今日议程

- 一期报告背景介绍
- 诊断结论和建议概述
- 新飞库存管理系统诊断
  - 全国及成品库存的现状及分析
  - 驻外及代销库存的现状及分析
  - 库存原因分析
- 对新飞库存管理的初步建议
- 下一步工作计划

说明

1、本报告旨在提高新飞电器股份公司的库存管理水平，不针对任何部门和个人。

2、本报告系中期报告，所有结论非最终结论。

3、除非特别说明，货币单位均为人民币。

研究目的和方法

研究目的：

-深入分析新飞电器目前库存管理及相关环节的主要问题

-提出初步的改进方案

-对典型的仓库进行实验性具体操作指导（第二阶段）

研究方法：

- 内部访谈
- 经销商和代理商访谈
- 库存分析
- 流程分析
- 成本分析

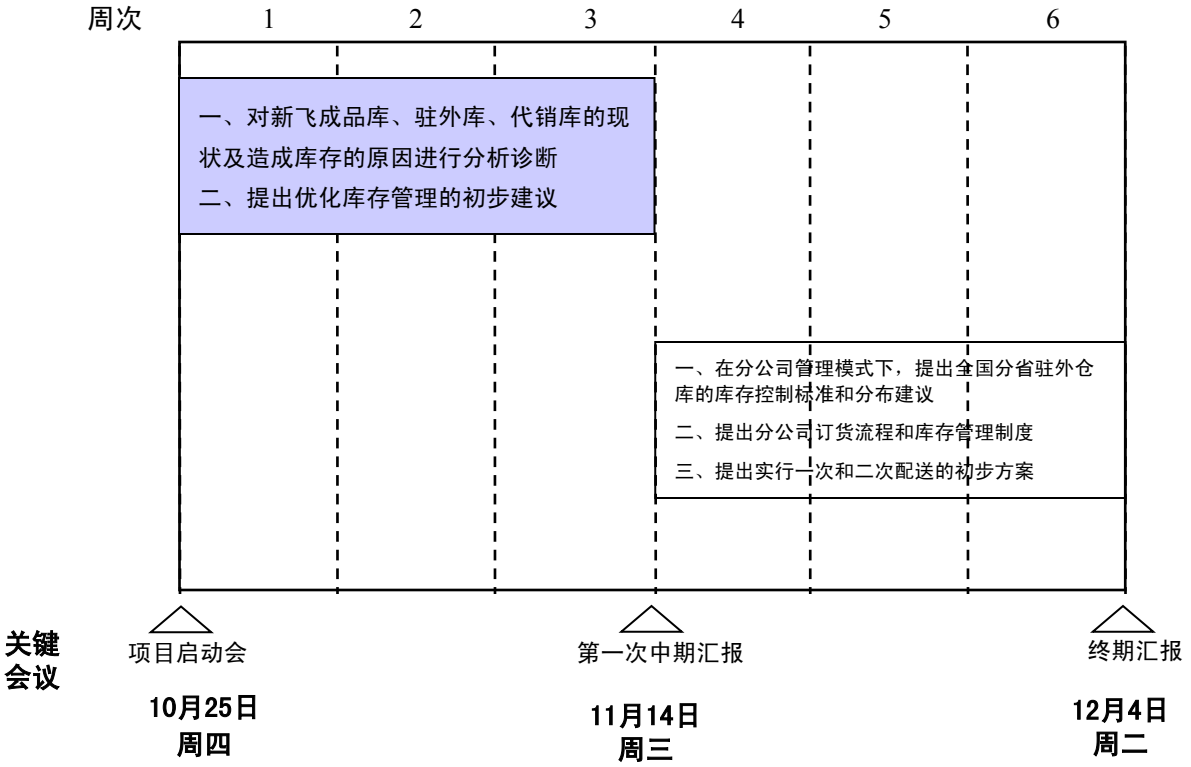
新华信新飞项目组在项目第一阶段共访谈28人

	公司领导	市场部	储运部	企管部	运调处	物资处	会计室	仓库	总计
公司总部	3	2	1	1	1	2	1	2	13

	省公司	业务人员	代销商	经销商	总计
湖南省	1	4	4	9	15

28

项目进程回顾


周次
1
2
3
4
5
6
一、对新飞成品库、驻外库、代销库的现状及造成库存的原因进行分析诊断
二、提出优化库存管理的初步建议
一、在分公司管理模式下，提出全国分省驻外仓库的库存控制标准和分布建议
二、提出分公司订货流程和库存管理制度
三、提出实行一次和二次配送的初步方案
关键会议
项目启动会
10月25日
周四
第一次中期汇报
11月14日
周三
终期汇报
12月4日
周二

