

工業企業中層幹部

崗位職務

培訓系列教材

# 工業企業倉庫主任 崗位職務培訓教材

江蘇人民出版社

**工业企业仓库主任岗位职务培训教材**

吴听法 王跃军 主 编

---

江苏人民出版社出版发行

南通县印刷总厂印刷

开本787×1092毫米 1/32 印张14.875 插页2 字数320,000

1989年12月第1版 1989年12月第1次印刷

印数1—4250册

---

ISBN 7—214—00373—2

---

G·99

定价：5.80 元

责任编辑：大 杰

江苏人民版图书凡印刷、装订错误可随时向承印厂调换。

# 《工业企业中层干部岗位职务培训系列教材》

## 编写指导委员会

主任委员：张皓亮

副主任委员：毛秉权、奚永明、史家骅

委员：戴镇亚、吴熹初、张慰冰、沈伯良、  
王庆云、程永奎、岳崇峰、周永希、  
李寿山、夏 达、吴道明

## 总编务委员会

总 编：张皓亮

副总编：毛秉权、陈华蔚(常务)、于 震、吴听法(常务)

编 委：周士谔、蒋瑞成、史君迈、范焕松、王炎荣、  
徐国保、孙善标、季洁娥、夏 宁、吴淦泉、  
周以蓉、陈传道、吴凤皋、陈恒述、沈建芬、  
沈 平、陈鸿湘、吴玉珠、何龙龙、马德和

## 总编委办公室

主 任：吴听法

副主任：王跃军(常务)、陈恒述、王易生、孙壮元

---

## 序 言

党的十三届三中全会制定的“治理经济环境，整顿经济秩序，全面深化改革”的总方针和江苏省实施沿海地区发展战略，促进经济持续、稳步、健康发展的战略目标，都对企业提高经营管理水平和经济效益提出了新的、更高的要求。而企业经营管理水平和经济效益的高低，很大程度上取决于企业各级干部政治业务素质的高低。为此，加强对企业干部的岗位培训，全面提高企业干部的政治业务素质，具有极为重大的战略意义。

为适应企业干部开展岗位培训的需要，江苏省计经委委托江苏省企业管理协会、江苏经济管理干部学院和江苏省经济管理干部培训考试办公室，组织全省一百多位既有较丰富的实践经验又有较扎实的理论功底的业务干部和专业教师编写了《工业企业管理干部岗位培训通用教材》和《企业中层干部岗位培训系列教材》。这套教材有三个特点：一是分岗编写，针对性较强；二是作者多为长期从事企业管理工作的业务干部，熟悉企业情况，教材内容密切联系企业实际，应用性较好；三是在改革开放的新形势下，自行谋篇编撰而成，具有时代性。相信这套教材的问世，将有助于提高全省企业干部，特别是广大企业中层干部的素质，从而对江苏省企业优化管理，深化改革，全面提高经营管理水平和经济效益，起到积极的推动作用。

在此，谨向为编写、出版这套教材而辛勤工作的同志表示诚挚的谢意。

陈焕友 一九八九年二月

## 系列教材编写说明

顺应深化企业改革，全面提高工业企业管理水平和经济效益的需要，企业干部教育的重点已经逐步转向岗位培训。岗位培训的教材建设已经提上了议事日程。为了满足工业企业中层干部岗位培训的需要，在省计经委的统一领导下，由江苏省企业管理协会、江苏经济管理干部学院、江苏省经济管理干部培训考试办公室和南京市纺工企协组织省内经验丰富的企管干部、经济管理干部院校（培训中心）和经济管理部门的同志编写了《工业企业管理干部岗位职务培训通用教材》和《工业企业中层干部岗位职务培训系列教材》。

这套教材按大专水平和岗位需要分册编写，其中通用教材为各岗位必修教材，不仅适用于工业企业中层干部岗位培训，还可供中小型企业及乡镇企业广大领导干部岗位培训使用。这套教材力求立足江苏，面向全国，博采众长，形成特色，编写过程中，强调以科学管理理论为主导，在紧密结合岗位工作实际需要的同时，充分考虑到深化企业改革和推行现代化管理对企业干部的新要求，使教材具有较好的适应性、实用性和时代性。现推荐给工业企业的广大干部。欢迎选用，欢迎批评指教。

