

经\理\人\案\头\书·管\理\手\册\系\列

物流 经理

任锡源 等◎著

360度

全程序工作手册

高绩效物流经理必备指导，为物流经理提供：物流经理工作流程、物流管理金钥匙、工作方法与量表、效率控制方略以及相关资源与链接。

丛书主编：张丽琍



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

物流经理

360 度全程序工作手册

任锡源 等编著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北京

图书在版编目(CIP)数据

物流经理 360 度全程序工作手册/任锡源等编著. —北京:
中国经济出版社, 2007.1
ISBN 978-7-5017-7894-2

I. 物... II. 任... III. 物流-物资管理-手册
IV. F252-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 157414 号

物流经理 360 度全程序工作手册

任锡源等 编著

出版发行: 中国经济出版社(100037·北京市西城区百万庄北街 3 号)

网 址: www.economyph.com

责任编辑: 师少林(电话: 010-68308644)

责任印制: 石星岳

封面设计: 白朝文

经 销: 各地新华书店

承 印: 北京君升印刷有限公司印刷

开 本: 787mm×980mm 1/16

印张: 23.25

字数: 350 千字

版 次: 2007 年 1 月第一版

印次: 2007 年 1 月第一次印刷

印 数: 6000 册

书 号: ISBN 978-7-5017-7894-2 / F·6896

定价: 38.00 元

版权所有 盗版必究

举报电话: 68359418 68319282

服务热线: 68344225 68369586 68346406 68309176

目 录

第一章 物流经理与物流部

案例研究 与“伊利”一起走出黑洞

第一节 金钥匙

- 一、物流 (4)
- 二、物流管理 (4)
- 三、物流经理 (5)
- 四、物流组织结构 (5)
- 五、物流中心 (7)
- 六、物流结点 (7)
- 七、物流合理化 (7)
- 八、物流系统 (8)
- 九、绿色物流 (8)

第二节 方法与工作量表

- 一、物流经理的职责和技能 (9)
- 二、物流管理的步骤 (11)
- 三、物流系统的组建 (13)
- 四、物流组织和渠道的设计 (14)
- 五、物流经理的绩效考核 (16)

第三节 资源与链接

第二章 仓储管理

案例研究 英迈公司的仓储管理

第一节 金钥匙

- 一、基本概念 (23)
- 二、仓储管理 (24)
- 三、仓储组织 (24)
- 四、JIT库存管理 (24)

第二节 方法与工作量表

- 一、仓储运营管理 (25)
- 二、仓储业务管理 (33)
- 三、库存管理 (48)

第三节 效率控制

- 一、仓储合理化 (52)
- 二、零库存管理 (53)
- 三、仓储安全管理 (56)

第四节 资源与链接

- 一、新视野:RFID技术在仓储管理中的运用 (57)
- 二、链接工具 (62)

第三章 运输管理

案例研究 丹麦运输物流业的经验值得借鉴

第一节 金钥匙

- 一、物流运输 (65)
- 二、联合运输 (65)
- 三、多式联运 (66)
- 四、国际多式联运 (66)
- 五、集装箱运输 (66)
- 六、托盘化运输 (67)

第二节 方法与工作量表

- 一、铁路运输管理 (67)
- 二、公路运输管理 (77)
- 三、水路运输管理 (83)
- 四、航空运输管理 (88)
- 五、管道运输管理 (90)

第三节 效率控制

- 一、不合理运输的表现 (91)
- 二、运输合理化的表现 (93)
- 三、运输决策目标的优化 (94)

第四节 资源与链接

- 一、新视野:运输成本管理 (97)
- 二、链接工具 (100)

第四章 采购管理

案例研究 东汽物资采购有奇招

第一节 金钥匙

一、采购	(104)
二、相关概念	(105)
三、采购部门的职责	(105)
四、采购的类别	(106)
五、协同采购	(107)
六、采购管理	(108)
七、采购招标的方式	(110)

第二节 方法与工作量表

一、采购计划管理	(111)
二、采购作业管理	(121)
三、供应商管理	(126)

