



高等学校“十一五”规划教材
现代物流管理系列丛书

总主编 李亦亮

现代物流

XIANDAI WULIU CANGCHU GUANLI

仓储管理

主编 李亦亮 徐俊杰

安徽大学出版社

安徽省高等学校“十一五”省级规划教材

现代物流管理系列丛书

总主编 李亦亮

现代物流仓储管理

主 编 李亦亮 徐俊杰

副主编 胡道成 向 隅

编 者 (以姓氏笔画为序)

王 璞 叶向阳 叶春森

向 隅 杨丽娟 李亦亮

陆 芹 胡道成 徐俊杰

安徽大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

现代物流仓储管理/李亦亮,徐俊杰主编. —合肥:安徽大学出版社,2009.1

安徽省高等学校“十一五”省级规划教材

ISBN 978-7-81110-512-4

I. 现... II. ①李... ②徐... III. 物流—仓库管理—高等学校—教材 IV. F253.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 185946 号

现代物流仓储管理

李亦亮 徐俊杰 主编

出版发行	安徽大学出版社 (合肥市肥西路3号 邮编 230039)	印 刷	合肥现代印务有限公司
联系电话	编辑部 0551-5108498 发行部 0551-5108397	开 本	787×1092 1/16
责任编辑	李 梅	印 张	12.25
封面设计	孟献辉	字 数	290 千
经 销	新华书店	版 次	2009 年 1 月第 1 版
		印 次	2009 年 1 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-81110-512-4

定价 22.00 元

如有影响阅读的印装质量问题,请与出版社发行部联系调换



总 序



随着社会生产力的发展、社会分工的深化、市场竞争的加剧、物流分离外包速度的加快以及现代信息技术的创新和经济全球化的推进,物流管理在整个经济与社会发展中的地位与作用与日俱增。目前,世界上很多国家都已吹响向物流“黑暗大陆”进军的号角,把改善物流管理当做竞争制胜的战略法宝。物流在一些国家已经成为名副其实的“第三利润源”,美国、日本等发达国家的物流费用占 GDP 的比例甚至已经下降到了 10% 以下。

物流管理在中国也正日益受到高度重视。2006 年全国人大通过的《“十一五”规划纲要》,明确了现代物流的产业地位,2007 年国务院《关于加强发展服务业的若干意见》进一步指出,要“提升物流的专业化、社会化、现代化水平,大力发展第三方物流”。与发达国家相比,目前中国的物流管理水平总体上还相当滞后,物流费用占 GDP 的比例高达 18% 以上,仍是一座需要加速融化的庞大“冰山”。

提升物流管理水平需要培养一大批高质量的物流管理专业人才。目前,中国物流管理水平低下的原因复杂多样,但人才不足、质量不高无疑是其中的关键原因。要培养一大批高质量的物流管理专业人才,不仅需要有一批高质量的师资队伍,也需要有一批高质量的教材。由于中国高校中开设物流管理专业主要是 21 世纪后的事,历史较短,因此,高质量人才的培养更需要有一批高质量的教材来支撑。

值得关注的是,目前中国高校物流管理专业的教材建设不尽如人意,教材编写中出现“低、乱、重、虚”现象。“低”是指教材质量低。尽管一些质量较高的教材得以出版,但仍有不少是质量低劣的,这主要是因为编写者对教材编写缺乏深度思考和系统谋划。“乱”是指教材编写混乱。如一些教材名称相异,而内容相同;一些教材名称与内容不相匹配;一些教材体系结构缺乏内在逻辑性。“重”是指不



同课程的教材内容过度交叉、重复。由于编写者对教材编写的依据理解不同和过分追求单本教材的“系统完整性”,使得不同课程教材交叉、重复过多。“虚”是指教材脱离实际。物流管理专业应用性、实践性很强,但目前不少教材过分偏重于理论介绍,内容抽象,脱离实际。

为了更好地满足物流管理专业人才培养的需要,在广泛调研和精心论证的前提下,我们申报了安徽省高等学校“十一五”省级规划教材《现代物流管理系列教材》,并获得批准。在这套教材编写中,我们始终视教材质量为生命,并在以下方面做出了特别努力:第一,科学搭建教材体系结构。为了避免不同教材内容的过度重复,系列教材中《现代物流运输管理》、《现代物流采购管理》、《现代物流仓储管理》、《现代物流配送管理》主要是按照物流功能要素来规划和设计的;为了避免物流作业环节管理内容的“支离破碎”和分量不足,系列教材中《现代物流管理基础》将各作业环节管理单独成章、集中介绍。第二,积极尝试理论创新。如系列教材中《现代物流市场营销》在重视市场营销一般规律的基础上,特别重视物流市场营销特殊规律的介绍,克服了同类教材对物流行业(服务产品)市场营销特点介绍严重的缺位问题。第三,实现理论与实践的有机结合。系列教材在阐明物流管理理论时本着求精、清晰、管用、够用的原则,用相当的篇幅介绍物流管理的方法、手段、技术与运作,并紧密联系物流管理实践来说明物流管理现实问题,突破了目前一般教材用过多篇幅介绍抽象理论的局限。第四,合理设置 BOX 结构。系列教材将一些物流管理前沿问题、争议问题、典型经验以及一些重要但又不便放进教材的问题放进 BOX 中,这既保证了教材本身的逻辑性与整体性,又可以拓展学生的视野和思维空间,引导学生深度思考物流管理问题。

