

物流企业 14大部门

精细化管理与考核大全

- 提供 ↓ 74 个文书范本与工作表单
- 编制 ↓ 30 套制度规范与工作标准
- 细化 ↓ 42 个岗位的绩效考核方案
- 给出 ↓ 53 个工作程序与关键问题
- 设计 ↓ 54 个业务流程与管理流程
- 明确 ↓ 132 个岗位的主要工作职责

付伟 ◎ 编著



附赠光盘



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

弗布克精细化管理与考核大全系列

物流企业 14 大部门 精细化管理与考核大全

付 伟 编著

人 民 邮 电 出 版 社
北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

物流企业 14 大部门精细化管理与考核大全 / 付伟编
著. —北京: 人民邮电出版社, 2014. 7
(弗布克精细化管理与考核大全系列)
ISBN 978-7-115-35770-0

I. ①物… II. ①付… III. ①物资企业—运营管理
IV. ①F253

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 104312 号

内 容 提 要

本书从部门目标与岗位职责、业务流程与管理流程、工作程序与关键问题、量化指标与考核方案、制度规范与文本表单 10 大维度出发, 精心打造了物流企业企划部、销售部、仓储部、运输部、配送部、国际物流部、报关部、客服部、结算部、财务部、行政部、信息部、人力资源部、法务部共 14 个部门的精细化管理体系, 为物流企业开展各项服务工作提供了“拿来即用”或“稍改即用”的参照范本。

本书适合物流企业各职能部门工作人员尤其是经营管理人员、人力资源管理人员使用, 还可作为企业培训师、咨询师和高校相关专业师生的参考用书。

◆ 编 著 付 伟

责任编辑 张国才

责任印制 杨林杰

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路 11 号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京铭成印刷有限公司印刷

◆ 开本: 787 × 1092 1/16

印张: 41

2014 年 7 月第 1 版

字数: 390 千字

2014 年 7 月北京第 1 次印刷

定 价: 95.00 元 (附光盘)

读者服务热线: (010) 81055656 印装质量热线: (010) 81055316

反盗版热线: (010) 81055315

广告经营许可证: 京崇工商广字第 0021 号

“弗布克精细化管理与考核大全系列”

序 言

“弗布克精细化管理与考核大全系列”图书旨在针对行业特点，通过企业各部门目标与岗位职责、业务流程与管理流程、工作程序与关键问题、量化指标与考核方案、制度规范与文书表单 10 大维度的设计，给出了各类型企业相关部门的精细化管理与考核范例，从而为各行业企业推进精细化、流程化、程序化、制度化、规范化、图表化、工具化管理提供了实务操作范本。

1. 精细化

本系列图书针对酒店、物流、物业、房地产、生产制造等行业的企业，从上述 10 大维度给出了企业相关部门推行精细化运作所需的范本，并提供了标准化的模板，方便读者根据本企业的实际情况使用或修改套用。

2. 流程化与程序化

本系列图书根据各行业企业的实际情况，不仅给出了企业的主要管理流程，还给出了具体的业务流程，并在此基础上根据具体的工作事项，进一步给出了工作程序与关键问题，为企业的流程设计、工作程序设计提供了参照范本。

3. 制度化与规范化

本系列图书针对各个部门的工作事项，提供了切实可行的制度、办法、细则与规范的范例，为企业落实精细化管理、流程化管理提供了执行规范。

4. 图表化与工具化

本系列图书在设计部门目标与岗位职责、流程与程序、制度与规范、文书范本时，都给出了既生动又易于理解的图表化模板，方便读者套用。同时，本系列图书从 10 大维度提供的各种参照范本，可作为各行业企业设计精细化管理体系的参考工具。

“弗布克精细化管理与考核大全系列”中的每一本书，均给出了某一特定行业企业相关部门的精细化管理与考核的范例。本系列图书未涉及的行业企业也可以根据企业本身的情况，通过本系列图书提供的思路和范本，在充分调查、研究的基础上，有针对性地设计出适合本企业的精细化管理与绩效考核体系。

