

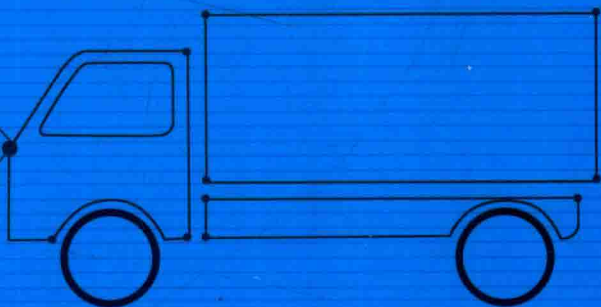
如何做一名 优秀的 物流经理

李芷巍 张计划 编著

9个
经典案例

10个
工具表单

27个
经验提醒



9个经典案例 27个经验提醒

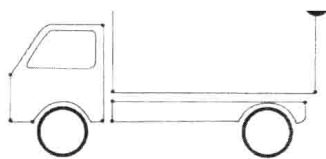
28个核心问题 10个工具表单

物流经理实战手册



如何做一名 优秀的 物流经理

李苙巍 张计划 编著



图书在版编目 (CIP) 数据

如何做一名优秀的物流经理 / 李芷巍, 张计划编著. —广州: 广东旅游出版社, 2016. 9

ISBN 978-7-5570-0400-2

I. ①如… II. ①李…②张… III. ①物流—物资管理 IV. ①F252

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 124144 号

如何做一名优秀的物流经理

Ruhe Zuo Yiming Youxiu de Wuliu Jingli

广东旅游出版社出版发行

(广州市环市东路 338 号银政大厦西楼 12 楼 邮编: 510180)

印刷: 北京嘉业印刷厂

(地址: 北京市大兴区黄村镇李村)

广东旅游出版社图书网

www.tourpress.cn

邮购地址: 广州市环市东路 338 号银政大厦西楼 12 楼

联系电话: 020-87347732 邮编: 510180

787 毫米 × 1092 毫米 16 开 15.25 印张 266 千字

2016 年 9 月第 1 版第 1 次印刷

定价: 45.00 元

[版权所有 侵权必究]

本书如有错页倒装等质量问题, 请直接与印刷厂联系换书。

第一章 物流经理岗位认知

第一节 物流经理岗位描述 / 3

- 一、物流活动诸要素的管理 / 4
- 二、物流系统要素的管理 / 5
- 三、物流活动具体职能的管理 / 6

第二节 物流经理岗位要求 / 7

- 一、知识要求 / 7
- 二、直接管理能力 / 8
- 三、沟通与协调能力 / 8
- 四、系统化思考能力 / 8
- 五、抗压及应变能力 / 9
- 六、解决问题能力 / 9
- 七、项目管理能力 / 9
- ☆探究·思考 / 10

第二章 物流仓储管理

第一节 仓储管理概述 / 13

- 一、仓储管理的任务 / 13
- 二、仓储管理的内容 / 15
- 三、仓储管理的地位与作用 / 16
- 四、仓储管理的基本原则 / 17
- 五、仓储管理人员的基本要求 / 19

