

依托最新的仓储技术和物流知识

帮助企业打造现代化的仓储物流和供应链管理体系

仓 储

精细化管理

全案

李育蔚 编著

19 个岗位胜任素质模型 63 套仓储管理制度规范 74 个仓储管理工作流程
59 套仓储管理文书方案 76 个仓储管理工具表单



本书**精华本** 图文并茂 方便实用



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS



弗布克精细化管理全案系列

仓储精细化管理全案

李育蔚 编著

人民邮电出版社
北 京

图书在版编目(CIP)数据

仓储精细化管理全案 / 李育蔚编著. — 北京: 人民邮电出版社, 2012.3
(弗布克精细化管理全案系列)
ISBN 978-7-115-27321-5

I. ①仓… II. ①李… III. ①仓库管理 IV.
①F253.4

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第272737号

内 容 提 要

本书通过大量的方法、流程、制度、工具和方案样例,细化了仓储设计规划管理、仓储物资验收管理、仓储物资入库管理、仓库物资存储管理、仓库物资盘点管理、仓储库存成本控制、仓储物资出库管理、装卸搬运作业管理、物资运输配送管理、仓库安全管理、仓库信息管理、仓储人员管理共12个工作事项,并对仓储部各部门人员的岗位职责、能力素质要求进行了规范说明,还提供了大量绩效考核管理制度和细则,可以帮助企业对仓储工作进行精细化管理,具有很强的操作性。

本书适合企业仓储物流管理人员、仓储物流作业人员以及企业咨询师、培训师、高校相关专业师生阅读和使用。

弗布克精细化管理全案系列

仓储精细化管理全案

-
- ◆ 编 著 李育蔚
责任编辑 庞卫军
 - ◆ 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>
北京隆昌伟业印刷有限公司印刷
 - ◆ 开本: 787×1092 1/16
印张: 46 2012年3月第1版
字数: 450千字 2012年3月北京第1次印刷

ISBN 978-7-115-27321-5

定价: 98.00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

前 言

“弗布克精细化管理全案系列”图书旨在通过职位说明、制度、工具、流程和方案“五位一体”的整合，将目标任务落实到具体的岗位和具体的人员，并给出具体的操作性方案。

为了方便读者“拿来即用”、“改了能用”、“易于套用”，我们对各部分的内容都进行了“模板化”处理，以方便读者进行适合于本企业的个性化使用。

本书详细叙述了仓储设计规划管理、仓储物资验收管理、仓储物资入库管理、仓库物资存储管理、仓库物资盘点管理、仓储库存成本控制、仓储物资出库管理、装卸搬运作业管理、物资运输配送管理、仓库安全管理、仓库信息管理、仓储部绩效考核管理和仓储部人员管理共 12 个工作大项，几乎涵盖了企业仓储管理的全部工作内容。

本书突破了同类图书简单罗列制度和工具的局限，集系统性、操作性、工具性、全案性和精细化于一体，从方法、流程、制度、表格和方案五个角度构建了仓储精细化管理的全套方案。

本书共设计了 6 类仓储管理组织结构图、38 个仓储管理岗位说明书、19 个岗位胜任素质模型、63 套仓储管理制度规范、74 个仓储管理工作流程、59 套仓储管理文书方案、21 套仓储管理考核方案、76 个仓储管理工具表单，不但构建了仓储精细化管理的内容框架，而且形成了仓储精细化管理的内容体系。

本书可以作为仓储从业人员开展工作的细化执行手册。在使用本书时，读者可根据企业的实际情况和工作的具体要求，对书中提及的流程、控制程序、制度、图表及文案修改套用，使其更加符合企业实际，提高仓储管理的实际工作效果。同时，本书编者还精心为读者准备了配套光盘，光盘内收录了书中部分内容，并将书中某些工具表单根据实际需要适当放大，以便读者打开光盘后稍作或无需调整即能打印和使用这些工具表单。

在本书编写的过程中，资源中心的杨扬、孙立宏、赵雯、郁延娜、阎晓霞、李娴、刘井学、孙宗坤、刘伟负责资料的收集和整理，设计中心的邓长发、廖应涵、王建霞、庄惠欢、李苏洋、王玉凤、任玉珍负责数字图表的编排，姜曦、姜巧萍参与编写了本书的第 1 章，高春燕、刘俊敏参与编写了本书的第 2 章，洪冬星、李亚慧参与编写了本书的第 3 章，王瑞永、韩燕参与编写了本书的第 4 章，邹晓春、孙佩红参与编写了本书的第 5 章，刘柏华、李作学参与编写了本书的第 6 章，王淑燕、李芳参与编写了本书的第 7 章，谢庆强、叶春梅参与编写了本书的第 8 章，金青龙、余江参与编写了本书的第 9 章，姚小风、张瀛参与编写了本书的第 10 章，滕晓丽、郭蓉参与编写了本书的第 11 章，李艳、安丰文参与编写了本书的第 12 章，杨茜、严刘建参与编写了本书的第 13 章，刘文军、张小琴参与编写了本书的第 14 章，黄成日、金成哲参与编写了本书的第 15 章，程富建、王兰会参与编写了本书的第 16 章，全书由李育蔚统撰定稿。

目 录

第1章 仓储管理岗位设计与工作事项	1
1.1 仓储部组织结构设计	3
1.1.1 大型企业仓储部组织结构设计示范	3
1.1.2 中小型企业仓储部组织结构设计示范	4
1.1.3 连锁商业企业仓储部组织结构设计示范	5
1.1.4 电子商务企业仓储部组织结构设计示范	5
1.1.5 物流企业仓储部组织结构设计示范	6
1.1.6 制造企业仓储部组织结构设计示范	7
1.2 仓储管理职能与责权	8
1.2.1 仓储管理职能	8
1.2.2 仓储管理责权	10
1.3 仓储管理各岗位目标	12
1.3.1 仓储管理岗位目标	12
1.3.2 仓储规划岗位目标	13
1.3.3 物资验收岗位目标	13
1.3.4 物资入库岗位目标	14
1.3.5 存储保管岗位目标	15
1.3.6 物资盘点岗位目标	16
1.3.7 库存控制岗位目标	16
1.3.8 出库管理岗位目标	17
1.3.9 装卸搬运岗位目标	17
1.3.10 配送管理岗位目标	18
1.3.11 货物运输岗位目标	18
1.3.12 中转仓库岗位目标	19
1.3.13 信息管理岗位目标	19

1.3.14 人员管理岗位目标	20
-----------------	----

第2章 仓储部各岗位工作职责设计 21

2.1 仓储管理岗位职责	23
2.1.1 物流总监岗位职责	23
2.1.2 仓储经理岗位职责	24
2.1.3 仓储主管岗位职责	25
2.1.4 运输经理岗位职责	26
2.1.5 运输配送经理岗位职责	27
2.1.6 仓储信息经理岗位职责	28
2.2 仓储规划岗位职责	29
2.2.1 仓储规划主管	29
2.2.2 仓储规划师	30
2.3 物资验收岗位职责	31
2.3.1 物资验收主管	31
2.3.2 物资验收专员	32
2.4 物资入库岗位职责	33
2.4.1 入库主管	33
2.4.2 入库管理员	34
2.5 存储保管岗位职责	35
2.5.1 仓库管理员	35
2.5.2 物资养护员	36
2.5.3 设备管理员	37
2.6 物资盘点岗位职责	38
2.6.1 仓库管理会计	38
2.6.2 仓库账管员	39
2.6.3 仓库盘点员	40
2.7 库存控制岗位职责	41
2.7.1 库存控制主管	41
2.7.2 库存控制专员	42
2.7.3 库存计划专员	43
2.8 出库管理岗位职责	44
2.8.1 出库主管	44
2.8.2 出库管理员	45
2.9 装卸搬运岗位职责	46

2.9.1 装卸搬运主管	46
2.9.2 装卸搬运工	47
2.10 配送管理岗位职责	48
2.10.1 物资配送主管	48
2.10.2 接单员	49
2.10.3 拣货员	50
2.10.4 理货员	51
2.10.5 包装员	52
2.10.6 配送员	53
2.11 货物运输岗位职责	54
2.11.1 货物运输主管	54
2.11.2 运输调度专员	55
2.11.3 货车司机	56
2.12 中转仓库岗位职责	57
2.12.1 中转仓库主管	57
2.12.2 中转仓库管理员	58
2.13 信息管理岗位职责	59
2.13.1 仓储信息主管	59
2.13.2 仓库信息管理员	60
第3章 仓储部各岗位能力素质模型	61
3.1 建立仓储管理胜任素质模型	63
3.1.1 职业素养	64
3.1.2 专业知识	64
3.1.3 技能/能力	66
3.2 仓储部相关岗位能力素质模型示范	78
3.2.1 物流总监能力素质模型示范	78
3.2.2 仓储经理能力素质模型示范	78
3.2.3 配送中心经理能力素质模型示范	79
3.2.4 仓储主管能力素质模型示范	80
3.2.5 仓储规划主管能力素质模型示范	80
3.2.6 物资验收主管能力素质模型示范	81
3.2.7 入库主管能力素质模型示范	82
3.2.8 仓库管理员能力素质模型示范	82
3.2.9 仓库账管员能力素质模型示范	83