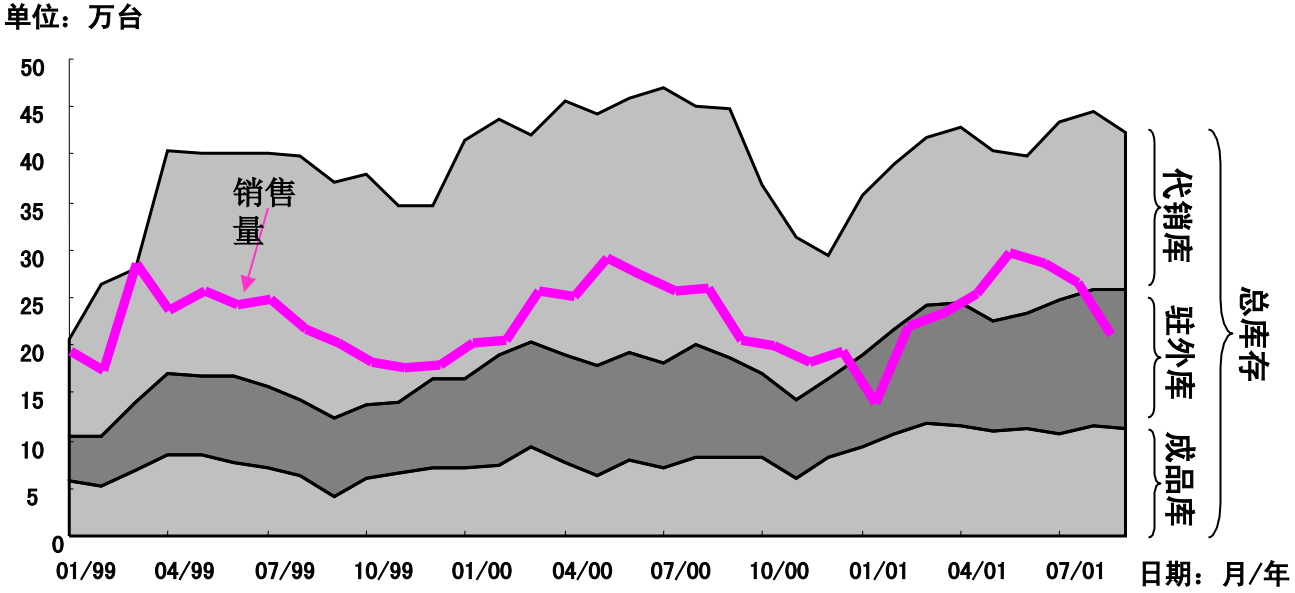
今日议程

- 一期报告背景介绍
- 诊断结论和建议概述
- 新飞库存管理系统诊断
  - 全国及成品库存的现状及分析
  - 驻外及代销库存的现状及分析
  - 库存原因分析
- 对新飞库存管理的初步建议
- 下一步工作计划

