

一本解决中小企业生产、销售、采购等
全方位管理的实用宝典

进 变成本中心为利润中心

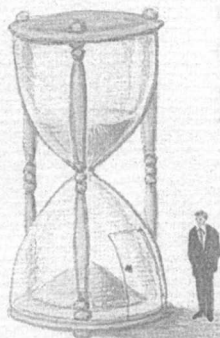
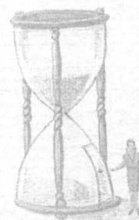
销 到账的才是钱

存 拨响库存管理金算盘



中小企业 进销存 管理

姜然◎编著



中小企业 进销存 管理

姜然◎编著

内 容 提 要

进、销、存是企业财务管理工作中十分重要的三个方面,但很多企业因经营思想不能与时俱进,使进销存管理流于繁琐的形式,变成了简单的记账过程,不能实现应有的效能。本书从进、销、存三个角度谋篇布局,分别详述了优化进、销、存三大环节的策略和技巧,告诉企业如何从这三个方面最大限度地简化管理程序和挖掘潜在价值,提升企业的利润水平和经营业绩。

图书在版编目(CIP)数据

中小企业进销存管理/姜然 编著. —北京:中国纺织出版社, 2006.9

ISBN 7-5064-3998-0

I. 中... II. 姜... III. 中小企业-财务管理 IV. F276.3
中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 093500 号

策划编辑:曲小月 特约编辑:杨 婕 责任印制:刘 强

中国纺织出版社出版发行

地址:北京东直门南大街6号 邮政编码:100027

邮购电话:010—64168110 传真:010—64168231

<http://www.c-textilep.com>

E-mail:faxing@c-textilep.com

中国纺织出版社印刷厂印刷 三河永成装订厂装订

各地新华书店经销

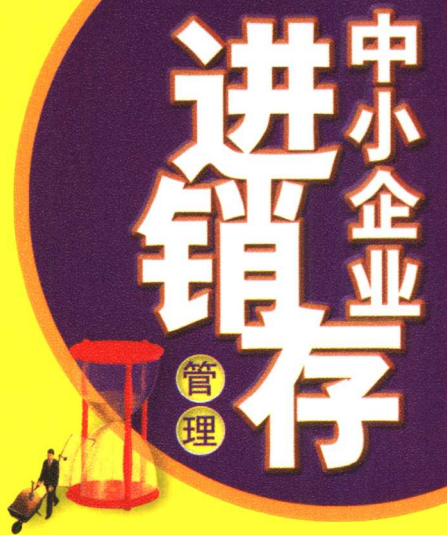
2006年9月第1版第1次印刷

开本:787×1092 1/16 印张:16

字数:210千字 印数:1—8000 定价:26.00元

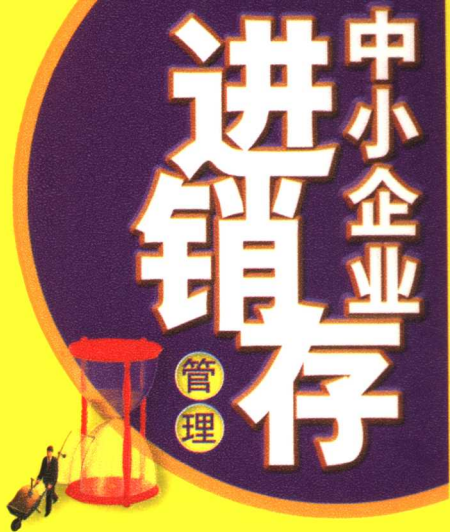
ISBN 7-5064-3998-0/F·0722

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社市场营销部调换



内容简介：

本书分别从中小企业采购、销售、库存等相关财务控制的主要环节出发，分别对采购成本控制，应收账款管理，现金流管理，赊销风险管理以及库存管理中的策略、方法与技巧进行了介绍。本书实用性、可操作性非常强，内容通俗易懂。对于采购部门主管、企业管理人员以及企业经营者都具有指导和借鉴作用。



