

物流管理实务操作丛书

王霄涵 / 编著

business management template
AND
post operating process
LOGISTICS STORAGE

物流仓储

业务管理模板

与

岗位操作流程



中国经济出版社

www.economyph.com

► 物流管理实务操作丛书

物流仓储业务管理模板 与岗位操作流程

王霄涵 编著

中国经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

物流仓储业务管理模板与岗位操作流程/王宵涵编著. —北京:
中国经济出版社, 2005. 1

ISBN 7-5017-6564-2

I. 物... II. 王... III. 物流—仓库管理 IV. F253.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 079752 号

出版发行: 中国经济出版社 (100037 · 北京市西城区百万庄北街 3 号)

网 址: www.economyph.com

责任编辑: 华连斌 (电话: 010-68319114)

责任印制: 张江虹

经 销: 各地新华书店

承 印: 北京市人民文学印刷厂

开 本: 740 × 1000mm 1/16 印 张: 15 625 字 数: 217 千字

版 次: 2005 年 1 月第 1 版 印 次: 2006 年 2 月第 2 次印刷

印 数: 5001 ~ 7000 册

书 号: ISBN 7-5017-6564-2/F·5289 定 价: 25.00 元

版权所有 盗版必究

举报电话: 68359418 68319282

服务热线: 68344225 68353507 68341876 68341879 68353624

写在前面（代序）

随着全球经济的发展，社会对物流服务的要求已越来越强烈。企业为了应对降低成本、增强竞争优势的挑战，纷纷增加了对物流业务的需求。据中国物流信息中心最新统计数据显示，2004年一季度，中国社会物流货物总额达82,182亿元，同比增长31.7%。

物流货物总额与货物周转量的高速增长，表明当前中国经济增长对物流需求越来越大，经济发展对物流的依赖程度也越来越高。但是，有巨大的需求只能说明物流企业有很好的发展前景，并不说明物流产业的现状是让人满意的。一方面，物流企业自身发展不规范，核心业务远未形成，组织架构不规范、不合理，缺乏服务意识；另一方面，物流人才匮乏，物流产业缺少专业人士的规划指导，整体战略极不清晰。从全国来看，物流人才缺口达600万，仅仅物流师这个职业的市场需求每年就递增8000到10000人。面对物流业的大发展和就业市场的极大需求，物流人才奇缺！

在《未来时速》一书中，比尔·盖茨提出“80年代竞争靠质量，90年代竞争靠流程优化，21世纪竞争靠速度”。速度，一方面是创新的速度，另一方面是物资流动的速度。物资的流动其实就是物流。而决定物流速度的正是管理水平和流程化程度。但是，到了二十一世纪的今天，相对于强大的外来竞争者，我国的绝大多数物流企业（或企业物流部门）在物流业务的管理和运作的流程化上都有很大的差距。特别是，我国物流企业缺少提供的一站式集约化的运作流程和物流服务的意识。

现实的机遇和自身的不足，要求企业必须整合企业内部和企业间的业务流程。而物流业务又相当复杂，具体包括了运送、存储、分装、

集运、分拣、配送、搬运装卸、报关、客户服务等内容。再加上物流企业还常常会遇到物流方案设计、运输谈判以及重新包装贴标签、质量控制、存货控制、订单处理、信息服务、条码采集、货物跟踪等物流增值服务，因此就需要对物流业务流程重新梳理，对流程中的各岗位职能与岗位操作流程进行划分与界定。而对于物流从业人员或想从事物流行业的人员来说，手头有一本类似于工作手册式的、把物流业务流程与物流各个岗位的工作职能与岗位操作流程十分条理、清晰地归纳概括出来的实用操作指南，是非常有必要的。

同时，物流产业的发展也带来了一个非常严重的问题——物流需求的极大增长与物流人才极度短缺形成了巨大的矛盾。由于缺乏熟练掌握物流综合管理业务以及各个物流业务岗位工作知识界、技能的相关物流人才，物流企业的发展同样面临一个瓶颈。要想突破瓶颈，获得更大的发展，物流企业必须吸引并培养自己的业务人才。

正是在以上认识的基础上，我们特别编写了这套《物流管理实务操作丛书》，从物流的仓储、运输、配送、客户服务和国际物流这五个核心业务入手，在全面系统地分析现有物流管理理论和实践的基础上，借鉴国外先进的物流实践成果，将之归纳并重构，形成了我们规范标准的物流核心业务管理模板。

