



高等院校“十三五”应用型规划教材

物流管理专业

仓储与配送管理

◎周 慧 黄朝阳 主编

CANGCHUYUPEISONGGUANLI

非
外
借



南京大学出版社



高等院校“十三五”应用型规划教材

物流管理专业

仓储与配送管理

周 慧 黄朝阳 主 编

陈英慧 洪家祥 刘红梅 副主编
李丽群 王丽芳



南京大学出版社

内 容 简 介

本书系统介绍了仓储与配送管理的基本理论和实际操作方法,内容分为3篇12章,包括仓储基础知识、仓库选址布局、仓储设备设施、仓储业务管理、库存控制、仓库安全管理、配送组织、配送决策等。本书案例丰富,理论联系实际,条理清晰,通俗易懂。

本书可作为普通高等院校本科和高职教育的物流管理专业教材使用,也可作为物流从业者工作、学习的参考。

图书在版编目(CIP)数据

仓储与配送管理 / 周慧, 黄朝阳主编. -- 南京 :
南京大学出版社, 2017.7
高等院校“十三五”应用型规划教材·物流管理专业
ISBN 978-7-305-18864-0

I. ①仓… II. ①周… ②黄… III. ①仓库管理—高等职业教育—教材②物流配送中心—企业管理—高等职业教育—教材 IV. ①F253

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 145819 号

出版发行 南京大学出版社
社 址 南京市汉口路 22 号
出 版 人 金鑫荣

邮 编 210093

丛 书 名 高等院校“十三五”应用型规划教材·物流管理专业

书 名 仓储与配送管理

主 编 周 慧 黄朝阳

策划编辑 胡伟卷

责任编辑 胡伟卷 蔡文彬

编辑热线 010-88252319

照 排 北京圣鑫旺文化发展中心

印 刷 南京人民印刷厂

开 本 787×1092 1/16 印张 13.75 字数 343.2 千

版 次 2017 年 7 月第 1 版 2017 年 7 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-305-18864-0

定 价 35.00 元

网 址: <http://www.njupco.com>

官方微博: <http://weibo.com/njupco>

官方微信号: njuyuexue

销售咨询热线: (025) 83594756

* 版权所有, 侵权必究

* 凡购买南大版图书, 如有印装质量问题, 请与所购图书销售部门联系调换

前言

现代物流是企业赢得市场、开拓发展空间的法宝,被誉为“第三利润源”。我国自 20 世纪 70 年代引入物流概念以来,在基础理论、政策规划、物流产业等多方面取得了很大进展,物流已经成为我国经济发展的新增长点。在现代物流快速发展的同时,对仓储与配送的理论与实践也提出了新的要求,为适应物流人才培养教育的需求,我们组织编写了本书。

本书主要供普通高等院校本科和高职教育的物流管理专业师生教学使用,也可供物流从业者工作、学习参考使用。本书每章首先通过“案例导入”创设情境,引导学生开展自主探究性学习,以提高学生分析、解决问题的实际能力;然后分别从理论与实践两方面进行阐述;最后提供相关习题和案例分析以巩固学习成果,同时每章提供在线测试供学生自主评测学习效果。

本书由九江学院周慧、黄朝阳担任主编,九江学院陈英慧、洪家祥,湖南涉外经济学院刘红梅,韶关学院李丽群、南昌工学院王丽芳担任副主编。周慧进行总体方案的策划并组织实施,具体编写分工为:黄朝阳、刘红梅编写第 1~3 章,周慧、李丽群、王丽芳编写第 4、5、6、7、9 章,洪家祥编写第 8 章,陈英慧编写第 10~12 章。

在教材编写过程中,我们参阅借鉴、引用了大量国内外有关仓储与配送管理等方面的最新资料,以及国家颁布实施的物流法律、法规,并得到物流业界有关专家的指导,在此一并表示感谢。

由于物流业发展迅速,加之作者水平有限,书中难免有疏漏之处,敬请读者批评指正。

编 者

2017 年 6 月于九江



课件



自测题

目 录

第一篇 仓储基础

第一章 仓储管理概述 / 2

- 第一节 仓储管理 / 3
- 第二节 仓储组织 / 11
- 第三节 我国仓储业的现状与趋势 / 16
- 本章小结 / 18
- 知识结构图 / 18
- 双基练习题 / 18
- 简答题 / 19

