

物流主管职业技能大课包

【图表学习+流程规范+岗位实操】

仓储主管 实操范例

陈明星 主编

常见问题与经典案例

129项主管核心技能大演练 ←

129个物流业实际案例 ←

101张专项内容表单 ←

40张操作分析图 ←

7项主管事务实战全素材 ←

- “五五化”堆码技术
- 海信的一体化物流
- NIKE的物流战略联盟
- UPS的特色物流服务
- DHL如此选址
- 香奈儿五号香水的包装



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

物流主管职业技能大课包

【图表学习+流程规范+岗位实操】

仓储主管 实操范例

陈明星 主编

常见问题与经典案例



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

·北京·

图书在版编目(CIP)数据

仓储主管实操范例 / 陈明星主编.

北京:中国经济出版社,2017.7

ISBN 978-7-5136-4575-1

I. ①仓… II. ①陈… III. ①企业管理—仓库管理—手册 IV. ①F273.4-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 007452 号

责任编辑 夏军城

责任印制 马小宾

封面设计 任燕飞

出版发行 中国经济出版社

印刷者 北京力信诚印刷有限公司

经销者 各地新华书店

开本 787mm × 1092mm 1/16

印张 18.75

字数 344 千字

版次 2017 年 7 月第 1 版

印次 2017 年 7 月第 1 次

定价 48.00 元

广告经营许可证 京西工商广字第 8179 号

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:010-68330607)

版权所有 盗版必究(举报电话:010-68355416 010-68319282)

国家版权局反盗版举报中心(举报电话:12390)

服务热线:010-88386794

序

从事物流工作多年，对物流业有较深的了解。随着“互联网+物流”时代的到来，80%以上的物流同业者都面临行业整体升级的挑战。其中，“规范化管理”是行业升级的核心要务。

物流工作规范化是提高行业整体效率与效益的载体；没有规范化的物流，必然在市场大潮中溃败。

笔者在参见诸多物流公司，尤其是欧美物流行业发展历程及现代物流企业的最新操作手法之后，有了更新的认识和实操具体方案。借此时机，决定将多年的工作经验总结出来，分享给同行朋友们。

在构思本系列图书时，思想中已经很明晰地决定以“规范化管理”这个物流核心要务为主题，作为贯穿全书的线索。没想到的是，在创作过程中，如葡萄藤蔓般，勾连出很多实际工作中的细节，让我很是兴奋。如果说，规范化管理是贯穿全书的魂，那么本系列图书中每一个工作案例及解决方案都是构成这个魂的基因，它们都是实实在在的。

本系列图书大体以案例再现、解读与阐述、关键点提示来展开。阅读本书，你会发现工作中经常出现的疑惑，在这里已有清晰的解决方案。同时，会让我们的工作水平节节升高。全书以工作场景案例为切入点展开阐述，每个案例及相关解读与阐述，都是工作中经常遇到的问题。为了让读者朋友能以最短时间、最方便、最舒服的方式理解掌握，我们在全书的架构尤其案例的设定方面，进行了许多探索思考，相信能对你的实践工作有所帮助。

翻开该系列图书，一定不会令你失望，因为这是笔者多年的经验总结和实践提炼。



仓库规划与管理



1.1	建立仓储管理指标体系	1
1.2	商品储存量数据分析	4
1.3	定期检查在储商品	6
1.4	仓库平面布置方案设计	9
1.5	计算仓库面积	11
1.6	仓储管理指标分析	13
1.7	制定仓容定额	15
1.8	确定仓库参数	17
1.9	租用公共仓库	19
1.10	货物储位管理	21
1.11	配送中心作业管理	23
1.12	订货批量测算	26
1.13	安全库存划定	28
1.14	库存服务管理方式	30
1.15	实现零库存	32
1.16	库存服务管理	34

