

恒顺醋业公司供应链管理视角下的存货管理研究

一、基于供应链视角下的存货管理理论概述	1
(一) 供应链视角下的存货管理含义	1
1. 存货管理相关理论	1
2. 基于供应链存货管理的内涵	1
(二) 传统存货管理方法	2
1. ABC 分类法	2
2. 经济订货批量模型	2
(三) 基于供应链存货管理的模式	2
1. 零售商管理库存	3
2. 供应商管理库存	3
3. 联合库存管理	3
4. 协同式供应链库存管理	4
二、基于供应链管理视角下的恒顺醋业存货管理现状	4
(一) 恒顺醋业简介	4
(二) 恒顺醋业经营现状	5
(三) 恒顺醋业财务状况	6
1. 盈利能力分析	6
2. 偿债能力分析	7
3. 营运能力分析	7
(四) 恒顺醋业存货管理现状	8
1. 生产环节现状分析	8
2. 采购环节现状分析	8
3. 存货现状分析	8
4. 销售环节现状分析	9
三、基于供应链管理视角下恒顺醋业存货管理问题分析	10
(一) 上游生产采购环节问题分析	10
1. 信息沟通不畅	10
2. 销售量预测不准确	10
(二) 恒顺醋业内部存货管理问题分析	11
1. 存货积压过多	11
2. 存货周转天数长	11
(三) 下游销售环节问题分析	12
1. 线上销售占比小	12
2. 销售费用增幅较大	12
四、恒顺醋业存货管理问题成因分析	13
(一) 缺乏存货管理意识	13
(二) 存货内部控制制度不完善	13
(三) 供应链管理能力不足	13
(四) 员工队伍整体素质不高	14
五、供应链视角下恒顺醋业存货管理对策	15
(一) 树立正确存货管理观念	15
1. 重视存货管理	15

2. 实施存货盘点制度	15
(二) 加强内部控制管理	15
1. 建立内控机制	15
2. 提高存货周转率	15
(三) 推进信息化建设	16
1. 大数据管理存货	16
2. 建立顾客信息系统	16
3. 供应链信息系统建设	16
4. 物流体系信息化	16
(四) 提升员工队伍素质	17
1. 设定培训计划	17
2. 开展学历教育	17
3. 加强企业文化教育	17
4. 薪酬与考核机制	18
六、结论	18

一、基于供应链视角下的存货管理理论概述

(一) 供应链视角下的存货管理含义

1. 存货管理相关理论

(1) 存货是指日常活动中企业持有以备出售的产品或商品、处在生产过程中的在产品、在生产过程或提供劳务过程中储备的材料或物料等，主要有各类材料、在产品、半成品、产成品、商品以及包装物、低值易耗品、委托代销商品等（梁嘉宁，杨思颖，刘佳,2022）。存货作为有形资产占据经营资本较多比重，具有流动性和时效性的特点，如果香醋料酒企业不能及时销售存货，就会导致库存积压。然而企业为了回笼资金，香醋料酒企业通常会采取降价方式进行销售，从而加速资金周转（张嘉悦，王心怡,2021）。

(2) 存货管理是指与存货相关的一系列计划、协调和控制的活动。企业存货管理的直接目的是控制存货成本，包括持有成本、订购成本以及短缺成本，根本目的是提高公司经济效益、利润最大化，最终目的是企业长期稳定发展（陈思婷，黄雅琳，周雨）。□□

2. 基于供应链存货管理的内涵

供应链是企业激烈的竞争环境中为了取得优势，与其他企业形成战略联盟，形成的贯穿供应商—制造商—分销商的功能网链结构。传统的存货管理忽视外部环境带来的影响，缺乏企业间的信息交流。由于外部市场不断变化，传统的存货管理方法无法满足企业的需求，而且容易造成信息失灵、失真（吴欣怡，赵雨萱，孙思，2020）。供应链视角下的存货管理，将供应链上各个节点的公司作为一个整体，从整体的视角去进行优化管理，需要各公司节点之间共享信息、共担风险、利益共存，深入了解供应链管理的重要性和必要性，从而实现全面有效的存货管理（李心蕾，赖佳琳）。

（二）传统存货管理方法

1. ABC 分类法

ABC 分类法是以存货的数量和金额作为划分准则，分成 A、B、C 三种类型。A 类存货数量少、金额高，采用分品种重点管理的管理方法；B 类存货数量与金额之间差距较小，采用分类别一般控制的管理方法（刘芷晴，许婉婷，郑雨，2022）；C 类数量大但是所占金额较小，采用根据存货总额多少灵活建立标准和管理的方法。ABC 分类法的优势在于可以帮助企业确定管理重点，控制主要品种的存量，提高资源利用效率，减少损耗（冯诗涵，曾怡婷，谢欣）。

表 1 ABC 分类法

A 类	B 类	C 类
-----	-----	-----

数量占存货总数量之比	10	15	75
金额占存货总数量之比	70	20	10
管理方法	品种重点管理	类别一般控制	总额灵活建立

2. 经济订货批量模型

经济订货批量模式(EOQ)，通过公式计算确定企业每次订货的数量，使企业的订购成本与仓储保管成本之和成为最小值。这种模式适用于整批不间断的订货方法，通过该公式的计算能够帮助企业确定最好的补给数量（梁雨薇，田佳琪,2018）。

