

弗布克精细化管理全案系列

仓储精细化管理全案

配套光盘

（含本书部分表格、制度等内容）

李育蔚 编著

 **人民邮电出版社**
POSTS & TELECOM PRESS

北 京

全国Mini-MBA职业经理双证班 (25年热招管理培训项目)



允许提前获取证书 全国招生 权威双证 请速充电

25年正规管理类教育机构，中国第一代MBA教育机构，值得信赖！（+教授互动微信：122285053）

全国迷你MBA职业经理双证书班®，全国招生，毕业颁发双证书，近期开课。咨询电话：13684609885

招生专业及其颁发证书：

认证项目	颁发双证（优秀毕业学员可免费升级EMBA学位证）	学费
全国《职业经理》MBA高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国：工商管理MBA课程实战班100%	高级职业经理资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《人力资源总监》MBA双证书班	高级人力资源总监资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《生产经理》MBA高等教育双证班	高级生产经理资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《品质经理》MBA高等教育双证班	高级品质经理资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《企业总经理》MBA高等教育双证班	总经理高级资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《IE工业工程师》MBA高等教育双证	高级IE工业工程师资格证书+2年制MBA高等教育研修证书	1280元
全国《营销经理》MBA高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《项目经理》MBA高等教育双证班	高级项目经理资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《市场总监》MBA高等教育双证书班	高级市场总监资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《酒店经理》MBA高等教育双证班	高级酒店经理资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《人力资源管理师》MBA双证书班	高级人力资源管理师资格证书+2年制MBA高等教育证	1280元
全国《企业培训师》MBA高等教育双证班	企业培训师高级资格认证+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《财务总监》MBA高等教育双证班	高级财务总监资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《营销策划师》MBA双证书班	高级营销策划师资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《行政总监》MBA高等教育双证班	高级行政总监资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《采购经理》MBA高等教育双证班	高级采购经理资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《工商管理培训教师资格》双证班	工商管理培训教师资格证+2年制MBA高等教育研修证书	1280元

全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《经济管理师》MBA 高等教育双证	高级经济管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《六西格玛管理师》MBA 双证书班	高级六西格玛管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《生产运营管理师》MBA 双证书证	高级生产运营管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
EMBA 高级企业管理人员课程	EMBA 学位+EMBA 毕业	3580 元

学校还开设：薪酬管理师、绩效考核师、企业教练、企业管理师、培训总监、物流经理、工厂管理、营销总监、精益管理师（精益生产）、健康管理师、养老机构管理、现场管理师（6S）**等管理岗位MBA课程**



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，



【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】 全部费用1280元（本期只收取企管辅导、职业生涯辅导费1280元，其余费用全免）
函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【主办单位】

美华企业管理有限公司、美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有老师担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。

【报名须知】

1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)

2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】 (全国招生 函授学习 权威双证 请速充电) **优秀学员可免费升级EMBA学位证书**

(高级职业经理资格证书样本)



(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】 (支持网转、柜台办理和自动取款机办理) (如柜台办理请携带本人身份证到银行办理)

方式一	支付宝	支付宝账户：13684609885 户名：徐传有 微信转账：122285053 (学校唯一指定官方微信号/经理圈)
方式二	企业账户	企业帐号：562080100100076073 账号户名：哈尔滨美华企业管理有限公司 开户银行：兴业银行 哈尔滨新阳支行
方式三	中国银行	卡号：6217855300007073962 户名：徐传有 开户行：中国银行哈尔滨爱建支行
方式四	邮政储蓄	卡号：6217992600016909914 户名：徐传有 开户行：哈尔滨南马路支行
方式五	工商银行	卡号：6222083500001062507 户名：徐传有 开户行：哈尔滨市道外区太平桥支行
方式六	农业银行	卡号：6228450176006094464 户名：徐传有 开户行：道外支行民众分理处

可以选择任意一种方式缴纳学费 (建议首选工商银行账户)，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教学资料、考试问卷以及收费票据。

【咨询电话】13684609885 0451-88342620

【学校网站】<http://www.mhjy.net>

【微信客服】122285053

【微信公众号】MHJY1998

你该充电了！请参加 25 年热招:经理培训课

♥全国 Mini-MBA《职业经理》双证班♥



你该充电了！中国第一代管理教育机构-美华教育 火热招生

目 录

第 1 章 仓储管理岗位设计与工作事项.....	9
1.1 仓储部组织架构设计.....	9
1.1.1 大型企业仓储部组织结构设计示范.....	9
1.1.2 中小型企业仓储部组织结构设计示范.....	10
1.1.3 连锁商业企业仓储部组织结构设计示范.....	10
1.1.4 电子商务企业仓储部组织结构设计示范.....	11
1.1.5 物流企业仓储部组织结构设计示范.....	12
1.1.6 制造企业仓储部组织结构设计示范.....	13
1.2 仓储管理职能与责权.....	14
1.2.1 仓储管理职能.....	14
1.2.2 仓储管理责权.....	15
第 3 章 仓储部各岗位能力素质模型.....	18
3.2 仓储部相关岗位能力素质模型示范.....	18
3.2.1 物流总监能力素质模型示范.....	18
3.2.2 仓储经理能力素质模型示范.....	18
3.2.3 配送中心经理能力素质模型示范.....	19
3.2.4 仓储主管能力素质模型示范.....	19
3.2.5 仓储规划主管能力素质模型示范.....	20
3.2.6 物资验收主管能力素质模型示范.....	21
3.2.7 入库主管能力素质模型示范.....	21
3.2.8 仓库管理员能力素质模型示范.....	22
3.2.9 仓库账管员能力素质模型示范.....	23
3.2.10 仓库管理会计能力素质模型示范.....	23
3.2.11 库存控制主管能力素质模型示范.....	24
3.2.12 出库主管能力素质模型示范.....	25
3.2.13 装卸搬运主管能力素质模型示范.....	25
3.2.14 物资配送主管能力素质模型示范.....	26
3.2.15 货物运输主管能力素质模型示范.....	27
3.2.16 中转仓库主管能力素质模型示范.....	27
3.2.17 中转仓库管理员能力素质模型示范.....	28
3.2.18 仓储信息主管能力素质模型示范.....	29
3.2.19 仓库信息管理员能力素质模型示范.....	29
第 4 章 仓储设计规划管理.....	31
4.1 仓储设计规划管理工具和方法.....	31
4.1.1 仓库类型规划方法.....	31
4.1.2 仓库选址规划工具.....	33
4.1.3 仓库面积规划工具.....	35
4.1.4 仓库功能设计工具.....	36
4.1.5 仓库布局规划工具.....	37

4.1.6	仓库设备规划内容.....	40
4.1.7	仓库发展战略规划工具.....	40
4.3	仓储设计规划管理制度设计.....	43
4.3.1	仓储战略规划制度.....	43
4.3.2	仓储业务规划制度.....	46
第 5 章	仓储物资验收管理.....	49
5.1	物资验收工作内容.....	49
5.1.1	数量点收.....	49
5.1.2	外观验收.....	50
5.1.3	质量检验.....	51
5.1.4	检验记录.....	52
5.3	物资验收管理制度.....	52
5.3.1	物资入库验收管理制度.....	52
5.3.3	危险品入库验收管理制度.....	56
5.4	物资验收管理表单.....	58
5.4.1	到货交接单.....	58
5.4.2	物资验收单.....	58
5.4.3	退货登记表.....	58
5.4.4	紧急放行申请表.....	59
5.4.5	物资验收单汇总表.....	59
第 6 章	仓储物资入库管理.....	60
6.1	仓储物资入库管理内容.....	60
6.1.1	入库准备.....	60
6.1.2	接货管理.....	61
6.1.3	入库登记.....	62
6.1.4	入库编号.....	62
6.1.5	储位安排.....	64
6.3	物资入库管理制度.....	66
6.3.1	物资接货管理制度.....	66
6.3.3	成品入库管理规定.....	69
6.4	物资入库管理表单.....	71
6.4.1	物资接收单.....	71
6.4.2	物资入库通知单.....	71
6.4.3	物资接运记录单.....	71
6.4.4	物料类别编号表.....	72
6.4.5	物资入库日报表.....	72
6.4.6	物资编码登记表.....	73
6.4.7	成品编码登记表.....	73
6.4.8	储位安排记录表.....	73
第 7 章	仓库物资存储管理.....	74
7.1	物资存储保管方法.....	74
7.1.1	常用物资堆码方法.....	74
7.1.2	仓库温湿度控制方法.....	77
7.1.3	仓库苫垫管理方法.....	78

7.1.4	物资防腐防霉方法.....	79
7.1.5	金属防蚀防锈方法.....	80
7.1.6	仓库病虫害防治方法.....	81
7.1.7	仓库设备管理内容.....	82
7.3	物资存储保管制度.....	82
7.3.1	仓库日常管理制度.....	82
7.3.2	物资存储保管制度.....	84
7.3.3	仓储设备管理制度.....	87
7.4	物资存储管理表单.....	90
7.4.1	仓库巡检记录表.....	90
7.4.2	仓库温湿度记录表.....	90
7.4.3	仓库货物保管台账.....	91
7.4.4	货物保养记录表.....	91
7.4.5	仓库物资报损表.....	91
7.4.6	物资移库申请表.....	92
7.4.7	仓库 5S 检查表.....	92
第 8 章	仓库物资盘点管理.....	94
8.1	物资盘点管理方法.....	94
8.1.1	定期盘点法.....	94
8.1.2	动态盘点法.....	94
8.3	物资盘点管理制度.....	96
8.3.1	物资盘点管理制度.....	96
8.3.3	盘点人员培训办法.....	98
8.4	物资盘点管理表单.....	100
8.4.1	物资盘点卡.....	100
8.4.2	物资盘存单.....	101
8.4.3	物资盘点记录表.....	101
8.4.4	盘盈盘亏记录表.....	101
8.4.5	物资盘点更正表.....	102
8.4.6	盘点与账面调节表.....	102
第 9 章	仓储库存成本控制.....	103
9.1	仓储成本管理方法.....	103
9.1.1	ABC 库存管理法.....	103
9.1.2	MRP 库存控制法.....	104
9.1.3	JIT 库存管理法.....	105
9.1.4	关键因素分析法.....	106
9.1.5	供应商管理库存.....	106
9.1.6	订货量管理方法.....	108
9.1.7	呆废料处理方法.....	111
9.3	仓储成本管理制度.....	112
9.3.1	仓库存量控制制度.....	112
9.3.3	库存呆废料管理制度.....	114
9.4	仓库成本管理表单.....	116
9.4.1	库存计划表.....	116

9.4.2	存货调节表.....	116
9.4.3	库存日报表.....	116
9.4.4	库存月报表.....	117
9.4.5	库存金额月报表.....	117
9.4.6	基准存量设定表.....	117
9.4.7	货物存量明细表.....	118
9.4.8	安全存量预警表.....	118
9.4.9	滞料处理记录单.....	118
9.4.10	货物用量差异反映表.....	118
9.4.11	呆滞物资处理汇总表.....	119
第 10 章	仓储物资出库管理.....	120
10.1	物资出库管理技术与方法.....	120
10.1.1	物资出库形式.....	120
10.1.2	出库作业内容.....	121
10.1.3	物资包装.....	122
10.3	物资出库管理制度.....	125
10.3.1	物资出库管理制度.....	125
10.3.3	订单发货管理办法.....	127
10.3.6	成品发货管理制度.....	130
10.4	物资出库管理表单.....	133
10.4.1	物资提货单.....	133
10.4.2	原材料领料单.....	133
10.4.3	样品提取登记单.....	134
10.4.4	材料借出记录表.....	134
10.4.5	材料限额发料单.....	135
10.4.6	货物出库通知单.....	135
10.4.7	仓库发货通知单.....	136
10.4.8	货物包装记录表.....	136
10.4.9	仓库发货日报表.....	137
10.4.10	出库工作考核表.....	137
第 11 章	装卸搬运作业管理.....	138
11.1	装卸搬运管理方法.....	138
11.1.1	常见的装卸搬运方法.....	138
11.1.2	装卸搬运合理化方法.....	139
11.1.3	装卸搬运路线设计方法.....	143
11.1.4	装卸搬运系统设计方法.....	143
11.3	装卸搬运管理制度.....	145
11.3.1	装卸搬运工作制度.....	145
11.3.3	叉车安全操作办法.....	148
11.4	装卸搬运管理表单.....	150
11.4.1	入库卸车记录表.....	150
11.4.2	出库装车记录表.....	150
11.4.3	装卸搬运费用报表.....	150
第 12 章	物资运输配送管理.....	151

12.1	物资运输配送管理方法.....	151
12.1.1	订单拣货处理方法.....	151
12.1.2	订单配货操作方法.....	152
12.1.3	运输方式选择方法.....	153
12.1.4	配送路线规划方法.....	157
12.3	物资运输配送管理制度.....	158
12.3.1	物资配送管理制度.....	158
12.3.4	运输车辆管理制度.....	161
12.4	物资运输配送管理表单.....	165
12.4.1	运输通知单.....	165
12.4.2	运输记录表.....	166
12.4.3	货物交接单.....	166
12.4.4	配送订货单.....	166
12.4.5	订单汇总表.....	167
12.4.6	仓库储位表.....	167
12.4.7	拣货记录表.....	168
12.4.8	仓库配货单.....	168
12.4.9	交运物品清单.....	168
12.4.10	流通加工信息表.....	169
12.4.11	货物运输回执单.....	169
12.4.12	运输车辆管理表.....	170
12.4.13	货物中转记录表.....	171
第 13 章	仓库安全管理.....	172
13.1	仓储安全管理方法.....	172
13.1.1	仓库防火管理方法.....	172
13.1.2	仓库防盗管理方法.....	172
13.1.3	仓库消防事故处理方法.....	173
13.1.4	货物运输安全管理方法.....	173
13.3	仓储安全管理制度设计.....	175
13.3.1	物资安全管理规范.....	175
13.3.2	危险品入库管理规定.....	177
13.3.3	危险品存储保管规定.....	179
13.4	仓储安全管理表单.....	182
13.4.1	仓库值班记录表.....	182
13.4.2	安全检查记录表.....	182
13.4.3	安全事故记录表.....	183
13.4.4	安全事故调查表.....	183
第 14 章	仓储信息管理.....	184
14.1	仓储信息管理工具与方法.....	184
14.1.1	仓储信息管理系统建设.....	184
14.1.2	仓储信息系统规划方法.....	185
14.3	仓储信息管理制度设计.....	187
14.3.1	仓储信息管理制度.....	187
14.3.2	订单信息处理制度.....	189

第 15 章 仓储部绩效考核管理.....	191
15.1 仓储管理岗位绩效考核.....	191
15.1.1 仓储部经理考核指标设计.....	191
15.1.3 配送中心经理考核指标设计.....	191
15.1.5 仓储主管考核指标设计.....	192
15.2 仓储规划岗位绩效考核.....	193
15.2.1 仓储规划主管考核指标设计.....	193
15.2.3 仓储规划师考核指标设计.....	194
15.3 物资验收岗位绩效考核.....	194
15.3.1 物资验收主管考核指标设计.....	194
15.3.3 物资验收专员考核指标设计.....	195
15.4 物资入库岗位绩效考核.....	195
15.4.1 入库主管考核指标设计.....	195
15.4.3 入库管理员考核指标设计.....	196
15.5 存储保管岗位绩效考核.....	196
15.5.1 仓库管理员考核指标设计.....	196
15.5.3 物资养护员考核指标设计.....	197
15.5.5 设备管理员考核指标设计.....	197
15.6 物资盘点岗位绩效考核.....	198
15.6.1 仓库管理会计考核指标设计.....	198
15.6.3 仓库账管员考核指标设计.....	198
15.6.5 仓库盘点员考核指标设计.....	199
15.7 库存控制岗位绩效考核.....	199
15.7.1 库存控制人员考核指标设计.....	199
15.8 物资出库岗位绩效考核.....	200
15.8.1 出库主管考核指标设计.....	200
15.8.3 出库管理员考核指标设计.....	200
15.9 装卸搬运岗位绩效考核.....	201
15.9.1 装卸搬运主管考核指标设计.....	201
15.9.3 装卸搬运员考核指标设计.....	202
15.10 仓储信息管理岗位绩效考核.....	202
15.10.1 仓储信息管理人员考核指标设计.....	202
第 16 章 仓储部人员精细化管理.....	203
16.1 仓储人员精细化管理方法.....	203
16.1.1 仓储人员招聘录用方法.....	203
16.1.2 仓储人员培训管理方法.....	203
16.1.3 仓储人员薪酬设计方法.....	204
16.3 仓储人员管理制度设计.....	207
16.3.1 仓储人员招聘管理制度.....	207
16.3.4 仓储人员培训管理办法.....	210
16.3.6 仓储安全培训管理办法.....	213
16.4 仓储人员精细化管理表单.....	216
16.4.1 仓储人员需求计划表.....	216
16.4.2 仓储人员招聘申请表.....	216

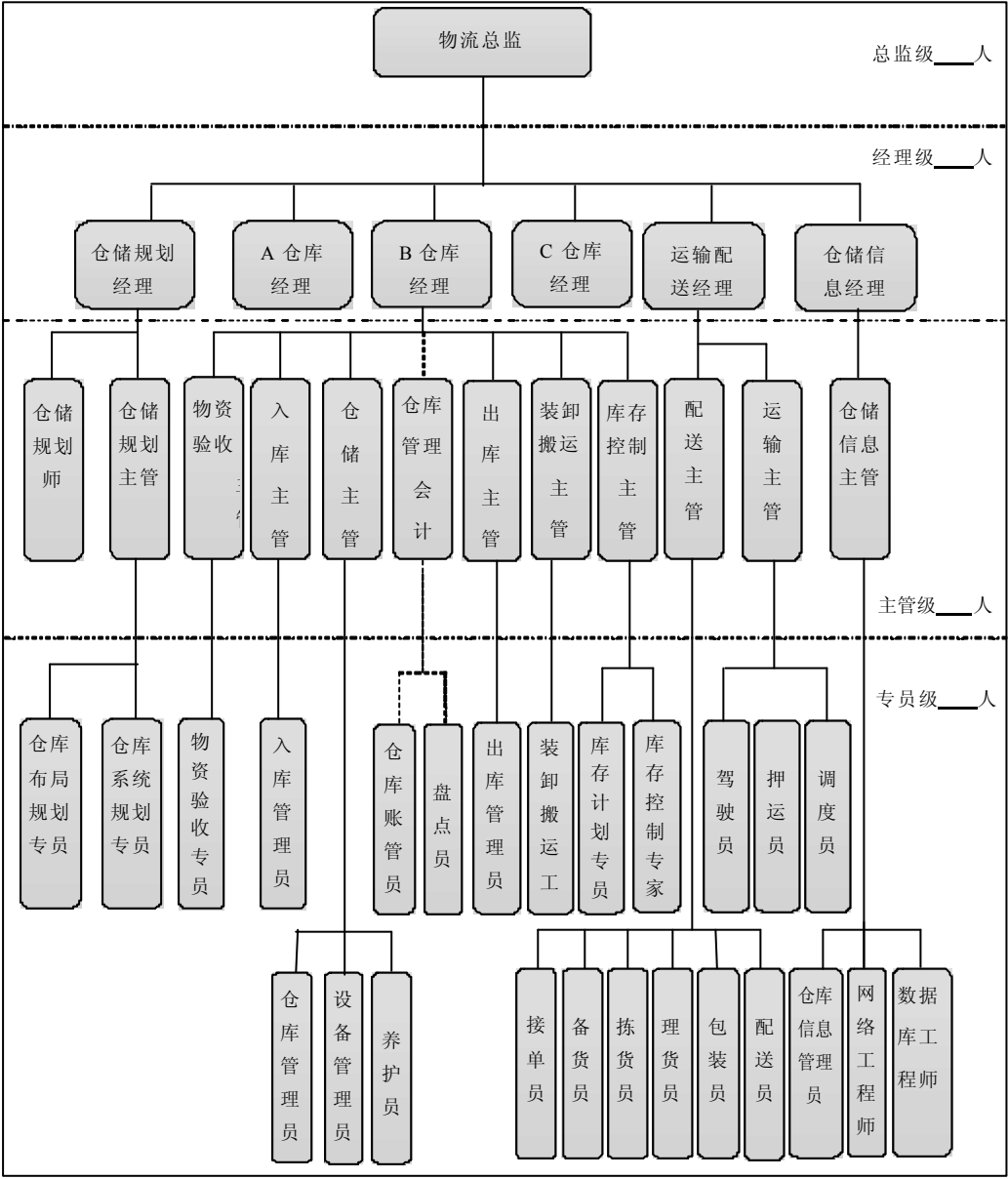
16.4.3	仓储人员录用通知书.....	217
16.4.4	仓储人员培训计划表.....	218
16.4.5	仓储人员培训申请表.....	218
16.4.6	仓储管理培训体系表.....	219
16.4.7	仓储人员考勤汇总表.....	219
16.4.8	员工违纪处分通知单.....	220
16.4.9	仓储人员休假申请表.....	220

第 1 章 仓储管理岗位设计与工作事项

1.1 仓储部组织架构设计

1.1.1 大型企业仓储部组织结构设计示范

大型企业仓储部组织结构较为复杂，一般管辖多个仓库，每个仓库内部组织结构齐全。下面是大型企业仓储部的组织架构范例，供读者参考。

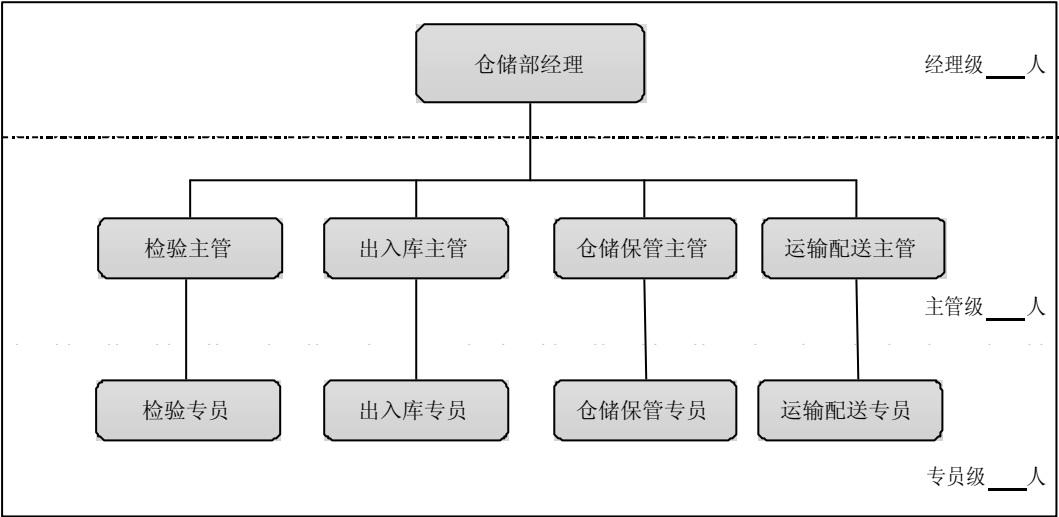


1.1.2 中小型企业仓储部组织结构设计示范

中小企业仓储部组织结构较为简单，可以按照职能或存储对象来划分组织结构。

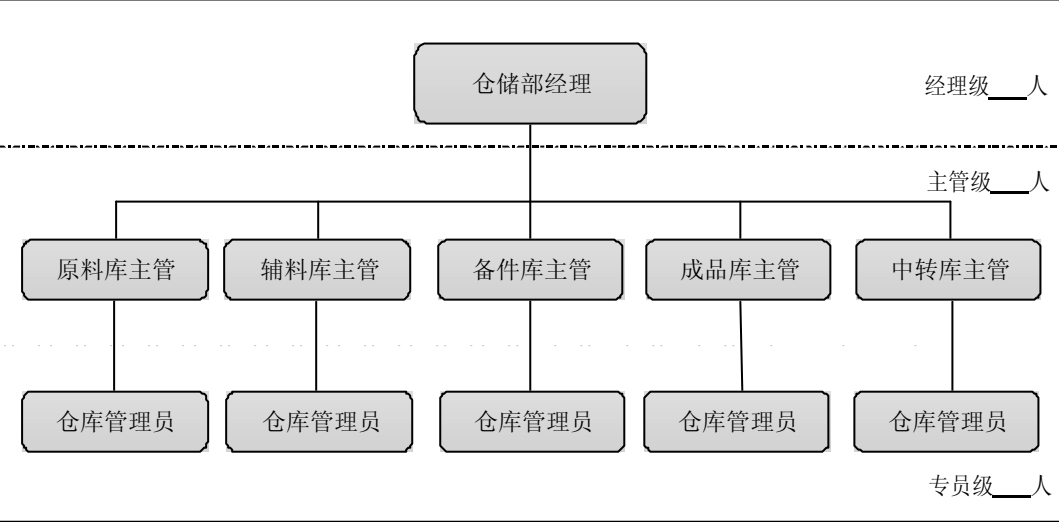
1. 按照职能划分

按照职能划分组织结构，是指将仓储部主导业务分解成多个环节，每个环节的业务由相应的职能小组负责执行，具体组织结构示例如下图所示。



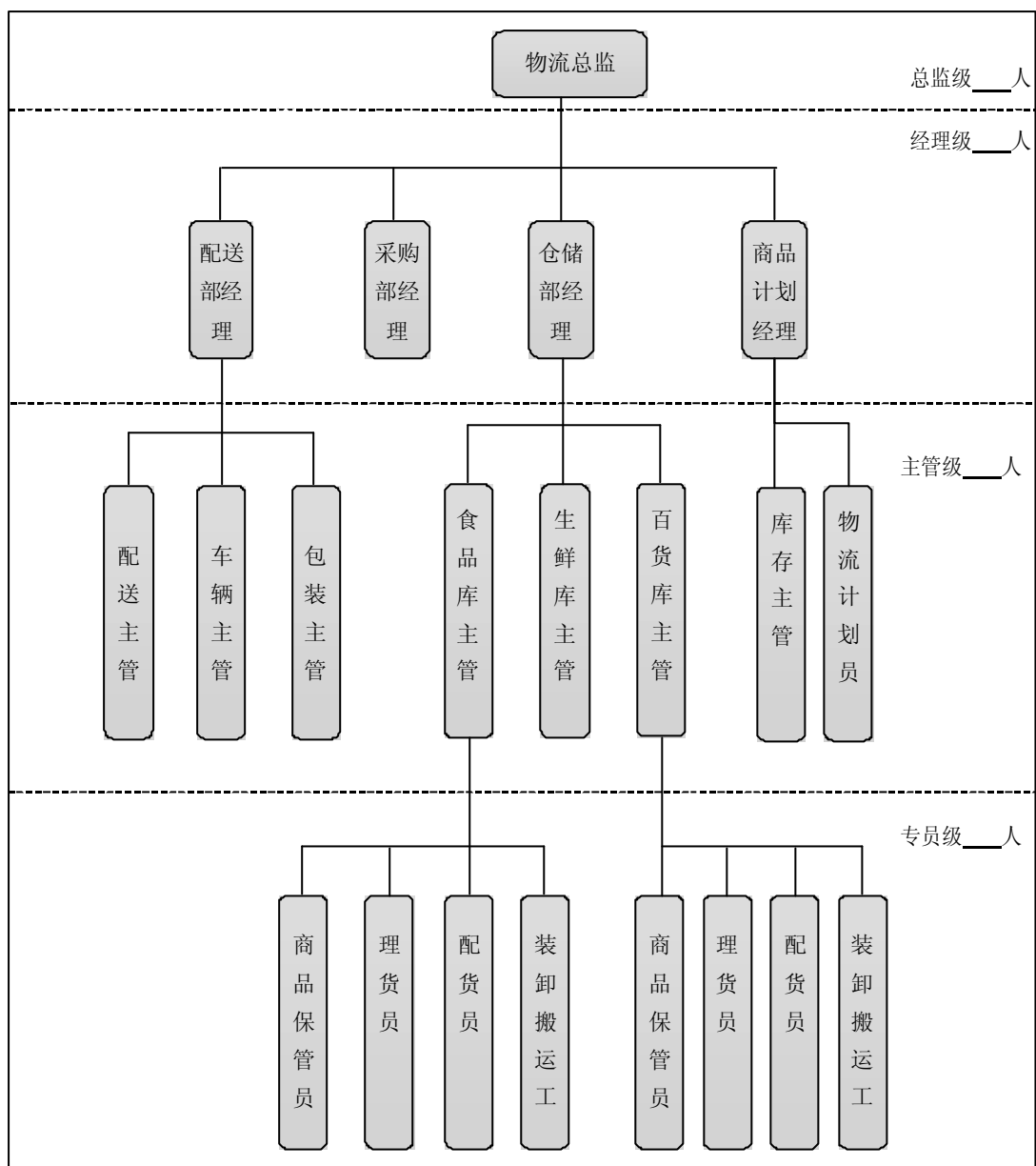
2. 按照存储对象划分

按照存储对象划分组织结构，是指根据企业生产、经营的需要，将不同的物资分别存放在不同的仓库，然后相应地设置职能工作组和工作人员，具体组织结构示例如下所示。



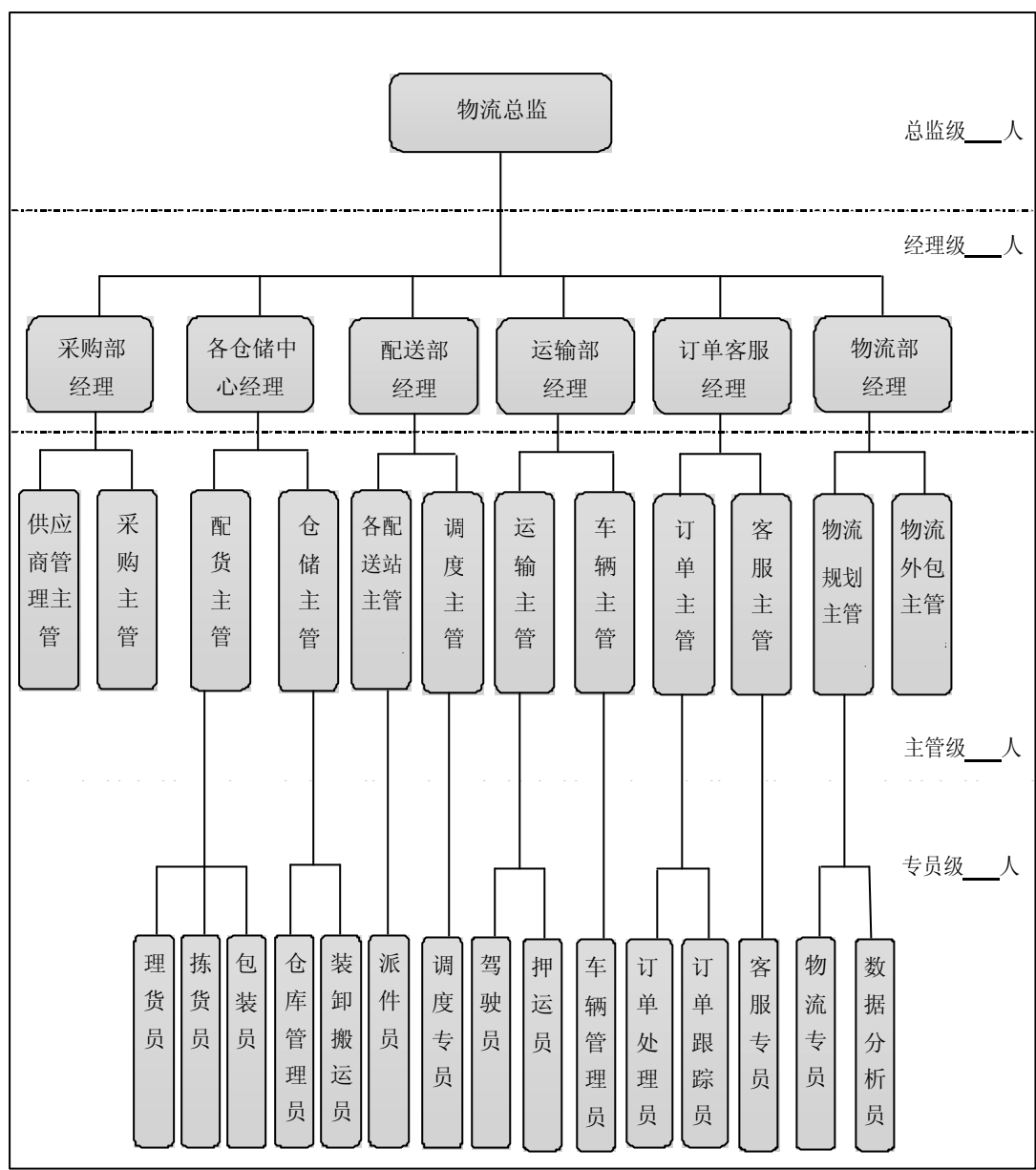
1.1.3 连锁商业企业仓储部组织结构设计示范

连锁商业企业仓储部的组织结构设计示范如下所示。



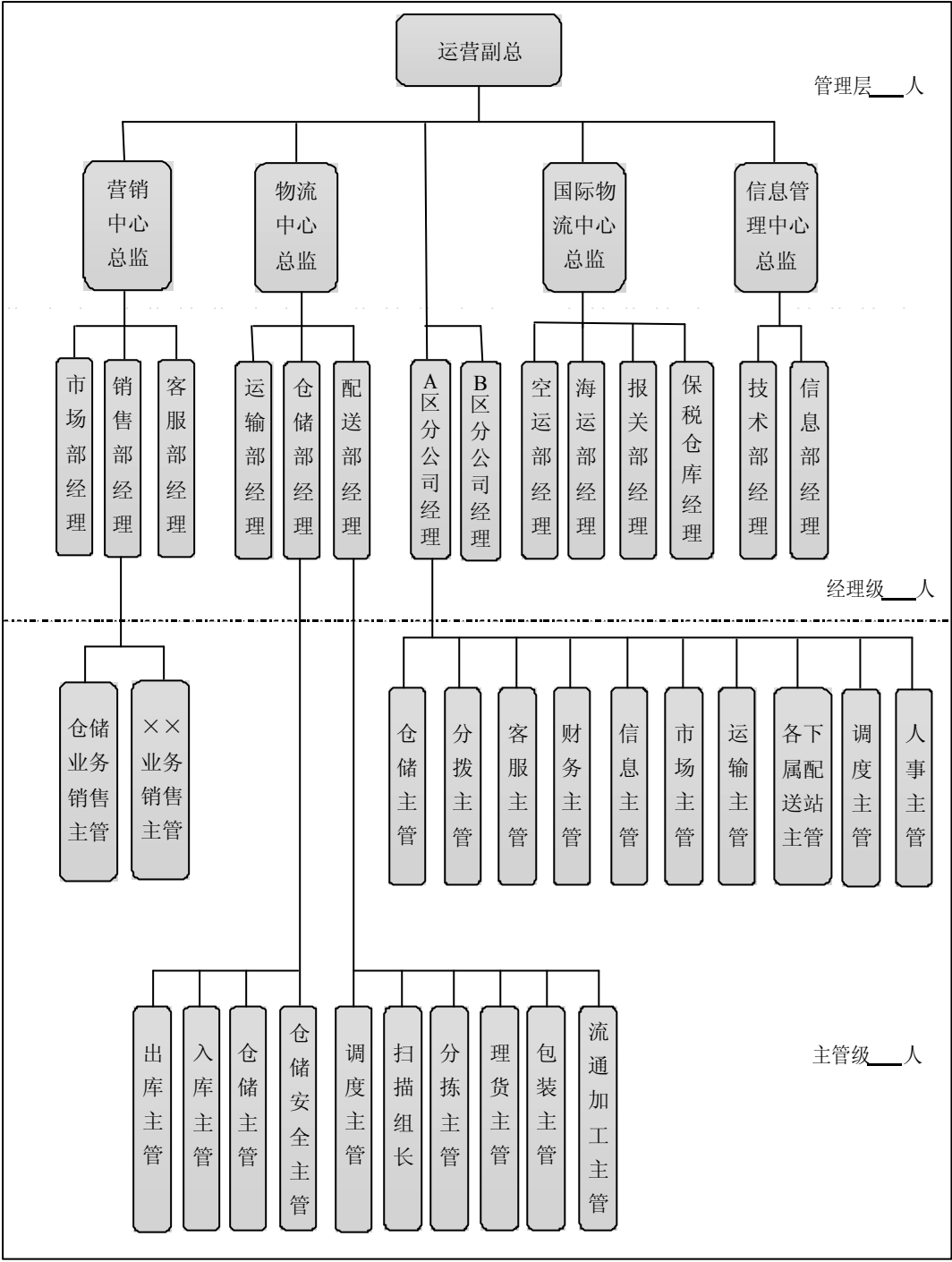
1.1.4 电子商务企业仓储部组织结构设计示范

电子商务企业可以分为企业对企业和企业对顾客两种形式。在实际运营过程中，电子商务企业通过网络实现交易后，还需要通过一个响应及时、配送高效的物流系统完成交付。物流活动的效率将直接影响企业的交易实现和服务水平。一般情况下，电子商务企业的仓储部组织结构设计示范如下所示。



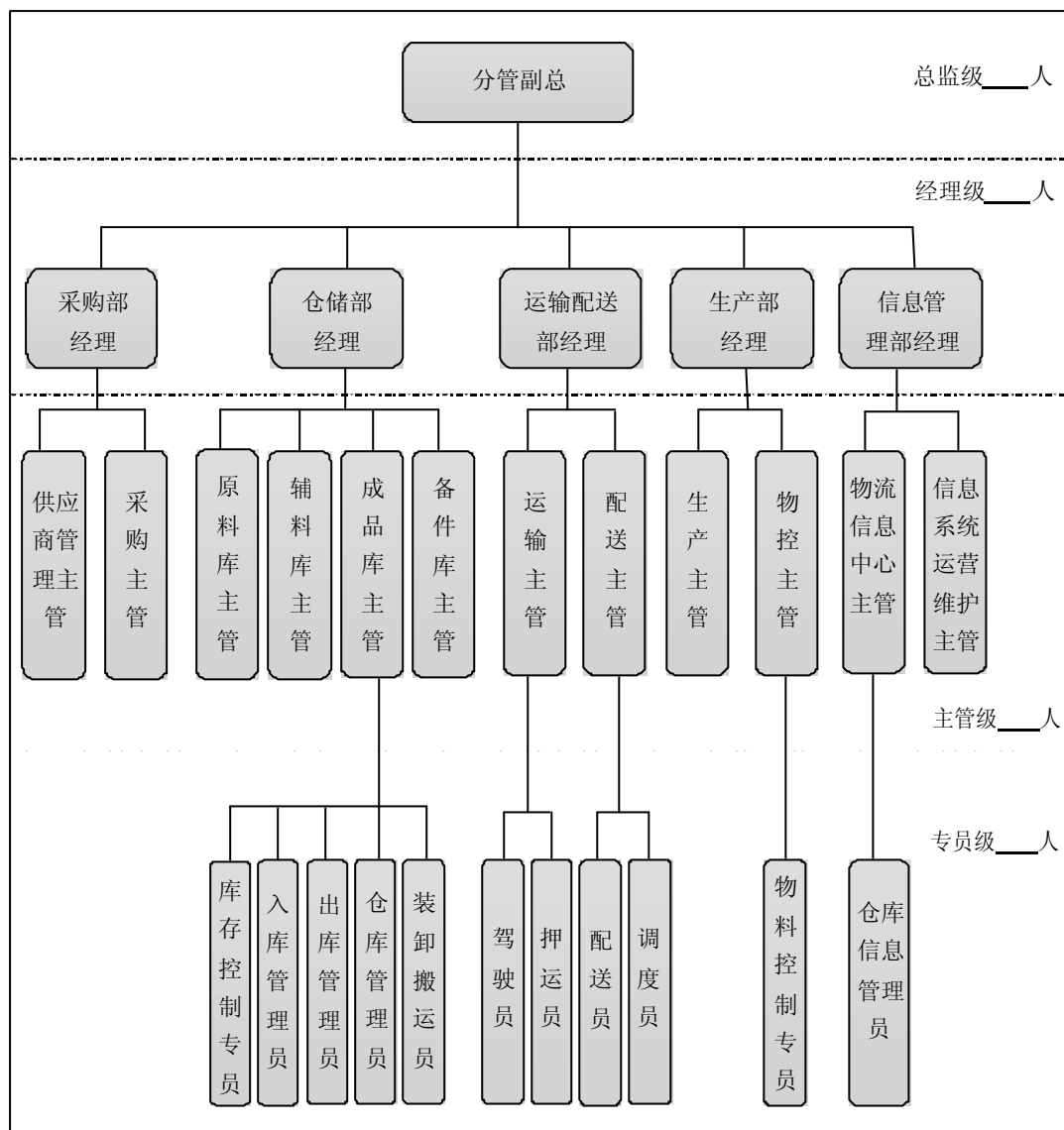
1.1.5 物流企业仓储部组织结构设计示范

较为典型的物流企业仓储部组织结构设计示范如下所示。



1.1.6 制造企业仓储部组织结构设计示范

制造企业仓储部组织结构设计示范如下所示。



1.2 仓储管理职能与责权

1.2.1 仓储管理职能

仓储部主要负责企业各类原材料、辅料、产成品、零部件、设备等物资的入库、保管、库存控制、出库、配送等管理工作，以便为企业生产经营活动的开展提供保障，为企业的发展提供服务，其具体职能包括以下八大项。

（一）物资检验

1. 在企业所采购的各类物资、产成品入库前，对其进行数量清点、单据核对。
2. 检查企业所购物资的包装情况，并做好记录。
3. 将入库前物资检验的结果及时反馈给采购部，以便采购部根据检验结果及时做出相应处理。

（二）物资出入库管理

1. 对出入库前的各类物资进行点数或过磅。
2. 办理各类物资的出入库手续，检查所需单据是否齐全，单据不全者拒绝出入库。
3. 严把出入库物资的质量关，具有质量检验合格报告书的物资才可入库；对出库物资也要进行品质检验，杜绝不合格品投入使用或流入市场。
4. 优化出入库流程，保证出入库工作的准确性。

（三）物资存储保管

1. 做好仓库规划工作，包括规划存放区域、设计各类物资的摆放规则和位置、合理利用仓容及各类资源等。
2. 做好各类物资的分类存放、整理和保管工作。
3. 做好各类库存物资，尤其是设备、备件等的保养工作。
4. 做好库区的公共卫生管理工作（如防止各类物资受潮、变质等）。

（四）仓库安全管理

1. 做好仓库的安全、消防管理工作。
2. 做好仓库防盗管理工作，保护仓库财务不受侵害。
3. 做好仓库危险品管理工作，避免因管理不善发生安全事故。

（五）物资定期盘点

1. 统计每日出入库物资数量，编制统计日报表，为采购、生产等部门提供准确的库存数据。
2. 定期对库存物资进行盘点，记录在库物资的各项数据，定期向财务部提交库存盘点数据。
3. 妥善处理库存物资的盘盈、盘亏、损失等情况。

（六）库存控制

1. 核定和掌握各种物资的储备定额，并严格控制，保证库存的合理性。
2. 对各类物资进行动态管理，及时提出采购需求报告。
3. 及时处理仓库内发生的滞料、废料。

（七）物资装卸、搬运及配送管理

1. 做好各类物资的装卸、搬运、出入库及库内搬移作业等的管理工作。
2. 做好各类物资的分拣、拆包和产成品的包装、打包等的管理工作。
3. 做好库内物资的理货、配货工作，并及时将物资送达生产现场或指定地点。
4. 做好叉车、运输车辆的调度、养护及对驾驶员的管理工作等。

（八）物资运输管理

1. 合理调配货运资源，保证货物的及时交付。
2. 负责运输车辆的日常保养和维护管理工作。
3. 负责物流合作方的选择和管理工作。

1.2.2 仓储管理责权

仓储部的主要职责如下所示。

职责 1	制定与贯彻实施仓储部的各类管理制度
职责 2	制定并监督执行仓储部的各项工作流程和操作标准
职责 3	做好企业所购各类物资入库前的验收工作和产品或物资出库前的质量检查工作，验收不合格物资不能办理出入库手续
职责 4	做好各类物资的出入库管理工作
职责 5	做好仓储规划工作，合理利用仓容及各种资源，以便使各类物资摆放得当
职责 6	合理存储和保管各类物资，控制库存，尽量减少库存损失
职责 7	做好各类物资的库存盘点管理工作，为采购、生产等运营部门提供准确的库存数据
职责 8	合理处理滞料、废料
职责 9	做好各类物资的装卸、搬运及配送管理工作
职责 10	做好各类在库物资的分拣、拆包、理货、配货、包装及打包工作
职责 11	做好仓库的消防、治安管理工作，避免出现安全事故
职责 12	做好仓库叉车、吊车等装卸、搬运工具的管理工作

职责 7	做好各类物资的库存盘点管理工作，为采购、生产等运营部门提供准确的库存数据
职责 8	合理处理滞料、废料
职责 9	做好各类物资的装卸、搬运及配送管理工作
职责 10	做好各类在库物资的分拣、拆包、理货、配货、包装及打包工作
职责 11	做好仓库的消防、治安管理工作，避免出现安全事故
职责 12	做好仓库叉车、吊车等装卸、搬运工具的管理工作

仓储部的权力如下所示。

权力 1	有权参与企业仓储相关制度、政策的制定工作，并有提出相应建议的权力
权力 2	有权对企业的库存管理控制、采购计划工作提出意见和建议
权力 3	有权拒绝办理手续不全、质量不合格的物资的出入库作业
权力 4	有对不合格品、变质品、废品进行处理的建议权和执行权
权力 5	有对仓储部内部组织机构建立和员工聘任、考核、解聘的建议权
权力 6	有对仓储部内部员工的违规行为及影响仓储管理工作的人员提请处罚的权力
权力 7	有提交改进仓储管理制度、工作流程的建议并获得答复的权力
权力 8	其他有关仓储管理工作的权力

第3章 仓储部各岗位能力素质模型

3.2 仓储部相关岗位能力素质模型示范

3.2.1 物流总监能力素质模型示范

根据本企业的战略发展目标、企业文化等，在详细分析物流总监的主要工作事项的基础上，结合其他优秀总监的行为特征，从职业素养、知识水平、技能/能力三个方面建立的该岗位的能力素质模型示意图如图 3-2 所示。

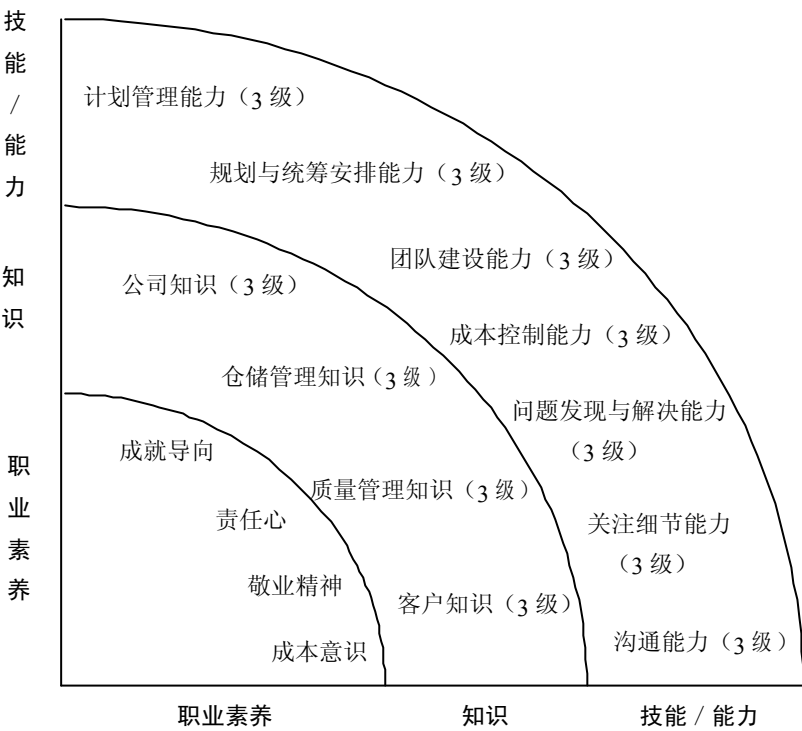


图 3-2 中的数字表示任职人员应具备的素质级别，具体的分级行为描述请参考本章 3.1 节中表 3-1 至表 3-3 的相关内容。

3.2.2 仓储经理能力素质模型示范

通过分析仓储经理的主要工作事项及其他同类岗位的能力素质行为特征，从职业素养、知识、技能/能力三个层面建立的该岗位的能力素质模型示意图如图 3-3 所示。其中，各项素质的定义及相对应的分级行为描述请参考本章 3.1 节中表 3-1 至表 3-3 的相关内容。

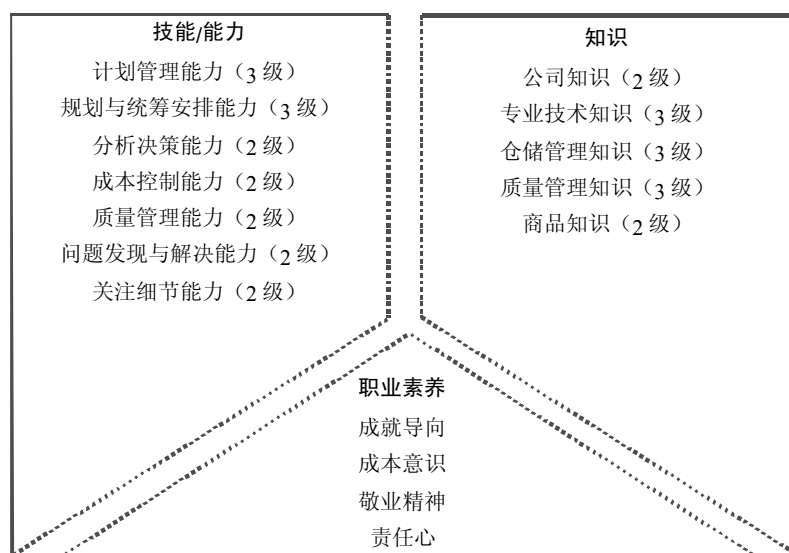


图 3-3 仓储经理能力素质模型示意图

3.2.3 配送中心经理能力素质模型示范

根据配送中心经理的主要工作职责及任职资格要求，参照其他同类岗位的的优秀绩效表现和行为特征，从职业素养、知识、技能/能力三个层面建立的该岗位的能力素质模型示意图如图 3-4 所示。图中的数字表示任职人员应具备的素质级别，具体的行为描述请参照本章 3.1 节中表 3-1 至表 3-3 的相关内容。

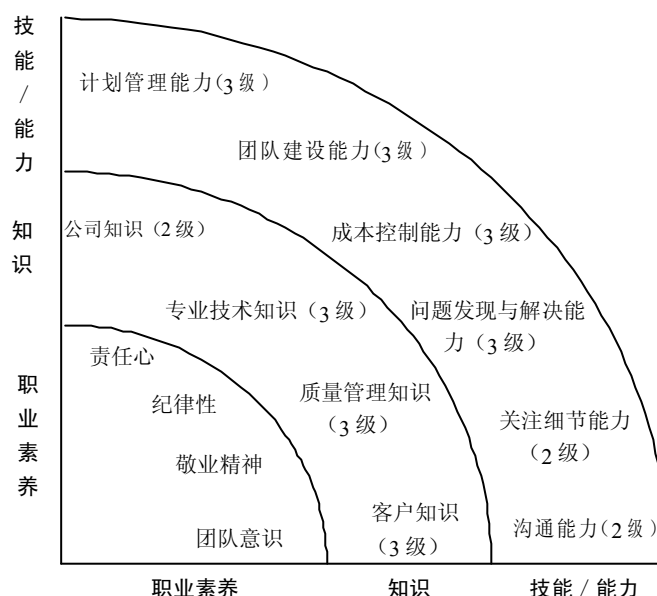


图 3-4 配送中心经理能力素质模型示意图

3.2.4 仓储主管能力素质模型示范

根据仓库主管的主要工作事项、任职资格及素质要求，参照其他同类岗位的胜任行为特征，从职业素养、知识、技能/能力三个层面建立的该岗位的能力素质模型示意图

图如图 3-5 所示。各项素质的分级及行为表现请参考本章 3.1 节中表 3-1 至表 3-3 的相关内容。

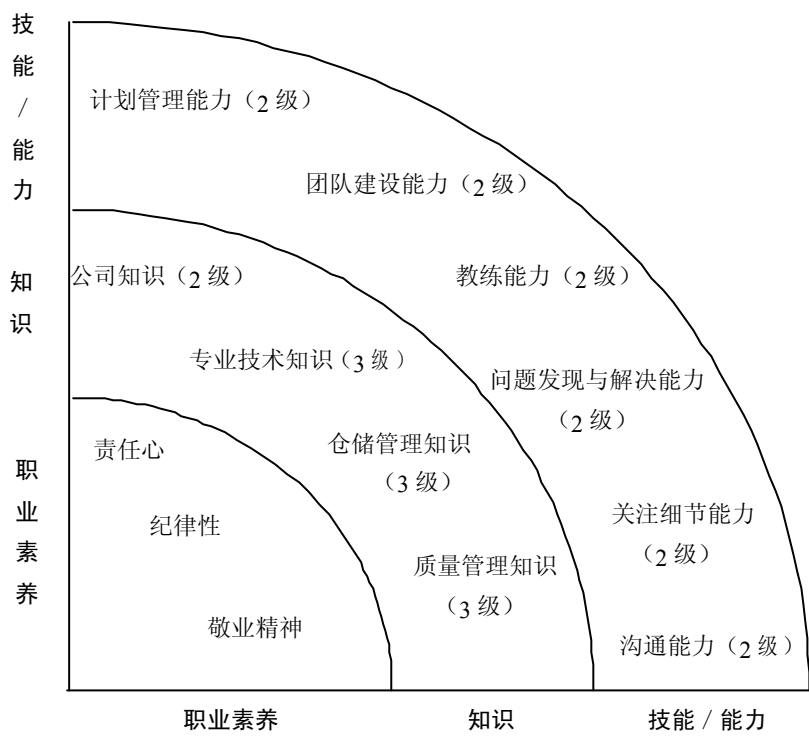


图 3-5 仓储主管能力素质模型示意图

3.2.5 仓储规划主管能力素质模型示范

根据仓储规划主管的主要工作事项和任职资格要求，从职业素养、知识、技能/能力三个层面建立

如图

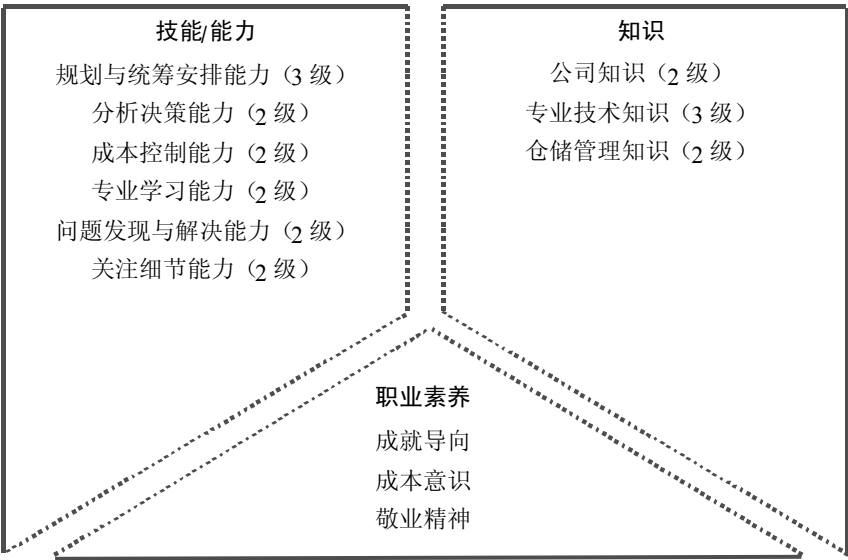


图 3-6 仓储规划主管能力素质模型示意图

3.2.6 物资验收主管能力素质模型示范

根据物资验收主管的主要工作事项和任职资格要求，从职业素养、知识和技能/能力三个层面建立的该岗位的能力素质模型示意图如图 3-7 所示。

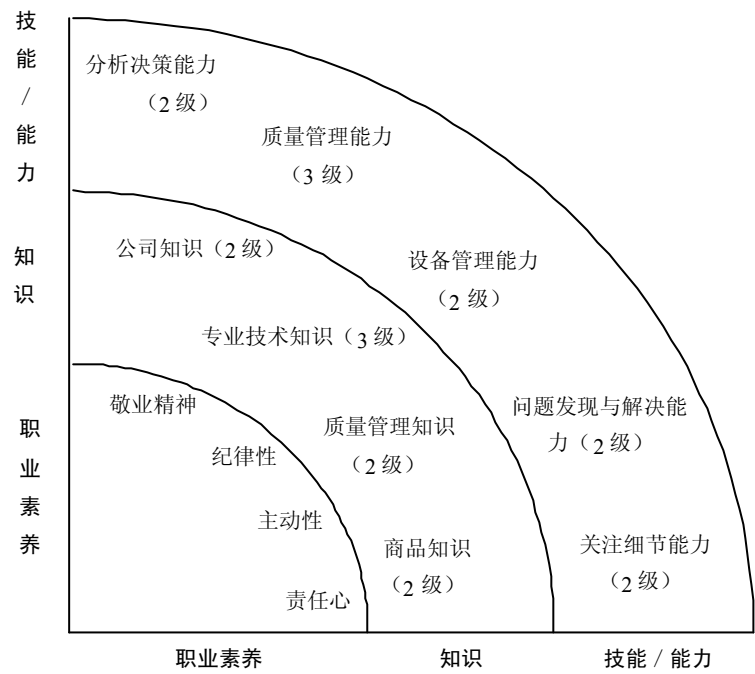


图 3-7 物资验收主管能力素质模型示意图

3.2.7 入库主管能力素质模型示范

通过对入库主管工作职责的细分，参照其他同类岗位的能力素质特征，从职业素养、知识水平和技能/能力三个层面建立的该岗位的能力素质模型示意图如图 3-8 所示。

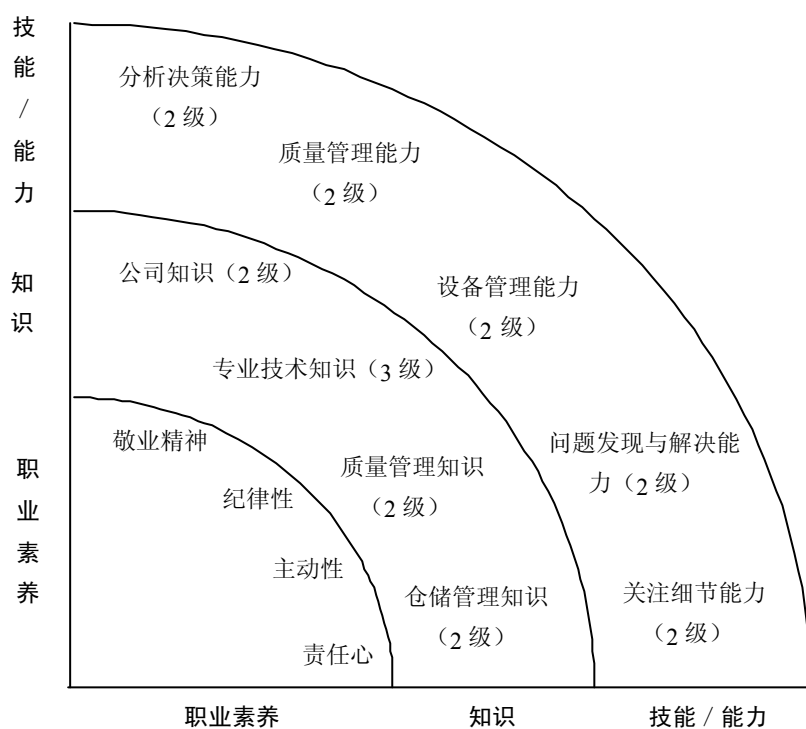


图 3-8 入库主管能力素质模型示意图

3.2.8 仓库管理员能力素质模型示范

根据仓库管理员的主要工作及任职要求，参照其他同类职位的能力素质特征，从职业素养、知识和技能/能力三个层面建立的该岗位的能力素质模型示意图如图 3-9 所示。

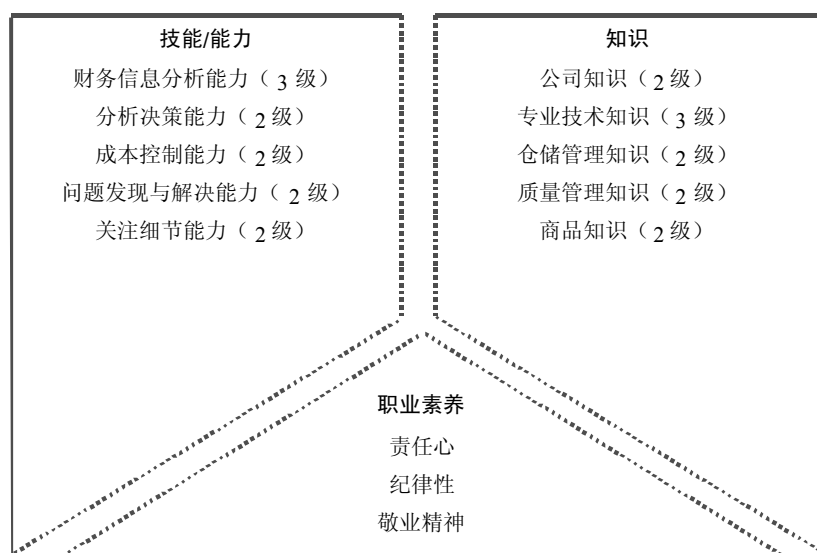


图 3-9 仓库管理员能力素质模型示意图

3.2.9 仓库账管员能力素质模型示范

根据仓库账管员的各个工作要项，并参考其他同类岗位的胜任特征，从职业素养、知识水平和技能/能力三个层面建立的该岗位的能力素质模型示意图如图 3-10 所示。

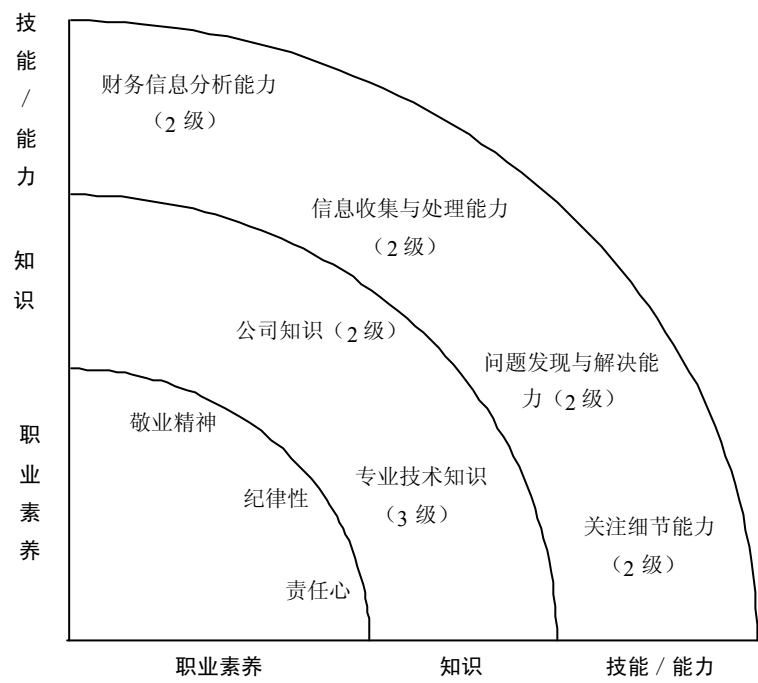


图 3-10 仓库账管员能力素质模型示意图

3.2.10 仓库管理会计能力素质模型示范

根据仓库管理会计的工作职责和工作内容，同时参考其他同类岗位的能力胜任特征，从职业素养、知识水平、技能/能力三个层面建立的该岗位的能力素质模型示意图如图 3-11 所示。

