

企业管理培训
系列教程

第1辑

企业采购、仓储 与 物流管理 (下)

百朗教育◆编著

北京燕山出版社

企业管理培训系列教程

第1辑

企业采购、仓储与 物流管理 (下)

百朗教育◆编著



北京燕山出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业采购、仓储与物流管理 (下) / 百朗教育编著. — 北京: 北京燕山出版社, 2009. 12

(企业管理培训系列教程. 第 1 辑)

ISBN 978 - 7 - 5402 - 2216 - 1

I. 企… II. 百… III. 采购 - 企业管理 - 教材
IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 235581 号

企业采购、仓储与物流管理 (下)

出版发行: 北京燕山出版社

责任编辑: 李涛

地 址: 北京市宣武区陶然亭路 53 号

邮政编码: 100054

电 话: 010 - 65240430

经 销: 各地新华书店

印 刷: 北京正道印刷厂

开 本: 889mm × 1194mm 1/16

印 张: 145.75

字 数: 2028 千字

版 次: 2010 年 2 月第 1 版

印 次: 2010 年 2 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 5402 - 2216 - 1

定 价: 800.00 元 (全 10 册)

如发现印装质量问题, 请与承印厂联系调换。

版权所有, 翻印必究; 未经许可, 不得转载!

前 言（代序）

年前，我在与百朗教育发展有限公司的汪总讨论双方合作事宜时，欣闻他们组织编辑的一套专业性企业培训丛书已经送交出版社付印。可喜可贺。

当今社会，无论国际国内，从事教育培训事业的机构很多，竞争非常激烈。我以为，所有参与竞争而最后胜出的机构，至少需要具备以下三个基本条件：一是拥有（或者可以优先聘请）优秀的师资（专家）队伍；二是独立拥有特色化（最好具有自主知识产权）的教材体系；三是在社会上同业之间具有较好的口碑和认知度，包括业务主题、服务质量、反馈效果等等。正因为如此，看到送来的丛书样稿，我觉得他们向着提高自身竞争力的道路上，又迈出了坚实的一步。我知道，百朗教育作为一家民营化的企业培训机构，在这个领域辛勤耕耘9年多了，仍然一直不遗余力地致力于为企业提供专业化、定制型的人力资源开发领域的服务。我很佩服他们所倡导的这种专门、专业、专一的经营理念 and 所始终坚持的这种执着的精神。为此，我很高兴地接受了他们希望我为这一套丛书代写序言的邀请。

近两年来，全世界都在忙于应对百年不遇的国际金融危机，痛定思痛，许多国家的政府、企业界、学界甚至是普通公民都在思考，现有的经济增长模式和财富积累模式到底出了什么问题？进入后危机时代，现有的刺激计划及其政策措施或者改革思路，是否能够确保巩固既有成果并且实现完全的经济复苏？为了科学地预防和控制下一轮的经济危机，如何确立新的经济秩序及其理论架构、市场监管制度和体制、政府导向和政策设计、企业健康发展以及自律机制，等等？幸运的也是必然的结果，中国在这场危机中，经济和社会发展率先实现了复苏，经济增长呈现出V字型的反转态势。这有力地证明了，中国坚持发展开放型市场经济充满了生机和活力。但是，当我们认真、科学、客观地反思我国受到国际金融危机而导致经济严重下滑的机理，可以看出，真正的内因是源于我国长期积累的一些深层次的矛盾和问题。同时，还可以看出，这次我国虽然取得了令世人瞩目的V字型经济复苏，但是，如产业结构和区域城乡结构很不合理、投资与消费很不匹配，进出口贸易很不平衡、人才总量欠缺和结构失衡十分严重，政府管制能力很不适应等等深层次问题依然没有得到较好的解决，如果任其继续存在并且继续加剧，或迟或早都可能产生新的经济和社会发展危机。我们必须要有这样的居安思危的意识以及早谋对策的行动。

显然，在新一轮重大机遇和严峻挑战同时并存的年代，各类企业家们，作为支撑国民经济和社会发展的基础、细胞和动力，可能真的需要认真思考一系列重要课题了，比如企业发展方向、战略目标、品牌建设、投融资模式、运营机制、企业文化、风险控制等，也就是要首先解决企业领导力的问题。当然，仅仅是做到认真思考这一层面还远远不够，也还只是一个开始。更重要的任务，就是如何将企业的领导力问题转化到企业的执行力问题上来，也就是要求企业全体员工都能够积极、主动、认真、尽责地做好本职工作，同时还要发挥其创造性和能动性，为所在企业的可持续发展贡献出额外的智力和技能。

