

优秀管理者实战应对全攻略系列丛书

优秀 仓库主管 的365天 超级实战手册

孙广春◎著



仓库的性质，就如出纳，一个管钱，一个管物。况且如果仓库的账不准，公司的整体管理就运行不好，直接影响主管及财务。

人、财、物、销是企业管理的基础，物的管理体现在库房管理，并直接通过进、销、存反映企业状况，库房管理混乱则企业无底。

优秀管理者实战应对全攻略系列丛书

优秀
仓库主管
的365天
超级实战手册

孙广春◎著



图书在版编目 (CIP) 数据

优秀仓库主管的 365 天超级实战手册 / 孙广春著. ——
长春: 吉林出版集团有限责任公司, 2014. 10
ISBN 978-7-5534-5627-0

I. ①优… II. ①孙… III. ①企业管理 - 仓库管理 -
手册 IV. ①F273.4-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 218380 号

优秀仓库主管的 365 天超级实战手册

作 者 孙广春

选题策划 北京瀚文锦绣国际文化有限公司

策划编辑 孙朦 陶雅慧

责任编辑 王平 齐琳

封面设计 北京瀚文锦绣国际文化有限公司

开 本 710*1000 1/16

印 张 20

版 次 2014 年 11 月第 1 版

印 次 2014 年 11 月第 1 次印刷

出 版 吉林出版集团有限责任公司

北京市西城区椿树园 15-18 号底商 A222

电 话 总编办: 010-63109269

发行部: 010-52473226

印 刷 北京毅峰迅捷印刷有限公司

ISBN 978-7-5534-5627-0 定价: 36.00 元

如有印刷、装订质量问题, 请致电 010-52473227

版权所有, 侵权必究

前 言

仓库管理也叫仓储管理，指的是对仓储货物的收发、结存等活动的有效控制，其目的是为企业保证仓储货物的完好无损，确保生产经营活动的正常进行，并在此基础上对各类货物的活动状况进行分类记录，以明确的图表方式表达仓储货物在数量、品质方面的状况，以及目前所在的地理位置、部门、订单归属和仓储分散程度等情况的综合管理形式。

仓储的目的是为了满足供应链上下游的需求。这与过去仅仅满足“客户”的需求在深度与广度方面都有重大区别。谁委托、谁提出需求，谁就是客户；客户可能是上游的生产者，可能是下游的零售業者，也可能是企业内部，但仓储不能仅仅满足直接“客户”的需求，也应满足“间接”客户即客户的客户需求；仓储应该融入到供应链上下游之中，根据供应链的整体需求确立仓储的角色定位与服务功能。

仓库的性质，就如出纳，一个管钱，一个管物。况且如果仓库的账不准，公司的整体管理就运行得不好，直接影响生管及财务。

人、财、物、销是企业的基础，物的管理体现在库房管理，并直接通过进、销、存反映企业状况，库房管理混乱则企业无底。

要想使单位的工作有条不紊地开展，仓库工作相当重要，俗话说，兵马未动粮草先行。做好仓库管理工作，是但位工作顺利开展加油站、蓄水池、后备胎，对一个单位的正常运作起到不可低估的决定性的作用。

随着工业化的进一步发展，现代许多公司传统意义上的仓库也得到了逐步的改良。仓库这个部门的名称也有了很多新的叫法：货仓、仓储课、物料部、资材课、物流中心、配送中心等。但是不管叫什么名称，仓库作为它传统意义上的职能并没有发生变化。它始终担负着中转站的功能。仓库对于生产和货物的流通起着非常重要的作用。周

转愈是便捷高效，生产和流通愈是顺畅，资金的回笼也是愈快的。这是任何一家公司所希望达到的目的。

本书通过全方位细化仓储部各岗位的工作事项，从仓库主管的视角，详细介绍了仓库管理中应掌握的各项技能，内容涉及仓储规划设计、物品入库管理、日常储存管理、物品搬运管理、仓库盘点管理、物品出库管理、企业库存控制、仓库安全管理等多个方面，可以有效地帮助仓库主管提高管理效率和工作业绩，增强团队的凝聚力和战斗力。