第二节 物品入库管理 / 20

- 一、物品入库前的准备 / 21
- 二、物品入库检验 / 21

三、验收应注意事项 / 28

第三节 物品在库保管 / 29

一、物品堆码管理 / 29

二、物品苫垫 / 34

三、物品在库管理 / 36

四、账卡保管 / 44

第四节 物品在库养护 / 45

一、仓库温湿度管理与调节 / 45

二、金属的防锈与除锈 / 48

三、物品的霉变腐烂与防治 / 49

四、仓库的害虫与防治 / 52

第五节 物品出库管理 / 54

一、物品出库的要求和形式 / 54

二、物品出库的一般程序 / 55

三、物品出库前的准备工作 / 56

四、物品刷唛 / 57

☆探究·思考 / 58

第三章 物流配送管理

第一节 物流配送概述 / 61

一、配送的主要内容 / 61

二、电子商务下的物流配送 / 61

三、配送商务 / 61

四、配送中心 / 62

五、配送类别 / 62

第二节 配送中心运营 / 65

一、为配送中心选址 / 65

二、配送中心功能设置 / 68

三、配送中心系统规划 / 69

四、配送中心设施设备管理 / 70

五、配送中心运营成本管理 / 71

六、现代化物流技术的运用 / 73

第三节 配送作业管理 / 75

一、订单处理 / 75

二、备货 / 81

三、储存 / 81

四、流通加工 / 83

五、拣货 / 84

六、配货 / 86

七、送货 / 88

八、退货 / 90

☆探究·思考 / 91

第四章 货物运输管理

第一节 货物运输方式 / 95

一、公路运输 / 95

二、铁路运输 / 97

三、水路运输 / 99

四、航空运输 / 101

五、管道运输 / 102

第二节 货物运输实务 / 103

一、公路运输实务 / 104

二、铁路运输实务 / 107

三、水路运输实务 / 113

四、航空运输实务 / 118

第三节 货物运输策略 / 122

一、运输方式的选择 / 122

二、运输承运商的选择 / 125

三、运输路线的选择 / 127

四、运输计划编制 / 132

第四节 运输合理化实施 / 136

一、不合理运输的表现 / 136

二、运输合理化的表现 / 138

三、实现运输合理化的途径 / 139

☆探究·思考 / 141

第五章 物流信息管理

第一节 物流信息系统开发 / 145

- 一、物流信息的特点 / 145
- 二、物流信息的分类 / 145
- 三、物流信息的收集 / 146
- 四、物流信息系统概述 / 149
- 五、物流信息系统开发 / 152

第二节 物流条码运用 / 153

- 一、条码概述 / 154
- 二、物流领域常用条码 / 158
- 三、条码识读装备 / 164

第三节 运输信息管理 / 167

- 一、运输信息管理过程 / 167
- 二、实现运输信息管理的有效途径 / 168

第四节 物流订单处理 / 170

- 一、订单接收阶段 / 171
 - 二、订单录入阶段 / 171
 - 三、订单履行阶段 / 171
 - 四、订单状态跟踪阶段 / 172
- ☆探究·思考 / 172

第六章 物流服务管理

第一节 客户服务管理 / 175

- 一、收集客户信息 / 175
- 二、客户信息的整理 / 176
- 三、新客户开发 / 177
- 四、巩固现有客户 / 179
- 五、提升客户价值 / 182

第二节 服务质量管理 / 184

- 一、物流服务的内容 / 184

- 二、物流服务提供的原则 / 186
- 三、物流服务体系建立 / 187
- 四、物流服务质量评价 / 189
- 五、物流服务方法 / 191
- 六、物流服务质量改进 / 193
- ☆探究·思考 / 195

第七章 物流成本管理

- 第一节 物流成本管理基础 / 199
 - 一、物流成本的结构 / 199
 - 二、物流成本的特点 / 200
 - 三、物流成本管理体系 / 200
 - 四、物流成本管理措施 / 201
 - 五、物流成本管理应注意的问题 / 206
- 第二节 物流成本控制管理 / 207
 - 一、物流作业成本分析 / 208
 - 二、物流作业成本计算 / 210
 - 三、物流成本控制内容 / 214
 - 四、物流成本控制途径 / 215
 - ☆探究·思考 / 219

附录

- 总自检 / 221
- 常用工具表单 / 226
- 参考文献 / 232

第一章

物流经理岗位认知

本章学习重点：

- 明确物流经理的工作职责
- 明确物流经理的岗位要求

主题词：物流经理 岗位描述 岗位要求

第一节 物流经理岗位描述

物流经理在物流企业中属于中层管理者，为了确保物流的顺利进行，物流经理应根据物资规律，应用管理的基本原理与科学方法，对物流活动进行计划、组织、协调、指挥、控制和监督，使各项物流活动实现最佳的协调与配合，以降低物流成本，提高企业物流效率和经济效益。

