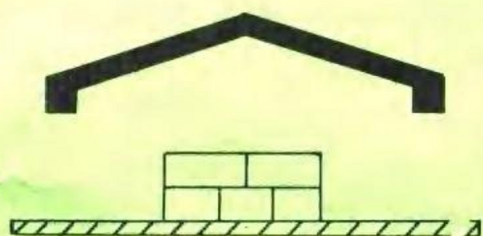


物资仓储管理

主 编 曹 瑛

副主编 王 丹 米礼芝



煤炭工业出版社

(京)新登字 042 号

图书在版编目(CIP)数据

物资仓储管理/曹瑛主编. —北京:煤炭工业出版社,
1996

ISBN 7-5020-1319-9

I. 物… II. 曹… III. 物资储备-仓库管理 IV. F253.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字(96)第 04042 号

物资仓储管理

主 编 曹 瑛 副主编 王 丹 米礼芝

责任编辑:于 杰 王国慧

*

煤炭工业出版社 出版发行

(北京安定门外和平里北街 21 号)

冶金印刷总厂 印刷

*

开本 787×1092mm1/16 印张 163/4

字数 370 千字 印数 1—1,000

1996 年 2 月第 1 版 1996 年 2 月第 1 次印刷

书号 4087

定价:14.00 元

内 容 提 要

本书结合煤炭工业生产的特点,本着理论与实际相结合的原则,在仓储管理基本理论、仓储技术管理、生产作业管理以及物资的运输验收、保管、养护工作等方面,详细阐述了仓储管理的基本方法和发展方向。

本书可作为煤炭院校物资管理工程专业大专班教材,也可作为现场从事物资管理的干部和业务人员自学参考用书。

前 言

物资仓储管理是随着生产社会化程度的不断提高,科学技术的飞跃进步,在世界范围内储存物资的规模不断扩大的条件下,逐步发展起来的一门新兴学科。《物资仓储管理》是物资管理工程专业的主要专业课,也是广大一线仓储管理工作者迫切需要掌握的必备知识。为了适应教学 and 实际工作的需要,我们在多年教学和工作实践的基础上编写了该书。

《物资仓储管理》一书,全面系统地阐述了物资仓储管理的基本理论和方法,对整个仓储业务过程的各个环节:接运、验收、入库、保管保养、出库发放等工作提出了一套行之有效的办法,同时对煤矿常用的、耗用量大的、有特殊要求的物资的保管保养进行了专门的阐述,并对煤矿仓储工作中的考核指标、安全管理、现代化管理、包装和运输等进行了详细的介绍。本书注重理论联系实际,力求做到深入浅出,通俗易懂,以利于学生掌握仓储管理的业务和技术活动,培养学生解决实际问题的能力。

本书共分十三章,各章分工为:第一、二、三、四、章由曹瑛编写;第六、七、八章由王丹编写;第九、十、十一章由孙仕敏编写;第十二、十三章由朱忠厚编写;第五章由曹瑛和米礼芝合写。

本书在编写过程中,得到了北京门头沟矿务局物资供销公司孙春梅,华能精煤公司靳振孟等同志的大力支持,在此表示衷心的感谢。

编 者

1996年2月

目 录

第一章 概论	1
第一节 仓储管理的研究对象和性质	1
第二节 仓储管理的作用和任务	2
第三节 仓储管理的职能和基础工作	5
第二章 仓库建设规划	10
第一节 概述	10
第二节 物资仓库网点的配置	12
第三节 物资仓库的库址选择	13
第四节 企业仓库内部合理布置	18
第三章 仓库建筑物	24
第一节 物资仓库的功能和分类	24
第二节 仓库主要建筑物的类型和设计的一般要求	30
第三节 仓库面积的计算及参数的确定	34
第四节 仓库建筑的耐火等级及防火间距	41
第五节 仓储设施	43
第四章 物资仓储业务管理	45
第一节 概述	45
第二节 物资入库业务管理	47
第三节 物资出库业务管理	59
第四节 物资装卸搬运作业管理	63
第五节 煤矿小仓库、废旧物资回收复用管理	65
第五章 物资的保管保养	69
第一节 概述	69
第二节 物资储存规划	74
第三节 物资堆码苫垫架作业管理	83
第四节 仓库温湿度的管理	96
第五节 虫鼠害的防治及物资保管损耗和盘点检查	105
第六章 矿用物资的保管	111
第一节 金属材料的保管保养	111
第二节 木材的保管	117
第三节 水泥的保管	122
第四节 设备的保管保养	123
第五节 配件的保管保养	127
第六节 危险物品的保管	130
第七节 其它物资的保管	133
第七章 仓储计划管理	139
第一节 仓储计划管理的必要性及任务	139

