



# 仓储管理概述

## 学习目标 ✂

- ① 理解仓储业发展历史、发达国家仓储业的发展。
- ② 掌握仓储的概念、功能、分类，仓储管理的概念、内容、任务、基本原则，仓储管理人员应具备的基本素质，仓储业的发展趋势。
- ③ 运用我国仓储业的应对策略解决实际问题。



## 引导案例

### 广西“香蕉事件”引起的思考

从 2009 年 10 月开始，广西香蕉出现了持续滞销局面，尤其严重的是 11 月后全国大范围降温，导致更加严重的香蕉滞销情况，广西香蕉种植基地之一的坛洛镇，在 11 月中旬后每公斤香蕉只卖 0.4 元，而每公斤香蕉的种植成本为 0.6~0.8 元，大量蕉农陷入了“卖了就赔，不卖就烂掉”的尴尬境地。实际上，广西有很好的香蕉存储条件，有大量的防空洞和山洞，防空洞内温度为 16℃~20℃，将青香蕉放到防空洞中，一般可以存储一个月左右，甚至可以存储近两个月。

如果再采用一些其他措施，特别是干燥措施，香蕉在防空洞内的存储时间甚至接近三个月，为什么不能将香蕉进行存储待气温恢复后再出售呢？为什么仅仅几天的低温导致的物流问题就会使香蕉滞销呢？为什么没有香蕉的保存甚至囤积机制呢？

其实要解决滞销问题也很简单，将香蕉制成香蕉片，将增加一倍以上的附加值，而且存储时间长，可以销售到世界各地，为什么不制成香蕉片呢？广西产大量香蕉，当地居民却在吃越南的香蕉片，为什么？

这一系列的问题如何解决？随着对本书的深入学习，所有的答案都会找到。

资料来源：<http://bbs.gxsky.com/forum.php?mod=viewthread&tid=7027833&highlight=>



## 思考题

1. 为什么广西的香蕉出现了持续滞销局面？
2. 应采取什么措施改变广西香蕉滞销局面？

## 知识点一 仓储及仓储管理的基本概念

在物流系统中，仓储是一个不可或缺的构成要素。仓储业是随着物资储备的产生和发展

而产生并逐渐发展起来的，仓储是商品流通的重要环节之一，也是物流活动的重要支柱。在社会分工和专业化生产的条件下，为保持社会再生产过程的顺利进行，必须储存一定量的物资，以满足一定时期内社会生产和消费的需要。

## 一、仓储的基本概念

仓储是指根据市场和客户的要求，为防止物资的损耗、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等物资进行储存、保管、保养、维护、供给的一系列作业活动。

### 1. 仓储的功能

仓储的功能主要分为基本功能、增值功能、社会功能等三个方面。

#### (1) 基本功能

储存、保管、拼装、分类等基本作业都属于仓储的基本功能。

1) 储存功能。现代社会生产的一个重要特征就是专业化和规模化，劳动生产率极高，产量巨大，绝大多数产品都不能被及时消费，需要经过仓储手段进行储存，这样才能避免生产过程堵塞，保证生产过程继续进行。另外，对生产过程来说，适当的原材料、半成品的储存，可以防止因缺货造成的生产停顿。而对销售过程来说，储存（尤其是季节性储存）可以为企业的市场营销创造良机，适当的储存是市场营销的一种战略，它为市场营销中特别的商品需求提供了缓冲和有利的支持。

2) 保管功能。生产出的产品在消费之前必须保持其使用价值。这项任务需要由仓储来承担，在仓储过程中对产品进行保护、管理，防止其因损坏而丧失价值。例如，水泥受潮易结块，使其使用价值降低，因此在保管过程中就要选择合适的储存场所，采取合适的养护措施。

3) 拼装功能。拼装就是把不同的零件、配件进行拼接组装，可以为仓储作业的下一个物流环节（如生产、配送）做好准备。仓库接收来自一系列制造工厂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，并减小在某收货站台处发生堵塞的概率。拼装作业如图 1-1 所示。

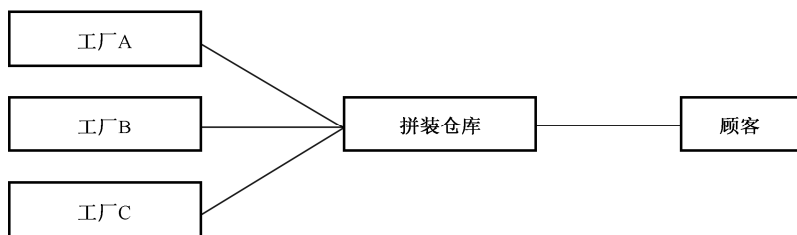


图 1-1 拼装作业

仓库可以单独为一家厂商提供拼装服务，也可以同时为几家不同的厂商提供拼装服务。

4) 分类功能。分类就是将来自制造商的组合订货分类或分割成个别订货，然后安排适当的运力运送给制造商指定的个别客户。从多个制造商处运来整车的物资，仓库收到物资后，如果物资有标签，就按客户要求进行分类；如果没有标签，就按地点分类，然后物资不在仓库停留，直接装到运输车辆上，装满后运往指定的位置。分类作业如图 1-2 所示。

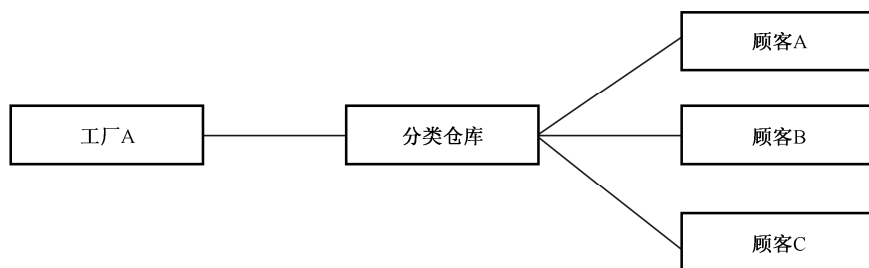


图 1-2 分类作业

### (2) 增值功能

增值功能给仓储带来比较好的效益，是仓储应该努力扩展的功能，加工服务、信息的传递等都属于仓储的增值功能。

1) 加工服务。物资在保管期间，保管人根据存货人或客户的要求对保管物资的外观、形状、成分构成、尺度等进行加工，使之发生所期望的变化。

2) 信息的传递。任何产品的生产都必须满足社会的需要，生产者需要把握市场需求的动向。社会仓储产品的变化是了解市场需求极为重要的途径。仓储量减少，周转量加大，表明社会需求旺盛；反之则为需求不足。厂家存货增加，表明其产品需求减少或竞争力降低，或者生产规模不合适。仓储环节所获得的市场信息虽然比销售信息滞后，但更为准确和集中，且信息成本较低。现代企业生产特别重视仓储环节的信息反馈，将仓储量的变化作为决定生产的依据之一。现代物流管理也特别重视仓储信息的收集和反应。

### (3) 社会功能

仓储的社会功能包括时间调整功能、价格调整功能、衔接商品流通功能等。

1) 时间调整功能。一般情况下，生产与消费之间会产生时间差，通过储存可以克服商品产销时间差，如季节性生产但全年消费的大米。

2) 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，因此通过仓储可以克服商品在产销量上的不平衡，达到调控价格的效果。

3) 衔接商品流通功能。仓储是商品流通的必要条件，为保证商品流通过程连续进行，就必须有仓储活动。通过仓储，可以防范突发事件，保证商品顺利流通。例如，运输被延误，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生产流程的延迟。