本教材的编写、出版、发行工作，得到省委干部培训领导小组办公室、江苏省人民出版社及各市经委（计经委）等有关部门的大力支持和协助，特此鸣谢。

系列教材总编委

1989年7月

# 前 言

为了适应物资管理体制改革的发展，提高工业企业仓库主任履行岗位职务工作的能力，增长实务知识才干，尽快推进仓储管理现代化，我们组织编写了这本大专级的工业企业仓库主任岗位职务培训教材。

参加本书编写的有吴昕法、王跃军、朱政鹏、沈平、郝建生、丁勇、吴晓军、查国民、王纯正同志；吴昕法、王跃军同志为主编，朱政鹏同志为副主编；陈华蔚、查国民同志为主审。在编写过程中，参考了国内外有关资料，并先后得到吕之瑶、王醒、夏国柱、王明高等同志的关心和支持。此外，本书稿作为内部教材在江苏、北京举办的仓库主任岗位职务培训班上试用时，不少学员提了有益的意见和建议，值此正式出版之际，一并表示衷心的感谢！

由于我们仓库管理的理论水平和实践经验有限，书中不足之处在所难免，欢迎读者批评指正。

编 者

1988年11月20日

---

# 目 录

## 第一章 概 论

- 第一节 仓库的起源和发展…………… ( 1 )
- 第二节 仓库管理在企业中的作用与任务…………… ( 4 )
- 第三节 仓库管理工作程序…………… ( 8 )
- 第四节 仓库主任工作标准…………… ( 9 )
- 第五节 仓库主任的岗位素质规范…………… ( 11 )

## 第二章 仓库计划管理

- 第一节 仓库计划管理的意义和任务…………… ( 24 )
- 第二节 仓库计划的分类与编制依据…………… ( 28 )
- 第三节 仓库计划与其它计划的关系…………… ( 35 )

## 第三章 仓库收料管理

- 第一节 接货…………… ( 40 )
- 第二节 验收…………… ( 50 )
- 第三节 入库…………… ( 75 )

## 第四章 仓库储存管理

- 第一节 仓库储存原则和要求…………… ( 82 )
- 第二节 仓库的选定与分类…………… ( 87 )
- 第三节 仓库储存规划及其实施…………… ( 91 )

|                      |                       |       |
|----------------------|-----------------------|-------|
| 第四节                  | 物资的保管保养·····          | (126) |
| 第五节                  | 物资保管损耗和盘点检查·····      | (150) |
| 第六节                  | 储存管理制度·····           | (157) |
| <b>第五章 仓库物资预处理管理</b> |                       |       |
| 第一节                  | 仓库物资预处理的意义·····       | (172) |
| 第二节                  | 仓库物资预处理的方法·····       | (177) |
| 第三节                  | 介绍几种科学预处理的方法(实例)····· | (195) |
| <b>第六章 仓库发料管理</b>    |                       |       |
| 第一节                  | 仓库发料要求·····           | (215) |
| 第二节                  | 仓库发料凭证·····           | (218) |
| 第三节                  | 仓库定额供料·····           | (227) |
| 第四节                  | 代办托运·····             | (239) |
| 第五节                  | 物资退库·····             | (242) |
| <b>第七章 仓库物资搬运管理</b>  |                       |       |
| 第一节                  | 仓库物资搬运概述·····         | (249) |
| 第二节                  | 仓库物资搬运设备·····         | (252) |
| 第三节                  | 仓库物资搬运作业管理·····       | (265) |
| <b>第八章 仓库修旧利废管理</b>  |                       |       |
| 第一节                  | 仓库修旧利废的意义·····        | (273) |
| 第二节                  | 废旧物资的回收及修复利用·····     | (277) |
| <b>第九章 仓库质量管理</b>    |                       |       |

