

李育蔚 编著

仓储部

- 12大维度细化部门管理**
- ↓ 组织结构 要明晰
 - ↓ 岗位职责 要明确
 - ↓ 工作执行 流程化
 - ↓ 薪酬奖励 方案化
 - ↓ 操作风险 细分化
 - ↓ 目标设定 要具体
 - ↓ 业务开展 要规范
 - ↓ 绩效考核 要量化
 - ↓ 培训指导 体系化
 - ↓ 问题解决 工具化



1543113

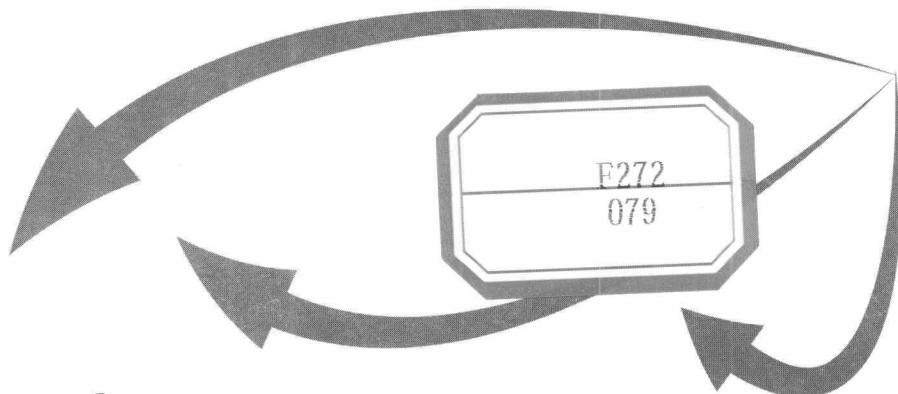
F272
079

12大维度细化部门管理
(弗布克部门精细化管理系列)

仓储部

李育蔚 编著

组织结构	要明晰	目标设定	要具体
岗位职责	要明确	业务开展	要规范
工作执行	流程化	绩效考核	要量化
薪酬奖励	方案化	培训指导	体系化
操作风险	细分化	问题解决	工具化



电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

内 容 简 介

本书从仓储部组织结构设计出发,将仓储部各项管理工作进行细化、模板化、样例化展示,真正为仓储部工作人员提供“拿来即用”或“稍改即用”的参照模板。

全书共分10章,分别对仓储部的组织结构、目标分解、岗位职责、主要业务、工作流程、绩效考核、薪酬体系、培训体系、风险规避、问题解决、部门人员应知应会的专业术语及法律法规等内容进行一一介绍,是仓储部进行精细化管理的工作手册。

本书详细介绍仓储部门9大业务(仓储规划、物资验收、物资入库、存储保管、物资盘点、库存控制、出库管理、装卸搬运、仓储安全管理)的精细化管理问题。

本书不仅适合企业经营管理者、仓储管理人员及其从业人员使用,也适合企业培训师、咨询师、高校师生阅读和使用。

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

弗布克部门精细化管理系列. 仓储部 / 李育蔚编著. —北京: 电子工业出版社, 2012.11

ISBN 978-7-121-18652-3

I. ①弗… II. ①李… III. ①企业管理—仓库管理 IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第234287号

责任编辑: 雷洪勤 特约编辑: 范 晓

印 刷: 北京中新伟业印刷有限公司

装 订: 北京中新伟业印刷有限公司

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱 邮编: 100036

开 本: 787×1092 1/16 印张: 20.25 字数: 570千字

印 次: 2012年11月第1次印刷

定 价: 42.00元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系, 联系及邮购电话: (010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线: (010) 88258888。

前 言

“弗布克部门精细化管理系列”图书中的每本书都围绕企业的某一个部门，从 12 个维度设计、打造该部门的**精细化管理体系**。

部门是组成企业的基本单元，部门是发挥运营职能的**载体**，部门是达成企业经营目标的**执行机构**。对部门实行**精细化管理**，其目的**一是有效打造和管理团队**，二是**确保企业战略和目标的实现**。

