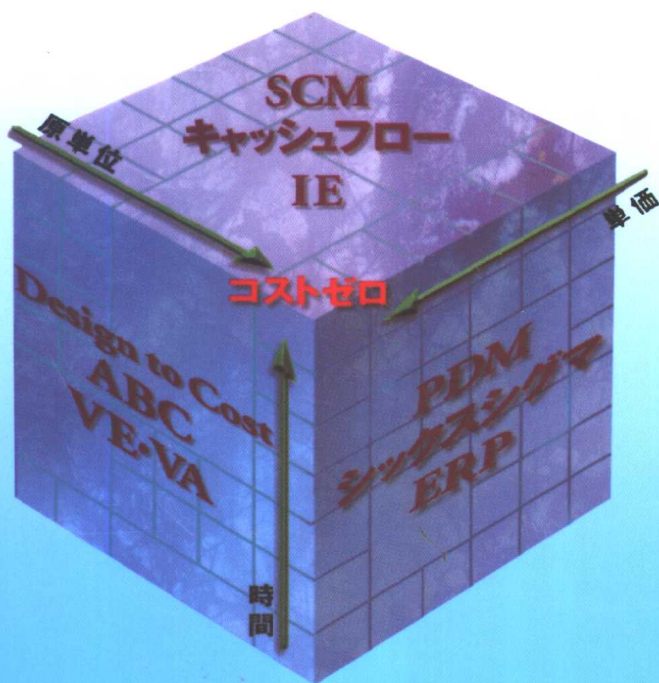


WTO 操作平台

◀ 图解 ▶

库存管理

〔日本〕田中一成 著 顾月花 译



文匯出版社

WTO 操作平台
◀ 图解 ▶

库存管理

[日本] 田中一成 著 顾月花 译

文匯出版社

图书在版编目(CIP)数据

图解库存管理/[日]田中一成著;顾月花译. 一上海:文汇出版社,2002.1
ISBN 7-80676-077-6

I. 图... II. ①田... ②顾... III. ①库存-仓库管理②物资管理-图解 IV. F253.4-64

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 078983 号

图字:09-2001-490 号

ZUKAI ZAIKO KANRI by Kazunari Tanaka

Copyright ©2000 by Kazunari Tanaka

All rights reserved

Original Japanese edition published by Nippon Jitsugyo Publishing Co., Ltd.

Chinese translation rights arranged with Kazunari Tanaka
through Japan Foreign-Rights Centre

书 名 / **图解库存管理**

著 者 / [日本]田中一成

译 者 / 顾月花

责任编辑 / 陈今夫

封面装帧 / 夏 萍

出版发行 / **文匯出版社**

上海市虎丘路 50 号

(邮政编码 200002)

经 销 / 全国新华书店

照 排 / 南京理工排版校对有限公司

印刷装订 / 上海浦东北联印刷厂

版 次 / 2002 年 1 月第 1 版

印 次 / 2002 年 1 月第 1 次印刷

开 本 / 850×1168 1/32

字 数 / 130 千

印 张 / 6.625

印 数 / 1—6000

ISBN7-80676-077-6/F·015

定 价 / 17.00 元

前 言

库存管理是企业最常用的管理手段之一。从事商务的众多人士一定以某种形式与其有着关联。尤其是最近,企业由于难以把握经济发展的前景、需求的动向,对拥有过多的库存颇感费神,因而对库存管理的关心也由此扩展到了企业的所有部门。

然而事实上,令人感到意外的是,作为总体制的库存管理却并不健全。确切地说,零星的手法很多,而将其作为管理系统综合化的例子却寥寥无几,再说偶尔有,也只是零星手法拼凑而成的。例如,流动资金要良性循环,要削减总库存,要顺应变动需求而生产,而用这种拼凑的手法,是无法达到预期目的的。

