



面向“十二五”高等教育课程改革项目研究成果

配送管理 **实务**

Distribution Management Practice

● 主编 杨国荣 李铁峰

 **北京理工大学出版社**
BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

面向“十二五”高等教育课程改革项目研究成果

配送管理实务

主 编 杨国荣 李铁峰
副主编 郭祥发 郭 鹏 张 娟 刘雨江
参 编 万伏松 龚兴东 饶晓俊

 **北京理工大学出版社**
BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

内容简介

物流配送中心集约化程度越来越高,功能越来越强,原来单一功能的仓库、站场等物流设施都力求摆脱原有设施的局限性,出现了功能的扩展和延伸。现代配送中心集中了所有的物流功能,成为具有多种物流功能的流通形式和作业体系。现代配送中心通过先进的管理和现代化的科学技术,对商品的采购、进货、储存、分拣、配送等物流活动进行了科学、统一、规范的管理,使物流过程达到高效、协调和有序。

本书共分四个模块,介绍了配送管理的相关知识,分别为基本理论篇、配送服务篇、经营管理篇、技术与发展篇。

本书既可作为物流管理专业的教学用书,也可作为从事物流工作的技术和管理人员的培训教材以及物流企业从业人员和工商企业物流管理人员的参考读物。

版权专有 侵权必究

图书在版编目(CIP)数据

配送管理实务 / 杨国荣, 李铁峰主编. —北京: 北京理工大学出版社, 2010. 7

ISBN 978 - 7 - 5640 - 3461 - 0

I. ①配… II. ①杨… ②李… III. ①物流—配送中心—企业管理 IV. ①F253

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 142043 号

出版发行 / 北京理工大学出版社

社 址 / 北京市海淀区中关村南大街 5 号

邮 编 / 100081

电 话 / (010) 68914775 (办公室) 68944990 (批销中心) 68911084 (读者服务部)

网 址 / <http://www.bitpress.com.cn>

经 销 / 全国各地新华书店

印 刷 / 三河市南阳印刷有限公司

开 本 / 710 毫米 × 1000 毫米 1/16

印 张 / 19

字 数 / 357 千字

版 次 / 2010 年 7 月第 1 版 2010 年 7 月第 1 次印刷

责任编辑 / 申玉琴

印 数 / 1 ~ 2000 册

责任校对 / 陈玉梅

定 价 / 39.00 元

责任印制 / 边心超

图书出现印装质量问题,本社负责调换

前 言

自 20 世纪 90 年代以来,现代物流业在全球范围内迅速发展,从而引起世界各国的广泛关注,并逐步成为影响国民经济发展和企业经营管理的重要因素。

作为物流网络节点的物流配送中心,与现代经济发展相适应,其集约化程度越来越高,功能越来越强,原来单一功能的仓库、站场等物流设施都力求摆脱原有设施的局限性,出现了功能的扩展和延伸。现代配送中心集中了所有的物流功能,成为具有多种物流功能的流通形式和作业体系。现代配送中心通过先进的管理和现代化的科学技术,对商品的采购、进货、储存、分拣、配送等物流活动进行了科学、统一、规范的管理,使物流过程达到高效、协调和有序。

编者结合多年来在物流教学科研、物流认证培训、物流企业实践等方面的经验编写了此书。本书系统介绍了配送中心运作管理的基本理论、技术、方法。在编写过程中注意体现以下特色:

1. 注重理论联系实际,注重案例教学和技能训练,注重培养实务操作能力。
2. 以学生为中心,注重模块化教学。
3. 编写体例贯穿“模块—子模块—学习情境—实训场景—实例任务”的主线,形象直观。
4. 每个子模块前面有素质目标、知识目标、技能目标、能力目标组成的学习目标群,有引例文章与分析提示组成的引例介绍;每个实训场景由一组知识点与关键技能点、以及若干组实例任务与知识窗组成。
5. 每个子模块后面有小结、主要概念、技能训练(单选题、多选题、简答题)、案例分析题、技能操作与实训题(知识内容、技能目标、背景材料、操作与实训任务、任务完成的记录)。

本书既可作为高等院校物流管理专业的教学用书,也可作为从事物流工作的技术和管理人员的培训教材以及物流企业及工商企业物流管理人员的参考读物。

本书由杨国荣、郭鹏、李铁峰、郭祥发、张娟、万伏松、龚兴东、饶晓俊、刘雨江参加编写。杨国荣负责编写大纲、编写体例、编写分工和全书统稿,具体编写分工为:模块一的子模块一由郭祥发编写,子模块二由李铁峰编写,模块二