但是，作为物流经理，在日常的工作中，究竟负责哪些事务呢？下面，我们来看两则实例：

实例 1

× × × × 有限公司物流经理招聘启事

1. 职位描述

(1) 公司物流系统的设计、调整，协助各分支机构对货物储存、运输、调拨等工作进行管理。

(2) 负责保持 ERP 系统内零件、成品和外部库房的数量满足安全库存。

(3) 协助销售计划部对各办事处的物流储运工作进行指导与检查。

(4) 根据客户要求和库房数量负责生产计划。掌握发货与库存的动态变化，协助各分支机构做好要货计划。

(5) 负责各平台运费汇总、审核、结算，负责与第三方公司沟通、协调、谈判，负责部门内部及各平台间的沟通、协调。

(6) 对物流部门各项工作流程的制定、监督执行和更新。

(7) 物流工作计划与费用预算的制订、审批与实施。

2. 任职资格

(1) 两年以上的制造行业物流管理岗位工作经验，有汽车或相关行业工作经验者优先。

(2) 对 ERP（企业资源计划）系统（如 SAP）和 ISO 质量管理体系有基本的认识。

(3) 有较强的统筹计划能力，能够根据需要调控库存，做到存货与运输的最佳配合，有效供应，减少流动资金占有压力。

(4) 熟悉物流、配送和物流服务商管理。

- (5) 接受过系统的生产计划管理的培训。
- (6) 良好的谈判能力, 较好的统计分析能力, 能承受较大的工作压力。

实例 2

××××有限公司物流经理招聘

1. 职位描述

- (1) 负责物流部门的人、财、物的管理, 保证临床标本收发的安全、准确。
- (2) 规划本省乃至全国标本收发的路线及收发的方式方法, 合理配置人员、车辆及其他资源等。
- (3) 制定物流部门的工作制度, 完善流程、提高工作效率, 保证工作 100% 的准确性。
- (4) 培训下属人员, 并培养物流方面的管理人才。
- (5) 控制成本, 优化资源配置, 不断提出改善方案。
- (6) 及时合理处理各类紧急状况, 尽可能杜绝危机产生。

2. 职位要求

- (1) 本科以上学历, 类似行业或工作性质物流管理 5~8 年以上工作经验, 3 年以上经理或高级主管经验。
- (2) 良好的统筹能力、逻辑分析能力、空间思维能力, 善于组织规划, 成本意识强。
- (3) 组织协调能力强, 善于沟通, 善于团队建设及人员培养。
- (4) 反应迅速, 工作效率高, 善于处理各类突发状况, 有一定危机处理能力。

