

## 小企业如何应对现代物流管理

日期: 2003-06-17 作者: 高博 阅读: 615

现代物流管理基于发达的信息系统,在强大的软硬件的支持下,企业可以充分调度、使用资源,以更低成本更迅捷的运作来经营和管理。它带动商品和服务快速高效的运转。

### 基本理论:

成功的企业应用信息、技术来支持他的经营战略并选择他的经营业务,这些企业利用信息技术等提高供应链的效率性,增强整个供应链的经营决策能力。一般来讲生产型企业多采用ERP,MRP,JIT管理系统;大商场采用了EDI,POS,EOS等手段。我们确认现代物流信息帮助企业提高效率,但是对于大企业整个供应链上的许多小企业来讲是一个考验。这种严密的先进的管理系统要求小企业能够以相同的节拍跟随大企业的步伐。可是,无论在企业能力,管理方式等方面,小企业都将感到束手无策,进退两难。一般来讲,小企业有两个主要原因获取不到这些有利条件:一,规模小,小企业甚至难以配齐除车间生产之外的其他部门。二,经济实力弱,采用ERP或者其他管理系统缺少资金以及技术人员。陷在夹缝里的小企业既要继续为大企业服务,甚至在某些领域还要与大企业竞争,又要提高自身企业效益,缩减成本,抵御大企业的压价、价格冲击,保障合理利润,加快企业发展,的确是存在着不少的困难。

### 企业分析:

我们可以把小企业分为两类来讨论这个课题。第一种是服务于大企业。即处于大企业的供应链上,主要受MRP,ERP系统管理,称之为合作型企业;另一种是与大企业处于相同的产品领域,要在市场上与其他企业竞争,与EDI,POS联系密切,我们称之为竞争型企业。

下面笔者将就合作型、竞争型企业如何面对大企业的现代物流管理分别阐述:

这里提供的4家企业是非常有代表性的,所有的企业在经营中均要考虑固定成本、变动成本与售价的差价,我们所研究的这些企业暂时并不需考虑他们固定成本。

**印刷厂:** 印刷品的生产成本一般包括两部分。前期制作(制版,菲林片,上机调试,模切板等),直接成本(油墨,纸张,装订,粘帖等)。平均成本随印刷品量的增大,就会越接近直接成本。但是,小鸭电器有着他自己的经营战略,为适应市场变化,小鸭电器必须不断地推出新产品,同时改进老产品,由此带来的结果是供应链上的所有企业都需要不断地改变自己产品的设计。对于我们研究的对象印刷厂来讲,这绝对不是一个好的业务。因为,小鸭电器每一项改动均要在产品样本中交代,同样,印刷厂又不可能精确掌握这一型号产品未来的销售量,不可以放量印刷,留做存货。这样一来,印刷品的前期成本就会占据更大的份量。直接后果就是终端企业会因为你的报价过高而淘汰你。对于那些变化不大的产品,印刷厂的工作量同样不会减少。譬如讲:产品线路图,保修卡等,虽然工厂可以把这些产品的成本做得很低,但是,采用ERP系统管理的小鸭电器供应部门不会给你一次派上一年的订单,他会考虑自己的在库管理,资金占用等。同样,小企业也要考虑自己的资金使用,也可以一次下这么大的生产定单。因此,印刷厂就可能在一个月内向小鸭电器送货4-6次,产品也许包括30几个品种,单品数量在100-10000份之间。

**五金厂:** 五金厂的产品同样要面临印刷厂这样的情况。但是五金厂还要开发新的模具,这是一个耗费资金的项目,部分产品使用的材料为特殊材料,材料浪费现象严重。并且由于规模所致他们不可能一次采购足够多的原材料,不能获得更优惠的供应价格。但是,五金厂具有一个相对好的市场,因为他的大部分产品不是某一个大企业专用。

**面包坊:** 面包坊面临的最大问题是他的需求计划不固定。在超市的供货中,需要面包坊一天一至二次送货,甚至三、四次送货。这里就存在一个问题:单次送货量不能满足需求,就需要多次送货,由此增加物流成本。单次送货量过量,就存在剩货退回的情况。即使这种需求量经过管理经济学的计算,经过EDI,POS系统的统筹统计,对于不稳定的市场需求,面包坊仍然一筹莫展。一个有关面包坊在济南某超市的统计数据:2002年,一天之中超过2次送货的天数为12天,均集中在假日经济周之前;一天之中送货两次达到26天。全年具有退货的天数为301天。平均退货金额占总送货量的5.2%。面包坊在其他零售市场的经销情况反而更糟,从年初的102个销售点到年末已经减少到76个,而配货车反而增加里程1.2万公里。原因就在于供求关系难以统计,退货量上升导致客户关系紧张。