第三节 效率控制

一、采购绩效评价指标	(131)
二、采购绩效评估的标准	(134)
三、采购监管与控制	(135)

第四节 资源与链接

一、新视野:采购战略管理	(139)
二、链接工具	(145)

第五章 配送管理

案例研究 沃尔玛成功的利器——物流配送

第一节 金钥匙

一、配送	(149)
二、电子商务下的物流配送	(149)
三、配送商务	(149)
四、配送中心	(150)
五、配送类别	(150)

第二节 方法与工作量表

一、配送中心运营管理	(153)
二、配送作业管理	(161)
三、配送方法	(181)

第三节 效率控制

一、配送合理化	(183)
---------------	-------

二、配送中心运营绩效评估	(186)
三、配送绩效评估的具体指标	(188)

第四节 资源与链接

一、新视野:日本物流配送业的经验与启示	(191)
二、链接工具	(194)

第六章 物流信息管理

案例研究 中海物流:完善的物流信息化系统

第一节 金钥匙

一、基本概念	(197)
二、物流信息的重要性	(201)
三、物流信息化实施的阶段	(202)

第二节 方法与工作量表

一、物流信息系统的内容	(203)
二、物流信息系统的开发与构建	(204)

第三节 效率控制

一、工作核查方法	(213)
二、自检表单	(215)

第四节 资源与链接

一、新视野	(215)
二、链接工具	(217)

第七章 物流成本管理

案例研究 降低物流成本——安利

第一节 金钥匙

一、基本概念	(221)
二、物流成本管理	(223)
三、物流成本管理体系	(226)
四、物流成本管理的具体措施	(227)

第二节 方法与工作量表

一、物流成本控制策略	(231)
二、物流成本降低策略	(232)
三、物流成本核算体系	(237)
四、物流成本核算的方式	(243)
五、物流作业成本计算	(244)

六、物流作业成本分析	(249)
七、物流作业管理的优化实施	(252)
第三节 效率控制	
一、工作核查方法	(253)
二、自检表单	(256)
第四节 资源与链接	
一、新视野	(259)
二、链接工具	(260)

第八章 物流绩效管理

案例研究 物流绩效管理——朝日啤酒公司鲜度管理

第一节 金钥匙

一、基本概念	(264)
二、物流效益分析	(265)
三、物流绩效评价体系	(267)
四、公司物流绩效考核	(269)
五、物流部门绩效考核	(271)

第二节 方法与工作量表

一、物流绩效评价的主要方法	(273)
二、物流绩效评价方法的创新	(274)
三、物流绩效评价表单范例	(275)

第三节 效率控制

一、工作核查方法	(276)
二、自检表单	(277)

第四节 资源与链接

一、新视野	(278)
二、链接工具	(280)

第九章 物流服务管理

案例研究 服务是苏宁的唯一产品

第一节 金钥匙

一、基本概念	(285)
二、物流服务的市场模型	(286)
三、物流服务管理	(286)
四、物流服务质量体系	(287)

第二节 方法与工作量表

一、提供物流服务	(288)
二、改进物流服务	(290)
三、保持物流服务质量	(292)
四、进行物流服务管理决策	(294)
五、管理物流服务人员	(298)

第三节 效率控制

一、物流服务水平的衡量	(306)
二、通过关键时刻提高效率	(309)

第四节 资源与链接

一、新视野	(310)
二、链接工具	(312)

第十章 第三方物流

案例研究 宝供物流的成功之路

第一节 金钥匙

一、基本概念	(316)
二、第三方物流的产生背景及其特征	(317)
三、第三方物流企业的服务流程	(320)
四、建立第三方物流企业的基本条件	(323)

第二节 方法与工作量表

一、如何选择第三方物流提供商	(324)
二、美国的第三方物流合同范本	(326)

第三节 效率控制

一、工作核查方法	(331)
二、自检表单	(332)

第四节 资源与链接

一、新视野	(333)
二、链接工具	(336)

第十一章 供应链管理

案例研究 青岛啤酒供应链——像送鲜花一样送啤酒

第一节 金钥匙

一、基本概念	(341)
二、供应链管理的兴起	(343)

三、供应链管理的特点	(344)
四、供应链流程与公司竞争战略的吻合	(345)
第二节 方法与工作量表	
供应链管理方法	(346)
第三节 效率控制	
工作核查方法	(353)
第四节 资源与链接	
一、新视野	(358)
二、链接工具	(361)

物流经理与物流部

案例研究

与“伊利”一起走出黑洞

1998年以前,伊利一直处在高速成长的阶段。这一方面得益于整个行业市场的增长;另一方面,也是很重要的一方面,就是伊利精干的领导层。伊利的管理班子只有4个人:总裁、副总裁、党委副书记、监事会主席,使得在伊利集团,决策快速而精练。这种精干的管理层直接决定了伊利富有特色的管理制度。像伊利的“结算中心”、“商业情报中心”都是能充分体现这种特色的部门。据介绍,伊利的结算中心就是一个内部银行,它除了不能向企业外部的人提供服务外,它的职能和一般的商业银行并无区别。还有一个体现伊利管理特色的很典型的例子,就是伊利的20条“天条”,这是伊利对内部职工制定的20条规定,头两个字差不多都是“不许”,而且严格按照制度进行惩罚,所以伊利的人称它为“天条”。正是在这种精干的领导层领导下的特色管理,伊利保持着其高速的发展,并创下了国内乳制品行业的强大品牌。但读者一定注意到,在一开始,笔者强调了在1998年以前,为什么要强调1998年?其实,伊利在1998年仍保持着30%的收入增长率,但这个增长率相对于1998年以前实在有些不足为道。伊利的领导者强烈地感觉到企业发展在放缓,在生产计划、销售过程中暴露出的问题越来越明显。

问题究竟出在哪里?伊利的领导者开始找原因。当时找到了两个主要的原因:一方面,整个行业进入平台期,市场已经接近饱和,每个企业都开

始挖空心思地到别人那里分蛋糕;另一方面,伊利一直没有量化的数据做支撑,在制定生产计划、销售计划时提不出可行和有效的数据。没有详实准确的数据支持,就很难做到分析市场、了解市场以至于采取各种手段应对市场的变化。这个时候,伊利整个企业对信息采集的需求、对竞争对手分析的需求越来越明显。于是,就在1998年,伊利的高层管理者全体出动,到南方、到深圳考察了一圈儿。回来以后,便开始讨论企业内部信息化建设的问题:如何搭建企业内部的信息化平台、实时监控企业生产销售过程中的数据、分析竞争对手、电子化业务流程、提高工作效率等等。实际上,这个时候,才是伊利真正开始从信息化建设的高度考虑改造企业的业务流程和管理模式的时候。

伊利从自身的业务特点出发,选择了从分销及库存管理环节入手,开始整合销售业务流程,拟建立一个面向全国、基于Internet的集中式管理信息系统。

伊利集团目前下辖三大事业部,每个事业部在全国都有近百家分支机构和销售办事处,生产厂有近30家,全国约有仓库近60座。伊利的设想是从销售管理网络化开始,建立起一套面向全国、基于Internet的集中式管理信息系统,从而将各个事业部、各个分子公司、各个经销商以及各级代理、各个商品仓库、各个生产厂的产成品库存有机地、顺畅地衔接起来,以使得企业各个方面的运营信息传递得更快、资金流更加通畅、业务管理更加规范和便捷。这是十分庞大的工程,对于一个传统产业的企业来说,要想自己独立完成开发、实施、应用这样的系统所要面对的难题实在是太多,人才、时间就是其中最关键的两个难题。目前,伊利集团的信息技术方面的人员还不到30人,而且相对而言,他们的专门作业能力并不强。其次,伊利一直是以“领跑战术”作为主要竞争手段,不论是从产品上还是从技术设备上都要走在行业内的最前线。因此时间上的领跑一定程度上决定了竞争优势。于是,伊利决定采用伟库网提供的ASP平台产品及服务,实施并运用分销系统及库存管理系统。

伊利要将这套系统应用在有效地管理其供应链中下游方与决策控制中心在时间和空间上的脱节关系,改造以后,伊利集团各大区事业部将直接面对其大客户、分销商、分子公司。譬如,这些大客户的大量的定单直接下到大区事业部,然后又从区总部根据定单的内容决定应该分配到具体的相应的分子公司,并且根据各分子公司各地的库存情况来调配。然后再由这些具体的分子公司实现为客户配送和服务等环节。举例来看看业务

流程的改变:在实现了新系统的应用之后,北京奶粉的郊区业务、市区业务的定单都将放到网上接受区域经理审批,并报送大区经理批准后发送到总部;而在过去,身处异地的大区经理无法做到审批,也没有实时的各种库存、销售、应收账款等数据可以参考。随时有单随时处理,不受时空限制,完全避免了人为因素可能造成的延误等后果。

这样从一定程度上解决了几个问题:其一,避免了以前客户需要和不同的伊利事业部的分子公司打交道的比较混乱的局面,而中间的各种环节也自然相对简单明了。其二,从资金上,解决了三个独立的事业部为应收款如何收的问题而“争斗”的问题,从系统中自然很清楚地标明了每家应收的具体数字。

库存管理实时网络化保证产品运行周期大大下降,尤其保证牛奶这种特殊产品的新鲜。采用伟库网上管理软件的库存系统模块,伊利运营链上的各单位均可通过系统的运行中心,根据不同的权限了解随时销售和库存情况,譬如说液态奶,有些日配产品由于保质期只有两天,基本上从产品下线就不进入企业的生产仓库,而直接进入物流配送中的仓库或在非常短的储存后就进入到流通领域。伊利的冷饮及液态奶产品有很明显的淡、旺季之分,因而能在旺季来临前有足够数量的产品储备以及淡季确定合理的储备量就都显得非常重要。软件的功能在于理顺流程,支持数据处理和查询。这套系统是伊利市场信息化和电子商务平台的起点,通过它,实现工作流的整合和完善。伊利希望通过这套系统建造一个全国性的一体化仓库,将全国仓库统一管理,并实现仓储商品的合理调配。

点评:很多企业都可能遇到像伊利一样的问题,这是企业发展过程中必然会遇到的一一个问题。物流是一个企业长远发展的基石,它使企业的采购、生产与销售连贯起来,它让企业的运作更加有效率,降低运营成本,并且它可以为企业决策提供基本的辅助信息,物流是其他工作得以开展的基础。伊利的进一步发展也说明了这一点,全国统一库存管理,数字化信息系统在物流中的运用是其提高工作效率、降低运营成本、辅助决策的良好工具。

物流工作对一个企业来说是重要的,那么一家企业的物流部门应该建立怎样的组织制度,不同部门之间的权责该如何划分,这是一名物流经理首要考虑的问题,因为组织制度是保证其业务顺利开展的基础。本章将对物流部门的职能、物流经理的职能进行分析,为一名物流经理提供基本的知识。在这些基本知识的基础上物流经理就可以开展具体的业务活动了,包括:物流辅助管理、物流效率管理、物流业务管理和物

流综合管理。这些具体的业务内容将在后面的章节逐一分析,它们之间的关系如下图 1-1:

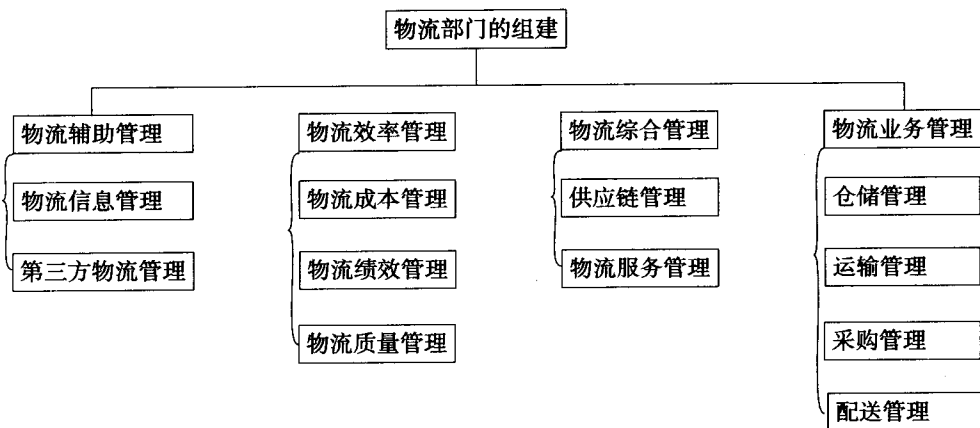


图1-1 物流经理业务流程图

第一节 金钥匙

一、物流

美国物流管理协会的定义是:物流是供应链流程的那个部分——从原产地到消费地的过程中,通过有效率和有效力地计划、实施和控制商品的储存和流动、服务和相关信息,以满足消费者的需要。

《中华人民共和国国家标准物流术语》中规定:物流是物品从供应地向接受地实体流动过程。根据实际需要,将运输、储存、装卸、搬运、包装、加工、配送、信息处理等基本功能实施有机结合。

二、物流管理

物流管理可简单地归纳为对整个物流活动进行计划、实施和评价的工作,这种计划、实施、评价是反复循环进行的。物流管理主要包括以下几个方面的内容:

1. 对物流活动诸要素的管理,即采购、包装、流通加工、储存保管、配送、装卸和运

输环节的管理。

2. 对物流系统诸要素的管理,即对其中人、财、物、设备、方法和信息等6大要素的管理。

3. 对物流活动中具体职能的管理,主要包括物流经济管理、物流质量管理和物流工程管理等。

三、物流经理

物流经理职位源于英美一些大公司,英文名:supply chain manager或logistic manager,即物流经理或后勤经理。广义的物流经理还包括仓储经理、运输主管及运营总监等。

物流经理作为中层管理职位,负责部门的日常管理工作及部门员工的管理、指导、培训及评估,他的主要工作职责是计划、组织和实施公司所有的物流管理工作。物流经理的工作实际是对企业供应链进行管理,包括物资采购、原材料、半成品、制成品的仓储和分拨。与生产、销售、采购部门负责人协调仓储物流工作。推进公司物流控制系统以确保原料和产品的供应,控制送货和仓储成本。

四、物流组织结构

管理组织结构是促进计划产生、实施、评估的机构,是用来分配企业人力资源,以实现企业经营目标的正式或非正式的体制。

物流组织要解决的主要问题就是安排企业里负责物流活动的人员,以鼓励他们更好地协调、相互合作。而这些组织活动要通过推动在物流系统规划和运作过程中频繁出现的成本平衡来提高货物和服务的供应、分拨效率。

任何一个企业所选择的管理机构通常是企业内部经营管理演化发展的结果,也就是说,物流管理组织形式常常取决于企业内部人员的个人喜好、企业组织的传统以及物流活动在企业中的重要性。目前,物流管理机构的基本形式主要有以下3种:

(一)正式的物流组织形式

正式的组织形式就是建立一个权责分明的物流部门,它在形式上提高了物流管理人员的地位,促进了物流活动的协调。当非正式的组织形式导致效率低下,或者物流活动在企业中越来越受到重视时,企业就需要建立正式的组织机构。正式组织结构