第二节	仓储计划的编制	141
第三节	仓储计划的实施	144
第四节	仓储计划的修订	146
第八章	仓储机械设备管理	148
第一节	仓储设备管理的内容和任务	148
第二节	仓储作业机械设备	148
第三节	仓储作业机械设备的选择	157
第四节	仓储设备的合理使用和维修	162
第五节	设备的革新、改造和更新	164
第九章	物资仓库的安全管理	165
第一节	仓库安全管理的内容和意义	165
第二节	加强仓库安全工作	167
第三节	仓库消防管理	170
第四节	仓库安全管理制度	174
第十章	企业仓储工作的指标考核	176
第一节	仓储指标考核的意义和指标的分类	176
第二节	仓储工作的考核指标	177
第三节	物资仓储工作考核指标分析	181
第四节	提高仓储经济效益的主要途径	182
第十一章	物资仓库管理现代化	185
第一节	概述	185
第二节	现代化仓库	188
第三节	集装箱	190
第四节	电子计算机在仓库管理中的应用	191
第五节	现代管理方法在仓库管理中的应用	195
第十二章	物资包装	199
第一节	包装的作用和种类	199
第二节	包装方法	200
第三节	包装的标识	203
第四节	包装物料的回收复用	204
第十三章	物资运输	209
第一节	物资运输方式及特点	209
第二节	物资发运方式	211
第三节	托运费用的计算	214
第四节	物资发运程序	217
第五节	物资运输事故的处理	231
附录	全国煤炭物资先进仓库评分标准	233
	参考书目	238

第一章 概 论

第一节 仓储管理的研究对象和性质

仓库是储存和保管物资的场所。它随着物资储备的产生而产生。仓储则是指物资储备过程中所发生的一切技术、经济活动的总称。仓储管理包括对仓库和仓库中储存的物资进行管理,如物资的验收入库、保管保养和出库发放等技术经济活动。

一、仓储管理的研究对象

仓储管理是随着社会生产力的发展,科学技术的进步和储存规模的扩大发展起来的一门新兴科学,属于物流管理的范畴。物资流通的全过程分为购、运、储、销四个基本环节。物资购、销是物资流通的起点和终点,是主导方面;储、运是中间环节,是基础。没有储与运,物资的流通过程就无法实现。仓储管理即是研究物资流通过程中的储存环节。随着社会化大生产程度的提高,物资流通规模的扩大,仓储是企业生产中不可缺少的重要环节,有必要进行深入的探讨与研究。物资仓储指物资入库分类、计量保管、出库包装、发放配送等活动,这些活动形成一套独特的完整系统,并有其固有的规律性。仓储管理具体的研究内容应为从物资进入仓库开始,到发出去为止,包括短途运输的一系列经济技术问题和管理问题,如正确的验收方法,科学的保管保养技术,合理选择装卸搬运设备等。

二、仓储管理的性质

1. 物资仓储管理是社会再生产过程中不可缺少的中间环节

1) 物资的储存保管活动是物资的生产过程在流通领域的继续,是社会必要劳动,同样创造价值。任何产品的生产过程,只有当产品进入消费才算终结,因为产品的使用价值只有在消费中才能实现,然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,而物资在运输和储存中发生的费用支出,仍是劳动力的消耗,是企业生产费用的重要组成部分。物资的储存虽不能增加物资的使用价值,但是通过妥善的保管和维护,能够保持已创造的使用价值不受损失,从而为物资使用价值的最终实现创造了条件。所以说,物资的储存与保管活动参与了物资价值的实现,同样创造价值。

2) 从再生产过程分析我们知道,只有有了物资的运输、储存保管,才能保证社会再生产的进行;从社会再生产的全过程来看,必须把物资通过水路、公路或铁路运到企业的仓库,再经分类、整理、加工、保管,然后投入生产消耗,才算最终实现了社会再生产的目的,所以仓储是社会再生产过程中的中间环节。

3) 为了满足一定时期内,一定生产规模的需用量,就必须储存一定量的物资,同时物资储备也要不断消耗,为了保证生产建设的需要,就得不断更新这种储备,然而这种更新归根到底也只能从生产中得到。这就是通常说的物资储备的“蓄水池”功能。

4) 物资仓储活动中的某些环节,实际上已构成产品生产全过程的一个组成部分,如卷板的辗平、切割,原木的加工,零部件的配套,机器设备的组装等,都是为投入使用作准备,其

生产性更为明显。

由此可见，物资仓储不仅是社会生产过程中不可缺少的中间环节，而且具有生产性。

2. 仓储管理同样具备生产力三要素

为了保证物资仓储业务的正常开展，必须具备储存物资的建筑物、容器、货架等劳动资料；为提高物资的出入库效率，减轻劳动强度，还要具备进行物资装卸、搬运、堆码、检验、计量等各种机械设备、仪器工具等；为防止各种有害因素对储存物资的不良影响，需根据物资的特性，进行适当的维护保养工作，这就必须要耗费一定的劳动资料和劳动力，等等。这些构成了仓储管理的劳动力和劳动资料，而劳动对象就是被保管的物资。仓储管理的整个过程，就是仓库作业人员（劳动力），借助于仓储设施（劳动资料），作用于被保管物资（劳动对象）的过程，可见仓储管理同其它工业生产一样，具备生产力三要素。

