

滕宝红 葛春华 编著

*Warehouse logistics*

PROCESS CONTROL  
MANAGEMENT

# 仓储物流

## 流程控制与管理

PROCESS CONTROL MANAGEMENT

广东省出版集团  
广东经济出版社

*Warehouse logistics*  
**PROCESS CONTROL  
MANAGEMENT**

# 仓储物流

**流程控制与管理**  
**PROCESS CONTROL MANAGEMENT**

广东省出版集团  
广东经济出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

仓储物流流程控制与管理/滕宝红, 葛春华编著. —广州: 广东经济出版社, 2005.1

ISBN 7-80677-877-2

I. 仓… II. ①滕…②葛… III. ①仓库管理②物流—物资管理 IV. F25

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 110443 号

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼)
经销	广东新华发行集团
印刷	广东惠阳印刷厂 (惠州市南坛西路 17 号)
开本	787 毫米×960 毫米 1/16
印张	17.5 2 插页
字数	227 000 字
版次	2005 年 1 月第 1 版
印次	2005 年 1 月第 1 次
印数	1~5 000 册
书号	ISBN 7-80677-877-2 / F·1140
定价	33.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市合群一马路 111 号省图批 107 号

电话: (020) 83780718 83790316 邮政编码: 510100

邮购地址: 广州市东湖西路邮局 29 号信箱 邮政编码: 510100

(广东经世图书发行中心)

本社网址: [www.sun-book.com](http://www.sun-book.com)

·版权所有 翻印必究·

# 目录

## Contents

### 第一章 物流系统构建流程

---

关键流程1 物流配送中心设计流程 ..... 3

步骤1: 计划准备/步骤2: 系统规划设计/步骤3: 设计方案评估

关键流程2 物流组织设计流程 ..... 11

步骤1: 物流组织职能的分析与整理/步骤2: 组织结构的设计/步骤3: 职权的设计/步骤4: 物流组织设计的创新

关键流程3 物流系统设计流程 ..... 16

步骤1: 对仓库系统的设计/步骤2: 对运输系统的设计/步骤3: 对库存成本的控制

关键流程4 库存模型建立流程 ..... 21

步骤1: 品种分类/步骤2: 计算预测值/步骤3: 确定服务率(或缺货率)/步骤4: 确定费用项目/步骤5: 确定供应间隔期/步骤6: 确定订货周期与定期订货方式

关键流程5 物流信息系统运作流程 ..... 25

步骤1: 数据收集/步骤2: 数据存储/步骤3: 数据传输/步骤4: 数据加工/步骤5: 信息输出

**关键流程6 物流部门员工管理流程** ..... 30

    步骤1: 物流部门员工的选聘/步骤2: 物流部门员工的培训/步骤3: 物流部门员工的考核/步骤4: 物流部门员工的激励

**支持性文件** ..... 35

    支持性文件1: 物流服务水平衡量标准/支持性文件2: 货仓部门职责标准/支持性文件3: 货仓主管工作职责/支持性文件4: 销售物流费用分析表/支持性文件5: 物流目标质量指标表/支持性文件6: 储存工作质量指标表

## 第二章 采购管理流程

---

**关键流程1 采购决策管理流程** ..... 47

    步骤1: 确定订购量/步骤2: 确定采购对象/步骤3: 确定采购时间/步骤4: 确定采购类型/步骤5: 确定采购价格

**关键流程2 采购作业运作流程** ..... 53

    步骤1: 收集信息/步骤2: 询价/步骤3: 比价、议价/步骤4: 评估/步骤5: 索样/步骤6: 决定/步骤7: 请购/步骤8: 订购/步骤9: 协调与沟通/步骤10: 催交/步骤11: 进货验收/步骤12: 整理付款

**关键流程3 采购议价实施流程** ..... 57

    步骤1: 筛选供应商/步骤2: 编制底价与预算/步骤3: 提供成本分析表或报价单/步骤4: 审查、比较报价单/步骤5: 了解优惠条件/步骤6: 议定最终价格/步骤7: 签订采购合约

