

物流货运从业人员  
管理培训应聘的好帮手

开发货源

片区管理

档口管理

车队管理

货场管理

客户管理

货运常识

物流  
货运

# 管理实务 与 问答

饶锦麟 著

广东省出版集团  
广东人民出版社

物流货运从业人员  
管理培训应聘的好帮手

# 物流货运 管理实务与问答

饶锦麟 著

广东省出版集团  
广东人民出版社

# 前 言

物流货运，是热门行业，像美国的联邦快运，拥有 40 万员工，9 万多辆汽车，500 多架货运飞机，是全球物流界的知名大企业。在中国，从事物流货运的公司有 70 多万家，从事物流货运的人员有几百万。物流货运，造就了许多百万富翁、千万富翁、亿万富翁。然而，物流货运并不是人们想象的只是搬搬抬抬那么简单，而是需要学问、需要技巧、需要实践经验的，是易学难精的。为什么有的人成功了，有的人失败了呢？关键是学习和实践，理论和实践相结合。

本书作者从事物流货运 40 多年，经历过风风雨雨，在实践中摸爬滚打，有成功，也有失败，积累了丰富的经验和深刻的教训。为了让后来者少走弯路，作者特著此书。

物流货运，需要现代物流、现代公司运作的理论，但更需要有实践经验的启发和点拨，要有实操性。

本书从实用出发，简明扼要地介绍了物流货运行业最关心、最需要掌握的知识和要领，并结合笔者的实践经历，供广大从事物流货运的人士阅读和参考。

# 目 录

|                          |        |
|--------------------------|--------|
| 第一章 物流货运公司的生存和发展 .....   | ( 1 )  |
| 第一节 传统物流公司的生存和发展 .....   | ( 1 )  |
| 一、我国传统物流业是如何发展的 .....    | ( 1 )  |
| 二、传统物流公司的前景 .....        | ( 4 )  |
| 第二节 现代物流公司的生存和发展 .....   | ( 6 )  |
| 一、现代物流在我国的情况 .....       | ( 6 )  |
| 二、现代物流的前景 .....          | ( 6 )  |
| 第二章 物流货运市场的分析及对策 .....   | ( 9 )  |
| 第一节 广东物流市场的分析及对策 .....   | ( 9 )  |
| 一、广东的货源 .....            | ( 9 )  |
| 二、广东货源的具体分布 .....        | ( 10 ) |
| 三、广东的物流货运分布情况 .....      | ( 11 ) |
| 四、广东的交通情况 .....          | ( 12 ) |
| 五、物流货运行业竞争情况及对策 .....    | ( 13 ) |
| 第二节 全国各地的货源分布及货运简况 ..... | ( 15 ) |
| 一、全国各地的货源分布情况 .....      | ( 15 ) |
| 二、全国各地的物流货运简况 .....      | ( 17 ) |

|                                       |        |
|---------------------------------------|--------|
| <b>第三章 物流货运公司投资经营及注意事项</b> .....      | ( 19 ) |
| 一、投资前应有哪些心理准备 .....                   | ( 19 ) |
| 二、投资者应注意哪些问题 .....                    | ( 21 ) |
| 三、怎样应对淡季和旺季 .....                     | ( 22 ) |
| 四、怎样应对物流货运行业的价格大战 .....               | ( 26 ) |
| 五、怎样防止客户赖账 .....                      | ( 30 ) |
| 六、怎样有效降低成本 .....                      | ( 30 ) |
| 七、怎样防止员工携公款外逃 .....                   | ( 32 ) |
| 八、物流货运公司必须具备哪些要素 .....                | ( 34 ) |
| <b>第四章 怎样开发货源</b> .....               | ( 37 ) |
| 一、货源在哪里 .....                         | ( 37 ) |
| 二、货源的品种 .....                         | ( 38 ) |
| 三、开发货源必须具备哪些要素 .....                  | ( 38 ) |
| 四、业务人员如何开发货源 .....                    | ( 39 ) |
| 五、业务人员的管理办法 .....                     | ( 49 ) |
| <b>第五章 怎样当好物流营业部经理</b> .....          | ( 55 ) |
| 一、物流营业部经理的职责和能力 .....                 | ( 55 ) |
| 二、怎样的工作方法才算好 .....                    | ( 62 ) |
| 三、物流营业部经理的工作计划性和条理性 .....             | ( 63 ) |
| 四、物流营业部经理应有什么样的修养 .....               | ( 66 ) |
| 五、物流营业部经理怎样用人 .....                   | ( 74 ) |
| <b>第六章 物流货运公司总部及片区的建设与管理</b><br>..... | ( 81 ) |