目录

1 月 正确认识库存、库场

什么是库存 /2

库存管理的分类及返利方式 /7

库存管理的作用 /9

库存的三种管理模式 /13

什么是存货周转 /16

仓储管理未来的发展趋势 /19

库场建筑设施 /24

仓库面积计算及参数确定 /26

影响库场选址的因素 /28

单一设施选址要求 /30

多设施选址 /34

库场选址决策分析方法 /38

2月 仓储设备与库存管理技巧

仓储设备与技术 /42

仓储设备选择 /52

仓库设计与储存规划 /55

仓库货区布局 /57

货物的存放方法 /58

对商品、产品、原材料进行编码 /64

接货和验收技巧 /67

发货技巧 /71

存货实地盘点技巧 /74

3月 库存需求管理技巧

库存需求预测 /78

相关需求的库存管理 /80

供应链中的库存管理 /85

经济订货量的基本模型 /91

4月 库存管理基础技巧

订货点技术 /96

ABC 分类法 /97

JIT 技术及应用 /102

ERP 技术及应用 /104

5月 仓储作业流程管理

仓储入库管理 /110

在库作业管理 /111

出库作业管理 /117

6月 库存管理政策与考评

库存管理政策 /124

库存管理绩效衡量及其标准 /128

综合供应链的衡量 /129

7月 仓储制度管理规划

仓库人员岗位责任制 /140

物流部门员工管理流程 /141

仓储管理制度 /143

8月 库存核算应用技巧

存货核算系统初始设置 /156

存货核算系统日常业务处理 /159

期末存货的计价 /161

9月 商品存货管理

企业存货管理 /168

合理存货量的确定 /169

巧妙判断存货舞弊 /172

10月 库存商品的处理管理

保持理想的库存 /176

利用数字陈列减少店铺库存压力 /181

积压品处理及货物保养 /183

定期盘点商品 /194

商品损耗的处理 /207

退货的处理 /218

折扣处理 /223

凭证优惠处理 /225

赠品处理 /226

奖励处理 /232

竞赛和游戏活动处理 /235

现场展示处理 /238

11月 熟悉质量管理的定义与协调工作

制程质量管理的主要流程 /242

实施全面质量检验 /245

不合格产品的管理 /248

质量检验的主要作用 /251

质量检验的主要管理制度 /254

抽样检验的实施 /257

质量改进的工作要点 /261

质量成本的管理 /264

质量成本的有效控制 /266

12月 库存成品的控制与管理

主管如何控制成本 /272

主管成本控制方法 /279

企业为什么要关注人工成本管理 /287

库存与库存周转 /290

库存计划的基本模型 /292

如何加速物料库存周转 /293

仓储成本管理的内容 /298

降低仓储成本的措施 /303

降低仓储成本费用 /306

1 月

**正确认识
库存、库场**

什么是库存

从时间角度出发，库存可分为周期库存、安全库存和闲置库存。周期库存是指企业经过需求预测产生计划，并要求供应商按计划进行补货而形成的库存，此库存是计划产生的。安全库存是指根据一段历史时间或生产需求的不确定性，将某种或多种货品保存在一定数量内而形成的库存。闲置库存是指无法用于生产的库存、逐渐形成呆滞货品的库存，这种类型的库存是最浪费成本的。

从空间角度出发，库存可分为在途库存、在手库存和网络库存。其中，在途库存是指在运输过程中货品的数量值形成的库存。在手库存是指仓库内实际存储的货品数量值。网络库存（供应链库存）是指在供应链上各个库存点形成的库存总和。

从投资策略角度出发，库存可分为投资库存和季节性库存。投资库存是指由特定事件造成的满足物价上涨或物料短缺囤积的库存。季节性库存是指为了满足某货品在某季节需求大量增加或减少而形成的库存，通常是企业根据历史经验预测而准备的库存。

一、库存管理

随着互联网、ERP、电子商务等信息技术在企业中的应用，企业的竞争模式发生了根本变化，21世纪市场竞争已由单个企业之间的竞争演变为供应链之间的竞争。供应链上各个环节的企业通过信息技术可以实现信息和资源的共享和相互渗透，达到优势互补的目的，从而能更有效地向市场提供产品和服务、增强市场竞争实力。对于一个制造型企业而言，如何设置和维持一个合理的库存水平，以平衡存货不足带来的短缺风险和损失及库存过多所增加仓储成本和资金成本则成为一个企业必须解决的问题。

