



提供方案 细化执行

EBOOK
商务管理咨询系列

人与事的完美结合 | 解决方案
做什么和怎样做的

物流管理职位 工作手册

程淑丽 编著

The Perfect and the most Detailed Solutions



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

弗布克管理咨询系列

物流管理职位工作手册

程淑丽 编著

人民邮电出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

物流管理职位工作手册/程淑丽编著. —北京: 人民邮电出版社, 2005.6

(弗布克管理咨询系列)

ISBN 7-115-13375-1

I. 物... II. 程... 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 (2005) 第027201号

内 容 提 要

实务+工作模板+工具表单+工作流程的四大卖点, 是本书的核心竞争力。

本书旨在解决企业管理的执行和工作细节问题, 并为物流职位任职者提供可借鉴的范例、模板和工具表单。内容包括: 物流战略与计划管理、采购管理、仓储保管管理、运输与配送管理、物流信息管理、物流成本管理、物流客户管理、物流营销管理、电子商务下的物流管理、国际物流管理等。全书简洁、直观, 具有很强的可操作性。

本书适合物流管理从业人员、中高层管理人员、咨询公司及培训公司人员使用。

弗布克管理咨询系列 物流管理职位工作手册

-
- ◆ 编 著 程淑丽
责任编辑 赵卉蓉 邢 剑
 - ◆ 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>
读者热线 010-51626398 (编辑部) 010-51626376 (销售部)
北京迪杰创世信息技术有限公司制作
北京展望印刷厂印制
新华书店总店北京发行所经销
 - ◆ 开本: 787 × 1092 1/16
印张: 17.75 2005年6月第1版
字数: 232千字 2005年6月北京第1次印刷
ISBN 7-115-13375-1/F · 621
-

定 价: 35.00元

本书如有印装质量问题, 请与本社联系 电话: (010) 51626398

“弗布克管理咨询系列”序

弗布克管理咨询系列旨在解决中国企业管理的执行和工作细节问题。本套丛书将企业日常管理 workflow 进行细化，并为任职者提供各种可以借鉴的范例、模板和工具表单。

中国企业一直未停止对先进管理理念的探索；但相比理念而言，企业更急需的是将这些理念转化为实务，进而提高企业运营的效率。

执行力是企业核心竞争力的体现，workflow 是企业效率的体现，而速度和细节决定成败。企业如果没有一套合理的执行体系和标准化的工作制度，不把日常管理中的每个细节通过具体的管理工具落到实处，则一切都会浮于表面，成为“表面化”的管理。

将岗位职责细节量化，使“人”“事”合一、岗适其人，是每个企业所追求的理想状态。本套丛书试图让这种理想状态成为可能。岗位职责的**量化、标准化、制度化、工具化和流程化**是本套丛书的出发点。对每个管理部门的**职责量化、目标量化、执行细化**是本套丛书的三大部分。在职责量化中读者能知道自己应当做什么，在目标量化中读者能知道自己应向哪个方向走，在执行细化中读者能知道自己应怎样走。通过这“三步走”，读者将透彻理解自己的工作职责并很好地完成任务，使自己所在的企业“赢在执行”！

本套丛书具有可操作性，可以在实践层面上将提高企业效率的管理实务工具和解法方法以制度模板、工具表单和 workflow 的形式表现出来，为各职位人员的工作提供参考依据。

弗布克管理咨询系列共包括以下八册：

《人力资源管理职位工作手册》

《市场营销管理职位工作手册》

《财务管理职位工作手册》

《行政管理职位工作手册》

《物流管理职位工作手册》

《物业管理职位工作手册》

《生产管理职位工作手册》

《项目管理职位工作手册》

以下是对读者应用本套丛书的几点建议。

1. 对于本套丛书提供的制度模板、工具表单和工作流程，读者可根据自己所在企业的实际情况加以适当修改，或者重新设计，使之更适用于本企业的情况。
2. 读者可根据本套丛书的思想，将所在企业每个部门内每位员工的工作进行细化描述，并量化指标，写出规范的职位说明书，为绩效考核提供切实可行的依据。
3. 最后，读者要在实践中不断改进已经形成的制度模板、工具表单和工作流程，以达到高效管理及高效工作的目的，最终达到“赢在执行”的目的。

