

考试大整理资料：物流师案例分析 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/231/2021_2022__E8_80_83_E8_AF_95_E5_A4_A7_E6_c31_231386.htm

一、前言 本案例介绍了DI公司在生产、采购和配送方面存在的一些问题。通过对案例资料的仔细分析，本人认为可以从精简产品结构，实施VMI，实施物流外包和信息共享四项措施解决公司目前面临的问题。

二、现状描述 DI公司是中国南方的一家生产食品的公司，公司的主要市场在中国南方。公司产品具有一定特色，适合中国南方市场。公司前三年快速发展，但是现在竞争比从前激烈了，公司正在努力开发新的产品，并开拓北方市场。公司生产和销售的流程大致如下图所示：去年公司出现一些问题，销售量虽然增长10%，但是利润率却下降了3%。另外公司在年终盘点时发现存在大量的过期产品。

三、问题研究分析 对DL公司的情况进行分析，发现公司的问题主要表现为以下几个方面。

- 1、生产线变换过于频繁 由于生产产品品种增加，加之办事处紧急生产的要求，导致生产线频繁变换品种。生产线的变换频率由从前的每种产品生产两到三班发展到目前的每班变换两到三个品种。频繁的生产线变换导致了大量的工时浪费，并且导致产品的品质下降，质量问题突出。
- 2、原材料断货 公司的主打产品对公司的经营和发展是非常重要的，但是该公司的主打产品的一个构成原料产地却非常单一，导致当产地的气候发生变化时，竟然公司无法采购到该原料，从而导致该公司长达一个月的断货。给公司造成了大量的经济损失和严重的潜在损失。
- 3、运输费用过高 公司的储运部负责将产品送到各地办事处的仓库。公司

有十几辆车，每周按照各地办事处的订货要求进行送货。但是，经常有办事处要求紧急送货，导致储运部经常高价租车送货。

四、问题对策

通过前面的分析，公司的问题是多方面原因造成的，我认为因该从以下几个方面着手进行解决。

- 1、分析产品种类，精简产品结构 目前公司产品种类较多，可以通过采用KPI的方法或者SWOT分析的方法，分析公司目前的产品对公司的贡献程度和发展前景，选择并投入对公司重要的产品品种，淘汰对公司不重要的产品品种。从而精简产品结构，减少产品品种，这样，可以减少公司生产环节存在的产品线变换过快的的问题。
- 2、扩展原料来源，可以对原料实施VMI 可以通过研发，开发新的原料来源，避免出现原材料对单一供货商过于依赖的情况。另外，随着公司的发展壮大，在原料采购环节，公司可以采用VMI的方式，要求供应商负责原料的库存管理，从而减少公司原料采购方面的投入和不确定性。
- 3、采用第三方物流，将运输外包 可以考虑将公司的运输环节外包给专业的第三方物流服务商。由于3PL更加专业，更有效率，从而可以降低公司的运输成本，提高效率。
- 4、信息共享，实现快速响应 销售的不确定和信息不畅导致公司一方面经常断货，另一方面却存在大量的过期存货。加强与各个办事处的信息共享可以有效地解决这个问题。从而可以使公司更早的知道各个办事处的实际销售和库存情况，便于公司更加准确和及时的进行预测。从而实现公司对需求的快速响应。

五、结论

综上所述，本人认为可以采取精简产品结构，实施采购VMI，实施物流外包和信息共享四项措施解决公司目前面临的问题。

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