



中国烟草
CHINA TOBACCO

FUJIANSHENGDI SHIJIYANCAOGONGSI

福建省地市级烟草公司 现代物流运行规范

中国烟草总公司福建省公司 编著

海潮摄影艺术出版社

福建省地市级烟草公司 现代物流运行规范

中国烟草总公司福建省公司 编著

海潮摄影艺术出版社

图书在版编目 (C I P) 数据

福建省地市级烟草公司现代物流运行规范 / 中国烟草总公司福建省公司编著. —福州: 海潮摄影艺术出版社, 2009. 5

ISBN 978-7-80691-510-3

I. 福… II. 中… III. 烟草工业—物流—物资管理—规范—福建省 IV. F426. 89-65

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 075853 号

责任编辑: 柳闽南

福建省地市级烟草公司现代物流运行规范

编 著: 中国烟草总公司福建省公司

出版发行: 海潮摄影艺术出版社

地 址: 福州市东水路 76 号出版中心 12 层

网 址: www.hcsy.net.cn

邮 编: 350001

印 刷: 福州市超辉印刷有限公司

开 本: 787 毫米× 1092 毫米 1/16

印 张: 13. 75

字 数: 310 千

版 次: 2009 年 5 月第 1 版

印 次: 2009 年 5 月第 1 次印刷

印 数: 1-1000 册

书 号: ISBN 978-7-80691-510-3

定 价: 35.00 元

《福建省地市级烟草公司现代物流运行规范》

编 委 会 成 员

主 编:杨培森

副 主 编:揭柏林

编委成员:林师训、林维新、林 芊、林建红、赖旺才、詹小强

臧世涛、金向阳、汤良盛、陈是建、赖礼峰、林亚头

郑新强、张放鸣、李建春

编 辑:

第一篇 总 论:黄永辉、叶明亮、黄其升、吴 文、黄建平

第二篇 运营篇:张智清、缪 颖、林庆昌、陈清吉、邱涛华

第三篇 管理篇:张宏永、陈登彬、连丽霞、陈初芬、何 琴、张 洵

第四篇 展望篇:左丹娟、吴 锐、叶进达、刘 丹

附 录 部 分:叶明亮、黄建平、王 冰、肖 威

本书由黄永辉、叶明亮、黄建平负责最后的统稿校正工作,福州大学八方物流学院的刘丹、方臻、阳成虎对本书理论编写及流程梳理给予了具体的指导和帮助,我们在此一并致谢。

前 言

随着经济全球化发展和我国日益融入世界贸易组织(WTO)体系,现代物流作为一种先进的组织方式和管理技术,被广泛认为是企业在降低物资消耗,提高劳动生产率以外的重要的利润源泉,在国民经济和社会发展中发挥着重要作用。当前,中国烟草销售网络建设正处在重要的发展阶段,烟草物流系统作为烟草销售网络的一个重要组成部分,正日益发挥着积极的作用。现代物流以专业化分工再造卷烟销售业务流程,从而节约成本、提高效率,成为烟草企业的“第三利润源泉”;同时,现代物流以崭新的理念,先进的技术,优化烟草产业供应链,促使烟草流通业态发生深刻的变化,加快推进烟草行业现代流通体系的建立。在经济全球化、竞争国际化、社会需求多样化的背景下,烟草行业现代物流系统建设正朝着规模化、标准化、专业化、信息化的方向发展,明确发展定位,转变发展方式,从而提高烟草行业的整体竞争力。

现代物流的理念是针对不同客户的需求“量体裁衣”,提供个性化的专业服务,或者根据客户的需求提供“一体化”的全面服务,做到“物畅其流”。福建省烟草公司以国家局的“合理规划、统一标准、经济实用、综合配套”为指导方针,以行业物流体系建设规范为基础,按照“全面规划、合理布局、整合资源、优化线路、统一标准、规范流程、降低成本、提高效率”的原则和构建“专卖体制下以地市级烟草公司为主体、工商协同的优质、高效、低成本的卷烟现代物流体系”的总体要求,以供应链管理思想为依托,以网络信息技术为支撑,以低成本、高效率、优质服务为目标,打造工商物流一体化运作、专业化分工、标准化管理的现代物流体系,实现烟草商业公司和物流公司经营效益最大化。

