

# 《智能化仓储管理提升项目培训咨询方案》

编制：李文发

日期：

## 一、【咨询思想】

科学管理智能仓库到底有多难？原因在哪？如何应对？智能仓库日常运作管理的重点在哪里？仓储管理、安全管理与 7S 管理最受困扰的问题是什么？如何解决？作为库存管理的价值在哪里？仓库设施投入对库存管理的影响如何？仓库合理搬运的原则是什么？卖方市场前提下物料库存控制的有效方法有哪些？买方市场前提下产品库存控制的有效方法有哪些？JIT 怎么做？面对客户需求变化加剧，如何应对？某些物料库存积压，某些物料库存却短缺，客户订单无法完成。仓库库存如何确定？ABC 分类法如何运用？仓库呆废料是如何产生的？如何进行有效防治与控制？为什么要对物料进行盘点，如何对待盘点中的账物不符的问题？如何追查和处理盘点不符……

贵公司本着智能仓储优化（智能化、自动化管理）和仓库管理（仓储成本降低、安全管理、5S 管理）提升的目的，有意向与本咨询公司合作。通过项目培训与咨询诊断、咨询和培训辅导及监督跟进，并进行有效改善，最终达到提高智能仓储管理水平要求。

## 二、【咨询目标】

通过本项目的培训咨询，可以帮助贵公司解决以下问题：

- 1、使仓库有关人员明确自己岗位要求和必备的工作能力；
- 2、明确企业仓库与物料运作管理的全过程；
- 3、仓库 7S 与目视管理的关系；
- 4、仓库物料标志与物料标识；
- 5、物料的储存、防护的管理；
- 6、物料的账务管理能力，达到物账一致；
- 7、库存管理的目标和库存量的计算；
- 8、企业如何实施物料计划控制，降低库存和物流成本；
- 9、掌握建立现代智能仓库管理系统的理论与方法，提高仓库、库存控制人员的管理水平；
- 10、学会 ABC 物料分类法的运用；
- 11、明确呆废料产生的原因及预防和控制措施；
- 12、掌握有效控制库存量的方法和工具；
- 13、企业盘点方法、步骤，提高盘点准确性；
- 14、整体提升仓库物流管理人员能力。

## 三、【咨询重点】

- 1、仓库员工心态的改变，团队意识的培养和自觉自发的作出改善。
- 2、仓库物流现场的控制，提高收货、发货速度和准确度，有效配合其他部门，降低仓库成本。
- 3、运用目视管理与仓库现场 7S 改善工具，提升仓库整体管理水平。
- 4、通过对资料的收集、仓库的盘点、数据的分析，提高对仓库现实情况的把握及对仓库未来物料的判断能力和决策能力，运用正确的方法收集到关键控制点的信息。
- 5、仓库有效库存的控制和账目准确度。
- 6、现代智能仓库物流管理的新方法新模式的运用。

## 四、【咨询方式】

- 1、培训方式：围绕问题，讲解方法，案例分析、现场演练、分组讨论。
- 2、咨询方式：采购阶段式、阶梯式——询咨、辅导、跟进、监督、交结

## 五、【咨询周期】

## 智能仓储管理提升项目培训咨询方案

1、咨询、培训周期：3个月（总工作日约为12天人次）。每月到公司工作次数两次，每次1-2天，每天工作6小时，培训时间一般以不影响生产的正常运作为前提（集中培训时间一般不超过3小时）。

2、咨询培训进度表

序号	咨询目标与任务	咨询内容	工作时间
第一阶段	明确项目任务和要求	公司的背景、项目启动大会、明确项目任务和要求、责任担当 实施项目培训	1天
第二阶段	仓库规划优化提升	人力要求与职能价值、仓库物流管理流程、仓库管理的规划和要解决的问题、培训、成果输出	2天
第三阶段	7S管理（含安全）提升	7S优化、目视化管理与看板管理工具及实战案例、培训、成果输出	2天
第四阶段	仓库管理过程优化与效能提升	集装化技术及装卸搬运管理新方法，减少浪费、装卸搬运管理、货物接收管理优化与防错手段、货物出库管理优化与防错手段、仓储与物料配送一体化管理方案、培训、成果输出	2天
第五阶段	仓库成本控制	降低成本及库存控制的关键、供给和需求变量分析、库存成本分析、什么时间订货与订多少货、补货的问题、如何计算库存量、培训、成果输出	2天
第六阶段	仓库智能化、自动化管理提升	5G技术——对仓库装备的冲击、智能仓库物流信息化系统（LMIS）的构建、仓储管理系统（WMS）、运输管理系统（TMS）、配送管理系统（DMS）、智能自动化系统核心装备（信息化设备）、物联网和智能物流的联结和集成、培训、成果输出	2天
第七阶段	管理评审、解决遗留问题、结案交付	仓库物流系统管理提升，项目管理评审	1天

