

◆企业管理◆

我国中小型物流企业仓储问题与改进对策研究

冯朝军 王雪峰

【摘要】进入新世纪以来,随着我国社会主义市场经济体制的确立和不断发展,社会物资和信息的流通需求不断加剧,物流业作为一个独立的新兴产业,在推动经济发展和社会进步的过程中作用日趋重要。中小型物流企业是我国物流企业群体中一个重要的企业群体,在复杂的市场竞争环境中,中小型物流企业必须找准自身的市场定位和发展战略,不断调整和完善自身的运作机制和仓储管理水平,通过逐步地弥补自身的不足,发挥自身的优势,牢固树立和强化企业员工的服务意识,提高服务水平,增加操作质量,优化运营效果,在新时期实现企业整体的跨越式发展。

【关键词】中小型;物流企业;仓储问题;改进对策

【作者简介】冯朝军,重庆电子工程职业学院副教授,博士,研究方向:物流管理、科技创新管理;王雪峰,重庆电子工程职业学院教授,研究方向:物流管理、工业工程。

一、引言

随着我国社会主义市场经济体制的确立和不断发展,经济全球化和世界经济一体化的加速演进,人们对社会物资和信息的流通需求更加旺盛,给我国物流业的发展带来了前所未有的机遇。物流业作为一个独立的新兴产业,在推动经济发展和社会进步的过程中作用显得日趋重要,将成为推动我国社会经济顺利运营的推进剂和生命线,其发展水平也成为衡量我国经济活力和国际竞争力的重要性标志。

在物流需求日益增加的情况下,我国物流企业的数量和规模都经历了突飞猛进的发展。2013年,我国物流市场规模首次超过美国,位列世界第

一位。据中国物流与采购联合会的统计数据显示:2018年,我国社会物流总额达到了283.1万亿元,按照可比价格计算,同比增长速度达到6.4%^[1]。全国登记注册的物流企业数量接近40万家,其中除了规模较大的5025家A级物流企业之外,其他绝大多数为中小型物流企业。在近40万家物流企业中,中小型物流企业占到65%,其销售收入占到总体物流企业收入的47%,所以中小型物流企业是我国物流企业群体中一个重要的企业群体^[2]。

中小型物流企业具有投入资金少、创新能力强、建成周期短、决策机制灵活、市场适应性强等特点^[3],在国家经济发展和创新战略中具有不可比拟的优势,成为我国物流市场的生力军。但是,与

大型物流企业相比,中小型物流企业在日常经营过程中所固有的数量多、规模小、成本高、功能少、市场份额小、综合化程度低等劣势,在市场竞争中没能形成规模效应和范围效应^[4],使得这类企业在国内市场上表现出明显的业务增长缓慢和发展后劲严重不足。其中中小型物流企业的日常运营不科学、仓储管理业务流程不规范的现象尤为突出^[5]。因此,本文立足于国内中小型物流企业的仓储管理现状,通过对一些具体企业的走访和调研,对该类企业的仓储管理和业务流程展开细致的分析,并提出了可行性的改进方案和解决措施,为广大的中小型物流企业管理者提供参考。

二、中小物流企业仓储环节的突出问题

1. 企业仓库中商品堆码不规范。首先,一些企业在商品存放环节,箱装货物条形码一侧未能面向通道堆放,散堆货物没有将条形码向上堆放,导致日常作业难度加大,影响运作速度。另外,散装货物时常被凌乱堆放在散堆区,造成物资在出入库环节中消耗严重。究其原因,一些企业内部主管未能对仓库商品的堆码做严格的要求和指示,从而导致理货人员的思想上不够谨慎,商品堆码出现混乱。仓库中的商品分为箱装货物和散堆货物,对于箱装货物,由于标准箱将被放置在高位货架上,理货员对于箱装货物的堆放一般采用重叠式的堆码方法,但在货物的盘点过程中,会出现箱装货物盘点难度大,需要先进行货物的整理后才能实施盘点,在时间和精力方面造成极大的浪费。在一些堆场,由于散堆货物多是形状不规则、体积较大的袋装货物,理货员对于散堆货物的货物如果处理不当,直接按照分类将货物堆放在散堆区,不仅在出库过程中不便于扫描条形码,而且由于袋装货物保护薄弱,也会造成包装袋损坏、内部货物破损,给仓库运作带来巨大的损失。