综上所述，仓储管理是具有生产性质的，为了保存和保管这种储存物资所必须支出的费用，如仓储费、进出库费等，在一定程度上加入产品价值，使产品变贵。为使产品价值不至增加太高，必须在保证物资使用价值的前提下，尽量减少这些费用的支出。

3. 仓储管理的特点

仓储活动虽然具有生产性质，但它与一般工业企业的生产性质还有很大的区别，主要表现在以下三方面。

1) 仓储管理不创造使用价值，但创造价值。仓储管理工作本身并不生产产品，被保管的物资的使用价值不因储运劳动的消耗而增加，物资的储存保管作为仓库的一种生产方式，它能把生产领域中创造的潜在使用价值转移成现实的使用价值，没有这种转化，物资的使用价值最终也就不能实现。在这种转化中，根本在于使用价值既没有提高，也没有增加，反而减少了。但是，它的减少受到了限制，它被保存下来了，进而其价值也才能得以保存。即仓储管理参与了价值的创造。

2) 仓储管理具有不均衡性和不连续性。物资的出入库任务不能象工业企业生产任务那样持续、均衡地进行。这是因为产品一般要成批、集中地生产，加上交通运输条件所限，造成物资的出入库任务时紧时松，不均衡也不连续。

3) 仓储管理具有服务性。为保证企业生产和扩大再生产的顺利进行，仓储单位根据企业的需要，及时、准确、保质、保量地供应所需物资。从这个意义上讲，生产建设是第一线的，物资供应工作是第二线的，是生产建设的后勤部门。因此，仓储管理工作必须坚持从生产出发，为生产服务的原则。

分析物资仓储管理的性质和特点，目的在于认识物资仓储活动的客观规律，从而进行科学管理，合理组织仓储活动，完成仓储工作所担负的任务，促使仓储管理水平不断有所提高。

第二节 仓储管理的作用和任务

一、仓储管理的作用

煤炭工业企业，无论是进行简单再生产，还是进行扩大再生产，每天都要消耗大量的物资，原材料、燃料、设备、工具等成千上万种物资，要保证企业生产持续不断地进行，这些在生产过程中消耗的物资必须从价值和实物形态上得到补偿，也即必须按照生产的需要，按质按量及时、齐备、均衡、连续地组织好物资供应，才能保证企业生产活动的正常进行。而

仓库正是储存保管物资和具体组织物资供应的场所，仓储管理的好坏，直接影响着物资供应的质量和速度，进而影响到企业生产的顺利进行。为此，必须重视仓储管理工作。

但是，在实际工作中，由于各种原因，会产生不同性质的物资储备。对于不同性质的物资储备，其管理的作用也不尽相同，因此在研究仓储管理的作用时，首先应区分正常的物资储备和不正常的物资储备两种不同性质的储备。

正常的物资储备：为保证生产建设的持续发展，为保证物资流通的正常进行，而需建立的储备是正常的储备。在这种情况下，为保管好这种储备物资所消耗的劳动是社会必要劳动，创造价值。

不正常的物资储备：由于计划不周、产需脱节、运输能力不足或其它原因造成物资流通的阻塞，使物资积压起来的一种非自愿的储备，称为不正常的储备。此时的物资储备已不是物资流通的条件，是由于物资流通的停滞而被迫形成的。在这种情况下，为保管这部分储备物资，同样也要耗费劳动，但这种劳动不是社会必要劳动，因而也不创造价值。它所消耗的费用，不但不能加到产品的价值中去，而且在实现产品的价值时，还要进行扣除，即价值的损失。这是一种消极的物资储备，不利于生产的发展，应尽量避免。

上述两种不同性质的物资储备，在我们日常仓储工作中，其储备形式相同，故容易将其混淆，但我们需要的是正常的物资储备。因此，必须严格区分两种不同性质的储备。仓储管理在社会生产中的作用，也只有在正常储备的情况下，才能发挥出来。仓储管理的作用主要表现在以下几个方面。

1. 仓储管理是保证企业生产过程顺利进行的重要条件

在社会生产的总过程中，各部门，各企业之间是互相联系、互相依存的，这一部门或企业的产品将成为另一部门或企业的原料及材料。这些作为原料及材料的产品不是从脱离生产过程就直接投入再生产过程，因为，在整个社会再生产过程中，无论是产、供、销之间，生产与消费之间，都充满着矛盾，经常出现各种不平衡现象。主要基于以下几方面的原因。

第一，企业进货具有间断性和周期性，而消费却是连续性的。物资的生产和消费在空间上存在一定的矛盾，有的物资是甲地生产乙地消费，有的是乙地生产甲地消费，要满足消费需求，必须通过运输和储存实现物资的空间转移。因而，大多数物资的供应也只能是间断地、分批地进行，很难做到随用随到，而生产所需的各种物资要求连续不断地投入，为解决这一矛盾，工业企业必须拥有一定的物资储备。

