



The Collection of  
Tools About Manufacturing  
Industry Management  
制造业管理工具库

【制造业部门作业指导手册系列】

# 仓储部 作业指导手册



◎ 李 锋 李文发 主编

- 清晰的管理体系
- 实用的管理工具
- 系统的部门手册
- 可视的系统光盘



配光盘

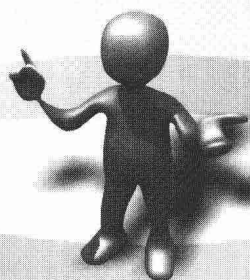
广东出版集团  
广东经济出版社



The Collection of  
Tools About Manufacturing  
Industry Management  
制造业管理工具库

【制造业部门作业指导手册系列】

# 仓储部 作业指导手册



◎ 李 锋 李文发 主编



广东省出版集团  
广东经济出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

仓储部作业指导手册 / 李锋, 李文发主编. — 广州: 广东经济出版社, 2010. 3

(制造业部门作业指导手册系列)

ISBN 978-7-5454-0421-0

I. ①仓… II. ①李…②李… III. ①制造业—工业企业  
管理: 仓库管理—手册 IV. ①F407.406.5-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 020891 号

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 11~12 楼)
经销	广东新华发行集团图书发行有限公司
印刷	广东信源彩色印务有限公司 (广州市番禺区南村村东兴工业园)
开本	730 毫米×1020 毫米 1/16
印张	11 2 插页
字数	171 000 字
版次	2010 年 3 月第 1 版
印次	2010 年 3 月第 1 次
印数	1~5 000 册
书号	ISBN 978-7-5454-0421-0
定价	26.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

图书发行有限公司网址: <http://www.gdpgfx.com>

电话: (020) 83781559 销售: (020) 83781543 57 27

本社市场部地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020) 38306055 邮政编码: 510075

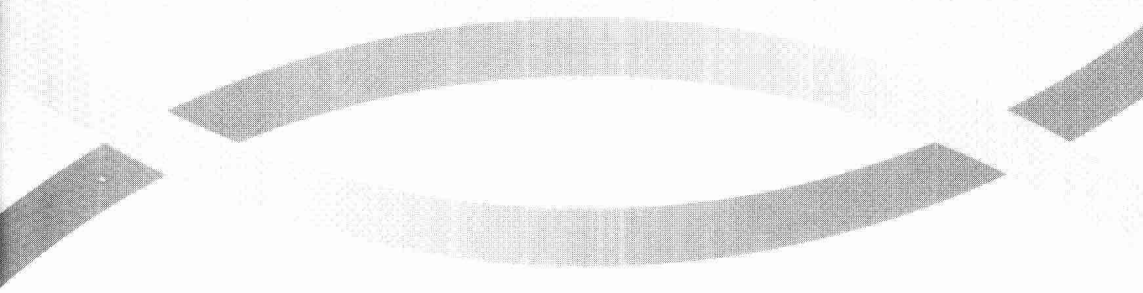
本社营销网址: <http://www.gebook.com>

广东经济出版社常年法律顾问: 何剑桥律师

· 版权所有 翻印必究 ·

● 清晰的管理体系 ● 实用的管理工具

● 系统的部门手册 ● 可视的系统光盘



# 前 言

---

工厂管理，就是一个制造场所，导入各种有效的生产资源，通过计划、组织、用人、指导、控制等活动，使工厂所有部门，如期达成预定的管理目标。管理目标的顺利实施和完成，需要各部门的通力合作和各部门各项工作的有效运作才能实现，如何明确本部门的各项职责并能使之有效地发挥作用，这就是目前摆在各部门经理和负责人面前的主要工作。

由于我国制造业的特色仍以劳动密集型为主，管理人员的整体素质仍然不能达到发达国家管理人员的水平，同时高强度的工作、低廉的工资无暇使他们去脱产学习和进修，那么就必須提供一些完善、成熟的管理范本供他们参考，以解决他们所需的知识。

