

标杆企业财务管理实务丛书

Financial Management  
in Benchmarking Enterprises

# Inventory Management in Benchmarking Enterprises

## 企业存货管理

■ 本书编写组 编著

标杆企业财务管理实务丛书

# 企业存货管理

本书编写组 编著

企业管理出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业存货管理 / 《企业存货管理》编写组编著.

—北京: 企业管理出版社, 2014. 6

ISBN 978 - 7 - 5164 - 0826 - 1

I. ①企… II. ①企… III. ①企业管理—存货管理  
IV. ①F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 099643 号



书 名: 企业存货管理

作 者: 本书编写组

责任编辑: 韩天放

书 号: ISBN 978 - 7 - 5164 - 0826 - 1

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100048

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 编辑部 (010) 68701292 发行部 (010) 68414644

电子信箱: [bjtf@vip.sohu.com](mailto:bjtf@vip.sohu.com)

印 刷: 香河新华印刷有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 170 毫米 × 240 毫米 16 开本 15.25 印张 242 千字

版 次: 2014 年 6 月第 1 版 2014 年 6 月第 1 次印刷

定 价: 58.00 元

## 前 言

本书阐释了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方面上的进展情况,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等章节,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等章节获得特别的收获,这些章节致力于介绍上述相关领域的专业技术。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善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不断寻求适切的解决方案。

# 目 录

<b>第 1 章 如何成功实施最佳实务</b> .....	(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)
<b>第 2 章 存货采购</b> .....	(9)
2.1 让供应商参与新产品的的设计 .....	(10)
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 .....	(14)
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 .....	(16)
2.11 直接连接客户的存货计划系统 .....	(17)
2.12 小批量订货 .....	(17)
2.13 安排分批交货 .....	(18)
2.14 安排分阶段交货 .....	(19)
2.15 实行滚动采购 .....	(19)
2.16 采用即时订货的方式 .....	(20)
2.17 实行零存货采购 .....	(21)
2.18 指定重要供应商作为主导供应商 .....	(22)

2.19	单一供应商的优势	(22)
2.20	建立供应商评级系统	(23)
2.21	建立长期伙伴关系,保证战略性物资的供应	(24)
2.22	将原材料的所有权转移给供应商	(25)
2.23	减少产品设计变化对预购物资的影响	(27)
<b>第3章</b>	<b>存货接收和运输</b>	<b>(28)</b>
3.1	拒绝接收计划外货物	(29)
3.2	获取发货通知书	(30)
3.3	接货时直接将收货信息输入计算机系统	(31)
3.4	自动收集收发货物的体积和重量信息	(32)
3.5	按客户订购量对收到的货物重新打包	(32)
3.6	货物收到后立即进行归整	(33)
3.7	按不同的整货区集结货物	(34)
3.8	取消货物接收部门	(34)
3.9	将运输和接货部门安排在一起	(35)
3.10	合理分配拖车作业区以减少拖车移动距离	(36)
3.11	要求供货商用特殊货车将货物直接运送到生产车间	(36)
3.12	利用可往返的带轮货柜运送货物	(37)
3.13	运货时使用充气袋作衬垫	(38)
3.14	与严格要求履行托运义务的托运人合作	(38)
3.15	让交货人员递送发票	(39)
3.16	根据收货确认信息付款	(40)
3.17	向收款人员提供未结订单的信息	(42)
<b>第4章</b>	<b>存货储存</b>	<b>(43)</b>
4.1	由供应商直接向采购商的客户发货	(44)
4.2	越库作业	(45)
4.3	将部分存货放在生产车间	(46)
4.4	利用临时存储地应对需求高峰	(47)
4.5	给每个仓位设定一个惟一的位置编码	(48)

