# 仓储部职责与绩效考核

## 一、总则

### 1.1 目的

明确仓储部各岗位职责，建立科学合理的绩效考核体系，通过量化考核指标，客观评价员工工作表现，激励员工提升工作效率和质量，确保仓储作业安全、高效、准确运行。

### 1.2 适用范围

适用于仓储部所有岗位，包括仓储主管、原料仓管员、成品仓管员、配送员、仓储文员。

### 1.3 考核原则

* \*\*公平公正\*\*：考核标准统一，过程透明，结果公开
* \*\*量化客观\*\*：以数据为依据，减少主观判断
* \*\*持续改进\*\*：通过考核发现问题，促进能力提升
* \*\*激励导向\*\*：考核结果与薪酬、晋升、培训挂钩

## 二、岗位职责详解

### 2.1 仓储主管职责

#### 2.1.1 管理职责

* \*\*制度制定\*\*：制定和完善仓储管理制度、作业流程、操作规范
* \*\*团队管理\*\*：负责部门人员招聘、培训、考核、激励
* \*\*计划统筹\*\*：制定仓储作业计划，协调资源配置
* \*\*异常处理\*\*：协调处理仓储作业中的重大异常问题
* \*\*对外协调\*\*：协调仓储部与采购、生产、业务等部门的工作关系

#### 2.1.2 业务职责

* \*\*库存管理\*\*：制定库存控制策略，监控库存状态，优化库存结构
* \*\*安全管理\*\*：制定安全管理制度，组织安全培训，检查安全状况
* \*\*成本管理\*\*：控制仓储成本，提高仓储效率
* \*\*质量管理\*\*：建立质量管理体系，监控仓储作业质量
* \*\*数据分析\*\*：分析仓储数据，提供决策支持
* \*\*完成上级或公司领导临时安排的任务\*\*

#### 2.1.3 关键绩效指标（KPI）

| 考核指标 | 权重 | 目标值 | 计算方式 | 考核周期 |

|---------|------|--------|----------|----------|

| 库存准确率 | 25% | ≥99.5% | (准确库存数/总库存数)×100% | 月度 |

| 安全事故次数 | 20% | 0次 | 实际发生次数 | 月度 |

| 成本控制率 | 15% | ≤预算100% | (实际成本/预算成本)×100% | 月度 |

| 团队满意度 | 15% | ≥85分 | 员工满意度调查得分 | 季度 |

| 计划达成率 | 15% | ≥95% | (实际完成计划数/计划总数)×100% | 月度 |

| 5S管理得分 | 10% | ≥90分 | 5S检查评分 | 月度 |

### 2.2 原料仓管员职责

#### 2.2.1 核心职责

* \*\*入库管理\*\*：负责原料接收、验收、入库、上架
* \*\*存储管理\*\*：负责原料分类存储、标识、保养
* \*\*出库管理\*\*：负责生产领料、配料、发料
* \*\*库存管理\*\*：负责库存盘点、记录、异常处理
* \*\*安全管理\*\*：负责原料仓库的安全管理
* \*\*完成上级或公司领导临时安排的任务\*\*

#### 2.2.2 关键绩效指标（KPI）

| 考核指标 | 权重 | 目标值 | 计算方式 | 考核周期 |

|---------|------|--------|----------|----------|

| 入库准确率 | 25% | ≥99.8% | (准确入库数/总入库数)×100% | 月度 |

| 发料准确率 | 25% | ≥99.8% | (准确发料数/总发料数)×100% | 月度 |

| 盘点差异率 | 20% | ≤0.2% | (盘点差异金额/库存总金额)×100% | 月度 |

| 5S执行得分 | 15% | ≥90分 | 5S检查评分 | 月度 |

| 安全事故次数 | 10% | 0次 | 实际发生次数 | 月度 |

| 工作及时率 | 5% | ≥98% | (及时完成工作数/总工作数)×100% | 月度 |

### 2.3 成品仓管员职责

#### 2.3.1 核心职责

* \*\*入库管理\*\*：负责成品接收、验收、入库、上架
* \*\*存储管理\*\*：负责成品分类存储、标识、保养
* \*\*出库管理\*\*：负责销售发货、装车、发运
* \*\*质量管理\*\*：负责成品质量监控、不良品处理
* \*\*安全管理\*\*：负责成品仓库的安全管理
* \*\*完成上级或公司领导临时安排的任务\*\*