看了以上两则实例, 相信你对物流经理的工作事务已有了一定的了解。下面, 再简略地阐述一下物流经理日常工作中的具体事务。

一、物流活动诸要素的管理

1. 运输管理

主要内容包括: 运输方式及工具的选择、运输路线的选择、车辆的调度与组织等。

2. 仓储管理

主要内容包括: 原料、半成品和成品的仓储策略、仓储统计、库存控制、

养护等。

3. 装卸搬运管理

主要内容包括：装卸搬运系统的设计、设备规划与配置、作业组织等。

4. 包装管理

主要内容包括：包装容器和包装材料的选择与设计，包装技术和方法的改进，包装系列化、标准化、自动化等。

5. 流通加工管理

主要内容包括：加工场所的选定，加工机械的配置，加工技术与方法的研究和改进，加工作业流程的制定与优化。

6. 配送管理

主要内容包括：配送中心选址及优化布局，配送机械的合理配置与调度，配送作业流程的制定与优化。

7. 物流信息管理

主要指对反映物流活动内容的信息、物流要求的信息、物流作用的信息和物流特点的信息所进行的搜集、加工、处理、存储和传输等。信息管理在物流管理中的作用越来越重要。

8. 客户服务管理

主要指对于物流活动相关服务的组织和监督。例如，调查和分析顾客对物流活动的反应，决定顾客所需要的服务水平、服务项目等。

二、物流系统要素的管理

从物流系统的角度看，物流经理的工作内容有：

1. 人的管理

人是物流系统和物流活动中最活跃的因素。物流经理对人的管理包括：物流从业人员的选拔和录用，物流专业人才的培训与提高，物流教育和物流人才培养规划与措施的制订等。

2. 物的管理

“物”指的是物流活动的客体即物质资料实体。物的管理贯穿于物流活动的始终，它涉及物流活动的诸要素，即物的运输、储存、包装、流通、加工等。

3. 财的管理

财主要指物流经理有关降低物流成本、提高经济效益等方面的管理内容，它是物流经理工作的出发点，也是物流经理一切工作的归宿。其主要内容有：物流成本的计算与控制，物流经济效益指标体系的建立，资金的筹措与运用，提高经济效益的方法等。

4. 设备管理

指物流经理对物流设备管理有关的各项内容。主要有：各种物流设备的选型与优化配置，各种设备的合理使用和更新改造，各种设备的研制、开发与引进等。

5. 方法管理

其主要内容包括：各种物流技术的研究、推广普及，物流科学研究工作的组织与开展，新技术的推广普及，现代管理方法的应用等。

6. 信息管理

信息是物流系统的神经中枢，物流经理只有做到有效地处理并及时传输物流信息，才能对系统内部的人、财、物、设备和方法等五个要素进行有效的管理。

三、物流活动具体职能的管理

物流经理的工作内容从职能上划分，主要包括物流计划管理、物流质量管理、物流技术管理、物流经济管理等四种。

1. 物流计划管理

物流计划管理是指物流经理对物质生产、分配、交换、流通整个过程的计划管理，也就是在物流大系统计划管理的约束下，对物流过程中的每个环节都要进行科学的计划管理，具体体现在物流系统内各种计划的编制、执行、修正及监督的全过程。物流计划管理是物流经理工作的首要内容。

按职能划分工作内容：

- 物流计划管理
- 物流质量管理
- 物流技术管理
- 物流经济管理

2. 物流质量管理

物流质量管理包括物流服务质量、物流工作质量、物流工程质量等的管理。物流质量的提高意味着物流经理管理水平的提高，意味着企业竞争能力的提高。因此，物流质量管理是物流经理管理工作的中心问题。

3. 物流技术管理

物流技术管理包括物流硬技术和物流软技术的管理。对物流硬技术进行管理，即是对物流基础设施和物流设备的管理。如物流设备的规划、建设、维修、运用；物流设备的购置、安装、使用、维修和更新；提高设备的利用效率，日常工具管理工作等。

对物流软技术进行管理，主要是物流各种专业技术的开发、推广和引进，物流作业流程的制定，技术情报和技术文件的管理，物流技术人员的培训等。物流技术管理是物流经理管理工作的依托。

4. 物流经济管理

物流经济管理包括物流费用的计算和控制，物流劳务价格的确定和管理，物流活动的经济核算、分析等。成本费用的管理是物流经济管理的核心。

第二节 物流经理岗位要求

作为一个物流经理若想在物流企业有所作为，并有很大的发展空间，须具备哪些要求呢？

作为一名称职的物流经理，必须具备以下能力素质：

一、知识要求

物流经理不仅要融合管理学、营销学、信息技术、物流学、进出口及货代等基本的专业知识，也离不开丰富的实际操作经验，要不断更新知识，具备综合技能。物流经理的知识面涵盖比较广泛，包括运输、仓储、通关、采购、物流规划、客服、跟单、培训、信息支持甚至营销等。物流经理要懂得相关的系统化管理、进出口贸易业务的专业操作、电子商务物流，以及掌握商品配送和资金周转、成本核算等相关知识和操作方法。

