

# 仓储管理

## 细化量化与过程控制

杨智斌/编著

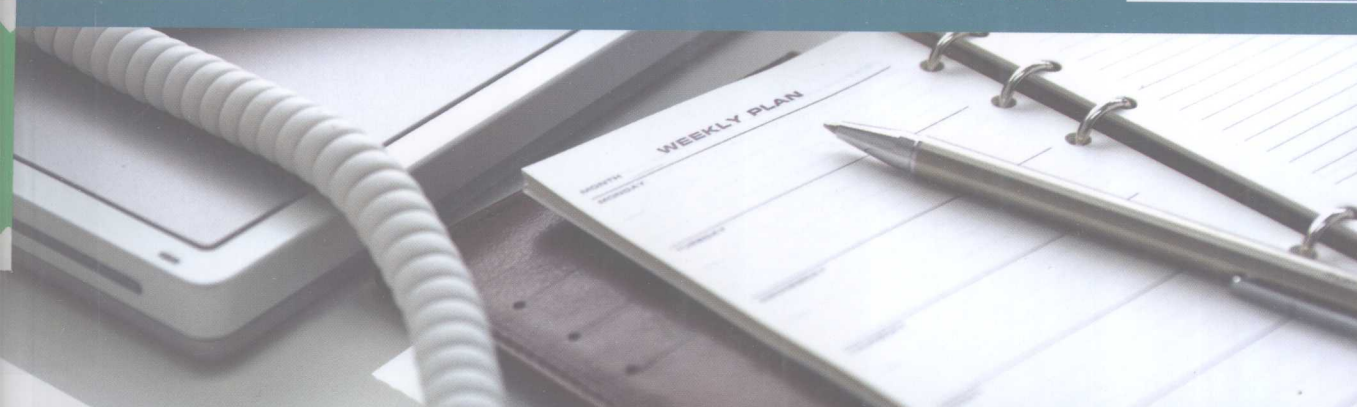
人、事、物和管理的完美结合。通过工作内容的多级分解，把工作落实到每一个细节；通过有效的作业指导与过程控制，促使人员效率化、工作条理化、管理规范化的。

细化量化：工作分解到每一个细节，构筑量化三维坐标。

配图指导：提供图表化的过程指导，固化工作流程。

过程控制：提供关键岗位、作业点的控制程序，强化管控意识。

专业工具：提供针对性的工具表单，促使管理标准化、专业化。

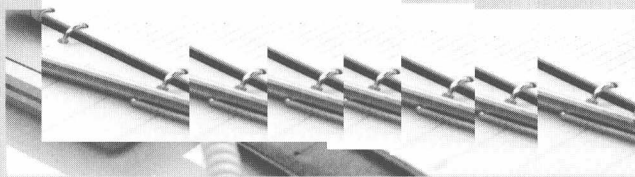


—— 精细化管控系列丛书 ——

# 仓储管理

## 细化量化与过程控制

杨智斌/编著



广东出版集团  
广东经济出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

仓储管理细化量化与过程控制 / 杨智斌编著. —广州: 广东经济出版社, 2009.10

(精细化管控系列丛书. 第2辑)

ISBN 978-7-5454-0329-9

I. 仓… II. 杨… III. 仓库管理 IV. F253.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 180881 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   | 广东新华发行集团                          |
| 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   | 787 毫米×1092 毫米 1/16               |
| 印张   | 17.75 1 插页                        |
| 字数   | 417 000 字                         |
| 版次   | 2009 年 10 月第 1 版                  |
| 印次   | 2009 年 10 月第 1 次                  |
| 印数   | 1~5 000 册                         |
| 书号   | ISBN 978-7-5454-0329-9            |
| 定价   | 36.00 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

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 ·

## 丛 书 序

“量化管理是第一步，它导致控制，并最终实现改进。如果你不能量化某些事情，那么你就不能理解它。如果你不能理解它，那么你就不能控制它。如果你不能控制它，那么你就不能改进它。”

— [美] H. 詹姆斯·哈林顿

“精细化管控系列丛书”的推出恰逢全球经济动荡、企业遭受严重冲击这样一个特殊时期，管理细节决定经营成败，在这样的情况下，企业如果希望继续生存和发展下去，除了进一步开拓市场外，还必须集中精力进行内部管理、自我调控，提升自身的免疫力、内控力——这是我们推出这套丛书的初衷和期望。

