

普
华
经
管

互联网+精益供应链管理丛书

库存管理 精益实战手册

(图解版)

新理念 **新**技术+经典流程、制度、表单、文案
互联网时代化繁为简的实用管理范本
电子商务企业、传统企业均不可或缺的库存管理手册

王远炼◎编著
实战专家的
实践分享

理清库存工作思路
完善库存工作流程



中国工信出版集团



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

互联网+精益供应链管理丛书

库存管理精益实战手册

(图解版)

王远炼 编著

人民邮电出版社
北京

图书在版编目 (CIP) 数据

库存管理精益实战手册: 图解版 / 王远炼编著. —
北京: 人民邮电出版社, 2015. 9

(互联网+精益供应链管理丛书)

ISBN 978-7-115-40218-9

I. ①库… II. ①王… III. ①库存—仓库管理—图解
IV. ①F253. 4-64

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 190257 号

内 容 提 要

在互联网+的大潮下, 速度就是生命, 服务就是口碑; 出货的准确性和及时性是企业必须达成的两大目标。为此, 库存管理这门功课成为了各大企业立足于互联网时代的必修课。要把这门功课做好, 实现数量合理化、服务优质化、成本低廉化的库存管理目标, 就必须在秉承经典管理理念的基础上, 引入新的方法和新的技术。

本书立足于互联网+对库存管理提出的新要求和新挑战, 详细叙述了库存管理涉及的经典概念和新理念; 分析了库存管理系统的组织架构和人员配置; 列举了各项工作的具体操作流程、工作步骤和管理方案。除此之外, 还设计了大量能够直接套用的工作表单, 可帮助读者理解新理念, 理清工作思路, 完善工作流程。

本书适合企业各级管理人员尤其是仓储及物流管理人员阅读, 也适合仓储及物流相关专业的师生阅读。

◆ 编 著 王远炼

责任编辑 许文瑛

责任印制 焦志炜

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路 11 号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京圣夫亚美印刷有限公司印刷

◆ 开本: 787×1092 1/16

印张: 16.5

2015 年 9 月第 1 版

字数: 180 千字

2015 年 9 月北京第 1 次印刷

定 价: 45.00 元

读者服务热线: (010) 81055656 印装质量热线: (010) 81055316

反盗版热线: (010) 81055315

广告经营许可证: 京崇工商广字第 0021 号

总 序

“如今的竞争不再是单个企业之间的竞争，而是网络间的竞争，谁拥有网络优势，谁就拥有竞争优势。”这句话是世界著名的管理学家迈克尔·波特关于网络重要性的描述。事实上，这句话也道出了互联网+供应链管理的精髓。

在互联网+的大潮下，传统企业经受了巨大的挑战，一些传统业务不断被赋予新的内涵，传统的供应链模式也面临着快速转型和创新方面的挑战。而作为供应链上至关重要的物流、采购、库存、供应商管理等环节，在高速运转的互联网+模式下，同样也面临着转型与创新。应用于采购、库存、物流和供应商管理中的客户共享平台、信息互动平台等举措都是先行者们转型和创新的成果。

无论是物流、采购还是供应商管理，这些供应链上不可或缺的环节都必将在互联网时代创造巨大的商业奇迹。据有关机构预测，2013-2018五年间，我国供应链服务市场的年增长率将保持在15%左右，到2018年，我国供应链服务市场的规模将达到25309.55亿美元。

互联网时代不缺机会，缺的是抓住机会的实力。为了在互联网时代获取竞争优势，各类企业尤其是传统企业，必须在供应链管理方面推陈出新，探索转型、融合、创新之路。

为此，我们策划了“互联网+精益供应链管理丛书”。本套丛书共包含五本，分别是《采购管理精益实战手册（图解版）》《物流管理精益实战手册（图解版）》《库存管理精益实战手册（图解版）》《供应商管理精益实战手册（图解版）》《供应链管理精益实战手册（图解版）》。其中，《供应链管理精益实战手册（图解版）》对供应链管理进行了整体解读和指导，其余四本则对供应链上各个业务环节的管理分别进行了解读和指导。

