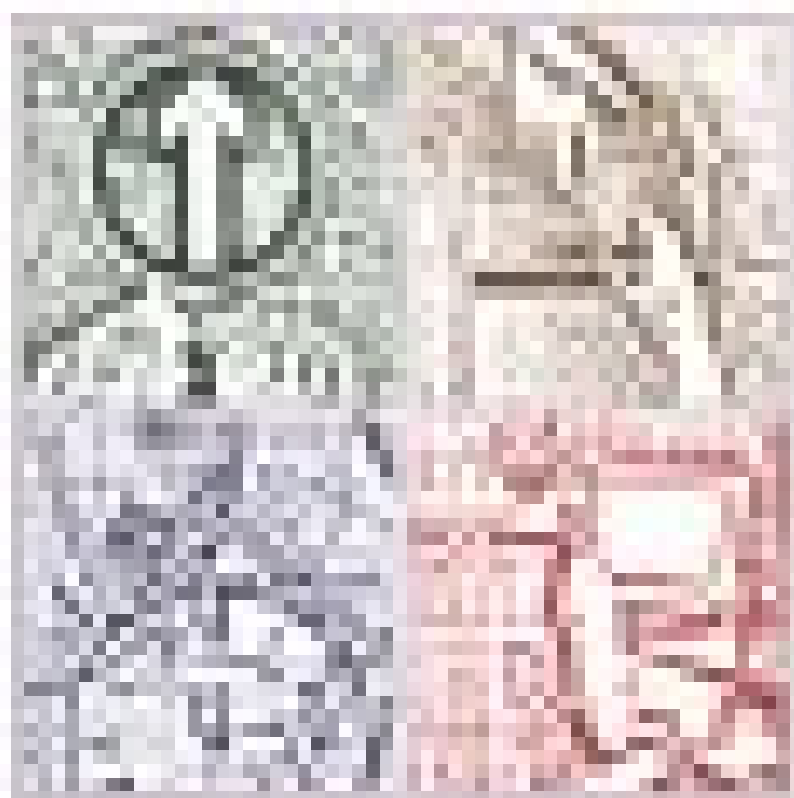


中国物流发展报告编委会编

物流管理 流程设计 的工作标准

中国物流发展报告编委会编



中国物流发展报告编委会编

目 录

第1章 流程与流程图的绘制	1
1.1 流程与流程再造	2
1.1.1 什么是流程	2
1.1.2 企业流程再造	2
1.1.3 企业流程设计的基础	3
1.1.4 流程管理对企业的意义	3
1.2 流程图的绘制	4
1.2.1 流程图绘制前的准备工作	4
1.2.2 流程图绘制的原则	6
1.2.3 流程图的绘制方法	7
1.2.4 流程图的管理与实施	8
第2章 物流战略与管理	9
2.1 战略管理工作流程与工作标准	10
2.1.1 物流战略分析管理工作流程与工作标准	10
2.1.2 物流服务战略制定工作流程与工作标准	13
2.1.3 物流系统规划工作流程与工作标准	16
2.2 物流计划管理工作流程与工作标准	19
2.2.1 物流计划体系工作流程与工作标准	19
2.2.2 物流计划制定工作流程与工作标准	22
第3章 采购管理	26
3.1 采购预算和成本管理工作流程与工作标准	27
3.1.1 采购计划和预算管理工作流程与工作标准	27
3.1.2 采购预算管理工作流程与工作标准	31
3.1.3 采购成本核算工作流程与工作标准	34
3.1.4 采购成本控制工作流程与工作标准	36
3.2 采购认证、采购绩效和招标采购管理工作流程 与工作标准	40



