

传统制造企业库存周转及管控实务浅谈

葛勇权

（中国人民大学，北京 100872）

摘 要 对于研产销一体化的传统制造企业而言，存货是企业发展的基础特征，存货管理也是评价企业运营能力的重要指标，而库存管理的核心在于周转。本文基于库存良好的程序管理，即数据流、单据流、实物流一致的基础条件下，重点着眼于企业整体库存如何高效周转，并通过企业运营过程中库存周转所面临的状况，探讨提升库存周转的可能性及应对方式，以窥探库存管控实务的核心要义。

关键词 传统制造业 库存周转 管理实务 管控机制

中图分类号：F275

文献标识码：A

文章编号：1007-0745(2021)11-0041-03

库存是传统制造企业的双刃剑，剑术精湛则促进市场、支持订单，企业发展如鱼得水，游刃有余；库存周转同时也会带来库存规模、呆滞风险和资金流出等问题。对企业而言，库存周转越快，周转效率越高，表明企业运营能力越好。业界对库存管理的推崇，首推丰田的零库存管理，做到 JIT（实时生产方式）生产运营管理模式，但这需要强大的资源整合力、组织协同力以及强大的市场主导权和影响力，并非每家企业可轻易模仿和做到。^[1]随着我国经济快速发展，研产销一体化的制造企业在存货周转方面通常存在以下问题：

1. 全局性库存管理意识薄弱，库存管控部门职能单一，无大库存概念。
2. 缺乏系统性管理制度流程建设，研产销联动弱，库存管控执行有偏差，出错率大。
3. 库存管理偏向于实物管理和现场管理，无强烈的库存成本和风险概念。
4. 库存管理人员能力参差不齐，人员专业化特点不强，常常形成弱势管理局面。
5. 执行追责制度的意志不坚决，出现库存执行结果和目标偏离的情况下，未真正决心整改和溯源追责，责任部门不能真正承担岗位职能和责任。
6. 频频走入组织管理误区，在库存周转低效的情形下，易滋生库存管理的其他组织，如常见的库存消耗管理项目小组、专项组等，以为衍生组织就可以消解部门执行不力的问题。

企业要直面库存管理中出现的顽疾，除了学习先进的管理方法之外，需要结合自身发展和管理实际情况去扭转库存周转困局，首当其冲是树立正确的库存管理观念。

1. 提升库存管理基本观念：（1）车间对于仓库而言只是生产流转通道，故而车间唯一对接部门为仓库，车间存货源于仓库，终于仓库，坚决不允许任何非仓库部门从车间取走或停放任何物料；（2）仓库对于客户而言也只是流

转通道。企业持有库存的目的是匹配客户订单需求，是为流出企业并最终服务于客户，故而仓库于企业而言是流转的通道，库存流转越快越好，及意义并非为保有库存而存在；（3）库存不只是仓管部门的工作。库存是整体业务链条中的一环，库存周转不仅仅是某一部门或某一板块的责任，也是各业务模块和各业务流程共同参与、互动互联的结果。

2. 树立整体库存思维。不是在仓库、车间的库存才管理，要同时关注和管理在途库存、办事处库存、寄售库存、展厅展品等影响需求计划的整体库存。

3. 树立专业化思维。秉持精细化的实物管理、现场管理和数据管理，提升部门和岗位的专业素养。

4. 树立风险性思维。库存能争取市场机会，也可能给公司带来成本和资金压力，需以市场需求为导向，结合企业实际能力，进而考虑适度的库存规模。

5. 企业制度和流程建设是库存周转的基石。夯实基于内控的基本管理制度并实施监督闭环，压缩责任部门的犯错空间，在执行过程中不敢不做好、不能不做好、不会不做好，营造严谨而积极的工作氛围和环境。

6. 树立全局性思维。库存是企业开展业务和运营的基础性条件和资源，其受整体业务链条的传导和影响，同时也会反向影响各项业务的执行和延展，影响企业目标的实现和可持续发展。良好的库存周转需要有系统性的视野和思维。

系统地推动库存周转工作，需要将库存周转能力与组织职能深度绑定和协同，去建立和完善关联考核体系并进行目标牵引。通常以下指标可以作为考核参照：

1. 库存周转率或周转天数。
2. 库存目标持有规模，可以简要根据目标库存周转率或周转天数推导而得，如库存目标持有金额 = 目标周转天数 * 营业成本 / 360。
3. 呆滞库存金额及比率：（1）通常会通过账龄库存作简易替代核算；（2）可根据企业实际情况，决定是否建立

分项周转率或周转天数,如原材料、在制品、成品的分项存货周转。

4. 按存货跌价政策计提跌价准备并影响绩效考核:(1)企业应建立库存跌价准备管理制度,定期按存货跌价政策计提跌价准备并挂钩责任部门的绩效考核;(2)企业定期按照成本与可变现净值孰低计量存货跌价准备,此方法理论性强,核算依据相对明晰但工作量较大。许多制造企业在日常的实际运营中,往往采用更为简洁的账龄比例法计算存货跌价准备,也就是除了明显的跌价库存外,对不同账龄库存设置不同跌价比例以计算跌价准备。