的子模块由杨国荣、李铁峰、张娟、郭鹏、万伏松编写，模块三的子模块一由杨国荣、龚兴东编写，子模块二由杨国荣、饶晓俊编写，子模块三由杨国荣、刘雨江编写，模块四的子模块一由郭祥发编写，子模块二由李铁峰、郭祥发编写。

本书参考了国内外同行的许多著作和文献，引用了部分资料，特向这些作者表示诚挚的谢意。

由于本书编写时间较紧，加之水平有限，书中难免有不足之处，衷心地希望专家批评斧正！

编 者

目 录

模块一 基本理论篇

子模块 1 配送概述	3
学习情境 1 配送概述	4
实训场景 1 配送的概念	4
实训场景 2 配送的特点	5
学习情境 2 配送功能和分类	6
实训场景 1 配送的功能	6
实训场景 2 配送的分类	9
学习情境 3 配送合理化及运作模式	11
实训场景 1 配送的合理化	11
实训场景 2 配送的运作模式	15
子模块 2 配送中心概述	22
学习情境 1 配送中心概述	24
实训场景 1 配送中心的概念	24
实训场景 2 配送中心的特征	24
学习情境 2 配送中心的功能和分类	25
实训场景 1 配送中心的功能	25
实训场景 2 配送中心的分类	27
学习情境 3 配送中心设计	29
实训场景 1 配送中心的组织结构	29
实训场景 2 配送中心的设计	30
实训场景 3 配送中心目标市场的选择	32
学习情境 4 配送中心选址	33

实训场景 1	配送中心选址的影响因素	33
实训场景 2	配送中心选址的基本程序和方法	35

模块二 配送服务篇

子模块 配送作业流程	45
学习情境 1 基本作业流程	49
实训场景 1 配送中心的基本作业流程内容	49
实训场景 2 配送中心的基本作业流程分析	52
学习情境 2 进货作业管理	55
实训场景 1 进货作业流程	55
实训场景 2 进货作业流程步骤	55
学习情境 3 储存作业管理	71
实训场景 1 储存作业的主要内容及目标	71
实训场景 2 储存策略的选取	72
实训场景 3 储位指派原则	74
实训场景 4 设计储位系统标记	77
实训场景 5 储存方式	79
实训场景 6 考核储存管理的效率指标	80
实训场景 7 存货管理	81
学习情境 4 盘点作业管理	87
实训场景 1 盘点作业的步骤	87
实训场景 2 盘点方式	90
实训场景 3 盘点结果评估	92
学习情境 5 订单处理作业管理	93
实训场景 1 订单处理的一般作业流程	93
实训场景 2 订单处理的合理化	101
学习情境 6 拣货作业管理	103
实训场景 1 拣货作业的一般流程	103
实训场景 2 拣货作业的组织方法	103
实训场景 3 拣货作业的工艺流程	105
实训场景 4 拣货作业的信息传递方式	107
实训场景 5 拣货作业合理化	109
学习情境 7 补货作业管理	113
实训场景 1 补货作业流程	113
实训场景 2 补货方式和补货时机	114

