

第一篇 仓储管理

现代物流中的仓储是一个非常广泛的概念，它是以改变“物”的时间状态为目的的活动。简单来说，现代物流仓储管理就是对仓库及仓库内所储存的商品进行的科学管理，是仓储企业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，现代物流仓储管理包括现代仓储设备与设施、仓储作业管理、商品养护与仓储安全管理、仓储成本与绩效管理及仓储信息管理等工作。仓储管理是现代物流过程中的一个十分重要的环节，是现代物流管理的重要内容之一。

第一章 仓储管理概述

🗨 知识点

- 仓储的概念、功能、种类、性质
- 仓储在现代物流中的作用
- 仓储管理的原则、任务、内容
- 仓储合理化
- 我国仓储业的现状与发展

⚡ 难点

- 仓储管理的原则、任务、内容
- 仓储合理化

◆ 要求

熟练掌握以下内容：

- 物流的涵义
- 仓储的概念、功能、种类、性质
- 仓储在现代物流中的作用
- 仓储管理的原则、任务、内容
- 仓储合理化

了解以下内容：

- 我国仓储业的现状与发展

仓储是现代物流过程中的一个重要环节。基于现代物流管理的角度，仓储功能已由储存

出发的被动观点变为从流通着眼的主动观点。而在这个演变过程中，仓储的类型、功能，仓库的分类、构造、布局设计、选址等都发生了重大的变化，仓库的作业管理流程也呈现出大量新的特点。此外，大型自动化设备和计算机网络技术的普及，在提高了库存管理效率的同时，也使人们对储存的理解有了全新的认识。

1.1 现代物流中的仓储活动

1.1.1 仓储的概念

1. 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。

仓储的形成是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，需要专门的场所存放时，就产生了静态的仓储。而将物品存入仓库，以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，便形成了动态仓储。仓储是对有形物品提供存放场所、物品存取过程和对存放物品的保管、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。

2. 仓储观念的发展

早期的产品储存只是为了解决产品的过剩和满足人们的消费与生产上的时间差别，仓库被看作是“一种必不可少的邪恶”。这意味着，仓库不仅会增加成本而且会产生作业费用，仓库只是为了完成销售过程所必需而又无奈的储存设施。

这种被动的储存观念，丝毫没有意识到仓储在物流活动中潜在的巨大经济效用，既忽视了将仓储置身于广泛物流范围而产生的重要作用、仓库在满足客户所期望的需求时对产品进行分类或加工的能力，也没有重视对仓库的作业管理与控制将对企业存货周转和物流费用下降起到如何重要的效果。

第二次世界大战以后，仓储管理的注意力转移到了仓库的效率上，人们对仓库设置的减少和储存量的降低发生了浓厚的兴趣。但是这一储存量减少的好处，却马上被消费环境种种变化所带来的要求所抵消。因为，善变的消费者的需求越来越个性化和差异化，零售商对企业小批量、多品种订货的爱好也随之增长，这对企业大批量生产和存货迅速流通似乎制造了难以逾越的障碍。

解决企业批量生产和需求差异的途径似乎又重新回到了人们对仓库的理解和对储存的认识上。或许，仓库是企业生产标准化、批量化与需求少、个性化之间有效衔接与沟通的桥梁。

无论是对供应商、制造商还是批发商，仓库在有效整合装运、为客户实现产品组合，对制成品进行个性化或小型化再加工上的潜在优势，使企业开始以战略储存的观念来有效地进行仓库作业管理。20世纪60年代至70年代，企业对仓储新技术应用的热衷，80年代企业

对仓库系统配置和搬运技术的注重和 90 年代以来企业在仓储管理中对信息技术和仓库灵活性的趋之若鹜，都表明积极的仓储战略和储存观念已经成为现代物流环境下企业物流管理的重要一环。

1.1.2 仓储的功能

从物流角度看，仓储功能可以按照经济利益和服务利益加以分类。

1. 经济利益

仓储的基本经济利益有 4 个：堆存、拼装、分类和交叉、加工/延期。

(1) 堆存。仓储设施最明显的功能就是用于保护货物及整齐地堆放产品。其经济利益来源于通过堆存克服商品产销在时间上的隔离（如季节生产，但需全年消费的大米），克服商品生产在地点上的隔离（如甲地生产，乙地销售），克服商品产销量的不平衡（如供过于求）等来保证商品流通过程的连续性。

(2) 拼装。拼装是仓储的一项经济利益，通过这种安排，拼装仓库接收来自一系列制造工厂指定送往某一特定顾客的材料，然后把它们拼装成单一的一票装运，其好处是有可能实现最低的运输费率，并减少在某一顾客的收货站台处发生拥塞，该仓库可以把从制造商到仓库的内向转移和从仓库到顾客的外向转移都拼装成更大的装运。图 1-1 说明了仓库的拼装流程。

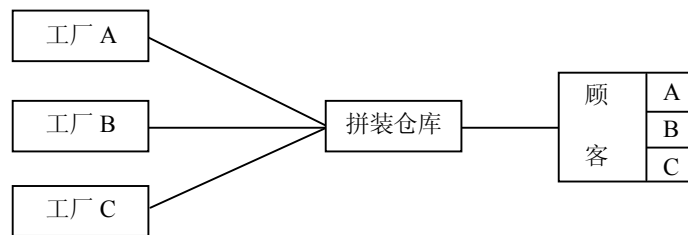


图 1-1 拼装作业

拼装的主要利益是，把几票小批量装运的物流流程结合起来联系到一个特定的市场地区。拼装仓库可以由单独一家厂商使用，也可以由几家厂商联合起来共同使用出租方式的拼装服务。通过这种拼装方案的利用，每一个单独的制造商或托运人都能够享受到物流总成本低于其各自分别直接装运的成本。

(3) 分类和交叉。分类作业与拼装作业相反。分类作业接收来自制造商的货物，并把它们装运到个别的顾客处去。图 1-2 说明了这种分类流程。分类仓库或分类站把组合订货分类或分割成个别的订货，并安排当地的运输部门负责递送。由于长距离运输转移的是大批量装运，所以运输成本相对比较低，进行跟踪也不太困难。

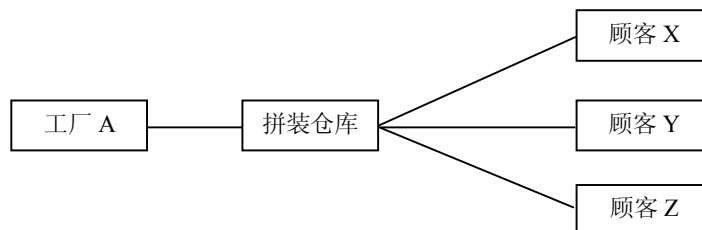


图 1-2 分类作业

当涉及多个制造商和多个顾客时，就需要采取交叉作业。零售连锁店广泛地采用交叉站台作业来补充快速转移的商店存货。图 1-3 说明的就是零售业对交叉站台的应用。在这种情况下，交叉站台先从多个制造商处运来整车的货物；收到产品后，如果有标签的，就按顾客进行分类，如果没有标签的，则按地点进行分配；然后，产品就像“交叉”一词的意思那样穿过“站台”装上指定去某顾客处的拖车，一旦该拖车装满了来自多个制造商的组合产品后，它就被放行运往零售店去。由于所有的车辆都进行了充分装载，因而更有效地利用了站台设施，使站台装载利用率达到最大程度。

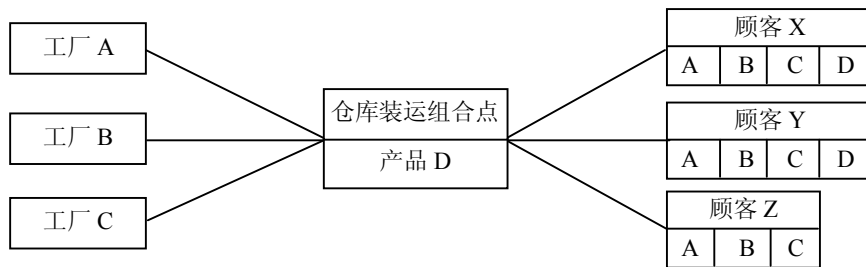


图 1-3 交叉站台作业

(4) 加工/延迟。仓库还可以通过承担加工或参与少量的制造活动，用来延期或延迟生产。具有包装能力或加标签能力的仓库可以把产品的最后一道生产一直推迟到知道该产品的需求时为止。

贝纳通公司只有一个配送中心（在意大利）为 120 个国家的商店服务。贝纳通公司生产的最一般款式的商品，被称作“灰色”商品，即未染的衣服。当看到实际需求样式是某种特定的背心时，它可迅速将商品染成相应的颜色发向市场。延迟——推迟产品完成直到最后时刻，是一项应对顾客需求变化的很好的方法。

加工/延迟提供了两个基本经济利益：第一，风险最小化，因为最后的包装要等到敲定具体的订购标签和收到包装材料时才完成；第二，通过对基本产品使用各种标签和包装配置，可以降低存货水平。于是，降低风险与降低存货水平相结合，往往能够降低物流系统的总成本，即使在仓库包装的成本要比在制造商的工厂处包装更贵。

2. 服务利益

在物流系统中通过仓储获得的服务利益应该从整个物流系统来分析。例如，在某一物流系统中安排一个仓库来服务于某个特定的市场可能会增加成本，但也有可能增加市场份额、收入和毛利。

