

S 新知文轩
ince-books

“工厂问题解决方案”丛书

合理仓储 解决方案

方法总比问题多，
天下没有解决不了的管理难题。

● 朱少军 主编

HELI CANGCHU
JIEJUE FANGAN

广东省出版集团
广东经济出版社

中国金融出版社

“中国金融出版社” 2018

合理包储 解决方案

方法总比问题多

天下没有难做的生意，只有难做的人

—— 马云

合理包储
解决方案

合理包储
解决方案

S 新知文轩
ince-books

“工厂问题解决方案”丛书

合理仓储 解决方案

朱少军 主编



广东省出版集团
广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

合理仓储解决方案 / 朱少军主编. —广州: 广东经济出版社,
2011.5

(“工厂问题解决方案”丛书)

ISBN 978-7-5454-0780-8

I. ①合… II. ①朱… III. ①工业企业管理: 仓库管理—方
案 IV. ①F406.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 078397 号

出版 发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 11~12 楼)
经销	全国新华书店
印刷	广东信源彩色印务有限公司 (广州市番禺区南村村东兴工业园)
开本	730 毫米×1020 毫米 1/16
印张	10.25 2 插页
字数	170 000 字
版次	2011 年 5 月第 1 版
印次	2011 年 5 月第 1 次
印数	1~5 000 册
书号	ISBN 978-7-5454-0780-8
定价	26.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020) 38306055 38306107 邮政编码: 510075

邮购地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

邮购电话: (020) 37601950 邮政编码: 510075

营销网址: <http://www.gebook.com>

广东经济出版社常年法律顾问: 何剑桥律师

· 版权所有 翻印必究 ·

前言

作为全球制造业基地，中国经受了全球金融危机带来的前所未有的震荡洗牌。中国制造业在整体数量和规模上都面临着巨大的收缩压力。目前，中国制造业正经历着从巅峰到稳定的过渡阶段，在这个优胜劣汰的过程中，中小型制造企业想要有所发展，必须以先进制造业理念来提升管理能力，加快制造业的转型升级。

经过此番经济危机的洗礼，中国制造业从原来只重视硬件的投入转变为重视管理和技术，这是件好事。更加难能可贵的是，一批优秀的本土企业，能够巧妙地化“危”为“机”，逆流而上，实现弯道超越。他们到底有什么秘诀？答案就在于：加强内部管理与控制、提高生产效率、削减生产成本、确保生产安全、消除不良品、推进TPM、控制委外加工、合理控制仓储……，这些都已不仅仅是停留在企业管理者口中的空洞口号，而是更多地化为他们积极修炼“内功”的切实行动。

我们知道，内功的修炼非一日之功，它需要持之以恒的学习和总结，更需要经历从理论到实践和从实践到理论的反复过程。为此，我们组织在优秀企业中有多多年实战经验的管理精英，就他们在实际工作中遇到的各种困难、问题进行总结和分析，提出具体的解决方案和措施，汇编成“工厂问题解决方案”丛书，以帮助在管理工作中遇到类似问题的管理者们。

“工厂问题解决方案”丛书由《生产效率提升解决方案》、《生产成本削减方案》、《合理仓储解决方案》、《安全生产解决方案》、《现场改善解决方案》、《不良品消除方案》、《TPM推进解决方案》和《委外加工控制解决方案》组成，共8个分册，涉及了中小型企业管理的方方面面。

丛书以“内容为王、注重细节、注重实际、注重实操”为原则，从问题入手，有针对性地提出解决方案，并辅以大量的简易示图和生动案例，使每一分册中的每一条目都具有高度的适用性和可读性。希望广大读者读过本丛书后都相信这样的道理：方法总比问题多，天下没有解决不了的管理难题；管理离不开实践，实践中出现的问题就要向实践要答案。

在丛书编辑整理的过程中，得到了许多朋友的帮助和支持，其中参与编写和提供资料的有刘建伟、李恒芳、田均平、李志国、李亮、陈锦红、杨吉华、严凡高、王能、吴定兵、段水华、朱少军、李冰冰、赵建学、江美亮，在此对他们一并表示感谢！

目 录

第一章 仓储分析

分析1	零 库 存	3
	一、零库存的含义	3
	二、零库存的作用	3
	三、零库存的尴尬	5
分析2	现实企业的仓储管理	7
	一、目 标	7
	二、内 容	8
	三、流 程	8
分析3	合理仓储	11
	一、仓储控制点	11
	二、合理仓储的办法	13

第二章 物料接收解决方案

方案1	用MRP精确物料需求分析	16
	一、MRP的内容	16
	二、MRP的构建流程	18
	三、MRP的运算步骤	18
	四、MRP使用注意点	23
方案2	入库质量控制	25
	一、物料接收的步骤	25

二、收料控制点	26
附件：来料检验程序	33
方案3 物料入库定量控制	35
一、入库定量的含义	35
二、适度存量的计算	36
三、入库定量的实施	36
四、定量入库的注意点	38
方案4 物料入库时间控制	39
一、入库过早的隐患	39
二、如何确定物料入库时间	40
方案5 进仓尾数合并控制	43
一、何谓尾数	43
二、何谓合并尾数	44
三、实施尾数合并的作用	44
四、实施尾数管理	45

第三章 物料储存解决方案

方案1 ABC分类控制物料	50
一、ABC物料分类含义	50
二、ABC物料分类的标准	51
三、ABC物料分类法的实施	51
四、A类物料的管理	53
五、B类物料的管理	53
六、C类物料的管理	53
方案2 优化物料堆放	55
一、物料堆放的原则	55

二、五五堆放法	55
三、六号定位法	56
四、托盘化管理法	57
五、分类管理法	57
六、特殊物品的堆放	58
方案3 仓库物料搬运控制	59
一、仓库物料搬运原则	59
二、仓库搬运需要的状态	59
三、有效仓库搬运	60
四、合理仓库搬运	62
方案4 物料储存要具备物料账卡	65
一、什么是物料账卡	65
二、物料卡管理要求	65
三、物料台账	67
方案5 时刻稽核在库品质	75
一、在库品质变异的原因	75
二、在库品质稽核的实施	75
三、在库品质稽核的内容	77
四、在库品质检验结果的处理	78
方案6 实施物料盘点	79
一、盘点的功能	79
二、盘点的三种方式	80
三、盘点的实施	82
方案7 仓库目视化管理	86
一、目视化管理的作用	86
二、目视化管理的类型	86
三、实施目视化管理	87

方案8	定期处理呆滞料	94
一、	呆滞料的种类	94
二、	处理呆滞料的作用	95
三、	呆料的预防与处理	95
四、	废料的预防与处理	97
方案9	对物料实施编号	99
一、	物料编号的作用	99
二、	物料编号的原则	100
三、	物料编号的方法	101

第四章 物料发放解决方案

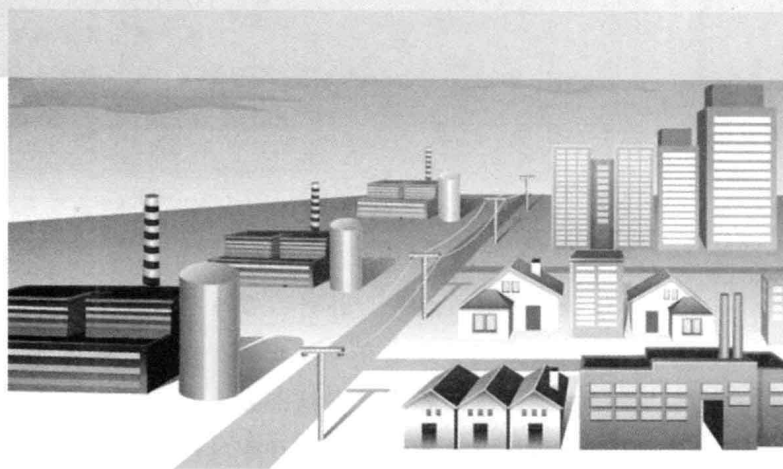
方案1	仓库提前备料	106
一、	仓库发料过程	106
二、	如何确定备料内容	107
三、	如何确定备料时间	109
四、	备料的几个雷区	110
方案2	发货先进先出法	112
一、	先进先出法的解析	112
二、	先进先出法的适用性	113
三、	先进先出的方式	113
四、	如何实现先进先出	114
方案3	发料有凭证	119
一、	仓库发料流程	119
二、	发料的控制点	120
三、	发料要具备凭证	120
四、	如何防止无证发料	121

第五章 仓库管理解决方案

方案1	维护仓储安全	124
一、	树立安全作业意识	124
二、	遵守岗位规范	125
三、	遵循操作规程	125
四、	强化库区安全管理	127
附件：	仓库保管员安全操作规程	128
方案2	仓储合理布局	132
一、	影响仓库设置的因素	132
二、	仓库设置的要求	133
三、	仓库如何布局	134
四、	库内货位如何布局	137
方案3	用5S管理优化环境	140
一、	仓库5S问题分析	140
二、	仓库整理要领	144
三、	仓库整顿要领	145
四、	仓库清扫要领	147
五、	仓库清洁要领	149
方案4	优化仓储管理组织	151
一、	仓储管理组织形式	151
二、	仓储管理部门的岗位职责	152
参考文献		156

第一章

仓储分析



HELI CANGCHU JIEJUE FANGAN



你的物流顺畅吗?
你为库存问题而苦恼吗?

仓库物料堆积如山。

生产线上经常断货。

管理成本居高不下。

供应商一片怨声。

催料、寻料、换料、补料，仓库人员像热锅里的蚂蚁一样。

计算机里明明显示有库存数据，待发料时在仓库里却没有找到。

一片黑压压的库存，刚拉出去又给补上了。

品质部投诉仓库没有保管好库内产品。

例会上物控部、采购部、生产部相互指责。

管理、科学、技术、创新，口号一个比一个响亮，企业却越来越混乱。企业不断扩大，但利润空间却越来越小。这样的困惑你有吗？

希望本书能给你一些帮助，令你有所领悟。

学习仓储管理，首先从认识零库存开始吧！

分析1

零 库 存

一、零库存的含义

零库存系统是由日本丰田汽车公司首先采用的，它的基本思想是通过严格管理，杜绝生产待工、多余劳动、不必要的搬运、加工不合理、不良品返修等方面的浪费，从而达到零故障、零缺陷、零库存。零库存要求：只在需要的时候，按需要的量，生产所需的产品。零库存实际上追求的是一种无库存，或库存达到最小化的目标。

二、零库存的作用

零库存的目的是为了减少社会劳动占用量(主要表现为减少资金占用量)和提高物流运动的经济效益。零库存的作用如何呢？下面我们来了解一下海尔的经验。

【案例】

海尔零库存——零运营资本

传统管理下的企业根据生产计划进行采购，由于不知道市场在哪里，所以是为库存采购，企业里有许许多多的“水库”。海尔现在实施信息化管理，通过三个JIT打通这些“水库”，把它变成一条流动的河，不断地流动。JIT采购就是按照计算机系统的采购计划，需要多少，采购多少。JIT送料指各种零部件暂时存放在海尔立体库，然后由计算机进行配套，把配置好的零部件直接送到生产线。海尔在全国建有物流中心系统，无论在全国什么地方，海尔都可以快速送货，实现JIT配送。

库存不仅仅是资金占用的问题，最主要的是会形成很多的呆坏账。现在电子产品更新很快，一旦产品换代，原材料和产成品价格跌幅均较

大。产成品积压的最后出路就只有降价，所以会形成现在市场上的价格战。不管企业说得多么好听，降价的压力就来自于库存。海尔用及时配送来满足用户的要求，最终消灭库存的空间。

运营资本，国内把它称之为流动资产，国外称之为运营资本。流动资产减去流动负债等于零，就是零运营资本。简单地说，就是应该做到现款现货。要做到现款现货就必须按订单生产。

海尔有一个观念：“现金流第一，利润第二。”“现金流第一”是说企业一定要有现金流的支持，因为利润是从损益表中来体现的，但是资产负债表和损益表编制的原则都是权责发生制，产品出去以后就产生了销售，但资金并没有回来。虽然可以计算成销售收入，也可以计算利润或者是税收，但没有现金支持。所以国家有关部门提出，上市公司必须编制第三张表：现金流量表。

加入世界贸易组织(WTO)以后，中国企业将面临更加激烈的竞争。海尔将保持CRM精神、优化SCM效果、推广ERP应用。海尔的第三方商流和第三方物流成为现代企业发展的又一方向。

如果把零库存仅仅看成是仓库中存储货物的数量减少或数量变化趋势而忽视其他物质要素的变化，那么，上述的目的则很难实现。因为在库存结构、库存布局不尽合理的状况下，即使某些企业的库存货物数量趋于零或等于零，不存在库存货物。但是，从全社会来看，由于仓储设施重复存在，用于设置仓库和维护仓库的资金占用量并没有减少。因此，从物流运动合理化的角度来研究，零库存管理应当包含以下两层意义：

