

“零库存”离企业是近还是远？物流师资格考试 PDF 转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/509/2021_2022__E2_80_9C_E9_9B_B6_E5_BA_93_E5_c31_509976.htm 据统计，我国企业的物流成本占产品全部成本的30%左右，其中库存费用大约要占35%，对于众多的制造业和分销商来说，不断增长的库存量已成为一种沉重的负担。企业管理者希望实现他们梦寐以求的“零库存”，保证物料供应和产品分配的顺畅，实现利润最大化。怎样才能做到“零库存”？专家告诉我们，实现“零库存”，将以打造一个信息密集型企业为代价。信息增值、以信息替代存货是“零库存”的核心 库存成本降低的潜力比任何市场营销环节都要大，成功的物流战略大多以尽可能低的金融资产维持存货，在对顾客承担义务的同时实现最大限度的流通量，以保证利润最大化。海尔通过所谓的“信息增值”机制，实现零库存、零运营资本以及与用户的零距离。通过电子商务采购平台和订制平台与供应商和销售终端建立起紧密的、以互联网为基础结构的动态企业联盟，实现企业和供应商、消费者的互动沟通。在业务流程再造的基础上，形成“前台一张网，后台一条链”的闭环系统，包括企业内部供应链系统、ERP系统、物流配送系统、资金流管理结算系统、遍布全国的分销管理系统以及客户服务响应CallCenter系统，形成了以订单信息流为核心的各子系统之间无缝连接的集成。DELL推行所谓的“黄金三原则”摒弃库存、与客户结盟、坚持直销，提出了“以信息代替存货”的核心理念，与供应商实现精准迅速的信息交互，并进一步缩短生产线与顾客家门口的时空距离，以谋求库存的不断减少

。市场数据显示，DELL在全球的平均库存天数可以降到8天之内，而COMPAQ的同期存货天数则为26天。而三洋能源公司则采用了“以信息化流通代替传统运作模式”的做法，利用互联网技术全面监控下游客户每日的进、销、存情况，及时进行补货，上游的供应商则及时掌握企业原料的库存情况，及时补充，实现企业对产品、原材料等的电子化、网络化采购，保持存货量在最低水平。无论是海尔的“信息增值”还是DELL的“以信息代替存货”，它们成功的业务实践都清楚地表明，信息在现代企业运营中扮演着基本而重要的角色，优秀信息机制的建立和利用是实现“零库存”的核心所在。实现“零库存”以打造一个信息密集型企业为代价构建信息密集型企业是实现“零库存”的基础，这也是我们应该付出的代价。通过这个新型企业，可以打通企业与用户间的商流信息，打通企业与供应链资源间的物流信息，从而实现企业整个信息流的通畅，降低甚至消除物料业务链上的“滞留”。潜在市场的不确定性增加了产品库存的需求和仓储的需求，通过CRM机制和电子商务的B2C业务可以实现企业与客户间的“零距离”接触，实现客户与企业间的信息同步，进而实现订单信息流带动物流和资金流的运动。而客户的订单信息则依赖于强有力的企业后台执行系统的快速响应，这要求打破企业内部各部门间的信息壁垒。无论是海尔还是DELL，其后台系统都可以将客户需求快速传递到供应链系统、物流配送系统、财务结算系统、客户服务系统等流程系统，实现对客户需求的协同服务，大大缩短了对客户需求的响应时间。另一方面，采购问题的处理很重要。传统管理模式下，企业根据生产计划进行采购，不知道市场在哪里，信息不畅

、模式落后，往往为库存采购。SCM和电子商务的B2B业务是强化与供应商联盟的基本手段：通过电子采购平台和定制平台与供应商和销售终端建立紧密的联盟，达到双赢的目标，提高双方的市场竞争力，实现从“为库存采购”到“为订单采购”的转化；通过企业内部的协同、企业与外部的协同以及强化对外部资源的管理，实现协同采购，进而实现全球采购、在线采购、集中采购、即时采购等多种高效采购模式。

仍以海尔为例，他们已通过3个JIT打通了一个个库存环节

：JIT采购按照计算机系统的采购计划，需要多少，采购多少；JIT送料是指各种零部件暂时存放在海尔立体库，然后由计算机进行配套，把配置好的零部件直接送到生产线；JIT配送则基于海尔在全国建有的物流中心系统，实现在全国范围的快速送货。采取灵活策略管理库存逐步实现“零库存”尽管实现“零库存”是企业追求的管理目标，但这需要付出巨大的代价和长期的努力。很少企业能够像海尔、DELL那样具备实力打造这样的高水准企业。企业应该以务实的态度，权衡建设成本、管理成本与库存节约，提供库存管理能力和水平，逐步向“零库存”目标迈进。从供应链管理的角度来看，库存问题的实质表现为库存管理的能力以及与供应商的协作关系。完全意义上的“零库存”是不存在的，而且在多数情况下也不是必要的。一个好的库存策略不应该是为准备应付某种情况，而是为了准时供货，建立一个准时制的库存，以维系企业完整运行所需的最小库存，做到按时按量供应、分秒不差。与供应商和客户结成可靠联盟是实现准时制库存方式的基础。寄售是企业实现零库存资金占用的一种有效方式，这种方式已被海尔成功运用。利用寄售库存，客户力求把

维护库存的财政负担转嫁给上游供应商，而仍将保持同样的安全库存。一种情况是，客户（生产企业）请供应商在自己方便的位置库存物料，既可确保原材料、零部件等物料的及时供应，又大大减少了物料库存资金占用，保证JIT供应的落实；另一种情况是，生产商在客户（分销商、零售商）所在的地方资源库存放产品或备件，既提高了响应速度，又有利于企业节省在产品库存方面的仓库建设的投资和日常仓储管理的投入。这种新型存货方式被用于物料的安排，通过与合作伙伴的协作，提高了整个供应链的响应速度。值得注意的是，传统的库存管理希望解决的基本问题是何时订货和订多少货，旨在“保障供应而储备量最小”。而现代的库存管理关注的重点则增添了“在哪里存货、存什么货、货物种类及仓库如何搭配”等新内容，其根本目标是谋求“通过适量的库存达到合理的供应，使得总成本最低”，其关键点是，放弃了“保证供应”，允许缺货，利用总成本最低进行决策。更多信息请访问：百考试题物流站 百考试题论坛"#F8F8F8" 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