通过仓库实现的 5 个基本服务利益分别是：现场储备、配送分类、组合、生产支持以及市场形象。

(1) 现场储备。在实物配送中经常使用现场储备，尤其是那些产品品种有限或产品具有高度季节性的制造商偏好这种服务。例如，农产品供应商常常向农民提供现场储备服务，以便在销售旺季把产品堆放到最接近关键顾客的市场中去，销售季节过后，剩余的存货就被撤退到中央仓库中去。

(2) 配送分类。提供配送分类服务的仓库为制造商、批发商或零售商所利用，按照对顾客订货的预期，对产品进行组合储备。配送分类仓库可以使顾客减少其必须打交道的供应商数

目, 并因此改善了仓储服务。此外, 配送分类仓库还可以对产品进行拼装, 以形成更大的装运批量, 并因此降低运输成本。

(3) 组合。除了涉及几个不同的制造商的装运外, 仓库组合类似于仓库分类过程。当制造工厂在地理上被分割开来时, 通过长途运输组合, 有可能降低整个运输费用和仓库需要量。在典型的组合运输条件下, 从制造工厂装运整卡车的产品到批发商处, 每次大批量装运可以享受尽可能低的运输费率。一旦产品到达了组合仓库时, 卸下从制造工厂装运的货物后, 就可以按照每一个顾客的要求或市场需求, 选择每一种产品的运输组合。

通过运输组合进行转运, 在经济上通常可以得到特别运输费率的支持, 即给予各种转运优惠。组合之所以被分类为服务利益, 是因为存货可以按照顾客的精确分类进行储备。

(4) 生产支持。仓库可以向装配工厂提供稳定的零部件和材料供给。由于较长的前置时间, 或使用过程中的重大变化, 所以对向外界采购的项目进行安全储备是完全必要的。对此, 大多数总成本解决方案都建议, 经营一个生产支持仓库, 以经济而又适时的方式, 向装配厂供应加工材料、零部件和装配件。

(5) 市场形象。尽管市场形象的利益也许不像其他服务利益那样明显, 但是它常常被营销经理看作是地方仓库的一个主要优点。地方仓库比起距离远的仓库, 对顾客的需求反应更敏感, 提供的递送服务也更快。因此, 地方仓库将会提高市场份额, 并有可能增加利润。

1.1.3 仓储的种类

仓储由于经营主体的不同、仓储物处理方式的不同使得不同的仓储活动有不同的特性。仓储有以下几种类型:

1. 按仓储物的处理方式划分

(1) 保管式仓储。保管式仓储又可称为纯仓储, 可分为仓储物品独立保管仓储和混藏式仓储。保管式仓储由存货人将特定的物品交由仓储人员进行保管, 到期仓储人员将货物交还存货人。保管物品除发生自然损耗外, 数量、质量和件数一般不发生变化。

(2) 加工式仓储。加工式仓储是指仓储作业管理人员在仓储期间根据存货人的要求对保管物品进行一定加工的仓储方式。仓储作业管理人员根据委托人的要求对保管物品进行外观形状、成分构成、大小尺度等方面的加工, 使仓储物品达到存货人的要求。

(3) 消费式仓储。仓储人员在保管物品的同时接受保管物品的所有权。消费式仓储是指仓库经营者利用仓储物品开展经营的增值活动, 适合市场供求价格变化较大的商品的长期存放, 它是现代物流企业仓储经营的重要发展方向。

2. 按仓储经营主体划分

(1) 企业自营仓储。企业自营仓储包括流通企业自营仓储和生产企业自营仓储。流通企业自营仓储是流通企业通过其所拥有的仓储设施对其经营的商品进行仓储的行为, 仓储的对象种类较多, 其目的为支持销售。生产企业自营仓储则是生产企业使用自有的仓储设施对生产使用的原材料、中间产品和最终产品进行仓储的行为。储存的对象较为单一, 以满足生产需要为原则。相对而言, 企业自营仓储业务数量较多但规模较小, 专用性强但专业化程度较低。

(2) 商业营业仓储。仓储业务经营者通过其拥有的仓储设施, 面向社会提供商业性仓储行为。存货人与仓储经营者通过订立仓储合同建立仓储关系, 并且依据合同约定提供服务和收

取仓储费。营业仓储的目的是为了在仓储活动中获得经济回报,实现经营利润最大化。商业营业仓储的经营内容包括提供货物仓储服务和提供仓储场地服务等。

(3) 战略储备仓储。战略储备仓储是为了国防安全、社会稳定的需要而实行的战略物资的仓储,战略储备仓储是由国家政府进行控制,通过立法、行政命令的方式进行,由执行物资储备的政府部门或机构进行运作。战略储备重视储备物的安全性,仓储时间较长,主要是粮食、油料和有色金属等。

(4) 公共仓储。公共仓储是公用事业的配套服务设施为车站、码头提供的仓储配套服务,具有内部服务的性质。其主要目的是为了保证车站、码头的货物作业和运输流畅,具有内部服务的性质,处于从属地位。对存货人而言,公共仓储也可适用于营业仓储,但不独立订立仓储合同,而是将仓储关系列在作业合同、运输合同之中。

3. 按仓储对象划分

(1) 普通物品仓储。普通物品仓储是指不需要特殊保管条件的物品仓储。一般的生产物资、普通生活用品、普通工具等杂货类物品,不需要针对货物设置特殊的保管条件,采取无特殊装备的通用仓库或货场存放货物。

(2) 特殊物品仓储。特殊物品仓储是在保管中有特殊要求和需要,满足特殊条件的物品仓储,如危险物品仓储、冷库仓储和粮食仓储等。特殊物品仓储一般采用专用仓库,按照物品的物流、化学和生物特性,以及法规规定进行专门的仓库建设和管理。

4. 按仓储功能划分

(1) 储存仓储。储存仓储为物资较长时间存放的仓储。由于物资存放时间长,存储费用低廉就很有必要,储存仓储一般在较为偏远的地区进行。储存仓储的物资较为单一,品种少,但存量较大。由于物资存期长,储存仓储特别注重对物资的质量保管和维护。

(2) 物流中心仓储。物流中心仓储是以物流管理为目的的仓储活动,是为了实现有效的物流管理,实现物流的时间价值,对物流的过程、数量和方向进行控制的环节。一般在位于一定经济地区中心、交通较为便利、储存成本较低的地方进行。物流中心仓储品种较少、较大批量进库、一定批量分批出库,整体吞吐能力强。

(3) 配送仓储。配送仓储也称为配送中心仓储,是商品在配送交付消费者之前所进行的短期仓储,是商品在销售或者供生产使用前的最后储存,并在该环节进行销售或使用前的前期处理。配送仓储一般在商品的消费经济区间内进行,能迅速地送达消费和销售。配送仓储物品品类繁多、批量少,需要一定量进货,分批、少量出库操作,往往需要进行拆包、分拣和组配等作业,主要目的是为了支持销售,注重对物品存量的控制。

(4) 运输转换仓储。运输转换仓储是衔接不同运输方式的仓储,在不同运输方式的相接处进行,如港口、车站库场所进行的仓储。它的目的是为了保证不同运输方式的高效衔接,减少运输工具的装卸和停留时间。运输转换仓储具有大进大出的特性,货物存期短,注重货物的周转作业效率和周转率。

(5) 保税仓储。保税仓储是指使用海关核准的保税仓库存放保税货物的仓储行为。保税货物主要是暂时进境后还需要复运出境的货物,或者海关批准暂缓纳税的进口货物。保税仓储受到海关的直接监控,虽然说货物也是由存货人委托保管,但保管人要对海关负责,入库或者出库单据均需要由海关签署。保税仓储一般在进出口口岸附近进行。

1.1.4 仓储活动的性质

这里所说的仓储活动的性质是指生产性和非生产性而言。总的来看，仓储活动是生产性的，这可以从以下几个方面看出。

(1) 仓储活动是社会再生产过程中不可缺少的一环。

任何产品的生产过程，只有当产品进入消费领域后才算终结，因为产品的使用价值只有在消费中才能实现。而产品从脱离生产领域到进入消费领域，一般情况下都要经过运输和储存。所以说商品的储存和运输一样，都是社会再生产过程的中间环节。

(2) 商品仓储活动具有生产三要素。

商品仓储活动同其他物质生产活动一样，具有生产三要素，即劳动力、劳动资料（劳动手段）和劳动对象，三者缺一不可。物质的生产过程，就是劳动力借助于劳动资料，作用于劳动对象的过程。商品仓储活动的三要素分别是：劳动力——仓库作业人员；劳动资料——各种仓库设施；劳动对象——储存保管的物质。商品仓储活动是仓库作业人员借助于仓储设施，对商品进行收发保管的过程。

