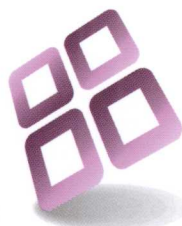




企业部门管理全程指南系列

Warehousing Department 仓储部： 10大管理模板与工具

涂高发 主编



化学工业出版社

014037349



企业部门管理全程指南系列

F273.4
124

仓储部： 10大管理模板与工具

涂高发 主编



化学工业出版社

· 北 京 ·



北航

C1725565

F273.4
124

038780110

本书按照部门架构, 岗位说明, 基础知识, 作业指导, 作业流程, 管理制度, 应用文案, 培训大纲, 绩效考核, 工作表格十大管理板块进行规划设计。

对仓储部各岗位的岗位职责、工作内容、工作关系以及岗位要求等进行了详细叙述, 并提供了大量标准、实用的作业指导书, 规范的制度范本和常用管理表格, 方便企业将其应用到实际工作中, 使工作更规范, 工作效率更高。

图书在版编目 (CIP) 数据

仓储部: 10大管理模板与工具/涂高发主编. —北京:
化学工业出版社, 2014. 2
企业部门管理全程指南系列
ISBN 978-7-122-19173-1

I. ①仓… II. ①涂… III. ①企业管理-仓库管理
IV. ①F273. 4

中国版本图书馆CIP数据核字 (2013) 第286480号

责任编辑: 陈 蕾
责任校对: 徐贞珍

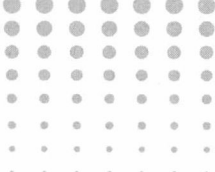
装帧设计: 尹琳琳

出版发行: 化学工业出版社 (北京市东城区青年湖南街13号 邮政编码100011)
印 装: 化学工业出版社印刷厂
710mm×1000mm 1/16 印张10¹/₂ 字数210千字 2014年5月北京第1版第1次印刷

购书咨询: 010-64518888 (传真: 010-64519686) 售后服务: 010-64518899
网 址: <http://www.cip.com.cn>
凡购买本书, 如有缺损质量问题, 本社销售中心负责调换。

定 价: 38.00元

版权所有 违者必究



前言

PREFACE

工厂就是产品的制造场所，工厂管理就是将劳动力、机器设备、运营资本、原材料等有效资源导入制造场所，凭借计划、组织、实施、控制等一系列的活动，使工厂能够有计划、按步骤地如期达到生产目标，产生出令客户满意的产品和服务。

由于我国制造业的特色仍以劳动密集型为主，中小企业各部门管理人员的整体素质难以达到发达国家管理人员的水平，导致企业管理水平难以提高，产品质量得不到保证。因此，全球金融危机爆发以来，我国大量中小企业破产倒闭，而幸存的企业又面临激烈的市场竞争，不得不加快产业升级。

为帮助中小企业提高管理水平，加快产业升级，我们设计了“企业部门管理全程指南系列”丛书，选取了中小企业中非常关键的七个部门进行详细叙述，即生产部、仓储部、采购部、销售部、财务部、行政部和人力资源部，后面我们将陆续推出其他部门的精细化指引图书。

本书按照十大管理板块进行规划设计。

- 部门架构，完整列举了大型企业与中小型企业常见部门架构，并明确了各岗位的地位和作用，方便企业参照使用。

- 岗位说明，将部门中的关键岗位列举出来，对其岗位设置目的、岗位职责、工作内容、工作关系以及岗位要求进行了详细叙述，方便企业将其用于招聘、绩效考核等工作中。

- 基础知识，介绍了该部门的一些基础的、关键的知识要点，简洁精确，方便企业学习掌握。

- 作业指导，提供了大量标准、实用的作业指导书，对一些关键作业进行了详细描述，方便企业相关人员按照该指导书开展作业。

- 作业流程，将部门中一些关键的作业以流程的形式列举出来，简洁明了，方便企业相关人员按流程进行作业。

• 管理制度，提供了大量成熟、规范的制度范本，方便企业参照，并结合自己的实际情况制定适合自己的管理制度。

• 应用文案，提供了大量实用的应用文案，方便企业相关人员将其应用到日常工作中，提高工作效率。

• 培训大纲，列举了不同岗位的培训内容，方便企业按照这些内容设置培训课程，提高员工业务水平。

• 绩效考核，选取了应用最广泛的KPI考核法，并为各岗位设计了完善的KPI考核表，方便企业对相关岗位人员进行绩效考核。

• 工作表格，提供了日常工作中最常用的一些表格，方便企业将其应用到实际工作中，使工作更规范，效率更高。

本书板块设置精巧、结构清晰明确、语言简洁干练，为广大中小企业各部门管理人员提供了实用、有效的作业指引。既可以作为其学习工具，也可以作为参考手册，即学即用，使书中知识迅速、充分地应用于实际工作中，以最短的时间提高个人、部门以及整个企业的工作效率。