“制造业部门作业指导手册”系列丛书就是基于以上原则，通过部门分类，采用层级设置，由部门所在位置展开，明确部门和岗位职责，规划部门作业流程，建立部门管理制度，辅以部门支持性文件(表单)，是一套部门管理人员、操作文员的实用工具书。

本书特色：

◇ **清晰的管理体系：**丛书参照全球通用的ISO9001：2008质量管理体系框架进行层级设置，分五个层级讲述，一级文件部门设置，二级文件岗位职责，三级文件作业流程，四级文件作业文本，五级文件作业表单。

◇ **实用的管理工具：**每本图书针对本部门所需要的、常用的管理工具进行了分类设置，便于使用者查询，同时抛弃了传统的文件格式，采用企业运行过程中使用的标准管理格式进行编制，使用者局部修改即可使用。

◇ **系统的部门手册：**丛书基本涵盖了工厂的各个职能部门，针对行政、

人事、培训、研发、生产、品质、采购、仓储、物控、市场、销售及售后服务等各部门工作都给出了详细的规范化的工具，并使用职责、制度与表格相结合，流程与方案相呼应的方式，是部门进行规范化管理的工作手册。

◇ **可视的系统光盘：**本套丛书配有系统光盘，把部门已经固化了的也是最常用的部门岗位职责、管理流程、管理制度、管理表格精选出来，供使用者阅读、检索、打印。

本套丛书共十二本，主要以部门架构为脉络组成，涵盖企业的多个部门：销售部、市场部、研发部、生产部、品质部、采购部、物控部、仓储部、售后服务部、人力资源部、行政部、培训部。

在本套丛书的编辑整理过程中，获得了许多朋友的帮助，其中参与编写和提供资料的有史立宣、刘创景、刘建伟、谷祥盛、李政、李亮、陈锦红、姜宏峰、杨吉华、严凡高、王能、陈小兵、杨丽、吴定兵、段水华、朱少军、李冰冰、赵建学、江美亮、唐永生，在此对他们一并表示感谢！

# 目 录

---

## 第一章 仓储部组织设置

一、了解仓储部所处的位置 .....	2
二、仓储部的设置原则 .....	4
三、仓储部的设置模式 .....	6
四、仓储部的职责权限 .....	8
五、仓储部的工作流程 .....	11

## 第二章 仓储部岗位职责

一、仓储部职位设置 .....	14
二、仓储部岗位说明 .....	15

## 第三章 仓储部作业流程

第一节 仓库作业规划管理 .....	22
一、仓位规划流程 .....	22
二、货位设置流程 .....	23
三、储位设备流程 .....	24
第二节 物品入库管理 .....	25
一、物品入库流程 .....	25
(一)物品接货流程 .....	25
(二)接货卸车流程 .....	26

二、物品验收流程 .....	27
(一)进料检验流程 .....	27
(二)验收物品标志流程 .....	28
(三)进料物品退货流程 .....	29
<b>第三节 物品储存及保管 .....</b>	<b>30</b>
一、物品储存保管管理流程 .....	30
(一)在库物品定期检验流程 .....	30
(二)物品除锈流程 .....	31
(三)危险品登记流程 .....	31
(四)物品包装流程 .....	32
(五)仓库5S推行流程 .....	33
(六)仓库安全管理流程 .....	34
二、物品盘点作业流程 .....	35
(一)在库品盘点流程 .....	35
(二)物品盘点差错分析流程 .....	36
三、呆废料处理流程 .....	36
(一)不合格库存物品处理流程 .....	36
(二)呆滞料处理流程 .....	37
<b>第四节 物品搬运管理 .....</b>	<b>38</b>
一、物品搬运流程 .....	38
二、搬运人员训练流程 .....	39
<b>第五节 物品出库/发放管理 .....</b>	<b>40</b>
一、物料发放作业流程 .....	40
(一)领料作业流程 .....	40
(二)物料追加审批流程 .....	41
(三)备料作业流程 .....	42
二、成品出库作业流程 .....	43
(一)成品出库准备流程 .....	43
(二)成品出库作业流程 .....	44
(三)货位分配流程 .....	45