策划编辑：曲小月

特约编辑：杨 婕

投稿邮箱：nosay@126.com

团购电话：010-51692582

010-64173011-606

 **千手设计工作室**
1 3 1 6 7 5 0 1 3 2 3

前言

随着经济全球化进程的加快,越来越多的中小企业意识到:单靠个人经验和对商品的占有,已很难在激烈的市场角逐中取胜。现代企业管理,需要的是一种建立在真实数据之上的、科学的、理性的管理。但是大多数现代企业都不同程度地存在着账目繁杂、库存零乱、货品丢失、经营数据统计困难等难题,不禁让经营者头疼。

科学的需求预测、合理的采购与库存计划以及资金管理,有利于企业资源的优化配置,有利于提高企业的经济效益,达到最佳的产出效果。中小企业要想掌握生存之道,立于不败之地,就需要在采购、销售、库存等环节上不断改进,挖掘成本潜力,最大限度地增加利润。因此,中小企业迫切需要夯实进销存管理这个基础,理清企业数据,加快资金周转,缩短生产周期,从而提升企业核心竞争力。

本书分别从中小企业采购、销售、库存等相关财务控制的主要环节出发,分别对采购成本控制、应收账款管理、现金流管理、赊销风险管理以及库存管理中的策略、方法与技巧进行了介绍。

实用性是本书的最大特色。全书通过一些生动的案例,将中小企业进销存中遇到的实务性管理工作讲解出来,使复杂深奥的财务知识变得通俗易懂;理论少,实践多,管理内容丰富且覆盖面广,可操作性非常强,达到学以致用用的目的;对于采购部门主管、企业管理人员以及企业经营者都具有一定的指导和借鉴作用,是一本较为实用的管理培训工具书。

全书共由三篇十章组成,着重解决了以下问题:

如何科学合理地进行采购，从采购上挖掘潜力，降低成本，让企业获得更大利润。

如何强化现金、信用及应收账款管理，最大限度地保障企业的有效销售、现金流和净利润成果。

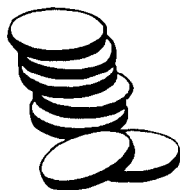
如何进行适时而恰当的库存管理，不断提高库存管理水平，加快企业资金周转率，扩大企业盈利。

当你遇到管理难题时，也许能从本书中得到某些启示和帮助，愿这本书能成为你管理、培训时的好帮手。

由于时间的仓促以及学识和经验的局限，书中难免存在不妥或不完善之处，敬请广大读者不吝赐教，愿各位读者在工作、学习、生活当中一切顺心如意！

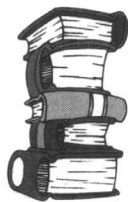
编 者

目录



进 ：变成本中心为利润中心	/ 1
● 让进货的每一个活动都成为利润的源泉	/ 2
巧思妙算：让利润倍增的采购计划	/ 3
招标比价：向供应商要利润	/ 8
确定最经济的采购批量	/ 13
把好五道关，实现最佳采购	/ 16
让内部牵引为采购把关	/ 22
● 采购成本竞争力全面提升攻略	/ 32
制定采购策略，降低成本	/ 32
控制采购成本的实战策略	/ 35
准时化采购实现无缝链接	/ 41
击中采购成本控制的关键点	/ 44
锱铢必较——降低采购成本的方法	/ 48
互联网在降低采购成本中的新应用	/ 51
● 明明白白应付预付账	/ 53
严审轻放预付账款	/ 54
巧妙引导应付款的流向	/ 57

