

销售

物流管理

XIAOSHOU WULIU GUANLI

孙明贵 主 编
崔 明 等编著

现代物流管理丛书

兰州大学『985工程』项目资助

中国社会科学出版社

销售

物流管理

XIAOSHOU WULIU GUANLI

孙明贵 主 编
崔 明 等编著

现代物流管理丛书

兰州大学『985工程』项目资助

中国社会科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

销售物流管理/孙明贵主编. —北京:中国社会科学

出版社, 2005. 5

(现代物流管理丛书)

ISBN 7-5004-5139-3

I. 销… II. 孙… III. 企业管理-物流-销售管理 IV. F273.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 079808 号

责任编辑 韩育良

责任校对 石春梅

封面设计 赵艳丽

版式设计 戴 宽

出版发行 **中国社会科学出版社**

社 址 北京鼓楼西大街甲 158 号

邮 编 100720

电 话 010—84029453

传 真 010—84017153

网 址 <http://www.csspw.cn>

经 销 新华书店

印 刷 盛华印刷厂

装 订 广增装订厂

版 次 2005 年 5 月第 1 版

印 次 2005 年 5 月第 1 次印刷

开 本 710 × 1000 毫米 1/16

印 张 19.5

插 页 2

字 数 370 千字

定 价 34.00 元

凡购买中国社会科学出版社图书,如有质量问题请与本社发行部联系调换

版权所有 侵权必究

序 言

物流是指与物资（包括产品）位移有关的装卸、包装、运输、保管、中转等活动的总称，它与人类的生产、生活有直接关系，因此物流活动是人类最基本的活动之一。在社会化大生产和商品经济条件下，生产要素集中与分散的矛盾十分突出，生产与消费的分离更加显著，为保证国民经济的健康运行、经济组织的持续发展以及人民生活的正常进行，科学和合理地解决物流问题具有十分重要的意义。

物流活动虽然自古有之，但是从科学的角度探讨物流问题却出现在第二次世界大战以后，因此物流科学还是一门崭新的学科，还是一门发展中的科学。近年来，物流领域的科学研究不断深化，取得了令人瞩目的成果，物流科学的体系建设和专门领域的研究正在经历一个加速进步的时期。我国的物流研究起步很晚，物流总体水平与发达国家有较大的差距。在经济全球化和参与国际竞争的过程中，中国的企业越来越感受到物流的重要性，物流作为一个过去被忽视的“第三利润源”已经被许多企业重新认识。近几年来，中国企业对物流问题产生了浓厚兴趣，参与和发展现代物流的积极性很高。

但是，物流对绝大多数企业而言毕竟是一个新生事物，对一些试图致力于发展现代物流的企业而言，不可避免地面临许多新问题。他们迫切希望获得现代物流知识，解决物流实践中的难题，提升企业物流水平。面对国内各行各业发展现代物流的需要，学术界和出版界引进了不少国外物流方面的著作和读物。这些引进工作对于介绍现代物流知识、掌握国外物流动态和推动我国物流研究与应用的发展无疑发挥了积极作用。但是从目前的情况看，还存在不少问题：首先，物流受到经济发展阶段、市场体系和基础设施条件等因素的影响，在这些方面，国内外还存在不少差距，中国也具有许多不同的特点，因此这些著作在中国读者理解过程中有不少困难，其应用的现实条件也完全不同；其次，目前出版的物流著作以综合性居多、研究性的居多，对于物流知识起点较低的读者来说要有效地驾驭庞大的体系和深奥的理论确实不易；最后，现有的读物与实践之间的距离较大，对问题的解决缺乏针对性，

主题不够集中，与企业具体的物流作业活动有较大的脱节，其实践指导作用不够显著。

近年来，中国不少学者和企业界人士积极地呼吁和推动现代物流的发展，涌现了不少成果，物流也是出版界十分青睐的方向，但是目前物流领域的研究还是不充分的，值得推介、普及和研究的课题不在少数，物流问题的研究还有待深化。目前，关于物流问题的研究主要有五个主要领域和途径：一是职能研究，即根据物流管理的职能，重点研究物流计划、物流组织和物流控制等；二是专业研究，即从物流子系统和专业领域，分别研究物流人力资源管理、物流财务管理、物流市场营销等；三是作业研究，即研究物流配送、运输、保管等物流作业活动；四是工程研究，即从工程技术的角度研究物流基础设施建设、物流装备、物流技术和物流自动化等问题；五是流程研究，即根据物资生命周期的线索，对物资流动各个过程或环节的研究。