今日议程

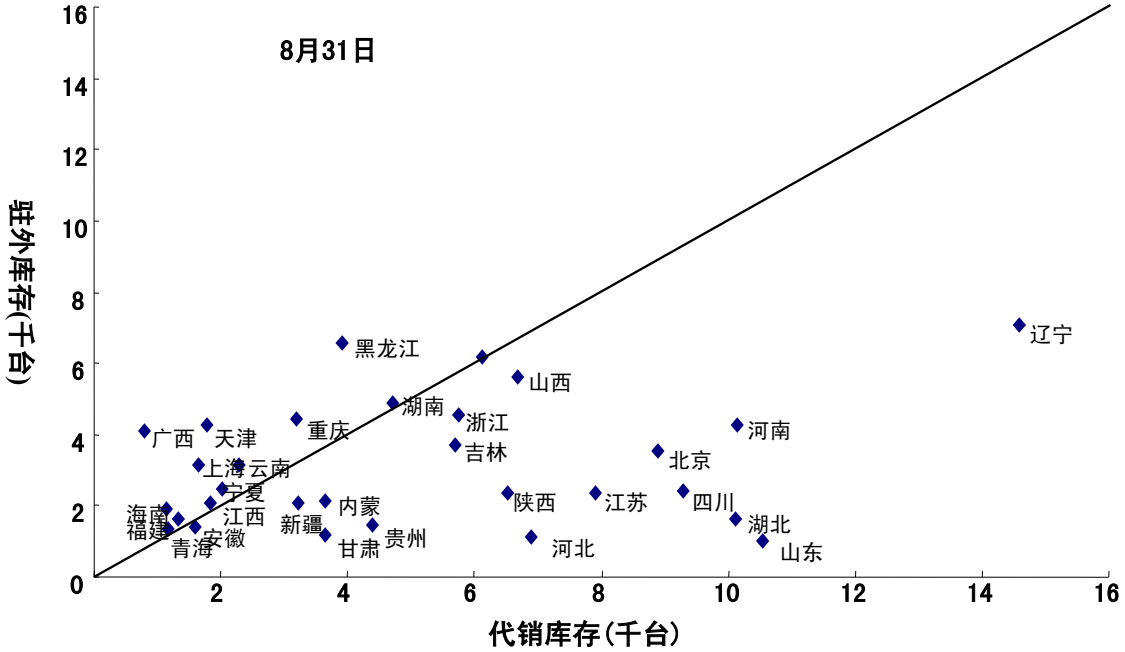
- 一期报告背景介绍
- 诊断结论和建议概述
- 新飞库存管理系统诊断
  - –全国及成品库存的现状及分析
  - –驻外及代销库存的现状及分析
  - –库存原因分析
- 对新飞库存管理的初步建议
- 下一步工作计划