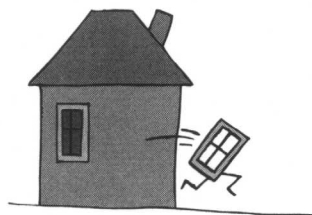
销：到账的才是钱



● 四两拨千斤——现金管理	/ 61
为企业设置最佳现金存量	/ 62
点亮现金流量预算这盏灯	/ 63
打蛇打七寸：现金交易控制的重点	/ 70
如何防止交易中的“现金猝死”	/ 73
搞活现金的法门	/ 76
缩短现金缺口的诀窍	/ 81
现金风险的预控	/ 86
现金舞弊“侦查”方法	/ 89
● 防范“三角债”——应收账款管理	/ 91
应收账款对企业的潜在危害	/ 96
判断并防止可能出现的呆死账	/ 96
应收账款中不良资产的风险规避	/ 99
减少应收账款的有效途径	/ 103
应收账款的日常管理	/ 114
在货款结算上占据制高点	/ 117
应收账款的催收技巧	/ 121
巧乘应收账款变现顺风车	/ 123
● 薄冰之舞——成功降低赊销风险	/ 129
	/ 134

降低赊销风险的策略	/ 134
掂一掂赊销风险再履冰	/ 137
巧妙制定高风险客户的赊销政策	/ 144
确定客户赊销限额的方法	/ 145
如何计算坏账准备	/ 148
● 用财务数据管理客户	/ 151
用数据称一称客户的价值	/ 152
建立客户资信档案, 防呆账	/ 154
启动账龄分析, 减少坏账	/ 156
一切让资信等级说话	/ 160
客户信用风险防范	/ 169

存： 拨响库存管理金算盘

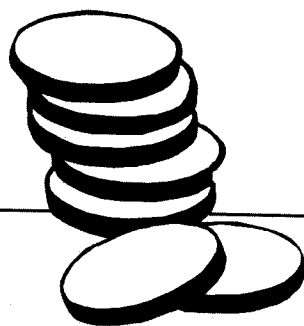


● 管理库存就意味着管理手边的资金	/ 175
解析库存管理	/ 176
库存成本的构成	/ 177
控制库存成本的方法	/ 179
降低库存的策略	/ 181
精确地衡量库存与现金周转效率	/ 188
规避库存管理的误区	/ 191
运用存货管理加速现金流回收	/ 192
● 存货成本控制, 击出全垒打	/ 195
解一解存货成本的疙瘩	/ 200
如何决定适当库存额	/ 204

用订单控制库存	/ 206
存货成本的结转方法	/ 210
存货的盘存与期末计价	/ 213
有效逼近零库存	/ 217
动一动存货筹资这盘棋	/ 221
巧解存货之恶——确定最佳库存量	/ 224
定制合理的库存计划	/ 224
确定安全库存量的方法	/ 227
影响安全库存量的因素及应对措施	/ 233
设置适当库存量的技能要领	/ 238
参考文献	/ 246

进：变成本中心为利润中心

- 让进货的每一个活动都成为利润的源泉
- 采购成本竞争力全面提升攻略
- 明明白白应付预付账





众所周知，公司的根本目标是追求利润最大化。增加利润的方法之一就是增加销售额。假设某公司购进 50000 元的原材料，加工成本为 50000 元，若销售利润为 10000 元，需实现销售额 110000 元。如果将销售利润提高到 15000 元而利润率不变，那么销售额就需实现 115000 元。这意味着公司的销售能力必须提高 50%，这是非常困难的。还有一种方法也可实现这一销售利润，假定加工成本不变，可以通过有效的采购管理使原材料只花费 45000 元，节余的 5000 元就可以直接转化为利润，从而在 110000 元的销售额上把利润提高到 15000 元。这充分说明，良好的采购将直接增加公司的利润和价值，有利于公司在市场竞争中赢得优势。

我们完全有理由认为采购部门也是一个利润中心。在采购占平均销售金额比重逐渐增加的趋势下，降低采购成本是企业因应变局和竞争的有效方法之一。不论是松下、通用等老牌企业，还是戴尔、惠普等新兴企业，都打造了强大的采购部门和完善精密的采购财务制度。