本书由涂高发主编，在编辑整理过程中，获得了许多朋友的帮助和支持，其中参与编写和提供资料的有安建伟、滕晋、赵辉、李宁宁、李浩、王建伟、王玲、王春华、王国利、王玉奇、王荣明、钟玲、吴业东、陈素娥、刘光文、刘珍、刘作良、陈丽、高培群、高淑芬、鲁跟明、唐琼、唐乃勇、况平、柳春平、张凯，最后全书由匡仲潇审核，在此对他们一并表示感谢！

编 者

目录

CONTENTS

模板1 部门架构 1

企业是由不同部门组建的，每个部门都是企业的重要组成部分，但是如果部门架构设计不当，很容易造成各种问题，如人浮于事或者人手紧缺等，因此每个企业都应当根据自己的具体情况，来选择最合适的部门架构。仓储部是企业的物资管理部门，设置合适的架构才能使部门始终保持高效运转，为企业提供良好的仓储支持。

工具1：仓储部的设置	2
工具2：仓储部的位置	2
工具3：大型企业仓储部常见架构	3
工具4：中小型企业仓储部常见架构	4

模板2 岗位说明 5

对企业来说，每个岗位都代表着一份工作。只有对岗位进行最准确地说明才能为招聘人员提供最佳的参考意见，也才能使在该岗位任职的员工充分了解并圆满完成该岗位的工作内容。不同行业的仓储部门岗位设置可能有所不同，但一些核心岗位是必须配备的，如仓储部经理、保管员等，本书对他们的岗位进行详细说明。

工具1：仓储部经理岗位说明	6
工具2：出入库主管岗位说明	7
工具3：入库管理员岗位说明	9
工具4：出库管理员岗位说明	9
工具5：仓储主管岗位说明	10
工具6：保管员岗位说明	11
工具7：运输配送主管岗位说明	12
工具8：司机岗位说明	13
工具9：装卸工岗位说明	14
工具10：机务员岗位说明	15
工具11：库存控制专员岗位说明	16

模板3 基础知识 18

仓储部的管理涉及许多基本知识，如仓储规划、物料接收入库等，每一项基础知识对仓储工作的正常开展起着非常重要的作用，仓储部各级人员应充分

掌握每一项知识，并熟练运用于实际工作中，使各项工作得以圆满完成。

工具1：仓库类别	19
工具2：仓库的规划设计	19
工具3：物料接收入库管理	23
工具4：半成品、成品入库管理	25
工具5：日常储存管理	25
工具6：物品搬运管理	28
工具7：盘点管理	29
工具8：物料出库管理	31
工具9：物料异动管理	33
工具10：呆、废料管理	34
工具11：成品出库管理	37
工具12：库存控制	39
工具13：仓储目视化管理	40
工具14：仓储安全管理	42
工具15：火灾的预防	44

模板4 作业指导 47

作业指导书，是企业对具体作业人员进行标准作业的正确指导基准文件。仓储管理涉及许多具体的业务，如外协厂商送料验收、物料编号等。为了使各项业务更加规范，企业可以将一些核心的业务提取出来，制作成规范、简练的作业指导书，以便具体作业人员在实际工作中使用。作业指导书应以规则的格式展示出来，本书的作业指导书主要包括目的、适用范围、作业要领三大部分。

工具1：外协厂商送料验收作业指导	48
工具2：物料编号作业指导	49
工具3：危险品验收入库作业指导	50
工具4：物料验收异常问题处理作业指导	51
工具5：物料紧急放行作业指导	52
工具6：仓库物品堆放作业指导	53
工具7：搬运工安全操作作业指导	53
工具8：搬运作业指导书	54
工具9：危险化学品搬运作业指导	55
工具10：叉车安全操作作业指导	58
工具11：堆高车操作作业指导	59
工具12：仓库防潮、防虫、防鼠作业指导	61
工具13：盘点作业指导	62

