

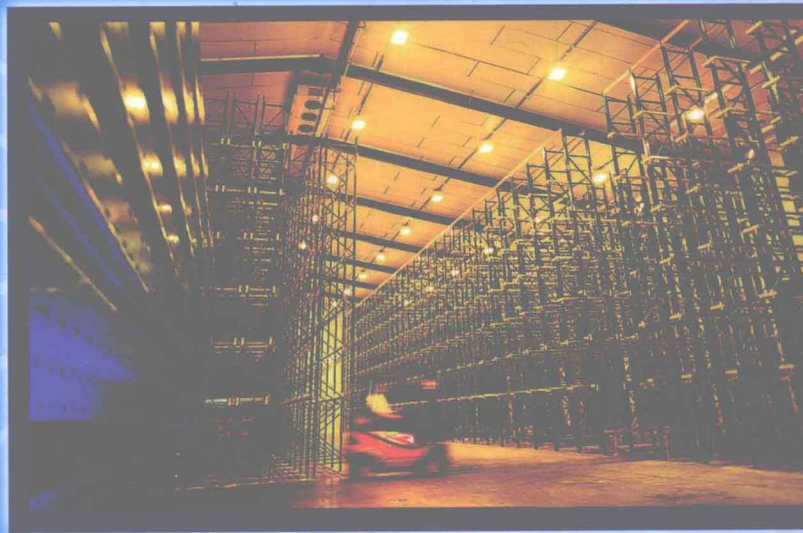


21世纪高职高专规划教材

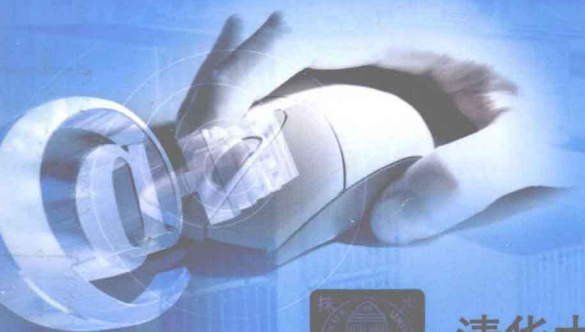
物流管理系列

仓储管理实务

CANGCHU GUANLI SHIWU



王瑜 主编
丛培栋 夏明兰 陆俊勇 副主编



清华大学出版社 · 北京交通大学出版社

21 世纪高职高专规划教材·物流管理系列

仓储管理实务

王瑜 主编
丛培楠 副主编
常 明 副主编
陆俊东 副主编

藏书章

清华大学出版社
北京交通大学出版社

• 北京 •

内 容 简 介

本书由高职院校教师与物流仓储企业一线专家共同编写,以客户一票货物进出仓库的流程为主线,基于仓储管理的工作过程,以项目为导向、任务驱动的方式,通过分析典型工作岗位,设置仓储系统规划设计、仓储合同拟定与签订等 10 个教学项目和仓储调研、仓储系统规划等 26 个学习任务。学习任务大都以实践性操作为载体,理论知识融入实践性操作中,达到理实一体化的教学目的。本书能充分发挥学习者的主导作用,对锻炼职业技能,形成岗位工作能力,培养良好的职业道德和高技能型的仓储管理经营和操作人才,有较强的针对性。

本书适合于物流管理、交通运输管理、物资管理、国际货代、仓储管理等各专业“仓储管理”课程的教学用书,也适合用作仓库、港口、场站、物流配送中心、企事业单位等相关物资管理部门的物流业务培训用书。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13501256678 13801310933

图书在版编目(CIP)数据

仓储管理实务/王瑜主编. —北京:清华大学出版社;北京交通大学出版社,2010.12

(21 世纪高职高专规划教材·物流管理系列)

