

管 理 实 战 系 列

KNOW-HOW

[台湾] 邓世祯 编著

高效库存 管理技法

库存“创造”利润的秘笈

- ✓ 如何掌握适当库存
- ✓ 如何降低成本
- ✓ 如何实现库存管理自动化
- ✓ 7种行之有效的库存管理方法
- ✓ 最佳订购发货方式

广东经济出版社

管 理 实 战 系 列

KNOW-HOW

[台湾] 邓世楨 编著

高效库存 管理技法

库存“创造”利润的秘笈

广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

高效库存管理技法/邓世祯编著. —广州: 广东经济出版社, 2002.7

(管理实战系列)

ISBN 7-80677-218-9

I. 高… II. 邓… III. 库存-仓库管理-物资管理
IV. F253.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 032422 号

版 权 声 明

本书简化字版由著作权人授权广东经济出版社在中国内地出版。未经许可, 本书的任何部分均不得以任何手段复制或传播。

版权贸易合同号: 19-2001-188 号

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼)
经销	广东新华发行集团公司
印刷	广东惠阳印刷厂 (惠州市南坛西路 17 号)
开本	889 毫米×1194 毫米 1/32
印张	7.5 2 插页
字数	132 000 字
版次	2002 年 7 月第 1 版
印次	2002 年 7 月第 1 次
印数	1~6 000 册
书号	ISBN 7-80677-218-9 / F·698
定价	15.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

销售热线: 发行部 [020] 83794694 83790316 邮政编码: 510100

(发行部地址: 广州市合群一马路 111 号省图批 107 号)

网址: www.sun-book.com

• 版权所有 翻印必究 •



序 言

经济发展隐含诸多变数，如今世界经济正面临着千变万化的不透明时代，这是德拉卡教授所警告的“乱气流时代经营”的到来。

国际石油价格不断波动，各国产业界的经营环境相当恶劣。例如石油的大幅度涨价将成为物价更迭高涨的主因，同时也提高了各种石油制品的价格，牵动电力、燃气、公路、铁路等公共设施费用的上升，工业原材料的成本无疑也将水涨船高；如此严酷的经营环境必将引起企业竞争的激烈化，随着币值的变动以及人工、材料等费用的大幅增加，企业的经营日益艰难，因此若不综观所有角度，加以合理化与科学化的管理，可以说企业的存续和发展岌岌可危。

以上绝非危言耸听之辞，如今企业界越来越重视库存管理，因为库存资产在各企业的总资产额中所占的比率极为可观，管理的适当与否对企业经营的利润改善有很大的影响。



举例来说，在经济不景气时，产成品和商品的库存均因滞销而增加。而到了变动期，如不能保持供需均衡，因而发生缺货情形，就会失去机会收益。

库存过多，庞大资金积压下来，降低资金效率。反过来说，若库存过少，势必增多订购次数，“订购成本”累积下来也是一笔不可忽视的费用，非常不经济。

企业经营必须拥有适时而恰当的库存管理，这已经成为左右企业盛衰乃至存废的关键之一。

今后的库存管理，绝不可仅依赖过去保守的管理手法，而必须导入革新的方针，以求各管理部门间经营上的统合，并且针对着企业的购货、生产、库存、销售及流通等每一过程，从综合性的系统的立场上，去确立库存管理方式。高效率的库存管理正是企业增大利润及递减成本的途径。

本书从基本方法入手，系统阐述产成品和商品的库存管理知识。

内容上除了介绍策划企业利润所需的库存回转率求法，及配合经验与实况的适当库存的决定法外，更罗列了配合商品寿命周期（商品的生命周期）与季节性的库存对策、防止缺货所需的数量求算方法等，以及运用 ABC 分析及 VA 来降低成本的方法和库存管理机的使用法等等，凡是库存管理负责人所需具备的基本知识皆囊括于本书中。同时，本书采用简单易懂的方式，以实务为中心来加以一一阐述，