(3) 商品仓储活动中的某些环节，实际上已经构成生产过程的一个组成部分。

例如，卷板在储存中的碾平及切割、原木的加工、零部件的配套、机械设备的组装等，都是为投入使用作准备，其生产性更为明显。

商品仓储活动具有生产性质，但它与一般的物质生产活动相比又是不同的，主要表现在以下几个方面：

(1) 商品仓储活动所消耗的物化劳动和活劳动，不改变劳动对象的功能、性质和使用价值，只是保持和延续其使用价值。

(2) 商品仓储活动的产品，无实构形态却有实际内容，即仓储劳务。所谓劳务，是指不以实物形式而以仓储活动形式为他人提供的某种特殊使用价值。

(3) 商品经过储存保管使用价值不变，但其价值增加。这是因为商品仓储活动的一切劳动消耗，要追加到商品的价值中去，追加数量的多少取决于仓储活动的社会必要劳动量。

(4) 作为商品仓储活动的产品——仓储劳务，其生产过程和消费过程是同时进行的，既不能储存也不能积累。

(5) 在仓储活动中，还要消耗一定数量的原材料，有适当的机械设备相配合，这部分消耗和设备的磨损要转移到库存商品中去，构成其价值增量的一部分。

1.1.5 仓储在现代物流中的作用

1. 仓储是物流系统中的重要环节

从供应链的角度看，物流过程由一系列的“供给”和“需求”组成，在供需之间既存在物的“流动”，也存在物的“静止”，这种静止是为了更好地使前后两个流动过程衔接，缺少必要的静止，会影响物的有效流动。仓储环节正是起到了物流过程中有效“静止”的作用。

现代物流管理需要经过很多环节，仓储是其中重要的一环，是物流的主要功能形态。仓储作业使物品安全放置一段时间，它改变了物品的时间状态。从而实现了商品在供应链中上下环节的衔接，并调节上下环节流量的差异，从而保证了生产流通的正常，使社会再生产不断发展，起到了“蓄水池”和“调节阀”的作用。

2. 仓储设施作为物流节点的作用越来越重要

仓储从传统的物质存储、流通中心发展成为现代物流的节点，作为物流过程的核心环节，发挥着整体物流协调的作用，并成为产品制造环节的延伸。仓储在整个物流过程中起到了运输整合、分拣组合、增值加工以及存货控制等作用。特别是增值加工和存货控制，是仓储在现代物流中发挥的重要作用。主要表现为：一些大型的生产和流通企业纷纷选择租用或自建区域配送中心，作为自己货物的集散地；大型运输企业投资货运场站，货物分拣中心支撑着零担货运企业的业务发展；众多国际企业在保税区自建和租用大型仓储设施，作为货物分拨的物流平台。仓储设施在满足运输配送、适时供货、集散分拨、保税和降低流通成本等方面，起着越来越重要的作用。

由于仓储物品处于停滞状态，因而适合在仓储中进行流通加工，且不影响商品的流通速度，又能实现产品即时满足市场消费变化的需要和不同顾客的需要。通过流通加工服务，可使生产节奏与消费节奏同步，提高产品的质量，改变功能，从而实现物流管理的时间效用价值，实现仓储的商品整合，开展消费个性化服务。

在现代物流系统中，存货往往意味着由于资金运转停滞而带来的资金成本的增加以及损耗、浪费等风险，所以，存货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工作，包括存量控制、补充控制和出货。

3. 仓储管理在物流管理中占据着核心的地位

仓储管理已成为供应链管理的核心环节。这是因为仓储总是出现在物流过程中各环节的接合部，例如采购与生产之间，生产的粗加工与精加工之间，生产与销售之间，批发与零售之间，不同运输方式转换之间等。仓储是物流过程各环节之间存在不均衡性的表现，仓储也正是解决这种不均衡性的手段。仓储环节集中了上下游流程整合的所有矛盾，仓储管理就是要实现物流流程的整合。

4. 仓储成本控制是降低物流成本的重要手段

物流成本可分为仓储成本、运输成本、作业成本和风险成本等。仓储环节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。仓储成本的控制和降低，能直接实现物流成本的降低。产品在仓储中的组合、配载和包装、成组等加工服务可以提高装卸效率，降低运输成本的支出。合理、准确的仓储可减少商品的换装、流动，减少作业次数，有利于降低作业成本，提高数量控制的准确性，减少风险成本。因此，作为现代物流过程的一个重要环节，仓储费用的降低是节约整个流通费用的重要手段。

1.2 仓储管理

1.2.1 仓储管理概述

1. 仓储管理的概念

仓储管理简单来说就是对仓库及仓库内的物质所进行的管理，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。具体地说，仓储管理是对物流过程中货物的储存以及由此带来的包括仓储资源的获得、经营决策、作业管理、安全管理、人事管理和经济管理等一系列的管理工作。

仓储管理的内涵随着现代物流业的发展和其在社会经济领域中的作用不断扩大而变化。仓储管理从单纯意义上的对货物存储的管理,已发展成为现代物流管理中的中心环节,它的功能已不是单纯的货物存储,而是兼有包装、分拣、整理和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。

2. 仓储管理的原则

(1) 保证质量。

仓储管理中的一切活动都必须以保证在库物品的质量为中心。没有质量的数量是无效的,甚至是有害的,因为这些物品依然占用资金、产生管理费用、占用仓库空间。因此,为了完成仓储管理的基本任务,仓储活动中的各项作业必须有质量标准,并严格按标准进行作业。经济全球化和区域经济一体化使物流企业面对着开放的市场,用户需求的日益多样化、个性化,物流企业将面临更加激烈的竞争。ISO9002 标准的制定和发布,使全世界的质量管理和质量保证开始走向规范和统一,使世界上不同国家、不同企业之间的经济交流、贸易往来和技术合作在质量方面有了共同的语言、统一的认识和共同遵守的规范。按照 ISO9002 标准进行质量体系认证,已成为当今国际服务贸易领域的发展趋势。物流企业属于服务贸易的范畴,要把企业融入世界经济贸易市场就必须实施 ISO9002 质量标准的认证。

(2) 注重效益。

在市场经济条件下,仓储企业的业务活动应围绕着获得最大经济效益的目的进行组织和经营。仓储活动中所耗费的物化劳动和活劳动的补偿是由社会必要劳动时间决定的。实现利润最大化则需要做到经营收入最大化和经营成本最小化。仓储活动应为实现一定的经济效益目标,必须力争以最少的人、财、物消耗,及时、准确地完成最多的储存任务。

(3) 提高效率。

仓储成本是物流成本的重要组成部分,因而仓储作业效率的高低关系到整个物流系统的成本和效率。仓储作业管理的核心就是效率管理,实现最少的劳动量投入,获得最大的产品产出。高效率是现代物流的基本要求。劳动量的投入包括生产工具、劳动力的数量以及他们的作业时间和使用时间。仓储作业的效率是其他仓储管理的基础,没有生产的效率,就不会有经营的效益,就无法开展优质的服务。仓储的效率体现在仓容利用率、货物周转率、进出库时间和装卸车时间等指标上,表现出“快进、快出、多存储、保管好”的高效率仓储。高效率的实现是管理艺术的体现,通过准确地核算、科学地组织、妥善地安排场所和空间、机械设备与人员的合理配合,部门与部门、人员与人员、设备与设备、人员与设备之间的默契配合,使生产作业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。现场作业混乱、操作随意、作业质量差,甚至出现作业事故显然不可能有效率。

(4) 完善服务。

仓储业务活动本身就是向社会提供服务产品。服务是贯穿在仓储活动中的一条主线,从仓储定位、仓储具体操作、对储存货物的控制都围绕着服务进行。仓储管理就是需要围绕着服务定位、如何提供服务、改善服务、提高服务质量开展的管理,包括直接的服务管理和以服务为原则的生产管理。仓储的服务水平与仓储经营成本有着密切的相关性,两者互相对立。服务好,成本就高,收费则高,仓储服务管理就是在降低成本和提高(保持)服务水平之间保持平

衡。企业就是要在现有的仓储设施、技术水平和人员素质的条件下，不断提高业务能力，提高企业的服务水平，增强企业的竞争能力。

(5) 确保安全。

仓储活动中的不安全因素有很多。有的来自库存物，如有些物品具有毒性、腐蚀性、放射性、易燃易爆性等；有的来自装卸搬运作业过程，如每一种机械的使用都有其操作规程，违反规程就要出事故；还有的来自人为破坏。因此特别加强安全教育、提高认识，制定安全制度、贯彻执行“安全第一，预防为主”的安全生产方针。

3. 仓储管理的内容

所谓仓储管理是服务于一切库存物资的经济技术方法与活动。很明显，“仓储管理”的定义指明了其所管理的对象是“一切库存物资”，管理的手段既有经济的，又有些技术的，具体包括如下几个主要方面：

(1) 仓库的选址与建筑问题。例如仓库的选址原则，仓库建筑面积的确定，库内运输道路与作业区域的布置等。

(2) 仓库机械作业的选择与配置问题。例如，如何根据仓库作业的特点和所储存物资的种类以及其理化特性，选择机械装备及应配备的数量，如何对这些机械进行管理。

(3) 仓库的业务管理问题。例如，如何组织物资入库前的验收，如何存放入库物资，如何对在库物资进行保管养护、发放出库等。

(4) 仓库的库存管理问题。例如，如何根据企业的生产需求状况，储存合理数量的物资，既不致因为储存过少引起生产中断和服务水平下降而造成损失，又不致因为储存过多而占用过多的流动资金等。

此外，仓库业务的考核问题，新技术、新方法在仓库管理中的运用问题，仓库安全与消防问题等，都是仓储管理所涉及的内容。

1.2.2 仓储管理的任务

1. 利用市场经济的手段获得最大的仓储资源的配置

市场经济最主要的功能是通过市场的价格和供求关系调节经济资源的配置。市场配置资源是以实现资源最大效益为原则，这也是企业经营的目的。配置仓储资源也应依据所配置的资源能获得最大效益为原则。仓储管理就需要营造本仓储机构的局部效益空间，吸引资源的进入。具体任务包括：根据市场供求关系确定仓储的建设；依据竞争优势选择仓储地址；以生产差别产品决定仓储专业化分工和确定仓储功能；以所确定的功能决定仓储布局；根据设备利用率决定设备配置等。

2. 以高效率为原则组织管理机构

管理机构是开展有效仓储管理的基本条件，是一切管理活动的保证和依托。生产要素特别是人的要素只有在良好组织的基础上才能发挥其作用，实现整体的力量。仓储组织机构的确定需围绕着仓储经营的目标，以实现仓储经营的最终目标为原则，依据管理幅度、因事设岗、责权对等的原则，建立结构简单、分工明确、互相合作和促进的管理机构和管理队伍。

仓储管理机构因仓储机构的属性不同，分为独立仓储企业的管理组织、附属仓储机构的管理组织。一般都设有：内部行政管理机构、商务、库场管理、机械设备管理、安全保卫、财务以及其他必要的机构。仓储机构内部大都实行直线职能制或者事业部制的管理组织结构。随

着计算机网络的应用普及，管理机构趋向于向少层次的扁平化发展。

3. 以满足社会需要为原则开展商务活动

商务工作是仓储对外的经济联系，包括市场定位、市场营销、交易和合同关系、客户服务和争议处理等。仓储商务是经营仓储生存和发展的关键工作，是经营收入和仓储资源充分利用的保证。从功能来说，商务管理是为了实现收益最大化，但是作为社会主义的仓储管理，必须遵循社会主义的不断满足社会生产和人民生活需要的生产原则，最大限度地提供仓储产品，满足市场需要。满足市场需要包括数量上满足和质量上满足两个方面。仓储管理者还要不断掌握市场的变化发展，不断开展创新，提供适合经济发展的仓储产品。

4. 以高效率、低成本为原则组织仓储生产

仓储生产包括货物入仓、堆存、出仓的作业，仓储物验收、理货交接，在仓储期间的保管照料、质量维护、安全防护等。仓储生产的组织遵循高效、低耗的原则，充分利用机械设备、先进的保管技术、有效的管理手段，实现仓储快进、快出，提高仓储利用率，降低成本，不发生差、损、错事故，保持连续、稳定的生产。生产管理的核心在于充分使用先进的生产技术和手段，建立科学的生产作业制度和操作规程，实行严格的监督管理，采取有效的员工激励机制。特别是非独立经营的部门仓储管理的中心工作就是开展高效率、低成本的仓储生产管理，充分配合企业的生产和经营。

5. 以优质服务、讲信用建立企业形象

企业形象是指企业展现在社会公众面前的各种感性印象和总体评价的整合，包括企业及产品的知名度、社会的认可程度、美誉度、企业的忠诚度等方面。企业形象是企业的无形财富，良好的形象能促进产品的销售，也为企业的发展提供良好的社会环境。仓储业所面向的对象主要是生产、流通经营者，其企业形象的建立主要通过服务质量、产品质量、诚信和友好合作获得，并通过一定的宣传手段在潜在的客户中推广。在现代物流管理中，对服务质量的高度要求、对合作伙伴的充分信任，使仓储企业形象的树立极为必要，只有具有良好形象的仓储企业才能在物流体系中有占一席之地，才能适应现代物流的发展。

6. 通过制度化、科学化的先进手段不断提高管理水平

任何企业的管理都不可能一成不变，需要随着形势的发展不断发展，适应新的变化，仓储管理也要根据仓储企业的经营目的的改变、社会需求的变化而改变。管理也不可能一步到位，一开始就设计出一整套完善的管理制度实施于企业，这样，不仅教条而且不可执行。仓储管理也要从简单管理到复杂管理、从直观管理到系统管理，在管理实践中不断补充、修正、完善，不断提高，实行动态的仓储管理。仓储管理的动态化和变革，既可以促进管理的提高，提高仓储效益，也可能因为脱离实际、不同于人们的惯性思维或者形而上学，使管理的变革失败，甚至趋于倒退，不利于仓储的发展。因而仓储管理的变革需要有制度性的变革管理，通过科学的论证，广泛吸取先进的管理经验，针对本企业的客观实际进行管理。

7. 从技术到精神领域提高员工素质

没有高素质的员工队伍，就没有优秀的企业。企业的一切行为都是人的行为，是每一个员工履行职责的行为表现。员工的精神面貌表现了企业的形象和企业文化。仓储管理的一项重要工作就是不断提高员工的素质，根据企业形象建设的需要加强对员工的约束和激励。员工的素质包括员工每个人的技术素质和精神素质。通过不断的、系统的培训，严格的考核，保证每个员工熟练掌握其从事劳动岗位应知、应会的操作，管理技术和理论知识，且要求精益求精，

跟上技术和知识的发展和保持不断更新；明白岗位的工作制度、工作规程；明确岗位所承担的责任。

良好的精神面貌来自于企业和谐的氛围、有效的激励，对劳动成果的肯定以及针对其开展的精神文化教育。在仓储管理中重视员工的地位，而不能将员工仅仅看作是生产工具、一种等价交换的生产要素。在信赖中约束、在激励中规范，使员工形成人尽其才、劳有所得、人格被尊重的感受，形成热爱企业、自觉奉献、积极向上的精神面貌。

1.2.3 仓储管理人员的基本要求

1. 仓储经营管理人的基本素质要求

(1) 具有丰富的商品知识。对于所经营的商品要充分熟悉，掌握其理化性质和保管要求，能有针对性地采取管理措施。

(2) 具有一般的管理素质。包括组织协调能力、评估能力、策划能力和控制能力。

(3) 具有现代物流管理的知识和较强的物流运作管理能力。

(4) 熟悉仓储设备。能合理、高效地安排使用仓储设备。

(5) 掌握现代仓储管理的技术。对仓储管理技术充分掌握并熟练运用，特别是现代信息技术的应用。

(6) 具有一定的财务管理能力。能查阅财务报表，进行经济核算、成本分析，正确掌握仓储经济信息，进行成本管理，进行价格管理和决策。

2. 仓库保管员的职责

(1) 认真贯彻仓库保管工作的方针、政策、法律法规和制度，具有高度的责任感，忠于职守，廉洁奉公，热爱仓库工作，具有敬业精神；树立为客户服务、为生产服务的观点，具有合作精神；树立讲效率、讲效益的思想，关心企业的经营。

(2) 严格遵守仓库管理的规章制度和工作规范，严格履行岗位职责，及时做好物资的入库验收、保管保养和出库发运工作；严格执行各项手续制度，做到收有据、发有凭，及时、准确地登记销账，手续完备，账物相符，把好“收、管、发”三关。

(3) 熟悉仓库的结构、布局、技术定额，熟悉仓库规划；熟悉堆码、苫垫技术，掌握堆垛作业要求；在库容使用上做到妥善地安排货位，合理高效地利用仓容，堆垛整齐、稳固、间距合理，方便作业、清数、保管、检查和收发。

(4) 熟悉仓储物质的特性和保管要求，能有针对性地进行保管，防止货物损坏，提高仓储质量；熟练地填写表账、制作单证，妥善处理各种单证业务；了解仓储合同的义务约定，完整地履行义务；妥善处理风雨雪、酷暑与严寒等自然灾害对仓储物质的影响，防止和减少损失。

(5) 重视仓储成本管理，不断降低仓储成本。妥善保管好剩料、废旧包装，收集和处理好脚货，做好回收工作。用具、苫垫、货板等要妥善保管、细心使用，延长其使用寿命。重视研究物资仓储技术，提高仓储利用率，降低仓储物耗损率，提高仓储的经济效益。

(6) 加强业务学习和训练，做到熟能生巧。掌握计量、衡量、测试用具和仪器的使用，掌握所分管的物资的货物特性、质量标准、保管知识、作业要求和工艺流程。及时掌握仓库管理的新技术、新工艺，适应仓储自动化、现代化、信息化的发展，不断提高仓储的管理水平；了解仓库设备和设施的性能和管理要求，督促设备维护和维修。

(7) 严格执行仓库安全管理的规章制度，时刻保持警惕，做好防火、防盗、防破坏、防

虫鼠害等安全保卫工作，防止各种灾害和人身伤亡事故，确保人身、物资、设备的安全。

1.2.4 仓储合理化

1. 不合理储存

不合理储存主要表现在两个方面，一方面是由于储存技术不合理，造成了物品的损失，另一方面是储存管理、组织不合理，不能充分发挥储存作为一个利润源的作用。不合理储存主要有以下几种形式：

(1) 储存时间过长。

储存时间从两个方面影响储存这一功能要素的效果，两者彼此消涨的结果是形成了储存的一个最佳时间区域。

一方面是经过一定时间，被储存的商品可以获得时间效用；另一方面是随着储存时间的增加，商品有形及无形损耗就会加大，是时间效用的一个逆反因素。从时间效用角度来考察，储存一定时间，效用可能增大，如储存时间继续增加，其效用也会出现减缓甚至降低，时间效用甚至可能出现周期性波动。因而储存的总效果是确定储存最优时间的依据。

(2) 储存数量过大。

储存数量也主要从两个方面影响储存这一功能要素的效果，这两个方面利弊的消涨，也使储存数量有一个最佳的区域，超过这个数量区域的储存量就是不合理的储存。

储存数量对储存效果的影响是：一方面储存一定数量以形成保证供应、保证生产、保证消费的能力。一般单就保证的技术能力而言，数量大可以有效提高这一能力，但是保证能力的提高，不是与数量成比例，而是遵从边际效用，每增加一单位储存数量，总能力虽会随之增加，但所增加的保证供应能力却逐渐降低，以至最终再增加储存量对保证能力却基本不产生影响。

