

棉紡織廠
倉庫管理

劉椿身編著

紡織工業出版社



棉紡織厂倉庫管理

刘椿身 編著

陈兆良 审校

紡織工業出版社

目 录

前言	(4)
第一章 倉庫管理的任务和組織	(5)
第一节 倉庫管理的任务	(5)
第二节 組織机构与职责范围	(7)
第三节 倉庫管理工作如何为生产服务	(13)
第四节 倉庫工作人員的劳动竞赛	(17)
复習提綱	(19)
第二章 倉庫建筑	(20)
第一节 倉庫建筑的地位	(20)
第二节 倉庫建筑的种类与構造	(21)
第三节 倉庫的附屬設備	(24)
复習提綱	(27)
第三章 物資收發	(28)
第一节 度量衡器的使用与保管	(28)
第二节 厂內运输、起重与工人的安全操作	(47)
第三节 原料的計量与驗收	(57)
第四节 成品的計量与驗收	(68)
第五节 材料的計量与驗收	(78)
第六节 下脚的計量与驗收	(154)
第七节 廢料的收集与利用	(158)
第八节 编号与存儲	(165)
第九节 發料与退料	(195)
复習提綱	(196)
第四章 物資保管	(197)
第一节 原料、成品、下脚的保管	(197)
第二节 材料的保管	(200)

第三节 危險品的保管·····	(216)
第四节 防火、防汛、防潮、防特、防窃、消灭虫鼠·····	(223)
复習提綱·····	(244)
第五章 業務核算 ·····	(245)
第一节 收發料憑証·····	(245)
第二节 物資核算·····	(264)
第三节 物資庫存动态与指示圖表·····	(273)
第四节 物資动态分析·····	(279)
第五节 倉庫保險·····	(281)
复習提綱·····	(284)
第六章 物資盤点与作業計劃 ·····	(285)
第一节 物資盤点·····	(285)
第二节 物資庫存普查·····	(290)
第三节 倉庫工作作業計劃·····	(291)
复習提綱·····	(295)
附表 常用外棉品級与国棉品級对照表 ·····	(296)

前 言

在解放前有人認為企業中的倉庫管理只是收收發發的看堆工作；解放后，才明确了倉庫管理是社会主义企業正确組織物資技术供应、保証生产、避免积压、貫徹企業經濟核算制的重要环节。

倉庫管理人員管理几千种性質不同、規格各异的物資，对其收發、儲藏必須具有相当的業務知識。此外尚須負責倉庫業務核算，領導搬運工人安全操作以及进行各种灾害的預防工作等等。因而，倉庫管理是比較复杂而繁重的業務工作，要求倉庫管理人員具有一定的業務和政治水平，始能胜任愉快。

紡織企業倉庫管理的專業書籍，在国内与国外出版界殊不多見。本書在編著上存在不少困难，更由于編著者对倉庫管理業務鑽研不够，又系業余从事編著，時間与精力均感不足，本書不仅是挂一漏万，而且錯誤的地方必然不少，希望同志們給予批評和指教。

本書某些資料取材于若干現行管理制度的草案，这些制度將來可能有部分修改，但是原則是不变的。

本書的完成，承紡織工業出版社在精神上与物質上予以很大的帮助，并代为聘請北京国棉一厂材料科陈兆良科長为之审校，特此志謝。

刘椿身

一九五七年四月于上海國棉十八廠

第一章 倉庫管理的任务和組織

第一节 倉庫管理的任务

棉紡織厂的定額資產、未使用和不需用固定資產、代管物資等，凡是存放于倉庫的物資都屬於倉庫管理的範圍。這些都是物化的勞動，是勞動的成果。

苏联对于物資保管工作，一向極為重視。联共(布)第十八次代表會議的決議中，強調了正确組織材料有价物保管工作的意义。

“必須使工業企業及運輸業中的一切材料有价物完好無缺且狀況良好……

必須立即結束那种对人民財產采取馬虎的非主人翁的态度，就像我国工業所極端需要的机器設備、原料、材料、工具，往往被亂拋，被損壞，任其生鏽，以及變成無用之物……”^①。