本系列丛书提供了细化量化、过程指导和内部控制的完整方案，相关工作者在使用、参照本丛书时，可有效改善工作效果，实现精细化的过程控制。

### 构建三维量化坐标，全方位改善工作效果

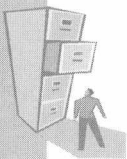
在众多的管理工具中，量化管理无疑是一种进行科学决策、确定工作量、衡量工作效率和提升执行力行之有效的通用工具。

实施量化管理，就必须考虑量化的三个维度。三个维度是指工作管理的三个方面，即时量、数量和质量。其中时量是指完成工作的时间量，数量是指完成工作的数量，质量是指完成工作的程度和标准。这三个要素既是布置工作的要求，也是衡量工作效果的指标，贯穿于工作完成的全部过程，缺一不可。

管理者和岗位工作者，在工作中必须强化三维量化意识，高效、保质、如数地完成工作。比如，“20分钟之内打印好这份文件，并复印30份，装订好，然后送到总经理室”。这样一句话就完整地包含了三个量化要素：时量——“20分钟之内”，数量——“30份”文件，质量——“打印好、装订好，然后送到总经理室”。这样就在经办人的头脑中树立了三个“量”的概念，就可以保证执行到位。如果取消任何一个“量”，都可能出现偏差。

任何一项工作任务，都是由不同的作业单元构成的，为每一个作业单元设立时量、数量、质量这样的三维坐标，即使是不同的员工，在执行同一项命令时，也能够按照管理者的要求，保证同时、同质、同量地完成。





## 优化企业管控体系，实施精细化过程控制

本系列丛书将细化量化与过程控制划分为三大主要部分，第一部分是按照三维坐标模型，对工作对象进行二级或三级细化，对工作结果进行时量、数量和质量量化，也就是对整个工作过程进行分解，确定每一个动作单元或工作单元的完成、控制标准。本丛书中的时量指标不是唯一的时间量化指标，只是为量化工作提供一个参考，而且时间的累加，也不是完成一项工作的时间最终值——这是因为动作或工作单元之间存在着同步性。数量指标可以是完成工作项目的数量，也可以代表人数。而在实际工作中，质量指标既可以通过“优、良、好、差”等语言描述，也可以进一步具体为百分比或次数。企业可以参照本系列丛书，根据具体的工作过程，按照基本的流程设定相对独立的工作步骤或动作单元，然后设定时量、数量和质量标准或要求，形成三维坐标。

第二部分是作业指导书，它从操作的层面，规定了工作的基本流程，明确了工作内容、性质和注意事项。本丛书提供的作业指导书是相关岗位的关键作业控制点，配图说明，简单、明了和实用。

第三部分是控制程序，它是从管理的角度，对工作的目的、对象、原则、流程、内容和要求等各个方面，以控制成本、提高效率、改善过程为目的做出的规定，适用于督导企业管理中的相关岗位和工作过程。

最后，为方便管理人员规范工作过程、提升追踪意识，我们为每个岗位、每个工作节点设计了实用的细化量化执行工具，包括管理表格、工作范本等，供读者参考之用。企业管理者可以直接使用，也可以根据自身实际需要，稍作更改后使用。

本系列丛书一共8本，包括：《人力资源管理细化量化与过程控制》、《行政管理细化量化与过程控制》、《采购管理细化量化与过程控制》、《仓储管理细化量化与过程控制》、《生产流程管理细化量化与过程控制》、《生产现场管理细化量化与过程控制》、《品质管理细化量化与过程控制》、《生产成本管理细化量化与过程控制》。本系列丛书重点定位于细化量化，强调见微知著，通过控制每一个细节，实现对每一项工作的整体把握。我们真诚地希望，在面对全球金融危机，企业需要更简洁、更到位的内部管控的当下，它能够给您的工作带来帮助。

# 前 言

《仓储管理细化量化与过程控制》是“精细化管控系列丛书”中的一本。本书在写作过程中，以实用性、操作性和指导性为标准，首先从仓储管理组织结构构建与岗位说明入手，从面到点，从大到小，逐渐深化，从细化量化到作业指导，再到管理控制，逐一过渡，最后辅以大量实用的仓储管理图表、模板、范本，是一本拿来即可用的工具书。

## 本书的特点

本书以仓储管理工作十大板块为基础，通过详细阐述细化量化方法与标准，同时提供过程指导、控制程序、执行工具，形成了一个人员、事务和管理高度结合的仓储管理执行体系。在具体的内容操作上，本书具有以下几个特点：

**分级细化：**分解到每一个点每一个步骤的细节指导。

**单点量化：**提供效率、质量和数量三维一体的量化指标。

**配图指导：**提供针对性的流程图和现场图的过程指导书。

**过程控制：**提供每个岗位、每个关键作业点的控制程序。

**专业工具：**提供针对性的工具表格、文件范本。

本书针对仓储管理的各个环节，为部门主管和岗位人员提供细化的作业步骤和量化的参照标准，配以简洁的指导书、控制程序、工具表单，是简化和优化部门管理工作，提升工作绩效的指导性手册。

仓储管理工作者在使用本书的过程中可参照以下说明进行：

## 有效分解，进行三维一体的工作量化

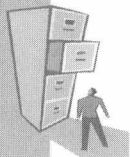
根据提供的细化量化执行步骤，按照部门工作现状，分解出一级、二级或三级工作内容的指标，直指作业要领。参照提供的量化指标，针对每一项细化后的工作内容，配备时间、数量和质量三个维度的量化考核指标。通过将工作行为或动作分解，逐项设定量化标准，使工作人员不仅明白怎么做，而且明白做到什么程度。

仓储管理中的量化工作受能力素质、设备、环境等诸多因素的影响，管理者在实施细化量化时需充分考虑这些因素，在参照本书的基础上，做到量化合理、考核适度。

## 清晰地标识流程，准确地指导工作

通过流程图简化作业过程，通过作业指导书明确作业内容和作业方式，简洁明了





地告诉工作人员如何做。

仓储管理工作者在参照使用本书时，应根据每一个具体仓储事务分类的不同，分别编制作业指导书，设定仓储管理事务的处理流程，提出事务处理过程中需要注意的事项。

### **实施针对性的过程控制，保证工作效果**

本书为每个工作板块提供了针对、深入、实用的控制程序。仓储管理工作者需根据部门特点，提出执行每一项仓储事务的控制程序，详细阐述该程序的编制目的、适用范围、操作原则、作业流程和管控方式，以及具体的管理要求，实施针对性的过程控制，保障工作过程处于可控状态。通过及时纠偏和过程改善，保证获得最佳的工作效果。

### **运用丰富的执行工具，追踪和改善工作**

本书为每个工作环节提供了一套针对性的实用表格、文件范本，仓储工作者在工作中可拿来即用，省时省力。通过运用丰富的执行工具，持续追踪和不断改善工作。

编写本书时，借鉴了国内外多家知名企业的管理工具，通过不断修订与完善，形成了知识丰富，深入细节的内容风格，希望能够为广大读者略尽绵薄之力。

本书写作过程中，孙海芳、马艳霞、孙科炎、朱仕友、陈凌云、孙健、庞建春、韦志夫、孙丽、冯彬、孙九莲、吴发明、戴宇剑、杨靖、孙东风、陈凌飞、李小红、徐恺、洪少生、孙科柳、王亚洋、邱丽丽、龚煜、陈驰宇等均提供了大量的帮助，包括为本书整理资料和部分文字的编写等。在此，对以上人员给予的鼎力支持表示衷心的感谢！

**编者**

# 目 录

## 第一章 仓储管理组织结构与岗位说明

### 第一节 仓储组织结构 / 3

- 一、直线型组织结构 / 3
- 二、直线型职能组织结构 / 4
- 三、事业部型组织结构 / 5

### 第二节 仓储组织岗位说明 / 6

- 一、仓储经理岗位说明书 / 6
- 二、仓储主管岗位说明书 / 7
- 三、仓管专员岗位说明书 / 8
- 四、保管员岗位说明书 / 9
- 五、信息员岗位说明书 / 10
- 六、理货员岗位说明书 / 11
- 七、配送员岗位说明书 / 12
- 八、调度员岗位说明书 / 13
- 九、搬运员岗位说明书 / 14