编 者

2005年4月

目 录



第一章 物流管理部门的工作职责 / 1

第一节 物流管理部门的工作目标与职能 / 2

一、目标 / 2

二、职能 / 2

第二节 物流管理部门的工作职责 / 2

一、物流管理制度的建设 / 2

二、组织管理 / 2

三、采购管理 / 3

四、运输管理 / 3

五、仓储管理 / 3

六、库存管理 / 3

七、成本管理 / 3

八、客户管理 / 3

九、信息管理 / 4

第三节 物流管理部门各角色的工作职责 / 4

一、物流经理 / 4

二、采购主管 / 4

三、采购专员 / 5

四、仓储主管 / 5

五、仓库管理专员 / 5

六、运输主管 / 5

七、运输专员 / 6

八、调度员 / 6

九、信息管理专员 / 6

十、物流规划专员 / 6

十一、商品保管员 / 7

十二、客户管理专员 / 7

第二章 物流组织的建设与管理 / 9

第一节 物流组织建设管理的细化执行 / 10

- 一、工作知识准备 / 10
- 二、物流组织建设管理的工作模板 / 16
- 三、物流组织建设管理的工具表单 / 22

第二节 物流工具管理的细化执行 / 23

- 一、工作知识准备 / 23
- 二、物流工具管理的工作模板 / 28
- 三、物流工具管理的工具表单 / 30
- 四、物流工具管理的工作流程 / 35

第三章 物流战略与物流计划的制定 / 37

第一节 物流调研的细化执行 / 38

- 一、工作知识准备 / 38
- 二、物流调研的工作模板 / 40
- 三、物流调研的工具表单 / 42
- 四、物流调研的工作流程 / 43

第二节 物流市场预测的细化执行 / 45

- 一、工作知识准备 / 45
- 二、物流市场预测的工作模板 / 48
- 三、物流市场预测的工具表单 / 50
- 四、物流市场预测的工作流程 / 51

第三节 物流战略与物流计划管理的细化执行 / 52

- 一、工作知识准备 / 52
- 二、物流战略与物流计划的工作模板 / 58
- 三、物流战略与物流计划的工具表单 / 59
- 四、物流战略与物流计划的工作流程 / 60

第四章 采购管理 / 63

第一节 采购计划与采购预算管理的细化执行 / 64

- 一、工作知识准备 / 64
- 二、采购计划与采购预算管理的工作模板 / 66
- 三、采购计划与采购预算管理的工具表单 / 69



- 四、采购计划与采购预算管理的工作流程 / 72
- 第二节 采购管理的细化执行 / 73
 - 一、工作知识准备 / 73
 - 二、采购管理的工作模板 / 75
 - 三、采购管理的工具表单 / 81
 - 四、采购管理的工作流程 / 86
- 第三节 招标与竞标管理的细化执行 / 89
 - 一、工作知识准备 / 89
 - 二、招标与竞标的工作模板 / 93
 - 三、招标与竞标的工具表单 / 104
 - 四、招标与竞标的工作流程 / 105
- 第四节 采购认证管理的细化执行 / 107
 - 一、工作知识准备 / 107
 - 二、采购认证管理的工作模板 / 109
 - 三、采购认证管理的工具表单 / 111
 - 四、采购认证管理的工作流程 / 113
- 第五节 采购绩效管理的细化执行 / 115
 - 一、工作知识准备 / 115
 - 二、采购绩效管理的工作模板 / 118
 - 三、采购绩效管理的工具表单 / 123
 - 四、采购绩效管理的工作流程 / 123

第五章 运输与配送管理 / 127

- 第一节 运输管理的细化执行 / 128
 - 一、工作知识准备 / 128
 - 二、运输管理的工作模板 / 132
 - 三、运输管理的工具表单 / 138
 - 四、运输管理的工作流程 / 141
- 第二节 装卸搬运管理的细化执行 / 144
 - 一、工作知识准备 / 144
 - 二、装卸搬运管理的工作模板 / 145
 - 三、装卸搬运管理的工具表单 / 147
 - 四、装卸搬运管理的工作流程 / 148

第三节 配送与配送中心管理的细化执行 / 148

- 一、工作知识准备 / 148
- 二、配送与配送中心管理的工作模板 / 158
- 三、配送与配送中心管理的工具表单 / 159
- 四、配送与配送中心管理的工作流程 / 160

