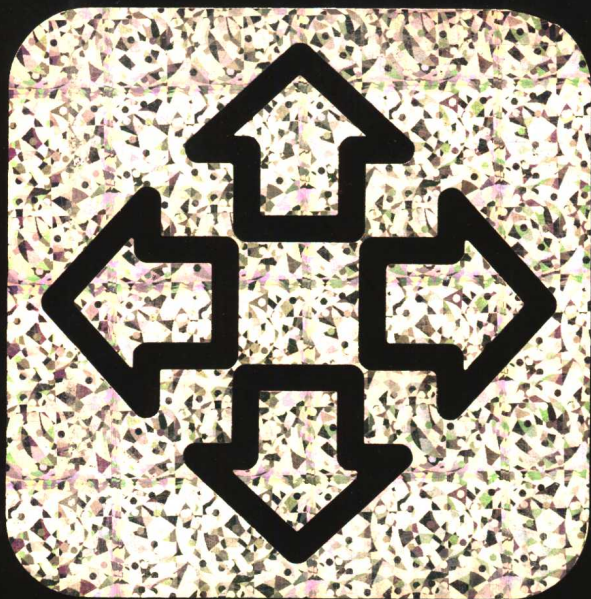




主管一日通 ⑩

徐昭国 编著



# 物流主管一日通

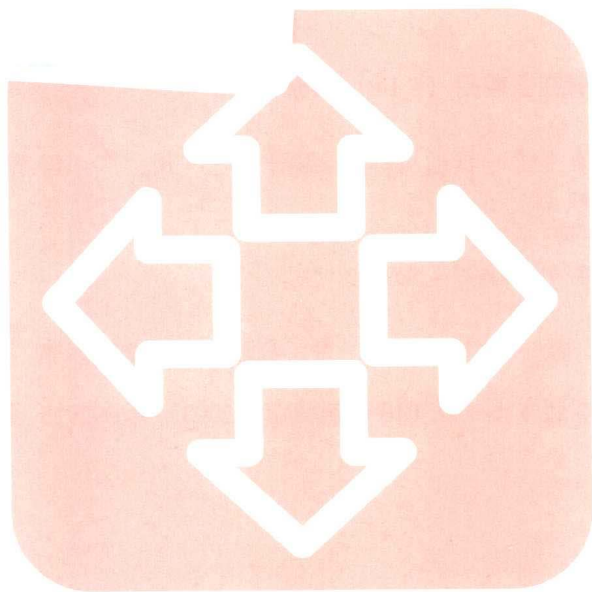
—— 解决第一次当物流主管遇到的各种实际问题 ——

广东经济出版社



主管一日通 ⑩

徐昭国 编著



# 物流主管一日通

广东经济出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

物流主管一日通/徐昭国编著. —广州: 广东经济出版社, 2004.1

(主管一日通丛书⑩)

ISBN 7-80677-580-3

I. 物… II. 徐… III. 物流—物资管理 IV. F252

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 092925 号

|      |                               |
|------|-------------------------------|
| 出版发行 | 广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼) |
| 经销   | 广东新华发行集团股份有限公司                |
| 印刷   | 广东省肇庆新华印刷有限公司 (广东省肇庆市狮岗)      |
| 开本   | 850 毫米×1168 毫米 1/32           |
| 印张   | 12.5 2 插页                     |
| 字数   | 288 000 字                     |
| 版次   | 2004 年 1 月第 1 版               |
| 印次   | 2004 年 1 月第 1 次               |
| 印数   | 1~6 000 册                     |
| 书号   | ISBN 7-80677-580-3/F·942      |
| 定价   | 全套 (1~10 册) 230.00 元          |

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市合群一马路 111 号省图批 107 号

电话: (020) 83780718 83790316 邮政编码: 510100

邮购地址: 广州市越秀中路 125 号大院八号 邮政编码: 510055

广东经济出版社读者服务有限公司 电话: (020) 83801011 83803689

本社网址: [www.sun-book.com](http://www.sun-book.com)

