

★ 工厂管理一本通 ★



仓储

精细化管理

江艳玲◎编著

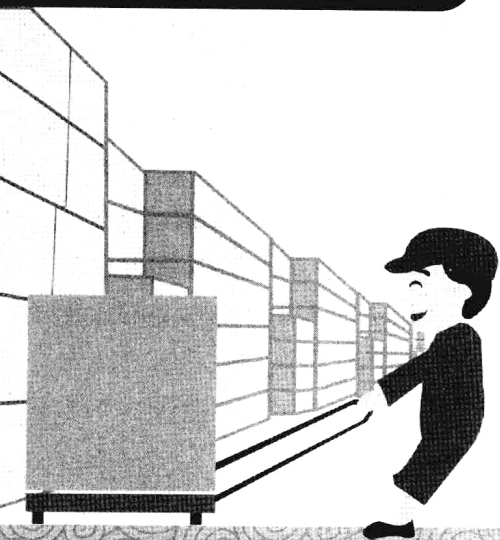
caichu jingxihua guanli

300位管理顾问和一线管理人员联袂推荐



深圳出版发行集团
海天出版社

工厂管理一本通★



仓储

精细化管理

江艳玲◎编著

300位管理顾问和一线管理人员联袂推荐



深圳出版发行集团
海天出版社

图书在版编目 (CIP) 数据


仓储精细化管理 / 江艳玲等编著. — 深圳 :
海天出版社, 2011.1
(工厂管理一本通系列)
ISBN 978-7-5507-0028-4

I. ①仓… II. ①江… III. ①工业企业管理 :
仓库管理 IV. ①F406.5

中国版本图书馆CIP数据核字 (2010) 第222436号

仓 储 精 细 化 管 理

CANGZHU JINGXIHUA GUANLI

出品人 陈锦涛
出版策划 毛世屏
责任编辑 杨月进
责任技编 钟愉琼
排版设计 

出版发行 海天出版社
地 址 深圳市彩田南路海天大厦 (518033)
网 址 www.htph.com.cn
订购电话 0755-83460917 (批发) 0755-83460397 (邮购)
印 刷 深圳市希望印务有限公司
开 本 787mm × 1092mm 1/16
印 张 15.25
字 数 180千
版 次 2011年1月第1版
印 次 2011年1月第1次
印 数 6000册
定 价 28.00元

海天版图书版权所有, 侵权必究。

海天版图书凡有印装质量问题, 请随时向承印厂调换。

前言

工业在我国GDP中所占的比重达60%以上，地位举足轻重。正所谓，工业强，则国家强！中国是工业大国，但不是工业强国；是世界加工厂，但不是世界工业中心。中国工业要振兴、要度过经济“严冬”，必须借鉴国内外先进的管理经验，从经验管理走向科学管理，这是摆在中国企业面前最紧迫的现实问题！

当前，工业面临着金融危机、劳动力成本上升、加工贸易政策变化、客户需求萎缩等诸多压力。如何破解这些难题，如何从精细化管理的角度提升企业的绩效，使管理更加规范化、制度化，是管理者们非常关心的问题。鉴于此，我们总结10多年工厂咨询辅导的经验，结合目前工厂的现状，为企业管理者提供了一套简单易懂、框架明晰、贴近工厂一线的管理图书——工厂管理一本通。

工厂管理是一项重要的基础管理工作。“工厂”，乃产品的制造场所。所谓工厂管理即将劳动力、土地、资本、原材料等各种有效资源导入制造场所，凭借计划、组织、人事、指导、控制等活动，使工厂能够有计划、按步骤地如期达成生产目标，生产出令客户满意的产品。

因此，“工厂管理一本通”从企业最热门，也是最需要解决的六个方面(班组管理、品质管理、5S管理、IE管理、目视管理、仓储管理)展开与延伸，注重以市场需求为导向，提供满足不同层次读者需求的梯度产品。

“工厂管理一本通”第一辑包括《班组精细化管理》、《品质精细化管理》、《仓储精细化管理》、《5S精细化管理》、《IE精细化管理》、《目视精细化管理》六本。该套丛书采用快餐式、跳

跃性、碎片化的阅读模式，以模块化、程序化的方式展开，文中提供具体的案例加以说明，必要的地方穿插图片，使图书更具实操性、可读性、趣味性，是工厂一线管理人员——企业主管、班组长、新入职的大中专学生及工厂管理培训机构、职业院校的参考用书和使用指南。