ISBN 978-7-5121-0409-9

I. ① 仓… II. ① 王… III. ① 物资管理-仓库管理-高等学校:技术学校-教材
IV. ① F253.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 234503 号

责任编辑:黎丹 特邀编辑:衣紫燕

出版发行:清华大学出版社 邮编:100084 电话:010-62776969 <http://www.tup.com.cn>

北京交通大学出版社 邮编:100044 电话:010-51686414 <http://press.bjtu.edu.cn>

印刷者:北京瑞达方舟印务有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:185×230 印张:14.75 字数:331 千字

版 次:2011 年 1 月第 1 版 2011 年 1 月第 1 次印刷

书 号:ISBN 978-7-5121-0409-9/F·763

印 数:1~4 000 册 定价:24.00 元

本书如有质量问题,请向北京交通大学出版社质监组反映。对您的意见和批评,我们表示欢迎和感谢。

投诉电话:010-51686043, 51686008; 传真:010-62225406; E-mail: press@bjtu.edu.cn。

出版说明

高职高专教育是我国高等教育的重要组成部分，它的根本任务是培养生产、建设、管理和服务第一线需要的德、智、体、美全面发展的高技术应用型专门人才，所培养的学生在掌握必要的基础理论和专业知识的基础上，应重点掌握从事本专业领域实际工作的基本知识和职业技能，因而与其对应的教材也必须有自己的体系和特色。

为了适应我国高职高专教育发展及其对教学改革和教材建设的需要，在教育部的指导下，我们在全国范围内组织并成立了“21世纪高职高专教育教材研究与编审委员会”（以下简称“教材研究与编审委员会”）。“教材研究与编审委员会”的成员单位皆为教学改革成效较大、办学特色鲜明、办学实力强的高等专科学校、高等职业学校、成人高等学校及高等院校主办的二级职业技术学院，其中一些学校是国家重点建设的示范性职业技术学院。

为了保证规划教材的出版质量，“教材研究与编审委员会”在全国范围内选聘“21世纪高职高专规划教材编审委员会”（以下简称“教材编审委员会”）成员和征集教材，并要求“教材编审委员会”成员和规划教材的编著者必须是从事高职高专教学第一线的优秀教师或生产第一线的专家。“教材编审委员会”组织各专业的专家、教授对所征集的教材进行评选，对所列选教材进行审定。

目前，“教材研究与编审委员会”计划用2~3年的时间出版各类高职高专教材200种，范围覆盖计算机应用、电子电气、财会与管理、商务英语等专业的主要课程。此次规划教材全部按教育部制定的“高职高专教育基础课程教学基本要求”编写，其中部分教材是教育部《新世纪高职高专教育人才培养模式和教学内容体系改革与建设项目计划》的研究成果。此次规划教材按照突出应用性、实践性和针对性的原则编写并重组系列课程教材结构，力求反映高职高专课程和教学内容体系改革方向；反映当前教学的新内容，突出基础理论知识的应用和实践技能的培养；适应“实践的要求和岗位的需要”，不依照“学科”体系，即贴近岗位，淡化学科；在兼顾理论和实践内容的同时，避免“全”而“深”的面面俱到，基础理论以应用为目的，以必要、够用为度；尽量体现新知识、新技术、新工艺、新方法，以利于学生综合素质的形成和科学思维方式与创新能力的培养。

此外，为了使规划教材更具广泛性、科学性、先进性和代表性，我们希望全国从事高职高专教育的院校能够积极加入到“教材研究与编审委员会”中来，推荐“教材编审委员会”成员和有特色的、有创新的教材。同时，希望将教学实践中的意见与建议，及时反馈给我们，以便对已出版的教材不断修订、完善，不断提高教材质量，完善教材体系，为社会奉献更多更新的与高职高专教育配套的高质量教材。

此次所有规划教材由全国重点大学出版社——清华大学出版社与北京交通大学出版社联合出版，适合于各类高等专科学校、高等职业学校、成人高等学校及高等院校主办的二级职业技术学院使用。