3.2.10	仓库管理会计能力素质模型示范	84
3.2.11	库存控制主管能力素质模型示范	84
3.2.12	出库主管能力素质模型示范	85
3.2.13	装卸搬运主管能力素质模型示范	86
3.2.14	物资配送主管能力素质模型示范	86
3.2.15	货物运输主管能力素质模型示范	87
3.2.16	中转仓库主管能力素质模型示范	88
3.2.17	中转仓库管理员能力素质模型示范	88
3.2.18	仓储信息主管能力素质模型示范	89
3.2.19	仓库信息管理员能力素质模型示范	90
第4章	仓储设计规划管理	91
4.1	仓储设计规划管理工具和方法	93
4.1.1	仓库类型规划方法	93
4.1.2	仓库选址规划工具	95
4.1.3	仓库面积规划工具	98
4.1.4	仓库功能设计工具	99
4.1.5	仓库布局规划工具	100
4.1.6	仓库设备规划内容	103
4.1.7	仓库发展战略规划工具	103
4.2	仓储设计规划工作流程设计	107
4.2.1	仓库类型选择流程	107
4.2.2	仓库选址规划流程	108
4.2.3	仓库面积计划流程	109
4.2.4	仓库布局设计流程	110
4.2.5	仓储设备规划流程	111
4.2.6	仓库设计单位选择流程	112
4.3	仓储设计规划管理制度设计	113
4.3.1	仓储战略规划制度	113
4.3.2	仓储业务规划制度	117
4.4	仓储设计规划管理文书方案	120
4.4.1	仓储规划调研报告	120
4.4.2	仓库发展战略规划模板	124
4.4.3	仓库物流网络规划方案	125
4.4.4	仓库射频识别应用方案	128

4.4.5 配送中心筹建规划方案·····	132
4.4.6 自动化立体仓库设计方案·····	136
第5章 仓储物资验收管理·····	141
5.1 物资验收工作内容·····	143
5.1.1 数量点收·····	143
5.1.2 外观验收·····	144
5.1.3 质量检验·····	145
5.1.4 检验记录·····	146
5.2 物资验收工作流程·····	147
5.2.1 物资验收工作流程·····	147
5.2.2 设备开箱验收流程·····	148
5.2.3 凭证管理工作流程·····	149
5.2.4 数量点收工作流程·····	150
5.2.5 质量检验工作流程·····	151
5.2.6 验收状态标识流程·····	152
5.2.7 不合格品退换货流程·····	153
5.3 物资验收管理制度·····	154
5.3.1 物资入库验收管理制度·····	154
5.3.2 物资紧急放行管理制度·····	158
5.3.3 危险品入库验收管理制度·····	159
5.3.4 商贸企业货物验收细则·····	161
5.4 物资验收管理表单·····	165
5.4.1 到货交接单·····	165
5.4.2 物资验收单·····	165
5.4.3 退货登记表·····	166
5.4.4 紧急放行申请表·····	166
5.4.5 物资验收单汇总表·····	167
5.5 物资验收管理文书方案·····	167
5.5.1 物料验收方案·····	167
5.5.2 成品验收方案·····	169
5.5.3 设备验收方案·····	170
5.5.4 不合格品处理方案·····	173

5.5.5 验收异常问题处理方案	174
第6章 仓储物资入库管理	177
6.1 仓储物资入库管理内容	179
6.1.1 入库准备	179
6.1.2 接货管理	180
6.1.3 入库登记	181
6.1.4 入库编号	181
6.1.5 储位安排	184
6.2 物资入库工作流程	186
6.2.1 入库管理流程	186
6.2.2 接货管理流程	187
6.2.3 进料作业流程	188
6.2.4 成品入库流程	189
6.2.5 物资编码流程	190
6.2.6 入库手续办理流程	191
6.2.7 储位安排工作流程	192
6.2.8 中转仓库入库流程	193
6.2.9 入库信息处理流程	194
6.3 物资入库管理制度	195
6.3.1 物资接货管理制度	195
6.3.2 物资入库管理制度	198
6.3.3 成品入库管理规定	204
6.3.4 物资编码管理制度	205
6.3.5 中转仓入库管理规定	209
6.3.6 入库信息管理制度	210
6.4 物资入库管理表单	213
6.4.1 物资接收单	213
6.4.2 物资入库通知单	213
6.4.3 物资接运记录单	214
6.4.4 物料类别编号表	214
6.4.5 物资入库日报表	215
6.4.6 物资编码登记表	215
6.4.7 成品编码登记表	215
6.4.8 储位安排记录表	216

