

76(5) 仓储管理 商品流通 日本 高仓 仓储

22:2531 000 25

文/陈先枢

4-6 F715-6 日本仓储管理改革概览

商品生产和商品流通的现代管理方式给仓储管理提出了一系列新问题。如果仓储管理再沿用过去那种“小仓库”的管理方式,就很难适应现代商品生产的需要。日本从70年代起就开始对仓储管理进行改革,现已完成了从传统管理向现代管理的转变,并形成了一套颇有特色的理论体系,现概述如下:

一、重新认识仓库的使命

在以前,日本对仓库的观念是:没有保管就没有出库,即出库=保管。这是由于仅仅把仓库看成储备物资场所的结果。随着流通体制的变化,特别是贸易全球化趋势的加强,日本实业界开始把仓库理解为商品生产的中继厂或流通环节的中间站。于是,仓库的使命不再是单纯的保管,仓库的作用和功能进一步延伸扩展了。特别是电脑自控、信息化处理等现代化科学管理手段进入生产和流通领域,仓库的使命也越来越重要。也就是说,仓库成为企业经营的组成部分。仓库除具

有接纳验收、科学保管、妥善养护、合理出库这些基本功能外,还担负着参与和制定进货计划,显示、监视、调整库存量,促进商品(物资)周转,对进销业务提出批评建议等使命。

日本的一些先进企业把仓库看成生产或加工的场所。仓库作业不仅仅是保管作业,而且被理解为一种生产作业。它已直接与生产联系在一起,参与

收、接纳、分拣、个体分类、包装、拼装捆包、搬运、库存管理、分科分目、出库等工作作为仓库作业的主要任务——验收、接纳、保管和出库的作业量有时很小,而分拣、包装、拼装等作业量则很大,入库的物资并非全部都验收,只对需要验收的部分进行验收,接纳也都实行标准化作业,所以作业量不大;而出库的准备作业,即分类和包装的作业量则很大,仓库真正成为“第二次加工”的场所。

随着物流技术的进步,流通仓库的功能也在发生变化。以前的流通仓库只是以定期安全保管商品为目的。但当代的商品生产已不是工业化时代的大批量形式,而转为后工业化时代的少批量、多批次,所以流通仓库也形成商品可随时出库的体制。这种体制要求做到,订货信息一到,立刻能把所储存的商品出库,并进行定量供应。因此,流通仓库在日本也称“销售据点仓库”。在激烈的市场竞争中,厂商要赢得市场,必须提高销售服务质量,卖方必须从快处理接受订货事宜,尽快把商品送到用户手中。零售点、连锁店、超级市场、批发商等为了降低流通费用,也要求尽量减少库存,只接受小批量订货。这就要求厂商必须保持与此相适应的库存量,由提货制改为送货制。流通仓库就是在这种情况下产生的。它必须具备下列功能:

1. 建立迅速发送货物的体制,为加强企业的销售能力服务;
2. 与批量定型运输系统配套,能适应于批量生产,并大幅度降低运输成本。
3. 采取数据通信、电子计算机等高级信息系统,防止在流通过程中出现库存积压和库存不平衡的现象。
4. 确立与商店的直接销售体制,减少中间环节,简化流通形式,降低流通过费。

可以看出,这与以前的保管仓库完全不同,已成为提高企业竞销能力的重要因素。

二、针对不同的仓库类型确立管理方针

按照传统惯例,仓库都是同一格式,对仓库动向的认识、进出库的规则等都形成一种凝固的模式。日本的仓储管理改革就在于打破这种千篇一律的模式,而根据流通形式的变化,加进新的内容。例如,观察出入库商品(物资)的数量和时间,对消费潮流、市场动向、商品库存量等进行客观地认识,然后根据所得到的资料,由仓库对职能部门发出警告或明示商品(物资)的市场走向。

日本的仓储管理是建立在仓库分类基础上的。

不同类型的仓库,其任务和管理方针大不一样。

1. 按仓库的性质分类

按仓库的性质,可把仓库分为生产仓库、服务仓库、经营仓库和流通仓库。也就是说,生产型仓库的任务不是保管,而是为了使用,是生产流水线上的一个环节。服务型仓库虽然承担保管,但主要是为了随时提供服务。经营型仓库主要为他人保管货物,收取保管费和仓租,所以要使保管的货物处于随时都可以出库的状态。流通型仓库作为商品流通机构和流通搬运的一种手段,起中继保管作用。它相当于我国专业销售公司的仓库和运输仓库。

2. 按管理方式分类

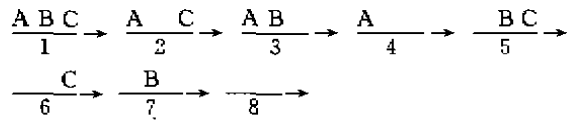
按管理方式,可把仓库分为以搬运为主体的仓库、以保管为主体的仓库、以库存管理为主体的仓库和以安全储存为主体的仓库等等。如果仓库管理按这种分类来逐一进行研究,则可收到非常理想的效果。以搬运为主体的仓库以受理货物为主,搬运管理是仓库管理的重点。以保管为主体的仓库以货物分区分类、收货发货、商品养护等为重点。以库存管理为主体的仓库,其核心问题是库存量和库存保管费用问题,要恰如其分地掌握库存时间,它对企业经济效益将产生直接影响。以安全储存为主体的仓库管理,以人、物、设备的安全为对象,主要是各种危险品仓库。

3. 按经营分类

从经营上分类,仓库可分为固定仓库、动态仓库、活动仓库、线形仓库、变位仓库、营业仓库等等。这种分类方法能深刻地看出仓库管理的本质。固定仓库指小仓库、不动的仓库或单纯保管出入库存物资的仓库,仓库管理的本质是物资的妥善保管。动态仓库指出入库频繁、库存吞吐量大、实行动态经营的仓库,仓库管理的本质是合理性出库。活动仓库本身是活动形式的,与生产作业直接联系。线形仓库,仓库的形状是线形的,在经营上也是线形的,仓库管理的要害在于对库存物资的合理性经营。变位仓库指仓库位置经常发生变化的仓库。由于库存物资全部出库,仓库被腾空,这时仓库已转到用户处。这种仓库管理的本质只是合理性接纳问题。营业仓库采取收仓租的形式,不仅对社会营业,有时对企业内部也采用这种形式。这种仓库的管理是以货主的利益为宗旨的,在为货主服务中获得利润。由于企业的生产经营状况不同,仓库的形态也时常发生变化,因而仓库的管理方针也随时要作相应的改变。

三、仓库的入库、库存和出库管理

在我国,仓储管理的入库管理、库存管理和出库管理是3个必不可少的环节,这似乎是天经地义的。但在日本并非所有仓库都需要均衡地实行这三项管理,而是区分按不同类型的仓库和不同的管理方针、经营策略,来确定三项管理的侧重点。日本的仓储改革理论按仓库的入库、库存、出库三项管理的侧重点不一,归纳成8种类型,如图所示:



仓储三项管理示意图

A: 入库管理 B: 库存管理 C: 出库管理

1. 同时进行入库管理、库存管理和出库管理

这是通常的管理方式,虽说三者是一致的,但在实际操作时,三者往往不能有机地联系在一起。入库管理应为下一步作业和库存管理提供方便,这种仓储管理方针有待进一步完善。

2. 进行入库管理和出库管理

仓库不进行库存管理,只管理入库和出库。如果是因为无法进行库存管理而不加管理,这种方法则是不足取的。如果是有意识地不进行管理,而作为一种策略,采取其他手段代替库存管理,这种方法就不失为好方法。所谓其他手段,是在仓库管理之前就已进行了库存管理,或由业务部门进行库存管理。对于营业性仓库,由于库存时间的短与长对仓库本身没有多大利害关系,库存管理观念就自然淡薄了。

3. 进行入库管理和库存管理

主要是物资部门的仓库,物资可任意出库,不进行严格的出库管理,但对物资的使用却是严加控制。这样的仓库往往是与生产部门连在一起的。这种管理方式的前提是物资使用的计划性。

4. 只进行入库管理

只进行入库管理就行了。物资的移交点在物资入库的接纳部,只对这里进行管理即可。因为库存和出库都在有计划地进行,无需管理;单一企业或单一生产、经营部门使用这种管理方式可收到很好的效果,但对物资的使用要严加控制。

5. 进行库存管理和出库管理

和上述情况相反,仓库不进行入库管理。这也有一个前提,即发货方非常讲信誉,不论是商品质量、交货期,还是数量都严格履行合同,不会出现差错,因而无需进行入库管理,只控制库存和出库即可。有的仓库采取无验收方式,就相当于这种管理方法。它可以省略许多手续,被认为是非常合理的管理方法。

6. 只进行出库管理

仓库不进行入库和库存管理,只进行出库管理,这是一种尽量简化仓库管理的管理方法。控制使用和库存,因受企业性质的限制,不是都容易实施的,所以便采取控制出库的方法。日本的购货方式,近年来出现了“使用额付款”的方法。就是说,供方把物资存在需方仓库内保管,其物资所有权仍归供方所有,需方不收取供方的存储费,而出库多少物资,就支付供方多少钱。采取这种方式,必须掌握物资的消耗情况,因而只对出库进行管理即可。

