



“十二五”职业教育国家规划教材
经全国职业教育教材审定委员会审定

仓储管理实务

仓储管理实务

CANGCHU GUANLI SHIWU

主编 蒋旭德 彭金山



扫描二维码
共享立体资源

主编
蒋旭德
彭金山

北京出版集团
北京出版社

北京出版集团
北京出版社



图书在版编目 (CIP) 数据

仓储管理实务 / 蒋旭德, 彭金山主编. —北京: 北京出版社, 2016.3 (2023 重印)

“十二五”职业教育国家规划教材

ISBN 978-7-200-11405-8

I. ①仓… II. ①蒋… ②彭… III. ①仓库管理—高等职业教育—教材 IV. ① F253.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 118444 号

仓储管理实务

CANGCHU GUANLI SHIWU

主 编: 蒋旭德 彭金山

出 版: 北京出版集团

北京出版社

地 址: 北京北三环中路 6 号

邮 编: 100120

网 址: www.bph.com.cn

总发行: 北京出版集团

经 销: 新华书店

印 刷: 定州市新华印刷有限公司

版印次: 2016 年 3 月第 1 版 2023 年 6 月修订 2023 年 7 月第 2 次印刷

开 本: 787 毫米 × 1092 毫米 1/16

印 张: 17

字 数: 333 千字

书 号: ISBN 978-7-200-11405-8

定 价: 49.00 元

教材意见建议接收方式: 010-58572162 邮箱: jiaocai@bphg.com.cn

如有印装质量问题, 由本社负责调换

质量监督电话: 010-82685218 010-58572162 010-58572393

目 录

项目一 仓储管理认知	1
任务一 仓储管理初识	1
任务二 仓储管理内容认知	7
项目二 仓储设施与设备	16
任务一 货架认知	16
任务二 托盘认知	25
任务三 叉车认知	36
任务四 仓储其他设备认知	46
项目三 仓储需求分析	53
任务一 制造业仓储需求分析	53
任务二 商贸流通业物流仓储需求分析	58
任务三 电子商务仓储需求分析	62
项目四 仓库的选址及布局	69
任务一 仓库分类	69
任务二 仓库选址	76
任务三 仓库库内布局	83
项目五 仓储计划管理	94
任务一 仓储方案的设计	94
任务二 仓储组织架构配置	101
任务三 仓储资源配置	116
项目六 仓储商务管理	124
任务一 仓储商务管理认知	124
任务二 仓储合同管理认知	128
项目七 入库作业管理	138
任务一 订单预约作业	138
任务二 卸货验收作业	141
任务三 上架作业及退货管理	147

项目八 在库作业管理	152
任务一 卫生控制作业	152
任务二 虫害控制作业	159
任务三 库内盘点作业	169
项目九 出库作业管理	176
任务一 备货作业	176
任务二 发货作业	180
项目十 库存管理	184
任务一 库存管理认知	184
任务二 库存管理方法应用认知	189
项目十一 仓储统计	199
任务一 仓储费用分析	199
任务二 仓储核算管理	205
任务三 仓储绩效管理	212
任务四 仓储运作报表	217
项目十二 仓储安全管理	228
任务一 安全培训组织	228
任务二 治安保卫管理	232
任务三 消防安全管理	238
任务四 员工安全行为规范	242
项目十三 仓储信息化管理	248
任务一 仓储信息化管理	248
任务二 仓储信息化应用	253

参考文献



仓储管理认知

学习目标

知识目标

- ① 了解仓储及仓储管理的基本概念
- ② 熟悉仓储的功能和仓储管理的基本内容
- ③ 了解仓储的主要作用

能力目标

- ① 掌握仓储管理的定义
- ② 掌握仓储的功能
- ③ 掌握仓储管理的原则

重点难点

重点

- ① 仓储管理的分类
- ② 仓储管理的作用

难点

- ① 仓储管理的基本原则
- ② 仓储管理的基本任务



任务一 仓储管理初识

导入任务

业务背景

某通讯企业 2013 年仓储管理服务外包项目招标公告

一、选型单位

中国某通讯公司

二、选型项目及标的

(1) 项目名称：某通讯企业 2013 年仓储管理服务外包项目。

(2) 项目标的：上限价格为 450 万元，合作期为两年。

三、项目介绍

1. 仓储管理和报表稽核管理

招选负责马驹桥仓库（23 000 m²）物资的出入库、仓储、装卸、包装、信息管理、安全、卫生等工作人员。项目所指的物资包括工程物资、备品备件、综合用品、余料、报废物资及非网络资产物资。

2. 项目人员要求

工程仓储管理项目人员不少于 30 人，要求分别配备项目经理、主管、账务员、仓

管员、叉车司机、电梯管理员、搬运人员、安全员等岗位，以确保仓库、账务、搬运、安全管理等工作的顺利开展。

四、参选单位资格

- (1) 必须是在中国大陆境内合法注册的企业。
- (2) 必须遵守国家有关的法律、法规。
- (3) 注册资金：注册资金人民币 1 000 万元以上（含 1 000 万元，其他币种按照选型报名截止日期当天的汇率折算为人民币计算）；在惠州本地有分公司或办事处者优先。
- (4) 经营许可证明：企业法人营业执照、组织机构代码证、税务登记证。
- (5) 营业执照经营范围：仓储管理、物流配送或运输服务等。
- (6) 参选方提供所有的资料均应真实，如发现虚假，将取消其资格。

