●现代企业管理操作规范丛书

企业物流管理模板与操作流程

——流程·方法·模式·范例——

赵光忠　主编

中国经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业物流管理模板与操作流程/赵光忠 主编. -北京:中国经济出版社,2004.4

(现代企业管理操作规范丛书)

ISBN 7-5017-6296-1

Ⅰ.企… Ⅱ.赵… Ⅲ.企业管理-物流—物资管理 Ⅳ.F273.4

中国版本图书馆CIP数据核字(2003)第126056号

出版发行:中国经济出版社(100037·北京市西城区百万庄北街3号)

网　　址:www.economyph.com

责任编辑:华连斌(010　68319114)

责任印制:张江虹

经　　销:各地新华书店

承　　印:北京人民文学印刷厂

开　　本:740mm×1000mm　1/16　　**印　　张**:35.5　**字　　数**:563千字

版　　次:2004年4月第1版　　**印　　次**:2004年4月第1次印刷

印　　数:5000册

书　　号:ISBN 7-5017-6296-1/F·5072　　**定　　价**:56.00元

版权所有　盗版必究　　举报电话:68359418　68319282

服务热线:68344225　68353507　68341876　68341879　68353624

《现代企业管理操作规范丛书》

编 委 会

主　编：赵光忠

副主编：赵　剑　张建伟

编委会：（排名不分先后）

郭晓丽　吕军伟　王　莺　崔华芳　李　莉
张　锋　郭　勇　李军伟　刘德红　张斯旻
刘君强　杨晓艳　屈永科　郑晓宁　王　飞
秦亦兰　宋犀昆　张肖虹　席幕华　程月玲
杨　念　丁华明　王　岳　邵振伟　徐　峰
张国栋　薛慧欣　曹晔晖　毛艳琴　胡　芳
张震震　周建国　宋维同　李　云　许智博
崔劲辉　刘珂碧　王霄涵　李雅芬　周　明
张　冬　鲁建敏　周莹玉　陈　超　康晓光
张保文　王妍妍

序

当今中国，企业已经随着市场经济的发展成为了社会的一个关注中心。于是，以促进中国企业高效发展的名义，各种管理理念、管理方法泥沙俱下，充斥了中国的企业界。一时间，中国仿佛变成了企业管理的先进国度。但是，遗憾的是，中国管理仍只是理论上的巨人，中国企业只是各种管理思想的实验田而已。

中国的企业管理，缺的不仅是先进的思想和理念，更是具有操作性，可以在实践层面上提高企业效率的管理实务工具和解决方法。同时，必须认识到，先进的管理方法和工具可以引用借鉴，而真正适用的管理思想和理念却只往往是一个自发生成的体系。并且，适用的管理思想和理念不可能从外部引入，直接灌输到企业肌体中去，它必须在先进实践活动的基础上形成。

但是，中国企业界需要什么样的管理工具，适用什么管理方法，又怎么适用呢？这就要求企业必须深入认识自己具体运作的流程，了解具体流程中可能遇到的问题，借鉴其他企业的经验教训。在此基础上，实现企业的规范化管理，引导企业流程化运作，导入适当的管理和解决问题的方法，借用其他企业的先进模式。

当然，这并不是一个简单的工作。同时，一家企业，一个管理人员也很难凭借一己之力去完成这一工作。有鉴于此，我们查阅了大量的管理研究和实践资料，考察了众多现实企业，综括出了我们认为具有相当普遍实用性和实用性的管理流程，

并将具有实用价值的各种管理方法、管理工具归结起来，重新提炼整合，形成了针对具体问题的管理模板，以利大家直接使用。以此为基础，我们编写了“现代企业管理操作规范”这套丛书。

在丛书中，我们分别从企业组织、人力资源、市场营销、企业财务、企业生产、企业物流这六个角度深入分析，归纳出了比较规范的工作流程，并针对具体的流程中可能遇到的问题，提供了可以运用的解决方法，方便适用的管理工具，同时，为了帮助大家更好地理解相关流程，我们还有针对性地提供了参考案例。