进入2001年后大量上升，主原因要是滞销品和等外品的积压未及时处理所造成

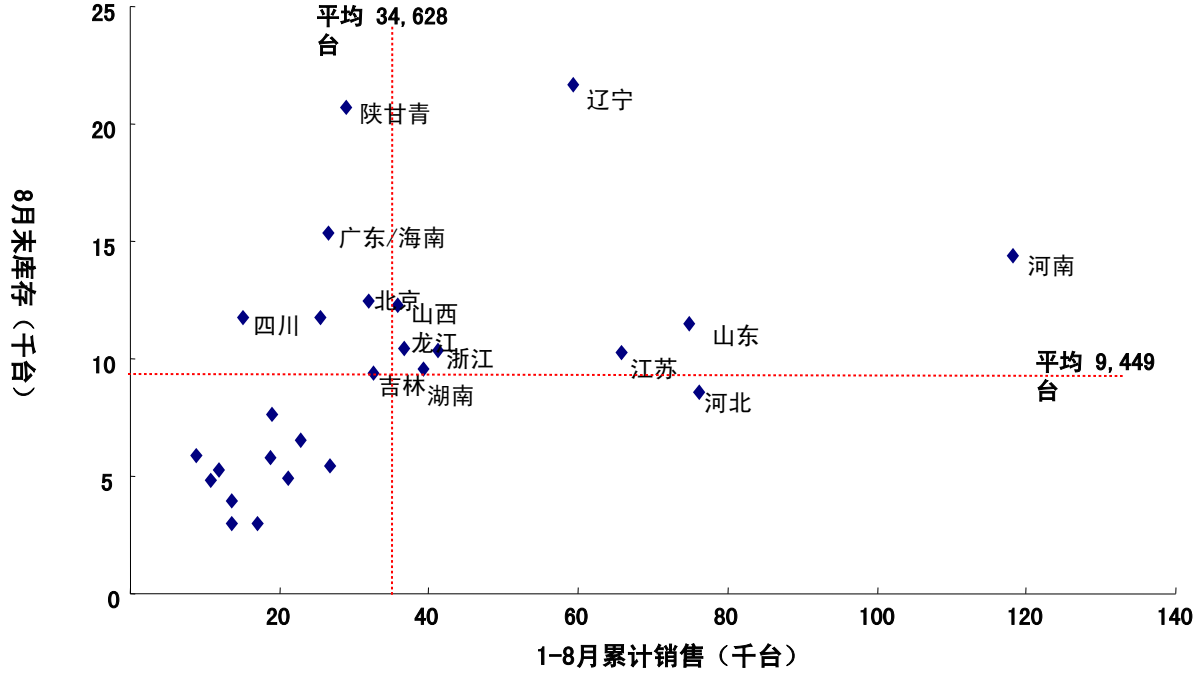


数据来源：新飞全国库存报表

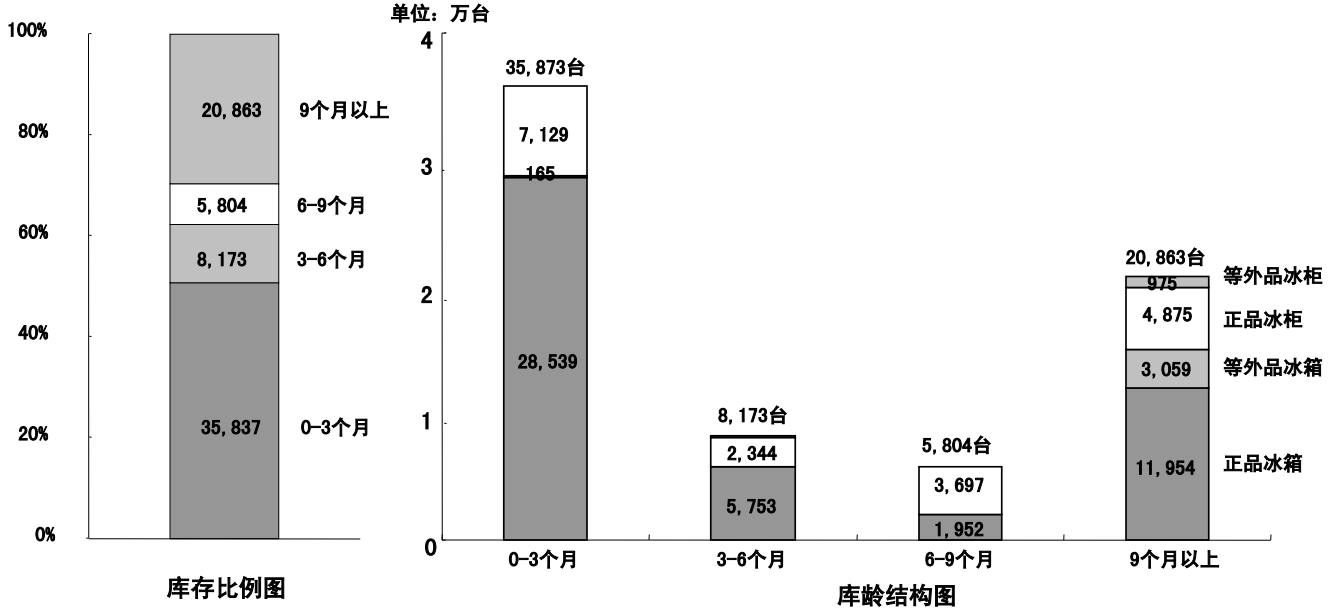
从全国范围来看，多数省份的代销库存大于驻外库存



新飞的仓库利用效率低，低库存、高销量的省份少