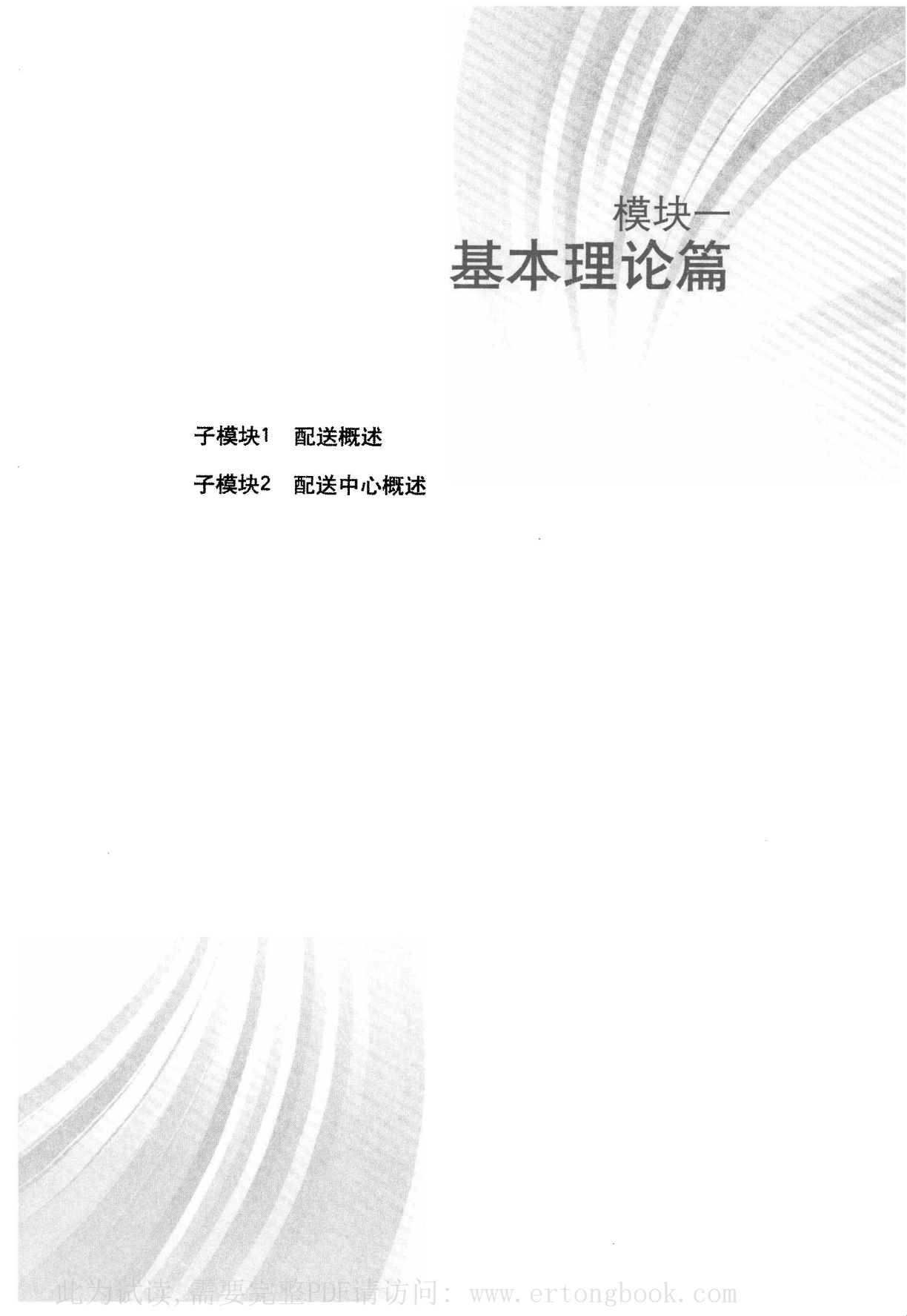
学习情境 8 出货作业管理	120
实训场景 1 出货作业流程和出货方式	120
实训场景 2 出货检查	121
实训场景 3 组织出货包装	122
实训场景 4 出货状况调查	124
学习情境 9 搬运作业管理	125
实训场景 1 搬运作业概述	125
实训场景 2 搬运作业管理的分类	128
实训场景 3 搬运作业的改善	130
实训场景 4 搬运作业的分析	134
学习情境 10 输配送作业管理	137
实训场景 1 输配送作业概述	137
实训场景 2 输配送作业流程	139
实训场景 3 输配送作业管理	141
 模块三 经营管理篇 	
子模块 1 效益管理	149
学习情境 1 成本管理	151
实训场景 1 配送中心效益的来源	151
实训场景 2 配送中心成本的构成	152
实训场景 3 配送中心成本的控制	155
实训场景 4 配送的标准成本控制	158
实训场景 5 配送成本降低的策略	159
实训场景 6 配送成本降低的体制变革	161
学习情境 2 安全管理	162
实训场景 1 配送中心安全作业管理	162
实训场景 2 治安管理	165
实训场景 3 消防安全管理	167
实训场景 4 虫害防治	170
实训场景 5 防雨湿管理	171
学习情境 3 绩效管理	173
实训场景 1 配送绩效考核的指标管理	173
实训场景 2 配送绩效考核指标体系	174
实训场景 3 绩效考核指标的分析	178
子模块 2 质量管理	187

