

中小企业物流与采购

实·战·指·南·系·列

中小企业 物流与仓储



陈建梅 编著

ZHONGXIAO QIYE WULIU YU CANGCHU
SHIZHAN QUANSHU

系统化解读 · 模块化设置 · 图表化解读 · 实操性案例

◇ 中小企业物流与仓储人员入门手册 ◇ 中小企业物流与仓储管理系统解读

一本书囊括物流管理与仓储管理两大部分 / 12个模块

● 物流管理部分包括

物流成本、物流运输、物流外包、物流配送中心、物流信息、国际物流管理

● 仓储管理部分包括

仓储规划、物品入库、物料盘点、日常库存、物品出库、仓库6S管理



化学工业出版社

中小企业物流与采购

实·战·指·南·系·列

中小企业 物流与仓储



陈建梅◎编著



化学工业出版社

· 北京 ·

《中小企业物流与仓储实战全书》主要介绍了两部分内容：物流管理部分详细论述了物流成本管理、物流运输管理、物流外包管理、物流配送中心管理、物流信息管理、国际物流管理六个方面；仓储管理部分详细论述了仓储规划管理、物品入库管理、物料盘点管理、日常库存管理、物品出库管理、仓库6S管理六个方面。

书中资料全部来源于一线企业，实用性很强，可供物流企业管理人员及实际操作人员，新入职的大中专学生，有志于从事物流管理的人士学习参考。

图书在版编目(CIP)数据

中小企业物流与仓储实战全书/陈建梅编著. —北京：
化学工业出版社，2018.1
(中小企业物流与采购实战丛书)
ISBN 978-7-122-30903-7

I. ①中… II. ①陈… III. ①中小企业-物流管理
②中小企业-仓库管理 IV. ①F276.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第266830号

责任编辑：陈 蕾
责任校对：王素芹

装帧设计：尹琳琳

出版发行：化学工业出版社（北京市东城区青年湖南街13号 邮政编码100011）
印 刷：大厂聚鑫印刷有限责任公司
装 订：三河市宇新装订厂
710mm×1000mm 1/16 印张11½ 字数199千字 2018年1月北京第1版第1次印刷

购书咨询：010-64518888（传真：010-64519686） 售后服务：010-64518899
网 址：<http://www.cip.com.cn>
凡购买本书，如有缺损质量问题，本社销售中心负责调换。

定 价：58.00元

版权所有 违者必究

▶ 前言

目前,中小企业的发展面临着很多难题,采购、仓储物流、供应商管理以及迅猛发展的电子商务活动,已经成为制约企业发展的重要因素。

其中,采购问题是中小企业在发展过程中应该首先解决的问题。就目前中小企业而言,采购一直是制约其发展的重要因素,是其发展的软肋。大部分中小企业没有对采购给予足够的重视,其认识程度有限,认为加强采购环节的管理只会导致企业经营成本的增加,这种错误的认识在很大程度上减小了企业在市场上的综合竞争能力。采购人员对企业采购方面的专业知识与相关的技术缺乏深刻的认识,目前还难以对采购环节进行专业化、高程度的信息化管理,所以,要想增强企业的市场竞争力,必须要加强对采购的管理,对采购进行合理的规划。

现在,越来越多的中小企业日益重视物流管理,并取得了一定的成效,但由于在人员、资源方面的不足,物流管理开展得还不甚理想。从我国中小企业物流管理现状来看,中小企业自办采购、销售,总经理直接抓采购、物流管理的现象严重,使用第三方物流的比例较低,物流疏于管理,库存管理滞后,物资运输效率较低,物流作业表现较差,物流成本偏高,自办设备简陋,无人护理,导致中小企业难以适应客户要求,满足不了现代企业多批次、小批量、多品种、紧急的市场个性化和多样化的需求。物流作为“企业的第三利润源泉”,在降低产品成本,提高产品的竞争力方面有着巨大的潜力,因此不断优化企业物流管理,提高物流管理水平,对提高我国中小企业的竞争力有着重要的现实意义。

