

必备工具文库！
中小企业管理研究学者的推荐读物！

走向卓越

Towards
Excellence

中小企业领导者经营管理必备文库

曾强 / 主编

物流管理文案

大众文艺出版社

走向卓越——中小企业领导者经营管理必备文库

中小企业物流管理文案

曾强 主编



大众文艺出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

中小企业物流管理文案/曾强主编. —北京: 大众文艺出版社, 2009.8

(走向卓越: 中小企业领导者经营管理必备文库. 管理文案卷)

ISBN 978-7-80240-332-1

I. 中… II. 曾… III. 中小企业—企业管理—物流—物资管理—文书—写作 IV. H152.3

中国版本图书馆CIP数据核字 (2009) 第127690号

中小企业物流管理文案

走向卓越——中小企业领导者经营管理必备文库 (管理文案卷)

责任编辑: 冰 宏

出 版: 大众文艺出版社

地 址: 北京市东城区交道口菊儿胡同7号 邮编 100009

印 刷: 北京九天志诚印刷有限公司

开 本: 787×1092 1/16

印 张: 78

字 数: 1380千字

版 次: 2009年7月第1版 2009年7月第1次印刷

定 价: 270.00元 (全6册)

前 言

中小企业管理研究专家指出，有五项目因素使中小企业暂时获得了成功，一是机会主义者，二是行动者，三是冒险精神，四是充满自信，五是身心健康。大部份中小企业随着规模的发展壮大，其创业因素并没有转化为管理优势，或者说根本就无法转化为优势，反而升级成为企业致命的疾患。随着全球经济一体化进程的加快与市场信息时代的到来，特别是这一轮金融危机的冲击，残酷的市场环境越来越考验中小企业的软实力，迫切需要其经营管理者提高自身素质，补充现代经营管理知识。而大部份管理者由于忙于应酬，没有太多休闲时间来系统学习管理，或者更看重自身的工作经验积累，使企业在管理方面出现严重“短板”。

在中国的经济大环境与政策之下，要想解决管理上的问题，就要真正做到以中小企业为本，照搬知名大企业的成功案例无异于望梅止渴，套用业界流行的管理新概念也往往令企业陷入尴尬。基于此，我编委会对全国 5000 多家中小企业进行了翔实的市场调研，并联合中小企业研究学者、具有丰富管理经验的中小企业经营者与资深的企业管理顾问，推出了国内第一套针对中小企业管理的工具丛书。我们不是向企业主阐述新观念、新理论，而是提出方法和建议，这套丛书的最大特点就是“突出工具性，即学即用”，解决问题简单、直接、一针见血。

丛书分为经、史、子、集 4 大系列：经——解读政策，正面危机。史——分析案例，以史鉴今；子——诸子百家，实战精要；集——实用管理文案的集大成者。22 册图书专注现代中小企业成功的每一个关键环节，解决中小企业经营 22 个领域的问题，真正做到“增加经营知识、提高管理素质、满足工作需要、掌握实际技能”。

目 录

第1章 物流系统岗位与职责	1
第1节 仓储部各岗位工作职责	2
第2节 配送部各岗位工作职责	10
第2章 物料采购管理	17
第1节 物料采购管理规范	18
第2节 标准采购作业程序	24
第3节 物料请购操作准则	29
第4节 国内采购作业操作规范	33
第5节 境外采购作业操作规范	36
第6节 进料检验规定	42
第7节 商品采购管理常用表格	44
第3章 仓储管理	69
第1节 仓库管理制度范本	70
第2节 库位规划	73
第3节 货物验收入库管理	75
第4节 货物保管	82
第5节 库存控制管理	87
第6节 货物出库管理	94
第4章 运输管理	103
第1节 运输车辆管理表格	104
第2节 货物运输管理表格	109

第3节	配送业务管理	113
第5章	物流成本	121
第1节	物流成本预算	122
第2节	物流成本控制	128
第3节	物流营运成本控制方案	131
第6章	国际物流	135
第1节	国际物流运作流程	136
第2节	国际物流常用单据	138
第3节	国际货运业务管理	144
第7章	第三方物流	159
第1节	第三方物流服务采购流程	160
第2节	第三方物流文书范本	164
第3节	第三方物流考核表	179
第8章	电子商务下的物流管理	187
第1节	电子商务下的物流特点	188
第2节	电子订单管理制度	190
第3节	电子商务下的物流管理工具表单	192
第4节	电子商务下的物流管理工作流程	194

