

供应链过程中的库存管理 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_BE_9B_E5_BA_94_E9_93_BE_E8_c31_37188.htm 学生时代，你肯定玩过击鼓传花的游戏。在鼓槌落定之前，花依次地从一个同学传递到另一个手里。当鼓点急停时，花在谁手里，谁都要在走上台去表演节目。大家惶惶然，恐恐然，第一时间把花传出，生怕拿在自己手里。除非你是天生的表演狂，台缘很好，而且成竹在胸。 存货在供应链中恰好类似游戏中的花：没有哪一家配送中心的经理愿意看到在叫停的时候，有太多的存货砸在手里。现在，库房的角色和定义已经发生了改变，从大量商品的存放地变成大吞吐量的配送中心，它不容许任何一件存货在里面长期静止不动。配送中心也同时成为接近目标消费市场的后续制造和组装地，是增值服务的发生地。改变了的价值和理念需要新型库存管理模式。如何更有效地进行存货管理，《现代物料搬运（MMH）》杂志对两位业内资深顾问进行了专访。他们是凯捷安永（Cap Gemini Ernst & Young）的供应链管理专家John. A. White和埃森哲(Accenture)的合伙人Jeff Hutchinson。 MMH：现在库存管理有什么新含义，相对于过去它有什么演变？ White：库存管理内涵更丰富了。现在公司上下对库存管理的重要性有更真切的认识。在会议室里你更频繁地听到库存管理这个词了。很显然，库存管理得到了公司高层的重视。MMH 为什么会这样呢？ White 一个重要的原因是因为存货是流动资产的核心组成部分。现代企业中，责任与业绩挂钩，为了衡量绩效，严格把责任分给专门的责任人。鉴于存货在资产结构中的

重要性，在更多的场合听到企业对存货管理的讨论也就不足为怪了。Hutchinson 的确是那样。过去，高库存量是保持顾客服务品质的要求。没有人愿意看到接到订单时，拿不出满足顾客要求的货物，因此每人都加大了缓冲储备。缓冲存货和大量库存一定程度上能够避免营运中存在的问题，但是它又引发了更大的问题。今天，公司要在激烈的市场环境中求得生存，就必须扩大边际收益。这不是说就要降低服务品质，而是要效率更高地达到目标。因此，大家在整合库存管理上达到共识就是自然而然的事情了。MH 那么，这对整合库存管理有怎样的影响呢？White 整合存货管理是对存货流转过过程的动态管理。在动态流转过过程中，存货要在特定的“管道”（pipeline）中从一端转运到另一端。问题是：为了扩大销售和降低成本，我怎样提高存货的可视化，达到“管道”一体化装运？那我就需要一套新的工作机制，控制着“管道”中货物的向前和向后运动，而且要保证速度。Hutchinson 同时大家都意识到，不管你生产出了多么优秀的商品，但如果它不被沃尔玛或其他大型零售商所接受，它给你带来经济利益的能力就要大打折扣。而且为了提高定制水平、给产品附加价值，还要在配送中心对零售商订购的货物进行增值服务。这也影响着3PL的使用。现在正在兴起的苗头是3PL拥有配送中心和里面的物料搬运系统，雇用自己的员工进行物流作业，企业保留了控制WMS和统筹管理的权利。MMH 这对库房/配送中心经理的工作有何影响？Hutchinson 配送中心经理的工作重心也开始转移到动态库存管理上，这是先进的管理理念。虽然缓冲存货的储备必不可少，但是经理们希望进出配送中心的存货量压缩到最少。为了作到这一点，他们需

要深入了解顾客的需求，对库房/配送中心的货物进行可视化管理。MMH 配送中心的工作流程也要随之改变吗？

Hutchinson 是的。在库房里最司空见惯的是传送机和物料搬运设备。在拣货作业的高峰期，它们更是满负荷运转。但是这些“硬”系统相对于“软”系统，随顾客需求做出改变的难度是很大的。因此重心就放在了软“系统”方面。

MMH能举出例子吗？Hutchinson 好。借助于WMS和RF终端进行交叉拣货显然是小菜一叠，但是用纸文件、批拣选系统就十分困难了。MMH在配送中心开展配送业务，需要着重注意哪些方面？

White 首先要考虑的问题是：在存货管理上应用的度量单位是什么？如果以整托盘为度量单位，就得不到以货箱为单位和以货件为单位的拣选作业的效率。如果以货箱为单位或以货件为度量单位，势必会加大储运的工作量，如何在二者之间找到平衡，是要解决好的问题。通常的做法是，根据事先做出的总量预测，安排卡车进行整托盘装运，在到达配送中心进行实际拣货或补货作业时，再把它们转化为采用的度量单位。

你还得明了永续存货制逐笔序时登记的收到或发出货物的记录。经常出现的情况是收发货记录形成的帐面存货量与实有的存货量不符的情况。因此，对存货进行定期盘点，做到帐实相符，是十分必要的。MMH 那么怎样压缩库存和加快存货周转呢？

MMH 你们都提到了可视化，那么，信息系统在库存管理中发挥着怎样的重要作用？

White 没有可视化，就谈不上存货管理。很多库存都是由于找不到先前的购货而重复订购的货物。信息系统对按需应变的存货管理有决定性的影响。Hutchinson的确是这样，要在供应链的各个层面加强存货管理，都不可忽视软件和信息系统

的作用。不管配送中心的经理们是迎合也好，是抵触也好，他们都得依靠信息管理系统，对公司内部或供应链中的交易、事项和发展趋势密切关注。产业内优秀企业提供的WMS软件包都有上述功能。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