

# 物流仓库现场管理制度的实施与应用研究

## —以A物流公司为例

### 摘 要

正文通过阐述 6S 管理与看板管理的原理，对比海内外有关现场管理不同的研究方向，发现仓库现场管理的意义，了解目前国内外仓库现场管理的状况，并结合大型物流企业，学习企业是如何推进精益化管理。通过深入调研发现企业推进 6S 管理或是其他现场管理最大阻碍是高层领导人后期对 6S 管理的松懈、中层管理的不重视。总结出企业推进精益化管理的步骤主要是通过建立专门的标准化推进小组和惩罚扣分制度，大企业在推行精益化管理中主要遇到的障碍还是一线员工对企业下达的标准化指令不理解，对 6S 管理现场管理的抗拒与厌烦，企业在推进 6S 管理、看板管理实施精益化管理时，前期应该增加鼓励机制，中期注意常态化，后期高层领导人要保持持续的重视。

**关键词：**6S 管理，看板管理，现场管理

### 目 录

1 绪 论 .....	1
1.1 研究背景 .....	1
1.2 国内外研究现状 .....	1
1.2.1 国外研究现状 .....	2
1.2.2 国内研究现状 .....	3
1.3 研究方法阐述 .....	3
1.3.1 研究思路 .....	3
1.3.2 研究方法 .....	3
1.4 研究内容 .....	3
2 相关理论概述 .....	4
2.1 看板管理 .....	4

2.2 6S 理论阐述.....	5
3 物流仓库实施现场管理制度的必要性.....	7
3.1 看板管理的必要性.....	7
3.2 6S 制度的必要性.....	7
4 案例分析--A 物流仓库现场管理制度的实施.....	8
4.1 企业背景.....	8
4.2 现存问题.....	8
4.2.1 串货丢货.....	8
4.2.2 物流设备损坏率高.....	8
4.2.3 品质问题.....	9
4.2.4 厌烦心理.....	9
4.2.5 任务不明确.....	9
4.3 企业 6S 实施步骤.....	9
4.3.1 整理.....	9
4.3.2 整顿.....	10
4.3.3 清扫.....	10
4.3.4 清洁.....	10
4.3.5 安全.....	10
4.3.6 素养.....	11
4.4 企业 6S 相关条例展示.....	11
4.5 看板管理实施措施.....	12
5 A 公司仓库现场管理实施问题成因总结.....	12
5.1 领导层重视程度下降.....	12
5.2 工作人员服务意识淡薄.....	13
5.3 仓库现场管理制度不完善.....	13
5.4 物流公司的主营业务偏向.....	13
5.5 推进组工作内容变更.....	14
6 解决对策.....	14
6.1 中高层管理人员持续关注.....	14

6.2 前期宣传以及执行 .....	14
6.3 建立标准化考核制度 .....	15
6.4 全员参与学习 .....	15
6.5 建立专项小组 .....	15
7 结 论 .....	15
参 考 文 献 .....	17

# 1 绪 论

## 1.1 研究背景

最近几年物流行业多次受到国家与企业的重视，尽可能的减少物流成本已经成为企业“第三利润源”的来源。其中仓储成本又是物流成本的主要构成部分，有效的仓储管理不仅可以提高物资流通的速度，同时也有利于降低企业在仓储方面的投入资金。A物流公司的主营业务囊括物流与快递两个方面，A物流公司不同于其他物流公司或者是快递公司只做物流或者快递业务。A物流公司的业务涉及较为广泛，其中包括整车、专线快运、偏线运输、仓储与供应链等多元业务，主要为物流供应商，跨不同行业的客户提供全方面一条龙的综合性快递和物流服务。

在物流仓库现场管理中，该企业主要实施6S精益化管理，但在具体的实施中难度非常大。该企业主要实施6S精益化管理主要依靠视频监控，重点重视在与客户产生面对面服务的地方进行6S精益化管理。主要通过监督组人员查看视频监控，对不符合标准的地方截图并联系经理实时进行改造。管理内容较为表象，没有做到整理、整顿、清扫、清洁。很多营业点没有做到6S精益化管理。营业点的仓库主要负责存储大客户的货物和极小部分散客的货物。一旦客户多日不取货，就很容易造成货物压货、爆仓的现象发生。货物如何摆放主要依靠老员工的工作经验。

作为一家仅有二十余年历史的物流公司，A物流公司的发展速度十分惊人，在发展过程中也遭遇过许多瓶颈。比如本文中研究的仓库现场管理领域等。本文通过调查研究和逻辑分析，利用仓库现场管理相关理论，对A物流公司的仓库现场管理实施的问题进行分析。

## 1.2 国内外研究现状

在电子商务的高速发展的今天，物流企业或者是快递企业之间的竞争变得十分激烈，不同目标客户的企业之间逐渐开始互相渗透对方的业务，想要在竞争中获得价格优势，因此更加重视对于企业成本的控制。在书写本篇论文之前，通过研读国内外相关学术材料

