

库存管理培训课件

目录



CONTENTS

目录

- 01 定义及分类
- 02 作用之阐述
- 03 存在的问题
- 04 管控的目标
- 05 具体管控措施

一、定义及分类

库存是指为了满足未来需求而暂时闲置的有价值的资源，与是否处于运动状态、是否存放在仓库无关。按照用途及经济属性主要划分为如下八大类：

原材料

- 指生产某种产品的基本原料，用于生产过程起点的产品。

半成品

- 是指已经过一定生产过程，并已检验合格，但尚未最终制造成为产成品的中间产品。

在制品WIP

- 正在加工生产但尚未制造完成的产品。

产成品/库存商品

- 指已经完成全部生产过程,并经过质量检测,并已经办理入库手续的产品。

3

一、定义及分类

委托加工物资：委托专业的第三方加工单位，根据技术要求或需求对物资进行专业加工。

- 发出商品**：指在采用分期收款销售方式下，企业已经发出，但尚未实现收入的产品、商品和物资。

在途物资：指企业采用实际成本（进价）进行材料、商品等物资的日常核算、用于**企业已经付款或已开出承兑商业汇票，但材料尚未到达或者尚未验收入库**的采购业务。

- 其他**（五金、劳保、化学品仓、治夹等）

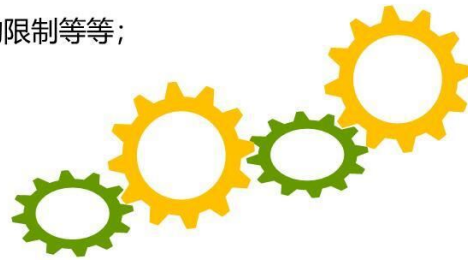
4

一、定义及分类

库存管理或者称之为存货管理，是指为了保证企业生产经营的正常运行、降低存货成本、增加获利能力、对存货进行决策、规划、控制等工作的总称。

与仓库管理的区别和联系

- 1、仓库管理涉及的内容：库房的规划与设计、货架的设计、分拣的原理、进出货的规则、物料的搬运及存储自动化等的管理；
- 2、具有关联性：如库存决策受到仓储空间的限制等等；
- 3、属于两个不同层面的内容。



本课件有涉及仓库管理

5

一、定义及分类

结合库存的定义，有人说“库存是一个**必要的恶魔**”，为什么？



6

一、定义及分类

对照上面阐述的库存定义和分类标准，我们在实际业务中是否有分类准确？



若是有分类不准确的地方，应及时修正，以便统一全集团的口径。

7

目录



CONTENTS

目录

- 01 → 定义及分类
- 02 → 作用之阐述
- 03 → 存在的问题
- 04 → 管控的目标
- 05 → 具体管控措施

8

二、作用之阐述

必要性

缩短交货周期

- 加快市场反应速度，快速满足客户需求。
- 订货提前期：包括订货准备时间、发出订单、供方接受订货、供方生产、产品发运、产品到达、提货、验收、入库等环节所需的时间。

稳定作用 (淡旺季)

- 外部需求不稳定，内部生产又要求平衡，可以通过维持一部分库存来进行协调，达到稳定生产需求、保证生产安全之目的。

9

二、作用之阐述

必要性

分摊费用

- 成批进货虽然占空间但便宜（价格折扣）；批量加工可以分摊设备的调整费用。

防止价格波动过大

- 防止短缺或是价格上涨（防止原材料的短缺，尤其紧俏物料的战略储备）。

投机需求

- 投机需求（有利面）等。



10

二、作用之阐述

风险性

1、提高了经营成本

库存是积压的资金，无产出，影响资金周转；
增加了仓库管理的费用（人力、租金、保险等）；
产生了大量搬运、堆积、防护、寻找、盘点等浪费；
物料的价值存在贬值的可能，就会变成呆滞品、废料。