不管你是部门主管还是部门经理，乃至主管该部门的总监或副总，管理好该部门、实现部门目标，都是部门管理者的首要任务。

拥有“弗布克部门精细化管理系列”图书，您将获得有关部门管理的**组织结构、目标分解、岗位职责、主要业务、工作流程、绩效考核、薪酬体系、培训体系、风险规避、问题解决 10 项部门管理工作相关的模板、工具与范例**，以及开展部门业务所需的专业术语、法律法规，无须烦琐地思考，无须花费更多的时间，“拿来即用”或“稍改即用”，大大提升工作的**方便性、高效性**。

组织结构：对部门组织结构和各岗位进行设计，明确部门的主要职能和任务。

目标分解：将部门总体目标、任务进行逐一分解，让部门和岗位的目标清晰化。

岗位职责：对部门岗位职责进行详细描述，让部门各岗位人员权责清晰。

主要业务：对部门主要业务进行详细说明，并给出业务开展的具体步骤。

工作流程：设计部门管理和业务的相关流程，将部门各个岗位的工作流程化。

绩效考核：设计部门绩效考核量表与实施方案，将部门和岗位绩效考核量化。

薪酬体系：设计部门各岗位绩效薪酬体系方案，将各岗位和人员薪酬方案化。

培训体系：设计部门及各岗位人员的培训体系，将各岗位培训体系方案化。

风险规避：一一列举部门业务运营的各种风险，给出了部门风险规避的方法。

问题解决：将部门工作中的主要问题一一列出，给出问题解决的方法与工具。

专业术语：将部门工作中的专业术语一一列出，普及与专业有关的相关知识。

法律法规：将部门工作中需要的法律法规列出，便于相关工作人员进行查询。

《仓储部》是“弗布克部门精细化管理系列”图书中的一本，从以上 12 个维度出发，将仓储管理工作全部进行了细化、模板化、样例化，希望能给企业生产部门的建设和管理提供强实操性的模板、工具和参考范例。

在本书写作的过程中，孙立宏、刘井学、孙宗坤、董建华、程富建、董连香、刘伟、杨扬负责资料的收集和整理；廖应涵、王建霞、王玉凤、任玉珍、李苏洋、唐娟、倪沐超负责图表的编排；金成哲、黄成日负责编写了第 1 章；李育蔚、张瀛负责编写了第 2 章；毕春月、姚小风负责编写了第 3 章；杨雪、毕汪峰负责编写了第 4 章；滕晓丽、高佳瑜负责编写了第 5 章；韩伟静、王胜会负责编写了第 6 章；高玉卓、李金山负责编写了第 7 章；李作学、王海燕负责编写了第 8 章；金虎男、王兰会负责编写了第 9 章；刘柏华、高春燕负责编写了第 10 章。全书由李育蔚统誉定稿。

弗布克
2012 年 9 月



目 录

第 1 章 部门组织结构	(1)
1.1 部门职能	(2)
1.1.1 职能概述	(2)
1.1.2 职能分解	(3)
1.2 部门任务	(5)
1.2.1 仓储设计规划	(5)
1.2.2 物资验收管理	(6)
1.2.3 物资入库管理	(6)
1.2.4 物资存储保管	(6)
1.2.5 物资盘点管理	(7)
1.2.6 库存控制管理	(8)
1.2.7 物资出库管理	(8)
1.2.8 物资装卸搬运	(8)
1.2.9 仓储安全管理	(9)
1.3 岗位设计	(10)
1.3.1 综合管理岗	(10)
1.3.2 仓储规划岗	(10)
1.3.3 物资验收岗	(11)
1.3.4 物资入库岗	(11)
1.3.5 存储保管岗	(11)
1.3.6 物资盘点岗	(12)
1.3.7 库存控制岗	(12)
1.3.8 出库管理岗	(13)
1.3.9 装卸搬运岗	(13)
1.3.10 仓储安全岗	(13)
1.4 组织架构	(14)