第六章 仓储保管管理 / 163

第一节 仓储保管的细化执行 / 164

- 一、工作知识准备 / 164
- 二、仓储保管的工作模板 / 168
- 三、仓储保管的工具表单 / 173
- 四、仓储保管的工作流程 / 175

第二节 入库管理的细化执行 / 177

- 一、工作知识准备 / 177
- 二、入库管理的工作模板 / 177
- 三、入库管理的工具表单 / 179
- 四、入库管理的工作流程 / 181

第三节 库存管理的细化执行 / 183

- 一、工作知识准备 / 183
- 二、库存管理的工作模板 / 185
- 三、库存管理的工具表单 / 188
- 四、库存管理的工作流程 / 188

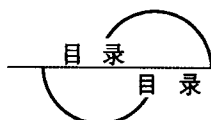
第四节 出库管理的细化执行 / 189

- 一、工作知识准备 / 189
- 二、出库管理的工作模板 / 190
- 三、出库管理的工具表单 / 193
- 四、出库管理的工作流程 / 195

第五节 退货管理的细化执行 / 195

- 一、工作知识准备 / 195
- 二、退货管理的工作模板 / 196
- 三、退货管理的工具表单 / 197
- 四、退货管理的工作流程 / 197

第六节 盘点与呆废管理的细化执行 / 198



- 一、工作知识准备 / 198
- 二、盘点与呆废管理的工作模板 / 198
- 三、盘点与呆废管理的工具表单 / 202
- 四、盘点的工作流程 / 206

第七章 物流信息管理 / 207

第一节 工作知识准备 / 208

- 一、物流信息系统构造 / 208
- 二、电子自动化订货系统的内容 / 208

第二节 物流信息管理的工作模板 / 209

第三节 物流信息管理的工具表单 / 211

- 一、物流信息自检表 / 211
- 二、信息联络处理单 / 211
- 三、服务质量调查表 / 212
- 四、物流服务需求评审表 / 212
- 五、物流服务需求确认表 / 213
- 六、服务情况反馈表 / 213
- 七、服务质量检查与考评表 / 213
- 八、巡检记录 / 214
- 九、客户满意程度调查表 / 214
- 十、客户财产问题反馈表 / 215
- 十一、物流信息系统运用效果分析表 / 215

第四节 物流信息管理的工作流程 / 216

- 一、物流信息流动图 / 216
- 二、电子商务化工作流程 / 216
- 三、采购和进货子系统与其他领域的关系 / 217
- 四、现代企业仓库作业流程 / 218

第八章 物流成本管理 / 219

第一节 工作知识准备 / 220

- 一、影响物流成本的因素 / 220
- 二、物流成本的构成 / 221
- 三、降低物流成本的方法 / 222

第二节 物流成本管理的工作模板 / 223

- 一、物流成本计划的编制模板 / 223
- 二、物流成本控制制度模板 / 224
- 三、销售通路成本控制制度模板 / 224

第三节 物流成本管理的工具表单 / 225

- 一、物流成本核算表 / 225
- 二、物流成本控制计算表 / 226
- 三、存货成本分析表 / 226
- 四、降低物流成本改良表 / 227
- 五、降低物流费用方法分析表 / 227

第四节 物流成本管理的工作流程 / 228

- 一、物流成本管理流程 / 228
- 二、采购成本核算流程 / 229

第九章 物流客户服务管理 / 231

第一节 工作知识准备 / 232

- 一、物流客户服务管理的重要性 / 232
- 二、物流客户服务的内容 / 233
- 三、物流客户服务的注意事项 / 233
- 四、物流客户服务的绩效评价指标 / 234

第二节 物流客户服务管理的工作模板 / 234

- 一、客户投诉处理作业规定模板 / 234
- 二、客户退货处理服务规定模板 / 235

第三节 物流客户服务管理的工具表单 / 236

- 一、客户物流服务检查表 / 236
- 二、物流服务水平调查表 / 238
- 三、客户投诉登记表 / 239
- 四、客户投诉调查表 / 239
- 五、客户投诉处理表 / 239
- 六、客户投诉（月、季、年）分析统计表 / 239

第四节 物流客户服务管理的工作流程 / 240

- 一、物流服务管理的工作流程 / 240
- 二、订单服务流程 / 240



三、订单处理流程 / 241

第十章 物流营销管理 / 243

第一节 工作知识准备 / 244

- 一、物流营销的内容 / 244
- 二、物流营销的特点 / 245
- 三、物流营销信息系统层次结构 / 246

第二节 物流营销管理的工作模板 / 247

- 一、营销物流中心作业标准模板 / 247
- 二、销售物流管理制度模板 / 248

第三节 物流营销管理的工具表单 / 249

第四节 物流营销管理的工作流程 / 249

第十一章 电子商务下的物流管理 / 251

第一节 工作知识准备 / 252

- 一、电子商务与传统物流方式的比较 / 252
- 二、电子商务下的物流业务特点 / 252
- 三、电子商务下物流业务管理的内容 / 253
- 四、网上物流订货系统设计时应注意的问题 / 253