|                                    |         |
|------------------------------------|---------|
| 第一节 总部的建设及管理 .....                 | ( 81 )  |
| 一、物流货运公司整体架构图 .....                | ( 81 )  |
| 二、行政架构及职责一览表 .....                 | ( 82 )  |
| 三、财务部架构及职责一览表 .....                | ( 83 )  |
| 四、客户服务中心架构及职责 .....                | ( 84 )  |
| 五、营运中心架构及职责 .....                  | ( 88 )  |
| 六、市场部架构及职责 .....                   | ( 88 )  |
| 七、总部怎样管理 .....                     | ( 89 )  |
| 第二节 片区的建设及管理 .....                 | ( 90 )  |
| 一、片区的作用及功能 .....                   | ( 90 )  |
| 二、片区的定位 .....                      | ( 91 )  |
| 三、片区的隶属关系 .....                    | ( 91 )  |
| 四、片区的职能 .....                      | ( 91 )  |
| 五、总公司应给片区哪些政策 .....                | ( 92 )  |
| 六、片区的架构及职责 .....                   | ( 93 )  |
| 七、片区网点怎样解决收货价的问题 .....             | ( 93 )  |
| 八、片区与总公司有关专线如何结算 .....             | ( 93 )  |
| 九、片区必须注意哪些问题 .....                 | ( 94 )  |
| 第七章 物流货运公司营业部的建设及管理 .....          | ( 97 )  |
| 第一节 营业部的作用、选址、<br>设备、定员及注意事项 ..... | ( 97 )  |
| 一、营业部的作用 .....                     | ( 97 )  |
| 二、营业部怎样选择地址 .....                  | ( 99 )  |
| 三、营业部需要哪些设备 .....                  | ( 99 )  |
| 四、营业部如何定员 .....                    | ( 100 ) |
| 五、营业部有哪些注意事项 .....                 | ( 103 ) |

|                          |       |
|--------------------------|-------|
| 第二节 营业部的实操要点 .....       | (107) |
| 一、营业部怎样进行成本核算 .....      | (107) |
| 二、营业部成本费用明细表 .....       | (115) |
| 三、营业部怎样防止差错事故 .....      | (116) |
| 四、营业部收货操作流程 .....        | (118) |
| 五、营业部发货操作流程 .....        | (119) |
| 六、营业部到达货物派送操作流程 .....    | (120) |
| 七、物流货运公司发货清单 .....       | (121) |
| 八、怎样防止驻点车出事故 .....       | (122) |
| 九、怎样解决车辆不足的问题 .....      | (122) |
| 十、怎样解决劳动力不足的问题 .....     | (123) |
| 十一、回签单怎样才能返回得快 .....     | (123) |
| 十二、怎样防止差错事故 .....        | (125) |
| 十三、营业部如何扭亏为盈 .....       | (126) |
| 第八章 物流货运公司车队的建设及管理 ..... | (129) |
| 第一节 车队架构及管理 .....        | (129) |
| 一、车队架构及职责一览表 .....       | (129) |
| 二、车队管理办法 .....           | (130) |
| 三、司机管理办法 .....           | (131) |
| 四、车辆管理规定 .....           | (136) |
| 第二节 车队有关的操作流程 .....      | (137) |
| 一、车队调度操作流程 .....         | (137) |
| 二、车队技术安全员工作流程 .....      | (138) |
| 三、司机工作流程 .....           | (139) |
| 四、押运工作流程 .....           | (140) |
| 五、车队财务工作流程 .....         | (141) |