清晰的考核体系一般已预示着链接库存周转的部门都会承接考核指标,共同推进库存周转的良性循环。以下是一般会纳入存货周转考核体系的责任主体:

1. 以总经理为代表的经营管理团队。这其中需要指明的是财务部门的角色定位,财务部门是监督者和协助者,不是直接执行者与责任方,不要着急过度,导致越俎代庖,事倍功半。

2. 资材体系,如计划和物控部门、仓库部门、采购部门等。

3. 营销体系,订单物料需求与订单出货要与营销部门挂钩。

4. 研发体系,研发需求的物料及研发原因所形成的库存要与研发部门挂钩。

有了基本的目标牵引和部门承接,接下来就是该如何建立可执行的长效机制,这就需要建立健全库存日常周转的监控体系,形成库存指标日常报告机制,将库存周转分解成分项数据,由执行部门施行定期汇报制度,通常可以按每日呈现库存分项执行进度及结果。

1. 分项指标数据包含采购下单额、采购入库额、在途采购额、订单出货额、部门领用消耗额、报废额、净消耗额等。

2. 可通过一定方法简要设定各分项目标额度,作为参照系比对。如可通过出货能力、资金能力等指标简要反向推导当期库存目标、采购下单金额、采购入库金额等。

3. 可以充分运用信息化方式执行数据推送,把员工从数据统计中解放出来。

4. 对于库存指标中的异常项,通过专项专题及时研讨和决策,避免形成问题的堰塞湖。

在日常报告机制的基础上,更重要的是进一步建立健全库存周转的日常消耗机制。企业应该意识到库存一旦积压,往往是日积月累的结果,所谓冰冻三尺非一日之寒,一揽子决策和解决历史库存也是奢望。要避免形成库存积压,则可通过日常消耗机制,通过消解流量以避免形成呆滞存量,并将其制度流程,融入到企业日常执行的血液里。^[2]

1. 实施库存账龄管理:(1)库存直接管理部门通过库存需求和品质状态开展库存流转工作,而库存监控则是逆向行之。实务管理过程中,无效需求和品质库存终究躲不

过时间的沉淀,往往可以通过库存账龄最终呈现出来;(2)库存账龄报表及清单是根据先进先出原则编制而成,企业可通过信息化平台得以实现;(3)库存管理者往往容易盯着常规库存,容易忽略待交货的在途原材料采购订单,这部分库存依然需要呈现在途采购账龄清单,可及时规避潜在的长时间未收货的采购及法律风险。

2. 企业实际运营过程中,根据部门职能匹配,往往由计划部门负责整体库存统筹管理职能。

3. 规划库存总体规模,且设置预警红线。可视企业实际情况分解成品、在制品、原材料规模等,控制每类物料在红线范围内流动周转。

4. 建立供应商合作框架或战略协议,与供应商形成利益共同体:(1)与供应商合作框架协议中列明交期条款、品质条款、退货条款、换货条款等;(2)原材料一旦突破周转上限则要求暂停采购。针对采购的物料一定时间未消耗的,可寻求供应商的退换货,如物料采购超过三个月未生产消耗的,则无条件或有条件地与供应商退货或换货。

5. 车间物料对接机制:(1)车间存货来于仓库,归于仓库,不允许任何部门任何人从车间存取物料。以此形成车间库存的正常顺畅流转;(2)不允许一定账龄以上在制品库存停留在车间。比如,超三个月在制品需要强制入库等。

6. 超过规定账龄原材料的处理机制。如超过三个月未消耗的原材料要与供应商退换货等。

7. 超过规定账龄成品的处理机制。如超过三个月未销售的成品要求营销体系出具推广计划,并暂停同类产品生产等。

8. 非常规库存的处理机制:(1)可按周分析非常规库存,按月销账作成本或费用吸收,如尾数库存、半成品、业务样品、研发样品、售后样品、次品、不良品、报废品等;(2)避免日常的库存流量累积成库存存量,通过周期性的业务流程消解库存,避免库存集中堆积下的决策艰难的尴尬。

库存周转源于采购物料终于产品交付,实务管理过程中有必要从源头开始关注采购会给库存带来的变化和影响,该什么时候加快采购效率,什么时候该暂停采购,什么时候要节流?可通过识别采购需求真实性的基础上,监控采购规模并避免采购浪费。

1. 评估精准的采购需求:(1)评估采购需求可结合在库原材料、在途原材料、在制品原材料、成品中包含的原材料、一定时期内平均消耗额等制作和评价采购需求计划;(2)采购部门需将工作链条前置到计划部门,协同评估产品方案中的诸如通用物料、可替代物料进行周转消耗的可能性,不满足需求的情况下再寻求下单采购物料。