要克服上述问题,就要从经营管理周期的视点出发,重新构建库存管理体系。

以上是我对库存管理问题的见解,也是我执笔写这本书的动机。

这里先来谈一下写此书想要达到的目的。

目的之一是将其作为一本“入门书”,给初次涉足库存管理的人士提供向导。因此,此书用了相当大的篇幅来叙述库存管理的理念及其方法。

目的之二是将其作为一本“实务书”,为此涉及了经营现场所面临的实际问题。随着ERP、SCM的普及,库存管理已被放在了综合业务系统的中心位置上,为此,尤其时至最近,对库存管理应有状态的认识有了很大的改观。因此,本书在解说库存管理作为管理系统如何发挥它的作用方面也用了相当大的篇幅。

在迎接21世纪之际,企业为谋求生存,要在各个部门进行大变革。这理所当然要求在经营管理方面也要有一个喜剧性的创新,而库存管理亦应不例外。为此,我奉上此书。如此书能对企业变革有所帮助的话,不胜荣幸。

最后,值此书出版发行之际,谨向对此书提出过宝贵意见和建议的有关人士及日本实业出版社的诸位表示由衷的感谢。

田中一成

2000年10月

目 录

第一章 库存管理的目的和功能	(1)
1. 库存管理是个既老又新的课题	(2)
2. 经营环境的变化与库存管理	(4)
3. 库存管理的缓冲作用 ——库存管理的基本作用①	(6)
4. 库存管理的联合作用 ——库存管理的基本作用②	(8)
5. 库存管理的连接作用 ——库存管理的基本作用③	(10)
6. 库存管理的新课题	(12)
第二章 首先从库存管理的基础开始	(15)
1. 用普通方法难以解决的库存管理	(16)
■庞大的数据 ■数据精度的确保	
2. 库存管理所需的复杂的业务处理	(22)
3. 预测的时间及其方法 ——库存管理始于销路的预测①	(26)
■预测的时间 ■预测的方法	
4. 必需条件是预测业务的系统化 ——库存管理始于销路的预测②	(32)
5. 如何决定保险库存	(34)
(1) 预测中误差是难免的	(34)
(2) 何谓保险库存	(36)
(3) 保险库存需要多少	(37)
6. 根据库存总金额进行评估 ——测算库存合理性的指标①	(40)

◇ 图解库存管理 ◇

7. 合理库存的决定方法	
——测算库存合理性的指标②	(42)
(1) 库存周转率	(42)
(2) 交叉比率	(43)
(3) 库存天数	(45)
8. 决定库存品单价的方法	
——库存金额的计算①	(48)
(1) 移动平均法	(48)
(2) 先入先出法	(50)
(3) 后入先出法	(50)
(4) 总平均法	(51)
9. 与成本计算的关系	
——库存金额的计算②	(54)
(1) 原材料库存的计算	(54)
(2) 在制品库存的计算	(55)
(3) 成品库存的计算	(57)
(4) 销售成本的计算	(57)
10. 批量大小的决定方法	(60)
(1) 经济批量的计算	(60)
(2) 决定批量大小的其他方法	(61)
第三章 库存管理的系统化	(63)
1. 库存管理的组织	(64)
2. 库存方针领先于库存计划	
——库存管理从计划开始①	(66)
3. 库存计划的依据是CS方针	
——库存管理从计划开始②	(68)
(1) 决定服务率	(68)
(2) 计算服务函数	(70)
(3) 求保险系数	(71)
(4) 决定保险库存量	(71)
4. 销售预测与库存计划	
——库存管理从计划开始③	(74)