21世纪高职高专教育教材研究与编审委员会

2010年12月

前言

我国物流业近几年实现了快速发展,现代物流的新理念、新技术和新设备得以广泛地推广和应用。但是,物流人才特别是高技能应用型人才的短缺,已严重制约着我国现代物流业内涵的进一步提升。高等职业教育作为高等教育的一个类型,其使命就是培养面向生产、建设、服务和管理第一线需要的高技能人才,因此高职院校高技能创新型应用人才的培养对加快推进我国社会主义现代化建设进程有不可替代的作用。

教育部《关于全面提高高等职业教育教学质量的若干意见》(教高[2006]16号)指出:高等职业院校要以校企合作、工学结合为人才培养模式,要积极与行业企业合作开发课程,根据技术领域和职业岗位(群)的任职要求,参照相关的职业资格标准,改革课程体系和教学内容。建立突出职业能力培养的课程标准,规范课程教学的基本要求,提高课程教学质量。加强教材建设,重点建设好3000种左右国家规范教材,与行业企业共同开发紧密结合生产实际的实训教材,并确保优质教材进课堂。

职业教育要突出职业性的原则,就要针对企业岗位技能要求,注重锻炼学生的操作技能,以形成工作能力。目前高职院校培养的学生与企业的实际需求还有一定的差距,现行的物流教材大都以理论传授为主进行编写,与企业生产实际脱节,不能满足培养高技能应用型物流人才的需要。为此,我们以校企合作的模式,组织高职院校教师与物流企业一线专家共同编写了本教材。

本书的编写充分体现了教高[2006]16号文件精神,实施“学校与企业通融、课程与岗位通融”的开发路径,在调研不同类型物流企业的基础上,以客户一票货物进出仓库的流程为主线,基于仓储管理工作的工作过程,以典型工作岗位为中心组织教学内容,分解教学项目,构建学习任务,实施任务驱动。全书共设置仓储系统规划设计、仓储合同拟定与签订、入库作业、在库管理、出库作业、客户维护、库存控制、信息技术应用、仓储增值业务、特种货物的仓储管理等10个教学项目和仓储调研、仓储系统规划等26个学习任务。学习任务大都具有工作任务的性质,融通工作岗位,建立了职业与学习的联系。学习任务的教学实施注重以实践性操作为载体,理论知识融入实践性操作中,达到“学中做”、“做中学”、理实一体化的教学目的。课程的实施同时能充分发挥学习者的主导作用,让学生在具体的设计和实践性操作中完成教学任务,实现自主学习,对锻炼职业技能、形成岗位工作能力、培养良好的职业道德和高技能型的仓储管理经营和操作人才有较强的针对性。

本书共设置 10 个教学项目和 26 个学习任务, 由南京铁道职业技术学院苏州校区和中外运高新物流有限公司、苏州大田国际仓储有限公司、苏州华润超市配送中心等企业共同参与编写。全书由南京铁道职业技术学院高级工程师王瑜老师担任主编, 丛培栋老师、夏明兰老师和中外运高新物流(苏州)有限公司陆俊勇总经理担任副主编。其中, 项目一仓储系统规划设计内任务一、任务二由夏明兰编写, 任务三由陆俊勇编写, 任务四由王瑜编写; 项目二仓储合同拟定与签订由丛培栋编写; 项目三入库作业、项目四在库管理、项目五出库作业由王瑜编写; 项目六客户维护由丛培栋编写; 项目七库存控制由夏明兰编写; 项目八信息技术应用由夏明兰编写; 项目九仓储增值业务由王瑜编写; 项目十特种货物的仓储管理由丛培栋编写。

本书配有教学课件和相关资源, 有需要的读者可以从网站 <http://press.bjtu.edu.cn> 下载或与 cbsld@jg.bjtu.edu.cn 联系。

教材的完成与参编单位的大力支持是分不开的, 借此对付出辛勤劳动的南京铁道职业技术学院苏州校区相关教师和中外运高新物流有限公司、苏州大田国际仓储有限公司、苏州华润超市配送中心等企业参编人员表示感谢! 同时向对本书的编写给予热情指导的钮立新副教授、尤凤翔教授表示衷心感谢!