毛主席在1937年陝甘寧邊區公營自給工業的改革計劃中指出：“必須注意材料工具的愛護和保管”。憲法第101條也規定了：“中華人民共和國的公共財產神聖不可侵犯。愛護和保衛公共財產是每一個公民的義務。”

倉庫的物資是人民的財產，國家委托企業領導者及倉庫工作人員管理社會主義國家的公有財產，這是有極重大的意义。

倉庫管理工作也屬於生產事業範圍。雖然保管過程不能創造新的物質產品，但是保管工作的勞動仍然屬於生產性質。馬克思曾經指出“……那是在流通領域內繼續進行的，所以，它的生產的性質，不過由流通形態隱蔽了”^②。物資的流通包括了倉庫儲藏過程。

合理的組織倉庫管理是企業推行經濟核算制的重要環節。這樣才能徹底消滅交接原材料、產成品等物資責任不清的現象，加強物資驗收工作，及時地、不斷地以原材料供應生產；并使企業的產成品通

① 見紡織工業出版社出版“紡織工業組織與計劃”上冊第二分冊第329頁。

② 見郭大力、王亞南譯“資本論”第二卷第147頁，人民出版社出版。

过倉庫及时流轉到商業機構，供应市場需要。

倉庫管理是物資供应工作重要环节之一：这不仅須熟知原材料的質量、生产消耗的情况，而且要迅速地报告物資儲备的动态；并从供应过程中及时地發現定額执行中存在的問題；随时揭發企業对于物資供应、耗用与儲备不合理的現象，以便提高企業管理水平，加速資金周轉；而且还要負責廢料回收、整理和利用等工作，以節約国家資財。

1954 年第二届全国紡織工業供銷工作會議上指出了倉庫管理的重要性，并把改进倉庫管理工作視為当前迫切的任务。中央紡織工業部頒發的“关于加强基層供应工作的指示”也將改进倉儲管理作为一項重要工作。1956 年底紡織工業部制訂了“基層企業材料倉庫管理办法(草案)”，其中指出：倉庫管理是社会主义企業正确組織物資技术供应工作，保証供应，避免积压，貫徹經濟核算制的重要环节。

目前棉紡織厂倉庫管理的主要任务是：

- 一、保証倉庫儲存的物資完好無缺，避免国家不应有的損失。
- 二、及时完成物資收發工作，严格执行收發、盤点、檢查等制度。
- 三、掌握一般原材料規格以及質量驗收标准。
- 四、按期收集与整理旧料、廢料，并設法加以利用。
- 五、認真执行儲备定額，及时反映物資庫存动态。
- 六、注意原材料領用情况，提供修正消耗定額的意見。
- 七、及时地和正确地办理倉庫物資核算工作，保証貨卡相符。
- 八、充分利用倉庫有效面积，降低倉庫費用，節約社会主义資金。

偉大的第二个五年計劃即將开始，紡織工業生产技术將有很大的进展，企業管理水平也將相应地提高，对于倉庫管理也必然有进一步的要求和更重大的任务。

苏联的企業認為改善材料管理工作，便有可能發掘巨大的生产潛力，减少生产和非生产的損失，以及降低成本。列宁格勒的工人在發起五年計劃四年完成的社会主义劳动競賽中，將材料技术供应及

倉庫管理視為生產後方最重要的工作，它的鞏固和提高是完成計劃的重要條件之一。

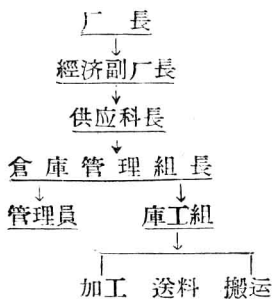
我國棉紡織廠倉庫管理人員必須重視自己的工作，努力學習蘇聯倉庫管理的先進經驗，在偉大的經濟建設高潮中不斷地提高政治與業務水平，對國家作出重大的貢獻。