3.2.1	采购认证管理 workflows 与 工作标准	40
3.2.2	采购绩效管理 workflows 与 工作标准	43
3.2.3	采购招标 workflows 与 工作标准	46
第4章 物流运输与配送管理		49
4.1	运输管理 workflows 与 工作标准	50
4.1.1	运输管理 workflows 与 工作标准	50
4.1.2	商品发运 workflows 与 工作标准	53
4.1.3	商品中转 workflows 与 工作标准	56
4.1.4	水路运输作业 workflows 与 工作标准	59
4.1.5	装卸搬运管理 workflows 与 工作标准	62
4.2	配送中心管理 workflows 与 工作标准	65
4.2.1	配送中心筹划准备 workflows 与 工作标准	65
4.2.2	配送中心选址 workflows 与 工作标准	69
4.2.3	配送中心 workflows 与 工作标准	72
4.2.4	不带仓库的配送中心 workflows 与 工作标准	76
4.2.5	批量转换型配送中心 workflows 与 工作标准	79
4.2.6	送货 workflows 与 工作标准	82
4.2.7	补货 workflows 与 工作标准	85
4.2.8	退货 workflows 与 工作标准	87
第5章 物流仓储、保管、库存、包装管理		90
5.1	仓储管理 workflows 与 工作标准	91
5.1.1	仓储管理 workflows 与 工作标准	91
5.1.2	储位管理 workflows 与 工作标准	94
5.2	保管管理 workflows 与 工作标准	97
5.2.1	入库管理 workflows 与 工作标准	97
5.2.2	出库管理 workflows 与 工作标准	100
5.2.3	仓储保管 workflows 与 工作标准	103
5.2.4	查验 workflows 与 工作标准	106
5.2.5	出货 workflows 与 工作标准	109
5.3	库存管理 workflows 与 工作标准	111



5.3.1	安全库存确定工作流程与工作标准	111
5.3.2	库存服务管理方法选择工作流程与 工作标准	114
5.3.3	盘点工作流程与工作标准	116
5.4	包装管理工作流程与工作标准	120
5.4.1	包装设计工作流程与工作标准	120
5.4.2	包装质量检验工作流程与工作标准	124
5.4.3	包装费用管理工作流程与工作标准	127
第6章 物流服务产品、定价、营销与客户管理		130
6.1	物流服务产品与定价工作流程与工作标准	131
6.1.1	物流服务产品管理工作流程与工作标准	131
6.1.2	物流服务定价管理工作流程与工作标准	133
6.2	物流服务营销管理工作流程与工作标准	135
6.2.1	物流服务调研工作流程与工作标准	135
6.2.2	物流服务需求预测工作流程与工作标准	137
6.2.3	物流服务目标市场选择工作流程与 工作标准	140
6.2.4	物流服务营销工作流程与工作标准	142
6.3	物流服务客户管理工作流程与工作标准	145
6.3.1	物流客户信息管理工作流程与工作标准	145
6.3.2	物流客户开发工作流程与工作标准	148
6.3.3	订单服务工作流程与工作标准	151
6.3.4	订单处理工作流程与工作标准	155
第7章 物流服务质量、绩效与成本管理		159
7.1	物流服务质量管理工作流程与工作标准	160
7.1.1	物流服务质量管理体系认证工作流程与 工作标准	160
7.1.2	物流服务质量改进工作流程与工作标准	164
7.2	物流绩效管理工作流程与工作标准	167



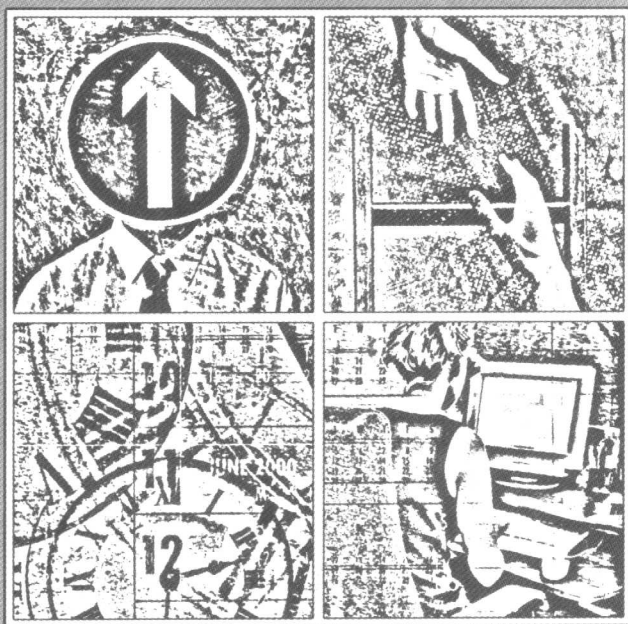
7.2.1	物流绩效评价体系设计工作流程与 工作标准	167
7.2.2	物流服务绩效评价工作流程与工作标准	170
7.3	物流服务成本管理工作流程与工作标准	173
7.3.1	物流成本核算工作流程与工作标准	173
7.3.2	物流成本控制工作流程与工作标准	175
第8章 服务组织与合同管理		177
8.1	物流服务组织管理工作流程与 工作标准	178
8.1.1	物流服务组织设计工作流程与工作标准	178
8.1.2	物流服务内部沟通工作流程与 工作标准	181
8.1.3	物流服务管理工作流程与工作标准	184
8.2	合同管理工作流程与工作标准	188
8.2.1	物流合同签订管理工作流程与工作标准	188
8.2.2	物流合同纠纷处理工作流程与工作标准	192
第9章 物流网络与信息系统管理流程		195
9.1	物流网络管理工作流程与工作标准	196
9.1.1	物流网络规划工作流程与工作标准	196
9.1.2	物流网络结构设计工作流程与工作标准	199
9.2	物流信息系统管理工作流程与工作标准	203
9.2.1	物流信息系统规划工作流程与工作标准	203
9.2.2	物流信息系统设计工作流程与工作标准	206
9.2.3	物流信息系统开发工作流程与工作标准	209
9.2.4	物流信息系统实施工作流程与工作标准	212
9.2.5	物流信息系统管理工作流程与工作标准	216
第10章 国际物流管理流程		221
10.1	国际物流系统运作和运输保险工作流程与 工作标准	222