第1章 物流系统岗位与职责

中小企业 物流管理文案

第1节 仓储部各岗位工作职责

一、仓储经理工作明细

仓库储位规划及规范建设

1. 根据公司仓库的特点及物流服务业务的特性，编制各项工作流程及操作标准，并监督执行。

仓库管理规范的执行率达到___%。

2. 根据公司仓库的特点及物流服务业务的特性，在信息管理部相关人员的协助下，合理规划仓库的储位。

仓库储位规划合理、规范。

3. 根据公司货物的性质，合理设计存放区域，安排货物的存放位置，确保库容最大化利用，确保存放货物安全无损坏。

仓库的空间利用率达到___%以上。

货物流通管理

1. 组织仓库管理员做好各类货物的出入库管理，对出入库货物进行安全质量检验。出入库手续齐全。

2. 根据客户订单和配送部的作业，组织部门人员提供及时、安全、有效的装卸服务；改善货物的存储搬运环境，提高货物的装卸效率。

装卸效率提高率达到___%以上。

货物在库管理

1. 运用科学仓储管理方法，提高公司物流仓库各项资源的利用率，降低物流服务中的仓储成本。

仓储成本降低率达到___%以上。

2. 定期检查仓库 5S 推行情况, 组织人员对仓库环境进行日常清理和维护, 防止货物受潮、受损。

仓库 5S 检查得分达到__分以上。

仓库账务管理

1. 督导仓库管理员建立货物的出入库台账, 对出入库货物及时进行账务处理。

账务及时处理率达__%。

2. 督促仓库管理员定期与财务部核对, 做到日清月结。

账、卡、物相符

3. 定期组织库存货物的盘点工作, 做到账、卡、物相符。

盘点工作按时完成。

库存量控制

1. 根据公司提供物流服务能力, 根据物流仓库的实际吞吐量, 及时提出库存预警。

库存预警及时提出率达到__%。

2. 对积压在仓库内的货物及时提出处理意见, 通知相关部门联系客户(货主)及时处理。

仓库空间利用率达到__%以上。

仓库安全管理

1. 组织编制并落实企业仓库的消防安全与卫生管理规定, 做好防火、防盗等安全防范工作。

仓库安全事故发生率为 0。

2. 组织落实特殊货物(易燃、易爆、易腐蚀货物)的防爆、防潮等安全管理工作。

特殊货物安全事故率为 0。

部门管理

负责部门人员的招聘、培训及考核工作, 不断提高本部门员工的基本素质及业务能力。

部门员工考核平均得分达到__分。

二、仓库主管工作明细表

货物入库管理

1. 在货物到达之前应做好堆放场地、货物储位的安排，每天检查仓库值日情况，保持仓库整洁干净。

货物接收准备充分。

2. 根据《货物托运单》逐票验收入库货物，清点件数，对立方数要用卷尺进行抽查，对重量用磅秤进行抽查，无误时签字确认，对异常货物进行登记并及时反馈。

入库货物合格率达 100%，入库及时率达___%。

3. 返程货物入库，要根据《货物托运单》同样进行上述操作，无误时签字确认，不符的要及时反馈给部门经理。

入库货物合格率达到 100%。

4. 对入库货物外包装进行检查，发现外箱破损、湿损及打包带断裂等要及时处理。

入库货物符合运输要求。

5. 识别入库货物是否是易燃、易爆等违规运输的危险品。

入库货物符合运输要求。

货物在库管理

1. 按发货线路、货物的属性合理安排货物的堆放，做好货物的隔离，提高仓库的空间利用率。

仓库空间利用率达到___%以上。

2. 指导仓库管理员按货物标签的填写要求和张贴标准，填写、张贴货物标签，并检查完善货物的标签张贴情况。

货物标签填写规范、张贴齐全。

3. 负责对在库货物的立方数、吨数进行抽查，对立方数和吨数不符的要做好记录并及时上报部门经理。

在库货物损失率控制在___%以内。

4. 加强仓库和货物的安全管理，保持仓库环境干净、整齐，并做好防火、防盗、防潮等工作。

仓库安全事故发生率为 0。

货物出库管理

1. 当接到《发货单》，应根据发货单的内容组织仓库管理员清点出库货物，通知配送部人员进行配货作业。

货物出库准备工作充分。

2. 检查出库货物的立方数、吨数,指导仓库管理员做好出库货物的标签填写工作。
货物出库手续齐备、符合公司规定。

与装卸组的配合

1. 货物到达后,在货物清点、包装检查等验收工作完毕的情况下,通知装卸主管进行货物的装卸搬运作业。