·版权所有 翻印必究·

## 总 序

随着信息技术的飞跃发展和知识型经济的出现，企业的运作与管理正在发生前所未有的变化。21 世纪的企业管理将不再是传统的功能性管理，而是一种基于新的经营理念的集成化管理。其目的就在于整合企业的有效资源，最大限度地发挥团队和所有员工的智慧和创造力，使企业建立和保持持续的竞争优势。

因此，面向未来的企业首先是一个学习型的组织，每一个企业的管理者或普通员工都必须把学习放在重要的位置，强化专业学习，加快知识更新，切实提高技能，全面完善自己，从而达到自我管理的内涵式发展目标。任何企业都面临着日益激烈的市场竞争，而所有竞争归根结底是人力资源的竞争、智力的竞争，高素质的管理者与高素质的员工是实现企业变革和创新、振兴和发展的必要条件基础。

部门主管是公司企业的中层重要职位，它担负着企业生产经营运作的具体组织管理工作。企业经营目标的实现，生产任务的完成，产品品质的提升，以及企业发展战略的实施等等，都离不开各部门主管的具体管理和操作。部门主管既是企业决策的执行者，又是企业决策的参谋者。他不仅要带领本部门员工努力完成企业下达的计划任务，还要对本部门的现状、问题

和前景作出分析、预测和规划，为企业的高层决策提供相关依据和报告、建议。由此可见，一位优秀的主管，不仅要具备一定的领导才能，熟悉本部门的业务，还要具备一定的学识和素养，了解本部门、本行业的发展趋势，能够在履行职责、完成工作任务的前提下开拓创新，实现自己的价值目标。

“主管一日通”丛书涵盖了现代管理的各个重要方面，它根据现代管理的基本理念，结合中国企业的实际状况，分析介绍了各类主管的岗位职责和工作要求以及操作实务，并阐释了主管工作的运作方法和管理技巧，有很好的实践指导意义和参考价值，对于各类企业主管全面掌握相关管理知识和提高管理水平提供了切实的帮助。

编 者

2003年11月

# 目 录

## 第一章 物流主管的职责与权限 ..... (1)

### 一、物流主管的工作内容 //2

1. 物流活动诸要素的管理 //2
2. 物流系统各要素的管理 //3
3. 物流活动具体职能的管理 //4

### 二、物流主管的岗位职责//5

1. 作业职责 //5
2. 协调职责 //6
3. 协助物流决策职责 //9
4. 指挥职责 //10
5. 组织职责 //10
6. 控制职责 //10

### 三、物流主管的素质要求 //11

## 第二章 物流基本知识..... (13)

### 一、物流的基本类型 //14

1. 按照物流活动的位置分类 //14

|                      |      |
|----------------------|------|
| 2. 按物流主体分类 //        | 15   |
| 3. 按物流规模大小分类 //      | 17   |
| 4. 按物流业务活动的性质分类 //   | 17   |
| 5. 按地区分类 //          | 18   |
| 二、物流及其系统的构成 //       | 19   |
| 1. 物流的构成 //          | 19   |
| 2. 物流系统的构成 //        | 22   |
| 三、物资的分类 //           | 22   |
| 1. 按物资在生产中的作用分类 //   | 23   |
| 2. 按物资在流通中的状态分类 //   | 24   |
| 3. 按物资的基本属性分类 //     | 25   |
| 4. 按物资的使用范围分类 //     | 27   |
| 四、企业物流的特征 //         | 27   |
| 1. 供应物流的特点 //        | 28   |
| 2. 销售物流的特点 //        | 29   |
| 3. 生产物流的特点 //        | 30   |
| 五、物流管理的特征及战略 //      | 32   |
| 1. 物流管理的特征 //        | 32   |
| 2. 物流管理的战略 //        | 34   |
| <br>第三章 物流组织的设计..... | (39) |
| 一、物流组织的基本类型 //       | 40   |
| 1. 传统型物流组织 //        | 40   |
| 2. 直线型物流组织 //        | 41   |
| 3. 参谋型物流组织 //        | 41   |
| 4. 直线参谋型物流组织 //      | 42   |
| 5. 运用型物流组织 //        | 43   |