本系列图书既有关于经典管理理论的解读，又有互联网思维和理念的植入；既有对业务操作点的具体指导，又有规范性制度文案的详细列举。书中的内容图文并茂，力求帮助企业推动供应链管理向简易化、流程化、标准化和智慧化的方向发展，在这波互联网+大潮中抓住更多的商业机会，赢得更大的竞争优势。

前 言

互联网时代，决定企业能否存活以及存活多久的关键要素有很多，但其中至关重要的一点来自于企业自身。

就生产型企业而言，对经营活动的各个环节起关键调节作用的无疑就是库存管理。库存，在传统的管理理念下，是“企业成本的万恶之源”；而在互联网时代，通过一系列的管理举措，库存将逐渐甩掉“万恶之源”这顶大帽子，向企业利润中心演变。

库存管理活动作为供应链管理的中间环节，在发挥“后勤补给”、“供需调节”等传统作用的同时，也开始在感知市场变化、评估经营水平中扮演不可替代的角色。有的企业已经开始通过库存物资数量的改变来实现资金与物资间的灵活转换，从而让自身的发展道路更加顺畅。

可以说，在互联网时代，企业的物资周转速度已成为判断其管理能力、服务水平、发展后劲的主要标准之一。高效的库存运作是企业借助互联网发力的重要特征之一；同时也是企业有效降低成本、获取利润的关键法门。因此，在未来，库存管理的作用将日益凸显。

本书是“互联网+精益供应链管理丛书”中的一本，旨在将库存活动的脉络以简单易懂的形式剖析清楚，并根据当前市场环境以及互联网+的特征找到库存管理新规律，为企业实现库存管理的信息化、高效化提供力所能及的指导。

本书将以图文并茂的方式阐述以下内容。

第一部分，互联网时代的库存管理。本部分讲解了库存活动涉及的基本概念、人员配置、组织架构以及库存管理新理念等内容，旨在让读者对互联网时代的库存管理有一个整体、清晰的认识。

第二部分，库存管理流程。本部分用简洁、清晰的流程图勾勒出库存管理各项工作、各个环节的具体操作过程。读者可从中了解一项工作所经历的部门、人员及关键环节，从而对照自己的工作实际，理清工作思路，完善工作流程。

第三部分，库存管理方案。本部分主要通过一系列具体的管理方案文本，帮助读者完

善库存工作的各个环节、实现信息化管理。

第四部分，库存管理表单与制度。本部分对库存管理活动涉及的表单与管理制度进行了总结与整理。这部分内容，读者可在日常库存管理工作中根据企业的实际情况稍作调整后使用。

笔者希望本书能让读者对互联网时代的库存管理活动有一个全新的认识，从而在实际的库存管理工作中以信息化为手段，以合理化为原则，不断促进库存管理活动向高效、快速、科学的方向发展。