第二章 仓库与仓库机械设备 / 21

- 第一节 仓库概述 / 22
- 第二节 自动化立体仓库 / 25
- 第三节 仓库机械设备 / 28
- 本章小结 / 43
- 知识结构图 / 44
- 双基练习题 / 44
- 简答题 / 45

第三章 仓库选址与布局 / 46

- 第一节 仓库的结构与布局 / 47
- 第二节 仓库选址 / 58
- 本章小结 / 68
- 知识结构图 / 68
- 双基练习题 / 68
- 简答题 / 69
- 计算题 / 69

第二篇 仓储作业规划与执行

第四章 仓储保管合同 / 72

- 第一节 储存业务受理的类型 / 72
- 第二节 仓储保管合同的法律特征 / 73
- 第三节 仓储保管合同的法律纠纷 / 76
- 本章小结 / 83
- 知识结构图 / 83
- 双基练习题 / 83
- 简答题 / 84

第五章 商品入库业务 / 85

- 第一节 商品仓储业务流程 / 85
- 第二节 商品入库业务流程 / 86
- 第三节 商品入库验收 / 91
- 本章小结 / 97
- 知识结构图 / 97
- 双基练习题 / 97
- 简答题 / 98
- 计算题 / 98

第六章 商品储存保管 / 99

- 第一节 仓储商品质量的变化 / 99
- 第二节 影响储存物品质量变化的因素 / 104
- 第三节 商品储存保管的措施 / 108
- 本章小结 / 114
- 知识结构图 / 114
- 双基练习题 / 114
- 简答题 / 115

第七章 商品出库与盘点管理 / 116

- 第一节 商品出库业务管理 / 116
- 第二节 商品出库业务流程及出库出现问题的处理 / 118
- 第三节 商品盘点业务管理 / 122
- 本章小结 / 125
- 知识结构图 / 126
- 双基练习题 / 126
- 简答题 / 127

第八章 库存管理 / 128

- 第一节 库存概述 / 129
- 第二节 库存控制 / 131
- 第三节 MRP / 133
- 第四节 ABC 分析法 / 137
- 本章小结 / 140
- 知识结构图 / 140
- 双基练习题 / 140
- 简答题 / 141

第九章 仓库安全管理 / 143

- 第一节 仓库安全管理的内容 / 143
- 第二节 消防安全基础知识 / 145
- 第三节 仓库安全管理技术 / 149
- 本章小结 / 153
- 知识结构图 / 154
- 双基练习题 / 154
- 简答题 / 155

第三篇 配送管理

第十章 配送管理概述 / 157

- 第一节 配送的基本理论 / 158

第二节 配送管理概述 / 167

- 本章小结 / 170
- 知识结构图 / 170
- 双基练习题 / 170
- 简答题 / 171

第十一章 配送中心概述 / 173

- 第一节 配送中心的概念与分类 / 174
- 第二节 配送中心的地位、功能 and 作用 / 178
- 第三节 配送中心作业流程 / 180
- 本章小结 / 184
- 知识结构图 / 184
- 双基练习题 / 184
- 简答题 / 185

第十二章 配送路线优化方法 / 186

- 第一节 配送运输的概念和方法 / 187
- 第二节 配送路线的优化方法 / 190
- 本章小结 / 202
- 知识结构图 / 202
- 双基练习题 / 202
- 简答题 / 203
- 计算题 / 203

模拟试题

模拟题一 / 206

模拟题二 / 208

模拟题三 / 210

参考文献 / 212

中国贸易理论

第一篇 仓储基础



第一章

仓储管理概述



学习重点

1. 明确仓储和仓储管理的概念、意义；
2. 了解仓储业国内外发展状况。

知识重点

1. 仓储的意义和仓储管理合理化的标志；
2. 掌握仓储组织的设置和结构。

案例 华为：现代化企业、现代化仓储

导入

华为技术有限公司(以下简称华为)于1987年成立于中国深圳,是全球领先的电信解决方案供应商。在20多年的时间里,华为基于客户需求持续创新,在电信网络、全球服务和终端三大领域都确立了端到端的领先地位。凭借在固定网络、移动网络和IP数据通信领域的综合优势,华为已成为全IP融合时代的领导者。目前,华为的产品和解决方案已经应用于全球140多个国家,服务全球运营商50强中的45家及全球1/3的人口。