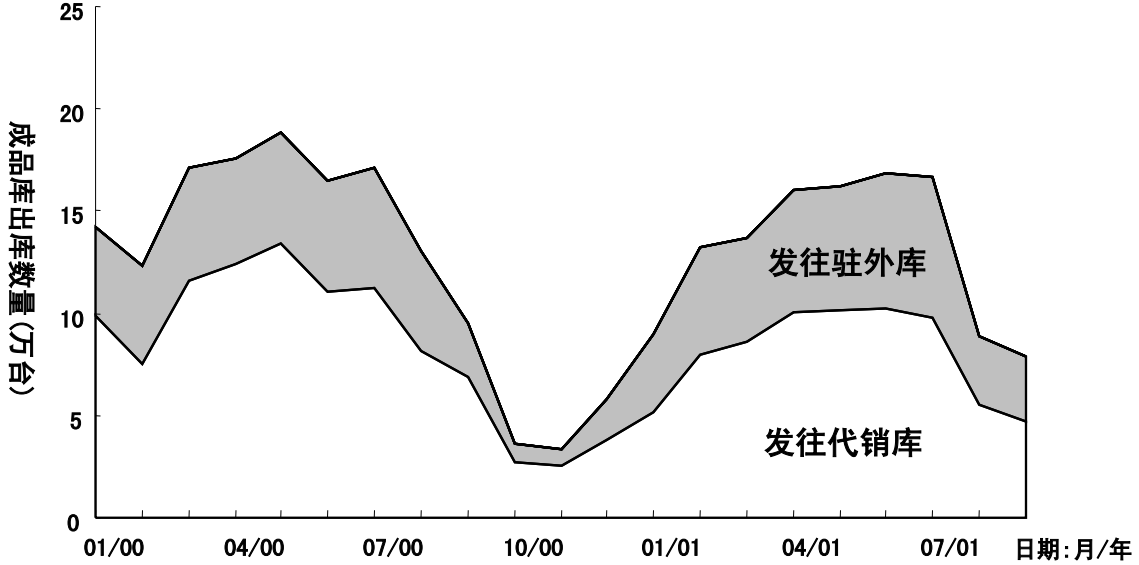


成品库滞销品积压严重，如不及时解决，折价损失将十分巨大



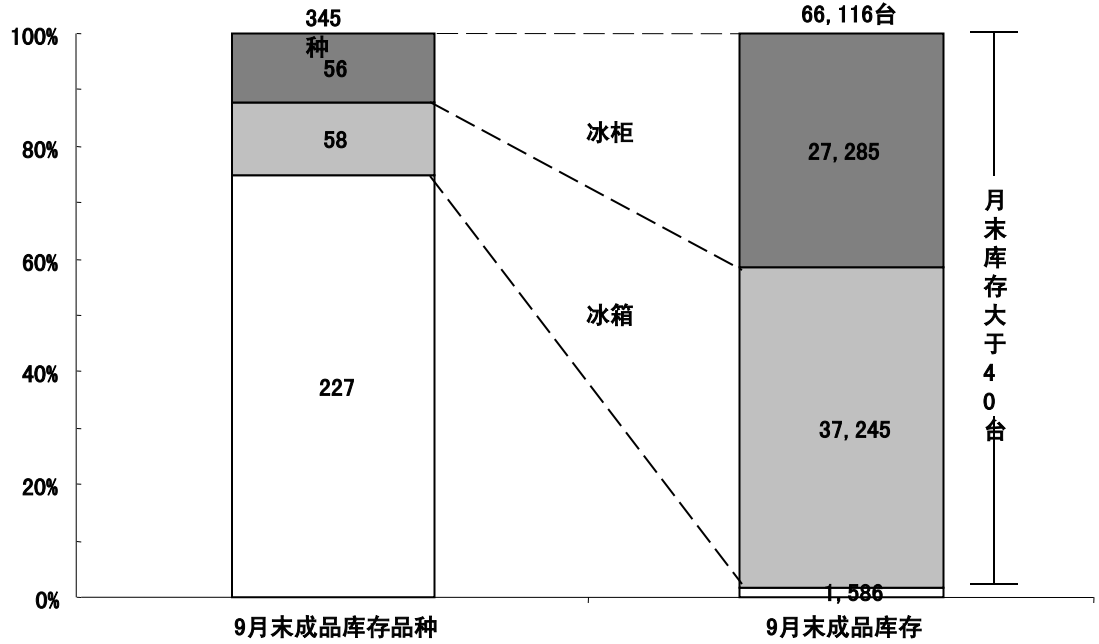
数据来源：10月底成品库盘存数据

驻外库在某种程度上成为当地代理商的专用库,并没有充分发挥辐射全省或周边地区的蓄水池作用.