在本书编写过程中，笔者借鉴了一些专业的资料，在此，对相关资料的作者和编者表示由衷的感谢。由于本人水平所限，书中难免存在错漏之处，恳请读者指正。

目 录

第一部分 互联网时代的库存管理

- 第一章 重新认识现代库存管理 / 3
 - 第一节 库存的基本概念 / 3
 - 第二节 库存管理的基本目标 / 5
 - 第三节 库存管理的重要性 / 7
 - 第四节 库存管理体系完善的四个方面 / 9
 - 第五节 互联网环境下的库存管理 / 12
- 第二章 库存管理系统组织结构与岗位职责 / 15
 - 第一节 库存管理系统组织结构 / 15
 - 第二节 库存管理系统各岗位职责 / 18
- 第三章 仓库规划管理 / 25
 - 第一节 仓库规划目标 / 25
 - 第二节 仓库规划布局类型 / 26
 - 第三节 仓库发展规划 / 29
- 第四章 物资验收管理 / 33
 - 第一节 物资验收准备 / 33
 - 第二节 物资验收程序 / 36
 - 第三节 退料入库验收 / 38
 - 第四节 物资异常处理 / 40
- 第五章 物资出入库管理 / 43
 - 第一节 物资入库准备工作 / 43
 - 第二节 物资入库分类管理 / 46
 - 第三节 物资码垛过程指导 / 48
 - 第四节 物资货位管理 / 50
 - 第五节 物资退换管理 / 53
 - 第六节 出货备货准备 / 55
 - 第七节 物资出货单据管理 / 58
- 第六章 物资储存及盘点 / 61
 - 第一节 物资储存原则 / 61
 - 第二节 盘点作业管理 / 64
 - 第三节 定期盘点与临时盘点 / 66
- 第七章 物资库存控制管理 / 70
 - 第一节 库存控制方法 / 70
 - 第二节 库存控制的制约因素 / 72
 - 第三节 库存需求预测 / 74
- 第八章 库存绩效管理 / 76
 - 第一节 库存绩效管理概述 / 76
 - 第二节 库存绩效管理原则 / 80

- 第三节 库存绩效管理体系的架构 / 81
- 第九章 仓库安全管理 / 84
 - 第一节 仓库安全管理概述 / 84
 - 第二节 仓库安全管理的基本任务和目标 / 86

- 第三节 仓库安全管理信息系统 / 87
- 第十章 仓库信息化管理 / 90
 - 第一节 仓库信息化系统的构建 / 90
 - 第二节 仓库信息化的实施 / 91
 - 第三节 关于数据仓库 / 93

第二部分 库存管理流程

- 第十一章 仓库规划管理流程 / 97
 - 第一节 仓库选址规划流程 / 97
 - 第二节 仓储设施规划流程 / 98
 - 第三节 仓库布局设计流程 / 99
- 第十二章 物资验收管理流程 / 100
 - 第一节 进料验收工作流程 / 100
 - 第二节 设备开箱验收流程 / 101
 - 第三节 验收状态标识流程 / 102
 - 第四节 不合格物料退料流程 / 103
- 第十三章 物资出入库管理流程 / 104
 - 第一节 物资入库检验流程 / 104
 - 第二节 进料作业流程 / 105
 - 第三节 接货管理流程 / 106
 - 第四节 入库管理流程 / 107
 - 第五节 物资储位安排流程 / 108
 - 第六节 订单发货工作流程 / 109
 - 第七节 生产物料领用流程 / 110
 - 第八节 出库单流转处理流程 / 111
 - 第九节 货物出库工作流程 / 112
 - 第十节 限额发料管理流程 / 113
 - 第十一节 自提提货单流转流程 / 114

- 第十二节 不合格品处理流程 / 115
- 第十四章 物资储存及盘点管理流程 / 116
 - 第一节 库存物资保养保管流程 / 116
 - 第二节 库存物资安全管理流程 / 117
 - 第三节 仓储设备使用管理流程 / 118
 - 第四节 仓储消防安全检查流程 / 119
 - 第五节 物料出库控制流程 / 120
 - 第六节 仓库盘点管理流程 / 121
- 第十五章 物资库存控制流程 / 122
 - 第一节 库存控制流程 / 122
 - 第二节 库存量控制工作流程 / 123
 - 第三节 安全库存量确定流程 / 124
 - 第四节 呆废料处理工作流程 / 125
- 第十六章 库存绩效管理流程 / 126
 - 第一节 库存绩效管理流程 / 126
 - 第二节 仓储主管绩效考核流程 / 127
 - 第三节 仓储专员绩效考核流程 / 128
- 第十七章 仓库安全管理流程 / 129
 - 第一节 仓库安全控制流程 / 129
 - 第二节 仓库安全考核流程 / 130