相关人员满意度评分达到____分。

2. 监督、指导装卸人员的作业,防止野蛮装卸破坏货物的包装、形状及质量。

相关人员满意度评分达到____分。

3. 出库货物备妥后,通知装卸主管将货物搬运至指定的位置。

及时下达搬运通知。

三、装卸主管工作明细表

组织货物的装卸、搬运

1. 负责指挥装卸工人进行到达货物、返程货物的卸货工作。

卸货作业效率达到标准。

2. 将货物在放置场所、指定位置或运输设备之间进行相互移动,按要求的位置和形态将货物堆码,保证货物堆放有序。

货物在移运过程中完好率达____%。

3. 安排叉车司机对货物进行水平、垂直方向的搬运,用运输工具对货物进行运送。

货物在移运过程中完好率达____%。

4. 督导装卸工按《发货清单》或《配载清单》装好货物,发货准确、安全、及时。

货物配装出错率为0。

货物分拣

在配送作业之前,组织人员把货物按品种、出入先后进行分拣,分别放到规定位置,按品种、下一步作业种类、发货对象将货物送到指定位置。

货物分拣科学、作业出错率为0。

装卸搬运工作的管理和优化

1. 对从事装卸搬运各项作业的工作人员按照操作规范进行管理,提高他们的工作效率和工作质量。

装卸作业效率提高幅度达___%。

2. 指导监督装卸搬运作业人员按货物要求进行装卸,防止野蛮装卸。

货物按要求装卸。

3. 与仓库管理人员、配送部门人员共同研究,对工作流程进行优化,确定最恰当的装卸方式,力求减少装卸次数,保证装卸的连续性。

优化改进措施贯彻执行率达100%。

装卸搬运设备管理

对装卸搬运设备、工作进行登记、造册,组织设备、工作的日常保养和维护,并进行定期检查。

设备、工具的完好率达到___%以上。

下属人员管理

1. 组织装卸工进行操作技能、装卸工具等知识的培训。

装卸知识培训覆盖率达到___%。

2. 负责对装卸工的监督、检查与初级绩效考核。

员工考核平均得分达到___分。

四、仓库管理员工作明细表

办理货物入库手续

1. 参与货物验收工作,在各种单据相符、相关人员签字齐全的情况下,办理货物入库手续。

入库货物合格率达到100%。

2. 返程货物入库,严格执行入库验收手续,在货物质量、包装符合描述的情况下,办理货物入库手续。

入库货物合格率达到100%。

3. 货物入库完毕,及时、准确地登记货物入库台账。

货物入库台账准确无误。

办理货物出库手续

1. 按《发货单》的具体要求和公司规定的会计原则(如先进先出、后进先出等)及时、准确地清点要发的货物。

出库货物准备充分。

2. 货物出库时，及时、如实地填写货物出库台账。

货物出库台账准确无误。

仓库的日常维护

1. 定时检查仓库的温度、湿度及安全情况，并做好相关记录。

仓库温湿度记录表填写准确、齐全。

2. 负责所辖库房的环境清洁及保护工作，定时巡查库区，确保仓库的环境条件适合存放相应的货物。

货物在库期间完好率达___%以上。

五、货物保管员工作明细表

货物在库管理

1. 审查入库手续完整性，清点入库的货物，发现问题及时反馈。

入库手续齐全。

2. 熟悉货物的特性，本着区、架、层、位的原则将货物码放上架，登记货位编号，按相关要求及规范填写货物入库标签、保管卡。

货物入库标签、保管卡填写准确。

3. 定期、定时做好在库货物的清洁、整理工作，保证货物摆放整齐有序、合理规范。

货物在库期间完好率达___%以上。

4. 根据公司仓库管理相关规定，定期参与仓库货物盘点工作。

按时完成在库货物盘点工作。

货物出库管理

1. 根据《发货单》的具体要求，清点出库的货物，并根据运输要求对货物进行合理的包装，以保证货物在途的完好性。

在途货物因包装不合格受损的概率低于___%。

2. 做好出库货物装车前的保管工作，以防货物丢失、损坏。

出库后装车前货物无丢失、无损坏。

仓库日常维护

1. 做好货物库区的清洁、整理工作，保证货物在库的安全存放。

货物在库期间完好率达___%以上。

2. 定期巡查库区, 测量温度、湿度, 防止货物受潮、老化、变质等。

在库货损率控制在___%以内。

六、叉车司机工作明细表

货物装卸搬移

1. 根据货物装卸作业的需要, 安全驾驶叉车, 对货物进行水平、垂直方向的搬运。