学习情境 1 物流配送质量管理规范	190
实训场景 1 质量改善原则	190
实训场景 2 配送中心人员岗位职责	194
实训场景 3 配送中心管理制度	198
学习情境 2 配送的 5S 活动	201
实训场景 1 5S 基本概述	201
实训场景 2 配送中心 5S 执行技巧	208
实训场景 3 开展“5S”活动的检查表	215
学习情境 3 内部管理控制制度	218
实训场景 1 内部控制	218
实训场景 2 内部审计	221
实训场景 3 一般管理控制问卷表	222
子模块 3 服务管理	230
学习情境 1 配送中心要素的管理	231
实训场景 配送中心的管理涉及的要素	231
学习情境 2 配送计划的组织与实施	233
实训场景 1 配送计划的种类与意义	233
实训场景 2 配送计划制定的步骤	233
实训场景 3 配送计划的内容	235
实训场景 4 配送计划的实施	237
学习情境 3 增值服务项目设计	237
实训场景 1 配送的增值服务	237
实训场景 2 增值服务的功能	238
学习情境 4 合同管理	239
实训场景 1 配送合同的概述	239
实训场景 2 配送合同的种类	240
实训场景 3 配送合同的内容	242

模块四 技术与发展篇

子模块 1 配送管理的设备与技术	255
学习情境 1 装卸搬运设备	256
实训场景 1 装卸搬运设备概述	256
实训场景 2 叉车	257
实训场景 3 起重机械设备	259
实训场景 4 连续输送机械设备	261

实训场景 5 堆垛设备	264
学习情境 2 集装单元	264
实训场景 1 集装单元概述	264
实训场景 2 集装箱	265
实训场景 3 托盘	266
学习情境 3 货架储存	267
实训场景 1 货架储存概述	267
实训场景 2 几种常见的货架	268
学习情境 4 先进的配送技术	269
实训场景 1 条码技术	269
实训场景 2 EDI 技术	270
实训场景 3 射频技术	271
子模块 2 配送的发展趋势	276
学习情境 1 快递配送	277
实训场景 1 快递配送概述	277
实训场景 2 快递配送的发展趋势	278
学习情境 2 快速消费品配送	279
实训场景 1 快速消费品配送概述	279
实训场景 2 快速消费品配送现状与发展趋势	280
学习情境 3 电子商务配送	280
实训场景 1 电子商务配送概述	280
实训场景 2 电子商务配送的发展趋势	281
学习情境 4 其他配送	282
实训场景 1 直接上架全球配送概述	282
实训场景 2 国内“入仓退税”政策下的全球配送概述	284
实训场景 3 绿色配送概述	285
参考文献	291



模块一 基本理论篇

子模块1 配送概述

子模块2 配送中心概述

子模块 1

配送概述

学习目标

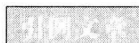
素质目标：了解配送与运输的关系；熟悉配送在物流中的地位及配送合理化的标志

知识目标：掌握配送的概念、特点、功能

技能目标：掌握配送的分类、配送合理化的具体措施

能力目标：理解自营配送运作模式、共同配送运作模式及互用配送运作模式

引例



中储打造精品配送

中国物资储运总公司（以下简称“中储”）立足发挥储运的硬件优势和网络优势，积极拓展配送业务，以现有分布于全国各大中城市的仓库为据点，形成地域物流配送中心，并逐步建立中储全系统的物流配送网络和完整的配送业务流程以及服务规范，向现代物流产业进军。

到目前为止，已有所属 60 多个仓储介入配送业务，许多传统仓库成了能提供分销、库存、加工等多项服务的配送中心。

配送的形式多种多样，服务的深度和广度不断延伸。为了让客户放心、满意地使用中储的配送服务，中储向客户提出了“配送及时，交接准确，反馈迅速，搬运安全，信誉可靠，网络服务”的承诺。“配送及时”，即接到配送单后，保证市内当天送达，200 千米以内 24 小时内送达，600 千米以内 36 小时内送达；“交接准确”，即由专业人员负责交接工作，保证货物和各种票据交接手续简单、

准确；“反馈迅速”，即货物经分拣送达后，保证用最快的通信方式通知顾客确认；“搬运安全”，即实行绿色服务，不污染、不破坏货物包装，保证外包装破损率在1‰以下；“信誉可靠”，即由中储原因发生的货损货差责任事故，中储将按市价全额赔偿，同时客户还可选择是否由中储给货物代上保险；“网络服务”，即中储在沈阳、大连、天津、石家庄、郑州、西安、咸阳、成都、重庆、武汉、衡阳、南京、连云港、上海实现联网改造，以降低空车率。中储不仅在服务中认真履行承诺，而且还针对不同的客户提供具体的个性化服务。