数据来源：新飞成品库存报表

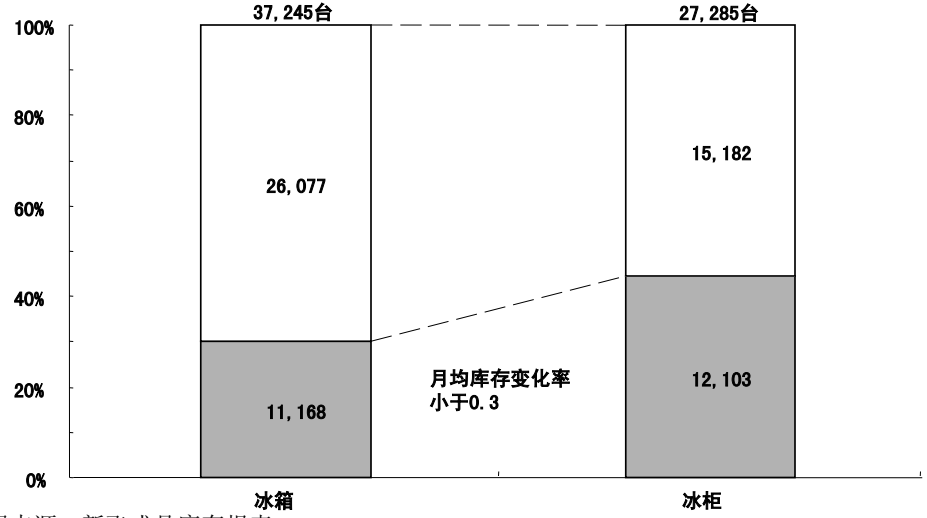
成品库中30%的产品品种产生了97%的库存



数据来源：新飞成品库存报表

成品库中相当数量的产品流动性差

$$\text{平均月库存变化率} = \frac{\sum |\text{本月库存} - \text{上月库存}|}{\text{累计月份}}$$



数据来源：新飞成品库存报表

基于目前新飞的生产方式，我们认为，平均月库存变化率小于0.3的产品在销售方面存在滞销的现象

在冰箱产品库存中，流动差的主要是大容积冰箱，有些产品实际已经很长时间没有实现销售或销售量很小，当前的任务是尽快处理库存，收回资金

产品编码	1	2	3	4	5	6	7	8	9	月均变化率
X248WH1	305	303	301	301	301	301	301	301	301	0.001
X305WBC3	561	563	565	567	568	567	566	566	565	0.002
X305WEC1	411	408	408	402	402	402	401	401	401	0.003
X248WH3	129	129	130	132	132	132	132	132	131	0.003
X278WC3	275	276	281	290	297	294	292	292	295	0.012
X305WBC1	939	936	958	957	957	884	883	832	818	0.020
X248WC3	1047	1053	1092	1094	1106	1156	1193	1211	1253	0.024
X278WC1	829	836	924	923	923	842	842	803	806	0.028
X265WAC1	813	828	842	842	842	754	761	673	646	0.035
X260HH3	84	85	87	88	89	83	78	77	71	0.038
X265WAC3	62	68	71	71	71	71	78	78	83	0.043
X172S3	226	226	234	230	206	199	188	179	169	0.045
X258ACK1	1435	1290	1205	1110	1095	1056	1046	1009	964	0.047
X268RGC1	1337	1139	1015	990	942	907	895	885	879	0.052
X262HC3	193	192	192	193	188	183	170	155	117	0.057
X253C3	68	66	66	75	67	66	65	51	48	0.068
X263HC3	293	300	310	328	326	311	261	260	213	0.077
X248WC1	584	587	598	598	602	445	357	322	336	0.090

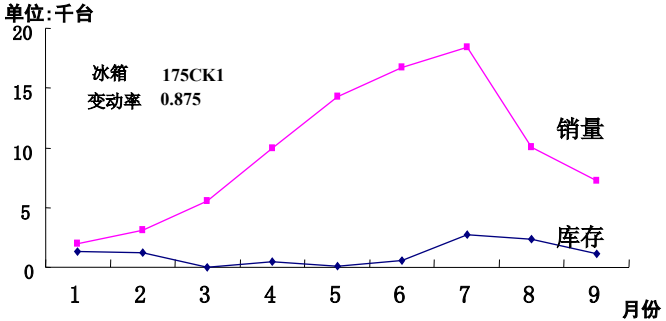
数据来源：新飞成品库存报表

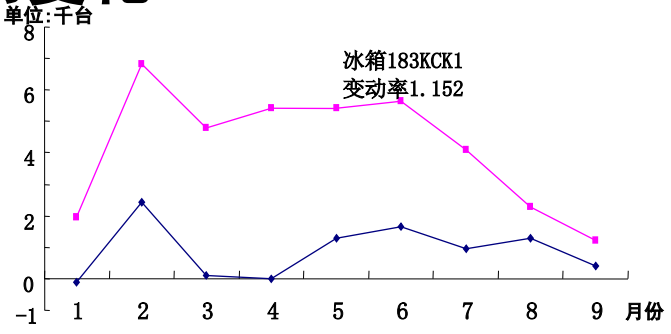
冰柜目前的生产能力已经达到了5000台/月，而且销售有明显的季节性，提前较长时间备货，容易造成库存积压