具体来说，“现代企业管理操作规范”丛书包括以下六本著作：

《企业组织管理模板与操作流程》；

《人力资源管理模板与操作流程》；

《企业财务管理模板与操作流程》；

《企业生产管理模板与操作流程》；

《市场营销管理模板与操作流程》；

《企业物流管理模板与操作流程》。

本套丛书注重企业具体业务的流程化运作和实务化操作，但并不是简单的文字论述和资料堆砌。丛书通过精细到具体业务的流程化分解，针对具体流程中可能遇到的问题，提供了针对性解决方法和实用工具，同时，运用管理模板的思路，将流程、方法、模式和范例整合到一起，形成最精细、最具体、最规范的实用模板，再通过经典的现实案例进一步阐释模板的实用方法和适用要求。从而，从规范化、流程化和实务化的角度为中国企业提供了一套“既学即通的操作规范，随需应用的管理工具。”

丛书编委会

2004 年 2 月 15 日

目 录

总 论

一、基本概念 …… (1)
二、物流的发展趋势 …… (2)
三、物流管理各环节关系 …… (4)

第一章 企业物流系统规划管理概要

第一节 物流系统规划理论精要 …… (10)
一、基本概念 …… (10)
二、物流系统模式及其发展趋势 …… (12)
三、现代物流系统的目标 …… (16)
四、物流系统结构及其关系 …… (18)
第二节 物流系统规划流程 …… (25)
流程一：物流战略规划 …… (26)
▶物流战略规划的步骤 …… (26)
步骤一 物流战略分析 …… (26)
步骤二 物流战略类型选择 …… (30)
流程二：物流系统分析 …… (32)
▶物流系统分析的步骤 …… (33)
步骤一 确定问题 …… (33)
步骤二 明确目标 …… (33)
步骤二 收集资料 …… (34)
步骤四 分析问题 …… (34)
步骤五 系统定位 …… (34)
流程三：物流系统设计 …… (36)
流程四：物流系统建模 …… (38)
▶物流系统建模的步骤 …… (38)
步骤一 确定问题 …… (38)

步骤二　收集资料 …… (39)
步骤三　构造模型 …… (39)
步骤四　求解模型 …… (40)
步骤五　检验模型 …… (40)
▶物流系统建模的方法 …… (40)
方法一　优化法 …… (40)
方法二　模拟法 …… (40)
方法三　启发法 …… (41)
流程五：物流系统评价 …… (42)
▶物流系统评价的步骤 …… (42)
步骤一　明确评价目的 …… (42)
步骤二　成立评估工作小组 …… (43)
步骤三　建立评价指标体系 …… (43)
步骤四　确定评价准则 …… (44)
步骤五　选择评价方法 …… (44)
步骤六　建立评价模型 …… (46)
流程六：物流系统运行与修正 …… (47)
▶物流系统修正的方法 …… (47)
方法一　调整企业内部的组织架构 …… (47)
方法二　调整企业的软硬件设施 …… (47)
流程七：物流系统控制 …… (49)
▶物流系统控制的步骤 …… (50)
步骤一　制定评价标准 …… (51)
步骤二　评价战略绩效 …… (52)
步骤三　反馈 …… (52)
▶物流系统控制的方法 …… (53)
方法一　反馈控制 …… (53)
方法二　前馈控制 …… (54)
方法三　过程控制 …… (54)
流程八：物流系统优化 …… (55)
第三节　物流系统规划参考案例 …… (57)
国美电器的物流系统 …… (57)

奥康鞋业的物流模式 …… (61)

第二章　企业物流信息系统管理概要

第一节　企业物流信息系统管理理论精要 …… (63)
一、基本概念 …… (63)
二、物流信息系统的构成及其主要功能 …… (64)
三、物流信息系统技术 …… (66)
四、电子商务与物流 …… (70)
第二节　企业物流信息系统管理流程 …… (74)
流程一：物流信息系统开发 …… (75)
▶物流信息系统开发的步骤 …… (75)
步骤一　基本规划 …… (75)
步骤二　初步分析 …… (76)
步骤三　软件设计 …… (76)
步骤四　程序编写 …… (77)
步骤五　系统测试 …… (78)
步骤六　运行与维护 …… (78)
▶物流信息系统开发的方法 …… (78)
方法一　结构化系统开发法 …… (78)
方法二　生命周期法 …… (79)
方法三　原型方法 …… (80)
方法四　面向对象的开发方法 …… (81)
流程二：物流信息系统规划 …… (83)
▶物流信息系统规划的基本步骤 …… (83)
步骤一　制定规划方向和目标 …… (83)
步骤二　明确规划的要求 …… (84)
步骤三　划分规划的层次 …… (84)
步骤四　制定规划的框架结构 …… (84)
步骤五　规划的实现 …… (85)
流程三：物流信息系统分析 …… (86)
▶物流信息系统分析的基本步骤 …… (86)
步骤　接受用户请求 …… (86)

