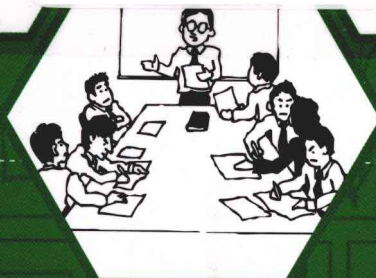


仓储管理职位 工作手册



周轩◎编著

人与事的完美结合
做什么与怎么做的解决方案



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

弗布克管理职位工作手册系列

仓储管理职位工作手册

周 轩 编著

人 民 邮 电 出 版 社
北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

仓储管理职位工作手册 / 周轩编著. —北京: 人民邮电出版社, 2012. 9

(弗布克管理职位工作手册系列)

ISBN 978-7-115-29238-4

I. ①仓… II. ①周… III. ①仓库管理—手册 IV. ①F253.4-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 190924 号

内 容 提 要

本书从工作目标、工作事项描述、工作细化执行三个层面, 对仓储管理的各项工作, 如仓储部组织管理、仓储规划管理、仓库物资验收管理、仓库物资入库管理、仓库物资存储管理、物资装卸搬运管理、库存控制与订货管理、物资出库管理、仓库安全管理、仓储信息管理等工作内容进行了详细描述。

“工作目标 + 工作模板 + 工具表单 + 工作流程”构成了本书的四大板块, 实务性、操作性、工具性是本书的一大特色。

本书适合仓储管理人员、企业中高层管理人员、企业咨询师、企业培训人员以及相关领域的专家学者使用。

弗布克管理职位工作手册系列 仓储管理职位工作手册

- ◆ 编 著 周 轩
责任编辑 许文瑛
执行编辑 付 路
- ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街 14 号
邮编 100061 电子邮件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
三河市海波印务有限公司印刷
- ◆ 开本: 787 × 1092 1/16
印张: 27.5 2012 年 9 月第 1 版
字数: 250 千字 2012 年 9 月河北第 1 次印刷

ISBN 978-7-115-29238-4

定 价: 65.00 元 (附光盘)

读者服务热线: (010) 67129879 印装质量热线: (010) 67129223

反盗版热线: (010) 67171154

广告经营许可证: 京崇工商广字第 0021 号

“弗布克管理职位工作手册系列”图书序

“弗布克管理职位工作手册系列”图书旨在帮助我国企业解决管理的执行和工作规范问题。本系列图书将企业日常管理的各类工作加以目标化、制度化、工具化和流程化，为岗位任职者提供了各种可以借鉴的范例、模板、流程和工具表单。

毋庸置疑，我国企业一直没有停止对先进管理理念的探索；但相比理念而言，企业在执行过程中更为急需的是实务性的工具；只有执行到位、有效执行、规范执行、按照制度和标准执行，才能提高企业的执行速度和运营效率，才能使企业更加具有竞争力。

执行力是企业核心竞争力的体现，工作流程是企业效率的体现，而速度和细节决定成败。企业如果没有一套合理的执行体系和规范化的执行标准，不把日常管理中的每项工作通过具体的管理工具落到实处，一切就都会浮于表面、流于形式，成为“表面化”和“形式化”的管理。

“弗布克管理职位工作手册系列”图书试图通过岗位职责清晰化，使“人”“事”合一、“岗适其人，人适其事”。岗位职责的细化、标准化、制度化、工具化和流程化是本系列图书的出发点；将工作职责清晰化、工作内容细节化、执行过程规范化和流程化是本系列图书的显著特色。在职责清晰化中，读者能够知道自己具体应当做什么；在工作内容细节化中，读者能够知道自己应当关注哪些具体问题；在执行过程规范化和流程化中，读者能够知道自己应当遵循怎样的标准，按照怎样的步骤执行。

