

# 仓库工作不足和改进计划

德诚工具有限公司

仓  
库  
工  
作  
计  
划

执行人：李枝平

xx-6-13

仓库工作计划

1、计划目标：通过对仓储现有资源进行有效的整合，逐步形成规范化、标准化、

程序化、系统化的现代仓储管理模式，以建立现代仓储管理体系为最终目标，达到仓存物料账、物、卡一致。

2、计划周期：xx年06月14日—xx年12月31日

3、计划内容：

4、工作计划展开

本工作计划与安排分为5个阶段进行，从xx年06月12日至xx年12月31日共约6个月。

第一阶段：五金仓库整合规划阶段（xx6/13—xx07/01）

（1）工作目的：通过对五金仓库进行分类、分区，对仓存物料进行

整理、分类、标识、

盘存，达到仓区规划有序，仓存物料物品摆放整齐，名称、规格型号清晰，帐卡物

一致的目的。并实行收发管标准流程。（2）工作内容：

1) 现场规划：根据仓库的空间大小，进行仓库规划，将仓库分区；充分利用空间；

2) 仓库物品资料收集：要求仓库人员与生产人员互相配合，对仓库的到货检验、

入库、出库、外发、移库移位、库存盘点等各个作业环节的数据进行数据采集，整

理出仓库物品名称、规格型号、数量等。

3) 仓库物料搬迁与分散物料收集：根据仓库分类，将现有仓存物料搬迁到

指定仓库，将分散在车间、通道等处的物料全部收归相应仓库。

4) 仓库物料整理、整顿：将收归仓库的物料进行整理、归类，使用物料标识卡标

识品名、规格、型号、数量及重量，并建立台帐。对各物料进行统一规划整理，并

分别设立良品仓库，次品仓库（热处理及电镀好之良品储位规划）。

保证仓库管理

各个作业环节数据输入的效率和准确性，确保公司及时准确地掌握库存的真实数据，合理保持和控制企业库存。

5) 制定五金仓库整理整顿后的盘点计划。

(3) 工作方式：因五金仓库考虑现无仓管员进行管理，目前需结合生产人员协助，与相

关部门主管沟通、讨论，收集和整理所需的基础资料的方法。并请公司

安排人员进行整顿协助，至少要安排 3 到 4 人进行配合。并增加一台 2

吨以上吊秤，收集数台磅秤。

(4) 工作目标：

完成库区内区域规划、通道划线。

完成各五金仓库的搬迁工作。

完成各五金仓库库存物料的整理、标示工作。

完成各五金仓库库存物料的手工账册的建立、完善工作

形成《仓库盘点管理规定》

形成《安全库存、呆滞物料管理规定》

实现《仓库整改计划和步骤》

实现《五金仓库帐卡物一致，达到先进先出标准》

第二阶段：仓储体系资源整合规划阶段（xx/71—xx/08/01）

(1) 工作目的：通过对现行运作体系的调研、分析，明确仓库体系资源整合工作内容。

(2) 工作内容：

1) 制定仓库部门职能、职责，部门各岗位职能、职责；

2) 对仓储部门工作流程、工作程序、支持表单及运行状况进行改善、分析，明确现

行仓储营运体系的优势和缺失，收集、整理所需基础资料，向公司提出仓库持续

整改计划和步骤方案；

3) 编制、检讨、修订仓库相关管理规定。

(3) 工作方式：采用调查，与本部门人员、相关部门主管沟通、讨论，收集和整理所需

的基础资料的方法。

(4) 工作目标：

形成《仓库持续整改计划和步骤》

形成《仓库门禁管理制度》

形成《物料收料管理规定》

形成《物料发料管理规定》

形成《退、换、补料管理规定》

形成《半成品出入库管理规定》

形成《成品出入库管理规定》

形成《仓库单据填写及帐务管理规定》

