

武晓钊 / 著

中国第三方物流运营模式 研究与典型案例分析

ANALYSIS OF CHINA AND TYPICAL CASE
STUDY ON THE LOGISTICS OPERATION MODE
OF THE THIRD PARTY

中国第三方物流运营模式 研究与典型案例分析

武晓钊 著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

· 北 京 ·

图书在版编目(CIP)数据

中国第三方物流运营模式研究与典型案例分析/武晓钊著.

北京:中国经济出版社,2013.10

ISBN 978-7-5136-2787-0

I. 中… II. ①武… III. ①物资企业—企业管理—运营管理—研究—中国

②物资企业—企业管理—运营管理—案例—中国 IV. ①F259.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 235556 号



责任编辑 涂晨
责任审读 霍宏海
责任印制 张江虹
封面设计 华子图文设计公司

出版发行 中国经济出版社

印刷者 北京科信印刷有限公司

经销者 各地新华书店

开本 710mm × 1000mm 1/16

印张 14

字数 267 千字

版次 2013 年 10 月第 1 版

印次 2013 年 10 月第 1 次

书号 ISBN 978-7-5136-2787-0/F·9899

定价 42.00 元

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题,请与本社发行中心联系调换(联系电话:010-68319116)

版权所有 盗版必究(举报电话:010-68359418 010-68319282)

国家版权局反盗版举报中心(举报电话:12390) 服务热线:010-68344225 88386794

前 言

回顾中国物流公司几年来的改革发展历程,可以看到通过全体物流从业人员几年来艰苦的努力,不断提高自身的业务管理水平,大力推进作业标准化、规范化,取得了良好的效果,积累了丰富的实践经验。随着各地物流公司各项业务的迅速发展和逐步扩大,对标准化、规范化作业管理的要求也越来越高,市场上原有的各类作业指导文件,已不能适应物流公司进一步扩展业务的需要。为了总结以往经验,提高中国第三方物流公司管理和作业水平,适应不断发展和变化的新形势及市场与客户的新需求,笔者利用近十年来的物流行业系统建设和管理经验积累,历时 10 年精心编写了《中国第三方物流运营模式研究与典型案例分析》,从企业组织结构及其职能与职责、企业内部管理、物流销售、仓储作业、运输作业管理、物流中心操作管理、成本核算以及信息系统的建立等主要方面提出了规范性的要求。本书力求符合企业生产经营实际,各环节作业流程规范,各岗位职责明确,可操作性较强。

此外,随着市场规则的健全及市场环境的变化,各物流公司在进行物流业务相关作业时,应重点加强自身的法律意识,尤其应特别注意在一些关键环节,如车辆、仓库的采购与监控等,签订符合法律规定的有效合同或协议,并严格按照所制定的各项合同、协议、管理规定、流程等进行业务运作,避免遭受不必要的损失。在书中我们提供了一些规范化的合同范本,供各单位在实际作业中参照制定相应的合同文件。

本书编写过程中,参阅了一些国际、国内物流公司的操作管理手册,在此一并表示感谢!

武晓钊

2013 年 5 月 28 日

目 录

第一部分 中国第三方物流公司岗位作业管理	1
1 物流公司的组织结构图	1
2 物流公司的部门职责范围及岗位职责	2
2.1 市场部职责范围及岗位职责	2
2.2 操作部职责范围及岗位职责	3
2.3 运输部职责范围及岗位职责	6
2.4 综合部职责范围	9
3 物流公司市场营销作业管理	10
3.1 销售理念与销售体系	10
3.2 销售原则	10
3.3 销售组织和销售人员	11
3.4 销售管理	11
3.5 销售过程	12
3.6 客户服务	14
4 物流公司的仓储作业管理	16
4.1 仓储作业流程	16
4.2 仓储作业单证种类、格式和内容	18
4.3 仓库布局和设施要求	24
5 物流公司的运输作业管理	25
5.1 运输作业的指导方针和追求的目标	25
5.2 运输作业分类	26
5.3 运输作业流程	27
5.4 车辆运输作业单据	31