五、资格审查

竞选单位对报名的公司进行资格预审，预审合格的公司领取正式选型文件，由竞选单位通知参选事宜。

六、上网报名及报名资料提交

- (1) 网上报名：参赛单位必须进行网上报名操作，完成后提交一份电子版报名材料到竞选单位；
- (2) 报名后提交的电子版报名资料为：公司简介、经年审后的企业营业执照副本复印件、机构代码证、税务登记证等相关资质，近年客户服务情况以及与本次竞赛项目相关工作的主要业绩情况介绍及证明。提交人须对所提交材料的真实性承担法律责任。

七、报名截止时间及报名纸质材料的提交时间

1. 网上公开发布时间

2013 年 7 月 8 日—2013 年 7 月 13 日为网上报名时间。

2. 网上报名截止时间

2013 年 7 月 13 日下午 17:00 为网上报名截止时间；

3. 选型文件发布

2013 年 7 月 14 日下午 18:00 前，经资格审核通过的参赛单位自行到网上下载《仓储管理服务外包项目选型文件》或通过电子邮件的形式发送到贵公司邮箱。

4. 参赛文件送达

请各应标供应商在本次采购选型信息发布后于 2013 年 7 月 22 日上午 9:30 将标函（正本 1 份，副本 1 份）以密封的形式交到公司采购管理室，每一份标函都必须注明“正本或副本”，逾期将作为弃权处理（报价书单独密封一份）。

5. 项目评选

2013 年 7 月 22 日上午 10:00，在会议室举行该项目选型评选会，届时请参赛方委派应答代表出席评选会议，参选方应提前 10 分钟到达现场，每家参选单位共有 15 分钟介绍时间，其中参选方介绍时间 10 分钟、小组提问时间 5 分钟。

工作任务

1. 认知仓储管理的基本原则。
2. 分析仓储的功能。

知识准备

一、仓储的概念

“仓”也称为仓库，为存放物品的建筑物和场地，可以为房屋建筑、大型容器、洞穴或者特定的场地等，具有存放和保护物品的功能；“储”表示收存以备使用，具有收存、保管、交付使用的意思，当适用有形物品时也称为储存。“仓储”则为利用仓库存放、储存未即时使用的物品的行为。简言之，仓储就是在特定的场所储存物品的行为。

仓储显然是由于社会产品出现剩余和产品流通的需要——当产品不能被即时消耗掉时，需要专门的场所存放所产生的产品，这属于静态的仓储；而将物品存入仓库及对于存放在仓库里的物品进行保管、控制、提供、使用等的管理，这便形成了动态仓储。可以说仓储是为有形物品提供存放场所，对物品存储进行管理和对存放的物品加以保管、控制的过程。仓储的性质可以归结为：仓储是物质产品的生产持续过程，物质的仓储也创造着产品的价值；仓储既有静态的物品储存，也包含动态的物品存取、保管、控制的过程；仓储活动发生在仓库等特定的场所；仓储的对象既可以是生产资料，也可以是生活资料，但必须是实物动产。

从物流管理的角度看，可以将仓储定义为：根据市场和客户的要求，为减少货物的损耗、变质和丢失，以及为调节生产、销售和消费活动，确保社会生产、生活的连续性，而在仓库内对原材料、半成品及成品等货物进行储存、保管、管理、保养、维护、供给的一系列作业活动。

二、仓储管理的概念

仓储管理就是对仓库和储位及储位上的物资所进行的管理，是仓储机构为了充分利用所具有的仓储资源提供高效的仓储服务所进行的计划、组织、控制和协调过程。具体来说，仓储管理是对物流过程中货物的储存以及由此带来的商品包装、分拣、整理等活动进行的管理。仓储管理包括仓储资源的获得、仓储商务管理、仓储流程管理、仓储作业管理、仓储保管管理、仓储安全管理等多种管理工作及相关的操作（见图1-1）。



图1-1 仓储管理

仓储管理不仅是一门经济管理科学，同时还涉及应用技术科学，故属于边缘性学科。仓储管理是对仓储领域内的生产力、生产关系以及相应的上层建筑中的有关问题进行综合研究，以探索仓储管理的规律，不断促进仓储管理的科学化和现代化。

仓储管理的内涵是随着其在社会经济领域中作用的不断扩大而变化的。仓储管理存在于社会活动的各个阶段和各个行业，其内容和形式有相当大的差别。仓储管理已从过去单纯意义上的对货物存储的管理，发展成为物流过程的中心环节，它的功能已不是单纯的货物存储，而是兼有包装、分拣、整理、简单装配等多种辅助性功能。因此，广义的仓储管理应包括对这些工作的管理。

三、仓储管理的基本原则

1. 仓储管理的效益原则

企业经营的目的追求利润最大化，这是经济学的基本假设条件，也是社会现实的反映。利润是经济效益的表现，实现利润最大化需要做到经营收入最大化和经营成本最小化。

仓储企业应围绕着获取最大经济效益的目的进行组织和经营，并在获取最大经济效益的同时承担部分的社会责任，承担履行环境保护、维护社会安定的义务，承担满足社会不断增长的需要等社会义务，即在取得企业最佳经济效益的同时兼顾社会效益。

2. 仓储管理的效率原则

效率是指在一定劳动要素投入量条件下产品的产出量。只有以较低的劳动要素投入量取得较高的产品产出量，才能实现高效率。高效率就意味着劳动产出大，劳动要素利用率高。高效率是现代生产的基本要求。仓储的效率体现在仓容利用率、货物周转率、进出库时间、装卸货时间等指标上，体现为“多存储、保管好、快进、快出”的高效率仓储。