#### 2.3.2 关键绩效指标（KPI）

| 考核指标 | 权重 | 目标值 | 计算方式 | 考核周期 |

|---------|------|--------|----------|----------|

| 发货准确率 | 25% | ≥99.8% | (准确发货数/总发货数)×100% | 月度 |

| 库存准确率 | 20% | ≥99.5% | (准确库存数/总库存数)×100% | 月度 |

| 发货及时率 | 20% | ≥98% | (及时发货数/总发货数)×100% | 月度 |

| 质量事故次数 | 15% | 0次 | 实际发生次数 | 月度 |

| 5S执行得分 | 10% | ≥90分 | 5S检查评分 | 月度 |

| 客户投诉次数 | 10% | 0次 | 客户投诉次数 | 月度 |

### 2.4 配送员职责

#### 2.4.1 核心职责

* \*\*配送作业\*\*：负责厂内物料配送、搬运、装卸
* \*\*设备管理\*\*：负责叉车、手推车等设备操作和维护
* \*\*安全管理\*\*：负责配送作业的安全管理
* \*\*记录管理\*\*：负责配送记录、签收管理
* \*\*协助作业\*\*：协助仓库整理、盘点、清洁
* \*\*完成上级或公司领导临时安排的任务\*\*

#### 2.4.2 关键绩效指标（KPI）

| 考核指标 | 权重 | 目标值 | 计算方式 | 考核周期 |

|---------|------|--------|----------|----------|

| 配送准确率 | 30% | ≥99.5% | (准确配送数/总配送数)×100% | 月度 |

| 配送及时率 | 25% | ≥98% | (及时配送数/总配送数)×100% | 月度 |

| 安全事故次数 | 20% | 0次 | 实际发生次数 | 月度 |

| 设备维护得分 | 15% | ≥90分 | 设备检查评分 | 月度 |

| 5S执行得分 | 10% | ≥85分 | 5S检查评分 | 月度 |

### 2.5 仓储文员职责

#### 2.5.1 核心职责

* \*\*数据管理\*\*：负责仓储数据录入、维护、分析
* \*\*单据管理\*\*：负责入出库单据整理、归档、查询
* \*\*文档管理\*\*：负责仓储文档管理、制度文件管理
* \*\*协调沟通\*\*：负责部门间信息传递、沟通协调
* \*\*统计报告\*\*：负责仓储数据统计、分析、报告
* \*\*完成上级或公司领导临时安排的任务\*\*

#### 2.5.2 关键绩效指标（KPI）

| 考核指标 | 权重 | 目标值 | 计算方式 | 考核周期 |

|---------|------|--------|----------|----------|

| 数据准确率 | 30% | ≥99.8% | (准确数据数/总数据数)×100% | 月度 |

| 报表及时率 | 25% | ≥98% | (及时提交报表数/应提交报表数)×100% | 月度 |

| 单据完整率 | 20% | ≥99% | (完整单据数/总单据数)×100% | 月度 |

| 服务满意度 | 15% | ≥90分 | 内部客户满意度调查 | 季度 |

| 文档管理得分 | 10% | ≥95分 | 文档检查评分 | 月度 |

## 三、绩效考核体系

### 3.1 考核周期

* \*\*月度考核\*\*：每月1-5日进行上月绩效考核
* \*\*季度考核\*\*：每季度第一个月进行上季度绩效考核
* \*\*年度考核\*\*：每年1月进行上年度绩效考核