2. 避免采购浪费。定期分析无需求物料,仍未消耗完的不得进行新的采购。如超过三个月未生产耗用原材料即视为采购浪费,未消耗或退换货之前不得再采购。

库存周转的关键是订单出货,如何促进库存的订单转化和交付是企业工作的重中之重。出货是企业运营的综合指标之一,是企业运营的中枢,对企业整体绩效影响巨大。而在企业实际运营过程中,由于种种原因往往会形成已生产完的订单迟迟未提货的情形。

针对延期未提货的订单库存需考虑应对措施,企业不仅需要在内部体系推进,更需要在客户端进行方向牵引。这其中主要的思路是:通过条款绑定,传导压力到营销端和客户端,让业务员和客户有内生性的动力和压力促进提货。

1. 关于营销体系。传统制造企业中的营销体系天然比其他体系更了解市场、了解客户,也具有更充足的信息量对接客户并完成订单闭环。一旦考核指标失守,则需更多的组织和人力来接洽和辅助,会导致责任主体本末倒置,进而会形成臃肿的组织、混杂的职能,沟通障碍严重、衍生的制度流程满天飞,内耗严重,库存方面则会出现积压且长期居高不下的情况。

(1) 营销体系是衔接客户的职能窗口,无论是组织设定还是实际需求,均需要营销体系承担起推进订单交付的重要角色,并通过制度性设计予以保障执行。

(2) 营销体系中无论业务员还是管理者,不能仅仅考虑接单结果,而是要建立订单出货和收款的深度绑定,并直接影响绩效考核,也就是销售提成或奖金与订单确认收入和收款挂钩。因确认收入是以出货为基础,故而在制度层面通过业务源头与个体利益直接挂钩,让最具有客户信息优势的业务窗口通过考核机制激发主动性和积极性,从而避免更大的沟通成本、摩擦成本和组织成本,也避免了企业内部的利益博弈行为。

2. 关于客户端。订单提货除了企业内部推进之外,更重要的是传导到客户端。通过约束性条款,将提货的责任主体和压力传导给客户,促进客户积极提取订单货物,避免信息不对称的沟通时效和成本,也避免形成库存积压。^[1] 传导条件以简单有效易执行为基本原则,以下为一些可参考的操作方式。

(1) 收取一定比例预收款或定金,避免客户无成本的违约责任。

(2) 在订单中体现约束性条款,如条款“若订单逾期一个月仍未提货,则企业每天按合同额千分之一收取积压费用及风险金”。

(3) 在订单中体现供货方可无条件解约条款,如条款“若客户订单逾期三个月仍未提货,则企业在收取积压费用及风险金之外,保有无条件取消订单并自由处置货物之权利”。

(4) 一旦逾期未提货,则以企业名义定期给客户发通知公函,提醒客户及时提取货物及可能面临之风险。充分运用企业法律主体的影响力,制度化形成企业对公行为,避免业务员个人链接不力的情形。

(5) 客户订单逾期未提货,往往是有深刻原因,要充分穿透运输、保险、款项等,了解客户不提货的真正痛点和原因:是双方在品质上未达成一致,亦或客户出现经营困难,还是客户有替代产品可用等等,企业需要在充分调研的基础上尽早作出预案和对策。

企业发展是循序渐进的过程,无论是管控能力、管理机制甚至是经验总结都需要时间沉淀且与时俱进。几乎没有企业一开始就能将库存周转做到极致,反而是企业阶段性地要面对库存低周转的局面,面对巨量库存、跌价风险和资金压力。思考库存低周转下的管控方略,同样适合开源节流的基本思路,严控采购需求并大力推进订单交付。

1. 暂停备货申请。如可立即暂停或撤销正审批的备货申请。

2. 无需求不采购:如只满足正式订单需求、在谈潜在订单需求、可置换的采购需求、客户预付款备库需求。

3. 取消可以取消的采购订单。

4. 定期执行对供应商退货或换货要求。

5. 设定采购物料目标,严控一定时期内的采购下单和入库规模。

6. 建立适度的决策规则。如可满足周转月份数达半年,则不备货;可满足周转月份数达一个季度,可按月备单月物料;可满足周转月份数小于一个季度,当月可备一个季度物料等。

库存周转是库存管理的核心与方向,也是研产销一体化制造企业的重要运营指标,如何持续不断地提升库存周转是企业无法回避的课题。企业也越来越意识到,库存周转是企业全局性的重点、系统性的工程,也需要企业不断拓展管理思维和视野,自上而下夯实基本功,通过管理活动中的各组合拳多管齐下,让库存周转不存在明显的盲区,运行顺畅且高效。

参考文献:

- [1] 郭建华,刘国峰.会计[M].北京:中国商业出版社,2021:12-24.
- [2] 贾国军.财务成本管理[M].北京:中国商业出版社,2021:30-35.
- [3] 李志刚.公司战略与风险管理[M].北京:中国商业出版社,2021:209-224.