

规范仓库管理 实现高效配送

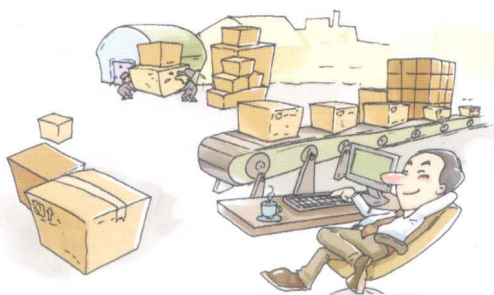
12 关键岗位成就百强企业



连锁物流 短平快

逸马顾问 组编

逸马连锁标准化执行辅导中心 主编



效率更高，成本更低 轻松实现物流短平快

仓库管理中的二八原则
物流领域里的数学、运筹学
一书在手，储运无忧

机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



12 关键岗位成就百强企业

连锁物流短平快

逸马顾问 组编

逸马连锁标准化执行辅导中心 主编

马 涛	黄 霞	史东恒
韩买红	刘 森	闫 霞
胡 烨	周 旭	贾和媛
文 惠	安仲林	王 欣
陆国忠	孟宪滨	

编著

老板不重视，物流投入少？

配送总出错？

成本居高不下，降无可降？

本书针对连锁企业以上突出的物流问题，从自建高效物流体系，加强第三方物流管理，优化仓库管理，提升配送效率，降低储运成本等方面，一一进行剖析与解答。通过配送中心选址、配送线路优化从而实现配送里程更短、效率更高；通过提高仓库管理水平、提高配送效率，从而实现费用更低；本书既注重基础管理方法，又注重管理水平提升，为物流管理人员提供实战经验与方法，是物流管理人员必不可少的案头书。

图书在版编目（CIP）数据

连锁物流短平快 / 逸马连锁标准化执行辅导中心主编；逸马顾问组编. —北京：机械工业出版社，2011.12

（12 关键岗位成就百强企业）

ISBN 978-7-111-37153-3

I. ①连… II. ①逸… ②逸… III. ①连锁店—物流—物资管理 IV. ①F717.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2012）第 009181 号

机械工业出版社（北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037）

责任编辑：丁 伦 赵海莲

责任印制：杨 曦

保定市中国画美凯印刷有限公司印刷

2012 年 3 月第 1 版·第 1 次印刷

145mm×210mm·5.75 印张·169 千字

0001—5000 册

标准书号：ISBN 978-7-111-37153-3

定价：32.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心：（010）88361066

门户网：<http://www.cmpbook.com>

销售一部：（010）68326294

教材网：<http://www.cmpedu.com>

销售二部：（010）88379649

读者购书热线：（010）88379203

封面无防伪标均为盗版

总 序

被誉为 21 世纪最成功的商业模式——连锁经营，对于中国连锁企业来说，却还有很长的一段路要摸索。很多曾经红极一时却又匆匆陨落的中国本土连锁企业，给我们带来过沉痛教训和失败阴影，从燃遍全国的郑州“野太阳”亚细亚的湮没，到三九药店连锁拍卖、普尔斯特倒掉、盛兴垮台、Mall 之梦破灭、七斗星被收购、金至尊珠宝清盘、ITAT 破产……很多中国连锁企业家从最初试水到偶见阳光，然后是一次次失利和败北，最后又不得不抽身而出，很多甚至未能全身而退。

资金链断裂、规模复制移植不成功等诸多原因，造成中国本土连锁业漫长的发展困境。加入 WTO 后，中国对外进一步开放，虎视眈眈已久的外国资本大鳄、连锁巨头们摩拳擦掌涌入中国，将中国本土连锁企业逼入绝境，很多本土连锁企业刚一出山便遭遇强劲对手，生存非常艰难。

逸马国际顾问集团作为中国最具实力的连锁经营研究、培训、咨询顾问集团，肩负“以产业报国为己任，为中国连锁企业走向世界而奋斗”的历史使命，致力于推动中国连锁企业走上强大之路。多年来，逸马国际顾问集团曾与苏宁、国美、联想、创维等若干大型连锁企业密切合作，这些企业作为行业的标杆和代表，它们的成长历程中融入了逸马国际顾问集团的心血和努力，逸马智慧和企业生命力碰撞出灿烂火花，使它们得到长足的发展；同时，逸马国际顾问集团深入家电通信、家居连锁、鞋服专卖、美容化妆、餐饮连锁、医药连锁、建材装饰等多个行业，对众多成长型企业进行了广泛及深刻的研究，并结合沃尔玛、家乐福、7-Eleven 等国际知名连锁企业的先进经验，为广大连锁企业探寻发展强大之道，推动中国连锁企业稳