仓储管理是指对仓库及其库存物品的管理,仓储系统是企业物流系统中不可缺少的子系统。物流系统的整体目标是以最低成本提供令客户满意的服务,而仓储系统在其中发挥着重要作用。仓储活动能够促进企业提高客户服务水平,增强企业的竞争能力。现代仓储管理已从静态管理向动态管理发生了根本性的变化,对仓储管理的基础工作也提出了更高的要求。在生产制造企业中,仓储是企业物料配送的一个重要环节,其人员和设备配置以及管理效率在很大程度上

上影响着整个供应链的操作成本。

采购管理的另一个方面是加强供应商管理。企业发展到一定阶段，企业产品的质量问題，80%来源于供应商，供应商的质量成为企业最具风险的因素之一。加强供应商管理这项工作，直接关系到产品的原材料采购和产品质量能否提高、生产成本能否降低。供应商管理是企业完成物资采购、实现物资现代化管理目标的重要过程，它是通过各种手段将物资采购各方面职能高度集成的信息传递和执行系统，也是现代企业管理的一个重要子系统，意义重大、责任重大，所以必须加强对供应商的有效管理。

电子商务时代，中小企业需要面对新的市场环境，需要突破传统商务模式的影响，其发展战略也需要作出相应调整以适应生存。中小企业电子商务是指如何利用互联网来组建企业内部经营管理活动，与企业展开的电子商贸活动保持协调一致。它是利用电子信息技术（IT）来解决问题、降低成本、增加价值及创造商业和贸易机会的商业活动，包括通过网络实现从原材料查询、采购、产品展示、订购到出品、储运、电子支付等一系列的贸易活动。

基于此，我们组织相关教师和企业一线采购人员编写了中小企业物流与采购实战丛书，包括《中小企业采购管理实战全书》、《中小企业供应商管理实战全书》、《中小企业物流与仓储实战全书》共三本图书，以供读者参考学习。

本套丛书涵盖了采购管理、供应商管理、物流管理、仓储管理的方方面面，资料全部来源于一线企业，实用性很强，可供采购经理、采购员以及新入职的大中专学生和有志于从事采购管理的人士学习参考。

本书由哈尔滨商业大学陈建梅编著，其中，第1～11章由陈建梅撰写，第12章由郑时勇撰写。同时提供帮助的有王玲、王毅、王跃进、张平、张勇、张野、张众宽、张艳红、李军、李强、李小强、李国新、齐小娟、刘建伟、吴定兵、赵辉、赵慧敏、周亮、唐永生、黄河、杨丽、杨杰、杨雯、鲁跟明、姜崇斌、鞠晴江，最后全书由匡仲潇统稿、审核完成。在此对他们一并表示感谢！

由于编著者水平有限，书中不足之处敬请读者指正。

编著者

▶▶ 目 录

第一部分 物流管理

第一章 物流成本管理	2
第一节 物流成本管理的内容	2
一、物流成本的构成	2
二、物流成本管理体系	3
三、物流成本管理措施	4
第二节 物流作业成本	7
一、物流作业成本分析	7
二、物流作业成本计算	10
第三节 物流成本控制	13
一、物流成本控制内容	13
二、物流成本控制途径	13
拓展阅读 物流成本控制的12个关键点	17
第二章 物流运输管理	21
第一节 物流运输的准备	21
一、运输方式的选择	21
二、运输承运商的选择	23
三、运输路线的选择	25
范本 确定最短运输路线	27
四、运输计划的编制	29
第二节 物流运输效率	32
一、消除不合理运输	32
二、提高运输效率	34

第三章 物流外包管理	37
第一节 物流外包	37
一、物流外包的模式	37
二、物流外包的实施步骤	38
三、物流外包商的选择与管理	40
四、物流外包的风险	42
第二节 第三方物流	44
一、第三方物流的特征	44
二、第三方物流运作方法	45
三、第三方物流公司类型	46
四、第三方物流运营关键	48
第四章 物流配送中心管理	50
第一节 了解配送中心	50
一、配送的相关内容	50
二、配送中心的相关内容	54
三、配送中心的类别	55
第二节 配送中心管理	57
一、配送中心的选址	57
二、配送中心的组建	59
三、配送中心设施设备的配置	59
四、配送中心的运营控制	60
五、现代化物流技术的应用	62
第五章 物流信息管理	65
第一节 条码技术应用	65
一、物流条形码的构成	65
拓展阅读 条形码的几个重要参数	66
二、物流条形码的运用	66
拓展阅读 条形码技术在物流行业中的应用	68
三、条形码识读装备的使用	70

第二节 EDI技术的应用	71
一、EDI的作业流程	71
二、EDI与传真、电话、电子邮件的区别	72
三、EDI技术的特点	72
四、EDI的联结方式	73
第三节 物流运输信息技术的应用	74
一、使用物流软件	74
二、MCA无线技术	74
三、GIS技术	74
四、GPS技术	75
第六章 国际物流管理	77
第一节 国际物流及其特点	77
一、国际物流的定义	77
二、国际物流的分类	78
三、国际物流的特点	79
四、国际物流的形式	80
拓展阅读 著名国际物流公司	81
第二节 国际物流系统	84
一、运输子系统	84
二、仓储子系统	84
三、商品检验子系统	85
四、商品包装子系统	85
五、国际物流信息子系统	86

第二部分 仓储管理

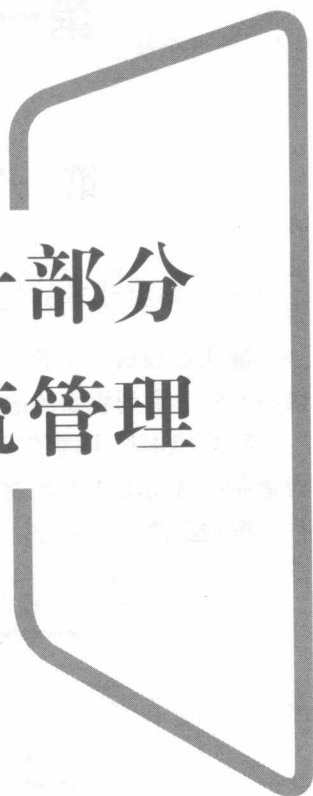
第七章 仓储规划管理	88
第一节 仓库选址与布局	88
一、仓库选址要领	88

二、仓库布局管理	88
三、仓区规划管理	90
第二节 货位的布置与编号	94
一、货位的布置	94
二、货位的编号	95
第八章 物品入库管理	100
第一节 物料入库准备	100
一、了解所接物料	100
范本 ××公司收货通知单	100
二、划分存放位置	100
三、整理存放区域	101
四、组织人力	101
五、准备物力	102
第二节 物料接收流程	102
一、预接收物料	103
二、通知检验	103
三、按检验结果处理物料	105
第三节 物料检验方式	106
一、数量检验	106
二、品质检验	108
三、契约（采购）条件检查	109
第四节 物料编号管理	109
一、物料编号的作用	110
二、物料编号的基本要求	110
三、物料编号的结构组成	111
四、物料编号的方法	111
五、物料编号的注意事项	112
第九章 物料盘点管理	114
第一节 盘点的作用与形式	114

一、盘点的重要作用	114
二、盘点的常见形式	115
第二节 盘点的准备与实施	116
一、盘点记录工具	116
二、盘点前的准备	120
三、盘点的正式实施	122
第三节 盘点的结果	124
一、盘点结果统计	124
二、盘点结果处理	125
 第十章 日常库存管理	 128
第一节 了解库存知识	128
一、库存的常见类型	128
二、库存的作用与高库存的弊端	129
第二节 零库存与适当库存	130
一、零库存的含义	131
二、零库存的作用	131
三、对零库存的理性思考	131
四、适当库存的理念	132
第三节 A、B、C分类管理法	132
一、A、B、C分类法的实施	133
二、A、B、C三类物料库存控制方法	136
第四节 订购点法与安全库存	136
一、订购点法	137
二、安全库存量	138
第五节 其他订货法	139
一、定期订购法	139
二、红线法	140
三、双箱法	141
四、三架法	142

第十一章 物品出库管理	144
第一节 物料发放知识	144
一、物料发放的常见形式	144
二、物料发放的基本流程	146
三、物料发放的要求	148
第二节 物料发放管理	148
一、领料凭证审核	148
二、备料	151
三、物料发放作业	152
第三节 物料的超领、退还	155
一、物料超领控制	155
二、物料的退还	155
第四节 物料的调拨	157
第十二章 仓库6S管理	159
第一节 6S管理知识	159
一、什么是6S	159
二、仓库6S管理问题	159
第二节 6S管理内容	162
一、整理仓库	162
二、整顿仓库	164
三、开展清扫活动	165
四、开展清洁活动	167
五、开展安全活动	169
六、开展仓库人员素养活动	172