华为制造业务部门将由深圳坂田搬迁至东莞SSH工业园,将实现华为原材料到自动化立体仓库的集自动收货、质检、储存、分拣和发货为一体的配套系统,包括自动传输系统、物料分拣系统、货架系统、堆垛机系统、输送机系统、业务管理和控制系统、条形码系统、箱输送系统等的设计、制作、运输、装卸、安装及调试验收交付、技术资料、验证文档、售后服务等全过程。

华为物流中心采用国际、国内领先技术及设备,是集光、机、电、信息于一体的高度复杂的自动化物流系统工程。其配合华为的整体战略思想,展示了华为与时俱进的形象及现代化的物流管理能力。其用户解决方案具有如下特点。

1. 从入库到出库的全程自动化:入库周转箱从月台到拆包装区自动化搬送,入库托盘与周转箱自动上架,补货料箱自动化搬送与分流,拣选货物自动供给,分拣机自动化分拣。

2. 业务优化:GTP作业模式,PTL灯光指示拣选,提前拣选,高价值商品的紧急应对,夹层拆包,贴标业务处理。

3. 有限空间的充分利用:自动化立体仓库实现密集储存,水平旋转货架创造更多的拣选点,空托盘和料箱收集与供应,逆向物流自动化作业。

GTP站台采用货到人的接力式拣选模式,有效地节省了人工搬运距离,提高了作业效率。本站台的设计完全符合人体工程学,有效地将PTL拣选模式、自动输送模式

整合为一体,同时本设计方案具备后续业务的扩展性。

夹层方案设计,对料箱业务提前进行预处理,同时有效地利用了物流中心建筑的空间,提高了空间利用率,保证了入库暂存区的面积。同一层面的自动立体仓库内有效利用空间,设置了料箱业务的二次回库及出库作业,增加了货位,提高了库存能力。

侧边拣选区域实现了自动化入库、补货、PTL 拣选三维一体的立体拣选模式,采用接力拣选模式为生产线直接供料。

对于拉手条等大件商品实现在线直接拣选,提高了作业效率,节省了离线作业的暂存场地,同时在设计时充分考虑了作业高峰期的应对策略,设计有备用暂存拣选站台。

整个华为物流中心的设计采用了一、二级库分级管理,确保整个供料系统面对临时灾难性状况导致的供料中断可以有双重防护,通过各功能区的并行库存管理及多站点式拣选,可以有效降低单个站点或功能区障碍导致的无法拣料。此外,在项目设计伊始华为就充分考虑了防灾预备方案,确保整个物流中心在紧急情况下仍然可以为生产线供料。

第一节 仓储管理

一、仓储与仓储管理的概念

(一) 仓储的内涵及分类

1. 仓储的内涵

仓储管理是企业物流中一个十分重要的环节,是企业针对存货收发存与产供销各环节的特点,事先制定的一套相互牵制、相互稽核、相互验证的内部监控管理,是企业整个内部控制中的重点和中心。“仓”也称为仓库,是存放物品的建筑物和场地,可以是房屋建筑、大型容器、洞穴或特定的场地等,具有存放和保护物品的功能;“储”表示收存以备使用,具有收存、保管、交付使用的意思,当适用有形物品时也称为储存。“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,仓储就是在特定的场所储存物品的行为。

仓储的形成是社会产品出现剩余和产品流通的需要,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。而将物品存入仓库及对存放在仓库里的物品进行保管、控制、提供使用等管理,就形成了动态仓储。仓储在整个物品流通过程中具有相当大的作用。马克思在《资本论》中说道:“没有商品的储存就没有商品的流通。”有了商品的储存,社会再生产过程中物品的流通过程才能正常进行。

仓储的性质可以归结为仓储是物质产品的生产持续过程,物质的仓储也创造着产品的价值;仓储既有物品静态的储存,也有物品动态的存取、保管、控制监督的过程;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。