如何开展烟草行业现代物流建设,成了当前行业网建的一项重点课题。福建省烟草公司为构建以地市级烟草公司为经营主体的现代物流体系,培育充满生机和活力的营销体系,使物流公司运作的业务流程、工作要求、管理标准等有章可循,更好地指导行业物流建设,在省局领导的高度重视和指导下,从全省物流发展出发,从流程体系建设、管理信息平台建设、管理制度体系建设等方面着手,组织编纂了《福建省地市级烟草公司现代物流运行规范》(以下简称《规范》),对烟草商业现代物流建设进行全方位诠释。

《规范》以地市级烟草物流公司为运营主体,全面阐述了物流公司的运营管理、人力资源管理、资产管理、财务管理、信息管理、常用物流标准等,同时还涉及了对两烟一体化、工商协同、第三方物流、业务拓展等内容,为物流公司科学化、规范化运作和管理提供依据。各地市级物流公司可根据自身的特点进行有选择地参照,并根据公司的实际情况,有针对性地进行制度和流程的进一步设计和细化,以利于公司的可持续发展。

本书在编写过程中得到福州大学的具体指导和帮助,对此表示衷心感谢。由于编者水平有限和时间仓促,缺点和错误在所难免,敬请读者批评指正。

目 录

第一篇 总 论	(1)
第一章 总 则	(1)
1.1 目标	(1)
1.2 指导思想	(1)
1.3 适用范围	(1)
1.4 物流运行的指导原则	(1)
1.5 烟草行业供应链	(2)
1.6 物流公司综合业务流程	(3)
1.7 物流公司的组织结构设置	(4)
第二篇 运营篇	(5)
第二章 物流运作综合业务	(7)
2.1 物流运作综合业务流程	(7)
第三章 仓储作业	(9)
3.1 仓储作业综合业务流程	(9)
3.2 入库业务流程	(11)
3.3 在库管理业务流程	(13)
3.4 出库业务流程	(19)
3.5 退货及残损烟管理	(21)
3.6 仓库存储管理	(21)
3.7 库存控制	(21)
3.8 库存管理 - ABC 分类法	(24)
3.9 仓储规划	(25)
第四章 配货作业	(32)
4.1 配货作业综合业务流程	(32)
4.2 订单处理业务流程	(34)

4.3	分拣作业业务流程	(36)
4.4	分拣作业要求	(38)
4.5	分拣包装物分析	(38)
4.6	EIQ 分析	(41)
案例:电子标签分拣机货格品种设置规划		(49)
第五章 送货作业		(56)
5.1	送货作业综合业务流程	(56)
5.2	送货到户及代收货款业务流程	(59)
5.3	退(换)货处理业务流程	(61)
5.4	中转送货交接业务流程	(65)
5.5	送货作业要求	(68)
5.6	线路优化	(70)
5.7	特殊送货方式与服务理念	(72)
5.8	案例:快乐送货	(73)
第六章 6S 管理		(79)
6.1	6S 管理定义	(79)
6.2	6S 推行步骤	(81)
6.3	6S 推行主要方法	(83)
第七章 安全管理		(87)
7.1	安全管理的定义	(87)
7.2	安全管理的组织	(87)
7.3	安全管理的内容	(87)
7.4	事故管理	(92)
7.5	附件:物流安全应急预案	(92)
第八章 物流增值服务		(98)
8.1	信息服务	(98)
8.2	促销品发放	(98)
8.3	约定交货服务	(99)
8.4	二次送达服务	(99)
8.5	应急补货服务	(99)
8.6	退(换)货服务	(100)
8.7	代收货款服务	(100)