第二，物资生产和消费之间在时间上存在着一定的矛盾，有的物资是季节生产常年消费如农付产品；有的物资是这一季生产，另一季消费，为了保证企业生产不致中断，工业企业必须建立一定的物资储备。

第三，物资供应的数量和生产需要的数量存在着差异，供不应求或供大于求经常出现，为了保证生产连续不断地进行，在投入生产之前必须储备一定数量的物资。

第四，工业企业所使用的某些物资，在投入生产之前，必须进行一定的加工整理。如煤炭生产中的木材加工、金属网的编织、矿工钢棚子的焊接等，这些在投入生产使用前根据生产要求加工的物资，更是必不可少的，也必须建立相应的物资储备。

第五，在企业生产经营过程中，有可能遇到各种意外情况，如物资由于生产、发货、运输等种种原因不能按时到达，由于到货物资不符合质量标准而造成消耗量超过计划等情况。为此，必须建立相应的储备，避免造成生产停工待料。

所以，这此矛盾的存在，严重影响着企业生产正常进行所需物资的顺利取得。这些矛盾的解决，只有在工业企业建立一定数量的物资储备。同时应注意到，煤矿企业生产所需物资规格品种繁多，性质各异，必须加强对储备物资在仓储期间的管理，保证其不变质、不损坏、不短缺，才能做到按质、按量、及时、齐备地组织好物资的供应。因此，搞好仓储管理是保证企业生产过程顺利进行的重要条件，也是保证社会再生产总过程顺利进行的重要条件。

2. 仓储管理是物资管理的重要组成部分，是物资管理的基础

煤炭工业企业的物资管理包括计划管理、货源组织、物资消耗管理、储备管理、仓储管理、供料组织、物资统计分析等七项工作，其中仓储管理是最基本的工作，其它各项工作都要以其为基础。仓储管理工作的好坏，直接影响着物资管理工作的好坏。

3. 仓储管理是保持储存物资原有使用价值的重要手段

任何一种物资，当它处于储存保管期时，表面上看，物资是处于静止状态，但从物资内在的物理和化学性质看，物资仍不断地在发生着变化。这种变化，因物资本身的性质，所处的条件及外界的联系不同而有差异。变化结果，除极少数物资外，大多对物资的使用价值有损害作用。为保管好这些储存的物资，使它们不受或少受有害因素的影响，就必须进行科学的保管保养，这正是仓储管理的重要内容。

4. 搞好仓储管理可以促进流通费用的节约和物资的合理使用

在任何社会形态下，保管这些储存物资总是需要费用的，如耗用一定的固定资产、设备、原材料等，消耗一定的劳动力。这些费用虽然是必要的，但它因不创造使用价值，仍是对社会财富的一种扣除，要从社会产品中得到补偿。为使这种费用在保证物资使用价值不变的前提下，支出的较少，就需要依靠科学的仓储管理。同时，仓库是组织物资供应的场所，若注意对物资的利用、代用和回收复用，就能使有限的物资资源发挥更有效的作用。

5. 搞好仓储管理能缩短物资流通时间，加速物资周转

这是因为仓储工作担负着物资流通中实物储存保管、装卸搬运、配送发运等环节的任务，这些环节的快慢程度直接影响着物资的流通时间。因此要求仓储工作做到快进快出，以加速物资的周转速度。

6. 加强仓储管理是提高企业经济效益的重要途径

提高企业的经济效益，是当前企业生产经营管理的中心任务之一。在煤炭工业企业的全部流动资金中，物资储备资金所占比重很大（一般在70%左右），所以加强仓储管理，减少物资库存，节约物资流通费用，是煤炭企业加强经营管理、抓好物资管理工作、降低成本、提高企业经济效益的重要途径。

二、仓储管理的任务

仓储部门是专门从事生产资料的储存和供应的，其任务就是向社会、向企业提供优质的储运服务，按质、按量，并及时、准确地将物资供应给需用单位，满足生产的需要。其主要任务有以下几个：

第一，贯彻执行党的路线、方针、政策，遵守国家的法律、法令，充分调动仓库工作人员的积极性，不断提高他们的技术业务水平和科学管理水平。

第二，合理规划并有效利用各种仓储设施，搞好挖潜、革新、改造，不断扩大储运能力，提高作业效率。

第三，采用科学的保管保养方法，创造适宜的保管环境，提供良好的保管条件，确保库

存物资数量准确，质量完好。

第四，合理组织物资的收发，保证收发作业准确、迅速、及时，满足供货单位和用料单位的要求。

第五，做好物资的运输配送工作。物资仓储和运输是分不开的，在物资仓储管理过程中，常常穿插有短途运输、装卸和搬运，所以合理组织好物资运输，是搞好物资仓储必不可少的环节。