**关键流程4 国内采购作业流程** ..... 60

    步骤1: 确定采购价格/步骤2: 呈批采购单/步骤3: 实施订购/步骤4: 控制采购进度/步骤5: 整理单据及付款

关键流程5	国外采购作业流程 .....	63
	步骤1: 确定外购价格/步骤2: 呈批采购单/步骤3: 实施订购/ 步骤4: 控制采购进度	
关键流程6	采购质量控制流程 .....	66
	步骤1: 选择合格供应商/步骤2: 制定合约/步骤3: 验收及检验	
关键流程7	准时制采购实施流程 .....	70
	步骤1: 创建准时化采购团队/步骤2: 精选供应商/步骤3: 实施 采购策略/步骤4: 做好准时化采购/步骤5: 采购过程质量控制/ 步骤6: 实现交货方式的转变	
支持性文件	.....	73
	支持性文件1: 采购管理办法/支持性文件2: 请购作业管理细则/ 支持性文件3: 采购作业稽核制度/支持性文件4: 采购计划表/ 支持性文件5: 采购管理月报表/支持性文件6: 订购管理月报表/ 支持性文件7: 采购进度控制表/支持性文件8: 采购订单计划表/ 支持性文件9: 交货控制表/支持性文件10: 采购签核单/支持性 文件11: 催货通知单/支持性文件12: 采购进料验收单	

### 第三章 供应链管理流程

关键流程1	供应商调查实施流程 .....	91
	步骤1: 考察管理人员水平/步骤2: 考察专业技术能力/步骤3: 考察机器设备情况/步骤4: 考察材料供应状况/步骤5: 考察品质 控制能力/步骤6: 考察财务及信用状况/步骤7: 考察管理规范制度	
关键流程2	供应商评估考核流程 .....	94
	步骤1: 供应商资料收集及初评/步骤2: 索样及试作订单/步骤3: 品质确认/步骤4: 品质保证能力及生产能力调查/步骤5: 询议价/	

步骤6: 签订采购协议/步骤7: 登录列管/步骤8: 供应商供货情况考核与定期复核/步骤9: 记录维护

**关键流程3 供应商开发管理流程..... 98**

步骤1: 收集厂商资料/步骤2: 供应商调查/步骤3: 成立供应商评估小组/步骤4: 调查评估/步骤5: 送样或小批量试验/步骤6: 比价议价/步骤7: 供应商辅导/步骤8: 追踪考核/步骤9: 供应商筛选

**关键流程4 供应商交货管理流程..... 101**

步骤1: 制定合理的购运时间/步骤2: 加强销售、生产及采购单位的联系/步骤3: 期中稽催, 驻厂查验/步骤4: 准备替代来源/步骤5: 加重违约罚则

**关键流程5 供应链管理实施流程..... 104**

步骤1: 分析当前供应链/步骤2: 供应链比较/步骤3: 供应链再造/步骤4: 考察与评估供应商/步骤5: 结成供应链战略联盟/步骤6: 建立供应链物流信息系统/步骤7: 推动供应链管理运转/步骤8: 供应链物流绩效评估

**关键流程6 CPFR活动实施流程..... 110**

步骤1: 供应链伙伴达成协议/步骤2: 创建和发展联合业务计划/步骤3: 创建销售预测/步骤4: 识别销售预测的例外情况/步骤5: 销售预测例外项目的解决、合作/步骤6: 创建订单预测/步骤7: 识别订单预测的例外情况/步骤8: 订单预测例外项目的解决、合作/步骤9: 订单产生

**支持性文件..... 113**

支持性文件1: 供应商开发管理制度/支持性文件2: 供应商调查管理制度/支持性文件3: 供应商日常评鉴制度/支持性文件4: 供应商考核表/支持性文件5: 供应商评价表/支持性文件6: 供应链管理内容一览表/支持性文件7: 供应商销货、进货、库存月报

表/支持性文件8: 厂商资料表/支持性文件9: 供应商能力调查表/支持性文件10: 供货质量反馈单/支持性文件11: 供应商月度考评分表/支持性文件12: 供应商月度考评积分表

## 第四章 物料管理流程

### 关键流程1 物料验收实施流程 ..... 133

步骤1: 确认供应厂商/步骤2: 确定交运日期与验收完工时间/步骤3: 确定物料名称与物料品质/步骤4: 清点数量/步骤5: 通知验收结果/步骤6: 退回不良物料/步骤7: 入库/步骤8: 记录

### 关键流程2 物料存储与保管流程 ..... 136

步骤1: 储区标示与规划/步骤2: 储区环境管理/步骤3: 储存期限管理/步骤4: 储区安全管理/步骤5: 正常生产领料/步骤6: 非正常生产领料/步骤7: 退料/步骤8: 领用物料不良处理/步骤9: 做账/步骤10: 异常处理/步骤11: 原材料盘点