仓储生产管理的核心就是效率管理，实现以最少的劳动量的投入获得最多的产品产出。劳动量的投入包括生产工具、劳动力的数量以及作业时间和使用时间等。效率是仓储管理及其他管理的关键，没有生产的效率，就不会有经营的效益，也就无法展开优质的服务。

高效率的实现是管理艺术的体现，只有准确地核算、科学地组织、合理地安排场所，以及空间、机械设备与人员合理配置，才能使部门与部门、人员与人员、设备与设备、人员与设备之前配合默契，使生产过程有条不紊地进行。

高效率还需要有效管理过程的保证，包括现场的组织、督促，标准化、制度化的操作管理，严格的质量责任制的约束。现场作业管理混乱、操作随意、作业质量差甚至出现作业事故，显然不可能产生高效率。

3. 仓储管理的服务原则

(1) 仓储的服务意识

仓储活动本身就是向社会提供仓储服务产品。服务是贯穿在仓储中的一条主线，仓储定位、仓储具体操作、储存货物的控制都围绕着服务进行。仓储管理就需要围绕着服务定位，围绕着如何提供服务、改善服务、提高服务质量开展管理，包括直接的服务管理和以服务为原则的生产管理。

(2) 服务水平与成本之间的关系

仓储的服务水平与仓储经营成本有着密切的相关性，二者互相对立，即仓储的服务水平与仓储经营成本存在着二律背反现象。服务好，成本低，收费则高。同理，服务差，成本高，收费则低。仓储服务管理就是在降低成本和提高服务水平之间保持平衡。因此，仓储企业应进行正确的服务定位。

(3) 不同时期仓储企业的服务定位策略

进行或者引起竞争时期：高服务、低价格，不惜增加仓储成本。

积极竞争时期：用较低的成本实现较高的仓储服务。

稳定竞争时期：提高服务水平，维持成本不变。

已占有足够市场份额处于垄断竞争时期：服务水平不变。

退出阶段或完全垄断时期：大幅降低成本，但也降低服务水平。

操作指导

第一步 仓储基本功能认知

仓储的基本功能是指为了满足市场的基本储存需求，仓库所进行的基本的操作或行为，包括储存、保管、拼装、分类等基础作业。其中，储存和保管是仓储最基础的功能。通过基础作业，货物得到了有效的、符合市场和客户需求的仓储处理，例如，拼装可以为进入物流过程中的下一个环节做好准备。

第二步 仓储增值功能认知

通过基本功能的实现而获得的利益体现了仓储的基本价值。增值功能则是体现在通过仓储高质量的作业和服务，使经营方或供需方获取了额外的利益，这个过程也称为附加增值。这是物流中心与传统仓库的重要区别之一。

增值功能的典型表现方式如下：一是提升客户的满意度。当客户下达订单时，物流中心能够迅速组织货物，并按要求准时送达，提高了客户对服务的满意度，从而增加了潜在的销售量。二是信息的传递。在仓储管理的各项事务中，经营方和供需方都需要及时而准确的仓库信息，例如仓库利用率、进出货频率、仓库的地理位置、仓库周边的道路、客户需求状况、仓库人员的配置等，这些信息为用户或经营方进行正确的商业决策提供了可靠的依据，提高了用户对市场的响应速度，提高了经营效率，降低了经营成本，从而带来了额外的经济利益。

第三步 仓储社会功能认知

仓储的基础作业和增值作业都会给整个社会物流过程的运转带来不同的影响，良好的仓储作业与管理会为社会带来正面的影响，例如，保证了生产、生活的连续性；反之，则会为社会带来负面的效应。这些对社会的影响被称为仓储的社会功能。

可以从三个方面理解仓储的社会功能：第一，时间调整功能。一般情况下，生产与消费之间会产生时间差，通过储存，可以克服货物产销在时间上的隔离（如季节生产但需全年消费的大米）。第二，价格调整功能。生产和消费之间也会产生价格差，供过于求、供不应求都会对价格产生影响，而仓储可以克服货物在产、销量上的不平衡，达到调控价格的效果。第三，衔接商品流通的功能。商品仓储是商品流通的必要条件，为保证商品流通过程的连续进行，就必须有仓储活动。仓储可以防范突发事件，保证

商品顺利流通。例如，运输被延误会使卖主缺货，对供货仓库而言，这项功能是非常重要的，因为原材料供应的延迟将导致产品的生产流程的延迟。

学习拓展

中国物资储运总公司

中国物资储运总公司是具有 40 多年历史的专业物流企业，拥有国内最大的仓储占地、先进的物流设施、完善的服务功能和各类物流专业人才，是中国物资储运协会的会长单位。依托通达全国的仓储实体网络，中储可为各界客户提供全过程物流解决方案，组织全国性及区域性仓储、运输、配送、多式联运、国际货代、物流设计、质押融资、现货市场、内外贸易、加工制造、科技开发、电子商务等综合物流服务。

中国物资储运总公司在全国中心城市和重要港口设有子公司及控股公司 50 多个。它凭借完备的硬件设施、优质的服务品牌，形成了以分布在全国主要中心城市的大中型仓库为依托，以信息化为纽带，以现代物流技术为手段，以覆盖全国、辐射海内外的综合物流服务网络和全天候、全方位、全过程的多维服务体系为保障，为客户选择合理的运输方式、便捷的运输路线、最低的物流成本，提供了最佳的物流服务。