采购成本控制活动的意义并不仅是账面费用数额的削减，而应是通过采购部门对数字的分析来不断改善数字背后的业务行为。“不积跬步，无以致千里”。对于中小企业来讲，不可能在一夜之间形成系统化的控制与管理优势，但是一些通行的成本控制方法，还是可以马上付诸实施的。

让进货的每一个活动都成为利润的源泉

在这个微利时代，利润往往隐藏在企业管理的每一个环节中，所以中小企业在进货活动中，就得确定合适的价值定位，铺设与众不同的利润通道，

在进货的每一个环节上，都应该把好关，避免跑冒滴漏。当进货成本失去控制，从而影响企业利润时，单纯撤换采购主管也许是最容易做的，可是在任命继任者的时候，是否已经确认哪些问题是由负责人的能力和个人素质造成的，哪些问题是系统性的问题造成的？如果没有合理的采购计划、采购策略以及内部控制制度，这些错误将被无限次地重复。

巧思妙算：让利润倍增的采购计划

中小企业在采购活动当中，需要精细地编制出周密的采购计划，经认真审核批准后严格执行，并实施有效的监控，防止采购的随意性和盲目性，这样可以避免富余和不足两方面的问题。假如企业对采购计划的制定不合理，真正的利润就在不精细的采购计划中跑掉了。

一、采购计划对企业采购的作用

- (1) 预计材料需用数量与时间，防止供应中断。
- (2) 避免材料储存过多，影响资金周转。
- (3) 配合企业的生产计划及资金统筹安排。
- (4) 采购部门事先准备，选择有利时机购入材料。
- (5) 确立材料耗用标准，以便管制用料成本。

二、制定合理的采购计划

市场竞争持续不断，产品技术差异不断缩小，订单变化的起伏加大以及产品交货期的压力倍增，在这样的市场环境中，制定合理的采购计划，是采购管理的关键所在，需要采购部门具备一定的知识和经验，走好这盘棋的重要的一步，否则可能会导致满盘皆输。因此，采购部门应对采购计划工作给予高度的重视，它不仅需要拥有一批经验丰富、具有战略眼光的采购计划人

员，而且还要掌握以下方法：

1. 分析企业现状及发展战略，把握好大方向

为了制定切实可行的采购计划，首先对企业自身的情况要有一个全面正确的了解，这样在采购过程中才能做到有据可依，避免盲目性。在做采购计划之前，必须充分分析企业自身实际情况，如企业在行业中的地位、现有供应商的情况、生产能力等，尤其要把握企业长远发展计划和发展战略。企业发展战略反映着企业的发展方向和宏观目标，采购计划如果没有贯彻、落实企业的发展战略，可能导致采购管理与企业的发展战略不相协调甚至冲突，造成企业发展中的“南辕北辙”，而且脱离企业发展战略的采购计划，就如同无根浮萍，既缺乏根据，又可能使采购部门丧失方向。

2. 做好认真细致的市场调研工作

在制定采购计划时，应对企业所面临的市场进行认真调研，调研的内容应包括经济发展形势、与采购有关的政策法规、行业发展状况、竞争对手的采购策略以及供应商的情况等。只有做好充分细致的准备工作，才能最终完成采购计划的制定。否则，制定的计划无论在理论上看来多合理，最终仍经不起市场的考验，要么过于保守造成市场机会的丧失和企业可利用资源的巨大浪费，要么过于激进导致计划不切实际，无法实现而成为一纸空文。

3. 征询合理化建议，达成共识

许多采购组织在制定采购计划时，常常是仅由采购经理来制定，缺乏相关部门和基层采购人员的支持，从而失去了第一手资料和最有创造性的建议。并且由于缺乏采购人员的普遍共识，致使采购计划因不够完善而影响采购运作的顺利进行。因此，一项完善的采购计划不仅包括采购工作的相关内容，还应包括对采购环境的分析等，涉及生产、销售等各个部门，因此，需要广泛听取各方面的意见和建议，以使采购计划符合企业的实际需要。不仅如此，在计划实施过程中，采购部门也要随时观察市场的变化，如果发生无法预测的情况，还应对计划及时进行调整。

