

一本全面、翔实的组织**案例集**
一部实用、高效的管理**工具书**

仓储各岗位**职责与考核** **精细化管理**

■ 李育蔚 编著

任务目标

设定各部门和岗位的工作目标

任职资格

建立以结果为导向的资格标准

职责说明

描述各岗位关键职责及其标准

职位权限

界定各岗位的权力范围和内容

考核量表

确定各岗位的考核标准及方法



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

弗布克企业仓储精细化管理系列

仓储各岗位职责与考核 精细化管理

李育蔚 编著

人民邮电出版社
北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

仓储各岗位职责与考核精细化管理 / 李育蔚编著

—北京: 人民邮电出版社, 2014. 3

(弗布克企业仓储精细化管理系列)

ISBN 978-7-115-34613-1

I. ①仓… II. ①李… III. ①仓库管理 IV.

①F253.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 020635 号

内 容 提 要

这是一本细化仓储各岗位职责与考核的指导性图书, 作者阐述了部门职能、部门目标、部门职能分解的设计方法和思路, 介绍了岗位职责、岗位目标、任职资格、岗位权限、考核量表的设计方法。全书针对仓储综合管理、仓储规划、仓储验收、仓储入库、物资存储、仓储盘点、库存控制、流通加工、货物出库、装卸搬运、运输配送、仓储安全、仓储设备、仓储成本、仓储信息共 15 大项仓储管理职能, 提供了一套可分为部门职责和岗位职责两大层面、八个维度的设计范例。本书所提供的内容可以帮助读者高效开展仓储组织设计和人员配置工作。

本书适合仓储管理人员、人力资源管理人员、企业组织设计人员以及培训师、咨询师和高校相关专业的师生阅读、使用。

◆ 编 著 李育蔚

责任编辑 王莹舟

执行编辑 陈 宏

责任印制 杨林杰

◆ 人民邮电出版社出版发行

北京市丰台区成寿寺路 11 号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京铭成印刷有限公司印刷

◆ 开本: 787 × 1092 1/16

印张: 19

2014 年 3 月第 1 版

字数: 150 千字

2014 年 3 月北京第 1 次印刷

定 价: 49.00 元

读者服务热线: (010) 81055656 印装质量热线: (010) 81055316

反盗版热线: (010) 81055315

广告经营许可证: 京崇工商广字第 0021 号

“弗布克企业仓储精细化管理系列”序

随着市场竞争的不断加剧，企业必须重视仓储作业的效率和效益，使仓储管理过程中的优势转化成企业的竞争力。一般而言，只有岗位职责明晰、按制度执行、按流程执行，企业的仓储管理才能执行到位、执行专业、执行有效，仓储管理的效率才能提高，企业才能更加具有竞争力。但是，大多数企业目前还没有形成科学、完善的仓储管理体系。

“弗布克企业仓储精细化管理系列”图书就是要解决企业仓储管理的专业性和规范化问题，提高企业仓储管理的效率。本系列图书紧紧围绕“精细化”这一主题，在提供仓储管理各岗位职责的同时，还为仓储岗位任职者提供了各种可以借鉴的制度范例、文书模板、执行流程和工具表单，能够帮助企业有效避免仓储管理浮于表面、流于形式的问题。

本系列共包括《仓储各岗位职责与考核精细化管理》、《仓储管理制度与表单精细化设计》、《仓储管理流程与节点精细化设计》、《仓储管理关键点精细化设计》、《仓储管理文书与方案精细化设计》五本图书，具体的内容特色如下。

1. 岗位职责与考核精细化

本系列图书按照组织设计和工作分析的原理，从部门、岗位两个层面，为企业仓储部门的职责设计和岗位设计提供了分层化、工具化、实务化、精细化的解决方案，旨在帮助企业设计出科学、高效的部门职能和岗位职能，提高相关岗位人员及组织整体的工作效率。

2. 管理制度与表单标准化

本系列图书设计了仓储管理过程中实用的标准化管理制度，并在制度后面增加了该制度中用到的或与其紧密相关的表单，给出了细化、可执行的范本，方便读者“拿来即用”，同时增强了制度的针对性和可执行性，帮助企业提升执行的效果。