### 关键流程3 物料储备定额制定流程 ..... 141

步骤1: 制定日常储备定额/步骤2: 制定季节性储备定额/步骤3: 制定保障储备定额/步骤4: 制定物料的其他储备量

### 关键流程4 物料出仓控制流程 ..... 144

步骤1: 下达生产命令/步骤2: 物料发放/步骤3: 物料交接/步骤4: 账目记录/步骤5: 表单保存与分发

### 支持性文件 ..... 146

支持性文件1: 物料仓储管理规定/支持性文件2: 仓库盘点管理办法/支持性文件3: 共同物料供应计划表/支持性文件4: 物料供应计划表/支持性文件5: 物料用量计划表/支持性文件6: 原材料需求量表/支持性文件7: 生产部零件材料管理表/支持性文件8:



物料供应状况追踪表(一)/支持性文件9: 物料供应状况追踪表  
 (二)/支持性文件10: 物料耗用日报表/支持性文件11: 物料盘点  
 表/支持性文件12: 结存月报表

## 第五章 流通加工管理流程

### 关键流程1 配送中心作业流程 ..... 165

步骤1: 订货/步骤2: 收货/步骤3: 入库/步骤4: 摆货/步骤5:  
 配货/步骤6: 补货

### 关键流程2 包装作业改进流程 ..... 169

步骤1: 对包装进行标准化改造/步骤2: 用大型化包装提高效率/  
 步骤3: 使包装机械化、省力化/步骤4: 对包装费用进行管理/步  
 骤5: 做好包装物的回收与再利用工作

### 关键流程3 包装费用控制流程 ..... 172

步骤1: 计算包装费用/步骤2: 发展机械化包装/步骤3: 实现包  
 装规格标准化/步骤4: 采用散装、无包装运输

### 关键流程4 搬运合理化管理流程 ..... 175

步骤1: 应用单元货载/步骤2: 避免多余的搬运作业/步骤3: 提  
 高易于移动的“搬运活性”/步骤4: 使搬运作业机械化/步骤5: 使  
 搬运流程系统化

### 关键流程5 流通加工管理流程 ..... 178

步骤1: 增强流通加工的作业能力/步骤2: 进行集中的流通加工/  
 步骤3: 增强对产品预处理等作业的管理/步骤4: 衔接不同的运  
 输方式/步骤5: 进行对流通加工的作业调配

### 支持性文件 ..... 181

支持性文件1: 现代包装作业实施标准/支持性文件2: 搬运工作

合理化管理标准/支持性文件3: 产品包装记录卡/支持性文件4: 包装工作日报表/支持性文件5: 产品包装日报表/支持性文件6: 搬运作业登记表/支持性文件7: 装卸搬运活性检查表/支持性文件8: 材料搬运途径分析表/支持性文件9: 各部门间搬运分析表/支持性文件10: 搬运作业工作分析表/支持性文件11: 材料搬运分析表

## 第六章 运输配送管理流程

- 关键流程1 配送运输基本作业流程** ..... 199
- 步骤1: 划分基本配送区域/步骤2: 货物分类配载/步骤3: 暂定配送先后顺序/步骤4: 安排配送车辆/步骤5: 选择配送路线/步骤6: 确定最终的配送顺序/步骤7: 完成车辆积载
- 关键流程2 销售配送操作流程** ..... 203
- 步骤1: 进行订单处理作业/步骤2: 进行协调作业/步骤3: 发出提货单/步骤4: 安排人员工作/步骤5: 进行库存管理/步骤6: 进行补货和拣货作业/步骤7: 进行流通加工作业/步骤8: 根据订单的不同要求安排配送作业/步骤9: 进行对销售配送作业的绩效管理
- 关键流程3 商品入库操作流程** ..... 207
- 步骤1: 进行大数验收/步骤2: 检查商品包装和标志/步骤3: 办理交接手续/步骤4: 进行商品验收/步骤5: 办理商品入库手续
- 关键流程4 商品出库操作流程** ..... 210
- 步骤1: 初核/步骤2: 配货/步骤3: 待运/步骤4: 发货/步骤5: 复核/步骤6: 理货
- 关键流程5 运输控制管理流程** ..... 213
- 步骤1: 加强各种运输方式的密切协作/步骤2: 合理安排运输与

其他物流环节的比例关系/步骤3: 协调好运输方式的资源能力规划

支持性文件 ..... 216

支持性文件1: 运输决策管理标准/支持性文件2: 车辆管理制度/  
支持性文件3: 行车记录表/支持性文件4: 配送人员出勤日报表/  
支持性文件5: 低温物流硬件规划表/支持性文件6: 汽车驾驶日  
报表/支持性文件7: 车辆营运管理内容汇总表/支持性文件8: 行  
车成本分类表