第六，监督储备定额的执行情况，加速物资周转。物资储备的作用是保证生产按计划正常进行，但它必须有一个合理的储备数量，储备多了会造成积压浪费，资金周转不灵；储备少了，不能满足生产的需要，致使生产停工待料。这个合理的储备就是储备定额。物资储备定额是由物资管理部门、生产建设部门、财务部门根据企业物资消耗规律和经营管理水平共同研究制订出来的。仓库是具体监督执行单位。仓储单位要根据储备定额认真监督其执行情况，对超储或储备不足的要及时提报，并查明原因，研究解决的措施。

第七，合理安排各作业环节，提高经济效益。仓储作业过程的各个环节，都要在保证正常作业的前提下，力争节省人力、物力和财力，降低保管、装卸、运输费用，取得好的经济效益。

第八，积极采取有效措施，确保仓储设施、库存物资和人身安全，加强劳动保护，改善劳动条件。

第九，经常开展仓储技术的科学研究，不断提高管理水平。在仓储管理过程中，要注意学习国内外的先进经验，结合自己的实际情况，运用现代化的管理方法和手段，开展科学研究，不断提高仓储作业的机械化和自动化水平。

综上所述，仓储管理的任务可概括为：充分调动仓储人员的积极性，有效地利用仓储设施，安全地、经济地对物资进行收发保管。

第三节 仓储管理的职能和基础工作

一、仓储管理的职能

1. 计划职能

计划职能是指明确奋斗目标和规定实现目标的途径、方法的一种管理功能。

仓储单位必须根据国家经济建设的总目标和方向，结合本单位的具体情况，或者根据企业生产经营的目标和方向，做好需求量计划、货源计划、储备量计划、进出库计划、保管计划等长期、短期计划，并且要明确规定应达到的目标，如何完成、何时完成及由谁负责等内容，使计划职能真正起到指导生产经营活动的作用。

2. 组织职能

组织职能是指为实现计划目标和任务，而建立适当的管理组织系统，明确各工作岗位的职责，确立各级人员间的关系的一种管理功能。

企业应根据仓储单位的任务、规模、特点，设置一定的管理机构（供应公司、处、科、室、小组等），建立责任制，明确职权范围，以充分发挥各管理机构及各个职能部门的主动性；根据工作特点和个人专长，正确配备各级管理人员、技术员和工人，使劳动者之间，劳动者与劳动工具、劳动对象之间，尽可能在最有利的条件下结合起来，使仓储活动协调、有序地进行。

行，不断提高仓储生产经营的经济效果。

3. 指挥职能

指挥职能是指管理人员根据计划的要求，对执行机构各类人员的领导和督促，以协调各单位工作的一种管理功能。

指挥职能是保证仓储企业正常开展仓储业务和实现计划所不可缺少的条件。仓储管理工作是一项头绪多、涉及面广的工作，既有人员组织、劳动分工的问题，又有设备、材料的配置及经济核算等问题。仓储单位必须要有一个强有力的组织领导机构来统一指挥和协调各环节各方面的工作，以取得较好的效果。

4. 监督职能

监督职能是指管理人员通过对计划执行情况的检查，分析仓储任务的完成情况，即分析仓储中有哪些有利和不利因素、存在的问题和潜力等，来控制计划执行情况的一种管理功能。

要搞好监督，必须要有严格的规章制度，明确的责任制，完备的标准和定额，并进行系统的检查和精确的核算，以便使监督具有充分的客观依据。同时，还要求管理人员对仓储生产经营进行有效控制，如对储运质量控制、储运成本控制、财务控制等，及时核算仓储生产的经营成果。为此，需要建立可靠的、高效率的管理信息系统，为监督和控制各项仓储生产经营活动及时提供依据。

5. 调节职能

调节职能是指修正计划执行过程中的偏差，及时解决上下左右各方面的矛盾，保证计划目标实现的一种管理功能。

在计划执行过程中经常会出现一些事先预料不到的问题和矛盾，这样就需要调整。为使各方面工作协调一致，不断解决随时出现的新问题，必须建立调度机构。这个机构必须熟悉仓储过程中各个方面、各作业环节及各种信息的关系和情况，这样才能发挥应有的作用。

上述五种管理职能是一个有机的统一整体，通过计划，明确奋斗目标；通过组织，建立实现目标的手段；通过指挥，建立正常的生产秩序；通过监督，检查计划的实施情况；通过调节，纠正偏差，使各方面工作更加协调，使计划更符合实际，从而保证目标的实现。五个职能相互联系，相互制约。

二、仓储管理的基础工作

1. 定额管理工作

定额是指在一定条件下，对于人力、物力、财力的利用、占有和消费方面，应遵守和达到的数量标准。定额是计划的基础，没有较科学的定额，就难以确定极可靠的计划指标和合理的定员编制，综合平衡也无法进行。同时，定额是组织仓储作业的手段，也是开展经济核算，提高经济效益的有力工具。