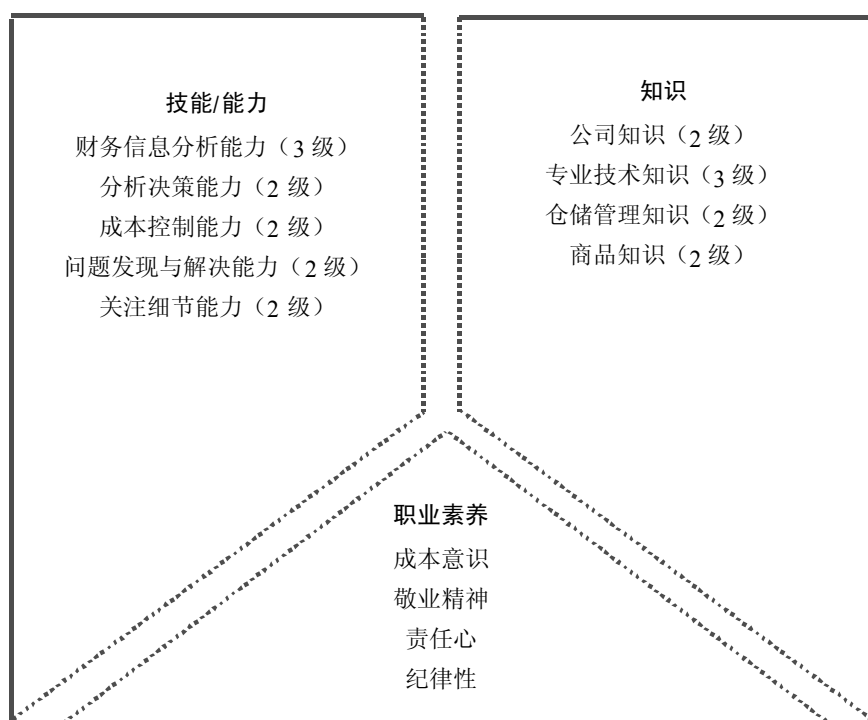


图 3-11 仓库管理会计能力素质模型示意图

3.2.11 库存控制主管能力素质模型示范

根据库存控制主管的工作内容、关键任务要项和绩效标准，从职业素养、知识、技能/能力三个层面进行能力素质模型构建，如图 3-12 所示。

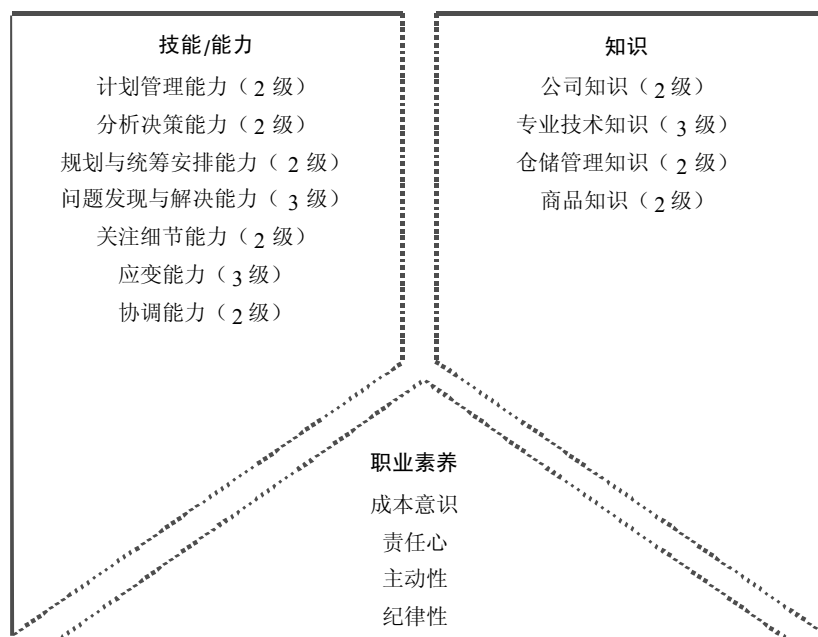


图 3-12 库存控制主管能力素质模型示意图

3.2.12 出库主管能力素质模型示范

根据出库主管的工作要求以及其他同类岗位的胜任行为特征，从职业素养、知识和技能/能力三个层面建立的该岗位的能力素质模型示意图如图 3-13 所示。

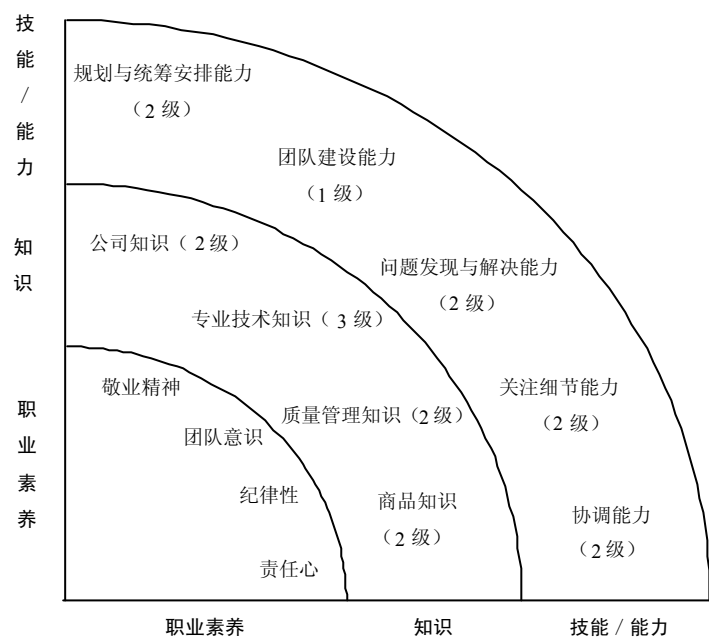


图 3-13 出库主管能力素质模型示意图

3.2.13 装卸搬运主管能力素质模型示范

根据装卸搬运主管的工作任务和任职要求，从职业素养、知识和技能/能力三个层面建立的该岗位的能力素质模型示意图如图 3-14 所示。

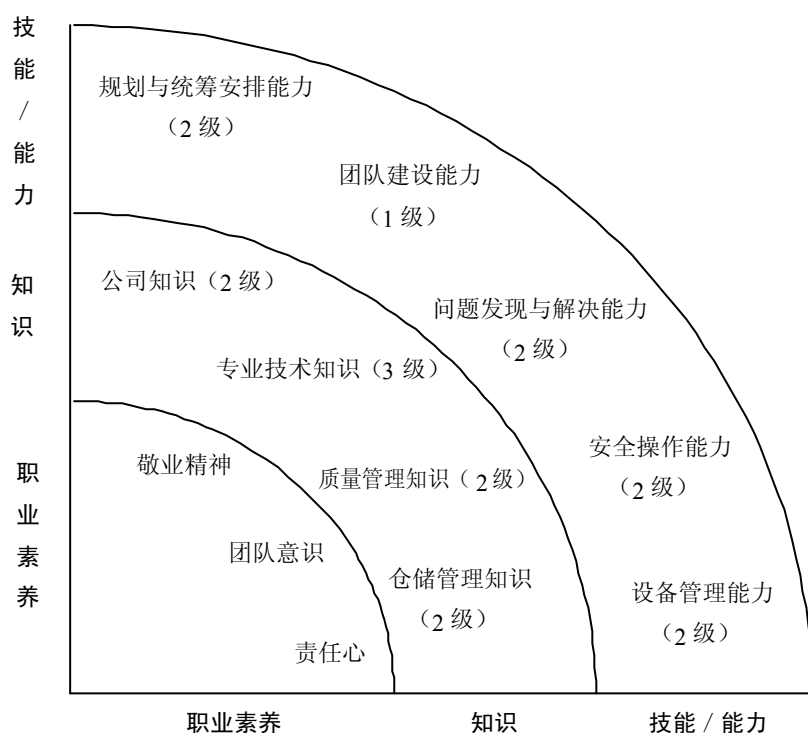


图 3-14 装卸搬运主管能力素质模型示意图

3.2.14 物资配送主管能力素质模型示范

根据物资配送主管的工作内容和任职要求，从职业素养、知识和技能/能力三个层面建立的该岗位的能力素质模型示意图如图 3-15 所示。

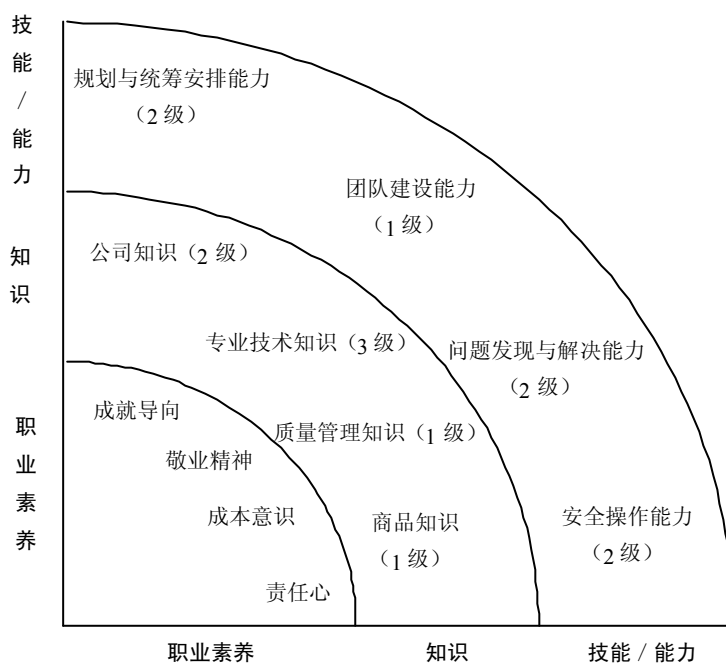


图 3-15 物资配送主管能力素质模型示意图

3.2.15 货物运输主管能力素质模型示范

根据货物运输主管的工作职责和任职要求，从知识、技能/能力、职业素养三个层面建立的该岗位的能力素质模型示意图如图 3-16 所示。各项素质的分级及行为表现请参考本章 3.1 节中的表 3-1 至表 3-3 的相关内容。

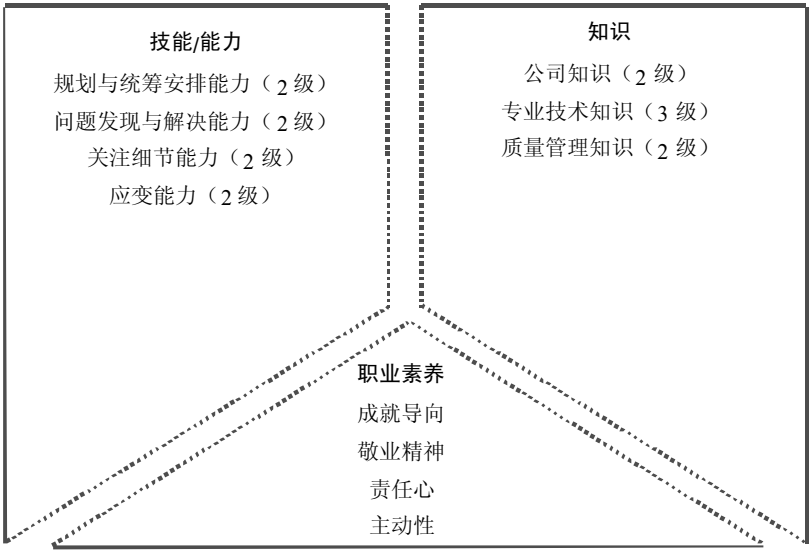


图 3-16 货物运输主管能力素质模型示意图

3.2.16 中转仓库主管能力素质模型示范

根据中转仓库主管的主要职责及任职要求，结合专家数据库、行为事件访谈法并参考其他同类岗位的胜任行为特征，从职业素养、知识、技能/能力三个层面建立的该岗位的能力素质模型示意图如图 3-17 所示。各项素质的分级及行为表现请参考本章 3.1 节中的表 3-1 至表 3-3 的相关内容。

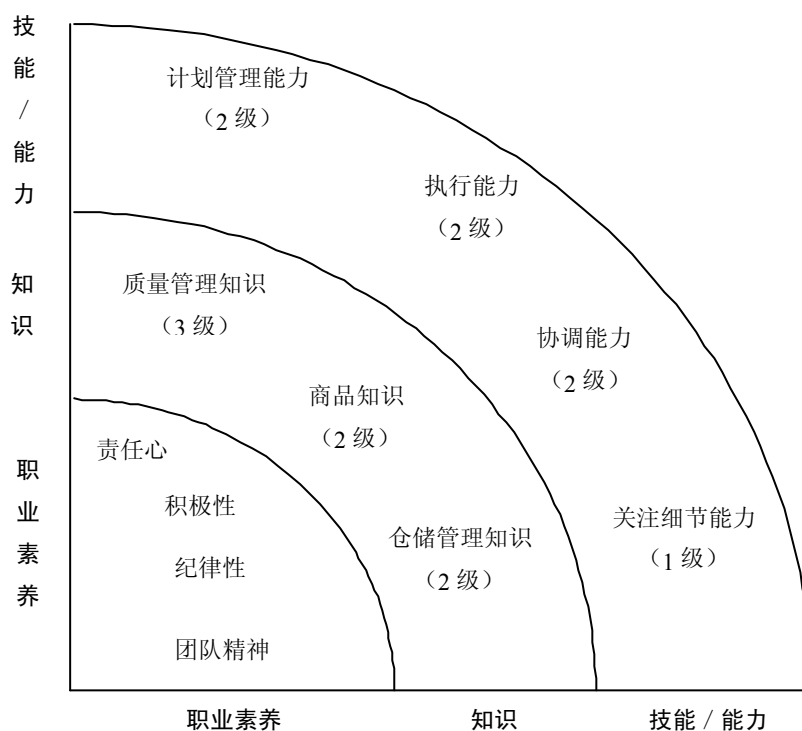


图 3-17 中转仓库主管能力素质模型示意图

3.2.17 中转仓库管理员能力素质模型示范

根据中转仓库管理员的主要职责及任职要求，参照其他同类岗位的胜任行为特征，从职业素养、知识、技能/能力三个层面所建立的该岗位的能力素质模型示意图如图 3-18 所示。各项素质的定义、分级及行为表现请参考本章 3.1 节中的表 3-1 至表 3-3 的相关内容。

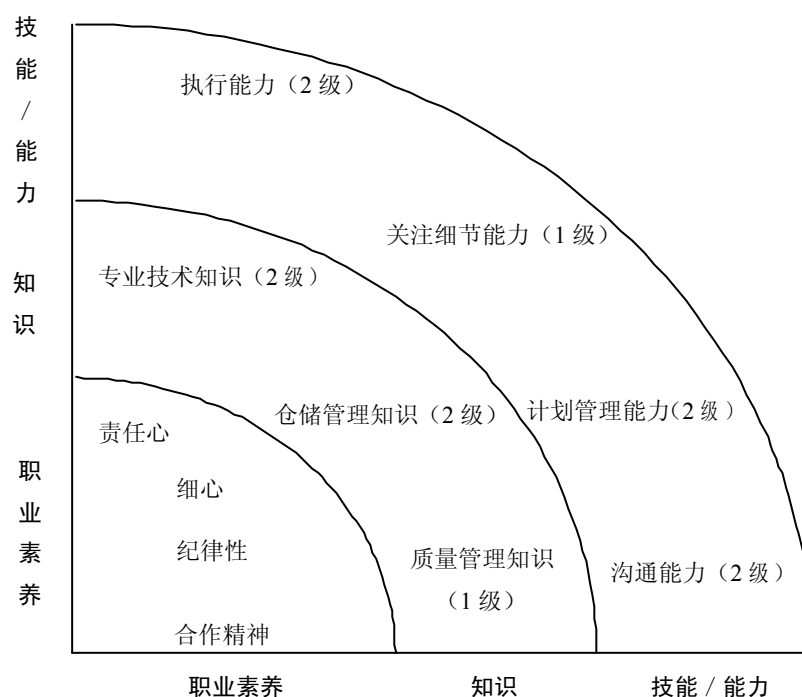


图 3-18 中转仓库管理员能力素质模型示意图

3.2.18 仓储信息主管能力素质模型示范

根据仓储信息主管的主要工作事项和任职资格要求，并参照其他同类岗位的胜任行为特征，从职业素养、知识、技能/能力三个层面建立的该岗位的能力素质模型示意图如图 3-19 所示。各项素质的分级及行为表现请参考本章 3.1 节中表 3-1 至表 3-3 的相关内容。

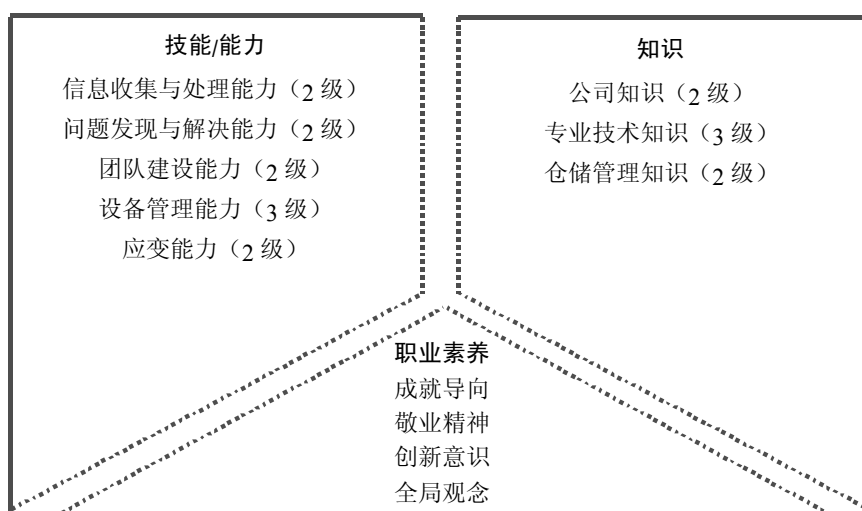


图 3-19 仓储信息主管能力素质模型示意图

3.2.19 仓库信息管理员能力素质模型示范

根据仓库信息管理员的主要工作事项和任职资格要求，参照其他同类岗位的胜任行为特征，从职业素养、知识、技能/能力三个层面建立的该岗位的能力素质模型示意图如图 3-20 所示。各项素质的分级及行为表现请参考本章 3.1 节表 3-1 至表 3-3 的相关内容。

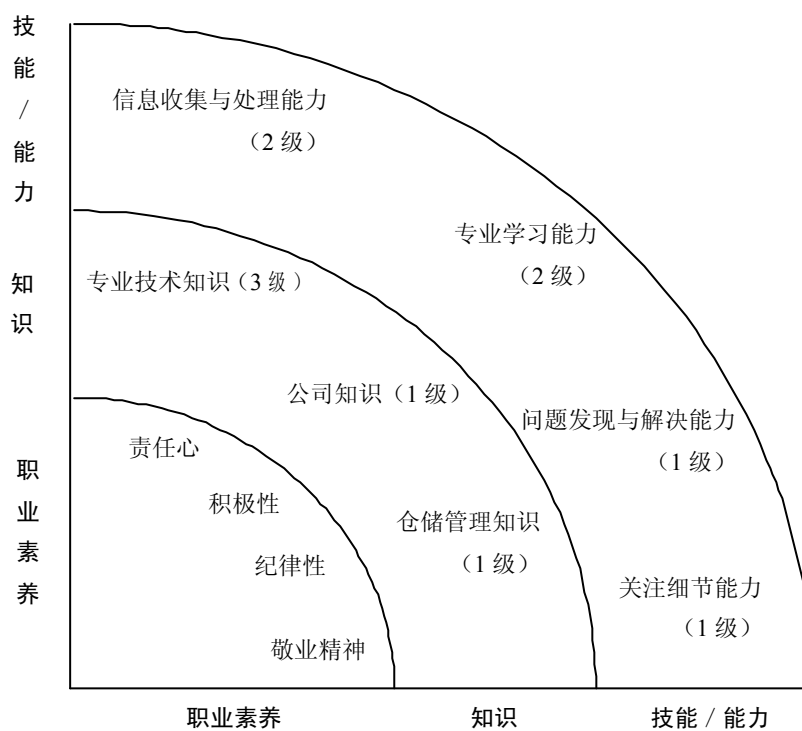


图 3-20 仓库信息管理员能力素质模型示意图

第 4 章 仓储设计规划管理

4.1 仓储设计规划管理工具和方法

4.1.1 仓库类型规划方法

1. 仓库经营类型选择

(1) 仓库经营类型说明

根据经营类型的不同，仓库可以分为自用型仓库、公用型仓库、合同仓库三大类，各类仓库的特点如表 4-1 所示。

表 4-1 各类型仓库特点说明表

经营类型	特点	适用情况
自用型仓库	◇ 企业对库存的控制能力比较强、专用性较好 ◇ 固定投资大，涉及购买工业用地和基建投资	◇ 企业对仓储环境要求较高，库存周转量大且较为稳定 ◇ 企业融资能力较强
公用型仓库	◇ 可以增强物流系统的灵活性，又可以通过协议实现个性化服务要求，增强企业对库存或配送管理的控制能力 ◇ 固定资产投资较少，对库存周转量的要求较低	◇ 企业对仓储环境的要求较低，而且库存周转量小 ◇ 货物需求量波动剧烈且企业资金紧张
合同仓库	◇ 仓库设施和仓储管理的专用性比较强，服务对象专一 ◇ 利用仓库经营人原有的库房设施，仓库经营人和货主共同承担经营中的风险	◇ 企业对仓库专用性的要求较强，且货主对货物控制力的要求较高

(2) 仓库经营类型选择模型

企业可以根据上述各种经营类型的特点和适用情况，选择合适的经营方式。当企业的特点不是非常明显时，应当比较各类经营方式的运营成本，选择成本较低的经营方式。

仓库经营类型选择的成本模型如图 4-1 所示。

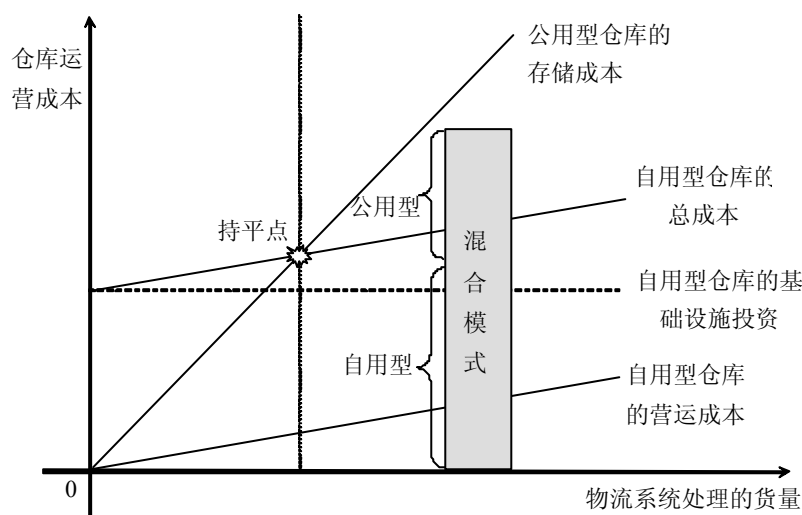


图 4-1 仓库经营类型选择的成本模型

2. 按用途选择仓库类型

按照用途的不同，仓库可以分为采购供应仓库、批发仓库、零售仓库、储备仓库、中转仓库、加工仓库、保税仓库等，各类仓库的用途及特点如表 4-2 所示。

表 4-2 各类仓库的特点及用途说明表

仓库类型	用途	特点
采购供应仓库	用于集中储存从生产部门收购的和供国际间进出口的商品	一般设在商品生产厂商比较集中的大、中城市，或商品运输枢纽的所在地
批发仓库	用于储存从采购供应库场调进或在当地收购的商品，从事批发供货和拆零供货业务	一般贴近商品销售市场，与采购供应仓库相比一般规模要小一些
零售仓库	主要用于为商业零售业做短期储货	零售仓库的规模较小，所储存物资周转速度快
储备仓库	一般由国家设置，以保管国家应急的储备物资和战备物资	货物在这类仓库中的储存时间一般比较长，并且储存的物资会定期更新，以保证质量
中转仓库	处于货物运输系统的中间环节，存放那些等待转运的货物，货物仅作临时停放周转	一般设置在公路、铁路的场站和水路运输的港口码头附近，以方便货物在此等待装运
加工仓库	加工仓库具备产品加工能力	加工的货物会有一定延迟
保税仓库	为满足国际贸易的需要，经海关批准设立的专门存放保税货物及其他未办结海关手续货物的仓库	经过批准后，可以在保税仓库内对货物进行加工、存储等作业

3. 按货物特点选择仓库类型

每种货物均有其不同的保管特性，仓库规划人员还可以根据货物的特性设计不同的仓库类型，具体如表 4-3 所示。

表 4-3 根据货物特性划分的仓库类型说明表

仓库类型	用途	备注
原料仓库	用来储存生产所用的原材料	这类仓库一般比较大

产品仓库	存放已经完成但还没进入流通区域的产品	一般是附属于产品生产工厂
冷藏仓库	用来储藏那些需要冷藏储存的货物	一般多是农副产品、药品等对于储存温度有要求的货物
恒温仓库	用来储藏对于储存温度有要求的产品	
危险品仓库	用于储存可能对人体及环境造成危害的危险品	危险品对存储环境有特殊要求
水面仓库	用于存储圆木、竹排等能够在水面上漂浮的货物	应做好货物的防损和防流失措施

4.1.2 仓库选址规划工具

1. 仓库选址需考虑的因素

在仓库选址过程中，应考虑经济因素、客户因素、自然因素、社会因素等多种因素。为了方便阐述，本书将这些因素分为内部因素和外部因素两大类，具体如表 4-4 所示。

表 4-4 仓库选址需考虑的因素

因素类型	影响因素	影响及应对策略
内部因素	企业经营方针和政策	需要根据企业的经营方针和政策确定仓库的位置、性质以及建设形态
	仓库的经费和仓库技术	应根据企业客观条件和具体经营情况，分析建设成本，同时结合技术水平的高低及未来的理想状态有效选址
内部因素	物料装卸堆放的方便程度	为有效地衔接各作业环节，提高整体工作效率，选址时应考虑物料装卸、堆放是否方便
	运输车辆周转和废弃物处理	在仓库选址过程中应考虑运输车辆出库的等待时间和行驶路线是否存在障碍，以及是否能有效地处理废弃物等
外部因素	城市道路规划	了解所在地的公路和铁路等交通规划，根据这些因素就近为仓库选址
	运输费用及交通设备	确定最理想的运输路线，以降低运输成本、提高运输效率
外部因素	资源供应情况	调查仓库所在地的给排水是否方便，电力供应和其他所需能源的供应是否方便和充足
	劳动力状况	应考虑仓库所在地的劳动力供给状况，并衡量当地的劳动力费用，以降低仓储管理成本
	客户状况	需要考虑与客户的距离远近，尽量接近较多客户，以便及时为客户提供服务，同时考虑客户对物流服务的需求状况
	气候条件	应考虑仓库所在地的空气湿度、温度等自然条件，并考虑所在地的水资源供给状况等
	其他因素	包括国土资源利用、环境保护要求和周边状况等。如仓库是火灾重点防护单位，不宜设在易引发火灾的工业设施附近，也不宜选址在居民区附近

2. 仓库选址需运用的策略

在仓库选址前，需运用合适的策略对选址问题进行定性分析。定性分析过程中，必须遵循以下三项原则。

(1) 费用原则

经济效益为仓库选址时最重要的考虑因素。

(2) 接近客户原则

仓库应尽量接近客户，以缩减运费并加快对客户需求的反应速度。

(3) 长远发展原则

选址工作要考虑到服务对象的分布状况及未来发展规划，给仓库扩容或发展预留一定的空间。

一般情况下，选址工作可以根据制造定位、中间定位、市场定位 3 项策略进行定性决策，具体策略如图 4-2 所示。

3. 仓库选址常用的方法和模型

对仓库进行大概的选址，确定仓库是靠近制造商还是客户后，就需要选用合适的方法和模型进行具体的选址决策，确定仓库的确切位置。

一般情况下，常用的方法包括因素评分法、重心法、线性规划法、德尔菲分析模型等，下面以重心法为例说明仓库的选址模型。

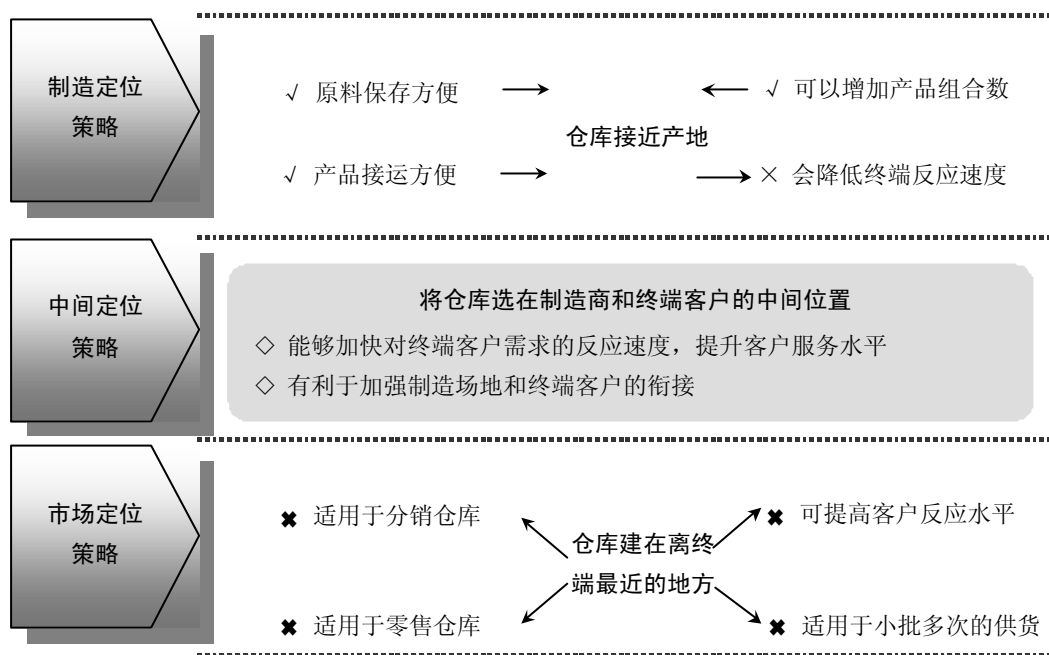


图 4-2 仓库选址定性选择策略

首先，假设有多个生产地 (P_i) 和需求地 (M_i)，有一定量的货物需要以一定的运输费率运向位置为 X 的 (X 位置待定) 仓库或从仓库运出，具体如图 4-3 所示。

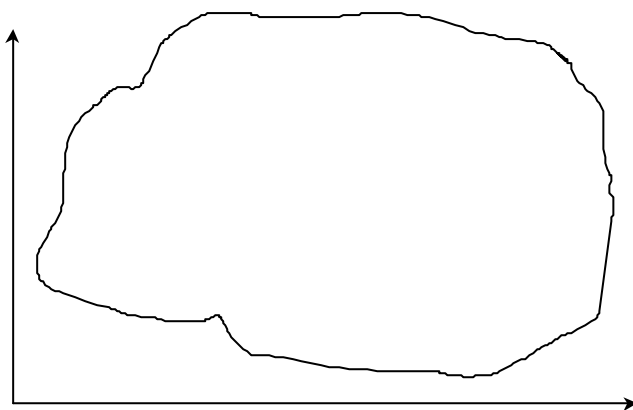


图 4-3 单一仓库与多个工厂及客户位置分布图

然后，以某点的运量乘以到某点的运输费率，再乘以到某点的运送距离，所得乘积最小的点，则为所求仓库的位置。

$$\text{Min } TC = \sum V_i R_i d_i$$

式中：TC——总运输成本；

V_i ——i 点的运输量；

R_i ——i 点到仓库的运输费率；

d_i ——从 i 点到仓库的距离。

设：(X_0, Y_0) 为位置待定的仓库的坐标，(X_i, Y_i) 为产地和需求地的坐标。

距离 d_i 可以由下式计算得到： $d_i = K\sqrt{(X_i - X_0)^2 + (Y_i - Y_0)^2}$

4.1.3 仓库面积规划工具

在对仓库进行设计和规划时，应当计算出仓库的有效利用面积，以便科学地控制仓库的建筑面积，达到满足仓储需求并节省仓储成本的目的。

一般情况下，仓库分为物料存储区、验收分发作业区、管理室和生活间、设备存放区等区域，在建设仓库之前，需要对各部分的面积进行科学的预估。

一般情况下，可以利用荷重计算法和堆垛计算法两种方法计算仓库面积。

1. 荷重计算法

荷重计算法是指根据仓库总存储量，以及仓库有效面积上的单位面积承重能力来确定仓库面积的方法。

设仓库总面积为 S (单位为 m^2)；

全年入库货物量为 Q (单位为 t)；

货物平均储存期为 T (单位为天)；

有效面积上的平均货重为 q (单位为 t/m^2)；

仓库面积利用系数为 δ ；

一年中的工作天数为 T_0 。

那么，仓库总面积计算公式如下。

$$S = \frac{QT}{T_0 q \delta}$$

2. 堆垛计算法

堆垛算法是指根据各类仓库中货物存储的实际面积比上对应的面积利用系数,得出仓库总面积的计算方法。

一般情况下,物料的实际存储面积在不用的仓库类型中具有较大的差别。具体各类仓库的实际面积计算方法以及仓库面积计算系数和方法,如表 4-5 所示。

表 4-5 堆垛法计算仓库面积说明表

存储类型	面积利用系数 (δ)	实用面积 (S_0) 计算方法	仓库面积 (S) 计算公式
仓库堆垛	0.45~0.6	根据货物的外形尺寸或包装尺寸计算实际堆放面积	$S = S_0 / \delta$
货架	0.25~0.3	将每个货架占地面积乘以货架总数计算货架实际占地面积	
托盘堆存	0.4~0.5	将托盘总数除以堆高层数,再乘以每个托盘的实际占地面积算得托盘实际的占地面积	
混合存储	0.35~0.4	各类货物存储的实际占地面积	

4.1.4 仓库功能设计工具

在仓库建设之前,仓库规划人员应对仓库的基本功能进行设计。一般情况下,仓库包括以下六项基本功能,具体如图 4-4 所示。

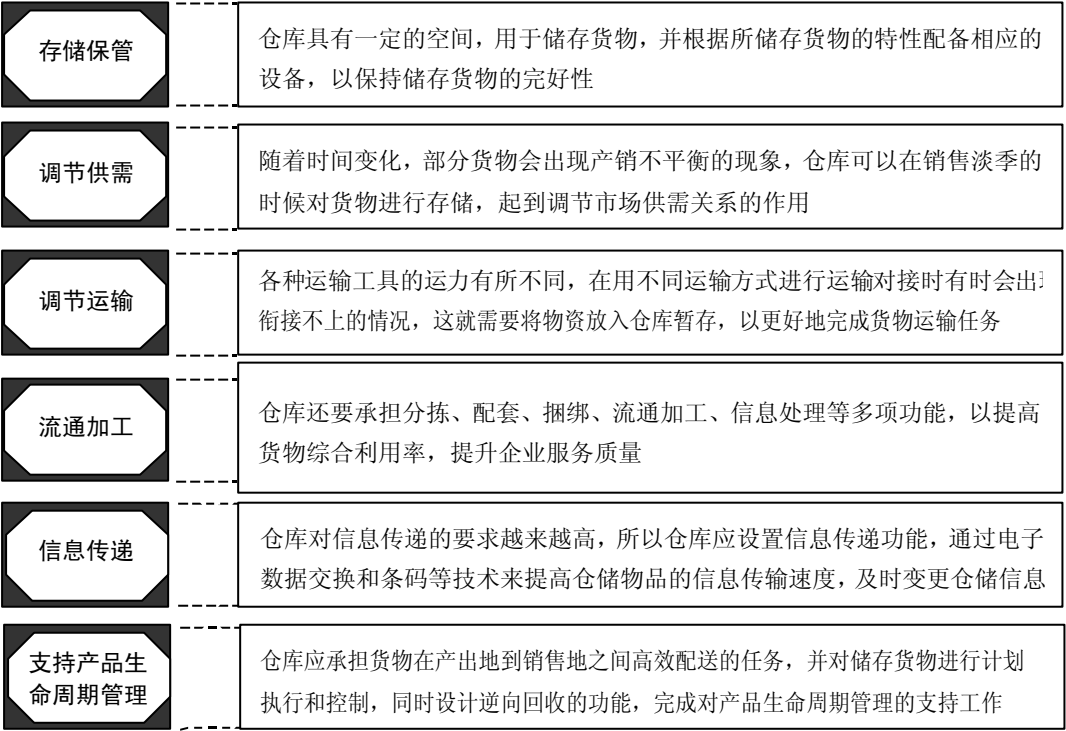


图 4-4 仓库基本功能示意图

4.1.5 仓库布局规划工具

1. 仓库建筑结构规划

在进行仓库布局规划时，应首先规划仓库的建筑结构，需要规划的内容包括仓库常用建筑结构规划和仓库的跨距、柱距、层高规划等，仓库建筑结构规划示意图如图 4-5 所示。

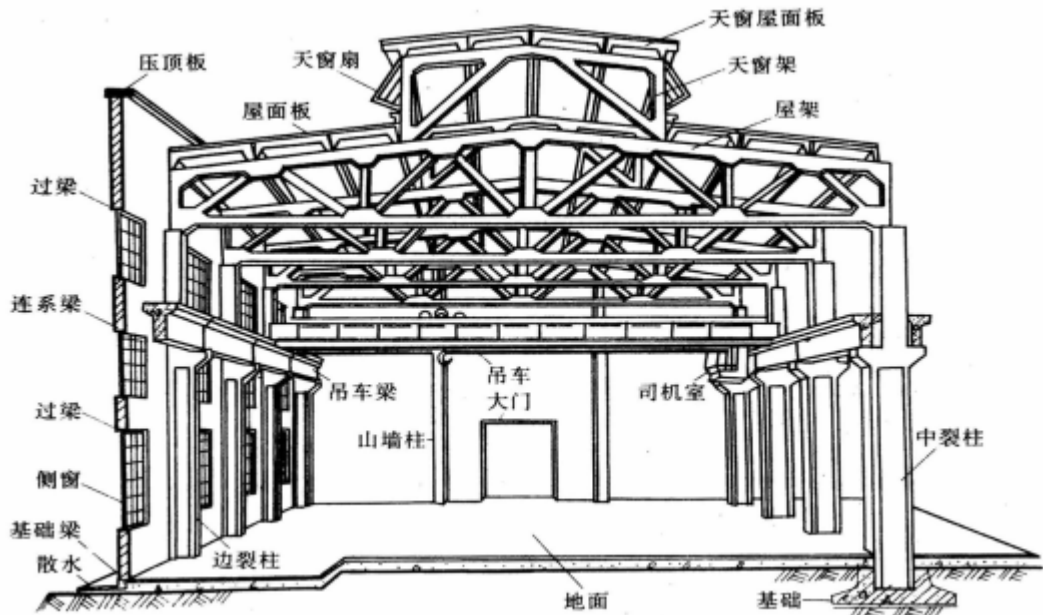


图 4-5 仓库建筑结构示意图

这部分的规划设计一般由专业的建筑设计人员来做，仓库规划人员应对仓库的高度、站台参数等提出具体的要求。

(1) 仓库高度的确定原则如下。

一般情况下，使用叉车或堆高机时，仓库高度为叉车、堆高机的提升高度再加上 1.5~2 米；使用吊车时，仓库高度为最高堆高垛位的高度上加上吊车安装高度和过梁、屋顶等的高度。

(2) 仓库站台数量由站台货位的卡车数量和停靠时间确定；站台的高度应和卡车车厢的高度持平。

2. 仓库平面布局规划

(1) 仓库规划人员进行仓库布局规划时，必须遵循“布局整齐、紧凑适用、节省用地、方便生产、便于管理”的原则，并确保仓库规划满足以下 10 项基本要求，具体如图 4-6 所示。

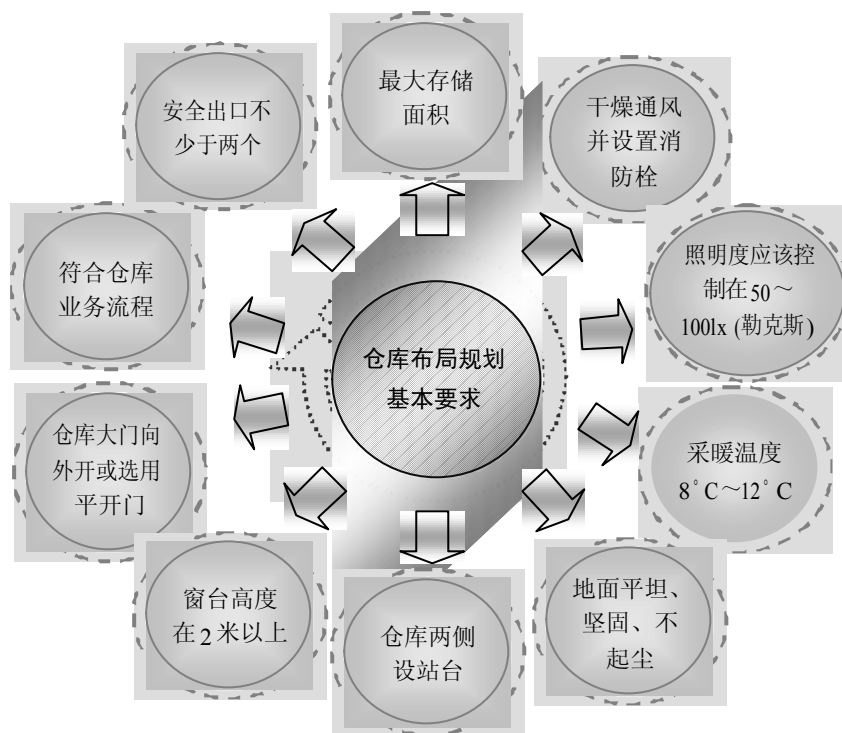


图 4-6 仓库布局规划基本要求示意图

(2) 仓库平面布置是指根据仓库的总体设计，科学、合理地对仓库的库区、生活区、业务场所、辅助业务场所和其他设施进行具体布置，其目的是充分利用存储空间，提高存货的安全性，有效利用搬运设备，提升仓库的运作效率和服务水平。

仓库平面区域主要可分为以下 12 个区域，具体如表 4-6 所示。

表 4-6 仓库平面区域一览表

大区	区域	功能说明
库区	备货区	又称栈板区、囤货区域，需要放置大量的货品及一些不适合上架管理的货品，规划人员可根据产品备货周期或生产周期确定本区域的空间大小
	货架区	又称拣货区，是货物存储区域和订单拣货区域，规划人员可根据仓库库存量单位确定本区域的空间大小
业务区	收货检验区	该区域为货品入库的第一站，设置在仓库的门口处，规划人员可根据采购规模来确定该区域的大小，并根据产品属性决定是否要设置专用卸货台
	出库检验区	货物出库前的审核区域及赠品放置区域，规划人员可根据流水线作业人数来确定本区域的大小，并要留置相应弹性扩充区域，以便放置待检验订单及促销活动时加派人手

(续)

大区	区域	功能说明
业务区	退货区	质检不合格产品的放置区域
	包装区	出库审核后的货物的包装区域，规划人员可根据产品包装属性和员工效率确定本区域的空间大小，并要留置相应扩充区域以方便促销活动时加派人手
	出库区	暂存和清点出库货物，并办理货物出库手续的区域
办公场所	办公区	仓库管理人员进行订单处理、信息传递、单据清点等办公活动的区域
	控制室	控制仓库设备、机械的区域，此处还经常设置信息系统设备
	维修场所	维修仓库设备、货物的区域，此处还存储维修工具和设备
辅助生活区	更衣室	作业人员更换作业服并穿戴防护用品的区域
	休息室	作业人员的休息区域

(3) 仓库规划人员在进行仓库平面布置时可以参照图 4-7 提供的示例，并按照企业自身作业流程对存储区进行合理规划。

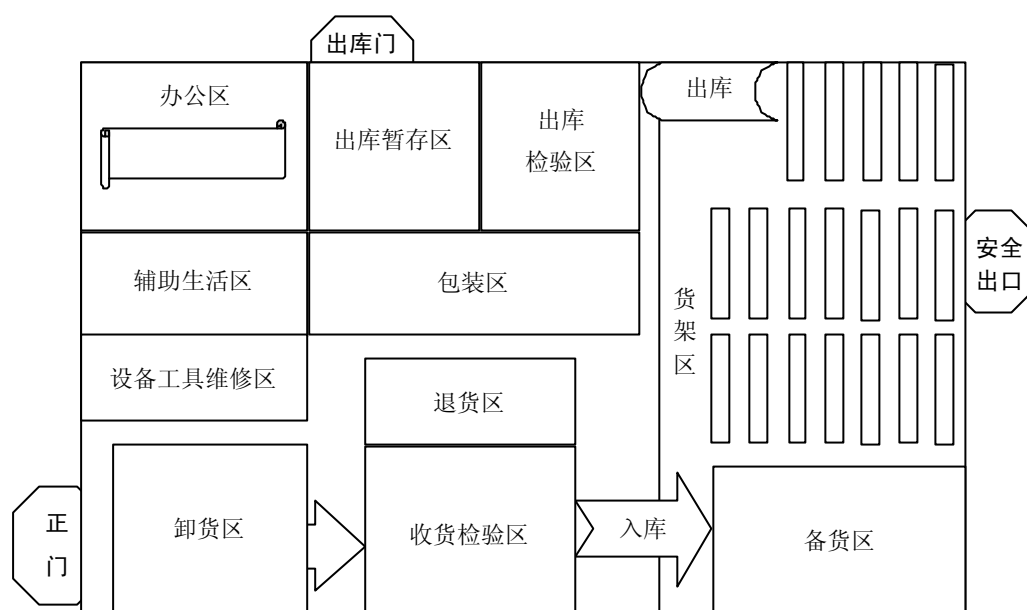


图 4-7 仓库平面布置示意图

3. 仓库通道宽度设定

在对仓库进行布局设计后，还需要确定仓库通道宽度。宽度设定时需考虑托盘尺寸、货物单元尺寸、搬运车辆型号及转弯半径、货物堆存方式、车辆通行方式等。

(1) 最小通道宽度计算方法如下。

设最小通道宽度为 B ，安全间隙为 C ，运输设备宽幅为 b ，则最小宽度计算公式如下。

$$B=2b+C$$

(2) 一般情况下，根据搬运设备设定的通道宽度如下：手推车搬运通道宽度为 2~2.5m，小型叉车搬运通道宽度为 2.5~3.5m，汽车的单行通道为 3.6~4.2m。

(3) 一般情况下, 人工存取货架间宽度为 0.9~1m, 货堆间过道宽度为 1m 左右。

4.1.6 仓库设备规划内容

根据企业经营方针、目标, 考虑到生产发展、科研、新产品开发、节能、安全、环保等方面的需要, 通过调查研究和可行性分析, 并结合企业现有设备的能力、资金来源以及企业的设备更新、改造计划等, 仓库规划人员可制订出企业中长期的设备投资计划, 即设备规划。

一般情况下, 设备规划包括新设备购置规划和现有设备管理工作规划两方面。

1. 新设备购置规划

仓库常用设备包括普通起重机、吊车、普通叉车、堆高机、巷道堆垛叉车、桥式堆垛起重机、巷道式堆垛起重机等, 设备管理人员应根据仓储货物的特性科学选取所需设备。

2. 现有设备管理工作规划

现有设备管理工作规划应包括设备资产管理规划、设备使用和维护工作规划、设备维修和报废工作规划等内容。

4.1.7 仓库发展战略规划工具

1. SWOT 分析模型

利用 SWOT 分析工具, 可以对企业仓储业务发展各个方向的优势、劣势、机会、威胁进行分析和识别, 并依据分析结果构建 SWOT 矩阵, 作为企业制定仓储战略规划的依据。SWOT 分析模型如图 4-8 所示。

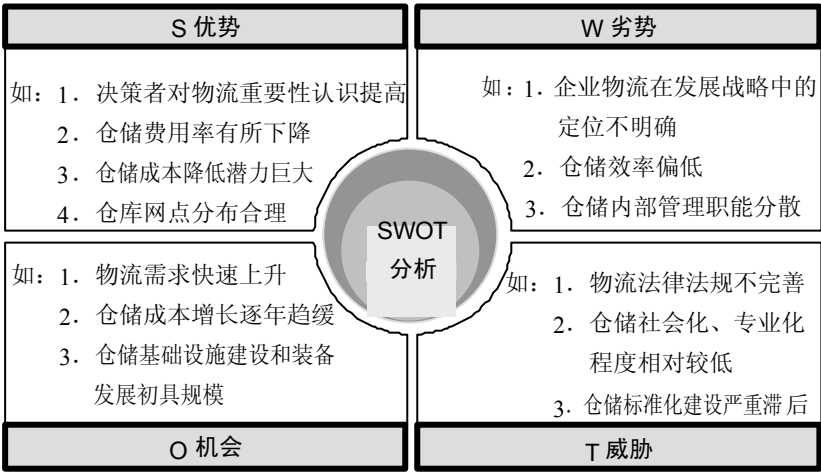


图 4-8 SWOT 分析矩阵示例

通过对仓储发展优劣势和机会、威胁等因素的分析, 企业可以选择合适的仓储发展方向, 具体的决策应依照表 4-7 进行。

表 4-7 仓储规划 SWOT 分析决策表

编号	市场方向	优势（S）	劣势（W）	机会（O）	威胁（T）
1					
2					
3					
战略制定		编号	优势（S）		劣势（S）
		机会（O）	A （增长型战略）		B （扭转型战略）
		威胁（T）	C （多种经营战略）		D （防御型战略）
本表使用方法		<p>（1）本表上半部分，填写市场方向及本公司仓储业务在此方向内的 SWOT 分析结果</p> <p>（2）根据 SWOT 分析结果，确定本公司仓储业务在这一发展方向内的战略。例如：某发展方向机会较大，且本公司在此方向的优势大于劣势时，应采取 A 类型战略</p> <p>（3）根据战略类型确定的结果，将发展方向的代号填入 A、B、C、D 四个区域中，并根据区域内的提示语为每种发展方向确定相应的发展战略类型</p>			

各种发展战略形势如下所示。

A: 增长型战略: 本公司仓储业务在这一发展方向具有优势且存在进取机会, 应采取增长型策略, 将发展重点放于本发展方向, 并进行重点扩张。

B. 扭转型战略: 本公司仓储业务在这一发展方向不具备竞争优势, 但是此发展方向存在巨大机会, 应采取转变原有策略的方式。

C. 多种经营战略: 本公司在这一发展方向具备竞争优势, 但是此发展方向存在竞争威胁, 需采取多种经营策略分散威胁。

D: 防御型策略: 本公司在这一发展方向不具备竞争优势, 且该方向存在巨大竞争威胁, 应采取防御型策略, 不得进行盲目扩张。

2. PEST 宏观环境分析模型

PEST 模型通过分析影响仓库发展的政治、法律、经济以及技术四大因素, 来确定仓库未来的发展战略, 具体模型如图 4-8 所示。



图 4-8 PEST 宏观环境分析模型

3. 客户满意度驱动因素矩阵

客户满意度驱动矩阵分纵轴和横轴两个维度，纵轴表示客户满意度驱动因素，横轴表示客户认为的重要程度，具体可构成四类情况，对每种情况的分析及应当采取的策略如图 4-9 所示。

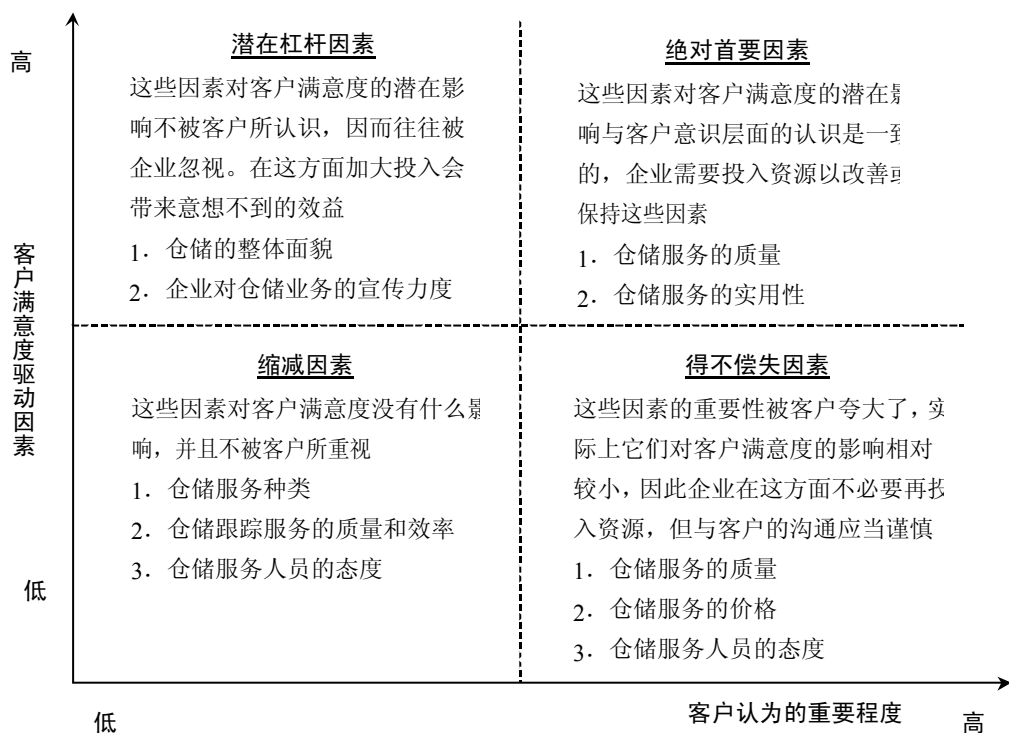


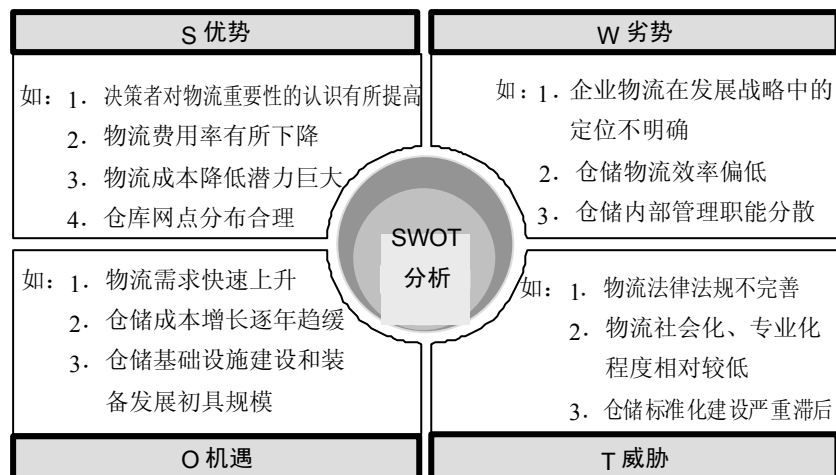
图 4-9 客户满意度驱动因素矩阵

企业可以根据客户满意度驱动矩阵，区分本企业仓储发展过程中的绝对首要因素、潜在杠杆因素、缩减因素和得不偿失因素，并制定侧重发展的策略。

4.3 仓储设计规划管理制度设计

4.3.1 仓储战略规划制度

制度名称	仓储战略规划制度			编 号	
				受控状态	
执行部门		监督部门		编修部门	
<div>第 1 章 总则</div> <p>第 1 条 为确保企业仓储战略规划与企业长期经营、发展目标的一致性，提高企业仓储运营的经济效益和客户满意度，通过分析企业内部条件和外部仓储物流环境并合理进行资源优化配置，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 本制度适用于企业仓储战略规划过程中的仓储环境分析、仓储战略目标确定、仓储战略方案制定、仓储战略方案评价以及仓储战略实施控制等一系列相关工作。</p> <p>第 3 条 各岗位的管理职责具体如下。</p> <p>1. 仓储总监为仓储战略规划工作的第一负责人，全面负责企业仓储战略目标以及战略方针的制定工作。</p> <p>2. 仓储部经理和运输配送部经理负责制订仓储战略实施计划，分析仓储环境和合理配置资源，确保仓储战略的顺利实施。</p> <p>3. 仓储主管为仓储战略中各项职能的执行者，负责按要求提供仓储服务和及时向上级反馈信息，为企业仓储战略的控制与调整提供参考依据。</p> <div>第 2 章 仓储环境分析</div> <p>第 4 条 仓储环境分析是企业正确认识外部环境、内部资源的有效途径，也是企业进行仓储战略规划的首要步骤，仓储管理人员应利用相关战略分析工具进行企业仓储环境分析。</p> <p>第 5 条 PEST 模型的分析内容包括政治、法律、经济以及技术四大因素，采用此方法进行仓储环境分析时，分析要点如下图所示。</p> <div><div><div>P 政治因素</div><div>1. 政局是否安定 2. 政策是否稳定 3. 对外关系如何</div></div><div><div>E 经济因素</div><div>1. 宏观经济状况 2. 物流运输及仓储产业政策 3. 仓储物流发展状况</div></div><div><div>S 社会因素</div><div>1. 人口特征 2. 文化环境 3. 价值观念 4. 消费习惯</div></div><div><div>T 技术因素</div><div>1. 仓储技术能力 2. 通信技术能力 3. 咨询管理技术能力 4. 仓储信息系统建设水平</div></div><div>PEST模型</div></div> <div>PEST 模型</div> <p>第 6 条 SWOT 分析工具主要对企业所处的仓储环境中的优势、劣势、机遇和威胁进行分析和识别，并依据分析结果构建 SWOT 矩阵，以作为企业制定仓储战略规划的依据。SWOT 矩阵如下图所示。</p>					



SWOT 矩阵

第 3 章 确定仓储战略目标

第 7 条 仓储管理人员应在充分理解企业战略目标及分析现有资源的条件下，对比各类仓储战略目标差异、资源要求，确定最适合企业的仓储战略目标。

第 8 条 仓储战略目标的具体分类说明如下表所示。

仓储战略目标分类说明表

目标类型	含义	采用情形
成本最低	成本最低即追求仓储系统固定成本与可变成本最低	企业客户需求集中、库存政策合理并追求不断降低营运成本时，可以此为目 标
利润最高	利润最高即通过优化仓储设施和仓储网络获得最大利润	企业仓储设施完备、仓储网点成熟并追求丰厚利润时，可以此为目 标
服务最优	服务最优指仓储系统的有效性和运输绩效最高、服务水平最佳	企业仓储设施完备、运输路线布局合理并追求改进服务水平、树立企业形象时，可以此 为目 标
资产占用最少	资产占用最少指企业仓储系统占用的人、财、物数量最少	企业需要降低仓储及物流系统风险、增加总体灵活性并追求不断提高投资水平时，可以此为 目 标

第 4 章 制定仓储战略方案

第 9 条 仓储战略方案是企业仓储战略实施的具体指引。企业在战略方案制定过程中，应以仓储战略目标为中心，明确仓储战略方针，参考利用仓储环境分析结果，并在基于企业现有资源的基础上对战略实施的具体措施、步骤进行明确。

第 10 条 仓储战略方案应包括但不限于以下六部分内容。

1. 战略目标。
2. 战略方针。
3. 战略措施。
4. 战略步骤。
5. 战略优胜条件。
6. 战略机会。

第5章 仓储战略方案评价

第11条 为确保仓储战略方案的最优化，仓储管理人员应严格遵照企业“仓储战略方案评价指标”的要求，从仓储发展的方向性、仓储战略目标的合理性及仓储战略方案的可执行性等方面对方案进行评价。

第12条 仓储战略方案的具体评价指标如下表所示。

仓储战略方案评价指标

一级指标	二级指标	指标说明
仓储发展的方向性	仓储物流战略的全球化	突破地域、行业的限制，以全国甚至全球为着眼点
	仓储物流战略的前瞻性	既允许物流工作有创造性的发展，又对物流行为有所限制
仓储发展的方向性	仓储物流模式的歧异性	企业的仓储模式区别于同类型的其他企业
	仓储物流管理理念的先进性	拥有现代仓储思想、供应链思想、绿色仓储观念等
仓储战略目标的合理性	与企业目标的一致性	仓储战略目标与企业经营、生产目标联系的紧密性
	成本与服务水平的匹配性	以尽可能低的成本实现尽可能优质的服务
	设施投资的合理性	仓储、运输设施建设达到总投资最小、投资回报最大的目的
	仓储服务水平可多度量性	货物传递的及时性、可靠性和经济性
仓储战略目标的可行性	仓储规划的完整性	企业内部仓储管理工作各方面的统一性
	资源分配的合理性	资源在不同业务、部门、仓储活动间分配的合理性
	仓储组织的整合性	仓储组织的系统性、高效性
	仓储信息系统的完整性	仓储信息的可得性、可靠性、及时性等

第6章 实施仓储战略

第13条 以下四大原则必须贯穿于企业仓储战略实施的所有过程。

1. 适度合理原则。
2. 统一领导、统一指挥原则。
3. 战略协同原则。
4. 寻求优势原则。

第14条 企业应通过对影响仓储战略实施的关键因素进行控制，确保战略的实施效果最优化，具体影响因素及其控制方法如下。

1. 人员系统控制，控制方法如下。

- (1) 选择或培训能胜任仓储战略实施的领导人。
- (2) 改变企业工作人员的行为与习惯，使其易于接受仓储战略。

2. 组织结构系统控制，控制方法为：建立和完善仓储管理工作的组织结构系统，确保组织结构、人员职能与仓储战略的相匹配性。

3. 企业文化系统控制，控制方法为：塑造与企业战略目标相一致的企业文化，使企业员工共有的价值观念与行为准则能对企业仓储战略的实施起到推进作用。

第7章 仓储战略调整控制

第15条 企业应把仓储战略所产生的实际效果与预定目标和评价标准进行比较，以及时发现偏差、采取纠正措施。具体的控制步骤包括确定仓储战略控制标准、衡量实际绩效、纠正偏差等。

第16条 仓储规划人员应确定仓储战略控制标准，以此作为战略控制的依据，控制标准应由定性和定量两方面的评价标准组成。

<p>第 17 条 仓储规划人员应依据控制标准检查战略工作的实际执行情况，以便与预期目标相相比并及早发现问题，该步骤为控制工作的中间环节。</p> <p>第 18 条 衡量实际绩效后，仓储规划人员应根据现有绩效的情况分析出现偏差的原因，并采取改进措施。</p> <p style="text-align: center;">第 8 章 附则</p> <p>第 19 条 本制度由仓储部制定，经分管副总审核确认后通过。</p> <p>第 20 条 本制度自颁布之日起实施。</p>					
编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