例如，中储股份南一分公司在为海尔服务的过程中，库房温度和湿度保持在规定的范围之内，做到库房内地面和货物上无尘土，同时保管员“日事日毕”，配送业务原则上当天任务当天完成，每天、每周、每月进行动态盘点并按时报告。中储孤家子一库为香港德讯海空运有限公司的西门子产品、基士得耶办公设备（中国）有限公司辽宁分公司的高档办公设备，中储石家庄东三教仓库为海尔电冰箱销售有限公司的电冰箱，中储股份上海沪南公司为正大集团易初莲花连锁超市的货物进行配送服务等，都切实履行了配送服务承诺，并且根据不同客户的要求提供个性化服务，做到一切为客户着想，一切为客户服务。在配送业务领域迅速发展的同时，中国物资储运总公司正在积极筹划将全系统分散的60多个仓库业务联成网络，加强信息化建设，以期实现物流配送网络和电子商务网的对接。同时中储系统正以中储股份（证券代码：600787）为依托，积极整合、重组、优化现有存量资产，使传统的仓储型仓库向区域性现代物流中心转型，向网络化、信息化、规模化的一流物流企业积极迈进。

分析提示

1. 中储配送有哪些特色？
2. 为提高企业竞争力，中储作了哪些努力？

配送作为物流的一项重要功能，对优化物流作业、提高物流效益，起着重要作用。掌握配送的相关知识，对于深化物流认识有重要作用。本子模块主要阐述配送的概念、分类和运作模式等知识。

学习情境1 配送概述

实训场景1 配送的概念

知识点：配送的概念

关键技能点：掌握配送的概念

实例任务：掌握配送的概念

知识窗1：配送是集“配”与“送”为一体的，对货物进行集中、分拣和组

配,并以各种不同的方式将货物送达指定地点或用户手中的一种特殊而综合的物流活动,是资源配置的重要手段,也是商流与物流结合的产物。

知识窗2: 配送几乎包括了所有的物流功能要素,是物流活动的一个缩影和在某小范围内物流全部活动的体现。在当今“买方市场”竞争激烈的情况下,改善配送效率,对于改善和提高物流服务,完善物流系统,提高物流效益,从而增强竞争力有重要的作用。

知识窗3: 中国国家标准《物流术语》将配送定义为“在经济合理区域范围内,根据用户的要求,对物品进行拣选、加工、包装、分割、组配等作业,并按时送达指定地点的物流活动”。

实训场景2 配送的特点

知识点: 配送的特点

关键技能点: 掌握配送的特点

实例任务: 掌握配送的特点

知识窗1: 配送是在经济合理范围区域内以用户需求为出发点的特殊送货。

《物流术语》中“根据客户的要求”明确了客户的主导地位。配送企业首先必须树立“客户第一”“信誉第一”“质量至上”的观念,从客户的利益出发,按照客户的要求,在充分满足客户利益的基础上,谋求自身利益,从而达到“双赢”。由于配送企业所服务的客户数量众多,而不同客户的送达时间、地点、批次批量、包装等要求往往有很大差别,不同客户的产品性质也不同,这就给配送企业带来较大的困难;加之配送企业自身的能力有限,因此,在强调客户利益的同时,也必须充分考虑本身的局限,同时也可以考虑业务转包的形式,但前提是要充分考虑自身的盈利状况,这就要求配送企业在经济合理范围区域内进行作业。

从配送的功能上看,配送不是为生产企业推销产品而进行的直接送货,而是从物流据点至用户的一种特殊送货形式。在整个输送过程中是处于二次输送、支线输送、终端输送的位置,配送是“中转”型送货,其起止点是物流据点至用户。通常是短距离、少量货物的移动。在实践中,人们通常把面向城市内和区域范围内需求者的运输称为“配送”。因此,配送是一种特殊送货形式,但实质上还是送货。

知识窗2: 配送是多种活动的有机结合体。

在实践中,配送企业除了“配送”外,还有拣选、分货、包装、分割、组配以及配货等工作,这些工作难度很大。这些活动之间由于“效益背反”现象的存在,前一道工序完成的好坏对下一道工序产生重大影响。因此,在配送过程中,必须结合客户的要求,将这些业务活动作为有机整体,加强工序之间的协调工作,才能取得良好的经济效益。

知识窗 3：配送必须有现代化技术和设备的支撑。

由于配送是多种活动的有机结合体，各项活动的协调工作难度较大，加之各客户的要求和产品性质往往大相径庭，这就要求采用现代化的技术和装备。现代化技术和装备的使用也是区别“配送”与传统送货的重要特征。