|                      |             |
|----------------------|-------------|
| 6. 矩阵型物流组织 //        | 44          |
| 7. 物流子公司 //          | 45          |
| 二、影响物流组织设计的因素 //     | 47          |
| 三、物流组织设计的原则 //       | 49          |
| 1. 任务目标原则 //         | 49          |
| 2. 分工协作原则 //         | 50          |
| 3. 命令统一原则 //         | 51          |
| 4. 管理幅度原则 //         | 52          |
| 5. 集权和分权相结合的原则 //    | 54          |
| 6. 责权利相对应的原则 //      | 55          |
| 7. 精干高效的原则 //        | 56          |
| 8. 稳定性与适应性相结合的原则 //  | 57          |
| 四、物流组织设计的方法 //       | 59          |
| 1. 物资部门化 //          | 59          |
| 2. 客户部门化 //          | 60          |
| 3. 地理位置部门化 //        | 60          |
| 4. 职能部门化 //          | 61          |
| <b>第四章 物资运输.....</b> | <b>(63)</b> |
| 一、物资运输的主要方式 //       | 64          |
| 1. 按运输工具分类 //        | 64          |
| 2. 按运输线路分类 //        | 66          |
| 3. 按运输作用分类 //        | 67          |
| 4. 按运输协作程度分类 //      | 67          |
| 二、物资运输方式的选择 //       | 68          |
| 1. 水路运输的选择 //        | 68          |
| 2. 铁路运输的选择 //        | 69          |

|                       |              |
|-----------------------|--------------|
| 3. 公路运输的选择 //         | 71           |
| 4. 航空运输的选择 //         | 73           |
| 三、物资运输的优化 //          | 75           |
| 1. 物资运输优化的内容 //       | 75           |
| 2. 图表分析法 //           | 77           |
| 3. 图上作业法 //           | 79           |
| 4. 表上作业法 //           | 84           |
| 四、物流运输业务的办理 //        | 93           |
| 1. 铁路运输的基本条件 //       | 93           |
| 2. 铁路物资的托运、受理、承运 //   | 95           |
| 3. 铁路货物的装车、卸车 //      | 97           |
| 4. 铁路货物的到达、交付 //      | 97           |
| 5. 铁路货物运输期限 //        | 98           |
| 6. 货物运输变更 //          | 99           |
| 7. 货运事故处理 //          | 99           |
| <b>第五章 实物配送 .....</b> | <b>(101)</b> |
| 一、实物配送的类型 //          | 102          |
| 1. 按配送据点的不同分类 //      | 102          |
| 2. 按配送商品种类和数量的多少分类 // | 103          |
| 3. 按配送时间和数量的多少分类 //   | 103          |
| 4. 按经营形式不同分类 //       | 104          |
| 5. 按加工程序的不同分类 //      | 105          |
| 6. 按配送企业专业化程度分类 //    | 106          |
| 7. 共同配送 //            | 106          |
| 二、实物配送的基本作业 //        | 107          |
| 1. 备货 //              | 107          |

|                       |              |
|-----------------------|--------------|
| 2. 理货 //              | 108          |
| 3. 送货 //              | 109          |
| 4. 流通加工 //            | 110          |
| 三、实物配货的作业方法 //        | 110          |
| 1. 拣选式配货 //           | 110          |
| 2. 分货式配货 //           | 114          |
| 四、实物配送作业的优化 //        | 117          |
| 1. VSP 规划法的基本思路 //    | 118          |
| 2. 使用 VSP 规划法注意事项 //  | 125          |
| <b>第六章 物资保管 .....</b> | <b>(127)</b> |
| 一、物资保管作业与任务 //        | 128          |
| 1. 物资保管的作用 //         | 128          |
| 2. 物资保管的任务 //         | 131          |
| 3. 物资保管的原则 //         | 132          |
| 二、物资保管的基本作业 //        | 136          |
| 1. 分区分类作业 //          | 136          |
| 2. 货位规划和统一编号作业 //     | 138          |
| 3. 堆码作业 //            | 139          |
| 4. 苫盖作业 //            | 142          |
| 三、物资保管的技术 //          | 143          |
| 1. 温湿度调控技术 //         | 143          |
| 2. 金属防锈技术 //          | 146          |
| 3. 金属除锈技术 //          | 147          |
| 4. 霉腐防治技术 //          | 149          |
| 5. 虫害防治技术 //          | 150          |

