



1+1 岗位高效工作手册

本书附赠包括 274 个实用图表的光盘

物流主管 高效工作手册

蒋 健 | 编著

LOGISTICS
MANAGER
HIGH EFFICIENCY MANUAL



- 岗位胜任与技能提升的深度解说
- 工作改善与高效执行的完美方案
- 告诉您如何在轻松的工作中创造卓越的绩效!



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

1+1 岗位高效工作手册

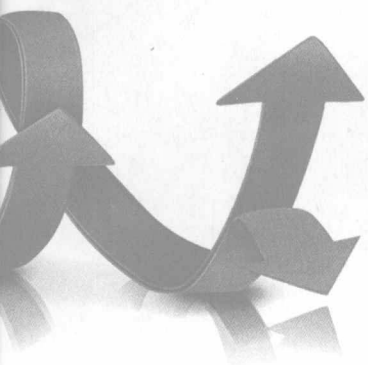
F274/415D

2008

物流主管 高效工作手册

蒋 健 | 编著

LOGISTICS
MANAGER
HIGH EFFICIENCY MANUAL



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

本书以物流主管的实际岗位职责为出发点,从物流主管岗位描述、企业物流管理基础、高效物流运作系统、基于供应链系统的信息决策、物流采购作业管理、物料流通加工管理、运输配送管理与控制、存货控制与仓储管理、企业物流的外协作业9个方面,对物流主管在工作中面临的问题进行了全程式指导,并对物流主管应掌握的管理技能进行了归纳和提炼,便于物流主管迅速抓住工作的核心与关键,深入理解该岗位所需要的各种知识和技能,是物流主管进行高效率、规范化管理和迅速提升自身能力的参照范本。

光盘内容与指导手册相对应,为每章配备针对性的表格、制度、流程、模板等实用工具,灵活运用,即可在轻松的工作中创造卓越的物流工作绩效。

图书在版编目(CIP)数据

物流主管高效工作手册/蒋健编著. —北京:机械工业出版社, 2008.6

(1+1 岗位高效工作手册)

ISBN 978-7-111-24465-3

I. 物... II. 蒋... III. 企业管理—物流—物资管理—手册
IV. F273.4-62

中国版本图书馆CIP数据核字(2008)第089481号

机械工业出版社(北京市百万庄大街22号 邮政编码100037)

策划编辑:文菁华 责任编辑:文菁华

责任印制:杨曦

三河市宏达印刷有限公司印刷

2008年6月第1版第1次印刷

184mm×260mm·21印张·347千字

0001—6000册

标准书号:ISBN 978-7-111-24465-3

ISBN 978-7-89482-720-3(光盘)

定价:42.00元(含1CD)

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

销售服务热线电话:(010) 68326294

购书热线电话:(010) 88379639 88379641 88379643

编辑热线电话:(010) 88379001

封面无防伪标均为盗版



蒋 健

南开大学经济学硕士。某大型国有企业物流供应部主任，智源时代企业管理公司系统支持中心总监。精于企业物流系统建设，物流与供应链管理。对企业物流工作中的组织规范、流程设计、协作管理有着丰富的实战经验。成功指导和培训过多家中小企业的物流系统建设与改善工作。

丛书编委会

顾问

王 霖 中国人民大学管理哲学教授 博士生导师
黎红雷 中山大学中外管理研究中心主任 EMBA、MPA 导师

主编

石真语 北京智源时代企业管理有限公司 董事长
邓跃茂 北京体验成长教育科技有限公司 副总经理

编委

孙海芳	黄昌华	张 岩	张耀升	聂新梅	杨宗勇	赵梓杰	席宗龙
王西明	段少伦	包咏瓚	朱 旻	蒋 健	马 麟	薛利朝	马艳霞
孙科炎	朱仕友	陈凌云	孙 健	庞建春	韦志夫	孙科柳	王 琼
孙 丽	王晓慧	冯 彬	吴发明	戴宇剑	杨 靖	孙东风	陈凌飞
李晓红	徐 恺	洪少生	王亚洋	邱丽丽	龚 煜	陈驰宇	于 枫