4.3.2 仓储业务规划制度

制度名称	仓储业务规划制度			编 号	
				受控状态	
执行部门		监督部门		编修部门	
<p style="text-align: right;">第 1 章 总则</p> <p>第 1 条 目的</p> <p>为了达到以下目的，特制定本制度。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 做好仓储管理工作，保证仓储货物能及时满足企业生产需要。 2. 合理储备、加速周转、节约货物使用、降低公司成本并提高公司的经济效益。 <p>第 2 条 适用范围</p> <p>本制度适用于公司各仓库的设计规划、业务规划等各项规划管理工作。</p> <p style="text-align: right;">第 2 章 仓库业务规划规范</p> <p>第 3 条 制定仓库业务规划方案</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 在制定仓库业务规划之前，仓储规划人员必须制定合理的业务规划方案，列出需要进行规划的模块和内容。 2. 一般情况下，仓库业务规划的内容包括仓库库位规划、仓库库存量管理和控制规划、仓库货物保管规划、仓库账务规划、仓库安全管理规划等。 <p>第 4 条 仓库业务规划审批</p> <p>仓库业务规划方案制定完成后，仓储规划人员需将规划方案呈报仓储部经理、仓储总监等管理人员审阅，经确认不存在问题后，便可据此实施业务规划，并制定各项作业标准。</p> <p style="text-align: right;">第 3 章 仓库库位规划管理</p> <p>第 5 条 库位规划</p> <p>仓库规划人员应依据货物出入库情况、包装方式等规划各种货物所需库位及其面积，以使库位空间得到有效利用。</p> <p>第 6 条 库位配置</p> <p>库位配置应依照以下原则进行。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 应根据仓库内设备如油压车、手推车、消防设施、通风设备、电源开关等设备及储运工具的情况，合理规划运输通道。 2. 依据货物的属性（组别）分区存放，同类货物也应按合格品、待检品、不合格品分区存放以利管理。出入频繁的货物应放置于进出便捷的库位。 3. 作业人员必须将货物的名称、规格、批号、数量、存放库位等标明于料卡或库位配置图上，以 					

便随时了解库存动态。

第7条 货物堆放

入库管理人员和仓库管理人员应依据货物的数量、特性、要求及出入库频度，进行货物垛位规划及堆放层级规划。

第8条 库位标识

仓库管理人员应依照以下原则对库位进行编号，并作出明显的标识。

1. 层次类别依顺序逐层编订，没有时填库位流水编号。
2. 通道类别依顺序编订。
3. 仓库区位依顺序编订，并制作明显标识。

第9条 库位管理

仓库管理员应掌握各库位、各产品规格的进出动态，并依“先进先出、按批次出库”的原则制定存放方案，每种规格原则上应配置两个以上小库位以备轮流交替使用，以达先进先出的要求。

第4章 库存量管理规划

第10条 安全库存量设定

1. 库存控制人员应对用量稳定的货物，根据其平均月用量，按照一定的原则制订相应的库存周转量计划。

2. 制订完相应的库存量周转计划后，库存控制人员应设定安全库存的上限及下限。

3. 当生产或仓储管理计划有重大变化时，库存控制人员应及时修订库存周转量计划。

第11条 库存量查询监控

仓库管理人员应每天按计划查询仓库即时库存情况，并对库存情况进行分析，为确定补货、退货等提供依据。

第12条 送货及退货通知

1. 当货物存量由于某种原因低于安全库存时，仓库信息管理员应及时与采购部等部门联系，请示是否补货，确认后及时通知有关部门及相关人员。

2. 当货物存量由于某种原因高于安全库存或长期停用（存放期超过60天）或由于质量原因被判不合格时，仓库信息管理员应及时向厂家业务人员反馈，提醒其做退货处理。

第5章 货物储存保管作业规划

第13条 货物的堆放原则

1. 原则上应根据货物的属性特点和用途规划设置仓库，并根据仓库条件考虑划区分工，如吞吐量大的落地堆放，周转量小的用可存放货架堆放等。

2. 在堆垛合理安全可靠的前提下，推行五五化堆码，以做到过目有数、检点方便、成行成列、有序整齐。

第14条 货物保管责任

1. 货物保管员对库存货物负有经济责任，应坚决做到“人各有责、物各有主、事事有人管”。

2. 仓库货物如有损失、变质、报废、盘盈、盘亏等，保管员应及时报告上级主管，分析原因、查明责任后按规定办理报批手续，未经批准一律不准擅自处理。

3. 货物保管员不得采取“盈时多送、亏时克扣”的违纪做法。

第15条 安排储存场所

工作人员要根据货物属性考虑其储存的区域和仓位，同类货物堆放时要考虑“先进先出、发货方便、留有回旋余地”。

第16条 货物借出管理

保管货物未经主管同意一律不准擅自借出，配套货物一律不准拆件零发，特殊情况应经主管批准。

第17条 货物盘点管理

1. 仓管人员应对所有库存商品进行严密的稽核清点，各仓库应随时接受单位主管或财务部稽核人

员的抽检。

2. 每年年终仓库管理人员应会同财务部门等各业务部门共同进行库存盘点，实地查点产品的规格数量是否与账面的记载相符。

3. 盘点后盘点人员应填具盘存报告表，如有数量短少、品质不符或损毁情况应详加注明后由仓管人员签名负责。

4. 盘点后如有盘盈或不可避免的亏损情形时，应由仓管部门主管呈报总经理核准调整，若为保管责任时则由仓库经管人员负责赔偿。

5. 直接保管货物的仓管人员工作变动时，应由其所属的部门主管查对库存货物的移交清册，再由交接双方会同监交人员据实盘存，无误后再办理相关手续。

第6章 仓库账务管理规划

第18条 账务登记

仓储部收到货物及随货明细表后应立即核对有关单据、实物，如发现异常应立即办理更正，核对无误后办理入库手续，登记账册进入库存管理程序。

第19条 账务核对盘点

1. 工作人员应对库存货物进行定期或不定期的盘点，盘点时由仓库信息管理员根据盘点项目依规格类别出具货物盘点表，仓储部门按实际盘点数量填写货物盘点表。

2. 仓库信息管理员出具即时库存表，仓管人员核对货物盘点表的盘点数量与账面数量，若有差异即填具盘点异常报告单，并计算其盘点盈亏数，仓储主管协同保管员查明原因再送分管领导，提出改善措施并呈报领导核决。

3. 盘点盈亏数量经核决后，由货物管理部门开具调整单，仓储部门留存备档。

第7章 仓库安全管理工作规划

第20条 仓库消防管理

仓库内一律严禁烟火，货物管理部门应于仓库明显处悬挂严禁烟火标志，依消防安全规定配置消防设备，由仓储部指定专人负责管理并经常检查，如发现设备有故障或失效应立即申请修护补充，并经常组织员工进行消防训练以提高应对能力。

第21条 仓库物资安全管理

1. 仓库内应维持清洁并随时注意通风情况。

2. 易燃品、易爆品或违禁品不得携入仓库。

3. 仓库内不得吸烟，若因工程需要烧焊时应先上报并由专人允许后方可动工。

4. 仓储管理部门对所经管的成品库存及储运设备的安全负责，如果发现破损应立即上报主管并报修。

5. 未经仓储管理部门主管核准，无关人员不得进入仓库，搬运完毕后也不得在仓库逗留。

6. 仓库管理员、货物保管员等下班离开前，应巡视仓库的电源水源是否关闭，以确保仓库的安全。

第8章 附则

第22条 本制度由仓储部经理制定，经仓储总监核准后执行。

第23条 本制度自颁布之日起生效。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

第 5 章 仓储物资验收管理

5.1 物资验收工作内容

物资验收是核对资证和凭证，对物资实体进行数量和质量检验的技术活动的总称。具体来说，它是指供货方、购货方或者第三方在一定条件下，借助某种手段和方法，按照合同、标准或国际、国家有关法律法规、惯例，对货物的质量、规格、数量以及包装等方面进行检查，以确定物资能否验收入库。

在物资验收时，工作人员应秉持严肃性、准确性、及时性的基本原则。这样才能确定物资在入库时的数量和质量状态，及时将残次不合格品剔除出去，为物资的保管、出库以及最终安全地投入使用奠定基础。

5.1.1 数量点收

1. 数量点收方式

由于不同物资的计量方式不同，数量检验方式也不相同。对计重、计件等不同单位衡量的物资，应采取不同的数量点收方式。具体如表 5-1 所示。

表 5-1 数量点收方式一览表

计量方式	数量验收方式
计件物资	★ 清点件数
计重物资	★ 称重
长度、面积、体积计量的物资	★ 检尺验收 ★ 对尺寸统一且定量包装的物资进行抽检

2. 数量点收误差

正常情况下，在物资数量检验过程中允许数量存在误差，但对误差范围应有所限定。数量误差标准应以采购合同、采购单、国家行业标准等作为依据。

常用计量方式所允许的数量误差范围如图 5-1 所示。

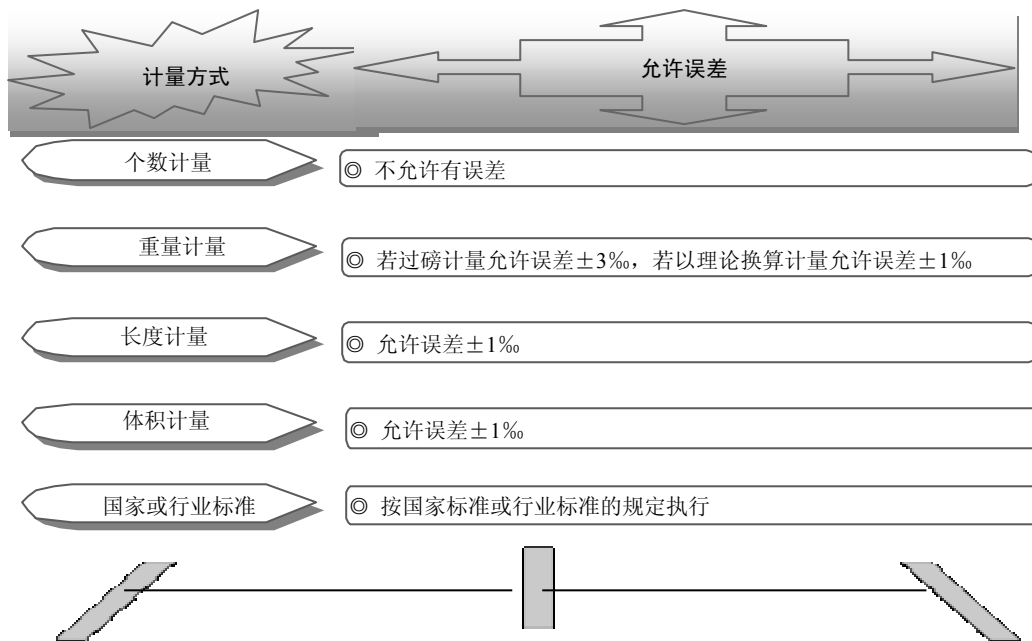


图 5-1 数量误差范围说明图

3. 数量误差处理

数量误差有可能是因为物资本身特性、供应商失误或承运单位失误导致的。针对不同情况所导致的数量误差，应采取以下三种方式处理，具体如表 5-2 所示。

表 5-2 数量误差处理方式一览表

误差因素	处理方式
某些大宗物资无法准确计量重量	☆ 按照订购合同溢短装条款或国家行业标准处理 ☆ 若物资溢短装数量未超出合同标准，物资检验专员可继续进行检验 ☆ 若物资溢短装数量超出合同标准，物资检验专员将情况上报相关主管由其确定是否接收
供应商失误	☆ 供应商补足或取回物资
承运商失误	☆ 向承运商索赔

5.1.2 外观验收

物资经数量点收符合标准后，物资检验专员需对其进行外观检验。

外观检验主要是指检验专员通过感官并借助于一定的检验工具对包装（物）和实物的外观进行检验。

外观验收主要检查物资包装、包装标志和物资表面情况，物资验收专员可以通过观察物资及包装的形、色、味、表、状等进行外观检查。

外观检验时，应确保物资达到以下 4 项标准。

- (1) 外包装应完好，无破损、无水迹。
- (2) 包装标记和包装标识齐全，粘贴准确。

- (3) 物资应具备的单据要齐全、清晰。
- (4) 物资表面状况良好，无损坏、磨损。

5.1.3 质量检验

质量检验，是指对产品的一项或多项质量特性进行观察、测量、试验，并将结果与规定的质量要求进行比较，以判断每项质量特性合格与否。

由于物资验收的核心是对货物质量水平的判定，所以质量检验是仓储物资验收的重要环节。仓储部对物资的质量检验，起着鉴别、把关、预防的职能，可以防止不合格品流入生产或销售环节。

1. 质量检验程序

物资检验专员需按照特定的程序完成质量检验，确保检验项目无遗漏、检验操作规范化。一般情况下，仓储物资验收过程的质量检验程序如图 5-2 所示。



图 5-2 质量检验程序一览表

2. 质量检验方式

质量检验的方式有多样，物资验收人员可以按物资不同的特性进行分类。具体的检验方式分类如表 5-3 所示。

表 5-3 检验方式一览表

分类因素	质检方式
检验的数量	全数检验、抽样检验、免检
检验的性质	理化检验、官能检验、运行检验
检验后检验对象的完整性	破坏性检验、非破坏性检验
检验的地点	固定检验、流动检验

5.1.4 检验记录

1. 验收记录要求

物资验收记录工作贯穿于整个物资入库验收工作中，物资验收专员应按照以下几点要求做好验收记录。

- (1) 随时记录检验信息。
- (2) 若数量验收、外观验收、质量验收结束后，发现任何一项不符合合同文件的要求，须得到供货方代表的认可（签字、盖章）。
- (3) 记录数据清晰、无误，记录项目无遗漏，检验结果记录应突出显示。
- (4) 验收记录单据种类不可遗漏。

2. 验收记录管理

验收记录是追查物资入库信息、记录物资状态的重要指标，也是追查不合格产品的关键依据。因此，对物资验收记录的管理至关重要。验收记录管理应遵照表 5-4 的规定执行。

表 5-4 验收记录管理规范一览表

管理事项	管理要求
制定管理制度	○ 物资验收主管制定验收方案 ○ 物资验收专员严格执行验收方案
填写验收记录	○ 物资验收专员在验收过程中，遵照验收记录的要求填写“验收单”或“验收报告单”、“退货登记表”等验收表单
保存记录信息	○ 每日工作结束后，物资验收人员填写“物资验收日报表” ○ 物资验收人员随时将验收单据保存
定期整理记录	○ 物资验收人员每月总结验收记录，填写“物资验收月统计表”和“物料验收单汇总表”
总结年度工作	○ 物资验收主管年度总结时，汇总记录表格、撰写工作报告

5.3 物资验收管理制度

5.3.1 物资入库验收管理制度

制度名称	物资入库验收管理制度			编 号	
				受控状态	
执行部门		监督部门		编修部门	
<p>第 1 章 总则</p> <p>第 1 条 目的</p> <p>为了确保所有入库物资的质量都符合企业的要求及生产经营的需要，防止不合格物资入库、投入使用或流向市场，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 适用范围</p> <p>本制度适用于所有进入本企业仓库物资的验收工作。</p>					

第3条 相关定义

入库验收是对即将入库的物资进行质量、数量、包装、规格等方面的查验，是保证入库物资合格的重要环节之一。

第4条 职责划分

1. 物资验收主管负责统筹安排物资验收作业、制定入库验收规划、处理验收异常情况。
2. 物资验收专员负责验收所有物资的数量、重量、规格，并检查物资包装及外观情况。
3. 对较为特殊的物资或设备，公司应组织质量部门、技术部门、采购部门等相关部门一同参与检验。

第2章 入库验收规划

第5条 确定入库验收的内容

入库验收的内容应包括以下两点。

1. 核对采购订单与供货商发货单是否相符，依据单据对物资数量进行点收。
2. 检查物资外观，包括包装是否牢固、包装标志标签是否符合要求，开包检查物资有无损坏，物资的气味、颜色、手感等是否正常。
3. 仔细对物资质量进行检查，主要检查其关键质量指标。
4. 记录物资验收信息。

第6条 确定入库验收的方式

1. 入库验收有全检和抽验两种方式，大批量到货一般只进行抽验。
2. 若采用抽验的方式，则需要根据物资的特点、价值、物流环境等综合考虑，确定合理的抽验比例。确定抽验的比例时一般应考虑以下七项因素。

入库验收抽验比例考虑因素一览表

考虑因素	抽验比例
商品价值	商品价值高的，应全查或提高抽验比例；有些价值特别大的商品应全验
商品的性质	商品性质不稳定的、质量易变化的和易混杂不良品质的，应提高验收比例或全查
气候条件	在雨季或梅雨季节，怕潮商品应提高抽验比例；在冬季，怕冻商品应提高抽验比例或全查
运输方式和工具	采用容易影响商品质量的运输方式和运输工具运送的商品，应提高抽验比例
厂商信誉	信誉好的厂商的抽验比例小，反之则大
生产技术	生产技术水平高、质量较稳定的产品，抽验比例小
储存时间	储存时间长的商品，应提高抽验比例

第7条 选择入库验收的方法

入库验收专员应根据物资的特性，选择合适的验收方法。具体方法及其介绍如下表所示。

入库验收方法一览表

检验方法	具体介绍
视觉检验	在充足的光线下，利用视力观察物资的颜色、状态等表面状况，检验物资是否发生了变形、破损、脱落、变色、结块等情况，进而对质量加以判断
听觉检验	通过摇动、搬运、轻度敲击等操作，听取声音，以判断物资的质量
触觉检验	利用手感鉴定物资的光滑度、细度、黏度和柔软度等，判定物资的质量
嗅觉、味觉检验	通过物资特有的气味、滋味，测定、判定物资的质量

测试仪器检验	利用各种专用测试仪器鉴定物资品质。如对物资含水量、密度、黏度、光谱等的测试
运行检验	对某些特殊物资，如车辆、电器等进行运行检验，确保其能够正常运行

第 8 条 确定入库验收的时间

对不同数量、种类的物资，由于检验复杂程度、工作量不同，应有不同的验收时间要求。

1. 对外观等易识别的物资，物资验收专员应于收到物资后一天内完成检验。
2. 属用化学或物理手段检验的材料，物资验收专员应于收到物资的样件后三天内完成检验。
3. 必须试用才能实施检验者，物资验收主管应在“物资验收报告表”中注明预计完成日期，一般不超过七天。

第 9 条 规范物资验收要求

1. 物资验收专员在物资验收前应做好物资验收要求的规范。
2. 一般情况下，验收普通物资时均需严格执行“凭证手续不全不收、品种规格不符不收、品质不符合要求不收、无计划不收、逾期不收”五项规定。

第 3 章 物资验收的实施管理

第 10 条 做好验收准备

物资验收专员应做好接单接货验收准备，准备工作一般情况下包括以下 5 个方面。

1. 收集、整理并熟悉各项验收凭证、资料和有关验收要求。
2. 准备验收所需的计量器具、卡量工具和检测仪器仪表等，确保其准确可靠。
3. 落实入库物资的存放地点，选择合理的堆码垛形和保管方法。
4. 准备所需的苫垫堆码物料、装卸机械、操作器具和负责验收作业的人力。如为特殊物资，还须配备相应的防护用品，采取必要的应急防范措施，以防万一。
5. 进口物资或存货单位要求对物资进行质量检验时，要预先通知商检部门或检验部门到库进行检验或质量检测。

第 11 条 核对单据

1. 审核验收依据，包括业务主管部门或采购部门提供的入库通知单、订货合同和订货协议书。
2. 核对供货单位提供的验收凭证，包括发票、质量保证书、发货明细表、装箱单、磅码单、说明书和保修卡及合格证等是否齐全。

第 12 条 数量点收

1. 物资验收专员核对供方所交物料与订单所列物料、品种、规格是否相符。
2. 物资验收专员清点物资数量，确定数量是否相符，是否有超交或少交货的现象。
 - (1) 如果数量齐全，物资检验专员进行外观检验。
 - (2) 如果数量不符，上报采购部，由采购部决定如何处理。

第 13 条 外观检验

1. 物资验收专员对有包装的物资，检验物资包装表面状况；对无外包装的物资，检验物资表面状况。
2. 检查物资和包装容器上是否贴有标签，标签上是否注明了物资品名、物资编码、生产日期、生产厂家和物资数量等内容。
3. 若发现所装载的物资有倾覆、破损、变质、受潮等异常现象时，应先初步计算损失。不同程度的损失需要区别对待，具体要求如下表所示。

不同程度损失的处理要求一览表

损失程度	处理要求
损失超过限定	物资验收专员应及时通知采购人员或供应商前来处理，并尽可能维持异常状态以利于处理作业
损失未超限定	依实际数量办理验收，并于“物资入库检验报告单”上注明损失数量及实际情况

4. 计算损失后,将物资外观检验结果登记在“物资入库检验报告单”上。

第14条 质量检验

1. 物资验收专员选择合适的检验方法,对数量准确、表面完好的物资进行质量检验。

2. 物资验收专员应对检验合格的物资做出合格标记,为物资入库做好准备;对检验不合格的物资做出不合格标记,由相关人员作进一步处理。

3. 检验完毕后,应按照检验结果填制“物资入库检验报告单”。

第4章 物资验收结果处理

第15条 入库验收结果处理

物资验收人员应根据不同检验结果,对仓库物资作出相应处理,具体检验结果及其对应的处理方式见下表。

入库验收结果处理一览表

验收结果	处理方式
合格物资	★ 在外包装上贴“合格”标签,以示区别 ★ 每日工作结束时,将本日所收物资的数量汇总填入“验收日报表”
不合格物资	★ 在外包装上贴“不合格”标签,并于“物资验收报告表”上注明不合格原因 ★ 向相关主管请示处理办法,然后转采购部相关人员处理并通知请购部门 ★ 办理不合格物资的退货手续时,应开具“物资交运单”并附“物资验收报告表”,呈相关领导签认,作为异常物资出厂凭证
交货数量超额	★ 经过验收,若发现交货数量超过“订购量”部分,原则上应予以退回 ★ 对以重量或长度计算的材料,其超交量在3%以下时,可在“验收单”备注栏内注明超交数量,经相关负责人同意后予以接收
交货数量短缺	★ 经过验收,若发现交货数量未达“订购量”时,原则上应暂时拒收物资,要求供应商补足后重新入库验收 ★ 经请购部门负责人同意后,仓储部门安排物资入库,财务部门可按实际入库数量进行结算

第16条 验收状态标识

物资检验专员将检验结果上报后,根据领导审批意见对该批物资做出检验标识,以便其他人员开展后续作业。

1. 对验收合格的物资,应标识允收标签。

2. 对数量不符、质量无重大问题且属于特采的物资,应标识特采标签,并追踪物资在使用过程的质量状况。

3. 对数量严重不符、质量不合格的物资,应标识拒收标签。

第5章 附则

第17条 本制度由仓储部制定,其修改、解释权归仓储部所有。

第18条 本制度呈总经理核准后,于颁布之日起实施,修订时亦同。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

5.3.3 危险品入库验收管理制度

制度名称	危险品入库验收管理制度		编 号	
			受控状态	
执行部门		监督部门	编修部门	
第 1 章 总则				
第 1 条 目的				
为了规范危险品的验收工作，确保物资验收人员和仓库的安全，特制定本制度。				
第 2 条 适用范围				
所有危险品的入库验收工作均需按照本制度执行。				
第 3 条 责任划分				
1. 物资验收主管统筹安排危险品的入库验收作业。				
2. 物资验收专员负责执行危险品验收作业。				
3. 仓储部相关人员应确保验收区域的安全，协助验收人员开展验收工作。				
第 4 条 相关定义				
危险品，是指易燃、易爆、有强烈腐蚀性等物品的总称。				
第 2 章 危险品验收准备				
第 5 条 了解危险品				
1. 在进行危险品验收之前，物资验收管理人员必须学习了解常见危险品及其特性。				
2. 一般情况下，危险化学品按照其危险性可以分为八大类，具体介绍如下表所示。				
危险品分类说明一览表				
危险品种类	危险品介绍			
爆炸品	☆ 在外界作用下（如受热、撞击等）能发生剧烈的化学反应，瞬时产生大量的气体和热量，使周围压力急骤上升发生爆炸，对周围环境造成破坏的物品			
压缩气体和液化气体	☆ 压缩、液化或加压溶解的气体 ☆ 易燃气体、不燃气体和有毒气体			
易燃液体	☆ 易燃的液体、液体混合物或含有固体物质的液体 ☆ 低闪点液体、中闪点液体和高闪点液体			
易燃固体、易燃物品和遇湿易燃物品	☆ 易燃固体指燃点低，对热、撞击、摩擦敏感，易被外部火源点燃，燃烧迅速，并可能散发出有毒烟雾或有毒气体的固体,但不包括已列入爆炸品的物质			
	☆ 自燃物品指自燃点低，在空气中易发生氧化反应，放出热量而自行燃烧的物品			
	☆ 遇湿易燃物品指遇水或受潮会发生剧烈化学反应，放出大量的易燃气体和热量的物品			
氧化剂和有机过氧化物	☆ 氧化剂指处于高氧化态，具有强氧化性，易分解并放出氧和热量的物质			
	☆ 有机过氧化物指分子组成中含有过氧基的有机物，其本身易燃易爆，极易分解，对热、震动或摩擦极为敏感			
毒害品和感染性物品	☆ 毒害品指能与体液和组织发生生物化学作用或生物物理学变化，扰乱或破坏肌体的正常生理功能，导致生物出现暂时性或持久性的病理状态甚至危及生命的物品			

	☆ 感染性物品指含有致病的微生物，能导致生物出现病态甚至死亡的物品
放射线物质	☆ 有放射性的物品
腐蚀品	☆ 能灼伤人体组织并对金属等物品造成损坏的固体或液体 ☆ 酸性腐蚀品、碱性腐蚀品和其他腐蚀品

第6条 危险品储运保护

由于其特殊性质，在储运、检验危险品的过程中，应注意以下四点。

1. 爆炸品在储运时避免摩擦、撞击、颠簸、震荡，严禁与氧化剂、酸、碱、盐类、金属粉末和钢材器具等混储混运。
2. 易燃液体在储运时应严禁烟火，远离火种、热源；禁止使用易发生火花的铁制工具及穿带铁钉的鞋。
3. 储运易燃固体时应特别注意粉尘爆炸。
4. 遇湿易燃物质起火时，严禁用水、酸碱泡沫、化学泡沫扑救。

第7条 验收准备

1. 物资验收专员熟悉了解即将到库的危险品，做好个人防护准备。
2. 物资验收专员根据危险品性质，做好到库验收场地、器材等方面的准备。

第3章 危险品验收实施管理

第8条 审核凭证

物资验收专员审核“装箱单”、“采购单”等入库凭证与来库物资的品种、数量、规格等是否一致。

第9条 检验在途运输情况

不论是经由铁路、公路还是水路运输，工作人员都应检查危险品是否按分类运输，以免不同性质的商品混装混运、相互沾染，造成不同性质商品的相互反应，发生燃烧或爆炸等事故。

第10条 检验包装整洁性

1. 检验危险品外包装上是否沾有异物。
2. 危险品外包装必须坚固、耐压、耐火、耐腐蚀。

第11条 检验包装严密性

1. 检验危险品的包装、封口、衬垫物等必须符合要求。
2. 危险品包装不应有液体或气体渗漏和挥发。

第12条 检验危险品本身质量

针对危险品的特有属性，物资验收专员选择适合的工具对其进行质量检验。

第13条 验收结果处理

如果在验收过程中发现问题，验收专员应及时采取相应措施予以妥善处理。

第4章 附则

第14条 本制度由仓储部制定，其修改、解释权归仓储部所有。

第15条 本制度经总经理审核确认后，自颁布之日起执行。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

5.4 物资验收管理表单

5.4.1 到货交接单

编号：日期： 年 月 日

收货人	发站	发货人	货物名称	标志标记	单位	件数	重量	货物存放处	车号	运单号	提料单号
备注											

提货人：经办人：接收人：

5.4.2 物资验收单

编号：填写日期： 年 月 日

供应商		编 号		送货日期	
品 名		交货数量		箱 数	
实际点收数量		点收人		点收日期	
质量验收方式	<input type="checkbox"/> 全检 <input type="checkbox"/> 抽检 <input type="checkbox"/> 免检				
项 次	检验项目	规格值	实测值	判定	
综合判定	<input type="checkbox"/> 允收 <input type="checkbox"/> 特采 <input type="checkbox"/> 选别 <input type="checkbox"/> 拒收				
备注	质量管理部			仓储部	
	主管		检验员	主管	经办

5.4.3 退货登记表

编号：

订单编号	退货名称	退货数量	退货原因			供应商	备注
			质量不合格	数量不符	其他		

验收主管：

验收人员：

5.4.4 紧急放行申请表

进料名称		料号		批量	
规格		数量		生产批号	
供应商名称					
业务经办人			职务/联系方式		
申请紧急放行的原因			申请人		日期
审批意见			批准人		日期

5.4.5 物资验收单汇总表

编号：

日期：____年____月____日

序号	验收单名称	编号	物资类别				张数	其他相关单据名称	编号	张数
			原材料	辅料	零配件	设备				
总计								总计		
备注										

第 6 章 仓储物资入库管理

6.1 仓储物资入库管理内容

6.1.1 入库准备

仓库工作人员应根据入库计划或仓储计划及时地进行库场准备，以便货物能够顺利、按时地入库。货物入库前工作人员需要做的准备工作如图 6-1 所示。

准备工作	主要内容
熟悉入库货物	◎ 仓库工作人员应了解入库货物的品种、规格、数量、包装状态、单件体积、到库确切时间、货物存期、货物的理化特性和保管的要求等
掌握仓库情况	◎ 工作人员应了解在货物入库期间、保管期间仓库的库容、设备、人员的变动情况，以便安排工作 ◎ 如有必须使用重型设备操作的货物，一定要对仓库进行清查，清理归位，以便腾出仓容
安排货位	◎ 仓库部门根据入库货物的性能、数量、类别，结合仓库分区分类保管 的要求，核算货位大小，根据货位使用原则，严格验收场地，妥善安排货位
制订仓储计划	◎ 仓库业务部门根据货物情况、仓库情况、设备情况制订仓储计划，并将计划下达到各相应的作业单位、管理部门
做好货位准备	◎ 仓库员要彻底清洁货位，清除残留物、清理排水管道（沟），必要时安排消毒、除虫、铺地，详细检查照明、通风等设备，发现损坏及时通知维修人修理
准备用具	◎ 在货物入库前，工作人员应根据所确定的苫垫方案，准备相应的材料以及所需用具，并组织苫垫铺设作业
验收准备	◎ 仓库理货人员根据货物情况和仓库管理制度确定验收方法 ◎ 工作人员准备验收所需的点数、称量、测试、开箱装箱、丈量、移动照明等工具、用具
装卸搬运工艺设定	◎ 根据货物、货位、设备条件、人员等情况，合理科学地制定卸车搬运工艺，保证作业效率
文件单证准备	◎ 仓库员应妥善保管货物入库所需的各种报表、单证、记录簿等以备使用，如入库记录、理货检验单、料卡、残损单等

图 6-1 入库准备工作

入库准备工作要做得及时、精细，不可马虎大意，以免耽误货物的正常入库。

6.1.2 接货管理

接货管理，主要是及时准确地从交通运输部门提取需入库的货物，给仓库验收入库工作创造有利条件。

在接货时，应做到手续清楚、责任分明，避免把一些在运输过程中或运输前就已经发生损坏差错的货物带入仓库。

1. 接货方式说明

常用的接货方式包括车站码头提货、仓库自行提货、承运商送货（库内接货）和铁路专用线接货等，具体各种接货方式的说明如图 6-2 所示。

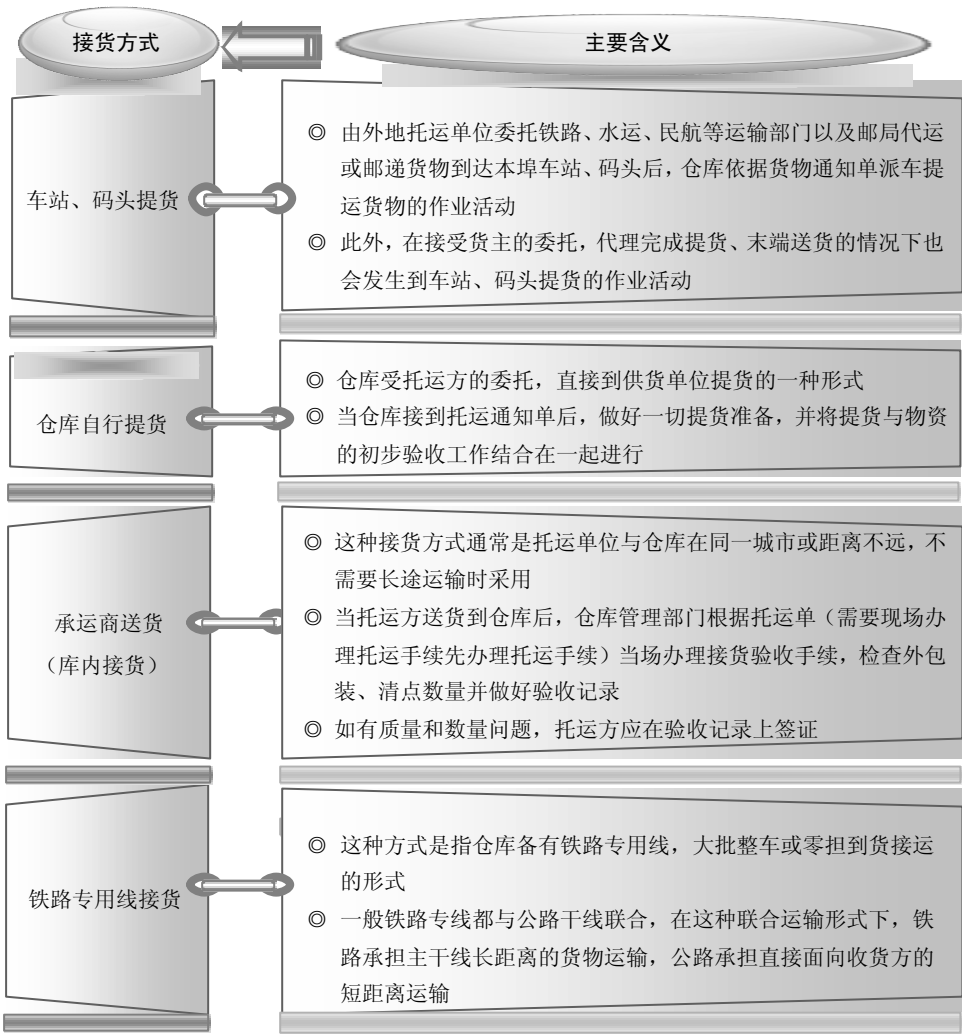


图 6-2 主要接货方式说明

2. 接货准备内容

一般情况下，接货准备工作包括熟悉所接运货物、准备接货货位、做好人员安排三大项，具体说明如图 6-3 所示。

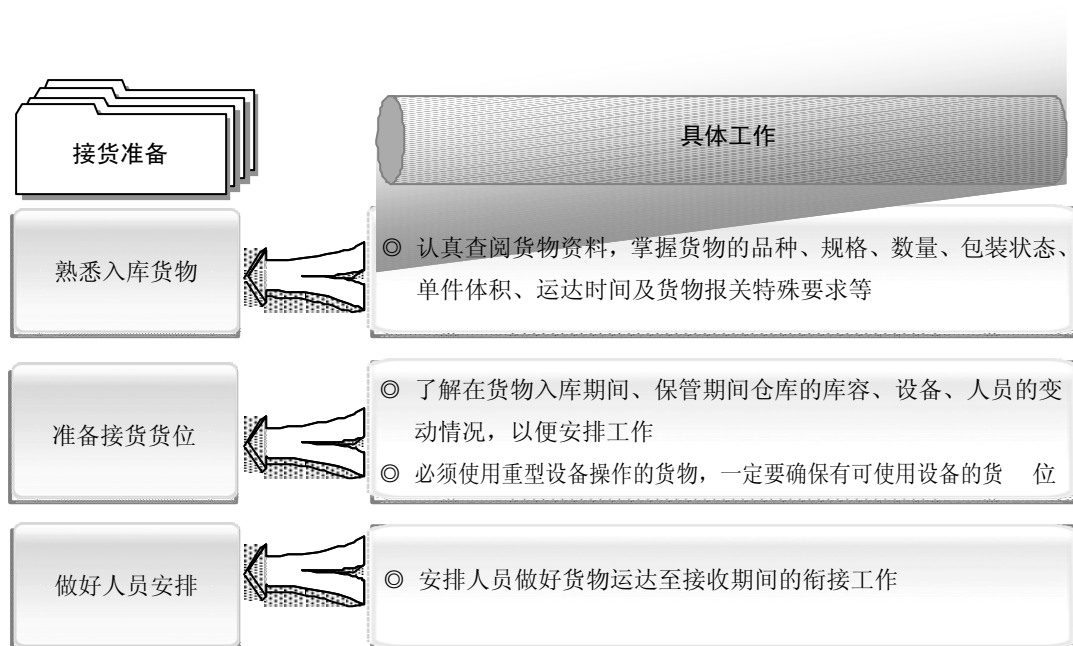


图 6-3 接货准备工作说明

6.1.3 入库登记

为了更好地管理仓库物资，仓库管理人员需要将每一件入库的货物登记在案。此外，物资入库的原始凭证及入库单要按物资入库管理规定妥善保管、装订成册，定期报至财务部登账。

仓库管理员要对货物进行入库登记，建立货物明细账，明细账需包括货物的基本信息如名称、数量、规格以及入库日期等，不得缺漏。

如果采用纸质办公，仓库管理员在登记时要字迹清晰；如果无纸化办公，必须注重文件保存的安全性。

6.1.4 入库编号

为了更好地管理入库物资、方便物资拣选、加速物资出库速度，工作人员需要对所有入库的物资进行编号。

物资编号是对库存物资的品种、类别、规格和性能等进行整理，形成物资类别品种体系，并进行系统化的统一编码标识工作。物料编码是以简短的数字、文字或符号来代表物料、品名、规格或属性及其他有关事项的一种管理工具。

建立一套完善、合理的编码原则有利于为仓库管理工作提供正确的物料资料，并有利于仓储作业中的存储、保管、盘点、养护等各项工作，可以提高仓储效率，节省仓储管理成本。

1. 物料编码原则

物料编码应遵循的一定原则，具体如图 6-4 所示。



图 6-4 物料编码原则说明

2. 物料编码方法

物料编码对于仓库管理至关重要，因此仓库管理人员务必掌握物料编码方法。具体的物料编码方法如表 6-1 所示。

表 6-1 物料编码方法

编码方法大类	细类	详细介绍
数字法	连续数字编码法	<ol style="list-style-type: none"> 1. 连续数字编码法是将所有物料依某种方式大致排列，然后自 1 号起依顺序编排流水号 2. 这种物料编码方法可做到一料一号，只是顺序编码除了可以显示编码时间的先后外，往往与所代表项目的属性并无关联

	分级式数字编码法	<ol style="list-style-type: none"> 1. 分级式数字编码法是先将物料按其主要属性分为几大类并编定其号码,再将各大类物料根据其次要属性细分为较次级的类别并编定其号码 2. 在分级式数字编码法中,任一物料项目只有一个物料编码 3. 优点:一方面可以显示编码的规律性,另一方面可以达到一个物料项目对应唯一编码的目标 4. 缺点:无用空号太多,容易产生浪费、累赘且物料编码位数不够用的情况
	区段数字编码法	<ol style="list-style-type: none"> 1. 区段数字编码法介于连续数字编码法与分级式数字编码法之间,使用位数较分级式数字编码法更少,而仍能达到物料编码的目的 2. 国际十进制分类法是将所有物料分类为十大类,分别以 0~9 代表,然后每大类物料再划分为十个中类,再以 0~9 代表
英文字母法	英文字母法	<ol style="list-style-type: none"> 1. 英文字母法是以英文字母作为物料编码工具的物料编码法 2. 英文字母中 I、O、Q、Z 等字与阿拉伯数字 1、0、9、2 等容易混淆,故多废弃不用
暗示法	英文字母暗示法	从物料的英文字母当中,择取重要且有代表性的一个或数个英文字母作为编码的号码
	数字暗示法	直接以物料的数字为物料编码的号码,或将物料的数字依某一固定规则而转换成物料编码的号码
混合法	混合法	混合法是指将英文字母和数字结合起来使用的方法

6.1.5 储位安排

仓库货物各式各样,每种货物又有其独特的属性,而且有些货物相互之间还会发生物理化学反应。因此,仓库管理人员需要合理为入库物资安排储位,以便既最大化利用仓容又能较好地保管货物。

1. 储位分配原则

储位分配必须要有一定的原则,这样可以避免因储位安排不当而导致产生损失。工作人员可根据以下原则进行储位的分配,具体如图 6-5 所示。

序号	内容
1	◎ 为方便出入库作业，物品必须面向通道进行保管
2	◎ 尽可能地向高处码放物品，以提高空间利用率
3	◎ 出货频率高的物品放在入口处，出货频率低的物品放在仓库深处
4	◎ 重货放在入口处，轻货放在仓库深处
5	◎ 大型货物放在入口处，小型货物放在仓库深处
6	◎ 一般物品放在下层，贵重物品放在上层
7	◎ 实行“先入先出”的原则，以加快周转

图 6-5 储位分配原则说明

2. 储位安排要求

储位安排时应注意“储位标识明确、商品定位有效、变动更新及时”的原则。具体要求如图 6-6 所示。

储位安排要求	储位安排要求明细
储位标识明确	<ul style="list-style-type: none"> ◎ 先将储存区域详细划分并加以编号，让每一种预备存储的物资都有位可以存放。此位置必须是很明确的，而且经过储位编码的，不可以是过道、楼梯、角落或某商品旁等边界含糊不清的位置 ◎ 仓库的过道不能当成储位来使用，以免影响物资的进出
商品定位有效	<ul style="list-style-type: none"> ◎ 入库管理人员应依据商品保管方式的不同，为每种物资确定合适的存单位、储存策略、分配规则等，把物资有效地放置在先前所规划的储位上 ◎ 冷藏的商品需放入冷藏库，流通速度快的物资应该放置在靠近出口处 ◎ 将商品、包装材料、辅助材料和回收材料安排在合适的位置，并能出库时快速拣取，这样不仅能够提高出入库效率，更能大大提高仓库管理水平
变动更新及时	<ul style="list-style-type: none"> ◎ 当物资的储位或数量发生了改变时，应及时记录变更情况，保证仓储账实相符 ◎ 仓储部应安排人员做好储位更新记录的监督工作，定期或不定期检查储位变更记录情况，并对不按照规定进行更新的行为进行严惩

图 6-6 储位安排要求说明

6.3 物资入库管理制度

6.3.1 物资接货管理制度

制度名称	物资接货管理制度			编 号	
				受控状态	
执行部门		监督部门		编修部门	
<p style="text-align: center;">第 1 章 总则</p> <p>第 1 条 目的</p> <p>为了规范接货工作，保证货物、成品按时入库，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 适用范围</p> <p>本制度适用于公司所有入库货物的接货管理工作，包括采购、转移、中转的所有货物。</p>					

第3条 管理职责

1. 入库主管负责安排接货前的准备工作，并对接货手续与验收后的货物进行审核、确认。
2. 入库管理员对运达货物的相关单据进行核对，并详细点收货物，记录货物情况。

第2章 接货准备

第4条 做好接货前准备

1. 入库主管在接到接货通知单后要制订接货作业计划，明确接货前要做好的准备。
2. 入库管理人员应当熟悉了解运达货物，认真查阅货物资料，掌握货物的品种、规格、数量、包装状态、单件体积、运达时间、货物保管特殊要求等，以便做好接货准备工作。
3. 入库管理人员应当准备好接货设备，安排、组织人员做好货物运达、接收间的衔接工作。

第5条 准备接货设备

入库管理人员应当掌握库房情况，落实接货装卸搬运设备，具体工作包括以下三项。

1. 根据库房当时情况，结合运达货物的特点、要求，安排货物摆放位置，在货物运达前对库房进行及时整理。
2. 对必须使用重型设备操作的货物，一定要确保有可使用设备的货位。
3. 应在接货前对接货设备进行检验，确保装卸搬运设备运行良好。

第6条 选择接货方式

接货一般包括铁路专用线接货、到车站码头提货、仓库自行提货和库内接货四种方式。入库管理人员应根据货物特性和公司要求选择合理的接货方式。

第3章 实施接货作业

第7条 铁路专用线路接货

铁路专用线路接货的具体操作步骤如下表所示。

铁路专用线路接货步骤

编号	步骤	内容
1	接车卸货准备	◇ 确定卸车位置，准备卸车所需人力和机具
2	卸车前检查	◇ 核对车号是否与接货通知相符 ◇ 检查车门、车窗有无异状，货封是否完好 ◇ 检查货物名称、规格、数量是否与货物运单上的内容相符
3	卸车作业	◇ 入库主管协助相关人员完成卸车作业
4	卸车后清理	◇ 检查货物是否完全卸完
5	填写到货台账	◇ 填写到货名称、规格、数量、到货日期等基本情况信息
6	办理内部交接	◇ 办理相关手续进行内部交接

第8条 到车站码头提货

到车站、码头提货的具体操作步骤如下表所示。

到车站、码头提货步骤

编号	步骤	内容
1	安排接运工具	◇ 提货前与承运单位进行联系，了解货物特性、单位重量、外型尺寸等情况 ◇ 根据货物特性联系安排接运工具
2	前往承运单位	◇ 与相关人员一同到达承运单位

3	出示领货凭证	◇ 到达车站后，出示预先收到的“领货凭证”或单位证明、带单位提货专用章的发票存查联 ◇ 到达码头后，去港口货运处凭盖有单位公章的“提货单”领取“货物运单”然后提货
4	检查货物状况	◇ 检查货物名称、规格、数量以及收货单位与货物运单上的内容是否相符
5	监督装卸货物	◇ 监督货物装卸过程，防止发生货物损坏、丢失的情况
6	办理内部交接	◇ 办理相关手续进行内部交接

第9条 仓库自行提货

仓库自行到供货商处提货时的具体操作步骤如下表所示。

仓库自行提货步骤

编号	步骤	内容
1	接货准备	◇ 收到“提货通知”后，根据货物性质、规格、数量，准备好提货所需的设备、工具和人员
2	前往供货单位	◇ 与相关人员一同到达承运单位
3	协助现场检查	◇ 协助相关单位人员进行验收，主要是清点数量、检查外观等
4	办理接货手续	◇ 验收合格后，与供货单位办理货物交接手续，填写“收货单”
5	监督装卸、运回货物	◇ 监督货物装卸过程，防止发生货物损坏、丢失的情况
6	协助质量复检	◇ 协助质量检验人员进行货物质量检验
7	办理入库手续	◇ 为验收合格货物办理入库手续

第10条 库内接货

当存货单位或供货单位将货物直接运到仓库时，入库专员与送货人员办理交接手续，办理时应当面验收并做好记录，避免出现差错。

第11条 物资入库

接货工作完成后，仓储部应立即安排工作人员开展货物入库工作，并办理入库手续。

第4章 接货问题处理

第12条 接货差错处理

如果接货过程中出现差错，则应立即进行差错处理。差错处理的具体步骤如下表所示。

接货差错处理步骤

编号	步骤	内容
1	确认差错原因	当发现货物存在丢失、短少、变质、污染、损坏时，应首先核对承运单位提供的货运记录等文件，以确定差错发生的原因
2	差错分类处理	货物丢失、损坏时，应通知供应商，由供应商联系承运单位处理 货物短少时，应通知供应商，由供应商查明原因并补齐货物 货物变质时，应通知供应商，由供应商负责调换货物
3	申请赔偿	自领到货运记录的次日起180日内，收货单位可以向货物到达站、货发站提出赔偿申请

第 13 条 接货损失赔偿处理

1. 接货损失的赔偿方式主要包括以下三种，具体如下表所示。

货物赔偿情况表

货物情况	损失情况	获得赔偿金额
办理过保价运输的货物	全部损失	赔偿金额=保价金额
	部分损失	赔偿金额=损失货物÷全部货物×保价金额
未办理保价运输的货物	—	赔偿金额≤国家规定的赔偿金额
办理保险运输的货物	—	凭承运单位出具的货运记录，按保险合同进行赔偿

2. 办理赔偿手续时需要准备好相关文件，具体包括货物运单原件、货运记录原件、赔偿申请书以及与该事故有关的其他证明文件。

3. 编制赔偿申请书时，应注意以下四点要求。

(1) 内容填写准确、清楚。

(2) 如果发生涂改，须在涂改处加盖索赔人印章。

(3) 提赔单位名称（或姓名）与公章（或姓名章）的内容必须与货物运单记载的收货人（或托运人）相符，委托他人时应有委托书或委托证明。

(4) 结算的银行名称与账号必须填写完整，领款地点与通信地址一致，并注明邮政编码。

第 5 章 附则

第 14 条 本制度由仓储部制定，其修改权、解释权亦归仓储部所有。

第 15 条 本制度经总经理审批后，自颁布之日起执行。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

6.3.3 成品入库管理规定

制度名称	成品入库管理制度		编 号	
			受控状态	
执行部门		监督部门	编修部门	

第 1 章 总则

第 1 条 目的

为加强成品入库管理，保证成品的质量与数量，根据公司的相关规章制度，特制定本制度。

第 2 条 适用范围

本制度适用于公司成品入库相关事项。

第 3 条 相关责任

1. 仓储部负责公司成品的入库验收、储位安排等作业。

2. 质量管理部质检人员负责成品入库检验工作。

第 2 章 成品入库的程序

第 4 条 成品入库准备

1. 熟悉入库成品。入库管理人员应了解掌握将入库成品的规格、数量、包装、体积、到库时间等

全国Mini-MBA职业经理双证班



权威双证 全国招生 远程函授 请速充电

允许提前获取证书 20 年热招精品课程

教委批准成立正规管理类教育机构，近 20 年实战教育经验，值得信赖！

全国迷你 MBA 职业经理双证书班[®]，全国招生，毕业颁发双证书，近期开课. 咨询电话:13684609885

招生专业及其颁发证书：教授课件全部赠送，双证，档案一切尽有！

认证项目	颁发双证	学 费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《IE 工业工程师》MBA 高等教育双证	高级 IE 工业工程师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
电商（电子商务经理）MBA 高等教育双证	电子商务经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
微商（微营销师）MBA 高等教育双证	微营销管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《人力资源管理师》MBA 双证书班	高级人力资源管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育证	1280 元
全国《工商管理师》MBA 高等教育双证	高级工商管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元

全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《工商管理培训教师资格》双证班	工商管理培训教师资格证+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《经济管理师》MBA 高等教育双证	高级经济管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《六西格玛管理师》MBA 双证书班	高级六西格玛管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元

学校还开设：薪酬管理师、绩效考核师、企业教练技术、企业管理师、培训总监、物流经理、工厂管理（厂长证书）、营销总监、企业法务管理师、市场定位研究员、整合营销策划师**等管理岗位MBA课程**

教委批准正规教育机构，20年先进管理培训院校（教证154160号）

全国《职业经理》 Mini-MBA班

20年成熟教育项目，30个精品管理岗位课程
课程全面，只讲干货，课件全送，直播下载，反复学习，终身辅导
双证，档案一切尽有！

咨询报名：13684609885
现在报名：赠送价值30万《两年制MBA实录视频课程》

网址：www.mhjjy.net
赶紧体验吧

课程表

MBA实录视频课程

工商管理 战略管理

人力资源 营销管理

互联网新思维

生产管理 品质管理



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；

【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，

【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）

【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。

【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管

理人才。



【主办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一,由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有老师担任学校理事长。迄今为止,已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人,并为多家企业提供了整合策划和企业内训,连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来,美华人独特的教学方法,先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451—88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mhjt.net>

【咨询邮箱】xchy007@163.com

【报名须知】

1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片,毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)

2、交费后请及时电话通知招生办确认,以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)



(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】(支持网转、柜台办理和自动取款机办理)(如柜台办理请携带本人身份证到银行办理)

方式一	支付宝	支付宝账户: 13684609885 户名: 徐传有
方式二	学校帐号 企业账户	学校帐号: 184080723702015 账号户名: 哈尔滨市道外区美华管理人才学校 开户银行: 哈尔滨银行中大支行 支付系统行号: 313261018034
方式三	中国银行	卡号: 6217855300007073962 户名: 徐传有 开户行: 中国银行哈尔滨爱建支行
方式四	邮政储蓄	卡号: 6217992600016909914 户名: 徐传有 开户行: 哈尔滨南马路支行
方式五	工商银行	卡号: 6222083500001062507 户名: 徐传有 开户行: 哈尔滨市道外区太平桥支行
方式六	农业银行	卡号: 6228450176006094464 户名: 徐传有 开户行: 道外支行民众分理处

可以选择任意一种方式缴纳学费(建议首选工商银行账户),收到学费当天,学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教学资料、考试问卷以及收费票据。

【咨询电话】13684609885 0451—88342620

【学校网站】<http://www.mhjt.net>

【客服微信】微信号: [mhjymhjt](https://www.mhjymhjt.com) (或者 122285053)【微信公众号】MHJY1995

相关信息。

2. 库位准备。入库管理人员对仓库进行清理，对使用重型设备操作的成品，要事前准备好货位。
3. 验收准备。入库管理人员根据公司的仓储制度和成品的具体情况，准备验收所需的用具等。
4. 凭证准备。入库管理人员应将成品入库所需的单证、记录等预备妥当。

第5条 成品验收

1. 成品到达仓库后，入库人员应核对相关单证，查看单证上的品名、规格、数量等是否与成品相符。

2. 入库人员会同质量管理部质检人员，按照公司质检规范对成品进行检查。检查通过后，入库人员会签入库单，办理成品入库手续；不合格的，通知生产部领回返工或根据具体情况请示相关领导处理。

第6条 核对成品入库凭证

1. 生产部开立“成品入库明细表”一式二联，经仓储部入库人员签收后，第一联送回生产部门存查，第二联由仓储部入库人员持回凭以核对“成品入库单”。

2. 生产部门依当日的“成品入库明细表”汇总编制“成品入库单”，送仓储部核对签认后第一联送财务部，第二联送仓储部据以转记“成品库存日（月）表”，第三联送回生产部门。

第7条 成品入库异常处理

1. 入库管理人员如果发现成品数量不符时，应立即上报仓储部经理并通知生产部门，经协商确定后，补齐成品或注明数量更改后办理入库。

2. 入库管理人员如果发现成品质量不合格时，应通知生产部领回返工，经质检人员验证作废的，按作废的流程办理，并上报主管副总。

第8条 成品入库搬运

1. 入库管理人员须监督搬运人员按照入库单将成品分批入库。
2. 应将货物分批送到预先安排的货位上，要进一批清一批，防止成品互混和数量溢缺。

第9条 入库登记与编号

1. 入库管理人员应根据入库成品的实际情况与数量进行登记，保证账物相符。
2. 入库管理人员应根据规定对入库的不同品种的成品进行编号处理并置于相应的位置，以便于查找与盘点。

3. 每日下班之前，仓库管理人员需要将本工作日的成品入库台账报于统计员，统计员负责将其输入计算机。

第10条 成品入库存放

1. 仓储部入库管理人员应依仓储空间规划，按成品品种、规格、型号等结合仓库条件分门别类进行入库成品的堆放。

2. 安排成品储位时应注意“作业和盘点方便、货号明显、成行成列、干净整齐”的原则。

第11条 成品入库资料管理

入库人员及时将入库资料进行汇总和整理，并将报表送部门经理或相关部门审核、存档。

第3章 附则

第12条 本规定由仓储理部制定，解释权归仓储部所有。

第13条 本规定经总经理审核批准后，自颁布之日起实施。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

6.4 物资入库管理表单

6.4.1 物资接收单

编号：_____ 日期：____年____月____日

中转仓库 名称	货物基本信息			接运信息		储位信息		接收责任人	
	单价	类别	规格	数量	日期	位置	代码	姓名	备注

审核人：

经办人：

6.4.2 物资入库通知单

编号：_____ 通知日期：____年____月____日

日期	到货日期		供货单位			收货人					
	入库日期		合同单号			储位					
	验收日期		运单号			入库单号					
物料入库详细信息											
物料编号	物料名称	计量 单位	数量					质量	价格		说明
			交 货	多 交	短 交	退 货	实 收		购入	基本	

6.4.3 物资接运记录单

编号：_____ 日期：____年____月____日

品名	货物基本信息			接运信息			接运责任人	
	单价	数量	规格	接运方式	接运时间	安排储位	姓名	备注

审核人：

经办人：

6.4.4 物料类别编号表

编号：

日期：____年____月____日

类号	大类名称	中类编号	中类名称	小类编号	小类名称	类别编码
01		01		1		010101
				2		010102
		02		1		010201
				2		010202
02		01		1		020101
				2		020102
		02		1		020201
				2		020202

6.4.5 物资入库日报表

编号：

入库日期：____年____月____日

物资检验人				物资入库记录人					
物资名称	生产厂家	规格	检验单编号	入库单编号	入库数量	单价	总金额	储位	备注

填写人：

审核：

6.4.6 物资编码登记表

编号：

页次：

物资编号	名称	类别	规格	用途	说明

6.4.7 成品编码登记表

页次：

编写日期：____年____月____日

类号	成品编号	成品名称	规格	商品码	说明

制表人：

主管审批：

6.4.8 储位安排记录表

编号：

日期：____年____月____日

物资编号	货物基本信息			储位信息	
	品名	数量	规格	储位编码	储位位置

审核人：

经办人：

第 7 章 仓库物资存储管理

7.1 物资存储保管方法

7.1.1 常用物资堆码方法

物资堆码是指库存物资堆存的形式和方法。科学的物资堆码，有利于作业人员和建筑物的安全，有利于收发货的存取和库存养护的操作，有利于提高仓库利用率。

在进行堆码作业之前，物资必须已验收合格，并且包装完好，标志清楚，包装外的尘土、雨雪已清扫干净。在堆码作业过程中，作业人员应坚持“合理、牢固、定量、整齐、节约、方便”的原则，具体如图 7-1 所示。

原则	原则具体说明
合理	<ul style="list-style-type: none">◎ 根据物资的性质、形状、规格、质量等因素设计货垛，使物资不受损伤◎ 批次、货主不同的物资分开堆码，留足墙距、柱距、顶距、灯距、垛距◎ 堆码合理，要做到“大不压小，重不压轻”
牢固	<ul style="list-style-type: none">◎ 物资堆放的货垛形状稳定牢固◎ 物资堆码不偏不斜、不歪不例、不压坏底层物资和地坪
定量	<ul style="list-style-type: none">◎ 根据仓储条件和物资特点，确定货垛所存数量和每层数量，使垛或货垛的每层都定量记数◎ 货垛标记明显，便于清点和发货
整齐	<ul style="list-style-type: none">◎ 垛形有一定的规格，各垛排列整齐有序◎ 包装标志一律朝外，大小不一或长短不齐的物资应一头向外排齐
节约	<ul style="list-style-type: none">◎ 在物资堆码过程中应一次堆码成形以节约人力、物力和财力◎ 物资堆码应节省仓位，以利于提高仓容利用率
方便	<ul style="list-style-type: none">◎ 物资的堆码应方便装卸搬运作业，方便维护保养、物资检查、盘点、防火安全等

图 7-1 堆码作业基本原则

常见的物资堆码方法有散堆式堆码、货垛式堆码、货架式堆码、成组式堆码四种方式，具体介绍如下。

1. 散堆式堆码

散堆式堆码，是直接利用堆场机或者铲车将物品堆高，在达到预定的货垛高度时，逐步后退堆货，使后端先成立体梯形，最后成垛。

由于散货具有流动、散落性，堆货时不能堆到太近垛位四边，以免散落使物品超出预定的货位。

散堆法适用于没有包装的大宗物品，如煤炭、矿石等，也可适用于库内少量存放的谷物、碎料等散装物品。

2. 货垛式堆码

对于有包装的物品或者裸装的有特定形状的计件物品，可以采取堆垛的方式进行储存。

采用哪种货垛堆码方式主要取决于物品本身的性质、形状、体积、包装等。一般情况下多采取平放、最大接触面向下的方法，使货垛易于堆码、稳定牢固。常见的货垛堆码方式包括重叠式、纵横交错式、仰伏相间式、压缝式、通风式、栽柱式、衬垫式等。

(1) 重叠式堆码

重叠式也称直堆法，是逐件、逐层向上重叠堆码，一件压一件的堆码方式，具体如图 7-2 所示。

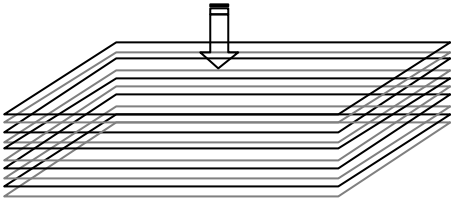


图 7-2 重叠式堆码示意图

该方法方便作业、计数，但稳定性较差，适用于袋装、箱装、箩筐装物品以及平板、片式物品等。

(2) 纵横交错式

纵横交错式是指每层物品的排列方向都与前一层相垂直，逐渐向上堆放的堆码方式，这种方法主要适用于管材、捆装、长箱装等物品的堆码。该方法稳定性较强，但操作不便，具体如图 7-3 所示。

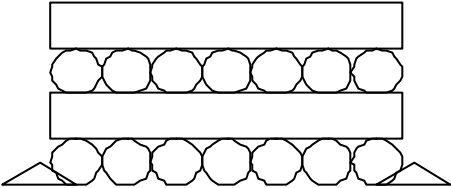


图 7-3 纵横交错式堆码示意图

(3) 仰伏相间式

对上下两面有大小差别或凹凸的物品，如槽钢、钢轨等，可以将物品仰放一层再伏放一层，采用仰伏相向相扣的方式堆垛。该垛形极为稳定，但操作不便，具体方式如图 7-4 所示。

