

物流经理业务手册

——掌握工作方法与技巧的捷径

郎会成摇蔡连侨摇编著



机械工业出版社

前摇摇言

摇摇现代微电子技术和计算机网络技术已经成为我们这个时代一个鲜明的特征，即“知识经济”时代已经到来。在这样一个大的时代背景下，一个企业如果想求生存、图发展，成为一个真正以市场为导向的、注重营销、欲谋得经营佳绩的公司，就必须在掌握传统的、狭义上的营销手段，诸如广告、促销、价格等以外，还应该全方位出击，使各个职能部门都围绕着营销目标而努力，共同促成营销目标的实现。在企业中，有一个部门的地位和对营销工作的影响力日益重要，这个部门便是物流部门。对于企业而言，建立一个高素质、具有先进经营观念的物流部门，进行有效的物流管理，对于营销是“善莫大焉”。将物流管理纳入市场营销的范畴，可以说是激烈竞争的市场环境对于企业发展的必然要求。

摇摇那么，物流工作对于营销的作用何在呢？简言之，主要体现在两个方面：第一，有效的物流工作能为企业的客户提供高质量的供货、配送及其它相关服务，从而扩大企业的销售；其二，有效的物流工作还可以为企业带来最低的实体分配的成本，节省企业的经营费用，从而使企业的效益在无形中得以增加。由上可知，物流工作与企业的营销活动息息相关，它本身就是企业广义营销的一个有机组成部分。在现在激烈的市场竞争环境下，传统的营销手段几乎已到“江郎才尽”的地步时，物流无疑给企业提供了一个秘密武器，它的效力无往而不胜，谁掌握了它，谁就取得了竞争中获胜的先机。

摇摇然而，在我国目前的企业中，有相当的一部分对于物流的重要性并未认识到，有的企业经营者面对自己营销的困境非但没有从自身内部去挖掘、去创造，反而全归罪于经营的外部环境。另一方面，我国与物流工作相关的理论、方法、策略的研究较为滞后，实践中的业务运作手段也缺乏实质性的改进，这些都造成了我国企业物流水平的低下。物流经理们迫切地需要在物流工作的理念、方法、技巧及管理的实践上获得帮助。基于这种客观现状，这本介绍物流业务知识、帮助物流经理尽快地提高自己的物流管理水平的《物流经理业务手册——掌握工作方法与技巧的捷径》就应运而生了。

摇摇这本书与其它物流类图书最大的不同点是：它完全从一个物流管理者所面临的实际需要出发，运用简炼、精当的笔墨介绍了物流经理在工作中所涉及到的方方面面业务的处理方法与技巧。同时，还提供了大量物流工作的成败实例，成功的经验，可以引以为鉴；失败的教训，亦能引以为戒，这极大地增强了本书的可操作性，对实际工作极具指导价值——中国的职业物流人，祝你们成功！



目 录

前言

| | |
|-------------------------|---|
| 第 1 部分 立足点：对物流经理工作的基本认识 | 1 |
| 第 1 章 物流部门工作概述 | 1 |
| 第 1 节 认识物流工作 | 1 |
| 第 2 节 物流部门职能界定 | 1 |
| 第 3 节 物流部门与相关部门的关系 | 1 |
| 第 4 节 物流部门的设置方式 | 1 |
| 第 5 节 物流部门的核心——物流经理 | 1 |
| 第 2 章 物流部门的建设与管理 | 1 |
| 第 1 节 物流部门内部架构设置 | 1 |
| 第 2 节 物流经理的员工选聘工作 | 1 |
| 第 3 节 物流经理的员工培训工作 | 1 |
| 第 4 节 物流经理的员工考评工作 | 1 |
| 第 5 节 物流经理的员工激励工作 | 1 |

| | |
|----------------------------------|----|
| 第 四部分 资料库：物流经理必备的业务知识 | 28 |
| 第 一章 物流业务知识之一——需求预测及物流战略制订 | 28 |
| 第 一节 企业需求预测业务介绍 | 28 |
| 第 二节 企业需求预测的主要方法 | 28 |
| 第 三节 企业物流战略制订 | 28 |
| 第 二章 物流业务知识之二——运输业务知识 | 28 |
| 第 一节 企业物流运输工作介绍 | 28 |
| 第 二节 物流运输合理化实施业务 | 28 |
| 第 三节 物流运输方案制订业务 | 28 |
| 第 四节 物流运输保险业务 | 28 |
| 第 五节 物流经理的运输管理工作 | 28 |
| 第 三章 物流业务知识之三——库存业务知识 | 28 |
| 第 一节 物流库存保管业务 | 28 |
| 第 二节 物流库存验收业务 | 28 |
| 第 三节 物流库存设施配置业务 | 28 |
| 第 四节 物流经理的存货控制管理工作 | 28 |
| 第 五节 物流存货控制新趋势——零库存管理 | 28 |
| 第 四章 物流业务知识之四——配送业务知识 | 28 |
| 第 一节 企业物流配送工作介绍 | 28 |
| 第 二节 物流配送中心设立与运作业务 | 28 |
| 第 三节 物流配送合理化业务 | 28 |
| 第 四节 物流经理的配送管理工作 | 28 |
| 第 五节 物流配送工作的改善 | 28 |
| 第 五章 物流业务知识之五——物流服务知识 | 28 |