## 2. 仓储的分类

仓储按照不同的标准有不同的分类方法。

1) 按仓储活动的运作方式可分为自有仓储、公共仓储、第三方仓储。

① 自有仓储，是指企业投资修建，自行进行管理的仓储。

优点：可以根据企业特点加强仓储管理，可以依照企业的需要选择地址和修建特殊的设施，长期仓储时仓储成本低，可以为企业树立良好形象。

缺点：存在位置和结构的局限性，企业的部分资金被长期占用。

② 公共仓储，是指企业租用不属于自己的仓库或一定数量的库位，满足自己的仓储服务需要，并付相应的租金。

优点：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；有专门的仓库管理员进行保管和进出物资的工作，管理安全；无需仓库建设资金；可以根据市场需求灵活选择仓库的租用面积与地点。

缺点：当物流流量大时，仓库保管费与自有仓储相比较高；所保管的物资需遵守营业仓库的各种限制规则。

③ 第三方仓储，也称合同仓储，是指企业将仓储业务转包给外部专业物流公司，由外部专业物流公司为企业提供仓储管理服务。第三方仓储不同于一般的租赁仓库仓储，它能够提供更专业化的、高效的、经济的和准确的分销服务。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。

优点：有利于企业有效利用资源，有利于企业扩大市场，有利于企业进行新市场的测试，有利于企业降低运输成本。

缺点：企业把所有的仓储业务全部外包给专业的物流公司，可能会对仓储管理活动失去直接控制。

以上三种仓储特点的比较如表 1-1 所示。

表 1-1 自有仓储、公共仓储、第三方仓储之比较

仓储模式	周转总量		需求的稳定性		市场密度	
	大	小	是	否	集中	分散
自有仓储	√	×	√	×	√	×
公共仓储	√	√	√	√	√	√
第三方仓储	√	√	√	√	√	√

2) 按仓储对象可分为普通物资仓储与特殊物资仓储。

① 普通物资仓储，是指不需要特殊保管条件的一般的生产物资、普通生活用品、普通工具等物资储存的仓储形式。

② 特殊物资仓储，一般指危险品、冷藏品、粮食等物资进行储存的专用仓储形式。

3) 按仓储功能可分为储存仓储、物流中心仓储、配送仓储、运输转换仓储、保税仓储。

① 储存仓储，是指物资需较长时间存放、品种少、一般修建于偏远地区的仓储形式。

② 物流中心仓储，是指以物流管理为目的，修建于经济发达且交通便利、储存成本低的地区，储存物资的种类和数量较多，并能进行加工等增值性服务的一种综合性仓储。

③ 配送仓储，是指物资一般进行短期储存，物资品种多、批量少的仓储形式。

④ 运输转换仓储，是指用于衔接不同运输方式，物资进出数量大、储存期短的仓储形式。

⑤ 保税仓储，是指经海关批准设立的专门存放保税物资及其他未办结海关手续物资的仓储形式。

4) 按仓储物的处理方式可分为保管式仓储、加工式仓储、消费式仓储。

① 保管式仓储，是指由仓储经营人提供完善的仓储条件，接受存货人的仓储物进行保管，保管期届满，将原收保的仓储物原样交还给存货人，存货人支付仓储费的一种仓储经营方法。

② 加工式仓储，是指仓储具有流通加工、维修等功能，它是现代物流模式中快速发展的一个运营模式，尤其是在保税物流园区等海关监管区域，是服务加工制造型企业的出口返修等服务的重要补充，对外向型企业节约运营成本十分重要。

③ 消费式仓储，是指存货人在存放储存物的同时将储存物所有权也转移到保管人处，合同期届满，保管人以相同种类、相同品质、相同数量的替代品返还给存储人，并由存储人支付仓储费的一种仓储方法。

## 二、仓储管理的内容、任务和原则

仓储管理是指对仓库、储位及储位上的物资进行的管理，是仓储机构为了充分利用所具有的仓储资源以提供高效的仓储服务所进行的计划、组织、控制和协调的过程。

从广义上看，仓储管理是对物流过程中物资的储存及由此带来的包装、分拣、整理等活动进行的管理。

仓储管理是一门经济管理科学，同时涉及应用技术科学，属于边缘性学科。仓储管理将仓储领域内生产力、生产关系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。

仓储管理的内涵随着其在社会经济领域中的作用不断扩大而变化。仓储管理已从单纯意义上的对物资存储的管理发展为物流过程的中心环节，它的功能已不是单纯的物资存储，还兼有包装、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。

### 1. 仓储管理的内容

仓储管理具体包括如下四个方面的内容。

1) 仓库的选址和建筑问题。例如，仓库的选址原则、选址的方法、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，如何根据仓库作业特点和所储存物资的种类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，如何组织物资出、入库，如何对在库物资进行储存、保管与养护。

4) 仓库的库存管理问题。例如，如何制定合理的库存水平、如何进行定期订货、如何进行定量订货、如何确定物资的管理方法。

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

### 2. 仓储管理的任务

仓储管理的任务分为宏观任务与微观任务两个方面。

#### (1) 仓储管理的宏观任务

仓储管理的宏观任务包括设置高效率的组织管理机构、以市场化手段配置仓储资源、积极开展商务活动、合理组织仓储生产、树立良好的企业形象、努力提高仓储管理水平、着力提高职工素质等几个方面。

1) 设置高效率的组织管理机构。组织管理机构是仓储开展有效管理的基本条件，是一切活动的保证和依托。仓储组织机构的确定需围绕仓储经营的目标，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、互相合作和促进的组织管理机构，一般设有行政管理、库场管理、机械设备管理、安全保卫管理、

财务管理等必要的机构。仓储组织结构种类有很多，可根据仓库的规模、物资的种类、管理水平的高低来进行设置。随着科学技术的发展及计算机网络的应用和普及，组织管理机构趋于向扁平化发展。

2) 以市场化手段配置仓储资源。市场配置资源以实现资源最大效益为原则，这也是企业经营的目的。配置仓储资源应依据所配置的资源能获得最大效益为原则。具体任务包括：依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，由生产差别产品决定仓储专业化分工和确定仓储功能，由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。

3) 积极开展商务活动。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。从功能上看，商务管理是为了实现收益最大化，仓储管理必须遵循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，满足市场上对仓储产品数量和质量的需要。仓储管理者还必须根据市场的变化情况，不断开拓创新，提供适合经济社会发展的仓储产品。

4) 合理组织仓储生产。仓储生产包括物资入库、验收、交接、储存、出库等作业。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，实现仓储物快进、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。

5) 树立良好的企业形象。作为服务产业的仓储业，其企业形象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客户中推广。在现代物流管理中，对服务质量的高要求、对合作伙伴的充分信任促使作为物流环节的仓储的企业形象的建立极为必要，具有良好形象的仓储经营者才能在物流体系中占一席之地，适应现代物流业的发展。

6) 努力提高仓储管理水平。仓储管理不太可能一开始就设计出一整套完善的管理制度实施于企业，一般是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，既可能促进管理水平的提高，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。因此，仓储管理需要有制度性的变革管理，通过科学的论证，广泛吸取先进管理经验，针对本企业仓储管理的客观实际进行管理。

7) 着力提高职工素质。仓储管理的一项重要工作就是不断提高职工的素质，加强对职工的约束和激励。仓储企业要通过不断的、系统的培训，以及严格的考核，保证每个职工熟练掌握其所从事劳动岗位应知、应会的操作，熟练掌握仓储管理技术和理论知识，并力求精益求精，跟上技术和知识发展的步伐，明确岗位工作制度、操作规程，明确岗位所承担的责任。在仓储管理中重视职工的地位，而不能将职工看作生产工具、等价交换的生产要素。在信赖中约束，在激励中规范，使职工有人尽其才、劳有所得、人格被尊重的感受，具有热爱企业、自觉奉献、积极向上的精神面貌。