因为我们所处的大背景，传统的主要依靠资金和物质投入促进增长的模式已经越来越不适应。而同时，知识作为重要的资本投入已经成为各类企业最为重要的生产要素和最关键的核心资源，并且也已经成为提高企业竞争力的不竭源泉。正如“现代管理之父”彼得·德鲁克所言，“知识已经成为关键的经济资源和比较优势的、主导的、甚至可能是唯一的源泉。”因此，对于一个企业或者管理者或者员工而言，要适应这个变化很快、情况日新、问题更多的世界大势，学习、学习、再学习就成为愈来愈重要、愈来愈关键的常规性任务。也只有这样，企业才有可能利用其提高了的智力资源来获取所缺乏的资金资源、物质资源、技术资源、信息资源等等。

我们知道，提高企业员工知识水平和专业技能的重要途径，首先是要不断地实践。但同时，教育培训也是另外的一个重要途径。正是基于这样的目的和愿望，北京百朗教育发展有限公司抓紧组织专家团队编写了这套百朗教育培训系列丛书（这也是我们会同百朗教育发展有限公司共同发起推动主要面向企业的培训工程的一个重要因素）。这次出版的24本专业书籍，分为企业管理培训系列教程第1辑和企业管理培训系列教程第2辑，具体包括领导力管理、市场营销及管理、人力资源开发及管理、财务管理及其优化配置、企业层级管理、企业文化建设等诸多方面。由于一开始就定位于“满足需求第一、追求实用为主”的编辑原则，因此在选择确定参加编制工作的专家团队时，就明确要求具有多年的教育培训经验和实践工作经验，要求对企业管理学科领域最新研究成果和理论前沿具有深厚理解，要求对企业再教育的需求有亲身的感受。其结果，现在完成的丛书，实际上就是为中国企业发展和管理以及员工培训而量身定制的系列教材。所以，我相信这一套丛书，既可以作为企业管理者的参考书，也可以用于企业内部培训工作。

笔到此处，仍然有一种意犹未尽的感受。但毕竟只是一个序言，还是就此打住。

国家发展改革委培训中心

杜平（研究员、主任）

2010年1月6日于北京

目 录

第一章 企业仓储与库存管理	(1)
第一节 仓储概述	(1)
第二节 仓储管理概述	(6)
第三节 公共仓储与自营仓储	(8)
第四节 仓库的布局	(11)
第五节 物料搬运	(13)
第六节 库存的基本概念	(16)
第二章 物资入库管理	(19)
第一节 仓库规划制度	(19)
第二节 接货管理制度	(23)
第三节 物料入库管理制度	(26)
第四节 物资入库管理表格	(30)
第五节 物资入库管理流程	(33)
第三章 物资保管管理	(38)
第一节 物资储存保管管理制度	(38)
第二节 物资储存保管管理表格	(57)
第三节 物资储存保管管理流程	(62)
第四章 物料盘点管理	(65)
第一节 物料盘点管理制度	(65)
第二节 物料盘点管理表格	(72)
第三节 物料盘点管理流程	(76)
第五章 物资出库管理	(79)
第一节 物资出库管理制度	(79)
第二节 物资出库管理表格	(87)
第三节 物资出库管理流程	(94)
第六章 企业库存管理	(105)
第一节 企业库存管理方法	(105)
第二节 库存控制模型概述	(109)
第三节 库存管理策略	(115)
第七章 企业物流战略管理	(121)
第一节 企业的物流战略	(121)

第二节	企业物流战略管理的环境分析	(125)
第三节	企业物流战略的制定	(129)
第四节	企业物流战略的实施与控制	(133)
第五节	物流战略联盟	(135)
第八章	运输与配送管理	(139)
第一节	运输、配送及其相互关系	(139)
第二节	运输优化管理	(143)
第三节	运输承运人的管理	(146)
第四节	运输方式的选择	(147)
第五节	配送与配送中心	(154)
第六节	配送路线的选择	(160)
第九章	企业物流信息系统	(168)
第一节	企业物流信息系统概述	(168)
第二节	企业物流信息系统结构	(173)
第三节	应用于服装企业的物流管理信息系统	(185)

第一章 企业仓储与库存管理

第一节 仓储概述

一、仓储的概念

“仓”也称为仓库，为存放物品的建筑物和场地，可以为房屋建筑、大型容器、洞穴或者特定的场地等，具有存放和保护物品的功能；“储”表示收存以备使用，具有收存、保管、交付使用的意思，也称为储存。“仓储”是利用仓库存放、储存未即时使用物品的行为。仓储就是在特定的场所储存物品的行为。

仓储具有静态和动态两种，静态的仓储是指当产品不能被及时消耗掉，需要专门场所存放时的仓储；动态的仓储是指将物品存入仓库以及对于存放在仓库里的物品进行保管、控制、提供使用等方面的管理。仓储是对有形物品提供存放场所，并在这期间对存放物品进行保管、控制的过程。仓储是物质产品的生产持续过程，物质的仓储也创造产品的价值；仓储既有静态的物品储存，也包括动态的物品存取、保管、控制的过程；储存活动发生在仓库等特定的场所；仓储的对象既可以是生产资料，也可以是生活资料，但必须是实物动产。