在实践中，配送企业大都在自身能力范围内，尽量采用现代化的技术和装备，如电子配送平台、传输设备及条码、拣选、包装以及加工等设备，从而提高配送的规模、水平、效率、速度及质量，从而增强服务能力，提高竞争力。

知识窗 4：配送是一项有计划且积极的发货活动。

配送是一项有详细计划的活动。“根据客户要求”，在实践中，客户预先将所需服务的项目、要求等告知配送企业，配送企业再根据客户的要求，结合自身的能力，决定是否接单，若接单，则要结合自身的实际情况制订详细的计划，以达到“双赢”的目标。因此，配送也是一项积极的发货活动，配送企业将“配”与“送”有效地结合起来，按照客户要求的数量、种类、时间等进行分拣、配货、配装等工作。

学习情境 2 配送功能和分类

实训场景 1 配送的功能

知识点：配送的地位、配送的功能

关键技能点：了解配送与运输的关系；熟悉配送在物流中的地位；掌握配送的基本功能

实例任务 1：了解配送与运输的关系

知识窗 1：配送与运输的联系。

由于功能的不同，配送与运输相辅相成，互相补充，而不是互相代替。物流系统要求企业将物品送达客户手中。从运输与配送的各自特点可以看出，仅有运输或仅有配送都无法满足客户的需要。配送具有小批量、多批次的特点，容易实现门到门的服务，但只适合短距离运送；而运输则刚好相反，因此两者相互配合、相互补充，才能实现物流效益的最大化。

知识窗 2：配送与运输的区别。

(1) 从运输性质方面讲，配送是支线运输、二次运输、区域内运输、末端运输，而运输则属于干线运输。

(2) 从货物性质方面讲，配送所运送的是多品种、少批量的货物，而运输则以少品种、大批量为主。

(3) 从运输工具方面讲，配送所使用的是小型货车，而运输使用的是大型货车或铁路运输、水路运输等重吨位运输工具。

(4) 从管理方面讲, 配送始终以服务优先, 相对而言, 运输更注重效率。

(5) 从其附加功能方面讲, 配送所附属的功能较多, 主要包括装卸、保管、包装、分拣、流通加工、订单处理等。

实例任务2: 熟悉配送在物流中的地位

知识窗: 配送是物流系统中重要的功能要素之一, 发展配送, 对于物流系统的完善、流通企业和生产企业的发展以及整个经济社会效益的提高具有重要作用。

1. 配送有利于促进物流的社会化、合理化

开展配送, 为众多用户的商品进行配送, 有利于改变以往“大而全”“小而全”的局面, 打破行业、地区的条件分割现象。配送活动把众多分散的商品进行集中, 有利于实现规模效益。实行社会集中库存、集中配送, 可以从根本上打破条块分割的分散流通体制, 实现流通社会化、物流产业化。因此, 配送可以成为物流社会化、专业化的战略选择。

2. 配送有利于促进物流设施和装备的技术进步

配送活动的开展, 在提高经济效益的同时, 也对相关的技术提出了相应的要求。因此, 配送有利于促进物流设施和设备技术的进步。主要体现在3个方面: 一是与装卸搬运、包装、分拣等活动相对应的物流设备; 二是与分拣、包装、物流信息平台等相关的物流信息技术; 三是与路线规划、配送中心选址以及规划相关的物流规划技术。

3. 配送有利于提高物流的经济效益

对于生产企业来说, 开展配送, 消除迂回运输、重复运输、交叉运输、空载运输等不合理运输; 通过使用大型用车提高规模效应, 从而降低运费; 有利于库存水平的控制; 减少不必要的中转环节, 缩短物流周转时间, 减少商品的损耗。对于配送组织来说, 通过配送, 有利于稳定客户关系, 实现集中货物资源所带来的经济效益, 便于先进技术的利用。因此, 配送能提高物流的经济效益。

实例任务3: 掌握配送的基本功能

知识窗: 总体上来说, 配送的基本功能由备货、理货、送货3个方面实现。具体配送过程中, 还包括其他业务环节。

1. 备货

备货是指准备货物的系列活动, 是配送的准备工作和基础环节。备货工作包括组织资源、订货、进货、验货、入库以及相关的质量检验、结算等一系列作业活动。备货是决定配送效率高低的关键环节, 对整个配送活动有深远的影响。

2. 储存

储存是进货的延续, 配送中的储存对整个配送有一定的影响。储存主要包括储备和暂存两种形态。