## (2) 仓储管理的微观任务

仓储管理的微观任务有利于提高仓储企业的效率，降低储运成本，减少仓储损耗，具体

表现在以下几个方面。

- 1) 合理组织收发, 保证收发作业准确、迅速、及时, 使供货单位及用户满意。
- 2) 采取科学的保管、保养方法, 创造适宜的保管环境, 提供良好的保管条件, 确保在库物资数量准确、质量完好。
- 3) 合理规划并有效利用各种仓储设施, 做好革新改造, 不断扩大储存能力, 提高作业效率。
- 4) 积极采取有效措施, 保证仓储设施、库存物资和仓库职工的人身安全。
- 5) 搞好经济管理, 开源节流, 提高仓储企业的经济效益。

### 3. 仓储管理的基本原则

保证质量、注重效率、确保安全、讲求经济是仓储管理的基本原则。

#### (1) 保证质量

仓储管理中的一切活动都必须以保证在库物资的质量为中心。没有质量的数量是无效的, 甚至是有害的, 因为这些物资依然占用资金, 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。

#### (2) 注重效率

仓储成本是物流成本的重要组成部分, 因而仓储效率的提高关系到整个物流系统的效率和成本。在仓储管理过程中要充分发挥仓储设施设备的作用, 提高仓储设施和设备的利用率; 要充分调动仓储生产人员的积极性, 提高劳动生产率; 要加速在库物资周转, 缩短物资在库时间, 提高库存周转率。

#### (3) 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, 如有些物资具有毒性、腐蚀性、放射性、易燃易爆性等; 有的来自装卸搬运作业过程, 如每种机械的使用都有其操作规程, 违反规程就可能出事故; 还有的来自人为破坏。因此特别要加强安全教育, 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。

#### (4) 讲求经济

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。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。因此, 对仓储生产过程进行计划、控制和评价是仓储管理的主要内容。



#### 小资料

##### 香港和记黄埔港口集团旗下的大型仓储基地——观澜内陆集装箱仓储中心

和记黄埔港口集团旗下的深圳和记内陆集装箱仓储有限公司在深圳观澜设立了大型物流仓储基地“观澜内陆集装箱仓储中心”, 以配合华南地区的进出口贸易发展。目前已建成两座面积为2万平方米的大型出口监管仓和4万平方米的货柜堆场, 以及与之相配套的报关楼、验货中心及办公场所。

观澜内陆集装箱仓储中心实现了高科技智能化出口监管仓及堆场操作, 包括采用仓储管理系统和堆场管理系统来管理仓储运作及堆场操作; 全球海关、船公司、租箱公司及客户查询库存资料, 了解货物进出仓的情况; IC卡闸口自动识别验放及闭路监控系统全方位

监控；电子系统报关，为客户提供方便快捷的报关服务。

同时，与南方明珠盐田国际集装箱码头有限公司联手，采用GPS卫星定位系统，在盐田与观澜之间进行途中监控，并在盐田港入闸处为货柜车开辟专门的“绿色通道”，以达到信息共享、统一协调、分工合作的目的，充分发挥港口与仓储运作的优势，将盐田码头的服务功能延伸至更靠近各生产厂家的内地。

观澜内陆集装箱仓储中心目前为国外销售商、集运公司、货运代理、生产厂家、船公司及租箱公司提供优质的监管仓拼柜集运、国内配送、货柜堆存等服务，对推动华南地区的物流发展做出了贡献。

### 三、仓储工作人员的基本要求

仓储工作人员主要包括仓储管理人员和仓储保管员两类，对这两类人员有不同的素质要求。

#### 1. 仓储管理人员的素质要求

- 1) 具有丰富的物资知识。对于所经营的物资要充分熟悉，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) 掌握现代仓储管理的技术。对仓储管理技术充分掌握，并能熟练运用，特别是现代信息技术的使用。
- 3) 熟悉仓储设备及其性能。能合理、高效地安排使用仓储设备。
- 4) 具有较强的办事能力。能分清轻重缓急，有条有理地处理事务。
- 5) 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、价格管理和决策。
- 6) 具有一般管理者的素质。要求仓储管理人员具有包括组织协调能力在内的一般管理素质，具有评估能力、策划能力和控制能力。
- 7) 具有现代物流管理知识和较强的物流运作管理能力。要求仓储管理人员掌握各种物流管理知识，如ABC分类法、经济订货批量等，同时能够对物资从入库到出库的整个流程进行合理的运作。

#### 2. 仓储保管员的素质要求

- 1) 认真贯彻仓储保管工作的方针、政策、体制和法律法规，树立高度的责任感，忠于职守，廉洁奉公，热爱仓储工作，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) 严格遵守仓储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；严密遵守各项手续制度，做到收有据、发有凭，及时准确登记销账，手续完备，账物相符，把好收、发、管三关。
- 3) 熟悉仓库的结构、布局、技术定额及仓库规划；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、收发。
- 4) 熟悉仓储物资的特性、保管要求，能有针对性地进行保管，防止物资损坏，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；妥善处理自然灾害对仓储物资的影响，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, 收集和处理好地脚货, 做好回收工作; 用具、苫垫、货板等要妥善保管、细心使用, 以延长使用寿命; 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, 熟练地掌握计量、衡量、测试用具和仪器的使用; 掌握分管物资的特性、质量标准、保管知识、作业要求和工艺流程; 及时掌握仓储管理的新技术、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; 了解仓储设备和设施的性能和要求, 督促设备维护和维修。

7) 严格执行仓储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。

## 知识点二 仓储的发展历史及现状

### 一、仓储的发展历史

仓储随着储存的产生而产生, 又随着生产力的发展而发展。人类社会自从有剩余产品以来就产生了储存。“积谷防饥”是中国古代的一句警世名言, 其含义是将丰年多出的粮食储存起来以防歉年之虞。

仓储在中国可以追溯到 5000 多年前, 在母系氏族的原始社会就出现了“窖穴库”。在西安半坡村的仰韶遗址可以看到仓库的雏形。而西汉时建立的“常平仓”是我国历史上最早的由国家经营的仓储。可见, 在我国古代, “仓”是指储藏粮食的场所; 而“库”则是指储存物资的场所。以后, 人们逐渐将“仓”和“库”两个字连在一起用, 表示储存各种商品、物资的场所。随着商品经济的飞速发展, 现代意义上的仓库已不完全是古代意义上的“仓库”了, 其内涵已发生了深刻的变化。



#### 小资料

#### 古代的粮仓

早在春秋战国时期,《管子·牧民》中就有“错国於不倾之地, 积於不涸之仓, 藏於不竭之府”, 写出了“不涸之仓”是国家得以立、民得以治理的重要基础。不涸之仓, 就是“取之不尽的粮仓”, 在我国古代物流中发挥非常重要的仓储作用。

1. 历史悠久的南京港仓库。为官方所建, 用于转运漕粮、贡赋等大宗水运官务, 一般物资多利用岸边空地堆存。

2. 丰备义仓。最早源于安徽, 为时任安徽巡抚陶澎所创, 他在上书给道光皇帝的奏章中认为此仓制可以“以丰岁之有余, 备荒年之不足”, 提议以“丰备”为仓名, 得到了道光帝的批准。

3. 蜀郡三仓。秦在蜀郡以成都一带为中心, 在当地由张仪、张若主持修筑了三个县城, 并同时构建了三个大型的郡县仓, 是当时巴蜀地区最大和最高级别的仓储, 依靠四川盆地内水运网建立积蓄, 是区域性大仓。