二、仓储的功能

(1) 储存功能

储存是指在特定的场所，将物品收存并进行妥善的保管，确保被储存的物品不受到损害。储存是仓储最基本的任务，是仓储产生的根本原因。因为有了产品剩余，需要将剩余产品收存，所以形成了仓储。现代社会生产的重要特征是专业化和规模化生产，绝大部分产品都不能被及时消费，需要经过仓储手段进行储存。对于生产过程来说，适当的原材料、半成品的储存，可以防止因缺货造成的生产停顿。对于销售过程来说，储存尤其是季节性储存可以为企业的市场营销创造良机。储存的对象必须是有价值的产品，储存要在特定的场所进行，储存必须将储存物移到储存地进行。

仓储既可以长期进行也可以短期进行。流通的需要决定了商品是储存还是流通。当在交易不利时，将商品

储存起来以等待有利的交易时机，这就是仓储的“蓄水池”功能。

（2）保管功能

生产出来的产品在消费之前必须保持其使用价值，这就需要仓储来完成。储存的目的是要确保储存物的价值不受损害，保管人有绝对的义务妥善保管好储存物；储存物始终属于存货人所有，存货人有权控制储存物。在仓储过程中对产品进行保护、管理，防止损坏而丧失价值。

保管功能的发挥需要从两方面进行。一是从仓储的数量管理。在这方面，要求存货人交付保管的仓储物的数量和提取仓储物的数量必须一致；还要求保管人按照存货人的要求分批收货和分批出货，对储存的货物进行数量控制，以配合物流管理的有效实施。同时，保管人要向存货人提供存货数量及数盘变动的信息服务，以便客户控制存货。二是质量方面的管理与控制。根据收货时仓储物的质量交还仓储物是保管的基本义务。为了保证仓储物的质量不发生变化，保管人需要采取先进的技术、合理的保管措施，妥善保管仓储物，有针对性地采取储存容器装存、包装修补加固、清洁、除锈、防霉、保持水分或干燥等保管养护措施。仓储物发生危险时，保管人不仅要及时通知存货人，还需要及时采取有效的措施减小损失。

（3）加工功能

加工是生产的环节之一。但保管物在保管期间，保管人根据存货人或客户的要求对保管物的外观、形状、成分构成、尺度等进行加工，使仓储物发生所期望的变化，使仓储成为流通加工的重要环节。加工的目的包括：保护产品，适应多样化，方便消费者，省力，提高产品的利用率，便于衔接不同的运输方式，使物流更加合理，实现配送进行的流通加工等。

（4）整合功能

整合是仓储活动的经济功能。通过这种安排，仓库可以将来自于多个制造企业的产品或原材料整合成一个单元，进行一票装运。其好处就是有可能实现最低的运输成本，也可以减少由多个供应商向同一客户进行供货带来的拥挤和不便，如图 1-1 所示。

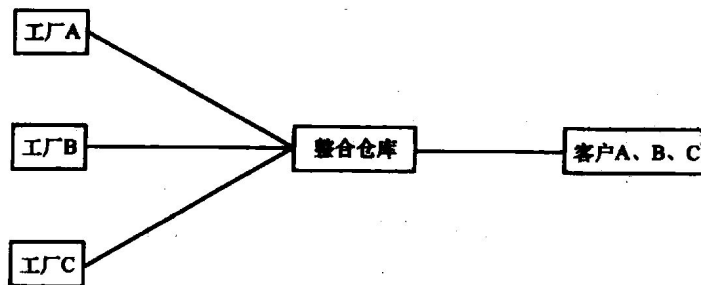


图 1-1 仓储过程中的整合功能

（5）分类与配送功能

根据客户的需要，对商品进行分拣、分类，将来自制造商的组合订货分类或分割成个别订货，然后安排适当的运力，将配好的商品运送到制造商指定的个别客户手中。

对于设置在生产和消费集中地区附近的以原材料、零部件或商品为对象的仓储，对生产车间和销售点的配送成为其基本的业务，保管人根据生产的进度和销售的需要由仓库不间断地、小批量地将仓储物送到生产线和零售商店或收货人手上。仓储配送业务的发展，有利于生产企业降低存货、减少固定资金投入、实现准时制生产；有利于商店减少存货、降低流动资金使用量，而且能保证销售。图 1-2 的 (a)、(b)、(c) 说明了零售业对仓储企业分类和转运功能的应用。