发现，越来越多的企业面对竞争压力开始重视仓库现场管理。近年来，越来越多的研究人员投入到研究仓库现场管理制度的理论和实践研究当中，加强对仓库现场管理等方面系统管理方法的研究。本文主要从6S精益化管理和看板管理对A公司现阶段的仓库现场管理进行分析，并发现该企业现存的管理问题和实施过程中的问题，以及提出相对应的建议。

### 1.2.1 国外研究现状

6S管理概念是从5S管理发展出来的。在上世纪日本在制造业方面的生产质量有所下降，可是生产成本并没有产生下降的趋势。日本的企业也开始寻找新的经营管理方法来改变这个现状。之后，日本劳动安全协会第一次发表了“安全始于整理，终于整理”的宣传口号。1955年日本品牌产品质量监督与管理技术大师今井正明第一次提出了“5s”这个新概念。1986年，第一部关于5s活动的专利论文出版，标志着5s现场控制管理的基本形成。JISHA报告了1945年至1998年间5S的演变，增加了“safety”表示“安全”，为了减少安全事故的发生。六个步骤的精益化管理在提高企业形象、生产效率、生产安全水平都发挥出了不逊的效果 Error! Reference source not found.。

表 1 6S 的发展历程

Period of study	Activity	Work injuries	Year	Productivity
1950-1955	2S	44.08	1950	1
		24.49	1955	
1956 - 1972	4S	22.99	1956	3.6 times up from the previous period
		7.25	1972	
1973 - 1980	5S	7.25	1973	1.4 times up from the previous period
		3.59	1980	
1981 - 1998	6S	3.23	1981	1.5 times up from the previous period
		1.75	1998	

资料来源：JISHA (1999) cited in Gapp et al. (2008,p.567)

Kumar (2010) 提出建立成功的看板管理需要考虑一定的因素，例如库管理，供应商的参与，质量改进和质量控制，员工和最高管理层的承诺 Error! Reference source not found.。Nor Azian Abdul Rahmana \*, Sariwati Mohd Sharifb , Mashitah Mohamed Esac , (2013) 提出阻碍中小企业发展的因素有企业认为看板管理是无效的库存管理，缺乏员工参与和顶级管理层的承诺 Error! Reference source not found.。Marcello Braglia;Roberto Gabbrielli;Leonardo Marrazzini, (2019) 提出滚动看板应用在家庭批量制造过程的

新视觉工具，且在未来不同家庭的产品个性化需求大，需要考虑不同家庭产品之间的交换 Error! Reference source not found.。

## 1.2.2 国内研究现状

### (1) 关于 6S 管理应用的研究

刘宏(2009)提出 6s 管理在我们实施过程中需要严格遵循的五个基本原则,主要包括有持之以恒的原则、不断改进的基本原则、规范高效的基本原则、自己亲身动手的基本原则、安全的基本原则<sup>[7]</sup>。企业在应用 6S 管理时应该综合考虑,并制定切实可行的方案与措施,从而达到规范化管理。马福艳(2014)提出 5S 管理应用需将仓库分区、整理、整顿便于实现可视化,及时进行仓库清扫。在应用落实中领导层的努力程度、全员参与的情况、检查中定期的反馈落实,人员的素养提升都是实施的关键<sup>[10]</sup>。

### (2) 关于看板管理应用的研究

栗贺友,郝建男(2003)等在唐山爱信实施看板管理之后发现,可计算的公司内部直接成本减少 60 万元左右,且通过实施看板管理有利于现场 5S 精益化管理的推行<sup>[9]</sup>。李占凯,何玉林(2009)提出看板管理是实施 JIT 生产方式的有效保证,且看板管理一定要结合精益概念的其他工具,才对企业的精益化变革产生积极的作用<sup>[8]</sup>。

## 1.3 研究方法阐述

### 1.3.1 研究思路

在综述国内外文献的基础上,阐明论文的相关理论基础,包括 6S 管理和看板管理。根据 A 物流公司现阶段的仓库管理现状进行观测分析,获取相关物资数据,发现该物流企业仓库管理中的问题。

### 1.3.2 研究方法

#### (1) 文献资料法

通过学习国内外仓库现场管理制度、仓库现场管理实施与仓库管理等方面的学术研究成果。本文对 A 物流公司的仓库现场管理优化提供理论支持。

#### (2) 实地考察法

实地前往 A 物流公司通过与工作人员的沟通交流和亲身体验 A 物流公司仓库的工作现状,获得第一手资料并掌握该企业仓库现场管理现状情况。

## 1.4 研究内容

现代物流主要由包装、流通加工、运输、装卸、仓储、配送以及

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要  
下载或阅读全文，请访问：

<https://d.book118.com/936054035130010231>