(1) 将库存计划与销售预测联系起来	(74)
(2) 库存计划的周期与时间	(75)
(3) 从属需要品的库存计划	(78)
5. 有效库存的计算以及抵扣方法	
——库存管理从计划开始④	(80)
6. 库存分配的计划	
——库存管理从计划开始⑤	(82)
7. 库存品的调拨安排	
——日常性的库存管理①	(84)
8. 入库业务系统的要点	
——日常性的库存管理②	(86)
(1) 要与调拨安排系统联系起来	(86)
(2) 入库单的格式	(88)
9. 出库业务系统的要点	
——日常性的库存管理③	(90)
10. 库存管理应是计算机大显身手的舞台	
——日常性的库存管理④	(96)
11. 盘点的必要性以及盘点的方法	
——盘点使库存数据一新①	(100)
■为什么要盘点	■账面盘点与实地盘点
12. 数据的修正与在制品的盘点	
——盘点使库存数据一新②	(104)
■盘点数据的修正	■在制品的盘点
13. 特殊处理与报警系统	
——特殊处理的库存管理①	(108)
(1) 特殊的入库与出库	(108)
(2) 报告异常的报警系统	(110)
14. 呆滞存货和滞销商品的管理	
——特殊处理的库存管理②	(112)
■呆滞存货的管理	■滞销商品的管理
第四章 库存管理因行业而异	(117)
1. 制造行业包括在制品的库存管理	(118)

◇ 图解库存管理 ◇

2. 建设行业必须从糊涂账中蜕变出来	(122)
3. 批发行业是典型的多品种库存行业	(126)
4. 零售行业中店铺的库存管理是关键	(130)
5. 电子商务与库存管理	(134)
第五章 库存管理业务的合理化	(137)
1. 决定重点品目的 A B C 分析	(138)
■ A B C 分析的具体方法	■ A B C 分析的应用
2. 订购业务的简单化	(142)
(1) O P 法	(142)
(2) O P 法的实用化	(144)
(3) 复式库存法	(144)
3. 库存量的自动控制	(148)
4. 5 S 效果	(150)
5. 现场系统的灵活化	(152)
第六章 使库存管理焕然一新的 I T	(155)
1. E R P 与库存管理	(156)
2. 从供销管理法到 S C M	(160)
■ 供销管理学的概念	■ S C M 与供销管理学的差别
■ I T 的应用与强化	
3. I T 与系统的模块化	(164)
4. 有效利用库存管理数据的数据仓库	(170)
5. 通过数据挖掘预测需求	(172)
6. 对 S C M 的期望及其课题	(174)
第七章 今后的库存管理	(181)
1. 扩大库存管理领域	(182)
(1) 库存管理领域的扩大	(182)
(2) 强化与 S C M 的关系	(183)
2. 周转库存的控制	
——从静态管理到动态管理①	(186)
3. 总库存的控制	
——从静态管理到动态管理②	(190)
4. 经营管理周期的确立	(196)

(1) 责任明确化	(197)
(2) 评估功能(See)的充实	(197)
(3) 经营管理周期的系统化	(198)
5. 库存的综合管理	(200)
(1) 统一化与综合化的区别	(200)
(2) 综合化方法	(203)

第一章

库存管理的 目的和功能

1. 库存管理是个既老又新的课题

谋求削减库存的同时,最大限度地控制脱销率是今后库存管理的方向。

就一般人而言,对库存这个词语也许不太熟悉。然而,只要仔细观察一下自己的日常生活,就会发现自己拥有的库存多得出乎意料。

例如,大橱的抽屉里塞满了各种各样的服装,冰箱的角落里塞着几罐也许已经被彻底遗忘了的果汁。一出家门就看到的便利店、超市里,商品琳琅满目。而上述的这些商品都是库存。不管是药店里摆放着的营养品,还是商店里陈列着的电脑,过着现代生活的我们,真可谓被包围在堆积如山的库存之中。

然而,就连一般家庭的库存也因空间有限而不能无限增长。这就需要平时留意:买进新东西的同时应处理掉无用的旧东西。虽然这个过程非常简单,然而就在这个阶段,库存管理已经开始了。

当然,对商务领域里进行的库存管理,其要求标准则更严格更高。自古以来就有“财产不少,现金缺少”这样的说法。这个说法如用现代语来解释,就是放松库存管理,资金流动就会失效。自古以来,人们就深知不重视库存管理会导致经营失败的道理。

如果只从合理化角度考虑企业的库存管理,那就意味着库存量越少越好。以前大多数企业都抱着这种观念,把库存管理的目的集中在削减库存上。可是,最近把经营的最终目的定在追求CS(顾客满意)上的企业增加了。如今,那种只是一味削减库存的管理显然已不合时宜了。

譬如,服务率是决定库存管理水平的重要指标。

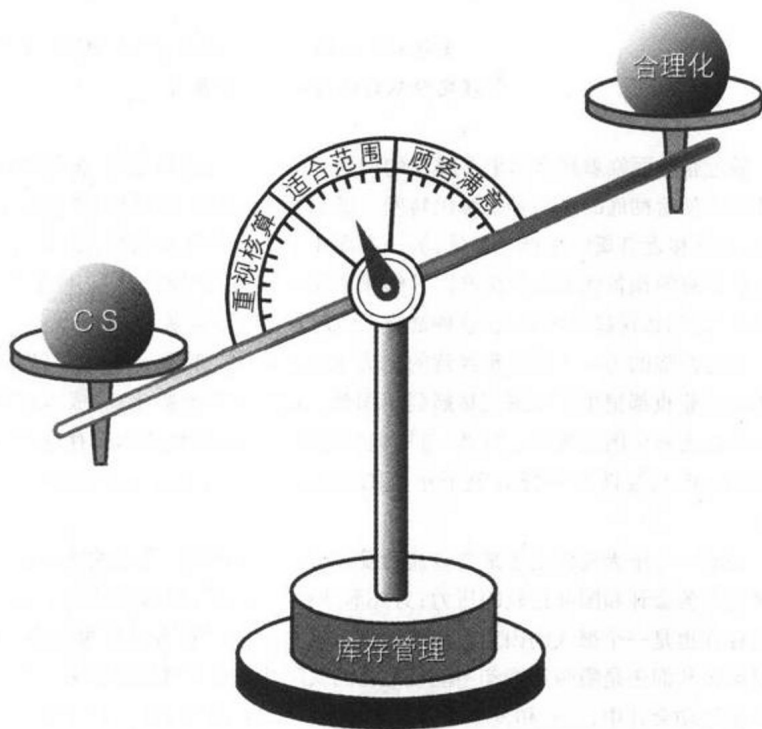
决定服务率的基本概念是,把由调整库存造成的损失和由储备库存所花的费用放在天平上,以此来谋求最高的利润,这样做归根结底只是注重了企业的利益。而CS的理想是尽最大可能避免因脱销而带给顾客的不便。当然也

不能因此而无限制的增加库存,这样毫无疑问会导致经营失败。

企业在努力提高 CS 的同时,要追求经营的效率化。把这种经营理念用于库存管理的话,就是企业要在谋求削减库存的同时,最大限度的控制脱销率。今后企业必须如图 1-1 所示的那样,实现取得均衡的库存管理。

图 1-1

依靠库存管理求均衡



2. 经营环境的变化 与库存管理

重视 CS、全球化、资金流动、引进 SCM，库存管理定会从传统模式中脱胎换骨。

最近企业面临着顾客需求多样化的问题。为了顺应这种变化，企业的供应体制正朝着彻底的多品种少量化转变。譬如，制造阶段小批量生产进展相当快，正在接近订货性生产。但是，另一方面由于交货期大大缩短，所以不可能停止所有的预备性的先行生产。其结果不得不储备“合理库存”。可是“合理库存”这句话说起来容易，在这种情势下做起来可就不容易了。

企业面临的另一个问题是经营的扩大化及全球化。特别是制造业，即便是中小企业也都把生产的据点拓展到了国外。这是由于老龄化、高成本在日本国内已无利可图的缘故。显然，与其相关的物流系统的构建和库存管理的模式如果仍然像以往那样局限于小范围，那么，其就会无法适应全球化的需要。

还有一个重大变化是近来资金流动受到了普遍的重视。变化的直接原因是来自财务会计和国际接轨的压力；另外泡沫经济崩溃所暴露出来的不良资产的存在也是一个很大的因素。传统的编入账外的资产在各财务报表中，不管是虚报利润还是隐瞒利润都不能使经营的实际情况如实地反映出来。然而在资金流动会计中，业绩和资金周转的评估是一致的，谁看了都一目了然。