|                                |              |
|--------------------------------|--------------|
| 六、车辆每日出车单 .....                | (142)        |
| <b>第九章 铁路行包行邮专列的货场管理 .....</b> | <b>(143)</b> |
| <b>第一节 货场架构及职责 .....</b>       | <b>(143)</b> |
| 一、铁路行包行邮专列货场架构及职责 .....        | (143)        |
| 二、货场发货部的架构及职责一览表 .....         | (144)        |
| 三、货场到达部的架构及职责一览表 .....         | (145)        |
| 四、铁路行包行邮专列货场管理办法 .....         | (146)        |
| <b>第二节 货场的操作程序及有关表格 .....</b>  | <b>(147)</b> |
| 一、货场发货部操作流程 .....              | (147)        |
| 二、货场到达(回货)操作流程 .....           | (148)        |
| 三、现场监装记录表 .....                | (149)        |
| 四、现场装车情况日报表 .....              | (150)        |
| 五、重量统计表 .....                  | (151)        |
| 六、货物进出库程序 .....                | (152)        |
| 七、发运部门发运装车清单 .....             | (153)        |
| 八、货场压货情况统计表 .....              | (154)        |
| 九、库存日报表 .....                  | (155)        |
| 十、回货部门回货卸车清单 .....             | (156)        |
| 十一、货物进库登记表 .....               | (157)        |
| 十二、货物出库登记表 .....               | (158)        |
| <b>第十章 物流货运常识 .....</b>        | <b>(159)</b> |
| 一、怎样区分轻重货物 .....               | (159)        |
| 二、物流货运的立方米与千克怎样换算 .....        | (159)        |
| 三、什么是整车货物运输 .....              | (159)        |
| 四、什么是零担货物运输 .....              | (159)        |



|                              |              |
|------------------------------|--------------|
| 五、什么是行包 .....                | (160)        |
| 六、什么是行包专列 .....              | (160)        |
| 七、什么是行邮专列 .....              | (160)        |
| 八、什么是五定班列 .....              | (160)        |
| 九、行包专列的车型及尺寸是什么 .....        | (160)        |
| 十、常见危险品如何分类 .....            | (161)        |
| 十一、货物包装的要求 .....             | (162)        |
| 十二、危险货物包装标志 .....            | (163)        |
| 十三、航空、海运、铁路、汽运有什么特点 .....    | (170)        |
| 十四、汽运货车载重及容积参考表 .....        | (172)        |
| 十五、铁路集装箱常识 .....             | (173)        |
| 十六、铁路集装箱载重及容积尺寸表 .....       | (175)        |
| 十七、铁路常用棚车和敞车的主要尺寸规格表 .....   | (175)        |
| 十八、全国铁路主要城市里程速查表 .....       | (177)        |
| 十九、全国公路主要城市里程速查表 .....       | (179)        |
| 二十、汽车车牌上的字表示什么 .....         | (181)        |
| 二十一、传统物流与现代物流有何区别 .....      | (182)        |
| 二十二、物流货运行业名词解释 .....         | (182)        |
| <b>第十一章 货运市场怎样经营管理 .....</b> | <b>(189)</b> |
| <b>第一节 货运市场的兴起及前景 .....</b>  | <b>(189)</b> |
| 一、货运市场的兴起 .....              | (189)        |
| 二、货运市场的前景 .....              | (190)        |
| <b>第二节 怎样经营货运市场 .....</b>    | <b>(190)</b> |
| 一、货运市场怎样选址 .....             | (190)        |
| 二、货运市场怎样才能吸引客户 .....         | (191)        |
| 三、货运市场怎样有效利用资金 .....         | (192)        |