4.6	减少同种货物使用的货柜数量 .....	(49)
4.7	给量大的物资分配固定的存储位置 .....	(49)
4.8	单独存放归客户所有的存货 .....	(50)
4.9	为重要客户分配一个单独的存储区 .....	(51)
4.10	按照 ABC 分类法将存货分开储存 .....	(51)
4.11	将高拣取率的存货储存在订单履行区 .....	(52)
4.12	调整货箱高度以适合货架的存储空间 .....	(52)
4.13	调整货箱宽度或堆叠数量,防止货箱外悬和损坏 .....	(53)
4.14	将货物的运入和运出作业结合起来 .....	(53)
4.15	根据货物体积和拣取率采用不同的储存机制 .....	(54)
4.16	使用组合货柜储存数量较少的存货 .....	(54)
4.17	使用旋转料架提高拣货效率 .....	(55)
4.18	使用移动货架系统 .....	(56)
4.19	使用多层手工拣货货架,增加储存空间 .....	(56)
4.20	使用重力式流动货架实现货物的先进先出 .....	(57)
4.21	使用托盘式流动货架实现货物的先进先出 .....	(57)
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 .....	(58)
4.23	使用后推式货架储放大量托盘 .....	(59)
4.24	拆除储存较轻货物的货架后面的交叉支架 .....	(59)
<b>第 5 章</b>	<b>存货拣取 .....</b>	<b>(61)</b>
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 .....	(62)
5.2	使用一人一单的方法处理紧急订单 .....	(63)
5.3	手工系统下依据原始订单进行拣货 .....	(63)
5.4	建立转送提取区 .....	(64)
5.5	汇总一组订单实行波次拣货 .....	(65)
5.6	采用分区拣货法整合所有订单的拣货工作 .....	(65)
5.7	分区拣货的同时进行订单推进 .....	(66)
5.8	利用声控系统记录拣取量小的拣货信息 .....	(67)
5.9	使用电子标签拣货系统记录拣取量大的拣货信息 .....	(68)



5.10	使用便携式计量仪拣取小型零部件 .....	(69)
5.11	使用可以放置多个货柜的推车拣货 .....	(70)
5.12	将成套存货储存在堆集箱里 .....	(70)
5.13	使用标准货柜转移、存储和清点存货 .....	(71)
5.14	用满载的货柜输送物料 .....	(72)
5.15	避免拣货和补货工作同时进行 .....	(72)
5.16	定期调整仓位实现存储最优化 .....	(73)
<b>第6章</b>	<b>影响存货的生产问题 .....</b>	<b>(74)</b>
6.1	取消引起生产过剩的激励机制 .....	(75)
6.2	统一公司所有生产车间的轮班次数 .....	(76)
6.3	物料出错时,允许生产工人和供应商直接联络 .....	(77)
6.4	投资购买低产能的小型机器而非高产能的大型机器 .....	(77)
6.5	从单一供应商那里采购机器设备 .....	(78)
6.6	始终使用同一机器生产同一种产品 .....	(79)
6.7	在紧邻的下游工作站完成质量检验 .....	(79)
6.8	加强设备的定期维护 .....	(80)
6.9	将一些设备的维护工作转交给生产工人 .....	(81)
6.10	提前做好主要维修工作的计划 .....	(81)
6.11	用传送装置代替通道来输送货物 .....	(82)
6.12	安排小批量生产 .....	(83)
6.13	采用订货生产方式进行生产,避免存货过剩 .....	(83)
6.14	缩小货箱容量 .....	(84)
6.15	减少设备改装次数 .....	(85)
6.16	缩短生产周期 .....	(85)
6.17	使用曲线型装配线代替直线型装配线 .....	(86)
6.18	缩短装配线 .....	(87)
6.19	采用单元式生产方式 .....	(87)
6.20	将单元式工作间布置在存货储存区域附近 .....	(89)
6.21	将工作间的存货放置在设备和通道之间 .....	(89)

<b>第 7 章 存货信息记录</b> .....	(90)
7.1 减少存储信息的数据元素 .....	(91)
7.2 使用条形码记录存货处理信息 .....	(92)
7.3 利用无线电通讯系统记录存货信息 .....	(93)
7.4 利用无线射频识别系统跟踪存货 .....	(94)
7.5 杜绝使用纸张文件记录存货信息 .....	(96)
7.6 利用看板系统拉动生产 .....	(96)
7.7 清除所有积压的记录工作 .....	(98)
7.8 确保收货信息即时输入计算机系统 .....	(98)
7.9 让客户依据产品编号下单 .....	(99)
7.10 审计所有的存货记录 .....	(100)
7.11 将已记录的存货信息与现有存货进行比较 .....	(101)
7.12 存货余额一旦出现负值,立即展开调查 .....	(102)
7.13 用循环盘点代替实际盘点 .....	(103)
7.14 提高实际盘点的效率 .....	(105)
7.15 安装仓库管理系统 .....	(107)
<b>第 8 章 存货计划和管理</b> .....	(108)
8.1 引入物料管理人员参与设计新产品 .....	(110)
8.2 减少备选产品的数量 .....	(110)
8.3 减少产品种类 .....	(111)
8.4 设计耐性较小的产品 .....	(111)
8.5 设计更改方案需要通过正式的检查 and 批准 .....	(112)
8.6 对产品家族预测需求 .....	(113)
8.7 存货计划责任集中化 .....	(113)
8.8 尽可能地推后订单切入点 .....	(114)
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 .....	(114)
8.10 在需求波动期调整安全库存 .....	(115)
8.11 取消催单行为 .....	(116)
8.12 开发一种产品替代机制 .....	(116)