| | |
|----------------------------------|----|
| 第 员节 摇物流服务工作概述 | 圆园 |
| 第 圆节 摇物流服务核心——订单服务 | 圆苑 |
| 第 猿节 摇物流服务技巧——客户不满与投诉处理 | 圆怨 |
| 第 源节 摇物流经理的服务管理工作 | 圆苑 |
| 第 愿章 摇物流业务知识之六——电子商务下的物流业务 | 猿园 |
| 第 员节 摇企业电子商务概述 | 猿猿 |
| 第 圆节 摇电子商务下的物流运作介绍 | 猿源 |
| 第 猿节 摇企业网上物流业务操作 | 猿源 |
| 第 源节 摇电子商务下的货款收付业务 | 猿猿 |
| 第 缘节 摇电子商务对物流部门的影响 | 猿远 |
| 第 猿部分 摇工具箱：物流经理的业务控制工具 | 猿员 |
| 第 怨章 摇物流业务信息管理 | 猿猿 |
| 第 员节 摇企业物流管理信息系统介绍 | 猿源 |
| 第 圆节 摇物流业务信息收集及处理方法 | 猿员 |
| 第 猿节 摇典型物流管理信息系统及技术介绍 | 猿怨 |
| 第 员园章 摇物流业务绩效管理方法 | 猿苑 |
| 第 员节 摇物流业务绩效提升的方法 | 猿愿 |
| 第 圆节 摇物流业务绩效评估方法 | 猿源 |
| 第 猿节 摇物流业务费用管理方法 | 源员 |
| 第 源节 摇物流业务成本管理方法 | 源远 |
| 参考文献 | 源猿 |

第 员 部分

立足点：对物流经理工作的基本认识

- 物流部门工作概述
- 物流部门的建设与管理

摇摇对于一个企业而言，可以说“商流”和“物流”两个词基本涵盖了其经营的主要内容，它们共同构成了“商品流通”这一过程。近年来，很多企业逐步地建立了自己专业的物流部门，形成了各种物流管理的方法理论，一些相应的物流系统也被开发并广泛地应用。

摇摇一般而言，“物流”被认为是从流通过程中分化出来的和商品交易活动对应的一个概念。它指的是商品的实物流通，包括包装、运输、装卸、保管等活动，反映商品时间与位置的变换。企业中物流工作的好坏，不仅是企业的内部管理水平高低的客观反映，而且更重要的是它关系到企业竞争力的强弱、关系到客户对企业的最终评价、关系到企业的经济收益状况，所以，许多企业都把物流工作看作是自己的“第三个利润源泉”。

摇摇在长期的经营实践中，企业的经营者逐渐认识到：如果物流活动缺乏系统管理，不仅会影响企业各项业务的正常运行，而且还会导致经营成本不断上升。因而，物流工作不是企业一种派生的经营职能，也不是一种经营的辅助手段，而是经营过程的一个重要组成部分，物流部门工作的好坏决定着企业的发展、经营的效益、服务的质量和竞争的成败。所以对本企业的物流部门的业务工作给予了越来越多的重视。

第 员节 摇摇认识物流工作

摇摇在具体地介绍企业的物流工作内容之前，我们先来看一下作为物流具体业务之一的送货工作在某企业开展运行的情形：

实例：某企业物流开展的工作现状

摇摇在一家街头的零售店里，某饮料企业的一位理货员来给店里送

货，以下是他和零售店老板之间的对话：

摇摇企业理货员：“张老板，我来给您送货。”

摇摇零售店店主：“你们公司送货怎么这么慢呢？我订的货应该在昨天就送到了！可现在你才来，你看，我的客户都跑掉了！”

摇摇企业理货员：“对不起，我们公司那边有点问题。”