所谓库存管理，又称为库存控制，是指制造业或者服务业生产

经营全过程的所需要的各种物品，产成品以及其他资源进行管理和控制，使其储备保持在经济合理的水平。

二、库存管理中存在的问题

在一般的企业库存管理中普遍存在库存量过高以及整个供应链中需求变异放大的问题（即“牛鞭效应”）。

为了保障企业的准时生产，很多企业都存在库存量过高的问题，造成这种现象的主要原因在于：销售预测不准确是影响库存居高不下的主要原因。公众爱好具有易变性，很多因素都会引起不规则的购买倾向，从而导致一般用户和分销商需求也具有很大的不确定性。加之与下游企业的信息沟通不流畅等，都增加了销售预测的难度。还有库存管理技术问题，大多凭经验主义而非数字化管理。

流动资产利用率低下，因为在需求和成本控制过程中难以达成完美的平衡。

库存成本无法控制，因为很多企业不把库存纳入成本核算，尤其是总成本核算。

库存管理制度化落后，首先是缺乏制度化体系，其次是制度难以很好地执行，造成“墙上制度”。

订货策略的失误和及时控制的能力较差。这种不确定来自订购部门本身。牵涉到是否有合理的订货策略，对上下游企业的供给及需求等信息是否了解准确及时等。

订货周期的不稳定。这主要取决于自己的供货渠道是否单一以及供应商的表现水平是否令人满意。

没有有效地与各个部门沟通，使得库存、在途货物以及需求等基本信息发生偏差。

在供应链中，每个企业都会向其上游订货，一般情况下，销售商并不会来一个订单就向上级供应商订货一次，而是在考虑库存和运输费用的基础上，在一个周期或者汇总到一定数量后再向供应商订货；为了减少订货频率，降低成本和规避断货风险，销售商往往按照最佳经济规模加量订货。同时频繁的订货也会增加供应商的工作量和成本，供应商也往往要求销售商在一定数量或一定周期订货，此时销售商为了尽早得到货物或全额得到货物，或者为备不时之需，往往

会人为提高订货量。这样，定货量的层层放大，有可能导致最终的供应商所得到的订单需求是用户的实际需求的几倍甚至几十倍。这给各个企业在库存管理以及生产方面都带来了极大的负面效应。我们称这种现象为“牛鞭效应”。

导致需求变异放大即“牛鞭效应”的原因比较复杂，涉及库存管理方面的主要原因在于：企业之间的信息不对称、提前期的问题以及库存失衡的问题。

企业之间的信息不对称。由于缺少信息交流和共享，企业无法掌握下游的真正需求和上游的供货能力，只好自行多储货物。同时，供应链上无法实现存货互通有无和转运调拨，只能各自持有高额库存，这会导致并加剧牛鞭效应。

需求的变动随提前期的增长而增大，且提前期越长，需求变动引起的订货量就越大，企业由于对交货的准确时间心中无数，往往希望对交货日期留有一定的余地，因而持有较长的提前期，因此逐级的提前期拉长也造成了牛鞭效应。

传统的销售一般是由供应商将商品送交销售商，其库存责任仍然归供应商，待销售完成后再进行结算，但商品却由分销商掌握和调度。这就导致了销售商普遍倾向于加大订货量掌握库存控制权，因而加剧了订货需求加大，导致了牛鞭效应。

三、库存的作用

1. 缩短订货提前期。
2. 稳定作用。成品库存将外部需求和内部生产分隔开，像水库一样。
3. 分摊订货费用和调整准备费用。
4. 防止短缺。
5. 防止中断。
6. 需求方订货量少。

（1）单周期库存与多周期库存。

根据对物品需求的重复次数可将物品分为单周期库存和多周期库存需求。所谓单周期需求即偶尔发生的对某种物品的需求，仅仅发生在比较短的一段时间内或库存时间不可能太长的需求，以及经常发

生的对某种生命周期短的物品的不定量需求。多周期需求则指在足够长的时间内对某种物品的重复的、连续的需求，其库存需求不断地补充。

(2) 独立需求库存与相关需求库存。

独立需求库存是指用户对某种库存物品的需求与其他种类的库存无关，表现出对这种库存需求的独立性。相关需求是指与其他需求有内在关联的需求，根据这种相关性，企业可以精确地计算出它的需求量和需求时间，它是一种确定型的需求。

(3) 确定型库存与随机型库存。

所谓确定型是指物品的需求量是已知和确定的，补充供应链的前置时间是固定的，并与订货量无关，这两个条件得不到满足时，确定型就不再适用。所谓随机型是指物品的需求量和补充供应链的前置时间至少有一个是随机变量。