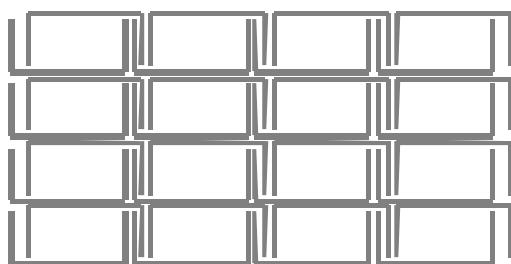


图 7-4 仰俯相间式堆码示意图

(4) 压缝式堆码

压缝式堆码，是指将底层物品并排摆放，上层物品放在下层两件物品之间的堆码方式，具体如图 7-5 所示。

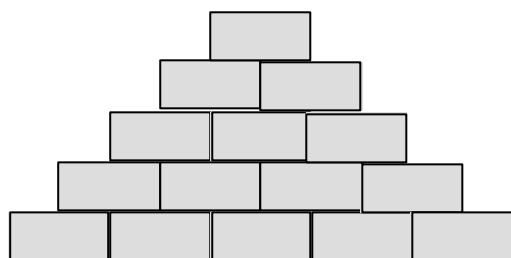


图 7-5 压缝式堆码示意图

(5) 通风式堆码

通风式堆码，是指物品在堆码时，任意两件相邻的物品之间都留有空隙，以便通风。该种堆码方式的层与层之间采用压缝式或者纵横交错式的码法。

通风式堆码可以用于所有箱装、桶装以及裸装物品的堆码，它可以起到通风防潮、散湿散热的作用，具体堆码示意如图 7-6 所示。

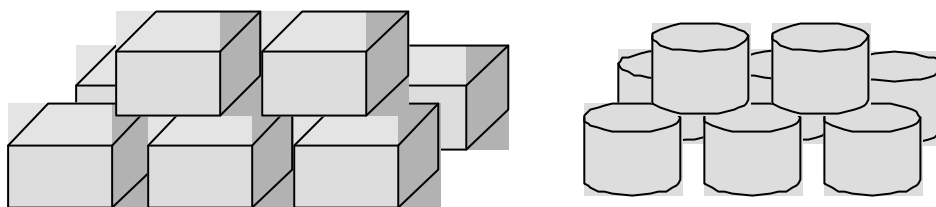


图 7-6 通风式堆码示意图

(6) 栽柱式堆码

码放物品前先在堆垛两侧栽上木桩或者铁棒，然后将物品平码在桩柱之间，码放几层后用铁丝将相对两边的柱拴连，再往上摆放物品的方法叫做栽柱式堆码。

此码法适用于棒材、管材等长条状物品，具体堆码方式如图 7-7 所示。

图 7-7 栽柱式堆码示意图

(7) 衬垫式堆码

衬垫式堆码是指在码垛时，隔层或隔几层铺放衬垫物，衬垫物平整牢靠后再往上码放货物。该方法适用于形状不规则且较重的物品，如无包装电机、水泵等。

(8) 宝塔式堆码

宝塔式堆码是指在码垛时，每堆一层相应地减少货物，直到减至不能继续堆放。这样的堆码方式比较牢固，稳定性较高，具体如图 7-8 所示。

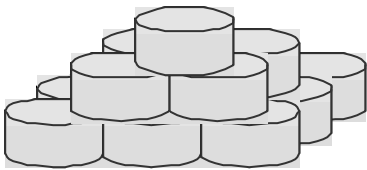


图 7-8 宝塔式堆码示意图

3. 货架式堆码

货架堆码法是指把物资堆放在货架上的方法。这种方法主要适用于标准化的物资、带包装密度较小的物资以及不带外包装的各种零星小物资。

4. 成组式堆码

仓储人员根据物资的不同形状，将货物分组并码成各种不同垛型。一般情况下每垛总数相同且为 5 的倍数，以便进行物资清点，提高工作效率。

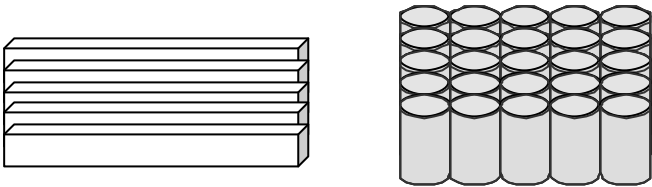


图 7-9 成组式堆码示意图

7.1.2 仓库温湿度控制方法

货物由于其本身特性的不同，对温湿度有一定的适应范围，超过这个范围，货物质量就会发生变化。在存储过程中，如果仓库温湿度控制不好，货物就易发生各种变质现象。所以，应根据库房存储货物的性能要求，适时采取密封、通风、吸潮等各种控制和调节温湿度的办法，力求把仓库温湿度保持在适合货物存储的范围内。

通常情况下，常用的仓库温湿度控制方法如表 7-1 所示。

表 7-1 仓库温湿度控制方法说明表

方法	方法简介	适用条件	优缺点	使用工具
密封	密封就是把商品尽可能严密地封闭起来，减少外界不良气候条件的影响，以达到安全保管的目的	物资质量、温度和含水量正常，无生霉、生虫、发热等现象发生	要和通风、吸潮结合运用，如运用得法，可以收到防潮、防霉、防热、防溶化、防干裂、防冻、防锈蚀、防虫等多方面的效果	塑料薄膜、防潮纸、油毡、芦席、密封库
通风	利用库内外空气温度不同形成的气压差，使库内外空气形成对流，达到调节仓库温湿度的目的	风力不能过大(风力超过 5 级时灰尘较多)	正确地进行通风，不仅可以调节与改善库内的温湿度，还能及时散发商品及包装物内的多余水分	通风降温(或增温)通风散潮
除湿	在梅雨季节或阴雨天，当库内湿度过高不适宜商品保管，而	适宜于储存棉布、针棉织品、贵重百货、	在库内外湿度都很大无法采用通风散潮法时，该种方	除湿剂、氯化钙、硅胶

	库外湿度也过大不宜进行通风散潮时，可以在密封库内用除湿的办法降低库内湿度	医药、仪器、电工器材和烟糖类的仓库吸湿散潮	法也能发挥作用	等
自动控制	使用光电自动控制设备，自动调节库房内温湿度	适用于各种条件	可以减少人工投入，随时调节库房温湿度	光电自动控制设备

7.1.3 仓库苫垫管理方法

货物的苫垫是商品保管保养工作的一个重要环节。露天存放的物资在垫垛以后，再加以妥善苫盖，就可以减轻物资受雨、露、潮气的侵蚀和受日光的暴晒程度，此外，合理地苫垫还能提高仓容的利用率和仓储作业的效率。

1. 垫垛管理

垫垛时，应按照表 7-2 所示方法进行。

表 7-2 垫垛方法说明表

仓库及货物条件	垫垛方法
露天货场	<ul style="list-style-type: none"> ◇ 首先把地面平整夯实，再摆放水泥墩或石墩，墩间可视具体情况留一定的间距 ◇ 必要时可在垫垛上铺一层防潮纸，然后再放置储存的物资 ◇ 露天货场垫垛高度可保持在 40 厘米左右
仓库内部	<ul style="list-style-type: none"> ◇ 如果库房地坪做了隔潮层，一般情况下可以不垫垛 ◇ 对化工材料、棉麻制品以及其他易受潮霉烂的物资，应尽量加高垫层使垛底通风 ◇ 在库房和货棚内垫垛，要据地坪和物资防潮要求而定，一般水泥地坪只须垫一层垫墩，高度达 20 厘米即可
单位质量较大的物资	◇ 应有效分散物资对地面的压力，以免使仓库地面受到伤害，比如可以在物资底部和仓库地面之间衬垫模板或钢板

垫垛过程中，应注意以下四点，具体如图 7-10 所示。

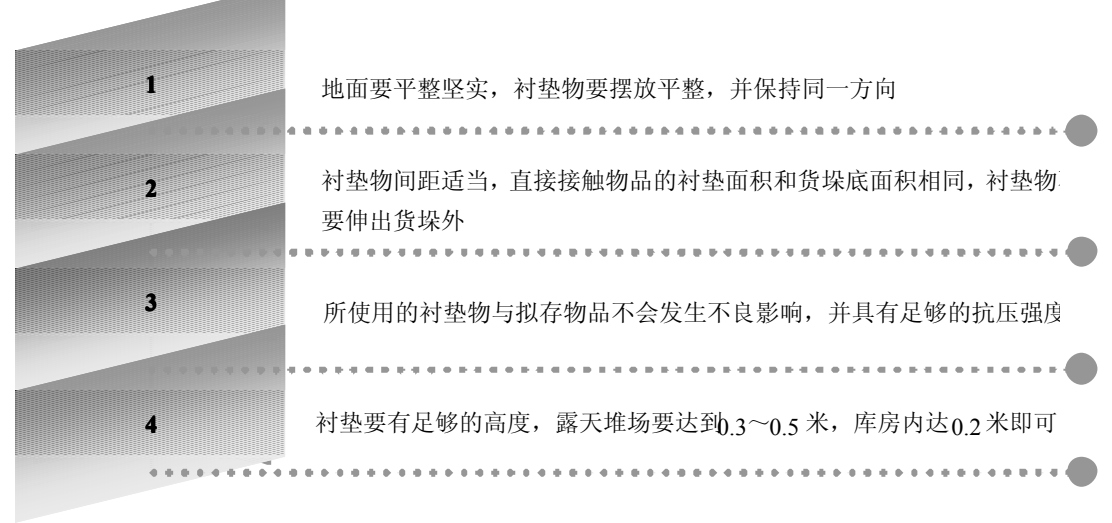


图 7-10 垫垛基本要求

2. 苫盖管理

在露天货场存放货物时，除了垫垛一般都应该苫盖，以防止货物直接受雨、露、雪、风沙及阳光的侵蚀。须苫盖的货物在堆垛时，要注意选择和堆成可以苫盖的垛型，一般屋脊型的堆垛比较容易苫盖。

苫盖过程中，应注意图 7-11 所示的五点要求。

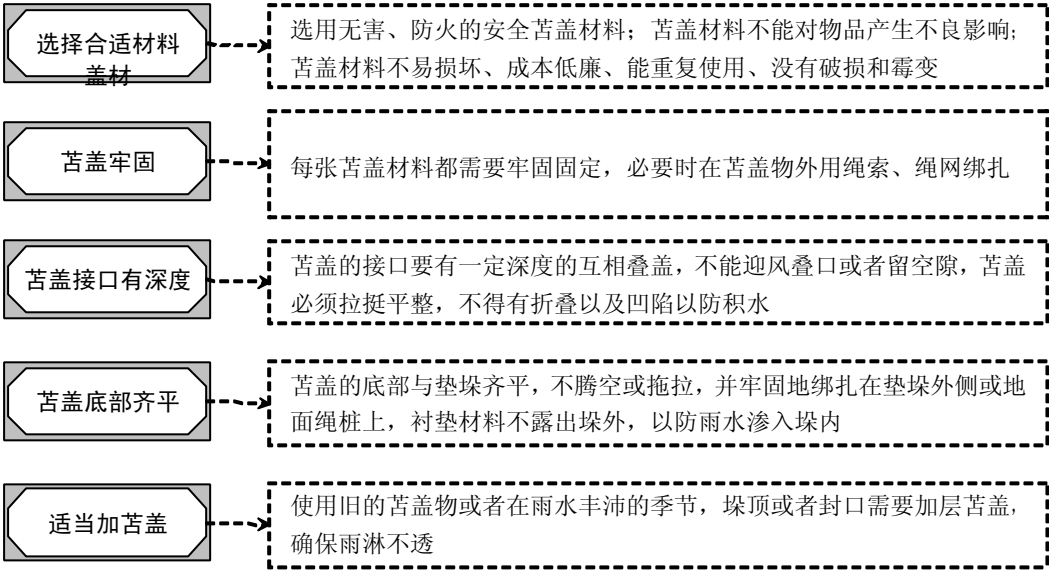


图 7-11 苫盖基本要求

常用的苫盖方法包括就地苫盖法、鱼鳞苫盖法、活动棚苫盖法三种，其中常用到的是前两种。

(1) 就地苫盖法。适用于屋脊型垛和大件包装物资的苫盖。

(2) 鱼鳞苫盖法。将苫盖材料自货垛的底部逐渐向上围盖，外形看似鱼鳞状。物资如需要顶部或四周通风，可将席子下部反卷来隔离苫垛。

7.1.4 物资防腐防霉方法

1. 化学防霉变

化学防霉变的最主要方法是使用防霉腐剂。其基本原理是使微生物菌体蛋白凝固、沉淀、变性，或破坏酶系统使酶失去活性从而影响细胞的呼吸和代谢；或改变细胞膜的通透性，使细胞破裂。

2. 气相防霉变

使用具有挥发性的防霉防腐剂，利用其挥发生成的气体直接与霉腐微生物接触，杀死或抑制霉腐微生物的生长，以达到防霉腐的目的。

3. 气调防霉腐

在密封条件下，通过改变空气组成成分来降低氧的浓度，造成低氧环境，抑制腐微生物的生命活动与生物性商品的呼吸强度，从而达到防霉腐的效果。

4. 低温防霉腐

低温防霉腐所需的温度与时间应视具体商品而定，一般温度越低、持续时间越长，霉腐

微生物的死亡率越高。

5. 干燥防霉腐

它是通过减少仓库环境中的水分和商品本身的水分，使霉腐微生物得不到生长繁殖所需水分而达到防霉腐目的的一种方法。

6. 辐射防腐法

仓储管理人员可以采用钴 60 同位素射线辐照杀菌，以达到防霉腐的效果。用钴 60 射线能够灭菌、防霉、防虫蛀，并且具有不破坏营养成分、不污染环境、不影响商品质量的优点，不过由于费用高昂，目前还不普及。

7.1.5 金属防蚀防锈方法

仓储商品的锈蚀一般是指金属制品的锈蚀，它是由于金属表面受到周围介质的影响发生化学作用或电化学作用而出现的现象。金属防蚀防锈是仓储商品养护的主要内容之一。

1. 金属制品防锈蚀

仓储部可以采取以下五种方式为金属制品防锈蚀，具体如表 7-3 所示。

表 7-3 金属制品防锈蚀方式

防锈蚀方式	防锈蚀方法说明
控制和改善存储条件	◇ 在日常的仓库管理过程中，选择适宜的场所、良好的储存环境，是金属商品养护的最基本措施
	◇ 储存金属商品的仓库，要求门窗严密、通风干燥，一般情况下相对湿度应不超过 70%
	◇ 金属商品严禁与化工商品或含水量较高的商品共同储存，以免相互影响引起锈蚀
	◇ 保持仓库及周围环境的清洁，妥善存放码垛和苫盖，保证物资防腐层及包装的完整
涂保护层	◇ 涂油：在金属物资的表面涂一层防锈油脂薄膜
	◇ 涂漆：在金属表面覆盖油漆，将金属制品与周围腐蚀介质隔离，从而防止腐蚀
气体防锈	◇ 利用具有挥发性的化学药品，使其在常温下迅速挥发并吸附或沉积到金属制品的表面，从而阻碍金属的锈蚀
电化学保护法	◇ 利用原电池原理进行金属的保护，设法消除引起电化腐蚀的原电池反应；电化学保护法分为阳极保护和阴极保护两大类，应用较多的是阴极保护法
外加电流保护法	◇ 将活泼金属（如锌或锌的合金）连接在被保护的金属上，当发生电化腐蚀时，这种活泼金属作为负极发生氧化反应，从而防止被保护金属发生腐蚀
可剥性塑料封存	◇ 用高分子合成树脂为基础原料，加入矿物油、增塑剂、缓蚀剂、稳定剂以及防腐剂等，加热溶解后制成塑料液体，将这种塑料液体喷涂于金属制品表面后，形成一层特殊的可以剥脱的塑料薄膜，可以有效阻隔腐蚀性介质对金属制品的腐蚀，达到防锈的目的
改变金属内部结构	◇ 制造各种耐腐蚀的合金，如在普通钢铁中加入铬、镍等制成不锈钢

2. 金属制品除锈

金属的除锈方法可以分为物理机械除锈法和化学除锈法两大类，物理机械除锈法又分为人工除锈法与机械除锈法两种。常用的金属制品除锈方法如图 7-12 所示。

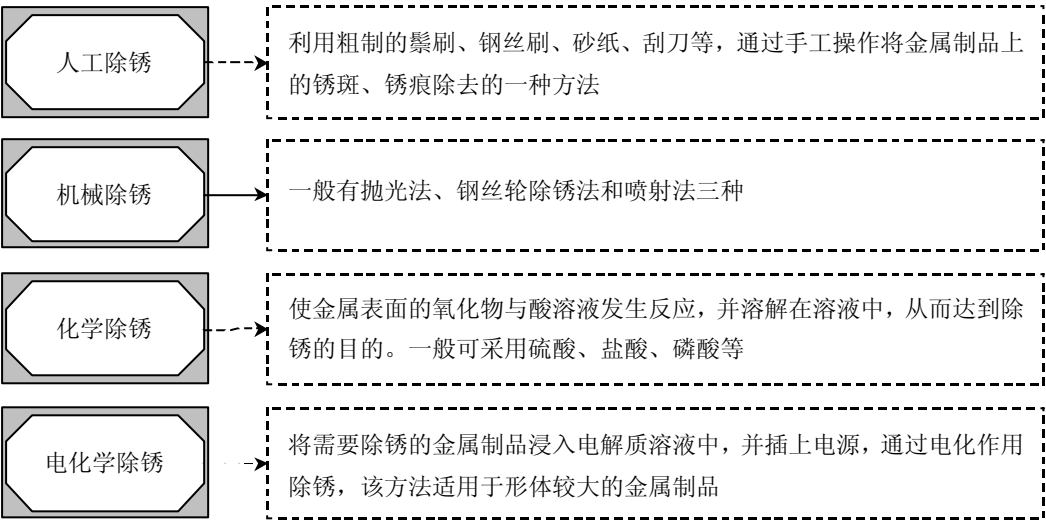


图 7-12 常用除锈方法说明图

7.1.6 仓库病虫害防治方法

仓库病虫害防治工作，是搞好物资保管保养工作的重要环节。如果物资受到病虫害而不及处理的话，就会造成严重损失。

仓储管理人员可以采取以下三种方法防范仓库虫害。

表 7-4 虫害防范方法说明表

虫害防范方法	防范方法说明
杜绝仓库害虫来源	◇ 对物资及原材料进行杀虫防虫处理
	◇ 对入库商品进行虫害检查和处理
	◇ 对仓库内的环境卫生及备品用具进行卫生消毒
药物防治	◇ 使用各种化学杀虫剂，通过喂毒、触杀、熏蒸等作用杀灭害虫
	◇ 常用杀虫剂有驱避剂、杀虫剂、熏蒸剂等
物理机械防治	◇ 以自然或人为的高、低温杀虫方法，如日光暴晒、烘烤、热蒸、远红外线照射及冰冻等方法防治虫害

7.1.7 仓库设备管理内容

仓库设备管理主要包括 8 项内容，具体如图 7-13 所示。

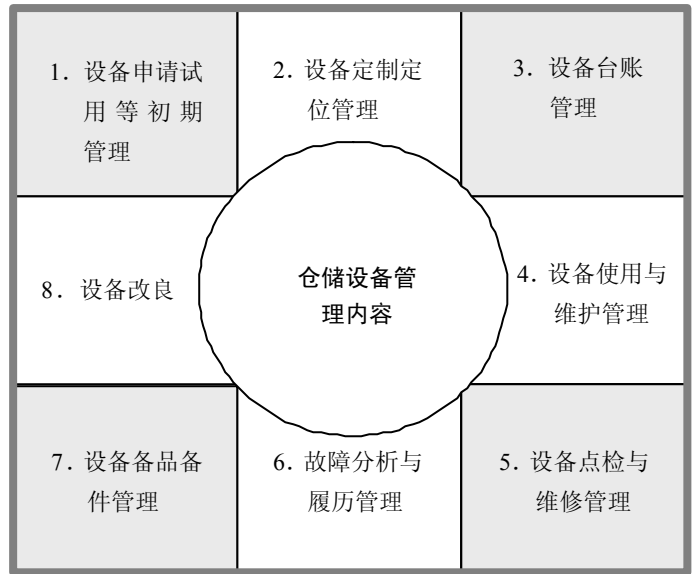


图 7-13 设备管理内容示意图

7.3 物资存储保管制度

7.3.1 仓库日常管理制度

制度名称	仓库日常管理制度			编 号	
				受控状态	
执行部门		监督部门		编修部门	
<p style="text-align: center;">第 1 章 总则</p> <p>第 1 条 目的 为了做好各项仓库日常管理工作，确保库房货物的品质安全，杜绝各类安全事故发生，维护库房秩序，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 本制度适用于本公司各类仓库货物的日常管理工作。</p> <p style="text-align: center;">第 2 章 清洁卫生管理控制</p> <p>第 3 条 每日清扫 仓库管理人员每日都要清扫库房，清除垃圾、杂物。</p> <p>第 4 条 每周清扫</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 仓库管理员需每周清扫仓库地面和地台板，尤其要注意清理地台板下的杂物。 2. 仓库管理员每周对产品包装上的灰尘进行清扫。 3. 仓库管理员每周对库房管道进行清扫，清除墙角和天花板上的蜘蛛网。 <p>第 5 条 每月清扫</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 仓库管理员每月应擦洗仓库的门窗及周边管道，对天花板进行清扫。 2. 仓库管理员每月应对仓库四周的水渍进行清洗，清除积水和垃圾。 3. 仓库管理员每月应及时清除灯罩上的灰尘。 <p>第 6 条 工具摆放管理</p>					

仓库应有专门的地方摆放小拖车和清洁工具。

第7条 卫生检查

仓储主管和仓库管理员一起定期对仓库清洁工作进行检查。

第3章 库房温湿度控制

第8条 温湿度检查

1. 仓库管理员每天对仓库内的温度和湿度进行检查和记录。
2. 仓库温度应尽量保持在 25 度左右。

第9条 温湿度异常处理

1. 当仓库温度高过允许的上限或者等于/低于允许的下限时，仓库管理员应在一个小时内通知仓储主管，要求采取措施调整仓库温度，仓储主管应在 24 小时内将问题解决。
2. 当仓库湿度超出正常范围时，仓库管理员应在一个小时内通知仓储主管，要求采取适当的措施调整仓库湿度。

第4章 库房害虫防治

第10条 害虫控制措施

1. 库房所有门窗应该是密封的，若必须长时间打开，应安装防虫窗纱。
2. 库房墙壁和地面不应有洞或裂缝，若出现洞或裂缝，应在两天内修好。
3. 在仓库周围的树木、沟渠、角落及有可能滋生害虫的地方，每月要喷洒一次杀虫剂。
4. 为了切断害虫的食物源，不能在仓库内和仓库外 1 米以内进食。

第11条 蚁虫防治工作

1. 库房每星期检查白蚁一次，每年在白蚁繁殖期（春季）对仓库建筑物和周围环境全面进行普查，防止蚁患滋生。
2. 在检查过程中发现白蚁或其他虫害时，应根据具体情况采取诱杀、挖剿、毒土处理、熏蒸灭虫等防治措施，防治措施应该是安全而有效的。

第12条 鼠害防治工作

1. 仓库管理员应在库房各个地点放上捕鼠胶并每天检查，看是否有老鼠粘在老鼠胶上，如果有应马上清理。
2. 仓库管理员对失去黏性的老鼠胶应立即进行处理或更换，保证老鼠胶有黏性。

第5章 库房安全管理

第13条 出入人员管理

1. 除仓库工作人员和因业务、工作需要进入仓库的有关人员外，任何人未经批准不得进入仓库。
2. 因业务、工作需要需进入仓库时，必须先办理入仓登记手续，并要由库房人员陪同，不得独自进仓。进仓人员工作完毕，出仓时应主动接受仓库管理员的检查。
3. 库房范围及库房办公地点不准会客，其他部门职工更不准在库房内围聚闲聊，不准带亲友到仓库范围参观。

第14条 仓库物品管理

1. 一切进仓人员不得携带打火机、背包、手提袋等物进仓。
2. 仓库不准代私人保管货物，也不得擅自答应未经领导同意的其他单位或部门存放货物。
3. 除验收时需要外，任何人员不准将仓库货物开封试看。

第15条 消防安全管理

1. 仓库应定期检查消防设施的使用实效，并接受保安部的检查监督。
2. 严禁在仓库内吸烟，严禁酒后值班。
3. 定期检查易燃、易爆货物是否单独存储、妥善保管。
4. 严禁随意动用仓库消防器材。

第16条 仓库防盗管理

<p>1. 仓库管理员离开岗位时必须严格进行交接班工作。</p> <p>2. 仓库必须保持 24 小时有值班人员留守，特殊情况下仓库无人值守时，仓库管理员必须锁好仓库大门。</p> <p>3. 仓库管理人员必须每天检查仓库门锁有无异常、货物有无丢失。</p> <p>第 17 条 其他安全隐患管理</p> <p>1. 仓库管理员下班时须认真检查是否拉闸、断电及并排除所有不安全隐患。</p> <p>2. 严禁在仓库内乱接电源、临时电线、临时照明用具等。</p> <p>第 18 条 危险货物存放管理</p> <p>1. 遇火、遇潮容易产生燃烧、爆炸或有毒有害气体的化学试剂，不得在露天、潮湿和低洼容易积水的地方存放。</p> <p>2. 受阳光照射容易产生燃烧、爆炸或有毒有害气体的化学试剂和桶装、罐装等易燃液体、气体，应当放在阴凉、通风的地方。</p> <p>3. 防护、灭火方法相抵触的化学试剂及化学危险品，不得在同一仓库和同一储存室存放。</p> <p>4. 对剧毒物品，必须严格执行“双人保管、双人收发、双人领料、双本账、双锁”的“五双”管理制度。</p> <p style="text-align: center;">第 6 章 附则</p> <p>第 19 条 本制度由仓储部制定并负责修改、解释。</p> <p>第 20 条 本制度自审核通过之日生效。</p>					
编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

7.3.2 物资存储保管制度

制度名称	物资存储保管制度			编 号	
				受控状态	
执行部门		监督部门		编修部门	
<p style="text-align: center;">第 1 章 总则</p> <p>第 1 条 为了确保物资存储管理工作的科学化、合理化、规范化，提高物资保管质量，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 本制度的适用范围如下。</p> <p>1. 公司内有关物资存储保管的事项，均应依照本制度办理。</p> <p>2. 本制度对物资存储安排、物资在库保养、仓储安全、库存盘点等业务进行了规范，是物资储存管理工作的准则。</p> <p>第 3 条 本制度所称的物资包括但不限于以下五类物品。</p> <p>1. 产品原材料、生产过程中产生的半成品、包装材料。</p> <p>2. 机电设备备件和配件、生产工具、低值易耗品等。</p> <p>3. 应销售需要而储存的商品成品。</p> <p>4. 办公用品、耗材等。</p> <p>5. 销货退回、旧货估回、试用或者展出收回品等。</p> <p style="text-align: center;">第 2 章 物资存储安排</p> <p>第 4 条 经验收合格并且办理入库手续的物资可以准许入库。</p> <p>第 5 条 入库物资应当附上卡片，卡片上所记录内容应与库存台账保持一致。</p>					

第6条 根据物资自然属性的不同，仓库管理人员按照保管条件对入库物资进行分类摆放、妥善保管。具体措施包括以下四个方面。

1. 怕潮湿和易霉变、易生锈的物资，应存放在较干燥的库房。
2. 遇热易融化、发黏、易挥发和变质以及容易燃烧爆炸的物资，应存放在温度较低的仓库或者冷冻仓库。
3. 对于怕热、怕冻等对温度和湿度条件要求比较严苛的物资，应存放在专用仓库，如恒温恒湿仓库。
4. 性能相互抵触或者互相之间容易发生反应的物资，特别是化学物品，应该分开存放，以保证库房安全。

第7条 仓库管理人员应依据合理、牢固、定量、整齐、节省、方便的基本原则来堆码物资。

第8条 堆码前，仓储主管应做好堆垛样式的设计工作，合理地计算垛的占地面积和高度等参数。可参考下列四种堆码方式，具体如下表所示。

常用堆码方式说明表

堆码方式	适用条件	主要方法
散堆方式	没有包装的大宗散货适合采用此种方式	—
货垛堆码	适用于有外包装的物资或者不要包装的大宗物资	重叠式、纵横交错式、仰伏相间式、鱼鳞式、压缝式、栽柱式、通风式、宝塔式
货架堆码	适用于存放小件物资或不宜堆高的物资	—
五五化堆码	根据物资的不同形状，将物资码成各种不同垛形，每垛总数为5的倍数，以便进行物资清点	—

第9条 物资要码放整齐，保证堆码的稳定性，防止因码放不稳固导致出现安全隐患。

第10条 待验收的物资、不合格的物资、损坏和送错的物资应当妥善分区保管，不得乱堆乱放，以免影响正常物资出入库。

第3章 物资在库保养

第11条 仓库管理人员应定期查看在库物资，排查霉变、破损、虫蛀、潮湿等状况，检查物资是否完整、牢固，保证在库物资的质量安全。

1. 排查时除了用感官检查物资质量外，还可以用仪器测定物资的具体状况。
2. 下列四类物资应当加强检查。
 - (1) 性能不稳定的物资。
 - (2) 利用旧包装或包装有异常的物资。
 - (3) 重新入库、从外仓转来的物资。
 - (4) 异常天气情况下入库的物资。

第12条 对露天码放的物资，仓库管理人员应当加以苫盖，防止物资受到雨淋、暴晒、风沙等侵害而变质。

第13条 仓储管理人员应根据物资的性能要求，适时调节仓库内的温度和湿度，确保为物资提供良好的存储环境。

1. 密封容易变质的物资，以减少外界因素对物资的不良侵害。
2. 针对物资存储要求，有计划地常对仓库进行通风。
3. 定期使用生石灰、氯化钙、硅胶或者机械方法对仓库进行吸潮处理。

第14条 物资防霉腐工作的具体要求如下。

1. 应做好仓库卫生工作，及时清理仓库垃圾，去除霉腐隐患。

2. 控制仓库温湿度和氧气含量，营造不易生霉腐的储存环境。
3. 利用除氧剂、百菌清、水杨酰苯胺等对物资进行药物防霉变处理。
4. 及时利用新技术方法防治霉变，如增加 CO₂ 含量、降低仓库温度、利用紫外线和微波照射杀菌等。

第 15 条 仓库需做好金属物资的防锈除锈工作，具体方法包括以下四种。

1. 控制和改善储存条件。
2. 保持库房干燥。
3. 利用涂油、塑料包裹、涂漆等方法防锈。
4. 对已锈物资，应当利用人工、机械和化学方法除锈。

第 16 条 仓库病虫害防治工作的具体要求如下。

1. 应对入库物资予以虫害检查和处理。
2. 应定期对物资进行杀虫防虫处理。
3. 仓库内需保持良好的环境卫生。

第 17 条 仓库环境异常处理措施如下。

1. 仓库管理人员应及时对所发现的环境异常情况进行记录。
2. 仓库管理人员在权责范围内采取措施处理环境异常情况，及时消除异常。
3. 仓库管理人员应及时将权责范围外或无法处理的异常情况向上级领导进行汇报。

第 4 章 仓库安全管理

第 18 条 仓库管理人员应对仓库进行严格看管，做好仓库防盗工作。

第 19 条 对危险品的存储保管，应注意下列两点事项。

1. 易燃易爆品、有毒物资、腐蚀性物资和放射性物资应当分开妥善保管。
2. 由专业人员定期对危险品定期进行检查。

第 20 条 为防止仓库发生火灾，仓库管理人员应采取下列六项措施。

1. 建立健全防火组织和消防制度。
2. 仓库管理人员必须熟悉存储物资的分类、性质、保管方法和仓库防火安全制度。
3. 建造防火墙、防火隔离带和防火门。
4. 库房内灭火设施应当齐备，且放在易取的地方。
5. 库房内严禁使用明火。
6. 发生火灾时应当迅速报告有关部门、消防队等。

第 5 章 库存盘点管理

第 21 条 仓储部经理应当在仓储主管、仓储会计的协助下建立物资盘点制度，以便及时掌握仓库库存情况，优化库存管理。

第 22 条 进行物资盘点时应当将仓库内物资实有数和账簿记录进行核对。

第 23 条 仓库工作人员应采取合理的盘点方式进行盘点，一般来说，常见的盘点方式有以下三种。

1. 一齐盘点法：定期对所有物资同时进行盘点。
2. 分区盘点法：把物资分区，对部分物资进行盘点。
3. 循环盘点法：适当划分库区，循环盘点。

第 24 条 仓储主管、仓管会计应在仓库管理人员协助下，对所保管的库存物资进行严密稽核清点，仓库要随时接受部门主管或财务部、技术部稽核人员的抽查。

第 25 条 每财年末，仓库工作人员应与财务部、生产部、销售部、采购部等部门共同进行盘存。

第 26 条 盘存时应当注意以下四点。

1. 实地查点物资数量，核对账、卡、物是否一致，如有不一致及时进行处理。
2. 盘查物资的质量是否有变化，必要时应当对其进行技术检验。

<p>3. 检查物资保存条件是否合格。</p> <p>4. 盘点后盘点人员及时填具盘存报告。</p> <p>第 27 条 盘存时如有特殊问题按以下方法进行处理。</p> <p>1. 发现物资数量不符时，应查明原因，并由仓库管理员进行签名确认。</p> <p>2. 查不出原因的亏损，应由仓储部经理上报相关领导进行审批后，作盘亏处理。</p> <p>3. 物资质量受到损坏的，要查清原因，立刻采取补救措施，避免损失扩大。</p> <p>4. 直接保管产品的仓库管理员有变动时，应由仓储部经理列清库存产品的移交清册，再由交接双方会同监交人员实地盘存。</p> <p style="text-align: center;">第 6 章 附则</p> <p>第 28 条 本制度由仓储部制定、总经办批准生效，仓储部和总经办对于本制度有修订和废除的权利。</p> <p>第 29 条 本制度自颁布之日起生效并予以实施。</p>					
编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

7.3.3 仓储设备管理制度

制度名称	仓储设备管理制度			编 号	
				受控状态	
执行部门		监督部门		编修部门	
<p style="text-align: center;">第 1 章 总则</p> <p>第 1 条 为了达到以下目的，特制定本制度。</p> <p>1. 加强对仓储设备的管理，确保机器设备和工具的正常使用。</p> <p>2. 保持仓储机械及设备、工具的良好状态，延长其使用寿命。</p> <p>第 2 条 仓储设备管理工作的内容主要是指设备的维护保养、检查修理以及日常的登记、保管工作。</p> <p>第 3 条 为了保证有效地实现设备管理目标，必须坚持“以预防为主、维护保养与计划检修并重”的原则，做好设备的使用、保养、检查、修理等工作。</p> <p style="text-align: center;">第 2 章 设备技术状况管理</p> <p>第 4 条 确定仓储设备技术经济指标</p> <p>仓储设备的技术经济指标一般可从以下五个方面进行评估。</p> <p>1. 设备完好率，表示设备技术状态的完好程度，是评价企业设备管理和维修工作水平的重要指标。</p> <p>2. 设备故障率，是指设备因发生故障而停机的时间占设备运转时间的百分比。</p> <p>3. 维修费用效率，是指单位维修费用所能生产的产品产量。</p> <p>4. 单位产品（或万元产值）维修费用。</p> <p>5. 平均单台设备年维修费用。</p> <p>第 5 条 设备技术状况评估</p> <p>1. 仓储部应将所有设备按技术、维护、管理状况分为完好设备和非完好设备，并据此计算设备的综合完好率。</p> <p>2. 仓储部必须确保所有仓储设备的综合完好率达到上级规定的技术状况指标。</p> <p style="text-align: center;">第 3 章 设备运行巡检管理</p> <p>第 6 条 建立设备运行动态管理规范</p>					

1. 设备运行动态管理规范,是指通过一定的方法和手段,使各级维护与管理人员能准确掌握设备的运行状况,并据此制定出相应的管理措施。

2. 仓储设备管理人员必须规定相应的设备动态管理规范,完善设备动态管理工作。

第7条 建立系统的设备巡检措施

1. 仓储部应依据每台设备的结构和运行方式,定出巡检点、巡检内容以及设备正常运行的参数标准。

2. 针对设备的具体运行特点,仓储部对设备的每一个巡检点确定出明确的检查周期,一般可分为时、班、日、周、旬、月检查点。

3. 设备操作人员负责对设备进行日常使用前的巡检点检查,机务员负责对设备进行平时的巡检。

第8条 设备巡检结果反馈

1. 设备操作人员巡检时,如果发现设备不能继续运转,要立即通知机务员,由机务员负责处理。

2. 机务员进行设备巡检、点检时,均应做好检查记录。

第9条 设备检查问题处理

1. 仓储部机务员根据巡检中发现的设备缺陷、隐患,提出应安排检修的项目,并将其纳入检修计划。

2. 设备操作人员在巡检中发现设备缺陷时,应及时予以处理;如不能及时处理,应由机务员确定解决方案并统一处理。

3. 对重要设备的重大缺陷,需由仓储部经理等主要领导组织研究、确定解决方案和处理方案。

第4章 设备使用管理

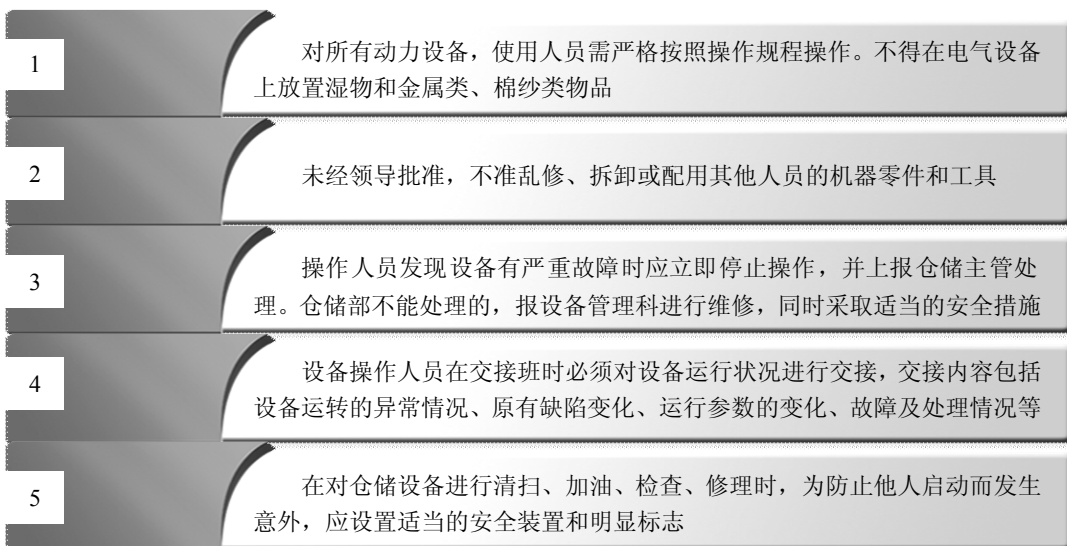
第10条 设备使用培训

1. 操作人员在使用设备前应在人事部门的安排下参加培训,培训工作由机务员负责。

2. 通过培训,使用人员学会如何操作设备,清楚设备的日常保养知识和安全操作知识,熟悉设备性能,具有操作上岗证,然后才能上岗操作。

第11条 设备日常使用规范

使用人员在设备的日常使用过程中应遵循的规范如下图所示。



日常操作规范说明图

第12条 设备使用状况监督

1. 操作人员在操作过程中发现设备有异常现象,应立即通知技术人员检修。

2. 设备管理人员应做好设备的使用监督工作,对不遵守操作规程或玩忽职守致使仓储设备受到损

失者，酌情对其进行经济处罚。

第 13 条 设备日常操作考核与处理办法

1. 仓储设备管理员应与各部门负责人定期检查设备运行情况，并将其列为工作考核内容。
2. 对不遵守操作规程或玩忽职守致使工具、机器设备、原材料、产品受到损失的操作人员，部门应酌情给予经济处罚和行政处分。

第 5 章 仓储设备养护管理

第 14 条 设备保养的准备

1. 仓储部设备管理人员应编制设备的维护保养规程，将设备的保养工作落实到具体的人员，并制定相应的考核方案。
2. 设备管理人员应提前制作好设备的保养流程卡片，并准备好设备养护的工具及用品。
3. 设备管理人员在操作人员上岗前应对其进行技术培训，使其掌握设备的结构、性能、操作和保养规定等，达到“三懂”（懂结构、懂原理、懂性能）、“四会”（会使用、会检查、会维护、会排除故障）。

第 15 条 设备的每班保养

1. 操作人员在上班前应对设备进行点检，查看有无异常并分析上个班组的设备运行记录。
2. 操作人员应在设备启动前按照设备润滑图标的规定对设备进行润滑处理。
3. 操作人员在确保设备无误后，进行设备的空车运转，待设备的各个部分运转正常后方可进行工作。
4. 操作人员在设备的运行过程中要来回巡检，发现设备异常立即进行停机处理，并及时通知设备管理专员。
5. 每日下班前，操作人员应检查设备运行记录是否填写完整，并用 20 分钟左右的时间清理设备、切断电源、清扫工作场地，确保设备的干净与整洁。

第 16 条 设备的节假日保养

如遇节假日，设备操作人员应彻底地清洗设备、清除油污、进行润滑并对设备周围环境进行清理，仓储设备管理员负责对清理工作进行考核。

第 6 章 附则

第 17 条 本制度由仓储部制定，其修改权、解释权亦归仓储部所有。

第 18 条 本制度经总经理审批后，自颁布之日起执行。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

7.4 物资存储管理表单

7.4.1 仓库巡检记录表

检查项目	___月___日	___月___日	___月___日	___月___日	___月___日	___月___日	___月___日
	星期一	星期二	星期三	星期四	星期五	星期六	星期日
库房清洁							
作业通道							
用具归位							
货物状态							
库房温度							

相对湿度							
照明设备							
消防设备							
消防通道							
防盗							
托盘维护							
检查人							

注：1. 消防设备每月做一次全面检查；
2. 将破损的托盘每月集中维护处理。

7.4.2 仓库温湿度记录表

编号：

日期：____年____月

库区名称								库区编号						
储藏货物					适宜温度范围						适宜湿度范围			
库区温湿度记录情况														
日期	上午						下午						备注	
	记录 时间	温度		相对 湿度	调整 措施	调整 效果	记录 时间	温度		相 对 湿 度	调整 措施	调整 效果		
		干	湿					干	湿					

7.4.3 仓库货物保管台账

日期	货物名称	货物编码	规格	计量单位	入库数量	出库数量	结存数量	单价	金额总计	存储位置

7.4.4 货物保养记录表

日期	货物名称	编号	仓位	保养项目及内容	保养人	确认	审核	备注

7.4.5 仓库物资报损表

时间：报损仓库：

物资编号	品名	规格	数量	原因说明	拟处理方式

7.4.6 物资移库申请表

编号：日期： ____年____月____日

日期	品种代码	调整数量	原仓库位置	现仓库位置	移仓原因

申请人：审核人：

7.4.7 仓库 5S 检查表

检查仓库名称		检查员	
--------	--	-----	--

检查项目	检查标准	判定	备注
地面、通道、墙壁	◇ 通道顺畅无物品		
	◇ 通道标识规范，划分清楚		
	◇ 地面无纸屑、产品、油污、积尘		
	◇ 物品摆放不超出定位线		
	◇ 墙壁无手、脚印，无乱涂乱画及蜘蛛网		
仓储作业现场	◇ 现场标识规范，区域划分清楚		
	◇ 机器清扫干净，配备工具摆放整齐		
	◇ 物料置放于指定标识区域		
	◇ 及时收集整理现场剩余物料并放于指定位置		
	◇ 仓储作业过程中物品有明确状态标示		
货物存储	◇ 货物存储区有平面标识图及物品存放区域位置标示		
	◇ 摆放的货物与标识牌一致		
	◇ 货物摆放/堆码整齐、安全，领取方便		
	◇ 物料存储区按原料、辅料、待检品、合格品、不合格品等分类摆放		
机器、设备、工具	◇ 常用的配备工具集放于工具箱内		
	◇ 机器设备零件擦拭干净并按时点检与保养		
	◇ 现场不常用的配备工具应固定存放并做好标识		
	◇ 机器设备标明保养责任人		
	◇ 叉车等设备工具完好		
安全与消防设施	◇ 消防器材随时保持使用状态，并标识明显		
	◇ 定期检验维护，专人负责管理		
	◇ 灭火器材前方无障碍物		
	◇ 危险之场所有警告标示		
	◇ 易燃、有毒物品放置在特定场所，由专人负责管理		
目视管理	◇ 标签、标识牌与被标示物品、区域一致		
	◇ 标识清楚、完整、无破损		
员工	◇ 穿着规定劳动服，保持仪容清爽		
	◇ 按规定作业程序、标准作业		
	◇ 仓库管理人员谈吐礼貌		
	◇ 工作认真，上班时间不闲谈、不打瞌睡、认真专心		
	◇ 生产时佩戴手套或防护安全工具		
清洁状况	◇ 清洁工具放于规定位置		

	◇ 屋角、楼梯间、货架底部等处无杂物		
	◇ 垃圾摆放整齐并定期清理		
	◇ 磅秤、叉车放于规定位置		
合计			

第 8 章 仓库物资盘点管理

8.1 物资盘点管理方法

根据物资盘点周期和盘点形式的不同,物资盘点管理办法可分为定期盘点法和动态盘点法两种。

8.1.1 定期盘点法

定期盘点法又称全面盘点法、一齐盘点法,是指仓库管理人员定期对库存货物进行盘点的方法。一般情况下,由仓储主管领导会同其他仓管人员按月度、季度、年度对库存货物进行一次全面的清查盘点。

定期盘点能够对库存货物进行全面盘点,因此盘点的准确率高,可减少盘点工作中的错误;缺点是盘点时必须停止仓库作业,并且占用大批员工从事盘点工作。

根据盘点工具的不同,定期盘点法又可分为盘点单盘点法、盘点签盘点法、料架签盘点法三种,具体说明如图 8-1 所示。

盘点单盘点法	盘点签盘点法	料架签盘点法
<ul style="list-style-type: none">◎ 以物料盘点单记录结果的盘点方法◎ 盘点单盘点法在整理列表上十分方便,但在盘点过程中,容易有漏盘、重盘、错盘的情况发生	<ul style="list-style-type: none">◎ 采用一种特别的盘点签,盘点后贴在实物上,经复核后撕下◎ 盘点签盘点法对于物料的盘点与复盘核对相当方便,对紧急用料仍可照发,临时进料也可以照收,核账与做报表均非常方便	<ul style="list-style-type: none">◎ 以原有的料架签作为盘点的工具,当盘点计数人员盘点完毕即将盘点数量填入料架签上,待复核人员复核无误后即揭于原有料架签而换下不同颜色的料架签,之后清查部分料架签未换下的原因,而后再依料账顺序排列,进行核账与做报表

图 8-1 定期盘点方法说明图

8.1.2 动态盘点法

动态盘点法是指仓库管理人员经常性、不定期地对库存货物进行盘点,它主要包括永续盘点法和循环盘点法两种。

1. 永续盘点法

永续盘点法也称账面盘点法,它是按库存货物的种类、规格设置存货明细分类账,逐日逐笔登记存货收入、发出的数量和金额,并及时地结出存货结存的数量和金额。

永续盘点法在应用过程中的的主要特征及优缺点如图 8-2 所示。

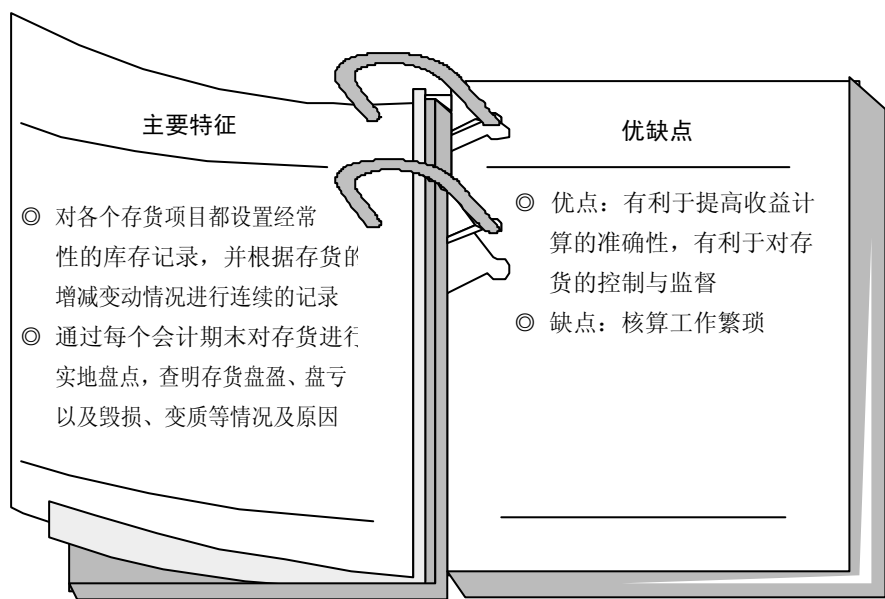


图 8-2 永续盘点法主要特征及优缺点

2. 循环盘点法

(1) 循环盘点法简介

循环盘点法，是指按照物资入库的先后次序，对物资逐区、逐类、分批、分期、分库、循环不断地进行盘点。保管人员每天按照计划盘点一定量的在库物资，直至把全部库存物资盘点完毕，再继续开始下一循环。

循环盘点法是在仓库管理人员的日常工作中进行的，盘点时不必停止仓库作业，可减少停工的损失，其盘点程序如图 8-3 所示。

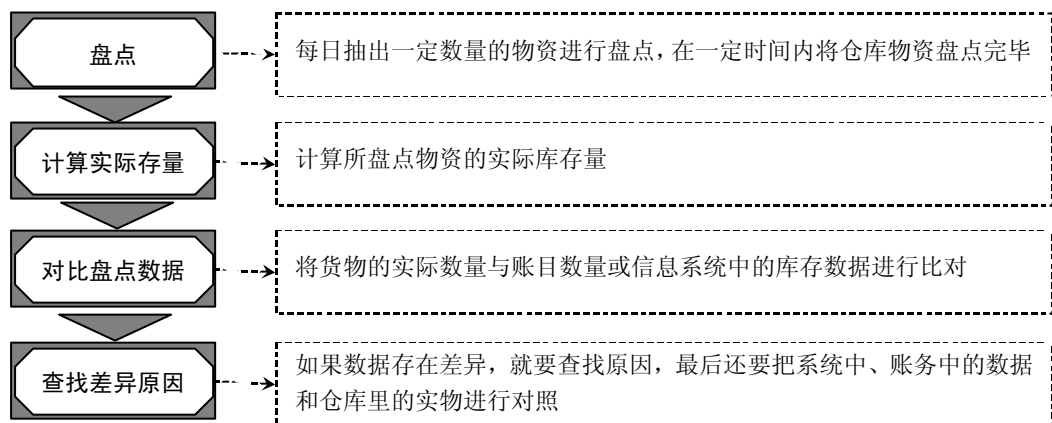


图 8-3 循环盘点法盘点程序示意图

(2) 循环盘点法的分类

常用的循环盘点方法有分区轮盘法、分批分堆盘点法、最低存量盘点法三种，具体内容如图 8-4 所示。

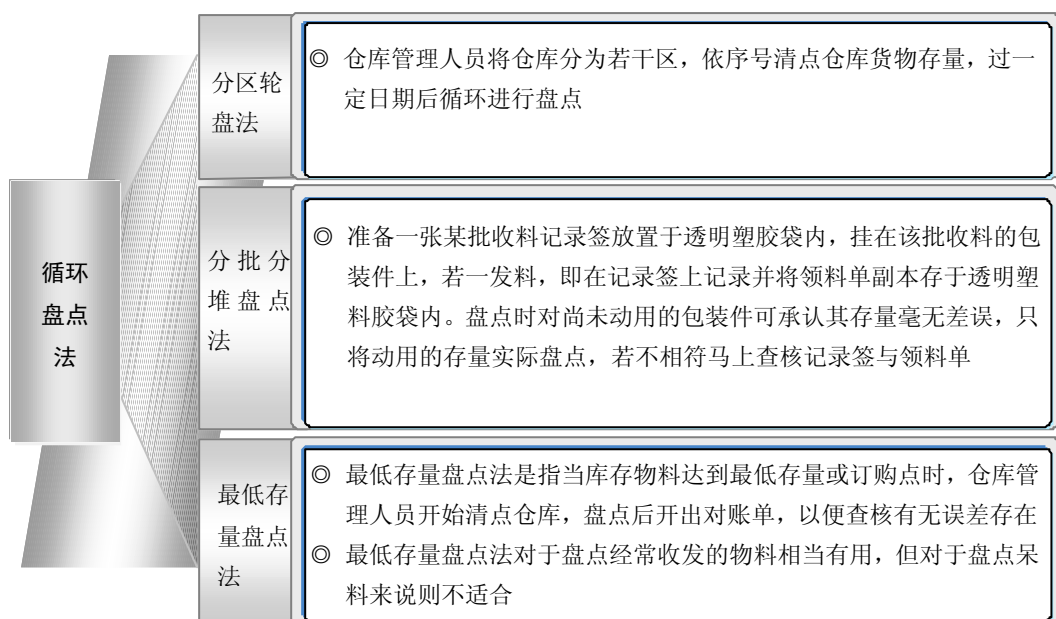


图 8-3 循环盘点方法说明图

8.3 物资盘点管理制度

8.3.1 物资盘点管理制度

制度名称	物资盘点管理制度			编 号	
				受控状态	
执行部门		监督部门		编修部门	

第1章 总则

第1条 目的

为加强公司及仓储部内部管理，及时掌握存货的准确数量，明确管理人员的职责，同时也使物资盘点工作规范化，特制定本管理制度。

第2条 适用范围

本制度适用于公司仓储部的物资盘点工作。

第3条 原则

仓储部物资盘点工作必须坚持实事求是、科学准确、不弄虚作假的原则。

第2章 物资盘点对象及周期

第4条 盘点对象

在公司仓库中存放的各种原材料、辅助材料、燃料、低值易耗品、包装物、在制品、半成品、产成品等，均为物资盘点对象。

第5条 盘点周期

仓储部物资盘点周期分为每日盘点、月度盘点和年度盘点。具体盘点时间及内容如下表所示。

盘点周期一览表

盘点周期	盘点时间	盘点内容
每日盘点	每日工作结束时	对当日的账簿及实物进行确认
月度盘点	当月月末	进行账务检查核对，盘点的重点是当月收发和搬动的物资，发现问题及时纠正
年度盘点	当年年末	进行账、卡、物的全面检查和确认，检查当年库存总数和状态

第3章 物资盘点方法及要求

第6条 盘点方法

一般来说，仓储部常用的物资盘点方法有以下三种。

1. 定期盘点法：定期对所有货物进行全面盘点。
2. 重点盘点法：定期盘点重点货物。
3. 循环盘点法：定期循环、分区分批盘点所有货物。

第7条 盘点方法选择

仓储部盘点人员可根据实际情况采取适当的盘点方法，对账面和实物均进行盘点，确保账面记录结果同实地盘点结果相一致。

第8条 盘点要求

1. 事先制订盘点计划，做好组织工作。
2. 负责盘点的有关人员进行盘点前要明确自己的职责和任务，事先做好相关准备。
3. 保持盘点工作的连续性，盘点人员遇事应事先请假，获批准后方可离开，不得擅自离开岗位。
4. 盘点数据必须真实、可靠，盘点方法必须科学，盘点程序必须规范。

第4章 物资盘点实施程序

第9条 盘点工作准备

为提高物资盘点工作效率，提高盘点工作质量，仓储部在开展盘点工作前应做好以下准备。

1. 做好相关的人员配置与任务分工，确定盘点小组，包括初盘、复盘、监盘人员。
2. 明确盘点的流程与方法，确定盘点日期及盘点区域，制订盘点计划。
3. 整理仓库，确保物资整齐排列。
4. 准备盘点所需的相关库存资料、档案及工具仪器。
5. 打印盘点所需的表单等。
6. 对盘点小组进行培训（物资知识培训、盘点方法培训等），使其熟悉各项盘点工作。

<p>第 10 条 盘点工作分工</p> <p>仓储部将仓库分成几个区域，确保各区域之间不重合；盘点人员进行分工合作，各自负责不同区域，以提高工作效率。</p> <p>第 11 条 数量清点</p> <p>盘点人员按规定顺序对物资进行盘点，对计件、计重、计尺物资按照相对应的办法进行清点。</p> <p>第 12 条 填写盘点表</p> <p>1. 盘点人员根据清点结果填写盘点表单，盘点表填写错误时不得撕毁，更改涂写时要用红笔在更改处签名。</p> <p>2. 初盘结束后，初盘人员将盘点表交于复盘人员。</p> <p>3. 盘点表的内容包括仓位区域号、仓位编号、包装单位、数量、账上存量、实际存量、不良品、废品、包装破损等。</p> <p>第 13 条 复盘</p> <p>复盘人员不应受初盘人员的影响，要仔细盘点成品。复盘结果与初盘结果有差异的，复盘人员应与初盘人员共同查找原因，并在盘点表上注明。</p> <p>第 14 条 盘点数据统计</p> <p>盘点工作结束后，盘点人员要根据盘点表汇总统计物资的库存数量等，将统计结果填写在相应的表单内，如呆滞品统计表、废品统计表、待整理成品统计表、差异表等。</p> <p>第 15 条 盘点差异分析及处理</p> <p>仓储部对盘点数据进行分析，并追查差异产生的原因，针对差异原因进行盘亏盘盈处理。</p> <p style="text-align: center;">第 5 章 物资盘点奖惩办法</p> <p>第 16 条 公司对在盘点工作中表现优异的人员进行奖励，对严重违反盘点管理制度的行为和人员进行惩罚。</p> <p>第 17 条 奖励办法</p> <p>每月盘点差错率为 0 的，每月增发 5% 奖金；每月按时、按质完成盘点工作，无拖延、漏记、漏报行为的，每月奖金按规定发放。</p> <p>第 18 条 惩罚办法</p> <p>每月盘点差错次数多于三次的，扣发本月奖金 5%；不能按时完成盘点工作，拖延、漏记、漏报次数超过三次的，扣发本月奖金的 10%；在盘点过程中故意隐瞒事实、错填数据的，给予记过处分。</p> <p style="text-align: center;">第 6 章 附则</p> <p>第 19 条 本制度由仓储部负责制定，经总经理审核签字后执行。</p> <p>第 20 条 本制度解释权归仓储部所有。</p>					
编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

8.3.3 盘点人员培训办法

制度名称	盘点人员培训办法			编 号	
				受控状态	
执行部门		监督部门		编修部门	

第1章 总则

第1条 目的

为规范仓储人员的盘点工作，提高盘点作业质量与效率，特制定本办法。

第2条 适用范围

本方法适用于公司仓储物资盘点人员的培训工作。

第3条 职责权限

盘点人员培训工作由人力资源部在仓储部、财务部的配合下完成。

第2章 制定盘点培训规划

第4条 成立盘点小组

公司成立盘点小组，确定相关管理人员、初盘人员、填表员、复盘人员、抽盘人员等。

第5条 制订盘点培训计划

成立盘点小组后，必须制订详细的盘点培训计划，计划内容包括对盘点小组人员的培训、对盘点管理层的培训、对点数员工的培训、对填表员工的培训以及培训的时间、地点等。

第6条 选择培训方式

常用的培训方式有操作示范法、多媒体视听法、现场培训法、案例分析法等，培训负责人可根据具体培训内容选择合适的培训方式。

第7条 确定培训内容

在对盘点人员进行培训前，必须及时确定培训内容，并做好培训方案。一般情况下盘点培训的内容包括以下两方面。

1. 物资知识培训。
2. 盘点方法培训。
 - (1) 盘点表使用培训。
 - (2) 点数及扫描工具使用方法培训。
 - (3) 初盘、复盘、抽盘主要事项培训。

第3章 物资知识及盘点表使用培训

第8条 物资知识培训

物资知识培训应重点培训复盘人员与抽盘人员，加强其对物资的认知程度。

第9条 盘点表使用培训

1. 盘点人员在盘点前到仓储部领取盘点表，盘点完毕后交还给相关人员。
2. 盘点表必须经过盘点专员的抽查确认后才能封存，等待输入系统。
3. 如果需要修改盘点表上的数字，不能用涂改液或圈涂法，必须将原来的数据划掉后重新书写。
4. 盘点表上的数据只能用蓝色、黑色签字笔或圆珠笔书写，不能用红笔、铅笔或彩色笔书写。
5. 盘点人员必须用中文正楷字体在盘点表上签字。

第4章 盘点点数及主要事项培训

第10条 点数方法培训

1. 两个人一组同时点数，当两人的点数一致时，才将该数据作为盘点数据记录在盘点表上。
2. 非供应商免费提供的样品必须点数，样品的配件不点数。

第11条 初盘培训

1. 盘点货架或冷冻柜、冷藏柜时，依序由左而右、由上而下，两人一组，一人点数并将数量写在粘贴纸上，放置在商品价格卡的上边，另一人将数据填入表格。
2. 盘点的数字要书写清楚，不可潦草，以免让人混淆。
3. 数字写错时要按要求进行涂改。
4. 盘点时，要顺便查看物资的有效期，过期商品不应点入，而应将其归入待处理品。
5. 对无法查知编号的商品，用红色粘贴纸做标识，报盘点管理人员进行处理。
6. 遇到非本库区的散货，应将其归入散货区的堆放处。

<p>第 12 条 复盘培训</p> <p>1. 复盘时要首先确认需要复点的区域，查看是否有遗漏区域。</p> <p>2. 复盘需要用不同颜色的粘贴纸，以示区别。</p> <p>3. 复盘时重复初盘的流程，但盘点人员不同。</p> <p>第 13 条 抽盘培训</p> <p>抽盘的商品是初盘与复盘有数量差异的商品、初盘或复盘漏点的商品或初盘与复盘中位置不正确的商品。</p> <p style="text-align: center;">第 5 章 培训评估管理</p> <p>第 14 条 培训考核</p> <p>人力资源部每开展一项培训，应及时进行培训考核，所有参加培训的人员均应通过考核。考核方法包括测试、现场操作等。</p> <p>第 15 条 培训效果评估</p> <p>每项培训结束后，人力资源部根据实际需要开展盘点人员的培训效果评估工作，要求学员及物资盘点负责人填写调查表，作为评估培训效果的参考依据。</p> <p>第 16 条 建立培训档案</p> <p>人力资源部建立盘点人员培训档案，并根据档案管理规定对所有培训档案进行分类整理、存档和保管。</p> <p style="text-align: center;">第 6 章 附则</p> <p>第 17 条 本办法由仓储部制定，解释权、修改权归仓储部所有。</p> <p>第 18 条 本办法自颁布之日起执行。</p>					
编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

8.4 物资盘点管理表单

8.4.1 物资盘点卡

编号： 盘点区号： 组别： 日期： ____年____月____日

物资分类	<input type="checkbox"/> 原料 <input type="checkbox"/> 在制品 <input type="checkbox"/> 废料 <input type="checkbox"/> 成品				
编号					
品名					
规格			单位		
盘点时所在位置					
盘点数量			更正		
存货状况	<input type="checkbox"/> 良料 <input type="checkbox"/> 呆滞料 <input type="checkbox"/> 废料 <input type="checkbox"/> 其他				
备注					
盘点员		复核员		记录员	

8.4.2 物资盘存单

编号：

日期：____年____月____日

第一联					
物资名称			填写日期		
物资编号			存放货位号		
单位			数量		
填写人			盘点单号		
第二联					
物资名称			填写日期		
物资编号			存放货位号		
单位			数量		
核对人		填写人		盘点单号	

注：盘存单一式两联，盘点人员应将清点后的数量记于第一联上，另一联供复盘人员填写。

8.4.3 物资盘点记录表

盘点范围：

盘点日期 ____年____月____日

责任人 签字	盘点项目			数量					
	品种	入库	出库	账面数量	实际盘点数	差量	批次	票号	出库率
备注									

8.4.4 盘盈盘亏记录表

编号：

日期：____年____月____日

品名	规格	账面资料		实盘资料		盘盈		盘亏		差异 原因	对策
		数量	金额	数量	金额	数量	金额	数量	金额		

主管副总： 财务部经理： 仓储部经理： 制表人：

注：第一联仓库留存，第二联是财务账联。

8.4.5 物资盘点更正表

名称	编号	单位	规格	账面数额			盘点实存			数量盈亏				价格增减				原因说明	负责人	备注
										盘盈		盘亏		盘盈		盘亏				
				数量	单价	金额	数量	单价	金额	数量	金额	数量	金额	数量	金额	数量	金额			