步骤二　初步综合业务调查和可行性分析 …… (87)
步骤三　详细调查和分析 …… (88)
步骤四　编制系统分析报告 …… (89)
流程四：物流信息系统设计 …… (90)
▶物流信息系统设计的基本步骤 …… (90)
步骤一　总体设计 …… (90)
步骤二　系统现状的调查 …… (91)
步骤三　现场工作流程调查 …… (92)
步骤四　事务流程调查 …… (92)
步骤五　详细设计 …… (93)
流程五：物流信息系统实施 …… (95)
▶物流信息系统实施的步骤 …… (95)
步骤一　调试程序和系统 …… (95)
步骤二　新系统的建立 …… (96)
步骤三　系统运行管理 …… (99)
步骤四　系统评价 …… (100)
第三节　物流信息系统管理表单范例 …… (101)
物流信息自检表 …… (101)
物流信息系统运用效果分析表 …… (102)
POS 系统应用效果评价表 …… (103)
第四节　企业物流信息系统管理参考案例 …… (104)
广东宝供的物流管理信息系统 …… (104)

第三章　企业采购物流管理模板

第一节　企业采购物流管理理论精要 …… (107)
一、基本概念 …… (107)
二、采购的原则 …… (112)
三、采购范围与任务 …… (112)
四、采购的模式 …… (115)
五、采购管理 …… (117)
第二节　采购计划与预算管理模板 …… (119)
一、采购计划与预算管理流程 …… (119)

流程一：制定认证计划 …… (120)
▶制定认证计划的基本步骤 …… (120)
步骤一　接受需求 …… (120)
步骤二　进行准备 …… (121)
步骤三　分析与确定需求 …… (121)
步骤四　进行计算 …… (122)
步骤五　综合平衡 …… (123)
步骤六　确定余量认证计划 …… (123)
步骤七　制定认证计划 …… (123)
流程二：制定订单计划 …… (124)
▶制定订单计划的基本步骤 …… (124)
步骤一　接受要求 …… (124)
步骤二　进行准备 …… (125)
步骤三　分析与确定需求 …… (125)
步骤四　进行计算 …… (126)
步骤五　综合平衡 …… (127)
步骤六　确定余量认证计划 …… (128)
步骤七　制定订单计划 …… (128)
流程三：编制采购预算 …… (128)
二、采购计划与预算管理制度范例 …… (130)
采购管理程序细则 …… (130)
采购计划编制管理规定 …… (132)
材料采购预算编制办法 …… (134)
三、采购计划与预算管理表单范例 …… (136)
采购计划表 …… (136)
请购单 …… (137)
用料计划表 …… (138)
采购数量计划表 …… (139)
采购现金预算表 …… (140)
物料采购环境一览表 …… (141)
设备需求评估单 …… (142)
第三节　采购认证管理模板 …… (143)

一、采购认证管理流程 …… (143)
流程一：明确采购认证的程序 …… (144)
▶采购认证的基本步骤 …… (144)
步骤一　认证准备 …… (144)
步骤二　初选供应商 …… (144)
步骤三　试制认证 …… (145)
步骤四　中试认证 …… (145)
步骤五　批量认证 …… (145)
步骤六　认证供应评估 …… (145)
流程二：进行质量认证 …… (146)
步骤一　初选供应商的质量控制 …… (146)
步骤二　样品认证质量控制 …… (147)
步骤三　批量认证质量控制 …… (147)
流程三：进行价格认证 …… (148)
▶价格认证的基本步骤 …… (148)
步骤一　进行采购成本分析 …… (148)
步骤二　选择合适的价格策略 …… (148)
流程四：制定供应策略 …… (151)
流程五：选择谈判策略 …… (154)
二、采购认证管理制度范例 …… (156)
采购验收管理制度 …… (156)
采购验收管理办法 …… (157)
公司采购管理规定 …… (159)
三、采购认证管理表单范例 …… (165)
采购联络单 …… (165)
询价单 …… (166)
采购联络单 …… (166)
访价表 …… (167)
报价表 …… (168)
采购认证合同 …… (169)
采购签核单 …… (170)
第四节　采购绩效评估管理模板 …… (171)