<b>第六节 仓库库存控制 .....</b>	<b>46</b>
一、库存管理流程 .....	46
二、存量控制作业流程 .....	47
三、库存管理方式选择作业流程 .....	48
四、安全库存设置作业流程 .....	49

## 第四章 仓储部作业文本

<b>第一节 仓库运作管理 .....</b>	<b>52</b>
一、仓库规划制度 .....	52
二、仓库储存区域划分细则 .....	58
三、物料仓储管理规定 .....	59
四、物料编号管理办法 .....	61
五、仓储管理运作程序 .....	63
六、仓储作业指导书 .....	66
<b>第二节 物品入库管理 .....</b>	<b>73</b>
一、物料入库管理文本 .....	73
(一)物料收货控制程序 .....	73
(二)半成品入库控制程序 .....	75
(三)成品入库控制程序 .....	76
二、物品验收管理文本 .....	77
(一)物料验收入库管理办法 .....	77
(二)物料紧急放行控制程序 .....	78
(三)异常问题处理程序 .....	80
<b>第三节 物品储存及保管 .....</b>	<b>83</b>
一、物品储存、保管管理文本 .....	83
(一)物料储存、保管、搬运管理办法 .....	83
(二)仓库物品安全管理办法 .....	85
(三)仓库消防管理办法 .....	89
二、物品盘点作业文本 .....	92

(一)盘点管理办法 .....	92
(二)盘点作业指导书 .....	95
三、呆废料处理文本 .....	98
(一)呆滞料处理规定 .....	98
(二)废料管理实施办法 .....	100
<b>第四节 物品搬运管理 .....</b>	<b>103</b>
一、搬运作业指导书 .....	103
二、物品搬运控制制度 .....	105
<b>第五节 物品出库/发放管理 .....</b>	<b>106</b>
一、物料发放作业文本 .....	106
(一)物料领发管理规定 .....	106
(二)半成品出库控制程序 .....	109
(三)半成品退料补货控制程序 .....	111
(四)物料退料补货控制程序 .....	113
二、成品出库作业文本 .....	114
(一)成品出仓控制程序 .....	114
(二)成品发货管理规定 .....	116
<b>第六节 仓库库存控制 .....</b>	<b>121</b>
一、物料存量控制办法 .....	121
二、库存物品账务处理办法 .....	123

## 第五章 仓储部作业表单

<b>第一节 物品入库管理 .....</b>	<b>130</b>
一、物品入库管理表单 .....	130
(一)物品入库登记表 .....	130
(二)送货凭证 .....	131
(三)物品货运登记表 .....	132
(四)物品交接记录表 .....	133
二、物品验收管理表单 .....	133
(一)物品验收报告 .....	133

(二)物品入库验收报告 .....	134
(三)物品验收登记表 .....	134
(四)物料验收统计表 .....	135
(五)物品退回记录表 .....	135
(六)退货统计表 .....	136
(七)货品状态标签 .....	136
(八)物料卡 .....	137
(九)物品出、入库明细表 .....	137
(十)物品异常登记表 .....	138
(十一)收货员工作考核表 .....	139
<b>第二节 物品储存及保管 .....</b>	<b>140</b>
一、物品储存保管管理表单 .....	140
(一)库存日报表 .....	140
(二)仓库温度、湿度记录表 .....	141
(三)仓库巡查记录表 .....	142
(四)仓库交接班单 .....	143
(五)仓库清扫检查表 .....	143
(六)仓库安全工作考核表 .....	145
二、物品盘点作业表单 .....	146
(一)物品盘点计划表 .....	146
(二)盘点票 .....	146
(三)盘点记录表 .....	147
(四)盘点情况汇总表 .....	147
(五)物品盘存卡 .....	148
(六)盘点人员绩效考核表 .....	149
三、呆废料处理表单 .....	150
(一)半年无异动滞料明细表 .....	150
(二)物料报废申请表 .....	150
(三)废料处理审批报告 .....	151
(四)滞料会签表 .....	151
(五)废料处理跟催表 .....	152
<b>第三节 物品搬运管理 .....</b>	<b>153</b>
一、物品特征描述表 .....	153