注：此表一式两联，第一联仓库留存，第二联为财务账联。

8.4.6 盘点与账面调节表

盘点单 编号	存货 编号	品名/ 规格	单 位	库存数量				单 价	金 额	账面 数量	差异			备 注
				盘 点	加	减	调 整 后				数 量	单 价	金 额	
备注	第一联送财务部，第二联由仓储部保管													

第 9 章 仓储库存成本控制

9.1 仓储成本管理方法

9.1.1 ABC 库存管理法

1. ABC 库存管理法简介

ABC 分类法，又称巴雷托分析法，是指将企业的库存物资按其重要性划分为 A、B、C 三类，然后对其进行分类管理的方法。

一般情况下 ABC 库存管理法的分类依据如表 9-1 所示。

表 9-1 ABC 库存管理法划分标准及控制要点一览表

类别	划分标准		控制方法	适用范围
	占储存成本比重	实物量比重		
A 类	70%左右	不超过 20%	重点控制	品种少、占用资金多的存货
B 类	20%左右	不超过 30%	一般控制	介于两者之间的存货
C 类	10%左右	不低于 50%	简单控制	品种多、占用资金少的存货

ABC 库存管理法的管理措施如图 9-1 所示。

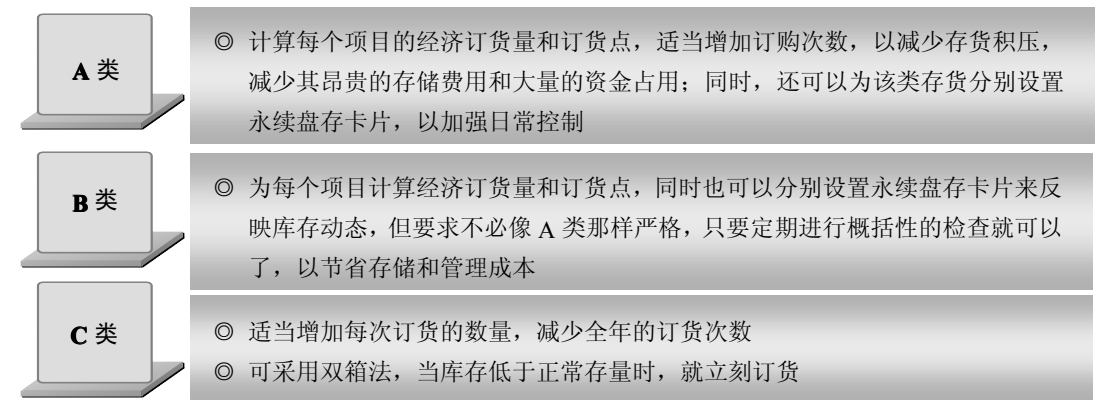


图 9-1 ABC 库存管理法的管理措施说明图

2. ABC 库存管理法实施

ABC 库存管理法可以分以下四个步骤实施。

(1) 把各种库存物资全年平均耗用量分别乘以它的单价，计算出各种物资耗用总量以及总金额。

(2) 按照各品种物资耗费金额的大小顺序重新排列，并分别计算出各种物资所占领用总数量和总金额的比重，即百分比。

(3) 把耗费金额适当分段，计算各段中各项物资领用数占总领用数的百分比，分段累计耗费金额占总金额的百分比，并根据一定标准将它们划分为 ABC 三类。

(4) 按照各类物资管理的措施对物资实施分类管理，控制各类物资的库存量。

9.1.2 MRP 库存控制法

1. MRP 库存控制法简介

物料需求计划（Material Requirement Planning，简称 MRP）库存控制法，是指根据主生产计划、物料清单、库存余额等对每种物料进行计算，并指出何时将会发生物料短缺，以最小库存量来满足需求并避免物料短缺的方法。

MRP 被设计并应用于制造业库存管理信息处理系统，它解决了如何实现制造业库存管理目标——在正确的时间按正确的数量得到所需的物料这一难题。

MRP 可以通过主生产计划（MPS）明确企业要生产什么，并通过物料清单（BOM）明确企业的物料需求状况，其逻辑关系如图 9-2 所示。

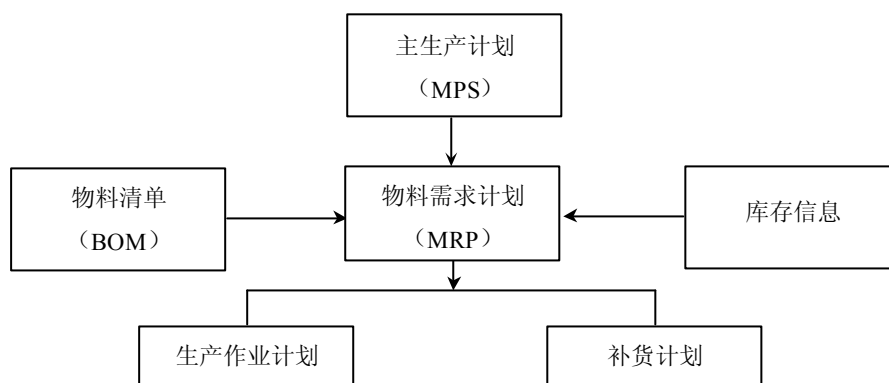


图 9-2 MRP 逻辑关系示意图

2. MRP 库存控制法实施步骤

实施 MRP 库存控制法一般需要如下四个步骤，具体如图 9-3 所示。

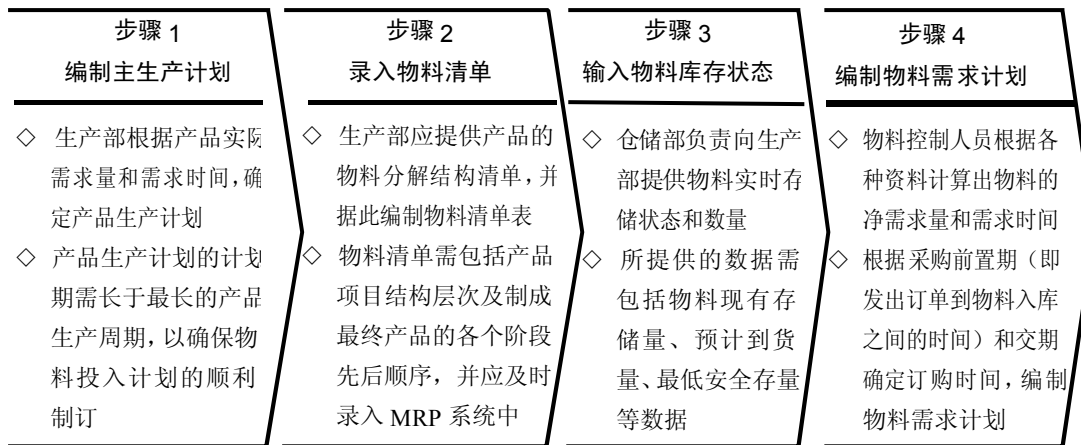


图 9-3 MRP 实施步骤示意图

9.1.3 JIT 库存管理法

1. JIT 简介

准时生产方式(Just In Time, 简称 JIT), 又称零库存(zero inventories)生产方式, 是指在需要的时候按需要的量生产所需的产品, 通过对生产的计划和控制及对库存的管理, 追求一种无库存或使库存达到最小的生产方式。

JIT 可以通过工厂的“拉动系统”进行管理, 通过产品设计、过程设计、物料管理、设备选择、质量保证等一系列活动, 有计划地消除所有浪费, 持续不断地提高生产率。

采用 JIT 库存管理法, 可以达到以下目的。

- (1) 解决生产过程中时间、库存和废品等浪费问题。
- (2) 暴露系统在生产过程中的问题及存在的瓶颈问题。
- (3) 实现流水化生产。

2. JIT 库存管理法控制策略

实施 JIT 库存管理法, 应当强调员工的参与和管理, 并对生产过程进行持续的变革, 以小的批量实现柔性化生产。要实现 JIT 库存管理, 可以采用以下四项策略, 具体如图 9-4 所示。

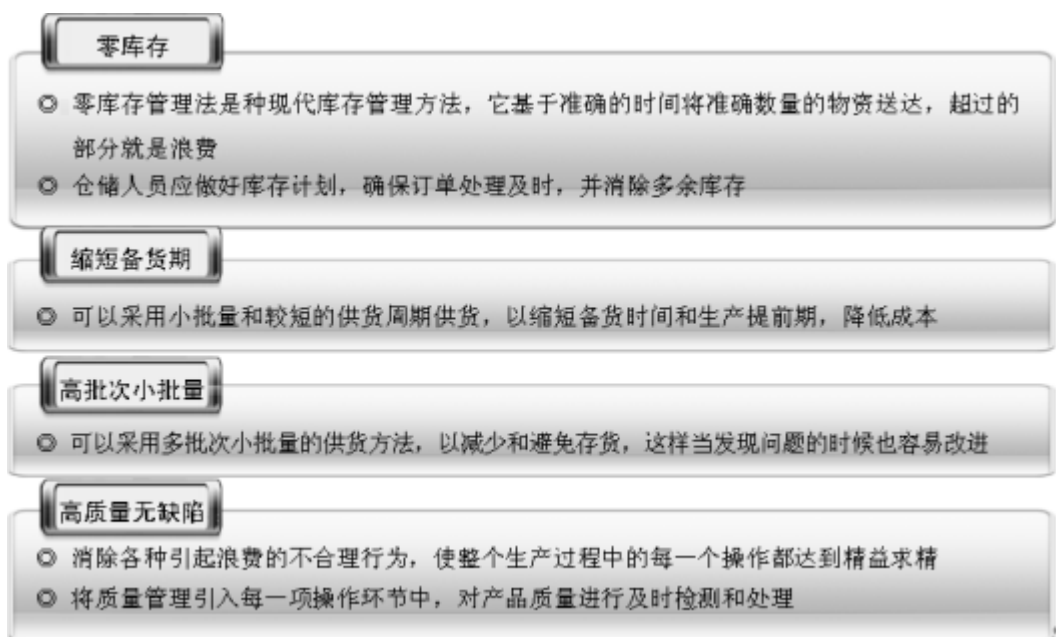


图 9-4 JIT 库存管理策略示意图

9.1.4 关键因素分析法

关键因素分析法，又称为 CVA 管理法，它将货物分为最高优先级、较高优先级、中等优先级、较低优先级四个不同等级，对不同等级的物资赋予不同的允许缺货程度，以弥补 ABC 分类法对 B、C 类货物不够重视的缺陷。

CVA 的基本思想是把存货分为 3~5 类，具体分类依据及管理策略如表 9-2 所示。

表 9-2 CVA 管理法分类依据及管理策略

等级	分类依据	管理策略
最高优先级	关键性物资	不允许缺货
较高优先级	基础性物资	允许偶尔缺货
中等优先级	比较重要的物资	允许在合理范围内缺货
较低优先级	经营中需用但可替代的物资	允许缺货

在设计管理过程中，可以将 ABC 库存管理法和 CVA 管理法结合起来使用，会达到更好的效果。

9.1.5 供应商管理库存

供应商管理库存（Vendor Managed Inventory，简称 VMI）是一种用户和供应商之间的合作性策略，它要求供应商对下游企业的库存策略、订货策略以及配送策略进行计划和管理。

这种库存管理策略打破了传统的各自为政的库存管理模式，体现了供应链的集成化管理思想，可以最大可能地减少由于独立预测的不确定性导致的商流、物流和信息流的浪费，降低供应链的总成本。

1. 推行 VMI 的目的

企业通过推行 VMI，可以达到以下几个目的。

- (1) 消除牛鞭效应，降低因信息不对称导致的过多存货。
- (2) 通过集体采购降低采购单价，通过需求合作关系的建立减少总采购量。
- (3) 通过改进供应商之间、供应商与用户之间的流程以节约采购时间。
- (4) 提高供应链的持续改进能力，加强企业与供应商的伙伴关系。
- (5) 降低存货过期的风险。
- (6) 与供应商合作改进产品性能，提高产品质量，并通过用户对供应商的授权，促进供应商与用户之间的交流。

2. 推行 VMI 的条件

企业在实施 VMI 之前，应首先对自身条件及市场环境进行分析。一般情况下，推行 VMI 需要实现以下三个条件，具体如表 9-3 所示。

表 9-3 推行 VMI 的条件

项目	条件要求
企业在供应链中的地位	<ul style="list-style-type: none">◇ 企业为“核心企业”或者是供应链中至关重要的企业◇ 企业必须具备具有较高管理水平的人才和专门的用户管理职能部门，用以处理供应商与用户之间的订货业务、供应商对用户的库存控制等其他业务◇ 必须有强大的实力推动 VMI，使供应链中的企业都按照它的要求来实行补货、配送、共享信息等目标框架协议
企业在供应链中的位置	<ul style="list-style-type: none">◇ VMI 一般适合于零售业与制造业，最典型的例子就是沃尔玛和戴尔集团◇ 企业在供应链中所处的位置都很接近最终消费者，即处在供应链的末端
合作伙伴要求	<ul style="list-style-type: none">◇ VMI 在实施过程中要求零售商（在制造业为生产商）提供销售数据，而供应商要按时准确地将货物送到客户指定的地方，这一点对生产商的要求尤其高◇ 企业必须有优秀、可靠的合作伙伴◇ 合作双方都必须明白各自的责任，并在观念上达成一致目标
库存信息管理	<ul style="list-style-type: none">◇ 企业必须具备有强大的库存信息管理系统，建立起先进的 VMI 运行平台

3. VMI 推行实施

VMI 可以通过图 9-5 所示的步骤来实现。

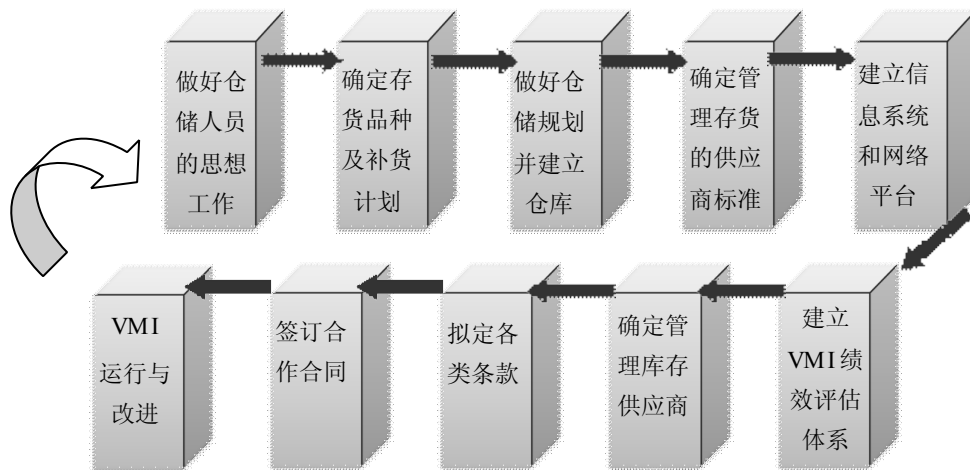


图 9-5 VMI 实施步骤示意图

9.1.6 订货量管理方法

在保证公司正常生产经营的前提下，科学合理地确定最佳订货批量，可以有效降低采购和库存成本。

常用的订货量管理方法包括定量订货法和定期订货法两种，计算订货量时，应满足以下四点要求和前提条件。

- (1) 物资订货提前期固定。
- (2) 单位物资价格固定。
- (3) 一定时期内物资需求基本固定。
- (4) 物资供应充足，能迅速补充存货。

1. 定量订货法

定量订货法，就是企业预先确定一个订货点和订货批量(一般以经济批量 EOQ 为标准)，仓管人员随时检查库存，当库存量下降到规定的订货点时就立即提出订货申请。

- (1) 定量订货法运行原理如图 9-6 所示。

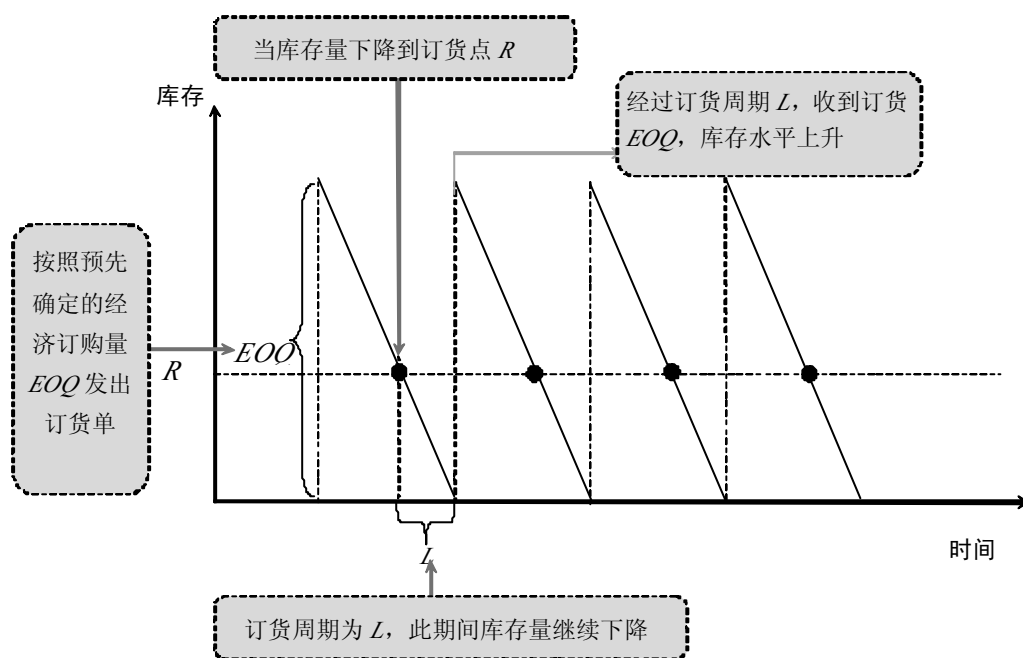


图 9-6 定量订货法原理示意图

(2) 该方法的目的是使库存管理年总成本达到最低。在该模型的简单化形式中, 不需要设安全库存, 无论时间如何变化, 年需求 (D)、提前期 (L)、价格 (C)、每次订货成本 (S)、单位商品年保管成本 (H) 都是常数, 订货量 (Q) 设定为经济订货批量 (EOQ), 具体计算方法如图 9-7 所示。

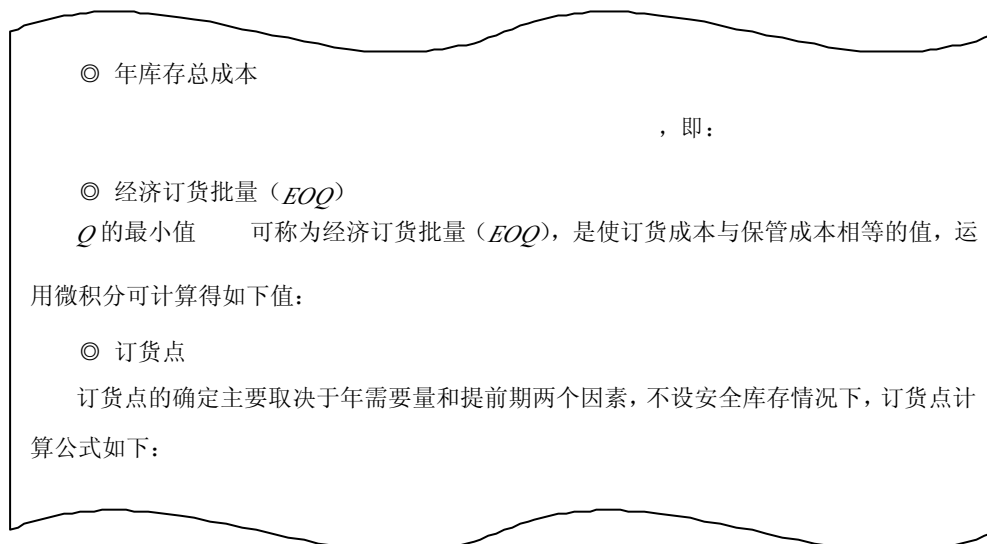


图 9-7 定量订货法计算示意图

2. 定期订货法

定期订货法是按预先确定的订货时间间隔 (T) 按期订货以补充库存的一种库存控制方法。

(1) 定期订货法的决策思路是每隔一个固定周期检查库存储备量, 根据盘点结果与预定的目标库存水平的差额确定每次的订购量, 这种方法下的储备量变化情况如图 9-8 所示。

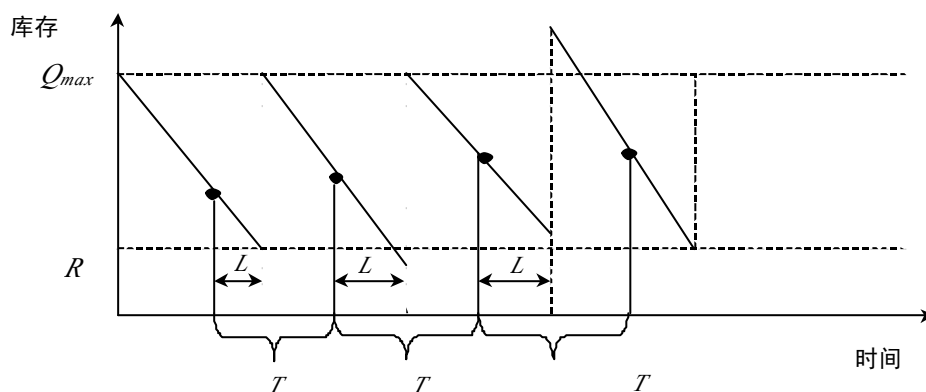


图 9-8 定期订货法运行原理示意图

在此模型中假设需求为随机变化，因此，每次盘点时的储备量都是不相等的，为达到目标库存水平 Q_{max} 而需要补充的数量也随之发生变化。

(2) 定期订货法的计算程序如图 9-9 所示。

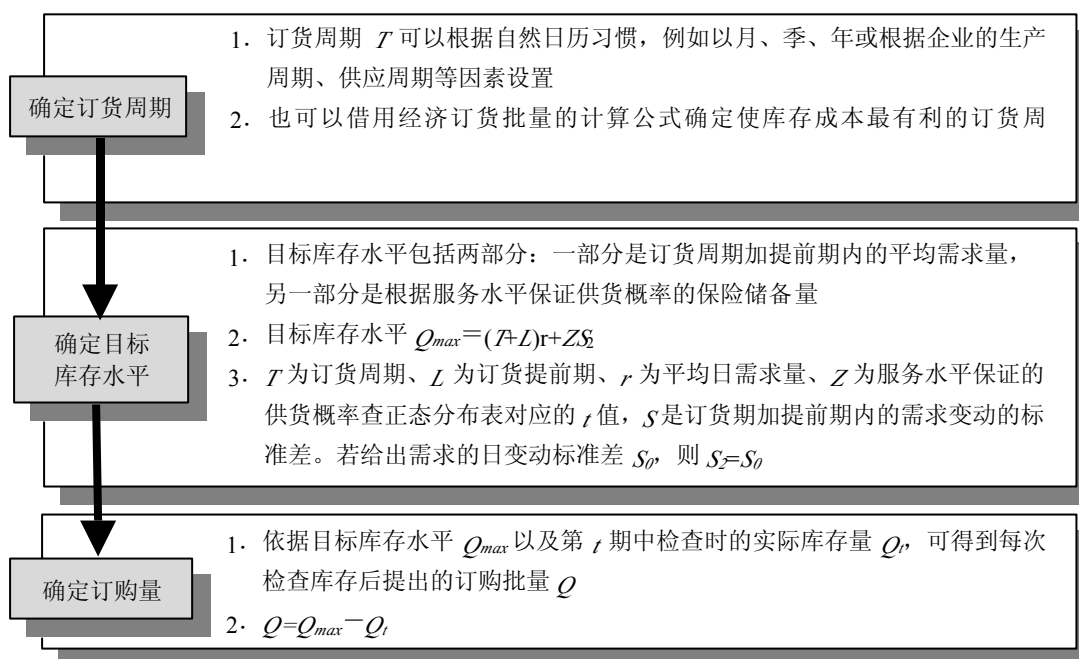


图 9-9 定期订货法的计算程序

3. 计算方法比较

上述两种方法的使用条件及优缺点比较如表 9-4 所示。

表 9-4 订货量计算方法比较说明表

方法名称	特点	使用条件	方法优点	方法缺点
定量订货法	采购批量固定，时间不定	不考虑缺货、数量折扣及其他问题，在理想状态下进行计算	订货时间和订货量不受人为判断的影响，能够保证库存的准确性，便于按照经济订货批量订货，以节约库存成本	需要经常对物资进行详细检查和盘点，花费大量时间，增加了库存保管维护成本，并且要求对每个品种单独订货，增加了订货成本
定期	采购周期	必须对物资未	盘点和检查次数较少，	只在盘点期进行库存盘点，可能

订货法	固定，采购 批量不定	来的需求数量 作出正确预测	能够降低库存保管维护 成本	会出现刚订完货又出现大量的 需求使库存降为 0 的情况
-----	---------------	------------------	------------------	--------------------------------

9.1.7 呆废料处理方法

呆废料可以利用整形加工、拆零利用、废品回收、转赠等多种方式进行处理，具体如图 9-10 所示。

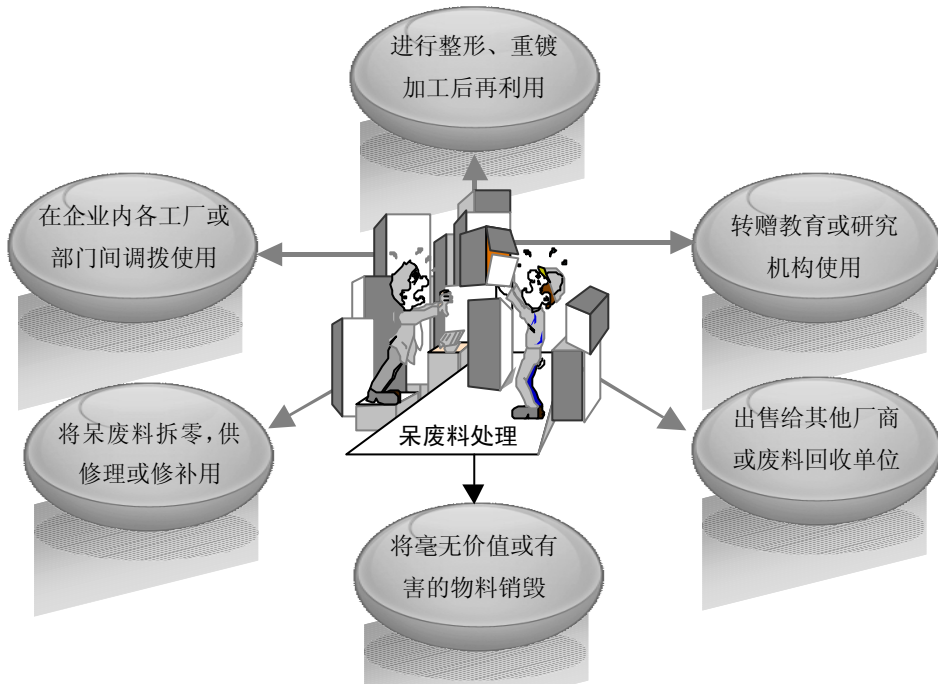


图 9-10 呆废料处理方法示意图

9.3 仓储成本管理制度

9.3.1 仓库存量控制制度

制度名称	仓库存量控制制度			编 号	
				受控状态	
执行部门		监督部门		编修部门	
<p style="text-align: center;">第 1 章 总则</p> <p>第 1 条 目的</p> <p>为了保障库存货物的及时供给，合理调整库存，降低库存管理成本，规范一系列库存控制行为，实现科学库存管理，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 适用范围</p> <p>本制度适用于对本公司各类库存货物的存量进行管理和控制。</p> <p>第 3 条 管理职责</p> <p>1. 库存管理人员职责如下。</p> <p>(1) 主要负责进行库存控制分析、规划和决策。</p> <p>(2) 负责货物盘点并做好库存记录，协助货物盘点并将库存数据上报等。</p> <p>(3) 在货物库存降到安全存量时，向相关部门发出补货申请，保证货物的正常供应。</p> <p>2. 补货管理人员职责如下。</p> <p>(1) 根据库存管理人员提出的补货计划制订物资采购计划，并合理安排采购作业。</p> <p>(2) 向库存管理人员提供采购成本及费用信息。</p> <p>(3) 向库存管理人员提供各类采购的提前期信息。</p> <p style="text-align: center;">第 2 章 存量基准设置控制</p> <p>第 4 条 预估月用量</p> <p>1. 需求量稳定的货物，库存控制人员需根据该货物去年的平均月用量并参考今年企业的业务与经营计划估计月用量。</p> <p>2. 如遇产销计划有重大调整时，应修订月用量。</p> <p>3. 季节性与特殊性货物，由库存控制人员于每年 3、6、9、12 月的 25 日以前，依“库存月报表”中前三个月及去年同期各月份该货物的需求量，再考虑今年的计划情况设定预估月用量。</p> <p>第 5 条 设定补货点</p> <p>1. 补货点为补货作业期间的需求量加上安全存量。</p> <p>2. 补货作业期间的需求量为补货作业期限乘以预估月用量。</p> <p>3. 安全存量为补货作业期间的需求量乘以 25%（差异管理率），再加上等待装车（船）延误日数用量（欧、美地区 15 天用量，日本与东南亚地区 7 天用量）。</p> <p>第 6 条 设定补货提前期</p>					

库存控制人员依补货作业的各阶段所需日数确定补货提前期，经仓储主管核准后，送相关部门作为确定补货日期及数量的参考依据。

第 7 条 设定订货批量

1. 考虑事项：补货作业期间的长短、最小包装量、预计到货量及仓储容量。
2. 设定数量：欧美地区每次补两个月用量，亚洲地区为一个月用量，国内所购材料则每次补 15 天用量。

第 8 条 建立存量基准

库存控制人员将以上存量管理基准分别填入“存量基准设定表”呈仓储主管核准，并根据货物分类进行建档。

第 3 章 库存量控制

第 9 条 补货作业审核

库存控制人员提出补货需求时，主管人员利用电脑（人工作业）查询货物的在途量、库存量及安全存量，并对需求进行审核，核定无误后送相关部门办理补货作业。

第 10 条 货物需求差异管理基准

库存控制人员须严格控制库存货物需求，发现如下情况时应视为超出正常范围货物需求。

1. 上旬（1～10 日）实际用量超出该旬设定量____%以上者。
2. 中旬（1～20 日）实际用量超出该旬设定量____%以上者。
3. 下旬（即全月）实际用量超出全月设定量____%以上者。

第 11 条 货物需求差异反映及处理

1. 库存控制人员每月 5 日前，需针对前月开立的“货物用量差异反映表”，查明差异原因及拟定处理措施，研究是否修正“预估月用量”。
2. 如需修订，应在反映表中的“拟修订月用量”栏内修订，并经仓储部经理核准后修改存量基准。

第 12 条 库存查询

库存控制人员在接到获核准修订月用量的“货物用量差异反映表”后，应立即查询该货物的在途量及进度，并决定是否需修改补货点和补货日期。

第 4 章 附则

第 13 条 本制度由仓储部制定，经总经办审核批准后执行。

第 14 条 本制度自公示之日起实施。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

9.3.3 库存呆废料管理制度

制度名称	库存呆废料管理制度			编 号	
				受控状态	
执行部门		监督部门		编修部门	
第 1 章 总则					
第 1 条 目的					
为合理处理呆废料，降低库存成本，减少公司损失，根据公司具体情况，特制定本制度。					
第 2 条 适用范围					
本制度适用于公司库存呆废料的管理与处理相关事项。					
第 3 条 责任					
呆废料的管理与处理工作由公司仓储部负责。					
第 4 条 相关定义					
1. 呆料，即指存量过多、消耗极少、库存周转率极低的物资，这种物料可能偶尔会耗用少许，不知什么时候才会动用，甚至根本有不再动用的可能性。呆料为可用并保留原有特性和功能的物料。					
2. 废料，指经过一定程度的使用后，已失去原有功能而本身无可用价值的物料。					
第 5 条 呆废料管理的目的					
1. 物尽其用。					
2. 减少资金积压。					
3. 减少仓储人力及费用支出。					
4. 节约仓储空间。					
第 2 章 呆料处理					
第 6 条 呆料产生的原因					
呆料产生的原因如下表所示。					
呆料产生原因分析					
责任部门	呆料产生的原因				
设计部门	1. 设计错误，试产时的部分物料变为呆料 2. 设计变更，来不及修正的采购活动或存量变为呆料 3. 设计能力不足，某些材料零件变为呆料				
生产管理部门	1. 产销不协调，生产计划变更繁重，造成呆料发生 2. 生产计划错误，造成备料失误 3. 变更销售计划时生产计划未随之变更，造成物料计划落空 4. 生产现场管理不良，物料发放或领取等管理不良				
仓储部门	1. 物料计划不当，库存管理不当，存量控制不当 2. 仓储管理不当				
采购部门	采购管理部门交期延误，产品质量低劣、数量过多				
质量管理部门	1. 检验失误，物料中含有不良品 2. 检验仪器不够精良，物料中有不合格品				
销售部门	1. 市场预测错误，准备过多物料 2. 客户订单发生取消、更改等变动				

第7条 呆料的处理方法

1. 调拨其他生产车间利用。
2. 设计部设计新产品时，设法使用呆料。
3. 低价处理或与供货商交换其他可用物料。
4. 销毁。

第8条 呆料的处理流程

1. 仓储部在盘点过程中对呆料进行统计，编制呆料明细表。
2. 仓储部呆料负责人员调查呆料产生原因，拟定处理方式和期限，制作呆料处理单，仓储主管签字后报主管副总审批。
3. 呆料处理单审批通过后，仓储部根据拟定处理方式对呆料进行处理。
4. 做好相关档案登记工作。

第3章 废料处理

第9条 废料产生原因分析

1. 物料长期没有使用，因陈腐不堪而失去使用价值。
2. 物料超过使用年限。
3. 因仓储部工作失误而导致产生废料。

第10条 废料处理

仓储部及时对废料进行处理，设立废料区，将废料分门别类存放。废料积累到一定程度时将其出售，并登记档案资料。具体处理流程如下。

1. 仓储部、质量管理部人员确认废料。
2. 仓储部人员编制废料报表，经仓储部经理签字后报主管副总审批。
3. 仓储部根据审批意见对废料进行处理。
4. 仓储部做相关档案登记工作。

第4章 呆废料预防措施

第11条 预防在设计环节产生呆废料的措施

1. 提高设计人员的设计能力，降低设计失误率。
2. 产品设计完成后经过完整的实验并有较好的市场前景时，才将其投入生产。
3. 设计时须加强对零部件、包装材料等的标准化管理。

第12条 预防在生产环节产生呆废料的措施

1. 加强与销售部的沟通，协调产销，对紧急订单进行妥善处理。
2. 制订合理的生产计划，依据订单和销售进度进行生产。
3. 加强对生产现场的管理，优化领料、发料的管理工作。
4. 加强对生产工人的培训，减少各环节呆废料的发生。

第13条 预防在仓储保管环节产生呆废料的措施

1. 做好物料盘点清理工作，控制库存量。
2. 注意仓库的卫生与安全。
3. 加强物料仓储计划的稳定性。

第14条 预防在采购环节产生呆废料的措施

1. 认真评估并选择供货商，提高进料质量。
2. 分析呆废料产生原因，减少请购不当的情况。

第15条 预防在销售环节产生呆废料的措施

1. 提高市场预测能力，制订科学合理的销售计划。
2. 加强对客户订单的确认工作。
3. 复核客户的订单信息，尽量避免更改订单。

第5章 附则

第 16 条 本制度由仓储部制定，解释权归仓储部所有。					
第 17 条 本制度自颁布之日起执行。					
编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

9.4 仓库成本管理表单

9.4.1 库存计划表

编号：

日期：____年____月____日

日 次	品名 及规格	材料 编号	生产量		单位 用量	用量 小计	损耗率 (%)	总用 量	库 存 量	计划 用量	单 价	金 额	需要 日期	备 注
			数 量	单 位										

9.4.2 存货调节表

编号：

日期：____年____月____日

盘点单 编号	存货 编号	品名/ 规格	单 位	库存数量			单 价	金 额	账面 数量	差异			备 注
				盘 点	增（或 减）	调整 后				数 量	单 价	金 额	

9.4.3 库存日报表

编号：

日期：____年____月____日

名称	批号	等级	规格	昨日结存		本日缴库		本日出库		本日退回		本日结存	
				数 量	金 额	数 量	金 额	数 量	金 额	数 量	金 额	数 量	金 额

库存主管：

制表人：

9.4.4 库存月报表

编号：

月度：____年____月

货名	规格	单位	上期结存			本期入库			本期出库			本期结存			备注
			数量	单价	金额	数量	单价	金额	数量	单价	金额	数量	单价	金额	

9.4.5 库存金额月报表

物料名称	物料种数	库存总额	平均月使用金额	估计可供应日数	备注

9.4.6 基准存量设定表

编号	品名	规格型号	单位	去年平均月用量	设定月用量	安全存量		请购量		设定请购量	最小包装量
						天数	数量	天数	数量		

仓储主管：

经办人：

9.4.7 货物存量明细表

编号:

日期:

货物名称		规格型号				
储位名称		储位编号				
货物编号		单位				
补货安全存量		最低安全库存				
日期	凭单号码	摘要	入库量	出库量	结存量	备注

9.4.8 安全存量预警表

品类						
料号	单位	品名规格	现有库存量	安全存量基准	差异数量	建议采购量

9.4.9 滞料处理记录单

编号:

日期: ____年____月____日

物料名称		物料编号		数量	
处理方式	<input type="checkbox"/> 废弃 <input type="checkbox"/> 转用 <input type="checkbox"/> 转售 <input type="checkbox"/> 其他方式				
处理说明			处置部门		
损失分析					

9.4.10 货物用量差异反映表

编号:

月度: ____年____月

货物编号	货物名称	规格	上月用量	预估用量	实际用量	超出数量	超出百分比	原因	是否修订	拟修订用量

9.4.11 呆滞物资处理汇总表

编号：

日期：__年__月__日

项次	物料名称	编号	料别	数量	原单价	原价值	处置 方式	处置	
								费用	收入

主管：

制表人：

第 10 章 仓储物资出库管理

10.1 物资出库管理技术与方法

10.1.1 物资出库形式

出库作业，是仓库根据业务部门或存货单位开出的出库凭证（提货单、调拨单、领料单），按其所列物资的编号、名称、规格、型号、数量等组织物资出库一系列工作的总称。

物资出库作业有送货、自提、过户、取样、转仓五种形式，具体说明如图 10-1 所示。



图 10-1 物资出库方式说明图

10.1.2 出库作业内容

物资出库时，出库管理员需要做好核单备料、复核、包装、点交、登账、现场和档案清理这六项工作。出库管理员要严格按照以上顺序执行出库作业，以减少出库错误，提高出库作业效率。

1. 核单备料

核单备料需要确保单据无误、快速准确备料，具体如图 10-2 所示。

关键点	注意事项
审核目标	◎ 审核出库凭证的合法性和真实性
审核内容	◎ 核对商品的品名、型号、规格、单价、数量、收货单位、到站、银行账号、出库凭证的有效期等
备料原则	◎ 备料的计量实行“以收代发”
备料单据	◎ 及时变动料卡余额数量，填写实发数量和日期等

图 10-2 核单备料关键点说明图

2. 复核

为防止出现差错，出库管理员应在核单备料后立即进行复核。需要复核的主要内容包括品种数量是否准确、商品质量是否完好、配套是否齐全、技术证件是否齐备、外观质量和包装是否完好等。

复核形式主要有专职复核、交叉复核和环环复核三种。除此之外，复核工作应贯穿于发货作业的各环节中，如理货员核对单货、守护员（门卫）凭票放行、账务员（保管会计）核对账单（票）等。

3. 包装

包装物资是出库作业中一项必不可少的工作内容，货物只有经过合理包装后才适宜运输。出库物资的包装应干燥、牢固；严禁将互相影响或性能互相抵触的物资混合包装；包装后，要写明收货单位、到站、发货号、本批总件数、发货单位等。

4. 点交

包装物资后，出库管理员将物资交给提货人或领料人。如果是本单位内部领料，出库管理员将物料和单据当面点交给提货人，办清交接手续；如果是送料或将物资调出本单位办理托运的，出库管理员则与送料人员或运输部门办理交接手续，当面将物资交点清楚。

5. 登账

出库管理员点交物资后，首先应在出库单上填写实发数、发货日期等内容并签名，然后将出库单连同有关证件资料及时交给货主，最后将留存的一联出库凭证交给实物明细账登记人员。

6. 现场和档案清理

出库信息处理完成后，出库管理员应对现场和档案进行清理。现场清理包括清理库存商品、库房、场地、设备和工具等；档案清理是指对商品的收发、保养、盈亏数量和垛位安排等情况进行分析。

10.1.3 物资包装

物流包装既能保护物品，使其形状、性能、品质在物流过程中不受损坏，还能使物品形成一定的单位，提高搬运活性，便于作业处理。此外，物流包装还能提示物资储存、装卸、搬运时所需要注意事项。

1. 包装材料

常用包装材料有纸包装、塑料包装、玻璃包装、金属包装和复合类软包装等。包装人员可以通过使用包装辅助材料将这五类包装材料做成具有一定包装结构的包装物，包装材料详细介绍如图 10-3 所示。

包装结构大类	包装结构造型
包装箱	◎ 纸箱、微瓦、普瓦、重瓦、蜂窝纸板、展示架
包装盒	◎ 彩盒、卡纸盒、微楞纸盒
包装袋	◎ 塑料包装袋、塑料复合袋、单层塑料袋
包装瓶	◎ 塑料瓶、玻璃瓶、普通瓶、水晶瓶
包装罐	◎ 铁罐、铝罐、玻璃罐、纸罐
包装管	◎ 软管、复合软管、塑料软管、铝管
其他包装容器	◎ 托盘、纸标签、纸隔档、胶带、瓶封、喷嘴、金属盖、泵

图 10-3 物流包装材料一览表

2. 包装技术

对物资进行包装时可采用充填、装箱、裹包、封口、集合包装和调节包装件内气体这六种技术，具体如表 10-1 所示。

表 10-1 常用包装技术介绍表

技术	包装技术介绍	适用范围
充填	※ 充填是一种将内装物按要求的数量装入包装容器的操作,充填技术是将内装物准确充填到包装容器中的技术 ※ 充填技术主要有固体内装物填充法和液体内装物填充法、气体填充法三种	※ 充填技术主要用于销售包装,有时也用于运输包装 ※ 流动性较差的产品,常选用带有震动进料系统、螺旋推进系统、真空推进系统的充填机械充填
装箱	※ 箱盖装入式装箱法是指将内装物沿垂直方向装入箱内 ※ 裹式装箱法是指在裹包式装箱机上将末端伸出的裹包材料热压封闭,或用热熔胶封箱 ※ 套入式装箱法常用于较贵重的大件物品	※ 裹式装箱法适用于塑料瓶、玻璃瓶、易拉罐等 ※ 套入式装箱法常用于较贵重的大件物品(如电冰箱、洗衣机等)
裹包	※ 扭结式,即用一定长度的包装材料将产品裹成圆筒形,其接缝处不需要粘接或热封,主要将开口端部分向规定的方向扭结 ※ 折叠式,即从卷筒材料上切下一定长度的材料,将材料裹在被包装物上,用搭接方式将其包成桶状,然后折叠两端并封紧 ※ 裹包技术可以结合收缩包装和拉伸包装技法使用	
封口	※ 封口是指将产品装入包装容器后封上容器封口的操作 ※ 封口技术有封闭物封口法和黏合法	※ 用于纸、木材、塑料、金属等各种包装物
集合包装	※ 将若干包装件或商品组合成一个合适的运输单元或销售单元 ※ 集合包装一般采用集装箱、托盘集合包装	
调节包装件内气体	※ 真空包装,即将物品装入气密性容器后,在容器封口之前抽去里面的空气,使密封后的容器内基本形成真空 ※ 脱氧包装,即在密封包装容器中使用脱氧剂来除去其中的氧气 ※ 无菌包装,即先将食品和容器分别杀菌并冷却,然后在无菌室内进行包装和密封 ※ 硅窗气调包装,即在塑料袋上烫接一块硅橡胶窗,通过硅橡胶窗上的微孔调节袋内气体成分	

3. 保护技术

包装保护技术主要包括防震保护技术、防破损保护技术、防湿防水保护技术、防锈保护技术、防霉腐保护技术、防虫保护技术和危险品包装技术,具体介绍如表 10-2 所示。

表 10-2 包装保护技术介绍表

包装技术大类	包装技术小类	包装技术介绍
防震保护技术	全面防震包装方法	在内装物和外包装之间全部使用防震缓冲材料包裹,以对内装物进行全面保护的方法,主要有充填法、盒装法、现场发泡法
	部分防震包装方法	只在产品或内包装的拐角或局部地方使用防震材料进行衬垫
	悬浮式防震包装方法	用绳、带、弹簧等将被包装物悬吊在包装容器内
	联合方法	将两种或两种以上的防震方法配合使用
防破损保护技术		可以采用集装技术、捆扎和裹紧技术
防湿防水保护技术		主要有防水和防水汽包装、抗水包装、存放吸湿剂的防水和防水汽包装、可剔除的化合物保护包装等

防锈保护技术	主要有防锈油防锈蚀包装、气相防锈包装两种
防霉腐保护技术	可以采用真空包装法、高温灭菌法、冷冻包装法和防霉剂法
防虫保护技术	可以采用放入药物法、充气包装法、真空包装法、脱氧包装法等
危险品包装技术	※ 对有毒商品进行包装时，要明显地标明有毒标志 ※ 对有腐蚀性商品进行包装时，应防止商品与包装容器的材料发生化学变化 ※ 对易自燃商品进行包装时，铁桶要厚、内壁要涂耐酸保护层且盛水 ※ 对易燃易爆商品进行包装时，应用塑料桶

4. 包装标志

物流包装标记是指用文字和阿拉伯数字等在包装上注明规定的记号，主要包括描述性标记、收发地点标记、牌号标记和等级标记这四类。

包装标志还可分为包装识别标志、包装指示标志和包装警告性标志三大类，具体介绍如图 10-4 所示。



图 10-4 包装标志介绍图

10.3 物资出库管理制度

10.3.1 物资出库管理制度

制度名称	物资出库管理制度			编 号	
				受控状态	
执行部门		监督部门		编修部门	
<p style="text-align: center;">第 1 章 总则</p> <p>第 1 条 为了规范公司物资出库操作，确保出库物资的质量符合要求，保证各类物资快速准确出库、及时投入使用或进入市场，特制定本制度。公司有关物资出库的相关工作，均依照本制度来办理。</p> <p>第 2 条 本制度对物资出库准备、核对出库凭证、出库备货理货、出库复核、交接清点等出库手续业务进行了规范，并对其他问题的处理及注意事项进行了规范，是物资出库管理的工作准则。</p> <p style="text-align: center;">第 2 章 物资出库准备</p> <p>第 3 条 出库管理员应当了解物资存放的货位，检查物资完好情况，合理安排出库物资堆放地点，并准备相关的搬运器具、安排相关人员的工作，以保证物资及时、准确、安全的出库。</p> <p>第 4 条 仓储管理员需要对包装受损等不符合运输要求的物资进行包装整理，根据需要整理、加固和改换包装。</p> <p>第 5 条 对需要拼箱包装的物资和拆箱装零的物资，出库管理员应当做好拣选、分类、整理和配套的准备工作。</p> <p>第 6 条 对需要改装、拼箱的物资，出库管理员应根据物资的性质和运输要求准备好各种包装材料、衬垫物以及打包、条码印刷等工具。</p> <p>第 7 条 出库管理员应准备必要的装卸搬运设备，清理备货、理货、清点的区域，以方便出库相关操作。</p> <p>第 8 条 出库管理员准备好相关的出库凭证，如物资出库单等。</p> <p style="text-align: center;">第 3 章 核对出库凭证</p> <p>第 9 条 出库管理员应当检查领料单、调拨单、出库单等出库凭证，查看手续是否齐全、是否具有主管业务部门签章、签章是否齐全、有无涂改等。</p> <p>第 10 条 出库凭证上面所列内容应当包括以下四个方面。</p> <ol style="list-style-type: none">1. 收货单位或部门的名称、签章等。2. 物资名称、规格、数量、单价、总价等。3. 领料用途或调拨原因、调拨单编号。4. 物资付款方式和银行账号等。 <p>第 11 条 审核无误后，出库管理员按出库单证上所列物资的品名、规格、数量等资料，与仓库物账再进行全面核对，确认无误后，在物账上填写预拨数，然后交给仓库管理员。</p> <p>第 12 条 在检验中发现有下列四种情况的，均不允许发货出库，审核无误才可组织备货理货工作。</p> <ol style="list-style-type: none">1. 物资名称、规格、型号不对。2. 印鉴不齐全。3. 数量有涂改。4. 出库手续不齐全等。 <p style="text-align: center;">第 4 章 出库备货理货</p> <p>第 13 条 备货理货时，不允许提货人员进入仓库。</p> <p>第 14 条 仓库管理员审核物账无误后，方可开展物资出库准备工作。</p> <p>第 15 条 仓库管理员需要准备随货出库的相关证件和资料。</p>					

1. 产成品要附带技术证件、合格证、使用说明书、质量检验书等。

2. 其他物资应当附带物资说明、编号、消耗部门等资料。

第 16 条 理单时应当注意，出库凭证上规定有发货批次的，按照规定批次发货；没有规定批次的，按照“先进先出”的原则确定应发货的垛位。

第 17 条 按照货位找到应付物资，要“以单对卡、以卡对物”，进行单、卡、物的核对。

第 18 条 仓库管理员和出库管理员应仔细清点应付货物的数量，以防出现差错。

第 19 条 物资出库时应当先销卡、后付货。

第 20 条 应付物资按单付讫后，仓库管理员应在出库凭证上签名和批注结存数，以明确责任，并供仓管会计登账时进行数目核对。

第 21 条 为了方便收货方收转，出库管理员需在应付物资的外包装上标示收货方的简称，标示应当清楚、无错漏。

第 22 条 备好的物资应放在相应的区域等待出库。

第 5 章 出库物资复核

第 23 条 为了避免出库物资出错，备货后需要对物资进行复核。

第 24 条 为了保证复核的准确性，可以采用以下三种复核方式。

1. 多个保管员交叉复核。

2. 出库管理员复核。

3. 接运人员和仓储管理员一同复核。

第 25 条 复核内容包括但不限于以下五个方面。

1. 物资名称、规格、型号、批次、数量、单价等是否与出库凭证所列内容一致。

2. 机械设备等的配件是否齐全。

3. 物资随附证件是否齐全。

4. 物资外观、质量、包装是否完好。

5. 领料部门、箱号、危险品、防震防潮标示是否正确、明显。

第 26 条 复核人员复核无误后应当在领料单上签名。

第 27 条 经反复核对确实不符时，仓储管理员应当立刻调换物资，并将备错物资上所刷的标记除去后退回库房。调换之后应当再次对所备物资进行核对。

第 6 章 交接清点

第 28 条 出库管理员对备好的物资进行全面复核，确认无误之后方可办理交接清点手续。

第 29 条 如果物资是由领料部门或者供应商自提，出库管理员将物资和证件交给领料人当面清点，双方办理交接手续。

第 30 条 如果物资是由公司运输部运送，出库管理员向运输人员点清交接，划清责任，办理好内部交接手续。

第 31 条 如果物资是由仓库直接送往生产部门备料区，双方在备料区当面办理交接手续。

第 32 条 装车作业时，出库管理员、领料人员应当在现场监督装载全过程，并将实际装车件数一同点清。

第 33 条 出库管理员要将重要物资的技术要求、使用方法、注意事项等向领料人员交代清楚。

第 34 条 物资移交完毕后，领料人员要在出库凭证上签名，出库管理员做好出库记录。

第 35 条 物资出库之后，出库管理员应对仓库进行清理，清扫发货现场，并清查发货设备和工具是否齐全。

第 7 章 其他问题及注意事项

第 36 条 发现有假冒、复制、涂改出库凭证的情况时，出库管理员应当及时和保卫部门以及领导取得联系，查询单据的合法性，保证客户和公司的财产不受侵犯。

第 37 条 配货后发现凭证有问题，出库管理员应立刻停止发货作业，并拒绝发货。

第 38 条 在核对凭证过程中发现凭证上所列物资和仓库物资不符时，出库管理员应当退回凭证，

<p>经改正确认后再另行组织出库作业。</p> <p>第 39 条 如果发货完毕发现物资发错，出库管理员首先应当尽快通知领料人，并且报告仓储部经理，接着了解物资运输情况，尽量追回损失。</p> <p>第 40 条 物资需尽量在一天内发完，一天内不能发完的物资，应当办理分批提取手续。</p> <p>第 41 条 仓库管理员应及时注销账目、料卡，调整货位上的吊牌，保持账、卡、物一致，及时更新物资进出、存取动态。</p> <p>第 42 条 物资出库时，出库工作人员对不符合搬运要求的动作应当及时纠正，以防物资被毁坏。</p> <p style="text-align: center;">第 8 章 附则</p> <p>第 43 条 本制度由仓储部制定，经总经办批准后生效，仓储部和总经办对于本制度有解释、修订和废除的权利。</p> <p>第 44 条 本制度自____年____月____日起生效并实施。</p>					
编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

10.3.3 订单发货管理办法

制度名称	订单发货管理办法			编 号	
				受控状态	
执行部门		监督部门		编修部门	
<p style="text-align: center;">第 1 章 总则</p> <p>第 1 条 目的</p> <p>为了规范订单发货流程，提高发货速度，特制定本办法。</p> <p>第 2 条 适用范围</p> <p>本办法适用于订单发货管理工作。</p> <p>第 3 条 职责划分</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 仓储部经理负责全局统筹订单产品的发货工作。 2. 出库主管负责组织安排出库作业、统计库存报表、监督出库作业、制订配送计划等。 					

3. 销售部理货人员负责审核并确定订单。
4. 相关部门（采购部或生产部）负责及时补充库存产品，按订单备货。

第 2 章 订单发货准备

第 4 条 统计库存状况

1. 仓储部应当定期统计库存，并填写库存统计报表。
2. 仓储部经理要随时关注库存成品数量，及时向销售部提供准确库存数据，作为销售部接受订单的依据。

第 5 条 确定订单

1. 销售部接到客户的订单后，要仔细审核订单内容。
2. 销售部向仓储部查询订单产品的库存状况。
3. 如果库存数量满足订单要求，销售部应将订单传送至仓储部由其安排发货。
4. 库存不足时，仓储部应及时备货。

第 6 条 备货

1. 如果库存数量不能满足订单要求，仓储部应及时向生产部提交补货单。
2. 生产部计划员根据生产计划、采购产品时间等综合信息确定是否可以接受补货。
3. 仓储部应尽快将补货所需时间反馈给销售部，由销售部与客户协商，如果客户可以接受补货时间，则仓储部及时向生产部确认订单。
4. 生产部备货完成后，仓储部应尽快将产品入库并安排发货。

第 3 章 产品拣选管理

第 7 条 审核订单

出库主管在接到销售部门传递的订单后应对其进行审核，审核内容主要包括以下两项。

1. 核对单据中的各栏目是否填写清楚、完整。
2. 核实订单是否经相关部门的主管人员确认。

第 8 条 签发出库单

出库主管审核订单无误后，签发“出库单”。

第 9 条 下达拣货命令

出库管理员审核“出库单”与订单内容无误并分析订货单类型后，在电脑系统录入条形码，制作拣货单。

1. 如果是大批量订货，应安排拣货员按照订单分别拣选。
2. 如果是小批量订货，拣货单应包含截至制作之时的所有订单，并安排拣货员批量拣取。

第 10 条 拣货

1. 拣货员拣选出产品后，要将拣选产品放置在理货区。
2. 拣货员要检查所拣选的产品，确保其质量完好、符合下列规定。
 - （1）检查拣选出的产品的外包装，确保外包装完好无损。
 - （2）核实拣货单与拣选产品的数量、规格是否相符。

第 4 章 产品理货管理

第 11 条 批量拣取的二次分拣

如果订货单较小，拣货员将订货单汇总后按照批量方式进行拣选，产品拣选完成后，理货人员还需对产品进行二次分拣。

第 12 条 变更产品状态

出库管理员为分拣好的产品办理出库手续，记录其出库状态。

第 13 条 装箱、打包

1. 理货人员再次核实产品的品种、数量、规格等信息，确保正确无误。
2. 理货人员将产品组配、装箱。
3. 装箱完成后，理货人员应将产品放置于统一物流包装后进行打包。

第 14 条 置唛

理货人员需要在所有物流包装上置唛头。唛头应包含以下 4 项内容。

1. 收货人代号。
2. 目的港（地）名称。
3. 参考号（信用证号、合同号）。
4. 件数、批号。

第 5 章 产品配送管理

第 15 条 填写配送时间表

1. 理货人员根据订单要求填写配送时间表。
2. 配送部门应协助理货人员制定合理的配送路线时间表。

第 16 条 装车

1. 理货人员安排运输搬运人员装车，装卸搬运时要注意轻拿轻放。
2. 理货人员应指导装卸搬运人员合理装车，提高货车满载率和配送及时率，减少货车配送路程。

第 17 条 产品配送

配送人员按照配送路线时间表发车送货。

第 6 章 附则

第 18 条 本办法由仓储部制定，其解释权、修改权归仓储部所有。

第 19 条 本办法自核准颁布之日起执行。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

10.3.6 成品发货管理制度

制度名称	成品发货管理制度		编 号	
			受控状态	
执行部门		监督部门	编修部门	

第 1 章 总则

第 1 条 目的
为规范公司的成品发货工作，防止货物多发、错发、漏发等有损公司和客户利益的事件发生，特制定本制度。

第 2 条 适用范围
本制度适用于公司所有成品的发货管理工作。

第 2 章 制定成品发货作业规定

第 3 条 制立“订货单”处理规定
仓储部应制定“订货单”处理规定，用以指导订单管理过程。

1. 仓储部接到“订货单”后，经办人员应依产成品规格及“订货单”编号顺序列档，内容不明确的应及时向销售部的业务人员确认。

2. 经销商的订货、交货地点并非其营业所在地的，销售主管应核签“订货单”后方可办理交运。

3. 收货人非订购客户的，销售主管应审核订购客户出具的“订货单”方可办理交运。

第 4 条 制定产品交运规定
产品交运需遵照以下三点规定。

1. 仓储部接到“订货单”方可安排发货，如果有指定交货日期的，应依指定日期发货。

2. 若是紧急出货，应由销售主管通知仓储主管先行交运，再补办出货通知手续。

3. 未经办理出库检验手续的成品不得交运。

第 5 条 建立订制品交运规定
订制品的交运需遵照以下两点规定。

1. 当订制品（计划品）在指定日期前入库或“订货单”注明“不得提前交运”时，仓库管理人员若因库位问题需提前交运，应先告知客户，经客户同意且收到业务人员的出货通知后方可提前交运。

2. 订制品（计划品）交运前，仓储部若接到销售部的暂缓出货通知，应立即暂缓交运，等收到销售部的出货通知后再办理交运。在特别紧急的情况下，可由销售主管通知仓储主管先行交运，但事后仍应及时补办相关手续。

第 6 条 建立“成品交运单”处理规定

1. “成品交运单”填好后，仓储管理人员应于“订货单”上填注交运日期、“成品交运单”的编号及交运数量等。

2. “成品交运单”应便于相关作业人员了解交运情况。

3. 结案时，可将“成品交运单”依流水号顺序整理归档。

第3章 成品发货准备

第7条 车辆调派准备

仓储部应于每日 16:00 以前备好次日的“成品交运单”，并通知承运公司调派车辆。

第8条 通知客户准备

如果承运车辆可能于非营业时间抵达客户指定的交货地址，则成品交运前，仓储部出库管理人员应将预计抵达时间通知销售部的业务人员，由其转告客户做好收货准备。

第9条 出库复核

1. 货物备好后备装运前，出库管理人员应根据“订货单”、“成品交运单”仔细做好出库货物的复核工作。

2. 复核完成后，出库管理人员应根据实际情况做好复核记录，如实、详细地填写“出库复核记录表”。

3. 出库管理人员对货物进行复核时，复核的内容包括以下三点，具体如下表所示。

出库复核内容一览表

复核项目	操作说明	具体检查项目
复核出库单据	主要审查货物出库凭证有无伪造编造、是否符合规定手续、各项目填写是否齐全等	凭证有无涂改、过期
		凭证中各栏项目填写是否正确、完整等
		凭证中的字迹是否清楚
		印鉴及签字是否正确、真实、齐全
		出库货物应附的技术证件和各种凭证是否齐全
复核实物	根据出库凭证对待发货物进行核对	核对货物的品种、规格、牌号、单位、数量是否与凭证相符
		核对货物的包装是否完好，外观质量是否合格
复核账、货结存情况	对配货时取货的货垛、货架上货物的结存数进行核对	检查货物的数量与出库凭证上标明的账面结存数是否相符
		核对货物的货位、货卡有无问题，以便做到账、货、卡相符

第4章 成品交运管理

第10条 内销成品交运处理

1. 内销成品交运时，仓储部应依“订货通知单”开立“成品交运单”（一式六联），销售部开立发票，客户联发票核对无误后寄交客户，存根联与未用的发票于下月 2 日前送至财务部。

2. “订货通知单”上注明有预收款的，在开列“成品交运单”时，应在“预收款”栏内注明预收款金额及发票号码；分批交运的，以最后一批交货时收款为原则，但“订货通知单”内有特殊规定者例外。

3. 内销成品的“成品交运单”应按照以下规定流转。

（1）承运车辆入厂装载成品后，发货人及承运人应于“成品交运单”（一式六联）上签章，第一、二联送销售部业务人员核对后，第一联由销售部保存，第二联交由财务部会计核对入账。

(2) 货物送达时,“成品交运单”经客户签收后,第三联由客户留存,第四、五联交由承运商送回本公司仓储部,其中第四联送回销售部,第五联交由承运商留存并依此申请运费,第六联由仓储部自存。

第 11 条 客户自运处理

1. 客户要求自运时,仓储部应事先联络销售部与相关人员进行确认。
2. 成品装载后,承运人应于“成品交运单”上签字确认。

第 12 条 外销成品交运处理

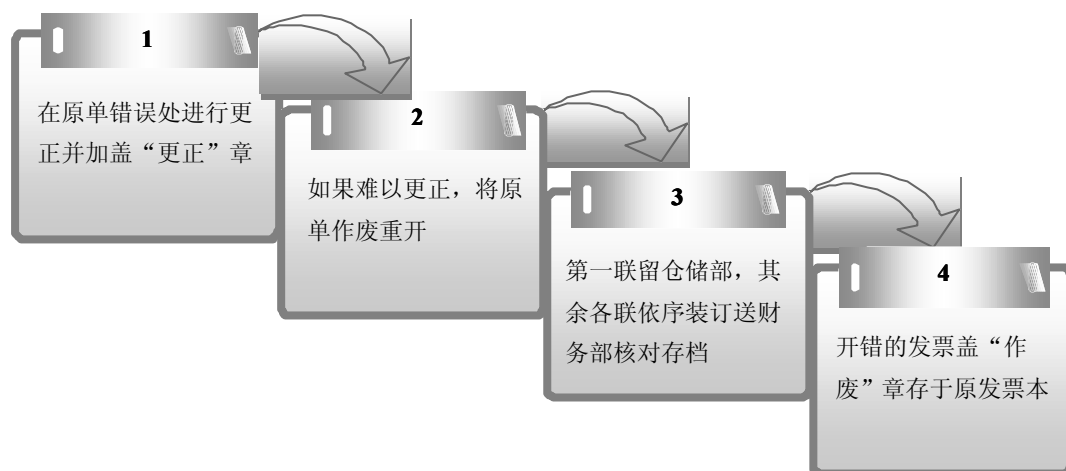
1. 仓储部应于结关前将成品运抵指定的码头,以减少额外费用(如特验费、监视费等)。
2. 成品交运时,仓储部应依“外销订货通知单”开列“成品交运单”(一式六联),第四、五联交由承运商送报关签收,第四联送交客户,第五联经报关签收后由承运人持回并依此申请运费。
3. 外销发票正联送销售部收存,存根联与未用的发票则于下月 2 日前汇总送至财务部。