|                         |                             |       |
|-------------------------|-----------------------------|-------|
| 第一节                     | 质量管理的基本概念·····              | (287) |
| 第二节                     | 仓库质量管理的意义和内容·····           | (292) |
| 第三节                     | 仓库质量管理的基本方法和实例·····         | (305) |
| <b>第十章 仓库劳动管理</b>       |                             |       |
| 第一节                     | 仓库劳动管理的意义及任务·····           | (321) |
| 第二节                     | 仓库劳动定额和编制定员·····            | (326) |
| 第三节                     | 仓库劳动竞赛·····                 | (340) |
| <b>第十一章 仓库安全管理</b>      |                             |       |
| 第一节                     | 仓库的安全生产和劳动保护·····           | (348) |
| 第二节                     | 仓库安全管理的内容和安全组织·····         | (360) |
| 第三节                     | 仓库安全教育·····                 | (363) |
| 第四节                     | 仓库安全操作与检查·····              | (380) |
| 第五节                     | 仓库消防管理·····                 | (393) |
| 第六节                     | 几种专业性物资仓库的安全管理·····         | (407) |
| <b>第十二章 仓库经济核算</b>      |                             |       |
| 第一节                     | 仓库经济核算的概念和内容·····           | (425) |
| 第二节                     | 库存成本核算的两种方法·····            | (428) |
| 第三节                     | 仓库物资经济活动分析·····             | (434) |
| <b>第十三章 仓库管理现代化道路探索</b> |                             |       |
| 第一节                     | 高层货架仓库·····                 | (455) |
| 第二节                     | 提高企业仓库机械化、自动化的主要<br>途径····· | (460) |

# 第一章 概 论

马克思说：“生产过程和再生产过程的不断进行，要求一定量商品（生产资料）不断处在市场上，也就是形成储备。”（《资本论》第二卷第155页，人民出版社1975年版）工业企业在组织生产的过程中，为了保证企业生产的连续性，也必须有一定的储备物资，作为生产的后盾。要储备物资，就必须设立独立的仓库、专用的仓库和固定的仓库区域。工业企业的仓库是物资流通过程的一个重要环节，是储备各种生产资料（物资）的场所，是企业组织物资吞吐的基地。

仓库的储存管理有一定的规律性。按照客观储存规律，科学地组织好仓库管理工作，就可以加速物资的流通，保证企业生产需要物资的及时供应，合理储存，加速周转，减少积压和损失，减少仓库管理费用，最终达到降低企业的生产成本，提高企业的经济效益。

## 第一节 仓库的起源和发展

仓库是储存保管物资的场所。它是随着物资储备的产生而产生的。要了解仓库的起源和发展，就必须了解物资储备的形成。

## 一、物资储备的形成

人类社会自从有生产剩余产品以来，就出现了“储备”这个概念。从已发掘的西安半坡原始社会末期遗址中发现的谷物残骸，可以说明人类祖先在很早以前就有“储备”的习惯。而“储备”的目的是为了保护自己氏族（部落）的所有权和利益；是为了保护谷物的质量与数量，以利自己生存的需要。但这种储备只是一种自发行为。

随着社会生产的发展和生产力的提高，社会分工越来越细，生产的规模越来越大，专业化程度不断提高，储备的范围也就愈来愈大，储备的手段也愈益先进，其作用也就愈益明显。在工业企业中物资仓储则更加显示出它的重要性，它已成为工业企业进行生产的必不可少的重要环节。这是因为：首先，工业企业在产品生产或提供劳务的过程中，物化劳动消耗一般都比较较高。例如，一般企业生产成本的70%左右是物化劳动的转移价值，这说明生产中所需物资数量之大；其次，在生产过程中，物资的供应与生产的需要在时间和空间上存在着一定的滞差。例如，纺织厂生产所需的原材料——棉花，其生产是季节性的，而消耗是常年的、连续的；基建施工在冬季需要的防寒遮盖材料等，这些物资的生产是常年的，而消耗却是季节性的；而且，有些物资的生产集中于某几个地区，而消耗遍及全国；还有些物资的生产遍及全国，但消耗只集中在某些地区，等等。这种时间上和空间上的差距，决定了物资在社会生产总过程中必须经过一个产品从脱离生产过程到进入再生产过程或消费过程之间的一段间隔时间。由于有了这段时间间隔，就必然形成了一定量的

物资储备。正如马克思所说：“在产品处在它从中出来的生产过程和它进入的消费过程之间的间隔时间，产品形成商品储备。”（《资本论》第二卷第155页，人民出版社1975年版）物资储备是一切社会和一切生产过程中所共有的。因此，物资储备也就成为社会主义社会生产过程和工业企业生产中不可缺少的重要环节，只是不同社会形态和不同生产部门所需的物资，反映了不同的经济关系和不同的储备物资，代表了不同利益群体的利益和起着不同的作用。