《现代物流管理系列教材》由安庆师范学院现代企业管理研究所所长李亦亮博士任总主编,参加编写的有安徽省开设物流管理专业高校的 30 余位专家、学者和中青年骨干教师。系列教材编写得到了安庆师范学院领导的积极关怀,得到了安庆师范学院、安徽大学、安徽财经大学、安徽科技学院、安徽工程科技学院、河海大学、中国人民大学等高校十多位专家、教授的积极指导,也得到了安徽大学出版社的积极支持。系列教材编写参考了国内外大量文献资料,借鉴和吸收了国内外众多学者的研究成果。由于编写时间仓促,加上编者水平有限,书中不足之处在所难免,欢迎社会各界专家和广大读者提出宝贵意见,以便日臻完善。

《现代物流管理系列教材》编委会

2008 年 8 月 25 日

目 录

第一章 仓储管理概述	1
第一节 仓储的概念与作用	1
第二节 仓储的功能	4
第三节 仓储管理的概念与任务	6
第四节 仓储管理的原则与人员准备	8
第二章 仓库与仓储设施	13
第一节 仓库的类型	13
第二节 仓库设施与设备	16
第三节 仓库货架	21
第四节 自动化立体仓库	25
第三章 仓储作业管理	32
第一节 仓储作业流程	32
第二节 入库作业管理	34
第三节 仓储货品储存定置管理	40
第四节 库存货品的养护	46
第五节 盘点作业管理	51
第六节 出库作业管理	55
第七节 仓储成本管理	59
第四章 库存控制方法	66
第一节 库存控制概述	66
第二节 ABC 分类管理法	68
第三节 订货点技术	70
第四节 MRP 与库存控制	73
第五节 JIT 与库存控制	77
第五章 仓储经营管理	87
第一节 仓储基本经营模式	87
第二节 仓储衍生经营模式	91
第三节 仓储商务管理	96
第四节 仓储合同管理	99



第六章 仓储安全与质量管理	110
第一节 仓储安全管理概述	110
第二节 治安保卫管理	113
第三节 消防安全管理.....	115
第四节 台风与雨湿防范管理.....	121
第五节 作业安全管理.....	124
第六节 仓储质量管理.....	126
第七章 特殊货品仓储管理	133
第一节 危险品仓储管理.....	133
第二节 油品仓储管理.....	136
第三节 冷库仓储管理.....	141
第四节 粮库仓储管理.....	144
第八章 仓库的选址与布局设计	153
第一节 仓库选址的影响因素.....	153
第二节 仓库选址的程序和方法.....	156
第三节 仓库的平面规划.....	164
第四节 仓库的储存规划.....	167
第九章 仓储管理绩效评价	175
第一节 仓储管理绩效评价概述.....	175
第二节 仓储管理绩效评价指标体系.....	177
第三节 仓储管理绩效评价指标的分析.....	181
参考文献	188



第一章 仓储管理概述



【教学要求】

通过本章教学,要求学生掌握仓储的概念、性质、地位与作用,理解仓储的基本功能,掌握仓储管理的任务与原则,熟悉仓储管理人员的素质要求。

仓储是物流系统不可或缺的构成要素。在社会分工和专业化生产的条件下,仓储是保证社会再生产顺利进行的重要条件。全面而又深入地认识和掌握仓储和仓储管理问题,是提高物流系统效率和实现物流系统合理化的客观需要。

第一节 仓储的概念与作用

一、仓储的概念

“仓”也称为仓库,是存放货品的建筑物和场地,可以是房屋建筑、大型容器、洞穴或者特定的场地等,具有存放和保护货品的功能;“储”表示收存以备使用,具有收存、保管、交付使用的意思,当用于描述有形货品时也称为储存。“仓储”则为利用仓库存放、储存未即时使用货品的行为。简言之,仓储就是在特定的场所储存货品的行为。