第 5 章 发货后事项处理

第 13 条 内销“成品交运单”的更正

内销“成品交运单”的更正有尚未交运、已经交运和发票已寄送至客户三种情况,具体处理方式如下。

1. 尚未交运的物资,其“成品交运单”的更正程序如下图所示。



尚未交运物资的“成品交运单”更正程序示意图

2. 已经交运的,开单人员应立即开立“交运更正单”(内销)。
3. 如发票已寄送客户,开单人员应将新开发票连同“交运更正单”第四联送销售部转交客户,并督促销售部向客户取回原开发票。

第 14 条 “外销成品交运单”的更正

1. 尚未交运的,可参照第 13 条第 1 款的规定办理。
2. 已经交运的,经办人员应立即至交运码头办理“装箱单”等报关文件的更正手续,并立即开立“交运更正单”(外销)。

第 15 条 “成品交运单”签收回联的处理

1. 仓储部于每月 10 日前汇总上月份“成品交运单”的签收回联。尚未收回的，依合同规定罚扣运费，同时应于本月底前收集齐全，依序装订成册送财务部核对存查。

2. 仓储部收到的“成品交运单”签收回联有下列情况的，应即附有关单据送销售部转交客户补签。

(1) 未盖“收货章”。

(2) “收货章”模糊不清、难以辨认或公司名称非全称。

(3) 以其他章（如公文专用章）充当“收货章”。

第 16 条 运费处理

1. 仓储部接收到承运公司送回的“成品交运单”签收回联、“运费明细表”及发票存根时，应于五个工作日内审核完毕，及时送财务部整理付款。

2. 仓储部审核运费时，应检查开单出厂及客户签收的日期，若有逾期送达或违反承运合同规定的情形，要依承运合同的规定罚扣运费。

3. 若“成品交运单”签收回联存在异常，除依规定进行相应处理外，运费也应暂缓支付。

第 6 章 附则

第 17 条 本制度由仓储部负责制定，经总经理审批通过后颁布实施，并根据实际情况进行修订。

第 18 条 本制度自颁发之日起生效实施。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

10.4 物资出库管理表单

10.4.1 物资提货单

日期：____年____月____日

项目	产品	料号	品名规格	单位	数量	说明
						<input type="checkbox"/> 销货 <input type="checkbox"/> 样品 <input type="checkbox"/> 检验 <input type="checkbox"/> 其他
厂长批示					质管部检验意见	

销售部经理：

仓储部：

出库主管：

提货人：

10.4.2 原材料领料单

编号：

领用部门		材料用途	
领用日期		发料日期	

材料名称	编号	材料规格	单位	请领数量	实发数量	单价	备注
备 注							

领料人：

发料人：

审核人：

10.4.3 样品提取登记单

部门：

日期	客户名称	客户编号	品名规格	品名代号	品级	数量	出单库位	代号	提取人 签收

主管：

制表：

10.4.4 材料借出记录表

日期：____年____月____日

借 出 记 录	单据种类	借出公司	单据编号	品 名	代 号	单 位	数 量	备注
归 还 记 录	单据种类	归还公司	单据编号	品 名	代 号	单 位	数 量	备注

10.4.5 材料限额发料单

编号：领料日期： 年 月 日

领料部门				仓库				物料用途			
计划生产量							实际生产量				
物料名称	物料编号	物料规格	单位	领用限额	调整后的 领用限额	实际耗用量					
						数量	单价	金额			
发料记录											
发料日期	请领 数量	实际发放量			退料数量			限额 结余			
		数量	发料人	领料人	数量	发料人	领料人				

生产部主管： 采购部主管： 仓储部主管： 领料单位：

10.4.6 货物出库通知单

提货人名称					发货日期			
发货仓库					储存号码			
仓库地址								
品名	货号	单位	单价	数量	金额	是否包装	备注	

仓储主管： 仓库管理员： 提货人：

10.4.7 仓库发货通知单

发货日期：____年____月____日

客户名称										
仓库地址										
发货仓库						发货日期				
交货方式		<input type="checkbox"/> 一次交货 <input type="checkbox"/> 分批交货				预计交货日期				
货号	品名	规格	牌号	国别及产地	包装及件数	单位	数量	单价	总价	金额
危险品标志章			运费				包装押金			
			金额	(大写) 佰 拾 万 仟 佰 拾 元 角 分 (小写)¥:						

审核：

制单：

10.4.8 货物包装记录表

品名	批号	包装规格			包装数量		包装员		日期		班次
包装 操作	操作内容	包装材料						操作 者	质量 检查	检 查 人	
		名称	领入数	实用数	损耗数	退还	偏差				
	装小盒										
	装瓶										
	贴标签										
	装说明书										
	装中盒										
	贴封口签										
包装 操作	装合格证										
	装外箱										
	本批包装总数						包装箱批号及数量				

备注	
----	--

10.4.9 仓库发货日报表

日期：____年____月____日

仓库名	单据号码	客户代码	备注	单据号码	客户代码	备注

出库管理员：

入库管理员：

注：出库管理员需将每日发生的出仓、移仓、报残等所有有关库存减少的情况准确记录在此表中。

10.4.10 出库工作考核表

绩效考核人员名单			
被考核人员名称		职位	
考核地点		考核时间	
考核项目	考核内容	分值	实际得分
出库前准备工作	1. 选择好发货的货区、货位	10	
	2. 安排好出库货物的堆放场地	10	
	3. 认真检查出库货物	10	
	4. 妥善安排人力和机械设备	10	
	5. 准备好包装材料	10	
出库作业	1. 认真核对出库凭证	5	
	2. 备货或理货	10	
出库作业	3. 认真复核和正确登账	10	
	4. 包装、置唛正确	10	
	5. 交接手续清晰	5	
	6. 异常情况处理恰当	10	
合计		100	

备注：考核满分为 100 分，60~70 分为及格，71~80 分为中，81~90 分为良好，91 分以上为优。

第 11 章 装卸搬运作业管理

11.1 装卸搬运管理方法

装卸搬运是指在同一地域范围内进行的、以改变货物的存在状态和空间位置为主要内容和目的的活动。装卸是指在指定地点以人力或机械将货物装入运输设备或卸下等垂直位移作业，搬运是指在同一场所内对货物进行水平移动为主的物流作业。实际操作中，装卸与搬运是密不可分的，二者总是一起操作的。

装卸搬运活动的基本动作包括装车（船）、卸车（船）、移送、堆垛、入库、出库以及连接上述各项动作的短程输送，装卸搬运是随运输和保管等活动而产生的必要活动。装卸搬运活动在整个物流过程中占有很重要的位置。因此，提高装卸搬运效率、科学合理进行装卸搬运作业对于仓储部乃至整个企业都具有重大意义。

11.1.1 常见的装卸搬运方法

装卸搬运作业可以分别按作业对象、作业工具、作业方式等分类。常见装卸搬运方法及其介绍如表 11-1 所示。

表 11-1 常见装卸搬运方法一览表

分类依据	装卸搬运方法	方法介绍
作业对象	单件作业法	◆ 单件、逐件进行装卸搬运
	集装作业法	◆ 先将货物集装化再进行装卸搬运的方法 ◆ 主要有集装箱作业法、托盘作业法、货捆作业法等
	散装作业法	◆ 采用一定设备对散装物进行装卸搬运
作业工具	集装箱作业法	◆ 以集装箱为基本工具进行装卸搬运
	托盘作业法	◆ 以托盘为基本工具进行装卸搬运
	网、袋作业法	◆ 用集装袋将货物集装后进行装卸搬运
	货捆作业法	◆ 用捆装工具将散件货物捆成一个货物单元的作业方法
	滑板作业法	◆ 滑板是由纤维板、纸板、塑料板或金属板制成的、与托盘尺寸一致的、带翼板的平板，用以承放货物组成搬运单元
作业方式	倾翻法	◆ 将运载工具的载货部分倾翻以便卸出货物的方法
	气力输送法	◆ 利用风机在管道内形成气流，依靠气体的动能或压差来输送货物的方法 ◆ 装置结构紧凑、设备简单、劳动条件好、货物损耗少，但消耗功率较大、噪声较高
	机械法	◆ 采用各种机械，用舀、抓、铲等作业方式，从而达到装卸目的的方法
装卸搬运机械	吊上吊下方式	◆ 采用各种起重机械从货物上部起吊，依靠起吊装置的垂直移动实现装卸
	叉上叉下方式	◆ 用叉车从货物底部托起货物，依靠叉车的运动进行货物位移，搬运完全靠叉车本身，货物中途不落地而直接放置到目的地

	滚上滚下方式	◆ 港口装卸的一种水平装卸方式，即利用半挂车、叉车或汽车承载货物，车辆连同货物一起开上船，到达目的地后车辆再从船上开下
	移上移下方式	◆ 在两车之间进行靠接，然后利用各种方式使货物靠水平移动从一个车辆推移到另一车辆上
	散装散卸方式	◆ 货物从装点直到卸点中间不再落地，这是集装箱与搬运于一体的装卸方式
被装物的运动形式	垂直装卸	◆ 被装物做垂直运动的装卸搬运方式
	水平装卸	◆ 被装物做水平运动的装卸搬运方式
装卸搬运作业特点	间歇装卸	◆ 有较强的机动性，装卸地点可在较大范围内变动 ◆ 适用于包装货物、大件货物、散粒货物等
	连续装卸	◆ 同种大批量散装或小件杂货通过连续输送机械不间断地进行作业，中间无停顿、货物之间无间隔 ◆ 适用于装卸量较大、装卸对象固定、货物对象不易形成大包装的情况

11.1.2 装卸搬运合理化方法

为使装卸搬运作业效率最大化，并于最大程度上降低装卸搬运作业的货损率，应对其采取一些合理化的措施。

1. 消除无效作业

无效作业是指在装卸搬运活动中那些不必要的或产生额外负重的作业。由于防止和消除无效作业对提高装卸作业的经济效益有重要作用，因此装卸搬运作业管理人员可从以下四个方面着手防止、消除无效作业，具体方法如表 11-2 所示。

表 11-2 消除无效搬运方法一览表

作业方法	方面操作要点或说明
减少装卸次数	◆ 要将装卸次数降低到最少，要避免没有物流效果的装卸作业
提高被装卸货物的纯度	◆ 货物的纯度是指货物中所含有的水分、杂质等与货物本身无关物质的多少 ◆ 货物的纯度越高，装卸搬运作业的有效程度越高，所以，有些货物要去除杂质之后再行装卸搬运作业
包装要适宜	◆ 要使货物的包装轻型化、简单化、实用化，以便减少作用于包装上的无效劳动
缩短搬运作业的距离	◆ 货物在装卸、搬运当中，要实现水平和垂直两个方向的位移，如果选择最短的路线完成这一活动，就可避免无效劳动

2. 提高搬运活性

搬运活性指数是指搬运某种状态下的货物所需要进行的四项作业中已经无需进行的作业数目，其中，四项作业包括集中、搬起、升起、运走。搬运活性一般用“搬运活性指数”这个指标来衡量。搬运活性指数越高，货物越容易搬运。

搬运活性指数分为 0~4 共五个等级，根据货物的不同状态，其搬运活性能指数如表 11-3 所示。

表 11-3 搬运活性指数一览表

搬运活性指数	货物的状态	搬运作业种类分析				还需进行的作业数目	已无需进行的作业数目
		集中	搬起	升起	运走		
0 级	货物处于杂乱地堆在地面上的状态	要	要	要	要	4	0
1 级	货物处于装箱或经捆扎后的状态	否	要	要	要	3	1
2 级	被装箱或捆扎后的货物，下面放有枕木或其他衬垫，处于便于叉车或其他机械作业的状态	否	否	要	要	2	2
3 级	货物被放于台车上或用起重机吊钩钩住，处于可即刻移动的状态	否	否	否	要	1	3
4 级	被装卸、搬运的货物，处于可直接作业的状态	否	否	否	否	0	4

仓储作业中，提高搬运活性就是争取将搬运活性指数由 0 提高到 1 或 2。

3. 装卸作业省力化

装卸搬运是使货物发生垂直和水平位移，所以，作业时应充分考虑货物本身的重量和地球吸引力原理，尽可能消除重力的不利影响，利用货物自身的重力来实现货物的位移，这样可减轻劳动强度和能量的消耗，从而节省动力和人力。

省力化装卸搬运有以下六条原则：能往下则不往上、能直行则不拐弯、能用机械则不用人力、能水平则不要上坡、能连续则不间断、能集装则不分散。

4. 设备运用组织合理化

装卸搬运设备运用组织是以完成装卸任务为目的并以提高装卸设备的作业效率、装卸质量和降低装卸搬运作业成本为中心的技术组织活动，具体包括以下五点内容，如图 11-1 所示。

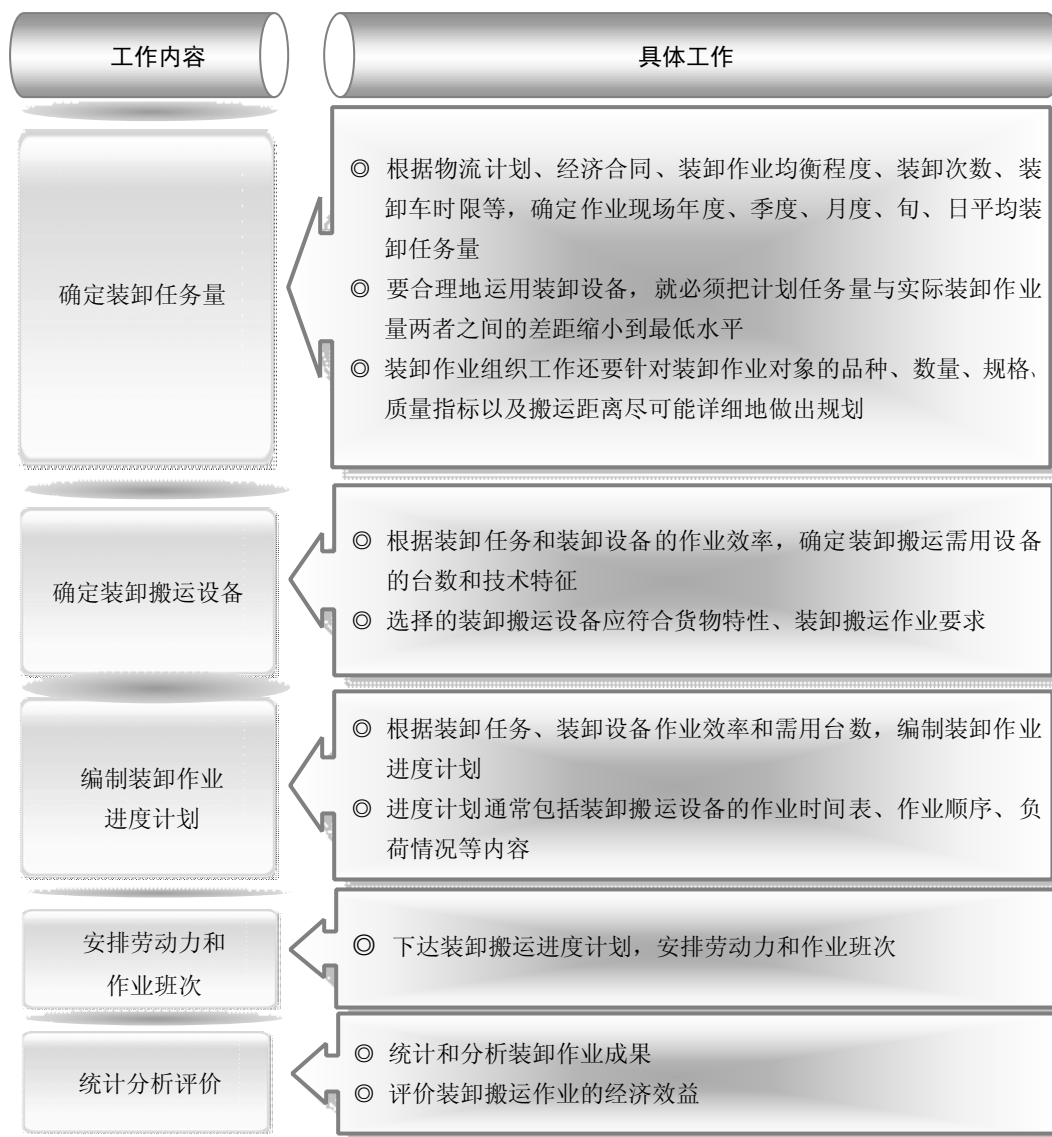


图 11-1 合理组织装卸搬运设备工作内容说明图

5. 装卸搬运使用组合化

在装卸搬运作业过程中，工作人员要根据货物的种类、性质、形状、重量等来确定装卸作业方式。货物装卸搬运的处理方法有以下三种。

- (1) 将普通包装的货物进行逐个装卸，叫做“分块处理”。
- (2) 将颗粒状货物不加小包装而原样装卸，叫做“散装处理”。
- (3) 将货物以托盘、集装箱、集装袋为单位进行组合后再装卸，叫做“集装处理”。

对包装的货物，要尽可能进行“集装处理”，实现单元化装卸搬运，以便充分利用机械进行操作。组合化装卸搬运的优势如图 11-2 所示。

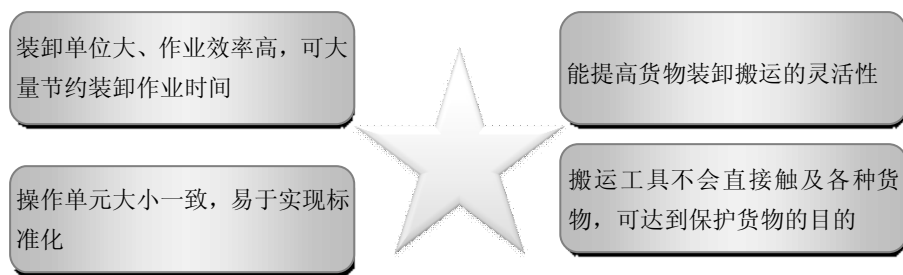


图 11-2 组合化装卸搬运的优势说明图

6. 装卸搬运设备及作业标准化

标准化不仅指设备设计制造的标准化，还指装卸搬运作业的标准化；不仅指装卸搬运设备和工具的标准化，还包括货物包装、搬运单元的标准化。

所以，在选择装卸搬运设备时，要尽量采取标准化的设备；在进行装卸搬运作业时，要尽量选择标准的货物单元，按照一定的操作标准来进行作业。

7. 合理规划装卸搬运作业过程

合理规划装卸搬运作业过程是指对整个装卸作业的连续性进行合理的安排，以减少运距和装卸次数。

使装卸搬运距离达到最小平面距离是减少装卸搬运距离的最佳方法，而尽量保证装卸搬运过程的连续性是减少装卸搬运次数的最佳方法。提高装卸搬运作业的连续性可以通过以下七种方法来实现，具体如图 11-3 所示。

1	◎ 掌握作业信息 通过每月入库计划、出库计划、移库计划预测装卸搬运任务量和作业量
2	◎ 编制作业计划
3	◎ 制定作业方案 对某项具体任务进行人力、设备、作业步骤、作业要求等方面的全面安排
4	◎ 分配作业班组 根据工序设立专业化的班组或承包式班组
5	◎ 协调各部门之间的关系
6	◎ 清除多余的包装
7	◎ 清除无效的、没有使用价值的掺杂物

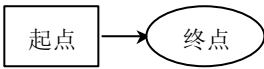
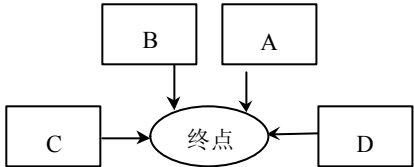
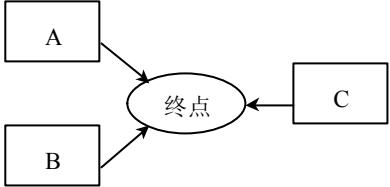
图 11-3 提高装卸搬运连续性的方法

11.1.3 装卸搬运路线设计方法

1. 搬运路线种类

搬运路线主要有直线型、轨道型和中心型三类，具体介绍如表 11-4 所示。

表 11-4 搬运路线种类介绍表

路线种类	定义	适用范围	图示
直线型	货物到达目的地的距离最短	适用于短距离、大量的物资搬运	
轨道型	货物在预定路线上，从不同的地点向同一个终点移动	适用于中少量、中长距离、不规则分散存放的物资搬运	
中心型	货物向一个中心集中，最后到达终点	适用于少量、中长距离的物资搬运	

2. 选择搬运路线

装卸搬运人员应首先分析即将装卸搬运货物的类型、数量、移动距离等，然后根据物流量的大小以及搬运距离的长短选择合理的搬运路线，具体如图 11-4 所示。

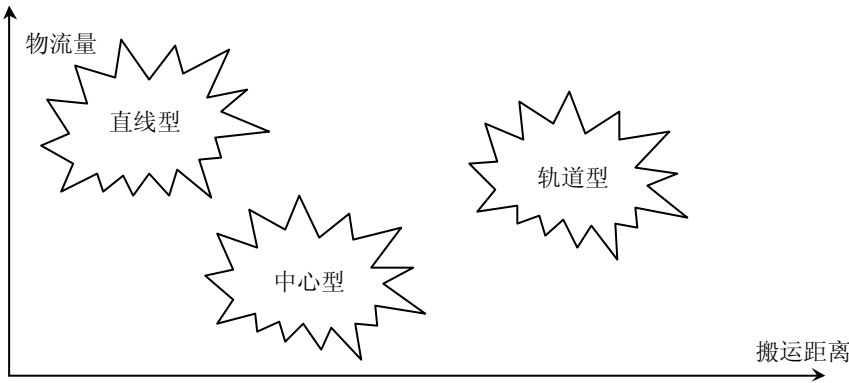


图 11-4 搬运路线选择示意图

11.1.4 装卸搬运系统设计方法

1. 装卸搬运系统设计原则

装卸搬运系统应按以下原则进行设计，具体如图 11-5 所示。

2. 装卸搬运系统设计程序

在设计装卸搬运系统时，要清楚地确定和理解装卸搬运工作的基本问题，同时，应将装卸搬运原则、装卸搬运设备、单元载荷和物流分析这些特定概念、知识和技术有机地与系统融合在一起。



图 11-5 装卸搬运系统设计原则

11.3 装卸搬运管理制度

11.3.1 装卸搬运工作制度

制度名称	装卸搬运工作制度			编 号	
				受控状态	
执行部门		监督部门		编修部门	
第 1 章 总则					
第 1 条 为加强对货物装卸搬运工作的管理，确保货物安全、完好，提高装卸搬运效率，结合公司的实际情况，特制定本制度。					
第 2 条 公司仓储货物入库、移库、出库等作业过程中的装卸搬运工作均应遵照本制度执行。					
第 2 章 装卸搬运应遵循的主要原则					
第 3 条 省力化原则。即能往下则不往上、能直行则不拐弯、能用机械则不用人力、能水平则不上坡、能连续则不间断、能集装则不分散。					
第 4 条 尽量减少搬运次数原则。搬运设计要尽量合理，如无必要，尽量不要搬运。					
第 5 条 提高搬运活性原则。待运货物须处于易于移动的状态，以便有利于搬运。					
第 6 条 利用重力的原则。利用重力减轻人力、物力的消耗，以节约能源。					
第 7 条 机械化作业原则。即在公司条件允许的情况下，应尽可能采用机械化搬运，提高生产劳动率。					
第 8 条 保持流程畅通原则。提高作业连续化，减少装卸搬运过程中的间断。					
第 9 条 单元货载原则。即将一定数量的货物集中并用托盘和集装箱盛放，构建有利于机械搬运、运输、存储的单元货载系统。					
第 10 条 提高综合效果原则。装卸搬运在某种意义上是运输、保管活动的辅助活动，因此，要从物流全过程来考虑装卸搬运的最优效果。					
第 3 章 仓库货物装卸搬运作业基本要求					
第 11 条 一般货物的装卸搬运要求有以下几点。					
1. 不能因搬运而使货物的种类和标识混乱不清。					
2. 在搬运货物前，应估计货物的重量和大小，选择合适的搬运方式。					
3. 人力装卸搬运作业的基本要求如下表所示。					
人力装卸搬运作业要求一览表					
序号	装卸搬运要求				
1	★ 装卸搬运货物前，装卸人员必须采取保护措施，如穿戴手套、口罩、工作服、安全帽等				
2	★ 装卸搬运货物时，应先检查货物状况，如是否有钉、各部件是否有松动现象等，以免造成损伤				
3	★ 装卸搬运货物时，应用手掌紧握货物，以免货物滑脱，同时，脚步要稳，以防滑倒或绊倒				

4. 机械搬运作业的基本要求如下表所示。

机械装卸搬运作业要求一览表

序号	装卸搬运要求
1	★ 装卸搬运货物前，必须检查机械设备，确保其正常运作
2	★ 装卸搬运货物时，应先检查货物包装是否完好、适合搬运作业
3	★ 装卸搬运货物时，应小心操作设备，使其平稳运行

5. 放置货物时，要小心轻放，不能猛撞，以防损坏货物。

6. 有标识的货物，要按标识方法放置。同时，要将货物的标签向外，以便于读数和识别。

第 12 条 危险货物的搬运要求如下表所示。

危险货物装卸搬运作业要求一览表

搬运阶段	装卸搬运要求
装卸搬运前准备工作	★ 安全管理部门应根据危险货物的性质和作业环境，制定安全防护措施 ★ 在安全措施没有落实的情况下，不得安排装卸搬运作业
	★ 应对车、船进行必要的通风和清扫 ★ 卸完货物后，车、船上不得留有残渣。对装有剧毒货物的车、船，卸货后必须洗刷干净
	★ 作业部门必须做好安全防护工作，备足有效的防护用具，禁止违章作业
装卸搬运时注意事项	★ 危险货物的装卸搬运作业必须由经过严格训练的危险货物装卸班组和装卸专员承担
	★ 应按危险货物的性质佩戴相应的防护用品 ★ 装卸时必须轻装轻卸，防止撞击、重压、拖拉和倾倒，不得损毁包装容器，并注意包装标志，正确稳妥堆放货物
	★ 严格禁止包装破漏的货物装船、装车 ★ 装运易爆、剧毒、有放射性、易燃等货物时必须使用符合安全要求的运输工具 ★ 禁止用电瓶车、翻斗车、自行车等工具来运输易爆货物 ★ 禁止用叉车、铲车搬运易燃、易爆液化气体等危险货物 ★ 化学性质、防护或灭火方法相互抵触的化学危险货物，不得混合装运 ★ 装卸毒害品、放射性货物的工具和防护用具应专具专用

第 13 条 装卸设备的使用要求有如下几点。

1. 各种需用叉车等装卸工具搬运的货物，在运输前必须合理叠放在卡板上。外包装上有特别标识的货物，必须按标识要求叠放。

2. 装卸搬运人员应跟据包装箱的大小及重量选择合适的卡板叠放货物，将货物拉到指定的存放仓库。

3. 使用铲车或叉车对产品进行运输作业前，为防止货物途中跌落，必须绑带。
4. 使用铲车或叉车进行运输作业时，应采用中速步伐行进；当转弯或遇路面有变化以及进出电梯时，应预先减速；在整个装卸作业过程中，要做到轻拿、轻放，严禁野蛮装卸。
5. 每辆车最后一排所装的货物，货物的重心应摆向车头方向，并在车箱上加防护拉杆或防护带，以防车辆在开、关门时，货物从车上跌落。
6. 使用叉车搬运的人员，禁止站在叉车上滑行；使用铲车的作业人员，必须持有效的上岗证件。

第 4 章 危险货物码头装卸

第 14 条 实施危险货物码头装卸作业时，装卸人员应严格按公司码头营运管理规章执行，切实履行职责，确保顺利完成码头装卸作业任务。

第 15 条 实施危险货物码头装卸作业时，应注意以下两点。

1. 停靠在码头的装载化学货物的船只，应以绳索系绑于码头专用设备上，同时在船上及陆上系绑点附近应准备斧头等工具，以便能够随时切断绳索。
2. 停靠在码头的装载化学货物的船只，白天挂红旗，晚上亮红色警示灯，以表明此船只仅为装卸危险货物的船只。

第 16 条 装载化学货物的船只到达前，装卸工人应做好以下准备工作。

1. 依据装卸货物的种类、数量，决定应装进的储槽、输送管线及装卸程序。
2. 获得港监、商检、海关等相关部门的核准，并完成本批货物的质量检验及留样等工作。

第 17 条 装载化学货物的船只停靠码头后，应布置防溢油扩散用的拦油索。

第 18 条 装卸搬运危险货物之前，装卸搬运人员应做好以下工作。

1. 在适当位置配置足量的符合使用要求的灭火器材，再放好防静电用的船岸接地线和防泄漏用的器材设施。
2. 检查确认船只和岸上双方的机械设备、输送管道、装卸软管、压力计、阀门等设备均处于安全、适用的状态。
3. 确认储罐的位置、输送管线的走向、相关阀门的开关状态、装卸软管的连接等良好无误。

第 19 条 装卸作业完成后，装卸搬运人员应立即做好以下六项工作。

1. 将船上管线、装卸软管及岸上管线等理清。
2. 丈量船舱液位及计算数量，并取样确认。
3. 卸货作业后进行干舱确认，并签发“干舱证明”。
4. 做好管端的盲封、装卸软管的整理、设施器材的收拾、场地的清理等工作。
5. 丈量装卸储罐的液位及计算数量。
6. 比较装卸货数量与提单数量，若误差太大必须立即调查，并通知相关主管人员。

第 5 章 附则

第 20 条 本制度由仓储部负责制定，解释权、修改权归仓储部所有。

第 21 条 本制度自发布之日起实施。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

11.3.3 叉车安全操作办法

制度名称	叉车安全操作办法		编 号	
			受控状态	
执行部门		监督部门	编修部门	
第 1 章 总则				
第 1 条 为规范叉车驾驶作业，做好货物的装卸搬运工作，在确保作业人员人身安全的同时做好货物的安全装卸搬运工作，尽可能将责任货损率降至最低，提高装卸搬运工作效率，特制定本办法。				
第 2 条 公司所有在用叉车的操作、保养以及叉车司机的管理均参照本办法。				
第 2 章 叉车司机工作要求				
第 3 条 操作叉车的司机必须经过正式训练，获得特种作业人员资格证后方可驾驶叉车。未经正式训练的人员不得操作叉车。				
第 4 条 叉车司机在开车前应检查叉车的各部分是否运行良好，若发现有任何毛病或损坏，应立即停止使用并向主管人员报告，以安排尽早修理。				
第 3 章 叉车操作要求				
第 5 条 叉车司机要了解叉车的载重能力，切勿超载，并掌握叉车的重心情况，行车时要保持叉车平衡，对看似超重的货物，应先确认其重量。				
第 6 条 叉车司机在作业时，要确认货物平稳、牢固、分布均匀，铲运高大、贵重、易损货物时要将其捆牢，切勿运载松散或不正确堆放的货物。				
第 7 条 叉车应装有背架及护项，以防止货物由高处落向司机。				
第 8 条 普通叉车不得进行易燃易爆物品的搬运作业；搬运毒害品、放射性物品时，要降低 25% 负荷使用，作业中要轻拿轻放，禁止摔碰、撞击、拖拉货物等。				
第 9 条 叉车在行驶过程中应注意以下七点，具体如下表所示。				
叉车行驶注意事项一览表				
序号	注意事项			
1	◆ 开车前，应看清楚四周情况，行车时要视环境保持适当车速，一般车速不得超过 15 公里/小时			
2	◆ 行车时，叉子要尽量贴近地面，起重门架要后倾			
3	◆ 避免急起动、急刹车和高速转弯			
4	◆ 行车时，司机要集中精神，不应东张西望，要经常留意头顶的障碍物			
5	◆ 铲运影响视线的货物时应低速行驶			
6	◆ 在转弯、后退、通道狭窄、路面不平、交通路口和接近货物时要减速行驶			
7	◆ 叉车行驶靠右边，货叉应升起离地面 200~300 毫米			
	◆ 叉车会让顺序如下：空车让重车，下坡车让上坡车，支线车让干线车，大转弯的车让小转弯的车，入车门、库门的车让出库门、车门的车			

第 10 条 作业中应遵守“十不准”，具体如下表所示。

“十不准”一览表

序号	注意事项
1	不准运用货叉排翻货盘的方法卸货
2	不准将货物升高作长距离行驶
3	不准利用单货叉作业
4	不准利用货叉直接铲运危险货物
5	不准利用惯性取货
6	不准利用制动惯性溜放圆形或易滚的货物
7	不准在岸边直接铲运船上的货物
8	不能将叉车的叉子当作升降工作台使用
9	不准在叉车的货盘或货叉上带人作业
10	货叉举起后，货叉下严禁站人

第 4 章 叉车的停放、检查和保养

第 11 条 叉车司机在工作完毕后，应对机械进行检查和整理。

第 12 条 叉车不作业时应在指定停放地点，叉臂放至地面。

第 13 条 司机下车时应取下电锁钥匙，切断电源，将各操作手柄置于零位，货叉降到最低点，门架前倾，必须用手制动将叉车刹住。

第 14 条 每日完工后，叉车司机应再检查叉车情况。

第 15 条 叉车司机必须严格按照例行保养规范对车辆进行检查保养。

1. 每日使用叉车后司机应注意对叉车进行保养，保养内容具体如下。

(1) 擦拭机械各部位的灰尘。

(2) 检查发动机的机油量（内燃叉车）。

(3) 检查各种电气线路接头是否牢固，各种仪表是否灵敏有效。

(4) 检查离合器、制动器踏板的可靠性，检查油路有无漏油现象。

(5) 检查蓄电池电解液比重及高度，检查极柱及导线接头是否紧密牢固。

2. 定期对叉车采用一级技术保养和二级技术保养。

第 5 章 附则

第 16 条 本办法由仓储部负责制定，解释权、修改权归仓储部所有。

第 17 条 本办法自发布之日起实施。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

11.4 装卸搬运管理表单

11.4.1 入库卸车记录表

序号	物资到库时间	入库凭证号	入库物资简要信息	卸车责任人	备注

11.4.2 出库装车记录表

序号	出库单号	出库专员	出库物资简要信息	装车责任人	备注

11.4.3 装卸搬运费用报表

编号： 填写日期： ____年____月____日

部门	人 事 费	折 旧 费	材 料 费	修 缮 费	动力及 燃料费	其他	小计	搬运费			合计
								日搬运 吨数	每吨搬 运价格	小 计	

第 12 章 物资运输配送管理

12.1 物资运输配送管理方法

12.1.1 订单拣货处理方法

1. 摘果式

摘果式拣选法，是指针对每一份订单（每个客户），拣货人员或设备巡回于各个货物储位，按客户的订单挑选出每一种商品，并将配齐的货物放置到发货场所指定的货位，然后再进行下一个要货单位的配货。摘果式拣选法适用于大批量、少品种订单的拣货工作。

摘果式拣选法具有订单处理前置时间较短、导入容易且弹性大、作业人员责任明确、拣货后不必再进行分拣作业等优点。

同时，摘果式拣选法具有以下几项缺点。

- （1）在货物品种多时拣货路线过长，拣选效率低。
- （2）在拣选区域大时，搬运系统设计困难。
- （3）在少批量、多批次拣选时，会造成拣选路线重复费时、效率降低。

应用摘果式拣选时，一般要求每一品种货物（货位）对应一个电子标签，控制计算机系统可根据货物位置和订单数据，发出出货指示并使货架位上的电子显示标签亮灯，操作员根据电子标签所显示的数量及时、准确地完成商品拣货。

以下是摘果式拣选示意图，具体如图 12-1 所示。

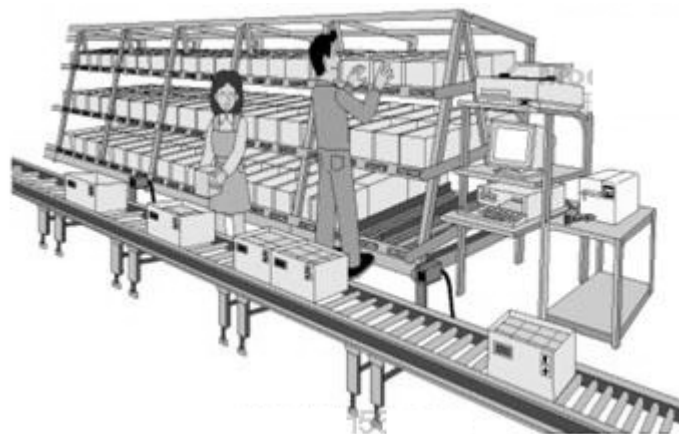


图 12-1 摘果式拣选示意图

2. 播种式

播种式分拣，是指将每批订单上的同类货物累加起来，将其从储存仓位上取出，集中搬运到理货场所，然后将每一客户所需的货物取出后分放到不同客户的暂存货位处，直到配货完毕。播种式分拣适合订单数量庞大的系统。

播种式分拣可以缩短拣取时的行走搬运路线，增加单位时间的拣货量；但是播种式分拣对订单的到来无法做出及时的反应，必须等订单达到一定数量时才进行一次处理，因此会有

停滞的时间产生。

应用播种式分拣系统，每个电子标签货位代表一张订单（一个客户），操作员先通过条码扫描把将要分拣货物的信息输入系统中，所需要货物所在位置的电子标签就会亮灯，同时显示出该位置所需分货的数量。拣货人员或设备巡回于各个客户的分货位置，按显示数量分货。

以下是使用播种式分拣示意图，具体如图 12-2 所示。



图 12-2 播种式分拣示意图

3. 复合拣选法

（1）播种式+摘果式

将订单汇总，然后将订单上的商品全部拣选出来，放置在顾客订单分拣区，然后按照顾客订单进行拣选。该方法适用于货物品种较少、客户订单较多的情况。

（2）播种式+播种式

将订单汇总一次，形成一次汇总单，然后再把一定数量的一次汇总单再次汇总为二次汇总单，然后按照二次汇总单将订单商品全部取下来，无需上架，按照顾客订单编码和拣选的顺序进行播种操作，把二次汇总单变为一次汇总单，最后再进行二次播种，将一次汇总单变为顾客订单。该方法适用于货物品种较多且客户订单较多的情况。

（3）播种式摘果式一次完成

将订单汇总一次，形成一次汇总单，借助无线扫描设备，在播种拣货的同时完成摘果，类似于将一种方式合二为一。该方法适用于货物品种较多、客户订单较多的情况。

12.1.2 订单配货操作方法

配货中心可根据情况采用托盘、箱、单品或其混合形式进行配货作业。配货方法也可分为多品种少量时的单品配货、中品种多量时的整箱配货和少品种多量时的托盘配货等。

1. 单品配货

在多品种少量的情况下，主要考虑进行单品配货。货物保管时采用平置式轻量、中轻量货架或重力式货架、回转式货架等，或几种货架组合使用。可以引入数字表示和回转货架控制等计算机辅助配货系统以及适合的配货线进行自动化配货。可根据商品的属性、重量、配送形式等采用依据配货清单的指示配货、依据价格标签等的标签配货、依据数码显示的数字

配货、利用配货卡的数字配货等方法。

2. 整箱配货

在中品种多量的情况下，主要考虑进行整箱配货。货物保管采用托盘货架或高层货架，如果是轻型少量货物则采用手动车，如果是重型大量货物则采用自动牵引车。

3. 托盘配货

在少品种多量的情况下，主要考虑进行托盘配货。保管可使用托盘货架或高层货架，也可以不使用货架直接在地面上码放或堆垛存放。装卸则采用叉车进行作业。配货的方式可根据配货商品的订单件数、货物种类数和订货量的分析等进行判断，以决定采用摘果或播种方式机型配货作业。

12.1.3 运输方式选择方法

选择运输方式是物流企业系统决策中的一个重要环节，是物流合理化的重要内容。选择运输方式时要考虑以下几点：货物的性质、运输时间、交货时间的适用性、运输成本、批量的适应性、运输的机动性和便利性、运输的安全性和准确性等。运输方式主要有以下五种，它们的优缺点和特征如下所述。

1. 铁路运输

铁路运输能提供长距离范围内的大宗货物的低成本、低能源运输，其运输的经济里程一般在 200 公里以上。

铁路运输主要适用于以下作业范围，具体如图 12-3 所示。

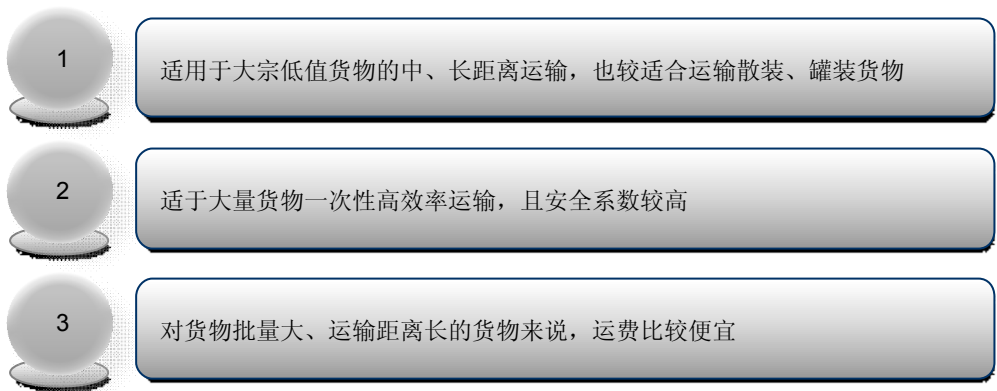


图 12-3 铁路运输适用的作业范围

铁路运输的优点与缺点如图 12-4 所示。

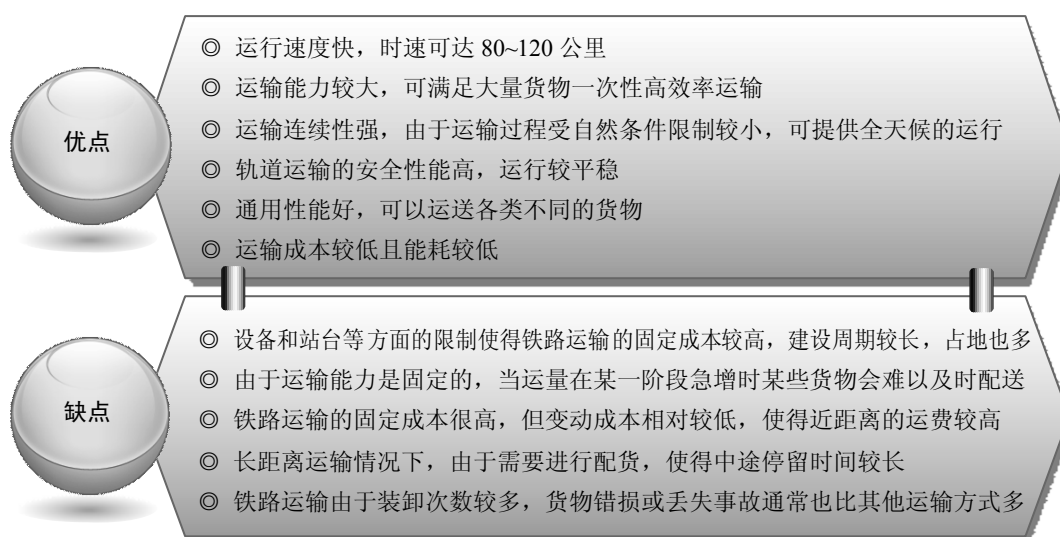


图 12-4 铁路运输的优点与缺点

2. 公路运输

公路运输能提供更为灵活和更为多样的服务，多用于价高量小的货物的门对门服务，其经济里程一般在 200 公里以内。

公路运输主要适用于以下作业范围，具体如图 12-5 所示。

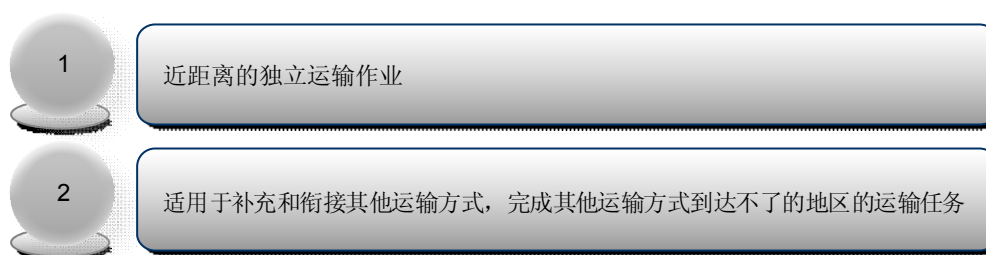


图 12-5 公路运输主要适用的作业范围

公路运输的优点与缺点，如图 12-6 所示。

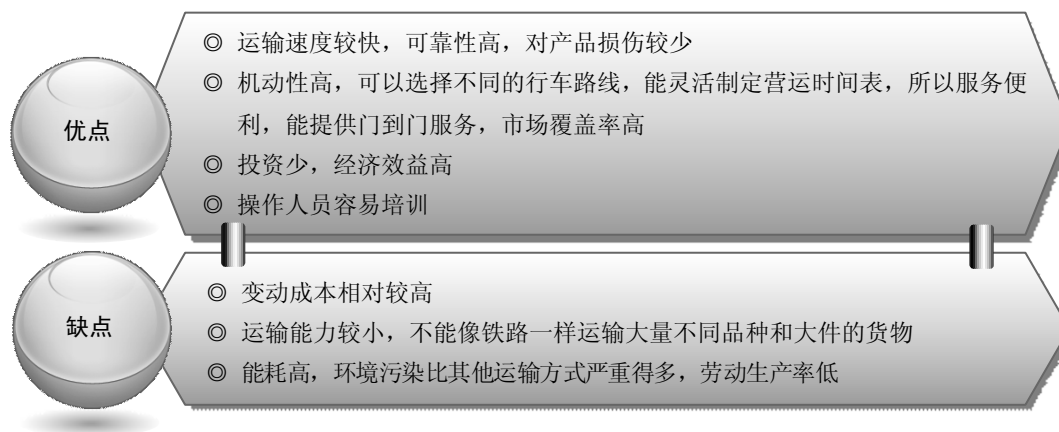


图 12-6 公路运输的优点与缺点

3. 水路运输

水路运输通常表现为四种形式：沿海运输、近海运输、远洋运输和内河运输。
水路运输主要适用的作业范围如图 12-7 所示。

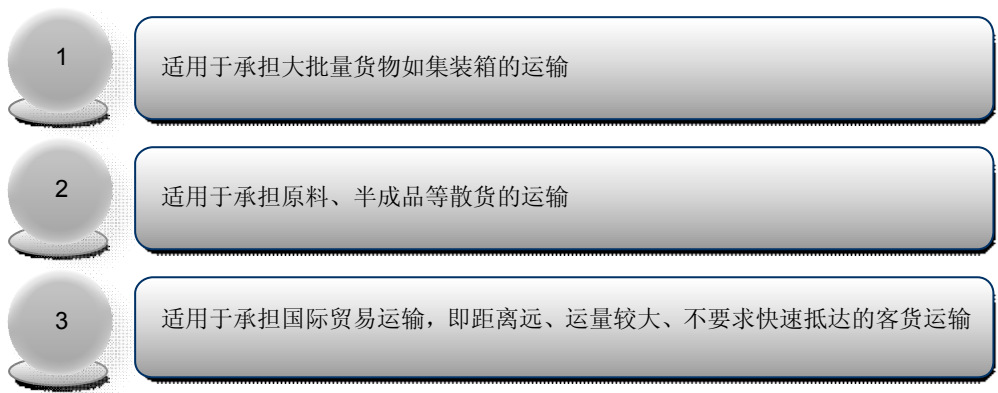


图 12-7 水路运输适用的作业范围

水路运输的优点与缺点如图 12-8 所示。

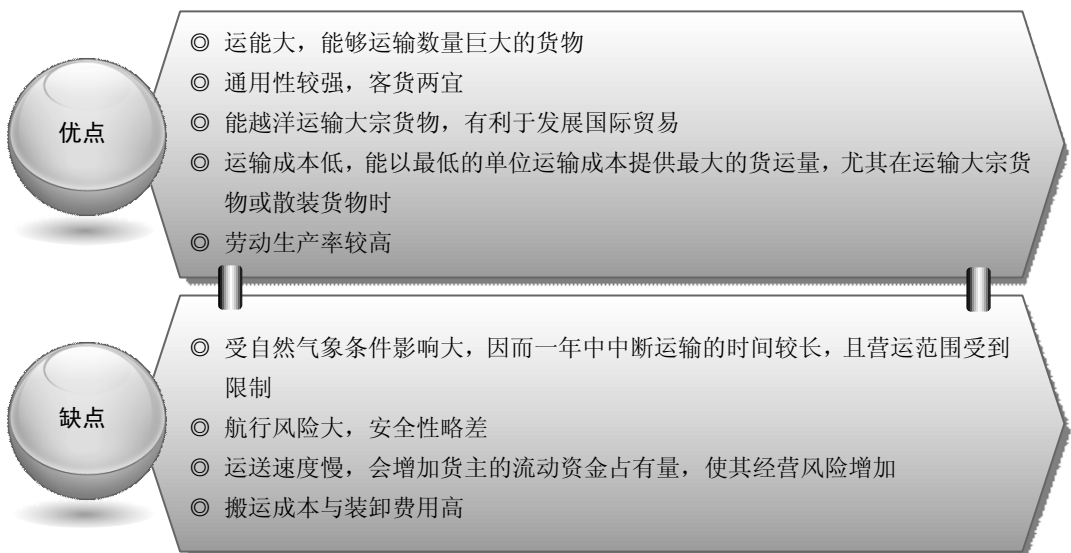


图 12-8 水路运输的优点及缺点

4. 航空运输

航空运输快速及时但价格昂贵，当考虑到库存和客户服务最优化时，空运是成本最为节约的运输模式。

空运主要适用的作业范围如图 12-9 所示。

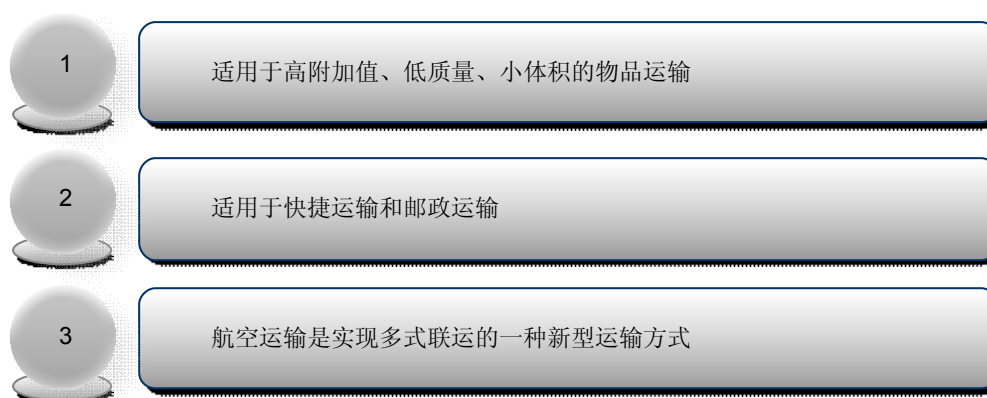


图 12-9 航空运输的作业范围

航空运输的优点与缺点如图 12-10 所示。

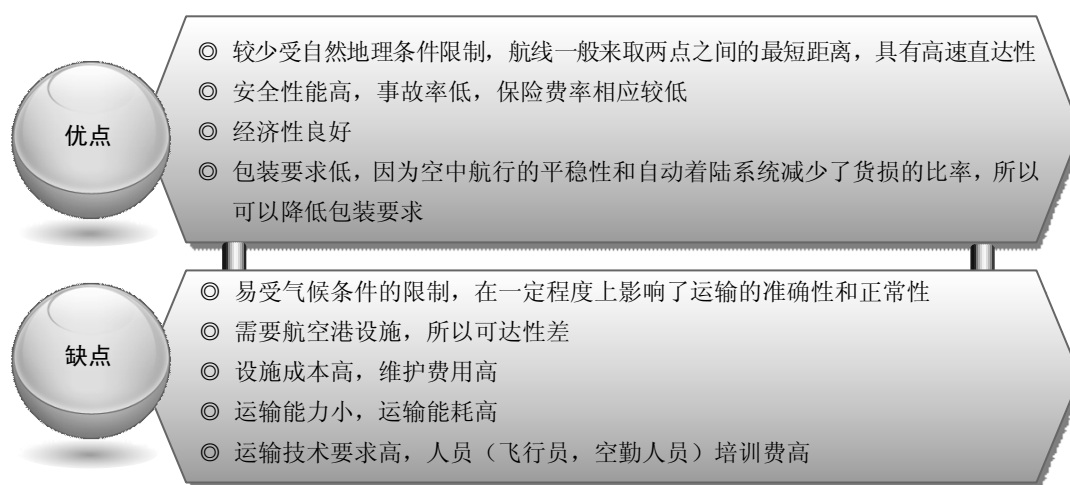


图 12-10 航空运输的优点与缺点

5. 管道运输

管道运输是近几十年发展起来的一种新型运输方式。管道运输是靠物体在管道内顺着压力方向顺序移动实现的，它和其他运输方式的重要区别在于管道设备是静止不动的。目前，管道运输主要应用于源物质运输，如原油、成品油、天然气、油田伴生气、煤浆等。

管道运输的优点与缺点如图 12-11 所示。

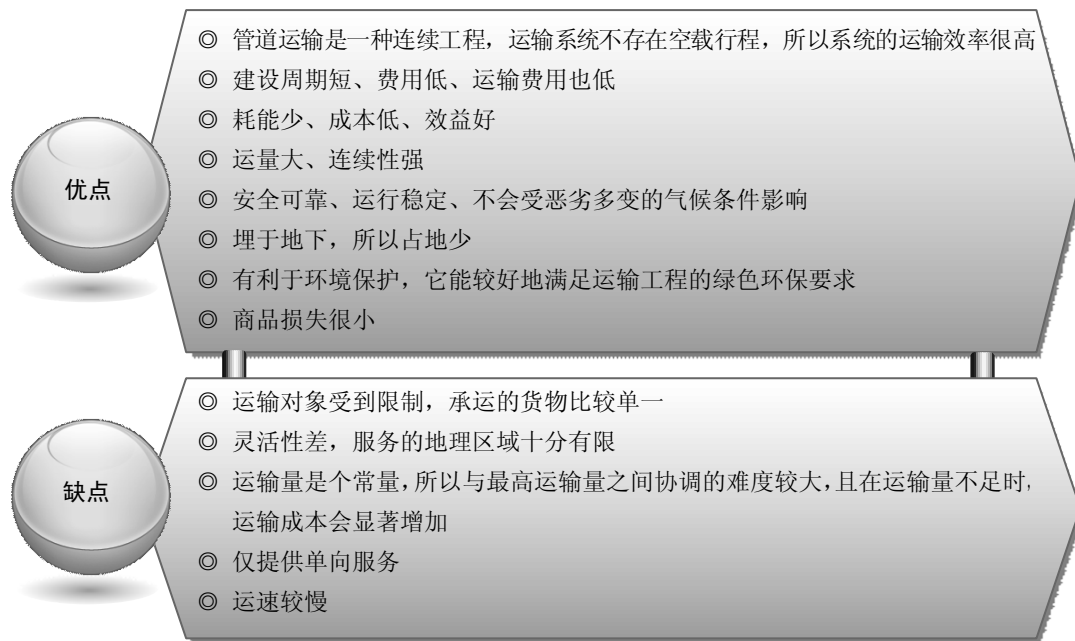


图 12-11 管道运输的优点与缺点

12.1.4 配送路线规划方法

配送路线是否合理对配送的速度、成本、效益影响很大。因此，需要认真制订配送计划，实现科学组织、合理调配资源，达到既满足用户要求又实现总费用最省、效益最好的目的。

1. 确定配送路线目标

路线目标是根据配送的具体要求、配送中心的实力及客观条件来确定的。由于目标有多个，因此可以有多种选择方法。

- (1) 以效益最高为目标。
- (2) 以成本最低为目标。
- (3) 以路程最短为目标。
- (4) 以吨公里最小为目标。
- (5) 以准确性最高为目标。

2. 确定配送路线约束条件

一般配送的约束条件包括以下五条。

- (1) 满足所有收货人对货物品种、规格、数量的要求。
- (2) 满足收货人对货物发到时间范围的要求。
- (3) 在允许通行的时间内进行配送。
- (4) 各配送路线的货物量不超过车辆容积和载重量的限制。
- (5) 在配送中心现有运力允许的范围内。

3. 优化配送路线

目前，优化配送方案的一个较成熟的方法是“节约里程法”。利用节约法确定配送路线的主要出发点是：根据配送中心的配送能力（包括车辆的多少和载重量）和配送中心到各个用户以及各个用户之间的距离来制定使总的车辆运输的吨公里数最小的配送方案。利用节约

法制定出的配送方案除了使配送总吨公里最小外，还满足以下条件。

- (1) 能满足所有用户的要求。
- (2) 各配送路线的货物量不得超过车辆的限载量。
- (3) 必须按配送计划所确定的时刻进行配送，不得超过规定的时间。

12.3 物资运输配送管理制度

12.3.1 物资配送管理制度

制度名称	物资配送管理制度		编 号	
			受控状态	
执行部门		监督部门	编修部门	
<div>第 1 章 总则</div> <div>第 1 条 目的</div> <div>为保证货物装车、运输质量，做好对公司运输车辆和司机的合理调度，确保货物运输安全并按时完成货物配送任务，特制定本制度。</div> <div>第 2 条 适用范围</div> <div>本制度适用于配送作业过程中的货物运输管理、车辆调度等相关工作。</div> <div>第 2 章 制订配送计划、方案</div> <div>第 3 条 接收、统计任务</div> <div>调度员接到“运输通知单”后，将“运输通知单”上的货物信息进行统计，比较货物到货期限后准确填写“货物运输单”。</div> <div>第 4 条 制订计划、方案</div> <div>1. 调度员将编制好的“货物运输单”上报配送中心货运主管，货运主管根据“货物运输单”选择、设计货物运输路线，编制“运输路线规划方案”，并及时报运输部经理审核。</div> <div>2. 货运主管应按照优先受理、优先安排计划的原则来制订运输计划或方案。</div> <div>第 3 章 货物配备及车辆调度</div> <div>第 5 条 货物配备控制</div> <div>调度员按照货运主管制定的运输计划、方案填写“提货单”，并上报货运主管签字后报仓储部。仓储部将“提货单”上注明的货物准备好后通知调度员。</div> <div>第 6 条 车辆调度控制</div> <div>1. 车辆安排</div> <div>调度人员应根据货物需求时间、车辆运输时间、路况等因素来合理地安排出车时间，并综合分析下列五个方面的因素，合理地安排车辆。</div> <div>(1) 了解不同品牌车辆的质量、性能和长处，根据配送任务选择合适的车辆。</div> <div>(2) 选择合适吨位的车辆，严格禁止超载。</div> <div>(3) 参考货物的尺寸和吨位，选择合适容积的车辆。</div> <div>(4) 根据货物的包装和性质等，选择不同货厢形式的车辆。</div> <div>(5) 对长途运输、复杂道路和重要货物要选择车况较好的车辆。</div> <div>2. 车辆调度</div>				

调度员填写最终“货物运输单”与“派车通知单”进行可用运输车辆调度工作，并将“货物运输单”与“派车通知单”一同交给负责运输的车辆司机。

3. 任务下达

(1) 调度员把“货物运输单”下达至承担货物运输任务的司机。

(2) 司机按照“货物运输单”执行货物运输工作。

第4章 货物运输准备

第7条 车辆加油并领取运输预付款

1. 调度员根据“货物运输单”估算车辆运输用油与相关运输费用，填写“费用申请单”报部门经理审批。

2. 运输车辆司机持“货物运输单”、“领油单”、“费用申请单”去油库领油，到财务部支取款项。

第8条 运输车辆检查

1. 调度员与运输车辆司机按照“车辆检查表”一同对运输车辆进行运输前的检查，发现问题及时解决，避免在运输途中发生危险、事故，耽误运输进度。

2. 车辆需要更换备件时，司机填写“备件领用单”，经调度员签字同意后到仓储部领用备件，并在领用后将“备件领用单”交给调度员。

3. 调度员与司机协助仓储部装车，配载应按照先送后装的原则进行。

第5章 货物在途运输

第9条 运输过程沟通

1. 货物运输途中，运输车辆驾驶员要保留运输途中所有的支出费用单据，押运人员要做好行车状况记录工作。

2. 当出现意外事故时要及时与调度人员取得联系，寻求解决办法。

第10条 运输事故处理

调度员接到货物运输司机的事事故通知后，填写“车辆事故报告表”记录事故情况，并在最短时间内向配送部经理报告。得到解决方案后调度员及时与司机联系并协助其解决问题，保证货物运送工作的按时完成。

第6章 货物送达与交接

第11条 运输质量的监督与审核

1. 司机负责监督货物装卸工作，并对货物运输质量负责。

2. 客户应参与货物装车前的检验和卸车后的验收工作，并对司机的服务质量进行监督。

3. 货物在装卸过程或运输过程中发生质量问题时，司机应立刻通知有关人员进行解决。

第12条 双方货物交接

1. 司机将货物按指定时间在指定地点交给指定人员。

2. 司机完成运输作业后，在“货物运输单”上填写相应的项目。

3. 收货方在“货物运输单”上签字盖章，完成货物交接手续。

第7章 退换货处理

第13条 退换货的范围

客户在验货过程当中，如发现货物有损坏、瑕疵等情况，并经司机及相关人员鉴定确实属于退换货范畴，公司予以退换货。退换货的范围如下图所示。

退换货的范围

瑕疵品

搬运中损坏

货物送错

货物过期

具体说明

◎ 设计、生产、制造过程中造成的有品质问题的货物

◎ 由于包装不良或搬运中剧烈震动，造成货物破损或包装污损

◎ 由于配送中心本身处理不当所产生的问题，如拣货不准确或条码、出货单等处理错误

◎ 货物超过使用有效期限

退换货的范围

第 14 条 退货处理程序

1. 客户退货时应填写“退换货登记表”，销售部应就退货事宜同客户进行沟通，确认退货原因，并开具“退货单”，作为客户退货、财务结算、运输交换、仓库接收退货的依据。具体的“退换货登记表”的格式如下表所示。

退换货登记表

城市、商场			制单员			制单日期	
联系电话			手机			传真	
品名	产品编码	单价	数量	金额	备注（退换原因）	审核（公司填写）	
合计					—	—	
说明	<div> <div>1. 同类产品请放在一起，以提高仓库收货工作效率</div> <div>2. 如是维修品，请在“备注”栏内说明</div> <div>3. 请规范填写，笔迹清楚，以方便仓库收货</div> </div>						
审核员			收货员			收货日期	