5.5	运输作业安全管理	33
5.6	运输作业责任事故分类	33
5.7	货物交接注意事项及承运方免责情况	34
5.8	运输事故应急措施	34
5.9	保险索赔	35
5.10	运输车辆的管理与考核	36
6	信息系统建设和应用	38
6.1	物流信息系统建设	38
6.2	信息系统应用的说明与要求	40
第二部分 第三方物流公司企业物流规划		42
1	发展方向及目标	44
1.1	第三方物流公司的战略发展方向	44
1.2	第三方物流公司核心能力的建设	44
2	物流服务需求	48
2.1	服务运作形式	49
2.2	服务内容	49
2.3	服务质量监控	51
2.4	服务对象	52
2.5	PL 与其客户之间的功能关系接口	54
2.6	服务水平衡量指标	54
3	网络规划	61
3.1	网络规划的战略	61
3.2	网络规划的目标	61
3.3	建立第三方物流公司的运作网络	62
3.4	运作网络的管理	67
4	流程管理	76
4.1	流程管理原则	76
4.2	订单管理:竞争能力的提升	78
4.3	仓库管理流程	83

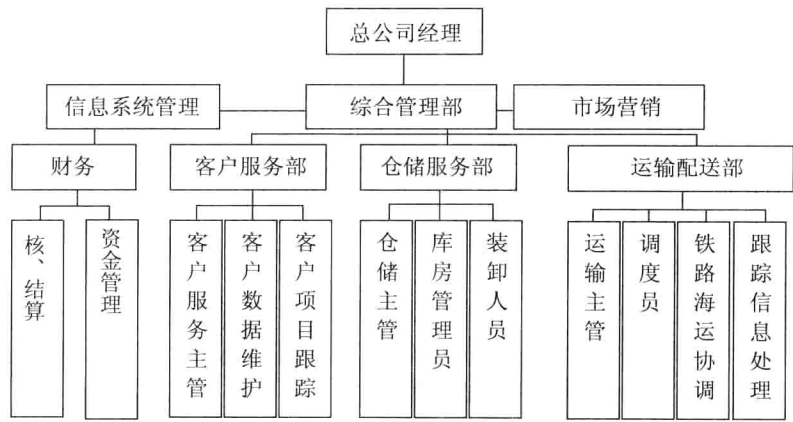
4.4 运输管理流程	88
4.5 库存管理流程	93
4.6 补货流程	95
4.7 预测计划流程	97
5 IT 规划	101
5.1 IT 规划总体战略	101
5.2 用户角色及其使用功能划分	102
5.3 物流运作信息流程	103
5.4 核心系统流程	104
5.5 IT 功能模块及系统分布	104
5.6 核心后端软件职能	106
5.7 核心前端软件职能	108
5.8 IT 系统结构集成分析	110
6 收入模式	113
6.1 设计原则	113
6.2 通用的收入模式	113
7 组织结构	117
7.1 设计原则	117
7.2 建议的组织结构	119
7.3 部门职责分工	121
8 风险控制	123
8.1 内部风险及规避	124
8.2 外部风险及规避	126
第三部分 中国第三方物流公司客户方案制作	128
1 物流需求分析	130
1.1 降低运作成本	130
1.2 提高库存周转率	130
1.3 提高库存可得率	131
1.4 建立信息系统,加强生产、销售和物流的计划性	131

1.5	创新物流体系,建立新型企业合作关系	131
2	创新物流服务体系,建立新型物流合作关系	133
2.1	创新的服务内容	133
2.2	紧密的合作关系	134
3	物流网络设计	135
3.1	概述	135
3.2	长途运输	139
3.3	配送网络	139
3.4	服务质量承诺	141
4	物流服务报价	142
4.1	成本测算	142
4.2	物流服务报价	149
5	物流服务的信息系统	152
5.1	现有的信息系统基础	152
5.2	开发中的信息系统	152
6	物流操作业务流程	156
6.1	总部物流中心—区域中心库产品分拨流程	156
6.2	区域物流中心库到二级库分拨流程	157
6.3	省级办事处配送流程	158
6.4	省级办事处客户自提业务流程	159
6.5	分公司客户配送流程	160
6.6	分公司客户自提业务流程	161
6.7	客户退货业务流程	162
	参考文献	164
	索引	166
	附录1:物流业务相关合同样本	167
	附录2:第三方物流企业内部制度介绍	187