## 第七章 货仓管理流程

关键流程1 仓储保管操作流程 ..... 235

步骤1: 做好仓库储备/步骤2: 进行商品储存ABC分析/步骤3: 实  
施入库控制/步骤4: 实施库存控制

关键流程2 仓库布局规划流程 ..... 240

步骤1: 布置计划/步骤2: 拣货区规划/步骤3: 包装区规划/步骤  
4: 仓储区规划

关键流程3 货仓作业实施流程 ..... 243

步骤1: 储备与拣选仓库物品/步骤2: 存货控制/步骤3: 补货/步  
骤4: 物品养护/步骤5: 结账和存货

关键流程4 库存控制管理流程 ..... 247

步骤1: 做好商品分类分级工作/步骤2: 确定订购批量和订购时  
点/步骤3: 对物品货位进行跟踪管理/步骤4: 做好定期盘点和循  
环盘点

关键流程5 仓库货物收发控制流程 ..... 250

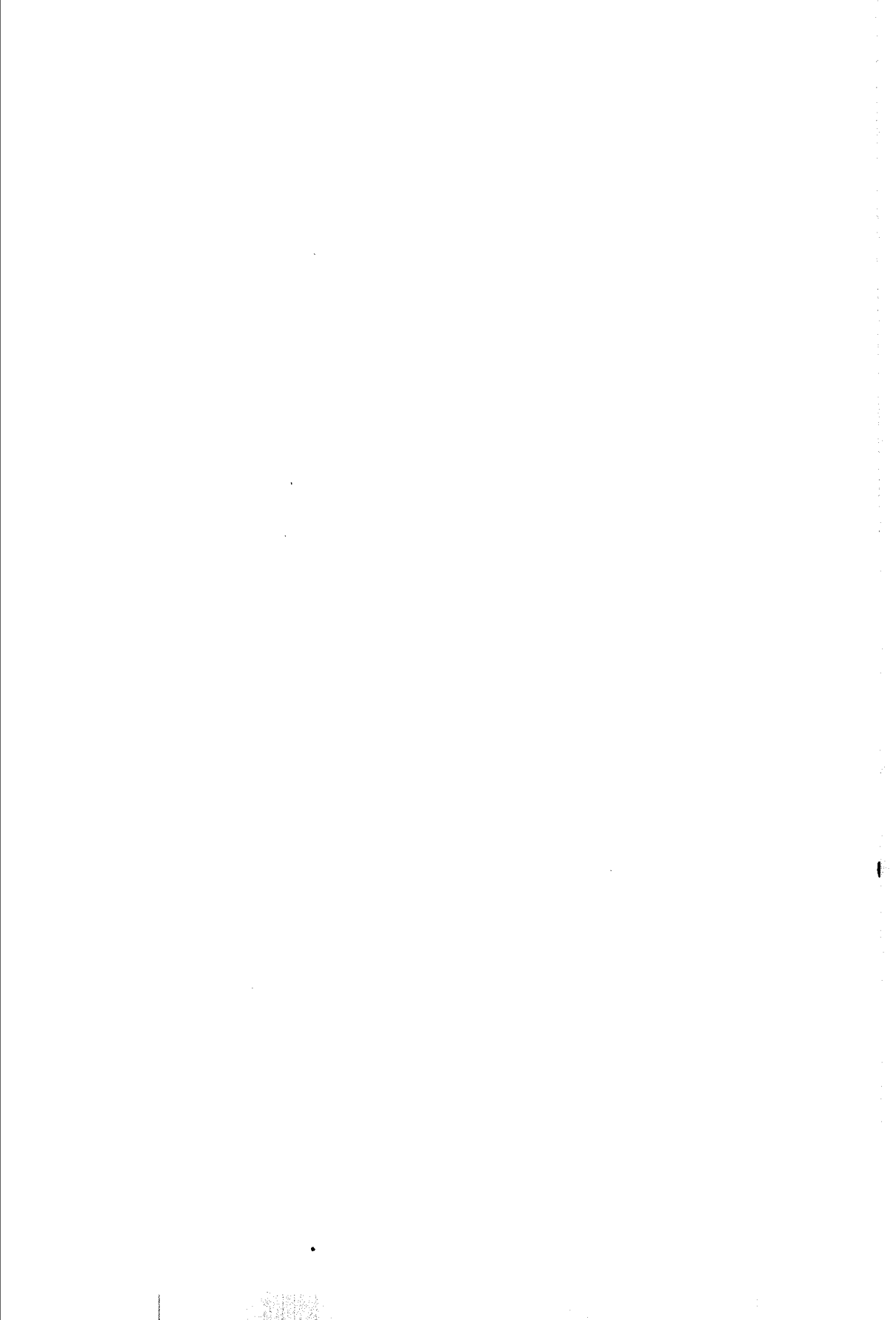
步骤1: 查验货物/步骤2: 存货/步骤3: 发货/步骤4: 出、入库  
控制/步骤5: 发运货物/步骤6: 采用存货价值流记录控制系统

