

物流案例分析：仓储管理经典案例 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/468/2021_2022__E7_89_A9_E6_B5_81_E6_A1_88_E4_c67_468982.htm 仓储是集中反映工厂物资活动状况的综合场所，是连接生产、供应、销售的中转站，对促进生产提高效率起着重要的辅助作用。仓储是产品生产、流通过程中因订单前置或市场预测前置而使产品、物品暂时存放。它是集中反映工厂物资活动状况的综合场所，是连接生产、供应、销售的中转站，对促进生产提高效率起着重要的辅助作用。同时，围绕着仓储实体活动，清晰准确的报表、单据帐目、会计部门核算的准确信息也同时进行着，因此仓储是物流、信息流、单证流的合一。仓储管理重点随着接单和经营模式不同，仓储模式也不同。下面我们逐个介绍不同接单模式下的仓储管理重点，与经营方式相关联的仓储模式重要名词解释如下。经营模式与仓储模式相关联的重要名词解释：1. BTS /BTF：Build to Stock / Build to Forecast，根据事前与客户协议的库存水平自动补货的一种交易模式。2. BTO：Build to Order，根据客户订单进行生产排配、物料采购、交货安排的弹性接单交易模式。3. CTO：Configuration to Order，依客户选配订单由标准半成品起做测试组装交货的弹性接单交易模式。4. VMI：Vendor Managed Inventory，供应商免费存放，在距离组装地1 - 2小时车程、3 - 14天的订单或预测前置库存。5. VMSA：Vendor Managed Staging Area，制造商免费存放，在距离客户销货地1 - 2小时车程，3 - 14天的订单或预测前置成品库存。BTS / BTF是传统的接单方式，在客户提供的预测需求下拟定生产计量，按

既定的规格生产半成品、成品入库，客户下订单与交货通知时再由库存出货达交。其交期承诺的关键要素在“半成品在手库存量和成品在手库存量”能给已排定的生产计量补货并满足订单需求，必要时建立 Hub(中转仓) 与最后组装线以满足客户最大需求。在BTS/BTF交易方式下，不同仓储模式的管理重点如下：VMI：在原物料方面，要求贵重与自制的供应商进驻VMI Hub，生产前段尽量做到无库存(库存属供应商)，要货时再调动，其真义已如名词解释；在半成品方面，依预计需求备料，但注意市场需求变量，随时调整库存量。最好用Min/Max(最大需求量/最小需求量)加配套管制其补充量。半成品需用SFC(现场车间管理系统 - Shop Floor Control，在工令投入前自动抓取库存信息，自动排配出较佳出货计划进行供应链管理活动)管制为佳。VMSA：设在客户处的Hub，根据客户销售状况及Forecast的变量与客户共同协商调整Hub的Min/Max，要做到客户提货时自动反映库存与补货量回制造基地。在BTO接单方式下，客户下订单后才排生产计划，仍按Forecast备料，愈靠近客户做最后组装愈有利，其交期承诺的关键要素在于原物料供应与产能产量爬坡的速度。在BTO交易方式下，不同仓储模式的管理重点如下：VMI：在原物料方面，贵重与自制的供货商进驻VMI Hub，生产前段尽量做到无库存(库存属供货商)，供应商做到线边仓服务。在成品拣料方面，成品库存存放于出货口，按同一包装号、SKU号排列，出货时把打包完成的订单货物放置到托盘上。单据上有发货通知(Delivery Note)和运输序列(Transportation Order)两种出货指示表单。从拣料到品离开出货口，最好不要超过4 - 8小时。VMSA：设在客户处