1.4.1	大型企业仓储部的组织结构设计	(14)
1.4.2	中小型企业仓储部的组织结构设计	(15)
1.4.3	不同行业仓储部的组织结构设计	(15)
第2章	部门目标分解	(20)
2.1	部门目标总括	(21)
2.1.1	部门目标概要	(21)
2.1.2	部门目标描述	(21)
2.2	仓储规划目标分解	(21)
2.2.1	目标概要	(21)
2.2.2	目标分解	(22)
2.3	物资验收目标分解	(22)
2.3.1	目标概要	(22)
2.3.2	目标分解	(23)
2.4	物资入库目标分解	(23)
2.4.1	目标概要	(23)
2.4.2	目标分解	(24)
2.5	存储保管目标分解	(24)
2.5.1	目标概要	(24)
2.5.2	目标分解	(25)
2.6	物资盘点目标分解	(25)
2.6.1	目标概要	(25)
2.6.2	目标分解	(26)
2.7	库存控制目标分解	(26)
2.7.1	目标概要	(26)
2.7.2	目标分解	(27)
2.8	出库管理目标分解	(27)
2.8.1	目标概要	(27)
2.8.2	目标分解	(28)
2.9	装卸搬运目标分解	(28)
2.9.1	目标概要	(28)
2.9.2	目标分解	(29)
2.10	仓储安全管理目标分解	(29)
2.10.1	目标概要	(29)
2.10.2	目标分解	(30)
第3章	部门岗位职责	(31)
3.1	管理岗岗位职责	(32)

3.1.1	仓储部经理岗位职责	(32)
3.1.2	仓储主管岗位职责	(33)
3.2	仓储规划岗位职责	(34)
3.2.1	仓储规划主管	(34)
3.2.2	仓储规划师	(35)
3.3	物资验收岗位职责	(36)
3.3.1	物资验收主管	(36)
3.3.2	物资验收专员	(37)
3.4	物资入库岗位职责	(38)
3.4.1	入库主管	(38)
3.4.2	入库管理员	(39)
3.5	存储保管岗位职责	(40)
3.5.1	仓库管理员	(40)
3.5.2	养护员	(41)
3.5.3	设备管理员	(42)
3.6	物资盘点岗位职责	(43)
3.6.1	仓库管理会计	(43)
3.6.2	仓库账管员	(44)
3.6.3	盘点员	(45)
3.7	库存控制岗位职责	(46)
3.7.1	库存控制主管	(46)
3.7.2	库存控制专员	(47)
3.8	物资出库岗位职责	(48)
3.8.1	出库主管	(48)
3.8.2	拣货员	(49)
3.8.3	理货员	(50)
3.8.4	出库管理员	(51)
3.9	装卸搬运岗位职责	(52)
3.9.1	装卸搬运主管	(52)
3.9.2	装卸搬运员	(53)
3.10	仓储安全岗位职责	(54)
3.10.1	仓储安全主管	(54)
3.10.2	仓储安全专员	(55)
第4章	部门主要业务	(56)
4.1	仓储规划	(57)

4.1.1	仓库类型规划	(57)
4.1.2	仓库选址规划	(57)
4.1.3	仓库功能设计	(60)
4.1.4	仓库布局规划	(60)
4.1.5	仓库设备设施规划	(62)
4.2	物资验收	(62)
4.2.1	外观验收	(62)
4.2.2	数量验收	(63)
4.2.3	质量验收	(63)
4.2.4	设备验收	(64)
4.2.5	验收异常处理	(65)
4.3	物资入库	(65)
4.3.1	接货管理	(65)
4.3.2	入库编号	(67)
4.3.3	入库登记	(67)
4.3.4	储位安排	(68)
4.4	存储保管	(69)
4.4.1	物资堆码	(69)
4.4.2	物资养护	(70)
4.4.3	仓库温湿度控制	(71)
4.4.4	物资防腐防霉管理	(71)
4.4.5	仓库害虫防治	(72)
4.4.6	仓储设备管理	(73)
4.4.7	仓库安全管理	(74)
4.4.8	仓库 5S 管理	(75)
4.5	物资盘点	(76)
4.5.1	物资盘点程序	(76)
4.5.2	账实核对	(77)
4.5.3	账账核对	(78)
4.5.4	盘点结果处理	(78)
4.6	库存控制	(80)
4.6.1	安全存量设定	(80)
4.6.2	物资订购管理	(80)
4.6.3	库存成本核算	(82)
4.6.4	库存成本控制	(83)
4.6.5	呆废物料管理	(84)
4.7	物资出库	(85)

