



Complete Guide to Standardization Management of Logistics Company



物流公司 规范化 管理操作范本

程淑丽 杨丛丽 编著

拿来即用的 标准化 工具化 流程化 实务化 解决方案



弗布克管理咨询系列

物流公司规范化 管理操作范本

程淑丽 杨丛丽 编著

人民邮电出版社
北京

图书在版编目 (CIP) 数据

物流公司规范化管理操作范本 / 程淑丽, 杨丛丽编著. —北京: 人民邮电出版社, 2007.8
(弗布克管理咨询系列)

ISBN 978-7-115-16310-3

I. 物… II. ①程… ②杨… III. 物资企业—企业管理—劳动力资源—资源管理 IV. F253

中国版本图书馆CIP数据核字 (2007) 第078399号

内 容 提 要

本书介绍了物流公司规范化管理的七大操作步骤, 是物流公司提高管理水平, 进行规范化管理和实务操作的参照范本。

本书内容涉及物流公司的组织结构设计、职能分解、职位说明书的编制、目标管理、绩效考核体系设计、薪酬福利管理、管理流程设计七大方面, 提供了物流公司规范化管理的制度、工具、流程和模板, 以便于物流公司及企业物流管理部门参照执行。

本书适合物流公司管理人员、企业物流管理人员、企业培训人员、咨询师以及高校教师阅读。

弗布克管理咨询系列

物流公司规范化管理操作范本

◆ 编 著 程淑丽 杨丛丽

责任编辑 刘 依

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街14号

邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京隆昌伟业印刷有限公司印刷

新华书店总店北京发行所经销

◆ 开本: 787 × 1092 1/16

印张: 17.25

2007年8月第1版

字数: 180千字

2007年8月北京第1次印刷

ISBN 978-7-115-16310-3/F

定 价: 35.00元

读者服务热线: (010) 67129879 印装质量热线: (010) 67129223

系列书前言

弗布克规范化管理从人力资源的角度，共分七个模块，给出了每个行业或者公司的操作实例和范本，是企业标准化、工具化、流程化和实务化管理的模板，是企业拿来即用的解决方案。

组织结构设计、职能分解、职位说明书、目标管理、薪酬管理、管理流程和绩效考评是本套范本图书七大通用模块，将这七大模块置于不同的企业，就构成了个性化的企业规范化操作范本，从而使得每个企业的规范化管理更具有本企业的特点和可操作性、实务性。

针对不同企业的七大模块，我们给出了每个模块设计和操作的实例、样表、范本、范例、方案、案例和表单。这些拿来即用的工具，为企业提供了可以参照执行的样例，从而便于企业制定出更加符合自身特点的规范化管理操作系统。

本套操作范本图书是标准化、工具化、流程化、实务化——“四化一体”的解决方案。

1. 标准化的解决方案

这一点首先体现在七大模块上，任何企业都需要解决这七大问题并使之规范化；其次体现在每个模块设计的可操作性上，针对每个模块，我们都给出了标准化的设计方案；最后，体现在方案的设计形式上，针对每个方案，我们同样都提供了标准化的方案模式。

2. 工具化的解决方案

每个模块提供的各种参照范本，都可以作为企业自己设计规范化管理体系的参照范例和工具。因为本套图书具体到每个行业和企业，所以这些工具本身具有了行业或企业的特点，针对性非常强，企业可以拿来即用，也可以因需而变。

3. 流程化的解决方案

首先，体现在全书的整体结构上。按照规范化管理的流程和人力资源管理框架的构建，本书的七大模块正好构成一个规范化管理体系设计的流程。其次，体现在各个企业管理流程本身的设计上，本套操作范本图书给出了每个企业主要业务的操作流程，为企业的流程设计提供了参照范本。

4. 实务化的解决方案

本套操作范本图书没有过多的理论阐述，但是提供了翔实的管理方法和操作规范，其目的就是加强实务性，让企业真正用得上。提供方案设计与解决实际问

题是本套操作范本图书的立足点和出发点。

每个企业在应用本套操作范本图书的过程中应根据企业的实际情况，在充分调查和研究的基础上，有针对性地设计出符合本企业的规范化管理体系，切不可生搬硬套。

如果本套操作范本图书中有哪些不合适的体系设计，也恳请广大读者提出宝贵意见，不吝赐教。

编者

2007年

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，被称为“第三利润源”的物流业已经成为我国国民经济新的重要产业，并在未来的国民经济中蕴涵着巨大发展潜力。然而，规模小、基础设施差、专业人才匮乏、物流系统效率低、综合服务水平不高是目前我国物流企业存在的普遍问题，也是制约物流企业发展的主要因素。

