



企业内部控制精要丛书

# 企业物流

## 内控精要

◎主编 / 闫培金 王成



解决企业心腹之忧，  
造就领导驾驭能力，  
建立科学管理体制，  
内部控制是最重要的先决条件。

中国经济出版社

企业内部控制精要丛书

# 企业物流内控精要

主编：闫培金 王 成  
编著：王 成 宋炳辉  
谢文辉 胡 磊

中国经济出版社

责任编辑:聂无逸

(e-mail: niewuyi88@sina.com 手机:13701326619)

---

**图书在版编目(CIP)数据**

企业物流内控精要/闫培金、王成主编. -北京:中国经济出版社, 2001.1

ISBN 7-5017-5124-2

I.企… II.闫 III.企业管理:物资管理 IV.F273.4

中国版本图书馆CIP数据核字(2000)第74096号

---

**企业物流内控精要**

闫培金 王成 主编

\*

中国经济出版社出版发行

(北京市百万庄北街3号)

邮编:100037

各地新华书店经销

北京市艺辉印刷有限公司印刷

\*

大32开 12 125印张

2001年1月第1版 2001年1月第1次印刷

ISBN 7-5017-5124-2

定价:25.00元

## 序 一

经营管理者在企业中要解决的基本问题似乎可归结为两个方面，一是激励问题，二是约束问题。而此两方面的问题均与内部控制有着密不可分的关系。所以，要管理好一个企业，要在激烈的市场竞争中立于不败之地，完善内部控制就成为一个必要条件。

迄今为止，两种基本理论始终影响着内部控制理论和实践的发展，一是现代主流经济学的基本理论，二是现代管理理论。当然，本世纪下半叶以来，系统论、控制论和信息论对企业管理和内部控制问题也有着不可忽视的影响。以现代主流经济学理论为基础的内部控制理论强调数量方法与分析技术的运用——这显然是以财和物的运动规律为基础的——通过对各种物质要素（包括财和物）的组合，以实现利润最大化或成本最小化，即在很大程度上将内部控制归结为数学中纯粹的优化问题。幸运的是，现代经济理论的发展已经突破了经典理论的很大程度忽视人的行为的倾向，如以研究经济中各利益主体间相互作用的博弈论和研究在信息不对称之条件下经济利益主体的行为的委托-代理理论（构成所谓信息经济学之基本内容）在 20 世纪下半叶的异军突起便是突出的例子。以现代管理理论为基础的内部控制理论，主要是把组织行为学（或称组织心理学、管理心理学）理论与内部控制理论结合，强调人的心理、行为和群体、组织对内部控制的各项活动包括人、财、物各方面都会产生直接或间接的影响。显然，内部控制的理论和实践应该实现人、财、物的有机结合。所谓对财和物的管理是指对企业的财力和物力资源进行有效配置的过程，而对人的管理则是利用各种管理方式充分调动人的积极性的

过程。在传统内部控制理论和实践中，往往强调的是对财和物的管理，既没有注意到对人的管理，也没有很好的把人、财、物三大要素有机结合起来。

环境在改变，企业在发展，主管人员必须完善内部控制以完成其责任。过去曾经令人满意的控制技术，今天对许多企业而言可能早已过时，甚至可以这样认为，一旦这种控制技术被书本所反映，即已证明该技术已经过时许久！所以，环境的变动意味着企业必须不断发展其控制系统，否则将不可能有效地控制其资源。虽然我们所学的控制技术可能会经常处于过时的状态之中，然而，一些基本原理和方法却永远重要，并能够用于指导设计更为完善的内部控制系统。因而，对于主管人员而言，掌握这些基本原理和方法是重要的，这套丛书或许在这方面对工商界人士有所帮助。