第一部分 中国第三方物流公司 岗位作业管理

1 物流公司的组织结构图

物流公司的基本组织结构图如图 1 - 1 - 1 所示。



(注:各分公司办事处的结构同总公司)

图 1 - 1 - 1 物流公司组织结构图

2 物流公司的部门职责范围及岗位职责

2.1 市场部职责范围及岗位职责

2.1.1 市场部职责范围

(1) 市场调研

- 1) 通过各种渠道,搜集项目开发信息;
- 2) 做好项目开发相关的资料汇总、准备工作;
- 3) 及时了解市场动态,掌握国家相关政策。

(2) 业务宣传

- 1) 制作、修改公司业务介绍、演示所用资料;
- 2) 向客户介绍公司的基本情况,进行业务宣传;
- 3) 通过其他各种宣传手段,提高公司的知名度;
- 4) 处理公司宣传方面的广告联系、洽商等。

(3) 项目开发

- 1) 根据客户需求,独立开展物流服务项目的承揽工作;
- 2) 对新物流项目的承揽向公司及有关部门提出建议;
- 3) 与客户进行项目开发的必要前期接触;
- 4) 根据需要进行新物流项目的洽商。

(4) 方案设计

- 1) 针对客户的具体情况,设计物流项目运作方案;
- 2) 向客户说明、介绍物流项目运作方案的内容;
- 3) 征求客户和相关作业部门对物流项目运作方案的意见和建议;
- 4) 根据得到的最新信息,修改物流项目运作方案的设计。

(5) 客户维护

- 1) 对运行中的物流项目进行有效跟踪,全面了解运作情况;
- 2) 定期回访客户,取得客户对项目运作的评价;
- 3) 探询客户进一步发展服务项目的需求和可能性。

(6) 报价管理

- 1) 对各项目的对外报价进行统一管理;
- 2) 会商操作、运输部制订物流项目的报价;
- 3) 经相关领导确认后,向客户提供对物流服务的报价;
- 4) 搜集并分析客户对公司报价的意见和建议;
- 5) 根据项目开发的实际情况,会同业务部门调整业务报价;
- 6) 及时了解市场价格动态,掌握国家价格政策。

2.1.2 市场部岗位职责

(1) 市场部经理岗位职责

- 1) 协助公司领导研究制定公司市场开发战略,制订近期销售计划,并分解业务指标;
- 2) 负责对市场部员工进行管理与培训,加强销售队伍的建设;
- 3) 组织并监督实施市场调研,搜集项目开发信息;
- 4) 组织项目的开发,方案的制订,报价,谈判和业务合同签订等;
- 5) 负责客户的沟通与维护,了解作业情况,听取客户意见,协调解决相关问题;
- 6) 负责公司宣传工作,通过各种渠道和方式,提高公司知名度,确立公司良好的市场形象。

(2) 市场部业务员岗位职责

- 1) 承担部门确定的部分业务指标;
- 2) 对市场信息、客户信息和作业信息进行搜集、整理和分析,上报部门经理;
- 3) 与客户进行前期接触,进行业务宣传,同时深入了解客户实际需求;
- 4) 根据客户需求,进行标书制作及方案设计;
- 5) 会商其他业务部门,经部门经理同意后,根据客户需求提供相应报价;
- 6) 协助部门经理实施公司的宣传及策划等具体工作。

2.2 操作部职责范围及岗位职责

2.2.1 操作部职责范围

(1) 项目操作

- 1) 负责监督实施物流项目各作业流程、操作方法和费用控制;
- 2) 不断完善作业流程,适时调整项目所属机构设置和人员安排;

3)建立事故处理预案,确保作业安全,对可能出现的问题及早做出预测和有效防范并及时处理已发生问题;