仓储管理是现代物流管理的重要内容之一,是向物品提供存放场所、物品的存取和对存放物品的保管保养、控制监督与核算等过程的统称。现代仓储与传统仓储相比有较大的区

别。传统仓储管理主要体现的是对物品的管理,体现出静态的特性,而现代仓储管理更注重满足客户需求、高动态响应和低成本等方面的管理。

2. 仓储的分类

(1) 按仓储经营主体划分

① 企业自营仓储。企业自营仓储包括生产企业和流通企业的自营仓储。

② 营业仓储。营业仓储是仓库所有者以其拥有的仓储设施,向社会提供商业性仓储服务的仓储行为。

③ 公共仓储。公共仓储是公用事业的配套服务设施,为车站、码头提供仓储配套服务。

④ 战略储备仓储。战略储备仓储是国家根据国防安全、社会稳定的需要,对战略物资实行战略储备而形成的仓储。

(2) 按仓储对象划分

① 普通物品仓储。普通物品仓储是指不需要特殊保管条件的物品仓储。

② 特殊物品仓储。特殊物品仓储是指在保管中有特殊要求和需要满足特殊条件的物品仓储。

(3) 按仓储功能划分

① 储存仓储。储存仓储是指物资较长时间存放的仓储。

② 物流中心仓储。物流中心仓储是指以物流管理为目的的仓储活动,是为了有效实现物流的空间与时间价值,对物流的过程、数量、方向进行调节和控制的重要环节。

③ 配送仓储。配送仓储是指商品在配送交付消费者之前所进行的短期仓储,是商品在销售或供生产使用前的最后储存。

④ 运输转换仓储。运输转换仓储是指衔接铁路、公路、水路等不同运输方式的仓储。它一般设置在不同运输方式的相接处,如港口、车站、库房等场所进行的仓储。

⑤ 保税仓储。保税仓储是指使用海关核准的保税仓库存放保税货物的仓储行为。

(4) 按仓储物的处理方式划分

① 保管式仓储。存货人将特定的物品交由仓储保管人代为保管,物品保管到期,保管人将代管物品交还存货人。以这种方式进行的仓储就是保管式仓储。

② 加工式仓储。仓库保管人在物品仓储期间根据存货人的合同要求,对仓储物进行合同所规定的外观、形状、成分构成、尺度等方面的加工或包装,使仓储物满足委托人的要求。这种仓储方式就是加工式仓储。

③ 消费式仓储。仓库保管人在接受保管物时,同时接受保管物的所有权,仓库保管人在仓储期间有权对仓储物行使所有权,待仓储期满,保管人将相同种类、品种和数量的替代物交还委托人。这种仓储方式就是消费式仓储。

3. 仓储的功能与作用

(1) 仓储的功能

① 储存和保管。仓库具有一定的空间,用于储存物品,并根据储存物的特性配备相应的设备,以保持储存物完好。例如,储存挥发性溶剂的仓库,必须设有通风设备,以防止空气中挥发性物质含量过高而引起爆炸。储存精密仪器的仓库,需防潮、防尘、恒温,因此,应设立空调、恒温等设备。在仓库作业时,还有一个基本要求,就是防止搬运和堆放时碰坏、压坏物品,从而要求搬运器具和操作方法的不断改进和完善,使仓库真正起到储存和保管的

作用。

② 调节供需。创造物质的时间效用是物流的两大基本职能之一,物流的这一职能是由物流系统的仓库来完成的。现代化大生产的形式多种多样,从生产和消费的连续性来看,每种产品都有不同的特点,有些产品的生产是均衡的,而消费是不均衡的,还有一些产品生产是不均衡的,而消费却是均衡不断地进行的。要使生产和消费协调起来,就需要仓库起“蓄水池”的调节作用。

③ 调节货物运输能力。各种运输工具的运输能力是不一样的。船舶的运输能力很大,海运船一般是万吨级,内河船舶也有几百吨至几千吨的;火车的运输能力较小,每节车皮能装运30~60吨,一列火车的运量最大几千吨;汽车的运输能力很小,一般每辆车装4~10吨。它们之间的运输衔接是很困难的,这种运输能力的差异,也是通过仓库进行调节和衔接的。

④ 流通配送加工。现代仓库的功能已处在由保管型向流通型转变的过程之中,即仓库由储存、保管货物的中心向流通、销售的中心转变。仓库不仅要有储存、保管货物的设备,而且还要增加分拣、配套、捆绑、流通加工、信息处理等设置。这样,既扩大了仓库的经营范围,提高了物质的综合利用率,又方便了消费,提高了服务质量。

