

# 对企业库存实现科学管理与控制的思考

王章玉

(中国十七冶物流公司 安徽马鞍山 243000)

**摘要:**针对目前企业普遍追求高额利润与大量库存积压相矛盾的情况,分析企业库存管理中存在的问题,提出实行科学的库存管理的方法,其中重点阐述准时采购法、JIT生产方式、零库存管理方法以及供应链管理的方式。

**关键词:**库存管理;零库存;供应链

**中图分类号:**F406.5 **文献标识码:**A **文章编号:**1672-9994(2009)03-0070-04

库存管理就是与库存材料计划与控制相关的所有业务,包括仓库管理和库存控制,目的在于满足顾客要求的前提下,通过对企业的库存水平进行控制,力求尽可能降低库存,提高物流系统的效率,以强化企业的竞争力。

库存管理与控制是现代企业物流管理的一个核心部分,同时也是我国许多企业内部管理上的薄弱环节。在企业生产经营活动中,库存既必须保证生产车间对原材料需求,而且又直接影响采购、销售部门的购、销活动。库存增加企业流动资金,降低资金周转率,库存管理就是要在保障原材料充足供给的前提下,最大限度地降低库存、降低生产成本,提高企业的经营效益,追求高额利润。

## 1 目前企业库存管理存在的问题

目前企业库存积压所引起的大量沉淀资金过高是我国企业普遍存在的流动资金短缺和资金流动不畅的问题主要原因。在美国,有些企业库存周期只有8天,但有些中国企业的库存周期长达51天,有关资料表明,企业的存货资金平均占用为流动资产总额的40%~50%。库存过大,会造成生产效率降低,产品质量得不到提高,生产周期延长,资金周转不畅,客户服务水平低下,生产成本增高等一系列问题。

## 2 库存管理问题分析

在企业运作的供应链节点之间,都会产生库

存,要解决库存上的问题,并不是一个单一的仓储问题,而是关系到供应链的整体环节。从深层次的研究发现,库存并不是简单的资源储备或闲置的问题,而是一种组织行为问题,库存是企业之间或部门之间没有实现无缝连接的结果,因此,库存管理的真正本质不是物料管理,而是物流管理。对造成目前许多企业库存周转时间长、存货资金高原因分析如下:

### 2.1 企业供应链管理观念淡薄,链节点之间缺乏合作

供应链是一个整体,需要协调各方活动,才能取得最佳运作效果。往往由于组织间缺乏协调与合作,导致交货期延迟和服务水平下降,库存水平也由此增加。

### 2.2 生产组织盲目,缺少对用户需求的准确预测

在供应链管理中,供应链组织之间的需求预测、库存状态、生产计划等重要数据要求有效的、实时的预测,但由于企业信息保密和企业信息化建设没有达到要求,当供应商需要了解用户的需求信息时常常因为信息的延迟和不准确,致使企业利用这些信息制定生产计划和市场需求相差甚远,生产的产品造成企业库存增大,而维持一个较高的库存水平。

### 2.3 物流专业化程度不高

企业物流规模小、专业化程度低,是造成企业库存水平居高不下的主要原因。很多物流企业未能从根本上转变“大而全”、“小而全”的观念,走专门化、集约化、规模化的道路,物流过程中存在部门分割,各自为政的状况,难以实现供应链各节点企

收稿日期:2009-07-05

作者简介:王章玉(1963-),女,安徽和县人,毕业于中央电大会计学专业,学士。中国十七冶物流与装备成套公司,经济师,会计师。

业库存的最优化。

#### 2.4 物流标准化程度不高,响应速度慢

我国很多企业由于物流标准化程度不高,响应速度慢,难以保证自己的产品物流畅通。物流标准化,必须是使自己的产品分类、计量、数据传输、物流作业和服务等标准化,保证产品装卸、搬运、在途运输的高效化,提高产品的周转速度,降低库存量。

### 3 实现科学的库存管理与控制方法

针对企业库存管理中存在的问题,提出实行科学的库存管理的方法。

#### 3.1 实施准时化采购法

这是一种先进的采购模式。它的基本思想是:在恰当的时间、恰当的地点、以恰当的数量、恰当的质量提供恰当的物品。它是从准时生产发展而来的,是为了消除库存和不必要的浪费而进行持续性改进。要进行准时化生产必须有准时的供应,因此准时化采购是准时化生产管理模式的必然要求。它和传统的采购方法在质量控制、供需关系、供应商的数目、交货期的管理等方面有许多不同,其中关于供应商的选择(数量与关系)、质量控制是其核心内容。归纳总结为以下几点:

(1)选择最佳的供应商,并对供应商进行有效的管理是准时化采购成功的基石

(2)供应商与用户的紧密合作是准时化采购成功的钥匙

(3)卓有成效的采购过程质量控制是准时化采购成功的保证

准时化采购包括供应商的支持与合作以及制造过程、货物运输系统等一系列的内容。准时化采购不但可以减少库存,还可以加快库存周转、缩短提前期、提高购物的质量、获得满意交货等效果。