**××巧克力公司:** ××巧克力是世界上知名的大公司。我们将其也纳入小企业的研究范围,是因为目前只考虑它在济南分公司的操作。××巧克力公司在世界上已经同许多大卖场合作多年,具有丰富的经营经验。在中国,虽然他已经在全国范围内设立了自己的办事机构,与在中国各地的大卖场具有良好的合作合同,可是在具体的业务操作上了,他的运作也会经常陷入麻烦之中。济南的××巧克力公司办事处负责当地的超市,大卖场,商店,以及几个经销商的管理。但是我们发现,来自超市的定货单批次越来越多,每单数量却越来越少。许多定货单来得措手不及,送货的司机疲于奔命,可是还是难以完成任务。但是到达月度盘点的时候,来自超市的临期、即期的产品又要退货,可是这种被退的产品可能是其他大卖场断档多期的紧俏商品。这里可以断定商场的EDI,POS系统发出的警告被人忽视,或者可能是此理货员失职。来自大卖场的信息也许不是致命的,但是来自于经销商的信息可就重要许多。大的经销商是亲自与销售一线商家接触的,因此他就可能过量囤积某些产品,一旦市场信息不准确,造成产品在保质期内难以出手,出现压价,低价抛售等

标题  搜

### <<< 推荐新闻:

- ◆ 关于举办“提高科技自...
- ◆ 关于公布“知识产权创...
- ◆ 征稿、征订启事
- ◆ 重要消息:山东省科技...
- ◆ 面向理事单位征稿通知
- ◆ 杂志理事单位名单
- ◆ 管理箴言

### <<< 阅读排行:

- ◆ 杂志理事单位名单
- ◆ 会计信息失真问题的思...
- ◆ 以知识管理为核心的人...
- ◆ 价值链管理与作业成本...
- ◆ 征稿、征订启事
- ◆ 新世纪企业管理的总体...
- ◆ 管理箴言
- ◆ 重要消息:山东省科技...
- ◆ 管理箴言
- ◆ 太阳纸业2002年度...

过刊查询  
山东软科学



情况，从而干扰了价格市场。另外一个麻烦来自其公司内部，过多的单据会让财务人员焦头烂额。

解决之道：

分析了小企业的问题，其实也就可以得出问题的解决之道。

通过各厂家的努力，已经取得了可喜的变化：印刷厂将供货期延长为每月一次，减少出车次数。对于不断变化的产品采用了增加活页，插页的方式，减少制版等前期费用。对于更小批量的产品，产品定价是以促进双方共同发展为前题，变动成本加利税的最低保本价来核算的。五金厂的变化最大，原先只为两家大企业配套产品，现在他们的客户已经扩大了4倍，两家摩托车公司，一个电动车公司，一家灯具厂，还为六家包括小鸭电器，皇明太阳能等企业，提供相类似的产品。同时，在工艺的改进上，已经通过多次加工等工艺减少开发模具近十套。面包坊的变化不是很大，但是，通过对市场的关注，现在他们每天的剩余产品已经平均下降到2.5%，这个损失已经完全在面包坊的承受能力之内。重新安排送货路线之后，车辆已经可以在上午7点回到公司，平均送货路程减少了8%（120km / d-111 km / d）。××巧克力公司虽然没有杜绝即期、临期产品，但是在第一季度，还没有发现产品断档的现象。经销商可以每半月上交业务清单。对于全市所有大卖场的调研工作已经有了结果，基本摸清不同商品（口味与包装）在不同商场的消费倾向。能够根据销售预测，提前合理备货。

结论：

在此我们可以总结一下，先进的物流系统提高了企业的经营管理能力。但是，在这种先进的管理下的小企业也提出了更苛刻的要求。所以讲小企业必须关心市场上的各种信息，依据自身特点，积极应对不断变化的市场环境，只有这样，小的企业才能够得以生存，并发展壮大。

（作者单位：山东省科学院能源研究所）（2003.2期）

[【目前共有0篇对该新闻的评论】](#)

[【发表评论】](#)