《现代物流管理丛书》在充分吸取各种研究思路和方法的基础上，采取了流程研究的方法。应该指出的是，物资生命周期有广义和狭义两种理解。广义的物资生命周期是跨越一个企业的物资流动，它包含了从物资产生到物资消亡的全部过程。狭义的物资生命周期是指物资在一个企业中的流动周期，这一周期与企业生产经营周期是一致的，涉及供产销各个环节。本套丛书以狭义物资生命周期为主线，按照物资在企业中流动的全过程，分别勾画出生产物流、库存物流、销售物流、消费物流和回收物流等。

在现代社会中，企业是物流活动的主要承担者，其自身的物流活动最频繁、最重要、最有代表性，提升企业物流水平意义也最为显著，本丛书着眼点企业物流反映了上述基本认识。企业物流是与生产经营活动相伴而生的，离开生产经营活动讨论物流活动是不现实的。从企业生产经营过程上研究物流问题，不外乎包括生产、库存、销售等环节，如果考虑到物资生命周期，增加消费领域的物流以及物资回收利用等问题是极其自然的，也是先进的。上述研究思路和划分方法具有许多优点：一是科学地描绘了企业物流的全过程，有利于处理好各类物流之间的关系，提升物流总体效果；二是将物流活动和作业具体化，体现了物流作业与生产经营作业的一致性和互补性；三是比较清晰，便于实施物流专业化，也有利于物流组织与控制。

本套丛书由孙明贵担任主编，负责丛书的总体策划、边界划分、审定大纲和制定写作规范等。单本著作实行作者负责制，具体内容与写作由各书作者分别承担。在大纲审定阶段，丛书主编与其他同志进行了广泛讨论，几易其稿，参加讨论的同志有宋超英、邵建平、崔明、李志远、郝冬梅等。在写作阶段，主编提供了一些建议和意见，进行了沟通、协调和指导。应该说，

本套丛书是集体智慧的结晶，是团结协作的成果，对于参与丛书讨论和写作的各位同仁所表现出来的科学严谨的学风、创新进取的精神和艰苦高效的工作表示由衷的钦佩和感谢！感谢各位读者对丛书的厚爱，欢迎提出宝贵意见！

丛书主编 孙明贵
管理学博士、教授、博导
2004年8月10日

前 言

现代市场条件下，物流对企业销售工作的影响日益重要，销售物流成为企业销售竞争的有力武器。销售物流的作用主要体现为：有效的物流能为客户提供迅速有效的供货、配送及其他服务，从而扩大企业的销售；有效的物流能降低实体分配的成本，节省企业的销售费用，从而增加企业利润；有效的销售物流具有极强的服务性，直接影响企业的市场占有率和形象。

销售物流是工商企业在销售环节中的物流活动。虽然物流与销售相伴而生，销售物流是最早引起人们注意的企业物流领域，但目前我国企业销售物流仍大多采用传统物流方式，销售物流管理水平低下。销售物流管理存在以下问题：物流环节多，物流成本过高；不能及时供货，影响顾客满意度；产品储存和运输发生产品丢失、损坏、外包装破损，引起顾客投诉或换货；物流信息不畅，难以实现有效的物流管理和控制。

将现代物流管理的理念与方法应用于企业销售物流活动，系统研究现代企业销售物流的管理系统和操作方法，已成为企业物流实践提出的重要课题。本书试图为物流经理和物流从业人员以及销售经理和销售业务人员提供一整套销售物流管理解决方案，以帮助他们提高工作绩效。

本书力求突出以下特征：

第一，系统性。企业销售物流是一个系统，具有一体化特征。本书按照销售物流管理系统设计了10章内容。在介绍销售物流基础知识的基础上，从销售物流管理的首要职能计划出发，阐述了销售物流计划和决策的具体方法。然后，依照销售物流实施的流程，分章讲述了销售物流中的订单管理、库存管理、运输管理、配送管理、销售终端管理、销售退货管理的业务运作流程和操作方法。单品管理是产品销售管理的重要方式，所以将销售单品管理单列一章进行专门研究。最后，探讨了销售物流的组织、人员管理与控制。