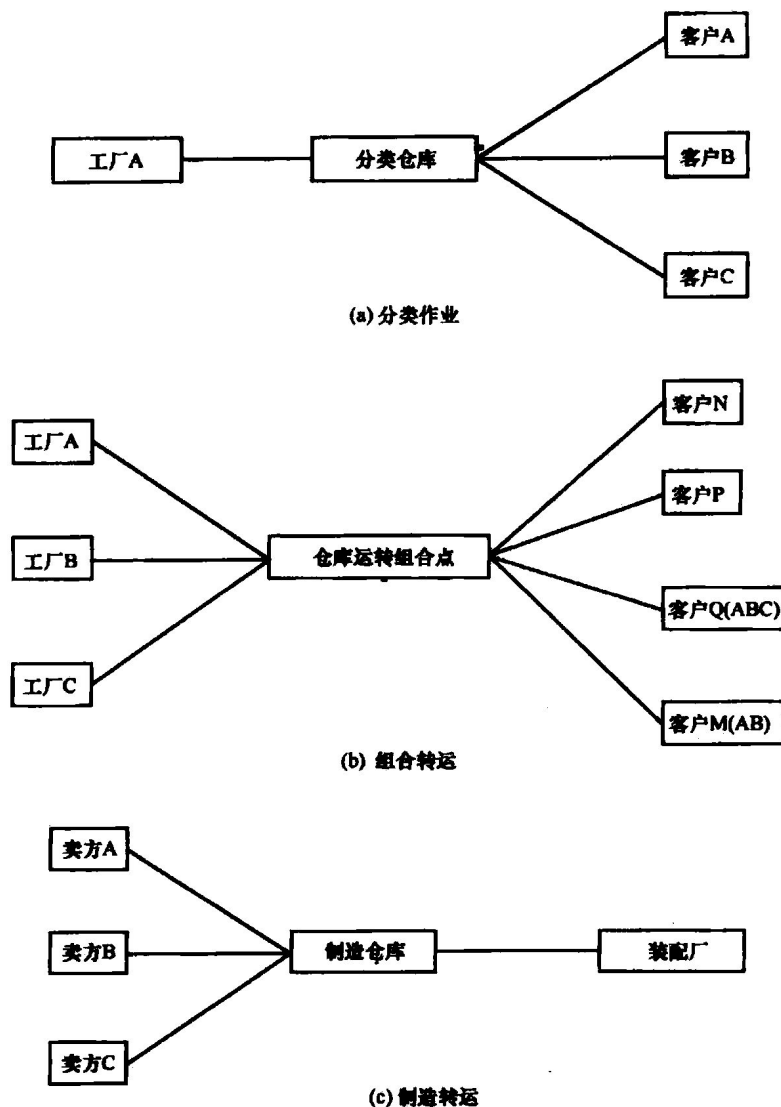


图 1-2 仓储过程中的分类和运转功能

(6) 市场信息的传感器

一般来说，社会仓储产品的变化是了解市场需求的重要途径。仓储量减少，周转量加大，表明社会需求旺盛，反之需求不足。现代企业生产特别重视仓储环节的信息反馈，将仓储量的变化作为决定生产的依据之一。

(7) 提供信用的保证

在大批量货物的实物交易中，购买方必须检验货物、确定货物的存在和货物的品质，方可成交。购买方可以到仓库查验货物。由仓库保管人出具的货物仓单是实物交易的凭证，可以作为对购买方提供的保证。仓单本身就可以作为融资工具，可以直接使用仓单进行质押。

(8) 交易的场所与中介

存货人要转让已在仓库存放的商品时，购买人可以到仓库查验商品并取样化验，双方可以在仓库进行转让交割。仓储经营人可以利用大量存放在仓库中的有形资产，利用与物资使用部门广泛的业务联系，使得开展现货交易具有较为便利的条件，同时还有利于加速仓储物的周转和吸引仓储。仓储经营人利用仓储物开展物资交易不仅会给仓储经营人带来收益，还能充分利用社会资源，加快社会资金周转，减少资金沉淀。

三、仓储的种类

虽然说仓储的本质都是物品的储藏和保管，但经营主体的不同、仓储对象的不同、经营方式的不同、仓储功能的不同使得不同的仓储活动具有不同的特性。

1. 按仓储经营主体划分

(1) 企业自营仓储

企业自营仓储包括生产企业和流通企业的自营仓储。生产企业自营仓储是指生产企业使用自有的仓库设施对生产使用的原材料、生产的中间产品、最终产品实施储存保管的行为，储存的对象较为单一，以满足生产需要为原则。流通企业自营仓储是流通企业以其拥有的仓储设施对其经营的商品进行仓储保管的行为，仓储对象种类较多，其目的为支持销售。企业自营的仓储行为不具有独立性，仅仅是为企业的产品或商品经营活动服务，相对来说规模小、数量众多、专用性强，而且仓储专业化程度低、设施简单。企业自营仓储为自用仓储，不开展商业性仓储经营。

(2) 营业仓储

营业仓储是仓储经营人以其拥有的仓储设施，向社会提供商业性仓储服务的仓储行为。仓储经营人与存货人通过订立仓储合同的方式建立仓储关系，并且依据合同约定提供服务和收取仓储费。营业仓储的目的是为了在仓储活动中获得经济回报，实现经营利润最大化。其经营范围包括提供货物仓储服务和提供场地服务。

(3) 公共仓储

公共仓储是公用事业的配套服务设施，为车站、码头提供仓储配套服务。其主要目的是为了保证车站、码头的货物作业和运输流畅，具有内部服务的性质，处于从属地位。但对于存货人而言，公共仓储也适用营业仓储的关系，只是不独立订立仓储合同，而是将仓储关系列在作业合同、运输合同之中。