160

<p>2. 仓库保管员在收到客户的退货时，应根据“退货单”尽快清点完毕，如有异议必须以书面的形式提出。</p> <p>3. 仓库保管员应根据退货原因将退入仓库的货物分别存放、标识。</p> <p>4. 对已发放的货物和退回的货物，仓库保管员要及时入账，并按时向财务部报送有关资料。</p> <p>第 15 条 退货处理方法</p> <p>1. 无条件重新发货</p> <p>因为本公司工作人员失误而导致客户退货的，则应重新调整发货方案，将错发货物调回，重新按原正确订单发货，中间发生的所有损失由相关责任人承担。</p> <p>2. 收取费用重新发货</p> <p>因为客户订单有误而发生的退货，退货所有费用由客户承担，然后再根据客户新的订货单重新发货。</p> <p>3. 重新发货或发替代品</p> <p>因为货物有缺陷导致客户要求退货的，配送中心在接到退货指示后应安排车辆收回退货，将货物集中到仓库退货处理区进行处理。</p>					
第 8 章 附则					
第 16 条 本制度由公司仓储部负责制定、修改及解释。					
第 17 条 本制度报总经理批准后颁布施行，修改时亦同。					
编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

12.3.4 运输车辆管理制度

制度名称	运输车辆管理制度			编 号	
				受控状态	
执行部门		监督部门		编修部门	
<p style="text-align: center;">第 1 章 总则</p> <p>第 1 条 为规范公司运输车辆的管理工作，降低车辆管理费用，减少不必要的消耗，提高运输配送工作效率，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 本制度适用于公司所有运输车辆的管理工作。</p> <p>第 3 条 运输车辆管理的主要内容如下图所示。</p> <div style="text-align: center;"> </div>					

<p style="text-align: center;">运输车辆管理的主要内容</p>
<p style="text-align: center;">第 2 章 运输车辆日常管理</p> <p>第 4 条 行政部负责公司所有运输配送车辆的证照办理及其稽核等事务，配属各运输队的车辆由运输配送主管指派专人使用和管理，并负责车辆的维修、检验、清洁等工作。</p> <p>第 5 条 各部门用车时应事先向运输配送主管申请调派，运输主管依重要性顺序派车。不按规定申请者，运输配送主管不得派车。</p> <p>第 6 条 每辆车都应设置“车辆行驶记录表”，驾驶员在使用前应核对车辆里程表与记录表上上一次用车的记录是否相符，使用后应记录行驶里程、时间、地点、用途等。运输部每月抽查一次，发现记载不实、不全或未记载者，应呈报主管向其提出批评，对不听劝阻屡教屡犯者应给予处分。</p> <p>第 7 条 每车设置“车辆行驶记录表”，由财务部会计于每次加油及维修保养时记录，以便了解车辆受控状况。</p> <p style="text-align: center;">第 3 章 驾驶员管理</p> <p>第 8 条 所有驾驶员必须认真遵守交通法规，遵守公司各项规章制度，确保交通安全。</p> <p>第 9 条 驾驶员应爱护车辆，平时注意车辆保养，保证车辆的机件、外观良好，使用后应将车辆清洗干净。</p> <p>第 10 条 驾驶员应服从车辆调度人员的工作安排，树立服务意识，提高服务质量，满足生产、工作的需求。</p> <p>第 11 条 驾驶员必须树立成本意识，从各个环节努力降低车辆运输成本。</p> <p>第 12 条 驾驶员必须以公司的利益和信誉为重，规范自身言行，为公司树立良好形象。</p> <p>第 13 条 驾驶员在每次驾驶车辆前应对车辆做基本检查（如水箱、油量、机油、刹车油、电瓶、轮胎、外观等）。如发现故障、配件失窃或损坏等现象，应立即报告，否则最后使用人要对由此引发的后果负责。</p> <p>第 14 条 驾驶员应将车辆停放于指定位置，切勿乱停乱放。</p> <p style="text-align: center;">第 4 章 车辆保养与维修检查</p> <p>第 15 条 驾驶员应本着预防为主的原则，按照车辆保养的规章制度，严格进行车辆保养。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 初驶保养，新车或大修车行驶 1 500 公里后，按规定项目进行保养。 2. 例行保养，每日出车前、行驶中、收车后按规定项目检查和保养。 3. 定程保养的具体规定如下。 <ol style="list-style-type: none"> （1）一级保养：车辆每行驶 5 000 公里，按规定项目强制进行保养。 （2）二级保养：车辆每行驶 2.5 万公里，按规定项目强制进行保养。 （4）三级保养：车辆每行驶 4.5 万公里，按规定项目强制进行保养。 4. 换季保养，为保证季节变化后车辆能可靠、有效地工作，每年入冬入夏后要实施换季保养。 5. 停驶保养，凡停驶封存车应解除负荷，定期进行清洁、除锈、防腐，检查发动机并排除故障，保持车辆技术状况良好，以便随时启用。 <p>第 16 条 车辆的计划修理规定如下。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 车辆小修，即排除车辆在使用中的临时性故障，更换损坏的零部件、组合件、仪表以及局部损伤，要求修理时间不多于三天。

2. 总成修理, 主要是在车辆的基础和主要部件破裂磨损变形后进行彻底修理, 以恢复其技术性能。

3. 车辆大修, 行驶里程达 12 万~15 万公里后, 经仓储部运输队鉴定符合大修条件, 按汽车大修进厂手续程序办理。

4. 车辆进厂修理。

(1) 本单位无能力修理的大修、中修项目需进厂修理。

(2) 进厂修理必须严格执行大修计划, 事先填报进厂修理申请单。经有关技术人员进行检验、鉴定, 确认需进厂修理后, 报仓储部经理、运输配送主管和财务部审批。

(3) 进厂修理记录要按规定归档, 以便保修期内出现问题时与维修厂家联系。

第 17 条 车辆技术检验规定如下。

1. 技术检验工作由车辆技术安全专员负责。

2. 安全专员必须坚持原则, 严格把握工艺技术标准。

3. 每月对运输车辆进行一次技术检验与鉴定, 排出质量级别, 检查结果记入车辆档案, 并针对检验出现的问题及时安排检修。

4. 车辆送厂大修完工并经验收符合标准后, 方可接车, 并取回修理记录归档。

5. 车辆在本单位修理, 采取承修人自检与专职检验相结合的方法。修验后, 填写修理记录, 主修人签字后归档。

6. 安全专员必须按规定进行车辆年度技术检验, 检验合格后将验车单归档。

7. 燃气油料、汽车零件及辅料的入库工作应由仓库保管员负责。

第 18 条 车辆安全检查规定如下。

1. 车辆安全检查工作由车辆技术安全专员负责。

2. 每日出车前和收车后, 驾驶员应对车辆进行全面的安全检查。

3. 车辆技术安全专员每月负责组织对全部车辆进行安全检查。检查项目包括制动、转向、灯光及车上所有设备的完好情况, 并将检验结果记录在案。

4. 发现安全隐患因素时, 要及时采取措施予以消除, 确保车辆的安全运转。

第 5 章 车辆技术经济定额管理

第 19 条 经济定额规定如下。

1. 行车燃料消耗定额, 是指车辆百公里所消耗燃料的定额, 该项定额按车型规定。

2. 轮胎行驶里程定额, 是指新轮胎从使用到报废的总行驶里程定额。轮胎行驶里程定额为国家年检合格标准。

3. 大修间隔里程定额为 12 万~15 万公里。

4. 保养小修费用定额按每公里 5 分钱核算。

第 20 条 经济定额指标设置如下。

1. 车辆完好率达到 90%。车辆完好率=完好车辆数÷实有车辆数。

2. 车辆利用率达到 95%。车辆利用率=出勤车辆数÷实有车辆数。

3. 行驶里程利用率达到 60%。里程利用率=重驶公里÷总行驶公里。

第6章 车辆调度管理

第21条 车辆调度安排要坚持“保证重点、兼顾一般”的原则，要及时了解物料到货情况和销售部的发货情况，对销售部组织的重大展销活动做到心中有数。

第22条 积极合理调度车辆，以保证仓储部的重点物料、大宗货物的及时上下站和港口、机场、集散快件的到达发运。

第23条 运输调度专员要切实掌握货流信息规律及动态，了解运输任务完成情况，定期向客户征求意见，不断改善运输管理工作和提高服务质量。

第24条 派车时要认真、仔细核对票据，向运输人员交代清楚。

第25条 货运任务下达后，调度专员要对车辆及人员安排心中有数。

1. 熟悉车站、机场、仓库的情况。
2. 了解各条运输路线的情况。
3. 知道车辆设备情况。
4. 掌握物料性质、规格尺寸情况，科学安排运输作业。

第26条 为增加经济效益，减少损耗和空驶现象，提高行驶里程利用率和车辆利用率，要选择最佳路线和运输方式。

第27条 运输调度专员应对每天的运输任务完成情况逐项过问、验单，并做好记录。

第28条 运输调度专员根据每月完成的货运量、吨公里及派车记录存根，按时填报表格并记录备案。

第29条 运输调度专员应与车队其他工作人员密切配合，准确无误填报车辆运输公里情况，以便车队长和车辆技术安全专员及时对车辆开展维修、保养作业，确保车辆完好、正常地投入运营。

第7章 车辆安全管理

第30条 贯彻“以防为主”的原则，建立健全安全管理体系及各种安全管理档案。

第31条 及时传达上级管理部门的文件和会议精神，结合汽车队的实际情况贯彻落实。

第32条 定期对驾驶员进行交通安全的宣传教育及各种规章制度的考核。

第33条 定期对运输工作进行总结，抓好典型，奖优罚劣。

第34条 定期进行车辆检查，使车辆保持良好的技术状态。

第35条 严格执行装卸操作规程，确保人员、车辆及货物的安全。

第36条 在运输过程中要随时检查载运的货物，发现异常要及时采取措施，做好货物的防雨、防火、防盗、防颠、防撞工作，保证货物完好无损地到达目的地。

第37条 严格执行运输纪律，在长途运输中不得非法捎脚运输。

第38条 发生交通事故时坚持“三不放过”的原则。

1. 事故责任不清不放过。
2. 事故分析不清不放过。
3. 责任人和群众没有受到教育不放过。

第39条 载物运输时要按规定时速行驶，禁止运送国家规定的禁运品。

<p>第 40 条 运输长、大、笨、重、超高、超宽货物时，需提前办理各种证件。夜间运行时，要及时向主管讲明，确保行车安全。</p> <p style="text-align: center;">第 8 章 违规与事故处理</p> <p>第 41 条 未经允许不得将车借给他人使用，否则由此所造成的损失全部由驾驶人员负担，并予以记过或辞退处分。</p> <p>第 42 条 违反交通规则，其罚款由驾驶人员负担。</p> <p>第 43 条 各种车辆如在运输途中遇不可抗拒的事故，应当急救伤患人员，向附近警察机关报案，并立即通知公司联合协助处理。如是小事故，可自行处理后向运输配送主管报告。</p> <p>第 44 条 若发生意外事故造成车辆损坏，在扣除保险金额后再视实际情况由驾驶人员与公司共同承担损失。</p> <p>第 45 条 发生交通事故后，如需向受害当事人赔偿损失，扣除保险金额后其差额由驾驶人员与公司共同承担。</p> <p style="text-align: center;">第 9 章 附则</p> <p>第 46 条 本制度由公司仓储部负责制定、修改及解释。</p> <p>第 47 条 本制度报总经理批准后颁布施行，修改时亦同。</p>					
编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

12.4 物资运输配送管理表单

12.4.1 运输通知单

编号：_____ 通知日期：____年____月____日

客户名称				联系电话		
地址						
运输货物 明细	货品名称	规格	数量	单价	金额	备注
金额总计		人民币（大写）：____万____仟____佰____拾____元整				
运输要求	交货日期	自签订本单后____天内或____年____月____日以前				
	交货地点					
	交货单号码					
	发票号码					
通知人员签字		运输主管签字		运输人员签字		

12.4.2 运输记录表

运输起点		运输终点	
运输起止时间	____年____月____日____时~____年____月____日____时		
预定到达时间	____年____月____日____时	实到时间	____年____月____日____时
逾期时长（天）		逾期罚款	
运输里程		运输重量	吨公里数
短损情况说明			
运输费用		装卸费用	
报损金额		获赔金额	
承运人签字			
备注			

12.4.3 货物交接单

送货单位		收货单位	
送货人		收货人	
交接事项			
货物名称		型号	
外观有无磨损		型号是否相符	
有无使用说明书		有无产品合格证	
约定安装调试时间		货物是否按期到达	
押货人签字		收货人签字	
送货人签字		收货时间	

12.4.4 配送订货单

订单编号			订货日期		
供货人名称		接货人名称		交货日期	
供货人地址		接货人地址		交货地点	
供货人联系方式		接货人联系方式		付款条件	
配送货物信息					
货物名称	货物规格	货物单位	货物数量	备注	

填写人员			审核人员	

12.4.5 订单汇总表

编号：

日期：____年____月____日～____年____月____日

订单号	下单日	交货日	客户	订货量	出仓单日	出仓单号	出仓量	结存量
备注	以订单号排序							
制表人					审批			

12.4.6 仓库储位表

编号：

日期：____年____月____日

系列货物名				仓库编号		货架编号	
货架信息		货物名称	编号	安全储存量	入库时间	保存期限	供方
第一层	第一货位						
	第二货位						
第二层	第一货位						
	第二货位						

12.4.7 拣货记录表

拣货单编号					用户订单号			
用户名称								
出货日期					出货货位号			
拣货时间	____年____月____日____时____分至____时____分				拣货人			
核查时间	____年____月____日____时____分至____时____分				核查人			

12.4.8 仓库配货单

金额单位：元

收货人		制单员		制单日期	
联系电话		传真		邮编	
收货人		运输方式		保险金额	
收货地址					
品名	产品编码	单价	数量	金额	
合计					
说明	1. 同类产品请放在一起，以提高仓库配货工作效率 2. “保险金额”是指要买保险的货品总价值，请注明 3. 请规范填写，笔迹清楚，以方便仓库配货				
审核员		配货员		配货日期	

12.4.9 交运物品清单

运单号码：

起运地点：

货号	货名	包装形式	单位	数量	新旧程度	重量	体积 (长×宽×高)	保险 价格

备注								
双方签名确认								
托运人（签章） 日期： 年 月 日					承运人（签章） 日期： 年 月 日			
备注	凡不属同一货名、同规格、同包装的货物，在一张货物运输单不能逐一填写的，可填交运货物清单							

12.4.10 流通加工信息表

编号：

日期： 年 月 日

客户名称		联系方式	
货物名称		本次货量	
委托日期		交货日期	
作业内容	<input type="checkbox"/> 分割加工 <input type="checkbox"/> 分装加工 <input type="checkbox"/> 分选加工 <input type="checkbox"/> 促销包装 <input type="checkbox"/> 贴标加工		
具体加工标准			
(加工样图可附于此处)			

12.4.11 货物运输回执单

贵公司委托_____（货运服务单位名称）所承运的货物已于____年____月____日运达_____。 提运凭证内所载各项货物如数予以查收，除运损情形详附记录外，特先回报贵公司的运输配送部查对。 货运托字第____号								
提运凭证号码（共 份）								
主管			收料人					
货物运损记录								
凭证号码	货物名称	规格	单位	实提数量	实收数量	短少数量	运损情形	备注

注：本表由收货单位收货后填写，并加盖公章，交承运者收执。

12.4.12 运输车辆管理表

1. 车辆维修记录表

车型			牌照号码			驾驶员	
序号	日期	维修原因	维修项目	金额	工时	维修人	备注
1							
2							
3							

2. 车辆保养记录表

年		项目	金额	保养前路码表数	经手人（签章）	主管（签章）
月	日					

3. 车辆费用报销单

填表日期：____年____月____日

申请人		单位		车号	
报支期间				车型	
项目	张数	金额	(单据粘贴处)		
小计					

主管： 领款人： 会计： 填表人：

4. 车辆事故报告表

日期：____年____月____日

发生时间：____年____月____日上午/下午____时____分			
事故种类	1. 人车相撞（ <input type="checkbox"/> 轻伤 <input type="checkbox"/> 住院 <input type="checkbox"/> 重伤 <input type="checkbox"/> 病危 <input type="checkbox"/> 死亡） 2. 车辆本身（ <input type="checkbox"/> 颠覆 <input type="checkbox"/> 冲撞 <input type="checkbox"/> 冲出路外 <input type="checkbox"/> 零件损坏 <input type="checkbox"/> 其他） 3. 车辆相撞（ <input type="checkbox"/> 擦撞 <input type="checkbox"/> 追撞 <input type="checkbox"/> 冲撞 <input type="checkbox"/> 其他）		
发生地点			
事故原因 事故情况		现场概图	

共乘者		见证人	
当事人		对方	
姓名		姓名	
单位		单位	
本人地址		本人地址	
公司地址		公司地址	
车种 年份		车种 年份	
车牌号码		车牌号码	
驾照号码		驾照号码	
保险公司		保险公司	
保险单号码		保险单号码	
损失额明细		损失额明细	
损失部分		损失部分	
备 注		备 注	

报告者：

签章：

12.4.13 货物中转记录表

中转站：

填写日期：____年____月____日

托运单位		承运单位	
接收货物日期	____年____月____日	货物起运地	
转发货物日期	____年____月____日	货物目的地	
货物名称			
货物类别			
货物数量×单价			
货物金额			
中转情况记录			

第 13 章 仓库安全管理

13.1 仓储安全管理方法

13.1.1 仓库防火管理方法

仓库防火管理办法，就是根据科学原理和实践经验，针对仓库火灾危险隐患所采取的各种预防、控制和消除办法。

根据物质燃烧原理，可采取控制可燃物、消除着火源等方法防止仓库火灾事故，具体内容如图 13-1 所示。

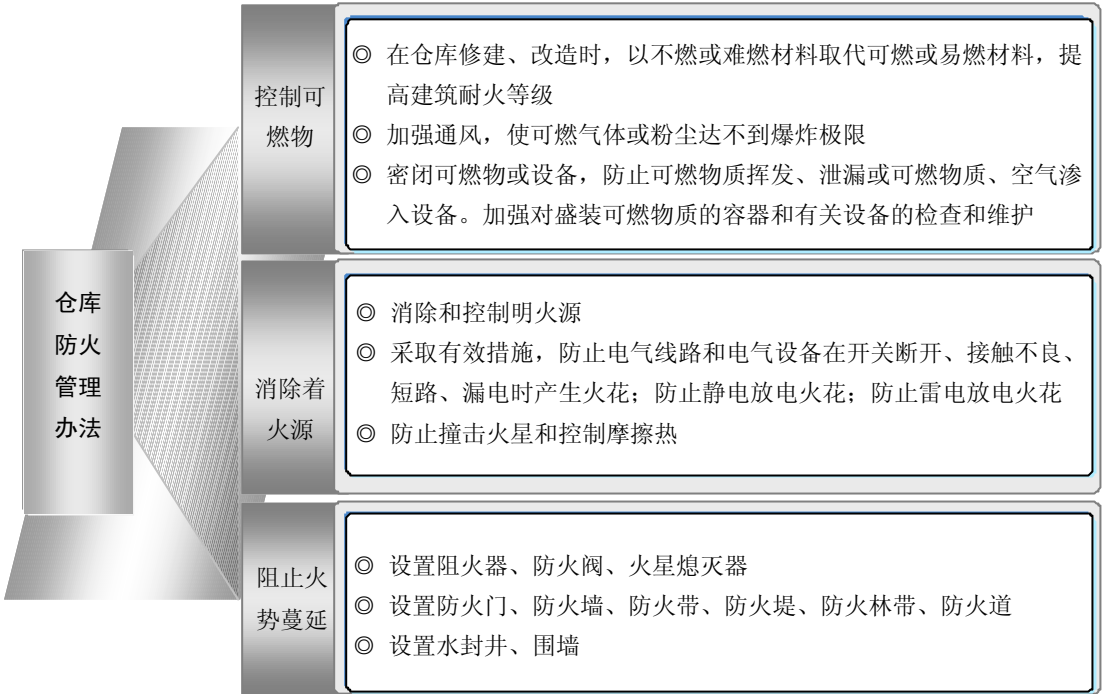


图 13-1 仓库防火管理方法示意图

13.1.2 仓库防盗管理方法

仓库防盗管理办法可分为硬件管理方法和软件管理方法两种。

1. 硬件管理方法

主要是通过电磁探测、金属探测器、视频监控、红外防盗等仪器监测防盗的管理方法。

2. 软件管理方法

主要是指通过加强巡逻、进出探测检查等人工巡检管理方法防盗。

13.1.3 仓库消防事故处理方法

仓库消防事故处理方法主要有四种，即冷却灭火法、抑制灭火法、窒息灭火法和拆移灭火法。在仓库发生消防事故时，灭火人员可根据事故现场的实际情况，采用一种或多种方法进行灭火，以达到迅速灭火的目的。具体处理方法如图 13-2 所示。

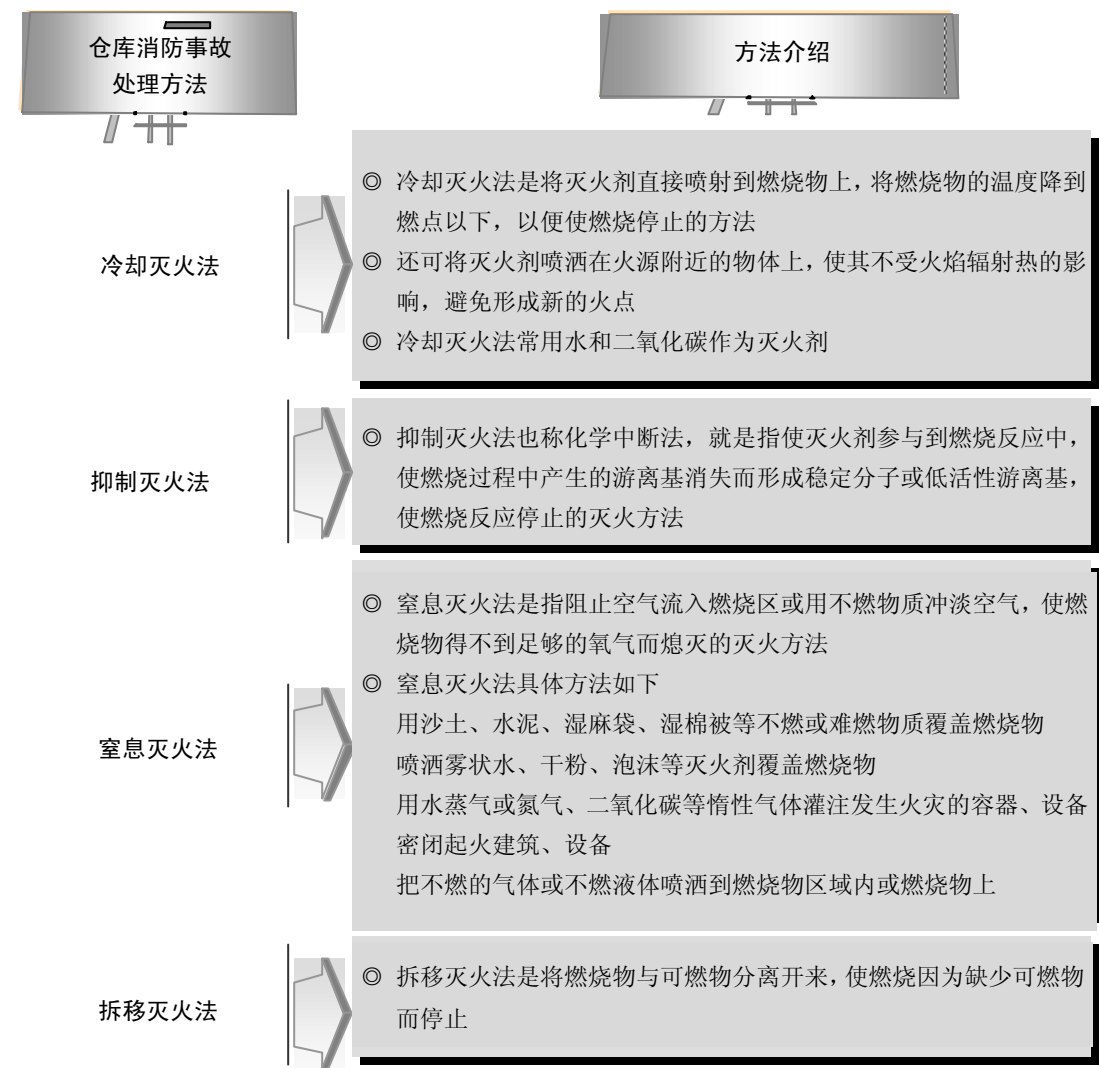


图 13-2 仓库消防事故处理方法示意图

13.1.4 货物运输安全管理方法

为了保证货物运输安全，仓储部门应对货物运输的整个过程进行管理，各个阶段的管理措施如表 13-1 所示。

表 13-1 货物运输安全管理措施一览表

运输阶段		具体安全管理措施
装车	装车前	◎ 仓储部应根据货物的性质、形状和要求，按照货车使用限制表的规定，拨配适当的车辆
		◎ 仓储部应根据货物的性质、重量和运输距离等情况，对其进行必要的包装
		◎ 货运员还应认真检查货车车体及门、窗、盖、阀是否完好，车内有无恶臭、异味或受毒物污染等情况
	装车时	◎ 应做到不错装、漏装，防止偏载、超载、超限，对易磨损货件还应采取防磨措施，对怕湿和易燃货物采取防湿、防火措施等
		◎ 装卸作业人员应认真执行安全作业制度，使用装卸机具时稳拿稳放，不碰撞或摔打货物和车辆
		◎ 装卸作业人员应保证装卸的货物在运输的全过程中不发生移动、滚动、倾覆、倒塌或坠落等情况
		◎ 确保货物装载后的宽度与高度不超过运输车辆限界和个别特定区段的装载限制
	装车后	◎ 货运员应当认真检查车门、车窗、盖、阀等的关闭状态和装载加固情况
		◎ 对敞车类装载的货物要检查车门插销、底开门搭扣和篷布苫盖等情况
运输		◎ 驾驶人员要求做到“八不”，即“不超载超限，不超速行车，不强行超车，不开带病车，不开情绪车，不开急躁车，不开冒险车，不酒后开车”
		◎ 驾驶人员做好危险路段记录并积极采取应对措施，特别是山区道路行车时要做到“一慢，二看，三通过”
		◎ 驾驶人员应确保精力充沛、谨慎驾驶，严格遵守道路交通规则和交通运输法规
		◎ 不违章作业，驾驶人员连续驾驶时间不得超过四小时
卸车	卸车前	◎ 应认真检查车辆状态，看施封、篷布苫盖或货物等有无异状
	卸车时	◎ 按货物运单清点货物件数，核对货物标记，检查货物状态
	卸车后	◎ 对应除污的货车，应认真洗刷除污

13.3 仓储安全管理制度设计

13.3.1 物资安全管理规范

制度名称	物资安全管理规范			编 号	
				受控状态	
执行部门		监督部门		编修部门	
<p style="text-align: center;">第 1 章 总则</p> <p>第 1 条 为了做好物资安全防护工作，保证公司物资存放安全，特制定本规范。</p> <p>第 2 条 本管理规范适用于公司仓储部物资的安全管理工作。</p> <p style="text-align: center;">第 2 章 基本要求</p> <p>第 3 条 库房的设计应符合“建筑设计防火规范”和“仓库防火安全管理规则”的要求。</p> <p>第 4 条 应根据物品性质在物资储存场所配备足够的、与物品性质相适应的安全器材，并设置消防通信和报警设备。</p> <p>第 5 条 必须加强物资安全管理，建立健全岗位安全责任制，做好防火、防盗、防汛等工作。</p> <p>第 6 条 在仓库、堆垛和罐区应设置明显的安全等级标志，通道、出入口道路应保持畅通。</p> <p>第 7 条 仓库应制定入库验收制度，由专业人员对入库物资的规格、型号、质量、数量等进行核对检验，无检验合格证的物品不得入库。</p> <p>第 8 条 物资的发放应严格履行相关管理制度，做到准确发放。</p> <p>第 9 条 危险品仓库的管理人员应熟知所保管物品的名称、理化性质以及防火、防爆、防毒的措施，并配备必要的防护用品、器具。</p> <p>第 10 条 做好日常巡查工作，发现有包装、容器破损、残缺、变形和物品变形、分解等情况应及时处理。</p> <p>第 11 条 库房内严禁动火、严禁一切产生电火花的操作。</p> <p>第 12 条 装卸、使用危险品时应遵守危险品装卸运输安全管理、化学危险品使用有关管理规定。</p> <p>第 13 条 危险品仓库内不准设办公室、休息室，不准住人。</p> <p style="text-align: center;">第 3 章 组织管理</p> <p>第 14 条 仓库应设一名主要领导为安全责任人，全面负责仓库物资的安全管理工作。</p> <p>第 15 条 安全责任人有以下职责。</p> <ol style="list-style-type: none">1. 组织员工学习安全法规，完成领导部署的安全工作。2. 组织制定防火、防盗、防汛等安全管理及巡逻检查规定，落实逐级安全责任制和岗位安全责任制。3. 组织对仓储人员开展安全宣传、业务培训和考核，提高员工的安全素质。4. 组织开展安全检查，消除火灾隐患，制定应急预案。					

第 16 条 仓库管理员应当熟悉保管物品的分类、性质、保管业务知识和安全管理规定，掌握安全器材的操作使用和维护保养办法，做好本岗位的安全管理工作。

第 4 章 储存管理

第 17 条 露天存放的物资应当分类、分堆、分组、分垛存放，并留出必要的安全间距。

第 18 条 库存物资的存放应满足“五距”要求，即留出一定的墙距、柱距、灯距、垛距、顶距。

第 19 条 容易发生化学反应或灭火方法不同的物品应分间、分库存放，并且在醒目位置标明存放物品的名称、性质和灭火方法。

第 20 条 易自燃和遇水分解的物品必须存放在低温、通风、干燥的库房，并安装检测仪器，严格控制温度、湿度。

第 21 条 物品入库前应检查是否有安全隐患，确认没有后方可入库。

第 5 章 装卸管理

第 22 条 各种机动车辆装卸完物资后不得在库区、库房内停放、修理。

第 23 条 起重装卸车辆应经检验合格后方可使用，起重工应持证上岗。

第 24 条 装卸工作结束后，工作人员应对库房、库区进行检查，确认安全后方可离开。

第 6 章 电器管理

第 25 条 仓库内不准使用移动式照明灯具，照明灯具下方不得堆放物品，其垂直下方与物品的水平距离应在____米以上。

第 26 条 库房内所有配电线路需用金属管或非燃硬塑料管保护。

第 27 条 库房供电系统应在库房外设置开关箱，仓库管理人员离开时应切断库房内电源。

第 28 条 电工必须持电工证上岗，对仓库内的电器设备进行安装、检查、维修和保养时应当严格遵守各项电器操作规程。

第 7 章 火源管理

第 29 条 仓库内应设置醒目的防火标志，进入库区的人员不得携带火种。

第 30 条 库房内严禁使用明火，在库房周围使用明火时应按规定办理相关证件。

第 8 章 安全设施及器材管理

第 31 条 库房应按国家安全技术管理规定设置、配备相应的安全设施和安全器材。

第 32 条 安全器材应放置在明显、便于取用的位置，周围不得堆放物品和杂物。

第 33 条 仓库的安全设施应当由专人负责检查、保养、维护、更换和添置，以保证其完好有效，严禁任何人挪用、填压、圈占安全设施。

第 34 条 库区的消防车道和仓库的安全出口、疏散楼梯等安全通道内严禁堆放物品。

第 9 章 附则

第 35 条 本规范由仓储部负责制定、解释，报总经理批准后执行，修改时亦同。

第 36 条 本规范自颁布之日起执行。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

13.3.2 危险品入库管理规定

制度名称	危险品入库管理规定			编 号	
				受控状态	
执行部门		监督部门		编修部门	
<div>第 1 章 总则</div> <div>第 1 条 目的</div> <div>为了加强危险品入库管理，减少甚至杜绝安全事故的发生，确保公司员工的人身安全，特制定本规定。</div> <div>第 2 条 适用范围</div> <div>本规定适用于仓储部所有危险品的入库管理工作。</div> <div>第 3 条 术语解释</div> <div>危险品，是易燃、易爆、有强烈腐蚀性和放射性的物品的总称。</div> <div>第 2 章 危险品入库准备</div> <div>第 4 条 编制接收计划</div> <div>仓库管理员根据采购部提交的采购进度计划，结合物资性质和仓库存储情况、设备条件、劳动力情况等，确定危险品接收计划。</div> <div>第 5 条 组织人力</div> <div>按照危险品到达的时间、地点、数量等，仓库管理员预先做好到货接运、装卸搬运、检验、堆码等人力方面的组织安排。</div> <div>第 6 条 准备物力</div> <div>根据接收危险品的种类、包装、数量等情况，仓库管理员确定搬运、检验、计量等方法，配备好检验器材、度量工具和装卸、搬运、堆码、苫垫的工具以及必要的防护用具等。</div> <div>第 7 条 选择存储方法</div> <div>危险品主要是采取专仓存储的方法，仓库管理员应提前在专用仓库中为其清理出一定的存放区域。</div> <div>第 8 条 划分存放位置</div> <div>仓库管理员按照危险品的性质为其划分存放位置，进行危险品分类储存。</div> <div>第 9 条 整理存放区域</div> <div>确定危险品的具体存放位置后，仓库管理员还需对相应的区域进行适当的整理，以便于危险品的存放和保养。</div> <div>第 3 章 实施危险品入库作业</div> <div>第 10 条 核对凭证</div> <div>1. 供应商将危险品送到仓储部之后，仓库管理员应核对单据的有效性，并核对单据上所列危险品的代码、批号、品名、规格、数量等是否与货物相符，确认无误后将其放入暂存区。</div> <div>2. 所需核对的凭证包括：危险品的入库通知单、订货合同、协议书等；供货单位提供的验收凭证，包括质量证明书、合格证、装箱单、磅码单、发货明细表等；承运单位提供的运输单证，包括运输记录、提货通知单、货物残损记录、公路运输交接单等。</div>					

第 11 条 外观验收

1. 仓库管理员应检查货物的包装是否完好，查看货物有无玷污、受潮、霉变、锈蚀和破裂等现象。
2. 合同中对包装有具体要求的，要严格按照合同规定验收。包装验收内容包括：箱板厚度、纸箱和包袋的质量、打包铁腰的匝数、包装的干燥程度等。

第 12 条 质量检验

仓库管理员通知质检部门对货物进行质量检验，检查其质量是否符合标准，如果不合格，则货物交由采购员处理。

第 13 条 数量、重量检验

1. 仓库管理员需严格进行数量及重量验收，对于大件包装的货物，可采用逐件点数、集中堆码点数等大数点收方式进行点收，大数点收合格后方可进行细数验收。
2. 大数点收完成后，仓库管理员应当开箱、开包核点货物细数。

第 14 条 入库

1. 检验合格后，仓库管理员组织装卸工人进行卸货、搬运和堆垛。
2. 卸货、搬运和堆垛时应注意轻搬轻放、堆码整齐、不得倒置，不同生产日期的货物应分开堆码。

第 15 条 办理交接手续和入库登记

在卸货、搬运等入库工作完成后，仓库管理员应与送货人办理交接手续，同时建立入库账目。

1. 仓库管理员和送货方在入库单和货物交接单上签字，以明确双方责任。
2. 仓库管理员建立入库货物明细账，对货物的入库日期、检验结果、存放期限、数量和包装特征等进行全面登记。

第 4 章 危险品存储与养护

第 16 条 危险品存储

危险品入库后，仓库管理员在其存储过程中应注意以下四点。

1. 易爆品禁止与氧化物、酸类、盐类以及易燃物、金属粉末等共同存放在一个区域。
2. 压缩气体和液化气体宜专库专存，仓库中应安装避雷装置。
3. 严禁将氧化剂、易燃液体、易燃固体、自燃物品、遇水易燃品、酸类、有机物等混放。
4. 毒害品严禁与食品、食用色素、香精、氧化剂、酸类等同存共储。

第 17 条 危险品养护

1. 危险品入库后，仓管员应对其采取适当的养护措施并定期检查，发现有品质变化、包装破损、渗漏、稳定剂短缺等情况，应及时处理。
2. 应严格控制库房内的温度、湿度，经常检查，发现变化及时调整。

第 5 章 附则

第 18 条 本规定由仓储部负责制定、解释，报总经理批准后执行，修改时亦同。

第 19 条 本规定自颁布之日起执行。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

13.3.3 危险品存储保管规定

制度名称	危险品存储保管规定			编 号	
				受控状态	
执行部门		监督部门		编修部门	
<div>第 1 章 总则</div> <div>第 1 条 目的</div> <div>为了科学、安全、有效地存储和保管各种危险品，防止其对环境造成污染及危害人身安全，特制定本规定。</div> <div>第 2 条 适用范围</div> <div>本规定适用于公司所有危险品的存储和保管工作。</div> <div>第 3 条 术语解释</div> <div>危险品，是指易燃、易爆、有强烈腐蚀性和放射性的物品的总称。</div> <div>第 4 条 职责权限</div> <div>1. 仓储部负责危险品的存储与保管工作。</div> <div>2. 安全管理部门负责危险品保管的监督检查工作。</div> <div>第 2 章 明确危险品存储基本要求</div> <div>第 5 条 危险品存放原则</div> <div>1. 危险品不得露天存放。</div> <div>2. 危险品仓库防火间距应符合“建筑设计防火规范”的规定。</div> <div>3. 储存的危险品应有中文安全技术说明书和安全标签。</div> <div>第 6 条 危险品仓库的建筑结构要求</div> <div>1. 危险品仓库的墙体应采用砌砖墙、混凝土墙及钢筋混凝土墙。</div> <div>2. 危险品仓库应设置高窗，窗上应安装防护铁栏，窗的外边应设置遮阳板或雨棚。窗户上的玻璃应涂白色漆或用毛玻璃。</div> <div>3. 危险品存储仓库门应为铁门或木质外包铁皮门，采用外开式。</div> <div>4. 有爆炸危险的危险品所用的存储仓库应设置泄压设施。泄压设施应采用轻质屋面板、轻质墙体和易于泄压的门、窗等，不得采用普通玻璃。</div> <div>5. 危险品仓库应独立设置，为单层建筑，不得设有地下室。</div> <div>第 7 条 危险品储存禁忌</div> <div>仓管人员应根据危险品特性将其分区、分类、分库存储保管，各类危险化学品不得与禁忌化学品混合存储。</div> <div>第 8 条 危险品仓库安防措施</div> <div>1. 危险品仓库应设置防爆型通风机。</div> <div>2. 危险品仓库内、外应设置视频监控设备。</div> <div>3. 危险品仓库设置的灭火器数量和类型应符合“建筑灭火器配置设计规范”的要求。</div>					

4. 总面积大于 500 平方米的危险品仓库应设置火灾自动报警系统和消防控制室及红外报警系统。
5. 储存易燃气体、易燃液体的危险品仓库应设置可燃气体报警装置。

第 9 条 危险品仓库电气安全管理

1. 面积小于 50 平方米的危险品仓库内不得设置照明装置，面积大于 50 平方米的危险品仓库内可设置照明装置，照明装置应使用防爆型低温照明灯具。
2. 危险品仓库内的电气设备应为防爆型。
3. 危险品仓库的配电箱及电气开关应设置在仓库外，并安装防雨、防潮保护设施。

第 3 章 危险品存储场所要求

第 10 条 存储危险品的建筑物不得有地下室或其他地下建筑，其耐火等级、层数、占地面积、安全疏散和防火间距等应符合国家有关规定。

第 11 条 工作人员在确定存储地点及建筑结构设置时，除了应符合国家的有关规定外，还应考虑对周围环境和居民的影响。

第 12 条 储存场所的电气安装

1. 化学危险品储存建筑物、场所的消防用电设备应能充分满足消防用电的需要。
2. 化学危险品储存区域或建筑物内的输配电线路、灯具、火灾事故照明和疏散指示标志等都应符合安全要求。
3. 存储易燃、易爆化学危险品的建筑，必须安装避雷设备。

第 13 条 储存场所的通风或温度调节

1. 存储危险品的建筑必须安装通风设备，并注意设备的防护措施。
2. 存储危险品的建筑的通排风系统应设有导除静电的接地装置。
3. 通风管道应采用非燃烧材料制作。
4. 通风管道不宜穿过防火墙等防火分隔物，如必须穿过时应用非燃烧材料分隔。
5. 存储危险品的建筑采暖的热媒温度不应过高，热水采暖不应超过 80℃，不得使用蒸汽采暖和机械采暖。
6. 采暖管道和设备的保温材料必须采用非燃烧材料。

第 4 章 存储安排及存储量限制

第 14 条 存储安排

危险品存储安排取决于危险品的分类、分项、容器类型、存储方式和消防要求等。

第 15 条 存储量限制

危险品在不同存储类别、存储要求下的存储量及存储安排如下表所示。

不同存储类别及存储要求下存储量一览表

存储类别 存储要求	露天存储	隔离存储	隔开存储	分离存储
平均单位面积储存量（吨/平方米）	1.0~1.5	0.5	0.7	0.7

(续)

存储类别 存储要求	露天存储	隔离存储	隔开存储	分离存储
单一储存区最大储量(吨)	2 000~2 400	200~300	200~300	400~600
垛距限制(米)	2	0.3~0.5	0.3~0.5	0.3~0.5
通道宽度(米)	4~6	1~2	1~2	5
墙距宽度(米)	2	0.3~0.5	0.3~0.5	0.3~0.5
与禁忌品距离(米)	10	不得同库储存	不得同库储存	7~10

第5章 各类危险品的存储安全管理

第16条 遇火、遇热、遇潮能发生燃烧、爆炸或其他化学反应并产生有毒气体的危险品，不得在露天或潮湿、积水的建筑物中储存。

第17条 受日光照射能发生化学反应引起燃烧、爆炸、分解、化合或产生有毒气体的危险品，应储存在一级建筑物中，其包装应采取避光措施。

第18条 爆炸物品不准和其他类物品同储，必须单独隔离、限量储存。仓库不准建在城镇内，还应与周围建筑、交通干道、输电线路保持一定的安全距离。

第19条 压缩气体和液化气体必须与爆炸物品、氧化剂、易燃物品、自燃物品、腐蚀性物品隔离储存。

第20条 易燃气体不得与助燃气体、剧毒气体同储，氧气不得与油脂混合储存。

第21条 盛装液化气体的容器属压力容器的，必须有压力表、安全阀、紧急切断装置，并定期检查，不得超装。

第22条 易燃液体、遇湿易燃物品、易燃固体不得与氧化剂混合储存，具有还原性的氧化剂应单独存放。

第23条 有毒物品应储存在阴凉、通风、干燥的场所，不要露天存放，不要接近酸类物质。

第24条 腐蚀性物品的包装必须严密，不允许泄漏，严禁与液化气体和其他物品共存。

第6章 危险品保管人员管理

第25条 危险品仓库管理人员应参加培训，经考核合格后持证上岗。

第26条 对相关保管人员进行必要的教育，使其按照有关规定进行存储保管操作。

第27条 仓库的消防人员除了具有一般消防知识之外，还应接受在危险品仓库工作的专门培训，以便熟悉各区域储存的化学危险品的种类、特性、注意事项、事故的处理程序及方法等。

第7章 附则

第28条 本规定由仓储部制定，经总经理核准后实施，修改时亦同。

第29条 本规定解释权归企业仓储部所有，自颁布之日起实施。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

4	仓库的电气线路、照明器具、开关等是否正常							
5	安全（消防）设备、设施、灭火器是否完好							
6	仓库内通道是否畅通							
7	仓库安全标识是否完好							
8	操作人员是否按规定穿戴劳保用品							
9	仓库内的垃圾、杂物是否及时清理干净							
10	是否有其他异常情况							

13.4.3 安全事故记录表

序号	事故发生日期	事故原因	措施	处理结果	处理人	备注

13.4.4 安全事故调查表

事故内容			
发生地点			
见证人		事故责任人	
发生日期	____年____月____日	发生时间	<input type="checkbox"/> 上午 <input type="checkbox"/> 下午____时
事故原因			
事故状况			
处理方式	负责人：		
根本对策	负责人：		
追踪调查	负责人：		

第 14 章 仓储信息管理

14.1 仓储信息管理工具与方法

仓储信息管理是现代物流管理的核心环节之一，随着客户要求的不断提高，仓储信息管理在整个物流管理当中占有越来越重要的地位。伴随着电子商务的发展、信息技术的普及以及客户需求的快速变化，仓储信息管理的作用日益增大。

14.1.1 仓储信息管理系统建设

1. 仓储信息管理系统功能需求

一个功能全面的仓储信息管理系统应包含以下四个系统，具体如图 14-1 所示。

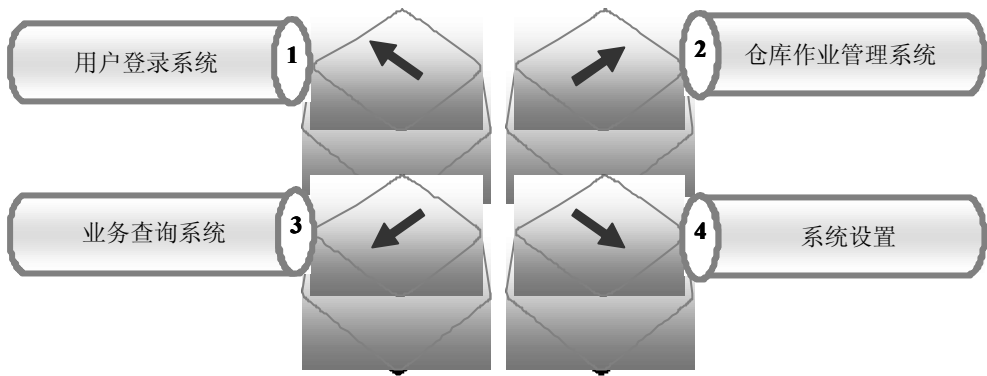


图 14-1 仓储信息管理系统功能需求

- (1) 用户登录系统应包含用户登录、用户注销、用户退出这三个部分的功能。
- (2) 仓库作业管理系统应包含订单处理、入库信息处理、库存信息处理、配送信息处理、货物调拨出库信息处理等模块。
- (3) 业务查询系统应能够向有访问权限的人员提供信息查询功能。
- (4) 系统设置包括供应商管理和仓库设置两大部分功能。

2. 仓储信息管理系统构成

仓库信息管理系统主要由软件平台和硬件设施两部分构成，具体分析如图 14-2 所示。

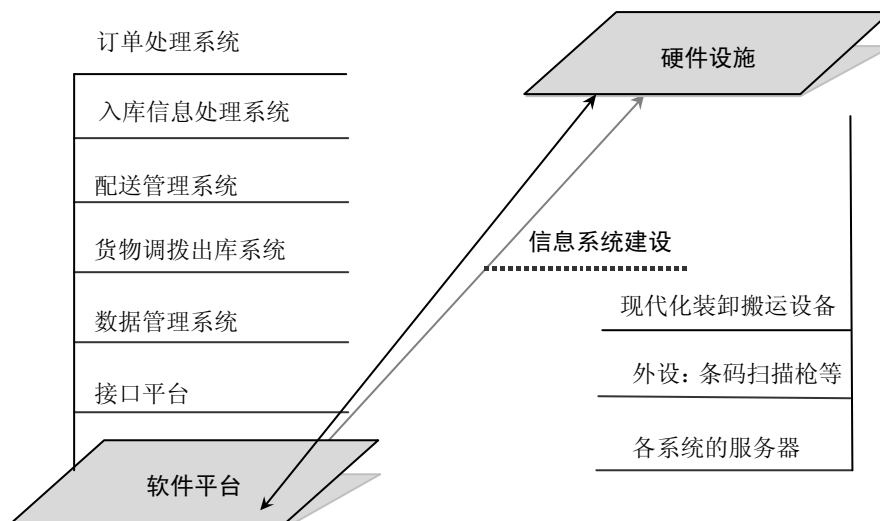


图 14-2 仓储信息管理系统构成示意图

3. 仓储信息管理系统模型

为了满足信息系统的四大功能需求，可按照以下模型设计仓储信息系统。
仓储信息系统将四大功能需求整合后形成管理系统、作业系统，具体构成如图 14-3 所示。

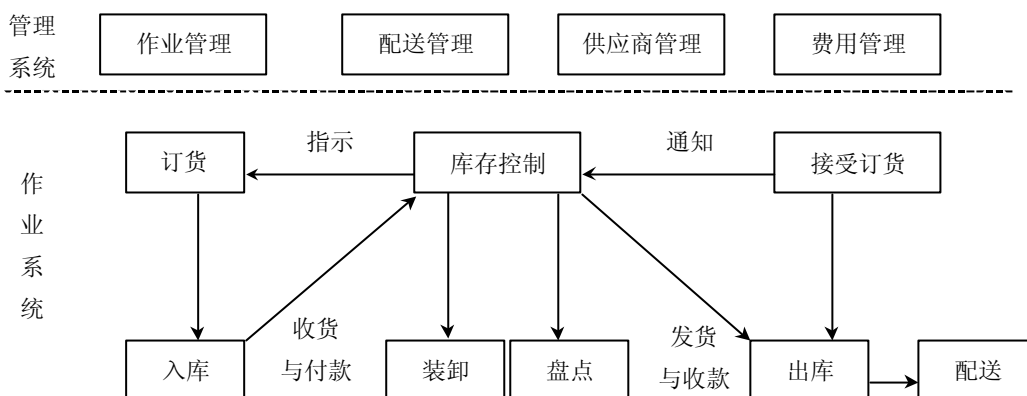


图 14-3 仓储信息系统构造图

14.1.2 仓储信息系统规划方法

用于规划仓储信息系统的方法很多，主要是生命周期法、面向对象的开发方法、基于构件的开发方法等。

1. 生命周期法

生命周期法也称结构化系统开发方法，是目前国内外较流行的信息系统开发方法，尤其在开发复杂的大系统时，它具有较大的优越性。它也是迄今为止各种信息系统开发方法中应用最普遍、最成熟的一种。生命周期法的具体介绍如表 14-1 所示。

表 14-1 生命周期法介绍

开发阶段	具体操作步骤或工作内容
系统规划	◎ 根据组织的整体目标和发展战略确定信息管理系统的发展战略，明确组织总的信息需求，制订信息管理系统建设总计划
系统分析	◎ 需求分析是确定企业需求并把这种需求反映到信息系统需求说明书中 ◎ 需求分析阶段主要是建立满足用户需求的新系统逻辑模型，主要由系统分析人员承担这部分工作，具体分析步骤如下：提出问题→初步调查→开展可行性分析→编写可行性报告→详细调查→还原信息系统的逻辑模型→建立新系统的逻辑模型
程序设计	◎ 依据系统分析说明书进行新系统的物理设计，提出一个由一系列物理设备构成的新系统设计方案，并把这一方案表达出来 ◎ 总体设计阶段的主要任务有：系统空间布局设计、系统模块结构设计、系统软硬件设计 ◎ 详细设计阶段的主要任务有：数据库设计、数据文件设计、编码设计、输入/输出设计、逻辑模块设计等
系统测试	根据系统的物理设计来构造一个物理的新系统，主要任务如下 ◎ 购置计算机硬件、系统软件，并安装调试 ◎ 设计并调试程序及程序系统后，系统试运行 ◎ 培训操作人员、编写操作说明书等文字资料
系统运行和维护	将经认可的信息系统交付使用，主要任务如下 ◎ 系统转换，用新系统正式代替原系统；对用户进行培训 ◎ 新系统正式运行，并逐日提交运行记录 ◎ 对系统进行维护及对维护工作进行评价，并提交每次的维护报告及维护评价报告

2. 面向对象的开发方法

面向对象的开发方法强调类、封装和继承，能提高软件的可重用性，将错误和缺憾局部化，也有利于用户的参与。

3. 基于构件的开发方法

基于构件的开发方法是将编制好的“构件”插入已做好的框架中，从而形成一个大型软件。这些构件是可重用的软件，既可以由用户自己开发，也可以使用其他项目的开发成果，或者直接向软件供应商购买。当用户发现某个构件不符合要求时，可对其进行单独修改而不会影响其他构件，也不会影响系统功能的实现和测试。

14.3 仓储信息管理制度设计

14.3.1 仓储信息管理制度

制度名称	仓储信息管理制度			编 号	
				受控状态	
执行部门		监督部门		编修部门	
<div>第 1 章 总则</div> <div>第 1 条 目的</div> <div>1. 有效地收集和使用仓储信息，提高仓库周转率。</div> <div>2. 提高仓库管理水平，合理控制库存。</div> <div>第 2 条 适用范围</div> <div>本制度适用于所有与仓储相关的信息管理工作。</div> <div>第 3 条 管理原则</div> <div>仓储信息管理应遵照以下三项原则进行。</div> <div>1. 可靠性原则。</div> <div>2. 完整性原则。</div> <div>3. 经济型原则。</div> <div>第 2 章 仓储信息的质量要求</div> <div>第 4 条 信息充足</div> <div>仓储系统的有效运行需要充足的信息，仓储信息是否充足、是否能满足仓储管理工作的需要对公司有效运营有很大影响。</div> <div>第 5 条 信息准确</div> <div>由于服务对象的可用信息非常少并且模棱两可，经常会导致企业仓储决策不当。只有掌握丰富、准确的仓储信息才能保证企业物流服务的有效运行，给仓储管理工作提供帮助。</div> <div>第 6 条 信息标准化</div> <div>在实际工作中，通过标准化来实现系统的自动数据采集和系统间的数据交换与共享已经成为仓储信息系统建设的必然要求。</div> <div>第 3 章 仓储信息的收集和录入管理</div> <div>第 7 条 入库信息收集</div> <div>1. 验收专员为验收合格的物资贴合格章。</div> <div>2. 入库管理员为物资编码、贴条码，扫描入库货物信息。</div>					

3. 中转物资、退货退料等均需及时记录。

第8条 在库物资信息获取

1. 仓库管理员在日常仓库管理过程中，发现物资存储异常时应及时更新物资信息。
2. 定期开展盘点工作，盘点结束后，盘点人员按照财务部的处理方案更新物资信息。

第9条 出库信息收集

所有出库物资办理出库手续后，仓库管理员均应及时更新物资信息。

第4章 仓储信息识别

第10条 物资信息识别

1. 公司所有储存物资全部粘贴条形码，以作为其在整个物流运转体系中的身份标识。
2. 条形码由仓储部按照编码规范统一制作完成。
3. 物资信息应包含品名、规格、储位、储位编码等内容。

第11条 员工信息识别

1. 员工指纹及编号是员工进入仓储信息系统的主要依据。
2. 员工进行指纹及编号备案后，方可获得进入系统的资格。

第12条 客户信息识别

1. 工作人员在接收客户订单信息时要保存客户信息。
2. 客户租用仓库时工作人员应保存客户及储存货物信息。
3. 客户信息应包括客户名称、联系方式等。

第13条 仓库设备信息识别

1. 仓库设备包括仓库货架等存储设备和装卸搬运设备。
2. 仓库设备信息应包含设备名称、规格、数量等。

第14条 其他数据识别

仓储部日常工作中产生的其他数据、表格及相关文件必须符合仓储信息管理系统的要求，以保证信息的标准化。

第5章 物流信息的存储

第15条 储存形式

仓储信息实行电子化存储，由仓储信息管理系统进行存储。

第16条 储存保管

1. 仓储信息录入仓储信息系统后，经过自动加工、整理，成为支持仓储系统运行的各种数据信息。
2. 仓库信息管理员每天对其进行维修检查。

第6章 仓储信息的输出管理

第17条 仓储信息调阅权限

各部门有不同的仓储信息调阅权限。

1. 生产部门应有查阅物料存货信息的权限，随时把握物料入库信息。

2. 行政部应有查阅办公用品存货信息的权限。
3. 采购部应有查阅所有采购物资信息的权限，以便及时根据采购物资存货情况安排采购事宜。
4. 销售部应有查阅所有销售产品信息的权限，以便快速处理订单。
5. 财务部应有查阅在库物资信息的权限，以便随时对物资进行登账并安排盘点事宜。
6. 仓储部经理、总经理可以随时调阅、审查仓储信息。

第 18 条 仓储信息调阅规范

1. 各部门按照各自的权限对仓储信息进行查阅，不得恶意攻击仓储信息系统。
2. 各部门如需要调阅权限范围外的仓储信息，需要按以下程序进行。
 - (1) 使用部门向总经理提出调阅仓储信息的申请。
 - (2) 使用部门向仓储部提交经总经理审批后的“调阅仓储信息申请”。
 - (3) 仓储部审核申请书无误后，登记调阅信息。
 - (4) 仓储部为使用者提供物资仓储信息。

第 7 章 附则

第 19 条 本制度由仓储部负责解释和修改。

第 20 条 本制度自颁布之日起实施执行。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

14.3.2 订单信息处理制度

制度名称	订单信息处理制度			编 号	
				受控状态	
执行部门		监督部门		编修部门	
<p style="text-align: center;">第 1 章 总则</p> <p>第 1 条 目的</p> <p>为了使订单信息迅速得到响应，快速、准确地处理订单，提高订单信息管理水平，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 适用范围</p> <p>本制度适用于所有订单信息处理工作。</p> <p>第 3 条 职责划分</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 订单接收人员负责审核确认订单，根据订单信息和订单类别制作拣货信息单。 2. 仓库拣货员按照拣货信息单拣货、备货。 					

3. 仓库理货员按照订单要求整理货物并进行包装。
4. 出库管理员负责办理出库手续，登记出库信息。

第2章 订单原始信息管理

第4条 接收订单

订单接收人员接收来自客户的订单。

第5条 审核订单信息

1. 订单接收人员审核订单是否规范、客户信息是否全面等。
2. 订单接收人员通过仓储信息系统查询所订货物的库存状态。
 - (1) 库存货物满足订单，可以直接接受订单。
 - (2) 库存货物不能满足订单，待生产部门及采购部门备货完成后接受订单。

第6条 录入订单信息

1. 订单接收人员登录仓储信息系统，打开订单系统。
2. 订单接收人员按照订单系统设置项目录入订单信息。

第3章 拣货包装信息管理

第7条 制作拣货信息单

1. 订单接收人员分析订单类型，确定拣货方式。
2. 根据拣货方式，订单接收人员将订单信息转化为拣货信息单。

第8条 凭拣货信息拣货

1. 拣货员接收拣货信息单。
2. 拣货员按照拣货信息单拣货。
 - (1) 如果采用人工方式拣货，拣货员根据拣货信息单开始人工拣货。
 - (2) 如果采用半自动方式拣货，拣货员需要凭拣货信息单安排拣货。
 - (3) 如果采用全自动方式拣货，拣货员直接将拣货信息输入机械设备，不需打印拣货信息单。

第9条 凭订单信息理货包装

理货员根据订单对拣取货物进行复核，确认无误后加以包装。

第4章 出库信息管理

第10条 办理出库手续

1. 出库管理员再次审核订单与出库货物是否相符，确认无误后按照订单信息做出库货物登记。
2. 出库管理员依据相关出库管理规定为订单货物办理出库手续。

第11条 出库信息应用

1. 财务部根据物资台账或仓储信息系统登账。
2. 财务部根据订单信息收账。

第5章 附则

第12条 本制度由仓储部负责解释和修改。

第13条 本制度自颁布之日起实施执行。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

第 15 章 仓储部绩效考核管理

15.1 仓储管理岗位绩效考核

15.1.1 仓储部经理考核指标设计

仓储部经理的主要职责是组织物资的储存和保管工作，加强对库区和运输工作的管理，优化库存结构，保证各类物资的及时供应。仓储部经理考核指标设计如图 15-1 所示。

考核维度	考核指标
财务管理	仓储管理费用控制率、单位库存成本降低率
内部运营管理	仓储物资损耗率、库存盘点账实不符次数、仓储事故损失额、仓库现场 5S 检查合格率、仓储设施设备完好率、物资运输事故率
客户管理	出库工作延迟次数、物资配送及时率、部门协作满意度
学习发展管理	下属仓储考核合格率、仓储培训计划完成率、核心员工离职率

图 15-1 仓储部经理考核指标设计

15.1.3 配送中心经理考核指标设计

配送中心经理的主要职责是负责配送中心的日常工作管理、规章制度建设工作，加强配送订单、理货、配货及送货管理，保证各类物资的及时配送。配送中心经理考核指标设计如图 15-2 所示。

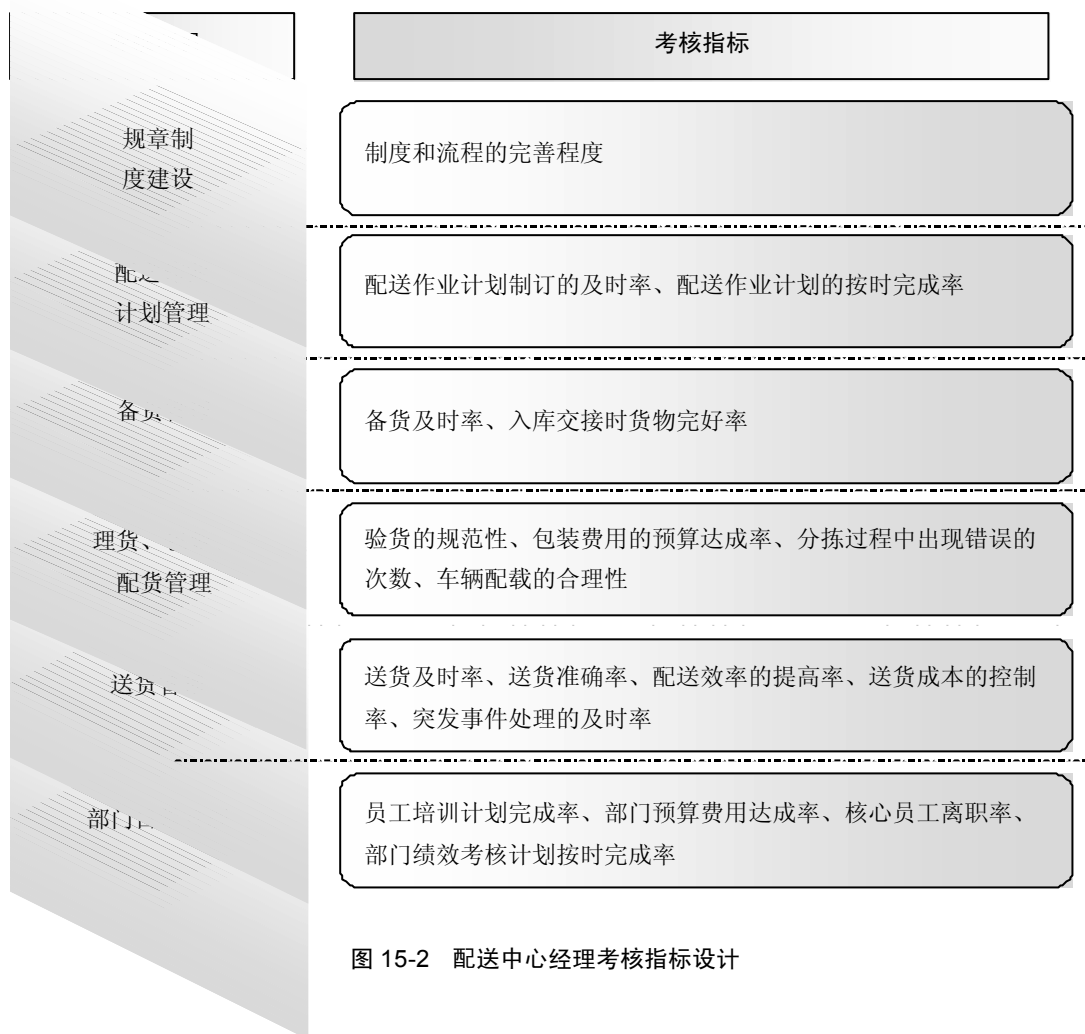
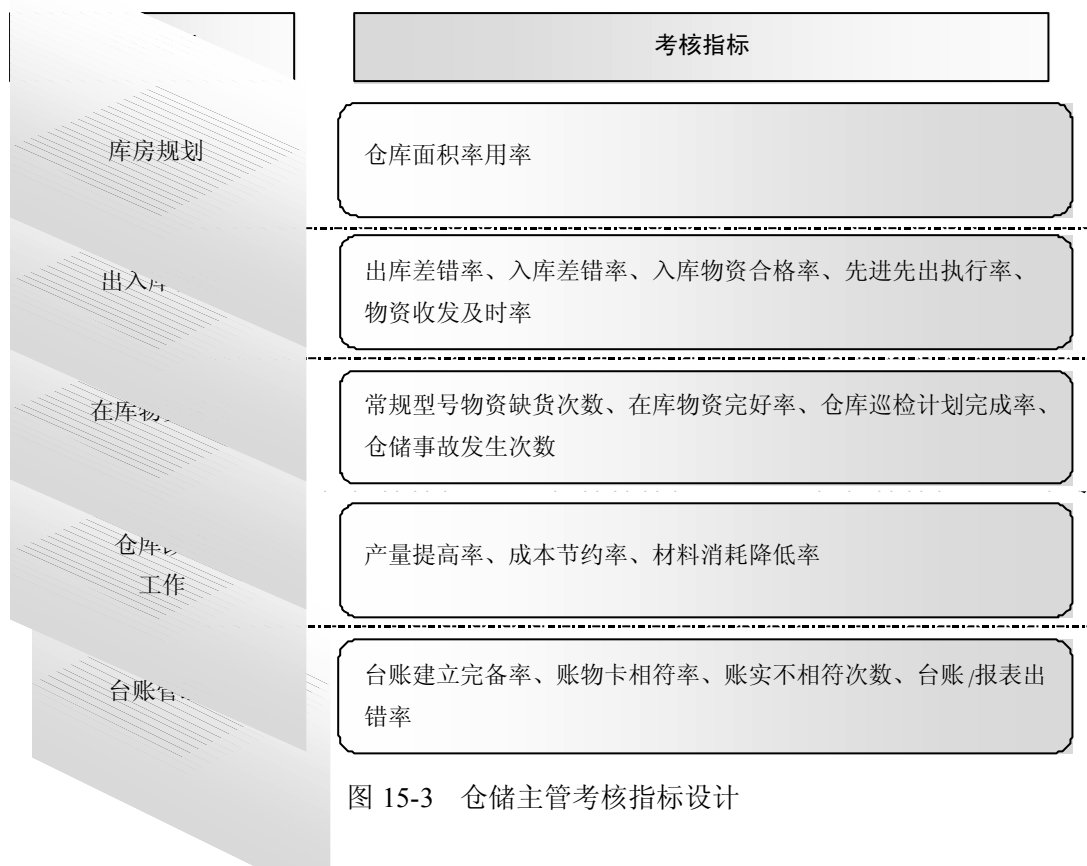


图 15-2 配送中心经理考核指标设计

15.1.5 仓储主管考核指标设计

仓储主管的主要职责是：负责制定仓储物资管理制度，督促下属人员加强物资出入库管理，做好仓储物资的保管、消防安全等工作，定期组织仓库盘点，确保仓库物资的存储整齐有序、质量和数量符合要求。仓储主管考核指标设计如图 15-3 所示。



15.2 仓储规划岗位绩效考核

15.2.1 仓储规划主管考核指标设计

仓储规划主管的主要职责是组织仓储规划师对仓储模式、仓储设施、储存空间、信息管理系统等进行决策及设计，以降低仓储成本，提高仓储利用率。仓储规划主管考核指标设计如图 15-4 所示。

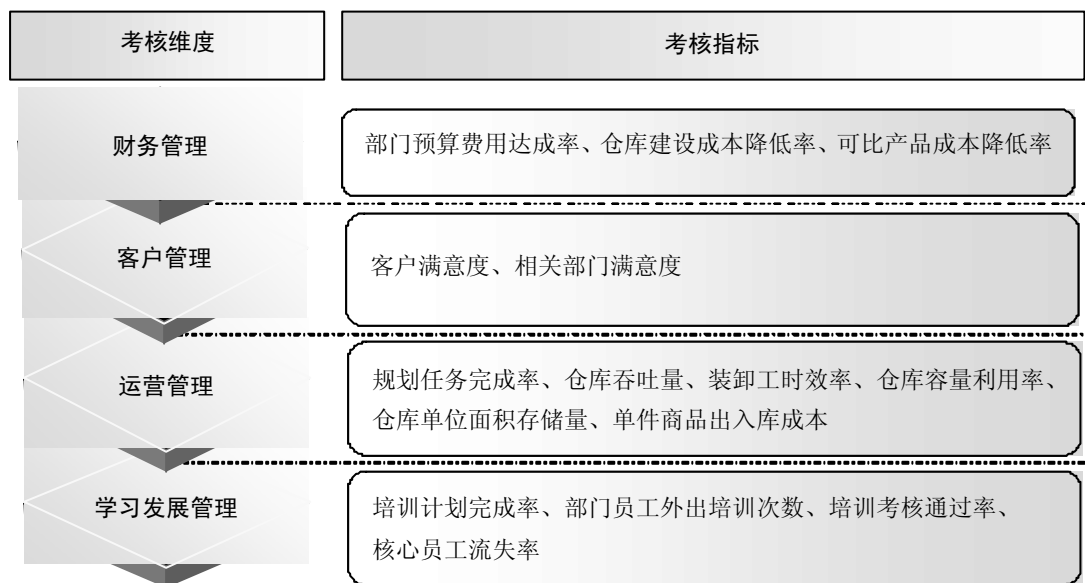


图 15-4 仓储规划主管考核指标设计

15.2.3 仓储规划师考核指标设计

仓储规划师的主要职责是在仓储规划主管的领导下，对仓库的平面布局、数量、规模、地理位置和仓库内设施等进行科学的规划和整体设计。仓储规划师考核指标设计如表 15-1 所示。

表 15-1 仓储规划师考核指标设计

序号	考核项目	主要量化指标
1	仓储类型规划	仓储类型选择正确率、业务要求实现率
2	仓储选址规划	运营成本降低率
3	仓储容量规划	仓储面积利用率、单位面积存储量、货物吞吐量
4	仓储功能规划	功能模块的实现率、功能全面性
5	仓储布局规划	货物平均收发时间、单件商品出入库成本
6	仓储设施设备规划	仓储设备利用率
7	仓储信息系统规划	信息模块的实现率
8	仓储战略规划	战略事项达成率
9	其他	规划任务按时完成率、规划方案按时提交率、参加培训次数

15.3 物资验收岗位绩效考核

15.3.1 物资验收主管考核指标设计

物资验收主管的主要职责是在物资入库之前对物资进行验收，加强对物资数量和质量的管理，保证入库的各类物资符合公司要求。物资验收主管考核指标设计如图 15-5 所示。

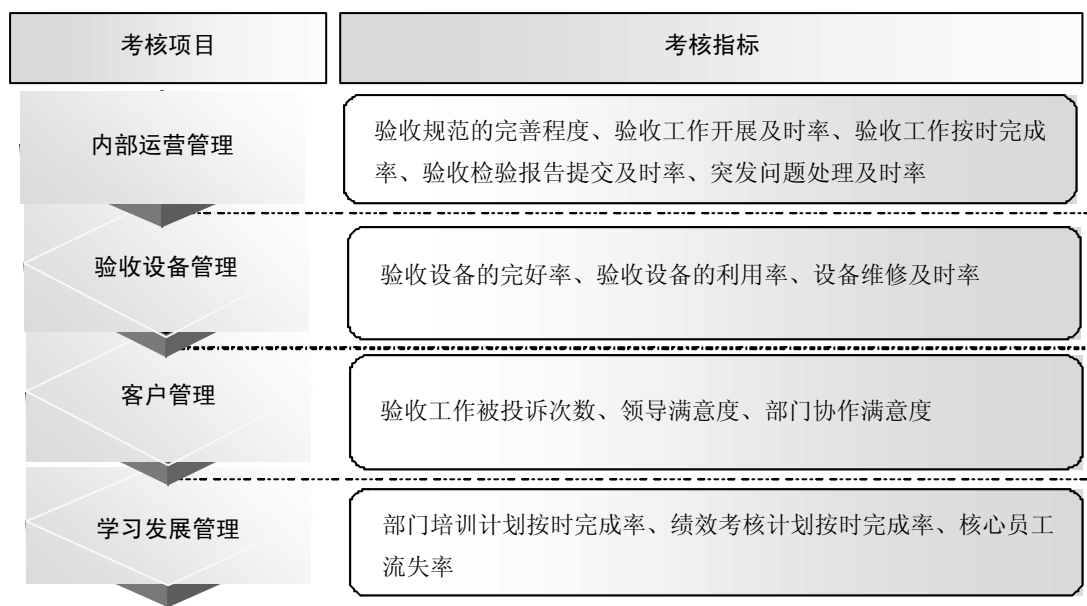


图 15-5 物资验收主管考核指标设计

15.3.3 物资验收专员考核指标设计

物资验收专员的主要职责是在物资验收主管的领导下执行所有的物资验收工作，并完成验收主管交办的其他工作。物资验收专员考核指标设计如表 15-2 所示。

表 15-2 物资验收专员考核指标设计

考核项目	考核项目释义	主要量化指标
验收过程	考核实际验收工作开展过程的时间控制及过程的规范性	验收工作的及时率、验收工作按时完成率、验收过程的规范性
验收结果	考核项目实际成果达到项目计划的程度，对验收结果状况进行考核	验收结果的准确率、漏检及错检的次数、质量问题的辨别次数、验收过程中出现的错误次数及违规次数

15.4 物资入库岗位绩效考核

15.4.1 入库主管考核指标设计

入库主管的主要职责是负责入库物资的管理，并编制相关库房报表以及对部门人员进行管理等。入库主管考核指标设计如表 15-3 所示。

表 15-3 入库主管考核指标设计

序号	考核内容（主要职责）	考核指标
1	负责审核物料、产品的入库手续，并负责组织办理相应的入库事宜	入库手续审核的规范性
		入库事宜办理的及时率
2	定期编制入库物资的入库台账	入库台账编制的及时率
		入库台账编制的准确率
3	定期编制相关库房报表	库房报表提交的及时率
4	完成上级交办的其他工作事项	领导满意度
5	组织部门培训	培训计划完成率
6	组织部门绩效考核	考核计划按时完成率
7	协助其他部门进行工作	部门协作满意度

15.4.3 入库管理员考核指标设计

入库管理员的主要职责是协助入库主管核对入库凭证，按时完成物资入库工作。入库管理员的考核指标设计如表 15-4 所示。

表 15-4 入库管理员考核指标设计

序号	考核内容（主要职责）	考核指标
1	负责对拟入库物资进行入库登记，与验收人员办理入库交接手续	入库登记的及时率
		入库登记的准确率
		入库交接手续办理规范性
2	做好相关入库报表的编制、单据整理和货物编号工作	报表编制的准确率
		单据整理的及时率
		货物编号的准确率
3	负责核对物资的入库凭证，并核查相关入库手续、单证	入库凭证核对的准确率
		入库工作中出现错误的次数
4	协助入库主管进行其他工作	领导满意度评分

15.5 存储保管岗位绩效考核

15.5.1 仓库管理员考核指标设计

仓库管理员的主要职责是负责管辖区域内库房及物资的管理工作。仓库管理员的考核指标设计如表 15-5 所示。

表 15-5 仓库管理员考核指标设计

序号	考核内容（主要职责）	考核指标
1	负责管辖区域内物资的保管工作	在库物资的完好率
		缺货率
		物资堆放的规范性
2	定期检查保管物资的品种、数量、质量状况	物资损耗率
		仓储物资损失金额
3	负责库房的管理工作	仓库环境良好率
		库房 5S 管理
		仓容利用率
4	负责物资的安全管理工作	仓储事故发生次数
5	完成仓储主管交办的其他工作	领导满意度

15.5.3 物资养护员考核指标设计

物资养护员的主要职责是负责库存物资的养护及协助仓储主管完成其他工作。物资养护员的考核指标设计如表 15-6 所示。

表 15-6 物资养护员考核指标设计

序号	考核内容（主要职责）	考核指标
1	加强仓库的温湿度管理，确保物资储存在合理的温湿度环境下	仓库温度控制标准
		仓库湿度控制标准
2	采取适当措施，防止库存物资发生腐蚀和霉变	物资完好率
		仓储物资损失金额
		物资变质损坏率
3	保持仓库的卫生和清洁，防止出现鼠害和病虫害	仓库环境良好率
4	根据物资特性采取相应的保养措施，保证其在库期间的质量安全	在库物资质量情况
		特殊物资的养护情况
5	完成仓储主管交办的其他工作	领导满意度

15.5.5 设备管理员考核指标设计

设备管理员的主要职责是负责仓储设备的保养、维护、修理等工作，确保仓储设备的正常运行。设备管理员考核指标设计如图 15-6 所示。

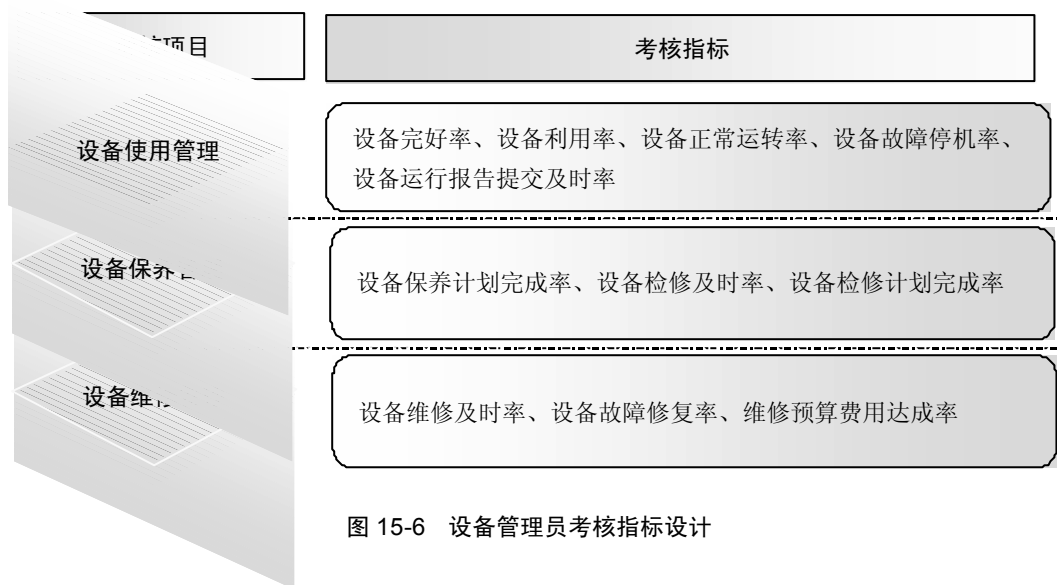


图 15-6 设备管理员考核指标设计

15.6 物资盘点岗位绩效考核

15.6.1 仓库管理会计考核指标设计

仓库管理会计主要负责仓储部及仓库库存管理的财务工作，并协助仓储部经理制订仓储部相关财务计划。仓库管理会计的考核指标设计如表 15-7 所示。

表 15-7 仓库管理会计考核指标设计

序号	考核内容（主要职责）	考核指标
1	协助仓储部经理制订库存计划、财务预算及其他相关财务计划，并监督各项计划的贯彻实施情况	财务计划制订及时率
		财务预算达成率
2	负责仓库财务核算、各种仓库业务的财务结算	财务核算及结算的准确率
		财务核算及结算的按时完成率
3	负责仓储部费用审核报销、凭证的编制和入账以及相关财务报表的编制及上报工作	费用审核报销的规范性
		财务报表编制的及时率
4	对仓储经营进行财务分析和成本预测	成本预测的准确率
5	及时为已审核的原始凭证填制记账凭证并记账	记账的差错率
6	拟定仓储成本核算办法，建立健全成本核算工作程序，编制仓储部成本费用工作计划	成本费用工作计划提交及时率
7	完成仓储经理交办的其他工作	领导满意度

15.6.3 仓库账管员考核指标设计

仓库账管员的主要职责是负责仓库物资出入库的账务处理工作，并做好与财务部相关人

员的工作对接与协调工作。仓库账管员的考核指标设计如表 15-8 所示。

表 15-8 仓库账管员考核指标设计

序号	考核内容（主要职责）	考核指标
1	每天及时按出入库物资的数量、价值进行记账，按时与财务部相关人员做好财务核对工作	账务登记及时率
		账务登记差错率
2	根据物资库存情况，定期或者不定期编制物资库存报表，并及时上报	物资库存报表编制及时率
3	掌握物资库存变动情况，及时提供和反馈物资的库存信息	库存反馈信息准确率
4	负责定期与仓库管理会计进行资产核对，并配合有关部门进行仓库盘点	协作人员满意度
5	及时对仓库台账、报表等资料进行整理、分类和归档处理	档案资料归档及时率
		档案资料的完整率
6	完成主管领导交办的其他工作	领导满意度

15.6.5 仓库盘点员考核指标设计

仓库盘点员的主要职责是负责仓储物资的盘点工作，以确保仓储物资账实相符。仓库盘点员的考核指标设计如图 15-7 所示。

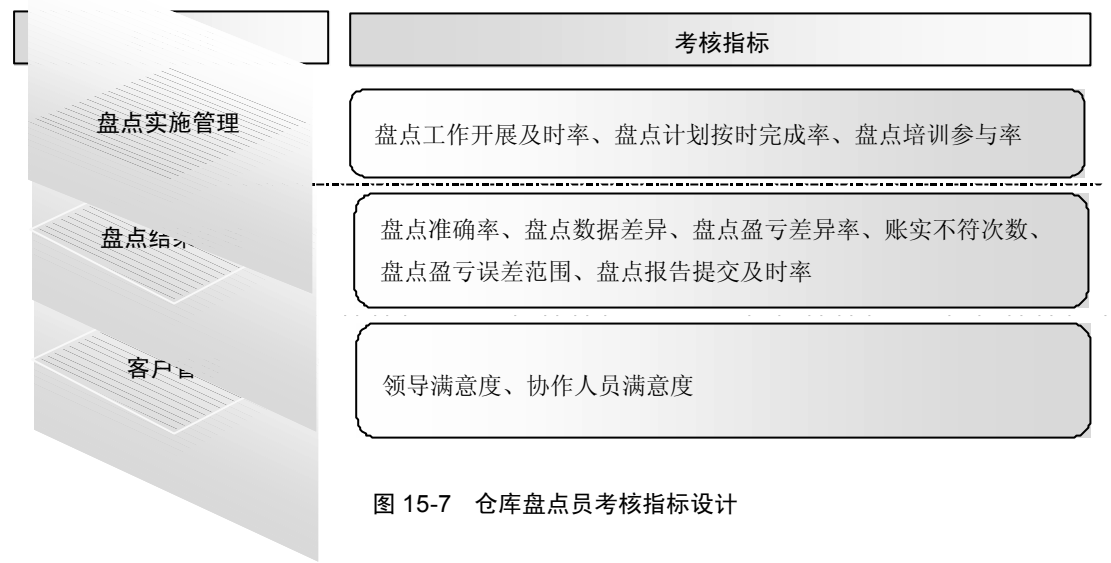


图 15-7 仓库盘点员考核指标设计

15.7 库存控制岗位绩效考核

15.7.1 库存控制人员考核指标设计

库存控制人员的主要任务是汇总分析库存信息、制订库存计划、处理库存异常等。库存控制人员考核指标设计如表 15-9 所示。

表 15-9 库存控制人员考核指标设计

序号	考核内容（主要职责）	考核指标
1	制定并组织实施公司库存控制管理制度和管理流程	库存控制流程及制度的规范化程度
2	对现有库存计划进行分析，加强库存控制及跟踪管理	库存分析准确率
3	确定各类库存物资的经济订购批量和订购时点	物资订购批量及时点的合理性
4	编制库存计划及库存控制成本预算，降低库存成本	库存计划制订及时率
		库存控制成本预算达成率
5	建设并优化库存控制系统，降低库存和提高库存周转次数	库存周转次数
6	督促和配合相关部门对呆滞料的处理工作，并提出相关处理意见	呆滞料处理的及时率
		提出建设性处理意见的次数

15.8 物资出库岗位绩效考核

15.8.1 出库主管考核指标设计

出库主管的主要职责是在仓储主管的领导下，负责公司各类物资的出库管理及流程优化工作，保证物资出库工作的及时性和准确性。出库主管考核指标设计如图 15-8 所示。

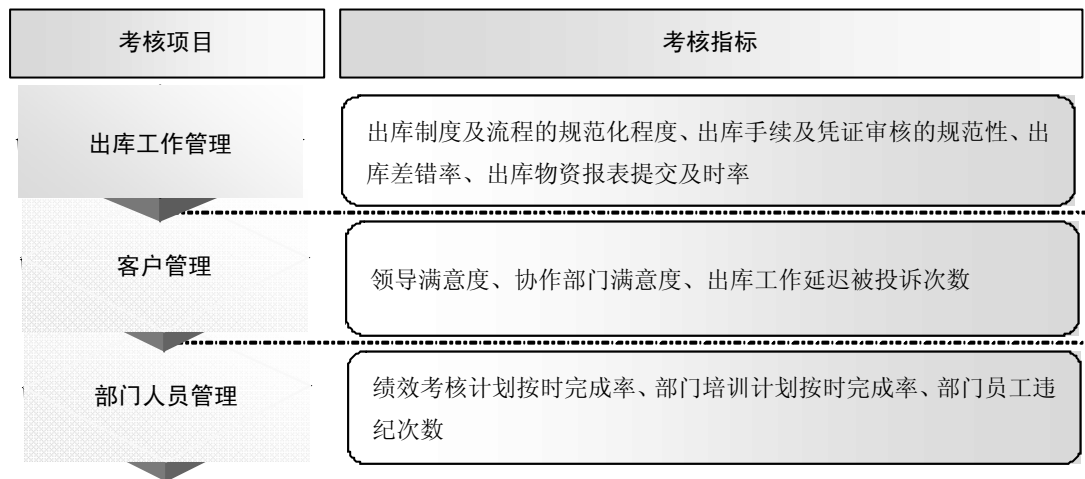


图 15-8 出库主管考核指标设计

15.8.3 出库管理员考核指标设计

出库管理员的主要职责是在出库主管的带领下完成各类存储物资的出库检验、手续办理、数据统计等工作，以保证出库工作的及时性和准确性。出库管理员的考核指标设计如表

15-11 所示。

表 15-11 出库管理员考核指标设计

序号	考核内容（主要职责）	考核指标
1	负责检验待出库物资的质量、包装情况	出库物资检验及时率
2	严格按照出库凭证发放物料，做到账、卡、物相符	出库物料发放准确率
3	负责出库单的填写、收集、汇总、统计及保管	出库单据填写错误次数
		出库单据归档及时率
4	负责登记物资出库台账，做好出库物资的数量统计，并将数据提交给出库主管	出库台账登记及时率
		出库物资数量统计正确率
5	完成领导交付的其他工作	领导满意度

15.9 装卸搬运岗位绩效考核

15.9.1 装卸搬运主管考核指标设计

装卸搬运主管的主要职责是组织人员开展货物装卸搬运工作，确保装卸搬运任务按时完成，并指导工作人员做好装卸设备管理等工作。装卸搬运主管的考核指标设计如图 15-9 所示。

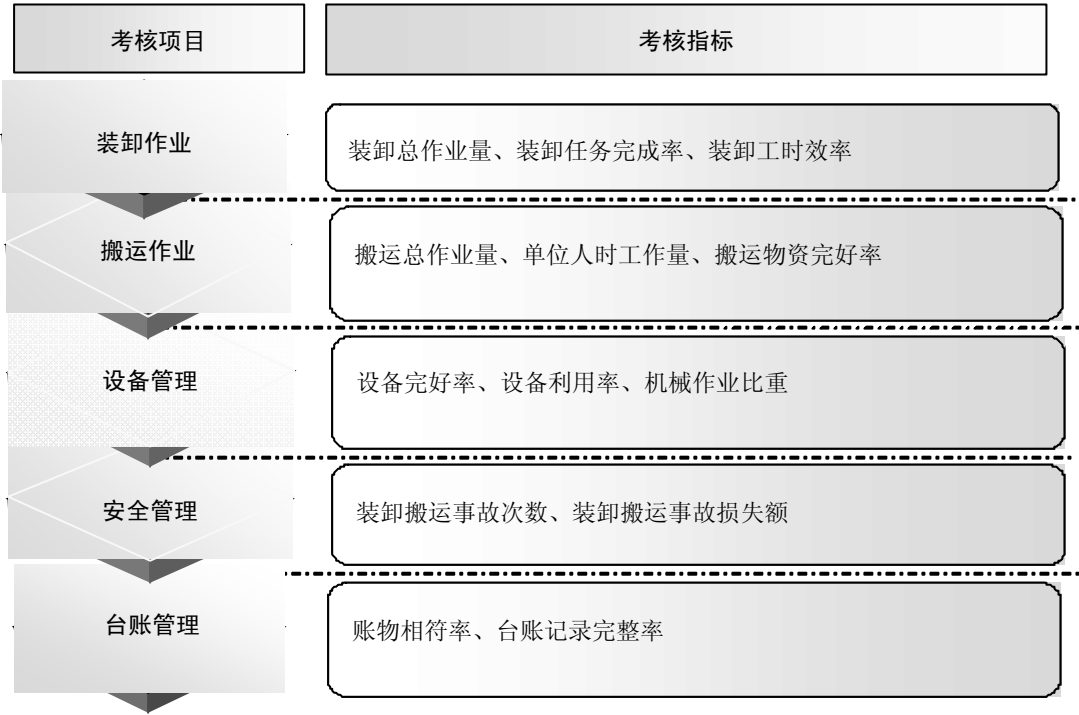


图 15-9 装卸搬运主管考核指标设计

15.9.3 装卸搬运员考核指标设计

装卸搬运员的主要职责是在装卸搬运主管的领导下做好货物出入库时的装卸搬运工作，并完成装卸搬运主管交办的其他工作。装卸搬运员考核指标设计如表 15-12 所示。

表 15-12 装卸搬运员考核指标设计

考核项目	考核项目释义	主要量化指标
装卸搬运过程考核	对装卸搬运过程中各个事项的考核	装卸搬运作业的规范性、货物异常情况的及时解决率、装卸搬运事故发生次数
装卸搬运结果考核	对装卸搬运任务完成情况的考核	装卸搬运计划完成率、货物完好率、装卸工时效率、客户满意度评分、协作人员满意度评分

15.10 仓储信息管理岗位绩效考核

15.10.1 仓储信息管理人员考核指标设计

仓储信息管理人员的主要职责是进行仓储信息系统的规划和开发工作，并对仓储信息和信息设备进行管理。仓储信息人员考核指标设计如表 15-10 所示。

考核项目	考核指标
运营管理	信息系统安全运行率、信息管理计划完成率、系统出错次数
财务管理	部门预算费用达成率、设备维修费用控制率
设备管理	信息设备正常运转率、设备维修及时率
客户管理	领导满意度、相关协作部门满意度
部门员工管理	员工违规操作次数、员工培训计划完成率、员工绩效考核计划完成率、核心员工流失率

图 15-10 仓储信息管理人员考核指标设计

第 16 章 仓储部人员精细化管理

16.1 仓储人员精细化管理方法

16.1.1 仓储人员招聘录用方法

仓储人员的招聘录用方法主要分为两种，即笔试和面试。在仓储人员招聘过程中，这两种方法分别发挥着不同的作用，它们的具体对比和说明如图 16-1 所示。

仓储人员招聘录用方法		
	笔试	面试
定义	◎ 笔试是考核应聘者知识水平的重要工具，它可以有效地测量应聘人的仓储基本知识、专业知识、管理知识、综合分析能力等素质及能力方面的差异	◎ 面试以考官对考生的面对面交谈与观察为主要手段，主要测评考生对仓储基本知识的掌握程度及设备操作能力、仓储相关经验等有关素质
形式	◎ 笔试形式主要有七种：选择题、是非题、匹配题、填空题、简答题、问答题、小论文	◎ 仓储人员面试的形式主要有三种：个别面试、小组面试、情景模拟面试
类型	◎ 笔试的类型：技术性笔试（如仓储设备的使用和保养知识等）和非技术性笔试（如仓储基本知识）	◎ 面试的类型：结构化面试、非结构化面试和半结构化面试
作用	◎ 快速地进行应聘人员筛选；花费的人力、物力资源较少	◎ 弥补笔试的局限；测试应聘者多方面素质
优点	◎ 考核的信度和效度高；花时间少，效率高；应聘者的心理压力较小，较易发挥正常水平；成绩评定比较客观	◎ 可当面考察应聘者对仓储知识的熟悉程度及实践经验、设备操作能力等
缺点	◎ 不能全面地考察应聘者的工作态度、专业技术能力和设备操作技能等	◎ 应聘者心理压力大，容易因紧张而导致发挥失常

图 16-1 面试笔试方法对比说明图

16.1.2 仓储人员培训管理方法

仓储人员培训是一个完整的培训体系，培训管理是对这个体系的各个方面进行管理，它

主要包括培训需求管理、培训预算管理、培训计划管理等，而各个管理阶段也有其特定的管理方法，具体内容如图 16-2 所示。



图 16-2 培训管理事项说明图

16.1.3 仓储人员薪酬设计方法

薪酬是人力资源管理工作中的一个非常重要的工具，薪酬设计得当，会激发仓储人员的工作热情，有利于企业取得良好的经济效益。

薪酬体系设计可以分为工作分析与岗位设计、岗位与人员评估、薪酬调查、薪酬设计、薪酬评估与调整五个步骤，具体每一步的内容及工作重点如下所示。

1. 工作分析与岗位设计

工作分析与岗位设计是指对仓储人员的工作内容、岗位特性以及对任职人员在知识、技能方面的要求等进行系统的分析和科学的描述，并作出规范化记录的过程。

工作分析与岗位设计的内容及常用方法如图 16-3 所示。

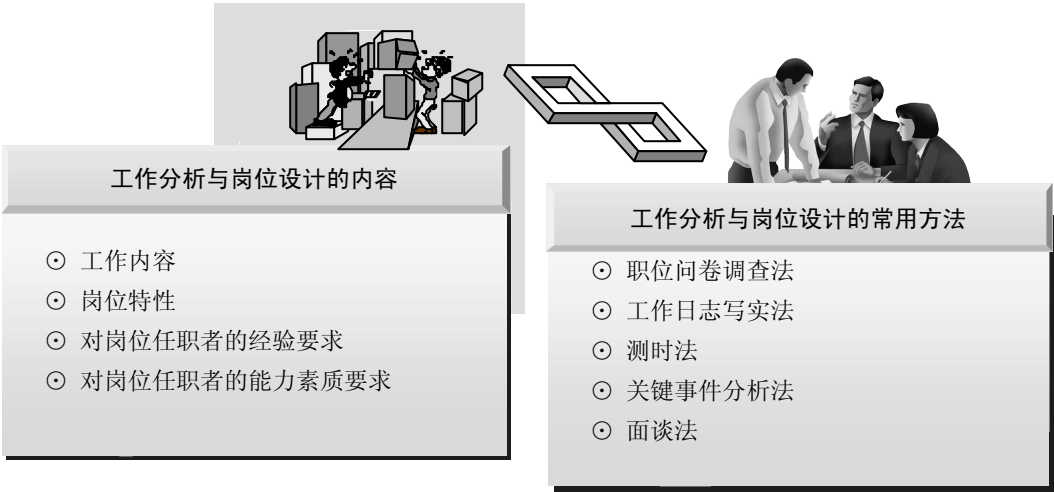


图 16-3 工作分析与岗位设计的内容及常用方法示意图

2. 岗位与人员评估

人力资源部需建立岗位价值模型和员工能力评估模型，对仓储部各个岗位及员工个人能力进行评估。

常用的员工个人能力评估方法为“三人小组法”，即仓储人员本人、员工直接上级和部门经理三人共同进行人员能力评价。

3. 薪酬调查

为了确保仓储人员薪酬的竞争力，为仓储人员薪酬系统的制定提供依据，人力资源部需对外部薪酬市场和公司内部员工进行全面的薪酬调查。薪酬调查中涉及的内容及方法如图 16-4 所示。

薪酬调查数据	薪酬调查对象	薪酬调查方法
<ul style="list-style-type: none"> ◎ 上年度的薪资增长状况 ◎ 不同薪资结构对比 ◎ 不同职级职位的薪资数据 ◎ 奖金和福利状况 ◎ 长期激励措施以及未来薪资走势分析等 	<ul style="list-style-type: none"> ◎ 与本企业存在竞争关系的公司 ◎ 同行业的类似公司 ◎ 仓储部流失员工 ◎ 仓储部现有员工 	<ul style="list-style-type: none"> ◎ 调查问卷法 ◎ 企业之间相互调查 ◎ 委托专业机构进行调查

图 16-4 薪酬调查事项说明图

4. 薪酬设计

薪酬设计包括基本薪酬体系设计、薪酬关系结构设计、薪酬形式设计、薪酬系统结构设计四个方面，每种设计的具体方法如图 16-5 所示。

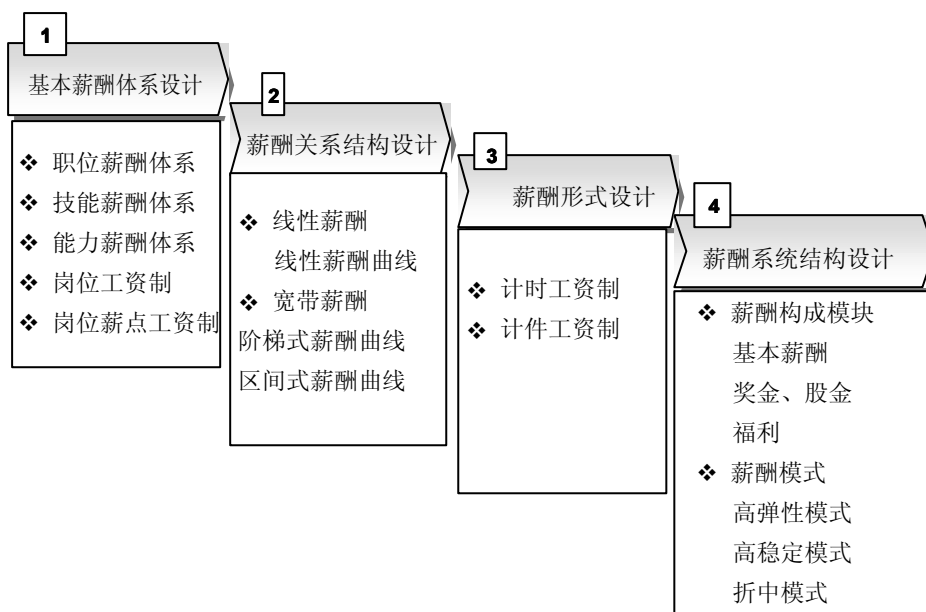


图 16-5 薪酬设计事项说明图

5. 薪酬评估与调整

薪酬评估与调整是薪酬设计工作中的重要环节，人力资源部需在薪酬系统运行的过程中及时对薪酬的总额、构成、水平、增长等进行分析和控制，并根据实际情况对薪酬进行调整，以达到薪酬设计的公平性、激励性、竞争性作用。

薪酬调整主要包括基本薪酬调整和奖励性薪酬调整两种。

16.3 仓储人员管理制度设计

16.3.1 仓储人员招聘管理制度

制度名称	仓储人员招聘管理制度			编 号							
				受控状态							
执行部门		监督部门		编修部门							
<div>第 1 章 总则</div> <div>第 1 条 目的</div> <div>1. 及时弥补岗位空缺，满足企业用人需求，保证公司仓储管理工作的顺利进行。</div> <div>2. 规范公司仓储部的员工招聘活动，使招聘工作有效、顺利进行，为仓储管理部门招聘到合适的人才。</div> <div>第 2 条 适用范围</div> <div>本制度适用于仓储部的员工招聘工作。</div> <div>第 3 条 职责权限</div> <div>1. 人力资源部是公司人员招聘的管理部门，负责人员制订及实施招聘计划、建立人才引进渠道和人才测评机制等工作。</div> <div>2. 仓储部负责本部门人员需求计划的拟订、人员选聘建议的提出和试用人员的使用、管理及考核工作。</div> <div>第 4 条 招聘原则</div> <div>仓储人员招聘必须坚持公开招聘、平等竞争、因岗择人、择优录用、人尽其才、人尽其用的原则。</div> <div>第 2 章 招聘工作准备</div> <div>第 5 条 招聘需求分析</div> <div>1. 招聘需求应由仓储部根据本部门人员空缺情况和发展规划提出。</div> <div>2. 招聘需求中需明确需求岗位、需求人数、需求人员技能、需求人员素质、需求时间等内容。</div> <div>第 6 条 制订招聘计划</div> <div>人力资源部根据仓储部提交的仓储人员需求计划，结合企业经营发展状况，制订招聘计划。</div> <div>第 7 条 选择招聘方式</div> <div>一般情况下，本公司常用的招聘方式包括外部招聘、内部选拔、委托第三方招聘三种，人力资源部和仓储部可根据招聘的实际情况选择具体的招聘方式。具体招聘方式及其说明如下表所示。</div>											
<div>招聘方式一览表</div> <table><tr><th>招聘方式</th><th>招聘渠道</th><th>适用条件</th></tr><tr><td>内部选拔</td><td>员工个人申请及企业各部门推荐等</td><td>◇ 当仓储部出现岗位空缺时，人力资源部原则上首先考虑在公司内部寻找合适人选来弥补岗位空缺</td></tr></table>						招聘方式	招聘渠道	适用条件	内部选拔	员工个人申请及企业各部门推荐等	◇ 当仓储部出现岗位空缺时，人力资源部原则上首先考虑在公司内部寻找合适人选来弥补岗位空缺
招聘方式	招聘渠道	适用条件									
内部选拔	员工个人申请及企业各部门推荐等	◇ 当仓储部出现岗位空缺时，人力资源部原则上首先考虑在公司内部寻找合适人选来弥补岗位空缺									

(续)

招聘方式	招聘渠道	适用条件
外部招聘	主要采用广告招聘、洽谈会招聘、校园招聘及网络招聘等渠道	◇ 当公司内部员工无法满足岗位需求时,人力资源部应考虑外部招聘
委托 第三 方招聘	与人才交流中心、人力资源服务机构及猎头公司等中介机构签订委托招聘合同,委托其代理招聘公司需要的仓储部关键岗位人才及高级管理人才	◇ 仓储部高层管理岗位及核心岗位出现空缺时,可委托专业的人力资源服务机构如猎头公司等,招募公司需要的高级优秀人才

第 3 章 招聘工作实施

第 8 条 发布招聘信息

1. 人力资源部需根据招聘计划安排以及招聘方式,选择在公司内部网或各大招聘网站、各类报刊、电视等公共媒体上发布仓储人员招聘信息。

2. 招聘信息中需明确仓储人员的任职资格、基本职责等,以便于提高招聘效率。

第 9 条 简历收集与筛选

1. 人力资源部应对收到的求职资料进行初步审核,根据岗位要求对简历进行筛选。

2. 人力资源部将符合条件的求职者资料送仓储部,经仓储部经理核定后确定面试对象名单。

第 10 条 面试责任划分

1. 人力资源部负责应聘人员的面试通知和初试工作。

2. 仓储部经理负责应聘人员的复试工作,中高层管理职位的复试工作需要由企业高层领导参与。

第 11 条 面试内容规范

1. 初试主要是对应聘者的基本素质、基本专业技能、价值取向等方面进行基本判断。

2. 根据初试的结果,人力资源部为符合空缺职位要求的应聘者安排复试,并对其与岗位的契合度进行考察。

第 12 条 作出录用决策

人力资源部应配合仓储部,对应聘人员进行全面综合评价及背景调查,并按照择优录用的原则作出录用决策。

第 4 章 人员录用程序

第 13 条 发出录用通知

1. 人力资源部应在作出录用决策后的三个工作日内电话通知应聘人员,并向其发出“仓储人员录用通知书”。

2. 对未被公司录用的人员,人力资源部应礼貌地以电话、邮件或信函的形式告知对方面试结果。

第 14 条 新员工入职

1. 新员工入职前需进行体检，体检合格后方可录用。
2. 新员工到岗时间由公司仓储部确定，人力资源部负责及时通知新员工。
3. 人力资源部负责为新员工办理各项入职手续。
 - (1) 填写“员工登记表”，签订“劳动合同书”。
 - (2) 调转人事档案及各类保险手续。
 - (3) 办理公司规定的其他手续。

第 15 条 新员工试用

1. 公司新员工试用期为 1~6 个月，根据劳动合同法及公司的相关规定和各岗位的实际需要确定。
2. 试用期间，仓储部应做好对新员工的业务指导工作，并记录员工在试用期间的绩效及工作表现。
3. 新员工试用期满，由仓储部相关人员填写“试用期考核表”，经仓储部经理、人力资源部及总经理审批后正式录用。

第 5 章 附则

第 16 条 本制度由人力资源部制定，经总经理核准后实施，修改时亦同。

第 17 条 本制度自颁布之日起实施。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

16.3.4 仓储人员培训管理办法

制度名称	仓储人员培训管理办法			编 号	
				受控状态	
执行部门		监督部门		编修部门	
第 1 章 总则					
第 1 条 目的					
为保证和促进企业仓储工作的持续、系统进行，提升仓储人员的职业技能和素质，以达到公司与员工共同发展的目的，特制定本管理办法。					
第 2 条 适用范围					
本办法适用于公司仓储人员的培训管理工作。					
第 3 条 培训原则					
公司对仓储人员的培训应遵循全员培训、终生培训的原则。					
第 4 条 职责与权限					
1. 人力资源部作为人力资源开发和培训的管理部门，主要负责培训计划的制订、实施和控制。					
2. 仓储部负责协助人力资源部实施培训并对培训工作进行评价，同时负责组织仓储人员参加培训。					
第 2 章 培训形式管理					
第 5 条 培训形式					
公司对仓储人员的培训分为公司内部培训和员工自我培训两种，具体内容如下表所示。					
培训形式及其分类					
培训形式分类		培训形式说明			
内部 培训	新员工岗前培训	◇ 公司为新员工介绍有关公司的基本背景情况，使员工了解所从事工作的基本内容与方法，帮助员工明确自己工作的职责、程序、标准 ◇ 使新员工初步了解企业及其部门的规范、价值观和行为模式等，从而帮助其顺利地适应企业环境和新的工作岗位，提高工作绩效			
	岗位技能培训	◇ 为更新/扩展员工知识面、增强员工技能，提高员工工作质量和效率，减少员工工作失误，公司会定期组织员工参加岗位技能培训			
	转岗培训	◇ 仓储人员根据工作需要调换工作岗位时，公司应按新岗位要求对其进行岗位技能培训 ◇ 转岗培训可视为新员工岗前培训和岗位技能培训的结合			
	继续教育培训	◇ 具备专业技术职称、从事专业技术管理工作的员工每年应参加不少于 72 小时的继续教育培训			

(续)

培训形式分类		培训形式说明
内部 培训	部门内部培训	◇ 仓储部应根据实际工作需要, 对员工进行小规模、灵活实用的部门内部培训 ◇ 部门内训由仓储部组织, 并需定期向人力资源管理机构汇报培训情况
员工自我培训		◇ 公司鼓励员工利用业余时间积极参加各种提高自身素质和业务能力的培训

第 3 章 培训资源管理

第 6 条 培训资源范围

1. 培训资源包括培训讲师、培训教材、培训设施设备、培训经费等。
2. 培训管理人员应提前对培训资源进行安排。

第 7 条 培训讲师

1. 培训讲师分为内部讲师和外部讲师, 人力资源部应建立培训讲师档案供各部门调阅使用。
2. 内部讲师主要由公司各级管理者和各部门业务骨干担任, 各级管理者负有培训员工的义务和责任。根据每年培训的次数, 内部培训师可以报销一定金额的书籍费。
3. 外部讲师是公司从外部机构聘请的授课讲师, 其课酬根据实际情况和培训预算确定。公司通过培训效果评估决定是否继续聘请该讲师。

第 8 条 培训教材

1. 培训教材包括内部教材和外部教材, 教材有书面文字、电子文档、录音、录像等多种形式。
2. 内部培训教材通过以下渠道获得。
 - (1) 员工在工作过程中的经验分享与教训总结。
 - (2) 企业本年度重大事件(成功或失败)的案例。
 - (3) 培训师组织开发。
 - (4) 人力资源管理机构组织开发。

第 9 条 培训设施设备

公司办公用品管理机构依照“资源共享、充分利用”的原则建设、购置、维护和管理培训设施设备。

第 10 条 培训经费

1. 公司每年投入一定的经费用于培训, 经费要专款专用, 不得挪作他用。
2. 培训费用的报销范围包括学费、报名费、资料教材费用等。

第 4 章 培训计划与实施管理

第 11 条 制订培训计划

1. 培训计划包括年度培训计划和月度培训计划。

2. 人力资源管理机构每年 11 月初发放“培训需求调查表”，仓储部负责人结合本部门的实际情况，将“培训需求调查表”汇总，并于 12 月初前上报人力资源管理机构。

3. 人力资源管理机构结合公司的发展战略、培训需求调查情况、人事考核、人事档案等信息，制订公司仓储人员的年度培训计划。

第 12 条 下发培训计划

年度培训计划经总经理批准后，以公司文件的形式下发到仓储各部门。

第 13 条 计划外培训管理

仓储部如果需要开展不在公司年度培训计划内的培训，应由培训需求部门填写“部门计划外培训申请表”，并报人力资源管理机构，经总经理审批同意后，由相关部门组织实施。

第 14 条 外出培训管理

员工临时需要参加各类外派培训时，应经所在部门负责人同意并填报“员工外出培训申请表”，经仓储部分管领导批准后，报人力资源管理机构备案。

第 15 条 培训实施过程监督

1. 培训工作原则上依据人力资源管理机构制订的年度培训计划开展。

2. 需要调整计划时，仓储部应向人力资源管理机构提出申请，上报人力资源管理机构分管领导审批。

第 16 条 培训记录

人力资源管理机构负责对培训过程进行记录并保存过程资料，如电子文档、录音、录像、幻灯片等，培训结束后以此为依据建立培训档案。

第 5 章 培训评估

第 17 条 组织评估工作

培训工作结束后，人力资源管理机构应组织评估工作评估培训效果，以决定是否需要进一步开展培训工作或改进培训工作方法。

第 18 条 选择评估方法

常用的培训效果评估方法有如下几种，培训评估人员应根据具体情况选择合适的方法。

1. 培训课堂考核（纪律和态度）。
2. 考试、总结、工作笔记、案例分析。
3. 现场操作考核。
4. 日常工作应用（有记录或成果）考核。
5. 分享、授课或主持研讨会。
6. 工作业绩考核。

第 19 条 培训资料存档

1. 人力资源管理机构应建立培训工作档案，档案内容包括培训签到表、培训教师档案、培训往来单位档案、培训人数、培训时间、员工学习情况、各类培训资料目录、内部考试试卷等。

2. 人力资源管理机构应建立员工培训档案，填写“员工培训记录表”，将员工接受培训的具体情况和培训结果详细记录备案。

3. 各部门组织内部培训时，填写“员工培训记录表”，将员工接受培训的具体情况和培训结果详细记录备案，并送人力资源管理机构存档。

第 6 章 附则

第 20 条 本办法由人力资源管理机构起草并解释，自发布之日起生效。

第 21 条 本办法如有未尽事项，由人力资源管理机构负责协调解决。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

16.3.6 仓储安全培训管理办法

制度名称	仓储安全培训管理办法			编 号	
				受控状态	
执行部门		监督部门		编修部门	
第 1 章 总则					
第 1 条 目的					
为了达到以下目的，特制定本办法。					
1. 加强和规范企业仓储部门从业人员的安全教育培训工作。					
2. 提高仓储部作业人员的安全意识，防范并减少仓储安全事故的发生。					
第 2 条 适用范围					
本办法适用于仓储部安全培训管理工作。					
第 3 条 仓储安全培训原则和规定					
1. 仓储部所有员工必须接受安全培训，熟悉有关仓储安全规章制度和安全操作规范，了解必要的仓储安全知识，掌握本岗位的安全操作技能。					
2. 仓储人员应增强事故预防、事故危害控制和应急处理能力。					
3. 未经仓储安全培训的从业人员不得上岗作业。					
第 2 章 仓储安全培训规划					
第 4 条 确定培训内容					
仓储安全培训内容包括仓储安全管理制度、仓库安全管理措施及方法、仓库安全管理设备的使用与维护等，具体培训内容如下表所示。					
仓储安全培训内容					
培训内容模块		培训具体内容			
仓储安全管理制度		岗位职责			
		仓库安全值班制度			
		外来人员入库管理规定			
仓库安全管理措施及方法		仓库分区管理办法			
		危险品的存放与保管			
		废弃包装材料的处理			
		库房的安全管理			
		仓库设备的安全管理			

(续)

培训内容模块	培训具体内容
仓库安全管理设备的使用与维护	设备使用规范
	设备故障处理
	设备维护及保养
安全事故处理规范	安全事故责任制
	仓储安全事故规避办法
	库内操作规范化方法
	直接责任人及相关连带责任人的处罚办法
	紧急事故处理办法

第5条 选择培训方式

仓储安全培训主要采用案例分析、知识讲授、角色扮演、问题研讨、情境模拟等方式。

第3章 培训计划与实施管理

第6条 调查培训需求

人力资源部定期发放“培训需求调查表”至仓储部，仓储部根据实际情况填写后上交人力资源部。

第7条 制订培训计划

1. 人力资源部根据仓储部填写的“培训需求调查表”，制订年度及月度仓储安全培训计划。
2. 人力资源部应根据仓储安全培训要求，结合内、外部培训费用的对比分析，与仓储部共同选择培训方式。
3. 培训主管根据具体培训项目需求制订培训计划，报人力资源部经理审批。

第8条 培训实施

1. 人力资源部按照制订的培训计划定期对仓储人员进行仓储安全培训。
2. 仓储安全培训分为公司统一安排的培训、仓储部门安排的内部培训和员工自我学习三种，各种培训的具体实施过程如下表所示。

培训实施过程一览表

培训种类		培训实施过程
公司统一安排的培训	在公司内进行的培训	<ul style="list-style-type: none"> ◇ 培训专员于培训前两天以邮件形式将培训课程、培训对象、培训时间、培训地点等通知各部门负责人 ◇ 各部门负责人按通知要求组织员工参加培训，并在培训前一天将因公不能出席人员名单报至培训专员处 ◇ 培训专员于培训当天安排参加培训的人员进行签到，并记录缺席及迟到、早退人员 ◇ 培训专员在培训结束后进行培训效果的考核、评估与跟踪

(续)

培训种类		培训实施过程
公司统一安排 的培训	外派 培训	<ul style="list-style-type: none">◇ 人力资源部向总经理提出外派培训申请，经总经理审批同意后办理外派培训相关事宜◇ 外出参加培训人员将有关培训资料原件（复印件）及能证明培训成绩的资料或证书交至人力资源部备案；如无培训资料，则应提供培训报告◇ 如主管以上人员参加公司外部仓储安全培训，须在培训结束后三个月内组织一次内部培训，将所学知识向其他相关人员传授，具体操作同内部培训
仓储部门安排的 内部培训		<ul style="list-style-type: none">◇ 仓储部培训执行人负责在培训开始前让参加培训的人员在培训签到表上签名◇ 仓储部培训负责人于培训结束之后对参加培训人员进行考核，以确认其已掌握了相关仓储安全内容◇ 仓储部培训负责人于培训结束后将培训稿、培训人员签到表、培训人员考核情况交至人力资源部备案
员工自我学习		<ul style="list-style-type: none">◇ 自我学习人员将有关学习与结果报公司培训负责人员处作备案◇ 公司如有相关培训，自我学习人员可不再参加，但需与其他培训人员一起参加考核与评估

第 4 章 培训评估管理

第 9 条 培训效果检查

人力资源部每开展一项培训，应及时检查培训效果，检查方法包括测试、现场操作等。

第 10 条 培训意见调查

每项培训结束后，人力资源部应根据实际需要开展员工培训意见调查，要求学员填写“员工培训调查表”，作为评估培训效果的参考依据。

第 11 条 培训效果评估

人力资源部应定期调查培训效果，主要方式为分发调查表由参加培训人员填写后收回，以此作为评估培训长期效果的参考依据。

第 5 章 培训档案管理

第 12 条 建立员工培训档案

人力资源部应为每一位员工建立相应的培训档案，记录每一次培训的具体情况和培训效果。

第 13 条 建立培训工作档案

人力资源部将每次培训的相关资料存档，建立培训工作档案，其内容包括培训需求分析、培训计划、培训方案、效果评估、考核记录等。

第 14 条 建立培训讲师档案

人力资源部应建立培训讲师档案，以便日后选择培训讲师。培训讲师档案主要包括培训讲师姓名、基本简历、培训经验和培训业绩等方面的内容。

<p>第 15 条 档案保管</p> <p>人力资源部根据档案管理规定对所有培训档案进行分类整理、存档和保管。</p> <p style="text-align: center;">第 6 章 附则</p> <p>第 16 条 本办法由人力资源部负责修订与解释。</p> <p>第 17 条 本办法自____年____月____日起执行。</p>					
编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

16.4 仓储人员精细化管理表单

16.4.1 仓储人员需求计划表

部门				负责人			编制日期	
序号	职务编号	现有人数	拟增人数	类别	需求原因	其他要求	备注	
总计	——			——	——	——	——	
仓储部经理意见								
人力资源部意见								
总经理意见								
填写说明		1. “类别”: A 指正式员工, B 指临时员工, C 指兼职员工 2. “其他要求”: 岗位说明书之外的其他要求或限制条件 3. “职务编号”: 新增设岗位的“职务编号”可暂空, 需同时提交该岗位说明书						

16.4.2 仓储人员招聘申请表

申请部门	仓储部		部门经理(签字)		
申请原因	<input type="checkbox"/> 员工辞退 <input type="checkbox"/> 员工离职 <input type="checkbox"/> 业务增量 <input type="checkbox"/> 新增业务 <input type="checkbox"/> 新设部门				
	申请原因说明				

需求计划	使用时间		职务名称与人数				上岗时间
	<input type="checkbox"/> 临时使用（少于 30 天）		职务	1		人数	
	<input type="checkbox"/> 短期使用（少于 90 天）			2			
	<input type="checkbox"/> 长期使用（多于 180 天）			3			
聘用标准	利用现有“职务说明书”		<input type="checkbox"/> 可以利用 <input type="checkbox"/> 不能利用 <input type="checkbox"/> 局部更改 <input type="checkbox"/> 尚无“职务说明书”，需编写				
	工作内容						
	工作经验						
	专业知识						
	领导能力		性格要求				
	创新能力		组织能力				
	电脑操作能力		外语能力				
其他标准							
薪酬标准	基本工资		其他收入				
主管意见							
人力资源部 批示							
总经理意见							

16.4.3 仓储人员录用通知书

<p style="text-align: center;">××公司录用通知书</p> <p>_____先生/小姐：</p> <p>您已成功应聘本公司仓储部_____职位，恭喜您成为本公司的一员。请您于____月____日____时到公司报到，报到时请携带以下证件和物品。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 身份证及复印件。 2. 毕业证书、学位证书及复印件。 3. 本录用通知书。 4. 三张一寸免冠照片。 5. 其他_____ <p>本公司新员工的试用期为____个月，使用合格后转为正式员工。薪酬福利等事宜由人力资源部薪酬专员与您面谈。如果有疑问，请按下面的联系方式联系我们。</p> <p>预祝您工作愉快！</p> <p>此致</p> <p style="text-align: right;">敬礼</p> <p style="text-align: right;">××公司人力资源部</p> <p style="text-align: right;">年 月 日</p>

公司地点		联系电话	
乘车路线			

16.4.4 仓储人员培训计划表

编号： 制表人： 制表时间： ____年____月____日

培训名称						培训对象/人数		仓储人员（ ____人）	
培训内容						培训时间			
课程	培训时间	培训地点	培训机构	培训讲师	培训方式	预期效果	费用预算	备注	
参加人员名单		姓名		职位		部门			
						仓储部			
						仓储部			
						仓储部			
人力资源部经理 (签字)						总经理 (签字)			

16.4.5 仓储人员培训申请表

申请人姓名		所属部门	仓储部	所在岗位	
申请培训项目		直接上级		入职日期	
申请原因	申请人签字：				
培训项目名称	培训内容	期望的培训方式		期望的培训时间	
仓储部经理 审核	签字： 日期： ____年____月____日				
人力资源部					

审核	签字：日期：____年____月____日
----	-----------------------

16.4.6 仓储管理培训体系表

培训部门：仓储部

填表日期：____年____月____日

模块		课程		
		初级（未满3年）	中级（3~7年）	高级（7年以上）
库存管理知识				
仓库规划				
入库运作	通用			
	特殊			
仓库保管	储存			
	盘点			
出库作业	通用			
	特殊			
呆滞料处理				

16.4.7 仓储人员考勤汇总表

编号：

填表时间：____年____月____日

姓名	职位	出勤 天数	应出勤 天数	请假					迟到早退		备注
				事 假	病 假	婚 假	产 假	其 他	迟到累 计时间	早退累 计时间	

16.4.8 员工违纪处分通知单

编号：填表日期： 年 月 日

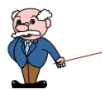
姓名		工作证号		职位		所属部门	仓储部
所犯过失	<div><div><input type="checkbox"/> 旷工 <input type="checkbox"/> 屡次迟到 <input type="checkbox"/> 工作时间睡觉 <input type="checkbox"/> 屡次逃避工作</div><div><input type="checkbox"/> 行为不检点 <input type="checkbox"/> 在公司赌博 <input type="checkbox"/> 故意以不正确的方式工作 <input type="checkbox"/> 故意不服从或拒绝接受上级正当命令</div></div>						
发生日期	年 月 日						
处分类别	<div><input type="checkbox"/> 批评 <input type="checkbox"/> 停职（从 年 月 日至 年 月 日，共 日） <input type="checkbox"/> 撤职</div>						
撤职生效日期	年 月 日 （请受处分人于撤职生效日期前到人力资源部报到）						
备注							

16.4.9 仓储人员休假申请表

编号：填表日期： 年 月 日

姓名		所属部门	仓储部	填表日期	
请假类别	<input type="checkbox"/> 事假 <input type="checkbox"/> 病假 <input type="checkbox"/> 婚假 <input type="checkbox"/> 产假 <input type="checkbox"/> 丧假 <input type="checkbox"/> 其他（请注明）				
请假事由					
请假时间	年 月 日 ~ 年 月 日				
仓储部经理 意见	签字： 日期： 年 月 日				
人力资源部 意见	签字： 日期： 年 月 日				
主管副总意见	签字： 日期： 年 月 日				
总经理意见	签字： 日期： 年 月 日				

全国Mini-MBA职业经理双证班 (25年热招管理培训项目)



允许提前获取证书 全国招生 权威双证 请速充电

25年正规管理类教育机构，中国第一代MBA教育机构，值得信赖！（+教授互动微信：122285053）

全国迷你MBA职业经理双证书班®，全国招生，毕业颁发双证书，近期开课。咨询电话：13684609885

招生专业及其颁发证书：

认证项目	颁发双证（优秀毕业学员可免费升级EMBA学位证）	学费
全国《职业经理》MBA高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国：工商管理MBA课程实战班100%	高级职业经理资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《人力资源总监》MBA双证书班	高级人力资源总监资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《生产经理》MBA高等教育双证班	高级生产经理资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《品质经理》MBA高等教育双证班	高级品质经理资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《企业总经理》MBA高等教育双证班	总经理高级资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《IE工业工程师》MBA高等教育双证	高级IE工业工程师资格证书+2年制MBA高等教育研修证书	1280元
全国《营销经理》MBA高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《项目经理》MBA高等教育双证班	高级项目经理资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《市场总监》MBA高等教育双证书班	高级市场总监资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《酒店经理》MBA高等教育双证班	高级酒店经理资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《人力资源管理师》MBA双证书班	高级人力资源管理师资格证书+2年制MBA高等教育证	1280元
全国《企业培训师》MBA高等教育双证班	企业培训师高级资格认证+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《财务总监》MBA高等教育双证班	高级财务总监资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《营销策划师》MBA双证书班	高级营销策划师资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《行政总监》MBA高等教育双证班	高级行政总监资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《采购经理》MBA高等教育双证班	高级采购经理资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《工商管理培训教师资格》双证班	工商管理培训教师资格证+2年制MBA高等教育研修证书	1280元

全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《经济管理师》MBA 高等教育双证	高级经济管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《六西格玛管理师》MBA 双证书班	高级六西格玛管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《生产运营管理师》MBA 双证书证	高级生产运营管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
EMBA 高级企业管理人员课程	EMBA 学位+EMBA 毕业	3580 元

学校还开设：薪酬管理师、绩效考核师、企业教练、企业管理师、培训总监、物流经理、工厂管理、营销总监、精益管理师（精益生产）、健康管理师、养老机构管理、现场管理师（6S）**等管理岗位MBA课程**



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，



【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】 全部费用1280元（本期只收取企管辅导、职业生涯辅导费1280元，其余费用全免）
函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【主办单位】

美华企业管理有限公司、美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有老师担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。

【报名须知】

1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)

2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电) **优秀学员可免费升级EMBA学位证书**

(高级职业经理资格证书样本)



(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】(支持网转、柜台办理和自动取款机办理)(如柜台办理请携带本人身份证到银行办理)

方式一	支付宝	支付宝账户：13684609885 户名：徐传有 微信转账：122285053 (学校唯一指定官方微信号/经理圈)
方式二	企业账户	企业帐号：562080100100076073 账号户名：哈尔滨美华企业管理有限公司 开户银行：兴业银行 哈尔滨新阳支行
方式三	中国银行	卡号：6217855300007073962 户名：徐传有 开户行：中国银行哈尔滨爱建支行
方式四	邮政储蓄	卡号：6217992600016909914 户名：徐传有 开户行：哈尔滨南马路支行
方式五	工商银行	卡号：6222083500001062507 户名：徐传有 开户行：哈尔滨市道外区太平桥支行
方式六	农业银行	卡号：6228450176006094464 户名：徐传有 开户行：道外支行民众分理处

可以选择任意一种方式缴纳学费(建议首选工商银行账户)，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教学资料、考试问卷以及收费票据。

【咨询电话】13684609885 0451-88342620

【学校网站】<http://www.mhjy.net>

【微信客服】122285053

【微信公众号】MHJY1998

你该充电了！请参加 25 年热招:经理培训课

♥全国 Mini-MBA《职业经理》双证班♥



你该充电了！中国第一代管理教育机构-美华教育 火热招生