第二節 組織機構與職責範圍

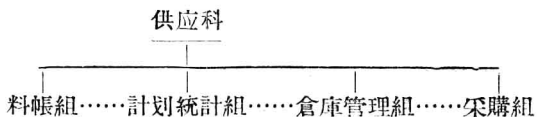
一、倉庫管理的組織機構

倉庫管理的組織是企業物資技術供應機構的重要一環，也是企業中必不可少的組成部分。正確地組織倉庫管理對於國家計劃的全面完成具有一定的作用。合理的組織倉庫機構，能夠提高工作效率，節約國家資金。

倉庫工作人員在企業中的領導關係如下圖：



倉庫管理組為供應科內職能組之一，它與其他職能組應具有業務上的聯繫，其關係如下圖：



料帳組在業務上屬財務科領導，在行政上屬供應科領導。也有企業成立材料核算組，直屬財務科領導。

倉庫業務管理物資收發，因此它對外與供應客戶、購貨單位、運

輸以及檢驗機構發生業務關係；對內則與凡須領用物資或須將物資繳入倉庫的部門有關。因此倉庫業務範圍極廣。

倉庫的收發工作、核算工作、保管工作，必須受企業的財務與監察部門的監督。倉庫的安全防范工作又必須受保衛部門的管理。因此倉庫管理工作在企業內的接觸面也就很廣。

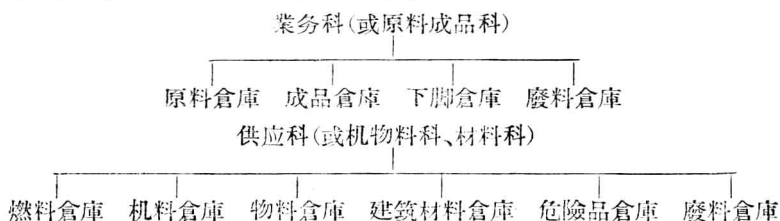
倉庫的組織機構，從不同的角度出發，可以按下列四種類型來分類：

1. 按物資用途分類
 - 原料倉庫
 - 成品倉庫
 - 半成品倉庫
 - 廢料及廢品倉庫
 - 輔助材料倉庫
 - 燃料倉庫
 - 機器及零星配件倉庫
 - 工具及低值易耗品倉庫
2. 按職能分類
 - 供應倉庫——儲存原材料等，用以供應生產過程中不斷的需要，由企業供應部門管理
 - 生產倉庫（半成品倉庫）——由生產技術部門或車間管理
 - 銷售倉庫（成品與應出售的廢料倉庫等）——由企業銷售部門管理
3. 按倉庫工作範圍分類
 - 全廠總倉庫（中央倉庫或堆棧）——供全廠使用
 - 分場或車間倉庫——供一個分場或一個車間使用
4. 按保管方法分類
 - 露天倉庫
 - 室內倉庫
 - 一般倉庫
 - 易燃物品倉庫
 - 危險品倉庫

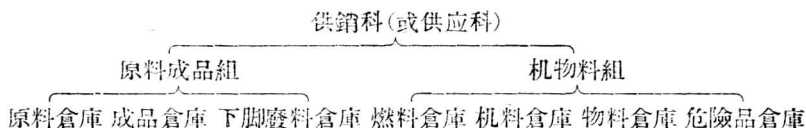
棉紡織廠倉庫的組織機構決定於企業的規模、物資的種類、庫房的位置等各種因素。

苏联紡織企業中通常有下列倉庫：(1)原料和廢料倉庫；(2)半制品倉庫；(3)成品倉庫；(4)材料和备用零件倉庫；(5)燃料倉庫；(6)油料倉庫；(7)建筑材料倉庫；(8)石油產品倉庫。

