

日本企业的仓库管理初探

日本企业颇重视仓库管理。它们认为，仓库管理既具有物资储备职能，又具有一定的物流调节职能，与库存管理和生产管理有着密切的关系。为了改善仓库管理，确保库管物资完好无损，降低物资损耗，提高仓库管理的经济性，日本企业把仓库管理诊断当作一种“强力剂”。

日本企业的仓库管理诊断，通常是从以下五方面展开的。

一、仓库管理现状调查

调查掌握仓库管理现状，是仓库管理诊断的基础。只有了解现状，才能发现问题，查明原因，进而提出中肯的改进措施。调查工作主要包括：

1. 实物保管品种调查。主要查对帐物，弄清保管品种及其记帐情况。首先，要与仓库台帐的登记数量相对照，一看各品种的记帐物资占全部库存物资的比例；二看当天及时记帐的比例；三看有计划地汇总记帐部分的比例；四看晚记帐最迟拖延多久；五看当天记帐的部分帐物不符的比例（抽样检查）。通过调查，掌握台帐登记情况及帐物相符程度，以判断仓库保管手续是否健全，执行是否得力。其次，要调查未记帐物资的具体内容，看其属于临时保管物资，还是积压或其它性质的物资，未记帐的原因是什么。再次，调查库存物资周转状况，看其处于正常周转状态，还是处于库存过大、周转缓慢（半年以上）、长期积压。尤其对长期积压的物资，要分析原因，查清是盲目采购造成的，还是产品更新换代、改型等造成的。同时与厂商商量处理措施，如不能作代用，就要考虑削

价处理或报废。最后，要对受诊企业库存物资进行A B C分析，将分析结果与现状相比较，以判断现有仓库管理方法是否适当。

2. 实物保管状况调查。对仓库现场保管状况的调查，主要考察：（1）各仓库的内部配置状况；（2）货架等的形式；（3）捆包及容器状况；（4）堆垛方式；（5）搬运方式；（6）库房的结构、容积、方便程度等等，以便与实物的性质相比较，看保管状况是否适当。

3. 仓库管理方面问题的调查。仓库既是物资保管场所，又是一种服务单位。因此，为了改进仓库管理，调查改进其服务上存在的问题是很必要的。此项调查一般从两方面来进行。一是询问与仓库有关的单位和人员，了解仓库物资短储情况发生的频繁程度和影响，出库花费的时间和劳动量，出库物资的完好情况，库存台帐等信息资料的准确程度等。二是询问库管人员，有无不持传票来支取物资的现象，传票填写有无差错，进出库是否过于频繁，计划外紧急出库是否多，人手、设备、保管面积是否不足等。总之，诊断人员要通过第一方面的调查，掌握外部对仓库管理状况的评价和要求；通过第二方面的调整，掌握仓库管理人员希望外部合作的事项。通过协调，提出能同时满足双方要求、改进仓库管理方面的问题的对策。

二、保管对象性质分析

仓库管理的方法，在很大程度上取决于保管对象的性质。所以调查分析受诊企业库管物资的性质，明确现行仓库管理方法是否

与之相适应，这是改进仓库管理的一个重要方面。

分析研究保管对象，主要考察：（1）受诊企业的库管物资是多品种还是少品种，是低值品还是高价品；（2）数量是多还是少，有无季节性变化，其计算方法如何；（3）重量、大小、形状如何，是否方便人工搬运；（4）破损、腐蚀、吸湿、变质等危险性如何；（5）是主要材料还是辅助材料，其通用性如何等。

根据分析结果，一般要从以下几方面改进：（1）根据统计进行ABC分析，对A类物资实行重点管理；（2）对粗大笨重物资，除尽量利用搬运设备和工具外，还要选择合适的放置场所，以方便搬运；（3）根据易损、易变质、危险性等因素，考虑相应的堆垛、捆包方式，或采取单向循环放置法、倾斜式出库法，或单独指定安全区保管，以保证安全无损；（4）根据材料型号、形状等研究相应的管理方式，如不同规格的棒材可实行色彩管理，怕压、易损物资可采取平面堆垛方式，不怕压的采取立体堆垛方式，胶胎、绳索之类的物资可采取悬挂堆垛方式。

三、储存场所分析

储存场所是指棚式仓库、露天仓库、室内仓库而言的。对储存场所进行分析的目的，在于改进仓库及其配置条件，健全仓库的保管机能。此项分析主要考察：

1. 经济与否。物资储存场所的投资主要是建筑费和地皮租金。研究保管场所是否经济，通常看单位空间或单位保管量占用投资费用的高低。空间利用充分，单位保管量的费用支出少，则说明保管场所的经济效益高。