本书编写过程中参考了大量物流仓储管理的研究文献、图书, 借鉴了国内外许多学者前辈的研究成果, 在此向各位专家学者表示深深的敬意和诚挚的感谢!

由于现代物流行业发展变革快、仓储经营管理理念的更新和新技术、新设备的应用, 再加上编者经验和认识的局限性, 一些教学项目分解、教学内容的组织和实践性操作的设置难免存在不足之处, 对有关问题的研究还有待进一步深入, 敬请广大读者、同行和专家提出宝贵意见, 使其具有时代性和实用性。

编 者
2010 年 12 月

目 录

项目一 仓储系统规划设计	(1)
任务一 仓储调研	(1)
【任务导入】	(1)
【仓储知识准备】	(1)
【仓储管理知识准备】	(4)
【仓储业知识准备】	(9)
【综合训练】	(13)
复习思考题	(13)
任务二 仓储系统规划	(14)
【任务导入】	(14)
【知识准备】	(14)
【综合实训：仓库选址】	(17)
任务三 仓储设施设备选择	(18)
【任务导入】	(18)
【知识准备】	(19)
【综合实训：仓储设备和设施选择】	(24)
任务四 仓库布局设计	(24)
【任务导入】	(24)
【知识准备】	(24)
【综合实训：实训室布局设计】	(35)
项目二 仓储合同拟定与签订	(37)
任务五 仓储成本分析与报价	(37)
【任务导入】	(37)
【知识准备】	(37)
【综合实训：储位日报价】	(43)
复习思考题	(44)

任务六 仓储合同拟定	(44)
【任务导入】	(44)
【知识准备】	(46)
【综合实训：拟定仓储合同】	(58)
复习思考题	(59)
任务七 仓储合同签订	(60)
【任务导入】	(60)
【知识准备】	(60)
【综合实训：仓储合同谈判与签订】	(64)
复习思考题	(66)
任务八 设计与签发仓单	(66)
【任务导入】	(66)
【知识准备】	(66)
【综合实训：拟定并签发仓单】	(72)
复习思考题	(73)
项目三 入库作业	(74)
任务九 叉车使用	(74)
【任务导入】	(74)
【实训目的】	(74)
【实训内容】	(74)
【实训区域】	(74)
【实训用具】	(75)
【实训步骤】	(75)
【实训指导】	(75)
【注意事项】	(77)
任务十 搬运装卸	(77)
【任务导入】	(77)
【知识准备】	(77)
【综合实训一：人工装货】	(81)
【综合实训二：人工卸货】	(83)
任务十一 商品入库检验	(85)
【任务导入】	(85)
【知识准备】	(86)
【综合实训：正品质量检验】	(94)

任务十二 储位指派	(98)
【任务导入】	(98)
【知识准备】	(98)
【综合实训一：堆码】	(101)
【综合实训二：入库】	(103)
项目四 在库管理	(106)
任务十三 制定保卫及安全措施	(106)
【任务导入】	(106)
【知识准备】	(106)
【综合训练一：保卫】	(116)
【综合训练二：防火】	(116)
【综合训练三：叉车作业规程】	(116)
复习思考题	(116)
任务十四 制定货物护养措施	(117)
【任务导入】	(117)
【知识准备】	(117)
【综合训练：商品护养措施设计】	(130)
复习思考题	(135)
任务十五 建立货物台账和商品档案	(135)
【任务导入】	(135)
【知识准备】	(135)
【综合实训：建账、立卡、报库存日报表】	(137)
任务十六 盘点	(138)
【任务导入】	(138)
【知识准备】	(138)
【综合实训一：异动/循环盘点】	(141)
【综合实训二：全面盘点】	(142)
项目五 出库作业	(144)
任务十七 出库操作	(144)
【任务导入】	(144)
【知识准备】	(144)
【综合实训：出库操作】	(147)