然后，在业务管理模板的基础上，我们梳理了现有的成功物流企业的业务组织结构和岗位设置规范，以物流业务运作流程为主线，构建了物流核心业务的岗位操作流程。

在解决物流业务流程运作的同时，我们进一步围绕岗位，以帮助岗位任职人员提高业务能力为目的，详细地把具体业务重要岗位的职责范围、操作流程、操作方法、应用工具、注意规则这些影响岗位工作绩效的要点具体提炼出来，并结合实践操作中运用技巧，形成了针对具体物流工作岗位的工作能力培训范本。因此，我们这套书，不只是一套解决物流业务运作的流程书和管理书，更是一套可以适用于物流企业培训业务岗位员工的物流才作能力、方法、技巧的培训书。在

每本书中，业务管理模板和岗位操作规范、操作流程都以清新、简洁、鲜明的风格，对物流业务进行了细分式的分析，去除理论化的繁琐，注重突出流程化、规范性、实用性与操作性，一步到位地为企业提供一整套实用的管理模板、管理工具和业务培训教材。

具体而言，《物流管理实务操作丛书》共包括以下五本：

《物流仓储业务管理模板与岗位操作流程》

《物流运输业务管理模板与岗位操作流程》

《物流配送业务管理模板与岗位操作流程》

《物流客户服务业务管理模板与岗位操作流程》

《国际物流业务管理模板与岗位操作流程》

丛书以其条理性、实用性、操作性、及时性，能够帮助物流企业提高工作效率，满足物流企业管理运作的组织设计和业务培训的要求，也能够帮助物流企业工作人员提高自己的工作能力。同时，本丛书还能够帮助有意从事物流工作和对物流有兴趣的人员加深对物流的认识。

当然，本丛书的编写由于资料和企业实践所限，还会存在不尽如人意之处，请大家多加指正。

丛书编委会

2004 年 12 月

目 录

CONTENTS

第一章

物流仓储概述 1

一、物流仓储基本理论 3

二、物流仓储业务运作流程图 16

三、物流仓储业务人员工作关系图 17

第二章

物流仓储管理总体规划模板 19

一、物流仓储管理总体规划简述 21

二、物流仓储管理总体规划基本程序 22

程序一 设计仓库 22

步骤一 确定仓库位置 23

步骤二 确定仓库类型 25

步骤三 设计仓库布局 27

步骤四 设计站台及线路 28

程序二 配置仓储设备 29

程序三 制订仓储计划 34

步骤一 确定需求 35

步骤二 考查库存能力 35

步骤三 平衡客户需求与自身仓储能力 35

程序四 计算仓储成本 36

第三章

程序五 建立仓储管理信息系统(WMS)	42
步骤一 收集信息,考证建立 WMS 可行性	42
步骤二 建立系统详细说明书	43
步骤三 寻找适合的软件商,建立系统	43
步骤四 进行信息采集	43
程序六 仓储工作组织安排	44
三、物流仓储管理总体规划岗位操作流程	46
■ 物流仓储管理总体规划人员工作关系图	46
■ 岗位操作流程	47
◆ 战略部主管	47
◆ 系统规划与战略管理专家	48
◆ 资金预算师	54
物流仓储中心业务运作管理模板	61
一、物流仓储中心业务运作简述	63
二、物流仓储中心业务运作基本程序	65
程序一 入库	65
步骤一 入库前的准备工作	66
步骤二 接运	67
步骤三 验收	68
步骤四 入库	71
程序二 保管保养	74
步骤一 严格验收入库商品	75
步骤二 适当安排储存场所	75
步骤三 苫垫	76

步骤四 在库保管	77
步骤五 仓储安全管理	82
步骤六 搞好仓库清洁卫生	83
步骤七 在库检查	83
步骤八 异状处理	84
步骤九 出库复查	84
程序三 出库	85
步骤一 出库前的准备工作	86
步骤二 核对出库凭证	86
步骤三 备货	87
步骤四 理货	87
步骤五 全面复核核对	88
步骤六 登账	89
步骤七 交接清点	89
三、物流仓储中心业务运作岗位操作流程	90
■物流仓储中心业务运作人员工作关系图	90
■岗位操作流程	91
◆仓储主管	91
◆入库管理员	98
◆保管员	114
◆出库管理员	125
◆业务员	130
◆仓管会计	131
◆搬运员	137