4)建立良好的沟通渠道,接受客户初级投诉,针对客户反馈的意见,制订合理的解决方案;

5)管理配送作业车辆及其驾驶员,确保配送作业计划的完成,并提高作业效率;

6)负责回单的校核、催收及其他业务单、证的存档与保管。

(2)信息传递

1)利用现代通信手段,建立有效的作业跟踪制度,提高信息反馈的准确性与及时性;

2)按照规定要求使用、管理好物流信息系统资源,及时、正确地做好信息处理工作。

(3)项目统计

1)及时做好各项台账、原始凭证和有关报表的登录、统计工作并保证其准确与完整性;

2)按照规定的内容和时间,及时上报有关统计资料。

(4)项目结算

按要求及时与客户对账,按照操作流程适时向财务领取发票,及时催收账款,确保及时结算。

2.2.2 操作部岗位职责

(1)操作部经理岗位职责

1)负责监督并组织实施各个物流项目作业流程、操作方法和费用控制;

2)采取有效防范措施,最大限度规避风险,确保安全作业的实现;

3)协调并布置解决项目操作中出现的任何问题,确保客户投诉率不超标;

4)负责对部门员工进行日常管理,积极推进作业指南,严格执行质量标准,确保作业质量达标;

5)掌握市场运输价格及信息,随时提供报价方案,配合市场部进行项目开发;

6)根据项目统计报表,收集信息并汇总分析,及时向领导提供有关数据及建议。

(2)项目经理(主管)岗位职责

①监督实施物流项目各作业流程、操作方法和费用控制,实现项目操作低成本、高效率进行;

②对所负责项目作业过程中的数据及出现的问题进行统计和分析,从而总

结操作经验,不断优化作业流程,为领导决策提供依据;

③对项目具体操作人员进行培训,以实现员工能够按照项目作业流程要求进行项目操作;

④在操作过程中与客户进行良好的沟通,接受客户初级投诉,针对客户反馈的意见及时汇报,提出整改建议,使客户对物流服务满意;

⑤关注客户业务动向,及时进行沟通,积极寻求现有业务的深度开发。

(3) 仓储主管岗位职责

①负责管理货物的入库、保管、移位、盘点、出库等组织管理与监督工作;

②负责货物出入库及在库货物出现差错和事故的妥善处理;

③负责仓储作业人员的劳动调配和作业计划安排;

④负责仓库设施、设备的日常管理与维护;

⑤负责仓储作业安全操作与监督管理以及培训事项。

(4) 仓库管理员(监装员)岗位职责

①安排货物入库的准备工作,并按仓库货物码放规则正确操作;作业完毕将相关单据交信息员,完成电脑录入和统计小结工作;

②接出库信息后,及时备货,并在规定时间内完成货物出库工作;作业完毕将相关单据交信息员,完成电脑录入和统计小结工作;

③对仓库所有项目要建立档案,做好台账和出入库作业记录(定期检查),并保存好相关作业单据;

④保持库内整洁、存放合理,落实安全防火、防盗措施,并切实做好检查、防范工作;

⑤做好定期的清账、盘库工作,做到账、卡、物相符,并完成主管领导临时安排的其他工作;

⑥货物出库装车时,负责监督装车货物数量和装车质量,安排装货顺序,避免货物混乱;做好监装记录、拍照、签订协议等工作;

⑦根据需要申请使用车辆、机械驾驶员和装卸工人,就使用和向外部采购仓储设施向上级主管提出建议。

(5) 仓储信息员岗位职责

①根据有关人员提供的单据或信息,做好电脑系统的作业信息录入工作;

②协助有关人员做好出、入库和发货工作,包括用扫描仪录下每件货物的产品条码;

③网络系统无法向客户传送数据信息或无法在网上进行查询时,应协助业务人员及时采用电话、传真、报表等方式将有关数据直接传送给客户;

④信息网络及电脑系统出现问题时,应积极联系有关部门进行处理;

