

供应链管理环境下企业库存管理研究

——以 A 通信企业为例

檀成梅

(中国移动通信集团广西有限公司钦州分公司, 广西 钦州 535000)

摘要: 现如今企业处在一个多变且竞争激烈的市场环境之中,需要及时优化完善自身管理理念,各项管理工作的提升有助于企业效益的提升,库存管理工作也是每一个企业都特别重视的,在供应链管理环境之下的库存管理工作,是有别于传统库存模式。这篇文章研究探讨了企业库存管理中存在的一些问题,并且给出了一些供应链管理环境之下企业库存管理优化方案。

关键词: 供应链管理;库存管理;企业采购

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2021.20.131

1 供应链管理方式与传统管理模式的差别

首先,范围差别。供应链管理方式和传统管理方式在范围上相比更全面,供应链管理模式的范围能够涵盖所有管理层面,这种管理模式所管理的内容更加全面,工作内容涵盖到设计,生产等各个方面。

其次,目标差别。以前的库存管理工作主要目的就是减少企业成本,从而为企业获得更多经济效益。和传统库存管理不一样的是供应链管理的工作开展,最主要目的是让用户满意程度提高,从而有效帮助企业提升其在市场中的竞争水平,有利于整个供应链经济效益的提升。

最后,方法差别。供应链管理方式和传统管理模式不同,不是仅仅围绕着生产开展工作,工作内容更加全面,尤其是关于用户方面的。以前管理方式比较局限,或者是帮助企业减少成本,或者是提高服务质量,这两者只能完成其中一点,但是供应链管理模式不仅可以提升服务质量,还能够帮助企业减少成本,两方面都会照顾到。

2 企业库存管理中具有的一些问题

2.1 没有运用物料清单管理体系

企业需要具备一个良好完善的物料清单管理体系,尤其是企业产品生产过程中所需要采购的物料种类繁多并且数量大的情况下,企业供应链库存容易出现多余的重复,造成这种情况的主要原因是供应链在传递环节之中出现了问题,特别是采购预测这一环节,大部分有着预测准确性低的情况,缺乏有效的智能补货机制。

企业在采购物料过程中,如果需要采购的物料种类繁多并且数量大,就很不利于统一管理,如果管理不善,导致某些物料缺乏,将会严重影响到企业产品生产的整个流程^[1]。因此企业需要具备一个科学完善的物料清单管理体系。

2.2 采购管理工作缺乏科学严谨

首先,企业的物料管理工作不健全,同时物料管理工作又是企业供应链管理工作中重要且不可忽视的一部分。企业在开展采购工作过程中,特别是在采购关键物料时,缺乏对企业自身产品的了解和分析,对于生产企业产品所需的关键物料以及散件区分不明确。同时也缺乏详细科学的物料需求方案,更没有构建并且运用库存预警体系,企业在进行采购过程中,对于物料的购买数量只是按照采购工作人员的经验而制定。其次,企业库房缺乏科学完善的监督管理机制。最后,企业对采购工作人员同样缺乏科学完善的监督管理体系,因此容易存在上报不真实的物料价格或者用不好的物料来充当好的物料等各种情况,极容易增加企业采购物料的成本。

2.3 信息系统不完善,信息交流不畅通

企业各部门之间的信息交流不流畅,更多的只是在部门内部进行信息交流传递,缺乏科学有效的信息系统平台,企业中各个部门之间相互传递数据信息很不方便,不能在第一时间准确有效地传递信息,导致数据信息无法被及时有效地运用,同样也会造成企业信息透明程度低下,很大程度上降低了企业的工作效率。

3 供应链管理环境下企业库存管理优化方案

3.1 围绕“以客户为中心,打造满意供应链”的目标,告别经验管理,实现精准管理

3.1.1 运用 BOM 物料管理清单

企业主要通过建立科学系统的信息化平台,并且使用先进的精细化管理手段,有效控制管理企业库存数据信息,应用 BOM 物料管理清单系统提供详细有效的数据信息,进一步制定并且优化完善了供应链管理环境下企业的库存管理体系,有利于提高企业生产,采购以及存货的内部控制工作质量。

企业运用 BOM 物料管理清单,该管理清单能够清晰明确展示企业产品的组织结构情况,并对其进行有效识别,同时将其运用到先进的信息化管理系统中,管理系统能够清晰显示企业产品的组织结构关系,某一个物料和其余物料之间的关联数据。把企业物资进行科学的品类划分,将同一品类产品作为一个管理单元来细化供应链各个环节的管理,突显了同一品类产品之间管理联动性,告别经验管理,实现精准管理。BOM 物料清单主要是通过数据信息以及表格来呈现企业产品的组织结构关系,更加系统科学,有利于管理。企业按照 BOM 物料管理清单中的数据,同时按照企业销售订单把产品都记录到信息化数据系统之中,信息化系统会自行识别判断,能够很快判别企业产品生产过程中所需要的物料有没有购置齐全,存不存在不足的情况^[2]。如果自动识别出企业产品所需物料都已经齐全,那么企业就可以安排生产订单,当下就可以安排生产时间以及方案,生产完毕以后产品入库并且告知企业销售工作人员,企业生产完工的当天就可以给客户安排发货。但是如果信息系统自动识别出产品所需物料并没有购置齐全,那么针对于物料没有齐全的那一部分,企业就会要求采购工作人员重新采购,采购过程中严格按照事先制定的采购订单,同时采购工作人员还需要了解信息系统平台中有没有该物料编码,假如信息系统中具备该物料编码,那么就可以按照企业生产部门提供的物料清单内容来开展采购物料工作,假如信息系统平台之中不具备该物料的编码,那么就需要企业生产部门先申请该物料编码,而后采购部门再开展相应的采购工作。通过这种采购模式能够最大程度减少每个流程之间的长时间等待期,通过快速的反应来达到减少等待时间段时长的效果,有利于企业在激烈的市

市场竞争环境中取得自身优势。

3.1.2 探索品类管理丰富供应链管理的手段

把企业物资进行科学的品类划分,将同一品类产品作为一个管理单元来细化供应链各个环节的管理,突显了同一品类之间管理联动性。以 A 通信企业物资类型为例,通信企业的库存以工程类物资、市场类物资、备品备件类物资为主,其中备品备件与工程物资使用多种相同物资类型。

(1)同类归并,分类管理。按物资属性建立产品库,选取标准化、通用化、典型化的物资建立标准化通用产品库;对需求量较少,个性化程度大的物资纳入项目库,项目制管理,如工程类物资、非通用类物资。同时,按产品相关性划分品类,根据物资使用场景及类型划分,按品类管理。

(2)建立品类定位方阵,确定多品类保障策略。根据产品特性建立差异化的库存、保障和补货策略,完善库存管理模式及物资保障机制,提高物资保障能力。

(3)需求管理品类化。以品类管理强化需求前瞻性研究,先于需求发现缺货,将品类的产品视为一个管理单元开展需求前瞻性研究,同时延伸供应市场研究范围,将缺货控制点前移至需求前瞻性阶段。如:家宽品类中,根据常用装机配置智能网关、魔百盒、跳纤呈 1:1:1 配比关系,2020 年突发事件影响全球经济,芯片短缺导致了智能网关供货短缺,因此我们把光猫视作重点关注物资,通过加强智能网关的前瞻需求研究及库存控制,确保物资供货不断档。

(4)挖掘退库物资再利用价值。一是建立退库物料管理可视化,将退库管理流程固化进系统;以存订购,杜绝浪费;及时回收,创造效益。退库时由物资归属/责任部门对退库物资进行检测定性,同时对有利用价值的退库物资制定 90 天的后续利用方案。

3.2 供应链管理环境下的采购和付款管理

企业领导人员尤其要关注供应链管理环境下采购方面的完善工作,能够真正了解明白企业在供应链管理环境下,完善采购环节可以为公司赢得不少的经济利益。另外企业采购工作人员也需要从思想上对自身的采购工作进行重视,严格按照事先制定的采购成本方案开展工作,主动探讨研究企业生产环节以及产品所需物料的时间节点,使得企业生产以及采购这两方面工作能够更好的结合,在第一时间把所需要提供的物料提供到位,并且保证物料的质量,同时尽可能减少资金成本,确保企业生产所需物料供应平衡。企业需要分析整理自身采购工作各个环节,一步步制定采购,支付以及库存存量等各方面的内控方案,大幅度完善公司内部控制体系,从而达到提升供应链整体绩效的效果,更加科学合理分配供应链所有资源。