二、搬运设备选择表 .....	154
<b>第四节 物品出库/发放管理 .....</b>	<b>155</b>
一、物料发放作业表单 .....	155
(一)领料单 .....	155
(二)领料统计表 .....	156
(三)物料内部调拨单 .....	156
(四)成品零件、外购件借用凭证 .....	157
(五)材料外借记录表 .....	157
(六)委托加工物资领料单 .....	158
(七)物料收发日报表 .....	158
二、成品出库作业表单 .....	159
(一)成品出货单 .....	159
(二)成品出库凭证 .....	159
(三)出库复核记录表 .....	160
(四)物品出库账目表 .....	160
(五)发货员考核表 .....	161
<b>第五节 仓库库存控制 .....</b>	<b>162</b>
一、存量控制卡 .....	162
二、库存物料控制卡 .....	163
三、材料使用预算表 .....	163
四、存量基准设定表 .....	164
五、常备材料控制表 .....	164

## 第一章

---

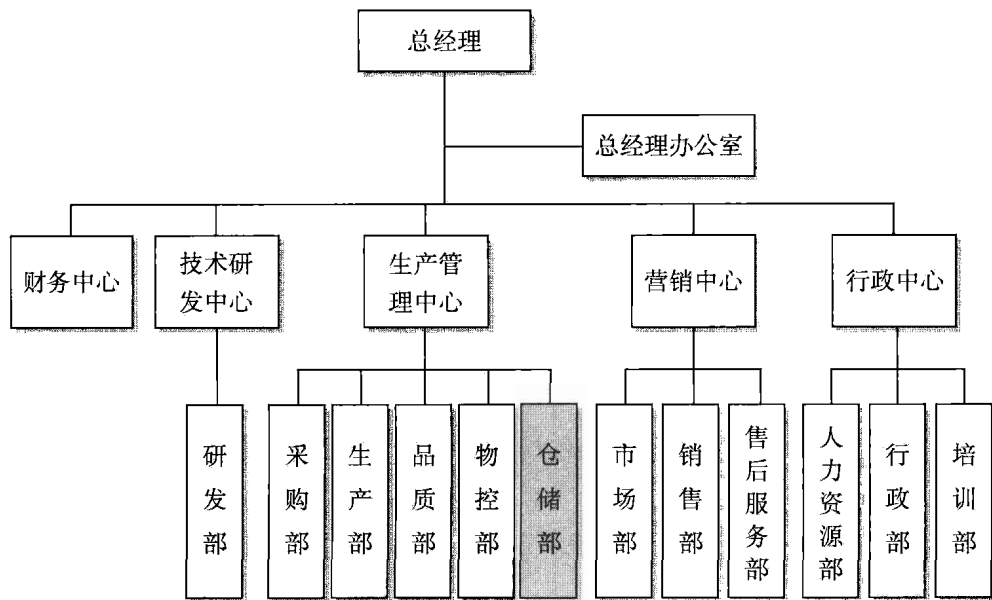
# 仓储部组织设置

## 一、了解仓储部所处的位置

仓储管理是企业物资管理的重要组成部分。企业的仓库，一头连接社会流通领域，一头同企业的生产过程相衔接，它直接为企业生产服务，企业一刻也离不开。仓储管理既担负着储存保管的职能，又担负着企业物资供应和使用监督的职能。企业对生产部门的物资供应必须通过仓储部门这个环节来得到具体的贯彻和落实。仓储部门管理得好坏，对企业的生产进程和经济效益有着直接的制约和显著的影响。此外，仓储部门管理中的物资质量管理工作，又是企业全面质量管理体系的一个组成部分。

由此可见，仓储管理的重要性不言而喻。对于仓储部而言，必须对入库物资的质量、数量、成本等负责，必须对仓库管理活动进行计划、组织、协商与监督，力求使仓库的运作做到快速周转，实现企业最佳的经济效益。

