



دانشگاه علوم پزشکی و خدمات
بهداشتی، درمانی تهران

مدیریت انبار و تدارکات

(راهنمای عملیاتی مدیران بهداشت و درمان)

تألیف و ترجمه:

جلال سعیدپور

قیاد طفری

سعید رضا اعظمی

مهسا قاضی عسگر

ویراستاران:

سعید رضا اعظمی

مدیر نظارت و توسعه امور عمومی دانشگاه
علوم پزشکی تهران

جلال سعیدپور

دانشجوی دکترای تخصصی مدیریت
خدمات بهداشتی درمانی

عنوان و نام پدیدآور	مدیریت انبار و تدارکات / تالیف و ترجمه سعیدرضا اعظمی... [و دیگران]: ویراستاران سعیدرضا اعظمی، جلال سعیدپور.
مشخصات نشر	بج: سیدمحمود اخوت، ۱۳۹۱.
مشخصات ظاهری	۱۳۸ ص.
شابک	978-600-6065-49-6
وضعیت فهرست نویسی	فیا
پادداشت	تالیف و ترجمه سعیدرضا اعظمی، مهسا قاضی عسگر، جلال سعیدپور، قباد ظفری.
موضوع	انبارداری - ایران
شناسه افزوده	اعظمی، سعیدرضا -
شناسه افزوده	سعیدپور، جلال، ویراستار
رده بندی کنگره	۱۳۹۱ الف ۹۳ م ۲ / HF۵۲۸۹
رده بندی دیویی	۶۵۸/۷۸۵-۹۵۵-۳۱
شماره کتابشناسی ملی	۳۰۸۲۶۷۰



مدیریت انبار و تدارکات

(راهنمای عملیاتی مدیران بهداشت و درمان)

ناشر: سیدمحمود اخوت

تالیف و ترجمه: سعید رضا اعظمی، جلال سعید پور، مهسا قاضی عسگر، قباد ظفری

تاریخ چاپ اول: ۱۳۹۱

تیراژ: ۱۰۰۰ نسخه

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۶۰۶۵-۴۹-۶

قیمت: ۲۵۰۰ تومان

تلفن امور کتاب دانشگاه: ۰۲۱-۸۶۷۰۲۵۲۸ - ۸۶۷۰۲۵۰۸

حق چاپ محفوظ

مسئولیت صحت مطالب، تماماً با مولفان است.

فهرست مطالب

۱۱	مقدمه
۱۳	تاریخچه انبارداری در ایران
۱۴	انبار و کنترل موجودی
۱۵	انواع انبار
۱۵	طبقه بندی انبارها به لحاظ شکل ساختمان
۱۶	طبقه بندی انبارها بر اساس نوع و نام کالاها
۱۸	طبقه بندی انبارها بر اساس خاصیت کالاها
۲۰	سایر انبارها
۲۱	کد
۲۲	هدف از کد گذاری کالاها در انبار
۲۲	مزایای کد گذاری کالاها
۲۳	ضروریات و شرایط کد گذاری
۲۴	خصوصیات یک نظام کد گذاری مناسب
۲۴	کد گذاری و استاندارد کردن اقلام انبار
۲۶	نظام کد گذاری کالا
۲۷	کاربرد کد گذاری اقلام در استاندارد کردن اقلام انبار
۲۸	کدگذاری کالا و مواد موجود در انبار
۲۸	روشهای کد گذاری
۳۱	انواع فرمهای انبار
۳۱	کارت انبار
۳۲	کارت محاسبه
۳۶	مفهوم طبقه بندی و ضرورت آن
۳۶	تعریف طبقه بندی
۳۷	اهداف و محاسن طبقه بندی کالا
۳۷	خصوصیات طبقه بندی صحیح



۳۷	مبنای طبقه بندی کالاها
۳۹	شناسایی و فهرست برداری موجودی کالاها
۴۲	صدور کالا از انبار در موارد زیر است
۴۲	عملیات حسابداری خرید و انبار
۴۲	دریافت کالا
۴۴	روش تنظیم دفاتر واردات انبار
۴۶	نقطه سفارش
۵۰	کنترل کیفیت انبارها بر اساس استاندارد ایزو ۹۰۰۰
۵۸	طراحی انبار
۵۸	برخی دانستنیها در طراحی انبار
۵۸	انبار گردانی
۵۹	مراحل انبار گردانی
۶۰	هدف و منابع انبار گردانی
۶۱	انواع عملیات انبار گردانی
۶۱	موجودی برداری عینی مستمر (انبار گردانی)
۶۱	نقاط قوت و فواید
۶۲	نقطه ضعف و عیب
۶۲	موجودی برداری عینی دوره ای (انبار گردانی)
۶۲	نقاط قوت و فواید
۶۳	نقطه ضعف و عیب
۶۳	برنامه ریزی برای انبار گردانی دوره ای
۶۳	تشکیل کمیته انبار گردانی
۶۳	انبارداری
۶۴	اصول انبارداری
۶۴	فرآیندهای اصلی و پشتیبان در انبارداری
۶۷	وظایف انبارداری