另一方面，储存的各种有形和无形损失是随着储存数量的增加基本上成比例地增加，储存量越大，损失量也越大；如果储存管理力量不能也按比例增加的话，甚至还可能出现储存量增加到一定程度，损失陡增的现象。储存数量的增加会引起储存损失无限度增加，而保证能力增加却是有限度的，因而可以肯定地说，超出一定限度的储存数量是有害无益的。

(3) 储存数量过低。

储存数量过低会严重降低对供应、生产、消费的保证能力，储存数量越低，储存的各种损失也会越低。两者彼此消涨的结果是储存数量降低到一定程度，由于保证能力的大幅度削弱会引起巨大损失，其损失远远超过由于减少储存量防止库损、减少利息支出损失等带来的收益。所以，储存量过低，也是会大大损害储存总效果的一种不合理现象。

当然，如果能够做到降低储存数量而不降低保证能力，数量的降低也是绝对好的现象，在储存管理中，所追求的零库存，就是出于此道理。这里不合理储存所指的“数量过低”，是有前提条件的，即保证能力由数量决定而不是其他因素决定。

(4) 储存条件不足或过剩。

储存条件也从两个方面影响储存这一功能要素的效果，这两个方面利弊消涨的结果，也决定了储存条件只能在恰当范围内。条件不足或过分，都会使储存的总效益下降，因而不合理的。

储存条件不足，指的是储存条件不足以为被储存物提供良好的储存环境及必要的储存管理措施，因此往往造成被储物的损失或整个储存工作的混乱。储存条件不足重要反映在储存场

所简陋、储存设施不足以及维护保养手段及措施不力，不足以保护被储物。

储存条件过剩，指的是储存条件大大超过实际需要，从而使被储物过高负担储存成本，使被储物的实际劳动投入大大高于社会平均必要劳动量，从而出现亏损。

（5）储存结构失衡。

储存结构是指被储物的比例关系，在宏观和微观上被储物的比例都会出现失调，这种失调表现在以下几方面：

储存物的品种、规格、花色失调。存在总量正常，但不同品种、规格、花色此有彼无的现象。

储存物不同品种、规格、花色的储存期失调、储存量失调。存在此长彼短或此多彼少的失调现象。

储存物储存位置的失调。在大范围地理位置上或局部存放位置上储存结构失调。

2. 仓储合理化的标志

仓储合理化就是用最经济的办法实现储存的功能。储存的功能是对需要的满足，实现被储物的时间价值，这就必须有一定储量。商品储备必须有一定的量，才能在一定时期内满足需要，这是储存合理化的前提或本质，如果不能保证储存功能的实现，其他问题就无从谈起了。但是，储存的不合理又往往表现在对储存功能实现的过分强调，这是因为过分投入储存力量和其他储存劳动所造成的。所以，合理储存的实质是，在保证储存功能实现前提下的尽量少的投入，也是一个投入产出的关系问题。

（1）质量标志。

保证被储存物的质量是完成储存功能的根本要求，只有这样，商品的使用价值才能通过物流之后得以最终实现。在储存中增加了多少时间价值或是得到了多少利润，都是以保证商品质量为前提的。所以，储存合理化的主要指标中，为首的应当是反映商品使用价值的质量。现代物流系统已经拥有很有效的维护商品质量、保证商品价值的技术手段和管理手段，也正在探索物流系统的全面质量管理问题，即通过物流过程的控制、通过工作质量来保证储存商品的质量。

（2）数量标志。

在保证功能实现的前提下有一个合理的数量范围。目前管理科学的方法已能在各种约束条件的情况下，对合理数量范围做出决策，但是较为实用的还是在消耗稳定、资源及运输可控的约束条件下所形成的储存数量控制方法。

（3）时间标志。

在保证功能实现的前提下，寻求一个合理的储存时间，这是和数量有关的问题，储存量越大而消耗速率越慢，则储存的时间必然长，相反储存时间则必然短。在具体衡量时往往用周转速度指标来反映时间标志，如周转天数、周转次数等。在总时间一定的前提下，个别被储物的储存时间也能反映合理程度。如果少量被储物长期储存，成了呆滞物或储存期过长，虽反映不到宏观周转指标中去，也标志着储存不合理。

（4）结构标志。

这是从被储物不同品种、不同规格、不同花色的储存数量的比例关系对储存合理性的判断。尤其是相关性很强的各种商品之间的比例关系更能反映储存合理与否。由于这些商品之间相关性很强，只要一种商品出现耗尽，即使其他商品仍有一定数量，也会无法投入使用。所以，

不合理的结构影响面不仅局限在某一种商品身上,而有扩展性。结构标志的重要性也是由此而定的。

(5) 分布标志。

是指不同地区储存的数量比例关系,以此来判断对当地需求的保障程度,也可以此判断对整个物流的影响。

(6) 费用标志。

要考虑仓租费、维护费、保管费、损失费、资金占用利息支出等,才能从实际费用上判断储存的合理与否。

1.3 我国仓储业的现状与发展

1.3.1 我国仓储活动的演变和发展进程

仓库作为储存产品的场所,自从人类有了剩余生产物就存在了。而作为商业性仓库专门储存商品,并建立一定的组织形式对仓储商品进行有组织的管理,则是随着人类历史的进程和商业的发展而逐步形成的。

原始社会生产力极端低下,社会发展极为缓慢。早期的人类以直接采集自然界的天然产物为生活资料,人类和某些动物一样,为适应自然季节变化而保存剩余食物以备需用,这是在有史以前储藏方法的萌芽。

古代仓储源于新石器时期,由窖穴的萌发到窖穴构筑的完善经历了几千年。在公元前 5000 年,窖藏开始出现。当时的窖穴形式有长方形、椭圆形和不规则形,都是地下挖坑构筑。

随着人类的不断进化,社会分工的产生和发展,生产方式的逐步改革,从依靠“采集”和“渔猎”为主,过渡到以“种植”为主,于是人类的生活资料来源大大增加,储藏方法也日趋进步。烘、焙、熏、腌方法的发明,使所得食物保存相当长时间而不致腐烂变质。储藏食物的场所,也由藏于器中、悬于壁上,发展到储藏于“窖”而日趋完善。这种窖藏场所,可以说是后来仓库的雏形。

从春秋战国到两晋南北朝,是我国古代农业大发展时期。为应付当时群雄割据、连年征战之需,各朝统治者大量修建储粮仓库,出现了各种不同的仓库:中央建官仓、太仓,地方建常平仓,民间为了预防灾年,纷纷建立义仓(或社仓)。

隋代的仓储规模宏大,开皇三年(公元 583 年),建有黎阳仓、河阳仓、常平仓、广通仓等。开皇十六年正月文帝诏令广建社仓。大业元年(公元 605 年),隋炀帝又在洛阳扩建了历史闻名的含嘉仓。

宋代商品经济又有了新的发展,商业发达的城市更多了。有权势的豪商和官员除开设“邸店”外,还开设“四面维水”的“塌房”,专门为出海经商的“海贾”存放货物。

到了明末,随着社会分工的扩大和国内外市场的需要,塌房也随着“集”、“墟”贸易的兴旺而空前发展起来。南北交通要道、大运河沿岸“停塌”林立,当时北京的“停塌”发展为较大的“铺行”之一。

到 19 世纪,堆栈业得到了空前的发展。由于中国工业偏集在东南沿海地区,因此堆栈业也是在东南沿海地区,例如,上海、天津、广州等地区起源最早,也最发达。近代堆栈业的显

著特点是建立起明确的业务种类、经营范围、责任业务、仓租、进出手续等。

新中国成立以后，接管并改造了旧中国留下来的仓库，当时采取对口接管改造的政策，即铁路、港口仓库由交通运输部门接管；物资部门的仓库由全国物资清理委员会接管；私营库由商业部门对口接管改造；银行仓库，除“中央”、“中国”、“交通”、“农业”等银行所属仓库作为敌伪财产随同银行实行军管外，其余大都归商业部门接管改造；外商仓库，按经营的性质，分别由港务、外贸、商业等有关部门接管收买。对于私营仓库的改造是通过公私合营的方式逐步实现的，人民政府通过工商联会加强对私营仓库的领导，限制仓租标准，相继在各地成立国营商业仓库公司（后改为仓储公司），并加入当地的仓库业同业工会，帮助整顿仓库制度。

我国在解放后的一个较长时期里，仓库一直是属于劳动密集型企业，即仓库中大量的装卸、搬运、堆码、计量等作业都是由人工来完成的，因此，仓库不仅占用了大量的劳动力，而且劳动强度大，劳动条件差，特别在一些危险品仓库，还极易发生中毒等事故；从劳动效率来看，人工作业的劳动效率低下，库容利用率不高。

20世纪60年代以来，随着世界经济发展和现代科学技术的突飞猛进，仓库的性质发生根本性变化，从单纯地进行储存保管货物的静态储存一跃进入了多功能的动态储存新领域，成为生产、流通的枢纽和服务中心。特别是大型自动化立体仓库的出现，使仓储技术上上了一个新台阶。我国于20世纪70年代开始建造自动化仓库，并普遍采用电子计算机辅助仓库管理，使我国的仓储业进入了自动化管理的新阶段。