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”。目前，我国的物流企业特别是中小型物流企业，能做到这一点的十分有限，无论是物流运作效率还是提供物流服务方案的能力，都很难满足企业“一体化物流服务”的需要，难以在日趋激烈的竞争中取胜。

要想迅速成长为专业化、规模化的现代物流企业，各物流公司只有通过建立规范化管理体系，运用先进的信息技术手段，设计科学的运作流程，不断提高运作效率，节约物流成本，做到人与事的完美结合。

以人力资源为基础的物流公司的规范化管理，通过对物流公司的组织结构设计、职能分解、职位说明书的编制、目标管理、绩效考核、薪酬管理、流程管理这七大模块的阐述，为物流公司提供了规范化管理的制度、工具、流程和模板，以便于物流公司、企业物流管理部门参照执行，是物流公司进行规范化管理和实务操作的参照范本。各个物流公司可根据自身的特点进行有选择地参照，并根据企业的实际情况，有针对性地进行制度和模板设计，以使其更加符合公司发展的实际情况。

在本书的编写过程中，刘玉凤、孙宗坤、张明玉负责资料的收集、整理以及数字图表的编排，阎令超、郑莉编写了第一章和第二章，李广平、吴志辉、陈乌兰编写了第三章和第四章，陈俊芳、井友、吴红编写了第五章和第六章，夏明珠、庄健编写了第七章，魏来、张庆民编写了第八章，全书由程淑丽、杨丛丽统撰定稿。

编者

2007年5月1日

目 录

第一章 物流业发展概况和管理现状	1
第一节 我国物流业和物流企业的发展概况	1
一、我国物流业的发展概况	1
二、我国物流企业的发展现状	2
第二节 我国物流企业的管理现状	3
一、我国物流企业存在的管理问题	3
二、建立现代企业规范化管理体系	4
第二章 物流公司的组织结构设计	5
第一节 组织结构设计的基本原理	5
一、何谓组织结构设计	5
二、组织结构设计的原则	6
三、组织结构设计步骤	7
第二节 物流公司组织结构的主要形式	8
一、职能式组织结构	8
二、直线职能式组织结构	9
三、事业部制组织结构	9
四、矩阵式组织结构	11
五、物流公司组织结构示例	11
第三节 物流公司职能部门的设置	12
一、物流公司职能部门设置的步骤	12
二、物流公司主要职能部门组织结构设计	14
三、物流公司辅助职能部门组织结构设计	15
第三章 物流公司各部门的职能分解	17
第一节 职能分解的基本原理	17
一、了解职能分解的概念	17
二、遵循职能分解的原则	17
三、注意职能分解的基本要求	18

第二节 物流公司内部的职能划分	18
一、各部门之间的职能划分	18
二、公司总部和下属机构之间的职能划分	18
三、总公司和子公司之间的职能划分	19
第三节 物流公司各部门职能的分解与组合	19
一、职能分解的实施过程	19
二、优化组合各部门职能	21
第四节 物流公司编制职能分解表	22
一、划分部门的一、二、三级职能	22
二、物流公司各职能部门职能分解表	22
第四章 物流公司职位说明书的编制	31
第一节 工作分析与职位设置	31
一、工作分析实施	31
二、进行职位设置	34
第二节 职位说明书的编制	38
一、一般企业职位说明书的内容	38
二、职位说明书编写注意事项	39
三、重视职位说明书的作用	40
第三节 物流公司各部门职位说明书	42
一、物流公司高层管理岗位职位说明书	42
二、物流公司各部门主要岗位职位说明书	46
第五章 物流公司的目标管理	125
第一节 目标管理的相关知识	125
一、目标管理的概念	125
二、目标管理的特点	125
三、物流公司实行目标管理的意义	126
第二节 物流公司目标管理的有效实行	127
一、目标管理的实施步骤	127
二、目标管理在物流公司的有效推行	134
三、物流公司在推行目标管理时应注意的问题	134
第三节 物流公司高层与各部门经理的目标分解表	135
一、总经理目标分解表	135

二、运营总监目标分解表	136
三、业务部经理目标分解表	137
四、仓储部经理目标分解表	138
五、配送部经理目标分解表	139
六、采购部经理目标分解表	139
七、国际运代部经理目标分解表	140
八、财务部经理目标分解表	140
九、信息管理部经理目标分解表	141
十、行政管理部经理目标分解表	142
十一、人力资源部经理目标分解表	142