中国物资储运总公司是我国最大的上市仓储物流企业，网络覆盖全国 20 多个省、自治区和直辖市，物流货场面积达 230 多万平方米，库房面积达 150 多万平方米，载重汽车 1 000 余辆。

中国物资储运总公司仓储的相关业务：

1. 仓储业务

中储在北京、天津、沈阳、大连、石家庄、太原、青岛、青州、天津、廊坊、郑州、洛阳、平顶山、西安、咸阳、成都、武汉、衡阳、广州、上海、南京、无锡、连云港等地都拥有各类库房、货场、铁路专用线等物流设施，拥有龙门吊、汽车吊、叉车、正面吊等装卸搬运设备，为客户提供货物的储存保管服务。中储的仓储品种遍及黑色金属、有色金属、煤炭、塑化、橡胶、汽车、家电、纸张、服装纺织品、日用百货等。中储是上海期货交易所、郑州商品交易所、大连商品交易所、全国棉花交易市场指定的交割仓库。

2. 质押监管业务

中储自 1999 年在全国率先推出质押监管业务，该业务基于出质人以合法占有的货物向银行出质，银行向出质人授信融资，监管人接受银行委托，在质押期间按银行的指令对质物进行监管。

目前，中储已与 20 多家金融机构合作，动产监管业务的融资规模超过 400 亿元，监管地点覆盖 20 多个省（直辖市），监管客户超过 1 200 多家，监管品种涉及黑色金属、有色金属、煤炭及制品类、棉麻类、化工轻工材料及制品类等 16 大类。动产监管业务包括质押监管业务、抵押监管业务、贸易监管业务 3 大类。质押监管业务又分为仓单质押、动产质押逐笔控制、动产质押总量控制、买方信贷和开证监管等多种业务模式。

动产监管业务可以保障银行授信资金的安全，可以解决中小企业融资难的问题，可以解决大量的劳动就业问题，可以促进和带动物流综合业务的发展，促进了国内生产总值（GDP）的增长，产生了极大的社会效益。

思考练习

1. 分析仓储管理的基本原则。
2. 阐述仓储服务的特征。
3. 讨论一下中国物资储运总公司的仓储业务特征，包括服务客户、服务网络等。

任务二 仓储管理内容认知

导入任务

业务背景

YT 是一家通讯公司，在华北区域建设多个服务网点，随着业务的不断扩大，公司经营所需涉及的物资不断增多，亟须一家第三方仓储物流企业提供专业化的仓储服务。所需仓储服务内容如下：

负责公司马驹桥仓库（23 000 m²）物资的出入库、仓储、装卸、包装、信息管理、安全、卫生等工作。项目所指的物资包括工程物资、备品备件、综合用品、余料、报废物资及非网络资产物资。

仓储物流企业应熟悉公司仓储、物资管理的工作，有相对稳定及专业的管理队伍，能明确并理解公司的物流工作目标，能够从供应链的系统管理方面为公司提供优质、高效的物流服务，以及物流数据处理、最新物流管理理念咨询等增值服务。应能导入物流专业管理体系，不断优化物流工作流程，从而降低物资管理风险与物流成本，提高工作效率。通过不断提高主动服务意识，应能够适应 YT 公司不断变化的服务需求，为 YT 公司提供个性化的“定制服务”，以确保服务的专业性、准确性。负责对全部工程仓储物资的出入库、仓储、装卸、包装、流通加工、信息管理等一系列物流活动进行管理。具体工作要求如下：

1. 提供 7 × 24 小时服务

- (1) 办公时间（周一至周五的 8:30 至 18:00），仓库工作人员在现场办公。
- (2) 非办公时间只要有业务需求（包括入库、出库、盘点等），就有责任提供 24 小时及时、主动、准确、优质的响应服务（包含节假日），非正常工作时间，需提前 4 小时通知，保证安排足够人手及时完成。
- (3) 非办公时间要安排 1 名安全员值守。
- (4) 非办公时间若出现突发事件，除安全员立即处理外，物资管理人员也要随传随到。

2. 入库管理

- (1) 按“到货通知单”或“退仓单”提前做好相关准备。
- (2) 接收检验：需要检验入库物资的型号、数量、包装等基本状况是否符合要求，物资的使用质量由使用部门负责检验。
- (3) 入库：物资通过检验后按预先安排的位置入库摆放。
- (4) 入账：完成物资入账手续，包括系统账与手工账。要求做到实时录入、日清日结。

3. 库存管理

(1) 规划：按仓库规划方案的大方向，必须对各种具体物资摆放进行合理分仓、分区、分架、分架位的规划，实现仓库的分区、分位管理，构建立体化仓库，提高仓库利用率和物资的流转率。

(2) 摆放：物资摆放要按以上规划，做到“定仓、定区、定架、定位”的四定要求，并且位置信息与系统信息相对应；物资摆放应成方成垛、整齐划一，方便盘点；货签卡信息清晰、摆放整齐。

(3) 保养：负责库存物资的保养，做到“物资状况出库时与入库时保持一致”。例如物资入仓前应清洁；有需要的物资进行包装防护；物资摆放应采取相应的保护措施，以免碰撞、刮花等。