2. 商品分拣过程中的作业流程不合理。物流企业仓库中的分拣区是日常仓库中最为繁忙的区域,也是最频繁出现问题的场所。在库存商品的分拣过

程中经常出现的主要问题有两类:第一,货物的分拣差错率大,容易出现分拣的货物与清单不符;第二,分拣作业区的作业规划不尽合理,致使拣货人员拣货速度慢。对于分拣的货物差错率大的问题,主要表现在拣货人员所拣货物与清单不相符,其原因主要在于拣货人员所拣货物的品类与清单上的不相符而出现拣错货物。另外,工作人员所拣货物的数量与清单上的不符也会导致货物的少拣货或者多拣货等情况。错拣现象在日常作业中出现最为频繁,按照公司规定,错拣的物品都将放在验收台的一侧等待分拣人员重新分拣,导致大量重复作业,消耗了企业大量的人力和物力,影响正常的作业任务。一些企业的仓库中分拣作业区规划不合理的问题长期存在,而管理层缺乏对分拣人员的个人作业区域进行有效的规划,经常会出现两人在一个区域内拣货的情况,导致拣货区域的重复。最后,分拣作业区缺乏有效的订单分割,出现拣货人员分配到的清单上的货物的货架所隔甚远,最终也会使得拣货人员浪费太多时间去拣货,影响到拣货和出库的效率。

3. 货物的收发环节材料不完整。关于仓库服务中的收发货交接作业,流程较为复杂也容易出现一系列问题。首先,货物交接过程中出现单证不齐全;其次,货物交接过程中出现货品不齐全或者货物损坏等问题;再次,发货环节出现的单货不相符等情况。收货交接出现的单证不齐全主要表现在验收人员与运输司机点货物确认准确后,核对单证信息时发现单证的缺失。按照规定,单证不齐全不能检验入库,货物只能暂存在一边,导致商品的延时收货,给正常的仓库运营造成一定的影响。收货交接时出现的货品不齐的问题主要表现在:验收人员与护送人员在清点货物时,发现货物数量或者品类不齐全,或者货物损坏等情况。这两种情况的货物也不能及时验收,需放置在暂存区等待解决,如果问题严重,企业还将采取一定的措施查找原因和对员工进行追责,严重影响到货物的收发效率。在发

货交接环节中,分拣区的操作特别容易出现出库单的内容与实际分拣出的商品不相符的情况,对于商品品类的不同或者商品数量的不相符等问题的处理,对货物的重新分拣也将导致发货时间的延长。

4. 仓库货物的管理维护不及时。不少中小企业管理的不规范也会使得商品在库管理出现一系列问题。一种现象是商品在仓库中存放后出现破损或者丢失,另一种现象是仓库防火措施不到位,容易在高温情况下发生火灾。笔者在调研中发现,很多中小型企业物流企业的仓库管理报告中,都会出现商品破损超出正常范围,在盘点后会发现商品存在不明情况的数量丢失。有些企业频繁的商品破损或丢失影响到仓储管理业务的正常开展,引起客户表现出严重不满。对于一些易腐变霉的商品,由于保管措施不当而发生一定数量的商品发霉变质。频繁的商品保管问题导致企业信誉受到严重影响,市场业务严重缩水,将威胁到企业长期的生存和发展。

5. 异常件的处理不恰当。在处理快件业务中,一些中小型快递公司所面临的最大的问题就是异常件的频繁出现。常见的异常件问题主要表现在以下几个方面:第一是出现快件丢失;第二是快件破损;第三是填单的信息与实际不符;第四是企业对于异常件的处理不积极等等。快件的丢失主要是在快件到达进行扫描录入时发现快件丢失或快件发出配送时发现快件丢失。快件破损主要表现在包装袋的破损和内部货物的损坏,在快件录入和发出都会发现有破损的问题出现,而内部的破损主要是货物发到网点被签收后,收货人发现内部破损。填单的信息与实际不符主要是填单的电话号码错误和填单的地址并不属于企业的业务片区,由于上一级的分拣错误导致发错地方。异常件频繁出现还是由于企业的管理层对异常件的态度不够重视,缺乏针对该问题进行细致研究并提出卓有成效的应对策略。