一、采购绩效评估管理流程 …… (171)
流程一：明确绩效评估标准 …… (172)
流程二：对采购工作进行绩效评估 …… (175)
▶采购工作绩效评估的步骤 …… (175)
步骤一　控制采购价格 …… (175)
步骤二　对采购质量进行考核 …… (176)
步骤三　对采购系统进行评估 …… (177)
流程三：对采购人员进行绩效评估 …… (178)
▶采购人员绩效评估的步骤 …… (178)
步骤一　明确绩效评估的主体 …… (178)
步骤二　明确绩效考核的指标 …… (179)
步骤三　选择合适的评估方式 …… (183)
步骤四　绩效考核的实施 …… (184)
流程四：改进采购绩效 …… (185)
▶改进采购绩效的步骤 …… (185)
步骤一　营造绩效改进的工作氛围 …… (185)
步骤二　明确采购绩效评估尺度 …… (185)
步骤三　建立协同采购 …… (188)
二、采购绩效评估管理制度范例 …… (190)
采购相关作业单位及职责 …… (190)
采购员行为规范 …… (191)
采购员职责说明 …… (192)
采购绩效比较表 …… (193)
采购作业实况报告表 …… (194)
第五节　采购与招竞标管理模板 …… (195)
一、招投标管理流程 …… (195)
流程一：招标 …… (196)
▶招标操作的基本步骤 …… (196)
步骤一　招标准备 …… (196)
步骤二　发出招标通告 …… (201)
步骤三　招标公司资格预审 …… (201)
步骤四　招标开标与评标 …… (203)

步骤五　选择合适的中标方式 …… (204)
流程二：投标 …… (205)
▶投标的基本步骤 …… (205)
步骤一　进行相应准备 …… (205)
步骤二　编制投标报价与文件 …… (208)
步骤三　递交投标文件 …… (210)
步骤四　开标及登高 …… (210)
步骤五　签订合同 …… (210)
流程三：开标 …… (211)
流程四：评标及定标 …… (212)
▶评标的基本步骤 …… (212)
步骤一　鉴定投标文件 …… (212)
步骤二　标书分析 …… (213)
步骤三　进行评价 …… (214)
步骤四　比价 …… (215)
步骤五　编制评标报告 …… (215)
▶评标的方法 …… (216)
方法一　最低评标价法 …… (216)
方法二　打分法 …… (216)
方法三　合理最低投标价法 …… (216)
二、采购与招竞标管理制度范例 …… (217)
采购招标规定 …… (217)
公司投标须知 …… (218)
设备采购招标书 …… (222)
三、采购与招竞标管理表单范例 …… (229)
投标书 …… (229)
投标设备数量价格表 …… (231)
投标保证金银行保函 …… (231)
开标大会唱标报告 …… (232)
资格审查表 …… (233)
投标设备偏差表 …… (233)
法人代表授权书 …… (234)

履约保证金保函 …… (235)
第六节　企业采购物流参考案例 …… (236)
华远集团的比价采购 …… (236)
某机械制造公司的采购流程缺陷分析 …… (242)
某公司的采购流程和内控体系 …… (244)

第四篇　企业生产物流管理范板

第一节　企业生产物流管理理论精要 …… (247)
一、基本概念 …… (247)
二、企业生产的物流特征 …… (252)
三、企业生产物流的结构 …… (255)
第二节　物料需求计划管理模板 …… (259)
一、物料需求计划管理流程 …… (259)
流程一：明确 MRP 计算项目 …… (260)
流程二：确定 MRP 实施过程 …… (261)
▶确定 MRP 实行过程的步骤 …… (261)
步骤一　计算总需求量 …… (261)
步骤二　计算净需求量 …… (262)
步骤三　确定材料订货（加工）批量和指令的发出时间 …… (262)
步骤四　制定材料需求计划 …… (262)
步骤五　发出指令 …… (262)
流程三：编制 MRP 计划 …… (263)
▶编制 MRP 计划的基本步骤 …… (263)
步骤　编制主生产进度计划 …… (263)
步骤二　核算各阶层物料需用量 …… (264)
步骤三　建立各物料项目动态信息卡片 …… (265)
步骤四　确定采购和加工装配的提前期 …… (265)
步骤五　编制 MRP 计划表 …… (265)
流程四：MRP 计算的实施 …… (266)
二、物料需求计划管理制度范例 …… (267)
存量管理作业细则 …… (267)
需求单审批管理规定 …… (269)