前 言

“‘1+1’岗位高效工作手册系列”丛书由图书和光盘组合而成。其中，图书旨在用简洁、生动的笔触，针对每个岗位进行务实、精细以及规范化的阐述，力图将每个岗位的职责、内容以及相关的工作流程、方法阐释清楚。光盘则集合了与岗位工作相关的各类工具，包括工作表格、制度、标准以及流程图等。

《物流主管高效工作手册》是“‘1+1’岗位高效工作手册系列”丛书中的一本，它以物流主管的实际岗位职责为出发点，对物流主管在工作中面临的问题进行了全程式指导，并对物流主管应掌握的管理技能进行了归纳和提炼，便于物流主管迅速抓住工作的核心与关键，深入理解该岗位所需要的各种知识和技能，是物流主管进行高效率、规范化管理和迅速提升自身能力的参照范本。

本书在写作过程中，首先，从物流主管的岗位描述入手，并由此逐层展开，从自我岗位认知过渡到部门结构设计，旨在对部门工作进行纵深的挖掘。其次，紧紧围绕物流部的关键业务模块进行论述，力图将完整的部门工作呈现出来。在对每个业务模块进行阐述时，全部以“务实”、“可操作”为准则，文中穿插大量图表，保证了图书的实用性，专业性和可读性。

本书针对物流主管岗位工作的业务板块，设置了高低效行为对照表，归纳并列举出岗位工作过程中典型的高低效行为，供物流主管对自我工作进行对比、参考，进而转化成自己的工作经验。

同时，每章都安排了经典案例解说，旨在针对物流管理的业务内容，引入国内外知名企业成功或失败的案例，通过深入地剖析和解读，以事实来说话，让物流主管更深入地了解 and 掌握物流管理的思理和方法。



在每一章的结尾部分，精心设计了系统的工作技能检测表，为物流主管的自我检测提供方便；同时，每个表后针对性地提供4~5个思考要点，以便给读者以启迪与反思。

当然，本书也有不足之处，希望广大读者提出宝贵的意见和建议。在此，我们所有编者对您的关注致以真诚的谢意！

编 者
2008年6月



目 录

前言

第一章 物流主管岗位描述	1
第一节 物流主管的权责	3
一、物流主管的能力要求	3
二、物流主管的工作内容	4
三、物流主管的权力 and 责任	8
第二节 物流部的职能	9
一、物流部的成本策略	9
二、物流部对生产作业的支持	12
三、物流部对销售运营的支持	13
四、物流部在售后服务中的品牌意识	15
第三节 物流部组织结构设计	17
一、物流部的协作机制	17
二、建立符合发展需要的物流组织结构	19
三、物流组织结构中的职位	23
附录1 高低效行为对照表	25
附录2 经典案例解说	27
附录3 工作技能检测及问答与反思	29
第二章 企业物流管理基础	31
第一节 企业物流管理的类型	33
一、生产企业物流管理	33
二、流通企业物流管理	35
三、物流企业的物流管理	38
四、电子商务企业的物流管理	39
第二节 改善企业物流管理流程	41

一、企业物流的现状·····	42
二、企业物流的发展方向·····	43
三、企业物流的改善措施·····	45
四、企业物流流程改造·····	47
第三节 企业物流管理的内容·····	48
一、物流活动要素管理·····	48
二、物流计划过程管理·····	51
三、物流成本管理·····	54
四、物流资源系统管理·····	55
附录1 高低效行为对照表·····	56
附录2 经典案例解说·····	58
附录3 工作技能检测及问答与反思·····	60
第三章 高效物流运作系统·····	63
第一节 建设高效供应系统·····	65
一、精益供应系统的运作模型·····	65
二、准时生产(JIT)供应系统·····	66
三、精益制造技术与构建精益供应系统·····	68
四、敏捷供应系统的大规模定制与延迟制造·····	71
五、延迟制造模式下的制造资源计划·····	73
第二节 高效供应系统下的生产作业·····	74
一、协调与一体化管理·····	74
二、特定类型供应系统的任务规划·····	78
三、综合计划策划方法·····	79
四、生产计划的制订与衔接·····	81
第三节 市场导向型物流管理模式·····	83
一、物流管理在市场营销中的作用·····	84
二、以客户为目标的物流管理·····	85
三、市场导向物流模式设计·····	86
附录1 高低效行为对照表·····	88
附录2 经典案例解说·····	90