制定《先进先出，收发管标准作业》第三阶段：各仓库物料整理、整顿阶段（xx/8/2—xx/10/20）

(1) 工作目的：通过对仓库进行分类、分区，对仓存物料进行整理、分类、标识、盘存，

达到仓区规划有序，仓存物料物品摆放整齐，名称、规格型号清晰，数量准确的目的。（2）工作内容：

- 1) 现场规划：根据仓库的空间大小，进行仓库规划，将仓库分区；充分利用空间；
- 2) 仓库物品资料收集：要求各仓库人员与生产人员互相配合，对仓库的到货检验、入库、出库、外发、移库移位、库存盘点等各个作业环节的数据进行数据采集，整理出仓库物品名称、规格型号、数量等。
- 3) 仓库物料搬迁与分散物料收集：根据各仓库分类，将现有各仓存物料搬迁到指定仓库，将分类整理各物料全部收归相应仓库标识整齐。
- 4) 仓库物料整理、整顿：将收归仓库的物料进行整理、归类，使用物料标识卡标识品名、规格、型号、数量及重量，并建立台帐。对各物料进行统一规划整理，并分别设立各仓库三帐一致标准。保证仓库管理各个作业环节数据输入的效率 and 准确性，确保公司及时准确地掌握库存的真实数据，合理保持和控制企业库存。
- 5) 并开始对各仓库进行盘点计划作业，确保年终盘点计划顺利进行。

（3）工作方式：本部门人员主导、各相关部门协助。

（4）工作目标：完成库区内区域规划、通道划线。

完成各仓库的搬迁工作。

完成各仓库库存物料的整理、标示工作。

完成各仓库库存物料的帐卡物的建立、完善工作

形成《消耗品辅助材料管理规定》

形成《各仓库管理规定》

形成《物料搬运、贮存管理规定》

形成《仓库盘点管理规定》

形成《仓库门禁管理制度》

形成《物料收料管理规定》

形成《物料发料管理规定》

形成《退、换、补料管理规定》

形成《半成品出入库管理规定》

形成《成品出入库管理规定》

形成《仓库单据填写及帐务管理规定》

制定《先进先出，收发管标准作业》

制定《安全库存、呆滞物料管理规定》

形成《仓库绩效考核体系》

第四阶段：仓储管理体系固化阶段（xx/1021—xx/1120）

（1）工作目的：通过对仓库前期整改工作的检讨与总结，进一步修订和完善仓储管理运行体系各相关管理规定，形成适合公司改制管理运作的高效仓库管理体系并固化执行。

（2）工作内容：

1) 完善部门组织架构图/人员编制图；

2) 修订和完善仓储管理运行体系各相关管理规定,制订作业流程图；

- 3) 建立各仓库平面图和各仓库安全疏散图;
- 4) 导入生产、外发、成品出货备料制管理模式;
- 5) 其它未尽事宜的改善。

(3) 工作方式: 本部门人员主导、各相关部门协助。

(4) 工作目标: 完成部门组织架构图/人员编制  
形成《仓库部门职能和部门岗位责任书》

形成仓储管理运行体系各相关管理规定

完成仓库平面图和各仓库安全疏散图的绘制和张贴

形成标准化、规范化、系统化的仓储管理运行体系

第五阶段: 仓储管理体系固化阶段 (xx/1021—xx/1120)

(1) 工作目的: 通过对各仓库前期整改工作的总结, 并导入各仓库  
进行物料大盘点, 将 xx

年度年终盘点总结实现帐卡物一致的目标达成。{仓库工作不足和改进计划}.

(2) 工作内容:

- 1) 年终盘点前, 各仓库处盘整理整顿标识工作安排
- 2) 制定年终盘点计划
- 3) 对各仓库物料分类盘存、挂物料标识卡。
- 4) 以盘存数据为基础, 做好各类报表。
- 5) 制定盘点人员名单