8.8 库存分析服务	(100)
8.9 货物跟踪服务	(100)
第三篇 管理篇	(102)
第九章 人力资源管理	(104)
9.1 员工能力模型	(104)
9.2 员工绩效考核	(106)
第十章 财务管理	(112)
10.1 物流服务项目收费	(112)
10.2 代收货款	(114)
10.3 费用管理	(117)
附件1:物流费用核算科目明细	(123)
附件2:福建省商业企业卷烟物流费用明细表	(125)
第十一章 资产管理	(129)
11.1 资产管理的内容	(129)
11.2 物流资产的控制	(130)
11.3 物流车辆管理	(138)
11.4 物流设备的维护与保养	(139)
第十二章 信息管理	(142)
12.1 物流信息系统总体框架	(142)
12.2 核心模块的功能描述	(143)
12.3 物流信息系统的技术概况	(148)
12.4 系统未来的扩展方向	(150)
第四篇 展望篇	(151)
第十三章 “两烟”一体化	(152)
13.1 “两烟”一体物流公司组织架构	(152)
13.2 “两烟”物流整合运作对比	(155)
13.3 “两烟”物流整合的优势	(157)
第十四章 工商协同	(158)
14.1 工商共同管理库存	(158)
14.2 供应商管理库存	(161)
14.3 工商同城仓储	(162)

第十五章 业务拓展	(164)
15.1 分销物流服务	(164)
15.2 仓储服务	(165)
15.3 运输服务	(169)
15.4 以品牌代理方式提供商贸物流服务	(170)
15.5 以经销方式提供商贸物流服务	(170)
15.6 其他可选的多元化服务	(171)
15.7 合同案例	(172)
第十六章 第三方物流	(182)
16.1 第三方物流的定义	(182)
16.2 第三方物流的价值	(182)
16.3 第三方物流的运作模式	(184)
16.4 第三方物流企业应具备的条件	(187)
16.5 第三方物流项目的开发步骤	(188)
附录1 中华人民共和国国家标准《物流术语》(部分) - GB	(190)
附录2 烟草行业物流标准体系表	(199)
附录3 卷烟物流配送中心分类标准	(200)
附录4 卷烟物流配送中心建设程序标准	(200)
附录5 物流设备选型标准	(200)
附录6 物流作业标准	(209)

第一篇 总 论

第一章 总 则

1.1 目 标

《规范》根本目标是确立烟草物流在卷烟营销网络中的地位,明确物流公司的定位,规范公司的运营管理,统一公司运作和管理标准,构建专卖体制下独立运作的有效率、有效益的现代物流运营体系,实现各地市级烟草物流企业的同基点运作,促进物流公司业务运营、资产管理、客户服务、队伍建设、成本控制等整体运作水平的全面提升,从而提高客户满意度,增强公司市场竞争力。

1.2 指导思想

- (1)坚持和完善烟草专卖制度,维护国家利益和消费者利益;
- (2)坚持市场化取向的改革,不断提高公司化运作水平和信息化建设水平;
- (3)坚持以客户服务为中心,实现供应链各环节的共生多赢,以客户价值最大化驱动企业价值最大化;
- (4)坚持“合理规划、统一标准、经济实用、综合配套”的指导方针,实现物流公司运营效益最大化。

1.3 适用范围

本规范为指导性标准,适用于具有法人资格的地市级烟草物流有限责任公司(以下简称物流公司)。

本规范规定了物流公司的业务流程及管理服务等内容,明确了物流公司的业务运作、管理职责及相关标准等。

1.4 物流运行的指导原则

(1)全面规划,合理布局:以卷烟配送为重点,统筹考虑工商物流发展需要,对全省各地市配送中心、配送分中心、中转站等物流节点的地理位置、规模、辐射范围、自动化程度等进行科学规划、合理布局。

(2)整合资源,优化线路:推动工商物流协调发展,探索“两烟”物流一体化建设,推进跨地市级行政区划和跨县级行政区划配送,不断优化送货线路。

(3)统一标准,规范流程:根据国家与行业的要求,不断制订和完善行业物流标准;根据物流大环境的发展,不断提高标准的执行力度,实现各环节的无缝对接,提高物流整体运作水平。