的Hub，根据客户销售状况及Forecast的变量与客户共同协商调整Hub的Min / Max，在客户提货时自动反应库存与补货量回制造基地。CTO是随着产品多样少量化的市场趋势，允许客户就既定规格进行产品细节上的多样选择组态，客户下单后最终确认“组态的技术性”后，再根据物料状况，确定组装生产计划，作交货期承诺。在CTO交易方式下，不同仓储模式的管理重点如下：VMI：要求贵重与自制的供应商进驻VMI Hub，生产前段尽量做到无库存(库存属供货商)，要货时再调动。在CTO模式下，VMI将发挥及时正确供料的功能。Pick To Light(生产时依灯号指示拣料)：依据生产工单拣料，因CTO订单小样多，拣料较频繁；因机种不同但又很接近，所以拣料区应设定N个区域，隔离各机种不同拣料并标示。Pick To Light的灯号管制与工令条形码信息极为相关。Merge：CTO模式中，将终端用户所需最终产品的高组合件在运输途中Bounded(绑在一起)，一起出货至指定地点交货，是为Merge。通常Merge都是委托交给物流业者来做，第四方物流能够做到Merge功能，下一步即可做到在最终客户桌上测试组装及代收款业务功能。以上几种模式在JIT供料模式均相同，即要求一般物料供应商做JIT线边仓服务。随着制造环境的改变，产品周期越来越短，多样少量的生产方式，对库存限制的要求越来越高，因而必须建立及执行供应链管理系统，借助电脑化、信息化将供应商、制造商、客户三者紧密联合，共担库存风险。8部曲关键管理模式 仓储管理可以简单概括为8部曲关键管理模式：0 第一部曲：追。仓储管理应具备资讯追溯能力，前伸至物流运输与供应商生产出货状况，与供应商生产排配与实际出货状况相衔接。同时，仓储管理必

须与物流商进行ETD/ETA连线追溯，分别是：ETD(Estimated to Departure)离开供应商工厂出货的码头多少量？离开供应商外包仓库的码头多少量？第三方物流与第四方物流载具离开出发地多少量？ETA(Estimated to Arrival) 第三方物流与第四方物流载具抵达目的地多少量？抵达公司工厂的码头多少量？抵达公司生产线边仓多少量？与VMI Min/Max库存系统连线补货状况。

第二部曲：收。仓库在收货时应采用条码或更先进的RFID扫描来确认进料状况，关键点包括：在于供应商送货时，送货资料没有采购VPO号，仓库应及时找相关部门查明原因，确认此货物是否今日此时该收进；在清点物料时如有物料没有达到最小包装量的散数箱时，应开箱仔细清点，缺认无误，方可收进；收货扫描确认时，如系统不接受，应及时找相关部门查明原因，确认此货物是否收进。

第三部曲：查。仓库应具备货物的查验能力，对于甲级流氓(只有几家供应商可供选择的有限竞争市场和垄断货源的独家供应市场的A类物料)特别管制，严控数量，独立仓库，24小时保安监控；建立包材耗材免检制度，要求供应商对于线边不良包材耗材无条件及时补货退换；对于物料储存时限进行分析并设定不良物料处理时限。

第四部曲：储。物料进仓做到不落地或至少做到(储放在栈板上，可随时移动)，每一种物料只能有一个散数箱或散数箱集中在一个栈板上，暂存时限自动警示，尽量做到储位(Bin-Location)管制，做到No Pick List(工令备捡单)，不能移动！

第五部曲：拣。拣料依据工令消耗顺序来做，能做到依灯号指示拣料则属上乘(又称Pick to Light)，拣料时最好做到自动扫描到扣帐动作，及时变更库存信息告知中央调度补货。

第六部曲：发。仓库发料依据工令备拣

单发料、工令、备料单与拣料单应三合一为佳，做到现场工令耗用一目了然，使用自动扫描系统配合信息传递运作。第七部曲：盘。整理打盘始终遵循散板散箱散数原则。例如1种物料总数103个，是10箱(每箱10个)加3个零数，在盘点单上盘点数方法应写成10箱 × 10个 3个=103个。对于物料要进行分级分类，从而确定各类物料盘点时间，定期盘点可分为日盘/周盘/月盘；日盘点搭配Move List (库存移动单)盘点；每月1号中午12点结帐完成的目标要设定。第八部曲：退。以整包装退换为处理原则，处理时限与处理数量应做到达到整包装即退或每周五下午3点整批退光，做到 Force Parts (线边仓自动补换货)制度取代RMA (退料确认：Return Material Authorization)做法，与 VMI Hub 退货暂存区共享原则，要求供应商做免费包装箱供应。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