工具14: 装车与卸货作业指导	64
工具15: 仓库安全作业指导	64

模板5 作业流程 66

仓储管理是非常专业的工作,应当按照相应的作业流程来开展,流程的每个步骤都必须非常精简、高效。仓储部各级人员都必须按照相应的作业流程进行作业,以保证仓储工作有序进行。

工具1: 货位设置作业流程	67
工具2: 物料收货作业流程	67
工具3: 特采作业流程	68
工具4: 发料作业流程	69
工具5: 物料退料补货作业流程	70
工具6: 物料调换作业流程	71
工具7: 物料追加审批作业流程	71
工具8: 备料作业流程	72
工具9: 成品出库准备作业流程	72
工具10: 搬运工作基本作业流程	73
工具11: 搬运培训作业流程	74
工具12: 在库物品定期检验作业流程	74
工具13: 值班作业流程	75
工具14: 仓库定置作业流程	76
工具15: 5S活动推进作业流程	76

模板6 管理制度 78

制度是企业的基石,良好的制度是企业正常运转必不可少的前提条件。仓储部必须制定各项财务管理制度,并据其实施制度化管理,使部门中所有员工始终按照制度办事。本书精选了仓储规划管理制度、仓储部例会管理制度等最关键的一些仓储管理制度,供读者学习使用。

工具1: 仓储规划管理制度	79
工具2: 仓储部例会管理制度	80
工具3: 仓储运作管理制度	81
工具4: 物料验收入库管理制度	83
工具5: 物料复验管理制度	84
工具6: 物料仓储保管管理制度	84
工具7: 物品搬运控制制度	86
工具8: 仓库物品储存管理制度	86

工具9: 废料管理制度	88
工具10: 物料存量控制管理制度	89
工具11: 仓储安全库存管理制度	90
工具12: 库存物品账务管理制度	91
工具13: 仓库货运车辆管理制度	94
工具14: 仓库安全值班制度	94
工具15: 仓库安全管理制度	95
工具16: 仓库消防安全管理制度	96
工具17: 仓库5S管理制度	97
工具18: 重大危险源(仓库)管理制度	99

模板7 应用文案 101

应用文案是用于企业日常工作的基本应用文件。仓储部是企业的仓储管理中心,为了维持部门的正常运转,需要编制许多实用的应用文案用于日常工作,如工作计划、工作总结、会议纪要等。仓储部相关工作人员应掌握各类应用文案的写作方式,并熟练运用于日常工作中。

工具1: 仓储部工作计划	102
工具2: 仓储部工作总结	103
工具3: 仓库盘点报告	105
工具4: 仓储部会议纪要	105
工具5: 仓库整改方案	106
工具6: 仓储协议书	107
工具7: 仓库安全工作责任书	108
工具8: 仓储调研问卷	109
工具9: 新建库房申请报告	111
工具10: 仓储标志申请报告	112

模板8 培训大纲 113

仓储管理是一项非常专业的工作,因此,企业应定期或不定期对各级仓储人员开展各种培训,使其掌握必要的仓储知识、仓储制度等。为使培训工作顺利进行,仓储部应率先制订培训计划,同时针对新员工、在职员工等不同类别的员工进行有针对性的培训,以确保培训效果。

工具1: 培训计划管理	114
工具2: 培训需求管理	115
工具3: 新员工培训	116
工具4: 在职员工培训	117

工具5: 管理人员培训	118
工具6: 基层员工培训	119

模板9 绩效考核 121

绩效考核是企业仓储管理工作必不可少的重要环节, 只有进行了行之有效的绩效考核工作, 才能保证仓储部门各级人员充分、高效地开展工作。本书选择了最常用的KPI考核法作为绩效考核的主要考核方法, 详细列举了仓储部各岗位的KPI考核指标, 供读者学习使用。