前 言

《物流企业 14 大部门精细化管理与考核大全》是“弗布克精细化管理与考核大全系列”图书中的一本，本书从企业管理的实际需求出发，把物流企业 14 大部门的各项管理及考核工作落到了实处，是物流企业落实细节管理与绩效管理的实务工具书。

本书提供了物流企业 14 大部门的部门目标与岗位职责、业务流程与管理流程、工作程序与关键问题、量化指标与考核方案、制度规范与文书表单的设计范例，使物流企业各部门员工不仅知道“做什么”“怎么做”，还能够明白“做到什么程度”“达成什么目标”。同时，本书还提供了能够“拿来即用”和“简单套用”的操作规范。

1. 工作事项与部门目标设计

本书针对企划部、销售部、仓储部、运输部、配送部、国际物流部、报关部、客服部、结算部、财务部、行政部、信息部、人力资源部、法务部这 14 大部门的工作事项，设计了具体的工作目标，为物流企业推进精细化管理与考核奠定了基础。

2. 部门岗位设计与职责设计

针对物流企业的具体业务与工作事项，本书先设定相关的岗位，再对岗位职责进行详细描述，使企业的每一名员工都能明确自己的主要职责与沟通关系。

3. 业务流程与管理流程设计

针对物流企业各部门的主要业务事项，本书设计了重要业务与管理事项的工作流程，帮助物流企业各部门实现了“人”与“事”的完美结合。

4. 工作程序与关键问题设计

针对物流企业各部门的具体服务事项，本书设计了详细、务实的工作程序，在明确工作目标的同时，还就服务程序中的关键性问题进行了特别说明。

5. 部门及岗位考核方案设计

针对物流企业 14 大部门的主要目标事项，本书给出了量化考核指标和部门考核方案，并在此基础上进一步细化了部门重要岗位的考核方案，为部门负责人、人力资源管理人员、经营管理层提供了考核依据和评价工具。

6. 制度规范与工作标准设计

针对物流企业各部门的工作或服务事项，本书制定了企业员工应遵守的制度规范和服务标准，为员工开展相关工作提供了统一的执行标准，并为物流企业推行制度化管理奠定了基础。

7. 文书范本与工具表单设计

针对物流企业各部门的工作或服务事项，本书给出了工作过程中常用的文书与工具表单，为物流企业各部门的工作落实提供了简便易行的执行工具，企业管理人员可以方便地“拿来即用”或“稍改即用”。

在本书的编写过程中，孙立宏、程富建、刘井学、刘伟、王淑燕负责资料的收集和整理，王玉凤、王建霞、廖应涵、李苏洋、任玉珍、赵莉琼、王锋锐、郑超荣负责数字图表的编排工作，姚小凤、李育蔚、王瑞永负责编写了本书的第1章，张瀛、赵全梅、李亚慧负责编写了本书的第2章，杨雪、毕春月、韩燕负责编写了本书的第3章，韩伟静、滕晓丽、邹晓春负责编写了本书的第4章，李金山、高玉卓、池永明负责编写了本书的第5章，黄成日、金成哲、权锡哲负责编写了本书的第6章，薛显东、杨晓溪、滕金伟负责编写了本书的第7章，付洁浩、张安琪、杨冠宇负责编写了本书的第8章，程淑丽、王胜会、王希跃负责编写了本书的第9章，韩建国、单伟伟、洪冬星负责编写了本书的第10章，王琴、毕汪峰、严刘建负责编写了本书的第11章，王德敏、金虎男、赵红梅负责编写了本书的第12章，李作学、韩斌、齐艳侠负责编写了本书的第13章，姜东青、徐朝阳、田玲负责编写了本书的第14章，李建、屈玉霞、樊林昕负责编写了本书的第15章，全书由付伟统撰定稿。