资金流动是向股东公开企业财务内容的有效手段，也成了谋求经营效率的重要指标。因为要提高资金流动，就要控制过大设备的投资，抓紧回收欠账款等。由于其中，削减库存卓有成效，所以对库存管理的期望值，高得令以前无法比拟。

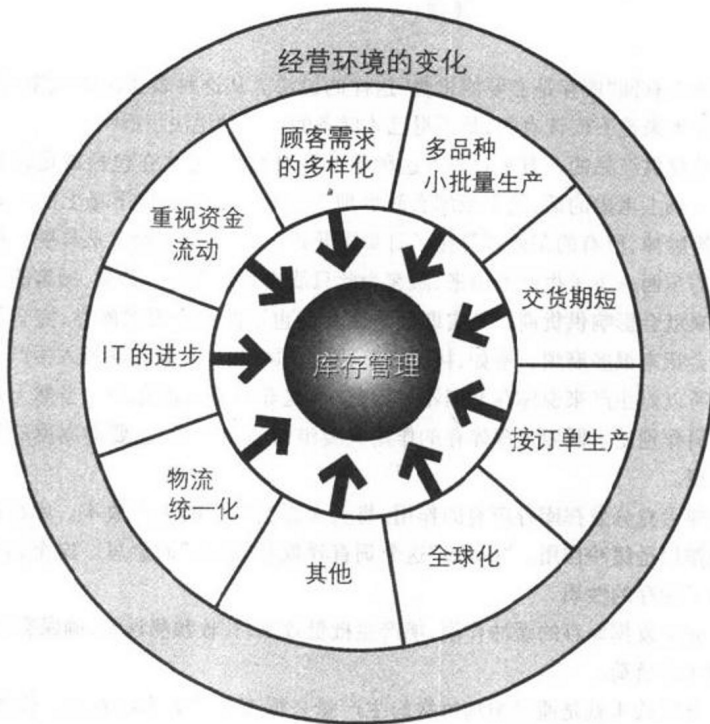
此外，今后的库存管理必须和 SCM(供应链管理)联系起来，构建一个系统。有关 SCM 这个问题，以后再作说明。

用一句话来概括 SCM 的目标，就是及时的、正确的、廉价的向顾客提供满

意的产品。要实现上述目标,就要从材料的采购开始,随之是一体化控制制造、销售等企业的全过程。在这个一体化的系统中如何发挥库存管理的作用是个极重要的课题。显然,用传统模式的各自为政的库存据点的管理是无法适应市场需求的。需要建立一个能统一管理企业所有库存的管理体系。

随着经济环境的变化,库存管理也必须来个脱胎换骨的变革。本书对其变革方法作了具体说明(图 1-2)。

图 1-2 经营环境的变化促进库存管理的革新



3. 库存管理的缓冲作用

——库存管理的基本作用①

依靠库存的缓冲作用,确保批量效果及交货期。

时而有闻“库存是必要的累赘”这样的说法。从这种表达的语气来看,似乎库存本来是不应该有的,是不得已才储备的。这种说法正确吗?

从提供产品的一方来看也许这种想法是对的,可是站在包括满足顾客的综合立场上考虑的话,就不能那么简单地下结论了。假如把市场上的一切库存都排除掉,所有的东西都等接了订单再开始生产的话,将会怎么样呢?顾客需求的東西一下子生产不出来,顾客为此只能焦急地等待。结果,顾客的不满反过来就会影响供货商。其实即使是生产商也不能完全否定库存,完全否定库存会招来很多麻烦。譬如,接了订单,没有原材料库存就无法投入生产。

所以对生产来说库存非但不是累赘,而是非有不可的东西。当然无用的库存另作别论。既要发挥库存的作用又要维持适当的量,这要靠高度的管理来实现。

能否充分发挥库存应有的作用,将大大影响工厂的生产效率。库存最根本的作用是缓冲作用。“buffer”这个词直译就是“缓冲”的意思。这个词充分表达了库存的性质。

充分发挥库存的缓冲作用,能产生批量效果,补救预测误差,确保交货期,调整生产负荷。

批量效果就是通过增加每次的生产量来提高生产效率的意思。譬如,把一次生产 100 件产品时产生的库存和分 10 次每次生产 10 件产品所产生的库存作比较,后者的库存虽然要比前者少,但从生产效率来看,因为前者只要安排一次就完事了,所以生产效率高,也就是说库存可以提高生产效率。