第二，简洁性。物流经理和销售经理以及物流与销售业务人员工作繁重，冗长繁琐的概念阐释和理论分析只能使他们陷入云里雾里，耗费时间，徒劳无益，编写中我们强调条理清晰、语言简洁、深入浅出、通俗易懂，使读者

能在最少的时间内领略销售物流管理的原理和要领，掌握实用的工作技能。

第三，操作性。销售物流是一项操作性极强的工作，更多的人希望得到简练实用、行之有效的解决方法，本书立足于按照销售物流工作流程安排内容，重在给读者最有效的技巧和方法。同时，安排了大量的图表、案例、管理制度等，以增强本书的实用性。

本书是集体合作的产物，编写组成员都是专业从事物流和销售研究的专家学者，具体分工如下：崔明（第1、4、6、7、10章）；王双龙（第1、2章）；张茂忠（第3、4章）；张义（第5、6章）；宋日辉（第7、8章）；陶李（第9、10章）。将现代物流的理论与方法同现代销售实践相结合，对销售物流进行系统研究，是一个新的课题。我们收集和参阅了国内外百余种相关的书籍和文章，编写组成人员反复讨论、斟酌，几易书稿，力求全面透彻地介绍销售物流的体系和方法，可以说，我们已尽了最大的努力。虽然如此，我们的研究一定还存在着不足之处。我们期望我们的努力能为物流和销售的从业人员提供一些有效的帮助，能为企业销售物流绩效的提高尽一份心力。

本书是《现代物流管理丛书》中的一本，在大纲讨论和写作期间，孙明贵、宋超英、邵建平、李志远、郝冬梅等同志提出了宝贵意见，丛书主编对书稿进行了审定，特此感谢！感谢读者的厚爱，欢迎提出宝贵意见。

崔 明

2004年7月18日

目 录

前言	(1)
第 1 章 销售物流基础	(1)
§ 1 销售物流	(1)
1.1 企业销售系统的任务	(1)
1.2 销售物流的概念	(2)
1.3 销售物流的流程	(2)
§ 2 销售物流对物流系统的影响	(3)
2.1 销售物流顾客服务对企业物流的影响	(3)
2.2 销售物流渠道对企业物流的影响	(4)
2.3 销售物流对象对企业物流的影响	(5)
2.4 销售物流策略对企业物流的影响	(5)
§ 3 销售物流服务	(6)
3.1 销售物流服务的目标	(6)
3.2 销售物流服务的构成要素	(7)
3.3 销售物流客户服务能力	(9)
3.4 创造竞争优势的销售物流服务	(11)
§ 4 销售物流合理化	(12)
4.1 销售物流合理化的形式	(12)
4.2 销售物流合理化的实现	(14)
§ 5 现代销售物流的发展趋势	(15)
5.1 加入 WTO 后对销售物流的挑战	(15)
5.2 现代销售物流的发展趋势	(16)
第 2 章 销售物流计划与决策	(18)
§ 1 销售预测	(18)
1.1 销售预测的必要性	(18)
1.2 销售预测的原则	(19)
1.3 销售预测内容	(20)

§ 2 分销需求计划 DRP	(21)
2.1 分销需求计划 DRP 的概念	(21)
2.2 DRP 的原理	(22)
2.3 实施 DRP 的意义	(23)
2.4 DRP 的发展——DRP II	(24)
§ 3 销售物流计划	(28)
3.1 销售物流计划的重要性	(28)
3.2 销售物流计划的种类	(29)
3.3 销售物流计划的内容	(29)
3.4 销售物流计划的编制	(31)
3.5 销售物流计划的执行和控制	(31)
§ 4 销售物流决策	(33)
4.1 销售物流决策及其作用	(33)
4.2 销售物流决策的程序与步骤	(33)
4.3 销售物流决策的方法	(35)
第 3 章 销售订单管理	(40)
§ 1 销售物流订单管理	(40)
1.1 销售物流订单管理的目标和范围	(40)
1.2 销售物流订单管理的角色	(41)
1.3 订单管理作业程序	(43)
§ 2 接单作业	(43)
2.1 订单的形态和内容	(43)
2.2 接单方式	(46)
§ 3 订单资料处理	(49)
3.1 订单资料输入	(49)
3.2 订单资料核查及确认	(51)
3.3 订单库存分配	(53)
3.4 订单数据处理输出	(54)
§ 4 订单跟踪及异常管理	(57)
4.1 订单进度追踪	(57)
4.2 订单异常处理	(59)
§ 5 订单资料分析	(60)
5.1 订单资料分析的意义	(60)
5.2 订单资料分析的内容	(61)

