

云南双鹤药业仓储系统的合理化改造 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/37/2021_2022__E4_BA_91_E5_8D_97_E5_8F_8C_E9_c31_37086.htm 长期以来，中国在医药管理体制，技术创新能力等方面都存在着许多的问题，使得中国医药的开发研制成本、产品的生产销售成本过高、价格昂贵。而在国际医药市场上，由于一些国家采用先进的技术设备、领先的科技水平以及一流的管理经验，使医药成本降低，市场价格下降。一直以来中国对外医药品征收较高的关税，并设置了非关税壁垒，因而，便宜的国际医药市场的价格难以在中国医药市场形成，这种状况不能满足我国人民日益提高的消费水平及人口老龄化的要求。随着改革开放的不断深入，我国医药工业的发展也驶入快车道，整个制药行业生产年均增长17.7%，高于同期全国工业年均增长速度4.4个百分点，同时也高于世界发达国家中主要制药国。近30年来的平均发展速度年递增13.8%的水平，成为当今世界上发展最快的医药市场之一。据国家经贸委统计，2002年医药行业生产、销售增长，工业总产值（不变价）219.5亿元，增长20.1%，增速比1-2月回落0.9个百分点。主营业务收入196.1亿元，增长12.8%，增速比1-2月提高2个百分点。产销率94.4%，比上年同期和1-2月分别下降2.5和0.7个百分点，利润保持增长，利润总额9.9亿元，增长12.8%，增速比1-2月回落1个百分点。据以上数据表明，我国医药行业规模效益逐渐显现，潜力大，成长性好，处于稳定、健康、快速发展阶段。这次毕业实习我来到云南双鹤药业公司，亲身感受到企业面临的机遇与压力，同时认识到企业物流合理化在企业中的重要意义。 一、云

南双鹤药业的总体概况和发展前景 云南双鹤医药有限公司是北京双鹤这艘医药航母部署在西南战区的一艘战舰，是一个以市场为核心、现代医药科技为先导、金融支持为框架的新型公司，是西南地区经营药品品种较多、较全的医药专业公司。公司成立以来，效益一直稳居云南同行业前列，属下有一个制药厂，9个医药经营分公司，30个医药零售连锁药店。它有着庞大的销售网络，该网络以昆明为中心，辐射整个云南省乃至全国，包括医疗单位网络、商业调拨网络和零售连锁网络。公司预计在2002年完成“销售3个亿，利润300万元，销售双鹤产品3000万”的任务目标。但面对目前市场竞争越演越烈，该公司要顺利完成预定目标又谈何容易呢？随着中国的入世及党中央西部大开发的战略的实施，云南双鹤药业面临着巨大的挑战和严重的考验。中国加入WTO后，根据该组织的原则精神，国家必须减让关税，取消或减少非关税壁垒，这样，大量的医药产品将会涌入中国市场，给中国的医药品以巨大的冲击。在这过程中，受国家关税的保护的医药品不得不降低价格以适应市场竞争的需要，因此，公司必须在产品的开发、技术的创新以及管理上加大力度，降低成本，从而真正降低产品的价格，融入国际医药品市场。中国加入WTO还将对现有的制药企业的产品结构造成冲击。近年来，由于医药行业缺乏竞争，制药行业中某些药品的经济效益较好，从而引发了重复建设，技术经济水平差，缺乏规模效益。中国入世之后，在公平的环境下，外国企业和产品可以付出很低的代价进入我国市场，从而形成竞争，促进产业结构和产品结构合理化。对于双鹤药业，它则可以利用云南省的资源优势，大力开发天然药物和生物资源，研制具有云

南特色的名牌产品，以增强竞争。另外，根据国家药品监督管理局的规定，国家对流通企业和生产企业实行的GSP和GMP认证必须在2004年6月30日之前完成，这样一来，在全国现有持证的医药经营企业13万家中，纷纷出现了并购重组和企业内的改造。面对这些竞争和社会需求，云南双鹤药业寻求出路和积极转变成了企业面临的重大课题。

二、云南双鹤药业企业物流管理中面临的主要问题

目前，云南双鹤虽已形成规模化的产品生产和网络化的市场销售，但其流通过程中物流管理严重滞后，造成物流成本居高不下，不能形成价格优势。这严重阻碍了物流服务的开拓与发展，成为公司业务发展的“瓶颈”，主要表现在：

（一）装卸搬运用费用过高

装卸搬运活动是衔接物流各环节活动正常进行的关键，它渗透到物流各个领域，控制点在于管理好储存物品、减少装卸搬运过程中商品的损耗率、装卸时间等。而云南双鹤恰好忽视了这一点，由于搬运设备的现代化程度较低，只有几个小型货架和手推车，大多数作业仍处于人工作业为主的原始状态，工作效率低，且易损坏物品。另外仓库设计的不合理，造成长距离的搬运。并且库内作业流程混乱，形成重复搬运，大约有70%的无效搬运，这种过多的搬运次数，损坏了商品，也浪费了时间。