在本系列图书中，我们提供了大量操作性很强的工作模板、工具表单和工作流程，为各岗位任职者提供参考依据。

应广大读者的建议和要求，本书编者在经过周密市场调研的基础上，修订了本系列图书中的13种图书，并增加了2种新书，具体包括：

《采购管理职位工作手册》

《仓储管理职位工作手册》

《物业管理职位工作手册（第3版）》

《行政管理职位工作手册（第3版）》

《生产管理职位工作手册（第3版）》

《质量管理职位工作手册（第3版）》

《财务管理职位工作手册（第3版）》

《物流管理职位工作手册（第3版）》

《企划管理职位工作手册（第2版）》

《招商管理职位工作手册（第2版）》

《项目管理职位工作手册（第2版）》

《酒店管理职位工作手册（第2版）》

《客户服务管理职位工作手册（第2版）》

《人力资源管理职位工作手册（第3版）》

《市场营销管理职位工作手册（第3版）》

为了便于读者更好地应用本系列图书，特提出以下三点建议，供读者参考。

1. 对于本系列图书提供的工作模板、工具表单和 workflows，读者可根据所在企业的实际情况加以适当修改，或者重新设计，使之与本企业的实际情况相适应。

2. 读者可根据本系列图书的模式，将所在企业每个部门内的各个工作事项进行清晰的描述，并制定出具体的操作规范和工作流程。

3. 读者要在实践中不断改进已经形成的工作模板、工具表单和工作流程，以达到高效管理、高效工作的目的，最终达到“赢在执行”的目标。

前 言

首先，衷心感谢广大读者多年来对弗布克的大力支持！

《仓储管理职位工作手册》是“弗布克管理职位工作手册系列”中的一本。本书从工作目标、工作事项描述、工作细化执行三个层面，通过制度、表格、流程三种形式，对仓储管理的各项工作，包括仓储部组织管理、仓储规划管理、仓库物资验收管理、仓库物资入库管理、仓库物资存储管理、物资装卸搬运管理、库存控制与订货管理、物资出库管理、仓库安全管理、仓储信息管理共 10 项内容进行了详述。

1. 用图的形式梳理工作目标与工作事项

本书首先梳理了仓储管理 10 大工作事项的工作目标与具体工作事项，用图的形式来呈现工作目标与工作事项的对应关系，使目标与事项的对应关系更加清晰。

2. 设计了 20 项具体工作事项的工作流程

本书针对仓储组织设计、仓储规划管理、仓库物资验收管理、接货入库管理、物资编码管理、储位安排管理、物资堆垛管理、仓库日常管理、仓库物资养护管理、仓储设备管理、仓库装卸管理、仓库盘点管理、库存量管理、库存成本管理、出库单据处理、拣货作业管理、包装作业管理、出库作业管理、仓库安全管理、仓储信息管理共 20 项具体工作事项，设计了 57 个工作流程，并进一步细化了各个工作事项的具体操作内容。

3. 编制大量的工作模板、工具表单

本书针对仓储管理 10 大工作事项，对执行相关工作事项所需的工作模板和工具表单进行了全面梳理，使工作模板和工具表单更具条理性、实用性和针对性，也使本书中的内容更加符合读者的实际工作需求。

4. 梳理工作知识准备的内容，部分知识性内容图表化

本书有针对性地梳理了开展仓储管理工作所需的知识内容，同时，在知识内容的表现形式上，穿插运用了图形、表格，并将工作事项数量化，以方便读者阅读和使用。

5. 对部分流程、制度、表单提供电子文件，方便读者“拿来即用”

本书编者还精心为读者准备了配套光盘，收录书中部分流程、制度、表单，并将其中某些工具表单的版面根据工作实际适当拉大，以便读者打开光盘后无需任何调整即能打印并使用这些工具表单。

在使用本书时，读者可根据企业实际情况和工作的具体要求，对书中提及的工作模板、工作流程、工具表单等修改套用，以使其更加符合企业实际，进一步改进相关管理职位的工作效果。

在本书编写过程中，孙立宏、孙宗坤、刘井学、刘伟、程富建、杨扬、王淑燕、董建华负责资料的收集和整理，王玉凤、廖应涵、王建霞、李苏洋、任玉珍、唐娟、杨思轶负责图表的制作。李育蔚负责编写了本书的第一章，张瀛负责编写了本书的第二章，程淑丽负责编写了本书的第三章，姚小风负责编写了本书的第四章，毕春月负责编写了本书的第五章，杨雪负责编写了本书的第六章，王胜会负责编写了本书的第七章，金成哲负责编写了本书的第八章，黄成日负责编写了本书的第九章，滕晓丽负责编写了本书的第十章，韩伟静负责编写了本书的第十一章，全书由周轩统撰定稿。

