

戴尔零库存管理模式研究

□史丽月(中国海洋大学管理学院 山东青岛 266100)

◇中图分类号:F275 文献标识码:A 文章编号:1002-5812(2015)14-0035-02

摘要 零库存管理作为一种先进的存货管理方式,已成为越来越多企业追逐的目标。戴尔作为世界上最成功的计算机公司之一,是成功实施零库存管理的典范。本文以戴尔作为研究对象,从其零库存管理的实施过程、库存绩效几个方面全方位解读戴尔模式,可以得出以信息流调度存货资金流、低成本打造市场竞争力、注重风险管控等对我国企业营运资金管理的启示,对我国企业更好地实施零库存管理,提升存货管理绩效具有重要的参考价值。

关键词 存货管理 零库存管理模式 戴尔 存货管理绩效

目前,零库存管理作为库存管理理念的创新,其应用足迹遍布日本、美国、欧洲等世界各地,对企业的经营绩效和长远发展发挥着越来越重要的作用。选择库存管理典范企业为标杆,剖析其库存管理的成功经验与做法,借鉴其科学、合理的因子为我所用,对于提高我国企业库存管理水平、提高企业经营效率和效益具有一定意义。本文在客观总结戴尔零库存管理模式的基础上,进一步探究其对我国企业营运资金管理的启示,以期对我国企业实施零库存管理提供借鉴和依据。

一、零库存的绩效提升机理

(一)“零库存”的内涵解析。零库存并不意味着没有库存,它是一种特殊的库存概念,指物料在采购、生产、销售及物流等多个经营环节均处于快速周转状态。具体可以从以下三个方面理解:(1)从数量角度,零库存是指保持合理的库存量。即企业通过实施特定的库存控制策略,实现库存数量的合理最小化,使得以仓库存储形式的物品数量接近零,而不是真正为零。在现实中,企业通常为了应对各种紧急情况而储存一定的库存。(2)从物流运作角度,零库存是指物品在仓库的储存周期最短。零库存管理一般要求最大化缩短物品入库与出库的时间间隔,争取实现入库和出库的同期化,使物品在运输过程中实现存储,促使库存管理由静态向动态转变。(3)从成本角度,零库存是指物品的库存成本最少。在零库存策略下,由于库存数量趋于最小化,为存储物品而进行的仓库建设成本及其折旧费和库存管理费用会随之减少,从而利于实现库存成本的最小化。

(二)零库存管理对企业经营绩效的影响机理。

1.降低企业经营成本。首先,在零库存管理模式,存货数量趋于最小化,仓库规模、数量及存货管理费用也会随之减少,从而极大地降低企业的存货储存成本;其次,实施零库存,企业与供应商之间往往形成密切的合作关系,会相应简化采购过程,减少采购风险,进而降低采购和相关缺货成本。此外,零库存管理下,设备有效作业率和产品质量会

相应提高,有助于降低企业的质量成本。

2.提高企业的资金使用效率。通过实施零库存管理,企业可以将库存占用资金控制到最低限度,从而相对增加企业可支配的流动资金头寸,加快资金周转速度,由此还可以减少因资金不足给企业带来的资金成本和财务风险。同时,企业可以通过合理分配利用节约下来的资金,更好地提高资金使用效率,增强企业的竞争力。

3.提高企业产品质量。一般情况下,实施零库存可以使购买的物料质量提高2-3倍,从而使废次品减少。其内在原理在于:零库存管理需要稳定和高质量的供应商作保障,要求供应商必须能在最短时间内高质量地满足企业物资需求;同时,零库存管理要求企业在各个经营环节保持高度一致,能够做到及时发现和解决各种质量问题,为此所有员工都必须提高质量意识,并落实到行动上,从而有助于产品质量的提高。

二、戴尔零库存管理模式分析

(一)戴尔零库存模式实施过程。

1.精确预测客户需求。戴尔利用“800-”免费电话和全球性强大的网络沟通平台,与客户进行全天候即时交流,争取获得第一手客户需求信息。同时,客户可以通过戴尔免费电话或网络提交订单,提交订单后的1分钟内,戴尔装配厂的电脑控制中心就会收到订货信息,客户需求信息相应被存储到戴尔信息中心。

2.分解需求信息并传递给配件供应商。戴尔利用成熟的网络平台,每20秒整合一次订单。收到订货信息后,戴尔控制中心会及时将订单分解为电子配件需求清单,然后采购部门通过互联网和企业间的信息网分派给上游配件制造商。各制造商根据需求清单进行配件组装生产,并在规定时间内供货。与此同时,需求清单会直接转交给第三方物流公司,第三方物流会在一小时内配好货物,并在20分钟后将所需的全部零配件运抵戴尔工厂。

3.高效的生产流程。戴尔工厂库存作业效率很高,配件

进入工厂后会被分配到各条生产线上,流水线前端的工人通过系统自动生成的配置清单选料,并传送到装配工人那里。通常一台PC机从原料进厂到打包离厂只需五六个小时。从理论上说,凡是被运到戴尔工厂的零配件都有明确的客户,一旦装配完成,经过测试后,可以直接发货,运往最终客户手中,而在客户未下单之前,戴尔工厂几乎没有物料。这也在一定程度上解释了戴尔为什么能做到在成品零库存之外,配件也几乎达到了零库存。