8.13	分析客服水平与存货政策的关系 .....	(117)
8.14	集中精力降低高使用率的存货水平 .....	(117)
8.15	为仓库外的存货创建视检系统 .....	(118)
8.16	将部门存货返回仓库 .....	(119)
8.17	安装分销需求计划系统 .....	(119)
8.18	由区域仓库分配销售不畅的产品 .....	(120)
8.19	针对某些产品采用单一仓库存储、隔夜交付的方法 .....	(121)
8.20	使用份额分析法向各区域仓库分配存货 .....	(121)
8.21	定期改进仓库网络 .....	(122)
8.22	组建物料核定机构 .....	(123)
8.23	利用实际盘点后留下的盘点卡辨别陈废存货 .....	(124)
8.24	储备一些可用于服务和维修的陈废存货 .....	(124)
8.25	控制产品货架期,避免产品过期 .....	(125)
8.26	制定陈废存货处理预算 .....	(126)
8.27	将过剩存货成批出售给废品回收商 .....	(126)
8.28	通过服务部门出售过剩存货 .....	(127)
8.29	外购仓储服务 .....	(127)
<b>第9章</b>	<b>仓库布局 .....</b>	<b>(128)</b>
9.1	综合考虑成本外的其他因素来建造仓库 .....	(129)
9.2	按“U”型组织仓库物流 .....	(130)
9.3	仓库分区 .....	(131)
9.4	仓库垂直空间利用最大化 .....	(131)
9.5	精心布置仓库的垂直空间以方便人工拣货 .....	(132)
9.6	围绕仓库支柱布置货架 .....	(132)
9.7	为人工理货和拣货的区域设计较窄的通道 .....	(133)
9.8	避免在墙边开设通道 .....	(133)
9.9	使用自动存储和检索系统 .....	(134)
9.10	使用车辆自动导向系统 .....	(135)
9.11	使用传送装置减少员工的移动时间 .....	(136)
9.12	避免仓库的自动化水平过高 .....	(136)

9.13	取消验货区 .....	(137)
9.14	扩大收货区 .....	(138)
9.15	为供应商可能使用的最大货车设计即时作业区 .....	(139)
9.16	锁紧仓库房门 .....	(139)
9.17	为实现仓库空间利用率最大化制定计划 .....	(140)
9.18	消除仓库 .....	(140)
<b>第 10 章</b>	<b>成本核算 .....</b>	<b>(142)</b>
10.1	取消对采购价格差异的跟踪调查 .....	(143)
10.2	取消跟踪核算在产品存货 .....	(144)
10.3	取消生产领域的废料报告 .....	(144)
10.4	将所有存货支出计入费用 .....	(145)
10.5	在成本核算体系中区分增值作业与非增值作业 .....	(146)
10.6	根据占地面积分配管理费用 .....	(146)
10.7	废除按产量计算内部利润的做法 .....	(147)
10.8	基于抵岸成本而非供应商报价作出采购决策 .....	(148)
10.9	在产品成本报告中列出所有与产品有关的支出 .....	(148)
10.10	采用作业成本法确定存货的成本 .....	(149)
10.11	将员工管理费用归入各生产分部 .....	(150)
10.12	使用目标成本法改变成本分析工作的重点 .....	(151)
10.13	统一计量单位,禁止随意改变 .....	(151)
10.14	调查成本变动趋势 .....	(152)
10.15	审查废料水平 .....	(154)
10.16	修改传统的成本核算报告 .....	(155)
10.17	审核产品的计划工时 .....	(156)
10.18	制定陈废存货审查计划 .....	(157)
<b>第 11 章</b>	<b>物料单 .....</b>	<b>(159)</b>
11.1	审核物料单 .....	(160)
11.2	审核产品构造 .....	(161)
11.3	根据实际的废料水平修改物料单 .....	(161)

11.4	因临时性替代修改物料单 .....	(162)
11.5	消除同一物料编号不同的现象 .....	(163)
11.6	零部件标准化 .....	(164)
11.7	审核回仓的存货 .....	(165)
11.8	使用物料单找出因产品撤回而导致的报废存货 .....	(166)
11.9	识别产品主文件中呆滞的存货 .....	(166)
<b>第 12 章</b>	<b>存货政策和执行程序 .....</b>	<b>(168)</b>
12.1	制作政策和程序手册 .....	(169)
12.2	培训仓储和会计人员使用存货程序手册 .....	(170)
12.3	对一些关键的业务进行交叉培训 .....	(171)
12.4	利用公司内部的培训队伍开展培训 .....	(172)
<b>第 13 章</b>	<b>存货管理绩效的测量 .....</b>	<b>(188)</b>
13.1	新部件在新产品中所占的百分比 .....	(188)
13.2	新产品中现有部件的比例 .....	(190)
13.3	物料单的准确率 .....	(190)
13.4	物料主文件准确率 .....	(191)
13.5	供应商按时交货率 .....	(191)
13.6	到货数量准确率 .....	(192)
13.7	批准订单的接货率 .....	(193)
13.8	交货期充分的订单比例 .....	(193)
13.9	理货作业的准确率 .....	(194)
13.10	理货作业的周期 .....	(195)
13.11	废料比例 .....	(195)
13.12	平均拣货时间 .....	(196)
13.13	组装产品的拣货准确率 .....	(197)
13.14	平均拣货成本 .....	(198)
13.15	每小时装运的订单项 .....	(199)
13.16	订单装运准确率 .....	(199)
13.17	仓库人员履行订单的周期 .....	(200)

13.18	存货可用率 .....	(201)
13.19	交货承诺延长时日 .....	(201)
13.20	延期交货的平均延长时间 .....	(202)
13.21	作业门利用率 .....	(203)
13.22	存货记录准确率 .....	(203)
13.23	存货周转率 .....	(204)
13.24	仓位利用率 .....	(206)
13.25	存储密度 .....	(206)
13.26	每平方英尺的存储量 .....	(207)
13.27	单位存货的储存成本 .....	(208)
13.28	平均每个单品所需的托盘数量 .....	(208)
13.29	呆滞存货、陈废存货和过剩存货的变化率 .....	(209)
13.30	陈废存货比重 .....	(210)
13.31	储存期超过某一标准的存货比例 .....	(210)
13.32	可退货的存货比重 .....	(211)
<b>附录 存货管理最佳实务概览 .....</b>		<b>(213)</b>
<b>词汇表 .....</b>		<b>(223)</b>

# 第1章 如何成功实施最佳实务

本章主要探讨怎样才能成功执行最佳实务<sup>①</sup>。首先指出最佳实务最有可能成功执行的环境,执行的关键步骤,以及如何在整个组织中“复制”这些最佳实务。此外,预先了解执行过程中可能存在的不足之处也有助于实务的成功开展,所以本文全面列举了实施失败的原因。只有提前考虑到所有问题,我们才有希望成功实施最佳实务,提高公司的效率。

## 1.1 最优实施环境

任何人在实施最佳实务以前,都应该对公司的现状有所了解,研究一下成功的可能性。下面几点是适合实施最佳实务的最优环境,在这些环境中,公司不仅可以成功实施最佳实务,而且持续成功的可能性也非常大。

- **对比标杆发现问题。**一些公司会定期地与其他公司比较业绩,特别是那些绩效卓越享有声誉的公司。如果该公司与其他公司在业绩水平上存在很大差距,就应该促使公司管理层警觉起来:不断接受新的变化是公司生存之本。为了生存,公司有必要持续进行变革。如果管理者觉察并留意到这些差距,那么,最佳实务所需要的环境就会得到大大的改善。
- **管理者乐于改革。**一些管理者好像天生热衷于改革,如果部门由这样的人负责,他必定会驱动大量改革。一个极端是,这些管理者可能会改革过了头,在没有做好充分准备的情况下贸然实施太多改革,结果不得不花费很大的精力来收拾乱局。相反,如果先进行周详的计划,然后再执行,改革便会井井有条,管理者的努力也会换来

---

<sup>①</sup> 根据《财务会计最佳实务》第三版(史蒂文·M·布拉格,约翰威利公司出版)第2章改编。

最大的成果。同时,在这些改革导向的管理者身边设置一位细节导向的副手会很有用,有助于将改革者的精力导向最有效的领域。

- **公司财务欠佳。**如果公司财务状况不佳或者呈现这种趋势,管理者就会被惊醒,紧接着引进大量改进项目。而在这种情况下需要注意的是,过犹不及,因为同时开展这么多的改进计划,会引起公司的资源供应不足,最终导致无果而终。
- **新的管理层。**大多数新上任的经理人都想通过变革在公司留名。虽然他们开展的变革效用较低,比如组织变革、引进新战略等,但这些变革带来的效用仍有可能再次引起人们的关注,从而为最佳实务的实施创造机会。

总之,只要管理层有意愿并且有理由去变革,就可以为最佳实务的实施创造优越的环境。

## 1.2 最佳实务的实施

实施任何最佳实务之前都需要认真计划一番。然而,仅仅计划还不够。下面就介绍为了确保成功执行最佳实务需要注意的关键步骤。

第一步也是最简单的一步:考察并勾勒出需要改进的现有存货系统。这样,人们便会弄清实施最佳实务的针对点和特殊要求。尽管有时因为需要撤换整个系统而不考虑这一步,但任何公司在安装新系统前都有特殊的要求,所以这一步相当关键,必不可少。

接下来是成本收益分析。这一步其实是把所有与最佳实务实施和维护工作相关的成本汇集起来。这些成本必须包括项目团队的薪水和相关费用、外部服务成本、规划成本、培训成本、差旅费和资本支出。相关人员应该对这一环节给予足够的重视,因为经过成本收益分析后,执行新项目能够带来的收益便会清晰地展现在眼前。而作为一名明智的经理,不管这个项目能够带来多大的收益和竞争优势,在没有进行周详的成本收益分析之前,他是不会承接这个项目的。

下一个问题是新技术的应用。虽然市场上可能存在一些可以显著提高公司的经营效率,或者对公司的竞争力具有突破性影响的设备或软件,但是



出于更加谨慎的原则,公司应该在新技术试行一段时间后再考虑是否使用。尤其当新技术的供应商只有一个,而且规模很小或者资金不足,随时有可能破产时更应小心谨慎。大多数情况下,谨慎的经理会选择那种已经受住市场考验的技术,而不是抢先去使用新技术。

一般来讲,实施最佳实务最重要的是系统测试。任何新事物的使用都有失败的风险,除非它异常简单。因此,必须对系统反复测试以确保在实际应用中不会失败。测试的方法多种多样。一种是量的测试,这项测试是为了确保系统被多名员工同时使用时不会出现差错。另一种是特征测试,通过在系统中运行某些样本操作来测试将来会用到的某些信息。另一个可能的测试是恢复性测试,即突然关闭计算机系统来检查它重新启动的难易程度。以上这些测试方法以及其他可能用到的方法取决于最佳实务的类型,这些测试在全体员工使用新设备前应予以完成。

最后一步是对员工进行培训,教会他们如何操作这个新系统。培训时间应该谨慎选择,不宜过早,因为如果没有实际操作加以强化,员工会很快忘掉培训的相关内容。此外应尽可能采用亲自操作的方式,这样员工学得较快。此外很重要的一点是,应该让所有可能使用新系统的员工都参加培训,因为任何未经过培训的员工都有可能新系统的失败。

员工培训的关键是培训程序。这些程序必须相当完善并时常进行评估,以便在各个培训场合都具有实用性。为此需要一名有能力的经理对培训程序的制定以及实践过程进行有效监管。制定程序是一项特殊的技术工作,可能需要雇佣专业人员、评估专家和系统分析师来确保程序制定的合理性。此外,准确输入这些程序也是不可缺少的一步。

公司即使已经完成了新系统的安装,仍然有必要对其进行后期评估。这项工作可以确定成本节约或效率改进是否达到了人们的期望,并且可以确认在此次实施过程中所产生的、在未来的项目中应加以避免的问题,以及当前仍没有解决的问题。最后一点尤其重要,很多经理因为没有对实施中的问题追根究底,从而在真正启用新系统后,同样的问题又会不可避免地再次出现。只有详细记录下这些问题,并给予妥善解决,员工才会心甘情愿地接受这种新的系统。

在项目实施的所有环节,都要注意公司部门之间的相互交流。因为在项目实施过程中,各种作业同时进行,许多作业之间彼此相互制约,因此让