(4) 战略储备仓储

战略储备仓储是国家根据国防安全、社会稳定的需要而产生的仓储。战略储备由国家政府进行控制，通过立法、行政命令的方式进行，由执行物资储备的政府部门或机构进行运作。战略储备特别重视储备品的安全性，且储备时间较长。

2. 按仓储对象划分

(1) 普通物品仓储

普通物品仓储是指不需要特殊保管条件的物品仓储。一般的生产物资、普通生活用品、普通工具等杂货类物品，不需要针对货物设置特殊的保管条件，采取无特殊装备的通用仓库或货场存放货物。

(2) 特殊物品仓储

特殊物品仓储是在保管中有特殊要求和需要满足特别条件的物品仓储，如危险物品仓储、冷库仓储、粮食仓储等。特殊物品的仓储一般采用专用仓库，按照物品的物流、化学、生物特性，以及法规规定进行专门的仓库建设和管理。

3. 按仓储功能划分

(1) 储存仓储

储存仓储为物资较长时期存放的仓储。由于物资存放时间长，储存费用低廉就很有必要，储存仓储一般在较为偏远的地区进行。储存仓储的物资较为单一、品种少，但存量较大。由于物资存期长，储存仓储特别注重对

物资的质量保管和维护。

(2) 物流中心仓储

物流中心仓储是以物流管理为目的的仓储活动,是为了实现有效的物流管理,实现物流的时间价值,对物流的过程、数量、方向进行控制的环节。一般在位于一定经济地区中心、交通较为便利、储存成本较低的地方进行。物流中心仓储品种较少、较大批量进库、一定批量分批出库,整体吞吐能力强。

(3) 配送仓储

配送仓储也称为配送中心仓储,是商品在配送交付消费者之前所进行的短期仓储,是商品在销售或者供生产使用前的最后储存,并在该环节进行销售或使用前的前期处理。配送仓储一般在商品的消费经济区间内进行,能迅速地送达消费和销售。配送仓储物品品类繁多、批量少,需要一定量进货、分批少量出库操作,往往需要进行拆包、分拣、组配等作业,主要目的是为了支持销售,注重对物品存量的控制。

(4) 运输转换仓储

运输转换仓储是衔接不同运输方式的仓储,在不同运输方式的相接处进行,如港口、车站库场所进行的仓储。它的目的是为了保证不同运输方式的高效衔接,减少运输工具的装卸和停留时间。运输转换仓储具有大进大出的特性,货物存期短,注重货物的周转作业效率和周转率。

(5) 保税仓储

保税仓储是指使用海关核准的保税仓库存放保税货物的仓储行为。保税货物主要是暂时进境后还需要复运出境的货物,或者海关批准暂缓纳税的进口货物。保税仓储受到海关的直接监控,虽然说货物也是由存货人委托保管,但保管人要对海关负责,入库或者出库单据均需要由海关签署。保税仓储一般在进出境口岸附近进行。

4. 按仓储物的处理方式划分

(1) 保管式仓储

保管式仓储是按保管物原样保持不变的方式所进行的仓储。保管式仓储也称纯仓储,存货人将特定的物品交由保管人进行保管,到期后保管人原物交还存货人。保管物除了发生自然损耗和自然减量外,数量、质量、件数不发生变化。保管式仓储又分为仓储物独立保管仓储和将同类仓储物混合在一起的混合式仓储。

(2) 加工式仓储

加工式仓储保管人在仓储期间根据存货人的要求对保管物进行一定加工的仓储方式。保管物在保管期间,保管人根据委托人的要求对保管物进行外观、形状、成分构成、尺度等方面的加工,使仓储物发生委托人所希望的变化。

(3) 消费式仓储

保管人在接受保管物时,同时接受保管物的所有权,保管人在仓储期间有权对仓储物行使所有权;待仓储期满,保管人将相同种类、品种和数量的替代物交还委托人所进行的仓储,称为消费式仓储。消费式仓储特别适合于保管期较短如农产品、市场供应(价格)变化较大的商品的长期存放,具有一定的商品保值和增值功能,是仓储经营人利用仓储物开展经营的增值活动。它是仓储经营的一个重要发展方向。

四、仓储活动的意义与作用

1. 宏观方面

商品由生产地向消费地转移是依靠仓储活动来实现的。由于生产与消费在空间、时间以及品种、数量等方

面存在着矛盾导致了仓储活动。在现代化大生产的条件下，社会分工越来越细，专业化和规模化程度不断提高，这些矛盾又进一步扩大。因此，在仓储活动中不能采取简单地把商品生产和消费直接联系起来的办法，而需要对复杂的仓储活动进行组织，拓展各部门、各生产单位之间相互交换产品的深度和广度，在流通过程中不断进行商品品种上的组合，在商品数量上不断加以集散，在地域和时间上进行合理安排。