目 录

第 1 章 物流企业部门精细化管理体系设计

1.1 部门目标与岗位职责设计	1	1.3.2 关键问题设计	11
1.1.1 部门目标设计	1	1.4 绩效量化指标与考核方案设计	11
1.1.2 岗位职责设计	3	1.4.1 考核指标设计	11
1.2 管理流程与业务流程设计	6	1.4.2 考核方案设计	13
1.2.1 管理流程设计	6	1.5 制度规范与文书表单设计	14
1.2.2 业务流程设计	9	1.5.1 制度规范设计	14
1.3 工作程序与关键问题设计	9	1.5.2 文书表单设计	17
1.3.1 工作程序设计	9		

第 2 章 企划部精细化管理全案

2.1 企划部工作事项与目标分解	23	2.2.7 公关企划岗位职责	32
2.1.1 企划部工作事项	23	2.3 企划部业务流程与管理流程	33
2.1.2 企划部目标分解	24	2.3.1 物流体系规划流程	33
2.2 企划部各岗位主要工作职责	25	2.3.2 物流计划制订流程	34
2.2.1 企划部经理岗位职责	25	2.3.3 产品开发策划流程	35
2.2.2 运营企划主管岗位职责	26	2.3.4 媒介公关策划流程	36
2.2.3 创意企划主管岗位职责	27	2.4 企划部工作程序与关键问题	37
2.2.4 公关主管岗位职责	28	2.4.1 物流战略企划工作程序与关键	
2.2.5 企划专员岗位职责	30	问题	37
2.2.6 策划文案岗位职责	31	2.4.2 业务开拓工作程序与关键问题	38

2.4.3 市场推广企划工作程序与关键问题	39	2.7 企划部制度规范与工作标准	51
2.5 企划部量化指标与考核方案	40	2.7.1 物流市场定位规范	51
2.5.1 企划部量化指标	40	2.7.2 物流业务拓展规范	53
2.5.2 企划部考核方案	40	2.8 企划部文书范本与表单设计	55
2.6 企划部各岗位绩效考核方案	43	2.8.1 物流市场调研报告书	55
2.6.1 企划部经理绩效考核方案 ...	43	2.8.2 物流项目开拓调查分析表 ...	56
2.6.2 运营企划主管绩效考核方案 ...	46	2.8.3 物流企业公关活动策划表 ...	56
2.6.3 企划专员绩效考核方案	49		

第3章 销售部精细化管理全案

3.1 销售部工作事项与目标分解	57	3.4 销售部工作程序与关键问题	73
3.1.1 销售部工作事项	57	3.4.1 销售物流规划工作程序与关键问题	73
3.1.2 销售部目标分解	58	3.4.2 销售物流计划制订工作程序与关键问题	74
3.2 销售部各岗位主要工作职责	59	3.4.3 客户开发工作程序与关键问题 75	
3.2.1 销售总监岗位职责	59	3.4.4 订单处理工作程序与关键问题 76	
3.2.2 销售经理岗位职责	60	3.5 销售部量化指标与考核方案	77
3.2.3 业务主管岗位职责	61	3.5.1 销售部量化指标	77
3.2.4 订单主管岗位职责	62	3.5.2 销售部考核方案	77
3.2.5 大客户主管岗位职责	63	3.6 销售部各岗位绩效考核方案	79
3.2.6 销售专员岗位职责	64	3.6.1 销售经理绩效考核方案	79
3.2.7 综合业务员岗位职责	65	3.6.2 订单主管绩效考核方案	81
3.2.8 订单员岗位职责	66	3.6.3 销售专员绩效考核方案	85
3.2.9 大客户专员岗位职责	67	3.7 销售部制度规范与工作标准	88
3.3 销售部业务流程与管理流程	69	3.7.1 物流销售计划制订规范	88
3.3.1 物流服务定价流程	69	3.7.2 物流订单问题处理规范	90
3.3.2 大客户开发流程	70	3.8 销售部文书范本与表单设计	92
3.3.3 客户服务管理流程	71		
3.3.4 销售回款管理流程	72		