## 第二章 仓储规划管理

### 第一节 仓储规划管理细化量化 / 17

- 一、仓储部组织设计细化量化 / 17
- 二、仓储部岗位设计细化量化 / 18
- 三、仓库货区规划细化量化 / 20
- 四、仓库仓位规划细化量化 / 21
- 五、仓库货位规划细化量化 / 22
- 六、仓库物资摆放细化量化 / 23

### 第二节 仓库规划管理过程指导 / 26

- 一、仓储组织设计过程指导 / 26
- 二、仓储部岗位设计过程指导 / 27
- 三、仓库货区规划过程指导 / 28
- 四、仓库仓位规划过程指导 / 29
- 五、仓库货位规划过程指导 / 30
- 六、仓库物资摆放过程指导 / 31







### 第三节 仓库规划管理控制程序 / 32

- 一、仓库货区规划控制程序 / 32
- 二、仓库仓位规划控制程序 / 33
- 三、仓库货位规划控制程序 / 34
- 四、物资摆放作业控制程序 / 35

### 第四节 仓库规划管理执行工具 / 36

- 一、货区垂直布局图例 / 36
- 二、货区纵列式布局图例 / 36
- 三、货区纵横式布局图例 / 37
- 四、货区倾斜式布局图例 / 37
- 五、货位纵列式布局图例 / 38
- 六、货位横列式布局图例 / 38
- 七、货架混合式布局图例 / 38

## 第三章 仓库环境管理

### 第一节 仓库环境管理细化量化 / 41

- 一、仓库 5S 管理细化量化 / 41
- 二、仓库通风管理细化量化 / 44
- 三、仓库密封管理细化量化 / 45
- 四、仓库吸潮管理细化量化 / 46
- 五、仓库温度管理细化量化 / 47

### 第二节 仓库环境管理过程指导 / 48

- 一、仓库 5S 管理过程指导 / 48
- 二、仓库通风管理过程指导 / 52
- 三、仓库密封管理过程指导 / 53
- 四、仓库吸潮管理过程指导 / 54
- 五、仓库温度管理过程指导 / 55

### 第三节 仓库环境管理控制程序 / 56

- 一、仓库 5S 管理不需要品控制程序 / 56
- 二、仓库 5S 考核控制程序 / 57
- 三、仓库 5S 红牌控制程序 / 59

### 第四节 仓库环境管理执行工具 / 60

- 一、仓库 5S 管理评分办法 / 60
- 二、5S 达标申请书 / 61
- 三、5S 管理评比申诉表 / 62

- 四、5S 管理问题票 / 62
- 五、仓库不要物品处理表 / 63
- 六、仓库温度范围表 / 63
- 七、物资安全温度与相对湿度参考略表 / 63

## 第四章 仓储信息化管理

### 第一节 仓储信息化管理细化量化 / 67

- 一、仓储物流网络规划细化量化 / 67
- 二、仓储信息系统布置细化量化 / 69
- 三、仓储信息系统开发细化量化 / 72
- 四、仓储信息决策管理细化量化 / 74

### 第二节 仓储信息化管理过程指导 / 75

- 一、仓储物流网络规划过程指导 / 75
- 二、仓储信息系统布置过程指导 / 76
- 三、仓储信息系统开发过程指导 / 77
- 四、仓储信息决策过程指导 / 78

### 第三节 仓储信息化管理控制程序 / 79

- 一、仓储物流网络规划控制程序 / 79
- 二、仓储信息系统开发管理程序控制 / 81

### 第四节 仓储信息管理执行工具 / 83

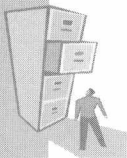
- 一、EIQ 分析架构图 / 83
- 二、EIQ 原始资料表 / 83
- 三、EIQ 统计表 / 84
- 四、EQ 分析表 / 84
- 五、EN 分析表 / 85
- 六、IQ 分析表 / 85
- 七、IK 分析表 / 86

## 第五章 物资入库管理

### 第一节 物资入库管理细化量化 / 89

- 一、物资入库准备工作细化量化 / 89
- 二、物资接运工作细化量化 / 91
- 三、物资入库检验管理细化量化 / 94
- 四、物资入库账表管理细化量化 / 96
- 五、物资垫垛/苫盖管理细化量化 / 97