4. 转般仓与大军仓。宋代实行转般法时, 京口(今镇江)位于长江与大运河的交汇处, 成为十字水道上的枢纽港, 当时朝廷在镇江建有转般仓, 盖有仓教七十四座, 可储粮

百万石，专为供应江淮战场的军队用粮，元代改名为大军仓。

5. 含嘉仓。含嘉仓是唐政府在全国各处所建许多粮仓中的一个，在当时的扬州和成都等大城市，大小粮仓星罗棋布，数不胜数，窖都在地下，最深为12米，一般为7~9米。其中一个窖里，存有北宋时放进的50万斤谷子，至1969年考古发现时大都颗粒完整。

## 二、发达国家仓储业的发展

美国、日本、法国、荷兰等国物流技术先进，管理水平高，仓储的发展情况比较好，其经验值得发展中国家学习和借鉴。

### 1. 美国的仓储业

仓储业是一个迅速成长的行业。一是仓库明显增多，纽约、洛杉矶、旧金山的交通便利之处，兴建了一个个仓库群，近几年数量快速增加；二是库房高度较高，钢结构站台库比例很大，高度普遍在28英尺（大约8.53米）以上；三是功能增加，除传统的保管、装卸功能外，加工、组装、集散、信息功能大大增强；四是科学技术水平提高，自动分拣系统的速度、数量和准确性令人叹为观止，同时计算机系统的升级优化，也极大地提高了仓储物流的效率；五是仓储物流突出体现了实用性原则，并不盲目追求自动化，适宜自动化的物资高度自动化，适宜机械化和人工操作的业务决不盲目追求自动化。

仓储物流的网络化经营趋势明显。美国一些比较大的仓储公司均有遍及全美甚至全世界的仓储网络。例如，GLOBAL公司，是一家第三方物流公司，在全美有112个网点，经营75万平方米的仓库；M.W.C公司，经营40万平方米的仓库；美国供应链协会前主席所在的HWI公司，经营着50家仓库；门罗物流公司，经营着遍布全世界的80个网点。究其原因，这些公司都是与服务对象共进退的，客户在哪里，它们就跟到哪儿，长期的合作伙伴关系使其仓储网络国际化。

仓储公司经营专业化、社会化、精细化。经营专业化使仓储公司与客户建立长期合作关系，有利于实施大客户战略。客户规模大，仓储业务随之扩大，能使用更多有效的设施设备。服务专业化，使客户更依赖仓储企业，同时能阻碍竞争者的进入。例如，门罗的客户是汽车行业，该库专门经营各种蓄电池的存储、充电和配送业务，专业性强；FedEx专营快递业务，无论大、中、小件，突出一个“快”字，甚至邮政包裹也通过该公司来集散；维勃公司分别有化工库、日用品库，其物流中心专为沃尔玛的国际采购提供服务；百事可乐专营自己的产品物流，将生产与物流结合在一起。社会化是指上述所有公司均实施物流外包，将运输业务外包给专业运输公司，设备和库房、托盘都在租赁经营，在供应链的各环节，有众多的公司参与，各做各的业务。精细化是指上述各公司的工作精益求精，大到方案流程设计，小到每件物资操作，每个环节都井井有条，环环相扣，每个细节都有人关注。

普遍推行系统化、程序化、现代化管理，使仓储系统运行达到高效率、高效益。仓储公司把分散在全国各地的仓库视为统一体，进行系统规划、设计和控制，以谋求整体的高效率、高效益。值得提出的是，美国的流通仓库中，90%都采用“托盘—叉车—货架”形式的存储搬运机具（货架层之间的间距可以调整），而且以经济效益和生产率的高低为依据来决定对自动化先进机具的取舍，不盲目采用。在制定作业计划时，非常强调把握生产率和灵活机动性这两个环节，并注意充分利用现有工具，使之达到最优化。仓储公司借助电子计算机与现代通信手段，建立了一个庞大的系统网络，既连接自家公司的所有仓库，又连接主要生产厂家的、

客户和运输公司，由公司总部的指挥中心统一控制，对系统运行过程加以控制。

仓储业从业人员的素质较高，非常重视人力资源管理。激烈的市场竞争，促使仓储公司非常重视质量管理；而质量管理的关键又在于人员质量，即员工的素质和工作责任心。为此，仓储公司一方面采取措施，提高员工素质，增强工作责任心；另一方面，努力创造稳定人心、高效率工作的环境与条件。提高员工素质，首先是严把招聘关；其次是培训。招聘员工严格测试（包括职业道德、文字及统计知识等方面）和体检，考核过关后，还要培训、跟班实习，直到能独立工作。独立工作后仍然要跟踪观察、评估，以便继续训练与提高。

## 2. 日本的仓储业

日本作为一个资源缺乏的发达国家，对仓库的建设特别重视，而且现代化程度较高。在日本，除企业物流外，许多物流中的仓储主要由独立的企业承担，政府对仓储业的管理主要通过法律约束，如制定的《仓库法》。在仓储经营方面，越来越多的日本仓储公司在从事拆、分、拼装物资等多种经营业务，并出现众多的为生产企业和商业连锁点服务的配送中心，从而大大减少了各部门内自备仓库中的物资储存量，从而减少了资金积压。日本认为，在其国民经济中，配送业担当着无可置疑的重要角色，它连接着生产和消费。而在商品配送中，运输和仓储可以比做马车的两个轮子，由它们实现生产与消费的有效连接。

目前，日本正处于经济社会迅速变化的时期，作为仓储业，对以下问题比较重视。

- 1) 规划更有效的商品配送。
- 2) 应付进口量的增加。
- 3) 促进信息和自动控制系统的不断发展。
- 4) 对物资寄存服务需求做出响应。

日本非常重视仓储业运作水平的提高，伴随着仓储设施的改进，利用便捷的信息交换系统进行信息传递是不可或缺的。日本已经引入仓储业与其客户间的电子数据交换（Electronic Data Interchange, EDI）系统，这使得信息传递在准确性和便捷性方面取得了更大的发展，在人员开支及其他各种物力节省方面也取得了重大成效。为了满足客户的需要，日本已开发出一种标准的物流 EDI 系统，以实现仓储业的信息传递。

同时，考虑到工作环境因素及提高效率和降低总体费用的目标，日本也积极促进自动控制系统的使用。由于物资种类的增加，庞大的事务处理正变得越来越复杂。许多仓储公司正在使用自动条形码检验系统，以简化全过程。这种系统使任何人都能检查物资的种类及仓库信息，并能准确、及时地控制物资总量及信息。有的公司正在使用电脑化仓储系统，物资的出入库完全由计算机控制系统自动完成，大大节省了公司的人员开支。

早在 1997 年 4 月，日本内阁会议就通过了“物流政策总体纲要”。以此纲要为基础，交通部制订了物流基础设施的发展计划。仓储业正在与物流基础设施的改进相配合，以便提供更有效的服务。

## 3. 法国的仓储业

法国政府在规划和制定物流政策时，十分重视仓储和标准化等物流设施基础的建设。巴黎最大的农产品市场——汉吉斯国际批发市场就很有代表性，Norbert Dentressangle 是法国大型运输与物流企业集团，在法国有 144 万平方米的仓储能力，有 49 个仓储中心。依靠其强大的仓储能力，Norbert Dentressangle 的物流业务遍及整个欧洲，并开发了越来越多来自亚洲的业务。公司仓库的货架、物资上普及使用了条形码，包装箱统一使用一个标准，物资的包装