一是从空间方面来说，商品生产与消费的矛盾主要表现在生产与消费地理上的分离。随着商品生产的发展，商品的生产者逐渐与消费者分离。随着交换范围的扩大，生产与消费空间上的矛盾也逐渐扩大。因此，仓储解决了生产与消费空间上的矛盾。

二是从时间上说，商品的生产与消费之间，存在着一定的时间间隔。由于季节生产、常年消费，常年生产、季节消费，季节生产、季节消费或常年生产、常年消费等现象的存在，因此需要商品的仓储活动。无论何种情况，在产品从生产过程进入消费过程之间，都存在一定的时间间隔，形成了商品流通的暂时停滞。商品在流通领域中暂时的停滞过程就形成了商品的仓储。为了使商品更加符合消费者的需求，商品销售前，要进行挑选、整理、分装、组配等工作，这样便有一定量的商品停留在这段时间内，形成商品储存。此外，在商品运输过程中，车、船等不同运输工具需要衔接，由于在时间上不可能完全一致，因此也会产生在途商品对车站、码头流转性仓库的储存要求。

三是从生产与消费数量上看，生产与消费存在矛盾。随着生产专业化程度的提高，工厂生产的产品品种减少了，而消费者需要的商品却更广泛和更多样化。另一方面，生产越集中，生产规模越大，生产数量越多。这样在生产方面，生产出来的产品品种比较单一，数量却很大；而在消费方面，每个消费者需要较多的品种和较少的数量。因此，整个流通过程就要求不断在品种上加以组合，在数量上不断加以分散。

总之，商品生产和消费在空间、时间、品种、数量等方面都存在着矛盾，这些矛盾只能在流通领域，通过连接生产与消费的商品仓储活动加以解决。通过仓储活动，发挥仓储活动连接生产与消费的桥梁作用，使生产者之间、生产者与消费者之间地理上的分离，商品生产与消费时间上的不一致，以及调节商品生产与消费在方式上的差异得到解决，保证社会再生产的顺利进行。

2. 微观方面

仓储活动是物质产品在社会再生产过程中必然出现的一种状态。这对整个社会再生产，对国民经济各部门、各行业的生产经营活动的顺利进行，都有着巨大的作用。然而，在仓储活动中，为了保证物资的使用价值在时空上的顺利转移，必然要支付一定的成本。尽管这些合理费用的支出是必要的，但由于它不能创造使用价值，因而，在保证物资使用价值得到有效的保护，有利于社会再生产顺利进行的前提下，这种费用支出得越少越好。那么，搞好物资的仓储活动，就可以减少物资在仓储过程中的耗损，就可以加速物资的流通和资金的周转，从而节省费用支出，降低物流成本，提高企业的经济效益和竞争力。

第二节 仓储管理概述

一、仓储管理的概念和内容

1. 仓储管理的概念

仓储管理就是对仓库及仓库内的物资所进行的管理,是仓储机构为了充分利用所具有的仓储资源提供高效的仓储服务所进行的计划、组织、控制和协调过程。具体来说,仓储管理包括仓储资源的获得、仓储商务管理、仓储流程管理、仓储作业管理、保管管理、安全管理等多种管理工作及相关的操作。

仓储管理是一门经济管理科学,同时也涉及应用技术科学,属于边缘性学科。仓储管理的内涵是随着其在社会经济领域中的作用不断扩大而变化的。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。

2. 仓储管理的主要内容

仓储管理的内容具体包括以下几个方面。

1) 仓库的选址与建筑问题,如仓库的选址原则、仓库建筑格局、面积的确定、仓库内部运输道路与作业流程的布置等。合理的规划与有效的利用各种仓储设施,不断扩大仓储能力,可以提高作业效率。

2) 仓库的业务管理问题。仓库的业务管理是以储存保管为中心,从仓库接收商品入库开始,到按要求把商品全部完好地配送出去的全过程。这部分内容是仓储管理最复杂和最重要的内容。

3) 仓库的库存管理问题。过多的库存储备会占用大量的流动资金和增加物流成本,所以仓储管理必须严格规划库存数量,采用适当的管理方式与手段进行库存控制与管理。

二、仓储管理的任务

(1) 利用市场机制进行仓储资源的有效配置

市场经济通过市场的价格杠杆和供求关系调节经济资源的配置。配置仓储资源也应利用市场机制,以效益最大化原则,有效配置仓储资源。其具体任务包括:根据市场供求关系确定仓储的建设,依据竞争优势选择仓储地址,以生产差别产品决定仓储专业化分工和确定仓储功能,以所确定的功能决定仓储布局,根据设备利用率决定设备配置等。

(2) 建立高效率组织管理机构

仓储管理机构是进行有效仓储管理的基本条件,应围绕着仓储经营的目标组织仓储机构,以实现仓储经营的最终目标。依据管理幅度、因事设岗、责权对等的原则,应建立结构简单、分工明确、互相合作和促进的管理机构和管理队伍。仓储管理机构一般分为独立仓储企业的管理组织和附属仓储机构。一般都设有内部行政管理机构、商务、库场管理、机械设备管理、安全保卫、财务以及其他必要的机构。仓储内部大都实行直线智能管理制或者事业部制的管理组织结构。随着计算机网络的应用和普及,管理机构趋向于向扁平化发展。