20世纪90年代后期，随着物流系统化的观念和供应链管理思想的引进和运用，我国企业传统的“谁使用谁保管”的仓储管理模式逐步发生了变化，物流外包成为企业致力于提高核心竞争力的途径之一。这时，建立在专业化仓储基础上的第三方物流企业有了广阔的市场发展空间；同时，企业物流外包也对我国传统仓储业提出了更高的要求。仓库不再是“蓄水池”，而应该是“河流”，是物流中心和配送中心。

我国加入WTO之后，所有的服务行业在经过合理过渡期后取消大部分外国股权限制，不限制外国服务供应商进入目前的市场，不限制所有服务行业的现有市场准入和活动。租赁、速递、货物储运、货仓、技术检测和分析、包装服务等方面的限制将逐步取消；在此期间，国外服务供应商可以建立全资分支机构或经营机构。因此我国的物流市场将逐步全面开放，传统仓储业也将面临激烈的竞争和众多的机遇，必须尽快转变经营观念、提升管理水平。

1.3.2 我国仓储活动的现状

我国的仓储业经过多年的发展与改革之后，今天的仓储活动已经取得了巨大的飞跃，党和政府采取了一系列措施改革了仓库管理制度，新建、改建了一大批设备较好的仓库，为社会主义经济起到了一定的后勤保障作用。我国仓储业的现状具有如下特点：

1. 具有明显的部门仓储业特征

自从我国确立了生产资料社会主义公有制为主体的社会主义经济制度后，建立起集中统一的经济管理体制，在中央集中统一领导下，形成了以部门管理为主的管理体制。在高度计划经济体制下，我国的生产资料流通完全纳入了计划分配轨道，企业所需要的物资只能按照企业的隶属关系进行申请，经过综合平衡以后，再按各部门进行计划供应。而各部门为了储存保管好分配来的各种物资，就需要建立仓库。于是，层层设库、行行设库的现象层出不穷，逐渐形成了部门仓储管理系统。从当时来看，部门仓储业的建立为保证本部门的物资供应，完成本部

门的生产建设任务起到了积极作用。但是,由于各部门都是从本部门利益出发,很少顾及其他部门或国家的利益,再加上相互间缺乏沟通,又没有一个统一管理部门来进行协调和统筹安排,因此,出现了目前存在的重复设库,物资流通中转环节多,流通渠道不畅,库存居高不下,物资损失浪费大等问题。

2. 仓库的拥有量大,但仓储管理水平较低

由于我国是以行政部门为系统建立仓库,所以不同部门、不同层次、不同领域为满足自身使用的方便都来设立仓库,这就使我国的仓库拥有量居世界前列。但是,由于我国没有一个统一的仓储管理部门,也没有做过全国性的统计,所以我国仓库拥有量的底数并不十分清楚。我国的仓库数目虽然很多,但是仓库管理水平却较低。究其主要原因,是我们有些领导在思想上对仓储管理不够重视。常见这样的领导“手中有货,心中不慌”,他们把主要精力放在如何争取货源上,一旦货物到手,往仓库里一放,就以为是万事大吉了,至于如何管理好库存物资,就不太关心了。再加上“重生产,轻流通”,“重购销,轻储运”思想的长期影响,我国社会上普遍对仓库工作存在一种偏见,认为仓库不需要知识,也不需要技术,致使仓库人员的素质,尤其是文化素质不高,致使仓库在人力资源配置方面受到很大影响。

3. 仓储技术发展不平衡

20世纪80年代以来,仓储技术得到较大发展,但是,各地发展不均衡。自改革开放以来,国外先进的仓储技术传入我国,使我国仓储业发生了显著的变化,特别是自动化仓储技术传入我国以后,我国的仓储技术有了较大的提高。与此同时,人们对仓储工作的看法也起了变化,逐渐重视仓储管理工作,并注意引进先进的仓储技术和提高仓储工作人员的素质。但各地区发展不平衡,目前我国在仓储技术方面还处在先进与落后并存的状态。

我国的仓储业虽然取得了较大的发展,但是,与国民经济整体发展相比,还有不小的差距,主要表现在以下几个方面:

(1) 仓库布局不尽合理。历史的原因造成了我国形成多种部门仓储业的格局,各部门都有自己的仓库,自成体系,各自为政。仓库最初建设的目的是为了满足不同系统或本部门的物资供应的需要而逐渐建立起来的。但是,我国的仓库大部分是平房仓库,占地面积大,储存效率低。这些仓库大多分布在经济发达的地区和城市。仓库的重复建设不但加大了我国的基建投资,还占用了大量的土地。更因为我国是一种部门仓储业,因此,出现同城同类仓库来回倒库的严重的问题。结果造成货物中转环节多,货物旅行等不合理物流现象,浪费了大量的人力、物力和财力。而一些边远或落后地区在发展经济急需建立仓库时,又由于资金不足或其他原因,不能及时到位修建。仓库布局的这种不平衡状况,直接影响了地区经济的发展,进而影响了城市或区域整体发展规划的实施。

(2) 仓库设备状况相差悬殊,各仓库作业效率不均衡。我国目前各仓库所拥有的设备状况不一样,有的现代化仓库拥有非常先进的仓储设备。例如各种先进的装卸搬运设备、高层货架仓库、全部实行计算机管理等。而有的仓库却还处在以人工作业为主的原始管理状态,仓库作业大部分靠肩扛人抬,只有少量的机械设备。当出、入库任务较集中时,不得不采用人海战术,仓库管理基本上停留在人工作业阶段,仓库作业效率极低。还有一种情况是介于上述两者之间,即有一定的机械设备和铁路专用线,但利用率不高,有些设备已经老化,有些已经陈旧,但由于资金不足,无力更新,只得带病作业,隐藏着许多不安全因素。有些仓库为了维持日常的经费开支,不得不出租库房、专用线等,使我国的仓储综合效益难以提高。

4. 仓储管理方面的法规法规还不够健全

建立健全以责任制为核心的规章制度是仓储管理的一项基础工作，严格的责任制是现代大生产的客观要求，也是规范每个岗位职责的依据。新中国成立以来，建立了不少仓储方面的规章制度，但随着生产的发展和科学水平的提高，至今有些规章制度已经不适合实际工作的需要，需要进行修改和新建。在仓储管理法制方面，我国的起步较晚，至今我国还没有一部完整的《仓库法》。

1.3.3 我国仓储业的发展

中国仓储企业未来的发展有两个方向：一是具有一定规模、设施齐全、技术应用比较完善的仓储，要向现代物流企业发展，从整个供应链、物流链的角度考虑自身业务，进行物流全过程的运作。仓储企业要改善服务设施、增加服务功能、培养现代物流管理人才，经营运作上要从单纯的仓储走出来，延伸到整个物流链的多个环节。另一个发展方向是与外部合作连接，整合资源、扩大规模，提高核心竞争力。

冷静看待中国仓储业的发展现状，客观评价仓储企业经营管理水平和面临的问题，才能在企业改制和业务拓展方面有一个正确的指导思想。目前的中国仓储企业，正在由传统仓储企业向现代物流方向转化，这是一个大趋势。

1. 我国仓储业的发展趋向

最近几年，由于 JIT、快速反应及 ECR 等经营理念的出现和直拨、不间断供货等经营模式的实践，使一些人在匆忙间作出预言：仓储业将消亡。然而，在现实世界中，仓储依然联系着供应商与顾客。并且在实现供应链协同运作的过程中，市场的力量促使仓库不断地改进，因此仓储业依然保持有重要的作用。但同时，我们一定要留心在新形势下影响企业成功与否的、涉及仓储的若干个发展趋势：

(1) 以顾客为中心，尽可能满足客户的需要。成功的仓储企业愿意和他们的客户保持交流并倾听他们的意见，因为他们知道仓库的作业必须通过在适当的时间、以适当的方式存储或发送适当的产品，在满足客户需要的基础上实现产品的增值。另一方面，成功的企业将和供应商与顾客发展真正的合作伙伴关系，从而从共享的信息、互相商定的计划和双赢的协议中受益。运作高效、反应迅速的仓储是实现这一目标的关键。

(2) 减少作业、压缩时间。今后，仓储中心在数量上将减少，但在每个中心的商品数量将增加。因此，以后的分销中心一方面规模更大，另一方面日常所要处理的订单也更多。这意味着装运频次的加快和收货、放置、拣货及装运作业的增加。这一趋势将对物料处理系统提出更高的要求，对叉车和传送带等设备产生重大影响。

(3) 仓库作业的自动化。为适应仓储业作业的急速膨胀，仓储业需要大大提高自动化程度。需要使用更多的传送带来长距离的运送小件物品，同时设定适当数量的重新包装站和装卸作业平台。另外，如果使用更多的自动分拣设备，就能在不建造额外场所的情况下提高整体工作能力。因此，在诸如货物搬运这类增值很少甚至无增值的作业方面，自动化设备将继续替代劳力。

(4) 订单批量趋小化。在当代，订单呈现出批量趋小、频次趋高、品种较多的趋势。造成这一趋势的原因包括有：信息更易获得、技术进步，尤其是“直接面向商店”（direct-to-store）和“直接面向客户”（direct-to-customer）计划的实施，使得大批量装运的日子一去不复返了。

在将来,为任何规模的订单服务对企业来说将不仅仅是意味着挑战,更意味着机遇。

(5) 不间断供货。这也就是要求产品在供应链系统中同步化顺畅运作,避免巨大的库存。以前的仓储中心,有可能每个月甚至每个季度才发一次货,但现在却是每周一次甚至是每周两次。因此信息的流动也需要加速,以和物流保持协调一致。在线或即时信息系统将替换原先的滞后系统。在信息时代,仓储业在数据处理方面将会有巨大的变化和改进。