仓储是伴随社会生产的产品剩余和产品流通的需要而产生的。在原始社会,已经出现了存放多余猎物和食品的场所;进入资本主义社会后,随着商品生产和物流业的快速发展,产生了具有现代意义上的仓库;作为经济领域专事仓储的行业——仓储业也伴随商品生产的发展而诞生。当人类进入 21 世纪之后,作为物流系统重要环节的仓储正在发生着革命性变化,成为“第三利润”的重要来源。

在现代经济社会中,经济活动和人们生活中的不均衡和不同步现象普遍存在,致使许多产品都需要经过一定时间的仓储,才能进入消费领域,仓储起着消除产品生产与消费时间间隔的作用。



此外,出于政治、军事的需要或为了预防地震、水灾、旱灾、虫灾、风灾、雪灾等自然灾害,也需要进行一定的货品储备,这也属于“仓储”。

二、仓储的性质

这里所说的仓储活动的性质,是针对生产性和非生产性而言的。总的来看,仓储活动是生产性的,这可以从以下几个方面看出。

(一)仓储活动是社会再生产过程中不可缺少的一环

任何产品的生产过程,只有当产品进入消费后才算终结,因为产品的使用价值只有在消费中才能实现。而产品从脱离生产到进入消费,一般情况下都要经过运输和储存。所以说产品的储存和运输一样,都是社会再生产过程的中间环节。

(二)仓储活动具有生产三要素

物质生产活动具有三种必备要素,即:劳动力、劳动资料(劳动手段)和劳动对象,并且三者缺一不可。物质生产过程就是劳动力借助劳动资料,作用于劳动对象的过程。仓储活动同样具有生产三要素:劳动力——仓库作业人员、劳动资料——各种仓库设施、劳动对象——储存保管的货品。仓储活动是仓库作业人员借助仓储设施,对货品进行收发保管的过程。

(三)仓储活动中的某些环节,已经成为生产过程的有机组成部分

例如,卷板在储存中的碾压及切割、原木的加工、零部件的配套、机械设备的组装等,都是为投入使用做准备,其生产性很明显。

仓储活动具有生产性质,但它与一般的物质生产活动相比又是不同的:仓储活动所消耗的物化劳动和活劳动,一般不改变劳动对象的功能、性质和使用价值,只是保持和延续其使用价值。仓储活动的产品无实物形态,却有实际内容,即仓储劳务。所谓劳务,是指劳动消耗,这要追加到货品的价值中去。追加数量的多少,取决于仓储活动的社会必要劳动量。货品经过储存保管虽然使用价值不变,但其价值却在增加。这是因为仓储活动的一切劳动消耗,都要追加到货品的价值中去。在仓储活动中,还要消耗一定数量的原材料,要有适当的机械设备相配合,这部分消耗和设备的磨损要转移到库存货品中去,构成其价值增量的一部分。作为仓储活动的产品——仓储劳务,其生产过程和消费过程是同时进行的,既不能储存,也不能积累。

三、仓储的作用

货品的仓储活动是由货品生产和货品消费之间的客观矛盾决定的。货品在从生产领域向消费领域转移过程中,一般都要经过货品的仓储阶段,这主要是由货品生产和货品消费在时间、空间上以及品种和数量等方面的不同步而引起的。

(一)仓储是社会生产顺利进行的必要条件

现代社会生产的一个重要特征就是专业化和规模化,劳动生产率高,产量大,绝大多数产品都不能被即时消费,需要经过仓储阶段,这样才能避免生产过程被堵塞,保证生产能够继续进行。另一方面,生产所使用的原料、材料等需要有合理的储备,才能保证及时供应,满足生产需要。

仓储本身是生产率提高的结果,但同时仓储的发展又能促进生产率的提高。良好的仓储条件能确保生产规模的进一步扩大,促进专业化分工的进一步细化及劳动生产率的进一步提高。



(二) 调整生产和消费的时差, 维持市场稳定

人们需求的持续性与产品季节性、集中生产与批量供给之间存在供需时差的矛盾, 通过仓储将集中生产的产品进行储存, 持续地向消费者提供产品, 才能保证人们的消费需求得到满足。

另一方面, 集中生产的产品如果即时推向市场, 必然造成市场短时期内产品供给远远大于需求, 造成产品价格大幅降低, 甚至无法消费而被废弃; 相反, 非供应季节中市场供应量少而价格高, 通过将产品进行仓储, 均衡地向市场供给, 能够稳定市场, 并有利于生产的持续进行。

(三) 保存劳动产品价值的作用

生产出的产品在消费之前必须保持其使用价值, 否则将会被废弃, 这项任务需要由仓储工作人员来承担。在仓储过程中, 对产品进行保护、管理, 以防止损坏而丧失价值。

同时, 仓储是产品提供消费者前的最后一道作业环节, 可以根据市场对产品消费的偏好, 对产品进行最后加工改造和流通加工, 提高产品的附加值, 以促进产品的销售, 增加企业收益。

(四) 流通过程的衔接

产品从生产到消费, 需要经过分散、集中、分散的过程, 还可能需要经过不同运输工具的转换运输。为了有效利用各种运输工具, 降低运输过程中的作业难度, 实现经济运输, 货品需要通过仓储进行候装、配载、包装、成组、分批、疏散等。为了满足销售的需要, 货品在仓储中一般要进行整合、分类、拆除包装、配送等处理和存放。

(五) 市场信息的传感器

任何产品的生产都必须满足社会的需要, 所以生产者必须把握市场需求的动向。社会仓储量的变化是了解市场需求极为重要的途径。仓储量减少、周转量加大, 表明社会需求旺盛; 反之则表明需求不足。厂家存货增加表明其产品需求减少, 或者竞争力降低, 或者生产规模不合适。仓储环节所获得的市场信息虽然比销售信息滞后, 但更为准确和集中, 信息反映快捷且成本很低。现代企业特别重视仓储环节的信息反馈, 将仓储量的变化作为决定生产规模的依据。

(六) 开展物流管理的重要环节

仓储是物流的基础性环节。在物流过程中, 货品相当一部分时间处在仓储之中, 在仓储中进行运输整合、配送准备、流通加工、市场供给调整。仓储成本是物流成本的最重要组成部分。开展物流管理必须特别重视对仓储的管理, 只有有效的仓储管理才能实现物流管理合理化的目的。

(七) 提供信用保证

在大批量货品的实物交易中, 购买方必须检验货品、确定货品的存在和货品的品质后方可成交。购买方可以到仓库查验货品。由仓库保管人出具的货品仓单是实物交易的凭证, 可以作为对购买方提供的保证。仓单本身就可作为融资工具, 可以直接使用仓单进行质押。

(八) 交易现货的场所

存货人要转让已在仓库存放的货品时, 购买人可以到仓库查验货品, 取样化验, 双方可以在仓库进行转让交割。国内众多的批发交易市场, 既有货品存储功能的交易场所, 又有货品交易功能的仓储。众多具有便利交易条件的仓储都提供交易活动服务, 部分仓储变成了有影响的交易市场。近年来大量发展的仓储式商店, 就是仓储交易功能高度发展、仓储与商业密切结合的结果。



古代粮食仓储管理制度的职能

(1)平抑粮价,调控市场。这是古代仓储制度的一项基本而重要的功能。从周代开始,历代王朝十分重视发挥仓储的这项职能作用,尤其是从汉代设置常平仓制度以来,调控便成了仓储的主要职能。每当青黄不接、灾荒或战乱引起市场谷价上涨时,政府以常平仓所存之谷平价出卖于市,防止“谷贵伤民”;当谷物丰收、市场谷价下跌时,政府又动用库银平价收购,防止“谷贱伤农”,从而对市场起到稳定、调节作用。

(2)赈灾备荒,安民固本。古代中国是个灾荒多发国家,历代统治者十分重视“荒政”,他们采取的主要救荒之策就是设仓积谷,适时救济灾民,安定社会。自隋代起,在已有的官仓之外,又创设了一种民间自置粮仓——义仓,专门供当地备荒赈灾之用。义仓由各州军民共同设置,出粟方式为“劝课”,具有自愿性质;出粟品种“随其所得”,没有固定要求;仓窖造于当地村社,委托社司管理;所储仓谷用于饥荒补给;出粟标准平均每户一石以下,按“贫富差等”法交纳。

(3)供养军队,备战应战。“兵马未动,粮草先行”,粮食储备是古代战争最重要的物资。西汉一朝,几与战争相始终。作为后勤保障的重要方面,粮仓和武库一起,为西汉军队提供了雄厚的物质基础,使西汉王朝拥有进行战争和维持统治的强大后盾。

第二节 仓储的功能

从物流的角度看,仓储的功能可以分为传统功能和延伸功能。

一、传统功能

仓储的传统功能主要是货品存储、流通调控、数量管理和质量维护。

(一)货品存储

存储是指在特定的场所,将货品收存并进行妥善的保管,确保被存储的货品不受损害。存储是仓储的最基本任务,是仓储产生的根本原因。因为有了产品剩余,需要将剩余产品收存,就形成了仓储。存储的对象必须是有价值的产品,存储要在特定的场地进行,存储必须将存储物转移到存储地进行;存储的目的是确保存储物的价值不受损害,保管人有绝对的义务妥善保管好存储物;存储物始终属于存货人所有,存货人有权控制存储物。