5.3 Gateway 公司的案例	(62)
第4章 销售库存管理	(65)
§1 销售库存管理模式	(65)
1.1 销售库存的仓储模式	(65)
1.2 销售库存的仓储策略	(69)
§2 销售库存管理业务流程	(71)
2.1 进货流程	(71)
2.2 储位管理	(75)
2.3 拣货搬运管理	(84)
2.4 二次包装/出库管理	(89)
2.5 盘点作业	(95)
2.6 核查与改善	(97)
2.7 提案改善	(100)
§3 销售库存策略	(103)
3.1 库存策略	(104)
3.2 库存模型类型	(106)
3.3 常用库存模型	(107)
第5章 销售运输管理	(112)
§1 销售运输方式	(112)
1.1 铁路运输	(112)
1.2 公路运输	(113)
1.3 水路运输	(113)
1.4 航空运输	(114)
1.5 管道运输	(115)
1.6 新兴运输方式	(115)
1.7 运输节点	(120)
§2 运输管理流程	(124)
2.1 确定运输管理部门职责和使命	(124)
2.2 承运人的选择	(125)
2.3 运输方式和路线选择	(129)
2.4 运费确定	(130)
2.5 表单准备	(131)
2.6 对承运人的监管	(135)
2.7 运输保险	(138)

§3 销售运输策略	(141)
3.1 运输方式的选择	(141)
3.2 运输合理化	(143)
3.3 运输决策	(147)
第6章 销售配送管理	(149)
§1 销售物流配送	(149)
1.1 配送概述	(149)
1.2 配送的种类	(151)
1.3 配送模式	(154)
§2 销售物流配送中心	(156)
2.1 销售物流配送中心概念	(156)
2.2 销售配送中心功能	(157)
2.3 销售配送中心类型	(158)
2.4 配送中心的选址	(160)
2.5 配送中心的内部构成	(162)
§3 销售物流配送作业流程	(163)
3.1 进货作业	(163)
3.2 搬运作业	(164)
3.3 储存作业	(164)
3.4 流通加工	(165)
3.5 拣货作业	(165)
3.6 出货作业	(165)
3.7 输配送作业	(166)
3.8 配送信息处理	(166)
§4 销售配送设备	(166)
4.1 装卸设备	(166)
4.2 保管设备	(167)
4.3 分拣设备	(167)
4.4 拣货设备	(167)
4.5 运输设备	(167)
4.6 机械工程设备	(167)
4.7 包装机械设备	(167)
§5 销售配送方法	(167)
5.1 配货作业方法	(168)

5.2	车辆装配方法	(168)
5.3	销售配送优化方法	(168)
5.4	沃尔玛公司的物流配送业务运作	(173)
第7章	销售终端管理	(175)
§1	终端理货作业流程	(175)
1.1	理货工作内容	(175)
1.2	理货要点	(177)
1.3	理货的工作程序	(177)
1.4	理货作业管理	(179)
§2	终端陈列原则	(179)
2.1	终端陈列要点	(179)
2.2	终端陈列原则	(180)
2.3	有效陈列的黄金法则	(182)
§3	终端陈列方法	(183)
3.1	终端陈列方法	(183)
3.2	终端陈列误区及注意的问题	(189)
3.3	可口可乐的案例	(191)
第8章	销售退货管理	(195)
§1	退货作业流程	(195)
1.1	商品退换的原则和要求	(195)
1.2	退货作业流程	(199)
1.3	商品退货的处理方法	(201)
1.4	某企业商品退货管理制度	(206)
1.5	某企业退换商品处理办法	(208)
1.6	某企业退货处理规定	(209)
§2	商品退返理赔的管理	(210)
2.1	理赔原则	(210)
2.2	理赔费用	(211)
2.3	理赔程序	(211)
2.4	索赔函	(212)
2.5	理赔函	(212)
§3	客户抱怨处理方法	(213)
3.1	正确看待客户抱怨	(214)
3.2	客户抱怨的原因	(215)