3.8.1 物流销售服务质量承诺书 ... 92

3.8.2 物流服务收费标准说明书 ... 93

3.8.3 订单确认表 96

3.8.4 销售合同统计表 96

第4章 仓储部精细化管理全案

4.1 仓储部工作事项与目标分解 97

4.1.1 仓储部工作事项 97

4.1.2 仓储部目标分解 98

4.2 仓储部各岗位主要工作职责 99

4.2.1 运营总监岗位职责 99

4.2.2 仓储部经理岗位职责 100

4.2.3 仓储主管岗位职责 101

4.2.4 入库主管岗位职责 102

4.2.5 出库主管岗位职责 103

4.2.6 装卸主管岗位职责 104

4.2.7 仓库管理员岗位职责 105

4.2.8 仓库理货员岗位职责 106

4.2.9 仓储信息员岗位职责 107

4.2.10 入库管理员岗位职责 108

4.2.11 出库管理员岗位职责 109

4.2.12 设备管理员岗位职责 110

4.2.13 装卸作业人员岗位职责 ... 111

4.3 仓储部业务流程与管理流程 112

4.3.1 物资入库卸货流程 112

4.3.2 储位规划工作流程 113

4.3.3 物资盘点工作流程 114

4.3.4 盘点异常处理流程 115

4.4 仓储部工作程序与关键问题 116

4.4.1 物资入库工作程序与关键问题 116

4.4.2 物资保管工作程序与关键问题 117

4.4.3 物资出库工作程序与关键问题 118

4.4.4 货物退货工作程序与关键问题 119

4.5 仓储部量化指标与考核方案 120

4.5.1 仓储部量化指标 120

4.5.2 仓储部考核方案 120

4.6 仓储部各岗位绩效考核方案 124

4.6.1 仓储部经理绩效考核方案 ... 124

4.6.2 出库主管绩效考核方案 127

4.6.3 仓库管理员绩效考核方案 ... 129

4.7 仓储部制度规范与工作标准 133

4.7.1 物资入库验收标准 133

4.7.2 物资出库管理规范 137

4.8 仓储部文书范本与表单设计 140

4.8.1 入库物资质量确认书 140

4.8.2 特殊物品存储指导书 141

4.8.3 仓储物资盘点表 142

4.8.4 物资进出日报表 142

4.8.5 仓储物资保管台账 142

第 5 章 运输部精细化管理全案

5.1 运输部工作事项与目标分解	143	5.4 运输部工作程序与关键问题	161
5.1.1 运输部工作事项	143	5.4.1 办理保险工作程序与关键问题	161
5.1.2 运输部目标分解	144	5.4.2 装车工作程序与关键问题 ...	162
5.2 运输部各岗位主要工作职责	145	5.4.3 汽车押运工作程序与关键问题	163
5.2.1 运输部经理岗位职责	145	5.5 运输部量化指标与考核方案	164
5.2.2 零担货运主管岗位职责	146	5.5.1 运输部量化指标	164
5.2.3 调度主管岗位职责	147	5.5.2 运输部考核方案	164
5.2.4 运输主管岗位职责	148	5.6 运输部各岗位绩效考核方案	168
5.2.5 拼箱员岗位职责	149	5.6.1 运输部经理绩效考核方案 ...	168
5.2.6 运输调度员岗位职责	150	5.6.2 运输主管绩效考核方案	171
5.2.7 保险业务员岗位职责	151	5.6.3 车队队长绩效考核方案	173
5.2.8 车队队长岗位职责	152	5.7 运输部制度规范与工作标准	176
5.2.9 租车员岗位职责	153	5.7.1 运输调度管理规范	176
5.2.10 押运员岗位职责	154	5.7.2 特殊物资运输规范	179
5.2.11 驾驶员岗位职责	155	5.8 运输部文书范本与表单设计	180
5.2.12 运输信息员岗位职责	156	5.8.1 包机运输协议书	180
5.3 运输部业务流程与管理流程	157	5.8.2 铁路货物运输合同	181
5.3.1 订单发货作业流程	157	5.8.3 运输方式选择表	185
5.3.2 货物运送管理流程	158	5.8.4 货物运输单	185
5.3.3 货物中转工作流程	159	5.8.5 运输派车单	186
5.3.4 货物运输延误处理流程	160	5.8.6 运输记录表	187