附录3 工作技能检测和思考要点	92
第四章 基于供应链系统的信息决策	95
第一节 供应链系统的结构模型	97
一、一般供应链网的结构模型	97
二、供应链网的分层结构	98
三、三种类型的供应链网	99
第二节 供应链信息管理系统(ERP)的架构	101
一、ERP架构	102
二、决策支持系统	104
三、运输信息系统	106
四、库存信息系统	108
五、配送信息系统	109
六、订单处理系统	111
第三节 供应链信息管理系统(ERP)构建方法	112
一、信息系统规划方法	112
二、信息系统分析方法	115
三、设计信息系统的方法	116
四、实施信息系统的方法	117
五、信息系统运行方法	119
第四节 供应链信息管理系统(ERP)的应用	121
一、供应链信息管理的对象	122
二、供应链信息的构成	123
三、供应链有效信息的特征	124
四、供应链中的信息流控制	124
五、供应链信息分析与应用	125
附录1 高低效行为对照表	126
附录2 经典案例解说	128
附录3 工作技能检测和思考要点	131
第五章 物流采购作业管理	133
第一节 物流决策与采购部关系	135



一、物流信息支持采购作业	135
二、物流部和采购部的交接管理	136
三、采购主管的物流管理意识	139
四、采购部人员职能说明	140
第二节 采购作业流程管理	142
一、依据经营情况制订采购计划	143
二、收集采购信息	146
三、进行采购前价格摸底	148
四、与供应商进行价格谈判	149
五、对采购决策进行评估	151
六、编制采购预算	152
七、请购和订购流程	154
八、进货验收要点	158
九、货款清付流程	159
第三节 采购质量和成本管理	160
一、采购质量管理的内容	161
二、采购验收、检验、审查方法	162
三、采购谈判流程和报价技巧	165
四、采购成本分析和管理策略	166
第四节 供应商管理方法与实施	167
一、供应商的开发和质量评估指标	168
二、供应商质量衡量的方法与应用	172
三、供应商质量分析的要素与方法	173
四、提升供应商质量的核心要求	174
五、建立高效的供应商质量管理流程	175
六、建立双赢的伙伴关系	177
附录1 高低效行为对照表	177
附录2 经典案例解说	179
附录3 工作技能检测和思考要点	181
第六章 物料流通加工管理	183



第一节 流通加工作业分析	185
一、流通加工的概念和特点	185
二、流通加工作业基础	186
三、流通加工的地位和作用	187
第二节 流通加工管理流程设计	189
一、流通加工的成本及汇总	189
二、配送中心的作业流程	190
三、包装作业的过程控制	194
四、实施合理化搬运管理	196
五、流通加工不合理的表现	199
六、流通加工管理策略	200
第三节 流通加工管理内容和方式	201
一、流通加工的物料内容	201
二、常见的流通加工方式	202
三、高效的流通加工表现	203
附录1 高低效行为对照表	205
附录2 经典案例解说	207
附录3 工作技能检测和思考要点	209
第七章 运输配送管理与控制	211
第一节 物流配送中心功能设计	213
一、配送中心的规划与设计	213
二、订单处理作业过程	216
三、配送计划的制订和实施	218
四、下属区域配载作业规划	219
五、配送功能要素及配送流程	223
第二节 搬运作业管理	224
一、搬运作业行为标准	224
二、搬运作业运算	225
三、通道布置和货物装载	226
四、搬运需要注意的其他问题	228