3.3	处理客户抱怨的原则	(218)
3.4	客户抱怨的处理对策	(220)
3.5	处理客户抱怨的技巧	(221)
3.6	某企业客户投诉管理办法	(228)
3.7	某企业客户投诉经济处罚准则	(229)
3.8	某企业客户投诉行政处罚准则制度	(229)
3.9	某企业客户投诉案件处理准则	(230)
第9章	销售单品管理	(237)
§1	单品管理目标	(237)
1.1	单品	(237)
1.2	单品管理	(239)
§2	单品管理流程	(242)
2.1	单品管理的必要条件	(242)
2.2	单品管理的主要工作	(245)
§3	单品管理策略	(248)
3.1	单品核算法	(248)
3.2	进销分离模式的单品管理	(254)
3.3	单品分类管理策略	(258)
3.4	北京翠微大厦的单品管理	(263)
第10章	销售物流组织与控制	(266)
§1	销售物流组织构建	(266)
1.1	销售物流的组织结构	(266)
1.2	构建组织机构的基本原则	(273)
1.3	物流部门职能责任	(275)
§2	销售物流人员管理	(278)
2.1	销售物流人员的基本素质	(278)
2.2	销售物流人员的培训	(279)
2.3	销售物流人员的薪酬机制	(283)
2.4	销售物流人员绩效考评	(285)
§3	销售物流控制	(289)
3.1	销售物流效率	(289)
3.2	销售物流成本	(290)
3.3	销售物流综合绩效考评	(293)
	参考文献	(296)

第 1 章

销售物流基础

制造商将自己的产品出售给用户或消费者的物流活动称为销售物流，是生产者至用户或消费者之间的物流，它包括订货处理、产成品库存、发货运输、销售配送等内容。销售物流是企业物流系统的一个重要环节，是企业物流与社会物流的最后一个衔接点，是企业物流与社会物流的转换点，它与企业销售系统相配合，共同完成产品的销售任务。企业通过销售物流，实现其产品价值，获得利润。本章的主要内容包括销售物流概述、销售物流对整个物流系统的影响、销售物流服务、销售物流合理化以及现代销售物流的发展趋势等。

§ 1 销售物流

1.1 企业销售系统的任务

企业销售系统是通过一系列的营销手段出售产品，以满足用户需求，从而实现商品的价值和使用价值的有机整体。

企业销售系统的主要任务是：

- (1) 市场调查和需求预测。其对象包括国内外现有市场、新市场和潜在市场。
- (2) 制定产品销售的策略、政策。它包括销售渠道、销售政策和销售队伍、促销策略等。
- (3) 编制销售计划。它包括正确确定计划期产品销售量和销售收入等指标。
- (4) 订货合同的管理工作。它包括组织合同的签订、检查执行和处理执行合同中的问题。
- (5) 产品的推销工作。它包括广告宣传、试销展销、人员推销、网络营销及市场信息反馈等。
- (6) 售后服务工作。它包括产品送货上门、安装调试，使用与维修指导，实行“三包”，提供配件，售前、售中、售后征求用户意见等。

(7) 销售费用和销售成本分析。它包括不断降低产品销售成本, 提高企业经济效益和管理工作水平。

1.2 销售物流的概念

企业的产品只有通过销售才能实现其价值, 从而创造利润。销售物流是企业在销售过程中, 将产品的实体转移给用户的物流活动, 是产品从生产地到用户的时间和空间的转移, 是以实现企业销售利润为目的。销售物流是储存、运输、配送等诸环节的统一。

对销售物流概念的理解包括以下几个方面:

(1) 销售物流是一个系统, 具有一体化特征。它是企业为保证自身的经营利益, 不断伴随销售活动, 将产品所有权转给用户的物流活动, 包括订货处理、产成品库存、发货运输、销售配送等物流活动。