第一点,物料采购计划管理。企业需要重视产品所需物料采购的种类以及数量,并且对于其中的关键物料以及散件有明确了解^[1]。比如:A 通信企业就把对于不属于本集团供应链内的原材料、设计、制造、包装等物资旅程,建立物料准入标准。对所需物料有清晰了解以后,可以进行分类处理,散件并不需要专门的制作,也不存在生产周期这个问题,企业能够在任何时段和散件供应商买入散件,不需要提前定制,不存在生产周期的等待;而对于生产所需要的关键物料,就需要结合最终客户真实需求来专门制作,需要等待一段时间的生产周期,而这个生产周期少则一天,多则几周。所以,企业在开展采购工作过程中,应当对于所需物料有一个清晰的了解,明确关键物料以及散件各有哪些,各自采取不同的方式进行管理控制。对于散件物料,企业生产部门可以制定相应的散件采购方案,充分结合企业上一年同一阶段生产情况和最近一周之内滚动排产方案。同

时企业还需要针对于生产部门开展相应的绩效考核工作,如果出现订单没有按时交货或者是导致原材料出现多余重复的情况,都要针对这些情况进行具体明确的说明。

第二点,采购环节和付款验收控制。企业在进行采购工作过程中,需要研究对比多方供应商提供的价格数据,供应商自身的资质情况以及自身物料需求时间段等各方面因素,从中挑选出最为合适的供应商。同时企业应当结合自身产品生产所需物料,制定相应的物料采购方案,并且还需要根据关键物料以及散件这两种不同的物料,各自制定相应的采购方案。针对于产品所需关键物料,可以借助专门的网络平台,向供应商提供专门的企业物料需求方案。

3.3 信息化系统平台构建和规划控制目标

企业应当积极主动运用先进的信息技术,构建信息化平台,有利于数据信息的交流传递,尤其是供应链上的信息。同时企业在库存管理方面应当应用精细化管理模式,主动借助信息平台,并进行分类管理^[2]。企业的生产方案具备及时以及准确性,因此企业生产所需物料的数据也应当准确及时,进行精细化管控,能够有效防范相关风险,同时企业还需要制定相应的制度以及梳理相关环节,构建在供应链信息系统下所有部门一起生产管理的体系,有利于大幅度提升企业供应链的工作效率。

企业构建信息化平台,应当充分结合公司本身实际情况,把公司一切业务工作都归入信息系统之中。运用先进的信息技术构建信息化平台系统,有利于提高企业生产工作效率,同时还能够更加科学有效地管控成本^[3]。另外企业还需要重视内部信息化平台的构建,能够有效提升内部供应链运行效率,帮助减少企业产品从生产到销售所需要的时间。如:每一个物资建立唯一编码,借助二维码技术实现管理一码到底,从生产、到货、仓储物流、投入生产、客户端均实现全流程闭环管理,供应链上企业所有工作人员一起合作,使得企业整个供应链工作效率都能够得到很好的提升。

4 结束语

市场竞争越发激烈,企业必须优化改革,完善自身经营理念。在供应链管理环境下,企业需要优化完善自身管理理念,运用先进的精细化管理。现如今供应链管理环境下企业库存管理还存在着一些问题,比如信息不对称、信息离散、追责难等问题。企业需要积极优化供应链各个环节之中部门以及公司之间的协调性和内控管理,同时充分根据企业自身运营特点,优化完善供应链管理环境下的库存管理工作,提升整个供应链的工作效率以及质量,为企业高质量发展做出最大的贡献。

参考文献

- [1]宋洁.对物流管理中库存管理现代化几点探讨[J].现代经济信息,2018(24):45.
- [2]高芳彦.基于供应链视角的企业采购成本控制研究[J].企业改革与管理,2020(13):137-138.
- [3]史凌俊.供应链管理模式下企业采购管理存在的问题及对策分析[J].全国流通经济,2020(12):48-49.
- [4]马玉梅.基于供应链视角下企业采购成本控制体系的构建与实践研究[J].中小企业管理与科技(上旬刊),2020(06):176-177.
- [5]党伟滔,唐羿,鲁宇杰.现代供应链库存控制模式研究[J].物流工程与管理,2020,42(07):115-116+106.