## 二、仓库的起源和发展

由于物资储备的形成，随之必然出现储存物品的建筑物——仓库。马克思指出：“不管产生储备的社会形式如何，保管这种储备总是需要费用；需要有储存产品的建筑物、容器等等。”（《资本论》第二卷第162页，人民出版社1975年版）因此，仓库是社会再生产不可缺少的储存场所。

历史上早期的仓库，结构比较简单。西安半坡遗址中留着半坡人建造的储存粮食、物品的地窖二百多个。其中一个晚期地窖，底径2.7米，深1.8米，内部经过烧烤，坚硬干燥。半坡是中国历史上黄河流域典型的母系氏族公社村落遗址，距今六千年左右。这些地窖是我国迄今为止发现的历史上较早的仓库。

“仓”和“库”在古代是两个概念。“仓”是指储藏粮食的仓廩；“库”是指收藏兵器的库房。《说文解字》对“仓”和“库”的注释是：“仓，谷藏也”，“库，兵车藏也”。后来人们把这两个概念逐渐统一了起来，即只要是储存物资的场所，均称为仓库。

物资仓库虽然早已存在，但仓库管理真正被人们所重

视，并在社会中起重要作用，还是在资本主义生产关系形成之后。这是因为从原始社会到封建社会，基本上是自给自足的自然经济。在自然经济的形态下，一般生产者手中的生产资料和剩余产品甚微，无需设立专门的仓库去保管。有的虽有仓库，也是作临时的、短暂的储存，管理工作也极其简单，没有形成其独立的管理体系，而且绝大部分储存品主要为生产者自用。因此，很少有商品储存形式。只是到了资本主义生产方式形成之后，商品生产得到了很大发展，在资本主义生产的基础上，商品成为产品的一般形式，这才使商品储存得到了发展。为了把这种储存品保管好，防止各种有害因素的影响，仓库管理才得到相应的重视和发展。

在社会主义社会里，工业企业的仓库是物资的集散地，是保证工业企业生产建设顺利进行的物质基础。随着现代科学的不断发展，仓库已从一个单纯进行储存保管物资的场所变成一个配送服务中心，担负着收料、储存、预处理、送料、废旧物资回收利用等重要任务，并执行着物资供应管理的计划、组织、指挥、监督和调节等多方面的管理职能。这样，仓库在工业管理中的作用就显得更加重要。

## 第二节 仓库管理在企业中的作用与任务

### 一、仓库管理是属于生产性质的

马克思指出：“在任何情况下，为保存和保管这种商品储备而耗费的资本和劳动力，总是从直接的生产过程抽出来的。”（《资本论》第二卷第156页，人民出版社1975年版）

前面的论述表明：不论是物资企业或是工业企业中由物资储备引起的仓库管理都是生产性质的，只是它的生产性质被流通的形式掩盖了起来，不易被人们觉察。在整个社会再生产过程中，无论是生产领域，还是流通领域，如果各个环节没有一定物资储备的不断运动、转化和补充，再生产过程就将中断，生产就无法进行。为了满足一定时期内一定生产规模的物资需用量，就必须储备一定量的物资。而随着储备的不断消耗，需要不断给予补充更新，储存更新的物资，最终也只能从生产中得到。

因此，仓库管理是社会再生产过程中的一个必要的中间环节，是产品的生产过程在流通过程的继续。不管是从事生产资料的储存、保管、运输等业务的仓储企业，还是从事物质资料生产的工业企业，无论处在生产领域的仓库，还是处在流通领域的仓库，虽然生产的内容、形式和范围上有所不同，但其生产性质则是相同的。

另外，要进行物资的储存、运输，就必须具备储存物资的容器、建筑物（仓、库）等；为了提高物资的出入库效率，还应具有进行物资装卸搬运的各种起重运输设备；为了保管好物资，预防各种有害因素对物资的不良影响，还要根据物资的性质，耗费或多或少劳动资料和活劳动，这就决定了仓库管理需要一定数量的劳动资料和劳动力。仓库管理的劳动，其劳动对象就是被保管的物资的整个储运过程，实际上就是由一定技能的劳动者借助于劳动资料作用于劳动对象的活动。这一过程与工业企业的生产过程是相同的。由此可见，仓库管理是具有生产性质的。

