

物流案例:沪士SRM改善库存管理 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/471/2021\\_2022\\_\\_E7\\_89\\_A9\\_E6\\_B5\\_81\\_E6\\_A1\\_88\\_E4\\_c67\\_471186.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/471/2021_2022__E7_89_A9_E6_B5_81_E6_A1_88_E4_c67_471186.htm) 从台湾到昆山，沪士电子从台湾楠梓电子股份有限公司脱胎而来，1992年在江苏昆山注册成立，2002年底由台商独资企业改制成为外商投资股份制公司，主要生产2-28层贯孔的印刷线路板，是国内最大的PCB生产厂商之一。其生产的PCB主要应用于折叠式移动电话、通讯用背板、电脑主机板、电脑周边产品和汽车产品。目前，沪士电子厂房面积为88000平方，产能为60万平方英尺/月。PCB产业的特性是生产期较长、品种繁多。因此，在发展的过程中，沪士电子非常重视信息化建设，先后上了ERP、HR等系统，但是随着交货期越来越短、备料时间越来越短，今年初沪士电子开始感觉到了来自客户端的压力和不满。“一方面我们的产品线很广，所用的材料也多，信息不畅就导致一些特殊物料未备货；另一方面我们是采用“按单定制”以客户为导向的做法，而不是以市场为导向，因此即使我们有很多的库存，也经常会发生由于备料与客户需求不同而断料的情况，非常痛苦。”谈到公司遇到的问题，沪士电子企划处副理王翔不禁摇了摇头。另外，沪士的供货商有上百家，主要分布在国外，他们无法知道自己在沪士的存货状况，与沪士的协同也非常困难，由于备货过多也常有抱怨。沪士电子非常急切地想要改变目前这种状况，因为年底的旺季马上就要到来了。对于沪士这样的企业来说，上述状况如果不改变，成本增加、客户积怨带来的损失将很难计算。经过一段时间的接触，7月中旬沪士电子选用了明基逐鹿

的SRM开始实施，预计到9月中旬就可完成整个项目，9月底开始运行使用。明基逐鹿通过调查发现沪士的问题主要集中在三个方面：企业的物流控制方面销售、生管、物控三个部门信息不沟通；备料周期过长；和供应商之间还有一定距离。针对第一个方面的问题，明基逐鹿认为，一般企业的操作流程应该是销售将客户的需求和预测报给生产管理部门，生产管理部门确定一定周期内需要生产什么、生产多少，之后再协调物控部门准备物料。而沪士电子目前通常跳过了作为产销协调的生管部门，直接由销售和物控联系，造成流程紊乱，沟通不畅。明基逐鹿开出的药方是将销售端整理的资料放到SRM系统上，这样生管和物控部门都可以看到相关信息。同时系统会自动将相关消息发手机短信或者E-MAIL给生管部门，以便生管及时做出协调处理。同样，生管的处理意见也会发布在系统上，销售和物控就可以及时看到并对工作做出调整。调整后，销售、生管、物控三个部门由独立变为协同，就不会发生由于备错料而缺货的现象。目前沪士的备货周期基本上是8周，略高于同行。明基逐鹿负责此项目的顾问分析说，沪士的做法的瓶颈在于没有对备料情况进行细分：比如有一个8周的单子，沪士就会先看库存，对于所缺的物料一次性备足。而事实上沪士的生产周期是2周，采购只需要2-3天。这种做法的问题是通常客户可能第八周要的货比较多，第八周的订单只需要在第五周备货就可以了，而沪士却在第一周就把第八周的货物给备足了。这样无形中库存压力大、备货周期也长。对此问题，明基逐鹿的解决之道是把备货的时间切细，现在沪士电子只要踩着时间点备货采购就可以了，这样同一时间的库存大大缩小，周转起来也很快。沪

士电子与供货商的沟通不畅则主要体现在供应商与沪士有一定的距离，供货商不知道自己在沪士的库存有多少，具体物料的数量有多少、什么时候需要补给等问题都不透明。明基逐鹿对症下药，把供应商需要知道的相关信息放到网上并且及时更改，这样供货商就可以24小时查询相关讯息。沪士电子与供货商的距离也由此拉近。据介绍，整个沪士电子SRM的实施过程由6部分组成，目前已经实施到了第4步系统调整。沪士电子王翔表示，项目实施虽然没有完成，但是已经初步看到了效果，他对整个项目的成功实施很有信心：“我们的问题涉及到生产、采购的各个方面，因此我们并不希望只是把我们的做法简单电脑化，而是要借鉴明基逐鹿的管理方法，再造我们的生产流程。”王翔介绍说，在调研的过程中，明基逐鹿的顾问和沪士的相关人员做了多次的磨合和沟通，了解其实际的作业流程、协作关系和存在的工作难点；在整理后，找出问题所在点，并提出优化方案；然后将优化方案同沪士的业务、生产、采购等相关人员进行讨论，分析可行性，这才定出了最后的方案。明基逐鹿表示，上SRM项目对企业的E化程度有一定的要求，即最好上过ERP，不然可能很难接受SRM的管理理念，即便勉强接受了，人员素质可能也很难跟得上。实施的过程主要为以下几个步骤：1、调研分析：了解现有流程及存在的工作难点2、需求分析：分析客户的业务流程并一同讨论优化处理方案3、系统分析及设计：按需求分析的结果对现有系统进行分析，列出GAP，并做分析和设计4、系统调整：调整原有系统，使之能够符合客户需求5、试运行：包括系统安装，培训，试用等6、正式上线：正式切换，进行正常使用 实施后的预期效果：实施后

的预期效果会完成两大循环：1、沪士内部的信息快速循环，能够让业务、生产、资材之间充分协作，提升作业效率。2、资材同供应商之间的信息快速循环，供应商能够快速知道沪士需求状况并可进行生产调整，及时交付；而即使不能满足沪士，沪士也可以早做准备，进行采购调整或者生产调整。除此以外通过信息化的手段，加快内部作业效率，减少人为出错率，采用先进的管理思想和精确管理，预计将库存减少到原先的1/3；供应商也可以通过网络随时了解到自己在沪士的库存状况及沪士的送货安排；沪士也可以通过系统来加快供应链的协作效率，能够快速发现异常状况并进行处理。

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](http://www.100test.com)