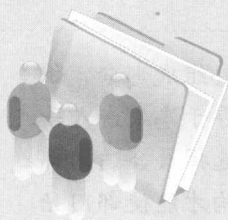
工具1: 仓储部绩效考核常用方法	122
工具2: 仓储部经理绩效考核	123
工具3: 出入库主管绩效考核	125
工具4: 入库管理员绩效考核	126
工具5: 出库管理员绩效考核	127
工具6: 仓储主管绩效考核	128
工具7: 保管员绩效考核	129
工具8: 运输配送主管绩效考核	130
工具9: 司机绩效考核	131
工具10: 装卸工绩效考核	132
工具11: 机务员绩效考核	133
工具12: 库存控制专员绩效考核	134

模板10 工作表格 136

仓储部因仓储工作产生的表格非常多, 如物料类别编号表、物料编号资料表等, 这些表格对仓储部的日常运转起着非常重要的作用, 也是各项仓储数据的准确记录。本书精选了一批最核心、最常用的仓储工作表格, 方便读者直接取用, 并运用于日常工作中。

工具1: 物料类别编号表	137
工具2: 物料编号资料表	137
工具3: 货位卡	138
工具4: 仓库货架列表	138
工具5: 物料紧急放行申请表	138
工具6: 物料验收单	139
工具7: 物料验收报告表	139
工具8: 产品验收报告单	140
工具9: 产品入库日报表	140
工具10: 退回产品入库单	141

工具11: 验收日报表	141
工具12: 验收月报表	142
工具13: 退料单	142
工具14: 退料月统计表	143
工具15: 领料单	143
工具16: 领料统计表	144
工具17: 物料内部调拨单	144
工具18: 委托加工物资领料单	145
工具19: 物料收发日报表	145
工具20: 物料搬运分析表	145
工具21: 搬运设备使用记录表	146
工具22: 搬运记录表	146
工具23: 库存日报表	146
工具24: 仓库温度、湿度记录表	147
工具25: 仓库巡查记录表	147
工具26: 物品盘点计划表	148
工具27: 盘点票	148
工具28: 盘点记录表	149
工具29: 盘点统计表	149
工具30: 半年无异动滞料明细表	150
工具31: 物料报废申请表	150
工具32: 废料处理跟催表	150
工具33: 库存控制表	151
工具34: 存量管制表	151
工具35: 存货调节表	152
工具36: 安全存量警示表	152
工具37: 库存物资异动更正单	153
工具38: 送货单	153
工具39: 送货日报表	153
工具40: 交货日报表	154
工具41: 运送货物作业日报表	154
工具42: 车辆费用支出月报表	155
工具43: 仓库安全管理实施计划表	156
工具44: 仓库安全日志	156
工具45: 仓库安全日报表	156
工具46: 仓库防盗管理检查表	157
工具47: 仓库防火管理检查表	157
工具48: 仓库安全工作考核表	158



模板1

部门架构

工具1：仓储部的设置

工具2：仓储部的位置

工具3：大型企业仓储部常见架构

工具4：中小型企业仓储部常见架构



学习指南

企业是由不同部门组建的，每个部门都是企业的重要组成部分，但是如果部门架构设计不当，很容易造成各种问题，如人浮于事或者人手紧缺等，因此每个企业都应当根据自己的具体情况，来选择最合适的部门架构。仓储部是企业的物资管理部门，设置合适的架构才能使部门始终保持高效运转，为企业提供良好的仓储支持。

工具1：仓储部的设置

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库这个环节来得到具体的贯彻和落实。

因此，企业必须设置仓储部，以全面加强仓储事务的管理。企业设置仓储部应按以下要求进行，见表1-1。

表1-1 仓储部设置要求

序号	要求	详细说明
1	有效性	有效性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
2	统一指挥	(1) 统一指挥是建立仓储部的基础，其实质是在于建立仓储部的合理分工，使其便于指挥 (2) 仓储部是企业仓库的管理部门，为使仓储部的内部协调一致，更好地完成仓储管理任务，必须遵循统一指挥的要求，实现“头脑与手脚一体化”、责任和权限的体系化，使仓库部门成为有指挥命令权的组织
3	协调性	仓储管理的协调性，是指对部门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，只有确保协调，才能使不同岗位员工一起协同工作