2、掩盖了企业的问题（高库存持有量）

生产计划的灵活应变性；
设备维修及保养的及时性；
良率低，加大返修的工作量；
容易麻痹管理人员的思想。



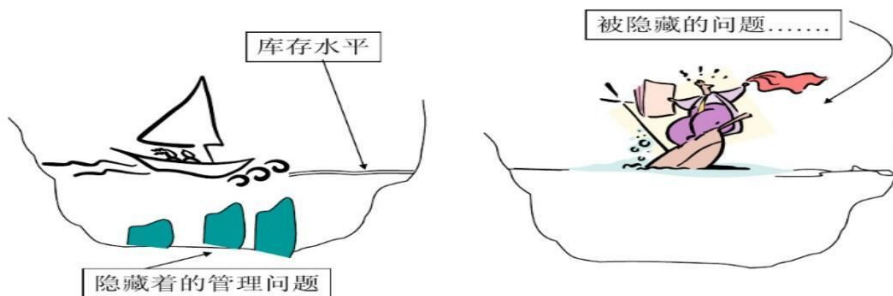
11

二、作用之阐述

正是因为库存有这么多的弊端，才会有越来越多的企业去追求零库存（JIT）--**风险性的延伸和发展。**

➢现代“零库存”管理（JIT）

“降低库存->暴露生产系统中的问题->改进生产系统->更完善的生产系统->进一步降低库存->.....”由此逐步形成一个良性循环。



12

二、作用之阐述

必要性—交付角度

持有库存最核心的目的是基于供应链体系考虑，主要是为了稳交付。

VS

风险性—公司全局

持有库存的风险更多的是公司全局层面，因为存货一旦发生跌价损失，直接影响当期损益（经营业绩）。

综合必要性和风险评估的结果，小心谨慎持有库存。

13

目录



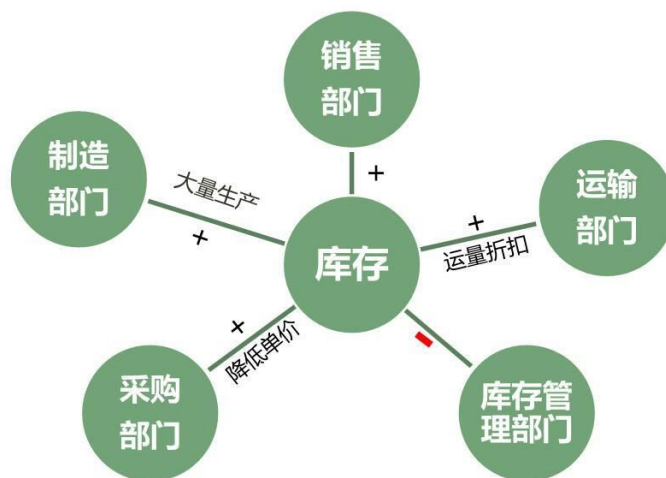
CONTENTS

目录

- 01 定义及分类
- 02 作用之阐述
- 03 存在的问题
- 04 管控的目标
- 05 具体管控措施

14

三、存在的问题（风险点）



库存管理部门和其他部门的冲突

15

三、存在的问题（风险点）

①供产销研的衔接不到位

- 定期的产销衔接会议没有持续召开；
- 销售预测的准确性不够导致呆滞库存，且再消耗的难度极大；
- PMC在库存管理中的牵引、督促和阀门作用未充分发挥；
- 研发ECN改制等较频繁，多次试制产生的报废等。

②日常管控机制不健全

- 物料出入库没有严格执行出入库的管理规定，“闸门”作用未发挥好；
- 存放管理（定点、定位、目视化、6S等等）不到位；
- 品质意识、数据统计能力比较薄弱；
- 预警职能（呆滞预警、保质期预警）相对比较缺失。

16

三、存在的问题（风险点）

③特殊库存的处理进度偏慢

- 呆滞库存的处理进度较慢。一旦发生呆滞，再消耗的难度较大，且跌价减值的可能性非常大。假如发生较大金额的减值损失，直接影响当期经营业绩，甚至引发业绩“爆雷”，我们来看如下欧菲光存货减值引发业绩“爆雷”的案例分析：

项目	2018年度（万元）		上年同期（万元）	经审计后增减变动幅度
	修正前	修正后		
营业收入	公司在2019年4月26日公布2018年年报，同时发布2018年业绩快报修正公告，公司更正了2018年的净利润， 从原来预报的盈利18.39亿元，变为现在的实际亏损5.19亿元 ，公司给予的解释是计提存货跌价准备以及成本结转等合计24.37亿元。			
营业利润				
利润总额				
归属于上市公司股东的净利润				
基本每股收益（元）				

17

三、存在的问题（风险点）

③特殊库存的处理进度偏慢

- 发出商品的追踪处理不及时。主要导致原因为一方面客户的配合度；另一方面我方的对账开票不及时，没有指定专人及时追踪跟进处理，部分制造企业甚至存在2~3年以上未处理的发出商品。

④其他重要的问题事项等

- 报废流程，储位管理等。

18

目录



CONTENTS

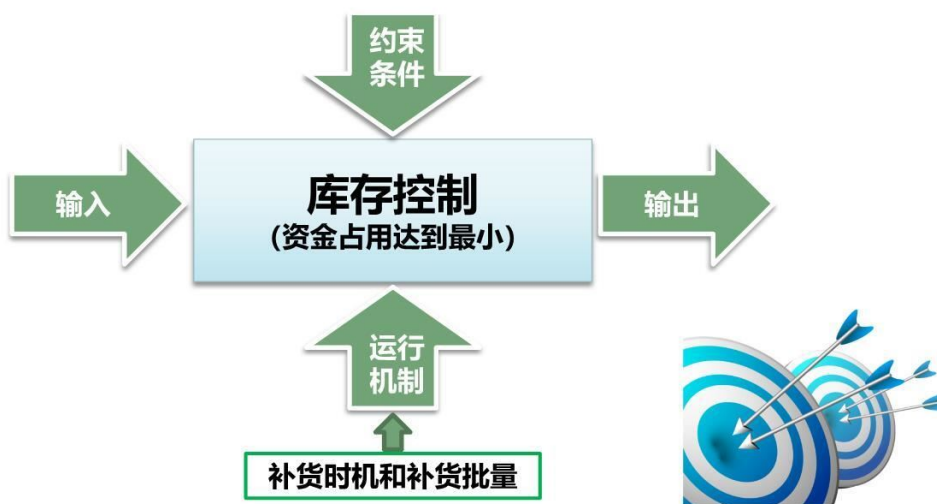
目录

- 01 定义及分类
- 02 作用之阐述
- 03 存在的问题
- 04 管控的目标
- 05 具体管控措施

19

四、管控的目标

库存管控的目标就是防止超储和缺货，既保证经营活动的正常进行持有必要的库存量，同时又使流动资金的占用达到最小。



20

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：

<https://d.book118.com/186055155035010142>