(二)流通调控

仓储的货品有可能是长期的存储,也可能只是短时间的周转存储。存期的控制自然就形成了对流通的控制。反过来,流通的实际需要,也会决定对货品是进行存储还是进行流通。这也就是仓储的“蓄水池”功能。当交易不利时,将货品存储,等待有利的交易机会。流通控制的任务就是对货品是仓储还是流通做出安排,确定储存时间和储存地点。

(三)数量管理

仓储的数量管理包括两个方面。一方面是存货人交付保管的仓储物的数量和提取仓储物的数量必须一致;另一方面是保管人可以按照存货人的要求分批收货和分批发货,对储存的货品进行数量控制,配合物流管理的有效实施,同时向存货人提供存货数量的信息服务,以便客



户控制存货。

(四) 质量维护

根据收货时货品的质量交还货品是保管人的基本义务。为了保证货品的质量不发生变化,保管人需要采用先进的技术、合理的保管措施,妥善保管货品。货品发生危险时,保管人不仅要及时通知存货人,还需要及时采取有效的措施减少损失。

二、延伸功能

延伸功能是仓储的一种增值服务功能,主要包括交易中介、流通加工、配送、配载等。

(一) 交易中介

仓储经营人利用大量存放在仓库的有形资产,利用与货品使用部门广泛的业务联系,充当现货交易中介具有较为便利的条件,同时也有利于加速货品的周转和吸引新的仓储业务。仓储经营人利用货品开展货品交易不仅会给仓储经营人带来收益,还能充分利用社会资源,加快社会资金周转,减少资金沉淀。交易中介功能的开发是仓储经营发展的重要方向。

(二) 流通加工

加工本是生产环节,但随着消费的个性化、多样化发展,生产企业将产品的定型、分装、组配、装潢等工序留到最接近销售的仓储环节进行,使得仓储成为流通加工的重要环节。

(三) 配送

设置在生产和消费集中地区附近的仓储,对生产车间和销售点进行配送已成为基本的增值服务。根据生产进度和销售的需要,仓库可以不间断地、小批量地将货品送到生产线、零售商店或收货人手上。仓储配送业务的发展有利于生产企业降低存货,减少固定资金的投入,实现准时制生产;也有利于商店减少存货,降低流动资金使用量,保证商品的正常销售。

(四) 配载

大多数运输转换仓储都具有配载的功能。货品可以在仓库集货,按照运输的方向进行分类仓储,当运输工具到达时再出库装运。在配送中对运输车辆进行配载,能确保配送的及时和运输工具的充分利用。

仓储企业的增值服务

最常见的仓库增值服务和包装相关。通常情况下,产品是以散装形式或无标签形式装运到仓库,产品之间没有大的区别,但是客户订单上要求的却不是这样。因此,仓库经营方就可以按照客户要求对产品进行定制和发放。例如:一家汽车电池制造商,把未做标志的产品装运到仓库中去,并向仓库经营方提供相关的商标牌号及待印图案。一旦接到客户订单、要求使用特定的标志时,仓库经营方就要把标志图案印制到电池上,并且用定制盒子将产品包装起来。进入仓库的产品是无区别的,但是顾客接收到的却是已经定制化了的产品和包装,这中间就是仓库经营者提供的增值服务。

此外,仓储可以通过优化包装来提供这种增值服务。比如,满足客户个性化包装需求或者在产品交付客户以前,去除保护性包装。去除或回收大量的包装材料对顾客来说不是很容易能做到的,仓储企业可以在平衡成本的前提下,购入相应机械设备,为客户提供这种增值服务。



仓库还能够进行相关的生产活动,以优化产品特性,或者在仓库进行装配时,如果发现一些生产质量问题,可以进行必要的补救。例如,将汽车引擎装运到仓库里,如果汽化器发生了质量问题,就可以在仓库里更换,而无需将每一个装置都退回到引擎厂去。在这种情况下,仓库是作为生产的最后阶段进行增值作业的。

另一个与生产相关的增值服务是对诸如水果、蔬菜之类的产品进行温控。仓储企业可以按照客户要求,依赖储存温度,加快或者延迟水果、蔬菜的成熟。

仓储的增值服务还包括提供有关的市场机密。比如,在美国,进口商为私人牌号的顾客重新加产品标志。这种重新加标志的活动是在产品进入美国后才能完成的,可以防止供应商识别进口商的最终顾客。

市场的逐步开放与活跃为企业增加了种种机会,当产品的装运经历更长的供给线时,仓库增值服务的重要性也随之增加了。然而提供增值的仓储服务,也使仓储企业承担着特别的责任,面临着更大的挑战。比如,仓库包装增值服务要求仓库经营者严格执行厂商内部所适应的质量标准。仓储企业已经对这种挑战作出了反应,并且有能力开发新的增值服务。