2. 方便程度。主要看储存场所的物品放置状态，是否方便搬运和整理作业。如，体积小、重量轻、散放的物品要考虑方便人工搬运；体积大、笨重的物品要考虑方便机械搬运。

3. 保管费用高低。通过与受诊企业历史水平的比较，与同行业平均水平的比较，分析受诊企业的总保管费用的构成状况，考察其事务费用、倒垛费、质量损失费等是呈上升还是下降趋势。

4. 布局的合理性。衡量仓库布局是否合理的主要标准有四：其一，布局方式要因物而异，通用物资、体积小重量轻的物资，可采取集中布局方式，以方便内部管理；专用物资、体积大笨重的物资，适于采取分散布局方式，存放在使用单位近处，以方便搬运和使用。其二，布局要注意同生产现场、验收场所、办公室等的相关关系。其三，内部布局要考虑搬进搬出的方向，注意通道、货架的安排。其四，注意物品的摆放，原材料要分类集中存放，以方便搬运和取用；零部件要按不同目的集中存放，以方便工序管理。

5. 仓库结构的科学性。主要分析：建筑费用、容积等的经济性；防火、防潮、防虫等的适用性；对搬运及准备作业的方便性。

6. 仓库能力的适应性。主要分析：现有仓储能力是否够用；现有仓库面积是否得到充分利用；有无适应库存季节性变化的对策。

四、实物管理方法分析

实物管理要方便保管，便于盘点和进出库，节约保管空间、时间和费用。因此此项分析主要考察：（1）笨重、进出库频繁的物品是否放在下方和邻近仓库出口处；（2）是否将同性质的物品集中排放；（3）是否按物资性质和保管数量决定放置方法；（4）长大、板状、不规则形状的物资的放置是否考虑到方便下一步作业；（5）对体积小、数量多的物品的存放是否考虑到便于保管和计量；（6）对外观相似的物品是否考虑了识别方法；（7）是否按物品性质选用了适当的货架、容器；（8）是否根据企业实际情况，充分利用了各种搬运设备。

五、仓库管理职能分析

仓库管理职能分析主要考察：

1. 仓库管理职能是否得到了充分发挥。即是否做到了物品管理数量准确，保管安全；库存管理手续完备，控制适当；准备作业齐备配套，按时发送；物资节约修旧利废。

2. 仓库的组织和制度是否合理。即：

(1) 在人员配备和业务分工方面，分工与能力是否相称，办公室与现场的分工关系是否明确；(2) 在仓库现场事务处理方面，传票的使用是否严肃认真；(3) 在仓库台帐的准确性方面，是否当日记帐，帐物卡相符；(4) 在盘存方面，盘盈盘亏的程度如何，其处理方法是否适当；(5) 仓库与其他车间的联系是否紧密，对外协单位的供料和来件验收是否及时；(6) 是否为仓库业务合理化做了努力。

六、仓库服务业务的动态分析

分析研究仓库服务业务的动态，是提高仓库管理人员工作效率的重要手段。此项分析主要做好如下工作：

1. 掌握受诊企业仓库管理概况。即仓库和仓库办公室的布局，库管人员数量，库管业务内容，进出库频繁程度等。

2. 观测仓库服务业务动态。即由两名诊断人员，连续三几天，分别对库管人员的时间和空间条件进行观测。其中一人在仓库办公室门口，观测8小时工作日内库管人员外出(称外出者)和其他人员来访(称来访者)的情况，按发生时间、工作内容、外出者去向、来访者所属单位等项目作详细记录；另一人在办公室内观测8小时工作日内电话的使用情况。

3. 分析主要作业情况。首先要把上述观测结果，分析按外出者和来访者平均每日作业内容进行分类统计，列出作业内容调查表(表1)，然后对之进行分析。通常，“材

料支取”业务比例最大，这是理所当然的；若外出者少于来访者，则说明仓库管理的现场处理业务和效率较好，反之说明现场办公效率低；若事务联系比例大，则说明库管人员不足，或充分利用电话和文件不够。

表1 主要仓库作业内容调查表

区分	材料支取	事务联系	其他	计(人次,%)
外出者数				
来访者数				
计	件数			
	%			

4. 分析人员进出频度。各时刻人员进出频度分析图是分析8小时工作日内库管人员外出及接待情况的工具。此图的纵坐标表示平均人数，横坐标表示工作时间。把观测取得的数据分别表示在坐标上，然后依次连接各座标点，构成图1所示的两条人员进出频度曲线。据此可作如下分析判断：