目前我国棉紡織厂倉庫管理的組織，由于企業的供应和銷售機構尚未有固定的組織形式而隨着具体的条件有所不同，大致的情况：企業中單獨設立銷售科的很少，一般規模較大的企業將原料成品与机物料分設兩個科，分別管理其所屬倉庫，其組織形式如下圖：



中小型企業只成立一个科，总管原料成品及机物料供銷工作，管理其所屬倉庫，其組織形式如下圖：

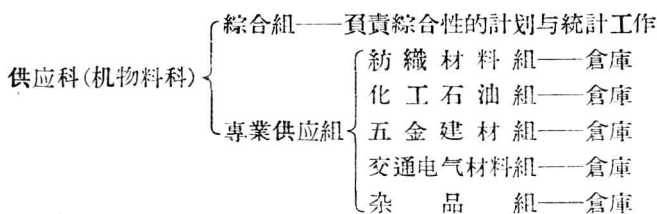


如果企業的規模較大，倉庫組織就可作較細的分工，那末在管理方面也就更能進一步的專業化了。例如：原料倉庫可以分國棉与外棉倉庫；成品倉庫可以分棉紗与棉布倉庫；下腳倉庫可以分再用棉与下腳倉庫；机料倉庫可以按清、鋼、条、粗、細、筒、搖、成包、絡經、整經、漿、穿、織、整理、原动、修机等加以划分；物料倉庫可以按傳动用品、清扫用品、紡織專用器材、大五金、小五金、漿料、包裝材料、皮輓材料、油料、燃料、建筑器材、危險品等加以划分。总之，倉庫管理的組織機構必須符合生产的要求，也必須与企業的規模相适应。

在机物料方面，倉庫管理工作，有的直屬於科長領導，也有有的在科長以下設倉管組長，总管各倉庫的工作。

另有一种組織形式，仅在个别企業中試行，尚未得出結論。它將

倉庫管理組織機構與計劃、採購合併為專業供應組，按市場各專業公司的經營範圍和企業使用的情況，成立各專業供應組，從計劃到採購，直至收發保管都是由各專業供應組負責，每組均配備計劃、採購、倉庫管理人員，其組織形式如下圖：



最近為了符合於“倉庫的組織機構必須符合生產的要求，也必須與企業的組織相適應”，在設有分場組織的企業，也設立物料分場倉庫。物料分場倉庫原則上由分場領導管理；有的企業將機料總倉庫與機料分場倉庫劃歸機械部領導管理。但供應部門對物料分場倉庫、機料總倉庫與機料分場倉庫均應負有業務指導與監督檢查的責任。

二、倉庫管理的職責範圍

我國棉紡織廠倉庫管理的職責範圍是根據企業規模的大小、組織機構的繁簡而劃分。但主要職責範圍必須包括下列基本內容：

1. **驗收物資** 凡到庫物資應進行數量與質量上的驗收。進行數量驗收時用的若干度量衡工具要絕對準確；關於質量驗收，倉庫管理人員應熟悉檢驗規格和標準以及取樣送驗方法。對於一般材料則應由自己來驗收，至於有關專門技術性的檢驗與化驗工作，則必須依靠技術人員或化驗機構來鑒定。

2. **保管物資** 根據物資的物理與化學性能採取適當的保管方法，不使庫存物資的數量短少、品質改變或損壞，並根據物資的重量與體積盡量擴大倉庫的有效面積，以提高倉庫的利用率。

3. **發放物資** 按計劃控制發料，做好發料前的準備工作，及時地將物資送達各用料部門，盡量減少材料員或工人的領料時間。

4. 物資核算 正确而及时地处理物資收發憑証,并进行物資数量核算。

5. 掌握儲備定額 按照物資“最高”或“最低”的儲備定額,及时向供应科反映物資“超儲”与“低儲”情况,促使有关人員对物資的积压或脫节进行及时而有效的措施;对于不按規定的採購,倉庫管理人員有权拒絕入庫,并向領導反映。