摇摇（零售店店主清点货物）

摇摇零售店店主：“怎么你们送来的货与我的订单内容不一样啊？”

摇摇企业理货员：“是吗？”

摇摇零售店店主：“这个产品不对，我要的是 员罐装的饮料，你送的是 缘罐装的；这个产品也不对，我要 猿瓶，你们只拿了 圆瓶！真是乱七八糟的！像你们这样送货，客户全都得跑光了。产品不对！时间也不对！我要退货，真是受不了你们，我不会再和你们打交道了！”

摇摇像上例该饮料企业这样漏洞百出的物流工作和粗糙的物流服务无疑会使其信誉受到损害，进而造成营业额的大幅下跌。在市场竞争日趋激烈的今天，频繁出现以上问题的企业是很难生存的。为了避免这些情况，企业物流部门就应当做到保持适当的库存、进行及时的货品补充、制订合理的客户配送计划，这将是提高经营绩效的第一步；作为直接和客户接触最多的物流工作人员，还要培养他们以良好的态度、亲切的笑脸和感谢的心来服务客户；此外，在物流服务中出现问题时，物流部门必须马上采取对策加以解决。这样才不会发生上述经营中的尴尬局面。

摇摇由上可知，如今物流工作已成为企业增强竞争力的一个有力的武器。物流部门的业务水平对提升企业的经营、确保利润的实现有很重要

的意义，推动物流工作的效率化和合理化成为企业生存重要的战略。

企业物流工作的含义及种类

摇摇由于客户需求趋向多样化，因此市场上充满各种各样的商品。这些商品不仅包括国内制造的商品，而且也包括从国外进口的商品。一般而言，工厂所制造的商品以及由国外制造的商品经由各种配送方法，会尽可能地以多样、少量、多频率的方式通过全国各地的代理商——商店，以最短的时间运送到客户。像这样从原材料的采购开始，经过加工生产，成为合格的产品，到最后到达客户的全部物的流程就是企业的物流工作，这个流程如图 5-1 所示：

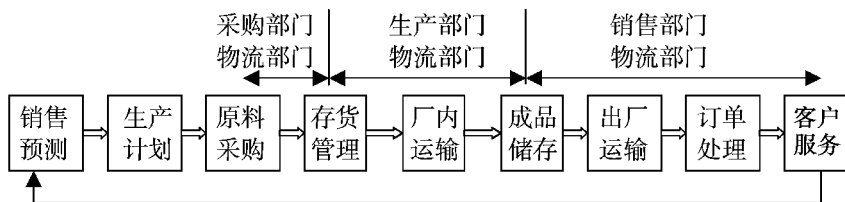


图 5-1 摇摇企业的物流工作

摇摇企业物流工作是一个有各种不同机能的复杂的组合。我们可以根据其发生的时间不同，把它划分成如表 5-1 所示的几种物流形式：

表 5-1 摇摇企业物流工作的主要种类

| 物流工作种类 | 具体内容描述 |
|------------------|------------------------------|
| 材料物流 (生产调度物流) | 摇摇在企业生产制造产品的过程中，采购必要的原料的物流活动 |
| 生产物流 | 摇摇在工厂内部与搬运、输送、保管相关的物流活动 |
| 成品物流 | 摇摇产品生产出来以后进行包装、保管、出货的物流活动 |
| 商品物流 (销售物流) | 摇摇产品从物流中心到市场批发商、代理商的物流活动 |

企业物流工作的相关因素

一、企业物流工作与商流的关系

现代企业的生产与消费在空间、时间及参与者这三个要素上都表现为分离的形式。随着市场的范围不断地扩大，生产和消费的距离也逐渐增大。要将生产与消费在空间上联结起来，就必须进行货物的运输。同时，要使二者在时间上联结起来则需要进行货物的储存。将生产者和消费者联结起来则需要进行买卖与交换，通过买卖与交换使货物从一方所有转变为另一方所有。即整个的商品流通过程可以用买卖、运输、储存三个词来进行概括。由此可见，商品流通过程可以划分为两个方面：一个是货物所有权的转让活动，具体通过买卖来加以实现，这一方面称为商业流通，简称为商流；而另一个方面是货物的运输、储存及其它相关的活动，具体表现为货物的实物流动，即物的流通，简称为物流。

商流和物流的关系可以被形象地比作是车轮和车体，当车轮——企业物流转动时，车体——企业商品也能够顺利地流通；如果车轮无法顺利转动，则商品也就无法自由地流通。可以说商流是物流的前提，物流是商流的必要条件，两者相互依存、相互对应。它们的关系可概括为以下两个方面：