⑤ 信息传递。在处理仓库活动有关的各项事务时,需要依靠计算机和互联网,通过电子数据交换(EDI)和条形码技术来提高仓储物品信息的传输速度,及时而又准确地了解仓储信息,如仓库利用水平、进出库的频率、仓库的运输情况、顾客的需求及仓库人员的配置等。

⑥ 产品生命周期支持。美国物流管理协会2003年发布的物流定义为:物流管理是供应链管理的一部分,是对货物、服务及相关信息从起源地到消费地的有效率、有效益的正向和反向流动和储存进行的计划、执行和控制,以满足客户要求。可见现代物流包括了产品从“生”到“死”的整个生产、流通和服务的过程。因此,仓储系统应对产品生命周期提供支持。

(2) 仓储的作用

仓储通过改变物的时间状态,克服供需之间的时间差异而在物流中获得时间效用。仓储不是一个完全静态的过程,它具有基本的经济功能。仓储的作用包括整合、分类与交叉站台、加工/延期、堆存与保管。

① 整合。整合是指仓库接收来自一系列制造工厂指定送往某地的材料,然后把它们整合成单一的一票装运。通过整合,有可能实现最低的运输费率,并减少在顾客的收货站台处发生拥塞。

② 分类与交叉站台。分类作业接收来自制造商的顾客组合订货,并把它们装运到个别的顾客处去。分类仓库或分类站把组合订货分类或分割成个别的订货,并安排当地的运输部门负责递送。由于长距离运输转移的是大批量装运,所以运输成本相对较低,进行跟踪也不太困难。交叉站台作业是先从多个制造商处运来整车的货物;收到产品后,如果有标签的,就按顾客进行分类,如果没有标签的,则按地点进行分配;然后,产品就像“交叉”一词的意思那样穿过“站台”装上指定去适当顾客处的拖车;一旦该拖车装满了来自多个制造商的组合产品后,它就被放行运往零售店。在此过程中,由于产品不需要储存,降低了在交叉站台设施处的搬运成本。此外,由于所有的车辆都进行了充分装载,更有效地利用了站台设施,使站台装载利用率最大化。

③ 加工/延期。加工/延期是指仓库承担加工或参与少量的制造活动。

④ 堆存与保管。全年生产季节性消费或季节性生产全年消费的产品,都必须通过堆存与保管提供存货缓冲,使生产活动在受到材料来源和顾客需求的限制条件下提高效率。此外,生产或收获的产品,产出多少就销售多少,不进行保管,价格必然暴跌,为了防止这种情况的发生也需要把产品保管在仓库里。可见保管在提高时间功效的同时还有调节价格的功能。堆存与保管是一种静止的状态,也可以说是时速为零的运输。在此期间,保管还含有保持商品品质不发生变化,即保持商品的使用价值或商品本身的市场价值。因此,我们说保管具有以调整供需为目的的调整时间和调整价格的双重功能。

(3) 仓储的意义

① 仓储是现代物流不可缺少的重要环节。关于仓储对于物流系统的重要意义,我们还可以从供应链的角度来进一步认识。从供应链的角度,物流过程可以看作是由一系列的“供给”和“需求”组成,当供给和需求节奏不一致,也就是两个过程不能够很好地衔接,出现生产的产品不能即时消费或者存在需求却没有产品满足时,就需要建立产品的储备,将不能即时消费的产品储存起来以满足后来的需求。供给和需求之间既存在实物的“流动”,同时也存在实物的“静止”,静止状态即是将实物进行储存,实物处于静止是为了更好地衔接供给和需求这两个动态的过程。

② 仓储能对货物进入下一个环节前的质量起保证作用。在货物仓储环节对产品质量进行检验,能够有效防止伪劣产品流入市场,从而保护了消费者权益,也在一定程度上保护了生产厂家的信誉。通过仓储来保证产品质量主要包括两个环节:一是在货物入库时进行质量检验看货物是否符合仓储要求,严禁不合格产品混入库场;二是在货物的储存期间,要尽量使产品不发生物理及化学变化,尽量减少库存货物的损失。