10.1.1	国际物流系统运作工作流程与工作标准	222
10.1.2	国际货物运输保险工作流程与工作标准	225
10.2	仓库和报关管理工作流程与工作标准	227
10.2.1	申请和设立保税仓库工作流程与工作标准	227
10.2.2	报关管理工作流程与工作标准	230

第1章

流程与流程图的绘制



标准化 为企业管理提供标准化的流程设计与工作标准
流程化 为企业管理提供规范化的工作程序与量化标准
工具化 为企业管理者提供拿来即用的模板和样表范本
实务化 为企业管理者提供加强执行能力和效率的方案



我们在进行流程设计之前，必须对流程的概念有一个清楚的认识，并在此基础上掌握流程图绘制的方法，才能着手设计适合本企业的流程，并根据企业发展和市场变化情况，及时对流程进行调整、再造。

1.1 流程与流程再造

流程与流程再造的概念自 20 世纪 90 年代传入我国以来，已经越来越多地被广大企业所接受。可是，很多企业在实施流程管理时，由于对流程与流程再造的基本概念不是很清楚，结果导致了管理上的失败。

1.1.1 什么是流程

关于流程，不同的人有不同的说法。有人认为，流程就是程序，其实，“流程”和“程序”是两个互相关联但绝不等同的概念。“程序”可以体现出一项工作中，若干个作业项目哪个在前、哪个在后，即先做什么、后做什么。而流程除了可以体现出先做什么、后做什么之外，还可以表示出每一项具体任务是由谁来做，即甲项工作由谁负责、乙项工作又由谁来负责；如此一来，若干个作业项目或者若干个工作环节，以及它们的责任人和责任人之间的相互工作关系便一目了然地表述出来，而程序则是无法做到这一点的。

我们不妨给流程下这样一个定义：“流程就是为特定的顾客或特定的市场提供特定的产品或特定的服务所精心设计的一系列活动。”

1.1.2 企业流程再造

企业流程再造是 20 世纪 90 年代初期兴起的一种新的管理理念和管理方法，被称为继泰勒的“科学管理”和戴明的“全面质量管理（TQM）”之后的“第三次管理的革命”。

按照企业再造概念的创始者米切尔·汉默（Michael Hammer）和詹姆斯·钱皮（James Champy）所下的定义：“再造（Reengineering），就是对公司的流程、组织结构、文化进行彻底的、急剧地重塑（Redesign），以达到绩效的飞跃。”（《企业再造——经营革命宣言》）

另外一位管理学家说：“再造就是对战略、增值营运流程，以及支撑它们的系统、政策、组织、结构进行快速、彻底、急剧地重塑，以达到工作流程和生产率的最优化。”（《再造手册》）



另外一位管理学家说：“再造就是对战略、增值营运流程以及支撑它们的系统、政策、组织、结构进行快速、彻底、急剧的重塑，以达到工作流程和生产率的最优化。”（《再造手册》）

关于流程再造的定义，这些外国学者自己也觉得语句上罗嗦和绕口，所以那位管理学家自己又说：“如果这样的定义过于冗长，那么我们不妨牢记：‘**再造就是推倒重来！（Starting Over）**’。”

流程再造的意义，不仅仅是对企业的管理与业务流程进行再造，而且是要将以职能为核心的传统企业，改造成以流程为核心的新型企业，这也就是我们所说的企业再造。企业通过不断地变革与创新（广义上这里不仅仅包括流程的再造，还包括企业组织的再造和变革），使原来不断产生暮气的企业，重新焕发青春，并且永远充满朝气、充满生机、充满活力！

1.1.3 企业流程设计的基础

当前，市场竞争越来越激烈，企业要想在激烈的市场竞争中求得生存与发展，取得竞争优势，使企业在激烈竞争的环境下立于不败之地，就必须全面、彻底地了解顾客的需要，最大限度地满足顾客的需要，并且要不断地适应外部环境的变化。而流程与流程再造的目的就在于使企业的内部管理通过流程的规范，不断加以改造，使企业不断适应变化的市场形势。

通常情况下，现代企业面临外部环境的巨大挑战主要来自顾客（Customer）、变化（Change）和竞争（Competition）三个方面。由于这三个英文单词的字头都是C，所以又称为“3C”。企业在设计流程与流程再造时，切记要把握好“3C”的内容。只有这样，所设计或再造的流程才能够适应企业的发展、市场的变化以及顾客的需求。

以上是企业在流程设计与流程再造时的外部基础。就企业内部而言，企业中长期发展战略规划则是流程设计与再造的基础条件。如果企业尚未制定中长期发展战略，则应首先制定出发展战略，再着手进行流程设计与流程再造的工作。否则，所设计出的流程很难适应本企业发展的实际情况。

1.1.4 流程管理对企业的意义

采用流程来管理企业，对企业必将产生积极的影响和重大的意义，具体来说，它有两方面的作用。



1. 提高企业整体竞争力

流程设计与流程再造,是企业提高运营效率和经济效益的重要措施,是企业战胜竞争对手的主要手段,是企业发展战略的重要步骤。

企业通过相应的资源结构调整和人力资源结构调整,对各项业务进行流程化的再造,明确哪项工作应该由哪个部门、哪个人来具体负责,明晰各部门、各职位的责权关系,从而提高企业内部效率和整体效率,增加企业的核心竞争力。

2. 企业形态的转变

长期以来,我国大多企业都实施一种职能式管理的形态;而企业在实施了流程的管理模式后,企业将由以职能为中心的传统形态转变为以流程为中心的新型流程导向型企业,实现企业经营方式和管理方式的根本转变。这一转变,可以使企业在市场变化的同时,根据自身发展战略,及时进行经营管理方式的转变,从而使企业在激烈的市场竞争中,永远掌握变化的主动权,立于不败之地。

我国的社会主义市场经济已经实行多年,与市场日趋完善相对应,市场的竞争也越来越激烈。所以,认识流程的意义,合理地设计企业的流程,已经成为每个企业的必修课。

1.2 流程图的绘制

在了解了流程和流程再造的基本概念,对流程管理的意义有了一定的认识之后,企业的相关部门和人员,必须掌握流程设计的原则、方法,并在企业内部将其全面、彻底地推行下去,流程式管理才会最大限度地发挥作用。

1.2.1 流程图绘制前的准备工作

企业在进行流程设计之前,首先要对企业目前存在的问题进行诊断与分析,找出企业问题的关键所在。对这些企业关键的、亟待解决的问题,需要首先着手建立流程,我们将其称之为“关键流程”。

企业在选择“关键流程”时,主要从以下三个方面着手。

☆ 选择原则之一 绩效的低下性。凡是目前绩效低下,即存在工作效率低、效益低的问题之处,都是流程设计的首要选择对象。

☆ 选择原则之二 地位的重要性。单纯是绩效的低下还不够,单个流程在整个公司管理流程体系中的地位也很重要。也就是说,就有关问题进行了流程设计之后将对整个企业有着重要的影响。

☆ 选择原则之三 落实的可行性。既考虑设计的流程是不是可以很容易地落



实，又考虑流程再造后能否很快见到实效。

综上所述，关键流程是指那些针对企业绩效低下的，但地位又很重要的，落实又可行的流程。具备了这些条件才应该是企业的关键流程。那么，企业如何寻找到自己的“关键流程”呢？以下介绍几种方法，供企业有关部门和人员参考。