第一部分 物流管理



第一章 物流成本管理

第一节 物流成本管理的内容

一、物流成本的构成

现代物流成本的范围更广，贯穿于企业经营活动的全过程，包括从原材料供应开始一直到将商品送达到消费者手中所发生的全部物流费用。

物流成本按不同的标准有不同的分类，按产生物流成本主体的不同可以分为企业自身物流成本和委托第三方从事物流业务所发生的费用，即委托物流费。

按物流的功能划分，物流成本可以分为六类，如图1-1所示。

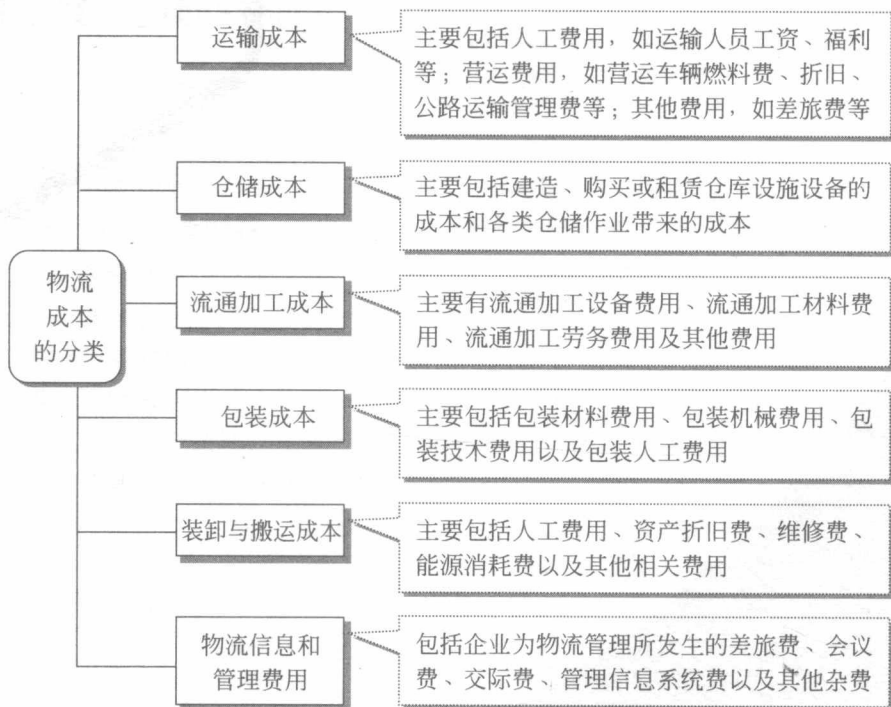


图 1-1 物流成本的分类

二、物流成本管理体系

物流成本管理系统是指在进行物流成本核算的基础上,运用专业的预测、计划、核算、分析和考核等经济管理方法进行物流成本的管理,具体包括物流成本预算、物流成本性态分析、物流责任成本管理及物流成本效益分析等。物流成本管理可分为以下三个层次。

1. 物流成本核算层

物流成本核算层的主要工作如下。

(1) 明确物流成本的构成内容。物流成本的各项目之间存在此消彼长的关系,某一项目成本的下降将会使其他项目的成本上升。因此,在达到一定服务标准的前提下,不明确物流总成本的全部构成,仅仅对其中的某一部分或某几部分进行调整和优化,未必会带来全部物流成本的最优。可见,明确物流成本的构成,将全部物流成本从原有的会计资料中分离出来是十分必要的。只有在此基础上,才能进行有效的物流成本核算、物流成本管理以及物流成本的比较分析。

(2) 对物流总成本按一定标准进行分配与归集核算。物流总成本可以按照不同的标准进行归集。较常用的方式有:根据不同的产品、不同的顾客或不同的地区等成本核算对象进行归集;根据装卸费用、包装费用、运输费用、信息费用等物流职能进行归集;按照材料费、人工费等费用支付形式进行归集。这些归集方法与目前的财务会计核算口径一致。