第二章 仓储运营与库存管理

2.1	确定库存数量	37
2.2	计算安全库存量	41
2.3	合理订货批量	43
2.4	定量订货法	46
2.5	定期订货法	48
2.6	ABC 分类法	50
2.7	零库存管理	53
2.8	JIT 存货管理方式	55
2.9	仓库战略	56
2.10	计算仓储成本	58
2.11	缺货成本	59
2.12	规避缺货损失	60
2.13	仓储成本管理	63
2.14	防范仓储品的偷窃和事故损失	64

第三章 仓储物料日常保养管理

3.1	控制仓库温湿度	66
3.2	防范金属商品锈蚀	69
3.3	金属材料保管	70
3.4	防范商品在储存中霉变	73
3.5	仓库消防管理	76

3.6	木材保管	78
3.7	作业安全管理	80
3.8	仓储机械作业安全管理	82
3.9	冷库仓储管理	84
3.10	冷库卫生管理	87
3.11	冷库商品质量管理	89
3.12	冷库节能管理	92
3.13	危险品仓库管理	95
3.14	危险品应急处理	97
3.15	危险化工产品养护管理	98
3.16	粮仓管理	100
3.17	集装箱堆场管理	102

第四章 仓储出入库业务管理

4.1	货物入库准备	106
4.2	商品入库验收	108
4.3	实物验收	110
4.4	商品验收中发现的问题	113
4.5	办理入库手续	115
4.6	商品出库	116
4.7	拣货作业	119
4.8	货物装卸搬运	121
4.9	出库商品数量检验	124
4.10	商品出库凭证问题处理	125

4.11	商品出库中问题处理	126
4.12	制定拣货效率分析指标	128
4.13	理货管理	132
4.14	划分货区	134
4.15	设计保管空间	137
4.16	堆码管理	140
4.17	物资堆码累进计量法	144
4.18	苫垫管理	146
4.19	商品编码管理	147
4.20	货位编码管理	151
4.21	盘点作业管理	153

第五章 包装与流通业务管理

5.1	包装设计管理	155
5.2	包装方法选择	157
5.3	选择合适的包装方案	158
5.4	流通加工服务管理	160
5.5	包装费用计算	162
5.6	包装设计成本控制	164
5.7	优化包装	165
5.8	流通加工成本计算	168
5.9	流通加工成本管理	170
5.10	优化流通加工作业流程	172

5.11	装卸搬运成本计算	174
5.12	分拣配货方法选择	176
5.13	装卸搬运设备购置费用计算	178
5.14	装卸搬运系统成本控制	181
5.15	优化装卸搬运作业	182
5.16	装卸搬运损失控制	184

第六章 仓储商务服务管理

6.1	物流服务战略分析	186
6.2	物流服务环境分析	188
6.3	制定物流服务战略	189
6.4	物流服务水平划定	191
6.5	物流客户服务战略策划	194
6.6	建立物流战略联盟	196
6.7	仓单制作	198
6.8	仓单中常见业务处理	200
6.9	防范仓储合同欺诈	202
6.10	仓储合同订立	204
6.11	仓储合同解除	206
6.12	物流服务营销流程设计	207
6.13	物流服务需求预测	209
6.14	如何达到物流服务水平	211
6.15	物流服务目标市场选择	213

6.16	物流服务产品设计	215
6.17	物流服务产品定价策略制定	216
6.18	收集与整理物流客户信息	220
6.19	物流服务客户价值提升.....	222
6.20	开发物流服务新客户	223
6.21	巩固物流服务客户	226
6.22	怎样将 CRM 运用到物流服务客户管理	227

第七章 仓储物流体系管理

7.1	物流系统规划	230
7.2	物流系统合理性评价	232
7.3	物流网络规划	234
7.4	物流网络结构设计	236
7.5	物流中心选址	238
7.6	配送中心内部设计	241
7.7	配送中心作业流程设计	245
7.8	物流信息系统开发	247
7.9	物流信息系统开发方法选择	249
7.10	建立配送中心信息系统.....	252
7.11	运输信息管理	255
7.12	订单处理	257
7.13	物流服务组织设计	259
7.14	物流服务组织设计合理性评价	262