的示意图如图1-2所示。

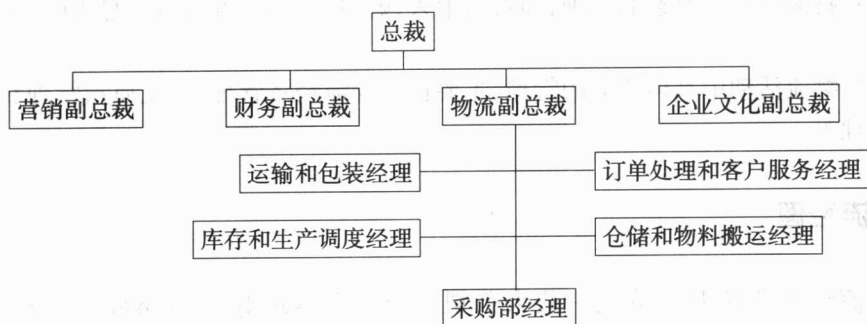


图1-2 物流管理正式的组织

(二) 半正式的物流组织形式

采用半正式的组织形式的企业认为物流规划和运作常常涉及企业组织结构中的不同部门。因此,企业会委派物流管理者协调那些既与物流有关,又涉及其他不同职能部门的项目。该种组织形式通常被称为矩阵型组织,其形式如图1-3所示。

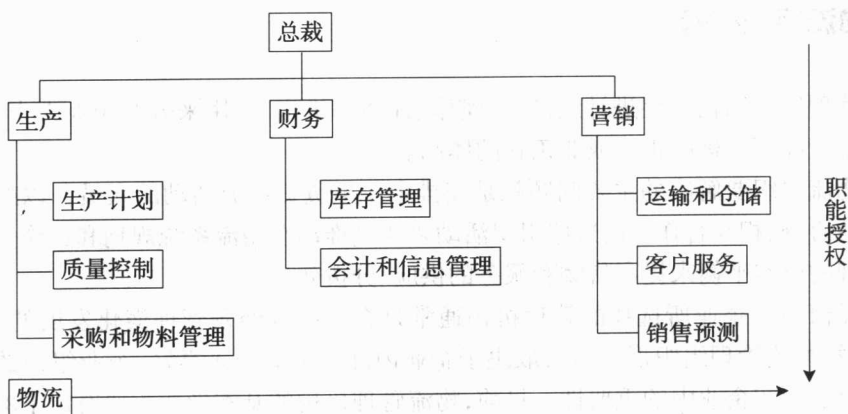


图 1-3 物流管理中的矩阵组织形式

在一个矩阵型组织中,物流经理对整个物流系统负责,但他并不是对每一个环节直接授权。企业传统的组织结构保持不变,但是物流经理与其他部门经理共有决策的权利与义务。无论是各职能部门还是物流项目都应合理地支出费用,这是合作和协调的基础。

矩阵结构是一种有效的组织形式,但其缺点是可能造成权利、责任界定不清。比如,公司里大多数与物料流动有关或参与物料流动系统的职能部门认为分拨部门只对改善产成品的分拨系统有兴趣。而分拨经理也因无权控制成品库存心存不满。企业的生产副总裁“负责企业库存管理”,而且不打算放弃产成品库存的控制权。

(三)非正式的物流组织形式

物流组织的主要目标就是对各项物流活动的规划和控制加以协调,而随企业内部氛围的不同,这种协调活动可以通过几种非正式的方式进行。此时,往往不需要变革现有的组织结构,而是依赖强制或劝说手段来协调各项物流活动,实现物流管理人员之间的合作。

五、物流中心

物流中心是指从事物流活动的场所或组织。应基本符合下列要求:主要面向社会服务;物流功能健全;完善的信息网络,辐射范围广;少品种,大批量;存储、吞吐能力强;物流统一经营、管理。

六、物流结点

物流结点,又称物流接点、物流结节点,是物流网络中连接物流线路的结节之处。如果按其运动的程度即相对位移大小观察,物流的过程是由许多运动过程和许多相对停顿过程组成的。这两种不同形式运动过程或相同形式的两次运动过程中都要有暂时的停顿,而一次暂时停顿也往往联接两次不同的运动。物流过程便是这种多次的运动——停顿——运动——停顿所组成。

物流网络结构是由执行运动使命的线路和执行停顿使命的结点两种基本元素所组成。线路与结点相互关系、相对配置以及其结构、组成、联系方式不同,形成了不同的物流网络,物流网络的水平高低、功能强弱则取决于网络中两个基本元素的配置和两个基本元素本身。

七、物流合理化

所谓物流合理化,就是对物流设备配置和物流活动进行调整改进,实现物流系统