实现标准化、通用化、集装化、大型化。物资的分拣、装卸、搬运过程实现机械化、自动化。高度自动化的高层立体仓库使配送效率大为提高，有效减少了流通环节和流通时间，降低了流通成本。

#### 4. 荷兰的仓储业

荷兰有许多大公司的分拨中心，分拨中心位置的选择采取分散型和集中型两种方式。许多物流商选择了集中型分拨中心，这样可以节约成本，提高仓库的集约度，更好地控制供货时间，提高服务水平，快速反应，并能降低人员成本和办公费用。这些分拨中心大多是轻钢结构，设有穿墙式站台。库房面积越来越大，以前还只需要1万平方米的单体库，现在则常见到2万平方米以上的库，甚至有6万平方米的单体库，每1.5万平方米建一堵防火墙。库高也由以前的8~10米，发展到现在的12~30米，有的还建了楼库。

### 三、我国仓储业现状及应对策略

我国的仓储业具有悠久的历史，特别是在新中国成立之后得到了极大的发展，目前我国的仓储业已有了较大的规模，而且形成了各种专业化的门类齐全的仓储，在数量上已完全能满足我国经济发展的需要，但是在服务质量和效益上，与发达国家相比，尚有相当大的差距。

#### 1. 我国仓储业现状

我国仓储业的现状主要表现为以下几点。

##### (1) 条块分割，具有明显的行业特征

自从我国确立了以社会主义公有制为主体的社会主义经济制度后，建立了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，又没有一个统一的管理部门进行协调和统筹安排，因此，出现了目前存在的重复设库问题，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，并出现部分地区仓储大量剩余和部分地区仓储能力不足的两极分化局面等。

##### (2) 仓库众多，但经营管理水平较低

由于我国是以行政部门为系统建立仓库的，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设立了仓库，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，但是仓库管理水平不太高。究其原因，是有些领导在思想上对仓储管理不够重视。常见这样的领导，“手中有物，心中不慌”，他们把主要精力放在如何争取货源上，一旦物资到手，往仓库里一放，就以为万事大吉了，至于如何管理好库存物资则不太关心。再加上我国社会上普遍对仓库工作存在一种偏见，认为管仓库不需要知识，也不需要技术，致使仓库人员的素质尤其是文化素质不高，直接影响了管理水平的提高。

### (3) 仓储技术发展不平衡

20 世纪 80 年代以来,我国仓储技术得到了较大发展,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。我国自 20 世纪 70 年代开始建造自动化仓库,如北京汽车制造厂、南宁拖拉机厂等先后建造了自动化仓库。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,有的现代化仓库拥有非常先进的仓储设备,如各种先进的装卸搬运设备、高层货架、全部实行计算机管理等。但有的仓库还处在以人工作业为主的原始管理状态,仓储作业大部分靠肩扛人抬,只有少量的机械设备。还有一种情况是介于上述两者之间,具有一定的机械设备和铁路专用线,但利用率不高,有些设备已经老化或陈旧,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。这种仓储技术方面先进与落后并存的状态将会持续一段比较长的时间。

### (4) 虽有相关法规,但体系不够全面

随着生产的发展和科学水平的提高,我国已经建立的仓储方面的规章制度已经不适应实际情况了。目前我国还没有一部完整的《仓库法》,我国仓储管理人员的法制观念不强,仓储内部的依法管理水平也比较低下,一是将仓储用地归并为工业用地,这种定性误差派生出许多问题,因为仓储与工业,无论是产业性质还是赢利水平都不可比;二是原国家划拨土地的土地使用税较高;三是仓储用地的土地出让金太高,且要求一次性支付,加大了仓储企业和新的投资人的初始成本;四是在仓储用地置换过程中,仓储企业同时缴纳土地增值税和土地出让金,制约了仓储企业的技术改造;五是“租地建库”成为普遍现象,造成市场不公平。

### (5) 仓储方面的人才缺乏。

发展仓储行业,既需要掌握一定专业技术的技术型人才,又需要操作型人才,更需要仓储管理型人才,而我国目前这几方面的人才都很匮乏。据权威机构调查,物流专业人才已被列为我国 12 类紧缺人才之一,缺口达 60 余万,其中仓储方面的人才缺乏尤其严重。

## 2. 我国仓储业的应对策略

面对我国仓储业的上述现状,如何引导现有的各类仓储企业和新的投资人发展现代仓储业,需要对我国仓储业现状进行多层面分析和深入思考。为了推动我国现代仓储业快速、健康地发展,应该重点关注以下几个问题。

### (1) 明确现代仓储的基本业态

根据发达国家的经验与国内近年来仓储业发展新动态,应明确地提出将现代仓储业划分为仓储地产与仓储服务两个基本业态,仓储地产商专门从事仓库的建设与物业管理,仓储服务商租用仓库为社会提供仓储服务;现有的物流园区应向仓库地产转变,而不是仅提供“三通一平”的土地;现有的中小型国有仓储企业应该根据自身优势选择本企业的经营业态,要么建设与出租仓库,要么提供现代仓储服务,当然,有条件的企业也可以自己建仓库自己经营。

### (2) 发展现代仓储的主体

根据目前国有、外资、民营仓储企业的发展情况与各自的困难,调查发现外资与民营等新的投资人是发展现代仓储业的有生力量,大的民营企业应该得到银行的资金支持;目前有困难的大中型国有仓储企业及有条件的中小型国有仓储企业应该引进新的投资人,在产权多元化改制的同时,切割人员与债务等历史包袱,再造新的现代仓储经营主体;同时,对大量

的农民仓库进行引导与规范。

### （3）促进现代仓储发展的土地与税收政策

根据仓储业目前存在的主要困难与问题，并参照发达国家的经验，国家有关部门对现代仓储业的发展应采取三项政策：一是仓储企业新征用土地的出让金，给予一定的优惠，并允许按一定年限分期支付，以减少仓储公司的初期一次性投入；二是将仓储服务收入现行 5% 的营业税调减到 3%，与运输收入营业税相同；三是允许仓储服务企业按扣除支付给仓库地产商的仓租后的净收入额缴纳营业税。

### （4）仓储设施与技术现代化的方法与途径

根据城市化的发展要求与发达国家的经验，城内的仓储设施搬迁到城外，原有小的平房库、原有的楼房库向标准化的立体仓库发展是必然趋势，为推动现有设施的改造，推动现代仓储设备与技术的发展，目前有两个方面的工作需要做：一是尽快出台《仓库分类等级》国家标准，引导我国的仓库建设向国际标准靠拢，并逐步开展仓库等级认证工作，二是借鉴发达国家的经验，在现代仓储设备与技术的采购与使用上推广“分期付款”制度与“联合采购”制度，以减少仓库地产商或仓储服务商的一次性投资成本，加速我国仓储设备与技术的现代化。

## 知识点三 仓储管理在物流管理中的地位及发展趋势

仓储管理在物流管理中的地位非常重要，其发展趋势也引起了从业者极大的关注和重视。

### 一、仓储管理在物流管理中的地位

为了更好地发展仓储业，必须认清仓储物流的一些错误观点和做法，保证有的放矢，达到良好的效果。

#### 1. 仓储物流业的几个误区

仓储物流业是流通领域的骨干力量，在国民经济发展中起着举足轻重的作用，然而，当前我国仓储物流业的形势令人担忧，发展严重滞后，很不适应我国社会主义市场经济的新形势和国际经济一体化的发展趋势，究其原因有多方面的，但根本的一条是对仓储物流业缺乏正确的认识。回顾近 20 年的情况，不难发现，在商品流通体制改革中，人们对仓储物流业在认识上陷入了一些误区，从而在实践上迟滞了发展进程，因此，要重振仓储物流业，开展第三方物流，必须彻底转变观念，理论和实践相结合，解决好认识问题，尽快摆脱误区。