1. 需求程度和准备程度分析图

我们把需要鉴别的流程按照其需求程度和准备程度做成一个分析图。以需求程度为纵坐标，以准备程度为横坐标（如图 1-1 所示）。

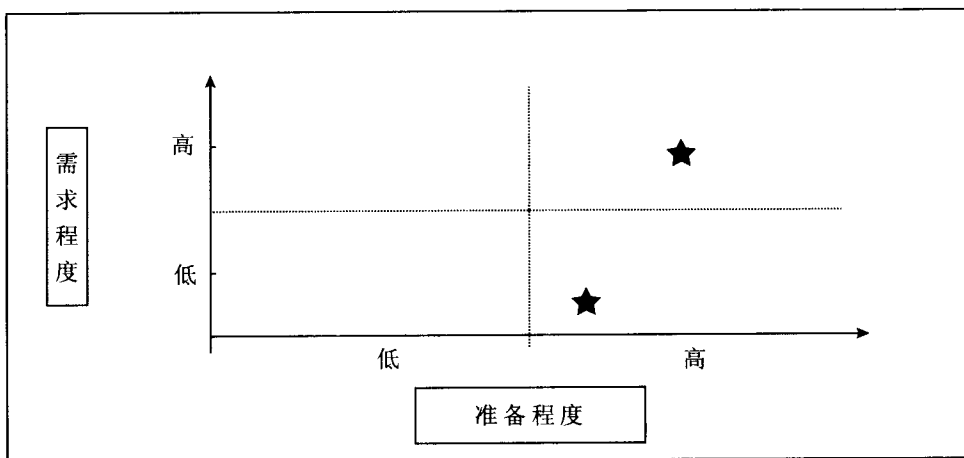


图 1-1 需求程度和准备程度分析图

位于右上角的五角星因其需求程度和准备程度都很高，应该考虑先进行流程设计，而位于左下角的五角星由于其需求程度和准备程度都很低，应该说目前进行流程设计时机还不很成熟。

2. 绩效表现——重要性矩阵

绩效表现——重要性矩阵的原理同需求程度和准备程度分析图基本相近，它是以绩效表现和重要性作为纵、横坐标。所不同的是绩效表现低的和重要性程度高的才应是首选的再造流程（如图 1-2 所示）。

右下角的五角星重要性高、绩效表现低，应该是流程设计的首选。而左上角的五角星重要性低，绩效表现却很高，目前不急于进行流程设计。

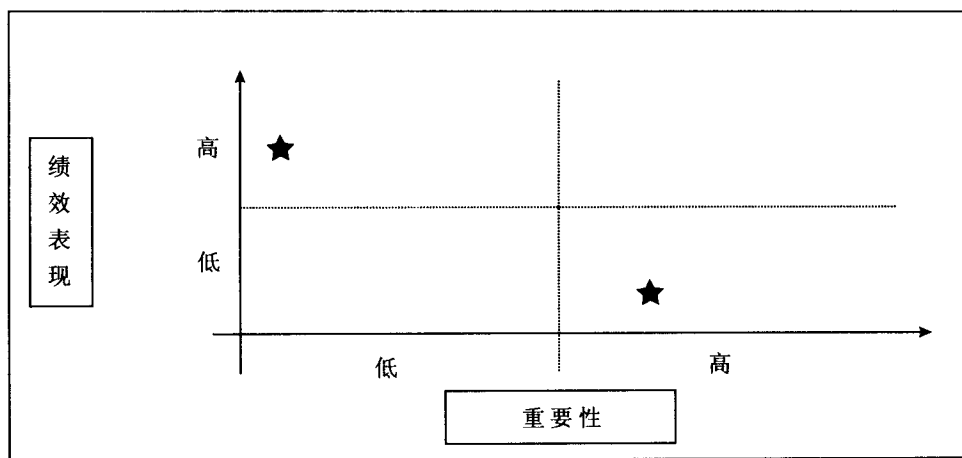


图 1-2 绩效表现分析图

1.2.2 流程图绘制的原则

人们做什么事都要遵循一定的原则，流程设计也不例外。建议在进行流程设计时，应当掌握以下基本原则。

1. 以顾客为导向

今天的市场竞争，在很大程度上表现为对顾客的争取。一家极具竞争力的企业，必然是能充分满足顾客需求的企业，也必然是一家以顾客为导向的企业。因此，以顾客为导向就成为流程再造要遵循的最基本原则。

2. 以流程为中心

坚持以流程为中心的原则，就是将企业的管理方式从以任务为中心改造成以流程为中心，将原来一个个孤立的任务，连接成能够表示任务之间关系的流程。企业管理的重点不是任务而是流程，这也就是我们通常所说的“流程式管理”。

3. 以人为本的管理团队

因为流程是需要一个团队而不是一个人能完成的，所以在流程再造中，要贯彻以人为本的团队式管理精神，注重团队的整体作用，注重团队中人员之间的相互配合。这也是从单纯的任务式管理向流程式管理的一种转变。形成流程式管理之后，团队的每一个成员都知道自己要做什么，这样有助于提高员工工作的自觉性。

企业只有掌握了以上三项基本原则，才有可能设计出适合本企业、适应市场竞争的流程，流程式管理也才有可能落到实处。否则，就会给企业的管理、发展等带来诸多负面的影响。



1.2.3 流程图的绘制方法

除了掌握流程设计的原则外,对于企业有关的部门和人员来说,很现实的一个问题就是如何绘制流程图。

一般来说,流程图分为一、二、三级。一级流程图即公司级的流程图,如公司主导业务流程图、公司决策流程图等。二级流程图即部门级的流程图,如技术开发的流程图、人力资源管理的流程图、市场营销的流程图等。三级流程图即部门内具体工作的流程图,如招聘流程图、销售流程图、统计工作流程图等。通常,我们做到三级流程图就可以了,没有必要再细化到四五级。

流程图应该是环环相套的。上一个级别的流程图中的一个节点,到下一个级别可能就会演化成一张流程图。例如,在二级流程图的人力资源管理流程图中,招聘工作可能只是一个节点,而它会演化成三级流程图中的招聘流程图。

具体来说,流程图有很多类型,我们向企业推荐的是“矩阵式流程图”,这也是国际上通用的一种流程图形式。这种流程图分成纵向和横向两个方向,纵向表示工作的先后顺序,横向表示承担该项工作的部门和职位。这样通过纵向和横向两个方向的坐标,可以达到我们前面所谈到的要求,既解决了先做什么、后做什么的问题,又解决了甲项工作由谁负责、乙项工作又由谁来负责的问题。

关于矩阵式流程图,美国国家标准学会(ANSI)规定了以下管理流程设计标准符号(如图1-3所示)。

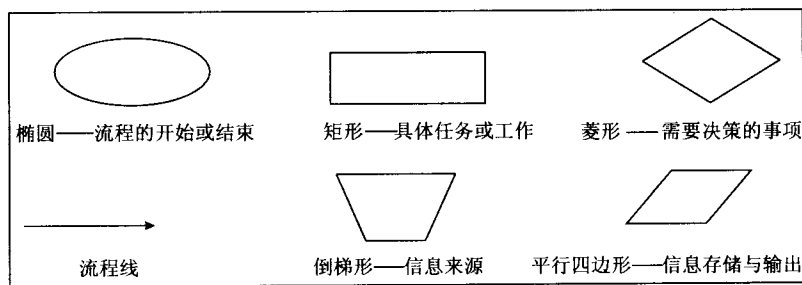


图 1-3 管理流程设计标准符号

- (1) 流程的开始或结束,用椭圆来表示。
- (2) 具体任务或工作,用矩形来表示。
- (3) 需要决策的事项,用菱形来表示。
- (4) 流程线,用带箭头的直线来表示。
- (5) 信息来源,用倒梯形来表示。
- (6) 信息存储与输出,用平行四边形来表示。

流程图的绘制越简洁、明了,操作起来就越方便,企业也越容易接受和落



实；符号越多，会使流程图越复杂，企业越不易接受。一般情况下，只使用前四种符号就基本可以满足绘制流程图的需要了。

在实际操作中，流程图的绘制最好通过企业中高层领导讨论的方式来进行，这样可以集思广益，有助于流程的优化。在讨论时可以在预先准备的白板上，以报事贴代表任务来绘制流程草图，由于报事贴可以随时粘贴和取下，便于修改。在讨论确定之后，再由一位员工执笔，将最终确定的流程图描绘下来。

1.2.4 流程图的管理与实施

一个企业的所有流程图均绘制完毕，应该装订成册，并且发给公司的各个部门遵照执行。流程图实际上是企业的内部法规，有了它企业才能建立起正常的工作规则和工作秩序。这样，企业才算是真正建立起了流程。可是，设计了流程之后，并不等于说企业的运行效率和经济效益必然会有大幅度的提高，更重要的工作在于管理与实施。在管理和实施的过程中，应该注意以下几点。