“工厂管理一本通”丛书在编辑整理过程中，获得了工厂一线管理者和企业管理顾问公司的咨询老师的参与和大力帮助，其中参与编写和提供资料的有涂高发、李佳林、杨吉华、刘建伟、谷祥盛、李政、李亮、陈锦红、姜宏峰、严凡高、王能、吴定兵、朱霖、段水华、赵建学、江美亮、林岳儒、江长勇、李家林、江雨蓉、邹凤、江艳玲、郭华伟、陈秀琴，最后全书由滕宝红统稿、审核完成。在此对他们付出的努力表示感谢！

目 录

第一章	仓库管理规划	
第一节	为何要进行规划	2
	一、仓储管理的功能	2
	二、仓库在生产企业中的意义与作用	3
	三、仓库管理的现状	4
第二节	仓库的设置	5
	一、仓库位置选择	5
	二、确定仓库类别	5
	三、仓区规划	6
	四、仓库布局	9
第三节	货位优化	11
	一、货位优化的重要性	11
	二、仓库管理中的货位管理的要求	11
	三、仓库管理中的货位管理的内容	12
	四、货位规划的原则	12
	五、货位规划步骤	14
第四节	配备各种仓储设备	26
	一、储存设备	26
	二、计量设备	26
	三、搬运设备	28
第五节	仓库管理的策划	30
	一、优化仓储管理组织	30

	二、建立仓库管理系统	34
	三、仓库管理制度	37
	四、建立以计算机为基础的操作作业标准	42
第二章	接收入库管理	
第一节	物料接收入库	50
	一、物料接收计划	50
	二、物料接收入库流程	52
	三、物料接收的三个关键点	59
	四、接收过程中问题的处理技巧	64
第二节	成品、半成品入库	65
	一、成品入库	65
	二、半成品入库	67
第三节	物料退仓入库	70
	一、退料的类型	70
	二、退料的处理方式	70
	三、物料退仓手续	71
	四、退料的存放与处理运用管理	73
第三章	仓库储存管理	
第一节	物料的堆放	76
	一、物料堆放的原则	76
	二、物料堆放的方法	76
	三、物料堆放的操作	79
	四、要按包装标志要求摆放	82

	五、存放尽量采用标准包装	86
第二节	各类物品的保管要求	88
	一、贵重物品的管理	88
	二、危险物品的管理	90
	三、易损物品的管理	91
	四、易生锈材料的管理	92
	五、敏感材料	93
	六、有效期限较短的物品	93
	七、可疑材料	93
	八、长期库存的物品	94
	九、退货产品的处理	94
第三节	温度、湿度控制	97
	一、调控的方法	97
	二、掌握库内温、湿度	98
第四节	库存物品养护	99
	一、防锈除锈处理	99
	二、防霉除霉处理	101
	三、仓库虫害防治	102
第五节	在库品质量控制	105
	一、在库品质量变异的原因	105
	二、做好日常质量监督	105
	三、对在库品进行稽核	107
	四、呆料、废料及时处理	110
第四章	出库管理	
第一节	物料发放控制	118



	一、领料制与发料制	118
	二、备料的控制	122
	三、仓库发放物料的控制	127
	四、发放过程中搬运的控制	129
	五、外协加工物料发放的控制	130
	六、物料发放常见问题处理	132
	七、做好登记作业	133
第二节	成品出库	134
	一、成品出库的工作要求	134
	二、成品出库形式	134
	三、成品出库工作流程	135
	四、出货记录与报告	138
第五章	仓库安全卫生管理	
第一节	仓库安全维护	144
	一、仓库意外事故原因	144
	二、库区安全管理	144
	三、仓库安全作业管理	146
	四、仓库消防管理	150
	五、物品安全管理	155
	六、仓库防盗管理	155
第二节	用5S管理优化环境	157
	一、什么是5S	157
	二、仓库5S执行要领	158
	三、仓库5S执行中的问题及对策	165