为您的企业改善经营提供有效的参考。

您不妨本着理性的态度，轻松地逐次阅读，看完之后必会从中有所领悟，而有豁然开朗之感；更重要的是，它将为您“创造”企业利润。

- ✓ 如何掌握适当库存
- ✓ 如何降低成本
- ✓ 如何实现库存管理自动化
- ✓ 7种行之有效的库存管理方法
- ✓ 最佳订购发货方式



目 录

序 言	1
1 科学的库存管理是公司经营和发展的基础	1
1.1 为什么要做库存管理	1
实施库存管理的意义/掌握物品的流程/管理得当，利润必增/存货管理的两项要点/总资本利润率的计算与产生利润的途径/存货所占的比例	
1.2 为何必须维持适当库存量	11
库存比率的增加严重地危害企业/不良库存的发生原因和处理/运用总体系调整库存/从资金管理的角度看库存管理/库存政策的推移	
2 估量公司利润的库存回转率	22
2.1 如何求算库存回转率	22
库存是企业利润的测定值/计算库存回转	



率的基本公式/回转率的不同求法/回转周期是回转率的伙伴/每个月平均库存的求法/使用“平均值”会遭遇陷阱/用图表观察回转率及回转周期的方法

- 2.2 如何评估库存回转率 35
和其他同行业公司相互比较/参考过去的实绩/不同时期相比以作评估/回转率的判断标准

3 如何掌握适当库存 44

- 3.1 如何掌握适当库存 44
探讨库存适当与否的要点/特性要因图绘制法/如何观察特性要因图

- 3.2 如何决定适当库存额 48
从质量及价格方面来探讨/以销售目标为依据的适当库存额/依据百分率变异法的求法/商品回转率与销售额、毛利率的关系/从资金周转的角度来看适当库存额/参照经验、配合实况而作综合性决策/如何决定最低库存保有量/商品平均库存额的求法/重点商品适当库存量的求法

- 3.3 如何通过商品管理来调整库存 58
科学化且高效率的商品管理法/商品分类管理的方法/标准现货计划的研讨



4	防止缺货库存数量的求法	65
4.1	如何确定库存数量	65
	如何把握应有库存数量/确定库存数量所需 的观念/确定库存数量的各种技巧	
4.2	安全库存的求法	76
	安全存量的需要/如何确定容许缺货率/如 何应付需要的波动不稳/需要变动的分析 法/标准偏差与近似值的计算式/库存变动 的形态和安全库存公式的用法	
5	订购方式及出库方式面面观	92
5.1	各种库存管理与订购方式	92
	订购即用式/定期订购方式/定量采购方 式/库存管理的形态	
5.2	常备品的管理及保管方式面面观	101
	双仓法/包装法/批量单位管理	
5.3	如何计算经济批量	105
	经济批量的求法/经济批量求算公式/订购 费用和订购量的关系	
5.4	各种现品出库方式	113
	先进先出法（贮水池方式）/后进先出法/ 需要量通知出库法/定量出库法	
6	盘存损益计算基础	117
6.1	应具备有关盘存的知识	117



	盘存的目的/盘存的分类	
6.2	实地盘存的方法	122
	实地盘存的时期/林林总总的盘存实施法/ 实测现品的方法	
6.3	如何求算盘存资产价格	128
	求算方法的选择/各种求算方法的特色/永 续盘存法与实地盘存法/盘存资产的价格 求算例	
7	商品的保管和出入库的要点	141
7.1	掌握保管及出入库的要点	141
	保管及出入库的原则/商品的四种分类/商 品入库及验收要点	
7.2	仓库管理的改善	145
	仓库的货位分配和货架号码的编定法/物 品放置法与堆积法的改善	
7.3	商品管理的诀窍	150
	保持适当库存商品的要点/零售业者的商 品管理方法/仓库负责人的必备条件/如何 掌握库存的有效数字/各种账票类别的 特色	
8	降低成本的着眼点	161
8.1	你对 VA 有何看法	161
	VA 是降低成本的决定性一击/VA 的基本	



原则与法则/从“储存”到“流动”	
8.2 使用 VA 的各种降低成本手法	164
整理品种、削减库存/从多种角度来重新 研讨/不开空车/改善包装方法出效益/彻 底的价值销售观念/利用货车中转站/买卖 竞争、物流合作/采购技巧的改善法/少量 而多种的产品的生产管理技术导入	
9 ABC 分析的有效利用法	178
9.1 ABC 分析是如何进行的	178
ABC 分析的优点/ABC 分析的重点/ABC 分析图的做法和用法/各种区分法	
9.2 ABC 分析的应用	184
销售业者应用的要点/ABC 分析的应用	
10 了解库存管理的重要性	188
10.1 应该知道大约需要多少库存管理费用	188
库存管理的内容/库存管理费用的求法	
10.2 库存管理费率的运用	193
保管场所不同时, 库存管理费率也跟着变 化/自家仓库与营业仓库/产品及商品的采购 经费需要多少/库存管理费率的利用法	
11 值得参考的库存管理法	198



11.1	零库存方式	198
11.2	寄售方式	200
11.3	自来水式仓库方式	200
11.4	供货商专柜方式	201
11.5	自动销售机方式	202
11.6	巡回访问销售方式	204
11.7	先驱方式	204
12	如何迈向库存管理事务的机械化	207
12.1	用小型库存管理机简化事务	207
	电子式桌上库存管理机的特长/购入成本需 多少/有何优点	
12.2	利用大型库存管理机扩展工作的幅度 ...	210
	电子式大型库存管理机的特长/利用计算机 管理库存/利用计算机网络管理库存	
13	配合商品寿命周期和季节性变化的库存 管理	215
13.1	配合寿命周期决定适当库存量	215
	掌握商品的寿命周期/商品的寿命周期/用 Z 统计图探索寿命周期	
13.2	如何制订季节性商品的库存对策	222
	判断商品的季节变动的诀窍/利用月平均法 求季节变动指数的方法/配合季节变动, 准 备安全库存/利用折线图管理库存	



1 科学的库存管理是公司经营和发展的基础



1.1 为什么要做库存管理

1.1.1 实施库存管理的意义

任何一种企业，原则上都需要有某种程度的库存。可是库存过多，等于是让公司可供营运的资金卡在库存品上，易于陷入周转不灵的局面；而若库存过少，不能及时供应市场需要，又会增加客户的订货次数，增加推销或出货手续费用，不符合市场经济规律。而且，库存一旦过少，制造厂商因为抢时间生产，而出现产品质量下降的现象；销售者因为无及时供应的货源而陷于停止出货的困境。

由此可知，存货管理的目的，在于保持存货量与订购次数的均衡。一方面维持适量的库存；一方面也能合理地运用资金，借以提高生产效率及销售收入。企业确实应考虑上述各方，施行最佳的营运



及管理。

那么“库存”是指什么呢？对于“库存”有下列各种看法：



- (1) 指正在仓库中管理着的货物。
- (2) 一切材料、在制品、半成品、产成品、商品等，皆包括于库存范畴中。
- (3) 仓库登记账所记载的削价品。
- (4) 账外物资、不合格的产品等。