(6) 直拨。也就是商品在物流环节中,不经过中间仓库或者站点,直接从一个运输工具换载到另一个运输工具的物流衔接方式。分销商在将商品存入仓库之前,常常将收到的货物以直拨方式满足被延期交付的订单。在将来,每个仓库需要处理的订单会更多,这一趋势将使大多数的分销中心希望能通过运用直拨方式来提高效率。这对参与方之间的紧密合作和即时的信息交换有较高的要求。

(7) 运作的电子化。仓库管理者将把货物从仓库的进进出出(包括收货、发货、分拣和装运)的作业看作是他们工作中的最关键部分。但他们在执行这些工作时遇到了一个很大的困难——难以及时获取精确的信息。实施仓库工作的无纸化可以改变这一现状。从原则上讲,无纸化仓库意味着所有的物流运动的电子化操作,从而减少甚至消除在产品鉴别、地点确认、数据输入和准确分拣方面可能产生的传统错误。同时,电子控制系统还能避免数据输入的延误、即时更新库存、随时找到所需的货物。

(8) 第三方仓储。近年来,一些公司认识到了培育、巩固他们的核心竞争力的重要性,从而不愿再为高库存专门设立存储场所,而是将这一部分业务外包,这在一定程度上促进了第三方仓储的发展。在将来,会有越来越多的中小型企业借助第三方仓储来减少资本的投入,提高服务水平。从长期来看,第三方仓储因有众多的优点,而会成为主要的市场主体。

2. 加快我国传统仓储业向现代物流的转换

传统国有仓储业,在历史上承担着“蓄水池”、“中转站”的作用。随着市场经济的变革,国有仓储业面临着现代物流的冲击,过去那种“被动性、不连续性、不均衡性”的仓储运作早已被打破,商品库存由过去批量大、品种少、周转慢,正向批量小、品种多、周转快方向转化,特别是电子商务、连锁经营的发展,对仓储业、仓储条件提出了更高的要求。因此,仓储业走向现代物流必须注重以下功能要素。

(1) 改善仓库的管理功能。

传统仓储业对仓库的考核简单地定在库房利用率、出入库差错率、商品的完好率上,大部分标准的制定与统计都是人工操作,并不注重该商品流转何处,何时、何地实现其使用价值,对于仓储企业来说,更无商品的时间价值、管理价值的概念。随着现代物流和供应链管理的发展,传统的管理指标已不再是衡量仓储企业优劣的标准,而需要制定新的仓库管理标准。新标准要适应市场的变化,适应少批量、多品种、周转快的商品及商品技术参数的要求应注意改进并引用先进的管理技术,特别是在管理上体现出更深层次的服务,减少人为性、随意性,为商户提供一个良好的仓储平台。

(2) 注重仓库的信息化和标准化建设。

随着电子商务、连锁经营业态的发展,现代物流必将有着更大的作为,特别是现代物流中信息流贯穿于始终。如何衔接好厂家与商家、商家与使用者上下游之间的连接,以快速、有效地实现这种连接,提供更深层的服务,应搭建好仓储这个信息平台,实现仓库信息化功能。加强物流的信息管理已经成为现代仓库的惟一选择。

随着我国加入 WTO，国内外经济贸易活动的日益增多，我国的物流企业的仓储活动必须与国际接轨。现代物流的发展，对仓储标准化提出了许多新的要求，比如，商品的码放、托盘的使用、仓库的恒温性，乃至仓储技术术语的应用以及管理等。近两三年 ISO9000 认证在物流仓储业的广泛展开，就是仓储业实施标准化的一个体现。因此，传统仓储业要向现代物流转换应及早地将标准化纳入到企业战略中来。

（3）注重仓库自动化和智能化建设。

当前，我国有 80% 左右的仓库依旧沿袭着人工装卸或半人工装卸，也依旧沿袭着人工验收、人工保管、人工发料、人工盘点等人力操作，这不可避免地会出现人为事故，不仅影响商品的验收、发货的准确率，也会严重影响企业的诚信度。因此，传统仓储业向现代物流转换，应考虑如何提升仓库装卸及收、发、管的自动化和智能化，并把这两项提升，作为基础工作来抓。

加大对仓库的硬件投入，实现仓库作业的机械化和自动化。然而我们要明确的是，只有在仓库业务量到了一定规模的条件下，实施机械化才是经济的。因此，我们需要根据现期和预期的业务量选择适当的机械化和自动化水平，并随着业务的发展适时调整。

（4）注重加工、配送业务的拓展。

现代物流不仅要求仓库有储存、保管功能，还要求有分拣、配货、包装、加工和配送功能。传统仓储企业可以利用自身的优势，为商家在入库保管过程中实现分拣、包装、加工和配送的功能，不仅帮助商家降低流通成本，也能提高仓储企业的创收能力，并完善其服务功能，以实现向现代物流的转换，真正实现商品的场所价值、时间价值。

为了向客户提供全方位的服务，同时，也是为企业开辟更多的业务渠道，应着眼于向多功能的方向发展，使企业增强自己的市场竞争能力。这包括：向客户提供信息服务，提供能促使销售商扩大流通渠道、提高经营管理效率的新的服务项目；注意客户的需求，充分利用自己的资源，谋求扩大市场，拓宽服务项目，提高经营能力等。

（5）积极主动建立网络。

传统仓储企业要实现现代物流，应积极主动参与到社会经济的大流通中去，与那些先进的物流企业、先进的生产企业、先进的营销企业主动结盟，不仅为他们提供自己的服务，同时从他们当中吸收、引进先进的管理理念，而且有条件地建立自己的网点、配送体系等，形成一个跨地区、跨地域的物流网络。为了扩大企业的客户而与物流环节中的其他企业联手合作是必要的，这有利于实现优势互补。例如与运输企业、大型商业、生产企业的联合，与国外同行的联手等。

（6）制定人才战略，加快人才培养。

毫无疑问，当今企业间的竞争最终归集为人才的竞争。要实现传统仓储业向现代物流转换，离不开有知识、懂管理、有操作能力的物流人才。由于仓储管理是相对操作性较强的行业，只有对实际现场操作都了如指掌，才可能有能力设计、管理整个流程，实现服务的综合化和专业化。因此，仓储企业必须制定出自己的人才战略，尽快引进、培养企业所需人才。

（7）依靠政府、协会的作用实现转型。

物流市场的发展和规范，一靠政府，二靠中介组织。特别是传统仓储业要向现代物流转换，离不开行业协会的指导，需要行业协会帮助沟通企业与政府的联系。因此，政府、行业协会是促进传统仓储业转向现代物流的必要条件。

小 结

仓储是现代物流过程中的一个重要环节。仓储的形成是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,需要专门的场所存放时,就产生了静态的仓储。而将物品存入仓库以及对存放在仓库里的物品进行保管、控制、提供使用等的管理,便形成了动态仓储。仓储是对有形物品提供存放场所、物品存取过程和对存放物品的保管、控制的过程。

从物流角度看,仓储具有经济利益和服务利益的功能。

仓储的基本经济利益有4个:即堆存、拼装、分类和交叉、加工/延期。通过仓库实现的5个基本服务利益分别是:现场储备、配送分类、组合、生产支持以及市场形象。

仓储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。具体地说,仓储管理是对物流过程中货物的储存以及由此带来的包括仓储资源的获得、经营决策、作业管理、安全管理、人事管理、经济管理等一系列管理工作。

仓库作为储存产品的场所,自从人类有了剩余生产物就存在了。而作为商业性仓库专门储存商品,并建立一定的组织形式对仓储商品进行有组织的管理,则是随着人类历史的进程和商业的发展而逐步形成的。

我国仓储企业未来的发展方向,一是具有一定规模、设施齐全、技术应用比较完善的仓储,要向现代物流企业发展,从整个供应链、物流链的角度考虑自身业务,进行物流全过程的运作。企业要增加服务功能、设施、人才,经营运作上要从单纯的仓储走出来,延伸到整个物流链的多个环节。另一个发展方向,是与外部合作连接,整合资源,扩大规模,提高核心竞争力。

习题一

一、选择题

1. 通过克服商品产销在时间上的隔离,克服商品生产在地点上的隔离,克服商品产销量的不平衡等来保证商品流通过程的连续性是仓储的()功能。

- A. 堆存
- B. 拼装
- C. 分类和交叉
- D. 加工/延期

2. 在销售旺季把农产品堆放到最接近关键顾客的市场中去,销售季节过后,剩余的存货被撤退到中央仓库中去,这是仓储的()功能。

- A. 配送分类
- B. 现场储备
- C. 生产支持
- D. 组合

3. 下列说法错误的是()。

- A. 储存仓储一般在较为偏远的地区进行
- B. 物流中心仓储一般在位于一定经济地区中心、交通较为便利、储存成本较低的地方进行

- C. 配送仓储一般在商品的生产经济区间内进行
D. 保税仓储一般在进出境口岸附近进行
4. 下列不属于仓储合理化的主要标志是（ ）。
- A. 质量标志 B. 结构标志
C. 资金标志 D. 时间标志
5. 数量较多但规模较小，专用性强，专业化程度较低的仓储是（ ）。
- A. 企业自营仓储 B. 商业营业仓储
C. 战略储备仓储 D. 公共仓储