## 二、仓库管理在企业中的作用

在社会生产过程中，要使必要数量的原料、材料、燃料等能够有计划地、迅速地、及时地得到供应而不致发生任何中断，就必须储存和保管一定的物资。马克思指出：“只是由于有了这种储备，流通过程从而包含流通过程在内的再生产过程的不断连续进行，才得到保证。”（《资本论》第二卷第165页，人民出版社1975年版）马克思在这里充分肯定了物资储备对整个社会生产所起的作用。从整个国民经济的发展来看，仓库管理是保证社会再生产过程顺利进行的必不可少的条件；是保证仓储物资原有使用价值的重要手段，它能促进流通时间的缩短和流通费用的节约。

工业企业为了组织生产的正常进行，必须保持一定数量的周转物资。这部分物资也要有一定的储存和保管条件，因而企业必须设立一定的仓库来储存和保管物资，并要保证其质量的完好，数量的准确，能够随时满足供应生产的需要。因此，工业企业物资仓库是连接生产与消费的重要环节，是企业组织生产不可缺少的组成部分。它在日常工作中对生产起到桥梁和纽带的重要作用。

企业物资供应工作是实现企业生产经营计划的物质保证，也是企业生产建设活动的首要环节。企业仓库为生产准备的周转物资，在企业整个流动资金中占有很大的比重。一般说来，在工业企业中，物资储备资金占企业整个流动资金的30~60%。如果从企业产品成本来分析，又可以看出材料费用在产品成本中占有很大的比重。一般来说产品成本中仅原材料所占比重，平均为产品总成本的50%左右。由此可见，搞

好企业物资工作和仓库管理，对促进企业生产的发展，消耗的降低，资金周转的加速，经济效益的提高，都有着十分重要的意义。

### 三、仓库管理在企业中的基本任务

仓库管理的任务是由仓库管理的性质所决定的。

工业企业的仓库是企业生产、建设储存物资的场所，仓库的各项工作都是围绕生产、建设的顺利进行服务的。它的日常工作是以物资的收发、储存、预处理等为基本内容的。但企业生产、建设所需要的物资，品种规格繁多，质量性能各异，加上仓库又担负着物资管理等多种职能，因而仓库管理，在企业生产、建设中占有举足轻重的地位。它的基本任务是：

（一）配合物资接运，搞好到库物资的验收入库工作；

（二）对入库物资按分类和性质做好保管及维护保养工作，确保物资质量、数量不受损失；

（三）根据生产、建设需要，有计划地做好物资的预处理、装卸搬运和送料工作，做到面向生产，服务基层，送料上门，保证供应；

（四）管好物资的帐、卡，做到帐目清楚，日清月结，单据齐全，帐、卡、物、资金四相符；

（五）掌握库存物资的储备资金定额，定期反映资金动态信息，做好外销、转让物资或呆滞积压物资离库时的包装发运工作；

（六）及时回收车间、工地、现场的各种生产排泄物，开展修旧利废工作；

(七)努力降低仓库各项费用开支,充分利用仓库面积(容积),开展改造旧库的技术革新和技术革命,逐步实现仓库管理的机械化、自动化,节约仓库人力、物力的消耗,不断提高劳动生产率;

(八)贯彻执行仓库各项管理制度(标准)和各工种的岗位工作标准,确保各项管理目标的实现。

### 第三节 仓库管理工作程序

和工业企业的生产一样,企业仓库管理工作也是一个一环扣一环的连续不断的过程。工业企业要提高产品质量,增加产品品种,提高生产技术水平,取得较好的经济效益,没有高效率的仓库管理工作相配合,没有适质、适量、适价、适时、低耗的物资供应工作作保证是断然不可能实现的。

物资企业的仓库和工业企业的仓库虽然都具有生产的性质,具有多种相同的职能,但物资企业的仓库是处于流通领域的仓库,它对工业企业的生产不承担直接的经济责任;工业企业的仓库是处于生产领域的仓库,是为保证不间断地供应企业正常生产所需要的物资而建立起来的。它对企业生产能否正常进行及其经济效益的好坏担负着直接的不可推卸的经济责任。因此,两者在仓库管理的任务、职能以及在如何完成这些任务和发挥这些职能的具体手段上又存在着较大的差别。

工业企业仓库为了实现自己的任务和充分发挥自己的各种职能,要对从物资接货开始到产成品出来为止(甚至还包括企业产品销售后用户所需各种维修物资的包装发运)