|                                |       |
|--------------------------------|-------|
| 第三节 怎样管理货运市场 .....             | (192) |
| 一、场地管理 .....                   | (192) |
| 二、档口管理 .....                   | (192) |
| 第四节 广州市及广东省货运市场<br>的分布情况 ..... | (193) |
| 一、广州市区货运市场的分布情况 .....          | (193) |
| 二、广东省主要货运市场分布情况 .....          | (196) |
| 第十二章 广东省的货主和批发市场的简况 .....      | (197) |
| 第一节 广东省的货主的简况 .....            | (197) |
| 第二节 广东省主要专业批发市场的分布 .....       | (201) |
| 第十三章 物流货运团队的建设和管理 .....        | (203) |
| 一、物流货运行业的性质 .....              | (203) |
| 二、物流货运行业的工作和生活情况 .....         | (203) |
| 三、物流货运行业员工的特点 .....            | (205) |
| 四、怎样带领物流货运行业的团队 .....          | (205) |
| 第十四章 其他实战经验介绍 .....            | (211) |
| 一、档口(网点)存在的问题及解决的办法 .....      | (211) |
| 二、开票员应注意的事项 .....              | (223) |
| 三、怎样防止差错 .....                 | (226) |
| 四、怎样在物流货运行业立足和发展 .....         | (227) |
| 五、网点多一些好还是少一些好 .....           | (231) |
| 六、怎样防止租车时被骗走货物 .....           | (233) |
| 七、怎样防止发错货 .....                | (235) |
| 八、关于运输合同的几个注意问题 .....          | (237) |

|                                 |       |
|---------------------------------|-------|
| 九、客户提出要收押金, 怎么办 .....           | (240) |
| 十、怎样建立合作伙伴 .....                | (241) |
| 十一、为什么要实行和推广表格化 .....           | (245) |
| 十二、为什么不能忽视点数工作 .....            | (246) |
| 十三、为什么说货场(或配载中心)的经理是块宝<br>..... | (247) |
| 十四、货源多了怎么办 .....                | (248) |
| 十五、为什么要强调签名交接 .....             | (250) |
| 十六、外线的货物怎样运作 .....              | (252) |
| 十七、物流货运公司须订立哪些管理制度 .....        | (256) |
| 十八、怎样编制物流货运的操作流程 .....          | (258) |
| 十九、为什么要制定价格表? 怎样制定 .....        | (259) |
| 二十、配送有哪些学问和经验 .....             | (262) |
| 二十一、客户要求月结怎么办 .....             | (265) |
| 二十二、客户无理索赔怎么办 .....             | (266) |
| 二十三、保价运输有何规定 .....              | (267) |
| 二十四、为什么要重视理赔工作 .....            | (269) |
| 二十五、货物被扣怎么办 .....               | (269) |
| 二十六、为什么不能忽视货票上的备注栏 .....        | (270) |
| 二十七、怎样定价和报价 .....               | (271) |
| 二十八、怎样运输鲜活货物 .....              | (272) |
| 二十九、物流货运投标注意事项 .....            | (274) |
| 三十、包装储运图示标志 .....               | (276) |
| 三十一、危险货物运输技术说明书 .....           | (280) |
| 三十二、货运记录格式 .....                | (282) |
| 三十三、赔偿要求书格式 .....               | (283) |
| 三十四、《中华人民共和国合同法》中的货运条款<br>..... | (284) |

# 第一章 物流货运公司的生存和发展

## 第一节 传统物流公司的生存和发展

### 一、我国传统物流业是如何发展的

#### 1. 我国最早的物流业

我国古时候就有镖局、马帮，是专门从事货物运输的行业，是中国最古老的物流业。近代，在我国侨乡，还有一种专门从海外为华侨捎带物品回家乡的职业，他们经常来往于美国、加拿大等美洲国家以及东南亚国家，如印度尼西亚、新加坡、泰国，叫做“水客”。

进入 19 世纪，我国储运行业得到了一定的发展，出现了储运公司、运输公司，出现了港口、码头、仓库、铁路、海运、空运以及长途汽运的行业，担负着社会物资的流通。

#### 2. 我国传统物流业的发展简史

##### (1) 从垄断到开放。

1950—1995 年的 45 年中，我国的物流业只有国有企业才能经营（如铁路局、公路局、海运局、航空局），是国有企业垄断的一统天下，私营企业是不能经营的。至 1995 年，国家初步开放物流货运市场，私营企业赶上好时机。至 1998 年，私营货运