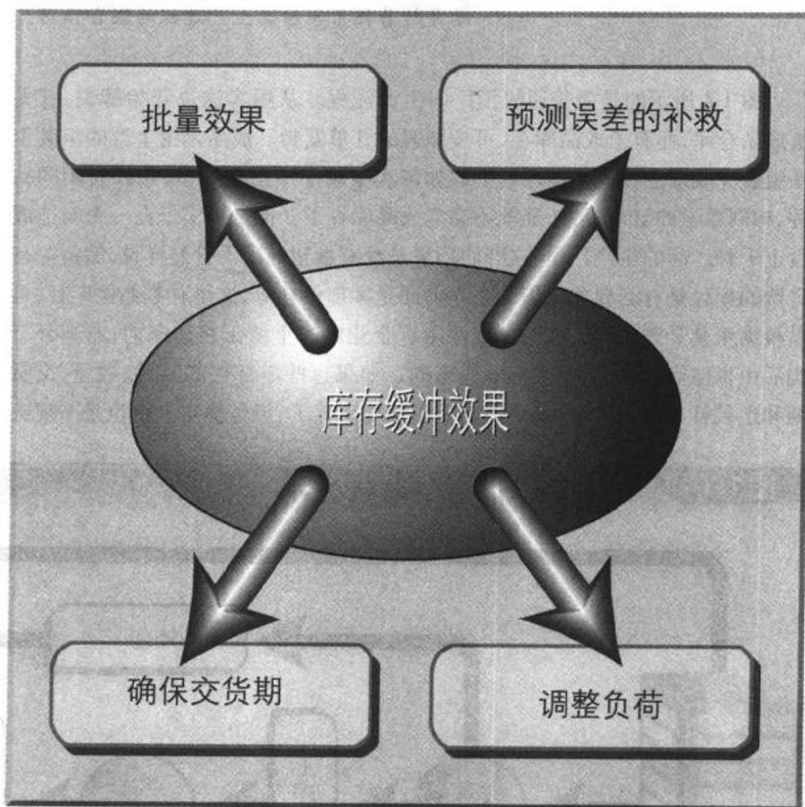
另外,库存具有补救预测误差的作用。预测中误差是难免的。库存能够补救因预测失误而产生的误差。库存还能确保交货期,因为有库存才能接了

订单马上就交货。

库存还有一个作用是调节生产负荷。由于顾客的订货量不是固定的,所以工厂承接的工作量时多时少不均衡。先行生产虽然会暂时增加库存,但它不仅能弥补负荷的不足,还能减轻负荷的超载。就是说,通过库存可以调节工作负荷。参看图 1-3。

图 1-3

库存的缓冲作用



4. 库存管理的联合作用

——库存管理的基本作用②

库存起着联系各独立生产过程的联合作用。

图 1-4 所示的是最普通的工厂的生产流程。从顾客这边开始解说,首先是成品仓库,而有了成品库存,可按顾客的订单发货。成品是由上游的组装工序组装完成后运往成品仓库的。假如每次组装工序组装完毕,正好有相同品种、相同数量的订单进来,那就不需要成品库存了。但是事实上在一个制造成百上千种产品的生产厂里,这样的巧事是没有指望的。不管怎么说,储备等待订购的库存是有必要的。组装工序前面是零部件仓库,这里有零部件库存,可以根据组装计划出库。这些零部件中有企业内的上游工序送来的;有向外订购后由供应商送来的;由采购地送来的。如果这些零部件的品种、数量、交货期和组装计划完全吻合,那就不需要零部件库存了,但是事实上这也是不现实

图 1-4

库存的联合作用