(4)降低成本,提高效率:通过理顺组织结构、完善业务模式、优化业务流程、细化物流成本,提高管理水平,打造优质、高效、低成本的现代物流体系。

1.5 烟草行业供应链

供应链是围绕核心企业,通过对物流、信息流、资金流的控制,从采购原材料开始,制成中间产品以及最终产品,最后由销售网络把产品送到消费者手中,将供应商、制造商、批发商、零售商直到最终用户连成一个整体的功能网链结构模式。烟草行业供应链由烟叶生产者、烟叶购销商、复烤加工企业、卷烟生产企业、卷烟批发商、卷烟零售商直至消费者组成。其示意图见图 1-1。

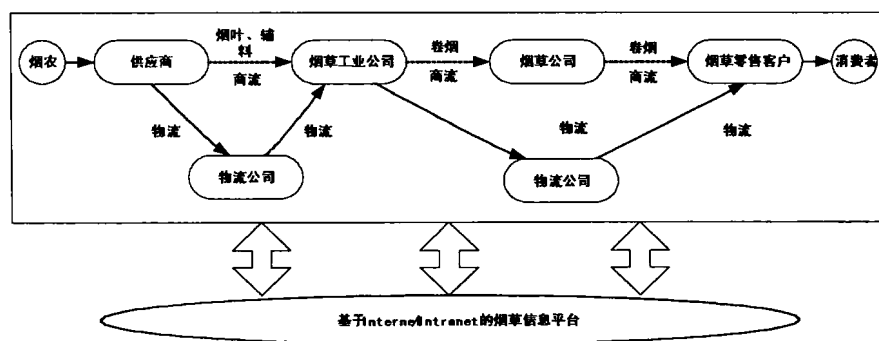


图 1-1 烟草行业供应链示意图

烟草行业供应链是一个网链结构,烟草公司、烟草工业公司、物流公司、零售客户等都是供应链中的节点。整个烟草行业供应链是以物流为基础,同时伴随着信息流和资金流,这些流在供应链中上下流动,有效协调这“四流”,是供应链运作和管理的最高目标。

供应链管理的基本思想是把供应链看成一个完整的运作过程并对其进行集成管理,避免或减少各环节之间的延误和浪费,在更短的时间内,以更少的总成本实现增值。因此,烟草行业供应链管理就是要求烟草公司、烟草工业公司和物流公司以及零售客户等节点企业之间必须从系统、集成化、协同的思想出发,站在最终消费者的角度,通过企业间协同合作、相互信任、信息共享、信息实时交换来减少重复劳动和浪费,减少不必要的业务环节,使消费者得到最大的利益,从而提高整个烟草行业供应链的整体竞争优势和增加共同利益,达到各节点企业的“共赢”目标。

要有效实现供应链管理,供应链中的节点企业必须由相互竞争转向战略协作,建立长期的战略合作伙伴关系,提高对客户与市场需求的快速反应能力;必须打破各企业内部部门之间的功能界限,实现企业内和企业间业务流程的无缝对接,最后实现整个供应链业务流程的集成化;必须广泛应用现代信息与网络技术,做到信息共享,使信息得到充分利用,有效降低供应链的总成本,提高服务水平;必须综合应用准时制管理(JIT),快速反应(QR),有效客户反应

(ECR)等先进的管理思想和技术方法,优化配置整个供应链的资源,从而让供应链的最终客户得到优良的产品和服务,同时各个节点企业也获得最大的效益。

物流是供应链的重要组成部分,是为了满足顾客需要而对物品、服务及相关信息从产出地到消费地的有效率、有效益的正向和反向流动及储存进行的计划、实施和控制过程。物流公司在供应链中承担了烟叶、烟用物资、卷烟的物流业务运作和组织管理工作。这就要求各地市烟草物流公司必须导入现代物流理念,选择最佳的物流管理模式,构建敏捷高效的物流业务流程,提高信息跟踪能力,加强与物流客户的合作和协调,通过灵活多样的物流服务,提高客户的满意度和忠诚度,使整个供应链上的物流运作能够准确响应各种需求,真正体现出物流是“第三利润源泉”。