就一般而言，所谓“库存”，应该包含上面这些；但是其中的账外物品、不合格产品等，其实应该将之排除于库存领域外，必须早日处理才好。

在本书中，是以产成品（对于制造厂商来说）和库存待发商品（对于批发业者和零售业者来说）作为研究的主要对象。暂且不考虑原料、材料、在制品、半成品及削价品等存货。

1.1.2 掌握物品的流程

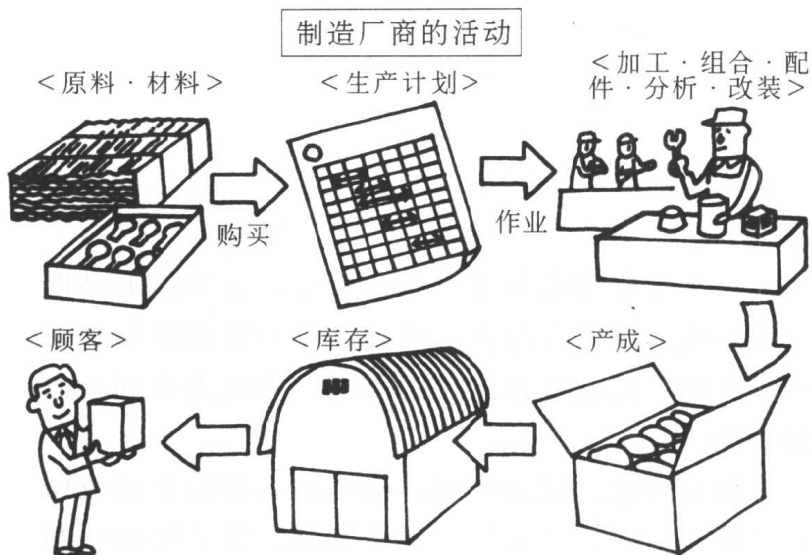
在讨论库存管理前，首先必须谈一下产成品、商品等库存对象在企业内的流程。

制造厂商通过原料及材料的购入，依据生产计划去从事加工作业，并组成产品，产成品诞生后，将它销售给顾客或销售商。在这中间，亦即产成品

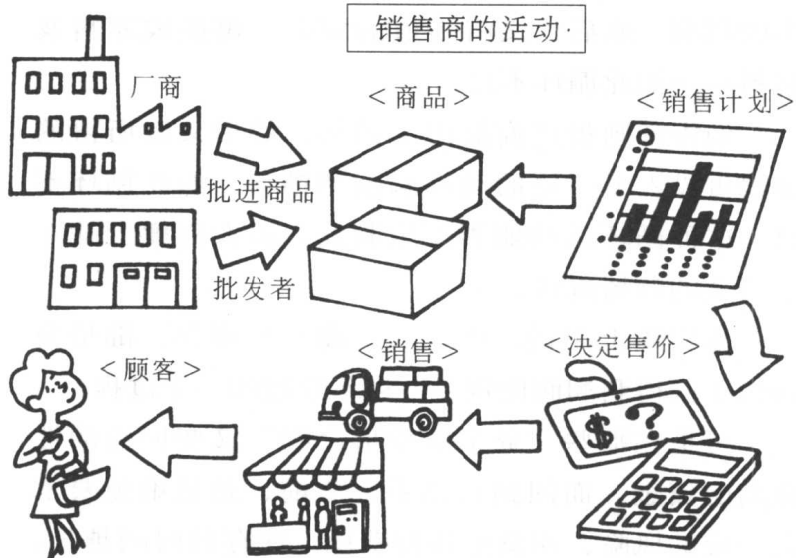


1 科学的库存管理是公司经营发展的基础

库存的流程



销售商的活动





在到达顾客、销售商的手上之前，都是以库存状态保管于工厂的成品库中。

销售商从制造厂商或批发商手中批进商品，依照各自的销售计划来经营、定价并将商品卖给顾客。从批货到销售给顾客为止的这段时间，商品也处于库存的状态中。

这些库存其实并非仅物品而已，它实际上是以制成品或商品形态存在的资金，资金的占用是必须付利息的，因此库存运用的好坏，直接关系到企业的利润。

换句话说，制造厂商是将所拥有的资金换成原料及材料，将其加工，转变为制品。除了用这些制成品换回金钱，取回原料的资金外，还要求获得更多的利润。然后，又将增值的资金，再换成原料及材料……如此循环不息。

销售者则批进商品用于销售，然后又以所得的金钱再投入下一轮的商品采购和销售，如此循环不息。这种循环运动能否产生利润，很大程度上就在于资金的顺畅流转。

从实质上来说，产成品、商品等库存，都是公司为了获得利润而使资金不得经过的一个过程。

可是在那些“资金所变形之物”又变回流动性极高的资金，而回到自己手上之前，总是难免要承受一定的风险，和发生各种费用。库存的时间越长，风险越大，费用也越大。