工具2：仓储部的位置

在生产制造型企业中，虽然因为情况不同，导致各企业架构有所不同，但是基本的部门，如研发部、生产部等，是必须配备的，而仓储部所处的位置如图1-1所示。

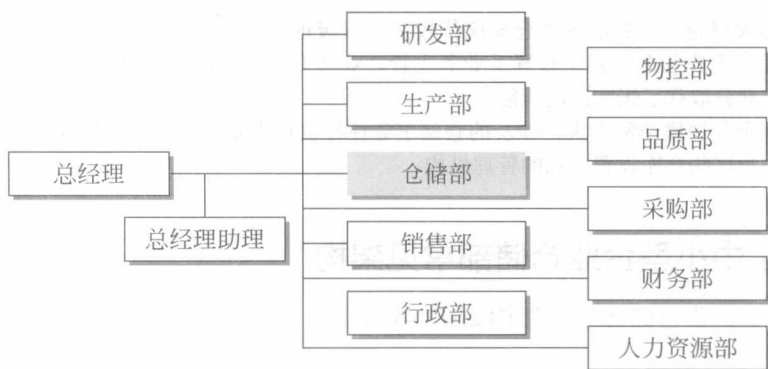


图 1-1 仓储部的位置

注：①仓储部是企业的物资储存场所，主要负责各类物品的储存管理，只有提供了良好的仓储管理，才能保证企业顺利生产，同时减少呆料、废料的产生。

②仓储部需要与采购部做好采购物资入库的管理工作，与生产部做好各类半成品、成品的入库工作，同时其他各部门的日常办公用品、办公设备也要存储在仓库中。

工具 3：大型企业仓储部常见架构

大型企业仓储部常见架构如图 1-2 所示。

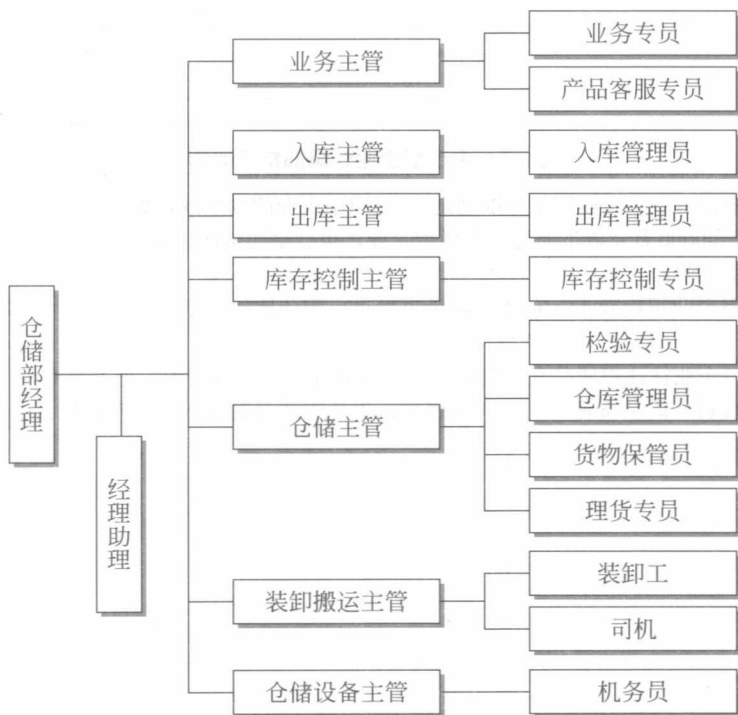


图 1-2 大型企业仓储部常见架构



注：①大型企业设置的各类仓储岗位较多，层级也较多，如设置了专门的入库主管来负责各类物品的入库管理，甚至设置了业务主管、业务专员、客服专员等直接与供应商、客户进行沟通，部分取代了采购部的职能。