我始终坚持认为，无论是财的内部控制，还是物的内部控制，其基准点都在于人的内部控制。一方面，一种财或物的内部控制制度和程序，无论它何其完善，也是需要人去执行的，如果主管不花费大量的心思和精力去设法理解和揣测他所领导的下属之喜怒哀乐，将不可能真正调动人的积极性与创造性，“上有政策，下有对策”的现象将不可避免，且会随时发生，管理之绩效自然也就难以达成了！另一方面，控制的目的最终都必然表现在人的行为上。只要人的行为是合规的，对这种合理行为的控制就没有必要；反之，只要人的行为不合规，对不合理行为就必须加以控制。

因而，财和物的控制的方法、程序、制度、机制等在很大程度上可看成是内部控制中技术性的要素，而对人的控制才是内部控制中理念性的要素，它对其他内部控制起着基础作用。作为管理者，一方面要学习技术性的东西，另一方面还必须在实践的摸爬滚打中体会出一些最重要的理念来。所以，真正的内部控制还必须在人的内部控制上下工夫！

纯粹理论是灰色的，只有将它们运用于活生生的企业经营管理实践中去才能使之常青！故理论的意义或许就在于它最终能被运用，否则所谓的理论不仅是灰色的，而且几乎全是废话。作为管理人员，必须应付越来越复杂的情况，故管理方式不能一成不变。放之四海而皆准的管理原则已经落伍了，没有哪个管理原则可以适用于任何情况，因此管理者必须知道在何种情况下运用最合适的管理原则。理论与实务相结合是困难的，故管理者应该在不断的实践中印证理论并超越现有理论，以尽快缩短理论与实务的距离。

谢志华 谨 识

2000年12月

## 序 二

中国企业平均寿命只有 6.5 - 7 岁，民营企业只有 2.9 岁。而列居世界 500 强或与之相当的跨国公司平均寿命大约在 40 岁到 50 岁之间。早在 3000 年以前，中国人对企业经营的通常称法是“生意”，第一字是生存，第二字是意义，“生意”便是生存之意义。由此不难发现古人对长寿之道向来是非常重要的。再看一看今天我们企业普遍短寿的现状，的确是需要我们认真思考的，这中间有着什么样的规律可供借鉴？中国企业到底怎么了？

市场成功者的姿态并不是完全相同的，溺毙者的样子也并非各有各的不幸。透过我国企业速生速亡的现象考察其内在的因素，我认为中国企业并不缺乏技术和人力的支持，而是一直没有演进生存品质。“练拳不练功，十年一场空”的说法符合企业的实际。中国企业的短命，缘于管理理念与管理技术过于狭隘地建立在经济学的语言与政治学的思维之上，它们仅问利润、酷爱运动，利润数字即使再清楚，也只能说明过去，并不能明示将会导致企业健康恶化的潜在因素；运动让企业成了制造新闻的机器和充斥官僚主义的政治集团。企业的生存品质来源于对环境适应过程中的持续演进，组织生存品质就是内在的管理机制——激励机制、考评体系、规章制度、组织设计等等，而其核心就是内部控制系统，该系统有三个维度——人、财、物。

中国“油门”很足的企业有很多，但真正懂得控制系统的重要性，并且有严密设计的恐怕并不多见。一个制度和机制不完整、不系统的公司，一旦出现问题，与其责怪员工不道德、钻漏洞，何不先问问，是谁给了他诱惑，又是谁给了他机会。

俗话说，千里之堤，溃于蚁穴。完善的内部控制体系，并不

仅是在事后修修补补，更应在事前就建立防范体系，防患于未然。但是，如果内部控制体系仅努力于防范，这又有丧失效率的可能，过多的牵制、职务分离和作业流程可能会带来推诿扯皮、僵硬不化。可以说，在管制的效能和经营的效率之间进行平衡，是建立内部控制体系的最大难点。

欧典在这方面是成功的，从1999年5月将德国第三代强化复合木地板引入中国，经过短短一年多的时间，欧德公司在全国建立了700多家专卖店、成功地把高品质的第三代“欧典”船甲板型强化复合木地板推向142个城市。欧德公司的高成长性是持续而稳定的，基石就是有适宜的以内部控制为核心的管理机制，由这种机制所衍生的产业战略、品牌运营、市场提升等是扎实的、实战的，并且是有完善的制度做保证的。