第六章 物流公司的绩效考核体系设计145

第一节 绩效考核的相关知识145

一、什么是绩效考核	145
二、绩效考核的意义	145
三、绩效考核的基本内容	146
四、确定关键业绩指标	147

第二节 如何有效地实施绩效考核148

一、绩效考核的实施步骤	148
二、绩效考核的常用方法	153

第三节 物流公司各部门主要职位的绩效考核体系设计155

一、业务部	155
二、仓储部	159
三、配送部	163
四、采购部	165
五、国际运代部	168
六、财务部	170
七、信息管理部	175
八、行政管理部	179
九、人力资源部	183

第七章 物流公司的薪酬福利体系设计187

第一节 薪酬体系设计187

一、薪酬体系设计的要点	187
-------------------	-----

二、3种薪酬制度的比较	189
第二节 薪酬体系设计流程	190
一、诊断现有薪酬体系	190
二、考察薪酬市场情况	191
三、岗位分析与评价	192
四、确定薪酬结构与水平	194
五、划分薪酬等级	194
六、确定薪资级数和级差	195
七、薪酬体系的推行与修正	195
第三节 物流公司福利体系设计	195
一、福利体系设计的原则	195
二、常见的福利形式	196
三、福利形式的选择	196
第四节 某物流公司薪酬福利体系设计方案示例	197
一、薪酬体系设计	197
二、福利制度的内容	201

第八章 物流公司的管理流程设计

203

第一节 流程与流程再造	203
一、流程的基本概念	203
二、流程再造	203
三、实施流程管理的意义	204
第二节 流程图的绘制	204
一、准备工作	205
二、选用流程图符号	206
三、确定流程图类型	207
四、流程图的绘制说明	207
五、流程的管理与实施	208
第三节 物流公司管理流程设计与流程再造的应用	210
一、物流服务战略分析工作流程与工作标准	210
二、物流服务战略制定工作流程与工作标准	213
三、运输管理工作流程与工作标准	216
四、货物中转工作流程与工作标准	219
五、水路运输作业工作流程与工作标准	222

六、装卸搬运管理 workflows 与工作标准	225
七、配送部 workflows 与工作标准	228
八、不带仓库的配送部 workflows 与工作标准	232
九、仓储管理 workflows 与工作标准	234
十、出库管理 workflows 与工作标准	237
十一、货物保管 workflows 与工作标准	239
十二、物流服务产品管理 workflows 与工作标准	242
十三、物流服务营销设计 workflows 与工作标准	244
十四、物流客户开发 workflows 与工作标准	246
十五、订单处理 workflows 与工作标准	249
十六、国际物流系统运作 workflows 与工作标准	252
十七、申请与设立保税仓库 workflows 与工作标准	255
十八、物流服务质量管理体系认证 workflows 与工作标准	258

第一章 物流业发展概况和管理现状

随着经济全球化和我国日益融入世界贸易组织（WTO）体系，被称为“第三利润源”的物流业已经成为我国国民经济新的重要产业和新的经济增长点，并将在未来的国民经济发展中发挥重要作用。那么，作为经济发展的加速器，物流业在我国的发展状况如何呢？

第一节 我国物流业和物流企业的发展概况

一、我国物流业的发展概况

我国第三方物流在起步的几年内，获得了较快的发展，逐步进入发展期，具体表现在以下3个方面。

（一）稳步、快速发展

据国家发改委、国家统计局、中国物流与采购联合会统计，“十五”时期，我国社会物流总额达158.7万亿元，比“九五”时期增长近1.4倍，年均增长23%。扣除价格因素，年均增长15%左右，明显快于“十五”时期GDP增长9.5%的水平。社会物流总费用与GDP的比率由2000年的19.4%下降到2005年的18.6%。

2006年，我国社会物流总额为59万亿元，同比增长17%。物流业增加值为1.4万亿元，比上一年增长12.1%。2006年，运输费用为2.1万亿元，比上年增长12.1%；库存上升与配送业务增加，保管费用上升16.7%。物流业稳步、快速发展的态势，使其成为我国第三产业中的骨干产业和国民经济新的增长点。

（二）物流能力明显增强

随着我国加大对物流基础设施的建设投入以及物流技术装备水平的不断提高，物流业的基础和外部环境得到进一步改善，物流能力明显增强。

近年来，我国以干线铁路、高速公路、枢纽机场、国际航运中心为重点，大力推进运输基础设施建设。截至2004年末，在我国运输线路中，铁路营运里程6.8万

公里；公路通车里程140万公里；内河千吨级以上航道7855公里；沿海港口万吨以上泊位646个；民航机场129个，航线1120条，里程151万公里；管道运输2.5万公里。货运量总计135亿吨，货物周转量总计43 359亿吨公里。