第四章

◆理货员	138
◆养护员	147
◆机务员	148
◆仓库安全管理员	155
库存控制管理模板	165
一、库存控制简述	167
二、库存控制的基本程序	169
程序一 货物入库控制	170
步骤一 预测库存量	170
步骤二 确定库存水平	172
步骤三 确定库存订货量	172
步骤四 平衡需求与供给	173
程序二 库存现场管理	174
步骤一 盘点	174
步骤二 分类管理	175
步骤三 出库管理	176
程序三 库存成本控制	177
三、库存控制管理岗位操作流程	184
■库存控制管理人员工作关系图	184
■岗位操作流程	184
◆仓库经理	184
◆库存控制专家	191
◆财务会计	198
物流仓储业务绩效改进	205

第五章

第六章

一、计算机与仓储管理简述	207
二、计算机系统在仓储管理中的具体应用	208
参考案例	213
一汽—大众“零库存”物流管理	215
家乐福:以速度抢占市场	219
青啤集团的“新鲜度管理”物流模式	223
海尔的信息化物流体系	227
附:物流仓储业务专业词汇	231

第一章

物流仓储概述



本章重点

物流仓储基本理论
物流仓储业务运作流程图
物流仓储业务人员工作关系图

一、物流仓储基本理论

(一) 仓储的概念及性质

1. 仓储的概念

仓储是指通过特定场所储存和保管物资和商品的行为,是对有形物品提供存放场所、存取物品过程和对存放物品的保管、控制的过程,是物品离开生产过程但尚未进入消费过程的间隔时间内的物流停滞。它是包含库存和储备在内的一种经济现象,普遍存在于一切社会现象中。

所谓库存,是指仓库中处于暂时停滞状态的物资。储备则是一种能动的储存形式,是有目的的、能动的使物资在生产领域和流通领域中的暂时停滞,是物资在生产与再生产,生产与消费之间的暂时停滞。

仓储活动随着物资储存的产生而产生,又随着生产力的发展而发展。仓储是商品流通的重要环节之一,也是物流活动的重要支柱。

2. 仓储的性质

仓储是物质产品的生产持续过程,物质的仓储也创造着产品的价值;仓储既有静态的物品储存,也包含动态的物品存取、保管、控制的过程;仓储活动发生在仓库等特定的场所,仓储的对象既可以是生产资料,也可以是生活资料,但必须是实物。由此可见,从事商品的仓储活动与从事物质资料的生产活动虽然在内容和形式上不同,但它们都具有生产性质,无论是处在生产领域的企业仓库,还是处在流通领域的储运仓库和物流仓库,其生产的性质是一样的。

尽管仓储具有生产性质,但与物质资料的生产活动却有很大的区别,主要表现为以下特点:

- (1) 不创造使用价值,增加价值;
- (2) 具有不均衡和不连续性;
- (3) 具有服务性质。

(二) 仓储的作用

1. 仓储的正作用

(1) 仓储是物流的主要功能要素之一。在物流体系中,运输和仓储被称为两大支柱。运输承担着改变物品空间状态的重任;仓储则承担着改变物品时间状态的重任。

(2) 仓储是整个物流业务活动的必要环节之一。仓储作为物品在生产过程中各间隔时间内的物流停滞,是保证生产正常进行的必要条件,它使上一步生产活动顺利进行到下一步生产活动。

(3) 仓储是保持物资原有使用价值和物资使用合理化的重要手段。生产和消费的供需在时间上的不均衡,不同步造成物资使用价值在数量上减少,质量上降低,只有通过仓储才能减小物资损害程度,防止产品一时过剩浪费,使物品在效用最大的时间发挥作用,充分发挥物品的潜力,实现物品的最大效益。

(4) 仓储是加快资金周转,节约流通费用,降低物流成本,提高经济效益的有效途径。有了仓储的保证,就可以免除加班赶工的费用,免除紧急采购的成本增加。同时,仓储也必然会消耗一定的物化劳动和活劳动,还大量地占用资金,这些都说明仓储节约的潜力是巨大的。通过仓储的合理化,就可以加速物资的流通和资金的周转,从而节省费用支出,降低物流成本,开拓“第三利润源泉”。