物料需求计划编制管理规定 …… (270)
材料需求预算编制办法 …… (272)
三、物料需求计划表单范例 …… (274)
物资需求计划表 …… (274)
外购材料计划表 …… (275)
物料需求环境一览表 …… (276)
物料需求异动单 …… (277)
询价记录单 …… (278)
报价分析表 …… (279)
价格变动报告表 …… (279)
比价议价记录表 …… (280)
物料需求现金预算表 …… (281)
第三节 生产物流控制管理模板 …… (282)
一、生产物流控制管理流程 …… (282)
流程一：明确控制对象与控制主体 …… (283)
流程二：了解控制方式与相应程序 …… (283)
流程三：实施控制前的准备 …… (284)
▶控制准备的步骤 …… (284)
步骤一 收集生产物流信息 …… (285)
步骤二 检验生产物流系统对反馈信息的响应 …… (285)
步骤三 设计生产物流控制系统 …… (285)
流程四：选择合适的控制类型 …… (286)
流程五：确定合适的控制方法 …… (288)
▶生产物流控制的方法 …… (288)
方法一 加权法 …… (288)
方法二 平准法 …… (288)
方法三 滚动数曲线分析法 …… (289)
二、生产物流控制管理制度范例 …… (290)
物资领用规定 …… (290)
材料编号办法 …… (291)
委托加工生产管理准则 …… (293)
三、生产物流控制管理表单范例 …… (299)

生产进度记录表 …… (299)
生产负荷分析表 …… (300)
生产物料进度安排跟踪表 …… (301)
生产物流进度平衡表 …… (302)
第四节　企业生产物流参考案例 …… (303)
某家具公司的物料需求规划 …… (303)
上海汽车齿轮总厂的 MRP Ⅱ 经验 …… (307)

第五章　企业库存物流管理模板

第一节　库存物流管理理论精要 …… (311)
一、基本概念 …… (311)
二、存货的类型 …… (312)
三、库存的作用与反作用 …… (313)
第二节　库存物流管理流程 …… (315)
流程一：货物的接受 …… (316)
▶货物接受的步骤 …… (316)
步骤一　与发货单位联络 …… (317)
步骤二　制定接货计划 …… (317)
步骤三　办理接货手续 …… (317)
步骤四　到货的处理 …… (317)
流程二：货物的验收 …… (318)
▶货物验收的步骤 …… (318)
步骤一　前期准备工作 …… (319)
步骤二　验收操作 …… (320)
步骤三　记录验收结果 …… (320)
步骤四　验收中的拒收 …… (321)
流程三：货物入库 …… (323)
▶货物入库的步骤 …… (323)
步骤一　货物堆放 …… (323)
步骤二　货物入账 …… (323)
步骤三　货物立卡 …… (324)
步骤四　建立货物档案 …… (324)

流程四：库存管理 …… (325)
▶库存模型建立的步骤 …… (325)
步骤一 按管理单位进行品种分类 …… (325)
步骤二 计算预测值 …… (326)
步骤三 确定服务率（或缺货率） …… (327)
步骤四 选定有关费用项目，掌握费用 …… (327)
步骤五 供应间隔期的确定 …… (328)
步骤六 订货方式的确定 …… (328)
步骤七 库存模型的建立 …… (330)
流程五：盘点 …… (332)
▶盘点前的步骤 …… (333)
步骤一 盘点的准备 …… (334)
步骤二 确定盘点时间 …… (334)
步骤三 确定盘点方法 …… (335)
步骤四 培训盘点人员 …… (336)
步骤五 清理盘点现场 …… (336)
步骤六 盘点 …… (337)
步骤七 查清差异原因 …… (337)
步骤八 盘点结果处理 …… (337)
流程六：货物出库 …… (338)
▶货物出库的步骤 …… (338)
步骤一 出库准备 …… (338)
步骤二 核对出库凭证 …… (338)
步骤三 备货 …… (339)
步骤四 复核 …… (339)
步骤五 点交 …… (339)
流程七：库存补给 …… (340)
▶补货的步骤 …… (340)
流程八：库存合理化 …… (342)
第三节 库存物流管理制度范例 …… (348)
仓库管理制度 …… (348)
进料验收管理办法 …… (353)