(3) 进行高效率、低成本的仓储作业

仓储作业包括货物入仓、堆存、保管、出仓的作业,也包括仓储物验收、理货交接,在仓储期间的保管照料、质量维护、安全防护等。仓储作业管理的核心在于充分利用先进的生产技术和手段,建立科学的生产作业制度和操作规程,实行严格的监督管理,采取有效的员工激励机制。

(4) 树立服务优质、诚信的企业形象

企业形象是指企业展现在社会公众面前的各种感性印象和总体评价的整合,包括企业及产品的知名度、社会的认可程度、美誉度、对企业的忠诚度等方面。作为仓储企业,主要经营服务对象是生产、流通经营者,因此主要是通过为生产、流通经营者等客户提供高质量服务、高质量产品等建立其企业形象,并通过宣传加强在

客户中的良好形象。在现代物流管理中，对服务质量的高度要求、对合作伙伴的充分信任才能使仓储企业的形象树立起来。

（5）不断提高管理水平

随着企业竞争的加剧，仓储管理也要根据社会需求和客户需求变化而不断改变。仓储管理应通过制度化、科学化的先进手段，从简单管理发展到复杂管理，从直观管理发展到系统管理，在管理实践中不断补充、修正、完善、提高，实行动态的仓储管理。其中对员工的管理尤为重要。没有高素质的员工就没有优秀的企业。企业的一切行为都是人的行为，是每一个员工履行职责的行为零现。仓储管理的一项重要工作就是根据企业形象建设的需要不断提高员工的素质和加强对员工的约束和激励。在仓储管理中要重视员工的地位，要在信赖中约束，在激励中规范，使员工感受到人尽其才、劳有所得。

三、仓储管理的基本原则

（1）高效率原则

效率是指劳动要素投入量与产品产出量的比。较少的劳动要素投入和较高的产品产出才能实现高效率。劳动量的投入包括生产工具、劳动力数量以及他们的使用时间和作业时间。仓储管理的核心就是效率管理，仓储的效率表现在仓库利用率、货物周转率、进出库时间、装卸车时间等指标上，表现出“快进、快出、多储存、保管好”的高效率仓储。高效率还需要有效管理过程的保证，包括现场的组织、督促，标准化、制度化的操作管理，严格的质量责任制的约束。效率是仓储管理的基础，没有生产的效率，就不会有经营的效益，就无法开展优质的服务。高效率的实现是管理艺术的体现。仓储管理要通过准确核算，科学组织，妥善安排场所和空间、机械设备与人员的合理配合，部门与部门、人员与人员、设备与设备、人员与设备之间默契配合，使生产作业过程有条不紊地进行。

（2）利润最大化原则

除了效率原则，仓储还要求有效果。就是企业的经营的利润最大化原则。利润是经济效益的表现。实现利润最大化则需要做到经营收入最大化和经营成本最小化。

（3）优质服务的原则

企业的仓储活动本身就是向社会提供服务产品，服务是贯穿在仓储经营过程中的。仓储管理包括服务定位，如提供服务、改善服务、提高服务质量，包括直接的服务管理和以服务为原则的生产管理，以及仓储的具体操作，对储存货物的控制等。仓储的服务水平与仓储经营成本有着密切的相关性。服务好，成本高，收费就高。仓储服务管理就是在降低成本和提高服务水平之间保持平衡。

第三节 公共仓储与自营仓储

一、自营仓库仓储

如前所述，目前存在着很多自营仓库，那么自营仓储具有怎样的优势呢？

1. 自营仓库仓储优点

相对于公共仓储来说，企业利用自营仓库进行仓储活动具有以下优势：

1) 更大程度地控制仓储

由于企业对自营仓库拥有所有权，所以企业作为货主能够对仓储实施更大程度的控制。这种控制使企业易于将仓储的功能与企业的整个分销系统进行协调。

2) 自营仓储具有灵活性

由于企业是仓库的所有者，所以可以按照企业要求和产品的特点对仓库进行设计与布局。高度专业化的产品往往需要专业的保管和搬运技术，而公共仓储难以满足这种要求，因此这样的企业必须拥有自营仓库。

3) 长期仓储时，自营仓储的成本低于公共仓储

如果自营仓库得到长期的充分利用，自营仓储的成本将低于公共仓储的成本。这是由于长期使用自营仓库保管大量货物会降低单位货物的仓储成本，在某种程度上，这也是一种规模效益的表现。如果企业自营仓库的利用率较低，不足以补偿自营仓储的成本，则应转向公共仓储。当然，降低自营仓储成本的前提是有效的管理与控制，否则将影响整个物流系统的运转。