第三节 仓储管理的概念与任务

一、仓储管理的概念

简单地说,仓储管理就是指对仓库及仓库内储存的货品所进行的管理,是仓储机构对仓储服务所进行的计划、组织、控制的活动总和。具体来说,仓储管理包括仓储资源的获取、作业管理、库存控制、经营管理、仓储保管、安全管理、仓库选址与规划、经济管理等一系列管理工作。

仓储管理的内涵随其在社会经济领域中作用的不断扩大而变化。仓储管理从单纯意义上的对货品存储管理发展成物流过程的中心环节,它的功能已不是单纯的货品存储,而是兼有包装、分拣、流通加工、简单装配等多种增值服务。因此,广义的仓储管理应包括对这些工作的管理。

二、仓储管理的任务

(一)配置仓储资源

市场经济最主要的功能是通过市场价格和供求关系调节资源的配置,使资源发挥最大效益,而仓储管理的目的也是如此。配置仓储资源也应依据所配置的资源能获得最大效益为原则。配置仓储资源具体任务包括:根据供求关系确定仓储的建设规模;依据竞争优势选择仓储地址;以生产的差异化决定仓储专业化分工和确定仓储功能;以所确定的功能决定仓储布局;根据设备利用率决定仓储设备配置等。

(二)组建仓储管理机构

生产要素特别是人的要素只有在良好组织的基础上才能发挥作用,发挥整体的力量。仓储管理机构的确定需要围绕仓储经营的目标,依据管理幅度、因事设岗、权责对等等管理原则,建立结构简单、分工明确、互相合作、相互促进的组织结构和管理队伍。



仓储管理机构根据仓储隶属性不同,分为独立仓储企业的管理组织和附属仓储机构的管理组织。仓储管理机构一般都设有内部行政管理、商务管理、库场管理、机械设备管理、安全保卫、财务管理以及其他必要的管理机构。仓储内部大都实行直线职能管理制或者事业部管理制。

(三)开展仓储商务活动

仓储商务工作是仓储对外的经济联系,包括市场定位、市场营销、交易和合同关系、客户服务、争议处理等。仓储商务是经营性仓储生存和发展的关键工作,是经营收入和仓储资源充分利用的保证。从仓储经营角度看,商务管理的目的是为了实现在收益最大化,最大限度地满足市场需要。

(四)组织仓储生产

仓储生产包括货品入库、堆存、出仓、检验、理货及在仓储期间的保管、质量维护、安全防护等。仓储生产组织应遵循高效、低耗的原则,充分利用机械设备、先进的保管技术和有效的管理手段,实现仓储的快进、快出,提高仓储利用率,降低成本,不发生差、损、错事故,保持连续、稳定生产。生产管理的核心在于充分利用先进的生产技术和手段,建立科学的生产作业制度和操作规范,实现严格的监督管理,采取有效的员工激励机制。

(五)塑造仓储企业形象

作为服务产业的仓储业,所面对的主要是生产、流通经营者,其企业形象的建立主要是通过服务质量、产品质量、诚信和友好合作获得,并通过一定的宣传手段在潜在客户中推广。在现代物流管理中,由于企业不仅要对服务质量高度要求,而且需要获得合作伙伴的充分信任,因此,作为物流环节的仓储企业,其形象的建立显得极为重要。只有具有良好企业形象的仓储经营企业才能在物流行业中占有一席之地,才能适应现代物流的发展。

(六)提高仓储管理水平

任何企业的管理都不可能一成不变,需要随着形势的发展而不断发展,以适应新的变化。仓储管理也要根据仓储企业经营目的的改变、社会需求的变化而改变。仓储管理要从简单管理到精细管理、从直观管理到科学管理,在管理实践中不断修正、完善和提高,实行动态仓储管理,以提高管理水平。

(七)提高仓储工作人员素质

没有高素质的员工队伍,就不会有优秀的企业。仓储管理的一项基本任务就是加强对员工的培养,提高仓储企业员工素质,加强对员工的约束和激励。

员工素质包括技术素质和精神素质。通过不断地系统培训和严格考核,保证每个员工掌握其所在劳动岗位应知、应会操作,明白岗位工作制度和操作规程,明确岗位职责。

同时,也要重视员工的地位,不能将员工仅仅看做是生产工具、一种等价交换的生产要素。在信赖中约束,在激励中规范。做到员工人尽其才,劳有所得,人格被尊重,形成热爱企业、自觉奉献、积极向上的精神面貌。

三、仓储管理的具体要求

企业仓储管理的基本工作是从生产出发,及时、准确、保质、保量地搞好物资供应,为企业的生产、发展服务。其具体要求是:严格把好入库验收关,确保入库物资数量准确、质量完好,并使物资储存、供应、销售各环节平衡衔接;搞好在库物资保管、保养工作,最大限度降低物资



损耗,如实登记仓库实物账,经常清理、盘点库存物资,做到账、卡、物相符;做好物资供应工作,满足生产建设需要,不断提高服务质量;督促物资的合理使用与节约,严格限额发料,搞好物资回收和综合利用;健全仓库管理制度,不断提高管理水平;做好仓库主要经济技术指标考核工作,加强经济核算,提高经济效益;加强仓库安全工作,搞好安全操作、劳动保护、仓库消防及防台防汛工作。

为了使仓库管理规范化,保证财产物资的完好无损,要根据企业管理和财务管理的一般要求,结合企业的具体情况,制定仓库管理工作细则。

第四节 仓储管理的原则与人员准备

一、仓储管理的原则

(一)效率原则

仓储管理的核心就是效率管理,实现以最少的劳动量投入获得最大的产出。劳动量的投入包括生产工具、劳动力的数量以及他们的作业时间和使用时间。仓储的效率表现在仓容利用率、货品周转率、进出库时间、装卸车时间等指标上,表现出“快进、快出、多存储、保管好”的高效率仓储。效率是仓储管理的核心,没有生产的效率,就不会有经营的效益,就无法开展优质的服务。

高效率是管理科学性和艺术性的体现,仓储企业要通过准确核算和科学组织,妥善布置场所和空间,实现部门与部门、人员与人员、设备与设备、人员与设备之间的默契配合,使仓储作业过程有条不紊地进行。

高效率还需要有效管理过程的保证,包括现场的组织、督促及标准化、制度化的操作管理和严格的质量责任制的约束。现场作业混乱,操作随意,作业质量差,甚至出现作业事故,显然是不可能有效率的。

(二)效益原则

厂商生产经营的目的是为了追求利润最大化,这是经济学的基本假设条件,也是社会现实的反映。利润是经济效益的表现。而实现利润最大化需要做到经营收入最大化和经营成本最小化。仓储企业应围绕获得最大经济效益这一目的进行组织和经营。但也需要承担应有的社会责任,履行环境保护、维护社会安定的义务,实现生产经营的社会效益。

(三)服务原则

仓储活动本身就是向社会提供服务产品。服务是贯穿在仓储中的一条主线,如仓储的定位、仓储作业、对仓储货品的控制等都是围绕着服务进行的。仓储管理就是围绕服务定位,对如何提供服务、改善服务、提高服务质量所进行的管理,包括直接的服务管理和以服务为原则的生产管理。

仓储服务水平与仓储经营成本有着“背反”关系。服务好、成本高,收费也高。仓储服务管理需要在降低成本和提高服务水平之间保持平衡。

二、仓储管理人员的素质准备

首先,要具有丰富的商品知识。熟悉所经营的商品,掌握其物理化学性质和保管要求,并



能针对性地采取管理措施。

另外,掌握现代仓储管理技术,并能熟练运用;熟悉仓储设备,并能合理、高效地安排和使用;办事能力强,能分清轻重缓急,有条不紊地处理;具有一定的财务管理能力,能查阅有关财务报表,进行经济核算、成本分析;能正确掌握仓储经济信息,进行成本管理、价格管理及其决策。

三、仓储保管人员的职责准备

认真贯彻仓库保管工作的方针、政策,树立高度的责任感,忠于职守,廉洁奉公,热爱仓库工作,具有敬业精神;树立为客户服务、为生产服务的观点,具有合作精神;树立讲效率、讲效益的思想,关心企业的经营管理。

严格遵守仓库管理的规章制度和工作规范,严格履行岗位职责,及时做好货品的入库验收、保管保养和出库发运工作;严格各项手续制度,做到收有据、发有凭,登记销账及时准确,手续完备,账物相符,把好收、发、管三关。

熟悉仓库的结构、布局、技术定额,熟悉仓库规划,熟悉堆码、苫垫技术,掌握堆垛作业要求。在库容使用上要做到:妥善安排货位,合理高效地利用仓容,堆垛整齐、稳固,间距合理,方便作业、清点、保管、检查、收发。

熟悉仓储货品的特性、保管要求,能有针对性地进行保管,防止货品损坏,提高仓储质量;熟练地填写账表、制作单证,妥善处理各种单证业务;了解仓储合同的义务约定,完整地履行义务;妥善处理风、雨、热、冻等自然灾害对仓储货品的影响,减少损失。