仓储工作的定额主要包括：①物资装卸搬运作业劳动定额；②仓储保管作业劳动定额；③苫垫材料消耗定额；④仓容定额；⑤起重运输设备使用定额；⑥流动资金定额。

定额管理工作包括各类定额的制定、执行、考核和修正等内容。其主要工作是制定科学的定额，如果定额本身不科学，就起不到定额的作用。而制定定额的首要问题是如何正确确定定额水平。实践证明，定额水平必须是先进合理的，即大多数人经过努力能够达到的水平。因此，在制定定额时，必须要有充分的技术和经济论证，所制定的定额在技术上是先进的，在经济上是合理的。

2. 计量工作

计量是指用一种已知的标准的单位量来测定另一同类的未知量量值的过程。计量工作包括对物资进行测试、检验及各种理化性能的测定和分析等。在物资储运过程中存在着大量的计量工作，如物资入库验收、储存期间的盘点检查、出库环节等都离不开计量。通过计量为仓储经营活动提供数据和原始资料。计量的不正确或计量工作不健全都会影响原始记录的真实性，造成经济纠纷或经济损失。因此，为保证仓储活动基础资料的准确可靠，必须强化计量管理工作。

仓储管理对计量工作的要求是：

1) 根据储存物资的特点和管理上的要求，配备必要的计量器具，如量具、台秤、电子秤、仪器仪表等。

2) 对计量器具定期校准、鉴定，保证其准确可靠。按照国家主管部门颁布的计量器具鉴定制度、鉴定程序和有关技术标准进行。

3) 保证计量器具的合理使用。计量器具的耐用性和工作精度取决于计量器具本身的质量和性能，但是在很大程度上，还取决于它的使用情况。合理使用，正确操作，妥善保管，就能延长其使用寿命和保持应有的精度。因此，在使用过程中要按实际需要，正确配备，防止滥用、混用、错用等现象发生。

4) 保证计量的准确性。在物资的入库、储存保管、盘点、出库等环节中，都要严格加以计量，不能采取估计、测算等方法，要确保计量的准确性。

5) 仓库的计量管理工作要由专职机构或人员负责进行。机构设置和人员配备可根据仓库规模的大小和实际需要而定。

3. 标准化工作

标准化工作是指在整个仓储作业活动过程中，对各个环节所规定的规范化工作总则，它包括两个方面内容。

1) 技术标准。技术标准规定了仓储的劳动对象、作业条件、作业方法及各类工作人员应达到的标准。它包括：物资验收质量标准，物资堆码标准，物资保养标准，物资装卸搬运质量标准，机具维修保养标准，司索工、调度员、保管员及各职能部门工作人员和管理人员的工作标准。

2) 管理业务标准。标准化工作是一项综合性的基础工作。在仓储活动中，实行管理业务标准化，将仓储活动中重复出现的作业活动，按照客观要求规定其标准的工作程序和工作方法，并用制度将它固定下来作为行动准则，以明确各职能机构、岗位和个人的工作职责及要求。

标准化工作对提高经济效益具有十分重要的作用：是节约原材料和能源消耗，合理利用资源的有效措施；是实行经济责任制的基础，使各项工作规范化，有利于提高仓储的科学管理水平；有利于组织专业的劳动，提高储运质量；在物流过程中，采用国际标准，可以提高我国物流活动在国际贸易竞争中的地位等。

为搞好标准化工作，在制定或修改标准时，应注意以下几方面的问题：

(1) 标准应充分考虑使用要求。在制定仓储作业标准时，首先要考虑生产建设单位及用户对物资储运的要求，积极改进自身的仓储条件。

(2) 标准应技术上先进和经济上合理。在制定仓储作业标准中的各项指标和要求时，应

根据本单位的具体情况，力求达到本行业的先进水平，只有先进的标准才能起到指导和促进仓储管理水平提高的作用。同时，标准在经济上也应是合理的，真正先进的技术应是在同等水平中较经济的。

(3) 标准要从全局出发，考虑社会效益。制定标准是一项政策性极强的工作，关系到国家、企业和广大职工群众的利益，所以标准不能只从本企业或本部门的利益出发，而应从整体利益出发，考虑与标准有关的各个使用部门，特别是用户的利益。

(4) 标准的内容应完整、简要、明确和统一。标准应便于使用部门执行，标准的内容既要完整，又要简单明了，便于使用人员记忆和贯彻执行。同时要密切结合本部门的生产实际，注意保持标准的统一性。

(5) 保持标准的严肃性和相对稳定性。标准一经批准发布就是技术法规，必须严格贯彻执行，每个执行单位应根据标准来组织生产作业活动，努力达到标准的要求。同时，标准应保持相对稳定性，既不能随意修改，也不能一成不变，而应根据科学技术和生产的发展适时地进行修改。

