

物流综合辅导：如何做好企业内部物流管理 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__E7_89_A9_E6_B5_81_E7_BB_BC_E5_c31_37211.htm 在企业管理中，对物料的管理是至关重要的一项工作，因为制造企业就是通过在各制造环节中对原材料进行加工实现增值来实现企业价值的。谈到物流，大家首先可能会想到第三方物流、电子商务、配送等相关概念，其实，还有一类物流业务值得大家关注，那就是制造企业内部的物流管理。所谓物流管理，就是指制造企业从采购、生产到销售过程中一系列的涉及到物料管理的业务，如原材料的采购、保管、领用业务销售业务等等。在实际业务中，由于品种多、形态各异、帐实分离等原因，物料管理一直是企业管理中最重要也是最复杂的工作之一，但我们可以从管理基础（数据）和管理工具（管理信息系统）两个方面来对其进行有效控制。在企业管理信息系统中，物流管理的基础数据一般包括物料主文件、物流管理、货源清单、供应商信息、客户（信用）信息、最高储备、最低储备、安全库存量等。即使是不用任何软件，企业也应该建立完善的基础信息。但是在手工操作的情况下，即使这些数据都非常准确，也无法满足企业管理的要求，有些工作数据量大而且时间要求紧，手工处理是根本无法完成的。在企业管理信息系统中，强调的是计划控制下的物流管理，具体内容是：在物流管理的联系下，根据独立需求计划计算形成物料的需求计划，进而进一步根据物料的属性计算产生生产计划或采购计划，这一过程称为MRP计算。ERP系统的核心是MRPII，MRPII系统的核心是MRP，通过管理物流，以计划为控制

核心，可以在“最需要的时候提供最适量的物料”，这样使库存成本 采购成本即物料的总成本最低。下面我们分别从采购、库存、销售三个方面进行阐述。 采购管理的改善 现象1：绝大部分企业都设置有采购计划员这个岗位，其主要职能就是根据企业下月的生产计划编制采购计划。有趣的是，许多企业里并不按采购计划员编制的采购计划进行采购，而是要经过加工，而加工的依据呢，多半是领导的个人经验。 现象2：企业里经常会出现计划外采购的情况，一般都是因为出现了临时的意外情况，这时一般需要领导的特批。可是有一个真实的例子就是，有一个厂的厂长在偶然一次进仓库时发现了一种配件是几个月前他特批过的，因为当时情况特别紧急，所以他的印象特别深刻，但是在他发现的时候，那些配件还是原封不动地躺在仓库里睡大觉。 现象3：许多企业的老板都有这样一个体会，就是在审批签字的时候，没有任何依据，只能被动地签字，除了极个别的情况外，一般不会出现拒签的情况，以至于一个企业的老板甚至于说，“我就是大家的奴隶”。 现象4：众所周知，企业之间的竞争最后其实是成本的竞争，而在现在生产设备自动化程度越来越高的时候，压缩产品在制造过程中的成本空间越来越小，而材料的采购成本却大有文章可做。但是，采购成本居高不下却一直是一些企业的顽疾之一。造成上述现象的原因，主要还是因为信息渠道不畅和基础数据不准确造成的。手工报表既滞后又容易出错，在数据量大的时候也不太容易翻阅，所以很难起到相应的作用。比如对于现象1，因为编制采购计划的关键是准确的物流管理、采购批量和时段库存量，在手工处理条件下，这些数据都非常难获得，而管理软件中的采购系

系统在编制采购计划时，有三个方面的需求来源，分别是生产的建议采购计划、库存量不足的补库采购计划和其他采购需求，这些需求都是通过联网的系统直接从相关的部门获得的，换言之，也就是真实和准确的。在确定了这三方面的需求后，通过合并下达功能，系统将一段时期内的需求汇总，并按照系统中定义的物料与采购员的关系，生成责任到人的采购计划。这样就可以从根本上解决采购计划的盲目性问题和采购计划编制的复杂性问题。