7.15	协调物流服务组织与其他部门的关系	264
7.16	物流服务合同管理	267
7.17	构建物流服务质量管理体系	269
7.18	物流服务质量管理体系评价	272
7.19	物流服务质量管理	276
7.20	物流服务质量改进	280
7.21	物流服务绩效评价体系设计	282
7.22	物流客户服务绩效评价	284

第一章 仓库规划与管理

1.1 仓库管理概述

新任经理的任务

李光远是一家全国性的医药企业，他上任研发部主管的第一项工作是建立和完善企业研发管理体系。李光远上任后，首先对研发部进行了全面调研，了解了研发部的现状。他发现，研发部目前存在的主要问题有：研发流程不规范，研发进度难以控制，研发成本难以核算，研发成果难以转化等。针对这些问题，李光远制定了以下措施：

1.2 仓库规划

仓库是企业物流系统的重要组成部分，对企业的生产经营起着至关重要的作用。仓库规划是指根据企业的生产经营需要，对仓库的布局、规模、设施等进行合理设计。仓库规划的内容包括：仓库选址、仓库布局、仓库规模、仓库设施、仓库管理等。仓库规划的好坏直接影响到企业的物流效率和成本。因此，企业在进行仓库规划时，应充分考虑企业的实际情况，做到科学合理、经济实用。

第一章 仓库规划与管理

仓储是连接生产与消费的纽带和桥梁，是社会再生产过程得以顺利进行的必要条件，在生产与流通中发挥着重要的作用，加强仓储管理，提高仓储管理水平具有重要的意义。加强仓储管理要从基础做起，不仅要建立和完善仓储管理指标体系，而且要做好仓容定额的测定以及建立和完善保管商品的定期检查制度等基础性工作。

仓库规划是指在一定区域或库区内，对仓库的总平面布局、数量、规模、地理位置和仓库内设施等要素进行科学的规划和整体设计。合理的仓库布局应该使货物在出入库时单向和直线运动，避免逆向操作和大幅度变向的低效率运作；同时采用高效率的物料搬运设备及操作流程，以充分利用仓库的容积。

1.1 建立仓储管理指标体系

典型问题及案例

新任经理的任务

李先生是一家仓储企业的新任经理，他上任后发现该企业管理混乱，很多管理指标都没有建立起来，而上一任经理就是因为管理不当而被撤职的。因此，李先生上任后做的第一项工作就是建立并完善仓储管理指标体系。

李先生在建立货物储存质量指标体系时，建立的货物储存质量指标主要包括账货相符率、收发货差错率、货物的损耗率、货物及时验收率和设备完好率。

解读与阐述

仓储担负着物资的收发、储存、保管保养、控制、监督等职能，对企业正常生产运行起着重要作用。仓储的各项考核指标是衡量仓储管理水平高低的标准，因而建立完善的仓储管理指标体系、提高仓储管理水平具有重要意义。仓储管理指标主要包括储存数量、储存质量、储存效率、储存经济性四大类。

1. 货物储存数量指标

核算该类指标的目的是从总量上掌握经济成果，衡量仓容能力，促进保管人员挖掘潜力，采用先进设备和先进技术，提高仓容使用效能。其包括的具体指标及计算公式如下：

(1) 计划期货物吞吐量

计算公式为：

$$\text{计划期货物吞吐量} = \text{计划期货物总进库量} + \text{计划期货物总出库量} + \text{计划期货物直拨量}$$

商品吞吐量也称商品周转量，是指计划期内进、出库商品的总量，一般用吨表示。计划指标常以年吞吐量计算。公式中的总进库量指经仓库验收后入库的商品数量；出库量指按调拨计划、销售计划发出的商品数量；直拨量是指企业在车站、码头、机场、供货单位等提货点办理完提货手续后，直接将货物从提货点分拨转运给用户的数量。吞吐量是反映仓库工作情况的数量指标，是仓储工作考核中的主要指标，也是计算其他指标的基础和依据。

(2) 职工人数

计算公式为：

$$\text{月平均人数} = \text{月内每日实际人数之和} \div \text{该月天数}, \text{或} = (\text{月初人数} + \text{月末人数}) / 2$$

$$\text{年平均人数} = \text{年内各月平均人数之和} \div 12$$

(3) 设备数量指标

通常以统计在册的设备台数或处于良好运行状态的设备台数来表示。

2. 货物储存质量指标

货物储存质量反映了货物储存工作质量，通过该类指标的核算，可以全面反映储存工作质量，体现对储存工作多快好省的要求，减少损耗，提高经济效益。该类指标包括：

(1) 账货相符率

计算公式为：

$$\text{账货相符率} = \text{账货相符笔数} \div \text{储存货物总件数} \times 100\%$$

$$\text{或} = \text{账货相符笔数 (重量)} \div \text{期内储存总件数 (重量)} \times 100\%$$

(2) 收发货差错率

计算公式为：

$$\text{收发货差错率} = \text{收发货差错累计笔数} \div \text{收发货累计总笔数} \times 100\%$$

$$\text{或} = \text{账货不符件数 (重量)} \div \text{期内储存总件数 (重量)} \times 100\%$$

(3) 货物损耗率

计算公式为:

货物的损耗率 = 货物损耗额 (元) ÷ 货物保管总额 (元) × 100%

或 = 货物损耗量 (吨或公斤) ÷ 期内货物库存总量 (吨或公斤) × 100%

(4) 货物及时验收率

计算公式为:

货物及时验收率 = 期内及时验收笔数 ÷ 期内收货总笔数 × 100%

(5) 设备完好率

计算公式为:

设备完好率 = 完好设备总台数 ÷ 生产设备总台数 × 100%

3. 货物储存效率指标

(1) 仓库利用率

计算公式为:

仓库面积利用率 = 仓库的有效堆放面积 ÷ 仓库总面积 × 100%

仓库容积利用率 = 报告期平均库存量 ÷ 库房的总容量 × 100%

(2) 设备利用率

计算公式为:

设备能力利用率 = 报告期设备实际载荷量 ÷ 报告期设备额定载荷量 × 100%

设备时间利用率 = 报告期设备实际作业工时数 ÷ 报告期设备额定作业工时数 × 100%

(3) 劳动生产率

计算公式为:

全员劳动生产率 (吨/工时) = 全年货物出入库总量 (吨) ÷ 仓库全员年工时总数

4. 货物储存经济性指标

(1) 平均储存费用

计算公式为:

平均储存费用 (元/吨) = 每月储存费用总额 (元) ÷ 月平均储存量 (吨)

(2) 利润总额

计算公式为:

利润总额 = 报告期仓库总收入 - 同期仓库总支出

或 = 仓库营业收入 - 储存成本和费用 - 税金 + 其他业务利润 ± 营业外收支净额

(3) 资金利润率

计算公式为:

资金利润率 = 利润总额 (元) $\div$ (固定资产平均占用 + 流动资金平均占用) $\times 100\%$



关键点提示

仓储管理指标体系包括:

1. 货物储存数量指标
2. 货物储存质量指标
3. 货物储存效率指标
4. 货物储存经济性指标

1.2 商品储存量数据分析

典型问题及案例

商品储存量的计算

1. 商品每件折合 0.047 吨, 进仓分别为 12 件、10 件、6 件。其储存吨数如何计算?

解答:

进仓 12 件折合为: $0.047 \times 12 = 0.564$ (吨), 因为结存量已超过 0.5 吨, 其储存吨数按实际吨数 0.564 吨计算。

进仓 10 件折合为: $0.047 \times 10 = 0.470$ (吨), 因其结存量超过 0.3 吨, 不足 0.5 吨, 其储存吨数按 0.5 吨计算。

进仓 6 件折合为: $0.047 \times 6 = 0.282$ (吨), 因其结存量不足 0.3 吨, 按 0.3 吨计算。

2. 某商品每件长 0.62 米, 高 0.45 米, 宽 0.56 米, 毛重 81 千克, 每件折储存吨多少?

解答:

每件体积: $0.62 \times 0.45 \times 0.56 = 0.15624$ (立方米)

按体积折吨: $0.15624 / 2 = 0.07812$ (吨)

由于每件毛重 0.081 吨, 大于 0.07812 吨, 所以这种商品应按重量吨计算, 每件折算成 0.081 吨。

解读与阐述

仓储管理工作中,经常出现折算商品储存吨数问题,这是进行仓储管理活动的一个基础性工作。在折算商品储存吨数时会出现一些问题,以下介绍合理折算商品储存吨数的具体方法:

折算商品储存吨数的过程叫折吨。商业仓储部门按体积吨折算标准,规定以火车的载货车棚容积和载重相互换算为依据。即一节载重 30 吨的标准棚车容积规定为 64 立方米。依此推算,1 吨的容积为 2.13 立方米。为便于计算,以 2 立方米折算为 1 吨。

1. 合理选择测量对象

测量工具主要有夹尺、直尺、卷尺。一批商品中,除个别的特别大或特别小,大多数商品的体积比较均匀,应选择一般的进行测量;会变形的软性包装商品,应选择包装完整、形态规则及未经重压变形的进行测量。

2. 按规定的部位进行测量

商品包装有凸出的部位应测出;畸形的包装应测量其最大的部位;圆柱体包装测量其直径,并以直径为边长按长方体计算。

3. 按商品实际占用面积折吨

有时由于客观原因,有些商品不能堆垛。例如,有些商品因性能限制,只能平摊不能堆垛;有些商品因养护需要摊晾,或者由于货主单位在库房或货场内对其进行整理,暂时不能堆垛等。这些情况占用仓库面积有时要比正常情况多,为合理收货,在考核仓容利用程度时,应尽量消除由于客观原因影响仓容利用的因素,对这些特殊情况的商品,可不按其体积或毛重折吨,另行规定每立方米的折吨标准,或按其实际占用面积折算。

4. 零星商品的折吨

对整批商品而言,很难划一条零星和整批的数量界限。商品批量大小与仓容利用程度的高低关系密切。一般情况下,储存批量小的商品,仓容利用程度较低,占用仓容较多。为了合理补偿这种较多的耗费和便于计算,可规定一个折吨起点,每批商品的吨数应不低于规定的折吨起点。如以 0.3 吨为折吨起点,每批商品结存量不足 0.3 吨时,一律按 0.3 吨计算;超过 0.3 吨按实际吨数计算。也可在 0.3 吨以上再加上一档 0.5 吨,则结存量超过 0.3 吨,不足 0.5 吨时按 0.5 吨计算;超过 0.5 吨按实际吨数计算。

 关键点提示 _____

折算商品储存吨数的具体方法有：

- 1. 合理选择测量对象
- 2. 按规定的部位进行测量
- 3. 按商品实际占用面积折吨
- 4. 零星商品的折吨

1.3 定期检查在储商品

典型问题及案例

仓储定期检查核定表

A 公司仓储定期检查核定表

储存商品定期检查范围	检查内容
空间与场所	
设备运行与保养	
作业内容与特性	
人员素质	
安全	

解读与阐述

为了保证储存商品的质量和数量安全，必须制定严格的储存商品定期检查制度。储存商品定期检查的检查范围主要有空间与场所、设备运行与保养、作业内容与特性、人员素质、安全等，详细检查内容如下：

1. 空间与场所

- (1) 储运作业是否顺利？
- (2) 空间利用是否恰当？
- (3) 货物传递距离是否太长？
- (4) 工作联系是否便利？
- (5) 储区或储架布置是否合理？死角是否过多？
- (6) 通道是否宽敞，有无堆积物？
- (7) 温湿度是否控制良好？