步发展，走向世界。

经过多年连锁前沿的咨询实践和培训历程，逸马国际顾问集团深切感受到中国连锁企业所面临的发展困境，并不断深入研究中国连锁企业的未来发展之路。中国连锁企业在管理运营、规模扩张及盈利模式打造方面，存在着一些普遍性问题，这些普遍性问题的存在制约了企业的发展，但并非难以医治。逸马国际顾问集团意识到加强连锁企业内部经营管理，尤其是人才建设的重要性和迫切性，由此萌生了编写连锁企业各岗位职能培训系列图书的想法。目前市面上虽然有零散的相关培训指导图书，但并未出现针对连锁企业各重要岗位的系统科学的实操指导书系。本系列图书的出版，将填补国内连锁企业重要岗位实操系列图书的空白，本系列图书能够真正为中国连锁企业提供全方位的岗位培训解决方案，是连锁企业独一无二的岗位实操系列宝典。

IV

本系列图书汇集了逸马国际顾问集团多年的调研实践和实战经验，作为连锁全程指导专家，逸马顾问老师团队在多年实战中，考察、研究和总结出连锁企业 12 大关键岗位普遍存在的突出问题。这些岗位包括店长、导购、训练、督导、采购、储运、招聘、区域经理等，针对这些岗位普遍存在的问题进行分析，并给出切实可行的解决方案，为连锁企业标准化运营与岗位人才打造提供了全方位的实战指导。本系列图书是逸马国际顾问集团多年对中外连锁行业的研究及一线实战经验的结晶。

在此，真诚地希望本土连锁企业经过不断的磨炼和发展，真正强大起来，逸马国际顾问集团将全力以赴，与本土连锁企业一起携手，推动本土连锁企业真正走向世界。

马瑞光

前 言

2011 年 5 月 9 日 CCTV《经济半小时》栏目播出节目《聚焦物流顽疾：物流堵在最后一公里》，菜价从批发到零售暴涨 20 倍。节目披露 2010 年中国物流总费用占国内生产总值比重约 18%左右，比发达国家高出 1 倍。另外，2011 年 5 月 19 日科博会能源论坛上，中国工程院原院长徐匡迪在报告中指出，2010 年物流成本在 GDP 中的占比中国高达 18%，而日本是 11%，美国 8%，欧盟更低，只有 7%。我国 18%的比率，相对于美国如今 8%的比率，物流成本有很大的降低空间。如何实现物流短平快，不仅高效率还能低成本，将是未来企业增强竞争力所必须专注的重点。

进入 21 世纪以来，连锁业的发展速度更加迅猛，各行各业的连锁店如雨后春笋般蓬勃发展。配合连锁企业发展的各个部门都需要不断完善，而仓储物流配送作为连接总部、分部、终端门店的纽带，是连锁企业的血脉，是整个连锁运营中重要的环节。越来越多的企业喊出“挖掘第三利润源，向物流要效益”的口号，作为连锁业的仓储经理，我们该如何响应公司号召，降低物流成本呢？

提高工作效率，降低物流成本，已经是物流企业提升未来竞争力的一个重要方面，本书就着眼于这两个重点内容，结合案例及常见问题：老板不重视物流得不到支持怎么办？自建物流体系与第三方物流哪个好？怎样选择第三方物流以及如何对第三方物流进行监管？仓库管理有哪些实用方法？如何实现高效配送，降低成本？本着实际、实用、实战、实效的原则进行编撰，以达到读者阅读后能解决“提高老板对物流的重视，加强物流的投入，力争实现现代化高水平的物流设备，为高效率、低成本工作打下良好的基础”的问题；配送中心选址、配送线路规划、车辆调度等方法切实实现配送里程最小化、配送