(一) 物流和商流相结合(图 1-1)

在实际经营中，通常是商流引发物流。如果没有买卖活动的发生，那么货物的空间位移就无从谈起，而且物流的方向和商流的方向也具有一致性；物流同时也是企业商流的保证，因为商品所有权

的转移有赖于物流工作合理顺畅地进行，使货物及时交到客户手中，确保客户满意购买。反之企业的商流活动也就失去了保证。

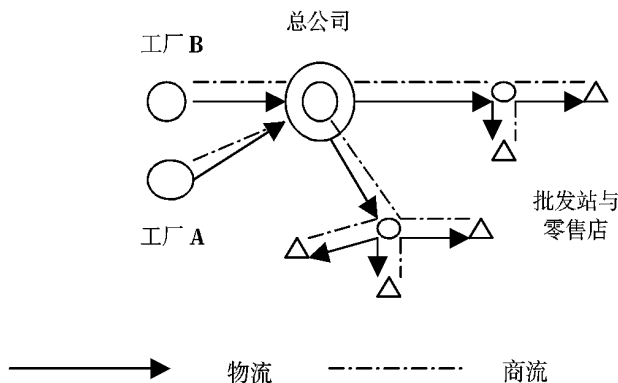


图 摇摇 摇摇企业物流与商流相结合的流通网络

摇摇(二) 物流和商流相分离(图 摇摇)

摇摇在某些商业交易方式和结算方式下，企业的物流活动与商流活动呈现出分离的态势。例如在赊销方式下、在期货交易下或在以电汇、信汇等方式进行货款的支付下都会出现这种情形。

摇摇之所以会出现企业物流活动和商流活动的分离，根本原因是商流活动的基础——资金和物流活动的对象——货物两者之间具有相对的独立性。货物受其实物形态的限制，其运动形式、渠道和资金的运动形式及渠道有着明显的差异性，因而形成了企业物流和商流的分离，形成了物流与商流的关系多样化。

摇摇二、物流活动与信息流的关系(图 摇摇)

摇摇在物流活动过程中，伴随着物流各项具体工作的进行，会产生大

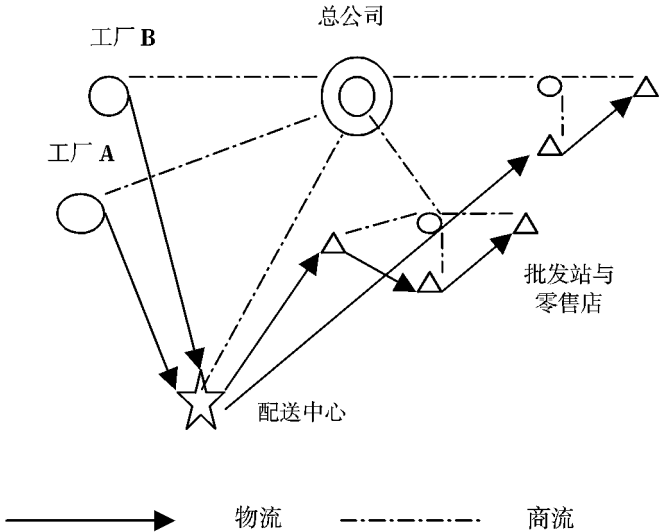


图 1-1-1 企业物流与商流相分离的流通网络

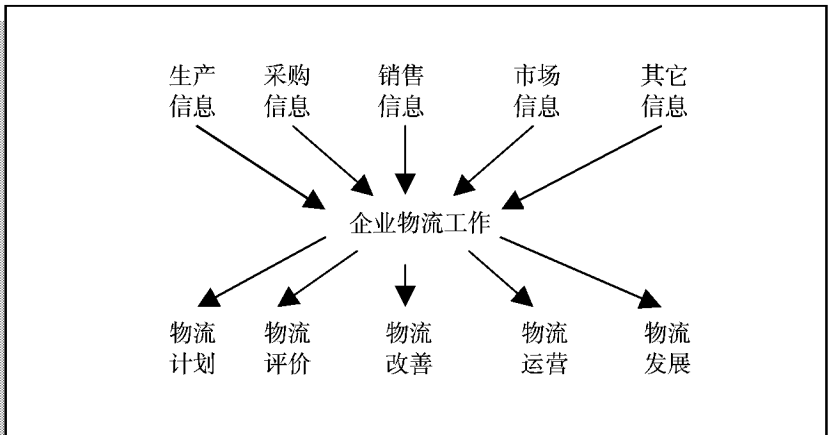


图 1-1-2 企业物流活动和信息流的关系

量的反映物流活动过程的数据，诸如企业物流的输出输入结构、流向与流量、库存储存量、物流费用、市场动态等。这些数据经过不断传输和反馈，就形成了企业的信息流。信息流基于物流活动而产生，但它又对物流活动具有反作用。这种关系具体表现在：