6. 廢料回收和利用 严格执行以旧換新的制度,監督廢料的回收,并加以整理与充分利用,对企業的浪費現象进行必要的揭發。

7. 組織倉庫工人进行安全操作,提高工作效率。

我国棉紡織厂倉庫管理的職責範圍,尚缺乏統一而基本的規定。各企業往往因地制宜、因事制宜、因人制宜地規定一些管理的办法,繁簡程度則各不相同。

茲介紹苏联工厂倉庫管理的職責範圍,作为今后我們工作中的参考(下列資料摘录自人民交通出版社出版“企業的材料保管与計算”第52頁)。

1. 倉庫工作的基本指标:

(1) 执行材料物資的流轉(收和發)計劃。

(2) 保證材料数量的完整。

(3) 保證不使材料物資損坏。

(4) 合理使用倉庫面积。

(5) 及时办理材料物資的收發業務。

(6) 促进倉庫作業的合理化和机械化。

(7) 注意有关材料儲備的偏差,存放过久、呆滯和多余材料的情况,并及时通知供应科。

(8) 減少材料的自然損耗,使低于規定的定額。

2. 企業領導人員的命令,以及所批准有关倉庫管理的規則:

(1) 建立和固定倉庫管理員的物質責任。

(2) 批准有关倉庫管理員的职权和义务的指示。

(3) 批准有权向倉庫請領材料的人員名單。

(4) 規定計劃儲備定額和車間發料限額。

(5) 各類材料物資的名稱與價格表。

(6) 規定對企業車間和工廠的發料時間。

(7) 批准材料物資收發保管的規則。

(8) 規定材料保管的自然損耗定額。

(9) 建立材料物資計算的方法和制度。

(10) 規定提出原始憑證的程序。

(11) 批准清點材料物資的執行計劃。

3. 倉庫管理員的義務：

(1) 遵循企業供應科和會計部門的指示，執行材料物資的收發業務。

(2) 憑物資全權負責人的書面通知，收發材料物資。

(3) 在業務時間內辦妥材料物資收發手續。

(4) 按照供應科和會計部門所規定的制度，組織材料物資的保管工作，在保管中不容許發生材料物資的損壞和超定額的損耗。

(5) 保證倉庫中的衡重用具、計量儀器、消防用具和其他設備，以及包裝用具等的情況完好；並注意及時修理、定期檢查和校正砝碼。

(6) 注意遵守消防規則，並在發生火災時指揮工作人員進行搶救。

(7) 注意房屋的完好狀況，保持倉庫內外清潔，注意庫房內的通風。

(8) 監督倉庫工作人員履行它們的義務和遵守內部管理規則。

(9) 遵守安全技術規則進行裝卸工作，並指導工人用最完善而安全的方法來裝卸材料物資。

(10) 遵守規定倉庫大門開關以及鑰匙箱鉛封的規則。

(11) 禁止非公場所必需的人停留在倉庫地區。

(12) 注意庫存材料物資的儲備定額執行情況，並將有關規定定額的偏差立刻通知供應科。

(13)在規定期限內將原始憑証送交供应科和會計部門。

(14)不准貨車和汽車在裝卸貨物前有停滯現象。

(15)进行材料物資的業務数量核算工作。

4. 倉庫管理員的職權：

(1)对倉庫工作人員分配工作。

(2)向供应部門主管提出自己关于倉庫工作人員任用、調動和免職的意見。

(3)在适当情況下提請獎勵或處分倉庫工作人員。

(4)在倉庫工作人員違反內部管理規則的情況下，免去他所擔負的職務，并將這種情況立刻以書面通知供应部門主管。

(5)以倉庫負責人的資格簽署一切有关材料物資收發的原始憑証（沒有倉庫負責人簽署的材料憑証是無效的）。