(2) 销售物流是连接生产企业和用户的桥梁。销售物流是企业物流的一部分。销售物流是企业物流活动的一个重要环节, 它以产品离开生产线进入流通领域为起点, 以送达用户并经售后服务为终点。

(3) 销售物流是企业物流与社会物流的另一个衔接点。作为连接生产企业与用户的桥梁, 企业销售物流与社会销售系统相互配合共同完成企业的分销和销售任务。

(4) 销售物流是生产企业赖以生存和发展的条件。对于生产企业来讲, 物流是企业的第三利润源, 降低销售物流成本是企业降低成本的重要手段。销售物流成本占据了企业销售总成本的 20% 左右, 销售物流的好坏直接关系到企业利润的高低。企业一方面依靠销售物流将产品不断运至消费者和用户, 另一方面通过降低销售过程中的物流成本, 间接或直接增加企业利润。

(5) 销售物流具有很强的服务性。在现代社会中, 市场环境是一个完全的买方市场, 只有满足买方要求, 卖方才能最终实现销售。在这种市场前提下, 销售往往以送达用户并经过售后服务才算终止, 因此销售物流具有更强的服务性。销售物流的服务性表现在要以满足用户的需求为出发点, 树立“用户第一”的观念, 要求销售物流必须快速、及时, 这不仅是用户和消费者的要求, 也是企业发展的要求。

1.3 销售物流的流程

企业销售物流是企业物流的一个重要环节, 它是与企业的销售系统相结合, 共同完成产品的销售任务。本书在研究了目前企业销售业务流程及配送模式的基础上, 提出了一个具有普遍意义的企业销售物流模型。见图 1-1。

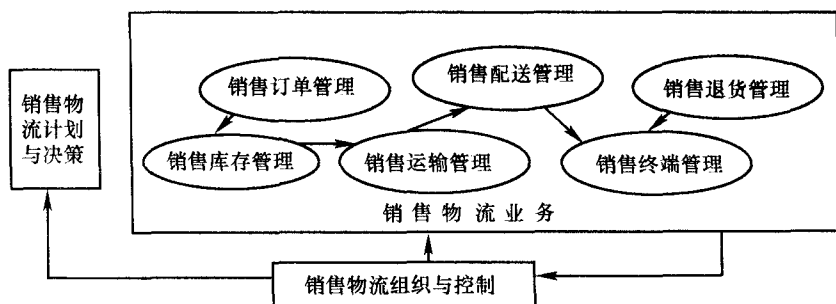


图 1-1 销售物流流程图

销售物流归根到底是由客户订单驱动的，而物流的终点又是客户。因此，在销售物流之前，企业要进行售前的各种市场活动，包括确定客户（潜在客户、目标客户）、与客户的联系、产品展示、客户询价、报价、报价跟踪等。所以，从企业方面来看，销售物流的第一个环节应该是订单处理。在客户接受报价后就开始处理销售订单。订单记录了客户的需求、订货的价格，并检查客户信用度和可用的物料。然后，根据销售订单实施其他物流业务。若有库存，则生成产品提货通知单，物流配送部门根据提货通知单生成物流配送单，进行销售运输，组织配送等。若没有库存，生成产品需求单（包括采购单），再把信息传递给生产物流管理系统或供应物流管理系统。

对于由于损坏或其他原因退回的货物，还应该实施退货处理。退货在销售活动中会经常发生，由于销售退还的商品也需要登记和管理，也会有费用发生，因此退货作业与企业经济效益紧密相关，不可小视。另外，还应考虑在库商品的退换问题，可以在数据上分为退换商品与正品，但是实际的物理存放空间不变。

§ 2 销售物流对物流系统的影响

2.1 销售物流顾客服务对企业物流的影响

销售物流的实现与整个物流活动有着密切的联系，通常情况下，销售物流为了迅速、有效地满足顾客需求，促进产品附加价值的实现，要求物流活动快速地向顾客提供服务，提供物流服务时具有较高的稳定性和可信赖性，拥有即时交易保存量。

作为销售物流服务对象的顾客，其需求分布的差异性决定了多种物流方式的存在。例如，对采购规模比较大的用户实行从地区仓库进行直送，在向用户让利的同时降低成本。对规模比较小的用户来讲，地区流通系统的建立，