“仓储过时论”认为：仓储物流业是计划经济的产物，现在搞市场经济，仓储物流业已是“时过境迁，路不适宜”。

“仓储无用论”认为：当前科技已有了很大发展，通信和交通已经很发达，仓储物流作为流通的中间环节已没有存在的必要，应让位和退出流通领域。

“仓储高耗论”认为：从仓储物流业进货多了流通环节，增加了流通过费用，不如直接从厂家进货便宜。

“仓储取消论”是前三种认识误区的继续，破除了前三种不正确的认识，“取消论”也就无可立足了，但“取消论”提出的零售业取代仓储物流业的问题，很有迷惑性和诱惑性，有必要予以驳斥和澄清。

“仓储回归论”认为，当前仓储物流业在某些地区的萎缩是市场经济造成的，仓储物流

业在计划经济时期既然历史辉煌，重振仓储物流业应走捷径，直接回归到传统计划经济仓储物流业上去。

“仓储观望论”认为，仓储物流业作为生产流通的必要环节，对于当前仍不能全面解困的情况，国家迟早要出台政策扶持的，现在不妨等一等。

为了消除以上错误观点，必须认识到仓储在物流系统中的作用。

## 2. 仓储的作用

仓储在物流系统中起着很重要的作用，主要体现在物流操作、物流成本管理和物流增值服务几个方面。

### (1) 仓储在物流操作中的作用

1) 运输整合和配载。运输前，在仓库中可以把同一运输方向上的不同货主的物资进行整合，同时在选择运输工具上根据装载限额进行配载，化零为整，达到降低成本的目的。

2) 分拣和产品组合。把客户需要的不同种类的物资从不同的货区拣选到集货区，然后根据客户的需求进行分类。

3) 流通加工。根据不同客户的需求，对物资进行包装、装潢、贴标签、改型、上色、定量、组装、成型等作业，不仅满足客户个性化的需要，提高客户的满意度，还可以通过这些增值性的活动为仓库创造效益。

4) 平衡生产和保证供货。在需求旺季，加大物资的储存量以保证市场上增长的需求；在需求淡季，可以在市场上物资价格下降时进行储备，以保证旺季的需求和较高的利润。总之，进行急缓调节以满足需求。

5) 存货控制。包括存量控制、仓储点的安排、补充控制、出货安排等内容。

### (2) 仓储在物流成本管理中的作用

物流成本可分为仓储成本、运输成本、作业成本、风险成本，仓储成本的控制和降低直接实现了物流成本的降低。

1) 仓储成本和运输成本。物资在仓储中组合，妥善配载和流通加工就是充分利用运输工具，从而降低运输成本的支出，如自行车的拆散配载，托盘成组装卸运输。

2) 仓储成本和作业成本。合理和准确的仓储会减少物资流动，减少作业次数，采取机械化和自动化的仓储作业，从而降低作业成本。例如，频繁出入库的物资存放在临近仓库门口处，方便出入，可缩短作业距离。

3) 仓储成本和风险成本。对物资实施有效的保养和准确的数量控制，会大大降低风险成本（风险成本是指由于企业无法控制的原因，有可能造成物资丢失、贬值或损坏等损失）。

### (3) 仓储在物流增值服务中的作用

通过加工，提高产品的质量，改变产品功能，实现产品个性化；通过仓储的时间控制，使生产节奏与消费节奏同步，实现物流管理的时间效用功能；通过仓储物资的整合，开展消费个性化的服务等。而且，仓储中的现货会使客户产生信任感，有利于交易的达成。

## 二、仓储管理的发展趋势

仓储管理的发展趋势主要表现在以下五个方面。

### 1. 以顾客为中心

成功的仓储公司愿意和客户保持交流并倾听他们的意见，因为这些仓储公司知道仓库的作业必须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。另外，成功的仓储公司将与供应商和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，仓库或物流中心在数量上将减少，但每个储存点的物资数量将增加。因此，以后的储存点一方面规模更大，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，这一趋势将对物资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. 仓储作业的自动化

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。例如，需要使用更多的传送带来长距离运送小件物资，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，在诸如物资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动力。

### 4. 零库存、整合化管理

仓储的最终目标是实现零库存。这种零库存只是存在于某个组织的零库存，是组织把自己的库存向上转移给供应商或向下转移给零售商。今天，零库存是完全可以实现的。例如，丰田公司的准时制生产方式有效地消灭了库存，实现了零库存。零库存实际上含有两层意义：其一，库存对象物的数量向零趋近或等于零；其二，库存设备、设施的数量及库存劳动消费同时向零趋近或等于零。而第二种意义上的零库存，实际上是社会库存结构的合理调整和库存集中化的表现。然而在经济意义上，它并不来自通常意义上的库存物资数量的合理减少，企业物流管理的主要费用是库存费用。因此，仓储管理实施整合化仓储，即把社会的仓储设施及各相关供应商、零售商、制造商、批发商甚至客户的仓储设施进行整合，达到企业库存管理的优化。也就是说，在供应链管理的框架下，实行仓储管理，把相关仓储管理的作业进行重建。

### 5. 计算机化与网络化管理

新科技革命以来，仓储管理者将把物资从库房进进出出（包括收货、放货、分拣和装运）的作业看成他们工作中最关键的部分，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。实施仓储工作的无纸化可以改变这一现状。从原则上讲，无纸化仓储意味着所有物流运动的电子化操作，从而减少甚至消除了在产品鉴别、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，并能即时更新库存，随时找到所需的物资。在美国，计算机在仓储管理中的运用日益广泛，它可以把复杂的数据处理简单化，同时还发展了许多成熟的仓储管理软件供企业挑选采用。



网络在近年来迅速普及，使得库存管理网络化成为一种趋势。



### 小资料

#### 未来 5 年中国智能仓储将保持快速增长

2013—2015 年我国自动化仓储系统的增速已经超过了工业自动化，预计在未来 5 年内国内物流仓储自动化市场仍可以维持较快的增长。截至 2014 年年底，中国累计建成的自动化立体库已经超过 2 500 座，烟草、医药、零售是主要应用领域，汽车、烟草、医药行业的仓储自动化普及率分别是 38%、46%、42%，远高于国际平均水平 20%。中国物流与采购联合会统计和预测的几个行业未来的物流自动化改造空间，医药、乳业、纺织服装、轮胎、汽车分别为 600 亿、100 亿、200 亿、300 亿、120 亿元。未来几年中国物流仓储自动化还有很大的发展空间，自动化立体仓库市场规模预计达 150 亿~200 亿元。



### 案例分析

#### 青岛啤酒的仓储管理

青岛啤酒集团引入现代物流管理方式，加快产品走向市场的速度，同时使库存占用资金、仓储费用及周转运输在一年多的时间里降低了 3 900 万元。青岛啤酒集团的物流管理体系是被逼出来的。

从开票、批条子的计划调拨，到在全国建立代理经销商制度，是青岛啤酒集团为适应市场竞争的一次重大调整。但集团在运作中发现，由代理商控制市场局面，加上目前市场的信誉度较差，使青岛啤酒集团在组织生产和销售时遇到很大困难。

1998 年第一季度，青岛啤酒集团以“新鲜度管理”为中心的物流管理系统开始启动，当时青岛啤酒的年产量不过 30 多万吨，但库存高达 3 万吨，限产处理积压、按市场需求组织生产成为当时的主要任务。青岛啤酒集团将“让青岛人民喝上当周酒，让全国人民喝上当月酒”作为目标，先后派出两批业务骨干到国外考察、学习，提出了优化产品物流渠道的具体做法和规划方案。这项以消费者为中心，以市场为导向，以实现“新鲜度管理”为载体，以提高供应链运行效率为目标的物流管理改革，建立了集团与各销售点物流、信息流和资金流全部由计算机网络管理的智能化配送体系。