目 录

第一章 仓储部职能描述	1
第一节 仓储部职能、工作目标与职责	3
一、仓储部的职能	3
(一) 仓储规划管理	3
(二) 物资入库前检验	3
(三) 物资出入库管理	3
(四) 物资存储保管	3
(五) 物资定期盘点	4
(六) 库存控制	4
(七) 仓库安全管理	4
(八) 物资装卸、搬运及配送管理	4
二、仓储部的工作目标	4
三、仓储部的工作职责	5
第二节 仓储部主要岗位工作职责	8
一、物流总监	8
二、仓储部经理	9
三、仓库主管	10
四、库存主管	11
五、库存专员	12
六、仓库管理员	13
七、仓库质检员	14
八、入库管理员	15
九、出库管理员	16
十、装卸搬运工	17
十一、仓库设备管理员	18
十二、仓库信息管理员	19

第二章 仓储部组织管理	21
第一节 工作目标与工作事项描述	23
一、仓储部组织管理工作目标	23
二、达成目标的两个工作事项	23
(一) 仓储部组织结构设计	23
(二) 仓储管理制度建设	24
第二节 仓储部组织管理细化执行	25
一、组织管理工作知识准备	25
(一) 仓储部组织结构的基本类型	25
(二) 仓储部组织结构的设计原则	27
(三) 仓储部组织结构的设计步骤	28
(四) 影响仓储部组织设计的因素	29
(五) 仓储部工作人员的素质要求	30
(六) 仓储部管理制度的设计步骤	30
(七) 仓储部管理制度的设计规范	31
二、仓储部组织管理工作模板	33
(一) 仓储部综合管理制度模板	33
(二) 不同规模企业仓储部组织结构设计模板	38
(三) 不同行业的企业仓储部组织结构设计模板	40
三、仓储部组织管理工具表单	43
(一) 仓储管理岗位说明表	43
(二) 仓储部工作分析表	44
(三) 仓储人员需求分析表	44
(四) 仓储人员招聘计划表	45
(五) 仓储人员增补申请表	46
四、仓储部组织管理工作流程	47
(一) 仓储组织结构设计流程	47
(二) 仓储工作人员招聘流程	48
(三) 仓储制度体系制定流程	49
第三章 仓储规划管理	51
第一节 工作目标与工作事项描述	53
一、仓储规划管理工作目标	53
二、达成目标的三个工作事项	54

(一) 仓库网点设计规划	54
(二) 仓库系统设计规划	54
(三) 仓库业务发展规划	55
第二节 仓储规划管理工作细化执行	55
一、仓储规划管理工作知识准备	55
(一) 仓储的基本功能	55
(二) 仓库选址规划知识	57
(三) 仓库面积与布局规划	60
(四) 仓库设施设备规划	63
(五) 仓库发展战略规划	64
二、仓储规划管理工作模板	66
(一) 仓储战略规划制度模板	66
(二) 仓储网络规划方案模板	71
(三) 仓库规划设计方案模板	74
(四) 仓储规划调研报告模板	80
(五) 仓库平面布局图模板	84
三、仓储规划管理工具表单	85
(一) 竞争对手竞争力评价表	85
(二) 需求和运输费率汇总表	85
(三) 仓储建设手续办理清单	85
(四) 仓库设施规划明细表	86
(五) 仓储客户优先权分析表	86
四、仓储规划管理工作流程	87
(一) 仓库选址规划流程	87
(二) 仓库设备规划流程	88
(三) 仓储发展战略规划流程	89
第四章 仓库物资验收管理	91
第一节 工作目标与工作事项描述	93
一、仓库物资验收管理工作目标	93
二、达成目标的三个工作事项	93
(一) 物资验收规划	94
(二) 物资验收实施	94
(三) 物资验收结果管理	95

第二节 仓库物资验收管理工作细化执行	95
一、仓库物资验收管理工作知识准备	95
(一) 物资验收基本要求	95
(二) 物资验收的主要内容	96
(三) 物资验收的常用方法	97
(四) 不合格品的处理方法	98
二、仓库物资验收管理工作模板	98
(一) 物资验收管理制度模板	98
(二) 不合格品处理制度模板	104
(三) 物资验收退货制度模板	106
(四) 验收状态标识方案模板	108
三、仓库物资验收管理工具表单	111
(一) 物资验收清单	111
(二) 入库检验报告单	112
(三) 入库退货登记表	112
(四) 紧急放行申请表	112
四、仓库物资验收管理工作流程	113
(一) 物资入库验收流程	113
(二) 物资外观验收流程	114
(三) 不合格品处理流程	115
(四) 紧急放行操作流程	116
第五章 仓库物资入库管理	117
第一节 工作目标与工作事项描述	119
一、物资入库管理工作目标	119
二、达成目标的四个工作事项	120
(一) 接货	120
(二) 物资编码	120
(三) 储位安排	121
(四) 物资堆码	121
第二节 接货入库管理工作细化执行	122
一、接货入库管理工作知识准备	122
(一) 常见的接货方式	122
(二) 接货注意事项	122

二、接货入库管理工作模板	123
(一) 物资接货管理制度模板	123
(二) 市内接货管理方案模板	126
(三) 物资入库管理制度模板	128
(四) 物资合格证管理方案模板	132
三、接货入库管理工具表单	133
(一) 物资接运记录单	133
(二) 仓库物资接收单	133
(三) 物资入库通知单	133
四、接货入库管理工作流程	134
(一) 物资入库管理流程	134
(二) 物资接货管理流程	135
(三) 入库手续办理流程	136
第三节 物资编码管理工作细化执行	137
一、物资编码管理工作知识准备	137
(一) 物资编码的原则	137
(二) 物资编码的方法	137
二、物资编码管理工作模板	139
(一) 物资编码制度模板	139
(二) 物资入库编码方案模板	143
三、物资编码管理工具表单	145
(一) 物资编码登记表	145
(二) 新增物资编码申请表	145
四、物资编码管理工作流程	146
(一) 编码规则设定流程	146
(二) 入库物资编码流程	147
第四节 储位安排管理工作细化执行	148
一、储位安排工作知识准备	148
(一) 仓库分区的方法	148
(二) 储位安排方法	148
(三) 储位的编号	149
二、储位安排管理工作模板	150
(一) 储位安排管理制度模板	150
(二) 入库储位安排方案模板	154

三、储位安排管理工具表单	157
(一) 储位安排记录表	157
(二) 物资储位查询表	158
(三) 预备储区分类表	158
四、储位安排管理工作流程	159
(一) 储区分类管理流程	159
(二) 物资储位安排工作流程	160
第五节 物资堆垛管理工作细化执行	161
一、物资堆垛工作知识准备	161
(一) 物资堆垛基本要求	161
(二) 常用物资堆垛方法	161
(三) 物资常用苫垫方法	162
(四) 物资苫垫的注意事项	164
二、物资堆垛管理工作模板	164
(一) 物资堆垛管理制度模板	164
(二) 现场物资堆码方案模板	169
三、物资堆垛管理工具表单	171
(一) 货架物资陈列表	171
(二) 垛位查询表	172
(三) 货垛牌	172
四、物资堆垛管理工作流程	173
(一) 货垛设计工作流程	173
(二) 物资堆垛工作流程	174
第六章 仓库物资存储管理	175
第一节 工作目标与工作事项描述	177
一、仓库物资存储管理工作目标	177
二、达成目标的三个工作事项	177
(一) 仓库的 5S 管理	178
(二) 物资的养护管理	178
(三) 仓储设备的管理	178
第二节 仓库日常管理工作细化执行	179
一、仓库日常管理工作知识准备	179
(一) 仓库日常管理事项	179

(二) 仓库 5S 管理的主要事项	180
(三) 物资整理分类方法	180
二、仓库日常管理工作模板	181
(一) 仓库日常管理制度模板	181
(二) 仓库 5S 管理制度模板	185
三、仓库日常管理工具表单	188
(一) 仓库巡检记录表	188
(二) 仓库出勤记录表	188
(三) 仓库 5S 检查记录表	189
四、仓库日常管理工作流程	190
(一) 仓库 5S 管理工作流程	190
(二) 仓库巡检工作流程	191
第三节 仓库物资养护管理工作细化执行	192
一、仓库物资养护管理工作知识准备	192
(一) 仓库温湿度控制方法	192
(二) 防治物资霉腐管理	192
(三) 金属制品防锈除锈管理	193
二、仓库物资养护管理工作模板	195
(一) 物资存储保养制度模板	195
(二) 仓库温湿度控制方案模板	197
(三) 仓库防霉腐管理办法模板	200
三、仓库物资养护管理工具表单	206
(一) 物资保养记录表	206
(二) 仓库物资保管台账	206
(三) 仓库病虫害防治记录表	206
四、仓库物资养护管理工作流程	207
(一) 仓库温湿度控制流程	207
(二) 仓库病虫害防治流程	208
第四节 仓储设备管理工作细化执行	209
一、仓储设备管理工作知识准备	209
(一) 常见仓储设备的分类	209
(二) 仓储设备的保养方法	209
(三) 仓库消防设备的管理	210