## 六、【工作内容】

### 第一阶段、现状的诊断、项目启动——公司的背景、项目启动大会、明确项目任务和要求、责任担当

#### 一、工作重点

##### （一）诊断

1、通过对企业现状的调查、诊断和分析，结合企业发展战略，分析企业现行仓库物流管理的优势和存在的问题，提出合理的管理改善报告及建议。

2、诊断方法：

（1）问卷调查；

## 智能仓储管理提升项目培训咨询方案

- (2) 中高层管理人员电话会议；
- (3) 现场观察；
- (4) 资料收集和整理。

### (二) 宣传、项目组织设计、任务、担当要求

- 1、仓储管理及智能化提升项目推行导入大会，培训推行与实施项目对企业和仓库的好处，并与公司相关高层沟通，做好后期推行和实施具体计划。
- 2、项目推行活动的前期准备。制定活动程序，成立推行组织，制定目标方针，
- 3、加强舆论宣传，培训的计划拟定、考核检查。

### (三) 实施培训

智能仓库物流人员必备的素质和能力，提高凝聚力协同力

#### 二、成果输出

- 1、项目咨询计划日程和进度表
- 2、项目交接报告
- 3、培训教材

#### 三、附件——项目进度表

企业名称：			
咨询项目：			
项目接洽人：	部门：	职务：	联系电话：
此次辅导为第__次	到达企业时间：	离开时间：	
此次辅导内容：			
咨询师签名：			
此次辅导是否与辅导计划相符： <input type="checkbox"/> 是， <input type="checkbox"/> 否			
任务布置：			
预计下次辅导时间：_____			
辅导内容：			
企业意见：			
企业项目接洽人（负责人）签名：			
备注：			
<ol style="list-style-type: none"> <li>1、此表格为对咨询师在外工作的考核与项目进度的跟踪，请认真填写；</li> <li>2、请企业做好监督工作；</li> <li>3、填写好后请企业在辅导完毕当天传真到我司</li> </ol>			

## 第二阶段、现场咨询重点、指导工作、监督进度和工作评价——仓库规划优化提升

### 一、咨询辅导工作重点：

#### （一）人力要求与职能价值

- 1、新时代精益仓库的价值和人力要求
- 2、仓储管理的职能与价值
- 3、提升仓储管理的价值与地位
- 4、传统仓库管理向智能仓库管理转变
- 5、仓库物流管理流程

#### （二）仓库管理的规划和要解决的问题

- 1、仓库的规划与布局
- 2、仓位规划与管理
- 3、仓库空间大小布局考虑的内容
- 4、仓库空间的计算
- 5、常见的三种货流布局
- 6、货物区的平面及空间布置形式
- 7、货物堆码的六项基本要求
- 8、货物的储存、防护管理
- 9、危险化学品管理
- 10、货物盘点管理优化
- 11、仓库呆废料的管理与防治
- 12、仓库账目管理

### 二、培训：

#### 《仓库规划与日常管理优化》

### 三、成果输出

- 1、仓库规划优化阶段项目计划追踪
- 2、仓库规划优化阶段项目交接
- 3、仓库规划优化阶段项目阶段验收

## 第三阶段、现场咨询重点、指导工作、监督进度和工作评价——7S管理（含安全）提升

### 一、咨询工作重点

#### （一）整理优化重点及案例分析

- 1、整理推进的目的、误区及方法
- 2、整理推进的关键步骤
- 3、仓库现场整理推进实施案例
- 4、实施工具及案例
  - ① 废弃物处理流程及表格
  - ② 呆滞物料处理程序及表格
  - ③ 工具柜、箱、仓库、货架的整理实施案例
  - ④ 工具的废弃处理流程及表格

(二) 整顿重点及案例分析

- 1、整顿推进的目的、误区及方法
- 2、整顿推进的关键步骤
- 3、仓库现场“六定”实施案例
- 4、仓库现场物料的“四清”管理
- 5、实施工具及案例分享
- ① 仓库整顿的四号定位法、五五堆码法、先进先出法
- ② 整顿实施过程中的“油漆作战”
- ③ 区、柜、箱、台、架的整顿实施案例
- ④ 茶具整顿实施案例分享

(三) 清扫重点及案例分析

- 1、清扫推进的目的、误区及方法
- 2、清扫不是“大扫除”
- 3、如何寻找与消除“六大源”
- 4、仓库清扫实施现场案例
- 5、实施工具及案例分享
- ① 如何消除“四漏”现象
- ② 仓库设备点检维护与清扫活动
- ③ TPM 与清扫实战