③ 仓储是保证社会再生产过程顺利进行的必要条件。货物的仓储过程不仅是商品流通过程顺利进行的必要保证,也是社会再生产过程得以进行的保证。

④ 仓储是加快商品流通,节约流通费用的重要手段。虽然货物在仓库中进行储存时,是处于静止的状态,会带来时间成本和财务成本的增加,但事实上从整体上而言,它不仅不会带来时间的损耗和财务成本的增加,反而能够帮助加快流通,并且节约运营成本。

⑤ 仓储能够为货物进入市场作好准备。仓储能够在货物进入市场前完成整理、包装、质检、分拣等程序,这样就可以缩短后续环节的工作时间,加快货物的流通速度。



小知识

辛亥革命前,孙中山先生在赴京上李鸿章书中提出4项革新政治的主张,即“人能尽其才,地能尽其力,物能尽其用,货能畅其流”。郑观应在同年也提出了“物畅其流”的主张。他的原话是“造铁路,薄税敛,保商务,使物畅其流”。以后便被很多人认为,“货畅其流”的主张是孙中山首先提出的。其实,这是长期以来中国文化中已经形成的一种思想脉络,最早的文字表述可以上溯到荀子。早在公元前战国时期,荀子就已经形成了这个思想脉络,也有人把这种思想归纳成“货畅其流”,并且把这种提法归功于荀子。

在《富国篇》中,荀子的如下表述涉及“货畅其流”的思想。

“足国之道,节用裕民,而善臧其余。”

“百姓时和,事业得叙者,货之源也。等赋府库者,货之流也。”

“谨养其和,节其流,开其源,而时斟酌焉。”

“通流财物粟米,无有滞留,使相归移。”

此外,春秋时期在齐国任宰相的管子提出了“仓廩实而知礼节”的观点,明确表述了一个国家的稳定和社会的和谐,需要有物质基础,那就是仓库里堆存满满的,没有衣食后顾之忧,才能够有条件、有精力、有时间去知晓礼貌仪表之事,从而修身养性、创造和谐。

上面所说的荀子和管子只是两个代表人物,说明了我国在先秦时期就形成了仓储理论和思想,先秦诸子已形成所谓的“重储思想”,并且将仓储问题政治化,和国力、权力及社稷安危直接联系在一起,实际上仓储已远超出了实物的运动范畴,而升华到国家、社稷、民生乃至治国之策。

(二) 仓储管理

1. 仓储管理概述

所谓仓储管理,是指对仓库和仓库中储存的物资进行管理,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、控制和协调过程。具体来说,仓储管理包括仓储资源的获得、经营决策、商务管理、作业管理、仓储保管、安全管理、人事劳动管理、经济管理等一系列管理工作。

仓储管理是一门经济管理科学,同时也涉及应用技术科学,故属于边缘性学科。仓储管理的内涵是随着其在社会经济领域中的作用不断扩大而变化的。仓储管理,即库管,是指对仓库及其库存物品的管理。仓储系统是企业物流系统中不可缺少的子系统。物流系统的整体目标是以最低成本提供令客户满意的服务,而仓储系统在其中发挥着重要作用。仓储活动能够促进企业提高客户服务水平,增强企业的竞争能力。现代仓储管理已从静态管理向动态管理转变,从而对仓储管理的基础工作也提出了更高的要求。

2. 仓储管理的基本内容

① 仓库的选址与建设,包括仓库的选址原则,仓库建筑面积的确定,库内运输道路与作业的布置等。

② 仓库机械作业的选择与配置,包括如何根据仓库作业特点和所储存货物种类及其物理、化学特性,选择机械装备及应配备的数量,如何对这些机械进行管理等。

③ 仓库的业务管理,包括如何组织货物入库前的验收,如何存放入库货物,如何对在库货物进行保管养护,发放出库等。

④ 仓库的库存管理,包括如何根据企业生产的需求状况和销售状况,储存合理数量的货物,既不会因为储存过少引起生产或销售中断而造成损失,又不会因为储存过多占用过多的流动资金等。

⑤ 仓库的组织管理,包括货源的组织,仓储计划,仓储业务,货物包装,货物养护,仓储成本核算,仓储经济效益分析,仓储货物的保税类型、保税制度和政策,保税货物的海关监管,申请保税仓库的一般程序等。

⑥ 仓库的信息技术,包括仓库管理中信息化的应用及仓储管理信息系统的建立和维护等问题。此外,仓储业务考核、新技术新方法在仓库管理中的运用、仓库安全与消防等,都是仓储管理所涉及的内容。