重视仓储成本管理,不断降低仓储成本。妥善保管好剩料、废旧包装,收集和处理好地脚货,做好回收工作。妥善保管、细心使用苫垫、货板等用品用具,延长其使用寿命。重视研究货品仓储技术,提高仓储利用率,降低货品耗损率,提高仓储的经济效益。

加强业务学习和训练,熟练掌握计量、衡量、测试用具和仪器仪表的使用;掌握分管货品的货品特性、质量标准、保管知识、作业要求、工艺流程;及时掌握仓储管理的新技术、新工艺,适应仓储自动化、现代化、信息化的发展,不断提高仓储管理水平;了解仓库设备、设施的性能及要求,督促设备维护和维修。

严格执行仓库安全管理的规章制度,时刻保持警惕,做好防火、防盗、防破坏、防虫害等安全保卫工作,防止各类灾害和人身伤亡事故,确保人身、货品、设备安全。

【本章小结】

仓储本质上属于一种生产活动,能够协调生产与消费在数量、时间、地点、方式等方面的冲突,是社会经济系统中的重要环节。现代仓储不仅具有储存保管和库存控制的传统功能,还逐渐承担起交易、流通加工、配送等延伸功能。仓储管理是对仓储活动的计划、组织与控制。仓储管理的工作内容多而复杂,在实践中应以效率、效益和服务为原则,履行好仓储管理人员的职责,切实保障仓储管理工作的绩效。



【案例分析】

案例:我国仓储业需要提升竞争力

国务院第一次全国经济普查领导小组办公室于2005年12月16日发布的第三号数据公告中,第一次公布了我国仓储业的基本数据。从这组数据中,可以看到我国仓储业的基本状况以及它在整个经济中的位置。

至2004年,我国共有仓储企业10177个,就业人员39.9万人,仓储企业资产总额2578亿元,负债为1791.4亿元,所有者权益为786.6亿元。主营业务收入897亿元,利润总额23.6亿元。

公报还发布了物流业的核心行业主要业务数据,包括铁路运输业、道路运输业、水上运输业、航空运输业、管道运输业、装卸搬运和其他运输服务业和邮政业等。法人单位个数为72753个,就业人员为760.7万人,其中仓储业企业个数占总体的13.99%,就业人数占总体的5.25%,资产占总体的7.2%,所有者权益占4.2%,业务收入占总体的7.7%,利润占总体的2.3%。

从仓储业的各项经济指标分析来看,目前我国仓储业的情况如下:

(1)平均规模偏小。在所有物流主体企业中,平均每个法人企业拥有104.5人,仓储业每个企业有39.2人,仅高于装卸搬运企业的32.7人。在所有物流主体企业中,平均每个企业占有资产4915.7万元,平均每个仓储企业占有资产为2533万元。

(2)经济效益偏低。在所有物流主体企业中,平均业务收入利润率为8.77%,仓储业为2.6%,远远低于道路运输业的12.45%、水运企业的18.17%、管道运输的15.6%,甚至低于装卸搬运和其他运输企业的8%。从资产利润率看,物流主体企业平均为2.86%,仓储企业仅为0.92%,低于道路运输的3.37%、水运企业的7.86%、装卸搬运及其他运输业的6.4%。

(3)资产负债率最高。物流主体企业平均资产负债率为47.7%,而仓储业高达69.5%,高于道路运输企业(56.5%)13个百分点,高于水运企业(51.8%)17.7个百分点。

这些都在一定程度上表明,仓储业在物流市场中的竞争力较弱。一是无垄断性资源,企业数目较多,任何一个企业都无法产生价格影响力;二是负债较多,债务及利息压力较大,无力进行积累和扩大再生产;三是仓储企业规模偏小,不能适应现代物流的大规模进出货品需求,不能产生规模效益,缺少为大客户、跨国客户服务的能力;四是创利能力差,仓储企业人均年业务收入为22.5万元,处于中等地位,但人均年利润仅为0.59万元。

此次发布的19个省市仓储业的调查结果如下:

(1)仓储企业分布。仓储企业个数最多的为上海,有1420个法人单位,其他依次为:天津651个,江苏629个,北京620个,辽宁569个,河南560个,浙江396个,黑龙江374个,吉林228个,安徽222个,福建210个,广西183个,四川175个,江西166个,湖北164个,湖南133个,新疆98个,海南16个。

(2)平均每个仓储企业就业人数。吉林107.8人,黑龙江101人,湖南58.6人,湖北57.9人,江西49.7人,河南46.6人,安徽45人,新疆35.8人,广西35.5人,上海33.8人,四川33.4人,辽宁31.9人,天津30.3人,江苏28.2人,北京25.5人,浙江20.7人。