6.5 物资入库管理文书方案	216
6.5.1 物资入库管理方案	216
6.5.2 物资入库编码方案	217
6.5.3 成品入库管理方案	219
6.5.4 物资储位安排方案	221
第7章 仓库物资存储管理	225
7.1 物资存储管理方法	227
7.1.1 常用物资堆码方法	227
7.1.2 仓库温湿度控制方法	231
7.1.3 仓库苫垫管理方法	232
7.1.4 物资防腐防霉方法	233
7.1.5 金属防蚀防锈方法	234
7.1.6 仓库病虫害防治方法	235
7.1.7 仓库设备管理内容	236
7.2 物资存储管理流程	237
7.2.1 物资堆码流程	237
7.2.2 物资保管保养流程	238
7.2.3 仓库温湿度控制流程	239
7.2.4 物资防腐防霉流程	240
7.2.5 金属防蚀防锈流程	241
7.2.6 仓储设备管理流程	242
7.2.7 仓库 5S 管理流程	243
7.2.8 中转仓货物存储流程	244
7.3 物资存储管理制度	245
7.3.1 仓库日常管理制度	245
7.3.2 物资存储保管制度	247
7.3.3 仓储设备管理制度	251
7.3.4 仓库 5S 管理制度	253
7.3.5 仓库温湿度管理细则	257
7.3.6 仓库防霉防腐管理细则	260
7.3.7 金属防蚀防锈管理制度	265
7.3.8 仓库害虫防治管理制度	269
7.4 物资存储管理表单	271
7.4.1 仓库巡检记录表	271

7.4.2	仓库温湿度记录表	272
7.4.3	仓库货物保管台账	273
7.4.4	货物保养记录表	273
7.4.5	仓库物资报损表	273
7.4.6	物资移库申请表	274
7.4.7	仓库 5S 检查表	274
7.5	物资存储管理文书方案	276
7.5.1	货物存储安排方案	276
7.5.2	物资在库管理方案	277
7.5.3	物料存储保管方案	280
7.5.4	现场物料暂存管理方案	282
第 8 章	仓库物资盘点管理	285
8.1	物资盘点管理方法	287
8.1.1	定期盘点法	287
8.1.2	动态盘点法	287
8.2	物资盘点管理流程	290
8.2.1	仓库物资盘点流程	290
8.2.2	物资初盘管理流程	291
8.2.3	物资复盘管理流程	292
8.3	物资盘点管理制度	293
8.3.1	物资盘点管理制度	293
8.3.2	物资盘点作业规范	295
8.3.3	盘点人员培训办法	297
8.4	物资盘点管理表单	299
8.4.1	物资盘点卡	299
8.4.2	物资盘存单	300
8.4.3	物资盘点记录表	300
8.4.4	盘盈盘亏记录表	301
8.4.5	物资盘点更正表	301
8.4.6	盘点与账面调节表	302
8.5	物资盘点管理文书方案	302
8.5.1	物资盘点计划书	302
8.5.2	盘点工作总结报告	305
8.5.3	物资清查盘点方案	306

8.5.4 成品盘点实施方案	308
8.5.5 盘点异常处理方案	311
第9章 仓储库存成本控制	315
9.1 仓储成本管理方法	317
9.1.1 ABC 库存管理法	317
9.1.2 MRP 库存控制法	318
9.1.3 JIT 库存管理法	319
9.1.4 关键因素分析法	320
9.1.5 供应商管理库存	320
9.1.6 订货量管理方法	322
9.1.7 呆废料处理方法	325
9.2 仓储成本管理流程	326
9.2.1 库存控制管理流程	326
9.2.2 库存成本核算流程	327
9.2.3 订货批量确定流程	328
9.2.4 安全存量预警流程	329
9.2.5 呆废物料处理流程	330
9.2.6 物料消耗定额制定流程	331
9.2.7 库存 ABC 分类管理流程	332
9.3 仓储成本管理制度	333
9.3.1 仓库存量控制制度	333
9.3.2 库存成本控制办法	335
9.3.3 库存呆废料管理制度	339
9.3.4 物资消耗定额管理制度	341
9.4 仓库成本管理表单	343
9.4.1 库存计划表	343
9.4.2 存货调节表	344
9.4.3 库存日报表	344
9.4.4 库存月报表	344
9.4.5 库存金额月报表	345
9.4.6 基准存量设定表	345
9.4.7 货物存量明细表	345
9.4.8 安全存量预警表	346
9.4.9 滞料处理记录单	346