在信息通信方面，我国也具备了相当的基础，电信网已经覆盖到全国所有城镇。我国数字数据网总容量达到46万个端口，已具备提供现阶段国民经济信息化所需要的通信能力。

另外，以现代信息技术为基础的专用物流信息网络开始在一些部门和地区建立，一些长期困扰物流业发展的基础性工作取得了突破性进展，互联网的应用和普及也为物流信息化发展提供了必要的技术条件。

（三）竞争程度加剧

经过几年的发展，我国物流行业市场形成了多种所有制、不同经营规模和各种服务模式并存的局面，但随着我国物流市场的不断开放，物流企业在竞争中重组整合，国有、民营和外资企业“三足鼎立”的态势将越来越明显。根据我国加入世界贸易组织的有关承诺，从2005年12月11日起，包括公路货物运输、货物租赁，一般货物的批发、零售及其物流配送，出入境汽车运输公司等将取消在地域、股权比例等方面对外资的限制，实现物流领域全面开放，这必然会导致我国物流行业的竞争加剧。

二、我国物流企业的发展现状

由于我国的物流业起步较晚、物流发展相关的制度和政策法规尚未完善等因素，目前，我国的物流企业虽然取得了一定的发展，但还存在较多问题，其发展现状具体表现在以下4个方面。

（一）整体发展速度较快

我国物流企业整体发展速度较快。一批有实力的国有物流企业，如中远、中外运、招商局、中海等，转型后快速发展；一些民营第三方物流企业已经成为我国物流业中一股最具朝气的力量；外资物流企业较早地进入我国，这对国内物流企业来说既是挑战，也是机遇，对物流企业的发展将起到促进作用。

（二）现代物流观念薄弱

现代物流的理念就是提供全方位的服务，针对不同客户的特点提供个性化的优质服务。我国很多物流企业，尤其是一些从工商企业中分离出来的物流公司，还没

有完全摆脱计划经济的影响，习惯“大而全”、“小而全”的模式，没有按照现代物流理念进行服务产品、服务质量、服务流程的个性化设计，导致客户对其服务产生不满。

（三）竞争能力不足

目前，我国具有全球竞争能力的物流企业不多，大多数物流企业只能提供简单的运输和仓储服务，呈现“小、散、差”的特点，缺少社会化、组织化，服务功能不完善，能做到“一站式”服务的企业很少，这就很难满足国外跨国公司一体化物流服务的需要。由于缺少综合性物流服务，我国物流企业的竞争能力有待提高。

（四）信息化、标准化程度不高

随着信息通信技术的发展，物流信息化已经成为物流企业制胜市场的关键所在。然而，我国物流企业对自身的信息化未来发展缺乏规划，缺乏覆盖整个企业的全面集成的信息系统，目前真正去进行信息化整体规划的企业更是寥寥无几。

另外，我国物流标准化工作发展较慢，物流标准大多不统一。我国集装箱运输在整个货运量中的比例只有20%，而世界平均水平高达65%。我国目前托盘总数约为7000万个，但规格、标准都不统一。

第二节 我国物流企业的管理现状

一、我国物流企业存在的管理问题

在我国物流企业快速发展的大环境下，其内部管理仍存在很多问题，正阻碍着物流企业与国际先进水平接轨的步伐。

（一）管理水平较低

我国物流管理费用占总费用的14%，远远高于美国3.8%的水平，这反映出我国无论社会物流专业化水平，还是社会物流组织能力和物流管理水平都有待提高。

（二）管理手段落后

目前，很多物流企业还停留在纸笔时代，有些企业虽然配备了电脑，但还没有形成系统，更没有形成网络，在物流运作中也缺乏对EDI、个人电脑、人工智能/专家系统、通信、条形码和扫描等先进信息技术的应用。

（三）专业人才匮乏

物流专业人才缺乏一直都是阻碍物流企业，尤其是中小物流企业发展的重要因素。在国外，物流人才的教育体系已经成熟，而我国的教育体系还没有完全建立，物流的职业培训也刚刚开始，从事物流具体工作的人员真正接受过物流系统教育的并不多，大多是从管理专业、工程专业或计算机专业转行过来的。物流人才匮乏，直接导致物流企业的管理水平不高。