3. 仓储管理的原则

(1) 效率的原则

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出量才能实现高效率。高效率就意味着劳动产出大。高效率是现代生产的基本要求。仓储的效率表现在仓容利用率、货物周转率、进出库时间、装卸车时间等指标上。高效率仓储指“快进、快出、多存储、保管好”。

仓储的生产管理的核心就是效率管理,实现最少的劳动量的投入获得最大的产品产出。劳动量的投入包括生产工具、劳动力的数量,以及他们的作业时间和使用时间。效率是仓储其他管理的基础,没有生产的效率,就不会有经营的效益,就无法开展优质的服务。高效率的实现是管理艺术的体现,通过准确地核算,科学地组织、安排场所和空间、机械设备与人员,使部门与部门、人员与人员、设备与设备、人员与设备之间默契配合,使生产作业过程有条不紊地进行。

高效率还需要有效管理过程的保证,包括现场的组织、督促,标准化、制度化的操作管理,严格的质量责任制的约束。现场作业混乱、操作随意、作业质量差,甚至出现作业事故显然不可能有效率。

(2) 经济效益的原则

厂商生产经营的目的是获得最大化利润。利润是经济效益的表现。实现利润最大化需要做到经营收入最大化和经营成本最小化。作为参与市场经济活动主体之一的仓储业,也应围绕着获得最大经济效益的目的进行组织和经营。同时也需要承担部分社会责任,履行环境保护、维护社会安定、满足社会不断增长的需要等社会义务,实现生产经营的社会效益。

(3) 服务的原则

仓储活动本身就是向社会提供服务产品。服务是贯穿在仓储中的一条主线,从仓储的定位、仓储具体操作、对储存货物的控制都围绕着服务进行。为提供服务、改善服务与提高服务质量而开展的管理,包括直接的服务管理和以服务为原则的生产管理。仓储的服务水平与仓储经营成本有着密切的相关性,两者互相对立。服务好,成本高,则收费高,仓储服务管理就是在降低成本和提高(保持)服务水平之间保持平衡。仓储企业进行服务定位的策略如下。

进入或引起竞争时期:高服务低价格且不惜增加仓储成本。

积极竞争时期:用较低的成本实现较高的仓储服务。

稳定竞争时期:提高服务水平,维持成本不变。

已占有足够的市场份额处于垄断竞争(塞头):服务水平不变。

退出阶段或完全垄断:大幅降低成本,但也降低服务水平。

二、仓储与仓储管理的任务

(一) 仓储的任务

仓储的任务包括仓储的基本任务和增值服务任务。仓储的物资储存决定了仓储的基本任务是储存保管、流通控制、数量管理与质量保证。同时,利用物资在仓储的存放,开发和开

展多种服务以提高仓储附加值、促进物资流通、提高资源效益也是仓储的重要任务。

1. 基本任务

基本任务主要包括储存保管、流通控制、数量管理和质量管理等。

(1) 储存保管

储存保管是指保管人将存货人所交付的货物在特定的场所收存并进行妥善保管。这是仓储最基本的任务。

(2) 流通控制

流通控制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:一方面为存货人交付保管的仓储物的数量和提取仓储物的数量必须一致;另一方面为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,配合物流管理的有效实施,同时向存货人提供存货数量的信息服务,以便客户控制存货。

(4) 质量管理

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、合理的保管措施,妥善和勤勉地保管仓储物。

2. 增值服务任务

增值服务任务主要包括交易中介、流通加工、配送与配载等。

(1) 交易中介

大量存放在仓库的有形资产,以及与物资使用部门广泛的业务联系,为仓储经营人开展现货交易中介工作提供了较为便利的条件。交易中介也有利于加速仓储物的周转。

(2) 流通加工

加工本是生产的环节,但是为了满足多样化、个性化产品生产,以及严格控制物流成本的需要,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。

(3) 配送

仓储配送业务的发展,有利于生产企业降低存货,减少固定资金投入,实现准时制生产;有利于商店减少存货,降低流动资金使用量,且能保证销售。

(4) 配载

货物在仓库集货,按照运输的方向进行分类仓储,当运输工具到达时出库装运。而在配送中心就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。