时间最短化，达到高效率配送，低成本配送；以及规范仓库管理，通过合理分区，合理规划，加强信息化运用，达成仓库管理的低成本、高效率。

希望本书能够成为读者案头一本实用的工具书，为连锁业的仓储经理适应公司降低成本、提高经济效益的要求，合理规划仓库管理，降低仓储物流配送的成本提供参考与帮助。也希望本书可以作为一本管理、培训工具书放在您的桌前，当您遇到什么管理难题时，也许能从书中得到某些启示和帮助，愿本书能成为您管理、培训、应聘时的帮手。

本书得以顺利出版，全程执行顾问袁春聪老师付出了辛苦的努力，同时感谢参与本书指导的周旭老师、王继学老师、李隽老师等的支持。由于时间仓促，尽管付出了很大的努力，但本书不足之处在所难免，敬请广大读者批评指正。

目 录

Contents

总序

前言

第 1 部分 基础认知篇	1
第一节 物流在企业运营中的地位	2
老板不重视物流，得不到支持怎么办？	2
第二节 仓储配送在物流体系中的地位	6
降低运营成本，60%以上的任务在储运？	6
在仓储的岗位上工作我们真的低人一等吗？	9
第三节 连锁储运 PK 传统储运	12
传统储运经理在连锁企业“卡了壳”！	12
第四节 什么是第三方物流	16
什么是第三方物流？第三方物流能提供哪些服务？	16
什么是第四方物流？第四方物流与第三方物流有哪些区别，以及 二者之间的关系是什么？	20
第 2 部分 方案选择篇	25
第一节 自建物流体系 VS 委托第三方物流	26

自己家的比不上别人家的?	26
采用第三方物流不仅没有降低成本,反倒更贵了?	30
第二节 如何选择第三方物流?	32
选择第三方物流该考虑哪些因素?	32
第三方物流选择有诀窍!	35
第三节 第三方物流的监督与管理	39
靠自觉还是靠监管? 全面三维监管方法	39
第3部分 配送中心选址篇	45
第一节 配送中心选址时需要考虑的因素	46
考虑周全, 选址无忧	46
第二节 配送中心选址的方法	51
教你两招选到好地址	51
第三节 仓库的建筑物结构有讲究	54
定金交了, 却发现仓库用不了, 怎样避免重蹈覆辙?	54
第4部分 仓库管理篇	57
第一节 入库流程	58
巧用 AQL 抽样法, 严把入库关	58
第二节 退货入库如何处理?	63
退货入库四注意	63
第三节 入库物品的再加工	65
如何拣选再加工?	65
第四节 仓库管理谁还没信息化?	68

信息系统是“万灵药”？	68
没信息化的仓库怎么管？	72
第五节 你的仓库硬件水平落伍了吗？	76
仓库面积真的不够用吗？	76
用工荒，仓管员招不到怎么办？	79
第六节 库区规划	82
库区巧规划，避免多问题	82
第七节 账实不符吗？	86
账上显示有，就是找不到实物，怎么回事？	86
同样的工作量，不同的仓管员用的时间为什么不一样？	89
第八节 消除本位主义，通力合作	91
库存量大，存放时间长，周转慢，仓库也有责任吗？	91
第九节 高效盘点	94
盘点的准备工作有哪些？	94
科学盘点法	97
盘点结果处理有高招	99
种类多耗时长，巧盘点解难题	101
第十节 降低管理成本	103
上司总是要求我降低储运成本，真的可以降低吗？	103
降低仓库管理成本四方法	106
第十一节 货品的安全防护	109
三招确保库存商品不变质	109
第十二节 消防安保问题	112

车多人杂，消防安保怎么办？	112
第5部分 高效配送篇	127
第一节 出库流程	128
出库常见麻烦之一——拣货配送工作集中在加班的三四个 小时	128
出库常见麻烦之二——拣货配送差错率高	131
第二节 拣货方法	134
“摘果”与“播种”拣货法哪个好？	134
第三节 配送成本控制方法	142
如此配送花钱少	142
第四节 路线也要规划	150
省时省力又省钱的路线规划方法	150
第五节 装车规划方法	155
装车规划好也省钱	155
第六节 车辆调度方法	159
车辆巧调度也省钱	159
第七节 有效缩短配送时间	165
缩短配送时间有方法	165
第八节 配送过程中的安保问题	167
如何保质保量地把货品配送到门店或客户手中？	167
附录 逸马顾问与双轨服务	172

第 1 部分

基础认知篇

连锁业，货物多，品种多，数量大，流通广，门店多，搞好物流是关键。物流业，不简单，已被称做“第三利润源”；提效率，降成本，挖利润，多赢利，重视物流出效益；有仓储，有配送，做好这两者，物流不再愁。

有方案，没投入，老板不重视怎么办？本篇教您：用样板，作案例，劝服老板看效益；用对比，获支持，合理投入，高效率；有投入，有效益，公司赢利，更支持！

第一节 物流在企业运营中的地位



老板不重视物流，得不到支持怎么办？

案例回顾

小刘最近到一家连锁企业任物流部经理，他满怀着一番事业的期望来到这家公司工作，并且有很多很好的设想与规划，计划通过增加三部电动叉车、一部堆高机、全仓库立体货架以及一套先进的信息管理软件，实现减少员工工作量，提高工作效率，可以缩编五名搬运人员，减少 15000m² 仓库面积。可是在实际工作中，他需要在软硬件设施上进行投入时，例如管理信息系统的升级、堆高机、电动叉车、立体货架的购买安装等，却没能得到老板的支持，没有这些必要的投入，他感觉工作起来很受制约，自己的才干不能得到充分展示，甚至动了辞职的念头。如果站在小刘的角度，应该怎样说服老板重视物流并进行投入呢？



案例解读

这是一个很典型的案例，因为老板没有认识到物流的重要性，也就不清楚物流所能给企业管理带来的莫大好处，所以一直不重视物流，不愿意投入，这也是国内不少企业的通病。现在，企业之间的竞争越来越激烈，在现代化日益发展的今天，竞争也逐渐升级。作为企业运营的第三利润源，好的物流会增加企业竞争力，其作用也越来越受重视。案例中的连锁企业是幸运的，老板找到了一位认真负责的，

且有工作能力的物流经理。假设有一天，我们也像小刘一样，是一位物流经理，碰到了老板不重视物流，不给物流以支持并进行投入时，该怎么办呢？怎样才能扭转老板的观念，让他重视物流，加大在物流方面的投入呢？



专家建议

要让老板重视物流，加大在物流方面的投入得先扭转老板的观念。要想改变一个人的观念是相当困难的，那么应该如何让老板重视物流的重要性并进行适当的投入呢？其实目前很多学者及企业家已经把物流看做是企业的第三利润源泉，可以从强化物流管理能够给企业带来利润的角度进行分析，通过对物流管理的改善与提高，降低物流的成本，提高物流的效率，从而给企业赢得第三利润。因此加大对物流方面的投入绝不仅仅是成本的增加，而要看到增加成本后带来的收益，适当的情况下还可以进行局部试点，做出案例，以实证证明适当的投入可以给企业带来的效益，以此来打动老板，让他认识物流的重要性，认识到适当的投入可以带来回报，从而愿意支持物流方面的投入，以及促进物流管理水平的提升。

(1) 从物流的改善可以降低成本、提高效益。随着市场竞争的不断深化和加剧，企业建立竞争优势的关键，已由节约原材料的“第一利润源泉”、提高劳动生产率的“第二利润源泉”，转向建立高效的物流系统的“第三利润源泉”。首先从数据分析上，据统计，一个企业的流动资本中物资流动所占资金比重高达 60%~70%，一个企业假设每年采购物资为 2.5 亿元，按这些物资在企业中一年只流动一次计算，如果使库存减少 0.5%，一年就可减少资金占用 125 万元；如果流动时间减少一天，企业就会少占用资金 68.5 万元；如果采购环节的价格发生 1% 的偏差，就会增加成本 250 万元。由此可见，物流环节的任何一个地方稍作优化，降低成本都是十分可观的；其次，可以通过一些案例进行说明，比如海尔 2004 年 3 月份启用的新物流中心的货区面积为 7200m²，但其吞吐量却相当于 30 万 m² 普通平面仓