三、制造业企业采购计划的制定

制造行业的供应链有三个阶段，第一是制造行业企业内部的业务整合，即完成典型 ERP 构架；第二是建立企业社区，优化供应商之间的供应链；第三，完成从生产原材料到客户的所有业务流程协同，实现供求关系的结合。

1. 制造、采购分析

所谓采购分析，即分析该买什么、买多少、什么时候买、花多少钱、什么时候得到以及怎样得到等问题。由此可见，采购分析需要考虑的基本信息包括所采购物料的成本分析、交货时间和地点、交易的付款期限等。在制造、采购分析中，主要对采购可能发生的直接成本、间接成本、自行制造能力、采购评标能力等进行分析比较，并决定是从单一的供应商还是从多个供应商采购所需的全部或部分货物和服务，或者不从外部采购而自行制造。

生产型企业在运作之初就必须意识到：作为整个供应链管理的重要一环，采购分析对于企业成本的控制相当重要。国内许多中小型规模的企业没有采购分析的概念，只有当企业规模达到一定程度时才意识到采购分析的重要，而采购分析做不好，意味着企业的供应链和成本没有控制好，对于企业的经营、生存和发展都会产生不利影响。

在分析采购时，一定要结合库存情况进行分析。比如现在的电子产品一生产出来就在跌价，如果产品放在仓库里面，就相当于钱一天天在损失，厂商所担的风险也越高，因此要求把库存减到最小。

究竟该买多少才算合适？什么时候下单最好呢？要解决这些问题通常需要考察两个方面。首先是考察自己所接收到的订单情况，通过参考过去一定时间内物料使用量的平均值和变化幅度，把这两个值进行加权计算，来得到未来的计划；其次需要考察供应商的历史供货情况，即一定时间内供货数量的平均值和变化幅度，以计算出对供应商比较合适的交货周期和交货数量。

这里面有两个问题值得说明。首先，竞争的加剧促使订单变化越来越

快,对一定时间内的界定也变得越来越短(现在通常为7天甚至更短),而变化的幅度也越来越大;其次,在进行采购分析时,不仅要考虑自己的订单情况,也要结合供应商的供应能力,设身处地为他们着想,因为他们也有成本,也有供应商。

2. 合同类型的选择

当决定进行采购时,合同类型的选择便成为买卖双方关注的焦点,因为不同的合同类型决定了风险在买方和卖方之间如何分配。买方的目标是把最大的实施风险转移给卖方,同时维护对项目经济、高效执行的奖励;卖方的目标是把风险降到最低,同时使利润最大化。常见的合同可分为5种,不同合同类型适用于不同的情形,买方可根据具体情况进行选择。一般来说,其适用情况如下:成本加成本百分比(CPPC)合同:由于不利于控制成本,目前很少采用。成本加固定费用(CPFF)合同:适合于研发项目。成本加奖励费(CPIF)合同:主要用于长期的、硬件开发和试验要求多的合同。固定价格加奖励费用(FPI)合同:长期的高价值合同。固定总价(FFP)合同:买方易于控制总成本,风险最小;卖方风险最大而潜在利润可能最大,因而最常用。

3. 采购计划编制

根据制造、采购分析的结果和所选择的合同类型编制采购计划,说明如何对采购过程进行管理。具体包括:合同类型、组织采购的人员、管理潜在的供应商、编制采购文档、制定评价标准等。根据项目需要,采购管理计划可以是正式、详细的,也可以是非正式、概括的。

四、商品采购计划的制订

1. 采购计划的要点

在制订商品采购计划时,要结合企业内部情况,以及市场信息等各种资料,进行综合分析,并把握两个要点来加以制订: