

财会管理最佳实务译丛

 **WILEY**
Publishers Since 1807

Inventory Best Practices

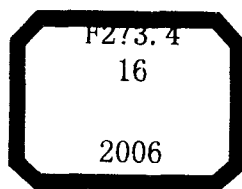
存货管理 最佳实务

[美] 史蒂文·M·布拉格 (Steven M. Bragg) 著

曾月明 译



经济科学出版社
Economic Science Press



财务管理最佳实务译丛

存货管理最佳实务

[美]史蒂文·M·布拉格(Steven M. Bragg) 著

曾月明 译

经济科学出版社

责任编辑:王长廷 黄 慧

责任校对:王肖楠

版式设计:代小卫

技术编辑:邱 天

存货管理最佳实务

[美]史蒂文·M·布拉格(Steven M. Bragg) 著

曾月明 译

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址:北京海淀区阜成路甲 28 号 邮编:100036

总编室电话:88191217 发行部电话:88191540

网址:www.esp.com.cn

电子邮件:esp@esp.com.cn

北京密兴印刷厂印装

690×990 16 开 17.125 印张 290000 字

2006 年 11 月第一版 2006 年 11 月第一次印刷

ISBN 7-5058-5344-9/F·5055 定价:42.00 元

(图书出现印装问题,本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

前 言

本书包含了将近 200 条与存货管理相关的最佳实务,包括存货采购、存货接收、存储、拣选和运输。另外,与存货相关的各个特定职能领域也包含很多最佳实务,对这些最佳操作实务将分别在存货生产、交易处理、存货计划、仓库布局、成本核算以及物料清单这些章节中进行介绍。此外,公司需要评估其在实施最佳实务上的进展情况,因此,本书单列一章来全面介绍相关的评估方法。同时,本书的许多章节涉及到存货管理的具体程序,这些细节问题也自成一章加以介绍。本书的附录部分对文中列举的大量实务作了总结,以方便读者阅读。与存货相关的具体术语,在术语表中作了专门解释。总之,这本书会对改进存货管理起到立竿见影的效果。

本书适用于公司各个部门的人员。控制人员可以参考有关成本核算、存货处理、存货衡量方法及政策和程序这些章节,以提高存货核算的效率。实际上,首席财务官(CFO)可以翻阅所有的章节,决定采用哪些措施以减少存货投资,而采购经理可以借鉴采购以及计划和管理这两章来提高其部门的采购效率。仓库经理可以从存货接收和运输、存储、拣选、记录处理和仓库布局这些章节取得特别的收获,这些章节致力于介绍上述相关领域的专业技巧。设计经理也会从存货计划和管理、物料单这些章节中大受裨益。首席执行官(CEO)更是可以借助全书所介绍的丰富知识,彻底搜寻公司各个领域中可以实施存货最佳实务的机会。

本书意欲成为一个可供人们自由选择的自助餐桌。因为各个行业所面临的具体问题多种多样,每个公司所使用的存货流通概念形形色色,所以现实中不存在可供所有公司永久使用的一套存货管理最佳实务。但是基于各个公司的具体情况,读者应当在浏览全书的基础上,只挑选那些可以明显改进其存货管理的最佳实务。本书附录部分对全部的最佳实务作了总结,可以方便读者的浏览。然而,众所周知,公司的计划处于不断变化中,读者应时常查阅本书以了解是否其他原本不适合的方法变得更加切实可行。

最后要说明的是,最佳实务的贯彻执行不能仅仅通过命令。连续剧《星际探险记》中 24 世纪宇宙飞船“创业号”的船长皮卡德(Captain Picard)所使用的指令“给我完成任务”并非万能钥匙,读者应仔细阅读第 1 章“如何成功实施最佳实务”,以了解影响最佳实务成功实施的各种因素,以及如何增加成功的可能性。

总之,用《存货管理最佳实务》这本书去改进公司所有与存货相关的业务,这有助于显著减少在存货处理、降低公司存货投资、缩减存货消耗成本、提高库房使用效率以及缩短订货周期等活动上所耗费的时间。

史蒂文·M·布拉格

于科罗拉多州

2004 年 9 月

作者简介

史蒂文·M·布拉格,拥有多项资格认证,包括注册会计师(CPA)、注册管理会计师(CMA)、注册内部审计师(CIA)、注册生产及库存管理师(PIM),曾经做过四家公司的首席财务官或总会计师,同时还担任过安永会计师事务所的咨询经理和德勤会计师事务所的审计师。他在本特利学院(Bentley College)获得财务学硕士学位,从百森商学院(Babson College)获得MBA学位,从缅因大学(University of Maine)获得经济学学士学位。他是科罗拉多登山俱乐部的连任主席,是一个狂热的登山运动和山地自行车运动的爱好者,还是一名注册潜水师。布拉格先生现定居于美国科罗拉多州。他已在约翰威利公司(John Wiley & Sons)出版了下列著作:

《小企业的会计与财务》(Accounting and Finance for Your Small Business)

《财务会计最佳实务》(Accounting Best Practices)

《工资会计处理》(Accounting for Payroll)

《账单支付及账款回收最佳实务》(Billing and Collections Best Practices)

《业绩评价指标计算最佳实务》(Business Ratios and Formulas)

《成本计算最佳实务》(Controller's Guide to Costing)

《总会计师计划编制及运营控制指南》(Controller's Guide to Planning and Controlling Operations)

《总会计师指南:新的角色及责任》(Controller's Guide: Roles and Responsibilities for the New Controller)

《总会计师职责》(Controllershship)

《成本会计》(Cost Accounting)

《会计手册的设计与维护》(Design and Maintenance of Accounting Manuals)

- 《工资处理要点》(Essentials of Payroll)
- 《快速结账最佳实务》(Fast Close)
- 《财务分析最佳实务》(Financial Analysis)
- 《GAAP 使用指南》(GAAP Implementation Guide)
- 《存货会计处理》(Inventory Accounting)
- 《存货管理最佳实务》(Inventory Best Practices)
- 《JIT 会计核算》(Just-in-Time Accounting)
- 《公司爆炸性成长管理》(Managing Explosive Corporate Growth)
- 《外包》(Outsourcing)
- 《工资处理最佳实务》(Payroll Best Practices)
- 《小企业的销售与运营》(Sales and Operations for Your Small Business)
- 《总会计师职能》(The Controller's Function)
- 《新 CFO 财务领导力手册》(The New CFO Financial Leadership Manual)
- 《会计师终极指南》(The Ultimate Accountants' Reference)

在其他出版社出版的著作还有:

《高级会计系统》(Advanced Accounting Systems), 由国际内部审计师协会出版。

《攀越落基山》(Run the Rockies), 由科罗拉多登山俱乐部出版社出版。



第 1 章

如何成功实施最佳实务	(1)
1.1 最优实施环境	(1)
1.2 最佳实务的实施	(2)
1.3 如何“复制”最佳实务	(4)
1.4 最佳实务失败的原因	(5)
1.5 总 结	(8)

第 2 章

存货采购	(9)
2.1 让供应商参与新产品的的设计	(11)
2.2 避免使用价格昂贵或难以购买的部件	(11)
2.3 缩短订货至交货时间,减少安全库存	(12)
2.4 买断供应商的生产能力	(12)
2.5 加速公司内部信息流动,减少安全库存	(13)
2.6 选择临近供应商订货	(14)
2.7 取消日常采购的审批程序	(15)
2.8 基于物资需求计划进行采购	(15)
2.9 对比未结订单与当前需求	(16)
2.10 锁定短期生产计划	(17)

2.11	直接连接客户的存货计划系统	(17)
2.12	小批量订货	(18)
2.13	安排分批交货	(19)
2.14	安排分阶段交货	(20)
2.15	实行滚动采购	(20)
2.16	采用即时订货的方式	(21)
2.17	实行零存货采购	(22)
2.18	指定重要供应商作为主导供应商	(23)
2.19	单一供应商的优势	(23)
2.20	建立供应商评级系统	(24)
2.21	建立长期伙伴关系,保证战略性物资的供应	(25)
2.22	将原材料的所有权转移给供应商	(26)
2.23	减少产品设计变化对预购物资的影响	(28)

第3章

存货接收和运输	(29)
3.1 拒绝接收计划外货物	(30)
3.2 获取发货通知书	(31)
3.3 接货时直接将收货信息输入计算机系统	(32)
3.4 自动收集收发货物的体积和重量信息	(33)
3.5 按客户订购量对收到的货物重新打包	(33)
3.6 货物收到后立即进行归整	(34)
3.7 按不同的整货区集结货物	(35)
3.8 取消货物接收部门	(36)
3.9 将运输和接货部门安排在一起	(37)
3.10 合理分配拖车作业区以减少拖车移动距离	(37)
3.11 要求供货商用特殊货车将货物直接运送到 生产车间	(38)
3.12 利用可往返的带轮货柜运送货物	(39)
3.13 运货时使用充气袋作衬垫	(39)
3.14 与严格按要求履行托运义务的托运人合作	(40)

3.15	让交货人员递送发票	(41)
3.16	根据收货确认信息付款	(42)
3.17	向收款人员提供未结订单的信息	(44)

第 4 章

存货储存	(45)
4.1 由供应商直接向采购商的客户发货	(47)
4.2 越库作业	(47)
4.3 将部分存货放在生产车间	(48)
4.4 利用临时存储地应对需求高峰	(49)
4.5 给每个仓位设定一个惟一的位置编码	(50)
4.6 减少同种货物使用的货柜数量	(51)
4.7 给量大的物资分配固定的存储位置	(51)
4.8 单独存放归客户所有的存货	(52)
4.9 为重要客户分配一个单独的存储区	(53)
4.10 按照 ABC 分类法将存货分开储存	(54)
4.11 将高拣取率的存货储存在订单履行区	(54)
4.12 调整货箱高度以适合货架的存储空间	(55)
4.13 调整货箱宽度或堆叠数量,防止货箱外悬和损坏	(55)
4.14 将货物的运入和运出作业结合起来	(56)
4.15 根据货物体积和拣取率采用不同的储存机制	(56)
4.16 使用组合货柜储存数量较少的存货	(57)
4.17 使用旋转料架提高拣货效率	(58)
4.18 使用移动货架系统	(58)
4.19 使用多层手工拣货货架,增加储存空间	(59)
4.20 使用重力式流动货架实现货物的先进先出	(59)
4.21 使用托盘式流动货架实现货物的先进先出	(60)
4.22 使用双层深式货架或托盘堆叠的方法以储放 大量单品	(61)
4.23 使用后推式货架储放大量托盘	(62)
4.24 拆除储存较轻货物的货架后面的交叉支架	(62)

第5章

存货拣取	(64)
5.1 将订购单一产品的订单归整在一起,按产品储存	
位置拣货	(65)
5.2 使用一人一单的方法处理紧急订单	(66)
5.3 手工系统下依据原始订单进行拣货	(66)
5.4 建立转送提取区	(67)
5.5 汇总一组订单实行波次拣货	(68)
5.6 采用分区拣货法整合所有订单的拣货工作	(68)
5.7 分区拣货的同时进行订单推进	(70)
5.8 利用声控系统记录拣取量小的拣货信息	(70)
5.9 使用电子标签拣货系统记录拣取量大的拣货信息	(71)
5.10 使用便携式计量仪拣取小型零部件	(72)
5.11 使用可以放置多个货柜的推车拣货	(73)
5.12 将成套存货储存在堆集箱里	(74)
5.13 使用标准货柜转移、存储和清点存货	(75)
5.14 用满载的货柜输送物料	(75)
5.15 避免拣货和补货工作同时进行	(76)
5.16 定期调整仓位实现存储最优化	(77)

第6章

影响存货的生产问题	(78)
6.1 取消引起生产过剩的激励机制	(79)
6.2 统一公司所有生产车间的轮班次数	(80)
6.3 物料出错时,允许生产工人和供应商直接联络	(81)
6.4 投资购买低产能的小型机器而非高产能的大型机器	(82)
6.5 从单一供应商那里采购机器设备	(82)
6.6 始终使用同一机器生产同一种产品	(83)
6.7 在紧邻的下游工作站完成质量检验	(84)
6.8 加强设备的定期维护	(84)
6.9 将一些设备的维护工作转交给生产工人	(85)

6.10	提前做好主要维修工作的计划	(86)
6.11	用传送装置代替通道来输送货物	(86)
6.12	安排小批量生产	(87)
6.13	采用订货生产方式进行生产,避免存货过剩	(88)
6.14	缩小货箱容量	(88)
6.15	减少设备改装次数	(89)
6.16	缩短生产周期	(90)
6.17	使用曲线型装配线代替直线型装配线	(90)
6.18	缩短装配线	(91)
6.19	采用单元式生产方式	(92)
6.20	将单元式工作间布置在存货储存区域附近	(93)
6.21	将工作间的存货放置在设备和通道之间	(94)

第 7 章

存货信息记录	(95)
7.1 减少存储信息的数据元素	(96)
7.2 使用条形码记录存货处理信息	(97)
7.3 利用无线电通讯系统记录存货信息	(98)
7.4 利用无线射频识别系统跟踪存货	(99)
7.5 杜绝使用纸张文件记录存货信息	(101)
7.6 利用看板系统拉动生产	(102)
7.7 清除所有积压的记录工作	(103)
7.8 确保收货信息即时输入计算机系统	(104)
7.9 让客户依据产品编号下单	(105)
7.10 审计所有的存货记录	(105)
7.11 将已记录的存货信息与现有存货进行比较	(107)
7.12 存货余额一旦出现负值,立即展开调查	(108)
7.13 用循环盘点代替实际盘点	(108)
7.14 提高实际盘点的效率	(110)
7.15 安装仓库管理系统	(112)

第 8 章

存货计划和管理	(114)
8.1 引入物料管理人员参与设计新产品	(116)
8.2 减少备选产品的数量	(116)
8.3 减少产品种类	(117)
8.4 设计耐性较小的产品	(118)
8.5 设计更改方案需要通过正式的检查 and 批准	(118)
8.6 对产品家族预测需求	(119)
8.7 存货计划责任集中化	(119)
8.8 尽可能地推后订单切入点	(120)
8.9 使用物资需求计划系统确定订购批量、 安全库存和交货时间	(121)
8.10 在需求波动期调整安全库存	(121)
8.11 取消催单行为	(122)
8.12 开发一种产品替代机制	(123)
8.13 分析客服水平与存货政策的关系	(123)
8.14 集中精力降低高使用率的存货水平	(124)
8.15 为仓库外的存货创建视检系统	(124)
8.16 将部门存货返回仓库	(126)
8.17 安装分销需求计划系统	(126)
8.18 由区域仓库分配销售不畅的产品	(127)
8.19 针对某些产品采用单一仓库存储、隔夜交付的方法	(128)
8.20 使用份额分析法向各区域仓库分配存货	(128)
8.21 定期改进仓库网络	(129)
8.22 组建物料核定机构	(130)
8.23 利用实际盘点后留下的盘点卡辨别陈废存货	(131)
8.24 储备一些可用于服务和维修的陈废存货	(131)
8.25 控制产品货架期,避免产品过期	(132)
8.26 制定陈废存货处理预算	(133)
8.27 将过剩存货成批出售给废品回收商	(133)
8.28 通过服务部门出售过剩存货	(134)

8.29 外购仓储服务	(134)
-------------------	-------

第9章

仓库布局	(136)
9.1 综合考虑成本外的其他因素来建造仓库	(137)
9.2 按“U”型组织仓库物流	(138)
9.3 仓库分区	(139)
9.4 仓库垂直空间利用最大化	(140)
9.5 精心布置仓库的垂直空间以方便人工拣货	(141)
9.6 围绕仓库支柱布置货架	(141)
9.7 为人工理货和拣货的区域设计较窄的通道	(142)
9.8 避免在墙边开设通道	(142)
9.9 使用自动存储和检索系统	(143)
9.10 使用车辆自动导向系统	(144)
9.11 使用传送装置减少员工的移动时间	(145)
9.12 避免仓库的自动化水平过高	(145)
9.13 取消验货区	(147)
9.14 扩大收货区	(147)
9.15 为供应商可能使用的最大货车设计即时作业区	(148)
9.16 锁紧仓库房门	(148)
9.17 为实现仓库空间利用率最大化制定计划	(149)
9.18 消除仓库	(150)

第10章

成本核算	(151)
10.1 取消对采购价格差异的跟踪调查	(152)
10.2 取消跟踪核算在产品存货	(153)
10.3 取消生产领域的废料报告	(154)
10.4 将所有存货支出计入费用	(154)
10.5 在成本核算体系中区分增值作业与非增值作业	(155)
10.6 根据占地面积分配管理费用	(156)

10.7	废除按产量计算内部利润的做法	(157)
10.8	基于抵岸成本而非供应商报价作出采购决策	(157)
10.9	在产品成本报告中列出所有与产品有关的支出	(158)
10.10	采用作业成本法确定存货的成本	(159)
10.11	将员工管理费用归入各生产分部	(160)
10.12	使用目标成本法改变成本分析工作的重点	(160)
10.13	统一计量单位,禁止随意改变	(161)
10.14	调查成本变动趋势	(162)
10.15	审查废料水平	(164)
10.16	修改传统的成本核算报告	(165)
10.17	审核产品的计划工时	(166)
10.18	制定陈废存货审查计划	(167)

第 11 章

物料单	(169)
11.1 审核物料单	(170)
11.2 审核产品构造	(171)
11.3 根据实际的废料水平修改物料单	(171)
11.4 因临时性替代修改物料单	(172)
11.5 消除同一物料编号不同的现象	(173)
11.6 零部件标准化	(174)
11.7 审核回仓的存货	(175)
11.8 使用物料单找出因产品撤回而导致的报废存货	(176)
11.9 识别产品主文件中呆滞的存货	(177)

第 12 章

存货政策和执行程序	(178)
12.1 制作政策和程序手册	(179)
12.2 培训仓储和会计人员使用存货程序手册	(181)
12.3 对一些关键的业务进行交叉培训	(181)
12.4 利用公司内部的培训队伍开展培训	(182)

第 13 章

存货管理绩效的测量	(198)
13.1 新部件在新产品中所占的百分比	(198)
13.2 新产品中现有部件的比例	(200)
13.3 物料单的准确率	(200)
13.4 物料主文件准确率	(201)
13.5 供应商按时交货率	(202)
13.6 到货数量准确率	(202)
13.7 批准订单的接货率	(203)
13.8 交货期充分的订单比例	(204)
13.9 理货作业的准确率	(204)
13.10 理货作业的周期	(205)
13.11 废料比例	(206)
13.12 平均拣货时间	(207)
13.13 组装产品的拣货准确率	(208)
13.14 平均拣货成本	(208)
13.15 每小时装运的订单项	(209)
13.16 订单装运准确率	(210)
13.17 仓库人员履行订单的周期	(210)
13.18 存货可用率	(211)
13.19 交货承诺延长时日	(212)
13.20 延期交货的平均延长时间	(212)
13.21 作业门利用率	(213)
13.22 存货记录准确率	(214)
13.23 存货周转率	(214)
13.24 仓位利用率	(216)
13.25 存储密度	(217)
13.26 每平方英尺的存储量	(217)
13.27 单位存货的储存成本	(218)
13.28 平均每个单品所需的托盘数量	(219)
13.29 呆滞存货、陈废存货和过剩存货的变化率	(219)

13.30	陈废存货比重	(220)
13.31	储存期超过某一标准的存货比例	(221)
13.32	可退货的存货比重	(221)
附录 存货管理最佳实务概览		(223)
词汇表		(233)
索 引		(241)