②大型企业规模非常庞大，涉及的仓储事务往往也较为复杂，往往会设置专门的物料仓、成品仓，并为这些仓库设置单独的管理机构。

工具4：中小型企业仓储部常见架构

中小型企业仓储部常见架构如图1-3所示。

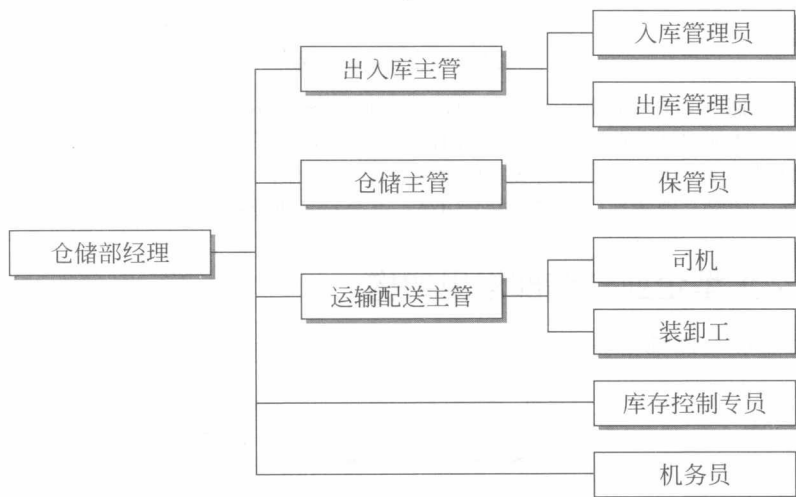
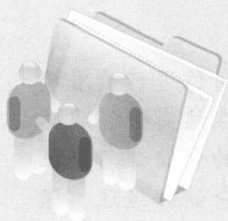


图1-3 中小型企业仓储部常见架构

注：①根据《中小企业划型标准规定》，对中小企业的划型规定如下：从业人员1000人以下或营业收入40000万元以下的为中小微型企业，也就是通常所说的中小型企业。本书内容主要针对中小型企业。

②中小型企业规模较小，仓储部层级也较少，因此比较易于管理，同时内部沟通也较为便捷。

③中小型企业往往将成品仓、物料仓、半成品仓等仓库设置于一个大仓库内，分区放置，其出入库管理员，既负责物料的出入库管理，也负责成品的出入库管理，以最大程度上减少人员安排。



模板2

岗位说明

工具1：仓储部经理岗位说明

工具2：出入库主管岗位说明

工具3：入库管理员岗位说明

工具4：出库管理员岗位说明

工具5：仓储主管岗位说明

工具6：保管员岗位说明

.....





学习指南

对企业来说，每个岗位都代表着一份工作。只有对岗位进行最准确地说明才能为招聘人员提供最佳的参考意见，也才能使在该岗位任职的员工充分了解并圆满完成该岗位的工作内容。不同行业的仓储部门岗位设置可能有所不同，但一些核心岗位是必须配备的，如仓储部经理、保管员等，本书对他们的岗位进行详细说明。

工具1：仓储部经理岗位说明

仓储部经理岗位说明可使用以下说明书，见表2-1。

表2-1 仓储部经理岗位说明

岗位名称	仓储部经理	岗位代码		所属部门	仓储部
职系		职等职级		直属上级	总经理
1. 岗位设置目的 根据公司整体发展战略及相关制度流程，在总经理的领导下，全面负责公司的仓储管理工作，确保仓储质量，提升公司整体水平和竞争力					
2. 岗位职责 (1) 根据公司年度经营计划及战略发展规划，制定仓库工作计划及业务发展规划 (2) 根据公司经营管理整体要求，制定库房管理、出入库管理等各项制度并贯彻实施 (3) 根据公司仓储工作特点，编制各项工作流程及操作标准并监督执行 (4) 贯彻执行公司下达的仓储工作任务，并将各项任务落实到责任人 (5) 采用科学的仓储管理方法，做好库存物品的存放管理及各类物品的出入库管理 (6) 核定和掌握仓库各种物品的储备定额，并严格控制，保证合理库存和使用 (7) 根据生产任务安排，做好物料、工具等物品的收发服务，并保证质量和生产的需要 (8) 掌握各类物品的收发动态，审查统计报表，定期撰写分析报告并上报总经理 (9) 定期组织盘点，对盘盈、盘亏、丢失、损坏等情况查明原因和责任，并提出处理意见 (10) 加强安全、消防管理，做好防火、防盗、防潮等工作 (11) 改善仓储环境，提高搬运效率，提供及时、安全、有效的搬运、配送服务 (12) 参与制定公司全面质量管理体系及服务标准建设，并监督实施情况 (13) 负责废旧物品的管理，对滞料、废料、不合格品等提出处理意见并协助实施 (14) 参与供应商、协作厂商的绩效评审工作 (15) 负责与其他职能部门的协调沟通 (16) 组织与建设仓库团队，协助人力资源部做好员工的选拔、配备、培训、绩效考核工作 (17) 对下属员工的业务指导、合理调配，监督其计划执行，努力提高其积极性和服务意识 (18) 完成上级交办的其他事项					