1. 提高领导者对流程的认识

提高企业领导者，特别是企业高层领导者对流程再造的认识，是流程再造的推动与实施中最重要的问题。一定要认识到实施流程再造，是企业提高运营效率和经济效益的重要措施，是企业战胜竞争对手的重要手段，是企业发展战略的重要步骤。只有企业的董事长、总经理、总监等高层领导提高了对流程再造的认识，企业的流程再造才能够被推动，实施流程再造才能见到效果。

2. 加强培训，使企业上下共同提高对流程的认识

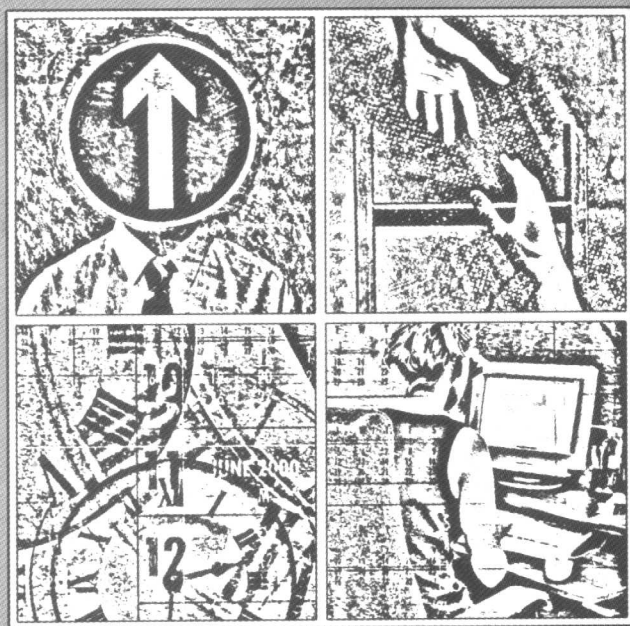
在流程的推动与实施过程中，企业的高中层干部是实施流程再造的骨干。同时，广大员工也是重要的力量，只有管理团队与员工共同认识到流程的意义，流程再造的推动与实施才会见到效果。那么怎样才能让管理团队与员工的步调一致呢？最有利的手段就是培训。培训可使广大员工都认识到流程再造的意义，认识到流程再造对企业生存和发展的作用。这样，提高了员工的自觉性，员工就会自觉地遵守新流程所建立起来的管理秩序。

3. 克服旧的管理习惯

通常，人们对原有的一些习惯比较适应，心理学上称“舒适区”。我国企业与国外企业有着较大的差距，特别是国有企业，受到多年计划经济的影响，产生了许多这样或那样的陈旧的管理习惯。在流程的管理与实施过程中，很重要的一点是要克服旧的管理习惯，遵守新的管理规则。在流程再造中，必须改变过去的“舒适区”，克服自我，逐步适应新的管理规则和管理秩序。