۶۸	تجهیزات انبارداری
۶۹	انبار دار
۶۹	مشخصات انبار دار
۷۰	اهم وظایف انبار دار
۷۳	اهمیت انبار داری صحیح
	فصل دوم: تدارکات و کارپردازی
۷۴	هدف و اصول مدیریت کارپردازی
۷۵	نقش واحد تدارکات و کارپردازی به عنوان جزئی از یک سیستم
۷۸	اصول پنجگانه مدیریت تدارکات و کارپردازی
۷۹	برنامه ریزی
۷۹	اهداف
۸۰	خط مشی ها
۸۱	روش ها
۸۲	برنامه ها
۸۴	بعضی از قوانین و مقررات واحد تدارکات
۸۴	محدودیت ها
۸۵	استاندارد
۸۶	شرایط محیطی
۸۶	سوابق
۸۶	برگه درخواست خرید
۸۷	برگه استعلام قیمت
۸۷	پیشنهادهای کتبی در مزایده
۸۷	فرم مشخصات کالا
۸۷	دستور خرید
۸۸	صورت موجودی اموال
۸۸	فرم مشخصات کالا در انبار



۸۹	اسباب و وسایل
۸۹	تسهیلات فیزیکی
۸۹	اتاق مسئول تدارکات
۸۹	اتاق کارمندان
۹۰	سازماندهی
۹۰	مسئولیت سازمانی
۹۰	هدایت و رهبری
۹۰	نظارت و کنترل
۹۰	کمیت خدمات
۹۱	کیفیت خدمات
۹۱	بازنگری
۹۲	ارتباط دهی
۹۳	هماهنگی
۹۵	منابع و ضمائم



پیشگفتار

علم مدیریت با وجود اینکه جزء علوم جدید بوده و اندکی بیش از یک قرن از ارائه اولین تئوری مدیریت علمی توسط فردریک وینسلو تیلور نمی گذرد، اما در عرض این زمان کوتاه کمتر کسی است که اهمیت این علم را در کلیه امور بشری نادیده انگارد. شاید یکی از دلائل ملموس شدن اهمیت علم مدیریت این است که سازمان‌ها کلیه فعالیت‌های زندگی بشری را احاطه نموده اند و ناکارآمدی آن‌ها تأثیرات بسزایی بر زندگی روزمره ما دارد و از طرفی بر کسی پوشیده نیست که مدیران نقش اساسی در هدایت سازمان‌ها برعهده دارند. اگرچه همانگونه که در ابتدا اشاره نمودیم کل علم مدیریت جزء علوم جدید محسوب می‌گردد ولی میباید مدیریت امور عمومی نیز خود از حوزه‌های جدید در علم مدیریت بوده و بدلیل همین جدید بودن با قلت منابع مناسب علی‌الخصوص منابع فارسی روبروست. همین امر نگارندگان را بر آن داشت که به گردآوری منابع قلیلی که در این خصوص موجود بود بپردازند البته از آنجا که هدف از گردآوری این مجموعه تهیه یک راهنمای عملیاتی برای مدیران حوزه امور عمومی است سعی شده است مطالب آن بیشتر با دید عملیاتی و اجرایی باشد، اگرچه تا حد امکان تلاش شده جنبه‌های علمی و آکادمیک نیز مورد غفلت واقع نشود. مجموعه کتاب‌های مدیریت در امور عمومی در چندین عنوان تهیه شده است که در این کتاب، مبانی مدیریت انبار و تدارکات مورد مذاقه قرار گرفته است و طی آن سعی بر این است که به عمده‌ترین مطالب، مبتلا به حوزه امور عمومی پرداخته شود. در گردآوری این کتاب علاوه بر جمع‌آوری متون علمی و مستندات قانونی، تجربیات موفق در حوزه مدیریت نظارت توسعه امور عمومی دانشگاه علوم پزشکی تهران نیز در موضوعات مربوطه آورده شده است.