### 3.2 考核方式

* \*\*定量考核\*\*：通过数据指标进行客观评价
* \*\*定性考核\*\*：通过工作表现、态度、能力进行评价
* \*\*360度考核\*\*：上级、同事、下级、客户多方评价
* \*\*自评互评\*\*：员工自评和同事互评相结合

### 3.3 考核流程

1. \*\*目标设定\*\*：每月初制定当月绩效目标
2. \*\*过程监控\*\*：主管定期检查工作进展
3. \*\*数据收集\*\*：月末收集各项考核数据
4. \*\*绩效评估\*\*：按照考核标准进行评分
5. \*\*结果确认\*\*：员工确认考核结果
6. \*\*绩效反馈\*\*：主管进行绩效面谈
7. \*\*改进计划\*\*：制定下月改进措施

### 3.4 考核等级

| 考核等级 | 分数范围 | 等级描述 | 对应奖惩 |

|---------|----------|----------|----------|

| 优秀 | 90-100分 | 超出预期，表现卓越 | 绩效奖金120%，优先晋升 |

| 良好 | 80-89分 | 达到预期，表现良好 | 绩效奖金100%，正常晋升 |

| 合格 | 70-79分 | 基本达到预期 | 绩效奖金80%，限期改进 |

| 需改进 | 60-69分 | 低于预期，需要改进 | 绩效奖金50%，培训辅导 |

| 不合格 | 60分以下 | 远低于预期 | 无绩效奖金，调岗或淘汰 |

## 四、异常费用分摊办法

### 4.1 异常费用定义

异常费用是指因仓储作业失误、管理不善、操作违规等原因导致的额外费用支出，包括但不限于：

1. \*\*物料损失费用\*\*

* 物料损坏、报废产生的损失
* 物料丢失、被盗产生的损失
* 物料过期、变质产生的损失

1. \*\*额外作业费用\*\*

* 因错误操作导致的重复作业费用
* 因紧急处理产生的加班费用
* 因异常处理产生的外包费用

1. \*\*客户赔偿费用\*\*

* 因发货错误导致的客户索赔
* 因质量问题导致的客户退货损失
* 因延迟交付产生的违约金

1. \*\*其他相关费用\*\*

* 因安全事故产生的医疗费用
* 因违规操作产生的罚款
* 因管理不善产生的额外成本

### 4.2 费用分摊原则

#### 4.2.1 责任认定原则

* \*\*直接责任\*\*：直接操作失误导致的异常费用
* \*\*管理责任\*\*：管理不善、监督不力导致的异常费用
* \*\*连带责任\*\*：相关部门或人员协作不力导致的异常费用

#### 4.2.2 分摊比例原则

* \*\*主要责任\*\*：承担60-80%的异常费用
* \*\*次要责任\*\*：承担20-40%的异常费用
* \*\*管理责任\*\*：承担10-30%的异常费用