(四) 清洁重点及案例分析

- 1、清洁推进的目的、误区及方法
- 2、清洁实施的关键步骤
- 3、清洁实施的现场案例
- 4、实施工具及案例分享
- ① 为何有些“标准化”改善活动难以持久
- ② 成功 7S 实施企业的“清洁检查标准”的特点分析与借鉴
- ③ 如何让规定更好地贯彻与执行

(五) 素养重点及案例分析

- 1、素养推进中的误区
- 2、丰田公司的素养推进“三阶段法”
- 3、如何建立传、帮、带的企业文化？
- 4、清洁实施典型案例现场分享
- 5、实施工具及案例分享
- ① 某公司的高效仓库团队建设
- ② 某日资集团 7S 活动中的班前早会文化
- ③ 丰田公司的 OJT 训练

(六) 安全重点及案例分析

- 1、安全管理的重要意义
- 2、国家安全生产法规中的关键内容
- 3、日常安全管理中的“三勤”与“六到”
- 4、“三级安全管理”实施重点
- 5、如何做安全教育工作
- 6、危险源及安全隐患的辨析方法
- 7、安全事故应急处理的“三大原则”与“四不放过”
- 8、案例：某公司安全管理准则

(七) 节约重点及案例分析

- 1、节约 (Save)的含义和基本要求
- 2、落实整理、整顿工作，消除空间上的浪费
- 3、遵循时间的科学使用法，提高工作效率
- 4、制订合理的能源或资源使用标准，减少浪费
- 5、如何消除七大浪费
- 6、案例分析：仓库现场浪费的研究

(八) 目视化管理与看板管理工具及实战案例

一) 如何实施定置管理

- 1、定置管理方法
  - 2、定置管理实施的五个原则
  - 3、定置管理实施现场案例
- ① 物料定置案例
- ② 消防设施、物品、工具、图纸架、工艺文件、量具的定置案例
- ③ 仓库的通道的定置实施案例
- ④ 引线作战实施标准

二) 如何实施目视化管理

- 1、颜色管理及实施案例
- 2、可视化管理及实施案例
- 3、看板管理及实施案例
- 4、形迹管理及实施案例
- 5、标示管理及实施案例

三) 如何实施定点拍摄法

- 1、定点拍摄法实施案例
- 2、红牌作战法实施案例
- 3、透明化管理实施案例

二、培训：

《仓库 7S 优化管理与目视化管理》

三、成果输出

- 1、仓库 7S 优化管理与目视化管理阶段项目计划追踪
- 2、仓库 7S 优化管理与目视化管理阶段项目交接
- 3、仓库 7S 优化管理与目视化管理阶段项目阶段验收

## 第四阶段、咨询重点、指导工作、监督进度和工作评价——仓库管理过程优化

### 与效能提升

一、咨询工作重点

(一) 集装化技术及装卸搬运管理新方法，减少浪费

1、集装化技术的运用

(二) 装卸搬运管理

- 1、装卸与搬运方法
- 2、合理运输的“五要素”
- 3、如何提高装卸搬运工的效率，减少浪费？
- 4、常用装卸搬运设备管理

(三) 货物接收管理优化与防错手段

- 1、在货物接收环节暴露出的问题
- 2、货物验收控制

- 3、收货注意事项
- 4、货物入库及账务处理
  - (四) 货物出库管理优化与防错手段
    - 1、货物出库的基本要求
    - 2、货物出库的程序
    - 3、进先出库位管理方法
    - 4、物料出库供应的控制
      - (1) 限额供料
      - (2) 工废料补料
      - (3) 退料
  - 5、非正常领料之处理
    - (五) 仓储与物料配送一体化管理方案
      - 1、物料配送流程
      - 2、高效物料仓储配送要解决的问题
      - 3、拣货作业管理
      - 4、物料配送业务管理
- 二、培训：  
《仓库管理过程优化与效能提升》
- 三、成果输出
  - 1、仓库管理过程优化与效能提升管理阶段项目计划追踪
  - 2、仓库管理过程优化与效能提升管理阶段项目交接
  - 3、仓库管理过程优化与效能提升管理阶段项目阶段验收

## 第五阶段、咨询重点、指导工作、监督进度和工作评价——仓库成本控制

- 一、辅导重点
  - (一) 降低成本及库存控制的关键问题
    - 1、何时补充库存(订货点问题)
    - 2、应该补充多少库存(订货量问题)
    - 3、应维持多少库存量(库存基准问题)
    - 4、改善前置期控制状况
  - (二) 供给和需求变量分析
    - 1、产生库存的主要源头
    - 2、案例分析：如何应对需求频繁变化
    - 3、案例分析：如何控制供应链下游库存水平
    - 4、供应商经常延迟交货，我怎么做 JIT 供料
    - 5、供应商管理的方法与技巧
  - (三) 库存成本分析
    - 1、购入成本分析—存货单位购价+运保费用或者外协加工成本及其运费等
    - 2、订购、配货等准备成本分析
    - 3、存货持有成本
      - (1) 资本成本(机会成本)
      - (2) 储藏空间成本
      - (3) 库存服务成本
      - (4) 存货风险成本(贬值风险—保质期,但也有可能升值—原材料)
    - 4、缺货成本
    - 5、不要过于依赖 VMI