(4) 物资调整：定期对库存物资摆放进行调整，以消除大量物资进出造成的凌乱，以便提高仓库空间利用率，从而提高以后物资出入库的效率。

(5) 环境清洁：负责库区的卫生清洁工作，地面、货架、货物及周围门窗上不得有积尘；应根据仓库条件、天气情况定期对仓库进行通风处理，库区不得有异味。

(6) 对物资的管理必须引用 ABC 库存管理方法，加强对特殊货物的处理；根据“先进先出”原则进行物资管理，确保物资的周转率。

(7) 工程及综合类物资管理必须推行 6S 管理。

4. 出库管理

(1) 分拣：根据出库单提前或及时完成物资的分拣工作。

(2) 包装：对分拣准备出库的物品，有需要的要完成装箱，在与配送公司交接时要封箱。要求封箱良好，写清楚配送地点。

(3) 出库：与配送公司交接，完成物资出库手续；出库要出具放行条。要求做到“先进先出、旧货先出”；要求做到“送货出门”，非物资管理人员不得进入库区；要求物资交接效率高，缩短交接时间。

(4) 录入系统：完成物资出库信息录入（包括系统账与手工账），保证系统数据的实时性。

5. 信息管理

(1) 必须及时、准确地记录物资的实际出入库情况，实现对物资流转情况实时、真实地反映。

(2) 通过有效利用 YT 公司的物流信息系统及仓储物流企业的先进信息系统，实现物资的信息化管理。

(3) 必须严格依照工作流程进行各项数据、报表、单据等资料的交接工作。

(4) 负责 YT 公司全部物流信息的查询和反馈，并确保信息及时、准确。

(5) 负责按 YT 公司的标准将存货信息提供给 YT 公司，使损失和损坏降到最小。同时，有责任按行业标准及经验提供相应的参考标准。

(6) 需有一定的资料、档案管理经验。

6. 物资盘点

(1) 对实物进行动态盘点和定期盘点，确保账物相符。

(2) 每月全面盘点：每月进行 1 次全面物资盘点，提交盘点报告。

- (3) 盘点结果要求 100% 账物相符。
- (4) 要求账务清晰、单据齐全、查阅方便。

7. 库存分析

(1) 系统数据管理：负责系统数据的整理，完成物资信息（包括物资规范命名、单位、单价、归属部门、归属项目、初次入库时间、数码实物照片等信息）的规范整理以及垃圾数据清理。要求积极与相关部门联系，完善物资信息；相同物资应做到同名命名；同一物资能分清新、旧、坏。

(2) 及时告警：实时留意物资库存状况，能对紧缺物资发出警告。

(3) 数据统计：根据 YT 公司的要求，提供各类物资统计报表；根据实际工作需要，主动提供有利于提高物资管理水平的报表。

(4) 分析报告：根据 YT 公司的要求，每月 5 日前提交《物流工作简报》和《库存物资状况分析报告》。

(5) 要求报表及分析报告及时、准确，能找出物资管理工作中存在的问题，并提出改进方案。

(6) 必须提交详细的年度管理计划书并按照计划书的要求执行物流管理，YT 公司将定期检查执行情况。

8. 安全管理

(1) 库区内的防火、防盗工作及库区外围的防火、防盗工作均由 YT 公司负责。由于保管不当造成物资损失、丢失或仓储物流企业人员监守自盗或与他人勾结作案造成 YT 公司经济损失等，由仓储物流企业按实际损失向 YT 公司赔偿。

(2) 仓储物流企业不得将 YT 公司所有的物资信息外泄给第三方，并承诺保守与 YT 公司合作过程中所获悉的 YT 公司商业秘密。

(3) 任何物资（包括报废材料）未有合法手续不得出仓。

(4) 必须严格执行仓库安全管理规范，利用相应的消防措施，实现仓库内部的安全管理及外部的安全监管，保障物资及各类财产安全。

(5) 必须严格执行安全管理制度，提供 24 小时的安全监控服务，确保仓库安全。

(6) YT 公司物资转交仓储物流企业后，在保管过程中发生的财产损失、人员伤亡、法律纠纷等情况均由仓储物流企业承担全部责任。

工作任务

1. 认知仓储管理活动的类型。
2. 分析仓储管理的主要内容。

知识准备

一、仓储管理的发展过程

仓储管理就是对仓库和仓库中储存的物品进行管理，即为充分利用仓储资源，提供高效的仓储服务所进行的计划、组织、控制和协调过程。仓储管理的作用不管从宏观角度还是微观角度都起着积极的作用，衔接和推动社会和经济的发展。现代仓储管理要研究动态仓储的一系列管理活动，从而达到促进仓储业加速现代化进程的目的。

对仓库和仓库储存物品的管理工作，是随着储存物品品种的多样化和仓库结构及

技术设备的科学化而不断变化发展的。因此，概括起来，仓储管理主要经历了简单仓储管理、复杂仓储管理和现代化仓储管理三个发展阶段。

在仓库出现的初期，以及后来相当长的时间内，由于生产力水平低下和发展缓慢，库存数量和品种都很少，仓库结构简单，设备粗陋，因此仓库管理工作也就比较简单，主要是负责物品出入库的计量及看管好库存物品使之不受损失。这种情况下的仓储活动，称为简单仓储管理。

随着生产力水平的提高，特别是机器生产代替手工生产以后，社会储存产品的数量增多，品种更加复杂，产品性质各异，对储存条件提出了不同的要求；同时，由于社会分工越来越细，许多生产活动逐渐转移到了流通领域，使仓库的职能发生了变化，仓库不仅仅是单纯地进行储存和保管物品的场所，还增添了物品的分类、挑选、整理、加工和包装等活动，从而增加了物品的价值。储存物品的复杂化和仓储职能的多样化，必然引起仓储建筑结构及技术设备的变化。在这一阶段，机械作业代替手工作业，仓储活动向复杂化方向发展，这种情况下的仓储活动，称为复杂仓储管理。