该套丛书是在北京工商大学的谢志华、何明珂、胡俞越、潘爱香、张延波等专家教授的顾问和指导下，经反复论证、拟定提纲，由北京致远管理研究中心组织撰写，最后由我对全书进行总纂并定稿。希望本套丛书的出版能够促进广大同仁对内部控制的深度研究和探索，为国内企业管理水平的进一步提高略尽心力。



2000年11月1日



## 前 言

物流是指从采购、物料管理、生产、包装、装卸、保管、销售、配送等诸种活动的整合，它是企业经营活动中影响效率和效益高低的主要因素之一，被称为“第三利润源泉”，引起企业经营者的普遍重视。物流内控作为物流管理中的一个子系统，其目标就是通过完善内部管理，来协调物流服务与成本之间的关系，以寻求两者之间最佳的平衡，效率、适宜、安全、优质等等都是物流内控的具体目标。而这并不能通过某一部门的单独努力来实现，需要的是企业内部从采购、生产到配送的不同职能部门之间的协同；更要将上游、下游企业之间的竞争和合作等关系整合起来。结合内部控制，前者就是要规范作业流程和信息，后者就要再造业务流程和构造供应链。

我国企业之中部门本位主义、“大而全、小而全”甚为严重，如生产系统设计没有考虑供应链的影响，只考虑生产过程本身，没有考虑生产过程以外的因素对企业竞争能力的影响。供、产、销系统没有形成“链”，供、产、销等企业的基本活动在传统的运作模式下基本上是各自为政，相互脱节；部门主义思想使激励机制以部门目标为主，孤立地评价部门业绩，造成企业内部各部门片面追求部门利润，物流、信息流经常扭曲、变形。同时，企业与企业之间竞争多于合作，企业为了增强自己对经营业务的控制能力，推行一体化而使企业臃肿不堪，核心能力不突出，对竞争环境缺乏应变能力。新的竞争环境迫使企业做出转型，进行再造，同时也为物流管理提供了更好的控制工具，如互联网技术和ERP系统。

市场上物流管理书籍虽多，但多数是介绍物流观念，缺乏物

流具体业务的管理技能和操作方法。作者在进行企业咨询和培训之余，常听许多企业管理在抱怨没有实施的具体方法和操作技能。有鉴于此，北京致远管理研究中心物流咨询部之同仁集实践经验，精心撰写成书。本书从供应链的角度，研究了物流内控，第一个层面就是最基本的实物安全、质量控制等，关键是责权明确、流程规范；第二层面就是对效率的追求，关键是经营策略和运营理念的提升；第三层面就是集成，从信息化、合理化、及时化等角度构造现代物流内控新体系，惟有在供应链集成战略上有所创新，物流内控体系方有底蕴。

该书的特点就是切合实务、非常实用，针对物流管理，尽可能具体而详细地解说各种控制技能和管理方式，希望对提高企业物流管理绩效有实质的裨益。

王 成

## 目 录

序一.....	谢志华 ( 1 )
序二.....	闫培金 ( 5 )
前 言 .....	( 1 )
第一单元 采 购 .....	( 1 )
1.1 请购控制制度 .....	( 2 )
1.2 采购决策合理化 .....	( 5 )
1.3 财务、审计双管齐下 .....	( 10 )
1.4 实物、信息同步入库 .....	( 16 )
1.5 彻底保证采购质量以求防患未然 .....	( 20 )
1.6 谨防回扣中的卖方欺诈 .....	( 24 )
1.7 采购管理转型：由传统到供应链 .....	( 29 )
第二单元：生 产 .....	( 39 )
2.8 生产要彻底杜绝浪费：丰田就是榜样 .....	( 40 )
2.9 生产作业：全过程控制 .....	( 46 )
2.10 看板管理：恰好准时制 .....	( 54 )
2.11 现场就是市场：推动 5S .....	( 61 )
2.12 定置管理：将适宜的物放在适宜的位置 .....	( 67 )
2.13 设备维护：防患于未然 .....	( 75 )
第三单元：物 料 .....	( 82 )
3.14 物料控制组织化 .....	( 83 )
3.15 建立有关物料的信息 .....	( 86 )
3.16 审查物料发送和领用以防流失 .....	( 92 )
3.17 不要让物料耗费成了无底洞 .....	( 96 )
3.18 呆料：事前防范和事后处理 .....	( 101 )