准时化采购成功的关键是与供应商的关系,而最困难的问题也是缺乏供应商的合作。供应链管理所倡导的战略伙伴关系为实施准时化采购提供了基础性条件,因此在供应链环境下实施准时化采购比传统管理模式下实施准时化采购更加有现实意义和可能性。

打破只追求本企业盈利的习惯,实行双盈,乃至多盈的策略。对供应商的激励是准时化采购的另外一个影响因素。要成功地实施准时化采购,必须建立一套有效的供应商激励机制,使供应商和用

户一起分享准时化采购的好处。

#### 3.2 采用 JIT 生产方式

即 JIT (Just In Time),“在需要的时候”按照需要生产所需的产品。它是一种旨在消除一切无效劳动,实现企业资源优化配置,从各个方面提高企业经济效益的管理模式。依据 JIT 生产方式,一个企业中所有活动只有当需要进行的时候才开始,即只有在需要的时候按品质和数量提供所需要的产品和服务。该种减少库存方法的关键在于搞好市场预测,其重点是分析研究和预测市场商品供需的发展趋势。要想准确预测,就必须重视市场的调查研究,重视资料的收集和分析,掌握充分的历史资料 and 现实情况,拥有的资料愈充分,分析就愈详细,预测的准确度就愈高。

#### 3.3 引入零库存管理方法

零库存管理是一个比较复杂的系统管理,它需要其他各项基础管理,如 ABC 分类管理、库存和计算机等的配合才能达到预期目的。实现零库存是现代企业库存控制所追求的最佳状态。

##### (1)通过委托保管方式

通过一定的程序,将企业所属物资交由专门的公司保管,而由企业向受托方支付一定的代管费用,从而使企业不再保有库存。这样,在一定范围内便可以实现零库存和进行无库存式生产。这种“零库存”形式优点在于受托方利用其专业优势,可以实现较高水平和较低费用的库存管理,企业不再设库存,同时减去了仓库及库存管理的大量事务,集中力量于生产经营。但这种方式,实质上是靠库存位置的转移来实现零库存,并没有减少社会总库存。对于需要专业保管的物资比较适用,是目前国内零库存的主要趋势。

##### (2)通过物流配送方式

配送方式之所以能够促使企业缩减乃至取消自己的库存,原因之一在于由配送企业所组成的社会供应系统能够有效地替代企业内部的供应体系,并且配送系统能够担负起向企业的一线组织直接供货、配套供货和及时供货的任务。另一个重要原因在于,这种先进的物流方式可以为众多的生产者和经营者提供周到的、全方位的后勤服务,能够有效地适应生产节奏变化和市场形势变化。

#### 3.4 充分发挥供应链管理的作用

供应链管理下的客户关系是一种战略性合作

关系,提倡一种双赢机制。更注重对供应商及分销商的选择与考核,加强与供应商的联系、合作和信息沟通。并建立一套完整合理的评价指标体系,在供应链内部形成战略伙伴关系和信任机制,采用一系列协调杠杆来缓解成员企业之间的冲突以实现协同合作、供需平衡。从各个环节上来控制企业的库存,是一种从根本上实现零库存管理的有效方式。为了发挥库存管理的作用,供需双方应从合作的精神出发,建立供需协调管理的机制,明确各自的目标和责任,建立合作沟通的渠道,为供应链的库存管理提供有效的机制,建立供应商与分销商协调管理机制模型。

需从以下五个要点建立供需协调管理机制。

(1)建立共同合作目标要建立合理的库存管理模式,首先供需双方必须本着互惠互利的原则,建立共同的合作目标。为此,要理解供需双方在市场目标中的共同之处和冲突点,通过协商形成共同的目标,如用户满意度、利润的共同增长和风险的减少等。

(2)建立库存的协调控制方法。库存管理中心担负着协调供需双方利益的角色,起协调控制器的作用。因此需要对库存优化的方法进行明确确定。这些内容包括库存如何在多个需求商之间调节与分配,库存的最大量和最低库存水平、安全库存的确定,需求的预测等等。

(3)建立一种信息沟通的渠道或系统信息共享是供应链管理的特色之一。为了提高整个供应链的需求信息的一致性和稳定性,减少由于多重预测导致的需求信息扭曲,应增加供应链各方对需求信息获得的及时性和透明性。为此应建立一种信息沟通的渠道或系统,以保证需求信息在供应链中的畅通和准确性。要将条码技术、扫描技术、POS系统和EDI集成起来,并且要充分利用因特网的优势,在供需双方之间建立一个畅通的信息沟通桥梁和联系纽带。

(4)建立利益的分配、激励机制要有效运行基于协调中心的库存管理,必须建立一种公平的利益分配制度,并对参与协调库存管理中心的各个企业(供应商、制造商、分销商或批发商)进行有效的激励,防止机会主义行为,增加协作性和协调性。