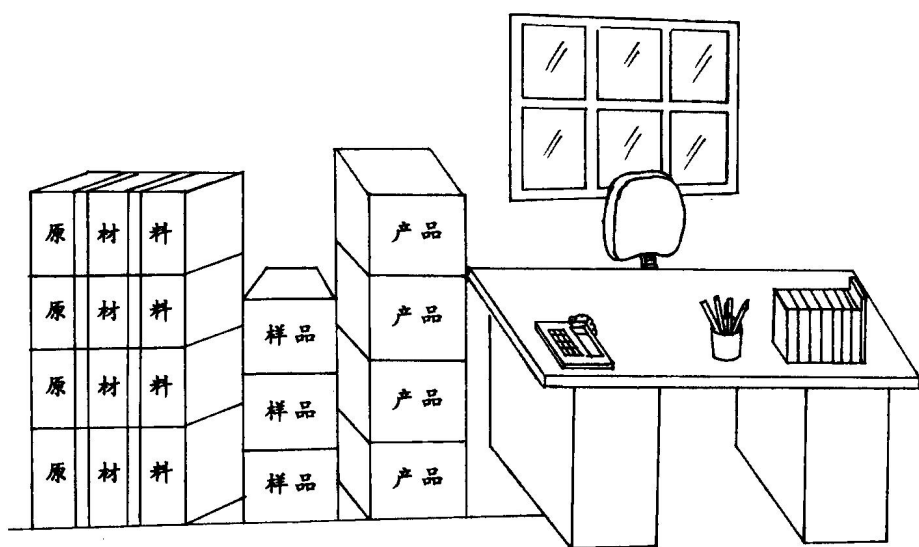
第六章	库存管理	
第一节	库存与库存控制	170
	一、库存及库存的观点	170
	二、库存控制的观点与作用	172
	三、库存控制的定位	173
	四、库存控制的关键问题	173
第二节	物料入库时间控制	176
	一、入库过早的隐患	176
	二、如何确定物料入库时间	177
第三节	物料入库数量控制	180
	一、入库定量的含义	180
	二、适度存量的计算	180
	三、入库定量的实施	181
	四、定量入库的注意点	183
第四节	物料尾数合并控制	184
	一、何为尾数	184
	二、何为合并尾数	184
	三、实施尾数合并的作用	185
	四、实施尾数管理	186
第五节	做好料账管理	189
	一、做好料账管理的必要性	189
	二、料账的基本架构	190
	三、善加运用库存管制卡	191
	四、料账的凭据——入出库传票	196
	五、料账不准原因分析与解决对策	202
	六、库存管理资讯报表	205

第六节	了解库存饱和度——盘点	212
	一、盘点的含义	212
	二、盘点的目的	212
	三、盘点的类型	214
	四、盘点的方法	216
	五、盘点的步骤	219
	六、盘点管理注意事项	231