⑤在做好信息工作的基础上,还应认真做好统计及统计数据分析工作,通过对比掌握业务发展变化的情况,从中发现问题,为主管领导决策提供依据。

(6) 装卸搬运员岗位职责

- ①严格遵守各项安全操作规程,确保人身和货物的安全,杜绝野蛮作业;
- ②对装卸搬运的货物进行外包装和数量的检查,并确保装卸货物外包装完好、数量准确,如遇破损短缺,及时向主管领导反映;
- ③对装车货物进行合理码放,充分利用车辆装载容积;
- ④作业过程中对货物要轻拿轻放,严禁倒置和超高码放,按指定顺序搬运和装卸;
- ⑤作业过程中严禁用脚踩踏货物,严禁倚坐挤靠货物;
- ⑥未经现场指挥人员同意,严禁私自拆装货物;
- ⑦装卸特种货物或危险品货物,应严格遵守专门的操作规程,并由专人监督指导。

2.3 运输部职责范围及岗位职责

2.3.1 运输部职责范围

(1) 编制车辆运行作业计划

根据市场部提出的作业任务和操作部提出的运力需求,及时编制车辆运行作业及采购计划。

(2) 车辆调度

按照操作部的用车计划,及时安排技术状况完好的(一级)车辆。

(3) 车辆运营管理

1) 选择最佳路线和合理适用车辆,确保运输安全,提高服务质量;

2) 各司其职、紧密配合,采取有效措施,努力降低运营成本。

(4) 专线与零担配载

在统一调度指令下,负责零担配载及专线运输车辆的优化组织与合理调配。

(5) 运输信息

负责调度中心运输信息的输入、输出与处理。应用信息系统,通过信息跟踪,强化回单反馈工作。

(6) 车辆档案

1) 建立采购车辆资源库,记录、核实车辆资料并整理成档案;

2) 建立自有车辆技术档案,逐车建档,要求各项记录真实可靠、连续有序、详细完整;

3) 对自有车辆定期进行技术鉴定,核定其技术状况等级,并据以制订车辆

的检测、维护与修理计划。

2.3.2 运输部岗位职责

(1) 运输部经理岗位职责

1) 根据各物流项目对运输的要求,科学编制运输计划,合理安排运力;根据需要,按照采购车辆的有关规定,合理采购社会车辆资源;

2) 针对运输过程中出现的问题,及时做好与项目经理、客户或承运商、承运车辆的协调工作,以确保任务的顺利完成;

3) 督导调度人员合理调度车辆,确保运输任务优质高效完成;

4) 根据物流业务发展的需要,对自有车辆的增减、更新、配套,提出合理化建议,作为领导决策的依据;

5) 根据运输部的人力资源计划,为新员工制订并组织实施业务培训计划;

6) 参与和运输相关的物流项目的竞标工作,并就运输的相关业务提出建议;

7) 及时发现和改进运输过程中存在的问题,不断改善车辆技术状况和运输服务质量,塑造企业良好形象;

8) 对运输途中车辆发生的事故要及时采取积极有效的措施,力争减少事故造成的损失;

9) 对运输业务费用结算及运输信息工作进行有效监督。

(2) 车辆调度岗位职责

1) 按照物流项目需求,调用技术状况完好的适用车型,确保车辆运输的安全和服务质量;

2) 及时协调运输业务与其他物流服务环节的矛盾,保证运输作业通畅顺达;

3) 严格按照采购社会资源的程序采购社会车辆,通过逐级报批的流程选定实际承运商,并将相关资料交由行政部门存档;

4) 选择合适的运输线路,力争节约成本,提高运输综合效益;

5) 督导信息员按时接收上级和客户的指令,将作业情况及时输入信息系统,保证信息传递的及时性和准确性;

6) 建立采购车辆档案,随时了解采购车辆的车况,保障运输任务的安全、准时、高效性;

7) 协助财务及相关业务人员做好运费结算工作。

(3) 配送主管岗位职责

1) 负责区域物流配送及相关业务的协调与计划编制;

2) 拟订配送方案及相关操作规程,不断降低配送成本,提高服务质量;

3) 每次配送计划编制完成后,要及时与客户取得联系,通知收货人发车时间、车牌号以及驾驶员姓名和预计到达时间等;