项目六 客户维护	(150)
任务十八 仓储质量管理	(150)
【任务导入】	(150)
【知识准备】	(150)
复习思考题	(154)
项目七 库存控制	(155)
任务十九 认识库存	(155)
【任务导入】	(155)
【知识准备】	(156)
复习思考题	(161)
任务二十 确定订货点	(161)
【任务导入】	(161)
【知识准备】	(161)
【综合训练】	(166)
复习思考题	(166)
项目八 信息技术应用	(167)
任务二十一 信息技术应用	(167)
【任务导入】	(167)
【知识准备】	(167)
【综合实训一：条码仪的应用】	(168)
【综合实训二：仓库信息系统操作】	(171)
复习思考题	(172)
项目九 仓储增值业务	(173)
任务二十二 商品分拣	(173)
【导论：认识仓储增值业务】	(173)
【任务导入】	(176)
【知识准备】	(177)
【综合实训一：人工订单拣货】	(181)
【综合实训二：人工批量拣货】	(183)
【综合实训三：人工复核】	(184)
任务二十三 商品包装	(186)
【任务导入】	(186)

【知识准备】	(186)
【综合实训一：包装标志】	(194)
【综合实训二：置唛】	(195)
【综合实训三：加固】	(196)
项目十 特种货物的仓储管理	(198)
任务二十四 危险品管理	(198)
【任务导入】	(198)
【知识准备】	(199)
复习思考题	(205)
任务二十五 冷库管理	(205)
【任务导入】	(205)
【知识准备】	(205)
复习思考题	(209)
任务二十六 粮食管理	(209)
【任务导入】	(209)
【知识准备】	(210)
复习思考题	(214)
附录 A 仓储管理人员工作职责和岗位素质要求	(215)
参考文献	(221)

项目一

仓储系统规划设计

任务一 仓储调研

【任务导入】

上网调研某仓储企业的经营范围和工作流程，分析其功能和业务类型，判断其在物流中的地位和作用。

通过调研仓储的形式、仓储企业的类型和分析仓储管理的任务和原则，掌握仓储和仓储管理的概念、功能和作用及仓储在物流中的地位，了解仓储企业的发展方向，以便于客户有效地选择仓储形式和仓储企业，同时有利于仓储企业根据客户需要有针对性地开展仓储业务。该任务主要锻炼学生掌握仓储管理的基本概念。

【仓储知识准备】

1. 仓储的概念

“仓”，也称为仓库（Warehouse），为存放、保管、储存物品的建筑物和场地的总称，可以是房屋建筑、大型容器、洞穴或者特定的场地等，具有存放和保护物品的功能；“储”表示将储存对象收存以备使用，具有收存、保护、管理、贮藏物品、交付使用的意思，也称为储存（storing）。“仓储”则为利用仓库存放、储存未即时使用的物品的行为，简言之，就是在特定的场所储存物品的行为。

仓储是社会产品出现剩余之后产品流通的产物，当产品不能被即时消耗掉，需要专门的场所存放时，就产生了静态的仓储。将物品存入仓库并对存放在仓库里的物品进行保管、控制、提供使用，便形成了动态仓储。可以说仓储是对有形物品提供存放场所，是物品存取的过程和对存放物品保管、控制的过程，是人们一种有意识的行为。仓储的性质可以归结为：仓储是物质产品的生产过程的持续，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，且必须是动产。

2. 仓储的功能

(1) 仓储是社会生产顺利进行的必要过程

现代社会生产的一个重要特征就是专业化和规模化生产，劳动生产率极高，产量巨大。绝大多数产品都不能被即时消费，需要经过仓储的过程。这样一方面能避免生产过程被堵塞，从而保证生产过程能够继续进行；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，满足生产的需要。

(2) 调整生产和消费的时间差别，维持市场稳定

人们对物质的需求所具有的持续性与物质产品的季节性、批量性生产的集中供给之间存在供需时差的矛盾。通过仓储将大量生产出的产品进行储存，持续地向消费者提供，才能不断保证满足消费需求。