第三节 商品出入库管理	228
一、商品入库验收与检查	229
二、商品入库交接管理	230
三、商品出库流程和核查方式	231
四、配货和发货作业	232
五、理货管理与库存盘点	233
六、实施配送作业	235
第四节 运输控制管理	235
一、运输系统的设计和调整	236
二、运输方式的协作关系	237
三、物流运输成本及控制	239
四、运输方式规划	240
附录1 高低效行为对照表	242
附录2 经典案例解说	244
附录3 工作技能检测和思考要点	246
第八章 存货控制与仓储管理	249
第一节 存货控制模式	251
一、存货控制和企业运营的关系	251
二、永续检查过程管理	252
三、定期检查过程管理	254
第二节 存货控制的内容和措施	255
一、存货控制的主要内容	255
二、采购环节内部控制措施	256
三、领用环节内部控制措施	257
第三节 物料存储管理	258
一、规划和布置库房	259
二、储区环境、期限和安全管理	262
三、物料分类管理和编号方法	263
四、物料管理的4R法则	266
五、正常出仓控制流程	267

第四节 物料验收、领发料及退料作业	267
一、领料、发料、退料作业流程	268
二、物料验收方法	270
三、物料验收应具备的条件	270
四、呆废料预防与处理	271
第五节 物料安全储备方法	272
一、物料储备定额测算方法	272
二、日常、季节性、保障性储备管理	273
三、库存成本要素和控制方法	274
四、企业运营零库存管理方法	275
附录1 高低效行为对照表	276
附录2 经典案例解说	278
附录3 工作技能检测和思考要点	280
第九章 企业物流的外协作业	283
第一节 第三方物流作业特点分析	285
一、第三方物流的定义和理论基础	285
二、国内、国际第三方物流现状	287
三、物流外包的趋势和相关问题	290
第二节 企业和第三方物流的合作模式	292
一、采用第三方物流的必要性	292
二、如何选择物流供应商	294
三、物流外包的运作过程及注意事项	297
四、企业和第三方物流的合作模式	300
第三节 第三方物流作业管理过程	301
一、第三方物流管理基础	302
二、购买第三方物流的过程管理	304
三、第三方物流作业监控内容和措施	305
附录1 高低效行为对照表	308
附录2 经典案例解说	310
附录3 工作技能检测和思考要点	312

第一章

物流主管岗位描述

了解物流主管的岗位内容是物流主管开展物流管理工作的基础要求。本章将对物流主管的岗位进行详细描述。

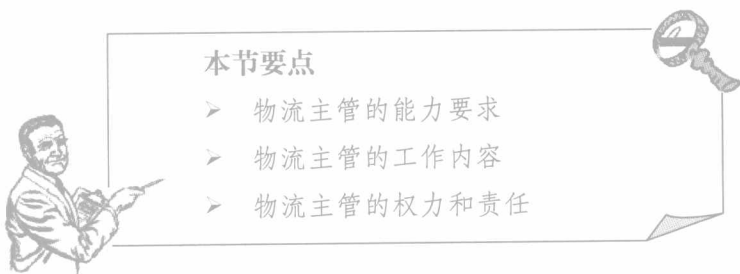
本章内容提要

- ✧ 物流主管的权责
- ✧ 物流部的职能
- ✧ 物流部组织结构设计

第一节 物流主管的权责

物流主管胜任工作岗位的前提是,对自我岗位的能力要求、工作内容以及权责有充分的认知。

本节将对物流主管的权责作详细说明。



一、物流主管的能力要求

1. 基本素质

物流主管须具备以下基本素质:

- 学习和创新意识。现代物流理念与运作方式与以往相比,正变得越来越复杂。物流主管只有具备突出的学习能力和创新意识,才能适应物流运作模式不断发展的要求。
- 风险防范意识。物流一线作业中的不确定性因素很多,包括货物发生质变、磨损、溢缺、丢失和货期不准等,这就要求物流主管应具备风险防范意识。
- 吃苦耐劳的精神品质。企业和客户对物流服务的要求不断提高,物流主管需要经常奋斗在工作一线,吃苦耐劳的精神品质是不可或缺的。

2. 业务管理能力

物流主管的业务管理能力如表 1-1 所示。