4. 信息工作

为了及时掌握仓储生产经营活动的全部情况，有效地执行仓储管理计划，提高管理水平，增强竞争能力，必须建立反映仓储生产经营活动及国内外仓储管理发展动态的各种信息的情报系统。按现代管理科学的观点，任何企业的生产经营和管理活动都表现为两种要素的流动，即“物流”和“信息流”，这两种流缺一不可，没有及时准确的信息流动，生产指挥就会失灵。衡量企业管理水平的高低，一个很重要的方面是看能否及时、准确、全面地掌握生产技术经济活动所产生的各种信息。信息系统的功能包括信息的收集、处理和传递。

1) 信息的收集

(1) 原始凭证、原始记录的收集。原始凭证、原始记录指仓储生产经营活动最原始的记载或是最初的直接记录，如物资的出入库记录、物资的验收记录、检验报告、保管卡片、溢短损坏记录等，其形式有卡片、凭证、记录、日志等，既有数据记录又有文字记录。

(2) 统计台帐、统计报表的收集。在原始记录的基础上，按照一定的要求和方法，对各种数据进行整理和分析之后，加工成比较系统的资料，其形式主要是报表和文字说明。报表和文字说明的作用是：①及时反映仓储经营活动的动态和问题，为指挥经营提供依据；②为编制检查计划提供依据；③为研究仓储经营活动的规律性，改进各方面的管理工作，制定各种技术经济定额提供依据。

(3) 会计核算资料的收集。会计核算资料反映企业经营状况，通过对其进行分析，以发现仓储企业在生产经营过程中存在的问题，提出改进和对策，提高企业的经济效益。

(4) 科技经济情报的收集。科技情报指国内外同行业有关仓储科学技术进步的资料和动态，及时了解掌握，以推动本企业仓储科学技术的发展。经济情报指反映企业内外情况变化的各种经济活动资料，如产品质量、需求情况、价格、用户要求、运价等，是仓储业经营决策的重要依据。

(5) 物资储运档案资料的收集。物资储运档案指仓储企业在组织物资储运过程中形成的并作为历史记录保存起来的各种文件资料，主要包括以下几个方面：①各种物资生产方面的有关资料，包括生产能力、资源分布、产量、品种、规格、产品质量状况、产品价格等；②物资供应方面的有关资料，包括供应方式、市场行情、经营服务状况等；③物资存储方面的

有关资料，包括用户的要求、需用企业的物资消耗定额、产品变化情况等。收集物资储运档案资料是为仓储企业进行科学管理提供可靠资料，为生产企业确定产品方向提供有关资料，是物资分配和供应的重要依据。

2) 信息的处理。信息的处理指对收集的信息进行加工、整理、分类、鉴别、分析、存储、传递等。有条件的企业一般都运用电子计算机进行信息处理。

3) 信息的传递。信息的传递指对经过处理以后的信息及时、有效地传递给生产单位和需用单位。

5. 建立健全各项规章制度

建立健全以责任制为核心的规章制度，是仓储管理的一项极其重要的基础工作。责任制是在合理组织与分工的基础上明确规定各级组织、各种机构以至每一个岗位的工作任务与要求，做到“事事有人管，人人有专责”。责任制可按所处岗位和内容进行分类。

1) 按所处岗位划分。责任制按所处岗位可分为各级领导成员责任制、各职能部门的责任制和工人岗位责任制。

2) 按责任制内容划分。责任制按其内容可分为生产责任制（交接班制、文明生产制度等）、技术责任制（技术操作规程、设备维护与修理规程、安全技术规程等）和经济责任制（仓库经济核算制、班组经济核算制等）。

6. 基础教育

基础教育是指为了提高职工技术业务素质和品质纪律的教育。它不同于培训工作和政治思想工作。它主要是指一个职工从事其职业所正常需要的，为履行其岗位责任所必不可少的基础技术业务教育和职业道德、劳动纪律的教育，包括应知应会、《职工守则》、库规库纪和安全生产等方面的教育。

加强职工基础教育，提高广大职工的文化、技术与业务水平，是一个企业掌握先进技术，搞好管理的坚实基础。无论在实行某一项具体技术措施或管理方案时，还是在进行一项重大的技术或管理改革时，都需要把教育作为先导和保证。

加强和改进基础教育工作是一项艰巨的任务，它涉及的面很广，需要投入大量的人力，花费大量的时间，只有坚持不懈，才能抓出成效。因此，企业领导必须高度重视这项工作。

做好仓储管理的基础工作首先要提高职工对搞好基础工作重要性的认识，其次要向职工传授搞好基础工作的方法，制定出必要的规章制度和奖惩办法，使之起到保证生产、促进管理的作用。

第二章 仓库建设规划

第一节 概 述

仓库建设规划是指对仓库布局、库址选择、仓库总平面布置及仓库主要建筑物结构类型的总体规划。仓库的布局、建设改造是否合理,对生产、流通、消费的影响很大。相同品种、相同数量的物资,由于储备的地方不同,其发挥的作用也不尽相同。换句话说,物资仓库的设置与布局,是研究不同范围(全国、一个工业部门或一个企业)的仓库应分布在哪些地方、建立多少仓库、何种类型及其规模大小的问题,也就是物资储备在哪些地方和储备多少合适的问题。