第七章 仓库管理 ..... (153)

一、仓库种类 //154

1. 按保管物品分类 //154
2. 按建筑结构分类 //156
3. 按建筑材料分类 //157
4. 按仓库功能性分类 //157

二、仓库的设置与布局 //158

1. 仓库设置的原则 //158
2. 仓库合理布局的要求 //159
3. 仓库的建筑构造 //160

三、物资入库管理 //164

1. 入库前的准备 //165
2. 物资接运 //166
3. 核对凭证 //170
4. 大数点收 //170
5. 检查包装 //172
6. 办理交接手续 //172
7. 物资验收 //173
8. 办理物资入库手续 //174

四、物资出库管理 //177

1. 物资出库管理的要求 //177
2. 物资出库程序 //178
3. 物资出库方式 //183
4. 出库中遇到问题的处理 //185

五、退货与废旧物资管理 //186

1. 退货管理 //186
2. 废旧物资管理 //187

**第八章 物料装卸搬运 ..... (191)****一、装卸搬运的特点与形式 //192**

1. 装卸搬运的特点 //192
2. 装卸搬运的形式 //194
3. 装卸搬运的准则 //197

**二、装卸搬运设备的选择与配套 //200**

1. 装卸搬运设备选择的基本原则 //200
2. 分析装卸搬运设备的基本参数 //201
3. 计算装卸搬运设备的费用 //201
4. 装卸搬运设备的选定 //206
5. 装卸搬运设备的配套 //208

**三、物料搬运系统的分析与设计 //211**

1. 物料分类 //212
2. 搬运设备布置分析 //213
3. 物料移动路线分析 //215
4. 物料搬运方法的设计 //221 ,

**四、物料装卸搬运的合理化 //224**

1. 装卸作业合理化的要点 //224
2. 减少装卸作业次数 //225
3. 缩短装卸搬运距离 //227
4. 提高装卸作业的灵活性与可运性 //228
5. 实现装卸作业省力化 //232
6. 选好装卸机械、方式与方法 //233

**第九章 库存控制 ..... (235)****一、库存与库存控制 //236**

1. 库存的分类 //236

|                       |       |
|-----------------------|-------|
| 2. 库存成本 //            | 239   |
| 3. 库存控制的目的 //         | 240   |
| 4. 库存控制的作用 //         | 241   |
| 二、库存控制的基本方法 //        | 243   |
| 1. 定量订货控制法 //         | 243   |
| 2. 双堆订货控制法 //         | 248   |
| 3. 定期订货控制法 //         | 249   |
| 4. 非强制补充供货控制法 //      | 252   |
| 5. MRP 与 JIT 库存控制法 // | 253   |
| 6. 库存控制方法的选择 //       | 254   |
| 三、ABC 分类控制法 //        | 257   |
| 1. ABC 分类的标准 //       | 257   |
| 2. ABC 分类控制的准则 //     | 260   |
| 3. ABC 分类控制的几个问题 //   | 263   |
| 四、经济订货批量控制法 //        | 266   |
| 1. 基本的经济订货批量模型 //     | 266   |
| 2. 有折扣的订货批量模型 //      | 271   |
| 3. 推迟购买的批量模型 //       | 273   |
| 4. 价格调整的订货批量模型 //     | 275   |
| 5. 联合订购的批量模型 //       | 278   |
| <br>第十章 物流成本管理 .....  | (281) |
| 一、物流成本的构成和分类 //       | 282   |
| 1. 物流成本的主要内容 //       | 282   |
| 2. 物流成本的分类 //         | 283   |
| 二、物流成本的核算 //          | 284   |
| 1. 物流成本核算的步骤 //       | 284   |