福建省大部分地市属于卷烟纯销区,只有三明、南平、龙岩既是销区又是烟叶产区,所以,本规范所设计的物流业务流程和管理内容主要针对卷烟销售过程中的物流运作和管理,烟叶和烟用物资的物流业务仅在本规范的“第十四章两烟一体化”中做简要介绍。

1.6 物流公司综合业务流程

流程图图例见图 1-2。

物流公司综合业务流程图见图 1-3。

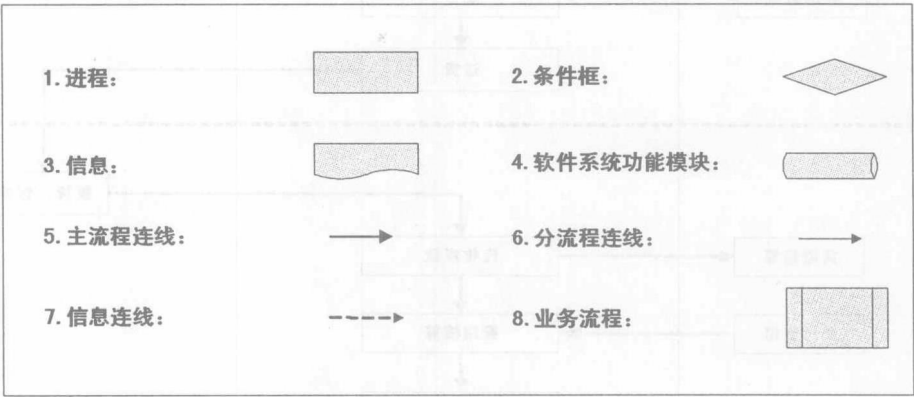


图 1-2 流程图图例

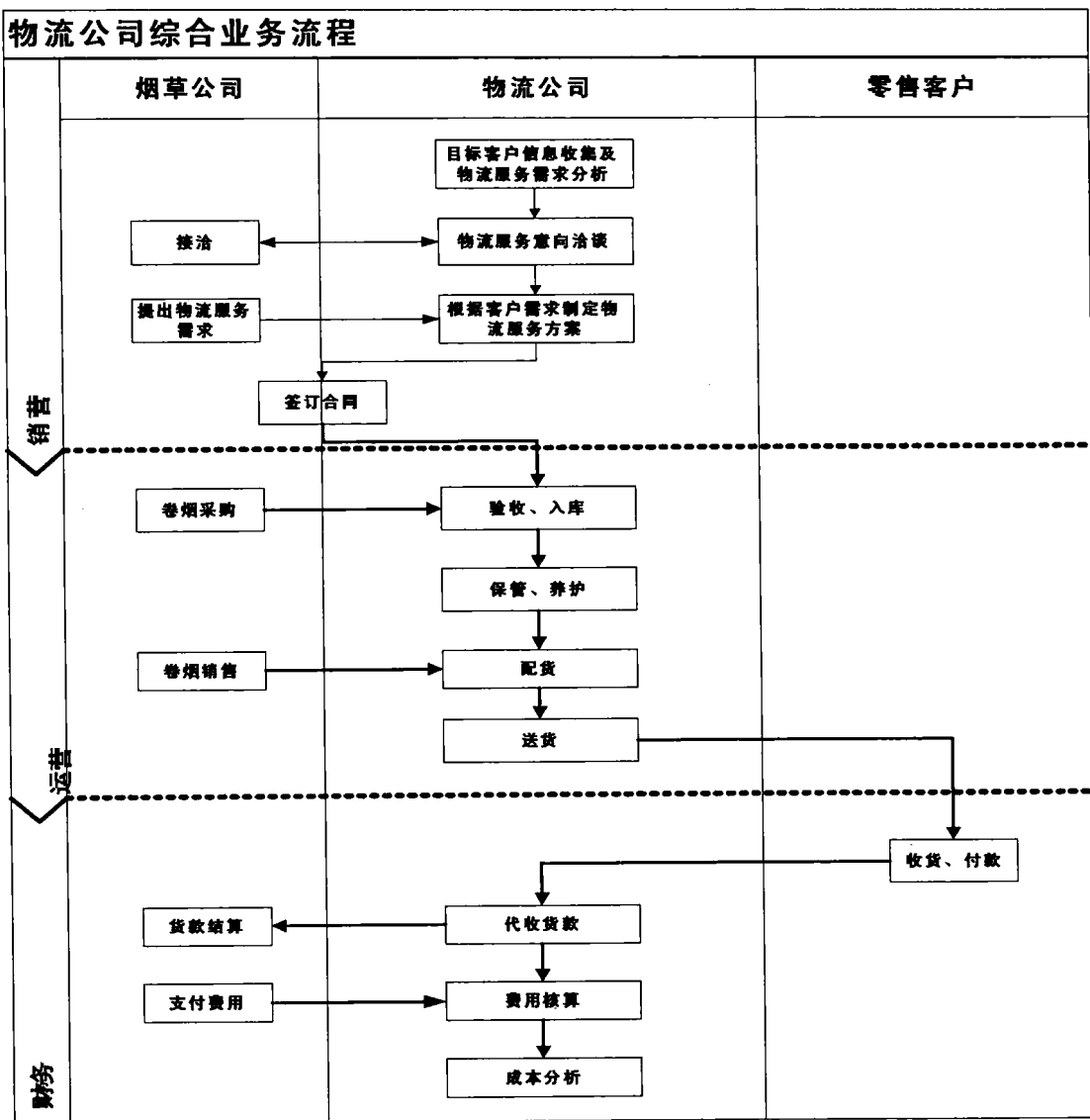


图 1-3 物流公司综合业务流程图

1.7 物流公司组织结构设置

物流公司的组织结构设置(如:部门设置、关键岗位设置)、部门职责定位以及人力资源管理关系按照省局人劳处下发的规范文件贯彻执行。

第二篇 运营篇

企业运行有三大基本职能,即运营、财务和营销。运营职能是由与生产经营产品或提供服务直接相关的所有活动组成的,是企业组织运行的核心。烟草物流公司的运营职能主要体现在通过入库验收、储存养护、分拣配送、盘点作业、账务核算及信息处理等活动,实现对商品及时准确的传递服务,实现商品对客户的时间效应和空间效应,提高客户的满意度。因此,必须搞好企业运营活动,提高企业运行效率,降低运营成本,使企业能够以最小的投入,为社会提供最优的物流服务,实现最好的经济效益。