(二) 仓储管理的任务

1. 利用市场经济手段获得仓储资源的最大配置

市场经济最主要的功能是通过市场的价格和供求关系调节经济资源的配置。市场配置资源以实现资源最大效益为原则,这也是企业经营的目的。配置仓储资源也应依据所配置的资源能获得最大效益为原则。仓储管理需要营造本仓储机构的局部效益空间,吸引资源的进入。其具体任务包括:根据市场供求关系确定仓储的建设,依据竞争优势选择仓储地

址,以生产产品决定仓储专业化分工和确定仓储功能,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

管理机构是进行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,特别是人的要素,只有在良好组织的基础上才能发挥其作用,体现整体的力量。应围绕仓储经营的目标,依据管理幅度和因事设岗、责权对等的原则,建立结构简单、分工明确、相互合作和促进的管理机构和管理队伍。

仓储管理机构按照属性不同,可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,以及其他必要的机构。仓储管理机构内部大都采取直线职能制或事业部制组织结构。随着计算机网络的应用普及,仓储管理机构向少层次的扁平化结构发展。

3. 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、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。仓储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。

4. 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、客户服务、争议处理等。仓储商务是经营仓储生存和发展的关键性工作,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,但是作为社会主义的仓储管理,必须遵循不断满足社会生产和人民生活需要的生产原则,最大限度地提供仓储产品。满足市场需要包括数量上和质量上的满足两个方面。仓储管理者还要不断掌握市场的变化发展,不断创新,提供适合经济发展的仓储产品。

5. 通过优质服务、讲信用树立企业形象

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、客户的忠诚度等方面。企业形象是企业的无形财富,良好的形象促进产品的销售,也为企业的发展提供良好的社会环境。作为产业服务的仓储业,其企业形象所面向的对象主要是生产、流通经营者,其企业形象的树立主要通过服务质量、产品质量、诚信和友好合作来获得,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,对服务质量的高要求、对合作伙伴的充分信任促使仓储企业的形象建立极为必要,具有良好形象的仓储企业能在物流体系中占据一席之地,适应现代物流的发展。

6. 通过制度化、科学化的先进手段不断提高管理水平

正如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调整一样,仓储管理也要根据仓储企业的经营目的、社会需求的变化而改变。管理也不可能一步到位,一开始就设计出一整套完善的管理制度实施于企业,不仅教条,而且也不可行。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。

仓储管理的动态化和变革,既可能促进管理水平的提高,提高仓储效益,也可能因为脱离实际、不符合人们的思维习惯或形而上学,使管理的变革失败,甚至倒退,不利于仓储业的发展。因而仓储管理的变革需要制度化,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进行设计。

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。员工的精神面貌体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不断提高员工的素质,根据企业形象建设的需要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、系统的培训和严格的考核,保证每个员工熟练掌握其从事劳动岗位应知、应会的操作,以及管理技术和理论知识,且要求精益求精,跟上技术和知识的发展和保持不断更新;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,以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和生产要素。在信赖中约束,在激励中规范,使员工人尽其才,获得劳有所得、人格被尊重的感受,形成热爱企业、自觉奉献、积极向上的精神面貌。

第二节 仓储组织

一、仓储组织概念

仓储组织按照预定的目标,将仓库作业人员与仓库储存手段有效地结合起来,完成仓库作业过程各环节的职责,为商品流通提供良好的储存服务。仓储组织的主要目标有:快进、快出、多仓储、保管好、费用省。

二、仓储组织管理建设原则

1. 客户服务原则

客户开发、客户管理、客户服务是配送中心业务发展的龙头,应该从组织体系建设上强化这项工作的落实。应该设立专门的客户服务与管理部门和岗位,负责客户开发、服务和客户档案管理、资料查询工作,包括合同的签订、管理,客户的联系、访问、开发、服务,市场信息的采集、整理、分析,客户档案资料的建立和管理,受理客户投诉等业务。

2. 流程控制原则

应坚持流程控制原则,改变长期以来我国许多单位一直沿用的仓库保管员从收货到发货由一个人全程负责和各管一摊、相互独立、封闭的传统管理方式,将对外业务受理、单证、资料及账务管理同货物的现场作业、管理作业分开,分别设置业务受理员和理货员岗位进行管理,明确各自的分工范围和岗位职责,实行相互监督、相互制约,从而发挥服务功能,提高