仓库的布局属工业布局的一部分,取决于物资管理体制。有什么样的工业布局,有什么样的物资管理体制,就有什么样的仓库布局,从而也决定了仓储管理的权限和管理范围。

过去,我国煤炭企业大部分物资仓库的建设缺乏统一的长远规划,往往只从局部和眼前利益出发,不能达到总体最优的目标,不能满足长远发展的要求。在这方面,我们有不少教训,必须认真吸取。

一、仓库建设规划的内容

仓库建设总体规划主要包括以下几方面的内容:

- 1) 物资仓库网点的配置;
- 2) 物资仓库库址的选择;
- 3) 企业仓库内部合理布置;
- 4) 仓库建筑物类型及规模的确定;
- 5) 仓库设备类型及规模的确定;
- 6) 仓库技术作业流程的确定;
- 7) 仓库建设投资及运营费用的概算。

如果是新建仓库,应包括上述全部内容;若是对现有仓库的改建或扩建,则只包括 3) ~ 7) 五项内容。

二、仓库建设规划的要求

仓库建设规划是一项非常重要的技术工作,必须给以足够的重视,并提出一定的要求。实践经验表明,仓库建设规划应达到以下要求:

1) 严肃性。仓库建设规划是对仓库建设方面的重要问题进行决策,一旦付诸实施,很难加以变更。由于规划不合理带来的后遗症,将长期产生不良影响。因此,在进行仓库建设规划时,必须严肃认真,一丝不苟,决不能草率从事。

2) 科学性。仓库建设规划必须符合科学原理,必须通过分析、计算比较,提出最优方案。

3) 适用性。仓库建设规划必须从实际出发,满足实际需要,适合物资供应和仓储作业流程的要求。

4) 经济性。仓库建设需要大量的投资,进行规划时必须精打细算,节省投资,节省运营费用。

5) 可行性。仓库建设规划必须考虑可行性,包括资金、物资、人员、技术、管理等各方面的可行性。

6) 预见性。仓库建设规划包含有时间因素,既要满足目前的需要,又要考虑到将来发展的可能。

三、仓库建设规划的步骤

仓库建设规划的制定,一般要通过以下几个步骤:

- 1) 调查研究,收集资料,学习领会有关基本建设的方针、政策、规范、标准等;
- 2) 归纳整理资料,进行分析、计算、判断、比较,提出规划方案;
- 3) 广泛征求各方面的意见,修改、完善初始方案;
- 4) 上报有关领导和部门审批,进行最后决策。

四、仓库建设规划最优方案的选定方法

仓库建设规划受多种因素的影响和制约。不管是全面规划还是局部规划,都可以提出若干个规划方案,而最后则需要确定一个最优方案。这里所说的“最优”是指总体最优。规划的优劣,主要看其是否符合规划的原则和要求。任何规划的原则和要求都是多方面的,因此,对规划的评价应是全面综合的评价。

对规划方案的评价与选优,往往是通过几个方案的比较进行的。其具体方法可采用定性的方法、定量的方法或定性定量相结合的方法。

1) 定性法。定性分析的方法主要是根据规划的原则,凭经验判定优劣。这种方法简单易行,但缺乏准确性。

2) 定量法。定量分析的方法是将原则和要求用一系列指标来表征,通过专家评分等将各项指标表示为一定的量。当对若干个方案进行比较时,是对多项指标进行比较,不同的方案,各项指标的值大小不等,很难判定其优劣,但可以通过计算每个方案各指标的总值来判定。同时,考虑到各项指标的重要程度不同,因此要分清主次,这就需要给每个指标确定一定的权值,其重要性越突出,权值越大。全部各项指标的权值之和应等于1。

对几个方案多项指标进行比较,属于多目标决策问题,目标方案各指标的总值为:

$$U_z = \sum_{i=1}^n W_i f_i$$

$$0 \leq W_i \leq 1$$

$$\sum_{i=1}^n W_i = 1$$

式中 U_z ——某方案指标总值;

W_i ——方案中第 i 个指标的权值;

f_i ——某方案中第 i 个指标的得分;

$$i=1, 2, 3, \dots, i。$$

实际比较时,可列表进行。如对某仓库的建设规划提出三个方案试评价,见某仓库建设规划方案评价项目重要程度系数表(表2-1)和某仓库建设规划方案评价表(表2-2)。

表 2-1 某仓库建设规划方案评价项目重要程度系数表

方案评价要求项目	重要程度	相对重要程度系数(权值 W_i)
(1) 严肃性	2	0.06
(2) 科学性	6	0.19
(3) 适用性	4	0.13
(4) 经济性	10	0.31
(5) 可行性	8	0.25
(6) 预见性	2	0.06
合 计	32	1.00