

# 供应链管理实践中面临的挑战和问题及其对策

## Challenges and Problems Facing in the Practice of Supply Chain Management and Their Countermeasures

程勇

Yong Cheng

中国石油天然气第七建设有限公司 中国·山东 青岛 266061

China Petroleum and Natural Gas Seventh Construction Co., Ltd., Qingdao, Shandong, 266061, China

**摘要:** 供应链管理是一种全新的管理思想、管理方法、管理机制,它强调集成整个供应链的资源竞争优势取得效益最大化。论文介绍了供应链管理产生背景,和实践中面临的挑战和问题,提出解决问题对策。

**Abstract:** Supply chain management is a new management idea, management method and management mechanism. It emphasizes integrating the resource competitive advantage of the whole supply chain to maximize benefits. This paper introduces the background of supply chain management, the challenges and problems faced in practice, and puts forward the countermeasures to solve the problems.

**关键词:** 供应链管理; 库存问题; 战略伙伴

**Keywords:** supply chain management; inventory problem; strategic partner

**DOI:** 10.12346/emr.v4i1.5324

### 1 引言

供应链管理是在 20 世纪末一体化物流基础上发展起来的新模式,用于高效整合供应商、制造商、批发商、承运商、零售商和客户的一组同步决策活动。供应链管理的核心理念是资源横向集成、系统化运作、合作共享、多赢互惠、需求驱动、快速响应、同步运作、动态重构。其主要目的是获得可持续的竞争优势,表现出合作性、集成化、资源扩大化、企业间关系伙伴化及以客户为中心的典型特征。

### 2 供应链管理的产生背景及发展

供应链管理理念产生于 20 世纪 90 年代的欧美国家,它是随物流管理逐步发展的产物,但与物流管理有很大的不同。物流概念是 1912 年美国学者肖提出的,在二战期间得到运用发展。进入 90 年代后,为了充分满足顾客的需求,不仅对物流还对资金流、信息流、工作流进行协调;不仅在企业内部,还要在供应商、核心企业、中间商和最终用户形成供应链合作,通过所有市场参与者共同努力达到全过程整

合提升。1998 年美国物流管理协会开始将物流定义为供应链活动的一部分。2005 年初,美国物流管理协会改为美国供应链管理协会,并颁布了最新的供应链管理的定义,即供应链管理是指对涉及采购、外包、转化等过程的全部计划和管理活动和全部物流管理活动。

其实,供应链管理是一种集成的管理思想和方法和机制,它整合并优化了供应商、制造商、零售商的业务效率,使商品以正确的数量、正确的品质、在正确的地点、以正确的时间、最佳的成本进行生产和销售。

### 3 供应链管理实践中面临的挑战

供应链系统是一个复杂的系统,在实践中面临的挑战主要表现为如下。

#### 3.1 供应链的复杂性、不确定性

企业发展过程中面临的越来越庞大的供应链、越来越丰富的产品线以及越来越多的个性化需求。产品和服务是由供应商、分包商、各地工厂、仓库、运输商、客户、代理商、

【个人简介】程勇(1966-),男,中国四川广安人,经济师、全国一级注册建造师,从事工商管理及企业管理策划研究。

售后服务等组成的庞大网络,其供货商供货、生产流通、客户需求、外界环境具有不确定性。

### 3.2 供应链效率提升不可控性

供应链效率的提高,依靠于信息传递的真实、迅速,依赖于组织的内部协同和各个环节作业流程的优化。任何一个环节的变化,都会对整个供应链环节产生连锁反应。

### 3.3 供应链上企业之间的信任度不可预见性

供应链上的各个利益体往往为了自身利益,对供应链管理的执行力有负面影响。企业领导人、员工、社会环境、文化背景、价值观等,都会影响信任度。

### 3.4 建立库存预警的紧迫性

当企业发现需要补充库存时,发出“警告指示”订(送)货需求。库存预警时间点不能太早,也不能太晚。太早会增加仓库压力,太晚会使供货方、物流没有充足时间备送。确定合理的预警时间点,需要与供货商、物流公司等环节高度默契。以下着重阐述库存控制和存在问题及应对策略。

## 4 库存控制的理念

供应链管理以商流、物流、信息流、资金流、价值流、工作流贯穿于供应链的全过程,日本丰田公司精细化管理追求零库存,但中国目前现实中很难达到。库存是在预防不可控、不确定的需求情况下产生的。库存量过大会增加仓库费用及资金占用,库存量过小会造成原材料或物料供应不足。保持合理库存量有利于保持正常运营,提升服务质量和市场声誉。

传统库存观念是“有备无患”,相信库存能带来一种安全感。传统的库存控制方式是定量订货法与定期订货法。这两种库存控制方法虽然操作简便,却暴露出了弊端,主要表现在:一是传统的库存控制方法实时性差。不管是定量订货法,还是定期订货法,其订货点的确定都只局限于仓库中库存量的消耗情况,而没有与客户(或连锁门店)相联系。二是库存管理理念落后。传统的库存管理通常是企业自备库存,自行管理,很容易在上下游企业之间造成“牛鞭效应”,导致库存难以实现最佳控制。

## 5 目前普遍存在的库存管理问题

①对供应链管理缺乏整体认识。认为供应链管理就是采购、保管、出货等,是被动管理行为。

②信息传递不畅通。以 YSY 餐饮连锁加盟公司物料管

理为例,库存的消耗未建立快捷的反馈机制,门店的物品消耗与库存物品及供应商供货是脱节的。因库存品标识不清,造成物品错发或存在过期仍未发出的现象。

③库存控制策略简单化,缺乏准确的信息反馈,物流、倒运及仓储管理费用较高。

④核心企业与供应商只是买卖关系,为各自的利益打着小算盘,关系比较脆弱,未形成合作共赢、目标一致的长期战略同盟。

## 6 供应链下库存管理的策略

①建立战略伙伴关系,签署战略伙伴框架协议,加强各供应链成员之间信息交流共享,供应链设计加入柔性元素,建立预警和应急处理机制,确保对话渠道畅通。供应链上各成员企业间的伙伴关系得到加强,企业间由原先的竞争关系转变为“双赢”关系。

②针对不同的核心企业和供应商量身制作供应链系统设计,并适时优化更新。采用 JDA 供应链管理,将供应商进货、核心企业库存、发货、用户使用各个环节连接起来,商流、物流、资金流、信息流、工作流在一个系统下运行,产生效益最大化。

③采取 RFID 仓库智能化系统管理。优化较少库存面积和存货,加快物品周转,保持经济库存量。以 YSY 餐饮连锁加盟公司为例,一是提高各门店的备货提前期。二是信息跟踪监测、及时反馈各门店的存货减少量,准时配送。三是与供货商信息共享。

④精细化管理。采用条形码、二维码技术管理,准时配送。库存品发放采用先进先出法,减少存货过期的风险。经常盘库,避免货物遗漏或长期压库。

⑤在总量预期增长的情下,与合作商家商定提高发货频次,每次发货数量以库房容纳为限。可以走供应商管理库存、联合库存管理和多级库存优化之路。

⑥围绕核心企业及供应商发展前景及共同目标,建立应急管理机制,共同应对风险,获得效益最大化。

### 参考文献

- [1] 贾平.供应链管理[M].北京:清华大学出版社,2011.
- [2] 翟光明.采购与供应链管理[M].北京:中国物资出版社,2009.
- [3] [美]David Simchi-Levi,Philip Kaminsky,Edih Simchi-Levi.供应链设计与管理[M].季建华,邵晓峰,译.北京:中国人民大学出版社,2010.