

# 高级仓储与物料管理实战训练

## 一、课程背景

企业面临客户需求周期短、生产计划多变、仓储条件有限、作业效率不高和业务管理被动等问题，都期望能以低库存、流畅的生产来适应微利时代的激烈竞争。物料仓储管理制约着企业的生产命脉，涉及层面非常广泛，相关人员必须要掌握物料计划、请购、配置控制（收、发、退、借、备料）、存储等技能，并娴熟地解决出现的问题。本课程系统介绍现代仓储配送管理的最新技术，透过研讨和习作，使您理解精髓，掌握方法，汲取经验是仓储相关人员和经理人职业化训练的首选课之一。

## 二、课程收益

- 1、理解仓库功能，明确职责，了解发展趋势
- 2、明确仓库的主要作业流程，掌握收货、储存、拣货、发货原则
- 3、了解不同仓库设备的功能和特点，掌握如何匹配合适的仓库设备
- 4、学习仓库规划的原则与方法，科学的规划仓库布局，提高仓库的利用率
- 5、通过规范业务操作流程和完善系统功能，强化仓储操作执行力
- 6、提高仓管人员素质，优化物料管理流程，提升仓库管理专业化水平

## 三、适宜人员

企业的厂长、总监、经理，仓储、PMC、采购部门的工程师、业务骨干和主管等，尤其适合制造型企业的PMC或仓储部门经理带领相关人员集体参会。如在课后能适时召开跨部门研讨会议，针对仓储与供应链现状进行分析、对策，对于提高仓储能力，降低成本、改善生产环境等，会收到很好的效果。

## 四、课程大纲

### （一）仓储管理基本功

- 1、企业的仓储与物流
  - ◇仓储业务模式与企业运作流程
  - ◇现代企业物流
  - ◇物料的接收、摆放、储存、订单处理、分拣、包装、发运
  - ◇企业的仓库类型
  - ◇物料管理原则
- 2、仓管人员角色定位
  - ◇仓管人员的八种素质与技能
  - ◇MC的职责、工作职能与工作目标
  - ◇业绩考核管理

### 3、仓管的任务与使命

- ◇仓储管理制度
- ◇仓储职能 8 部曲
- ◇物料动态管理，接收、转用、配送等
- ◇物料静态管理，存储、养护等
- ◇物料成本、数量、状态控制，信息沟通与服务

### 4、跨部门业务协作

- ◇跨部门 PSI 业务管理
- ◇小批量、多品种、短周期、易变化的环境下的物料管理
- ◇仓储部门与生产、采购、PMC、销售等部门的协作与沟通
- ◇MRP、ERP 系统对仓储业务的要求

## (二) 库房管理

### 1、仓库规划

- ◇库区、库房、库位规划与利用，货架、走道、物流地线颜色导轨
- ◇仓储面积规划原则
- ◇仓库存储、搬运和输送设备管理  
载具定点定位定容，边仓标准，打包与整包直接入库，带轮工装车
- ◇看板，快速反应