5. 倉庫管理員的責任：

(1)由于貨物驗收入庫不及時或不合法（如質量不合規格；因卸貨不及時而延誤車皮的罰款；失去向供貨者提出賠償要求的權利等等）而使企業遭受損失時，應負完全責任。

(2)當責任過失的發生是由于短缺和盜竊，以及違反保管和消防安全規則時，應負物質上的刑事責任。

(3)在違反材料保管規則，不執行內部管理規則以及供应科或會計部門的命令時，應負紀律責任。

倉庫管理員的責任範圍，決定于企業與倉庫負責人所訂立的有关材料物資保管責任的合同，倉庫管理員應提出对保管材料物資負有全部物質責任的保證書。

第三节 倉庫管理工作如何为生产服务

工厂的主要任务是进行生产，任何部門都應該以生产为中心，倉庫管理工作也必須貫徹为生产服务的原則。

生产是不断地發展的，为生产服务的工作也必須符合于客觀的要求，不断地提高。“如何为生产服务”是我們每一个倉庫工作人員

都應該時刻加以考慮的問題。倉庫管理工作的主要業務是供應生產部門以原材料，儲藏生產部門所產的成品、下腳和廢料。因而倉庫管理工作首先必須滿足生產需要，適合生產部門技術管理上的要求，克服本位主義，處處為生產打算，這樣才能在工作中樹立面向車間，為生產服務的观点。

倉庫管理工作如何才算面向生產，符合技術管理上的要求呢？茲簡要地舉例介紹於後。同時希望倉庫工作人員能舉一反三，根據下述例子中的精神，靈活地運用到工作中去。

一、原料供應方面：

1. “棉紡織廠技術管理規則”第 92 條第（2）項：“工場進原棉的時間愈短愈佳，以免開門時間過久，而影響車間溫濕度。”因而倉庫工人在運送原棉進入車間時，應注意開門時間，爭取以最短的時間將原棉運至車間以內。

2. “技術管理規則”第 99 條：“棉包進工場後，應按棉花種類分區分區堆放，堆置次序與位置應由車間主任規定，並通知負責人員執行。”因而倉庫管理人員必須教育工人按照車間主任的規定堆放原棉；並應加強與清花間工人和技術人員的聯繫，熟悉混棉分類排隊的情況，以及棉包在車間內堆置的部位。這樣可以按次序解送原棉，為車間做好混棉的準備工作，以免混亂。

3. “技術管理規則”第 101 條：“拆包工人逐包鬆解棉包上的鐵皮、繩子或鐵絲時，應用專門工具，以保持包扎材料的完整。拆下的包扎材料，應剝清附着的花衣，成捆送交經管部門。”倉庫工人在運輸原棉進入車間後，應注意棉包上鐵皮、鐵絲或繩子的結頭放在拆包工作方向的對面，以便拆包工作的進行。拆下的包扎材料要及時帶回倉庫，並注意拆包是否符合規定，尤其要注意袋皮上是否附着花衣，如果揀剝未清，應向車間管理人員提出意見，促使注意。

4. “技術管理規則”第 102 條：“棉包送入車間後，緊包棉即應全部拆包，再逐包使用，必須先拆先用。”倉庫管理人員應了解混棉中松緊棉包的搭配情況，須根據車間的需要，決定解送原棉的時間。

5. “技术管理規則”中規定：混棉时如發現原棉中混有夾雜物，应送交原棉供应部門。倉庫管理人員对于含有特殊雜物的棉包，应查明其来源以及进倉日期，提供一切有关的詳細資料交供应科，以便向供应机构交涉。

6. 倉庫工人在搬運途中不应使包裝松散，避免原棉在運輸中的損失；遇有散失情况必須保持原棉清潔，归并入原来棉包中，切不可随意乱放，因为一斤原棉品种的不同，会使几万碼紗的質量不合标准。