（二）储存费用过高

目前，云南双鹤的仓库的平面布置区域安排不合理，只强调充分利用空间，没有考虑前后工序的衔接和商品内的存放，混合堆码的现象严重，造成出入库的复杂的性和长期存放，甚至一些已过效期发生质变和退回的商品没能得到及时处理，占据库存空间，增大了库存成本。

（三）运输费用没有得到有效控制

运输费用占物流费用比重较大，据日本通产省六大类货物物流成本

的调查结果表明，运输成本占物流总成本的40%左右，是影响物流费用的重要因素。云南双鹤拥有庞大的运输队伍，但由于物流管理缺乏力度，没有独立的运输成本核算方法，该企业只单纯的追求及时送货，因此不可能做到批量配送，形成不必要的迂回，造成人力、物力上不必要的浪费。而且由于部分员工的工作作风败坏，乘送货之机办自己的私事，影响了工作效率，也增大了运输费用。（四）物流管理系统不完备 在企业中物流信息的传递依然采用“批条式”或“跑腿式”方式进行，电脑、网络等先进设备与软件基本上处于初级应用或根本不用，使得各环节间严重脱离甚至停滞，形成不必要的损失。（五）人力资源及时间浪费大 由于公司人员管理松散和用人制度的不合理，一部分员工长期处于空闲状态，拿着工资却不工作。有时为消磨时间，往往是几个员工聚在一起花一个人时间做一个人的工作，工作中娱乐成了很自然的事情，每人注意在每一个环节中所用的时间，诸如寻找、拿取、装卡、拆卸、摆放、运输等，这些环节中都延缓了工作时间，降低了工作效率，造成无法计量的成本损耗。综上所述，我们可以看出，物流成本控制着重在运输和储存费用的控制。在运输中可以加强运输的经济核算，合理选择运输路线，有效调配运输车辆和人员，严格监控运输中的差错事故就可以大幅度的降低运输费用。而在储存中，有些费用好比海中的一座冰山，人们只能看到露出水面的那一部分，虽有很大的潜力可挖，却又不容易找到切入点，因此下面重点谈谈企业现有仓储系统的合理化改造问题。

三、云南双鹤药业仓储系统的合理化改造

（一）企业现有仓储系统的现状和产生的原因

- 1.仓库的现代化程度低，设备陈旧落后，不

少仍处于人工作业为主的原始状态，人抬肩抗，工作效率低。货物进不来出不去，在库滞留时间过长，或保管不善而破损、霉变、损失严重，加大了物流成本。这与企业的经济实力及远景规划有关。企业建立仓库仅把它作为存放货物的地方，因此对设备现代化的要求很低，而且廉价的劳动力使得企业放弃改造设备的打算，褙褙的手工作业使得人员不至于闲置，“不怕慢，只怕站”的思想在人们的心中根深蒂固，降低了工作效率。

2.仓库的布局不合理。由于企业业务的不确定性，导致不同品种的零散物品占据很大的仓库面积，大大降低仓库的利用率；而且堆码、分区都很混乱，给出入库、盘点等带来诸多不便，往往是提货员拿着一张提货单在仓库里来回寻找，影响了工作效率，也影响了配送，降低了服务质量。

3.库存成本过大。企业目前没有一套库存控制策略，包括经济定货批量，订货间隔期，订货点，安全或保险库存等。当某些物品的供大于求时就造成积压，浪费人力、物力和财力；当供小于求，发生缺货时，妨碍了企业的正常生产和销售，不仅带来经济损失，也使企业失去信誉。另一方面是破损、质变及退回商品没能及时处理所形成的库存。企业的仓储部与质检科联系不紧密，信息传递缓慢，对破损、质变等商品的单据处理及层层上报批复的过程复杂，甚至是责任不明确形成的互相推卸，这一切造成了库存的增大和库存成本的提高。

4.仓库管理信息系统不完备，其信息化和网络化的程度低。这是受企业的经济实力、人员素质及现代化意识等因素的影响。现在，企业的储运部只有一台计算机，接收订单、入帐、退货单处理、报损、退厂、查询等工作都只能由它完成，工作量大而繁，易出错，同时也影响了整

个管理链条中的信息传递和库存管理控制。 5.员工素质低下。云南双鹤在人员的聘用上悬殊很大，基层员工接受不了高层管理人员的思想，导致工作上的误差，甚至一切引起抵触情绪，基层员工在学习培训过程中装模作样，工作起来得过且过，上班时间成了娱乐时间，一些员工还把家里的活带到工作中来做，作风散漫，对本职工作不尽心尽力，更谈不上创造性和积极性。针对这些现状，企业如何在广泛的空间充分发挥自己的潜力，以不被淘汰呢？我认为，企业除了引进先进技术和人才，整合营销，树立全球竞争观念，开拓国际市场，走国际化经营之路外，更重要的是根据企业的特色优势，实行内部改革，在完善管理和引进技术的同时，加强企业的文化建设，这样才能推进云南双鹤的快速发展。 100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问

www.100test.com