随着科学技术的进步，特别是电子计算机的出现和发展，给仓储业带来了一系列的重大变化。在整个仓储活动过程中，可以使用电子计算机进行控制，增设光电感应系统，利用“自动化分拣系统”对物品进行分类整理，让机器人进入仓库等。现代化仓库的出现，要求仓储工作人员专业化、仓储管理科学化、仓储手段现代化。目前，许多先进的国际仓储活动已经不再是原来意义上的仓储，而变成了一个经济范围巨大的物品配送服务中心，并发展成为现代化的仓储管理。

二、仓储管理活动的模式

仓储管理模式是库存保管的方法和措施的总和。企业、部门或地区拥有一定数量的库存是客观事实。库存控制和保管是企业生产经营和部门管理的重要环节，仓储成本是企业物流总成本的重要组成部分，因此，选择适当的仓储管理模式，既可以保证企业的物资供应，又可以有效地控制仓储成本。

1. 按仓储活动的运作方式分类

(1) 自有仓库仓储

自有仓库仓储就是企业自己修建仓库进行仓储。其优点主要包括：①可以根据企业特点加强仓储管理；②可以依照企业的需要选择地址和修建设施；③长期仓储时成本低；④可以为企业树立良好形象。而其缺点包括：①存在位置和结构的局限性；②企业的部分资金被长期占用。

(2) 公共仓库仓储

企业通常租赁为一般公众提供营业性服务的公共仓库进行储存。其优点主要包括：①需要保管时，保证有场所；不需要保管时，不用承担仓库场地空闲的无形损失；②有专业技术人员进行保管和进出货物的工作，管理安全；③不需投入仓库建设资金；④可以根据市场需求变化选择仓库的租用面积与地点。其缺点是：①当货物流通量大时，仓库保管费与自家仓库相比较。②所保管的货物需遵守营业仓库规则的各种限制。

(3) 第三方仓储

第三方仓储（或称合同仓储）是指企业将物流活动转包给外部公司而提供综合物流服务。第三方仓储不同于一般的租赁仓库仓储，它能够提供专业化的高效、经济和

准确的分销服务。第三方仓储公司与传统仓储公司相比，能为货主提供特殊要求的空间、人力、设备和特殊服务。其优点主要包括：①有利于企业有效利用资源；②有利于企业扩大市场；③有利于企业进行新市场的测试；④有利于企业降低运输成本。其缺点是企业对物流活动失去直接控制。

2. 按仓储的集中程度分类

(1) 集中仓储

以一定的较大批量集中于一个场所的仓储活动，被称为集中仓储。集中仓储是一种大规模储存的方式，可以利用“规模效益”，有利于仓储时采用机械化、自动化作业，有利于先进科学技术的应用。集中仓储从储存的调节作用来看，有较强的调节能力和对满足需求的更大保证能力。集中仓储的单位仓储费用较低，经济效果较好。

(2) 分散仓储

分散仓储是一种较小规模的储存方式，它往往和生产企业、消费者、流通企业相结合，不是面向社会而是面向某一企业的仓储活动，因此仓储量取决于企业生产或消费需求的规模。分散仓储的主要特点是容易和需求直接、密切结合，仓储位置离需求地很近，但是由于数量有限，一般保证供应的能力较小。同样的供应保证能力，集中仓储总量远低于分散仓储总量之和，而周转速度高于分散仓储，资金占用量也低于分散仓储占用之和。

(3) 零库存

零库存是现代物流学中的一个重要概念，是指某一领域内不再保有库存，以无库存（或很低库存）作为生产或供应保障的一种系统方式。

操作指导

第一步 仓储管理内容认知

1. 仓库的选址与建筑

仓库地点的选择是仓库规划的重要环节，也是物流网络规划的重要内容，它不仅影响物流能力，还影响企业实际物流运营效率与成本。仓库的选址与建筑包括仓库的选址原则、仓库建筑面积的确定、库内运输道路与作业的布置等。

2. 仓库机械作业的选择与配置

仓储活动离不开储存设备的支持，储存设备是指仓库进行生产和辅助生产作业以及保证仓库和作业安全所必需的各种机械设备。仓库机械作业的选择与配置包括如何根据仓库作业特点和所储存货物的种类及其物理、化学特性，选择机械装备和应配备的数量，以及如何对这些机械进行管理等。

3. 仓库的业务管理

仓储在管理过程中，离不开收、发、存等主要过程，仓库的业务管理主要围绕以上过程展开，包括如何组织货物入库前的验收，如何存放入库货物，如何对在库货物进行保管养护、发放出库等。

4. 仓库的库存管理

库存的存在是必要的，但不是越多越好。由于人们无法预测未来的需求变化，为

防止物品短缺、降低企业缺货率，而不得已采用库存的手段，以应付外界的变化。仓库的库存管理主要指如何根据企业生产的需求状况和销售状况，储存合理数量的货物，既不因为储存量过少引起生产或销售中断而造成损失，又不因为储存量过多而占用过多的流动资金等。

5. 仓库的生产组织管理

仓储管理离不开对生产组织的管理，如货源的组织、仓储计划、仓储业务、货物包装、货物养护、仓储成本核算、仓储经济效益分析、仓储货物的保税类型、保税制度和政策、保税货物的海关监管、申请保税仓库的一般程序等。

6. 仓储的信息技术

现代化仓储离不开仓储信息化，在现有仓储环境的基础上，信息网络的建设和信息化技术的应用，将使仓储的增值业务水平进一步提高，有效地将各操作环节合理对接，并使其综合物流成为仓储业发展的主要方向。把仓储业的功能向上、下游延伸，将获得更多的增值收入。仓储的信息技术包括在仓库管理中信息化的应用以及仓储管理信息系统的建立和维护等问题。

7. 仓储安全管理

安全对于任何仓库来说都具有特殊的重要意义，因为仓库是商品的重要集散地，也是储藏和保管商品的场所，其价值和使用价值均很高，一旦发生火灾或爆炸等严重灾害，其损失都是巨大的。仓储安全管理要求将安全工作放在一切管理工作首位，必须警钟长鸣，做好防范工作。

第二步 仓储管理作用认知

现代企业的仓库已成为企业的物流中心。过去，仓库被看成一个无附加价值的成本中心，而现在仓库不仅被看成是形成附加价值过程中的一部分，而且被看成是企业成功经营中的一个关键因素。仓库被企业作为连接供应方和需求方的桥梁。从供应方的角度来看，作为流通中心的仓库从事有效率的流通加工、库存管理、运输和配送等活动。从需求方的角度来看，作为流通中心的仓库必须以最大的灵活性和及时性满足各种顾客的需要。因此，对于企业来说，仓储管理的意义重大。在新经济、新竞争形势下，企业在注重效益、不断挖掘与开发自己的竞争能力的同时，已经越来越注意到仓储管理的重要性。精准的仓储管理能够有效控制和降低流通和库存成本，是企业保持优势的关键助力与保证。仓储的作用主要有：

1. 仓储在物流操作中的作用

(1) 运输整合和配套。基于运输的费用具有随着运量的增大而减少的规模经济规律，因而尽可能大批量地运输是节省运费的有效手段。而将连续不断产出的产品集成大批量再提交运输，或者将众多供货商所提供的产品整合成单一的一票运输等运输整合就需要通过仓储来进行。整合不仅可以实现大批量运输，还可以应用于比重整合、轻重搭配，从而实现运输工具的充分利用。整合服务还可以由多个厂商共同享有，以减少仓储和运输的成本。在运输整合中还可以对商品进行成组、托盘化等作业，从而使运输作业效率提高。

运输服务也可在仓储中整合众多小批量的托运货物，进行合并运输、运输配载，

以达到充分利用运输工具、降低物流成本的目的。

(2) 分拣和产品组合。对于通过整合运达消费地的产品，需要在仓库里根据流出去向、流出时间的不同进行分拣，分别配载到不同的运输工具上，配送到不同的目的地或消费者手中。

仓储的整合作用还适用于在不同产地生产的系列产品，在仓库整合成系列体系，向销售商供货。生产商要求分散的供应商将众多的零配件送到指定的仓库，应先由仓库进行虚拟配装组合，再送到生产线上进行装配，这还包括将众多小批量的货物，组合成大的运输单元，以降低运输成本。

(3) 流通加工。流通加工是指将产品加工工序从生产环节转移到物流环节中进行的作业安排。由于仓储中的物资处于停滞状态，因此适合在仓储中进行流通加工，因为流通加工既不影响商品的流通速度，同时又能使产品及时满足市场消费变化的需求和客户的需要，流通加工包括产品包装、装潢包装、贴标签、改型、上色、定量、组装等。

虽然流通加工往往比在生产地加工成本更高，但它不仅能够及时满足销售、促进销售，还能降低整体物流成本。

(4) 平衡生产和保证供货。众多产品具有季节性销售的特性，在销售高峰前才组织大批生产显然不仅不经济而且不可能。只有通过一定时间的持续经济生产，将产品通过仓储的方式储存，才能在销售旺季集中向市场供货，并通过仓储地点的妥善分布实现及时向所有市场供货。同时，也有部分集中生产而常年销售的产品，需要通过仓储的方式稳定、持续地向市场供货。仓储可以说是物流的时间控制开关，通过仓储的时间调整，使物品按市场需求的节奏进行流动，可以满足生产与销售的平衡需要。

对于一般商品、生产原材料适量进行安全储备，是保证生产稳定进行和促进销售的重要手段，也是对抗突发事件如交通堵塞、发生不可抗力、意外事故等对物流产生破坏的重要应急手段。

(5) 存货控制。除了大型的在现场装配的设备、建筑外，绝大多数通用产品的现代化生产很难做到完全无存货，但存货就意味着资金运转停滞，资金成本、保管费用增加，并会发生耗损、浪费等风险，因此，对于存货的控制是物流管理的重要内容之一。存货控制就是对仓储中的商品存量进行控制的工作，并且是整个供应链的仓储存量控制。仓储存货控制包括存量控制、仓储点的安排、补充控制、出货安排等工作。

2. 仓储在物流成本管理中的作用

仓储环节不仅是物流成本的组成部分，也是整体上对物流成本实施管理的控制环节。控制和降低仓储成本可直接降低物流成本。产品在仓储中的组合、妥善配载和流通包装、成组等流通加工就是为了提高装卸效率，充分利用运输工具，降低运输成本。合理和准确的仓储会减少商品的换装、流动，减少作业次数，采取机械化和自动化的仓储作业，有利于降低作业成本。优良的仓储管理、对商品实施有效的保管和养护、准确的数量控制，都可以大大减少风险成本。