第 6 章 配送部精细化管理全案

6.1 配送部工作事项与目标分解	189	6.2.1 配送部经理岗位职责	191
6.1.1 配送部工作事项	189	6.2.2 派单主管岗位职责	192
6.1.2 配送部目标分解	190	6.2.3 分拣扫描主管岗位职责	193
6.2 配送部各岗位主要工作职责	191	6.2.4 理货主管岗位职责	194

6.2.5 搬运主管岗位职责·····	195	6.4 配送部工作程序与关键问题·····	215
6.2.6 流通加工主管岗位职责·····	197	6.4.1 分拣扫描工作程序与关键问题	215
6.2.7 单据主管岗位职责·····	198	6.4.2 货物包装工作程序与关键问题	216
6.2.8 派单员岗位职责·····	199	6.4.3 货物配送工作程序与关键问题	217
6.2.9 配货员岗位职责·····	200	6.5 配送部量化指标与考核方案·····	218
6.2.10 拣货员岗位职责·····	201	6.5.1 配送部量化指标·····	218
6.2.11 理货员岗位职责·····	202	6.5.2 配送部考核方案·····	218
6.2.12 备货员岗位职责·····	203	6.6 配送部各岗位绩效考核方案·····	220
6.2.13 补货员岗位职责·····	204	6.6.1 配送部经理绩效考核方案·····	220
6.2.14 搬运作业员岗位职责·····	205	6.6.2 分拣扫描主管绩效考核方案	223
6.2.15 监卸员岗位职责·····	206	6.6.3 理货员绩效考核方案·····	226
6.2.16 叉车司机岗位职责·····	207	6.7 配送部制度规范与工作标准·····	229
6.2.17 包装作业员岗位职责·····	208	6.7.1 货物分拣工作标准·····	229
6.2.18 包装检验员岗位职责·····	209	6.7.2 货物包装作业标准·····	233
6.2.19 单据文员岗位职责·····	210	6.8 配送部文书范本与表单设计·····	237
6.3 配送部业务流程与管理流程·····	211	6.8.1 仓库配货单·····	237
6.3.1 派单处理工作流程·····	211	6.8.2 转配送申请书·····	237
6.3.2 配货作业管理流程·····	212	6.8.3 流通加工信息表·····	238
6.3.3 流通加工管理流程·····	213	6.8.4 配送中心拣货单·····	239
6.3.4 配货检查工作流程·····	214	6.8.5 配送效率检查表·····	239

第7章 国际物流部精细化管理全案

7.1 国际物流部工作事项与目标分解·····	241	7.2.4 空运主管岗位职责·····	247
7.1.1 国际物流部工作事项·····	241	7.2.5 海运主管岗位职责·····	249
7.1.2 国际物流部目标分解·····	242	7.2.6 陆运操作员岗位职责·····	250
7.2 国际物流部各岗位主要工作职责·····	243	7.2.7 机场操作员岗位职责·····	252
7.2.1 国际物流总监岗位职责·····	243	7.2.8 箱运订舱员岗位职责·····	253
7.2.2 国际物流部经理岗位职责·····	244	7.2.9 拼箱业务员岗位职责·····	255
7.2.3 陆运主管岗位职责·····	246	7.2.10 租船业务员岗位职责·····	256