2. 仓储的逆作用

仓储是物流系统中一种必要的活动,但也经常存在冲减物流系统效益,恶化物流系统运行的趋势。甚至有人明确提出,仓储中的库存是企业的“癌症”。因为仓储会使企业付出巨大代价,这些代价主要包括:

(1) 固定费用和可变费用支出

仓储要求企业在仓库建设、仓库管理、仓库工作人员工资、福利等方面支出大量的成本费用开支增高。

(2) 机会损失

储存物资占用资金以及资金利息,如果用于另外项目可能会有的更高的收益。

(3) 陈旧损失与跌价损失

随着储存时间的增加,存货时刻都在发生陈旧变质,严重的更会

完全丧失价值及使用价值。同时，一旦错过有利的销售期，又会因为必须低价贱卖，不可避免地出现跌价损失。

(4) 保险费支出

为了分担风险，很多企业对于储存物采取投保缴纳保险费方法。保险费支出在仓储物资总值中占了相当大的比例。在信息经济时代，社会保障体系和安全体系日益完善，这个费用支出的比例还会呈上升的趋势。

上述各项费用支出都是降低企业效益的因素，再加上在企业全部运营中，仓储对流动资金的占用达到 40% ~ 70% 的高比例，有的企业库存在某段时间甚至占用了全部流动资金，使企业无法正常运转。

由此可见，仓储既有积极的一面也有消极的一面。只有考虑到仓储作用的两面性，尽量使仓储合理化才能有利于物流业务活动的顺利开展。

(三) 仓储合理化

由前面提到的仓储的作用就可看出，仓储合理化是提高物流体系工作效率的必要条件。所谓仓储合理化，就是用最经济的办法实现仓储的相关功能。仓储的不合理往往表现在对仓储功能实现的过分强调，由于过分投入仓储力量和其他仓储劳动造成库存的不合理。所以，合理仓储的实质是在保证仓储功能的实现前提下，系统的投入最少。

1. 影响仓储合理化的主要因素

(1) 仓储量

被储存物品的数量过大会导致仓储成本费用的增加；而仓储量过小则会导致物品保证供应能力的下降。因此，仓储合理化就必须仓储量合理化。

(2) 仓储结构

仓储结构是指不同规格、品种物品仓储量的比例关系。市场情况与物品规格、品种的选择，以及其结构变化都必须相符合。这就要求在确定合理仓储量的同时，必须考虑仓储结构的合理化。

(3) 仓储时间

仓储时间与商品销售时间成反比关系，商品销得快，仓储时间就短，反之亦然。另外，仓储时间还受物品的自然属性的影响，超过物

品自然属性所允许的储存时限,物品就会失去其使用价值。因此,仓储时间的合理性也至关重要。

(4) 仓储网络

为了满足生产和生活消费的需要,必须设置若干个仓储网点,从而构成仓储网络。仓储网络的过多或过少,都会影响仓储的合理化。

2. 仓储合理化实施要点

(1) 对储存物和设施进行 ABC 分析与管理

ABC 分析是实施仓储合理化的基础分析,在此基础上可以进一步解决各类的结构关系,储存量、重点管理、技术措施等合理的问题。分别决定各种物质的合理库存储备数量及经济地保有合理储备的办法,乃至实施零库存。

(2) 追求经济规模,适度集中库存

适度集中储存是合理化的重要内容,所谓适度集中库存是利用储存规模优势,以适度集中储存代替分散的小规模储存来实现合理化。

(3) 加速总的周转,提高单位产出

(4) 采用有效的“先进先出”方式

(5) 提高储存密度,提高仓容利用率

(6) 采用有效的储存定位系统

储存定位的含义是被储存物位置的确定。如果定位系统有效,能大大节约寻找、存放、取出的时间,节约不少物化劳动及活劳动,而且能防止差错,便于清点及实行订货点等管理方式。

(7) 采用有效的检测清点方式

对仓储物资数量和质量的检测不但是掌握基本情况之必须,也是科学库存控制之必须。检测清点的有效方式主要有:“五五化”堆码、光电识别系统、电子计算机监控系统。

(8) 采用现代仓储保养技术

利用现代技术是仓储合理化的重要方面。可采用的保养技术主要有:气幕隔潮、气调储存和塑料薄膜封闭等。

(9) 采用集装箱、集装袋、托盘等储运一体化方式