现代物流涉及的是综合运输，追求的目标是快速和经济，我国近90%的外贸货物是通过港口完成的，港口是物流的平台、进出口货物的分拨中心。因此，物流经理不仅要了解世界各地著名港口城市的人文地理，而且要精通世界贸易组织通行的海关报关规则及单证知识，港口物流政策和物流环境设施建设及港航物流合作机制，还要具备海事海商法律知识功底和丰富的海运、空运、铁路、汽车运输经验。一名出色的物流经理除了语言能力外，公关沟通能力也很受重视，尤其是与海关的沟通能力，要握有通畅的进出口货物渠道和稳定的客户群以及物流营销渠道。

二、直接管理能力

直接管理能力是指物流主管对企业物流日常运作的管理以期达到生产率、设备利用率及预算等目标的能力。

三、沟通与协调能力

对于生产部而言，物流部门是计划下达者、材料供应者；对销售部而言，物流部门是订单的执行者。因此，关系到公司内部生产协调及销售网络，物流经理的沟通能力更显得至关重要。为了更好地和其他部门进行沟通与协调，物流经理需要与其他部门保持密切的联系，协调各部门的计划衔接。如采购量与销售量的衔接，采购时间与销售时间的衔接，运输批量与销售量的衔接等，从全局考虑优化资源，组织、领导、指挥下属，使物流部门的全体员工形成一个团队，在企业整体目标引导下协同工作，以实现企业最好的经营业绩。物流经理应该尽量引起高层重视，得到更好的人员、信息技术和物流技术支持。

四、系统化思考能力

物流经理要能够对各类物品储存点、储存规模、储存方式以及运输方面的各种决策作前瞻性的考虑。物流经理不再是站在企业决策流程的末端，不但计划、设计和实施供应链流程，还协同企业决策层调查市场流程、产品开发流程、工程流程、财务流程、生产流程、配送流程和客户服务流程，融合整个供应链流程。市场拓展、企业战略、企业经营方向的决策等都离不开物流部门的支持。

五、抗压及应变能力

物流经理既是领导人物，又战斗在第一线，因此承担着双重压力。物流环节环环相扣，并且都保持 24 小时运作，每个阶段性的供销计划，相应原材料的采购，组织生产计划等都非常烦琐；而几个计划又都是紧密相连，稍有疏忽就会使整个物流过程受阻。物流经理时刻都要关注每一个环节的运作情况，当某一环节出现问题时，物流经理必须迅速作出判断，设计出解决方案。如果换了新的服务商，在一些习惯和操作流程上都要作出相应的调整和改变，还要花时间、花精力建立新的人际关系。在这个过程中会遇到各种各样的阻力，因此需要不断磨合，平稳过渡，逐步改善。

六、解决问题能力

解决问题的能力是指物流主管诊断企业物流运作中出现问题的能力，以及寻找对策减少成本、提高客户服务水平和提高投资收益率的能力。

七、项目管理能力

项目管理能力是指物流主管设计并领导物流管理项目小组来纠正问题、提高生产率并追求更大收益的能力。

相关知识

新任物流经理素养

作为一个新的管理人员，物流经理还需要：

1. 具有前瞻性，即不受现有的机构、制度和一些做法的约束，特别是要具有能够创造合理化的物流条件，并具有组织下属为物流合理化而奋斗的魄力，以改变物流管理的滞后局面。
2. 具备开拓未知领域的先驱者的气概，以开拓物流新领域。
3. 具有向各种制约因素挑战的精神，以排除各种干扰因素的影响。
4. 具有系统思考（总体思考）的能力，以综合权衡物流系统构成要素，即基础系统之间存在效益背反关系，构筑最好的物流系统。