7.3 国际物流部业务流程与管理流程·····	258	问题·····	270
7.3.1 租船出口业务运作流程·····	258	7.5 国际物流部量化指标与考核方案·····	271
7.3.2 国际海运出口代理操作流程 ·····	259	7.5.1 国际物流部量化指标·····	271
7.3.3 国际海运进口代理操作流程	260	7.5.2 国际物流部考核方案·····	271
7.3.4 国际空运出口代理操作流程	261	7.6 国际物流部各岗位绩效考核方案·····	275
7.3.5 国际空运进口代理操作流程	262	7.6.1 国际物流部经理绩效考核方案 ·····	275
7.3.6 国际多式联运出口操作流程	263	7.6.2 海运主管绩效考核方案·····	277
7.3.7 集装箱拼箱出口操作流程	264	7.6.3 箱运订舱员绩效考核方案···	281
7.3.8 申请与设立保税仓库流程	265	7.7 国际物流部制度规范与工作标准·····	286
7.4 国际物流部工作程序与关键问题·····	266	7.7.1 国际海运出口货代业务规范	286
7.4.1 航班信息收集工作程序与关键 问题·····	266	7.7.2 货代业务费用及计收标准···	288
7.4.2 进口舱单准备工作程序与关键 问题·····	267	7.8 国际物流部文书范本与表单设计·····	290
7.4.3 凭单提货业务工作程序与关键 问题·····	268	7.8.1 国际运输代理委托协议·····	290
7.4.4 货物集中港区工作程序与关键 问题·····	269	7.8.2 包机申请表·····	293
7.4.5 空运配舱订舱工作程序与关键		7.8.3 海运提货单·····	294
		7.8.4 航空货运单·····	295
		7.8.5 铁路货运单·····	296
		7.8.6 集装箱交接单·····	297

第 8 章 报关部精细化管理全案

8.1 报关部工作事项与目标分解·····	299	8.2.4 报关员岗位职责·····	305
8.1.1 报关部工作事项·····	299	8.2.5 报检员岗位职责·····	307
8.1.2 报关部目标分解·····	300	8.2.6 制单员岗位职责·····	308
8.2 报关部各岗位主要工作职责·····	301	8.2.7 审单员岗位职责·····	309
8.2.1 报关部经理岗位职责·····	301	8.2.8 跟单员岗位职责·····	310
8.2.2 报关主管岗位职责·····	302	8.3 报关部业务流程与管理流程·····	312
8.2.3 单证主管岗位职责·····	304	8.3.1 进口报关管理流程·····	312

8.3.2 出口报关管理流程·····	313	8.5.2 报关部考核方案·····	322
8.3.3 转关货物报关管理流程·····	314	8.6 报关部各岗位绩效考核方案·····	324
8.4 报关部工作程序与关键问题·····	315	8.6.1 报关部经理绩效考核方案·····	324
8.4.1 申报单证准备工作程序与关键问题·····	315	8.6.2 报检员绩效考核方案·····	326
8.4.2 申报看货取样工作程序与关键问题·····	316	8.6.3 报关员绩效考核方案·····	328
8.4.3 提交纸质单证工作程序与关键问题·····	317	8.7 报关部制度规范与工作标准·····	330
8.4.4 修改申报内容工作程序与关键问题·····	318	8.7.1 报检工作操作规范·····	330
8.4.5 配合海关查验工作程序与关键问题·····	319	8.7.2 货物报检单填制规范·····	333
8.4.6 海关堆场存货工作程序与关键问题·····	320	8.8 报关部文书范本与表单设计·····	336
8.4.7 商检抽检应对工作程序与关键问题·····	321	8.8.1 出口货物报检单·····	336
8.5 报关部量化指标与考核方案·····	322	8.8.2 出口检验申请表·····	337
8.5.1 报关部量化指标·····	322	8.8.3 进口货物报关单·····	339
		8.8.4 入境货物报检单·····	340
		8.8.5 出口收汇核销单·····	341
		8.8.6 进口货物许可证列表·····	342
		8.8.7 贸易进口汇付核销单·····	342
		8.8.8 已获原产地证书货物统计表·····	343

第9章 客服部精细化管理全案

9.1 客服部工作事项与目标分解·····	345	9.2.5 货物追踪专员岗位职责·····	351
9.1.1 客服部工作事项·····	345	9.2.6 投诉处理员岗位职责·····	352
9.1.2 客服部目标分解·····	346	9.2.7 理赔事务员岗位职责·····	353
9.2 客服部各岗位主要工作职责·····	347	9.2.8 话务员岗位职责·····	354
9.2.1 客服部经理岗位职责·····	347	9.3 客服部业务流程与管理流程·····	356
9.2.2 货物追踪主管岗位职责·····	348	9.3.1 货物追踪管理流程·····	356
9.2.3 投诉处理主管岗位职责·····	349	9.3.2 客户投诉处理流程·····	357
9.2.4 话务中心主管岗位职责·····	350	9.3.3 查勘定损管理流程·····	358

9.3.4 货物赔偿处理流程·····	359	9.6.2 投诉处理主管绩效考核方案	368
9.4 客服部工作程序与关键问题·····	360	9.6.3 话务员绩效考核方案·····	371
9.4.1 话务工作实施工作程序与关键问题·····	360	9.7 客服部制度规范与工作标准·····	374
9.4.2 客户投诉调查工作程序与关键问题·····	361	9.7.1 货物查勘定损管理规范·····	374
9.4.3 客服满意度调查工作程序与关键问题·····	362	9.7.2 客户投诉处理工作标准·····	378
9.5 客服部量化指标与考核方案·····	363	9.8 客服部文书范本与表单设计·····	380
9.5.1 客服部量化指标·····	363	9.8.1 客户投诉处理函·····	380
9.5.2 客服部考核方案·····	363	9.8.2 客户投诉处理报告书·····	381
9.6 客服部各岗位绩效考核方案·····	366	9.8.3 客户服务标准表·····	381
9.6.1 客服部经理绩效考核方案·····	366	9.8.4 客户服务调查表·····	382
		9.8.5 物流运输反馈表·····	382

第 10 章 结算部精细化管理全案

10.1 结算部工作事项与目标分解·····	383	10.3.2 对账管理控制流程·····	395
10.1.1 结算部工作事项·····	383	10.3.3 运费结算管理流程·····	396
10.1.2 结算部目标分解·····	384	10.3.4 物流装卸费结算流程·····	397
10.2 结算部各岗位主要工作职责·····	385	10.4 结算部工作程序与关键问题·····	398
10.2.1 财务总监岗位职责·····	385	10.4.1 银行本票结算工作程序与关键问题·····	398
10.2.2 结算部经理岗位职责·····	386	10.4.2 银行汇票结算工作程序与关键问题·····	399
10.2.3 对账主管岗位职责·····	388	10.4.3 银行对账工作程序与关键问题·····	400
10.2.4 结算主管岗位职责·····	389	10.4.4 运费签单工作程序与关键问题·····	401
10.2.5 核算主管岗位职责·····	390	10.5 结算部量化指标与考核方案·····	402
10.2.6 物流核算员岗位职责·····	391	10.5.1 结算部量化指标·····	402
10.2.7 运费结算员岗位职责·····	392		
10.2.8 运费签单员岗位职责·····	393		
10.3 结算部业务流程与管理流程·····	394		
10.3.1 应收账款结算管理流程·····	394		

10.5.2 结算部考核方案	402	10.7.2 企业发票管理规范	418
10.6 结算部各岗位绩效考核方案	406	10.7.3 对账管理工作标准	421
10.6.1 结算部经理绩效考核方案 ...	406	10.8 结算部文书范本与表单设计	426
10.6.2 对账主管绩效考核方案 ...	408	10.8.1 销售回款结算计划书	426
10.6.3 运费结算员绩效考核方案 ...	412	10.8.2 账款催收通知	429
10.7 结算部制度规范与工作标准	415	10.8.3 发票领用登记表	430
10.7.1 现金结算管理规范	415	10.8.4 回款结算试算平衡表	430