3. 仓储是物流增值服务功能的实现环节

仓储管理不仅要做到满足产品销售、降低产品成本，更应该完成增值服务，提高产品销售的收益。产品销售的增值主要来源于产品质量的提高、功能的扩展、及时性

的时间价值、削峰平谷的市场价值、个性化服务的增值等。

众多的物流增值服务在仓储环节进行，流通加工在仓储环节物流停顿时开展。通过加工可提高产品的质量，改变功能，实现产品个性化；通过仓储的时间控制，可使生产节奏和消费节奏同步，实现物流管理时间效用的价值；通过仓储的商品整合，开展消费个性化的服务，能有效解决生产与消费时间上的间隔；有效消除生产与消费地理上的分离；有效调节生产与消费方式上的差别。

学习拓展

仓储业管理办法（征求意见稿）

第一条 为促进仓储业的健康发展，规范仓储经营行为，维护仓储市场秩序，保障仓储活动安全，根据国家的有关法律、行政法规制定本办法。

第二条 在中华人民共和国境内从事仓储经营活动，适用本办法。国家对粮油仓储活动以及在港区、铁路货场、道路运输站（场）从事仓储经营活动另有规定的，从其规定。

本办法所称仓储经营活动，是指提供仓库租赁服务或利用仓库及相关设施提供货物存储、融资监管、加工包装、分拣配送等仓储服务的经营性行为。

本办法所称仓库，是指用于存储货物及进行相关作业的场所，包括库房、储罐、货场、堆场等。

第三条 从事仓储经营活动的企业须遵守规划建设、安全监管、公安消防、检验检疫、环境保护等方面的法律、法规和本办法，依法开展经营活动。

第四条 商务部主管全国仓储业工作，地方各级商务主管部门在本行政区域内对仓储业进行管理。

第五条 仓储行业协会应当维护企业的合法权益，积极为企业提供服务，在商务主管部门的指导下，做好行业自律、咨询服务、人员培训、资质认证、企业评价和诚信建设等工作。

第六条 国家鼓励仓储经营企业创新商业模式和管理方式，应用先进设施和技术，提升行业发展水平。

第七条 仓储经营企业应当执行仓库建设、仓储作业、仓储服务和仓储安全等方面的国家与行业标准。

第八条 仓储经营企业应当制定符合有关法律、法规要求的安全管理、环境保护、职业卫生健康制度，履行社会责任。

第九条 仓储经营企业应当符合下列基本条件：

- （一）拥有工商行政管理机关颁发的营业执照；
- （二）具有自建或租用的仓库及相关设施；
- （三）具有与所经营的服务项目相适应的设施设备；
- （四）建立与其业务需求相符的规章制度和操作规程；
- （五）具有从事相应业务的专业技术人员。

从事危险化学品仓储、保税仓储等相关业务需取得行政许可的，从其规定。

第十条 提供仓储服务的企业，应当对货主的商业信息承担保密义务，保证物品在储存期间的安全，保证物品不灭失、不短少、不损坏，保证存储物品的账实相符、

信息传输准确。

第十一条 提供仓库租赁服务的企业，应当与承租人约定仓库租赁使用过程中的安全责任。

第十二条 提供质押融资监管服务的企业，须遵守以下规定：

- (一) 与出质人、质权人签订专门的质押监管协议；
- (二) 出具真实、唯一的仓单；
- (三) 严格执行仓单填发、审核、背书、替换、注销与存档的相关制度。

质押融资监管活动可以在自有仓库内进行，也可以在出质人仓库或第三方仓库内进行。

第十三条 仓储经营企业注册后 30 日内应向当地商务主管部门办理企业信息备案登记。

本办法实施之前已经工商注册登记的仓储经营企业，应当在本办法实施之日起 60 日内向当地商务主管部门办理企业信息备案登记。

备案事项发生变更时，应当自变更之日起 30 日内向注册地的商务主管部门办理变更手续。

省级商务主管部门应当于每年 3 月底前将上年度本省备案汇总表上报商务部。

提供质押融资监管服务的企业，除进行企业信息备案登记外，还须在当地商务主管部门办理专项业务备案。

第十四条 商务部组织实施仓储设施与仓储经营企业运营统计。县级以上商务主管部门根据商务部的要求组织本行政区域内的仓储行业统计。

第十五条 仓储从业人员应当信守职业道德、遵守国家法律法规；仓储经营企业应当组织从业人员参加培训，取得相关资质证书。

第十六条 仓储经营企业未经工商注册即开业的，商务主管部门有权责令其改正，拒不改正的，提请有关部门处理。

第十七条 仓储经营企业不按本办法规定履行备案手续的，商务主管部门有权责令其改正，拒不改正的，处 1~3 万元的罚款。

第十八条 仓储经营企业违反本办法第九条规定的，商务主管部门有权责令其改正，拒不改正的，处 1~3 万元罚款；造成重大安全事故的，提请相关部门处理。

第十九条 仓储经营企业违反本办法规定，对货主企业造成损害的，需承担相应民事责任。

第二十条 本办法由商务部负责解释。

第二十一条 本办法自 2013 年×月×日起生效。

思考练习

1. 分析仓储管理活动的类型。
2. 阐述仓储管理的主要内容。
3. 讨论仓储标准化所涉及的国家标准。