第2章

物流战略与管理



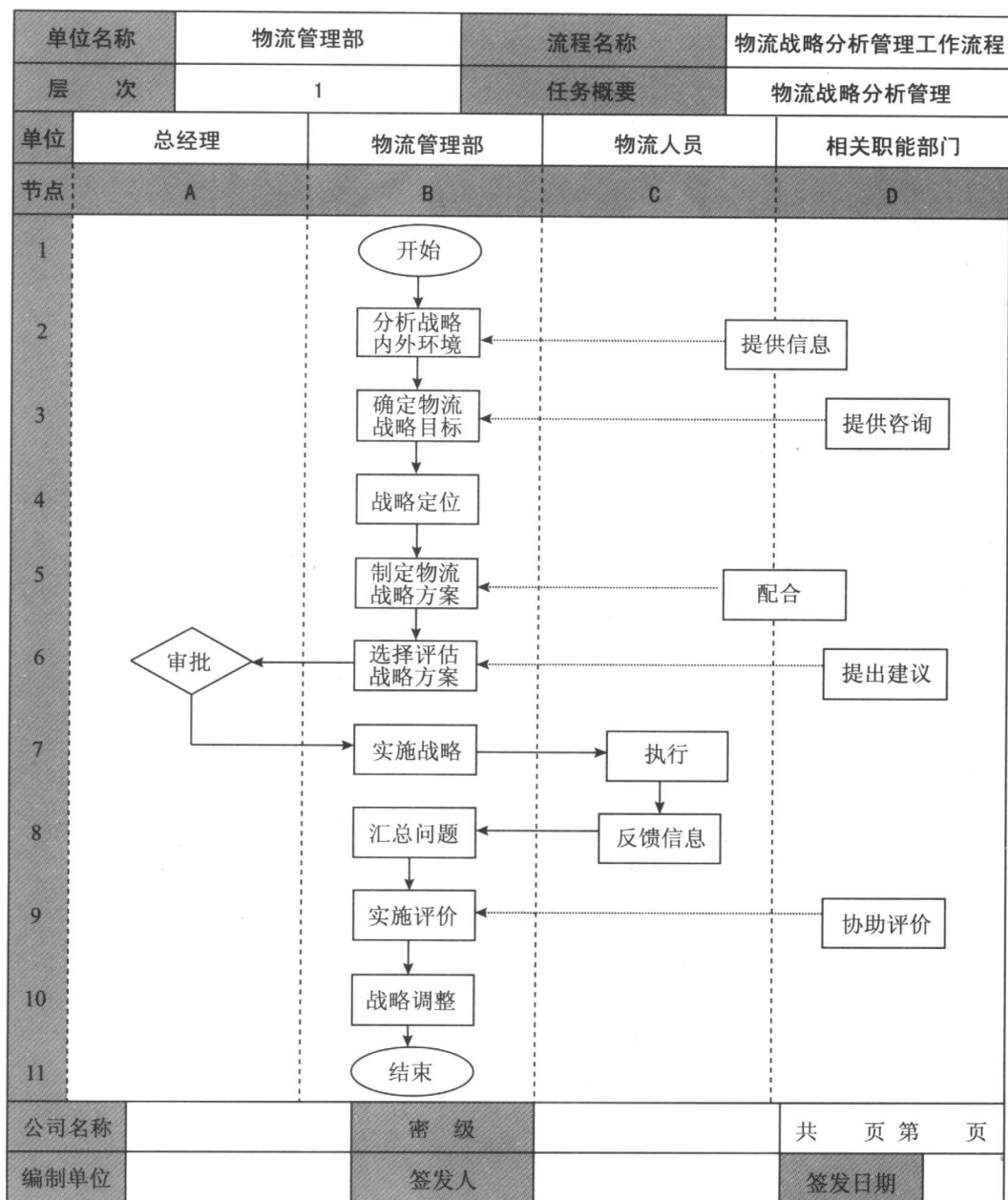
标准化 为企业管理提供标准化的流程设计与工作标准
流程化 为企业管理提供规范化的工作程序与量化标准
工具化 为企业管理者提供拿来即用的模板和样表范本
实务化 为企业管理者提供加强执行能力和效率的方案



2.1 战略管理工作流程与工作标准

2.1.1 物流战略分析管理工作流程与工作标准

1. 物流战略分析管理工作流程图





2. 物流战略分析管理工作标准

任务名称	节点	任务程序、重点及标准	时限	相关资料
战略分析	B2 B3	程序		企业经营战略
		☆ 企业根据经营战略制定经营目标	5 个工作日	
		☆ 物流管理部分析企业物流的内部环境	4 个工作日	
		☆ 物流管理部经理结合企业内部环境, 综合分析物流系统的宏观环境和微观环境	4 个工作日	
		☆ 各相关职能部门为物流管理部提供相关信息	3 个工作日	
		☆ 物流管理部根据战略分析结果, 确定物流战略目标	5 个工作日	
		重点		
		☆ 物流战略分析		
		标准		
		☆ 客观、合理		
制定物流战略方案	B4 B5 B6	程序		物流战略方案
		☆ 物流管理部根据物流战略分析确定本企业物流竞争战略定位	3 个工作日	
		☆ 物流管理部制定物流战略方案	5 个工作日	
		☆ 财务、市场营销等部门为物流管理部制定物流战略提供战略信息和资料	4 个工作日	
		☆ 物流管理部组织相关人员选择和评估战略	3 个工作日	
		☆ 制定的战略方案报请总经理审批	3 个工作日	
		重点		
		☆ 战略的选择		
		标准		
		☆ 客观、合理		
战略实施	B7 C8	程序		物流战略方案
		☆ 物流管理部组织实施物流战略程序	即时	
		☆ 物流人员执行战略方案	即时	
		☆ 物流人员对战略方案执行后的信息反馈	1 个季度	
		☆ 物流管理部对信息进行整理分析, 对发现的问题予以解决	2 个工作日	