

物流经营制造业的物料管理研究家乐福存货管理的启示 PDF
转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/169/2021_2022__E7_89_A9_E6_B5_81_E7_BB_8F_E8_c31_169648.htm 目前，在我国制造业的物料管理中，尚存在着许多有待解决的问题。但同时大型流通零售企业在近年的发展中都形成了很好的物流经验，特别是沃尔玛、家乐福等国际零售企业在发展中形成了良好的存货控制、仓储管理、信息管理的系统。这些经验为我国制造业物料管理提供了良好的借鉴。物料管理分为需求估算、购料订货、仓储作业以及账务处理四个阶段，本研究就从上述这四个阶段出发，结合零售业家乐福的做法进行具体地阐述。

一、需求估算阶段 第一个环节是计划环节（Plan）。预先周全的计划，可以防止各种可能的缺失，也可以使人力、设备、资金、时机等各项资源得到有效充分的运用，又可以规避各类可能的大风险。制订一个好的库存计划可以减少公司不良库存的产生，又能最大效率地保证生产的顺利进行。

1.家乐福的库存计划模式。在库存商品的管理模式上，家乐福实行品类管理（Category Management），优化商品结构。一个商品进入之后，会有POS机实时收集库存、销售等数据进行统一的汇总和分析，根据汇总分析的结果对库存的商品进行分类。然后，根据不同的商品分类拟订相应适合的库存计划模式，对于各类型的不同商品，根据分类制订不同的订货公式的参数。根据安全库存量的方法，当可得到的仓库存储水平下降到确定的安全库存量或以下的时候，该系统就会启动自动订货程序。

2.从家乐福获得的启示。（1）运用ABC法对物料分类管理。运用ABC分类法对所有物料进行

分类。家乐福根据流量大、移动快速，流量始终以及流量低、转移速度慢三种情况把物料分为A、B和C三类。这就有助于管理部门为每一个分类的品种确立集中的存货战略。（2）根据品类管理制订不同的库存计划模式。大致而言，存货的管理模式有7种模式：A/R法（订单直接展开法）、复仓法、安全存量法、定时定购法、定量定购法、MRP法（用料需求规划法）以及看板法（Just-In-Time）。在同一个企业中，同时可以存在两种甚至以上的库存计划模式，这取决于物料的类型和企业的管理制度。现假设一家制造企业的物料已经按照ABC分类的概念并结合自身的情况进行了品种分类，分别为A类物料，B类物料和C类物料。A类的特性为：流量大、移动快速，在企业物料中最为重要；管理方式就会采取严密的管理方式和预测准确的库存计划，即使预测的成本较高，也要尽可能使无效库存数为零；管理模式可以是：采用MRP方式。B类的特征为：流量始终的物料，仅次于A类的重要物料品种；管理方式为采用管理中度的管理方式，原则上，同时容许少量风险的无效库存的存在；管理模式可以是采取安全存量的管理方式。C类的特征为：流量低或转移缓慢，相对重要性也较低；管理方式为采用宽松的管制即可，简化仓储出库、入库手续；管理模式是复仓法。

二、购料订货阶段

计划层面（Plan）的下一个层面即为实施层面（Do），也就是购料订货阶段。在选用合理的存货管理模式后，就根据需求估算的结果来实施订货的动作。以确保购入的货物能够按时、按量的到达，保证以后生产或销售的顺利进行。

1.家乐福的购料订货模式。

在家乐福有一个特有的部门OP（ORDER POOL），也就是订货部门，是整个家乐福的物流

系统核心，控制了整个企业的物流运转。在家乐福，采购与订货是分开。由专门的采购部门选择供应商，议定合约和订购价格。OP则负责对仓库库存量的控制；生成正常订单与临时订单，保证所有的订单发送给供应商；同时进行库存异动的分析。作为一个核心控制部门，它的控制动作将它的资料联系到其他各个部门。对于仓储部门，它控制实际的和系统中所显示的库存量，并控制存货的异动情况；对于财务部门，它提供相关的入账资料和信息；对于各个营业部门，它提供存量信息给各个部门，提醒各部门根据销售情况及时更改订货参数，或增加临时订量。

2.从家乐福获得的启示。（1）在公司内部形成一个控制中心。在公司内部形成一个类似OP的专门的控制部门，以它为中心，成射线状对企业其他各个部门形成控制，对财务提供资料，同时对各个营运部门形成互动的联系。可以形容为“牵一发而动全身”。在制造企业的内部。我们同样需要一个得力的控制中心的存在。

（2）明确各个部门的职责。在订货这个流程中，如果各个部门的职责没有分清的话，订货的效率会显然降低，或者说订货出错的机率会增加。在制造业中，我们需要让采购、仓库、财务、生产各个部门的职责明白清晰，物料管理的效率才能够提高。

（3）优化进货流程。比较家乐福的订货流程，可以拟出制造业的一个进货流程如下：首先，电脑根据订货公式，计算自动订单；第二，由业务员人工审核确认后，由计算机输出，发给供应商；第三，供应商凭借计算机订单及订单号送货；第四，收货员下载订单到收货终端，持收货终端验收商品。未订货商品无法收货（严格控制未订货商品）；第五，上传终端数据至电脑系统，生成电脑验收单（超出

订货数量商品，作为赠品验收或退还供应商)；第六，将电脑验收单加盖收货章后交给供应商作为结算凭证；最后，进行业务每日查验《超期未到货订单汇总表》，确保供应商准时送货。通过上述流程，可以达到优化进货流程的目的。

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