- 第三节 仓库安全设计流程 / 131
- 第四节 仓库事故调查流程 / 132
- 第五节 仓库事故处理流程 / 133

- 第十八章 仓库信息化管理流程 / 134
- 第一节 仓库信息化系统开发流程 / 134
- 第二节 物资管理信息化流程 / 135
- 第三节 仓库信息化实施评估流程 / 136

第三部分 库存管理方案

- 第十九章 仓储规划管理基本方案 / 139
 - 第一节 仓储规划管理方案 / 139
 - 第二节 仓储发展战略规划 / 140
 - 第三节 物流网络规划方案 / 142
 - 第四节 仓库建设规划方案 / 143
- 第二十章 物资验收管理方案 / 144
 - 第一节 物资验收人员管理方案 / 144
 - 第二节 物资验收流程设计方案 / 145
 - 第三节 设备验收方案 / 147
 - 第四节 成品退货验收方案 / 148
 - 第五节 验收中异常物资处理方案 / 149
- 第二十一章 物资出入库管理方案 / 151
 - 第一节 入库物资管理方案 / 151
 - 第二节 半成品及余料入库管理方案 / 152
 - 第三节 物资出库管理方案 / 153
 - 第四节 出货包装作业方案 / 153
- 第二十二章 物资储存管理方案 / 155
 - 第一节 在库物资保管方案 / 155
 - 第二节 在库物资保养方案 / 156
 - 第三节 危险品保管方案 / 157
- 第二十三章 物资库存控制管理方案 / 160
 - 第一节 定量库存实施方案 / 160
 - 第二节 ABC 分类控制方案 / 161
 - 第三节 库存周转率计算方案 / 162
 - 第四节 异常物资处理方案 / 164
- 第二十四章 仓库绩效管理方案 / 165
 - 第一节 仓库活动评价方案 / 165
 - 第二节 库存绩效管理方案 / 166
- 第二十五章 仓库安全管理方案 / 169
 - 第一节 仓库安全管理方案 / 169
 - 第二节 仓库安全事故处理方案 / 170
 - 第三节 仓库自然灾害预防方案 / 171
 - 第四节 仓库消防安全管理方案 / 173
 - 第五节 仓库人员安全管理预防方案 / 174
- 第二十六章 仓库信息化管理方案 / 175
 - 第一节 仓库信息化规划方案 / 175
 - 第二节 仓库信息化管理方案 / 176
 - 第三节 仓库信息技术运用方案 / 177

第四部分 库存管理表单与制度

第二十七章 仓储规划管理表单与制度 / 181

第一节 仓储规划管理表单 / 181

第二节 仓储规划管理制度 / 182

第二十八章 物资验收管理表单与制度 / 184

第一节 物资验收管理表单 / 184

第二节 物资验收管理制度 / 189

第二十九章 物资出入库管理表单与制度 / 192

第一节 物资出入库管理表单 / 192

第二节 物资出入库管理制度 / 204

第三十章 物资储存及盘点管理表单与制度 / 212

第一节 物资储存及盘点管理表单 / 212

第二节 物资储存及盘点管理制度 / 223

第三十一章 物资库存控制管理表单与制度 / 230

第一节 物资库存控制管理表单 / 230

第二节 物资库存控制管理制度 / 235

第三十二章 仓库绩效管理表单与制度 / 238

第一节 仓库绩效管理表单 / 238

第二节 仓库绩效管理制度 / 240

第三十三章 仓库安全管理表单与制度 / 242

第一节 仓库安全管理表单 / 242

第二节 仓库安全管理制度 / 244

第三十四章 仓库信息化管理表单与制度 / 249

第一节 仓库信息化管理表单 / 249

第二节 仓库信息化管理制度 / 250

第一部分

互联网时代的库存管理

第一章 重新认识现代库存管理



在经济全球化的趋势下，传统的库存管理理念已经很难适应复杂多变的市场环境和客户需求，树立新型的、现代的库存管理理念是互联网时代企业管理者的必修课。

第一节 库存的基本概念

如今，很少有人会认为一家企业库存越多就意味着生产经营越稳定、越正常；也不会有人将库存量多作为一家企业实力强大的象征。但传统的库存管理理念认为“库存”就是企业的“钱包”，库存越多，表明家资越丰厚（具体如表 1-1 所示）。

表 1-1 传统库存与现代库存区别一览表

项目	传统库存	现代库存
定义	物料、产品的进、存、出	资源的存储与配置
倡导的管理理念	库存量越充足越好	与接下来的生产经营计划相适应
管理方法	通过估算补充库存	科学运算，信息管理
库存内容	物料、产品	企业的有形财产
形式	库存单独存在于各部门之外	与企业各部门及市场环境相联系
目的	减少缺货现象	合理供应，优化成本

在当前的市场环境下，多数企业都认可“库存是万恶之首”的说法。因为多余的库存占用大量资金、影响企业运转效率、掩盖企业隐患，过多的库存对一家企业来说无疑是个可怕的定时炸弹。

库存对一家企业来说到底意味着什么，要回答这个问题，我们必须先弄明白库存的概念。

一、库存的定义

也许有人会问：“是不是只有存放于仓库中的东西才能被称作库存？”并非如此，库存是某一类物资的代称，这类物资是企业暂时储存起来、将来某个时刻将会使用到的资源。

举例来说，在一家企业中，那些正在生产线上使用的物料不能被称为库存，但是经过

生产、检测等工序后、存入仓库、留待销售的产品就能被称为库存。

库存的三个特征如图 1-1 所示。

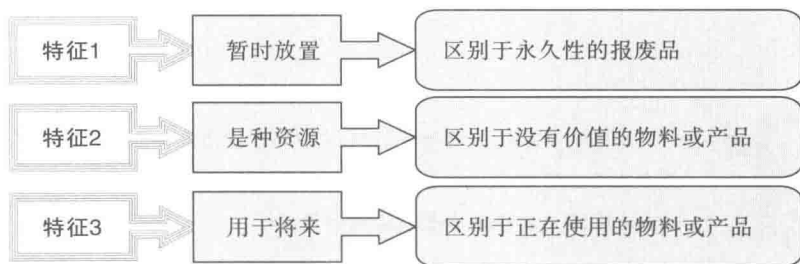


图 1-1 库存的三个特征

在库存的定义中，我们说它是种物资，对于不同行业的不同企业来说，库存作为一种物资的具体体现形式不尽相同，具体如下。

- (1) 原料，是指为后面某个批量工作任务使用而购进的原料。
- (2) 半成品，也被称作在制品，是指留待后面工作环节使用的生产产品，相当于“配件”。
- (3) 产品，是指进入成品库、准备进行销售的货品。

二、库存的种类

依据企业存储物资的不同目的，可将库存分为稳定库存、周转库存、调剂库存和在运库存四种。

(1) 稳定库存，顾名思义，即指维持一家企业正常经营状态所必需的库存。

(2) 周转库存。决定一家企业周转库存的关键因素有两个：一是订货周期——两次订货之间的时间差（具体的订货周期示意图如图 1-2 所示）；二是订货批量——每次订购的货物数量。这两者之间的关系显而易见，订货批量越大，订货周期越长；反之，则订货周期越短。周转库存具有保障企业长期生产活动的作用。另外，批量的大小直接影响着货物、产品的采购价格。通常，批量越大，采购单价越低。