二、建立现代企业规范化管理体系

基于以上我国物流企业发展现状及存在的问题，面对日益激烈的竞争环境，物流企业如何在竞争中取胜是所有物流从业者亟需考虑的问题。

现代物流强调合作与协同，强调资源整合和系统优化。对于物流企业，特别是中小物流企业来说，只有通过规范化体系的设计及有效实施，才能够提高运作质量，增强提供优质物流方案的能力。在企业内部建立并推行一套有效的规范化管理体系，使企业迅速成长为专业化、规模化的现代物流企业，从而在竞争中脱颖而出，是诸多物流公司亟待解决的问题。

现代企业规范化管理体系，主要包括组织结构设计、职能分解、职位设计与职位说明书编制、目标管理、绩效考核体系设计、薪酬福利管理和流程管理七大模块。俗话说：“没有规矩，不成方圆。”物流企业应根据自身特点建立并实施一套适合企业发展的规范化管理体系，为企业的发展提供管理保障。

第二章 物流公司的组织结构设计

第一节 组织结构设计的基本原理

组织结构设计是企业为实现其发展战略所进行的一项基础性工作。组织结构设计科学与否，将直接影响到企业的经营效率和管理成败，企业应给予足够的重视。

一、何谓组织结构设计

（一）什么是组织结构

企业的组织结构就是为了实现企业的战略目标，以企业的价值链和主导业务流程为基础，通过职能分解，建立各部门的协调关系，是承担各种责、权角色的人员有机结合的团体，是组织工作任务分派、编组、协调等的正式架构，目的是使组织的每个成员了解整个组织在权力、职责上的分配和上下级的协调关系。

主要的组织结构形式有直线制、职能制和事业部制、矩阵制等。

（二）何谓组织结构设计

组织结构设计就是对构成企业组织的各要素进行排列、组合，明确管理层次，分清各部门、各岗位之间的协作关系，并使其在实现企业的战略目标过程中获得最佳的工作业绩。

采用什么形式的组织结构，是与企业的战略目标、活动特点等相关联的。对某一个特定企业而言，有利于实现其组织目标、实现组织效率、与内外环境适应的形式就是适合的、优秀的组织结构形式。

进行组织结构设计，企业需要考虑以下9项参数指标，如表2-1所示，这些指标基本上反映了组织结构的主要特征。

表2-1 组织结构设计的主要参数指标

主要参数指标	简单描述
管理层次	即组织的纵向结构。如在大型企业中，从总经理到一般公司职员，中间可能有5~6个或更多的层次，而在小型企业中则可能仅有2~3个层次
管理跨度	指一名管理者直接管理的下级人员数量。一般来讲，管理跨度越大，组织层次越少；反之，组织层次会多一些
专业化程度	指组织内各职能部门分工的精细程度，具体表现为部门数量的多少。如同样规模的企业，部门越多，则分工越细，专业化程度越高
标准化与规范化程度	指组织的业务活动采用标准的程序和方法的程度。在高规范化企业中，相似的工作可以在各个部门以相同的方式进行
集权与分权程度	指组织的决策权和管理权在高层与较低层次分布的状况。若较多分布在高层，则集权程度较高；若较多分布于较低层次上，则分权程度较高
核心职能	指组织基本职能中的关键职能，它对实现组织目标和战略起关键性作用。不同类型的组织可能有不同的核心职能，如有以生产为核心的，有以研发、营销为核心的
地区分布	该项指标反映了组织结构在空间上的复杂程度，如企业在多个地区设分公司、分厂等。企业的组织机构分布越广，则结构越复杂
分工形式	指按不同的标准进行劳动分工与协作。常见的形式有职能制、产品制、地区制以及混合制等
人员结构	指组织中各层次、部门人员在企业员工总数中的比例情况。如管理人员比率、技术人员比率等

二、组织结构设计的原则

（一）组织结构设计的一般原则

组织是一个整体，是由许多要素按照一定的形式排列组合而成的。一个企业在考虑采用什么样的组织形式的时候，必须明确4个基本问题：什么样的组织形式利于实现企业的战略目标？什么样的组织形式能提高组织的工作效率？组织形式与企业活动如何适应？组织与外部环境如何适应？

那么，在进行组织结构设计时，应遵循哪些原则呢？如表2-2所示。

表2-2 组织结构设计的原则

遵循原则	内容详解
目的性原则	即组织结构设计要为组织的发展服务，各职能部门的设立应以有效完成组织的战略目标和经营活动为目的
明确性原则	即组织结构设计时应清晰界定各层级的报告关系，明确各岗位的具体职责，避免出现“多头领导”的情况，这有利于各项业务活动的开展和提高效率