3. 管理流程与节点规范化

本系列图书非常规范地设计了仓储管理过程中的主要流程图，并对流程图中的关键节点进行了细化说明，明确了各个节点的权责分工、具体事项说明、输入输出文件等，从而

确保了企业业务的执行过程更加规范化、高效化。

4. 管理文书与方案模板化

本系列图书对企业仓储管理过程中所需的各类文书与方案进行了模板化设计，为业务管理和执行人员提供了大量的模板范例及参照范本。对于这些模板及范本，读者可直接套用或稍改即用。

5. 各项业务关键点清晰化

本系列图书中的《仓储管理关键点精细化设计》从仓储管理工作的各项具体业务分析入手，确定了各项业务的主要风险点、流程图，分析了各流程中的关键节点，进而确定了各项业务的关键点。同时，本系列图书对各项业务关键点进行了详细剖析，并用图、表、流程的形式清晰地展现出来，帮助读者详细了解仓储管理的各项具体业务。

综上所述，“弗布克企业仓储精细化管理系列”图书本着岗位设计精细化、制度表单标准化、流程节点规范化、文书方案模板化、业务关键点清晰化的设计理念，通过岗位职责与考核、制度与表单、流程与节点、文书与方案、业务关键点等实用模块，为读者提供了全方位的仓储管理工作指导与参考依据，是仓储管理人员在工作中必不可少的工具书。

由于各种原因，本系列图书中仍有很多不足之处，衷心欢迎广大读者批评指正，以便我们改版时能够做得更好，让读者用起来也更加方便。

前言

《仓储各岗位职责与考核精细化管理》是“弗布克企业仓储精细化管理系列”图书中的一本。本书根据组织设计和工作分析的原理，按照部门职能，对部门职责、岗位职责进行了清晰的设计，将组织和职责设计过程简单化，利用各种结构化的模板将设计结果呈现出来，并提供了各岗位的考核量表，真正做到了让读者“拿来即用”，从而使仓储各岗位职责与考核设计工作清晰化、模板化、规范化。

本书作为岗位职责与考核设计的工具书，主要具有以下四大特点。

1. 分层设计、思路清晰

本书针对仓储管理中的仓储综合管理、仓储规划、仓储验收、仓储入库、物资存储、仓储盘点、库存控制、流通加工、货物出库、装卸搬运、运输配送、仓储安全、仓储设备、仓储成本、仓储信息共15大项职能，根据组织设计和工作分析的原理，将其职责设计划分为部门和岗位两个层面，从而为企业仓储各岗位职责与考核的精细化管理工作提供了一整套设计方案。

2. 逻辑缜密、体系完整

在各章节的部门职责设计部分，本书按照组织设计的原理，对部门职能进行了界定和分解；在各章节的岗位职责设计部分，本书在部门设计的基础上进行了工作分析，设计出了各岗位的职责。全书逻辑缜密、体系完整。

3. 实用性强、拿来即用

本书注重实用性，在给出部门职责和岗位职责设计方法和思路的基础上，针对仓储管理的15大项职能，设计了53个岗位职责、岗位目标、任职资格、岗位权限、考核量表，为读者提供了“拿来即用”的模板化参照范例，从而有效提升读者设计仓储各岗位职责和考核体系的效率。

4. 图表交互、可读性强

本书使用了大量的图形与表格，对各个模块进行了标准化设计，从而增强了本书的可读性和易用性，便于读者阅读和使用。

综上所述，本书在进行部门职责设计时，以职能示意图、目标示意图和职能分解表三种形式予以呈现；进行岗位职责设计时，以岗位职责说明表、岗位目标示意图、任职资格设定表、岗位权限示意图的形式予以展示；进行岗位考核设计时，给出了标准化的考核量表范例，这些图表模板和范例均可供读者“拿来即用”或“稍改即用”。

在本书编写的过程中，孙立宏、王淑燕负责资料的收集和整理，王玉凤、廖应涵负责图表的制作和编排，薛显东参与编写了本书的第1章，滕金伟参与编写了本书的第2章，高娃参与编写了本书的第3章，韩燕参与编写了本书的第4章，洪冬星参与编写了本书的第5章，杨晓溪参与编写了本书的第6章，韩建国参与编写了本书的第7章，韦建华参与编写了本书的第8章，刘栢华参与编写了本书的第9章，刘井学参与编写了本书的第10章，刘伟参与编写了本书的第11章，杨冠宇参与编写了本书的第12章，陈瑞红参与编写了本书的第13章，张安琪参与编写了本书的第14章，毕汪峰参与编写了本书的第15章，严刘建参与编写了本书的第16章。全书由李育蔚统撰定稿。