现在,越来越多的企业在推行作业成本法,这也是进行物流成本归集核算的有效方法。

(3) 明确物流成本核算的目的。在进行企业物流成本核算时,要明确物流成本核算的目的,使整个核算过程不仅仅停留在会计核算层面上,如果能够充分运用这些成本信息,对于企业有更大意义。

2. 物流成本管理层

物流成本管理层是指在物流成本核算的基础上,采用各种成本管理与管理会计方法进行物流成本的管理与控制。结合物流成本的特性,可采用的成本管理方法如图1-2所示。

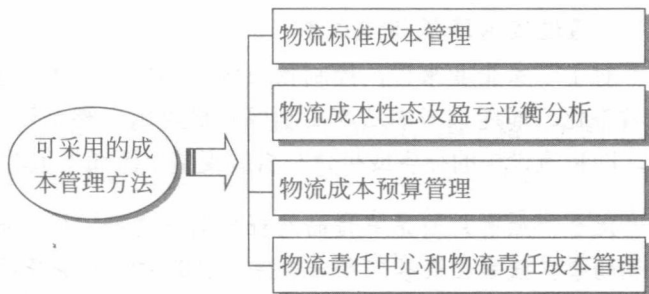


图1-2 可采用的成本管理方法

3. 物流成本效益评估层

物流成本效益评估层是指在物流成本核算的基础上，再进行物流系统对企业收益贡献程度的评价，并进行物流系统经济效益的评估。在此基础上，企业应针对物流系统的变化或改革作出模拟模型，以寻求最佳的物流系统的设计。

按照日本著名物流学家菊池康也的分析，目前日本的物流成本管理大多数处于前两个层次上，还没有达到第三个层次，对企业物流部门的成本管理还落后于销售及生产部门。

在我国，对物流成本的管理更多地停留在第一个层次上。

三、物流成本管理措施

降低物流成本与提高物流服务水平是物流成本管理最基本的课题，其意义在于通过对物流成本的有效把握，利用物流要素之间的效益背反关系，科学、合理地组织物流活动，加强对物流活动过程中费用支出的有效控制，降低物流活动中的物化劳动和活劳动的消耗，从而达到降低物流总成本、提高企业经济效益的目的。其具体措施如图 1-3 所示。

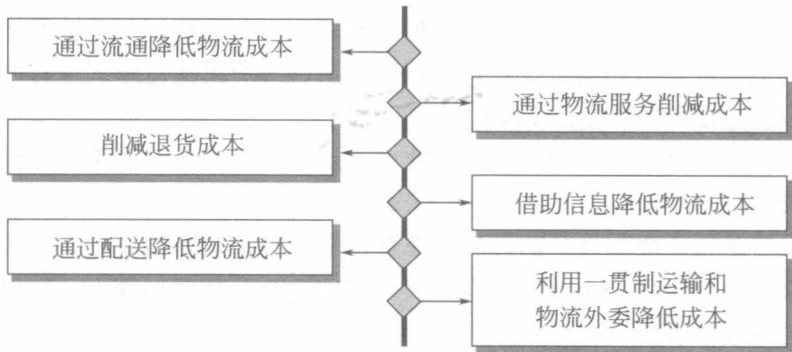


图 1-3 降低物流成本管理的措施

1. 通过流通降低物流成本

对于一家企业来说，控制物流成本不仅仅是本企业的事，即追求企业物流的效率化，而应该考虑从产品制成到最终用户整个供应链过程的物流成本效率化，即物流设施的投资或扩建与否要视整个流通渠道的发展和要求而定。

比如，原有厂商是直接面对批发商经营的，很多物流中心与批发商物流中心相吻合，从事大批量的商品输送。随着零售业中便民店、折旧店的迅猛发展，客观上要求厂商必须适应这种新型的产业形式，展开直接面对零售店铺的物流

活动。在这种情况下,原有的投资就有可能沉淀,同时又要求建立新型的符合现代流通发展要求的物流中心或自动化设施。这些投资尽管从本企业来看,增加了物流成本,但从整个流通过程来看,却大大提高了物流绩效。

2.通过物流服务削减成本

随着当今食品业界价格竞争的日益激烈,ECR(有效客户反应)等新型供应链得到不断发展与普及。

这种新型的物流管理体制使用户除了对价格提出较高的要求外,更要求企业能有效缩短商品周转时期,真正做到迅速、准确、高效地进行商品管理。要实现上述目标,仅仅本企业的物流体制具有效率化是不够的,它需要企业协调与其他企业(如部件供应商等)以及顾客、运输业者之间的关系,实现整个供应链活动的效率化。