### 2、仓库现场管理

- ◇现场秩序、10S 管理、责任制

### 3、器械工具管理

- ◇储柜、梯子、搬运器具、卷扬机
- ◇检查维护工具、清洁具
- ◇清单管理、维护、保养、责任，有效性

### 4、保税仓库管理

- ◇入仓保税的物品管理规定
- ◇保税仓库应具备的条件和要求
- ◇保税物品管理操作程序

## (三) 生产物料管控

### 1、物料管理

- ◇PMC & PSI，BOM、货单、订单、生产单
- ◇物料需求计划，常备性/专用性物料计划制定
- ◇MRP 系统的运作程序原理，实施方式与问题处理

### 2、库存控制

- ◇存量管理
- ◇零库存，物料库存控制方法
- ◇ABC 控制/定量控制/定期控制
- ◇降低库存的方法，JIT、VMI

### 3、呆滞、积压、剩余等异常物资管理

- ◇异常料的形成原因分析
- ◇减少或杜绝的方法
- ◇MRB，预防处理措施

#### 4、预备品管理

- ◇如何识别预备品
- ◇规范预备品请购行为与操作程序
- ◇预备品请购、验收、交付与控制的要点

### (四) 物料接收 (入库) 管理

#### 1、物料入库管理规范

- ◇接收到货信息
- ◇识别物料、包装标记，入库业务操作规范
- ◇供方、采购与仓储部门的沟通，杜绝验收中的漏洞
- ◇供货的准时、准数、准量等精准性问题管理
- ◇物料品质管理追，溯管理的依据
- ◇仓储部门的做法将引导供应商对待企业的方式

#### 2、物料接运与交接

- ◇物料接运与交接操作规范
- ◇货运交接与货损、货差的处理惯例，常见问题与防范

#### 3、物料验收入库控制

- ◇物料预收、验收的依据，单证、票据、验收方法、操作规定
- ◇物料验收差错的预防、责任追溯与索赔程序
- ◇待检、合格、不合格、待处理、挑选、特采、让步接收、加工处理
- ◇条形码打印、粘贴、扫描入库操作规范，WMS、条码扫描

#### 4、进库管理

- ◇仓储货卡标识的设置方法
- ◇货物标识与国际标准
- ◇目视化管理技术，进行物料的标识
- ◇批次/量管理

### (五) 货物储存与养护技术

#### 1、仓储管理规划

- ◇平面布局图、库位、货位规划与编号方法
- ◇根据储存货物特点，合理设置货架、立仓、平库的比例
- ◇按采购时期、物料体积、重量及消耗的特点合理分配库位
- ◇仓库储存能力规划，确保仓储设施的安全，提高仓库利用率

#### 2、物料储存管理

- ◇识别物性，区分保管要求和需求特点进行分区分类储存
- ◇有效解决产量增加与仓库库容的矛盾
- ◇存储技法，仓库利用率与存货周转率的评价

#### 3、盘点管理

- ◇盘点的目的和方法
- ◇核销技术，存储差数的原因、预防与处理
- ◇仓库呆料处理的方法

#### 4、货物养护技术

- ◇仓储环境按理
- ◇引起物料质量变化的理化原因

- ◇温湿度原理与控制
- ◇防潮、防霉、防鼠与防锈的有效措施
- ◇危险品管理，MSDS

#### **(六) 物料发放（出库）控制**

- 1、 出库规范操作
  - ◇ 出库流程、条件、手续
  - ◇ 物料领取与配发方式下的出库管理
  - ◇ 出库差错预防
- 2、 退料与补料的规范操作
  - ◇ 工废、料废的定义与补料处理
  - ◇ 退料处理
  - ◇ loss 料管理
- 3、 非正常领料管理
  - ◇ 样板料、实验料、借料、代理料
  - ◇ 产生的原因及其带来的问题，杜绝借料的方法

#### **(七) 仓储安全管理**

- 1、 仓储安全作业
  - ◇ 作业物料安全管理
  - ◇ 预防事故，灾害管理方案与应急措施
  - ◇ 危险品的储存、保管、操作、防护与异常处置
- 2、 仓库防火与灭火
  - ◇ 消防演习，逃生训练
  - ◇ 保证仓储安全的器具、设备和设施管理

#### **(八) 仓储成本管理与业绩评估**

- 1、 仓储成本控制
  - ◇ 资源成本管理
  - ◇ 管理成本控制
  - ◇ 差错、浪费与损耗的管理
- 2、 仓储业务管理工作目标
  - ◇ 部门工作目标类别
  - ◇ 实施、执行与效率管理体系
- 3、 仓储部门业务业绩评价指标体系
  - ◇ 业绩考核
  - ◇ KPI
  - ◇ 业务绩效报告

### **九、现场问题解答**