第二节 电子商务下物流管理的工作模板 / 253

第三节 电子商务下物流管理的工作流程 / 255

第十二章 国际物流管理 / 257

第一节 工作知识准备 / 258

- 一、国际物流的特点 / 258
- 二、国际物流系统的功能要素 / 259
- 三、国际物流结点的类型 / 261
- 四、国际物流结点的功能 / 261

第二节 国际物流管理的工作模板 / 262

- 一、进口准备工作管理规定模板 / 262
- 二、国际货物销售合同的内容模板 / 265

第三节 国际物流管理的工具表单 / 267

- 一、出口认购单 / 267

二、出口包装通知单 / 268

三、进口产品请购单 / 269

第四节 国际物流管理的工作流程 / 270

一、国际物流系统的运作流程 / 270

二、国际货物运输保险的流程 / 271

第一章

物流管理部门的工作职责

第一节 物流管理部门的工作目标与职能

一、目标

以最快的速度、最好的服务和最小的成本，完成物流运输、仓储任务，满足客户的需求。

二、职能

1. 调整市场销售波动对生产的影响，实现生产的均衡化。

2. 正确安排计划用料。配合营业目标，增加资金预算灵活度，减少滞料产生，加强用料控制，方便存量管理。

3. 进行存量管理。强化重点管理效果，提高存货周转率，适时、适量地供料，保证适量的库存，提高库位使用率。

4. 强化采购管理。保证适质和适量，适价和适时；充分掌握市场行情，与供料厂保持良好关系。

5. 发挥盘点功效。消除料账差异，确保材料量。

6. 确保产品质量。强化验收管理，增加材料的使用性。

7. 发挥储运功能。确保材料质量，安全维护仓库，保证合理的储存成本，保证规范的收发作业。

8. 降低成本。确保采购或自制的合理性，做到以旧换新、物尽其用，积极开发替代品，对余料进行再使用，防止滞料发生，降低采购及储存成本，提高人员工作效率。

9. 合理处理滞料及废料。灵活运用资金，避免无谓损失，增加储位的有效空间。

第二节 物流管理部门的工作职责

一、物流管理制度的建设

1. 制定企业物流战略规划与年度计划。

2. 制定物流部门管理制度。

二、组织管理

1. 进行物流组织的构建、调研以及人才储备的工作。

2. 制定物流部门和人员岗位职责。
3. 监督、检查、指导物流部门的管理工作。

三、采购管理

1. 编制采购管理制度。
2. 进行采购计划管理。
3. 进行采购认证管理。
4. 进行采购绩效管理。
5. 进行采购与招投标管理。

四、运输管理

1. 编制运输管理制度。
2. 进行装卸搬运管理。
3. 进行配送管理。

五、仓储管理

1. 编制仓库管理制度。
2. 进行仓库出、入库管理。

六、库存管理

1. 编制库存管理制度。
2. 进行库存成本管理。

七、成本管理

1. 编制物流成本管理制度。
2. 进行物流成本预算管理。
3. 进行物流成本控制管理。

八、客户管理

1. 编制客户管理制度。
2. 建立客户档案。
3. 进行客户管理与维护。

九、信息管理

1. 编制信息管理制度。
2. 对物流信息进行搜集、整理和分析。

第三节 物流管理部门各角色的工作职责

一、物流经理

1. 全面负责物流作业，确保物流体系的正常运作。
2. 负责审批物流配送计划。
3. 负责监督、指导物流服务所需基础设施和工作环境的控制，确保满足服务需求。
4. 确保各类服务作业指导书得到正确执行。
5. 负责根据市场需求制定物流服务初步计划，并组织协调各部门按计划进行生产。
6. 控制送货和仓储成本以符合公司目标。
7. 管理物流供应商以使货物送达目标客户手中，并不断提升对客户的服务水平。
8. 保证日常操作顺畅有效。
9. 提供实时管理和作业报告，确保计算机系统和手工操作系统数据精确。
10. 保持实际存货100%精确。
11. 安置、组织并调动整个团队充分执行目标要求的任务。
12. 确保区域层面上的最优组合。

二、采购主管

1. 调查、分析和评估市场以确定客户的需要和采购时机。
2. 拟定和执行采购战略。
3. 根据产品的价格、促销、产品分类和质量，有效地管理特定货品的计划和分配。
4. 管理采购助理（若有）和其他相关员工以确定采购的产品符合客户的需求。
5. 发展、选择和处理当地供应商关系，如价格谈判、采购环境、产品质量、供应链和数据库等。
6. 改进采购的工作流程和标准。通过尽可能少的流通环节，减少库存的单位保存时间和预防额外收入的发生，以达到存货周转的目标。
7. 发展和维护总部与区域采购部、销售部、市场部、物流以及其他组织的相关职能部门的内部沟通渠道。
8. 向管理层提供采购报告。