

解析烟草物流“精益化管理”物流师考试 PDF 转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/644/2021_2022__E8_A7_A3_E6_9E_90_E7_83_9F_E8_c31_644923.htm id="wwdd"

class="wwyy"> 把物流师站点加入收藏夹 欢迎进入：2009年物流师课程免费试听 更多信息请访问：百考试题物流师论坛 欢迎免费体验：百考试题物流师在线考试中心 烟草商业企业物流主要包括卷烟的采购、入库、仓储、呼叫、分拣、结算、送货等环节，实现卷烟从工业企业到零售户，最终到消费者这样一个空间转移。烟草商业物流发展时间不长，当前还处于粗放式管理阶段，卷烟销售获得的丰厚利润隐藏了管理上的缺陷。如何提高物流管理水平，降低物流成本是每一个物流管理者必须面对，并且解决的问题。精益化管理通过电子化的信息流，进行快速反应、准时化生产，从而消除诸如设施设备空耗、人员冗余、操作延迟和资源浪费等；通过消除不必要的活动，或简化、合并活动或调整活动顺序以达到减少浪费的目的；通过对各个作业环节进行分析，采取相应措施提高各个作业环节的效率，加强各个环节间的衔接来实现整体效益的提升。因此烟草商业企业通过推行精益管理来实现精益物流，降低成本，提高效益，具有很强的现实意义。

一、精益化管理起源 制造业最初的生产运作方式是典型的手工生产运作方式。产品完全根据顾客的要求，主要靠技术熟练工人逐件制造完成，这就产生了效率低，产量少、成本高，且缺乏一贯性和可靠性，易出故障等缺点。20世纪初，福特的大量生产运作方式使美国的劳动生产率大大提高。然而，大量生产运作方式存在缺乏柔性，即缺乏适应品种变化的能

力。其次，大量生产运作依靠工业工程师对生产运作组织及设备的精心设计和安排，使工人分工简单明确，操作简便，降低了对工人培训和技能素质的要求，扼杀了人的主观能动性。为了进一步适应生产的需要，日本丰田汽车公司与1953年率先在总公司的机械工厂试行看板管理，随着对这种方式的分析总结和理论提炼，它逐渐形成了一整套包括生产经营理念、管理原则、生产运作计划与组织等内容的完整理论和方法体系。通过推进生产均衡化、同步化，实现零库存与柔性生产，通过推行全生产过程（包括整个供应链）的质量保证体系，实现零废品，最终减少和降低任何环节上的浪费，实现零浪费，发展成为一种全新的生产运作方式及时生产（JIT）。美国在全面研究以及及时生产方式为代表的日本式生产方式在西方发达国家以及发展中国家应用情况的基础上，于1990年提出了一种较为完整的管理理论精益化管理。

二、精益化管理及精益物流的内涵

精益化管理中的“精益”的“精”意指精干，“益”含义是“效益”。“精益”就是要以最小的投入，取得最大的产出，并用最快的速度设计生产出来，以最低的成本、合理的价格，以明显的竞争优势，全面、灵活、优质、的为用户提供满意的服务，把最终成果落实到经济效益上。用一句话概括：精益即消除无效劳动、作业以及浪费的思想和技术。精益化管理是一种理念，一种文化。它是社会分工的精细化，以及服务质量的精益化对现代管理的必然要求，是建立在常规管理的基础上，并将常规管理引向深入的基本思想和管理模式，是一种以最大限度地减少管理所占用的资源和降低管理成本为主要目标的管理方式。精益物流的内涵已经远远超出了JIT（Just-In-Time，准时）的

概念，所谓精益物流指的是：通过消除生产和供应过程中的非增值的浪费，以减少备货时间，提高客户满意度。精益物流管理强调的是，不断改善，精益求精，达到不断地以最小的成本向客户提供最大价值和最好满意的服务目标。

三、精益物流实现方法

那么烟草商业企业如何才能通过精益化管理实现精益物流呢？笔者认为可以从硬件和软件两个方面入手。

硬件方面：根据精益管理的思想分析企业商业企业物流各个作业环节，提高效率，消灭浪费，具体可以从入库、仓储、分拣、送货这几个关键环节入手。

1、借助RFID技术，实现出入库的高效管理

首先，借助RFID技术实现出入库的高效管理。RFID（RadioFrequencyIdentification）是利用射频信号通过空间耦合（交变磁场或电磁场）实现无接触信息传递。并通过传递的信息达到识别的技术。RFID技术无须精确定位。就可以大批量地对数据进行实时采集、实时传递、实时核对、更新，避免人工操作中的错扫、漏扫和重扫等差错。

RFID技术与现代配送中心技术相结合可以大大提高配送中心的存取效率，提高配送中心的吞吐量，完全有效地解决了配送中心里与货物流动有关的信息的管理，大大提高配送中心中货物处理能力。

2、采用的先进的分拣设备，提高分拣效率

其次，通过采用先进的分拣设备来提高分拣作业的效率。分拣配货是一件很复杂、工作量很大的活动，尤其是在多用户、所需品种规格多而需求批量小的卷烟商业流通行业。所以如何高效的分拣配货决定着商业企业物流的服务质量和经济效益。年卷烟销售量超过六万大箱的物流中心应通过提高分拣设备的拣自动化水平，来提高分拣效率。