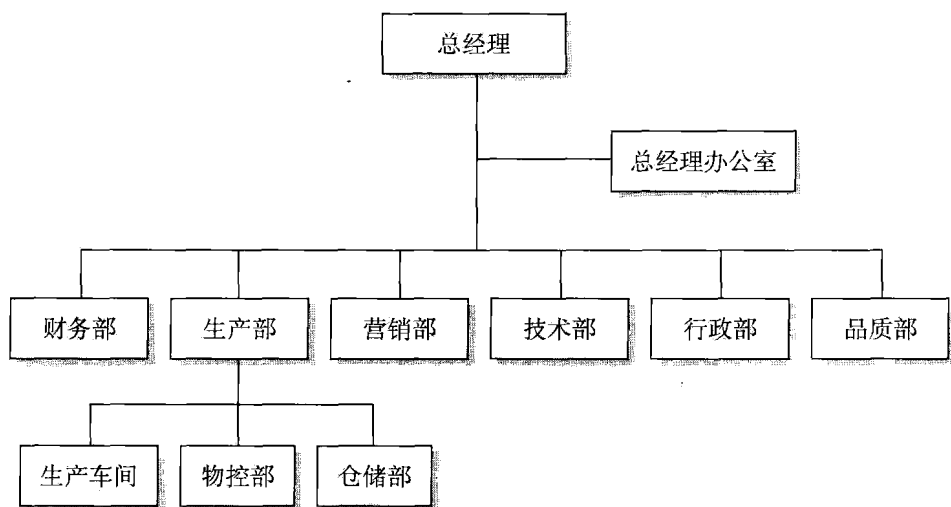
通常，在大中型的制造企业里，仓储部是一个独立且重要的职能管理部门（其架构组织如下图所示），因为此时仓储部对企业而言，具有重要的战略意义。许多世界知名企业，都拥有强大的仓储管理部门和完善精密的仓储管理制度，目的就是希望仓储部更好地为企业经营服务。



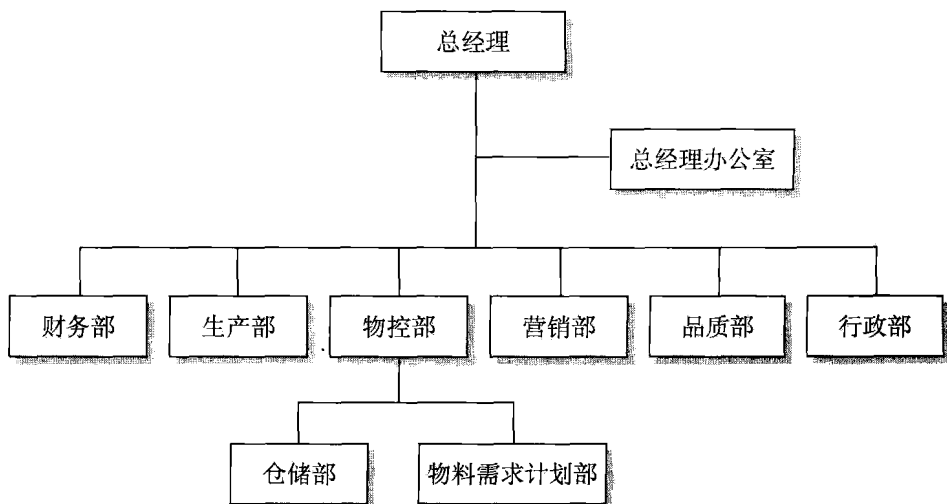
大中型企业组织架构图

对于小型或成立不久的企业而言，因为此阶段事简人少，生产数量及利润有限，若其经营活动以技术为重，仓储部则直接隶属于相关部门，其结构如下图所示。

### 1. 仓储部隶属于生产部



### 2. 仓储部隶属于物控部



## 二、仓储部的设置原则

对于生产制造企业而言，在设置仓储部时，有许多可供选择的方案，关键要视企业的具体情况而定。但无论选择哪种方案，都必须考虑以下几条重要原则。

### 仓储部的设置原则

设置原则	具体内容
有效性原则	<p>有效性是仓储管理设置原则的核心，是衡量组织结构合理与否的基础。有效性原则要求仓储部必须是有效率的。有效率的内容包括管理的效率、工作的效率和信息传递的效率。仓储管理部门的效率表现为部门有明确的职责范围，节约人力、节约时间，有利于发挥管理人员和业务人员的积极性。有效性原则贯穿于仓储部管理的整个动态过程。在仓储部管理的运用中，部门设置要反映仓储管理的目标和规划，要能适应企业条件和外部环境的变化，并随之选择最有利的目标，保证目标的实现</p>
统一指挥原则	<p>(1)统一指挥原则是建立仓库管理指挥系统的原则。其实质是在于建立仓库管理组织的合理纵向分工，设计合理的垂直机构</p> <p>(2)仓库管理组织机构是企业仓库的管理部门，为使仓储部的内部协调一致，更好地完成仓库管理任务，必须遵循统一指挥的原则，实现“头脑与手脚一体化”、责任和权限的体系化，使仓库管理组织成为有指挥命令权的组织</p> <p>(3)在统一指挥原则下，一般形成三级仓库管理层次，即最高决策层、执行监督层和仓库作业层。高层领导的任务是根据企业的总体发展战略，制订长期仓库管理规划，决定仓库组织机构的设置及变更，进行财务监督，决定仓库管理人员的调配等。中层领导的任务是组织和保证实现最高决策的目标，包括制订各项仓库业务计划、预测物流量、分析设计和改善仓库管理体系、检查仓库服务水平、编制仓库管理预算草案、分析仓库管理费用、实施仓库作业管理和进行仓库管理的思想宣传等。基层领导的主要任务是合理组织仓库作业，协调员工之间的矛盾和业务联系矛盾等。管理层次的划分，体现纵向指挥系统的分工和分权原则</p>



(续表)

设置原则	具体内容
合理管理幅度原则	<p>(1)管理幅度是指一名管理者能够直接有效地管理其下属的可能人数及业务范围,它表现为管理组织的水平状态和组织体系内部各层次的横向分工。管理幅度与管理层次密切相关,管理幅度大就可减少管理层次,反之则要增加管理层次</p> <p>(2)管理幅度合理性是一个十分复杂的问题。因为管理幅度大小涉及许多因素,诸如管理者及下属人员素质、管理活动的复杂程度、管理机构各部门在空间上的分散程度等。管理幅度过大,会造成管理者顾此失彼,同时因为管理层次少而事无巨细,鞭长莫及;反之,必然增加管理层次,造成机构繁杂,增加管理上人力、财力支出,并会导致部门之间的沟通及协调的复杂化。合理管理幅度一方面要求适当划分物流管理层次,精简机构;另一方面要求适当确定每一层次管理者的管辖范围,保证管理的直接有效性</p>
职责与职权对等原则	<p>(1)无论是管理组织的纵向环节还是横向环节,都必须贯彻职责与职权的对等原则</p> <p>(2)职位是组织机构中的位置,是组织体系内纵向分工与横向分工的结合点。职位的工作责任是职务。在组织体系内职责是单位之间的连接环,而把组织机构的职责连接起来,就是组织的责任体系。如果一个组织体系没有明确的职责,这个组织体系就不牢固</p> <p>(3)职权是指在一定职位上,在其职务范围内为完成其责任所应具有的权力。职责与职权应是相应的。高层领导担负决策责任,就必须有较大的仓库管理的决策权;中层管理者承担执行任务、监督责任,就要有监督和执行的权力。权力的授予要受职务和职责的限制,不能有职无权,也不能无职有权,这两种情况都不利于调动积极性,而且影响工作责任心,降低工作效率</p>
协调原则	<p>仓库管理的协调原则,是指对管理组织中的一些职位的职责与具体任务要协调,不同职位的职能要协调,不同职位的任务要协调。具体地说,就是仓库管理各层次之间的纵向协调,仓库管理各职能要素的横向协调和部门之间的横向协调</p>