2. 明确岗位职责
3. 了解素质要求





# 物流管理助理岗位认知

## 物流管理助理岗位职责说明书

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |        |      |       |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|------|-------|
| 岗位名称                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 物流管理助理 | 岗位编号 |       |
| 直接上级                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 物流管理经理 | 所在部门 | 物流管理部 |
| <b>职位概要</b><br>主要对物流管理工作内容具体执行以及将整体物流管理工作落实到具体工作当中。                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |        |      |       |
| <b>工作内容</b><br><ol style="list-style-type: none"><li>1. 采购管理</li><li>2. 仓储管理</li><li>3. 运输管理</li><li>4. 配送管理</li><li>5. 第三方物流管理</li><li>6. 成本管理</li><li>7. 供应链管理</li><li>8. 物流战略规划</li><li>9. 物流信息管理</li></ol>                                                                                                                                                                                                                                             |        |      |       |
| <b>招聘要求</b><br><b>教育背景：</b> <ul style="list-style-type: none"><li>◆ 物流、仓储及供应链管理、市场营销或相关专业专科以上学历。</li></ul> <b>培训经历：</b> <ul style="list-style-type: none"><li>◆ 受过管理学、战略管理、管理技能开发、沟通技巧、职业道德、物流管理岗位所需知识和技能等方面的培训。</li></ul> <b>技能技巧：</b> <ul style="list-style-type: none"><li>◆ 熟练使用办公自动化设备,包括计算机、打印机、传真机、复印机等;</li><li>◆ 具有较强的个人执行能力、团队合作精神;</li><li>◆ 具有灵活性和敏捷性、善于沟通 and 交流;</li><li>◆ 具有价值分析能力、预测能力、决策能力;</li><li>◆ 有较强的市场把握能力,能处理好与上下游企业的关系。</li></ul> |        |      |       |
| <b>办公环境</b><br>办公桌椅、电脑、电话、打印机、复印机、传真机、Internet 等。                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |        |      |       |

下面就老 C 跟小 C<sup>注</sup> 讲述从事物流管理岗位工作需具备哪方面的素质和技能进行展开：

老 C：在现代市场经济条件下，物流管理已由过去附属于产品生产、流通的一种活动变成了一种独立的产业，并已走向专业化。开展国内外综合物流业务的一个重要条件就是必须拥有一大批具有良好的道德品质修养，善于运用现代信息手段，精通物流业务，懂得物流运作规律的现代物流管理人才。

小 C：现代物流管理人才的需求状态如何呢？

老 C：物流人才已成为目前最为紧缺的专业人才之一，特别是掌握现代经济贸易、运输与物流理论和技能，熟悉国际惯例，且有扎实英语能力的物流经营型人才十分匮乏。

小 C：如何才能做一个合格的现代物流管理人才呢？或者说现代物流管理人才应具备哪些基本素质呢？

老 C：一个合格的现代物流管理人才应具备品德素质、知识素质和能力素质三个方面的基本素质。

## 一、品德素质要求

物流管理人才的品德素质，是指物流管理人员在为人处事上所表现出来的思想品德等方面的特征。一个合格的物流管理人才应做到品行端正，诚实守信，爱岗敬业。

### 1. 品行端正

首先，有高度的政治思想觉悟、高尚的情操、坚定的信念，热爱祖国和民族，维护企业的形象和利益。其次，具有新的观念和合作意识，坚持开拓创新、团结协作。第三，严格要求自己，抛开私欲、公正严明，为员工做出好的表率，使企业上下一心、同心同德。第四，实行人性化管理，带领员工协同作战，共渡难关。

### 2. 诚实守信

现代物流管理人员的诚信代表了企业的诚信，代表了企业的形象，对客户要以诚为先，对员工要以信为本。在工作中，不能陶醉于浮夸和吹捧、急功近利，如果个人私欲膨胀，欲壑难填，就有可能造成整个管理层分崩离析。因而每一个物流管理人员既要胸怀大志，又要实事求是、诚实守信。

### 3. 爱岗敬业

要热爱自己的工作岗位，并在岗位上尽职尽责，充分体现应有的敬业精神。物流管理人员的职责并非可以精确地定义，其业绩表现受多种因素影响，而且需要时间来评价。现代物流管理人员必须把敬业精神作为首要素质或行为准则，做到尽忠职守、勤恳务实、爱岗敬业，为企业创造价值。

## 二、知识素质要求

知识素质是指具体行为人实有的知识储备水平、对新知识的接受能力、以及在实践中运用

注：书中穿插的人物小 C 是新入职的物流管理助理，老 C 是物流管理部门主管。



所学知识的能力。在网络经济和知识经济时代,一个合格的物流管理人才应该具备以下六个方面的基础知识:

### 1. 国际贸易和通关知识

随着改革开放的不断深入,特别是我国加入 WTO 后,国内市场和国际市场的融合程度日益紧密,外资企业“请进来”和国内企业“走出去”日益频繁,许多相关的国际贸易、国际结算知识以及外汇管理的有关法律法规需要了解与掌握。在通关方面,国际贸易活动必然涉及通关作业、通关环节的相关政策和法规,也对物流方案的设计和货物流程的制定具有重要的影响,如在一般贸易下,出口还是进口,是来料加工还是进料加工,涉不涉退税,报关方式是进口保税、出口监管还是转关运输,在通关环节可能会产生哪些费用等。物流管理人员如果对相关政策和法规了解不清楚,就不可能制定出合理、可行的物流方案和有效的成本预算,就会给物流企业和货物的买卖双方造成重大的经济损失。

### 2. 仓储运输知识

现代物流的仓储已不局限于货物进出仓、堆码摆放等简单活动,它涉及库存控制、自动化控制、包装、加工、检验、维修等方方面面的作业,不仅要履行收发、保管货物的职能,还要担负起作业流程优化、硬件设施设备有效利用、库存合理控制以及其他增值服务职能。在多种运输方式和手段方面,多式联运的执行水平也是衡量企业综合能力的指标之一。在一项业务中,可能要涉及海运、空运、铁路和公路运输等环节。物流从业人员在与客户洽谈和进行物流方案设计以及任务执行的时候,只有熟练掌握多种交通工具使用的基本情况,才有可能设计出切实可行、安全快速、经济有效的运输方案,为客户提供恰当合适的物流服务。

### 3. 财务成本管理知识

在物流服务过程中,物流管理人员不仅要了解作业费用发生的原因、种类和数量等情况,而且要具有进行作业成本分析的能力,只有通过细致的成本核算和分析,才能向客户提出有针对性和说服力、客户易于接受的合理的物流方案。

### 4. 外语知识

随着物流活动区域的国际化,英语被广泛应用在物流活动中的各个领域。物流企业要加入以跨国公司为主导的供应链或以大型物流企业为主导的战略联盟,实施国际化发展战略,就应该适应全程物流活动对信息传递的要求,提高从业人员的外语水平,主要是英语水平,使其不但能熟练地用英语与客户进行口头和书面沟通,还有草拟和设计英文合同的能力。

### 5. 安全管理知识

物流企业作为买方或者卖方委托的物流服务提供者,在作业过程中,如果管理不善,安全隐患将无时不在。由于物流企业处于供应链的中间环节,事故的影响会蔓延到企业的上下游各个环节,引起交货延迟、船期航班延误、人员加班、生产线停产等一连串的问题,最终造成无法估量的损失。

### 6. 法律知识及其他

物流企业的运作不单单是企业内部的行为,而是涉及多个企业之间的经济行为,任何一种物流服务都是一种用合同形式表现出来的承诺,物流服务供求双方的合同通常是以书面形式明确双方权利和义务的法律文书,是受国家法律保护和约束的。现代物流管理人员必须具备一定的法律知识,了解国家有关涉及物流行业的法律法规,并在签订合同的时候灵活准确地运用这

些知识,如经济法、海关法、合同法、公司法、国际法以及保险、环保等法律法规。

### 三、能力素质要求

一个合格的物流管理人才,除了具备上述素质以外,还必须具备以下几个方面的能力素质。

#### 1. 严谨周密的思维模式

物流服务是一个动态的、连续的服务,服务质量的持续提高是企业生存和发展的基础。要保证货物在规定的时间内以约定的方式送到指运地,过程的设计必须是严谨的、科学的、合法合规的。一体化物流过程中存在多个环节,任何一个环节出现问题,轻则可能增加企业不必要的费用支出,造成企业的经济损失,重则可能导致物流服务中断,造成客户更大的损失,引起法律纠纷和大数额的索赔。所以,在这个链状的服务中,物流管理人员在设计物流方案的时候,不但要有全面的综合性知识,而且要有一个严谨周密的思维模式。

#### 2. 信息技术的学习和应用能力

现代物流企业核心竞争力的提高在很大程度上取决于信息技术的开发和应用。物流过程同时也是信息流的过程,在这个过程中,货物的供需双方要随时发出各种货物供需信息,及时了解货物在途、在库状态,时时监控物流作业的执行情况,要求物流企业具有准确及时地处理各种信息和提供各种信息服务的能力。目前,信息技术已受到物流企业的广泛重视,并被应用在订单处理、仓库管理、货物跟踪等各个环节。作为一个合格的物流管理人员,必须熟悉现代信息技术在物流作业中的应用状况,能够综合使用这一技术提高劳动效率,并且在使用的过程中提出建设性、可操作性的建议。