支持性文件 ..... 254

支持性文件1：仓库管理制度/支持性文件2：储存管理办法/支持性文件3：仓库盘点规定/支持性文件4：仓库物资管理制度/支持性文件5：材料入库日报表/支持性文件6：成品库存日报表/支持性文件7：盘点盈亏表/支持性文件8：半成品库存日报表/支持性文件9：呆料库存月报表/支持性文件10：材料库存日报表/支持性文件11：收发记录表/支持性文件12：库存品记录表

# 第一章

## 物流系统构建流程



## 关键流程1 物流配送中心设计流程

### 流程解析

配送中心的规划设计流程，可以分成三个阶段，即计划准备阶段、系统规划设计阶段、方案评估阶段。

#### ❖ 步骤1 计划准备

##### ◎ 制定规划目标

必须明确制定配送中心未来的功能与营运目标，以利于资料的收集与后续规划需要。营运目标应该包括：

- ◆ 新营运方式的制定：如新增营运项目、扩大服务的地理范围、缩短补货时间，新的营运指标应该根据企业新的营运策略制定。
- ◆ 计划预期时间表：包括配送中心何时开始正式运作，计划应适时排定，将来规划时应遵照日程逐步进行。
- ◆ 计划预定的投资预算：这在每个计划中都是非常重要的因素，规划设计时，必须在可应用的投资预算内完成。
- ◆ 最大营运量：配送中心每日的最大吞吐量、最大存放量，必须作为设计配送中心的基准。
- ◆ 人力运用策略：未来配送中心成立时，各部门所需的人员数，以评定用人成本，并评估自动化的程度，以决定未来的作业方式。
- ◆ 使用年限：根据预定使用年限可以选用适当的建筑材料，并计

算出每年的折旧等。

### ◎ 收集基本资料

收集资料的目的在于把握现状，根据目前掌握的资料，认识企业现有的物流状况。需要收集的信息包括：物流网络、信息网络、物流设备、人力资源、作业成本、投资效率、物流量、作业流程与前置时间的资料。其中物流网络资料是指与配送中心有关的物流网点及服务区域、服务水准有关的资料。

### ◎ 基本资料分析

基本资料分析包括现状分析和与同行业比较分析。目的在于分析物流系统现状，发现问题。主要的分析有下面几点：

- ◆ 与商品品质有关的分析。
- ◆ 交货的快速性分析。
- ◆ 手续的简便性分析。
- ◆ 与同行实体条件的比较。
- ◆ 与同行软件的比较。
- ◆ 与同行企业形象的比较。

## ❖ 步骤2 系统规划设计

### ◎ 规划条件设定

经过对现状问题的分析及与同业的比较后，原有物流系统的弱点已经充分掌握，新的配送中心的规划条件就可以设定了。一般新的配送中心的规划，分为以下几点：

- ◆ 增加营运能量，能量的扩充不一定是全面增加设备或空间，其主要目的是解决瓶颈现象。
- ◆ 提升服务水准，这需要软、硬件人员的全面配合，也需要整个物流系统的变更与整合。



✦ 为了解决人力缺乏, 就积极进行合理化、省力化, 或设备自动化、电脑化。

✦ 为了应付多品种、小批量、多频率的物流环境, 应规划设置弹性化、智能型的物流系统。

✦ 配合企业的营运策略, 扩增配送中心的功能, 或增建配送中心。

### ◎ 地点选择限制条件

✦ 位置选择。配送中心的选址是物流经理经常面临的问题。由于企业规模的扩大, 以及对成本控制的要求, 配送中心不仅仅是一个储存、配送商品的单纯意义上的建筑物, 它在物流系统的成本—服务平衡的关系中, 起着重要的作用。因此, 选址分析的重要性也大大增加了。

选址决策的中心问题主要集中在配送中心的数目和位置上。典型的问题有: 连锁企业应该使用几个配送中心? 位置定在哪里? 每个配送中心服务哪些市场? 在每个配送中心主要配送哪些商品? 配送中心的规模如何? 这些问题都要进行综合分析。

进行选址的方法主要是利用解析法, 用解析法对单一配送中心进行选址的方法就是用坐标和费用函数求出的由配送中心至顾客之间配送费用最小地点的方法。

设有  $n$  个用户, 分布在不同的坐标点  $(x, y)$  上, 现假设配送中心设置在坐标点  $(x_0, y_0)$  处, 如图所示:

