

(英) R. J. 卡特 著

仓库管理



上海翻译出版公司

仓库管理

〔英〕 R. J. 卡特 著
陈无忌、邱锡铎、曹铁珊译

Jm/22/19



上海翻译出版公司

STORES MANAGEMENT

By R.J. Carter

Published by M&E Ltd., 1982

本书据麦克唐纳和-伊文斯出版公司 1982 年版译出

仓库管理

〔英〕R. J. 卡特 著

陈无忌、邱锡臻、曹铁珊译

上海翻译出版公司出版

（上海武定西路 1251 弄 20 号）

新华书店上海发行所发行 上海东方印刷厂印刷

开本 787×1092 1/32 印张 7.5 字数 167,000

1985 年 12 月第 1 版 1985 年 12 月第 1 次印刷

印数：1—6,000

统一书号：4311·18 定价 1.40 元

前 言

尽管多年来仓库管理是一个未及深入探究的领域，但它今天已几乎是每项现代工商业经营的一个方面。本书旨在阐述有关这方面的基本原理和概况，力图由此及彼，将仓库管理和企业机构的其它部门、以及与它有关的经营活动联系起来。

这本手册为学生和实际工作人员提供了一部极好的简要读物，但愿它对那些准备参加考试的人们也能起到一些真正的辅益作用。应该注意到，学员在现今许多职业和工业应试中，都须懂得一些仓库管理知识。在这一方面，这本书会有很大用处。

本书最初原是为准备参加采购供应研究所和采购供应监察人员协会考试的学生编写的，相信对于下列机构的考试也将十分有用：

生产管理研究所 (Institute of Production Control);
工业企业经营者研究所 (Institute of Industrial Managers);
市场销售研究所 (Institute of Marketing);
材料装卸研究所 (Institute of Materials Handling);
行政管理研究所 (Institute of Administrative Management)。

本书对准备 A 级或国家学术奖评委员会 (CNA A) 学位考试的学生提供一些仓库和销售方面的基本知识，也必然是有所裨益的。

译者的话

我国的仓储事业解放三十多年来已发生了巨大变化，取得了显著成绩。当前国家正在开展四化建设，如何使仓储事业跟上四化需要，以使四化、特别是工业现代化得到长足发展，实属至要。

实现仓库现代化，首先要实现仓库管理的现代化。为了达到此目的，除了自我总结经验、研究改进外，向国外先进经验学习，以资借鉴，也很有必要。为此，我们选译了英国麦克唐纳-伊文思公司于1982年出版的麦-伊手册丛书之一《仓库管理》一书，供国内各企业仓库、专业仓库和有关工作人员参考。

本书主要对象是企业仓库业务，一面谈仓库管理、一面兼及与仓库业务有关的企业其它业务，因此本书对国内各工厂企业除了在加强仓库管理方面有所启发外，另在改善生产经营、增进经济效益等方面，也不无助益。

本书译稿曾请上海市物资学校秦云程、顾永年两位同志审阅，承他们提出了不少宝贵意见，谨此志谢。译者限于水平，不免存在缺点错误，竭诚欢迎批评指正。

1983年12月

目 录

前言	1
----	---

第一部分：仓库行政管理

第一章 仓库的功能与职责	1
仓库管理的定义与范围；仓库与其它主要部门的关系；仓库管理的职责	
第二章 库存记录制度	9
库存记录的目的；计算机系统；库存记录的作用原理；报损和报废	
第三章 库存品鉴别	19
为库存物资编制代号；库存物资编制代号的优点；库存物资代号与标准化	
第四章 库存管理	30
库存管理的范围与目的；库存水平；行政管理；一个好的库存管理制度的重要性	
第五章 库存物资的发放和调度	42
发放的职能；库存发放的管理；发放过程；库存发送调度	
第六章 质量控制	54
质量控制的目的是范围；质量控制标准的建立；质量控制与仓库管理；库存物资标准化	
第七章 仓库安全	63
安全的范围和重要性；仓库管理与安全；变质损耗；健康与安全	
第八章 仓库管理与前景规划	79

规划的目的与范围；制定规划的过程	
第九章 进货	86
进货凭证；进货循环；其他事项	
第十章 培训与提拔从业人员	95
培训与提拔从业人员的重要意义；计划与组织培训；仓库手册	
第十一章 库存物资的报废与积压	105
定义；造成物资报废的因素；减少浪费的方法与物资报废的程序	

第二部分：仓库管理中几个具体问题

第十二章 堆货场地	110
概述；地点与建造；效益与问题；布局与组织；堆货场地的管理	
第十三章 库存物资盘点	120
概述；盘点工作的形式；盘点的组织工作；库存物资的核实与盈亏	
第十四章 仓库建筑	131
概述；建筑和设备类型；专门建造的与经过改建的仓库建筑；租赁仓库外空地；建造定位和布局	
第十五章 原材料装卸	141
装卸系统；原材料装卸的管理与控制；原材料装卸方法；各种货盘	
第十六章 储存设备	154
概述；储存设备图述	

第三部分：有关业务

第十七章 生产计划与控制	173
--------------	-----

生产计划的目的和范围；生产计划的编制；生产规划；仓库管理和生产规划	
第十八章 采购	184
目的；职能；仓库管理和采购	
第十九章 分配	197
分配的目的和范围；分配系统的组织；仓库管理与分配	
第二十章 仓库管理和数据处理	207
定义；收集、储存、处理和输送数据资料；仓库中计算机的应用；计算机费用；微型电子计算机	
第二十一章 工作研究	220
工作研究的范围和目的；工作研究的进程；工作研究在全仓库中的作用；仓库管理部门和组织与方法部门；仓库内实行工作研究的优点；问题	

第一部分 仓库行政管理

第一章 仓库的功能与职责

仓库管理的定义与范围

一、定义 仓库在大多数企业单位中是指为供生产、分配、维修、包装等使用的物资提供储存和收发的场所。因此，仓库的基本功能就是物资贮存。然而，仓库管理工作并不仅限于此，它还包括下列业务活动：

1. 储存、保管和发放储存品；
2. 对所有库房、堆料场和户外储存点进行领导；
3. 对物资进行装卸；
4. 质量管理活动；
5. 对仓库人员进行专业培训；
6. 健全仓库经营管理的文书制度。

二、库存物资种类 以下是张在任何一个中型生产规模中都能见到的典型储存物品表：

1. 原材料
2. 零部件
3. 包装器材
4. 备用零件
5. 工具、计量器具、夹具

6. 在制品
7. 成品
8. 维修物资

然而,任何一个专用仓库存放物品的种类、价值和复杂性将视这一企业所经营的规模大小和复杂程度而定。不同类型的企业单位有不同种类的储存物资。举例说,一个生产性企业的储存物资将包括原材料、零部件、在制品和包装及辅助物资;一个分配单位将包括成品贮存、零部件和半成品储存;而技术维修企业则将包括备用零件、工具、设备以及清洁和维修类物资。鉴于各类储存物品五花八门、包罗万象的情况在任何一个仓库内都能看到,仓库保管员就需要对大量的物资种类和经营业务有较广博的业务知识。

三、仓库的基本功能 一个现代化的仓库必须尽可能卓有成效地执行其功能的广泛多样性。仓库管理部门贯彻这些任务的方式将反映该企业单位的全部效率,它将包括以下各点:

1. 供应所有物资并提供相应劳务,以确保各部门业务正常运转。
2. 储存、保管和发放所有在制品和半成品。
3. 储存、保管和发放所有为企业经营所需的工具、设备和备用零件。
4. 收受、贮存、保管和利用好所有由企业生产中用剩的边角零料和多余物资。
5. 确立与整个仓库业务有关的健康与安全预防措施。
6. 掌握仓库范围内所有人员的培训和进修事宜。

仓库与其它主要部门的关系

四、仓库经营中的服务观点 仓库,就其功能来说,应该是

为它所在的那个企业单位中的所有其它部门提供服务。这种服务质量如何将影响到整个企业的效能。因此，在企业单位内，仓库与其它主要部门间的关系就显得十分重要。尽管仓库经营仅仅提供服务，但它需要得到来自其它部门的合作与信息，以确保所提供的服务能有成效，并完全适合企业的需要。至于其它部门对仓库有何需要和职责，将在下面第五节到第十二节中讨论。

五、生产部门 显然，这一部门是仓库服务最重要的对象之一。仓库管理部门必须确保生产过程所需的各种物资材料，做到随要随供应。

在这一关系中，生产管理部门的职责就是要及时让仓库部门得知它所需的原料、该原料的种类和质量、今后的需要量以及已发物资的使用效果等。

六、分配部门 当仓库管理部门掌握了那些必须经由企业的分配网分配到各储存点和库房去的成品时，仓库与分配部门的关系就显得十分重要。仓库管理部门必须做到入库货物的数量正确，并使货物的堆放适合于所采用的运输方法。

分配部门须负责向仓库管理部门提供有关分配系统在需求方面的最新信息，并须尽一切努力让仓库管理部门明瞭有关装载数量、运往地点、类型和堆垛等要求，以便取得仓库系统的有效配合。（详见第十九章）

七、技术部门 工程技术人员有责任确保企业所有在运转中的各类机械设备保持正常工作秩序，并按原设计所要求的效能完成任务。仓库管理部门必须保证一切必需的备件、工具和设备有足够的库存，或能方便地从供应商的库存那里获得。技术部门要经常拟订一份工艺技术表格（有关二、三个月内技术活动情况的时间表），并将表格的副本交给仓库经管负责

人,以便能随时查核库存,使进库的物资在表格所列期限内供应需要。这样做便能确保技术人员所需的品种在需要时即能领到,以免停工待料。

八、质量管理与检验 质量管理部门是负责对所有物资(不论是企业购入使用的还是自行生产的物资),都按照企业所制订的质量标准(见第六章第六节到第十节)执行的主管部门。在质量管理过程中,检验是非常重要的环节。仓库管理部门必须保证所有货物都得经过质量管理人员的检验和认可,方可入库。同时须建立起一项制度:当货物送到仓库时,须通知质量管理部门:不合格而被剔除了的物品必须交由仓库保管,在此期间,仓库部门必须切实将这类库存标注上“次品”字样,绝不容许使其混入可资利用的生产性库存。次废品如果继续用来生产,将会给产品的产量和声誉带来巨大损失。

九、采购部门 仓库与采购部门的联系就其业务来说是十分密切的。这两个部门往往在“供应管理”的名义下进行合并。在这两个部门各自经营的单位里,保持好它们之间关系是十分重要的。采购部门负责买进企业单位所需的全部货物和服务。它依靠仓库部门广泛的支持。它要求仓库能经常不断地让它得知任何指定时间的库存水平,仓库部门也有责任让采购部门能紧紧掌握仓库的整个库存情况。这样做,才能使采购部门能做到及时进货,从而使货物和服务的提供,既能保持平衡,又很节约。

由于采购部门与仓库部门和工厂现场往往分开(许多采办部门办公室并不设在厂内),因而它依靠仓库部门对它提供最新和最准确的信息,这些信息要建立在工厂与使用者对仓库人员所反映的有关货物与服务的使用情况之上。这种有关库存货品使用效果的信息,对保证采购业务能最大限度地发

挥效能,和对所采购的物资的全面估价,都是十分重要的。

仓库部门也必须牢记:正是采购部门担负着采办货物和物资的职责,才使它自己得以存在,所以除非受命于采购部门,仓库部门尽可能不要直接与供应厂商打交道。如果仓库管理人员没有采购部门通常所具有的那些充分的背景信息,而在诸如交货、质量、货物的等级和选择上擅自决策,那就要产生问题。那些采用“供应管理”制,即仓库与采购合并经营的企业单位,在这类问题上所蒙受的损失往往要小得多。

十、销售部门 仓库与销售部门之间的关系是非常重要的,仓库部门要尽可能有效地把所有供出售的库存品储存、保管和发放好,销售人员往往依靠仓库部门来确保库存成品做到随要随发。他们还要求仓库能把所需货物按要求集中,并有效地执行与商品推销和其它各种销售活动有关的供货手续。仓库还应备有某些与成品有联系的备件和附件,当销售部门一旦需要时,便能予以满足。仓库管理部门还须注意对未来销售的预测,以便能就库存水平、库场空间、向外租用货栈以及仓库工作人员配备等拟订计划。

十一、维修部门 仓库必须保证维修部门所需的各项物资、工具、零附件和设备等都有储备,并能做到随时提供。这类常用的保养物资有清洁材料、油漆、木工器具等,此外还有供作通风系统、供暖系统和企业其它部门中使用的一些较为特殊的物品。要做到确保这类物资的储备,仓库部门就必须掌握维修部门所制订的各种长期的或短期的维修计划。在某些情况下,特殊的材料物资要赶在需用之前即予订购,因此仓库管理人员就得对全部维修计划、日期、要求和预期的效果都有全面的了解。

十二、总会计部门 仓库与会计部门的关系表现在几个十

分重要的方面：会计部门依靠仓库部门提供有关库存价值和报废物资等的信息，然后据此作出资产报表；会计部门经常要求仓库对发票所开列的货物进行验收，特别是在遇到疑问的情况下尤其如此；仓库还须向会计部门经常提供有关库存货物在生产经营中使用情况的数据资料，以帮助它对生产中某些特定项目或特定工种的用料耗费进行核算。

仓库管理的职责

十三、概述 仓库管理部门在仓库业务的不同时间和不同阶段都有范围广泛的职责要履行。所有这些职责对于使企业单位和它所要达到的目标能发挥高效能来说是十分重要的。关于仓库职责在具体执行中的一些问题，我们不妨作以下讨论。（第十四节到二十四节）

十四、节约 仓库的基本职责之一就是力争在仓库系统的各项经营中要尽可能地富有效率和节约。节约的库存水平的概念（见第四章第七节到八节）是这种职责具体内容的一部分。这种确保最低程度损耗的职责应使每一仓库作业班组都能明了。

十五、库存管理 仓库管理部门有责任在仓库范围内使库存管理措施得以贯彻执行。仓库主管必须确保有关库存管理的所有基本目的（见第四章第六节）都能达到。仓库还须对做好库存管理工作所需的有关生产、销售、分配等信息进行分析。

十六、库存记录 在仓库管理中确保每项库存物资、不论它们是堆放在露天货场，还是在储存点或货栈，都有适当的及时的库存记录，这也是仓库管理部门的职责。这些记录还要求能提供对控制和保持规定的库存水平所必需的信息，如库存

水平、订货水平、库存物资代号以及供货人有关情况等。

十七、盘存和查核 仓库主管有责任组织、监督和复查所有由企业进行的库存查点，他还须准备原始计数单供经指派的具体工作人员核对结果、查究差错，并在最后的核算中绘制出数字图表。

十八、库存的保管 仓库的基本职责之一就是卸下并储存所有进库货物。物资材料保管往往会因货主提出的某些注意事项而须储存在妥善的货位，这就要求仓库工作人员具备各类专门的技能和知识，他们须掌握有些物品须具备特殊的储存条件，例如有些物资必须保持干燥等等。仓库的职责就是要确保所有入库物资绝不因保管不善而造成损失。

十九、存货的鉴别和存放地点 仓库管理部门的职责还要求制订出一套先进的为库存品编制代号的制度，以便在仓库经营范围内使所有的库存品和所提供的各类服务都能得到确切的鉴别并知道其存放的地点。如果某些需用的品种一时无法办到，仓库就得设法提供其它代用品(如果有代用品)，这也是仓库的职责。

二十、发放和调度 仓库的另一职责是要保证企业经营所需的各类货物和劳务随时能予以提供，但须注意，所有货品的发出都要按规定经过核准并经严格的做帐手续^①。发货手续要简单易行并讲求效率。发货这一关往往决定着仓库在整个企业中所占的地位。

二十一、检验 检验与复核所有入库物资是仓库的职责。验收的内容包括数量、品类、质量、损坏和短缺等。在许多情况下，除非在自发货日起的规定期限内及时通报，否则供方对

^① 即登记库存记录卡。——译者

损坏的货物往往不予负责。有关此种检验的结果应通知给采购部门。

二十二、仓库安全 仓库管理部门的又一职责是确保仓库建筑与堆栈场地的安全。仓库安全不仅以防盗为限，还应包括防损、防火和防漏，另外仓库门、窗、场地栅栏要确保牢固安全。

二十三、物资装卸 任何一个仓库作业班组的基本工作之一就是要做到使所有物资材料的装卸既迅速又安全。将货物从仓库运送到工厂或堆栈是仓库主管和其它工作人员的一项十分重要的职责。

二十四、货物入库 仓库工作人员的职责是收受并装卸所有入库货物，核对有关单据(象发货单、包装单等等)，然后通知采购部门和仓库管理部门：所有开列货物已予入库。

第二章 库存记录制度

库存记录的目的

一、定义 库存记录是一套有关仓库系统内部库存动态、信息的正式书面记录。这类信息涉及的范围广度决定于企业所采用的体制和业务活动的范围。但是，每种库存记录制度都必须具有一些基本的作用，其中重要的一条就是要能提供任何指定时间的库存数据。由于一种好的库存记录制度总是可以容纳内容广泛的信息，所以库存记录常被称作是仓库的“书面存储器”。

二、库存记录制度的基本作用 库存记录起着几个非常重要的作用，所有这些作用都被用来为有效的仓库管理和其它企业经营在决定问题时提供所需的信息，这些作用表现如下：

1. 对为每种库存品制订“经过计算的”储存水平提供信息。
2. 通过将库存记录所载数字和实物数字进行比较，为实物盘点的“验证”提供信息。
3. 为制订“价格表”和有效地计算成本提供信息(大多数库存记录都载有供生产用的库存品和已制成成品的库存品二者的现价数据)。
4. 根据对库存品的价值估算来为“财务控制”库存提供信息。
5. 为“生产计划”和分配计划的制订提供信息，因为两者