目 录

第 1 章 仓储职责设计	1
1.1 部门职责设计	2
1.1.1 部门职能设计	2
1.1.2 部门目标设计	4
1.1.3 部门职能分解	7
1.2 岗位职责设计	9
1.2.1 岗位职责设计	9
1.2.2 岗位目标设计	11
1.2.3 任职资格标准设计	12
1.2.4 岗位权限设计	15
1.2.5 岗位考核量表	16
第 2 章 仓储部职责设计	21
2.1 仓储部职责	22
2.1.1 仓储部职能	22
2.1.2 仓储部工作目标	23
2.1.3 仓储部职能分解	23
2.2 物流总监职责	24
2.2.1 物流总监任务目标	24
2.2.2 物流总监任职资格	25
2.2.3 物流总监职责说明	26
2.2.4 物流总监职务权限	27
2.2.5 物流总监考核量表	28
2.3 仓储部经理职责	29
2.3.1 仓储部经理任务目标	29

2.3.2	仓储部经理任职资格	29
2.3.3	仓储部经理职责说明	31
2.3.4	仓储部经理职务权限	32
2.3.5	仓储部经理考核量表	32
2.4	配送中心经理职责	33
2.4.1	配送中心经理任务目标	33
2.4.2	配送中心经理任职资格	34
2.4.3	配送中心经理职责说明	35
2.4.4	配送中心经理职务权限	36
2.4.5	配送中心经理考核量表	37
2.5	生产仓库主管职责	38
2.5.1	生产仓库主管任务目标	38
2.5.2	生产仓库主管任职资格	38
2.5.3	生产仓库主管职责说明	40
2.5.4	生产仓库主管职务权限	40
2.5.5	生产仓库主管考核量表	41
第3章	仓储规划职责管理	43
3.1	仓储规划职责	44
3.1.1	仓储规划职能	44
3.1.2	仓储规划工作目标	45
3.1.3	仓储规划职能分解	45
3.2	仓储规划经理职责	46
3.2.1	仓储规划经理任务目标	46
3.2.2	仓储规划经理任职资格	47
3.2.3	仓储规划经理职责说明	48
3.2.4	仓储规划经理职务权限	48
3.2.5	仓储规划经理考核量表	49
3.3	仓储规划师职责	50
3.3.1	仓储规划师任务目标	50
3.3.2	仓储规划师任职资格	51

3.3.3	仓储规划师职责说明	52
3.3.4	仓储规划师考核量表	53
第4章	仓储验收职责管理	55
4.1	仓储验收职责	56
4.1.1	仓储验收职能	56
4.1.2	仓储验收工作目标	57
4.1.3	仓储验收职能分解	57
4.2	原料验收主管职责	58
4.2.1	原料验收主管任务目标	58
4.2.2	原料验收主管任职资格	59
4.2.3	原料验收主管职责说明	60
4.2.4	原料验收主管职务权限	61
4.2.5	原料验收主管考核量表	62
4.3	成品验收主管职责	64
4.3.1	成品验收主管任务目标	64
4.3.2	成品验收主管任职资格	64
4.3.3	成品验收主管职责说明	66
4.3.4	成品验收主管职务权限	67
4.3.5	成品验收主管考核量表	67
第5章	仓储入库职责管理	71
5.1	仓储入库职责	72
5.1.1	仓储入库职能	72
5.1.2	仓储入库工作目标	73
5.1.3	仓储入库职能分解	73
5.2	仓储入库经理职责	75
5.2.1	仓储入库经理任务目标	75
5.2.2	仓储入库经理任职资格	75
5.2.3	仓储入库经理职责说明	77
5.2.4	仓储入库经理职务权限	78