Chapter 1

第一章

仓库管理规划



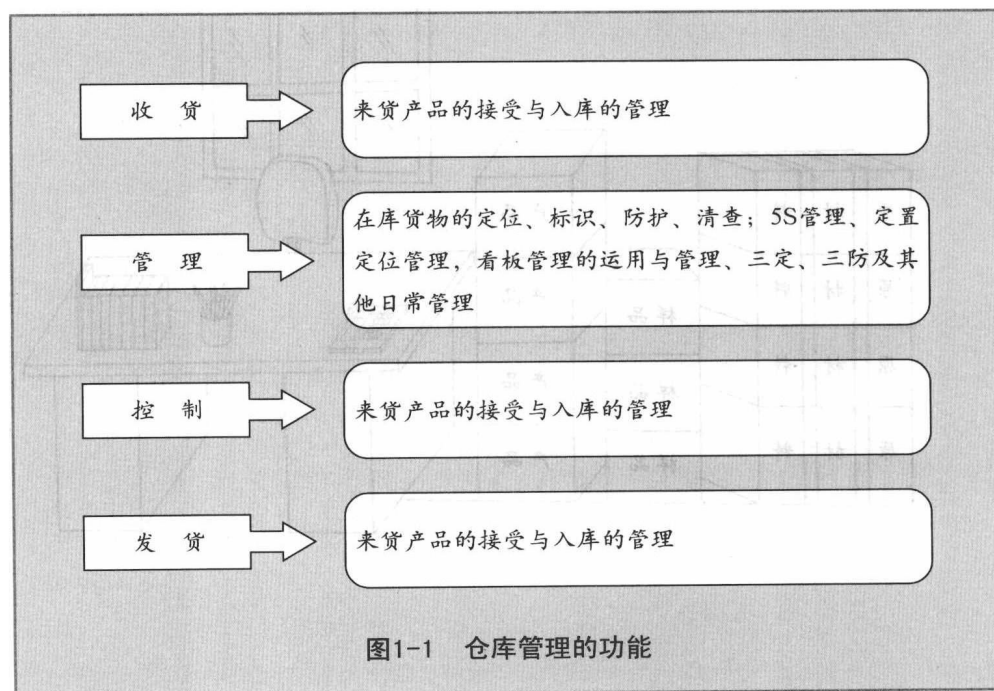
第一节 为何要进行规划

一、仓储管理的功能

凡用于储存保管物料(包括原材料、半成品、成品、工具、设备等)的场所,称为仓库。

为了满足生产、经营的实际需求,对物料的收发、周转、管理、控制而进行的管理活动称为仓储管理。

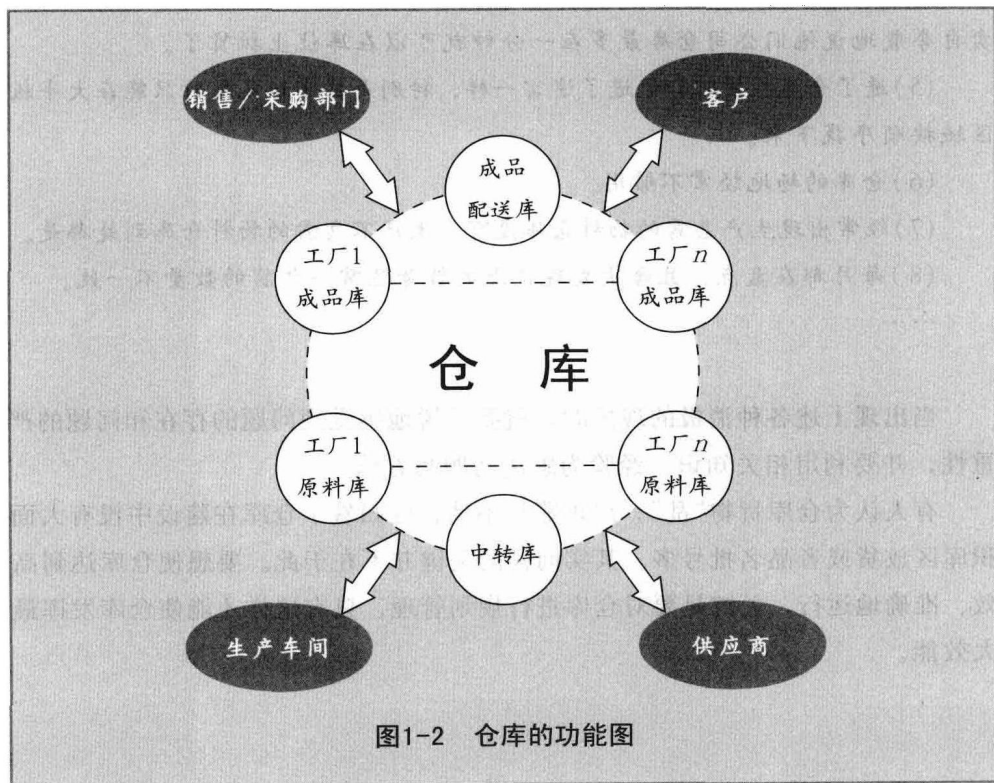
在以往的仓储管理中,仓库的作用只是用来堆放物料或保管物料的场所,这种做法是片面的,仓储管理至少应具备以下四大功能(见图1-1所示):



二、仓库在生产企业中的意义与作用

仓库作为一个公司的物料和成品积散地，担负着非常大的作用。除银行外，公司里几乎所有的流动资产都集中在仓库，仓库物料的流动顺畅与否，生产进出频繁，物料的收发是否正常有序，直接关系到公司的各种销售业绩是否达成有效目标。仓库对物料的数字准确性也关系到生产的进度。如果物料没有及时供给生产，造成收发料的短缺，可能会影响到出货的顺利。仓库的重要性由此可见一斑。

随着工业化的进一步发展，现在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更多新的叫法：货仓、仓储部、物料部、资材部、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(见图1-2所示)。仓库对于生产和货物的流通起着非常重要的作用。周转越是便捷高效，生产和流通越是顺畅。资金的回笼也是越快的。这也是任何一家公司所希望达到的目的。



三、仓库管理的现状

仓库管理是企业管理中不可缺少的一部分，事关企业能否正常运行的关键之一，古人有云：“三军未动粮草先行”。然而，许多仓库的管理却不乐观，可以用“混乱”两个字来形容——仓库里面库位(储位)没有规划，不同的牌号、批号交叉放置，货物牌号起码有几百、几千个甚至货道就堆入五六个不同的牌号，电脑根本没有控制管理好库位，货物放置混乱。因而会出现以下现象：

(1)急用的物料经常找不到或要花很长时间才能找到。经常会为找一个“牌号”而花半个小时或者更长的时间，甚至要发动所有人员去找，消耗资源效率低。

(2)找到的物料经常与需要的物料不相符(数量、规格)。

(3)好不容易找到要出成品的牌号，叫叉车手去叉货时只能指着一个半成品仓说“在那边，在那边……”而不能详细地告知“在M01有几吨要几吨”库位上。

(4)经常会有装货司机抱怨仓管找货太慢，有时会找不到对应的牌号，还自卖自夸般地说他们公司仓库最多在一分钟就可以在库位上拉货了。

(5)进了仓库找货时好像进了迷宫一样，特别是找半板尾数时只能在大半板区域按顺序找下来。

(6)仓库的场地经常不够用。

(7)经常出现生产急需的物料仓库没有，生产不急需的物料仓库到处都是。

(8)每月都在盘点，且每次发现盘点的数量经常与之前的数量不一致。

.....