(1) 分析两曲线的波形。波峰表示所在时间带内出库和事务联系频繁，波谷表示比较清闲。

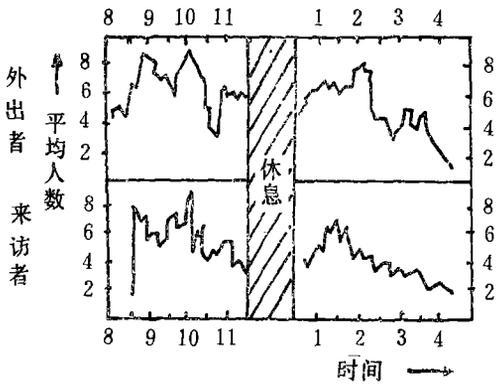
(2) 分析两曲线的对应关系。若两曲线波峰、波谷的位置相似，并且从时间上看来访者曲线波峰出现的稍早，则说明库管业务主动性差；反之，说明仓库送料制度等坚持较好。若两曲线波峰相似，并且在同一时间带相对集中，则说明出库业务与事务工作安排较集中，库管人员忙闲调节得当。

(3) 分析外出者所需时间。若库管人员每人每日平均外出5次以上，花费时间又比较长，则应考虑仓库与仓库办公室是否相距太远，能否通过调整布局加以改进；或者建议企业充分利用电话、文件联系，以减轻库管人员的疲劳程度。

(4) 分析外出者曲线的特点。该曲线若在上、下午的前半较集中的时间带内出现波峰，说明库管人员工作比较主动，为现场送料服务较好；反之，则说明库管人员工作

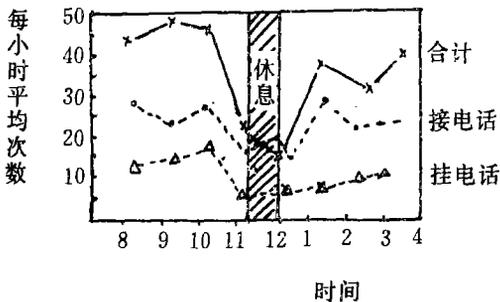
安排计划性差。

图1 人员进出频度曲线图(例)



5. 分析电话利用情况。这一分析, 首先要把不同时刻的观测数据, 按接电话、挂电话分类; 然后, 分别算出不同时刻平均每小时接、挂电话次数和总次数, 将其标在座标图上, 并分别依次连结各座标点, 构成通话次数曲线图(图2); 最后, 根据曲线图的波形变化和通话次数进行分析判断。若通话次数曲线出现明显的波峰, 则说明仓库管理事务联络频繁, 需查明原因。若接电话次数远远多于挂电话次数, 则说明询问入库和库存状况的事务较多, 库管员的业务比较被动。诊断人员要根据具体情况提出相应的改进意见。

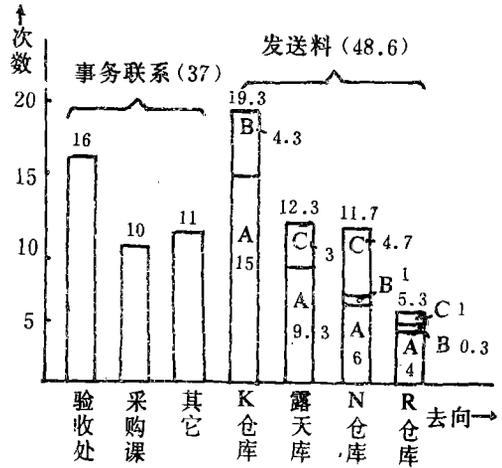
图2 通话次数曲线图(例)



6. 调查分析人员活动频度。即以外出者去向及活动次数柱状图和外来者所属及活动次数柱状图(图3)为工具, 调查分析库管人员的厂内业务及接待活动状况, 酌情加以改进。其具体做法是: 首先把观测取得的数据, 按内

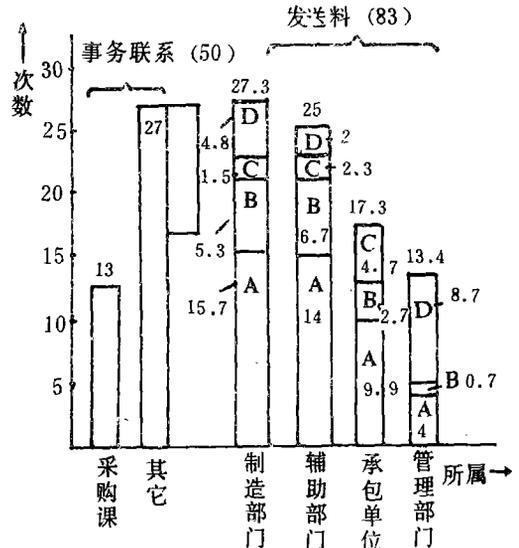
容(事务联系和发放材料)分成外出者去向、外来者所属单位两类; 其次, 把发放的材料分类; 再次, 以直方形式把上述数据表示在以外出(来)次数为纵轴、以去向(所属)为横轴的柱状图(图3)上; 最后, 根据两

图3~1 外出者去向和活动次数柱状图(例)



注: A: 作业用低值易耗品34.3; B: 工、器具备件 5.6; C: 土建材料8.7。

图3~2 外来者所属和活动次数柱状图(例)



注: A: 作业用低值易耗品43.6; B: 工、器具备件15.4; C: 土建材料8.5; D: 办公用低值易耗品15.5。

(下转第54页)

土桥久男的推销艺术

日本日绵实业公司常务董事土桥久男有“参谋长”之称。这是由于他富有随机应变的才能,而且“点子”特别多的缘故。

土桥久男于1947年进入日绵实业公司工作,最初被派往东京分公司,担任丝织品输出工作,那时,日绵实业公司初次与埃及政府进行贸易谈判,要求日绵实业公司在3年内进口价值五百万美元的棉花,而以出口丝织品、钢材、杂货作为补偿。经过长期折衡,谈判幸而达成协议,不过,进口金额以后增为1,000万美元,出口部分相对也增加。受此急剧成长的影响,日绵东京分公司的职工,由土桥久男进入公司时的35人,于5年后增加了10倍。

土桥久男在东京分公司任职5年,即被调往美国,自1952年开始14年间,他一直在纽约、芝加哥两地工作。在纽约时,主要专注于陶磁器的销售工作。在此期间,他痛切感觉到构想、行动力等的必要性;同时也尽情享受达成协议时的喜悦。高级陶磁器“则武”的销售途径以百货公司为主,很自然,土桥认为要在这一行中作出丰硕战果,最佳捷径是向“则武”挑战,于是他施展手腕,希望在百货公司打开一条出路。可是,当他逐渐了解到百货公司的营业情况后,发现百货公司的运转率极低,不适合他们大量销售产品。不得不因自己的构想过分天真而放弃。于是,土桥久男和山加商店派驻纽约的人员一再研究、探讨,最后决定以超级市场为对象,开辟市场,他们把这一作战计划命名为“聚件成套”。

“聚件成套”的作战内容是:首先在超级市场向顾客免费赠送4个咖啡碟子;第二天以低廉价格

供应4个咖啡杯;第三天以较高价格出售糖罐;第四天再以高价销售调羹碟子。当然,这种商品,无论花样、色泽都完全一样,构成一套。说起来,这一销售技巧与超级市场的销售政策极为相似。不过,这一构想显然掌握了“希望凑成一套”的消费者心理。

计划既告确定,剩下的就是如何说服超级市场,采用他们的产品,把计划付诸实施。

在争取超级市场方面,土桥又显示出他对人们心理的了解之深,说词之妙。他选择附近有强烈竞争对手的超级市场为对象,不厌其烦地说明“聚件成套”方法的优点,最后结论则是“营业额一定会超过任何一家的超级市场”。通常,超级市场老板在听取土桥对“聚件成套”战术的说明后,都会大加赞赏,欣然接受。

背着样品到处物色战场的土桥,有时候不免会有背上重量压得自己已透不过气来的感觉,但他仍咬紧牙关,坚持到底。所谓有志者事竟成,销售实绩图表上的曲线,终于持续上升。随着“聚件成套”的高战技巧传遍了美国各地,日绵实业公司的商誉也远近驰名。就这样,陶磁器的输出发展成为日绵实业公司重要部门之一,而出口商店也分享了一份果实。

土桥久男绝无“见风使舵”和“满口胡言”的毛病,也许,这与他勤练剑道(获得四段段位),并曾担任一桥大学剑道部主任的经历有关。现在他还担任日绵实业公司剑道部顾问,潜心培育青年人。

(任选答)

(上接第48页)

个柱状图进行分析,提出改善建议。主要观察分析事务联系量与发放材料工作量是否比例相当;外出和外来次数是否过多或过于分散。具体改善方案通常从以下两方面考虑:

(1) 减少事务联系次数,即通过增设或者充分利用电话设备,实行定期联系制度等,减少徒步联系次数;(2) 集中发放材料,减少发送料次数。要做到这一点,需要限定发送料时间,分别选在上下午原来的繁忙时

刻,集中发送料两次,以便使库管员忙后得闲,改换工作,恢复疲劳;同时,坚持在现场处理各种帐表、实物,以减少差错给库管员和使用者带来的麻烦。

综上所述,仓库管理诊断必须从周密的现状调查入手,通过对企业仓库管理的静态和动态状况分析,帮助企业建立适合保管对象要求的储存场所和管理方法,加强仓库管理的各种职能,提高仓库管理的业务工作效率。