4) 货物发出后对配送车辆进行跟踪,发现车辆中途受阻或出现意外,应立即与客户取得联系,防止出现客户等待但又未得到明确通知的现象;

5) 及时催收配送车辆运输单据,并做好配送统计工作;

6) 协助财务人员按规定时间结算配送费用;

7) 经常保持与客户或代理的联系,聆听他们的意见和要求,为不断改进配送工作提出建议。

(4) 运输信息员岗位职责

1) 接收项目经理或客户有关运输的指令,及时将信息递交调度、配送主管,以便做好运力安排;

2) 负责每天实时跟踪车辆在途信息,结合调度或配送主管提供的数据,随时作好信息的记录和录入工作,并根据作业流程规定通过网络系统将信息反馈给客户;

3) 网络系统无法向客户传送数据信息或无法在网上进行查询时,应及时采用电话、传真等方式将有关数据直接传送给客户,并接受客户对货物的查询;

4) 按规定时间完成回单的催收工作,及时向财务部反馈信息;

5) 定期、按时完成各类报表、统计、分析及整理、存档等工作,积极提出运输工作改进建议;

6) 及时收集承运车辆或承运商的信息,为调度和配送主管编制运输计划做准备;

7) 对运输管理信息系统进行维护,保证信息系统的正常运行。

(5) 业务员岗位职责

1) 运输业务员一般由驾驶员兼任,负责在车门口与客户交接货物;

2) 严格按照物流项目对信息的要求,及时、准确反馈车辆及货物在途中的动态信息;

3) 保证安全、优质、准确、及时地将货物送交收货人;

4) 负责货物的监装、监卸、认真清点,确保运单与货物相符,做好货物交接和签字手续;

5) 有权制止野蛮装卸作业,对货物的安全损益负责;

6) 正常情况下要保证运输车辆在预定时间内到达目的站,如遇特殊原因中途受阻而不能按时到达,要及时向运输部经理、调度、项目主管报告情况;

7) 发车前要认真做好车辆的检查、保养工作,使车辆始终保持整洁完好状态,保证运输时效;

8) 严格遵守交通法规,确保行车安全,严禁酒后开车、疲劳驾驶、违章行车。

(6) 装卸工岗位职责

- 1) 严格遵守各项安全操作规程,确保人身和货物的安全,杜绝野蛮作业;
- 2) 对装卸搬运的货物进行外包装和数量的检查,并确保装卸货物外包装完好、数量准确,如遇破损短缺,及时向主管领导反映;
- 3) 对装车货物进行合理码放,充分利用车辆装载容积;
作业过程中对货物要轻拿轻放,严禁倒置和超高码放,按指定顺序搬运和装卸;
- 4) 作业过程中严禁用脚踩踏货物,严禁倚坐挤靠货物;
- 5) 未经现场指挥人员同意,严禁私自拆装货物;
- 6) 装卸特种货物或危险品货物,应严格遵守专门的操作规程,并由专人监督指导。

2.4 综合部职责范围

- (1) 财务
 - 1) 各项业务收入、成本支出的会计处理;
 - 2) 资金运用管理与控制,企业经济活动分析与效益评价;
 - 3) 与总部的财务对账及按月报账,定期做好各项业务统计和年度财务决算;
 - 4) 配合有关部门做好财务审计工作。
注:视企业发展规模及实际需要,可经总部批准适时单独设置财务部。
- (2) 人事管理
 - 1) 分公司员工的引进与解聘;
 - 2) 职工档案、劳动合同的管理;
 - 3) 业务培训,作业人员上岗考核发证;
 - 4) 职工年度业绩考评等。
- (3) 统计
定期统计、汇总、分析、上报企业各项报表。
- (4) 文秘管理
 - 1) 文件管理:各类文件资料的收集、登记与存档;
 - 2) 用印管理:分公司印章的保管,对使用情况的备案;
 - 3) 综合事务:分公司的对外联系与交流,外来人员的接待,领导交办的其他工作。
- (5) 用品管理
各类办公用品、劳保用品、生活用品、耗材的集中管理与发放。