库存管理的改善 现象1：一个产品分解为各种原辅材料，每种材料的批量和采购提前期都不相同，为了降低成本而又不影响生产，每种材料究竟应该在仓库里保存多少？这一直是企业非常关心的问题。有许多企业因为库存的物料不配套，由于工艺调整便造成库存物料的大量浪费。

现象2：在有些制药、食品、化工企业，大量的物料批帐已经混乱不堪，没有进行先进先出的发料管理，有些物料已经过期、变质，还作为企业的存货存在帐上。谁也不知道每批物料的去向，出现了质量问题以后，没有办法去追溯。

现象3：仓库保管员辛辛苦苦编制的库存报表，被领导一把扔在那里，没有起到相应的作用。

现象4：每个月的月底，财务都会跑来和仓库保管员对帐，对来对去却总是对不上，而财务部门对于仓库保管员送来的一摞料单也是头疼不已。

物料的配套管理是企业最关心的管理问题之一，从最早的MRP，到后来的MRPII、ERP，如何有效地降低库存都是这些系统的核心功能。在解决库存管理问题的过程中，物流管理是解决库存结构不合理的重要手段，也是ERP系统中最核心的基础数据，可以说，正确的物流管理是解决产品结构不合理问题的基础。只有物流管理准确了，才可以做到按

需采购、按需存储、按需发料，而不幸的是，许多企业就是在物流管理结构尚不准确的时候实施ERP，连基础都没有了，项目如何会成功？对物料实物管理水平的提高，需要依靠硬环境和软管理两方面同时提高。硬环境主要是指对仓库的厂房设施、通风状况等方面的环境，软管理是指借助信息系统这个工具，及时发现和解决管理中的问题，借以提高管理水平。这里试举一例，比如前面所述的现象2对批次帐的管理，只依靠手工登记的批次卡是很难做到不出差错的，但依靠信息系统中提供的批次帐管理功能，就可以自动完成先进先出的发料管理，而且还可以做到“不留情面”。通过信息系统，一般可以完成的功能包括物料的批次管理、超限额告警、失效告警等。

销售管理的改善

现象1：一个企业的销售收入究竟是多少？应收款是多少？这么简单的问题，可能会难住许多企业的老总，因为当他面对着财务部和销售部提供的两套报表时，不知道该相信谁。

现象2：当一个业务员拿着特价申请来找领导签字的时候，领导只能凭着感觉来判断业务员的话该不该相信，而无法拿出有效的数据。

现象3：当客户兴冲冲地拿着提货单到仓库去提货时，却被告知仓库里没有可以发的货了，因为业务员所看到的库存中已经为其他客户预留了。

现象4：由于业务开展得大，在全国都建立了办事处，但不幸的是，所有的地方都缺货，而库存资金占用却翻了一番，企业不得不一边贷款生产，一边看着存货不断增长。

销售是企业最容易出问题的地方。因为销售是将企业的投入最终转变为现金再回笼的过程，在销售环节中的问题，也可以在管理基础和管理工具两个方面寻求解决的办法比如销售中最容易出现的“两张皮”现象（销售部门的数据与

财务部门的数据对不起来) ,就主要是依靠管理工具来解决 ,通过企业联网 ,销售部门和财务部门可以共用一套基础数据 ,避免了信息孤岛 ,财务部门的数据是通过正式开制的发票统计形成 ,销售部门的数据则是在此基础上增加了已开提货单尚未开发票部门的数据 ,这个问题就可以从根本上得到解决了。 客户的信用管理是销售过程中另一个重要的管理问题 ,这主要是通过提高基础数据的准确性完成的 ,因为客户的信用一方面是靠外部调查、收集获得 ,另外一方面是通过在本企业中不断积累客户的历史资料获得 ,例如其提货数量、回款周期等方面的数据可以不断积累。 分销管理是现在企业广泛关注的问题 ,在广域网上的库存管理依靠手工是无法有效完成的 ,通过建设基于广域网的管理信息系统 ,可以将全国各地的库存在逻辑上都拿到公司总部进行管理 ,这样可以充分发挥计算机网络的优点 ,实现管理的“零距离”。

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