### 4.3 费用分摊标准

#### 4.3.1 物料损失分摊

| 异常类型 | 责任认定 | 分摊比例 | 分摊方式 |

|---------|----------|----------|----------|

| 入库验收失误 | 验收人员 | 70% | 按物料价值分摊 |

| 存储保管不当 | 仓管员 | 80% | 按物料价值分摊 |

| 发货错误 | 发货人员 | 70% | 按物料价值分摊 |

| 配送损坏 | 配送员 | 80% | 按物料价值分摊 |

| 管理监督不力 | 主管 | 30% | 按总损失分摊 |

#### 4.3.2 作业费用分摊

| 异常类型 | 责任认定 | 分摊比例 | 分摊方式 |

|---------|----------|----------|----------|

| 重复作业 | 操作人员 | 60% | 按实际费用分摊 |

| 加班处理 | 相关责任人 | 50% | 按加班费用分摊 |

| 外包处理 | 管理责任人 | 40% | 按外包费用分摊 |

#### 4.3.3 客户赔偿分摊

| 异常类型 | 责任认定 | 分摊比例 | 分摊方式 |

|---------|----------|----------|----------|

| 发货错误 | 发货人员 | 60% | 按赔偿金额分摊 |

| 质量问题 | 质检人员 | 50% | 按赔偿金额分摊 |

| 延迟交付 | 配送人员 | 40% | 按违约金分摊 |

| 管理失误 | 主管 | 30% | 按总赔偿分摊 |

### 4.4 费用分摊程序

#### 4.4.1 异常报告

1. \*\*发现异常\*\*：发现异常情况后立即报告
2. \*\*初步调查\*\*：24小时内完成初步调查
3. \*\*详细分析\*\*：3个工作日内完成详细分析
4. \*\*责任认定\*\*：5个工作日内完成责任认定

#### 4.4.2 费用核算

1. \*\*费用统计\*\*：统计异常产生的所有相关费用
2. \*\*责任分摊\*\*：按照分摊标准计算各责任人分摊金额
3. \*\*审核确认\*\*：部门主管审核确认分摊结果
4. \*\*财务处理\*\*：财务部门进行费用处理

#### 4.4.3 申诉机制

1. \*\*申诉期限\*\*：责任认定后5个工作日内可提出申诉
2. \*\*申诉流程\*\*：向部门主管提出书面申诉
3. \*\*复议处理\*\*：部门主管组织复议，7个工作日内给出结果
4. \*\*最终裁决\*\*：复议结果为最终结果

### 4.5 预防措施

#### 4.5.1 培训教育

* 定期组织安全操作培训
* 开展质量意识教育
* 强化责任意识和成本意识

#### 4.5.2 制度完善

* 完善作业流程和操作规范
* 建立异常预警机制
* 加强监督检查和考核

#### 4.5.3 技术改进

* 引入先进的仓储管理系统
* 优化作业流程和作业方法
* 提高自动化和信息化水平

## 五、绩效结果应用

### 5.1 薪酬调整

* \*\*优秀\*\*：月薪上调10-20%
* \*\*良好\*\*：月薪上调5-10%
* \*\*合格\*\*：维持现有薪酬水平
* \*\*需改进\*\*：暂停薪酬调整，限期改进
* \*\*不合格\*\*：降薪或调岗处理

### 5.2 晋升发展

* \*\*优秀\*\*：优先考虑晋升和轮岗机会
* \*\*良好\*\*：纳入人才储备库，适时晋升
* \*\*合格\*\*：继续观察，提供培训机会
* \*\*需改进\*\*：制定改进计划，跟踪改进效果
* \*\*不合格\*\*：调整岗位或淘汰处理

### 5.3 培训发展

* \*\*优秀\*\*：提供高级培训和管理培训
* \*\*良好\*\*：提供专业技能提升培训
* \*\*合格\*\*：提供基础技能培训
* \*\*需改进\*\*：制定专项培训计划
* \*\*不合格\*\*：强制培训或转岗培训

### 5.4 激励措施

* \*\*月度之星\*\*：每月评选优秀员工，给予奖励
* \*\*年度表彰\*\*：年度优秀员工表彰和奖励
* \*\*技能竞赛\*\*：定期组织技能竞赛，优胜者奖励
* \*\*创新奖励\*\*：对提出改进建议并被采纳的员工给予奖励

## 六、附则

### 6.1 制度修订

本制度根据公司发展和业务需要适时修订，修订程序如下：

1. 部门提出修订建议
2. 人力资源部组织评审
3. 公司管理层审批
4. 正式发布实施

### 6.2 解释权

本制度由人力资源部会同仓储部负责解释。

### 6.3 生效时间

本制度自发布之日起执行，原相关规定同时废止。

\*\*文件版本：\*\* V1.0

\*\*制定日期：\*\* 2024年8月

\*\*生效日期：\*\* 2024年9月1日