(一)运营管理的內容

运营管理就是对企业生产或服务等活动进行计划、组织和控制的总称。它包括运营系统设计与运行管理两个方面。

运营系统设计具体包括(1)企业提供的产品或服务的设计;(2)长期运营能力的设计;(3)流程的选择;(4)部门、设备、工作流程及仓库的最佳配置;(5)设施(仓库、物流配送中心等)的最佳选址;(6)工作系统设计。

运营系统运行管理具体包括(1)综合运营计划;(2)物料需求计划;(3)作业计划与控制;(4)库存管理;(5)质量控制与管理;(6)物料管理;(7)设备维修管理;(8)项目管理。

物流公司的运营管理就是对公司提供物流服务过程中的各项经营活动进行计划、组织和控制。同样也包括运营系统的设计和运行管理两个部分。本规范的运营篇主要涉及物流公司的运行管理部分,具体包括物流公司运营系统运行中的仓储业务、配货业务和送货业务三个方面的计划、组织和控制等日常管理工作。

(二)合理组织企业运营过程的特点

1. 连续性

按照零库存管理的思想,产品始终处于被加工或运送的状态是最理想的状态。生产经营过程的停顿和等待产生了库存,这是一种浪费。物流公司的运营过程要保持连续性,尽可能加快库存商品的流转速度,节约仓储面积,提高物流设施的利用率。