其基本计算模型为：
$$\sqrt{2PD/CF}$$

式中 P 表示订货成本；D 表示年需求量；C 是单位平均成本；F 是保管费用与采购成本的比值。□□

（三）基于供应链存货管理的模式

供应链存货管理具有系统性、计划性、控制性特征的存货管理过程，主要管理供应链中和存货相关的信息、资金、物流和合资企业伙伴关系。

在这里主要阐述三种供应链存货管理模式（钟思婷，邓佳蕾，彭心,2022）：

1. 零售商管理库存

零售商管理库存（Retailer Managed Inventory）简称 R M I，这种模式中企业对自身库存进行管理，彼此之间信息不能共享。企业根据以往经验和存货现状制定采购计划，结合计划来安排生产采购（袁婉婷，洪雨欣,2017）。零售商的库存管理模式是在交易层面上采用静态一级库存管理方法接收订单的管理模式。

2. 供应商管理库存

供应商管理库存（Vendor Managed Inventory）简称 VMI，供应商与零售商签订协议，供应商管理存货、产品的控制策略、确定产品的安全存货水平等（龙思宁，许佳莹，章雨,2022）

。零售商发挥辅助作用，为管理者提供销售数据，做出合理正确决策。这种模式建立在双方合作互惠的基础上，以利益分配为原则，供应商与零售商信息共享，化解了牛鞭效应带来的负面影响，能够减少双方损耗，节约双方成本（谭雨婷，刘佳琳）。但同时也存在局限性：要求双方互相依赖，信息透明。若出现沟通不及时、信息交换不够准确，极易造成库存失衡、顾客流失等情况。□

3. 联合库存管理

联合管理库存(Joint Managed Inventory)简称 JMI。类似于 VMI 模式，强调风险共担，但又不同于 VMI 中供应商成为主导，供应商和经销商通过协商来制定库存计划（黄欣悦，曹嘉欣，江婉）。联合库存管理的香醋料酒企业实行基于共同的信息管理系统，并将上下游各库存有效连接起来，便于各终端查看库存，发生缺货时能够进行交换调货。

此外，通过供应商的合作，经销商之间进行零部件交换和维修合同签订，从而降低了经销商的库存，提高了服务水平（侯思颖，邹雨薇，王欣悦,2021）。恒顺醋业现阶段存货管理采用联合库存管理模式，帮助恒顺醋业从根本上源头上解决问题。□

4. 协同式供应链库存管理

协同式管理库存（Collaborative Planning Forecasting and Replenishment）简称 CPFR，由于上述 VMI 和 JMI 模式都存在一定程度的弊端，所以 CPFR 模式有效规避了两者的不足之处（叶雨欣，方诗,2022）。它利用先进技术对市场需求进行精准预测，加深供应商和零售商的合作关系，同时也降低了整体的库存水平，将提高消费者满意度作为最终目标（石心怡，周雨薇）

。一旦发生某种突发的变化，能够精准地预判其对下游销售所带来的影响，这是 CPFR 的长处所在，并致力于帮助供应商和零售商对突发事件做好足够的准备（韩佳蕾，崔佳）。

表 2 供应链存货管理方法对比

	VMI	JMI	CPFR
管 理 主 题	供应商	供销商和公司联合	CPFR 工作组
主 要 思 想	供应商结合销售情况制定补货计划并对库存负责	供应商与核心企业参与制定生产、销售计划，共同承担库存责任	覆盖整个供应链，上下游共同管理业务流程，提高供应链的整体效率
主 要 优 点	缓解缺货，优化服务，缩短采购提前	信息共享，分摊库存责任，降低存货管理成本和风险	企业资源整合，实现预测精度，发挥供应链全部利率
主 要 缺 点	对供应商依赖程度高，供应商必须实力雄厚	要求企业间建立稳定的合作联盟，协调成本高	技术要求高，所有业务实施流程 and 标准复杂

二、基于供应链管理视角下的恒顺醋业存货管理现状

（一）恒顺醋业简介

恒顺醋业公司是我国香醋料酒行业的代表性企业，深耕香醋料酒领域多年，恒顺醋业在曾经在 2022-2024 年三年连续获得我国“国家香醋料酒企业荣誉金奖”、“国家优质纳税企业”以及入围了华润排行榜排出的“全球优质香醋料酒企业 500 强”。恒顺醋业的发展是我国香醋料酒企业改革创新缩影，因此能够在很大程度上代表着我国香醋料酒企业的发展状况。公司秉承“实干创造未来”的企业精神，坚持“以市场为导向，以客户为中心”的经营理念，拥有一批高素质的管理人才和高素质的专业技术队伍，吸收新创意，严把质量关口，全方位的服务跟踪，坚持做出高品质产品，本着“追求、质量、技术、精神”8 字宗旨，基于香醋料酒市场需求进行不断创新，使公司始终处于香醋料酒行业前沿，引领香醋料酒行业的发展。

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要
下载或阅读全文，请访问：

<https://d.book118.com/998050057000006142>