另一方面，集中生产的产品如果即时推向市场销售，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，市场供应量少价高，通过将产品仓储，均衡地向市场供给，才能稳定市场，有利于再生产的持续进行。

(3) 能起到劳动产品价值保值增值的作用

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。这项任务就需要由仓储来承担，在仓储过程中对产品进行保护、养护、管理，甚至处理、加工，防止其损坏而丧失使用价值。

同时，仓储是产品到消费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，提高产品的附加值和适应性，以促进产品的销售，甚至增加收益。

(4) 仓储是流通过程的衔接点

产品从生产到消费，不断经过分散、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，为了有效率地利用各种运输工具，降低运输过程中的作业难度，实现经济运输，物品需要通过仓储进行配装、配载、包装、成组、分批、疏散等。为了满足销售的需要，商品在仓储中进行整合、分类、拆除包装、配送等处理和存放。

存放在仓库里的商品，还可以提供给购买方进行查看，这是大多数现货批量交易的方法，因而仓储具有商品陈列的功能。

(5) 仓储是市场信息的传感器

社会仓储产品的变化是了解市场需求的极为重要的途径。仓储量减少，周转量加大，表明社会需求旺盛；反之，仓储增加而周转减少则为需求不足。厂家存货增加表明其产品需求减少或者竞争力降低，也有可能是生产规模不合适。仓储环节所获得的市场信息虽然说比销售信息滞后，但更为准确和集中，信息反应快捷，且信息成本极低。现代企业生产特别重视仓储环节的信息反馈，将仓储量的变化作为是否继续生产的依据。现代物流管理特别重视仓储信息的收集和反应。

(6) 仓储是开展物流管理的重要环节

物品在物流过程中相当一部分时间处在仓储之中,在仓储中进行运输整合,在仓储中进行配送准备,在仓储中进行流通加工,也在仓储中进行市场供给调节。仓储成本是物流成本最重要的组成部分。开展物流管理必须特别重视对仓储的管理,有效的仓储管理才能实现物流管理降低成本和保持供给的目的。

(7) 能提供信用保证

在大批量货物的实物交易中,购买方必须查看、检验货物,确定货物的存在和货物的品质和数量,方可成交。购买方可以到仓库查验货物和确认。此外由仓库保管人出具的货物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或其他担保。

(8) 仓储是现货交易的场所

存货人要转让已在仓库存放的商品时,购买人可以到仓库查验商品,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,既是具有商品存储功能的存储场所,又是具有商品交易功能的交易场所。众多具有便利交易条件的仓储场所都提供交易活动服务,甚至部分形成有影响的交易市场。近年来我国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。

3. 仓储的任务

仓储物资储藏的基本功能决定了仓储的基本任务是存储保管、存期控制、数量管理、质量维护;同时,利用物资的存放,开发和开展多种服务,是提高仓储附加值、促进物资流通、提高社会资源效益的有效手段,因而也是仓储的重要任务。

(1) 物资存储

存储是指在特定的场所,将物品收存并进行妥善的保管,确保被存储的物品不受损害。存储是仓储的最基本的任务,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。

物资的存储有可能是长期的存储,也可能只是短时间的周转存储。进行物资存储既是仓储活动的表征,也是仓储最基本的任务。

(2) 流通调控

仓储既可以长期进行也可以短期开展,存期的控制自然就形成了对流通的控制;或者反言之,由于流通的需要,决定了商品是存储还是流通。当在交易不利时,将商品储存,等待有利的交易机会,这也就是仓储的“蓄水池”功能。流通控制的任务就是对物资是仓储还是流通作出安排,确定储存时机,计划存放时间,当然还包括储存地点的选择。

(3) 数量管理

仓储的数量管理包括两个方面:一方面,存货人交付保管仓储物的数量和提取仓储物的

数量必须一致；另一方面，保管人可以按照存货人的要求分批收货和分批出货，对储存的货物进行数量控制，以配合物流管理的有效实施。同时，保管人向存货人提供存货数量及数量变动的信息服务，以便客户控制存货。

（4）质量维护

按收货时的仓储物的质量交还仓储物是保管人的基本义务。为了保证仓储物的质量不发生变化，保管人需要采取先进的技术与合理的保管措施，妥善和勤勉地保管仓储物，有针对性地采用储存容器装存、包装、修补加固、清洁、擦拭、除锈、防霉、保持水分或干燥等保管养护措施。仓储物发生危险时，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以减少损失。

（5）交易中介

仓储经营人利用大量存放在仓库的有形资产，利用与物资使用部门广泛的业务联系，作为现货交易中介开展业务较为便利，同时也有利于加速仓储物的周转和吸引仓储。仓储经营人利用仓储物开展物资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。交易中介是仓储经营的重要经营项目。

（6）流通加工

加工本是生产的环节，但是随着满足消费多样化、个性化及产品变化快的产品生产方式的发展，又为了严格控制物流成本，生产企业将产品的定型、分装、组装、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。

（7）配送

设置在生产和消费集中地区附近的从事生产原材料、零部件或商品的仓库，对生产车间和销售点的配送是其基本的业务，根据生产的进度和销售的需要由仓库不间断地、小批量地将仓储物送到生产线和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、减少资金投入、实现准时制生产；商店减少存货、降低流动资金使用量，且能保证销售。

（8）配载

大多数运输转换仓库都有配载的任务。货物在仓库集中集货，按照运输的方向和运输工具进行分类仓储，当运输工具到达时出库装运。配送中心就是在不断地对运输车辆进行配载，确保配送的及时进行和运输工具的充分利用。

【仓储管理知识准备】

1. 仓储管理的概念

仓储管理是仓储机构为了充分利用所具有的仓储资源，提供高效的仓储服务所进行的计划、组织、协调和控制过程。具体来说，仓储管理包括仓储资源的获得、仓库管理、经营决策、商务管理、作业管理、仓储保管、安全管理、劳动人事管理、财务管理等一系列管理工作。

2. 仓储管理的任务

(1) 利用市场经济的手段获得最大效益的仓储资源的配置

市场经济最主要的功能是通过市场的价格杠杆和供求关系调节经济资源的配置。市场配置资源是以实现资源最大效益为原则,这也是企业经营的目的。配置仓储资源也应以所配置的资源能获得最大效益为原则。仓储管理就需要营造本仓储机构的局部效益空间,吸引资源的投入。具体任务包括:根据市场供求关系确定仓库的建设;依据竞争优势选择仓库地址;以生产差别产品决定仓库专业化分工和确定仓库功能;以所确定的功能决定仓储布局;根据设备利用率决定设备配置等。

(2) 以高效率为原则组织管理机构

仓储管理机构是开展有效仓储管理的基本条件,是一切管理活动的保证和依托。生产要素尤其是人的要素只有通过良好组织才能发挥作用,实现整体的力量。仓储组织机构的确定须围绕着仓储经营的目标,以实现仓储经营的最终目标为原则,依据管理幅度、因事设岗、责权对等的原则,建立结构简单、分工明确、互相合作和促进的管理机构和管理队伍。

仓储管理机构因仓储机构的属性不同而有所不同,分为独立仓储企业的管理组织、附属仓储机构的管理组织。一般都设有:内部行政管理机构、商务、库场管理、机械设备管理、安全保卫、财务及其他必要的机构。仓储机构内部大都实行直线职能管理制或者事业部制的管理组织结构。随着计算机网络的应用普及,管理机构趋向于向扁平化发展。

(3) 以不断满足社会需要为原则开展商务活动

商务工作是仓储对外的经济联系,包括市场定位、市场营销、交易和合同关系管理、客户关系管理、争议处理等。仓储商务是仓储经营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。从功能来说,商务管理是为了实现收益最大化,不断满足社会生产和人民生活需要,最大限度地提供仓储产品,满足市场需要。满足市场需要包括数量上满足和质量上满足两个方面。仓储管理者还要不断掌握市场的变化发展,不断开展创新,提供适合经济发展的仓储产品。

(4) 以高效率、低成本为原则组织仓储生产

仓储生产包括货物入仓、堆存、保管、出仓的作业,仓储物验收、理货、交接,在仓储期间的保管照料、质量维护、安全防护等。仓储生产的组织遵循高效、低耗的原则,充分利用机械设备、先进的保管技术、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、稳定的生产。生产管理的核心在于充分使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程,实行严格的监督管理,采取有效的员工激励机制。特别是非独立经营的部门,仓储管理的中心工作就是开展高效率、低成本的仓储生产管理,充分配合企业的生产和经营。

(5) 以优质服务、诚信建立企业形象

企业形象是指企业展现在社会公众面前的各种感性印象和总体评价的整合,包括企业及产品的知名度、社会的认可程度、美誉度、对企业的忠诚度等方面。企业形象是企业的无形

财富,良好的形象可以促进产品的销售,也为企业的发展提供了良好的社会环境。为厂商服务的仓储业面向的对象主要是生产、流通经营者,其企业形象的建立主要通过服务质量、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,对服务质量的高度要求、对合作伙伴的充分信任使仓储的企业形象建立极为必要。只有具有良好形象的仓储经营者才能在物流体系中占一席之地,适应现代物流的发展。

(6) 通过制度化、科学化的手段不断提高管理水平

任何企业的管理都不可能一成不变,需要随着形势的发展不断发展,适应新的变化,仓储管理也要根据仓储企业的经营目的的改变、社会需求的变化而改变。管理也不可能一步到位,不可能一开始就设计出一整套完善的管理制度并实施于企业中,因为那样不仅教条,而且不可执行,仓储管理也要从简单管理到复杂管理、从直观管理到系统管理,在管理实践中不断补充、修正、完善,不断提高,实行动态的仓储管理。

仓储管理的动态化和变革可以促进管理水平的提高,提高仓储效益,但也可能因为脱离实际、不同于人们的惯性思维,而使管理的变革失败,甚至趋于倒退,不利于仓储的发展。因而仓储管理的变革需要有制度保障,通过科学的论证,广泛吸取先进的管理经验,针对本企业的客观实际开展管理。

(7) 从技术到精神领域提高员工素质

没有高素质的员工队伍,就没有优秀的企业。企业的一切行为都是人的行为,是每一个员工履行职责的行为表现。员工的精神面貌表现了企业的形象和企业文化。仓储管理的一项重要工作就是根据企业形象建设的需要,不断提高员工的素质和加强对员工的约束和激励。

员工的素质包括员工每个人的技术素质和精神素质。通过不断的系统培训和严格的考核,保证每个员工熟练掌握其从事劳动岗位应知、应会的知识与技能,而且要求精益求精,能跟上技术和知识的发展与更新;明白岗位的工作制度、操作规程;明确岗位所承担的责任。

良好的精神面貌来自于企业和谐的氛围、有效的激励、对劳动成果的肯定及有针对性开展的精神文明教育。在仓储管理中应重视员工的地位,而不能将员工仅仅看作是生产工具、一种等价交换的生产要素。要在信赖中约束、在激励中规范,使员工感受到人尽其才、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。

3. 仓储管理的基本原则

(1) 满足社会需要

仓储本身并不是社会生产的最终目的,物质仓储是为物质生产、流通和最终消费服务的。物质生产、流通和最终消费对仓储的需要决定了仓储的供给。仓储经营管理的基本出发点就在于社会对仓储的需要,要以社会需要决定仓储的结构、规模、经营方法、建设等,以社会需要为依据开展仓储管理。

(2) 效率原则

效率是指在一定劳动要素投入量时的产品产出量。较小的劳动要素投入和较高的产品产