第 11 章 财务部精细化管理全案

11.1 财务部工作事项与目标分解	431	11.4.2 坏账账务处理工作程序与关键 问题	449
11.1.1 财务部工作事项	431	11.4.3 财务报告编制工作程序与关键 问题	450
11.1.2 财务部目标分解	432	11.5 财务部量化指标与考核方案	451
11.2 财务部各岗位主要工作职责	433	11.5.1 财务部量化指标	451
11.2.1 财务部经理岗位职责	433	11.5.2 财务部考核方案	451
11.2.2 会计主管岗位职责	435	11.6 财务部各岗位绩效考核方案	453
11.2.3 出纳主管岗位职责	436	11.6.1 财务部经理绩效考核方案 ...	453
11.2.4 总账会计岗位职责	437	11.6.2 会计主管绩效考核方案 ...	455
11.2.5 往来账会计岗位职责	439	11.6.3 现金出纳人员绩效考核方案	459
11.2.6 固定资产会计岗位职责 ...	440	11.7 财务部制度规范与工作标准	462
11.2.7 成本费用会计岗位职责 ...	441	11.7.1 会计核算管理规范	462
11.2.8 银行出纳岗位职责	442	11.7.2 物流成本控制标准	465
11.2.9 现金出纳岗位职责	443	11.8 财务部文书范本与表单设计	468
11.3 财务部业务流程与管理流程	445	11.8.1 物流成本核算表	468
11.3.1 收入核算工作流程	445	11.8.2 物流储存成本分析表	469
11.3.2 成本核算工作流程	446	11.8.3 物流成本控制计划表	469
11.3.3 物流成本控制流程	447	11.8.4 ABC 物流成本预算表	470
11.4 财务部工作程序与关键问题	448		
11.4.1 记账凭证编制工作程序与关键 问题	448		

11.8.5 成本降低方法分析表	471
------------------------	-----

第 12 章 行政部精细化管理全案

12.1 行政部工作事项与目标分解	473	问题	488
12.1.1 行政部工作事项	473	12.4.3 办公用品管理工作程序与关键	
12.1.2 行政部目标分解	474	问题	489
12.2 行政部各岗位主要工作职责	475	12.4.4 档案归档工作程序与关键问题	
12.2.1 行政人事总监岗位职责	475		490
12.2.2 行政部经理岗位职责	476	12.5 行政部量化指标与考核方案	491
12.2.3 行政主管岗位职责	477	12.5.1 行政部量化指标	491
12.2.4 总务主管岗位职责	478	12.5.2 行政部考核方案	491
12.2.5 行政专员岗位职责	479	12.6 行政部各岗位绩效考核方案	494
12.2.6 行政文秘岗位职责	480	12.6.1 行政部经理绩效考核方案	494
12.2.7 档案管理员岗位职责	481	12.6.2 行政主管绩效考核方案	497
12.2.8 保安专员岗位职责	482	12.6.3 行政专员绩效考核方案	499
12.3 行政部业务流程与管理流程	484	12.7 行政部制度规范与工作标准	500
12.3.1 会议服务管理流程	484	12.7.1 印章使用管理规范	500
12.3.2 安全防盗管理流程	485	12.7.2 办公费用控制规范	503
12.3.3 环境绿化管理流程	486	12.8 行政部文书范本与表单设计	504
12.4 行政部工作程序与关键问题	487	12.8.1 安全运输工作会议通知	504
12.4.1 会议组织工作程序与关键问题		12.8.2 行政部工作计划书	504
.....	487	12.8.3 收文登记表	506
12.4.2 行政公文处理工作程序与关键		12.8.4 办公用品领用单	507

第 13 章 信息部精细化管理全案

13.1 信息部工作事项与目标分解	509	13.2.1 信息部经理岗位职责	511
13.1.1 信息部工作事项	509	13.2.2 信息主管岗位职责	512
13.1.2 信息部目标分解	510	13.2.3 网络主管岗位职责	513
13.2 信息部各岗位主要工作职责	511	13.2.4 系统工程师岗位职责	514