(3) 工作方式: 本部门人员主导、各相关部门协助。

(4) 工作目标: xx年度工作总结, 并做相关账目调整。达到账、物、

卡一致。

协助后续建立产品 BOM 表和检讨物料代码编码规则

为后期建议使用 ERP（MRP）系统管理做完善准备

制定 xx 年度工作计划及 KPI 目标管理

## 六、仓库工作计划整改资源需求

- 1、希公司高层领导能加强对仓库整改工作的重视和给予大力支持；
- 2、希行政部门能在整改期间满足仓库合理的劳动力需求；
- 3、技术部完善产品 BOM 表和物料清单的制作，为生产计划编制、物料采购、  
仓库物料配料、发料、领料提供作业依据；
- 4、采购部门完善物料采购计划，严格要求供应商按我司包装要求做整改，仓库  
收货时加强控制；计划采购周期，来料分批。
- 5、生产部门完善月生产计划和周生产排期，作业时严格遵守物料出入库相关管  
理规定，生产做好有关的出入库物料标识；
- 6、品管部门加强对采购物料和生产线产品物料品质的控制，建立来料检验制度，  
对所有物料入库前进行检验，保证入库产品的品质；对仓存物料合格性进行重新判定，协助仓库完成仓存物料整理工作；
- 7、根据需要购买部分仓库使用工具，提高仓库工作效率；
- 8、请公司开始计划使用 ERP（MRP）系统管理，技术部开始讨论物



料编码事宜

并提出完善方案。篇二：《仓库工作的现状、差距及对策》

仓库工作现状、差距及对策

仓库是公司的重要物资保管所在地，是公司资产的核心区，仓库管理将直接关系到公司资产流失，公司经营的盈与亏，仓库工作责任重大！

一、目前仓库人员配置如下：

仓库 xx 年人员配置需求计划如下表：

按照现在的人员配置总人数和 xx 年的人员需求计划中相当，但是 xx 年人员需求计划没有将 J10 仓库人员计划在内，也没有模具库，所以在人员配置上人员是不够的，加之现在实施直送工位，这样需要搬运的量增加，在人员上更显不足。仓管员是仓库管理的核心，在这半年内，仓库的人员流动性较大，尤其是仓管员的流动，xx 年底 J08 仓库有仓管员 11 人，现有 10 人（离职 2 人，调职 1 人，新来 2 人）变动率达 27%。目前为更好实施减少加班和直送工位，采取的措施是先从几个库相互借调来协助人手不足的库。

三、仓库日常工作现状、差距与对策 1、物料的来料入库

目前仓库入库工作基本能保证在两个工作日内完成，处在仓库批量发料期间会适当延长至 3 个工作日。做到每批货都有批次标识记录和单据号记录，以便做到先进先出和防止重复入库，已见成效。以下是近几个月入库数据分析表：

问题：①我们的入库流程复杂，始终未能做到当天到货，当天入库！  
②对供应商来料包装、运输要求没有做统一要求，给我们的入库及发

料都带来没必要的麻烦。

对策：①请物流、品管配合，做到来料快速打单、快速检验，仓库每天留出 1 至 2 小时时间专门办理入库工作。②采购业务员与厂家沟通协商好来料的包装方案，做到便于清点、存放和发料，减少二次搬运。

## 2、物料出库工作

目前物料出库工作主要分三种形式：①内饰 1-3 工位和底盘大件是直送工位；②其他工位是批量发料形式；③补退料、缺件补发和领料。直送工位目前正在推行中，现只推行到内饰 1-3 工位和底盘大件，根据生产指令能做到今天发明天的物料。批次发料工作基本能在 2 至 2.5 个工作日完成。由于生产指令的改动或错发以及缺件等情况，目前补退料、缺件补发工作量也在增加。以下是近几个月发料工作数据汇总表：

以下是近几个月补退料、缺件补发数据汇总表：

问题：①直送工位是公司物流发展的趋势，直送工位对生产计划准确性要求较高，目前我们的生产还难以按计划上线生产；直送工位对物料供应的及时性较高，但是缺件依然较多；料单的准确度较低；ERP 流程慢却经常出错这些都是我们直送工位裹足不前的原因。

②我们的补退料和缺件补发工作量占比较大。

对策：①请生产部、工艺部和物流部积极配合直送工位的推进工作，提高生产计划的严肃性，按计划生产上线；工艺部及时更新料单，保证料单的准确性，较少补退料的发生；物流部保证物料及时到货，尽量提前给出生产计划，便于零库存和仓库物料的组织配送，同时可有

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/528022114063007007>