三、解决对策分析

1. 制定仓储服务的堆码标准。改善中小型物流

企业仓储服务的堆码的不规范现象,首先需要管理层强化意识、加强管理,制定出明确的箱装商品堆码办法。商品的堆码需要遵循合理、牢固、定量、整齐、节约、方便的原则,根据商品的性能、数量、包装等条件决定堆码形式。标准箱的商品可以采用重叠式,方便作业和计数。长箱的商品采用纵横交错式,稳定性强。企业还应该规定将箱装商品的条形码一侧放置于面向通道,便于操作人员扫码进行作业。对于特殊的裸装商品采用通风式的堆码办法,任意两件相邻的商品之间留有一定的空隙,以便及时通风、防潮和散热,从而保证货物不因摆放问题而造成消耗和损失。同时,加强对离火人员的管理和监督,要求做到轻拿轻放,按要求摆放,严禁随意摆放和暴力摆放。另外,规定商品的条码一侧朝上摆放,方便操作时的扫描和作业。在管理制度方面,企业还应该建立起明确的奖惩制度,加强对理货人员的监督。让员工间互相监督,若员工发现有堆码问题即刻上报,然后对理货人员的奖金福利等方面有所惩罚,对善于发现问题的员工进行相应的奖励,对于管理到位、工作中未出现闪失的理货人员也设计出相应的激励方案。

2. 制定分拣作业的业务标准。在分拣作业中,需要员工合理利用拣选工具和拣选设备,减少拣货误差率。比如分拣时对于RF手持终端的使用,不能靠拣选员的记忆力去找货物所在的货架,这样很容易因为记忆错误而分拣错误相似的货物,造成分拣的误差率居高不下。所以分拣员按照清单分拣货物时,使用RF手持终端可查看货物所在货架的信息,手持终端的信息是没有差错的,而且可以减少因记错而浪费的时间和减少分拣的误差率。

对于订单的处理,需要对所有订单进行有效的分割,再对分拣人员的个人作业区进行有效的规划,进一步提高拣货速度和效率。为了节约作业时间,工作人员可以采用先拣后分的作业方式。因为仓库内商品所在货架位置是根据ABC分类管理法进行分类安排,可以将所有订单合成一张,然后按

照商品的A类B类C类来分割订单，四位拣货人员将所有商品分拣后统一送到打包台，再由两位分拣人员将物品按照订单分类打包。与此对应的分拣人员的个人作业区也应按照A类B类C类商品来划分，对于出货频率较高的A类商品，可以安排两人共同负责，而B类C类则各安排一人负责，这样可以减少重复作业，提高拣货速度和效率。

3. 规范货物交接过程的操作流程。在交接货物过程中，会出现单证不齐全的情况。在货物的交接环节，如果工作人员发现了单证不齐全，应及时联系客户，与客户说明情况核对信息，将商品放入待验区，等待客户补发的单证，待相关资料到齐后再予以签收。

在接货过程中，业务员发现数量上的不符，如果数量的短缺在误差范围内的，可以按照原数的报单入账；如果超过规定的误差范围，应该做好记录，填写申报单交给主管，由主管向客户交涉；如果出现了包装的损坏，例如破损、污损、变形等问题，验收人员要与送货人员一同在监控区域开包验收，数量和质量出现问题拒绝验收。

在发货环节如果出现单货不符，需要业务员将此单和货物一同安置于待处理区，联系分拣人员查看问题并进行重新分拣。除此之外，企业还需要在规章制度方面对操作流程进行规范，比如规定一个分拣员每日或每月可以被接受的分拣误差的数值，如果超过此数值可以扣除分拣员的一部分工资，以此督促分拣人员减少分拣的货物与清单不符的情况。

4. 明确仓库日常管理规范。物品的在库管理水平的高低，直接决定了物流企业的社会信誉和长期发展的潜力，需要企业员工定期对仓库内保管的货品进行检查和养护。仓库内容容易出现破损的货物主要在于企业忽略了对货品日常养护和管理，管理员在工作中需要时刻关注物品的密封、通风、吸潮和虫害鼠害的防治。密封可以将商品尽可能地密封打包，减少外界对商品的不良影响，以此降低对商品

的损坏。通风可以使库内空气对流，不仅能够调节仓库内温度和湿度，还能及时散发包装物品的多余水分保持干燥。吸潮可以在梅雨季节，库内湿度过高容易出现商品的霉腐情况，在维护过程中可以采用吸湿剂进行吸潮。虫鼠害的防治需要保持仓库的清洁卫生，再加以防治仓库虫鼠害的方法，来减少库内货品的破损情况。