7. 含水过高的原棉，在倉儲中应注意通風，必要时須进行攤晒和整理。“技术管理規則”第 111 条：“原棉含水量超过 12% 者，須經处理后始准加工。”因而在倉儲过程中减少原棉含水，不但可以防止原棉發热變質，同时也可以减少工艺过程中处理的困难。

二、成品与下脚的入庫方面：

1. 首先要配合車間对于已成包的成品与下脚及时入庫，以免車間堆积成品或下脚太多，影响工作。技术管理規則中也有規定：“棉布成包后及时交存倉庫”。

2. 棉紗成包后入庫，按照“技术管理規則”中的規定：“包裝尺寸应符合标准”；“包裝材料应符合标准”；“中包、大包縫針針脚不得超过 51 公厘(2")，縫头不得帶入包中紗綫內”；“中包、大包，包面所刷字迹，須印刷清晰，文字不得顛倒，編号不得錯乱”。倉庫管理人員要协助車間进行检查。草包筒子紗应检查其标签是否牢扎在草包上，标签上的項目是否填写齐全和清楚，毛重是否相符。

3. 棉布入庫，倉庫管理人員应协助車間检查其包裝規格是否按照“原色棉布的包裝和标志”的規定；打包竹片是否經過防蛀处理；棉布包裝是否保証搬运时不致变形或松散。搬运工人在进入成包間搬运棉布时，应注意不使未成包的布匹弄髒；对于刷印未干的包裝，應該待其干后再行搬运，以防止嚙印模糊。

4. “技术管理規則”第 153 条：“分級工应按各地区供銷分局的規定，把下脚进行分类。”第 156 条：“下脚成包，……；每包包皮上应註明厂名及包号” 倉庫管理人員对于下脚在进庫与出庫时要检查

其品質是否与标准样品相符，重量是否准确，打包捆扎如不够坚牢，搬运工人在搬运中应代为捆好，以免松散。

三、机物料供应方面：

棉紡織厂的机物料品种繁多，每一种机物料的按时、按質、按量的供应，將与生产上的产量、質量、机械保全保养，节约用料等發生直接关系，产生直接影响。在机物料供应方面与技术管理規則相关之处極多，可謂千头万緒，多种多样。如何为生产服务，只能从供应与管理方法上綜合說明如下：

1. 在發料手續上必須减少材料員或工人的領料時間，倉庫方面應該尽可能实行或扩大送料制度，按时地將材料送达車間。倉庫工作人員应注意車間申請領料是否齐备，随时提醒領料人員注意，以免漏領材料，而影响生产。如漿紗材料、皮輓材料、包裝材料等在領用时均要注意其齐备情况；又如在領用鋼絲針布时要注意是否需要木針、木栓、白鉛釘等；領用氧气时是否需要电石等等。

2. 当材料的質量和規格与領用部門的要求有所变更时，就必須与領料人員詳为說明，使領料部門对材料性質心中有数，从而便于掌握，以免影响生产。例如領用英制規格的电綫而供应了公制規格，以及供应油类度数有所变动等等，都必須与領料人員交待清楚。

3. 在材料保管上也应符合生产的要求，例如“技术管理規則”規定：“棉条筒上口及底圈不完整、凹陷或损坏者不准使用。”倉庫應該注意棉条筒平面放置，不能重叠堆置，以防止弯曲凹陷；又如不用的錠翼、綜絲、鋼箔等都要放在干燥的地方，并扑上滑石粉，这样才符合“技术管理規則”的要求。

4. 在材料供应方面要尽可能为生产作好准备工作，如“技术管理規則”第 381 条：“錠帶在裁剪前应加以适当处理，以减少意外伸長；錠帶应按标准尺寸裁剪。”倉庫工作人員在錠帶領用前要經過蒸煮、撐長、干燥的处理，使处理后的錠帶的伸長率減至最小限度，并按規定尺寸剪出，以减少縫錠帶工的工作。

又如倉庫管理人員应尽可能代車間做好包裝材料的下料、加工