按时完成叉车装卸作业。

2. 指导搬运工人将卡板上的货物摆放整齐, 不得超宽、超高, 装卸搬移过程中要小心驾驶, 不得有货物掉落导致损坏的现象。

装卸搬移过程货物完好率达___%。

叉车的维护保养

1. 熟练掌握叉车作业程序, 规范操作; 掌握叉车安全知识。

叉车作业符合相关规范。

2. 做好所属叉车的日常维护、保养工作, 协助机修人员做好叉车的检修保养工作。

叉车保养工作按计划完成, 叉车完好率达___%以上。

七、装卸工人工作明细表

货物装卸与搬运

1. 严格按照装卸要求和货物外包装的特殊标志, 合理、安全地装卸货物, 并分类堆放整齐。

装卸作业效率达到标准。

2. 对出现破损、泄漏等有异常状况的货物, 能当场修复的应当场修复, 严重破损或泄漏的, 应立即向装卸主管反映以寻求解决方案。

货物异常状况及时解决率达___%。

3. 对于送货上门的货物, 严格按照客户的要求卸货和堆放, 做到让客户满意为止。

客户对卸货满意度评分达到___分。

货物保管

1. 卸完货物后，在货物入库之前，应妥善保管货物，做好货物的防雨、防潮、防晒、防腐、防火、防盗。

货物入库前的破损率应低于___%。

2. 当遇有暴雨、狂风、雷电、火灾等突发事件时，应赶往现场做好货物的防雨、防潮等防护工作及救护工作。

货物保管完好率达到 100%。

相关协助工作

1. 协助司机、提货人员、送货人员做好货物的装卸搬运工作。
2. 协助仓库管理员做好货物入库前的清点、堆放工作。
3. 协助仓库管理员做好仓库和周边环境的保洁工作，仓库整洁有序。

相关人员满意度评分达到___分。

第2节 配送部各岗位工作职责

一、配送经理工作明细表

配送作业计划管理

1. 根据客户发来的订单或托运单,运用物流信息系统科学地估算 进货作业量与送货作业量,据此制订配送作业计划,上报审批。

按时制定配送作业计划。

2. 根据配送作业计划,合理安排相应的运输力量进行进货、送货作业。

配送作业计划完成率达100%。

进货管理

1. 组织人员从供货方或发货方手中取得所需运输的货物,进行货物的检验、结算,将货物从供货方或发货方手中运送到本公司指定的仓库。

货物检验、结算手续齐备。

2. 协助仓储部进行货物的交接、验收、入库工作。

入库交接时货物完好率达100%。

理货、包装、配货

1. 根据《发货单》和客户的要求,组织人员出库验货。

出库货物合格率达100%。

2. 根据货物的特性和运输要求,选择合适的运输包装,组织人员做好货物运输包装工作。

包装费用控制在预算范围内。

3. 采用科学合理的分拣方法,按照交货地点、商品性态、货物特点进行配载,把同一送货路线上的不同客户的货物组配到同一货车上。

货物配载出错率为0。

送货管理

1. 根据公司所在的地理位置, 选择、决策最佳的配送路线。

配送及时率达 100%。

2. 按照配送产品的性质, 选择合理的配送方式, 有效搭配每条配送路线运送的货物。

配送成本控制在预算范围内。

3. 每日组织相关人员对货物到达情况进行确认, 随时掌握货物在途状况, 以便及时解决突发事件。

突发事件及时解决率达到____%。

货物运输管理

1. 负责公司所有车辆的组织、调度和日常管理, 严格控制运输费用。

车辆调度合理, 运输费用控制在预算范围内。

2. 调查并掌握竞争对手到达各地区的运费价格, 参与本公司运费价格及运补价格的制定工作。

运费价格、物流服务价格有利于实现利润目标。

3. 根据客户的要求和货物的性质, 合理选择承运商。

货物按合同规定时间安全送达。

运输部门关系维护

负责协调公司与铁路部门、航空公司、船运机构的合作关系, 保障公司各种运输路线的通畅。

相关部门合作满意度评分达____分。

部门人员管理

负责组织本部门员工的招聘、调配、培训及考核工作, 不断提高本部门员工的基本素质及业务能力。

部门员工考核平均得分达到____分。

二、调度主管工作明细表

配送货物调度

1. 根据客户订单或托运单制订合理的货物调度计划, 并根据计划进行货物调度, 做好到达货物的按时配送及返程货物的及时提取工作。

2. 若接到客户提货电话, 应在最短的时间内通知就近驾驶员前去提货。