2. 自营仓储的缺点

并不是任何企业都适合拥有自己的仓库，自营仓储也存在以下缺点：

1) 局限性

自营仓库固定的容量和成本使得企业的一部分资金被长期占用，不管企业对仓储空间的需求如何，自营仓库的容量是固定的，不能随着需求的增加或减少而扩大或缩小。此外，自营仓库还存在位置和结构的局限性，如果企业只能使用自营仓库，则会由于市场的大小、市场的位置和客户的偏好经常变化，企业在仓库结构和 services 上不能适应这种变化，企业将会失去许多商业机会。

2) 投资风险大

由于自营仓库的成本高，所以很多企业因资金问题而难以修建自营仓库。自营仓库是一项长期、有风险的 investment，并且因专业性而难以出售。而企业将资金投资于其他项目可能会得到更高的回报。因此，投资建造自营仓库的决策要非常慎重。

二、公共仓库仓储

企业通常可以委托营业性服务的公共仓库进行物资的储存。

1. 公共仓库进行仓储活动的优点

1) 企业不需要资本投资

公共仓储不需要企业对其设施和设备作任何投资，企业只需要支付相对较少的租金即可得到仓储服务。利用公共仓储，企业可以避免资本投资和财务风险。

2) 满足企业在不同情况下对仓储空间的需求

大多数企业由于产品的季节性、促销活动或其他原因而导致存货水平的变化，利用公共仓储，则没有仓库容量的限制，从而能够满足企业在不同时期对仓储空间的需求，尤其是库存高峰时大量额外的库存需求。同时，使用公共仓储的成本将直接随着储存货物数量的变化而变化，从而便于管理者掌握成本。

3) 使用公共仓储可以避免管理上的困难

仓库管理需要一批有管理经验的工作人员,在实际操作中也需要运用一系列的管理手段和技术的运用,尤其是对特殊产品的储存要求更高。使用公共仓储则可以避免管理上的困难。

4) 公共仓储的规模效益可以使货主仓储成本降低

公共仓储会产生自营仓库通常难以达到的规模效益。由于公共仓储为众多企业管理大量库存,因此与自营仓储相比,大大提高了仓库的利用率、降低了存货的单位储存成本。另外,公共仓储能够采用更加有效的物料搬运设备,从而提供更好的服务。公共仓储的规模效益还体现在仓库组织大批量运输,降低运输成本上。

5) 使用公共仓储时企业的经营活动更加灵活

如果自己拥有或长期租赁仓库,那么由于企业需要,当仓库的位置发生变化时,原来的仓库就变成了企业的负担。使用公共仓储,当市场、运输方式、产品销售或企业财务状况发展变化时,企业能灵活地改变委托的仓库方。

2. 使用公共仓储进行仓储活动的缺点

1) 企业对公共仓库中的库存难以控制

在控制库存方面,使用公共仓库将比使用自营仓库更难以控制而承担更大的风险。

2) 增加包装成本

公共仓库中储存了各种不同种类的货物,而各种不同性质的货物有可能互相影响。因此,企业使用公共仓储时必须对货物进行保护性包装,从而增加包装成本。

三、自营仓库、租赁公共仓库的成本分析

自营仓库仓储和租赁公共仓库仓储各有优势,企业决策的依据是仓储总成本最低。租赁公共仓库的成本只包含可变成本,而自营仓库仓储的成本结构中还存在固定成本。

一个企业是自营仓库仓储还是租赁公共仓库仓储需要考虑以下因素:

1. 周转量

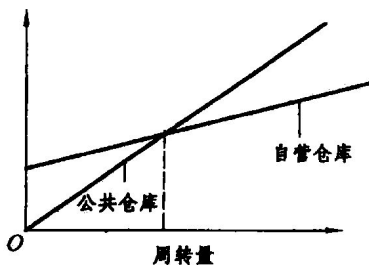


图 1-3 自营仓库与公共仓库的比较

由于自营仓库的固定成本相对较高,而且与使用程度无关,必须有大量存货来分摊这些成本,使自营仓储的平均成本低于公共仓储的平均成本。因此,如果存货周转量较高,自营仓储更经济。相反,当周转量相对较低时,选择公共仓储更为明智。图 1-3 比较了公共仓库和自营仓库的总成本。当存储周转量增加时,企业必须租用更多的空间。租用这个空间的费用是以每平方米或者每立方米的具体费用计算出来的。企业在公共仓库使用的空间越多,成本就会按比例增加。从这个角度来讲,成本是线性变化的。

2. 需求的稳定性

需求的稳定性是自营仓库的一个关键因素。许多厂商具有多种产品线,使仓库具有稳定的周转量,因此自营仓储的运作更为经济。

3. 市场密度

市场密度较大或许多供应商相对集中,有利于修建自营仓库。这是因为零担运输费率相对较高,经自营仓库拼箱后,整车装运的费率会大大降低。相反,市场密度低,在不同地方使用几个公共仓库要比一个自营仓库服务一个很大地区更经济。