青岛啤酒集团首先成立了仓储调度中心，对全国市场区域的仓储活动进行重新规划，对产品的仓储、转库实行统一管理和控制。由提供单一的仓储服务，转变为对产品的市场区域、流通时间等全面的调整、平衡和控制，仓储调度成为销售过程中降低成本、增加效益的重要一环。以原运输公司为基础，青岛啤酒集团注册成立了具有独立法人资格的物流有限公司，引进现代物流理念和技术，并完全按照市场机制运作。作为提供运输服务的“卖方”，物流公司能够确保按规定要求，以最短的时间、最少的环节和最经济的运送方式，将产品送至目的地。

同时，青岛啤酒集团应用建立在互联网信息传输基础上的企业资源计划系统，筹建了青岛啤酒集团技术中心，将物流、信息流、资金流全面统一在计算机网络的智能化管理之下，建立起各分公司与总公司之间的快速信息通道，及时掌握各地最新的市场库存、货物和资金流动情况，为制定市场策略提供准确的依据，并且简化了业务运行程序，提高了销售系统动作效率，增强了企业的应变能力。同时，青岛啤酒集团还对运输仓储过程中的各个环节重新整合、优化，

以减少运输周转次数、压缩库存、缩短产品周转时间等。具体做法有：根据客户订单，产品从生产厂直接运往港、站；省内订货从生产厂直接运到客户仓库。仅此一项，每箱的成本就降低0.5元。同时对仓储的存量做了科学的界定，并规定了上限和下限，上限为1.2万吨。低于下限发出要货指令，高于上限不再安排生产，这样使仓储成为生产调度的“平衡器”，从根本上改变了淡季库存积压、旺季市场断货的尴尬局面，满足了市场对新鲜度的需求。

目前，青岛啤酒集团仓库面积由70 000多平方米下降到29 260平方米，产品库存量平均降到6 000吨。

这个产品物流体环环相扣，销售部门根据各地销售网络的要货计划和市场预测，制订销售计划；仓储部门根据销售计划和库存及时向生产企业传递要货信息；生产厂有针对性地组织生产，物流公司则及时调度运力，确保交货质量和交货期。同时销售代理商在有了稳定的货源供应后，可以从人、财、物等方面进一步降低销售成本，增加效益。经过一年多的运转，青岛啤酒物流网已取得了阶段性成果。首先是市场销售的产品新鲜度提高了，青岛和山东省其他市场的消费者分别可以喝上当天酒、当周酒；东北、广东及沿海城市的消费者，可以喝上当周酒、当月酒。其次是产品周转速度加快，库存下降使资金占用量降低了3 500多万元。再次，仓储面积减小，仓储费用降低了187万元，市内周转运输费减少了189.6万元。

现代物流管理体系的建立，使青岛啤酒集团的整体营销水平和市场竞争能力大大提高，近年来，青岛啤酒集团年产销量在国内名列前茅。其建立的信息网络系统还具有较强的扩展性，为企业在拥有完善的物流配送体系和成熟的市场供求关系时开展电子商务准备了必要条件。

资料来源：<http://wenku.baidu.com/view/c5dc0255ad02de80d4d84099.html>

#### 青岛啤酒的启示：

1. 20世纪末，青岛啤酒的库存量几乎是其产量的10%，不仅造成库存成本增加，而且使啤酒的新鲜度下降。

2. 青岛啤酒集团开始启动以“新鲜度管理”为中心的物流管理系统。首先成立了仓储调度中心，对全国市场区域的仓储活动进行重新规划，对产品的仓储、转库进行实行统一管理和控制；同时，青岛啤酒集团应用建立在互联网信息传输基础上的企业资源计划系统，及时掌握各地最新的市场库存、货物和资金流动情况，为制定市场策略提供了准确的依据；还对运输仓储过程中的各个环节重新整合、优化，以减少运输周转次数、压缩库存、缩短产品周转时间等。

3. 现代物流管理体系的建立，使青岛啤酒集团的整体营销水平和市场竞争能力大大提高，产成品周转速度加快，仓储面积降低，仓储费用下降。



## 重要概念

仓储 仓储管理



## 本章小结

☑ 仓储的功能主要分为基本功能、增值功能、社会功能三个方面。仓储可以根据仓储活动的

运作方式、仓储对象、仓储功能、仓储物的处理方式等标准进行分类。

- ☑ 仓储管理的内容包括仓库的选址和建筑问题、仓库机械作业的选择与配置问题、仓库的业务管理问题、仓库的库存管理问题等。仓储管理的任务有微观任务与宏观任务之分。保证质量、注重效率、确保安全、讲求经济是仓储管理的基本原则。仓库管理人员和仓库保管员必须具备相应的素质要求。
- ☑ 仓储在中国可以追溯到 5000 多年前，在母系氏族的原始社会就出现了“窖穴库”。随着商品经济的飞速发展，现代意义上的仓库已不完全是古代意义上的“仓库”了，其内涵已发生了深刻的变化。美国、日本等国由于物流技术先进，管理水平高，仓储的发展情况比较好，其经验值得发展中国家学习和借鉴。
- ☑ 在认清仓储物流业的几个误区的前提下，重视仓储管理在物流系统中所起的重要作用，主要体现在物流操作、物流成本管理和物流增值服务几个方面。仓储管理的发展趋势主要表现为：以顾客为中心；减少作业，压缩时间；仓储作业的自动化；零库存、整合化管理；计算机化与网络化管理。



## 复习思考题

### 一、填空题

1. 仓储的功能主要分为（ ）、（ ）、（ ）三个方面。
2. 仓储管理的基本原则包括（ ）、（ ）、（ ）、（ ）四个方面。
3. 目前我国还没有一部完整的（ ），我国仓储管理人员的法制观念不强，仓储内部的依法管理水平也比较低下。
4. 据权威机构调查，物流专业人才已被列为我国（ ）类紧缺人才之一，缺口达（ ）余万，仓储方面的人才缺乏也很严重。
5. 仓储物流业的误区表现在（ ）、（ ）、（ ）、（ ）、（ ）、（ ）六个方面。
6. 仓储在物流成本管理中的作用表现在（ ）、（ ）、（ ）三个方面。

### 二、选择题

1. 仓储最基本的功能是（ ）。
  - A. 流通管理
  - B. 数量管理
  - C. 质量管理
  - D. 物资存储
2. 罐头生产厂可以将罐头生产的最后一道工序——贴标签——延迟或推迟到产品出库之前进行，这属于仓储的（ ）功能。
  - A. 拼装
  - B. 保管
  - C. 加工/延期
  - D. 分类
3. （ ）属于仓储的增值功能。
  - A. 储存
  - B. 信息的传递
  - C. 价格调整
  - D. 时间调整
4. （ ）不属于仓储的社会功能。
  - A. 时间调整功能
  - B. 价格调整功能

- C. 信息的传递                                  D. 衔接商品流通功能

5. (        ) 不属于仓储管理的宏观任务。

- A. 合理组织收发                              B. 设置高效率的组织管理机构  
C. 积极开展商务活动                        D. 着力提升职工素质

6. 在 5000 多年前的母系氏族的原始社会就出现了 (        ), 是我国最早形式的仓库。

- A. 窖穴库                                      B. 常平仓  
C. 仓廩                                         D. 仓