(1)库存货物的数量趋于零或等于零。

(2)库存设施、设备的数量及库存劳动耗费同时趋于零或等于零。

虽然传统的仓储管理给企业带来了一系列好处，如：可以避免缺货，保障向客户供应；应对各种意外变化；保证生产与经营过程的连续进行；缩短供货周期；应对产品季节性需求波动；通过价格投机获取利润；等等。但是其弊端也是显而易见的：仓储占用大量资金、增加库存利息支出、为仓储而发生的不动产投资增大等，更有甚者可能会掩盖企业的管理缺陷，不利于明确责任以及提高管理水平。与此同时，生产的发展，竞争的加剧，对企业降低成本的要求越来越迫切。因而“零库存”作为一个新的降低成本和提高管理水平的方式便

应运而生。但要实现零库存，其实是非常困难的，因为零库存也存在一种风险。

三、零库存的尴尬

零库存虽然解决了生产的成本问题，但对制造型企业供应链则提出了新的要求，一旦供应链被破坏，或企业不能在很短的时间内根据客户需求调整生产，企业生产经营的稳定性将会受到影响，经营风险加大。为了保证能够按照合同约定频繁小量配送，供应商可能要求额外加价，企业因此丧失了从其他供应商那里获得更低价格的机会收益(也就是折扣)。

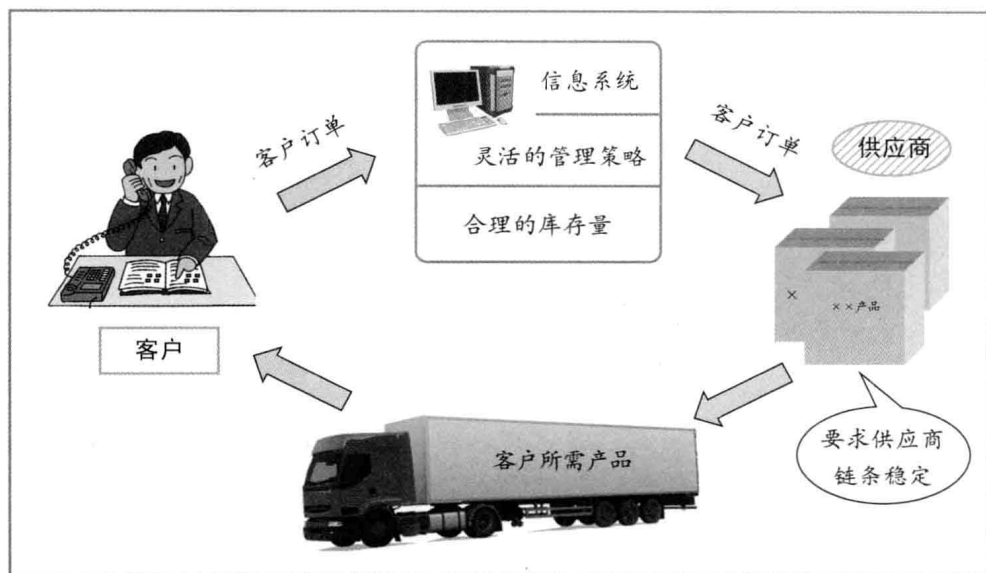


图1-1 最佳的运作模式

你的企业适用吗？

综上所述，这种模式必须是从原材料采购到产成品销售每个环节都能紧密衔接。如果中间环节出现问题，就会导致极大的危机，比如：严重缺货、无法进行生产等。所以，这种模式适用于材料供应稳定、产品品种单一的企业。目前，市场竞争激烈，很显然这种产品品种单一的制造型企业是无法生存的。

笔者之所以会将“零库存”作为首先分析的目标，是因为在笔者看来，仓储管理的核心是库存管理，如果某家企业可以实现零库存管理，笔者当然支持。但是在实际的生产经营中，有条件实现零库存的企业是寥寥无几的。零库存不仅需要有一条完善的供应链，同时也需要一个便捷的信息网络，然而对大多数企业来说，这是可望而不可求的。因此，笔者认为企业必须慎重对待“零库存”。笔者主张：企业应该建立在适当库存量的仓储。至于如何制定库存方案，将在后续章节中提。