9.4.10	货物用量差异反映表	346
9.4.11	呆滞物资处理汇总表	347
9.5	仓储成本控制文书方案	347
9.5.1	库存分类管理方案	347
9.5.2	库存成本核算方案	349
9.5.3	库存周转管理方案	350
9.5.4	定量库存实施方案	352
9.5.5	爆仓问题解决方案	353
9.5.6	呆滞物资处理方案	354
9.5.7	安全库存预警方案	356
9.5.8	备件库存管理方案	358
第 10 章	仓储物资出库管理	361
10.1	物资出库管理技术与方法	363
10.1.1	物资出库形式	363
10.1.2	出库作业内容	364
10.1.3	物资包装	365
10.2	物资出库控制流程	369
10.2.1	物资出库管理流程	369
10.2.2	生产物料领用流程	370
10.2.3	出库凭证核对流程	371
10.2.4	订单发货管理流程	372
10.2.5	货物出库检验流程	373
10.2.6	出库凭证流转处理流程	374
10.2.7	物资出库包装管理流程	375
10.3	物资出库管理制度	376
10.3.1	物资出库管理制度	376
10.3.2	物料发放管理细则	379
10.3.3	订单发货管理办法	381
10.3.4	出库理货作业规范	384
10.3.5	货物包装管理规范	385
10.3.6	成品发货管理制度	389
10.3.7	退料管理制度	392
10.4	物资出库管理表单	394
10.4.1	物资提货单	394

10.4.2	原材料领料单	394
10.4.3	样品提取登记单	395
10.4.4	材料借出记录表	395
10.4.5	材料限额发料单	396
10.4.6	货物出库通知单	396
10.4.7	仓库发货通知单	397
10.4.8	货物包装记录表	397
10.4.9	仓库发货日报表	398
10.4.10	出库工作考核表	398
10.5	物资出库管理文书方案	399
10.5.1	货物出库分拣方案	399
10.5.2	出库包装作业方案	401
10.5.3	原料出库管理方案	404
10.5.4	电子商务订单处理方案	406
第 11 章	装卸搬运作业管理	409
11.1	装卸搬运管理方法	411
11.1.1	常见的装卸搬运方法	411
11.1.2	装卸搬运合理化方法	412
11.1.3	装卸搬运路线设计方法	416
11.1.4	装卸搬运系统设计方法	417
11.2	装卸搬运管理流程	419
11.2.1	装卸搬运作业管理流程	419
11.2.2	入库卸货作业管理流程	420
11.2.3	出库装车作业管理流程	421
11.2.4	库内搬运作业管理流程	422
11.2.5	货物移库作业管理流程	423
11.2.6	装卸搬运设备选择流程	424
11.2.7	装卸搬运系统设计流程	425
11.3	装卸搬运管理制度	426
11.3.1	装卸搬运工作制度	426
11.3.2	装卸搬运作业规范	429
11.3.3	叉车安全操作办法	430
11.3.4	装卸搬运设备操作规范	432
11.3.5	设备装卸搬运安全操作细则	433

11.4 装卸搬运管理表单	435
11.4.1 入库卸车记录表	435
11.4.2 出库装车记录表	435
11.4.3 装卸搬运费用报表	435
11.5 装卸搬运管理文书方案	436
11.5.1 装卸费用控制方案	436
11.5.2 特殊货物搬运方案	438
11.5.3 搬运工具管理方案	441
11.5.4 装卸搬运优化方案	442
11.5.5 设备装卸作业方案	444
第 12 章 物资运输配送管理	447
12.1 物资运输配送管理方法	449
12.1.1 订单拣货处理方法	449
12.1.2 订单配货操作方法	451
12.1.3 运输方式选择方法	451
12.1.4 配送路线规划方法	456
12.2 物资运输配送管理流程	457
12.2.1 物资配送管理流程	457
12.2.2 订单处理管理流程	458
12.2.3 物资备货管理流程	459
12.2.4 订单拣货作业流程	460
12.2.5 物资运输管理流程	461
12.2.6 物资在途跟踪流程	462
12.2.7 承运商选择管理流程	463
12.3 物资运输配送管理制度	464
12.3.1 物资配送管理制度	464
12.3.2 配送订单处理制度	467
12.3.3 备货理货管理制度	472
12.3.4 运输车辆管理制度	475
12.3.5 特殊物资运输细则	479
12.4 物资运输配送管理表单	482
12.4.1 运输通知单	482
12.4.2 运输记录表	482
12.4.3 货物交接单	483