7. 我国开始建造自动化仓库的时间是 (        )。

- A. 20 世纪 60 年代                          B. 20 世纪 70 年代  
C. 20 世纪 80 年代                          D. 20 世纪 90 年代

8. 当前仓储物流业在某些地区的萎缩是市场经济造成的, 仓储物流业在计划经济时期历史辉煌, 重振仓储物流业应走捷径, 直接回归到传统计划经济仓储物流业上去。这种观点是 (        )。

- A. 仓储过时论                                B. 仓储无用论  
C. 仓储取消论                                D. 仓储回归论

9. (        ) 不是仓储在物流成本管理中作用的体现。

- A. 仓储成本和运输成本                    B. 仓储成本和人工成本  
C. 仓储成本和作业成本                    D. 仓储成本和风险成本

### 三、判断题

1. 加工服务属于仓储的基本功能。(        )  
2. 着力提高职工素质属于仓储管理的宏观任务。(        )  
3. 美国仓储业是一个发展缓慢的行业。(        )  
4. 日本仓储业比较重视如何规划更有效的商品配送及对物品寄存服务需求做出响应。  
(        )  
5. 仓储中的现货会使客户产生信任感, 有利于交易的达成。(        )  
6. 零库存、整合化管理是仓储管理的发展趋势之一。(        )

### 四、简答题

1. 仓储具有哪些功能?
2. 仓储管理包括哪些内容?
3. 仓储管理有哪些基本要求?
4. 简述我国仓储业现状。
5. 简述仓储管理的发展趋势。

### 五、案例分析

#### 案例 1

#### 德国邮政零件中心仓库的建立与管理

##### 1. 德国邮政基本情况

德国邮政有 83 个国内邮件分拣中心和两个国际邮件分拣中心。小型分拣中心日处理能力可达 75 万份, 大型分拣中心日处理能力可达 450 万份。

## 2. 零件中心仓库的建立

德国邮政经过详细评估, 选法兰克福作为中心仓库的厂址。

建立中心仓库的突出优点是降低成本, 主要表现在: 靠统一采购压低价格; 靠中央仓储减少盘存; 靠故障分析优化存货和订货。中心仓库在分拣中心与零件厂商之间起着缓冲作用。从中心仓库到各个分拣中心之间的送货时限通常为 24 小时, 紧急订单送货时限为 8 小时。如果出现极端紧急的情况, 则选中 9 个分拣中心专门储备特需零件, 保证在 4 小时内到货。设立中心仓库可以统一零件供应渠道, 实现集中采购和验收, 控制供应商的数量和素质。

## 3. 零件中心仓库运营的成果与管理经验

### (1) 利用中央数据库, 提高管理效率

所有设备消耗的零件在中央数据库中都有记录, 因此零件的故障率可以计算出来, 在出现不正常情况时, 可以与供应商沟通协调。利用数据库, 管理者可以查阅零件消耗的有关数据。通过选择节约效果最好的零件, 降低成本, 系统地测试了新供应商提供的 60 种不同的替代零件, 通过对零件进行测试和研究, 找到磨损严重的部分, 进行局部维修, 较之以前退给厂商换货, 成本大为降低。

### (2) 减少零件的库存

中心仓库建成以后, 有了中央数据库, 每年实际的零件消耗量是可以计算的。与分散库存相比, 集中库存可以大幅减小库存量, 尤其是贵重零件的库存量。

### (3) 采购一体化和集中送货

由于采购一体化, 批量大, 成本可以大幅降低。集中送货也降低了运输成本, 价格最大降幅可达 85%。在这方面, 中央数据库也起了很重要的作用。

### (4) 选择合适的供应商

在设备保修期内, 无法选择供应商, 只能向厂商订购或由厂商指定供应商。中心仓库建成以后, 分拣中心的多数设备保修期已过, 可以自己选择供应商, 有了直接面对零件厂商的机会。此外, 对厂商的素质进行调查, 跟踪和分析记录同样离不开中央数据库及其网络的支持。

### (5) 以人为本, 提高员工素质

在零件集中经营的过程中, 管理者创造了配套的新办法和新的内部管理程序, 不断学习信息技术及软硬件知识。同时让员工学会成本分析, 逐渐培养成本意识, 达到降低成本的目的。

资料来源: [http://61.153.213.46:81/JGXM/UploadFiles\\_6315/200907/20090705152538171.doc](http://61.153.213.46:81/JGXM/UploadFiles_6315/200907/20090705152538171.doc)

## 案例 1 思考题:

1. 德国邮政为什么要设立零件中心仓库?
2. 零件中心仓库采取了哪些措施降低零件的物流总成本?

## 案例 2

### 海口铁龙粮食储备库提高仓储管理水平的措施

#### 1. 抓设施配套, 不断提高硬件建设水平

着眼于“高起点、高标准”, 在仓库硬件建设上舍得投入: ①确保仓库建设规模, 用地 50 多亩, 建起 11 幢、共计 5 万多吨仓容的粮仓; ②确保硬件建设配套齐全, 共投资 300 万元, 购置了粮情测控、机械通风、环流熏蒸、谷物冷却、粮食输送、粮食装仓等一批具有国内仓储管理领先水平的机械设备, 有效地保证了仓储管理工作的高效、安全、有序进行。

## 2. 抓人员培训，不断提高仓储管理人员的整体素质

不断抓好职工的业务技术学习培训，培训职工进行技术学习，将不断促进管理人才的成长列入储备库整体工作规划，并扎实推进计划的落实。一方面组织职工外出到省内外仓储管理先进企业进行参观，学习新技术、新经验；另一方面，请来专家，到本库区面对面地对职工传授管理知识和操作技能，职工的仓储管理理论知识和操作水平有了显著的提高。

## 3. 抓制度建设，不断提高仓储管理的约束力

经过反复调查研究，并借鉴同行业先进管理制度的经验和做法，修订了《粮食仓库管理制度》、《仓库正副主任职责》、《安全保卫制度》、《粮食保管员岗位职责》、《粮食防化员岗位职责》、《化学药剂管理制度》等十多个岗位规章制度，有120多条，并经常组织全体员工进行深入学习，逐条对照，不仅将制度挂在墙上，而且让员工牢牢记在心里，让制度成为职工行为的标尺和准则。还设立了专职督察员，对每项制度在每个岗位上的落实执行情况进行了督查，并定期进行通报。

## 4. 抓科学保粮，不断提高仓储管理的科技含量

紧紧围绕三个方面做好科学保粮工作：①把好粮食进库关，不管从什么渠道购进，进库时质量不达标的一定经过处理达标后再进库；②加强粮情监测，每天通过粮情检测仪及人工抽样探测等，加强对粮情的监测；③采用仓顶喷射水雾降温与局部制冷降温相配合的办法实行物理降温，其结果是成本低，效果明显。

## 5. 抓轮换经营，不断提高企业经济效益

在抓轮换经营中着重抓住三个环节：①抓好粮食质量，保证粮食品质，这样才能做到质优价稳；②建立健全购销网络，树立良好的经营形象，为购销双方提供双赢的条件和平台，做到风险共担、利益共享；③“锁定价格及时轮换”，在反复进行市场调查的基础上，通过市场信息收集、筛选，不失时机，充分把握行情，利用地区差、季节差等适时做好轮换。

资料来源：<http://www.chinagrain.gov.cn/n16/n3615/n3676/n4399622/n4400970/n4510128/4510251.html>

### 案例2 思考题：

1. 海口铁龙粮食储备库采取了哪些措施提高仓储管理水平？
2. 海口铁龙粮食储备库采取了哪些措施提高仓储管理人员素质？