公司如雨后春笋般兴起，私营货运公司遍布全国各地。他们当中，有的刚开始时只有几千元的资本，一个小小的档口，几个人，通过炒货，逐步开通自己的专线。经过十年八年的艰苦拼搏，许多人已经成为百万富翁、千万富翁、亿万富翁。想当年，他们只有一个小档口和几名员工，当老板的也是两条腿走路或骑单车去跑业务，现在已经是开宝马、奔驰了！10多年前，他们没有自己的专线，要挂靠国有企业，经常向国有企业求爷爷告奶奶要车皮、要行包托运单；现在，他们自己承包火车、飞机、海运仓位，专线开了一条又一条，生意越做越大，堂堂正正地搞物流。10多年前，他们当中的许多人是亲自看档口，亲自揽货源，亲自当装卸工；10多年后，他们当中有许多人已经是大物流公司的董事长，大老板了！真是“三十年河东，三十年河西”。

## （2）鼎盛时期。

中国传统物流的鼎盛时期，是1993—2003年，这段时期的特点是：

- ①国民经济持续发展，市场兴旺，带旺了物流业的兴旺。
- ②国家政策逐步开放。
- ③从事物流货运行业的公司不多，竞争没那么激烈，生意好做。

④民营物流企业灵活、方便、服务态度好，赢得了广大客户的好评，占领了物流市场的半壁江山。

民营物流企业的许多优点，启发和推动了国有物流企业，国有企业开始意识到官商作风导致客户流失，导致国有物流企业货源缺少、效益差、员工要下岗。于是国有物流企业也进行了整改。国有运输企业与民营运输企业互相看齐，互相学习，互相竞争，这就使中国的物流业在服务态度和服务质量方面都有很大的转变。

## （3）民营物流企业与国有物流企业的现状。

民营物流企业，虽然赶上了改革开放的好时代、好机会，也有过好几年的辉煌，但是，由于许多民营物流企业是从个体户演变过来的，他们当中一部分人的综合素质、经营管理的理念和管理方法已经跟不上社会的发展，跟不上时代的要求，不适合现代公司的运作。某些民营物流企业，目光短浅，只是片面追求所谓的“短平快”，干一天算一天，把钱赚够，分光再说；他们故步自封，夜郎自大，不易接受新事物，甚至排斥、抵制新的经营理念和新的管理方法，缺乏居安思危、不进则退的认识。在经营管理方面，仍然死抱着以前“父子店”“夫妻店”“兄弟店”那一套家族式的管理模式，束缚了企业的发展，成了企业前进的绊脚石，成了企业改革发展的致命伤，也是企业走向衰退没落的根源。

我经常把某些民营物流公司比作农民起义军，取得胜利以后，就骄傲自满，目中无人，不思改革，不图进步，这样非败不可！那些民营物流公司的老板，以为自己有钱了，就财大气粗，盛气凌人，对人摆大款。公司内部争权夺利，互相攀比，贪图享乐。特别是那些裙带关系、老乡、元老，自己能力有限，却嫉妒和排挤那些有真才实学的“外来人”，生怕人家夺了他的权，抢了他的既得利益。这种情况导致公司难以引进人才，难以留住人才，难以推行改革。这样的公司，迟早会老化衰退，直至被市场淘汰。

而国有物流企业已经醒悟过来了，开始进行整改，大有重振雄风、东山再起之势。其实，国有物流企业，原本就有基础，实力雄厚，只要改革体制，改掉官商作风，前景十分可观！

至于外资物流企业，由于国家政策开放，一些全球知名的物流巨头，已经陆续打进来了，他们既有先进的物流理念和管理方法，又拥有现代的物流技术和先进的物流设备，确实不容轻视！

可以预言：今后的物流行业，谁的实力雄厚，谁的理念和管

理先进,谁的服务态度和服务质量好,谁的品牌好,谁的日子就好过。反之,则会被汹涌澎湃的商海所淘汰。

## 二、传统物流公司的前景

### 1. 在我国,传统物流目前仍然是主流

传统物流虽然在某些方面相对落后,但是,它的许多优势是没有谁能代替的,其生命力还很强,广大客户还是要选择它。事实上,社会还少不了传统物流。但是,随着外资的物流巨头的进入,由于它们有先进的经营管理、先进的现代物流的设备以及资金等方面的优势,传统物流公司必须居安思危,与时俱进,认真学习新的经营管理的理念,努力提高服务质量,实行资源组合、强强联合,壮大实力,做到人无我有、人有我优、人优我奇,才能与之抗衡,才能生存和发展,才能立于不败之地。