二、判断题

1. 仓库组合与仓库分类的区别是仓库分类过程可以涉及几个不同的制造商的装运。
2. 在消费式仓储中，仓储人员在保管物品的同时接受保管物品的所有权。
3. 对存货人而言，公共仓储也可适用于营业仓储，并可独立订立仓储合同。
4. 保税仓储的货物是由存货人委托保管，要受到海关的直接监控。
5. 商品经过储存保管使用价值不变，所以其价值也不变。

三、简答题

1. 从物流角度看，仓储有哪些功能？
2. 试分析仓储活动的性质。
3. 简述仓储在现代物流中的作用。
4. 仓储管理的基本原则是什么？
5. 简述仓储管理的基本任务。
6. 不合理储存主要表现在哪几个方面？如何解决？
7. 试分析我国仓储业的发展现状及措施。

四、案例分析

现代物流的主体功能是运输和仓储，其他功能如加工、配送、装卸、包装、信息服务、货运代理等是在这个主体功能上发展深化的。因此，储运业有着向现代物流发展的先天条件和业务继承性。发达国家的许多现代物流企业是在原有仓储运输企业的基础上，经过功能扩张而成长起来的。如果拥有便利的交通条件、较大的占地面积、库房、货场、水电气设施、铁路专用线及运输装卸设备等，与新建物流企业相比，将获得较大的成本竞争优势。

传统储运企业经过多年的实践，已建立起自己独有的客户群。不断满足客户多元化、个性化的需要，提高服务档次，开发新的客户群，将加快向现代物流企业转变的步伐。

在我国，由计划经济向市场经济转轨的过程中，储运企业虽分属不同行业和部门，但在经营上较早地打破了行业和部门的界限，经营品种、服务对象和服务功能发生了巨大的变化，企业管理水平也有较大的提高。这些实践是现代物流企业重要的管理基础。同时我们也应看到，传统储运向现代物流企业转变有许多障碍，如服务意识较差、人员素质偏低、设施设备陈旧、服务功能单一等。这些问题如不能尽快解决，传统储运企业将难以在日益激烈的市场竞争中立足。

中国储运集团（以下简称中储）早在几年前就借鉴国外发达国家的经验，提出了从传统储运企业向现代物流企业转变的发展战略。这是因为中储具有发展现代物流的综合优势。

1. 优势

（1）规模收益。

中储占地面积 1350 万 m^2 ，货场 450 万 m^2 ，库房 200 万 m^2 ，仓储面积总量居全国同类企业之首。与新建物流企业相比，中储的成本极其低廉，具有大批量中转和多批次、小批量配送的先天优势，具备将仓库转变成大型物流中心的条件。便于各类企业物流业务的集中管理，形成规模效益，降低成本。

（2）经济便利的铁路专用线。

中储的客户中心共有铁路专用线 129 条，总长 114km，与全国各铁路车站可对发货物，存放在中储仓库。无论从产地出货，还是在消费地进货，客户都能获得铁路运输直接入库的经济、安全和便利。这是形成中储全国物流与区域配送相结合的服务特色的重要基础。

（3）机械化作业程度高。

中储的库房、货场都有龙门吊和行车覆盖，大大提高了作业效率和安全系数，降低了人工成本。

（4）覆盖全国的网络。

中储在推行现代企业制度的过程中，建立了以资产为纽带的母子公司体制，理顺了产权关系，形成了集团公司的框架，中储所属 64 个仓库分布在全国各大经济圈中心和港口，形成了覆盖全国、紧密相连的庞大网络，中储利用这一网络，不仅提供仓储运输等物流服务，还有效地整合商流资源，成为金属材料、纸制品、化肥等生产企业的代理经销商。物流重在网络，没有网络，就没有统一的服务标准、单证和结算体系，就不能真正做到“门到门”服务。中储有一个天然网路，这是跻身市场、建立现代物流配送中心的基础。

2. 服务

在现代市场竞争中，传统的储运功能和硬件设施优势逐渐被市场物流资源的整合力和增值服务能力所取代。增值服务主要包括能简化客户手续、带来便利性的服务；通过物流中间加工，创造价值的服务；合理组织、降低物流总成本的服务等。中储目前的增值服务主要包括：

（1）现货交易及市场行情即时发布。

中储的 20 个仓库根据区域经济的需要，成为前店后库式的商品交易市场。包括金属材料、汽车、建材、木材、塑料、机电产品、纸制品、农副产品、蔬菜水果、日用百货等市场，并在中储网站上发布全国各大生产资料市场的实时行情。

（2）物流的中间加工。

中储的各大金属材料配送中心都配有剪切加工设备，如天津与上海宝钢、日本三菱商社合资兴建的天津宝钢储运物资配送有限公司，总投资 1.3 亿人民币，从日本引进具有国际先进水平的钢材横剪、纵剪生产线，年加工能力 10~12 万吨。

（3）全过程物流组织。

中储凭借 40 年的储运经验和专业的物流管理队伍，运用现代信息技术，为客户设计经济、合理的物流方案，整合内外部资源，包括不同运输方式的整合、仓储资源和运输资源的整合、跨地区资源整合等，组织全过程代理和“门到门”服务，实现全过程物流的总成本最低。

(4) 形式多样的配送服务。

生产配送：作为生产企业的产成品配送基地，为生产企业提供产前、产中、产后的原材料及产成品配送到生产线及全国市场的配送服务。如中储的天津唐家口仓库、陕西咸阳仓库等为周边的彩电生产厂提供配送服务。

销售配送：生产企业在产品出厂到销往全国市场途中，由中储担当其他区配送中心的角色。生产企业将产品大批量运至中储各地的物流中心，由中储提供保管及众多销售网点的配送服务。如海尔、奥柯玛、长虹等产品已通过中储各地的物流中心销往全国市场。

连锁店配送：为超级市场和连锁商店提供上千种商品的分拣、配送服务。如上海沪南公司为正大集团易初莲花超市提供随叫随到的配送服务。

加工配送：中储的许多物流中心为用户提供交易、仓储、加工、配送及信息服务的一条龙服务。

3. 客户

中储紧贴市场，根据不同客户对物流的需求，适时调整经营策略，大力发展全程物流代理、现货交易市场及行情实时发布、国际货运代理、配送等业务，取得了可喜的成果。

中储现有的客户主要有四大类：

第一类客户是生产资料的生产和经销企业。包括金属材料、建筑材料、汽车、木材、机电产品、塑料、纸制品、化肥等生产及批发商，以金属材料为主。由于生产资料流通体制的改革和买方市场的形成，从 20 世纪 90 年代初开始，许多仓库变为前店后库式的生产资料交易市场，有大中型金属材料市场近 10 个。客户包括：宝钢、首钢、武钢、邯钢、包钢、攀钢、浦项制铁、晨鸣纸业、一汽、二汽、天津汽车厂等。提供交易、仓储、加工、配送、信息等一条龙服务。中储目前在华北、东北、西北、华东等各大地区金属材料市场的年交易额达 300 亿元。

第二类客户主要是国家大型重点工程项目。已承接黄河小浪底水利枢纽、北京首都机场改扩建、来宾电厂等数十个国家重点工程大型设备的国际货运代理业务。服务内容包括：揽货、定仓、报关、报验、保险、解送，集装箱拼、装、拆箱，分拨、仓储及配送服务。对部分建设工程项目，实施生产资料配套采购及配送服务。

第三类客户主要是生活资料生产企业。最典型的是家电生产企业，如海尔、长虹、康佳、厦华、澳柯玛、LG、美的、厦新等。此外还有爱立信、百威、青岛啤酒等。这部分客户是中国市场经济的飞速发展给中储带来的，主要提供生产和销售配送服务。如中储南京仓库成为长虹在江苏地区的配送中心，海尔将天津南一仓库和石家庄东三教仓库作为其华北地区的配送中心。目前这类业务的发展很快。为提高服务质量，中储为客户及时提供在库及在途信息。

第四类客户是商业批发和零售企业。中储为其提供仓储、分拣及配送服务。

4. 跨越

面对新经济给传统产业带来的严峻挑战和物流市场发展的巨大潜力，传统储运业务将退居从属地位，具备现代物流组织管理和实现内部信息化管理的新兴物流企业将成为行业的头脑。中储的目标是充分发挥中储股份的龙头作用，利用国内外两个资源及中储的内部资源，采取收购、兼并等手段，实现全国合理布局，建成一批与现代物流需求相适应的物流中心，进而推动中储整体向现代物流企业的转变的步伐，与国际接轨，再造中储，建成服务一流的现代物流企业。为此，中储总公司加快了系统信息化建设，投资成立“中储物流在线有限公司”，目的是将虚拟的电子网络和有形的物流网络有机结合，整合国内外资源，提升传统业务。在实施

过程中,充分发挥自身的优势,首先完成系统内部物流网建设,包括数据库、单证和业务流程的标准化,再造业务流程,通过对传统企业的电子化改造,使之成为能够满足现代物流需求的数码仓库。实现以电子化配送中心、仓库、运输网络为基础,以数码仓库完备的现代物流组织为纽带,以中储电子商务物流平台为核心,横向联合运输网络系统、纵向连接行业分销系统,建立布局合理、运转高效的现代物流配送和分销电子商务网络体系。

请回答下列问题:

- (1) 在我国像中储这样的传统仓储企业具有哪些竞争优势?
- (2) 我国传统仓储企业在向现代物流企业转型中亟待解决的问题有哪些?