六、物资堆码管理细化量化 / 98

## 第二节 物资入库管理过程指导 / 100

一、物资入库准备过程指导 / 100

二、物资接运过程指导 / 102

三、物资入库检验过程指导 / 103

四、物资入库账表管理过程指导 / 105

五、物资垫垛/苫盖过程指导 / 106

六、物资堆码过程指导 / 107

## 第三节 物资入库管理控制程序 / 108

一、物资接运管理控制程序 / 108

二、物资入库检验管理控制程序 / 110

## 第四节 物资入库管理执行工具 / 112

一、物资运输单 / 112

二、接运记录单 / 112

三、物资采购统计表 / 113

四、采购单据汇总签收单 / 113

五、物资验收单 / 114

六、物资验收报告 / 114

七、物资入库单 / 115

八、成品/半成品入库单 / 115

九、常规物资明细账 / 116

十、库存明细账目表 / 116

十一、物资保管卡 / 116

十二、不合格品处理单 / 117

# 第六章 物资出库管理

## 第一节 物资出库管理细化量化 / 121

一、物资出库单据审核细化量化 / 121

二、物资出库备货管理细化量化 / 122

三、物资发放管理细化量化 / 123

四、物资发货管理细化量化 / 124

五、物资出库偏差纠正细化量化 / 125

六、物资退还管理细化量化 / 127

七、物资退、换货管理细化量化 / 128

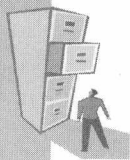
## 第二节 物资出库管理过程指导 / 129

- 一、物资出库单据审核管理过程指导 / 129
  - 二、物资出库备货管理过程指导 / 130
  - 三、物资发放管理过程指导 / 131
  - 四、物资发货管理过程指导 / 133
  - 五、物资出库偏差管理过程指导 / 135
  - 六、物资退还管理过程指导 / 136
  - 七、物资退、换货管理过程指导 / 137
- 第三节 物资出库管理控制程序 / 139**
- 一、物资发放管理控制程序 / 139
  - 二、物资发货管理过程控制 / 140
  - 三、物资退还管理过程控制 / 142
  - 四、物资退换货管理过程控制 / 143
- 第四节 物资出库管理执行工具 / 145**
- 一、物资出库单 / 145
  - 二、定额领料单 / 145
  - 三、非定额领料单 / 146
  - 四、委托加工领料单 / 146
  - 五、发货单 / 147
  - 六、退料单 / 147
  - 七、补料单 / 148
  - 八、退货单 / 148

## **第七章 物资储存管理**

- 第一节 物资存储管理细化量化 / 151**
- 一、物资 ABC 分类管理细化量化 / 151
  - 二、物资存放管理细化量化 / 152
  - 三、物资保养管理细化量化 / 154
  - 四、物资巡检管理细化量化 / 155
  - 五、物资档案管理细化量化 / 156
- 第二节 物资储存管理过程指导 / 158**
- 一、物资 ABC 分类管理过程指导 / 158
  - 二、物资存放管理过程指导 / 159
  - 三、物资保养管理过程指导 / 160
  - 四、物资巡检管理过程指导 / 162
  - 五、物资档案管理过程指导 / 163