摇摇● 信息流是由物流活动引起并反映其变化的各种信息、情报、资料、指令等在传送过程中形成的。因此，信息是具有价值和使用价值的，它可以指导企业物流工作合理有效地进行，减少物流活动的盲目性。可以说没有信息流，物流活动在某种程度上就不能顺利地进行。

摇摇● 信息流既制约着企业的物流活动，为物流提供预测和决策依据，又将企业的商流与物流活动相互沟通，从而使货物流通的全过程顺利完成。

企业物流工作的基本业务环节

摇摇一个企业物流工作的基本业务环节主要包括运输、储存、装卸搬运、包装、配送等以及与其相联系的物流信息收集与处理，如图 5-1 所示：

摇摇一、运输环节

摇摇运输是使企业货物进行空间移动的物流主要环节。由于运输的功能，可以克服产地和需要地之间的空间距离，开发出货物的空间效用。运输是物流的核心，这个环节在整个物流费用中占有相当一部分成本支出。它是企业物流业务工作的关键、最重要的组成部分。主要的工作内容有：

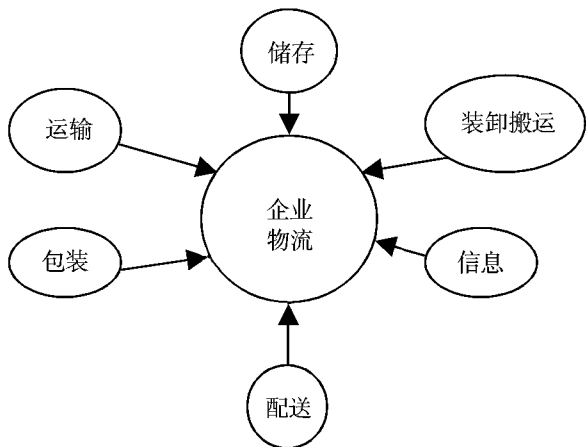


图 11-1 企业物流工作的基本环节

摇摇• 选择适当的、技术经济效果最佳的运输方式，可将陆运、空运、海运组合起来，形成系统化。

摇摇• 设立适当运费。

摇摇• 缩短运送时间。

摇摇• 防止货物损坏。

摇摇不论是企业输入物流或是输出物流，都要依靠运输来实现商品的空间转移。企业物流部门要保证将货物安全、及时、准确地送到客户手中。

摇摇二、储存环节

摇摇储存环节又称为保管环节。与运输环节开发货物的空间效用功能不同，它的作用主要在于开发货物的时间效用。货物的生产完成时间与其消费时间之间通常会有一段时间间隔，特别是季节性生产和季节

性消费的货物尤为显著。另外，企业为了自己生产和经营过程的连续性，也需要在供、产、销各个环节中保持一定的储备，而储存正是克服了货物生产与消费在时间上的差异，因而它是企业物流业务工作的一项重要环节。

摇摇物流部门在这一个环节中的工作重点主要有：

摇摇• 要建立适当的预测与计划，实现合理的储存量(图 摇摇)。

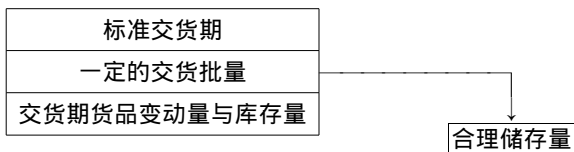


图 摇摇 摇摇确定合理储存量的因素

摇摇• 针对各种货物放置的位置确定。

摇摇• 建立各种货物的储存制度。

摇摇• 改进储存的设备和技術。

摇摇三、装卸与搬运环节

摇摇装卸和搬运环节主要是指货物在运输、储存、包装等物流工作中进行的各种机械或人工的输送活动。如装车卸车、入库堆码、拣选出库、生产过程中材料、零部件、产成品等在各仓库、车间、工序之间的传递等均是这一工作环节的内容。它是伴随运输和保管而附带产生的物流工作环节，物流部门应选择适当的方式、合理配置和使用装卸设备、采取相关措施尽量减少这一工作环节中发生的货物损失。

摇摇四、包装环节

摇摇货物的包装有商品包装和工业包装两类。商品包装要达到使客户