### 3.5 建立快速响应系统

在美国等西方国家的供应链管理中被认为这

是一种有效的管理策略,经历了三个发展阶段。第一阶段为商品条码化,通过对商品的标准化识别处理加快订单的传输速度;第二阶段是内部业务处理的自动化,采用自动补库与EDI数据交换系统提高业务自动化水平;第三阶段是采用更有效的企业间的合作,消除供应链组织之间的障碍,提高供应链的整体效率,如通过供需双方合作,确定库存水平和销售策略等。美国的Kurt Salmon协会调查分析认为,实施快速响应系统后供应链效率大有提高:缺货大大减少,通过供应商与零售商的联合协作保证24小时供货;库存周转速度提高12倍;通过敏捷制造技术,企业的产品中有20%~30%是根据用户的需求而制造的。快速响应系统需要供需双方的密切合作,因此协调库存管理中心的建立为快速响应系统发挥更大的作用创造了有利的条件。

### 3.6 发挥第三方物流系统的作用

第三方物流系统是供应链集成的一种技术手段。也叫做物流服务提供者,它为用户提供各种服务,如产品运输、订单选择、库存管理等。第三方物流系统的产生是由一些大的公共仓储公司通过提供更多的附加服务演变而来,另外一种产生形式是由一些制造企业的运输和分销部门演变而来。

把库存管理的部分功能代理给第三方物流系统管理,可以使企业更加集中精力于自己的核心业务,第三方物流系统起到了供应商和用户之间联系的桥梁作用,为企业获得诸多好处。

### 3.7 企业库存管理实例浅析

(1)山西一大型焦炭企业因为对原材料——原煤采购没有考虑在需要的时候,以恰当的数量以及核算资金成本,造成库存过大,库存成本、管理成本过高,资金链中断,企业亏损严重,现濒临破产;(2)某钢铁企业,因对市场预测不准,资源配置不合理及没有发挥供应链的作用,形成原材料长期库存远高于市场价,原材料成本接近产成品或超过产成品成本,企业只要生产就发生亏损;(3)一金钢石产品加工单位,因产品市场判断失误,半成品配置数量过大,几年前采购的半成品现加工成产品已无市场需求,一堆半成品几乎成了一堆废品,造成企业很大潜亏……等等这些实例,值得人们思考,必须采取相应的对策,通过以上JIT生产方式“在需要的时候”按照需要生产所需的产品;准时化采购法,在恰当的时间、恰当的地点,以恰当的数量、恰当的质

量提供恰当的物品;通过委托保管方式和物流配送方式及充分发挥供应链管理的作用,实现零库存和进行无库存式生产,最大限度地降低库存、降低生产成本,提高企业的经营效益,实现高额利润。

#### 4 结语

从宏观管理角度看,库存管理问题直接关系到我国国民经济的运行质量和效益,尤其是在我们国家日益成为世界制造大国的今天,库存管理问题已经不单单是那个具体企业的具体问题了,它是一个事关上下游生产物流链条是否正常运转的问题,也是一个社会问题;从具体企业来说,库存管理好坏事关企业效益乃至生死存亡。所以,希望更多的企业更加全面地重视并努力实现库存的科学管理与控制。

#### 参考文献

- [1] (英)唐纳德·沃尔特斯. 库存管理控制与管理(第2版)[M]. 北京:机械工业出版社,2005
- [2] (英)哈里森, (荷)范赫克. 物流管理(第2版)[M]. 北京:机械工业出版社,2006
- [3] (日)平野裕之. 库存管理:从生产和销售上改善库存问题[M]. 东京:书泉出版社,1988
- [4] 廖金福. 库存管理入门[M]. 广州:广东经济出版社,2006
- [5] 王国华. 供应链管理[M]. 北京:国防工业出版社
- [6] 姚建凤等. 析零库存管理的主要运作方式[J]. 全国商情(经济理论研究). 2006.3
- [7] 邹斌. 供应链环节中库存管理策略[J]. 经营与管理. 2005.12

## Inventory Management and Control in Modern Enterprise

WANG Zhang - yu

**Abstract:** At present, high profits which enterprise general pursue are in contradiction to a large number of inventory backlog, this paper is based on analysis of enterprise inventory management problems, proposing to implement a scientific method of inventory management, which emphasis on JIT, production methods, zero inventory management methods and means of supply chain management.

**Key words:** Inventory management; zero inventory; supply chain

(上接第 66 页)

- [5] 蒋青华, 张慧. 从文化差异的角度看汉英词汇空缺[J]. 十堰职业技术学院学报, 2005.4

- [6] 王思科, 李昕, 奉霞. 文化视角与翻译实践[M]. 北京:国防工业出版社, 2007

## Lexical Gap of the Cultural Differences in Chinese and English

QIN Jun

**Abstract:** In this paper the author presents the lexical gaps in the Chinese and English lexica, which exist in three aspects: designative meaning, pragmatic meaning and linguistic meaning. Then the paper shows that the great influence of cultural differences of two languages is the reason for the lexical gaps.

**Key words:** lexical gap; designative meaning; pragmatic meaning; linguistic meaning; cultural differences