### 第三节 物资储存管理控制程序 / 164

一、物资存放管理控制程序 / 164

二、物资保养管理控制程序 / 165

### 第四节 物资储存管理执行工具 / 166

一、物资 ABC 管理表单 / 166

二、部分物资有效期列表 / 166

三、物资防腐处理相关数据表单 / 167

四、物资巡检记录表 / 168

## 第八章 物资盘点管理

### 第一节 物资盘点管理细化量化 / 171

一、物资盘点周期规划细化量化 / 171

二、物资盘点准备工作细化量化 / 172

三、物资盘点过程管理细化量化 / 174

四、物资盘点偏差纠正细化量化 / 175

五、呆废、积压物资管理细化量化 / 177

### 第二节 物资盘点管理过程指导 / 178

一、物资盘点周期规划过程指导 / 178

二、物资盘点准备工作过程指导 / 179

三、物资盘点过程指导 / 180

四、物资盘点偏差纠正过程指导 / 182

五、呆料管理过程指导 / 183

六、物资报废管理过程指导 / 184

### 第三节 物资盘点管理控制程序 / 185

一、物资盘点准备工作控制程序 / 185

二、物资盘点过程控制程序 / 187

三、呆料、废料管理控制程序 / 189

四、积压物资管理控制程序 / 190

### 第四节 物资盘点管理执行工具 / 192

一、物资盘点票 / 192

二、物资盘点记录表 / 192

三、物资盘点单 / 193

四、盘盈（亏）库存账目调整卡 / 193

五、盘盈（亏）保管调整卡 / 193

六、物资盘点更正表 / 194

七、呆、废物资处理月报表 / 194

## 第九章 物资库存管理

### 第一节 物资库存管理细化量化 / 197

- 一、物资储备定额管理细化量化 / 197
- 二、库存成本控制细化量化 / 199
- 三、物资供应管理细化量化 / 200
- 四、物资消耗定额管理细化量化 / 201
- 五、经济订货批量 (EOQ) 管理细化量化 / 202
- 六、物资短缺管理细化量化 / 204

### 第二节 物资库存管理过程指导 / 205

- 一、物资储备定额管理过程指导 / 205
- 二、库存成本控制过程指导 / 206
- 三、物资供应管理过程指导 / 207
- 四、物资消耗定额管理过程指导 / 208
- 五、物资经济订货批量管理过程指导 / 209
- 六、物资短缺管理过程指导 / 210

### 第三节 物资库存管理控制程序 / 211

- 一、物资储备定额管理控制程序 / 211
- 二、库存成本管理控制程序 / 212
- 三、物资消耗定额管理控制程序 / 214

### 第四节 物资库存管理执行工具 / 216

- 一、库存成本计算表单 / 216
- 二、物资短缺管理表单 / 219

## 第十章 物资配送管理

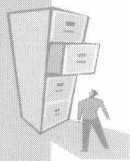
### 第一节 物资配送管理细化量化 / 223

- 一、配送订单管理细化量化 / 223
- 二、配送计划管理细化量化 / 224
- 三、物资分拣管理细化量化 / 226
- 四、物资包装管理细化量化 / 227
- 五、物资搬运管理细化量化 / 228
- 六、物资配载管理细化量化 / 229

### 第二节 物资配送管理过程指导 / 230

- 一、配送订单管理过程指导 / 230
- 二、配送计划管理过程指导 / 231
- 三、物资分拣管理过程指导 / 232





四、物资包装管理过程指导 / 233

五、普通物资搬运过程指导 / 234

六、易爆物资搬运过程指导 / 235

七、易燃物资搬运过程指导 / 236

八、物资配载管理过程指导 / 237

### 第三节 物资配送管理控制程序 / 239

一、物资包装管理控制程序 / 239

二、物资搬运管理控制程序 / 241

### 第四节 物资配送管理执行工具 / 242

一、物资配送指标计算 / 242

二、物资包装表单 / 243

三、物资搬运分析表 / 244

## 第十一章 仓库安全管理

### 第一节 仓库安全管理细化量化 / 247

一、仓库防火管理细化量化 / 247

二、仓库防盗管理细化量化 / 248

三、仓库防爆管理细化量化 / 249

四、仓库防电管理细化量化 / 250

五、仓库防虫害管理细化量化 / 252

### 第二节 仓库安全管理过程指导 / 253

一、仓库防火管理过程指导 / 253

二、仓库防盗管理过程指导 / 254

三、仓库防爆管理过程指导 / 255

四、仓库防电管理过程指导 / 256

五、仓库防虫害管理过程指导 / 257

### 第三节 仓库安全管理控制程序 / 258

一、仓库防火管理控制程序 / 258

二、仓库防盗管理控制程序 / 260

三、仓库防爆管理控制程序 / 262

四、仓库防电管理控制程序 / 264

五、仓库防虫害管理控制程序 / 267

### 第四节 仓库安全管理执行工具 / 268

一、仓库安全管理实施周计划表 / 268

二、易蛀物资表 / 268

三、药物杀虫说明表 / 269

# 第一章

---

## 仓储管理组织结构与岗位说明