对于仓库的内部责任问题，需要管理层加强对仓库人员的监管。对于库内商品存在超出正常范围的丢失，其原因在一定程度上可以归结为部分仓库人员的监守自盗。为杜绝这种行为，企业应该配置一些监控设备，通过对工作人员工作过程的监控，可以为作业流程中出现的问题查找原因，管理层还可以根据企业的内部奖惩制度，对表现优秀的员工进行适当表扬，对违反操作规范的员工进行相应的警告和惩罚。

在仓库的安全设施方面，企业应该采取行之有效的防火措施。仓库内的电线路的设计和维护都要严格执行国家的想管防火安全规定，库内配备足够的灭火器，灭火器位置应放置于明显易取的位置，明令禁止库内使用明火和禁止吸烟。

5. 制定对快件异常问题的处理规定。在物流企业处理快递业务中，对于快件的丢失和破损，企业应该按照快件丢失的赔偿办法积极赔付，树立企业诚信的良好形象。同时在内部管理方面进行追责，根据信息系统内的数据查找问题所发生的症结，对工作人员进行查询或调取监控，对于严重的违规行为进行严格惩戒。填单信息方面所出现的证实不符，需要业务员将填单上的电话错误问题上报给业务主管，由主管去核实，然后汇报企业管理层进行处理。如果发现填单地址与实际不符，由于上级分拣发错货物，应发回企业到地区的集散中心。在运营过程中出现的异常件，需要管理人员对异常件进行统计及分析，及时反映收派的质量情况及收派过程中存在的问题，为服务质量的提高及收派管理提供基础的数据。

四、结语

物流业目前还属于一个新兴的朝阳产业，随着“互联网+”的不断发展，物流业也在不断地创新和升级。我国的中小型物流企业仍处于成长和发展的初级阶段，在发展过程中具有明显的优势和劣势，在复杂的生产和消费活动之间，物流企业发挥着独特的时间效用和地点效用。随着我国市场经济和供给侧改革向纵深发展，中小型物流企业所面临的环境也日趋复杂。在复杂的市场竞争环境中，中小型物流企业必须找准自身的市场定位和发展战略，不断调整和完善自身的运作机制和管理水平，逐步地弥补自身的不足，发挥自身的优势，顺势而为、迎难而上。要建立现代企业管理制度，牢固树立和强化企业员工的服务意识，提高服务水平，增加操作质量，优化运营效果，不断提升企业的知名度，创

立企业品牌，在新时期实现企业的快速发展。

参考文献

- [1] 何黎明. 我国物流业2018年发展回顾与2019年展望[J]. 中国流通经济, 2019, 33(04): 3-9.
- [2] 董伟, 纪付荣. 中小物流企业问题及对策研究[J]. 知识经济, 2009, (01): 107+122.
- [3] 冯朝军. 科技型中小企业集群创新效应和影响因素分析[J]. 决策与信息, 2018, (08): 120-127.
- [4] 马小雅, 杨路明. 两广地区物流从业人员幸福感影响因素多元回归实证分析[J]. 广西师范学院学报(哲学社会科学版), 2018, 39(06): 125-129.
- [5] 郑远红. 郑州陆港国际物流中心建设的国外经验借鉴[J]. 河南牧业经济学院学报, 2018, 31(03): 14-18.

(责任编辑: 杨艳军)

Research on Warehousing Problems and Improvement Countermeasures of Small and Medium-sized Logistics Enterprises in China

FENG Zhao-jun WANG Xue-feng

Abstract: Since the beginning of the new century, with the establishment and continuous development of China's socialist market economic system, the demand for the circulation of social goods and information has intensified. As an independent emerging industry, the logistics industry is playing an increasingly important role in promoting economic development and social progress. Small and medium-sized logistics enterprises are an important group of enterprises in China's logistics enterprises. In a complex market competition environment, small and medium-sized logistics enterprises must identify their own market positioning and development strategies, and constantly adjust and improve their operational mechanisms and warehousing management levels, by gradually making up for its own shortcomings, giving full play to its own advantages, firmly establishing and strengthening the service awareness of employees, improving service levels, increasing operational quality, optimizing operational results, and realize the leap-forward development of the enterprise as a whole in the new era.

Key words: Small and medium-sized; Logistic company; Warehousing problem; Improvement countermeasures