|                       |           |
|-----------------------|-----------|
| 2. 按支付形态核算物流成本 //     | 291       |
| 3. 按功能核算物流成本 //       | 291       |
| 4. 按适用对象核算物流成本 //     | 293       |
| 三、供应物流成本管理 //         | 295       |
| 1. 确定请购类别 //          | 295       |
| 2. 规范核准权限 //          | 296       |
| 3. 控制订购批量 //          | 297       |
| 4. 采用多种采购形式 //        | 298       |
| 5. 决定合适的采购价格 //       | 299       |
| 6. 控制购货订单的填制 //       | 299       |
| 四、生产物流成本管理 //         | 300       |
| 1. 减少无效劳动 //          | 301       |
| 2. 杜绝浪费的恶性循环 //       | 301       |
| 3. 节约、挖潜与降耗 //        | 302       |
| 4. 管好物料流转 //          | 303       |
| 五、销售物流成本管理 //         | 304       |
| 1. 推行销售物流合理化 //       | 305       |
| 2. 强化订单管理 //          | 306       |
| 3. 控制保管成本 //          | 308       |
| 六、物流成本管理的问题与对策 //     | 310       |
| 1. 厂商物流成本管理存在的问题 //   | 311       |
| 2. 物流成本管理的对策 //       | 312       |
| <br>第十一章 物流信息管理 ..... | <br>(315) |
| 一、物流信息的内容及特征 //       | 316       |
| 1. 物流信息的分类 //         | 316       |
| 2. 物流信息的特征 //         | 317       |

- 3. 物流信息的要求 //318
- 4. 物流信息的作用 //319
- 二、物流信息管理的技术 //321
  - 1. 电子数据交换技术 //321
  - 2. 个人电脑 //322
  - 3. 全球卫星定位系统 //323
  - 4. 通信技术 //324
  - 5. 条形码和扫描仪 //325
  - 6. 电子自动订货系统 (EOS) //326
  - 7. 销售时点系统 (POS) //327
- 三、物流信息系统的构成 //327
  - 1. 共用信息平台 //327
  - 2. 共用物流信息平台 //329
  - 3. 事务处理系统 //330
  - 4. 管理信息系统 //332
  - 5. 决策支持系统 //333
  - 6. 人工智能与专家系统 //335
  - 7. 资源计划系统 //336
  - 8. 物流资源计划 //339
- 四、物流信息系统的设计 //342
  - 1. 预测子系统的设计 //342
  - 2. 主生产调度计划的设计 //346
  - 3. 采购与进货子系统的设计 //349
  - 4. 仓库控制子系统的设计 //353

|                         |              |
|-------------------------|--------------|
| <b>第十二章 供应链管理 .....</b> | <b>(357)</b> |
| 一、供应链的结构及特征 //          | 358          |
| 1. 供应链的结构 //            | 358          |
| 2. 供应链的特征 //            | 360          |
| 二、供应链的设计 //             | 361          |
| 1. 供应链设计的原则 //          | 361          |
| 2. 供应链设计的步骤 //          | 363          |
| 3. 供应链的设计策略 //          | 366          |
| 三、供应链管理的目标及要求 //        | 369          |
| 1. 供应链管理的目标 //          | 370          |
| 2. 供应链管理的作用 //          | 371          |
| 3. 供应链管理的基本要求 //        | 373          |
| 四、供应链管理的实施 //           | 374          |
| 1. 改革组织机构 //            | 374          |
| 2. 创建顾客订购管理系统 //        | 375          |
| 3. 掌握实施的原则与步骤 //        | 377          |
| 4. 全面优化供应链管理 //         | 380          |
| <b>参考文献 .....</b>       | <b>(381)</b> |

# 第一章 物流主管的职责与权限

物流主管是领导企业物流部门的中层管理干部。物流部门存在是为了提高顾客服务水平，连接企业的市场部门与生产部门。物流主管一方面要调整市场销售波动对生产的影响，实现生产的均衡化，另一方面还要满足顾客的需求。物流主管应同时为生产和销售两个部门服务，而不应偏向或从属于某一部门。