(二)戴尔零库存绩效。

1. 存货管理水平显著提高。本文选取国内外同行业的主要竞争对手——联想和惠普作为参照对象,并分渠道对戴尔存货管理水平进行分析。通过分析我们可以得出,零库存策略的实施使戴尔的存货管理水平得到很大提升,不仅可以减少流动资金被库存占用的时间,降低库存管理成本,而且有助于提高企业的资金流动性,加速资金周转。同时,由于存货在流动资产中所占比重较大,其流动性将直接影响企业的流动比率,较快的存货周转速度有利于增强戴尔整体短期偿债能力及营运能力。综上,与竞争对手相比,良好的存货管理水平使戴尔取得了巨大的成本和资金优势,提高了戴尔在同行业的竞争力。

2. 营运资本运营效率显著改善。得益于存货周转效率的提升和直销模式的运用,戴尔营运资金整体运营效率也得到了十分显著的改善。在零库存管理模式下,购货客户需向戴尔提前付款,戴尔可以向原料供应商延缓付款且不必通过经销商,直接颠倒了应付和应收之间的关系。利用这种逆差,每卖一台计算机都能获取现金,现金流量增加,无疑降低了戴尔的营运资金成本,从而提高了企业的运营弹性。同时,逆向资金流动帮助戴尔实现了零营运资本甚至负营运资本,使其可以迅速地进行技术升级和财务基础设施改造,竞争优势得以持续。

三、戴尔模式对我国企业营运资金管理的启示

(一)加强存货控制实现低库存。戴尔的供应商管理库存模式,极大地降低了库存成本和存货跌价风险,从而使戴尔拥有了极具竞争力的生产成本,加速了资金流动。对我国企业而言,应充分认识到存货管理的重要性,严格控制存货上占用的资金,尽量保持低库存,使库存的周转速度能够最大限度地适应企业基于市场需求变化而在生产和经营上需求的变化,这样才能更好地降低库存成本,提高存货变现能力及产品市场竞争力。

(二)以信息流调度存货资金流。库存观念予以信息化诠释是戴尔零库存成功实施的重要因素。信息化库存观念下,戴尔运用订单信息流带动物流、资金流的运动,从而减少营运资金由于信息流通不畅造成的沉淀和浪费。我国企业需要借鉴国外先进的技术和管理理念,努力提高自身信息化技术管理水平,在整个供应链上建立完善的信息系统和沟通平台,为更好地获取所需信息,加速物资和资金流动做准备。

(三)资金管理与物流管理相结合。戴尔成功实施零库存

的经验告诉我们,降低物流成本和流动资金占用是提高企业市场竞争力的关键。对于实行零库存管理的企业而言,物流是以时间消灭库存空间,也是降低成本的主要方向。我国企业管理者应加强物流管理,采用先进技术提高物流设备技术含量,加快物流设施的更新,建立健全物流配送系统,并根据自身实际情况实行合理的配送制度,及时将按订单生产出来的产品送达客户手中,争取以最低的物流成本向客户提供最大附加值的服务,从而达到提高资金利用率、实现最低存货的目标。

(四)低成本打造市场竞争力。戴尔直接经营模式的核心在于低成本,零库存管理是对低成本战略的有力贯彻。零库存管理将库存数量控制到最低,极大地降低了经营成本;订单生产方式,将产品直接送往客户手中,不仅节省了中间环节的费用支出,而且使戴尔可以低于竞争对手的价格销售产品,从而利于争取更多的客户和市场份额。通过严格贯彻低成本战略,戴尔不仅加速了资金周转,而且极大地提升了利润增值空间和市场竞争力,在整个价值链上争得了更多的话语权,使得整合供应链资源成为可能。尽可能地合理化压缩企业经营成本,实现企业资源的最优化配置,将极大提升企业的市场地位和综合竞争力。

(五)注重风险管控。通过实施零库存,戴尔整体经营绩效虽然得到极大提升,但也面临诸多不可避免的风险。因此,企业在实施零库存时,应充分提升对零库存风险的防范意识,全面加强风险管理。为了更好地应对各种风险,企业应该做到:首先,建立健全物流配送制度,应尽量减少不必要的配送成本;其次,注重市场分析,准确预测客户需要,同时,为及时满足消费者需求,应尽量保持合理数量的产成品库存;最后,提高信息保密技术,保证信息安全,同时利用信息优势,与供应商建立健全双向沟通协调机制,并运用竞争和利润分配机制与其保持稳定的合作伙伴关系,争取形成“命运共同体”,使上下游供应商能够做到及时供货,满足企业的物资需求,最大化地降低供应商合作伙伴关系风险和信息披露风险。

四、小结

零库存的成功实施需要以稳定和理想的客观环境作保障,戴尔零库存的实施需要客户支持、供应商协作、完善的信息系统、物流支撑等多个环节的支持与配套。本文所分析的戴尔零库存模式及对我国企业的启示,在应用中还应具体问题具体分析。目前,我国暂时还不成熟的物流管理体系及运作环境,要求企业实施零库存时应充分考虑自身特点,综合权衡收益和风险因素,结合供应链、产品、物流及市场环境等因素,灵活运用零库存策略,更好地提升存货管理水平,提高企业经济效益,而不是盲目实践。S

参考文献:

1. 臧桂琴. 浅析企业零库存管理问题[J]. 经济师, 2012, (2): 268-269.
2. 仲波. 企业实行零库存的利弊分析[J]. 中国商贸, 2011, (8): 56-57.
3. 吕健. 从戴尔模式分析“零库存”策略的收益和风险[J]. 中国商贸, 2009, (15): 8-9.