3.19	实施 MRPII .....	(107)
<b>第四单元：品 管</b>	.....	(116)
4.20	品牌源于品管 .....	(117)
4.21	用广义的思维控制质量 .....	(123)
4.22	顾客定义质量：全过程倒逼质量 .....	(128)
4.23	实施全面质量控制 .....	(132)
<b>第五单元：保 管</b>	.....	(138)
5.24	规范实物流转、价值流转建好机制 .....	(140)
5.25	入库控制 .....	(144)
5.26	如何存储物品 .....	(151)
5.27	保管的安全控制 .....	(160)
5.28	盘点 .....	(166)
5.29	存货的计价、计量控制 .....	(173)
5.30	出库：关键的一步 .....	(180)
5.31	不要让存货成为糊涂帐 .....	(183)
<b>第六单元：库 存</b>	.....	(191)
6.32	库存控制：在动态中最优化 .....	(192)
6.33	有重点地控制：ABC 控制法 .....	(198)
6.34	库存量要适度：管好订货点 .....	(203)
6.35	降低库存：追求零库存 .....	(208)
<b>第七单元：销 售</b>	.....	(216)
7.36	销售活动：全程控制 .....	(217)
7.37	销售和物流：要同台唱戏 .....	(222)
7.38	订单处理：协调生产、销售和物流 .....	(229)
7.39	品类管理：把单品作为战略销售单元 .....	(236)
7.40	理好货品：从个体销售到体系销售 .....	(241)
7.41	销售终端：踢好临门一脚 .....	(249)
7.42	商品退货：管理有始有终 .....	(253)
7.43	销售物流：合理化的追求 .....	(259)

---

<b>第八单元：配 送</b> .....	(265)
8.44 配送中心的设置控制 .....	(266)
8.45 配送作业的流程控制 .....	(272)
8.46 配送的技术控制 .....	(277)
8.47 商品交运控制 .....	(284)
8.48 运输控制 .....	(288)
8.49 装卸控制 .....	(294)
8.50 重建配送中心 .....	(299)
<b>第九单元：集 成</b> .....	(304)
9.51 从物流管理到供应链管理 .....	(305)
9.52 物流一体化 .....	(315)
9.53 产销物整合化 .....	(323)
9.54 物流及时化 .....	(330)
9.55 物流合理化 .....	(337)
9.56 物流信息化 .....	(344)
9.57 物流电子商务化 .....	(353)
9.58 BRP 和 ERP 结合化 .....	(360)
<b>后 记</b> .....	(371)
<b>参考文献</b> .....	(372)

# 第一单元

## 采 购

上下之情，壅而不痛；天下之弊，由是而积。

——古语

采购环节往往是企业经营管理中的最薄弱的一环。一是最容易滋生“暗箱操作”：以权谋私、弄虚作假、舍贱求贵、以次充好、收受回扣等等。二是最容易“跑、冒、滴、漏”，在许多企业中，采购成本占企业总成本的60%以上，采购成本大多可以通过管理控制上的边际改进将其挤出去。如果全国的国有大中型工业企业一年降低采购成本23个百分点，即可增加效益500亿元，比1998年国有和国有控股工业企业全年的利润总和还多。

## 1.1 请购控制制度

提出货物和劳务的需要，即请购是采购环节上的第一步骤。控制请购一方面可为采购作业提供一套管理方法，例如，明确权限可以减少采购上的混乱指示和过度采购。许多规模较大的公司，通常由熟悉市场的采购部门人员而不是由使用部门人员来决定货源和发出购货订单，这样可以增强管理控制力度，并能够有批量采购的规模经济效应。