5.2.5	仓储入库经理考核量表	79
5.3	入库编码主管职责	80
5.3.1	入库编码主管任务目标	80
5.3.2	入库编码主管任职资格	81
5.3.3	入库编码主管职责说明	82
5.3.4	入库编码主管职务权限	83
5.3.5	入库编码主管考核量表	83
5.4	入库管理员职责	84
5.4.1	入库管理员任务目标	84
5.4.2	入库管理员任职资格	85
5.4.3	入库管理员职责说明	86
5.4.4	入库管理员考核量表	86
第6章	物资存储职责管理	89
6.1	物资存储职责	90
6.1.1	物资存储职能	90
6.1.2	物资存储工作目标	91
6.1.3	物资存储职能分解	91
6.2	物资存储经理职责	92
6.2.1	物资存储经理任务目标	92
6.2.2	物资存储经理任职资格	93
6.2.3	物资存储经理职责说明	94
6.2.4	物资存储经理职务权限	95
6.2.5	物资存储经理考核量表	95
6.3	存储质控主管职责	96
6.3.1	存储质控主管任务目标	96
6.3.2	存储质控主管任职资格	97
6.3.3	存储质控主管职责说明	98
6.3.4	存储质控主管职务权限	99
6.3.5	存储质控主管考核量表	99

6.4	物资养护员职责	100
6.4.1	物资养护员任务目标	100
6.4.2	物资养护员任职资格	101
6.4.3	物资养护员职责说明	102
6.4.4	物资养护员考核量表	103
6.5	仓库管理员职责	104
6.5.1	仓库管理员任务目标	104
6.5.2	仓库管理员任职资格	105
6.5.3	仓库管理员职责说明	106
6.5.4	仓库管理员考核量表	107
第7章	仓储盘点职责管理	109
7.1	仓储盘点职责	110
7.1.1	仓储盘点职能	110
7.1.2	仓储盘点工作目标	111
7.1.3	仓储盘点职能分解	111
7.2	仓储盘点经理职责	112
7.2.1	仓储盘点经理任务目标	112
7.2.2	仓储盘点经理任职资格	113
7.2.3	仓储盘点经理职责说明	114
7.2.4	仓储盘点经理职务权限	115
7.2.5	仓储盘点经理考核量表	115
7.3	盘点培训主管职责	117
7.3.1	盘点培训主管任务目标	117
7.3.2	盘点培训主管任职资格	117
7.3.3	盘点培训主管职责说明	118
7.3.4	盘点培训主管职务权限	119
7.3.5	盘点培训主管考核量表	120
7.4	盘点统计员职责	121
7.4.1	盘点统计员任务目标	121
7.4.2	盘点统计员任职资格	121



7.4.3	盘点统计员职责说明	122
7.4.4	盘点统计员考核量表	123
第8章	库存控制职责管理	125
8.1	库存控制职责	126
8.1.1	库存控制职能	126
8.1.2	库存控制工作目标	127
8.1.3	库存控制职能分解	127
8.2	库存控制经理职责	128
8.2.1	库存控制经理任务目标	128
8.2.2	库存控制经理任职资格	129
8.2.3	库存控制经理职责说明	130
8.2.4	库存控制经理职务权限	131
8.2.5	库存控制经理考核量表	131
8.3	库存控制主管职责	134
8.3.1	库存控制主管任务目标	134
8.3.2	库存控制主管任职资格	134
8.3.3	库存控制主管职责说明	136
8.3.4	库存控制主管职务权限	137
8.3.5	库存控制主管考核量表	137
8.4	库存统计专员职责	139
8.4.1	库存统计专员任务目标	139
8.4.2	库存统计专员任职资格	140
8.4.3	库存统计专员职责说明	141
8.4.4	库存统计专员考核量表	141
第9章	流通加工职责管理	143
9.1	流通加工职责	144
9.1.1	流通加工职能	144
9.1.2	流通加工工作目标	145
9.1.3	流通加工职能分解	145

9.2	流通加工经理职责	146
9.2.1	流通加工经理任务目标	146
9.2.2	流通加工经理任职资格	147
9.2.3	流通加工经理职责说明	148
9.2.4	流通加工经理职务权限	149
9.2.5	流通加工经理考核量表	149
9.3	流通加工主管职责	152
9.3.1	流通加工主管任务目标	152
9.3.2	流通加工主管任职资格	152
9.3.3	流通加工主管职责说明	153
9.3.4	流通加工主管职务权限	155
9.3.5	流通加工主管考核量表	155
9.4	包装员职责	157
9.4.1	包装员任务目标	157
9.4.2	包装员任职资格	157
9.4.3	包装员职责说明	158
9.4.4	包装员考核量表	159
第10章	货物出库职责管理	161
10.1	货物出库职责	162
10.1.1	货物出库职能	162
10.1.2	货物出库工作目标	163
10.1.3	货物出库职能分解	163
10.2	货物出库主管职责	164
10.2.1	货物出库主管任务目标	164
10.2.2	货物出库主管任职资格	165
10.2.3	货物出库主管职责说明	166
10.2.4	货物出库主管职务权限	167
10.2.5	货物出库主管考核量表	168
10.3	理货员职责	170
10.3.1	理货员任务目标	170