7. 只进行库存管理

仓库不进行入库和出库管理,只进行库存管理。入库自由,出库也自由,如果对库存也放任不管的话,仓库就失去了存在的意义,所以要库存进行管理。这时的实际情况是:入库作业由交货者管理,出库作业由用户管理,而仓库只进行保管和库存管理。

8. 三者均不管理

对入库、库存、出库均不加管理,仓库只作为一个通过点。这种方法如果处于放任自由状态,收发上发生差错,就会失去控制而陷于混乱,但如果管理得好,所有作业都进行得井井有条,则是一种非常先进的策略。在实行自由入库、无验收接纳时,保管是统一的操作规程由交货者和用户进行的,出库也在标准化管理下由用户进行。仓库只对其设备进行管理就可以了。这种管理方式,在日本尚处在试验阶段。

四、仓储科学管理的要点

所谓仓储的科学管理,是为了更好地完成仓库的使命,对仓储业务所进行的合理化管理。在仓储科学管理方面,日本特别强调以下几点:

1. 把思考性作业摆在首位

日本的仓储管理理论把仓库作业分为思考性作业、事务性作业、技术性作业、批评与指导性作业,而把思考性作业摆在首位。统筹决策的重点是:(1)排除不必要的事务;(2)消灭经济的、劳力的、时间的浪费;(3)改革无道理、无定规、无价值的作业;(4)排除不必要的作业;(5)灵活地、圆满地、简洁地、快捷地完成业务工作。

2. 变被动管理为主动管理

以前的仓库管理是被动的,主要是因为仓库没有自主权。打破仓库“单纯的保管场所”这一概念,使其成为研究商品(物资)动向的场所,或使其作更大的飞跃,立足于市场的指导地位。这是仓库建立自主性的基础。企业有产出形态和流通形态两种。自己的企业属于何种形态,仓库工作的重点就应放在何处。

仓库的类型及入库、库存、出库管理方式应与之相适应。也就是说,不是僵死的仓储管理,而是有活力的管理,不采取一成不变的形式。这样,静态管理也就变成了有生气的动态管理。

3. 仓储管理与经济效益挂钩

为了获得仓储经营的最大经济效益,应制订盈利图表,按图表的规定管理仓储。其要点是:(1)调查经营的实际情况;(2)分析仓储费用;(3)找出经营上的问题;(4)据此制定经营管理方针;(5)制定盈利规划;(6)利用图表促进盈利管理。

4. 注重环境管理和质量管理

认为下述因素都可左右仓储管理的质量水平:(1)普通环境——仓库的整体环境、印象、明亮度、仓库的核心作用;(2)自然环境——风土、气候、温度、湿度;(3)社会环境——风俗、习惯、盗窃事件、火灾、伤害;(4)生物环境——微生物、虫害、鼠害;(5)设备环境——音响、振动、冲击、照明、采光、供水、排水;(6)气流环境——臭气、瓦斯、尘埃;(7)卫生环境——食堂、更衣室、厕所、洗漱室、灰尘、垃圾处理场所;(8)风景环境——绿化、库区布局、明快色彩;(9)作业环境——库房、作业内容、服装;⑩感情环境——人与人的关系、上下级关系、道德观念;⑪储存物环境——储存物性质、储存物堆码放置方法;⑫历史性环境——国际性、时代、潮流。适应这些环境而建设的仓库才是具有时代气息的新型仓库。在注重环境管理的基础上,采取有针对性的科学养护措施,储存物的质量维护才有了保证。

5. 仓库经营要面向未来

对仓库前景的预见,一是结合对企业生产经营的发展方向的预测;二是对仓储技术的预见,如立体仓库、先进的装卸搬运机械、电子计算机管理仓库等,但从仓库管理角度来讲,主要还是从以下几点进行预见:(1)对库存物变迁的预见;(2)对库存量变迁的预见;(3)对购货技术变化的预见;(4)对仓库形态变化的预见等。

市场是变化莫测的,必须及早预知,以便进行相应的仓储管理。关于库存管理,以前都是以剩余量为对象,而今后将逐渐变成使用量为主要对象,进行动态管理。关于仓库的形态,本来可理解为最好没有仓库,实行“零库存”。但这只是一种理想,实际上很难办到。仓储管理要预测未来,认真研究这些问题,从仓储的形态、环境、功能等根本性问题上进行研究。这些成为日本仓储管理改革的中心问题。

(作者单位:湖南省市场开发研究所)