无论何种需要的请购，采购部门在收到请购单后和在最终发出购货订单之前，都必须对以下三个方面作出决定：(1) 应订购多少；(2) 向谁发出购货订单；(3) 什么时候发出购货订单。采购的内部控制制度应该为合理地作出这些决定而制订。

### 一、请购的类别规定

1. 原材料或零配件的请购一般首先由生产部门根据生产计划或即将签发的生产订单提出请购单。材料保管人员接到请购单后，应将材料保管卡上记录的库存数同生产部门需要的数量进行比较。当材料保管员认为生产所需的数量超过库存的数量时，就应签字同意请购。

对于从事大批量生产的企业，要有预先的采购计划，如规定最低存量，使材料保管部门可以在库存材料已达到最低存量时就

提出请购单。采购计划的制定要非常准确，该进的物料不依时间进来，会造成停工待料，增加管理费用，影响销售和信誉；太早采购囤积物料，又会造成资金的积压、场地的浪费、物料的变质，所以依据生产计划制定采购计划，按采购计划适时的进料，既能使生产、销售顺畅，又可以节约成本。

2. 临时性物品的采购需要通常由使用部门直接提出。由于这种需要很难列入采购计划之中，因此使用者在请购单上一般要对采购需要作出描述，解释其目的和用途。请购单须由使用部门的主管审批同意，并须经资金预算的负责人员同意签字后，采购部门才能办理采购手续。

## 二、请购单的开立与呈请

1. 请购经办人员应依存量管理基准、用料预算，参考库存情况开立请购单，并注明材料的品名、规格、数量、需求日期及注意事项。

2. 经主管审核后，依请购权限呈核并编号（由各部门依事业部等类别编订），呈送采购部门。

3. 请购单由请购单位编列号码，并将第二联送财务部或径自办理采购。

4. 采购日期相同且属同一供应厂商供应的统购材料，请购部门应使用请购单附表，以一单多品方式，提出请购。

5. 紧急请购时，由请购部门于“请购单说明栏”中注明原因，并加盖“紧急采购”章，以急件卷宗递送。

6. 庶务用品由物料管理部门按月依耗用状况，并考虑库存情况，填制“请购单”提出请购。

7. 招待用品如饮料、香烟；或打字、刻印、报表购买等可免开请购单，即总务性物品可免开请购单，要以“总务用品申请单”委托总务部门办理，但其核决权限另订。

8. 请购单位对于所请购材料，若需要变更规格或数量时，



必须立即函洽或电告采购单位；如因已订购，或事后变更者，采购单位须即函复已订情形，并洽请购单位设法收受，或由请购单位负责会同采购单位与承售商协调解决，但尽可能避免之。

9. 采购部门在接到请购单时，立即办理询价、议价，并将议价结果记录于请购单，然后将请购单第二联呈准，但必要时得事先送请购单位签注意见。

10. 请购单呈核后送回采购单位向供应方办理订购，应与供应方订定买卖合约书一式四份，第一份正本存采购单位，第二份正本存供应方，第三份副本存请购单位，第四份副本及暂付款中请书第二联送会计草伦供整理定金用，如不需支付定金时，第四份副本免填。

### 三、请购单的核准权限

不同类别（原材料、固定资产、总务性用品）的请购单要由不同的主管核准，不同大小的请购额（用不同区间来表示）要由不同管理层次的主管核准。以原材料为例：

1. 请购金额预估在 x 万元以上者，由科长核决。
2. 请购金额预估在 x 万元至 xx 万元者，出经理核决。
3. 请购金额预估在 xx 万元以上者，由总经理核决。

### 四、权责划分

1. 采购部：运输、办公劳保用品、生产及辅助材料委外加工等采购。

2. 采购主管：采购计划的编制、x 万以下订单的审核及 x 万以上订单的复核、急需物料的跟催。采购员负责订单的计算、下达和物料的跟催。

3. 仓储部收料组：所有有形物料、设备及办公劳保品的数量验收。

4. 质量管理部：所有生产及辅助材料质量验收。