四、库存问题的基本模型

1. 经济订货批量模型
2. 经济生产批量模型
3. 经济批量模型
4. 价格折扣模型
5. 随机库存

库存是一项代价很高的投资，无论是对生产企业还是物流企业，正确认识和建立一个有效的库存管理计划都是很有必要的。由于生成的原因不同，可以将库存分为以下六种类型：周期库存、在途库存、安全库存（或缓冲库存）、投资库存、季节性的库存、闲置库存。

周期库存——补货过程中产生的库存，周期库存用来满足确定条件下的需求，其生成的前提是企业能够正确地预测需求和补货时间。

在途库存——从一个地方到另一个地方处于运输路线中的物品。在没有到达目的地之前，可以将途库存看作是周期库存的一部分。需要注意的是，在进行库存持有成本的计算时，应将在途库存看作是运输出发地的库存。因为在途的物品还不能使用、销售或随时发货。

安全库存（或缓冲库存）——由于生产需求存在着不确定性，企业需要持有周期库存以外的安全库存或缓冲库存。持有这个观点的人

普遍认为企业的平均库存水平应等于订货批量的一半加上安全库存。投资库存——持有投资库存不是为了满足目前的需求，而是出于其他原因，如由于价格上涨、物料短缺或是为了预防罢工等囤积的库存。

季节性的库存——季节性的库存是投资库存的一种形式，指的是生产季节开始之前累积的库存，目的在于保证稳定的劳动力和稳定的生产运转。闲置库存——指在某些具体的时间内不存在需求的库存。编辑本段与库存有关的费用随库存量增加而上升的费用

(1) 资金成本。库存资源本身有价值，占用了资金。这些资金本可以用于其他活动来创造新的价值，库存使这部分资金闲置起来，造成机会损失。

(2) 仓储空间费用。要维持库存必须建造仓库、配备设备，还有供暖、照明、修理、保管等开支。这是维持仓储空间的费用。

(3) 物品变质和陈旧。在闲置过程中，物品会发生变质和陈旧，如金属生锈，药品过时，油漆褪色，鲜货变质。

(4) 税收和保险。

6. 随库存量增加而下降的费用

(1) 订货费。订货费与发出订单活动和收货活动有关，包括评判要价、谈判、准备订单、通讯、收货检查等，它一般与订货次数有关，而与一次订多少无关。

(2) 调整准备费。加工零件一般需要准备图纸、工艺和工具，需要调整机床、安装工艺装备。这些活动需要的费用，如果花费一次调整准备费，多加工一些零件，则分摊在每个零件上的调整准备费就少。但扩大加工批量会增加库存。

(3) 购买费和加工费。采购或加工的批量大，可能会有价格折扣。

(4) 生产管理费。加工批量大，为每批工件做出安排的工作量就会少。

(5) 缺货损失费。批量大则发生缺货的情况就少，缺货损失就少。

7. 库存总费用

计算库存总费用一般以年为时间单位，年库存费用包括以下4项：

(1) 年维持库存费，以 CH 表示。顾名思义，它是维持库存所必需的费用。包括资金成本、仓库及设备折旧、税收、保险、陈旧化损失等。这部分费用与物品价值和平均库存量有关。

(2) 年补充订货费，以 CR 表示。与全年发生的订货次数有关，一般与一次订多少无关。

(3) 年购买费（加工费），以 CP 表示。与价格和订货数量有关。

(4) 年缺货损失费，以 CS 表示。它反映失去销售机会带来的损失、信誉损失以及影响生产造成的损失。它与缺货多少、缺货次数有关。若以 CT 表示年库存总费用，则 $CT=CH+CR+CP+CS$ 对库存进行优化的目标就是要使 CT 最小。

五、库存产生的原因

作为一个制造企业，库存仿佛是个天经地义的事。库存产生和原因主要有以下几点：

1. 为缩短交期。
2. 投机性的购买。
3. 规避风险。
4. 缓和季节变动与生产高峰的差距。

5. 其他诸如营销管理缺失，生产管理和制程不合适，供应来源不稳定等原因。

但是从总体运作来看，高库存投资意味着高额的现金流，高财务风险，和低效率的运作系统。

库存管理的分类及返利方式

根据供应和需求规律确定生产和流通过程中经济合理的物资存储量的管理工作。库存管理应起缓冲作用，使物流均衡通畅，既保证正常生产和供应，又能合理压缩库存资金，以得到较好的经济效果。

1915 年，美国的 F. W. 哈里斯发表关于经济订货批量的模型，开