### 2. 物流货运市场行情及对策

(1) 时下,海陆空货运行业竞争激烈,各出奇招,各显优势,争夺货源。因此,谁也不敢自称“老大”。而市场的蛋糕就只有这么大,僧多粥少,必然有一番龙争虎斗。可以说,谁的实力强大,谁的优势多,谁的时间快价格便宜,谁的服务质量好,谁的门路广,谁的经营手段灵活,谁就能立足、生存和发展,否则,就会败下阵来。

(2) 现在的公路,四通八达,越来越多,越来越好,高速公路连贯纵横于各省市。加上汽运方便灵活,价格相对比较便宜,并且能真正做到门到门服务,而且货物搬运的次数不多。这是其他运输方式所不能比的。诚然,汽运也有它的缺点,就是安全性和可靠性让客户担心,而且,汽运行业鱼龙混杂,管理良莠不齐。

(3) 铁路方面,快运、行包、行邮专列、五定班列、专线开

通了一条又一条，遍及我国各大中城市，再加上近年来的不断提速，运行时间大大缩短。其运费适中，到达时间较快，逐渐受到客户的欢迎。

(4) 海运现在也东山再起，来势很猛，其运价特别便宜。

(5) 空运的优势，众所皆知，速度特别快，几个小时即可到达，是特急货物运输的理想选择。现在许多航空公司、机场，都在大力发展民航货运。

(6) 现在的客户因为利润十分微薄，因而，就要降低运输成本。他们有许多运输渠道可以选择，哪家物流公司的收费便宜，哪家物流公司的服务方便快捷，哪家物流公司的质量及信誉好，客户就会把货物交给哪家公司来运输。

(7) 随着中国加入 WTO，国内外的物流行业（包括国有企业和私营企业），都在摩拳擦掌，都在争夺市场。外资的物流企业实力雄厚，拥有先进的现代物流的管理模式，大鱼吃小鱼或者优势互补的局面肯定会出现。那么，必然会淘汰一批没有优势的物流公司。

### 3. 对策

(1) 继续经营好现有的业务，守住阵地。

(2) 改善和提高服务质量和管理水平，创立良好的品牌，稳定根基，为开拓发展做好准备。

(3) 密切注意并研究当今物流市场的特点和动向，随机应变，及时采取对策。

(4) 既要看到自己本身的特点和优势，又要看到自己本身的缺点和不足，知己知彼，百战不殆。

(5) 取人之长，补己之短，引进项目、资金，引进技术、人才，走联合的道路，优势互补，“航空母舰”才能经得起风浪。



## 第二节 现代物流公司的 生存和发展

### 一、现代物流在我国的情况

#### 1. 专家学者宣讲时期

专家们写书立著，宣传现代物流，把现代物流的先进性介绍到中国，起到了启蒙和推介的作用。

#### 2. 先行者，敢第一个吃“螃蟹”的人

近几年，在我国崛起了几家现代物流公司，例如海尔、宝供、南方物流公司等，他们是现代物流在中国的先行者。他们的理念及运作模式，代表了一种新型的现代物流模式。

#### 3. 摸着石头过河的探索者

近年来，一大批比较有实力的货运公司和储运公司，也打起了物流公司的旗号，想在实践中摸索出现代物流的门路来。

#### 4. 赶时髦者

最近几年，物流公司的招牌到处都可以看到。其实，大多数都是搞货运的。他们的理念，所具备的条件及运作模式，仍然是传统的货运，与现代物流有很大的差别。

### 二、现代物流的前景

随着社会的发展，建立现代物流势在必行。但是，目前中国的现代物流是正处在启蒙阶段、学走路阶段、初级阶段。由于我国的国情、文化和风俗习惯与国外不同，所以，西方式的现代物流模式想在中国流行普及起来，还需要有一个接受和适应的过程。理由是：西方先进国家的经济发展已有 100 多年的历史，而