#### 3. 组织管理和协调能力

现代企业的竞争表现为企业经营管理理念的竞争。物流的灵魂在于系统化方案设计、系统化资源整合和系统化组织管理,包括客户资源、信息资源和能力资源的整合和管理。现代物流管理人员应具备较强的组织管理能力,在整合客户资源的前提下有效地贯彻企业的经营理念,充分利用设备、技术和人力等企业内部资源来满足客户的需求。在整个物流服务过程中,需要时时与客户沟通协商、与上下游环节协调合作,要运用不同的工具进行各种信息的传递和反馈。因此,物流从业人员应具有相当强的沟通、协调能力和技巧。

#### 4. 突发事件的处理能力

在市场瞬息万变的情况下,市场对物流服务的需求呈现出一定的波动性,物流企业作为供需双方的服务提供者,对信息的采集又有相对的滞后性,同时物流作业环节多、程序杂,异常事故时有发生。因此,物流管理人员要具备较强的处理突发事件的能力、牢固树立随时应急作业的意识。

#### 5. 服务质量的持续改进能力

一个企业是否有生命力,主要决定于其创新能力。一个物流管理人员是否能够确保业务能力不断提高、服务水平连续稳定,主要体现在其对作业质量和效率持续改进能力的高低。由于科技的发展、社会的进步,市场对物流服务水平的期望将会越来越高,要求各级物流管理人员有能力不断发现潜在问题,及时采取措施,优化作业流程,持续改进作业方式,提高作业效率和服务水平。

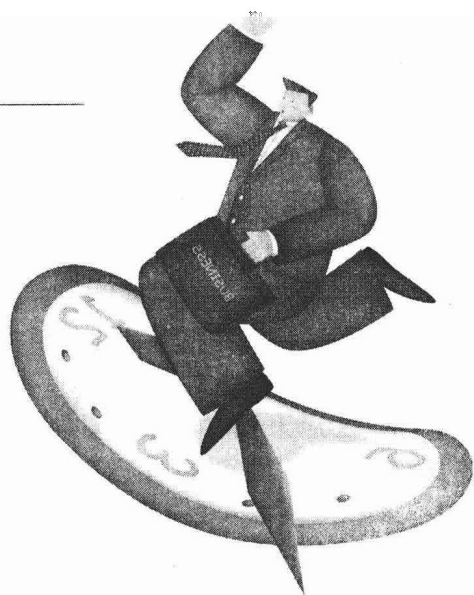
# 岗位职责一 采购管理

## ■ 基础技能要点

1. 采购计划编制
2. 采购业务管理
3. 供应商管理
4. 采购质量管理
5. 采购合同管理
6. 招投标采购管理
7. 采购绩效管理
8. 商品采购监督与控制

## ■ 核心技能要点

1. 采购计划编制
2. 采购业务管理
3. 采购合同管理
4. 采购绩效管理



## 工作任务一 采购计划编制

小 C: 采购计划编制有哪些基本知识, 它的操作过程有哪些环节?

老 C: 采购计划的基础知识和编制过程, 请先看看如下的内容, 就会有一个初步的了解。



### 一、基础知识

采购计划是根据生产部门或其他使用部门的计划而制定的包括采购物料、采购数量、需求日期等内容的计划表格, 它属于生产/销售计划中的一部分, 也是公司年度计划与目标的一部分。采购计划的目的是预估材料需用数量与时间, 防止供应中断, 影响产销活动; 避免材料储存过多, 积压资金, 及占用堆积的空间; 配合公司生产计划与资金调度; 使采购部门事先准备, 选择有利时机购入材料; 确立材料耗用标准, 以便管制材料采购数量及成本。影响采购计划的因素包括年度销售计划、生产计划、用料清单、存量管制卡、物料标准的设定、劳动生产率、价格预期。采购计划编制可以归纳为采购订单计划准备, 订单需求评估, 订单容量计算, 确定订单计划等步骤。



### 二、实操过程

#### 第一步 采购订单计划准备

##### 1. 了解产品销售情况

了解企业产品下一年度销售计划; 了解企业产品在市场上的销售趋势。

##### 2. 需求计划接收

采购部门接收需求部门正式请求, 主要包括: 所需物料细项说明、必须的质量与数量、期望交货日期及采购申请人。

下面表 1-1、表 1-2 分别为《采购申请表》和《用料需求计划表》。

##### 3. 订单相关资料准备

订单相关资料包括订单物料供应商信息、采购比例协调、最小包装信息和订单周期。