10.3.2	理货员任职资格	170
10.3.3	理货员职责说明	171
10.3.4	理货员考核量表	173
10.4	拣货员职责	175
10.4.1	拣货员任务目标	175
10.4.2	拣货员任职资格	175
10.4.3	拣货员职责说明	176
10.4.4	拣货员考核量表	177
10.5	出库审核员职责	179
10.5.1	出库审核员任务目标	179
10.5.2	出库审核员任职资格	179
10.5.3	出库审核员职责说明	180
10.5.4	出库审核员考核量表	181

第 11 章 装卸搬运职责管理 183

11.1	装卸搬运职责	184
11.1.1	装卸搬运职能	184
11.1.2	装卸搬运工作目标	185
11.1.3	装卸搬运职能分解	185
11.2	装卸搬运经理职责	187
11.2.1	装卸搬运经理任务目标	187
11.2.2	装卸搬运经理任职资格	187
11.2.3	装卸搬运经理职责说明	188
11.2.4	装卸搬运经理职务权限	190
11.2.5	装卸搬运经理考核量表	190
11.3	装卸主管职责	192
11.3.1	装卸主管任务目标	192
11.3.2	装卸主管任职资格	192
11.3.3	装卸主管职责说明	193
11.3.4	装卸主管职务权限	194
11.3.5	装卸主管考核量表	195

11.4 装卸搬运工职责	196
11.4.1 装卸搬运工任务目标	196
11.4.2 装卸搬运工任职资格	197
11.4.3 装卸搬运工职责说明	198
11.4.4 装卸搬运工考核量表	199
 第 12 章 运输配送职责管理	201
12.1 运输配送职责	202
12.1.1 运输配送职能	202
12.1.2 运输配送工作目标	203
12.1.3 运输配送职能分解	203
12.2 运输配送经理职责	205
12.2.1 运输配送经理任务目标	205
12.2.2 运输配送经理任职资格	205
12.2.3 运输配送经理职责说明	207
12.2.4 运输配送经理职务权限	208
12.2.5 运输配送经理考核量表	209
12.3 配送员职责	211
12.3.1 配送员任务目标	211
12.3.2 配送员任职资格	211
12.3.3 配送员职责说明	212
12.3.4 配送员考核量表	213
 第 13 章 仓储安全职责管理	215
13.1 仓储安全管理职责	216
13.1.1 仓储安全管理职能	216
13.1.2 仓储安全管理工作目标	217
13.1.3 仓储安全管理职能分解	217
13.2 仓储安全经理职责	218
13.2.1 仓储安全经理任务目标	218
13.2.2 仓储安全经理任职资格	219



13.2.3	仓储安全经理职责说明	220
13.2.4	仓储安全经理职务权限	221
13.2.5	仓储安全经理考核量表	222
13.3	仓储安保主管职责	223
13.3.1	仓储安保主管任务目标	223
13.3.2	仓储安保主管任职资格	224
13.3.3	仓储安保主管职责说明	225
13.3.4	仓储安保主管职务权限	226
13.3.5	仓储安保主管考核量表	227
13.4	仓储安全员职责	228
13.4.1	仓储安全员任务目标	228
13.4.2	仓储安全员任职资格	229
13.4.3	仓储安全员职责说明	230
13.4.4	仓储安全员考核量表	231
第14章	仓储设备职责管理	233
14.1	仓储设备管理职责	234
14.1.1	仓储设备管理职能	234
14.1.2	仓储设备管理工作目标	235
14.1.3	仓储设备管理职能分解	235
14.2	仓储设备经理职责	236
14.2.1	仓储设备经理任务目标	236
14.2.2	仓储设备经理任职资格	237
14.2.3	仓储设备经理职责说明	238
14.2.4	仓储设备经理职务权限	239
14.2.5	仓储设备经理考核量表	240
14.3	设备操作员职责	242
14.3.1	设备操作员任务目标	242
14.3.2	设备操作员任职资格	242
14.3.3	设备操作员职责说明	243
14.3.4	设备操作员考核量表	244