当出现上述各种消极的现象时，就要敏锐地感觉到问题的存在和问题的严重性，并要利用相关知识、经验为解决问题找方法。

有人认为仓库货物“乱”，出现账目不清，应归咎于仓库在建设中没有大面积库区放货或者品名批号多。其实问题的关键并不在于此。要想使仓库达到高效、准确地运行，关键是要对仓库进行规划管理，只有这样才能使仓库发挥最大效能。

第二节 仓库的设置

一、仓库位置选择

仓库的位置因厂而异，它取决于各工厂实际需要情形，但是在决定仓库的位置时，应考虑以下因素：

- (1) 物料容易验收。
- (2) 物料进仓容易。
- (3) 物料储存容易。
- (4) 在仓库里容易工作。
- (5) 仓储适合而安全。
- (6) 容易发料。
- (7) 容易搬运。
- (8) 容易盘点。
- (9) 有仓库扩充的弹性与潜能。

二、确定仓库类别

工厂的仓库一般设为原料仓库、半成品仓库、成品仓库及物品仓库四类。

(一) 原料仓库

原料仓库储存从外部购买的、直接用于产品生产使用的各种原材料、零配件等物料，如纸箱、塑胶袋等。

(二) 半成品仓库

半成品仓库储存内部作业过程中的各类半成品、零组件等物料，同时也储存委外加工的半成品、零组件等物料，如塑胶制品、电镀品、涂装品等。

（三）成品仓库

成品仓库储存已经全部加工完成等待出货的成品。

（四）物品仓库

物品仓库储存各种非直接用于产品生产使用的辅助物品，如工具、劳保用品、办公用品、擦拭剂等。

三、仓区规划

（一）仓库区位规划的要素

仓库区位规划一定要考虑以下因素，如图1-3所示：

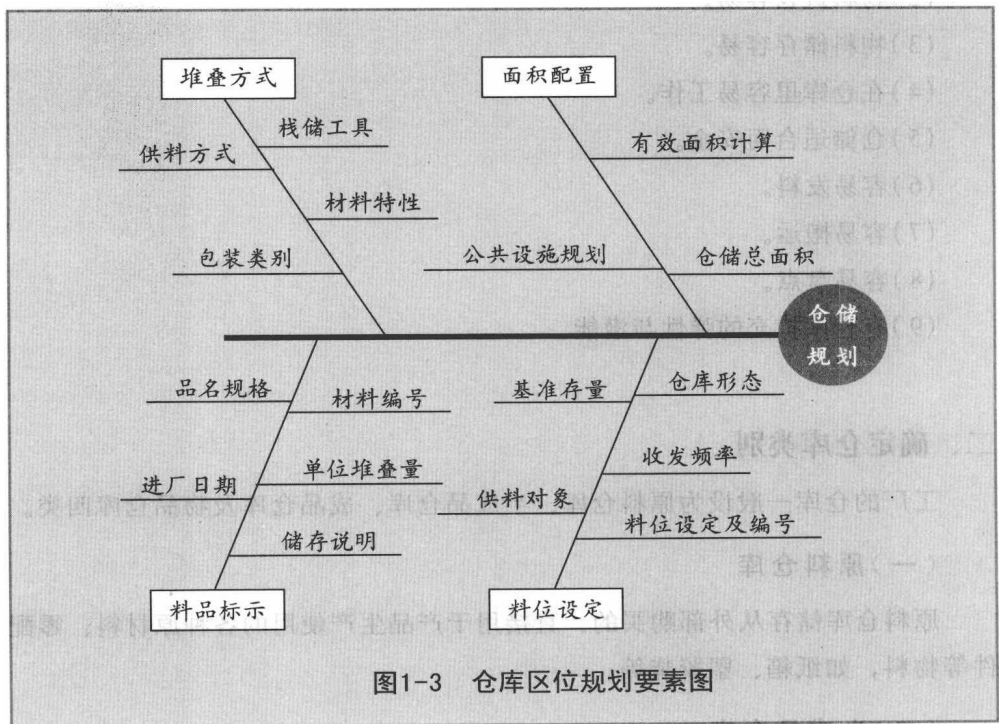


图1-3 仓库区位规划要素图

（二）仓库区位的规划设计要求

仓库区位的规划设计应满足以下要求：