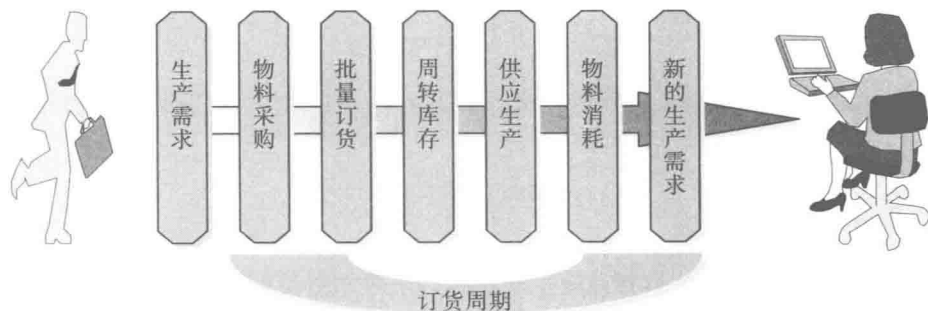


图 1-2 订货周期示意图

(3) 调剂库存。调剂库存有调节产品需求和供应之间关系的作用。在产品需求淡季的时候,企业按照正常的生产速度安排生产,生产出来的产品将存入库房,以备需求旺季时保障市场供应。当企业在生产速度、生产力分配上面临不均衡的现象时,通过调剂库存可避免产品供货紧俏的现象,保证企业能够赚取最大利润。

调剂库存对一些特殊行业的作用尤为明显。例如,生产风扇、羽绒服、棉手套等季节性供需产品的企业,调剂库存的作用更明显。

(4) 在运库存。在运库存指处于运输状态的物资。这些物资可能存储在相邻两个工作地之间,也可能存储于两个组织之间。

此外,根据物资的各类,还可以把库存分为原材料库存、成品库存、半成品库存、维修品库存等。

还有一种分类方法,是将企业最终向客户出售的产品的库存称之为独立库存;将为生产这类产品所订购的原料和其他物资称为相关需要库存。

库存在企业生产活动中扮演着重要角色,科学合理的库存管理是企业发展壮大的推动器。而要科学合理地管理库存,必须先明确库存管理的基本目标。

第二节 库存管理的基本目标

库存管理是企业进行正常的生产经营活动时对需要的资源进行存储、配置的过程。合理的库存管理可以让一家企业的资源配置实现最优化,进而为企业的生产经营活动提供足够的保证;反之,如果在库存管理的过程中,企业的资源未能实现科学的储存与配置,势必导致资源的浪费,甚至阻碍企业的正常活动。

因此,库存管理在当今的企业管理中日益重要。可以说,科学的库存管理是每家企业都在追求的目标。

科学的库存管理至少包含三个目标:数量合理化,服务优质化,成本低廉化。是否实现了这三个目标,是判断一家企业的库存管理是否科学的标准。

一、数量合理化

之所以将数量合理作为库存管理的首要目标,是因为库存管理的首要任务就是对库存品数量的掌控。

所谓库存数量合理化,主要指库存数量要保证如图 1-3 所示的三大需求。

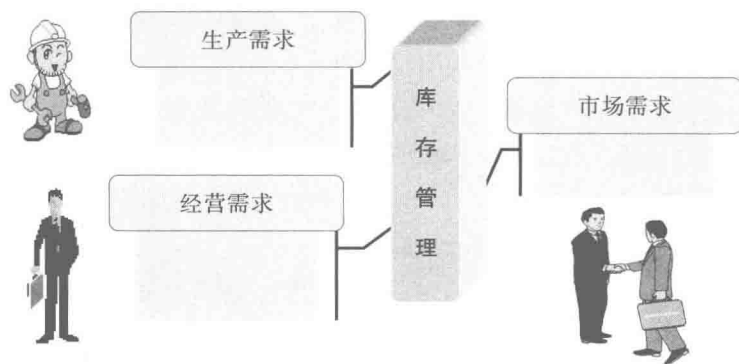


图 1-3 库存管理要保证三大需求

(1) 保证生产需求。生产需求是指企业进行产品生产时对物料、配件、半成品等的需求。保证生产需求的库存在数量上既要能够满足正常生产所需，又不能过多闲置。这与传统库存管理提倡物料“多多益善”的原则相反。

(2) 保证经营需求。经营需求是指企业进行正常的活动时形成的供货需求。保证经营需求的库存一般体现为存货的形式。企业在日常生产经营中必须对用来出售的商品保有合理的存货量。存货量过少会造成供应不足；过多则可能造成资源浪费，给企业带来沉重的经济负担。

(3) 保证市场需求。在当前的市场环境下，客户需求具有多变性和个性化等特征，企业需要及时对产品结构、产品数量进行调整，以保持产品供应的灵活性，更加主动、更加积极地参与到市场竞争中。要达成这一目标，就需要科学地预测库存数量。

二、服务优质化

企业的库存管理水平会直接影响企业的服务水平。库存管理水平高的企业，库存管理部门能够和其他部门相互协调、紧密联系，迅速处理客户要求，高效办理发货、退货等手续。

三、成本低廉化

如何实现成本的低廉化？一方面，可以通过对订货批量与订货周期的科学计算，降低采购生产原料的成本；另一方面，通过库存管理实现资源的优化配置。

库存管理追求的以上三个目标之间是相互联系、相互影响、相辅相成的（如图 1-4 所示）。只有库存数量合理，才能保证企业的稳定运营，保证充足的市场供应，提升企业的服务水平，同时，也保证企业的成本得以控制。

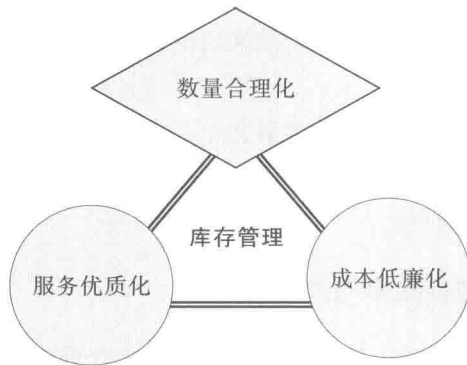


图 1-4 库存管理三个目标之间的关系

很多企业的库存管理极不科学，一方面物资囤积严重，另一方面某些物资供应却难以得到保证。在瞬息万变的互联网时代，这样不科学的库存管理对企业的危害是巨大的。

通过正确理解库存管理目标，企业管理者能找出库存管理的问题到底出在哪里，从而调整库存管理方向，为建立起科学合理的库存管理系统奠定坚实的基础。

第三节 库存管理的重要性

在互联网时代，企业要想在激烈的市场竞争中获得一席之地，灵活掌握市场变化，适时调整产品结构，不断完善管理水平是必做的功课。其中，库存管理水平的高低决定着企业发展的顺利与否。

在市场环境下，一种产品从生产到完成交易，必须经过如图 1-5 所示的几个环节。

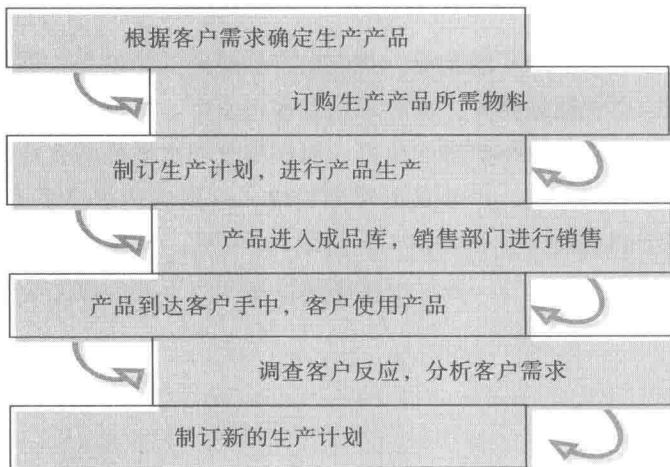


图 1-5 产品从生产到完成交易经过的几大环节