3、借助GIS，实现配送线路优化和车辆精确管理

再次，借助GIS实现配

送线路优化和车辆管理。由于卷烟零售户在地理上分布比较广泛，各个地区的地理位置，建筑情况，周围环境，交通线路都错综复杂，这就使得配送线路的优化成为难事。通常情况下，解决路线的优化是依靠线性规划、动态规划等运筹学模型完成。但这种抽象的数学模式和算法是在空间地理抽象的基础上进行的，因此必须借助先进的GIS技术对配送现场进行监控和运输线路优化。使用GIS的电子地图可以显示出车辆和货物的实际位置，并能查询出车辆和货物的状态，以便进行合理的调度和管理；可以对配送范围内的主要建筑和地形地貌、客户资源等进行查询，并在电子地图上显示；可以在对地理信息的模拟抽象后，可转换为点面构成的网络图，结合实际车量流速、流向状况使用Dijkstra法求出最短路，或按照“中国邮路问题”计算最优运行线路。

4、提高信息管理

水平，加快响应速度 最后，通过提升信息化管理水平来加快响应速度。商业企业物流的信息管理是指在保证订货、进货、仓储、拣货、出货、配送及运输等信息通畅的基础上，使通讯节点、通讯线路、通讯手段自动化、网络化，以较高的信息化水平提高物流配心作业系统的效率。物流中心几乎每天都要接收大量来自内部、外部和各个运作环节的信息，如果不进行及时响应处理和反馈，就不能保证整个物流配送的高效运转，物流信息系统是物流配送中心的“大脑指挥室”，也是实现精益管理的关键。

软件方面：主要体现在重视统计分析，基础数据的采集，优化业务流程和确定合理的定额标准等方面。

1、推行6S管理，为实施精益化管理打好基础

6S就是整理（SEIRI）、整顿（SEITON）、清扫（SEISO）、清洁（SEIKETSU）、素养（SHITSUKE）、自检（SELF-

CRITICISM) 六个项目，因均以“S”开头，简称6S。6S管理的基本要义是注重细节，是实现精益化管理的第一步（基础），该方法操作简单，且投资少，见效快。6S管理过程是形式、行事、习惯、企业文化，最终目的是提高全体员工的素质，从而6S管理也是人性化管理的基础。

2、企业管理者需要重视统计学的应用 国内烟草商业企业物要通过流物流管理的数字化来实现由粗放式管理向精益化管理迈进，需要重视统计科学的应用。物流中心需要通过对各作业环节的基本数据进行分类和收集，建立起一套管理控制指标体系，运用统计学原理和方法测算出具体的指标，在一定的范围内为衡量物流管理的好坏建立起客观的标准，而不能完全依据、依靠传统的经验、教训作为管理决策的依据。

3、优化业务流程，建立严格的规章制度和落实责任管理 物流配送中心功能多，处理事务较繁琐，没有良好的业务流程，就很难充分发挥出其成本上的竞争优势，因此要建立合理的管理制度，取消一些不合理、不规范的操作，重新设计流程，使作业流程标准化。烟草商业物流从进货到验收、入库、货位管理、分拣、打码、包装、分类、出货检查、装货、送货，必须有专门的标准化措施。做什么、何时做、做多久、怎样做，都要建立指南，画出流程图，形成作业流水线。还要建立严格的规章制度对各流程进行全面质量管理，规范操作，明确职责，要定期进行监督检查，保证做到“最简洁的工序、最合理的操作、最理想的效率”。

实施精益化管理的另一个关键点就是落实管理责任，将管理责任具体化、明确化，使每一个管理者都能按照预定目标实现每一次都把工作做到位，每一个服务步骤精心实施，每一个管理环节都精细化，从而以最经济的

管理方式获取最大的效益。4、确定合理的标准定额 业务流程标准科学后，还需要最好每个作业的合理定额。比如油耗，车辆调度管理员需要对常规线路（特别是长途线路）进行实地、随车考察，得出固定油耗数，把油耗数录入系统作为考核依据，从而避免有不良居心的油耗子出现。又如修理费，应该首先查清是什么原因造成，如果是人为原因，到底是人为故意，还是人为过失（如日常保养不到位），每种情况应该承担损失的比例是多少？这些最为基础但又恰恰对管理产生重要影响的精益化数据都应由管理决策者事先或在事中事后不断分析得出，再借助信息系统强大的数据处理分析能力，制订出科学合理标准定额。精益管理和精益物流理论的产生，为我国的烟草商业物流提供了一种新的发展思路，为烟草商业企业新的环境中生存和发展提供了机会。精益物流理论符合现代物流的发展趋势，该理论所强调的消除浪费，持续改善是烟草商业企业物流继续生存和发展必须具备的根本思想，它使得烟草商业企业物流今后的经营观念转变为：以顾客为中心，通过物流管理软硬件水平的提高，实现物流配送的标准化、信息化、准时化作业，不断谋求成本的节约，谋求物流服务价值增值。可以说，基于成本和时间的精益物流服务将成为烟草商业物流业发展新的驱动力。

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