正因为如此,追求成本的效率化不仅仅是企业物流部门或生产部门的事情,同时也是经营部门以及采购部门的事情,即将降低物流成本的目标贯彻到企业所有职能部门中。

提高对顾客的物流服务水平是企业确保利益的最重要手段。从某种意义上来说,提高顾客服务水平是降低物流成本的有效方法之一,但是,超过必要量的物流服务不仅不能带来物流成本的下降,反而有碍于物流效益的实现。

比如,随着多频度、少量化经营的扩大,对商品配送的要求越来越高,在这种情况下,如果企业不充分考虑用户的产业特性和运送商品的特性,一味地开展商品的次日配送或发货的小单位化,无疑将大大增加发货方的物流成本。在正常情况下,为了既保证提高对顾客的物流服务水平,又防止出现过剩的物流服务,企业应当在考虑用户产业特性和商品特性的基础上,与顾客充分协调和探索有关配送、降低成本等问题,如果企业能够实现1周2~3次的配送,可以商讨将由此产生的利益与顾客方分享,从而在提高物流服务水平的前提下相互促进,寻求降低物流成本的途径。

3.削减退货成本

退货成本是企业物流成本中的重要组成部分,它往往占据了相当大的比例。退货成本之所以成为某些企业主要的物流成本,是因为退货会产生一系列的物流费、退货商品损伤或滞销而产生的费用,以及处理退货商品所需的人员费等各种事务性费用。特别是出现退货时,一般是由商品提供者承担退货所发生的各种费用,而退货方因为不承担商品退货产生的损失,很容易随意地退回商品。由于这类商品大多数量较小,因此配送费用有增高的趋向。不仅如此,由于这

类商品规模较小，也很分散，因此商品入库、账单处理等业务也都非常复杂。

比如，销售额达100万元的企业，退货比率为4%，即4万元的退货。由此产生的物流费用和企业内处理费用一般占据退货物流费用的9%~10%，因此，伴随着退货将产生4000元的物流费。同时，由于退货商品物理性、经济性的损伤，可能的销售价格只为原来的50%，因此，由于退货产生的机会成本为20000元。综合上述费用，退货所引起的物流成本为24000元，占销售额的2.4%。以上仅假定退货率为4%，如果退货率为6%时，物流费用将达到36000元，占销售额的3.6%。

4. 借助信息降低物流成本

各企业内部的物流效率化，仍然难以使企业在不断激烈的竞争中取得成本上的竞争优势，因此，企业必须与其他交易企业之间形成一种效率化的交易关系，即借助现代信息系统的构筑，一方面使各种物流作业或业务处理能准确、迅速地进行，另一方面能由此建立物流经营战略系统。通过将企业订购的意向、数量、价格等信息在网络上进行传输，从而使生产、流通全过程的企业或部门分享由此带来的利益，充分应对可能发生的各种需求，进而调整不同企业间的经营行为和计划，这无疑从整体上控制了物流成本发生的可能性。

也就是说，现代信息系统的构筑为彻底实现物流成本的降低奠定了基础。

5. 通过配送降低物流成本

对于用户的订货要求，建立短时期、正确的进货体制，是企业物流发展的客观要求。

但是，伴随配送产生的成本费用要尽可能降低，特别是多频度、小单位配送的发展，更要求企业采用效率化的配送方法。一般来说，企业要实现效率化的配送，就必须重视配送车计划管理，提高装载率以及车辆运行管理。所谓配车计划是指企业与客户的订货相吻合后，将生产或购入的商品按客户指定的时间进行配送的计划。

比如，进货时间、司机在客户作业现场搬运的必要性、用户附近道路的情况等都需要关注和综合分析。还有用户的货物配送量也对配车计划具有影响，货物输送量少，相应的成本就高，配车应当优先倾向于输送量较多的地域。在提高装载率方面，先进企业的做法是将本企业取得的商品名称、容积、重量等数据输入到信息系统中，再根据用户的订货要求计算出最佳装载率。

从总体上来看，对于需求比较集中的地区，可以较容易地实现高装载率运