4.7.1	订单处理	(85)
4.7.2	凭证核对	(86)
4.7.3	物资分拣	(87)
4.7.4	出库配货	(88)
4.7.5	物资包装	(89)
4.7.6	出库手续办理	(90)
4.8	装卸搬运	(91)
4.8.1	物资装车	(91)
4.8.2	物资卸车	(92)
4.8.3	物资搬运	(92)
4.8.4	叉车驾驶	(94)
4.8.5	装卸搬运设备管理	(94)
4.9	仓储安全管理	(96)
4.9.1	仓储消防管理	(96)
4.9.2	仓储防盗管理	(97)
4.9.3	装卸搬运安全管理	(97)
4.9.4	危险品的安全管理	(98)
第5章 部门工作流程		(100)
5.1	仓储规划工作流程	(101)
5.1.1	仓库类型选择流程	(101)
5.1.2	仓库选址规划流程	(102)
5.1.3	仓库容量计划流程	(103)
5.1.4	仓储布局设计流程	(104)
5.1.5	仓储系统规划流程	(105)
5.2	物资验收工作流程	(106)
5.2.1	物资验收工作流程	(106)
5.2.2	设备开箱验收流程	(107)
5.2.3	验收状态标志流程	(108)
5.2.4	不合格品退货流程	(109)
5.3	物资入库工作流程	(110)
5.3.1	入库管理流程	(110)
5.3.2	接货管理流程	(111)
5.3.3	进料作业流程	(112)
5.3.4	物资编码流程	(113)
5.3.5	入库手续办理流程	(114)
5.4	物资存储保管流程	(115)

5.4.1	储位安排流程	(115)
5.4.2	物资堆码流程	(116)
5.4.3	物资保管保养流程	(117)
5.4.4	仓库温湿度控制流程	(118)
5.4.5	物资防腐防霉流程	(119)
5.4.6	仓储设备管理流程	(120)
5.4.7	仓库 5S 管理流程	(121)
5.4.8	物资安全管理流程	(122)
5.4.9	危险品存储管理流程	(123)
5.5	物资盘点工作流程	(124)
5.5.1	物资盘点管理流程	(124)
5.5.2	物资复盘管理流程	(125)
5.5.3	盘点问题处理流程	(126)
5.6	库存控制工作流程	(127)
5.6.1	库存控制管理流程	(127)
5.6.2	物资消耗定额制定流程	(128)
5.6.3	安全存量设定流程	(129)
5.6.4	订购点设定流程	(130)
5.6.5	订货批量确定流程	(131)
5.6.6	安全存量预警流程	(132)
5.6.7	库存成本核算流程	(133)
5.6.8	呆废物料处理流程	(134)
5.6.9	库存管理方法选择流程	(135)
5.6.10	库存 ABC 分类管理流程	(136)
5.7	物资出库工作流程	(137)
5.7.1	物资出库管理流程	(137)
5.7.2	生产物料领用流程	(138)
5.7.3	订单发货管理流程	(139)
5.7.4	出库凭证核对流程	(140)
5.7.5	分拣方法选择流程	(141)
5.7.6	出库物资分拣流程	(142)
5.7.7	物资配货管理流程	(143)
5.7.8	出库单流转处理流程	(144)
5.7.9	提货单流转处理流程	(145)
5.7.10	物资出库包装管理流程	(146)
5.8	装卸搬运工作流程	(147)
5.8.1	入库卸货管理流程	(147)

5.8.2	出库装车管理流程	(148)
5.8.3	库内搬运工作流程	(149)
第6章	仓储部绩效考核	(150)
6.1	定性指标确定	(151)
6.1.1	仓储部定性指标设计	(151)
6.1.2	仓储部定性指标使用	(151)
6.1.3	仓储部定性指标总表	(153)
6.2	定量指标确定	(153)
6.2.1	仓储部定量指标设计	(153)
6.2.2	仓储部定量指标使用	(154)
6.2.3	仓储部定量指标总表	(156)
6.3	部门人员绩效考核办法	(156)
6.3.1	仓储部经理目标责任书	(156)
6.3.2	仓储主管绩效考核细则	(159)
6.3.3	仓储规划主管绩效考核细则	(161)
6.3.4	入库管理员绩效考核细则	(163)
6.3.5	仓库管理员绩效考核细则	(166)
6.3.6	仓库盘点员绩效考核细则	(168)
6.4	部门业务绩效考核办法	(170)
6.4.1	仓储部绩效考核制度	(170)
6.4.2	物资验收工作考核办法	(172)
6.4.3	仓库台账管理考核办法	(174)
第7章	仓储部薪酬体系	(177)
7.1	仓储部薪酬体系设计	(178)
7.1.1	薪酬体系设计	(178)
7.1.2	薪酬结构设计	(178)
7.1.3	薪资等级设计	(180)
7.1.4	计时工资设计	(184)
7.1.5	计件工资设计	(185)
7.1.6	加班工资设计	(187)
7.1.7	技能工资设计	(189)
7.2	仓储部绩效薪酬设计	(190)
7.2.1	仓储规划人员薪酬设计	(190)
7.2.2	物资验收人员薪酬设计	(191)
7.2.3	物资入库人员薪酬设计	(192)

7.2.4	仓储保管人员薪酬设计	(193)
7.2.5	物资盘点绩效薪酬设计	(193)
7.2.6	库存控制绩效薪酬设计	(194)
7.2.7	物资出库绩效薪酬设计	(195)
7.2.8	装卸搬运绩效薪酬设计	(196)
7.3	薪酬管理办法	(197)
7.3.1	仓储人员薪酬管理办法	(197)
7.3.2	仓储人员奖金管理办法	(200)
7.3.3	仓储人员绩效薪酬实施办法	(202)
第 8 章	仓储部培训体系	(205)
8.1	部门培训需求确定	(206)
8.1.1	部门工作问题分析	(206)
8.1.2	培训需求调研分析	(206)
8.2	部门培训体系建设	(209)
8.2.1	部门培训课程设计	(209)
8.2.2	部门培训方式选择	(212)
8.3	部门新人培训设计	(213)
8.3.1	部门新人养成方法	(213)
8.3.2	部门新人培训方法	(215)
8.4	部门在岗培训设计	(216)
8.4.1	在岗培训计划	(216)
8.4.2	在岗培训评估	(218)
第 9 章	操作风险规避	(220)
9.1	作业风险规避	(221)
9.1.1	入库作业风险	(221)
9.1.2	存储作业风险	(222)
9.1.3	出库作业风险	(222)
9.1.4	装卸搬运作业风险	(223)
9.1.5	仓库质押业务风险	(224)
9.2	技术风险规避	(225)
9.2.1	仓库技术风险	(225)
9.2.2	信息技术风险	(226)
9.2.3	安全防护技术风险	(227)
9.2.4	装卸搬运技术风险	(229)
9.3	质量风险规避	(230)

9.3.1	入库质量风险	(230)
9.3.2	库存质量风险	(231)
9.3.3	出库质量风险	(232)
9.4	安全风险规避	(233)
9.4.1	作业安全风险	(233)
9.4.2	物资安全风险	(234)
9.4.3	人员安全风险	(235)
9.4.4	危险品存储风险	(236)
9.4.5	仓库消防与火灾风险	(237)
9.5	合同风险规避	(238)
9.5.1	仓储合同风险	(238)
9.5.2	仓单法律风险	(239)
9.5.3	滥用免责条款风险	(239)
第 10 章	部门问题解决	(241)
10.1	问题发现与分析	(242)
10.1.1	问题确定	(242)
10.1.2	原因分析	(243)
10.1.3	制定对策	(245)
10.1.4	跟踪控制	(246)
10.2	仓储部主要工作问题	(246)
10.2.1	仓库利用率较低	(246)
10.2.2	入库质量不能保证	(246)
10.2.3	仓库物资堆放不整	(247)
10.2.4	仓库物资账实不符	(247)
10.2.5	物资毁损率较高	(248)
10.2.6	拣货效率较低	(248)
10.2.7	配货错误率高	(249)
10.2.8	库存成本过高	(249)
10.2.9	仓储安全风险高	(250)
10.3	仓储部问题解决工具	(251)
10.3.1	系统布置设计法	(251)
10.3.2	仓库 5S 管理	(253)
10.3.3	库存盘点方法	(255)
10.3.4	电子化拣选	(255)
10.3.5	自动分拣系统	(256)
10.3.6	ABC 库存管理法	(258)

10.3.7	JIT 库存控制	(259)
10.3.8	供应商管理库存	(260)
10.3.9	仓库安全管理办法	(261)

附录 A 仓储管理专业术语 (263)

A.1	仓储综合术语	(264)
A.1.1	自营仓库	(264)
A.1.2	公共仓库	(264)
A.1.3	中转仓库	(265)
A.1.4	保税仓库	(265)
A.1.5	冷藏仓库	(266)
A.1.6	危险品仓库	(266)
A.1.7	出口监管仓库	(267)
A.1.8	现代智能仓库	(267)
A.1.9	自动化立体仓库	(268)
A.2	仓储作业术语	(269)
A.2.1	流通加工	(269)
A.2.3	仓库容量	(270)
A.2.4	仓库吞吐量	(270)
A.2.5	仓库作业效率	(271)
A.3	仓储设备术语	(271)
A.3.1	托盘	(271)
A.3.2	货架系统	(272)
A.3.3	搬运设备	(274)
A.3.4	升降设备	(274)
A.3.5	卸货平台	(275)
A.3.6	自动分拣系统	(276)
A.3.7	仓库设备利用率	(277)
A.4	物资检验	(277)
A.4.1	计重物资	(277)
A.4.2	计件物资	(277)
A.4.3	平均扣除皮重	(278)
A.4.4	去皮核实	(278)
A.5	物资出入库	(278)
A.5.1	先进先出法	(278)
A.5.2	垛基	(279)
A.5.3	垛形	(279)

A.5.4	四号定位	(280)
A.5.5	面积配置	(280)
A.5.6	储区平面布置	(281)
A.5.7	货垛五距规范	(281)
A.5.8	接力拣选	(282)
A.5.9	订单分割拣选	(282)
A.6	存储保管	(282)
A.6.1	仓单	(282)
A.6.2	货损率	(283)
A.6.3	物资安全水分	(283)
A.6.4	物资安全温度	(284)
A.7	库存控制	(284)
A.7.1	前置期	(284)
A.7.2	请购点	(285)
A.7.3	订货周期	(286)
A.7.4	连续补货计划	(286)
A.7.5	库存商品融资	(287)
A.7.6	订货成本	(287)
A.7.7	缺货成本	(287)
A.7.8	库存持有成本	(288)
A.8	仓储信息管理	(289)
A.8.1	仓储管理系统	(289)
A.8.2	电子订货系统	(290)
A.8.3	射频识别技术	(290)
A.8.4	电子标签	(290)
A.8.5	条形码	(291)
A.8.6	二维条形码	(293)
A.8.7	条码识读器	(293)
附录 B	仓储管理法律法规	(295)
B.1	商业仓库管理办法	(296)
B.2	合同法中仓储条款的摘录	(302)
B.3	中华人民共和国海关对出口监管仓库及所存货物的管理办法	(304)

第 1 章

部门组织结构