6、企业库存量的控制

- (1) 安全库存的实用计算方法
- (2) 安全库存的细分与计算技巧
- (3) 案例：供应链的库存风险防范与库存分配方法
- (四) 什么时间订货与订多少货、补货的问题

1、订货点的计算

2、案例分享：看板订货与定时订货

3、不要再盲目考核“周转率”了

4、什么时候补货、补多少

5、理解前置时间的问题——订货周期

6、如何解决呆滞品的问题

- (五) 如何计算库存量

二、培训：

《仓库成本控制》

三、成果输出

1、仓库成本控制管理阶段项目计划追踪

2、仓库成本控制管理阶段项目交接

3、仓库成本控制管理阶段项目阶段验收

**第六阶段、咨询重点、指导工作、监督进度和工作评价——仓库智能化、自动**

**化管理提升（此阶段主要是培训大家智能化自动化的创新思维、认知智能装备、**

**如何建立、如何使用）**

一、辅导重点

- (一) 5G 技术——对仓库装备的冲击

1、5G 技术突破是仓库装备升级的动力

2、传统移动技术对装备的支持有改进空间

3、5G 技术将驱动物流进一步转型升级

4、随着 5G 技术发展对仓库应用场景逐步实现

5、案例分析——应用场景举例：加速物流数据计算平台

- (二) 智能仓库物流信息化系统（LMIS)的构建

1、认知——物流管理信息系统

2、搭建——物流核心环节管理信息系统

- (1) 仓储管理系统(WMS)

- (2) 运输管理系统(TMS)

- (3) 配送管理系统(DMS)

- (4) 报关报检管理系统(PMS)——进出口的话

- (5) 货运代理管理系统(CAM)

- (6) 结算管理系统(SMS)

- (7) 需求管理系统(OMS)

3、启动——智能自动化系统核心装备（信息化设备）

- (1) 条形码---条码与扫描仪 BC/POS

- (2) 电子标签辅助拣选

- (3) RF/RFID 技术—无线射频/射频标签

- (4) 自动导引系统 AGV

(5) 车辆调度(跟踪)系统 GPRS

(三) 联结——物联网和智能物流的联结和集成

- 1、物联网及物联网三特性
- 2、物联网体系构架
- 3、物联网与智能物流集成
- 4、案例分析——智能物流仓库平台建设总体规划与计划的实施

二、培训：

《基于互联网、智能化、新技术在仓库物流中的应用》

三、成果输出

- 1、仓库智能化、自动化管理提升管理阶段项目计划追踪
- 2、仓库智能化、自动化管理提升管理阶段项目交接
- 3、仓库智能化、自动化管理提升管理阶段项目阶段验收

## 第七阶段、管理评审、结案交付——智能仓库物流系统管理提升，项目管理评审

一、工作重点：

- 1、通过制度的运行现场推进与辅导，在仓库与物流管理的核心体系上，建立管理系统平台，有力激励员工工作绩效，为企业创造更多利润，增加员工收入，实现双赢；
- 2、对本项目进行管理评审，持续改进。

二、成果输出：

提交管理评审报告、结案。

## 七、【项目费用及付款方式】

1. 诊断、咨询、培训费用：共计人民币:贰拾肆万元整（240000 元整）；
- 2、以上费用包括：诊断、现场咨询费、讲课费、电子档课件费；不含税费、讲师差旅费（差旅费如机票、住酒店、用餐等费用另外安排）；
3. 付款方式（四分批）：
  - (1) 咨询培训项目合同签订后，按约定的行程提供咨询当天内（第一个阶段），支付合同总额的 30%即 7.2 万元；
  - (2) 完成第四阶段现场咨询和培训当日，支付合同总额的 35%即 8.4 万元；
  - (3) 完成第六阶段仓库现场咨询和培训当日，支付合同总额的 30%即 7.2 万元；
  - (4) 第七阶段项目评审当日，支付合同总额的 5%即 1.2 万元。

## 八、【其它说明】

1. 合作双方对本方案协定的书面资料、有关商业机密负有保密责任，不得以任何形式、任何理由向第三方透露，否则甲乙双方都有权利向对方请求赔偿，并追究法律责任。
2. 乙方对甲方的业务机密、技术资料予以保密。
3. 甲方为乙方提供培训、咨询地点、必要的办公条件，安排乙方食、宿。
4. 当乙方对甲方各部门进行定期咨询时，甲方要安排相关人员配合乙方工作等。