库。同样的工作量，现在的物流中心只需 10 名叉车司机，而一般仓库完成同样的工作量至少需要上百名人员，而且自整合物流以来，呆滞物资量降低了约 73.8%，仓库面积减少 50%，库存资金减少了近 67%，库存资金周转日期从 30 天降低到 12 天以下，从而为海尔带来了巨大的效益。除了引用外部数据外，更重要的是结合本公司的实际情况制定一套方案，通过投入哪些软硬件设备，可以达成什么样的成本节省，将会更具说服力。

(2) 做出示范案例，以实效来打动老板。通过选择投入最少、最易出成效的方面入手，做出示范案例，让老板看到部分实施后的效果，从而让他相信物流能给企业带来效益，投入不只是成本的增加。比如先增加一台电动叉车，然后比较增加后带来的效益变化，通过计算得出可以减少多少工时，从而可以减少员工多少加班时间，可以节约多少加班费用，并且可以让终端门店提前多少时间收到配送的货物。通过增加前后具体的数据对比，以此来增强说服力，让老板更清晰地认识到在本企业增加相应投入带来的效益。

(3) 改善物流中的信息流通，可以消除企业与消费者之间的沟通障碍，为企业抢占市场赢得先机。物流的本质是服务，面对激烈的市场竞争，越来越多的企业开始关注客户服务。作为为顾客服务的主要构成部分——物流服务，则成为影响企业发展的关键因素之一。借助网络技术的发展，可以把物流中的信息流通加以改善，从而消除生产和消费之间沟通的障碍，为企业迅速出击、抢占市场赢得先机。传统物流的信息获取途径单一、滞后，严重制约了物流信息的及时获得和传递。现在市场需求瞬息万变，谁能及时、准确地掌握全面市场的信息，谁就能占领制高点。因此，企业为了谋求物流服务的高效率与高质量，必须建立一个能够迅速传递和处理物流信息的管理系统，这是支持物流服务的中枢和保障，使物流全过程的动态协调、控制完全实现从网络前端到终端客户的所有中间过程，才能保障企业物流的顺畅通达。而且物流信息系统可以让企业第一时间了解销售数据，从而调整采购策略，最大程度降低呆滞品的数量，并保证适销对路的产品得到及时的采购与供应。因此加强物流的硬件建设与投入的同时，也

要考虑软件方面的跟进与配合，借助网络技术的发展，加大信息流通管理方面的投入，同样可以为企业带来收益，为抢占市场赢得主动。

(4) 从物流对企业营销的影响的角度进行说明。现在企业已充分认识到物流对企业市场营销的巨大影响。从某种意义上说销售就是物流，物流就是销售。物流不仅是企业后勤服务的保障系统，而且更是企业战略能否成功实施的关键环节。只有高效便捷的物流服务才能确保赢得客户的青睐。帮助用户满足其需要，会使企业自身也寻求到了与客户协调发展、相互促进的途径，从而实现双赢或多赢的良好局面，使企业在激烈的竞争中永远立于不败之地。



逸马点睛

事实是最好的例证，从最简单的、最易出成效的方面入手，从最短的木板着手，做出成效，以数据、以实效、以事实来打动老板，从而让他认识物流的重要性，愿意加大物流方面的投入。

第二节 仓储配送在物流体系中的地位

降低运营成本，60%以上的任务在储运？

案例回顾

徐超是一家连锁企业的储运部经理，最近公司为了降低运营成本，要求各部门进行目标分解。在目标分解会上，整个物流部门承担的目标是总目标的80%，而储运部承担的目标是物流的80%。算下来，这次公司整体营运成本的下降，竟然60%以上的任务压在了储运部。徐超感到很是不平，平时大家谁都不重视储运，认为储运不过是拉拉车，搬搬货，送送货，是个不产生利润的部门，然而到了降成本的时候，大家都把目标盯在了储运部。

案例解读

之所以公司降低运营成本最终60%以上的任务压到了储运部的头上，是因为在企业运营中，整个运营成本主要集中在物流领域。通常，企业的经营成本中主要由四部分构成：一是商品采购成本；二是人员工资、福利待遇等成本；三是物流成本；四是行政办公等管理费用。其中采购成本是显性成本，企业最重视，会不断要求采购部门降低采购成本，并纳入日常管理之中，这是根据市场行情与战略合作伙伴来确定的成本，短期内的努力往往并不会出太大的成效。人员工资、福利待遇等随着经济的发展，这方面不仅没有下降的空间，而且