در اینجا فرصت را مغتنم شمرده و از آقایان سعید رضا اعظمی مدیر نظارت و توسعه بر امور عمومی دانشگاه، قباد ظفری رئیس اداره تدارکات و کارپردازی دانشگاه، خانم‌ها ندا منتظری، سمیرا شیرگیر، آقایان علی تنها و مهدی رجبیان کارشناسان اداره نظارت بر امور عمومی که تألیف این کتاب حاصل تلاش جمعی این بزرگواران است، تقدیر و تشکر می‌گردد. علیرغم اینکه در گردآوری مطالب کتاب نهایت دقت بکار رفته است ولی



قطعاً این اثر دارای اشکالات متعددی بوده که ارائه نقطه نظرات اندیشمندان، مدیران و کارشناسان محترم حوزه امور عمومی موجب غنای هر چه بیشتر مطالب در چاپ های بعدی کتاب و آثار دیگر خواهد بود.

جلال سعیدپور

رئیس اداره نظارت بر امور عمومی

دانشگاه علوم پزشکی تهران

www.ketab.ir

مقدمه:

انبار ساختمان یا محوطه ای است که با بهره برداری از یک سیستم صحیح طبقه بندی و تنظیم، برای نگهداری یک یا چند نوع کالای بازرگانی، صنعتی، مواد اولیه و یا فرآورده های مختلف، استفاده می گردد. علاوه بر آن انبارها به عنوان محلی برای نگهداری موقت به منظور توزیع و تجمع کالاها در سیستم های توزیع نیز استفاده می شوند.

به عبارتی، انبار به محل و فضایی که یک یا چند نوع کالای بازرگانی، صنعتی، مواد اولیه و یا فرآورده های مختلف که براساس یک سیستم صحیح طبقه بندی و تنظیم می گردد، گفته می شود. 'انبار' در همه سازمانها، به عنوان یک بخش اصلی و مهم با سایر بخشهای سازمان در ارتباط مستقیم است و نیازمندیهای آنها را تامین میکند و در واقع خوراک آنها را فراهم می آورد، بنابراین عملکرد مطلوب و یا نامطلوب آن بر کار سایر بخشها مستقیماً تاثیر می گذارد. انبار در سازمانهای تولیدی و صنعتی، به عنوان یکی از حلقه های ارتباطی در عملیات تولیدی و در سازمانهای تجاری و خدماتی، حلقه ارتباطی در زنجیره خرید و فروش کالاها، و توزیع و مصرف به شمار می رود و عمدتاً یکی از اجزای نظام تدارکاتی و پشتیبانی (لجستیک) سازمان محسوب می شود. کالاها، در مراحل تولید، انتقال و توزیع در اماکنی به نام (انبار) رفته و بهایی که مصرف کننده برای هر کالایی می پردازد، بخشی مربوط به انبار داری آن کالا است. در اهمیت انبار داری صحیح، کافی است گفته شود که از یک سو، قسمت عمده ای از سرمایه در گردش سازمانها، صرف خرید مواد اولیه و کالاهای مورد نیاز بخشهای مختلف سازمان می شود، که ممکن است بر اثر نگهداری نادرست یا سوءمدیریت، در معرض اتلاف و تباهی قرار گیرد (کما اینکه هر ساله شاهد میلیونها ریال ضایعات در این زمینه در سازمانهای مختلف هستیم. از سوی دیگر، متأسفانه بخشی از سوء استفاده ها و فساد مالی همواره در این بخش از عملیات سازمان صورت می پذیرد و از این رو از نظر مدیریت، مرکز بسیار



حساسی به شمار می رود. بنابراین کاربرد نظامهای پیشرفته در کار انبارداری و اعمال مدیریت صحیح در این زمینه منجر به صرفه جویی و جلوگیری از ضایعات انسانی و مادی فراوان می شود. امروزه انبار داری ضمن اینکه یک علم است و اصول و ضوابط خاص دارد، با طبع لطیف و ظریف، ذوق خوش و سرشار هنری، عقل سلیم، ابداع خلاقیت و نوآوری همراه است. از این رو انبار داری، ترکیبی از علم تخصصی هنر و فن می باشد. هدف از نگارش این مطالب آشنایی و آموزش کلیه دست اندرکارانی است که به نوعی با اداره امور انبارها و انبارداری سرو کار دارند یا خواهند داشت. تا بدینوسیله با آگاهی بر نکات و دقایق انبارداری به شیوه درست و اصولی برای بهبود وضع انبار ها و در نهایت در پیشبرد هدفهای سازمان کاهش هزینه ها و افزایش کارایی و سود آوری سازمان نقش موثری ایفا کنند. امید است واحد انبار، که همواره از واحدهای اصلی سازمانها بوده و منبع تغذیه و تامین نیازمندیهای بخشهای مختلف مصرف کننده است و قسمت اعظم سرمایه سازمان، سازمان را در خود جا می دهد، مورد توجه بیشتر مدیران، مسوولان و دست اندرکاران محترم قرار گیرد.