2. 平行性

物流公司的运营过程中多道工序平行作业,既可满足物流运作的连续性要求,又可提高劳动生产率和设备利用率,从而提高企业的运营能力。

3. 均衡性

均衡性要求在相等的时间内完成大体相等的工作量,避免时松时紧的现象。物流运作不均衡的后果是:松时人员设备闲置、生产能力浪费、劳动纪律松弛;紧时加班加点进行物流活

动,容易忽视作业质量,工人疲劳,还容易引起设备过度磨损,导致安全事故和其他事故的增加,停产多,也难以完成任务,造成恶性循环。

4. 比例性

物流公司的运营过程中各环节的运营能力要保持一定比例,否则企业的物流运作能力将被能力最低的瓶颈环节所制约,其他环节的能力即使有剩余也得不到充分利用。

5. 柔性

客户需求的多样化,促使物流公司必须不断创新服务模式以适应社会的需求。需求是多变的、不均衡的,而人员设备则是相对稳定的,运营系统必须具有柔性,即同一组设备和员工具有完成不同物流服务的生产能力,才能保持较高的灵活性,保持良好的经济效益。

(三)运营管理的目标

物流公司运营管理追求的最终目标是高效、灵活、准时、清洁地提供高质量的物流服务,以满足客户的需要。高效就是以较少的生产要素投入获得较多的产出。灵活就是快速适应市场变化,提供不同的物流服务满足多样化的客户需求。准时就是在客户需要的时间、需要的地点、按照客户需要的数量、为客户提供完美的产品或服务。清洁是指在提供物流服务过程中,确保环境污染最少。

第二章 物流运作综合业务

2.1 物流运作综合业务流程

2.1.1 目的

围绕“优质、高效、低成本”的目标,明确各部门业务流程和关键作业要求,确定各业务环节的衔接点,实现快速、准确、安全响应客户的需求。

2.1.2 物流运作综合业务流程图

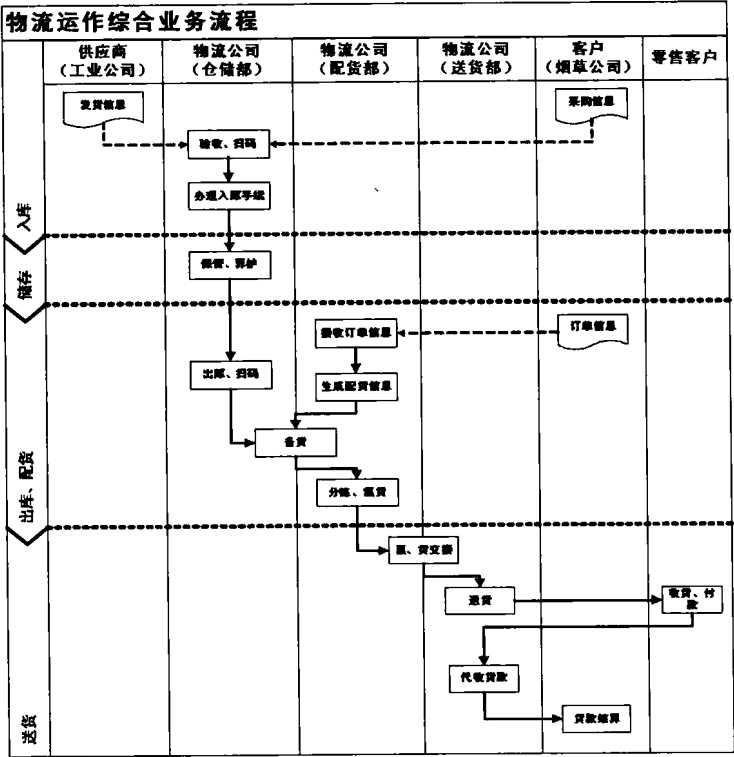


图 2-1 物流运作综合业务流程图