二、仓储设备管理工作模板	211
(一) 仓储设备管理制度模板	211
(二) 仓储设备使用规范模板	213
三、仓储设备管理工具表单	216
(一) 仓储设备购置表	216
(二) 设备巡检记录单	216
四、仓储设备管理工作流程	217
(一) 设备养护管理流程	217
(二) 设备维修管理流程	218
第七章 仓库装卸搬运管理	219
第一节 工作目标与工作事项描述	221
一、装卸搬运管理工作目标	221
二、达成目标的两个工作事项	221
(一) 装卸搬运作业管理	221
(二) 装卸搬运人员管理	222
第二节 仓库装卸管理工作细化执行	222
一、仓库装卸管理工作知识准备	222
(一) 装卸搬运作业方法	222
(二) 装卸搬运的作业方式	224
(三) 物资搬运线路选择方法	225
(四) 装卸搬运设备选择原则	226
二、仓库装卸搬运管理工作模板	227
(一) 装卸搬运管理制度模板	227
(二) 装卸搬运优化方案模板	232
(三) 装卸搬运合作协议模板	234
(四) 装卸搬运人员培训方案模板	235
(五) 装卸搬运人员考核方案模板	239
(六) 起重装卸实施方案模板	242
三、仓库装卸搬运管理工具表单	246
(一) 入库卸车记录表	246
(二) 出库装车记录表	246
(三) 库内搬运记录表	247

(四) 物资移库记录表	247
(五) 装卸搬运安全检查表	248
四、仓库装卸搬运管理工作流程	249
(一) 入库卸货作业流程	249
(二) 出库装车作业流程	250
(三) 库存搬运作业流程	251
第八章 库存控制与订货管理	253
第一节 工作目标与工作事项描述	255
一、库存控制与订货管理工作目标	255
二、达成目标的三个工作事项	256
(一) 仓库盘点管理	256
(二) 库存量控制	257
(三) 库存成本管理	257
第二节 仓库盘点管理工作细化执行	258
一、仓库盘点管理工作知识准备	258
(一) 常见盘点方法	258
(二) 盘点方法的选择	259
二、仓库盘点管理工作模板	260
(一) 物资盘点管理制度模板	260
(二) 盘点偏差处理方案模板	262
(三) 仓库物资盘点计划书模板	264
三、仓库盘点管理工具表单	267
(一) 物资盘点卡	267
(二) 物资盘存单	268
(三) 盘点记录表	268
(四) 盘点盈亏汇总表	268
四、仓库盘点管理工作流程	269
(一) 物资盘点工作流程	269
(二) 盘点盈亏处理流程	270
第三节 库存量管理工作细化执行	271
一、库存量管理工作知识准备	271
(一) 传统库存控制方法	271

(二) MRP 库存控制原理	274
(三) 库存呆废料处理	275
二、库存量管理工作模板	276
(一) 库存控制管理制度模板	276
(二) 安全存量预警办法模板	278
(三) 呆废物资处理办法模板	280
(四) 库存分类控制方案模板	283
三、库存量管理工具表单	286
(一) 库存计划表	286
(二) 库存余量调节表	286
(三) 安全存量预警表	287
(四) 基准存量设定表	287
(五) 呆滞处理记录表	287
(六) 用量差异反映表	287
四、库存量管理工作流程	288
(一) 库存控制管理流程	288
(二) 订货量确定流程	289
(三) 安全存量预警流程	290
(四) 呆废物资处理流程	291
第四节 库存成本管理工作细化执行	292
一、库存成本管理工作知识准备	292
(一) 库存成本核算方法	292
(二) 库存成本控制方法	293
二、库存成本管理工作模板	293
(一) 库存成本核算办法模板	293
(二) 库存成本控制制度模板	296
三、库存成本管理工具表单	300
(一) 仓库支出记录表	300
(二) 库存成本计算表	300
(三) 仓储库存费用支付月报表	300
(四) 库存应收应付票据登记表	301
(五) 库存应收账款分类明细表	301
(六) 仓储库存应收账款管理表	301