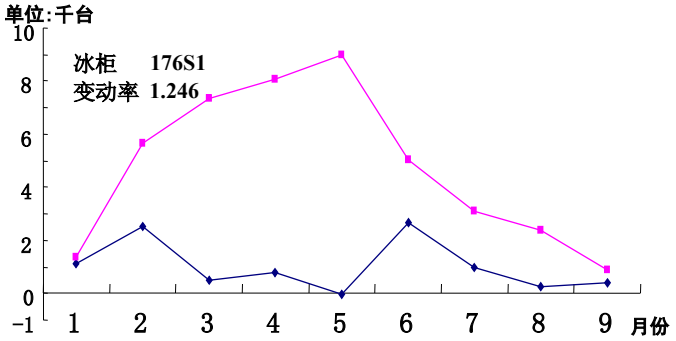
产品编码	1	2	3	4	5	6	7	8	9	月均变化率
G150DC3	100	100	100	99	99	99	99	99	99	0.001
G150DC4	46	46	46	46	46	46	46	44	44	0.005
G146S3	64	63	61	61	61	61	61	61	61	0.005
G186S3	121	120	125	125	125	124	123	123	123	0.008
G238S1	2237	2151	2138	2097	2095	2077	2073	2074	2074	0.009
G328S3	190	188	185	185	176	176	175	175	174	0.010
G150S3	153	153	157	157	157	157	150	145	141	0.020
G98S3	470	470	554	554	551	550	544	544	544	0.021
G181S3	322	322	396	396	390	388	387	387	387	0.025
G186S3	376	372	370	369	364	358	334	318	306	0.030
G200S3	133	131	131	131	151	149	144	140	150	0.038
G388S3	131	129	120	113	104	100	97	96	94	0.041
G81S3	177	177	235	233	232	230	228	228	248	0.044
G120S3	101	101	104	104	92	87	80	78	77	0.045
G146S3	320	320	316	315	315	242	240	210	210	0.045
G129S1	945	941	940	729	729	727	665	678	621	0.059
G128C3	249	249	254	191	198	183	183	184	162	0.061
G108C3	275	274	276	203	211	196	201	200	176	0.067

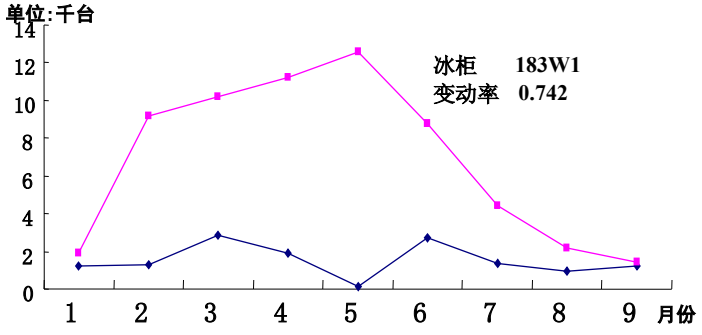
数据来源：新飞成品库存报表

畅销品种的销量都大于库存，销售有明显的季节性，库存呈波动变化



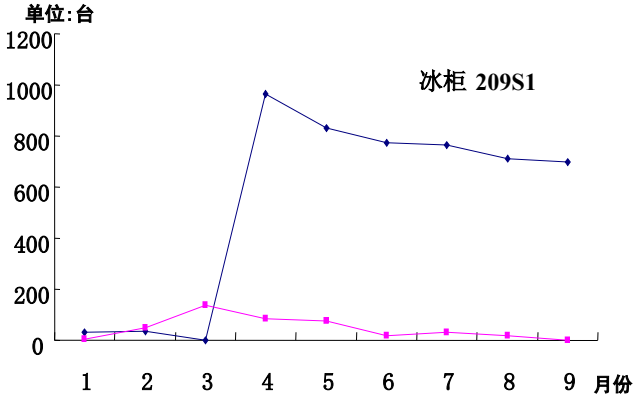


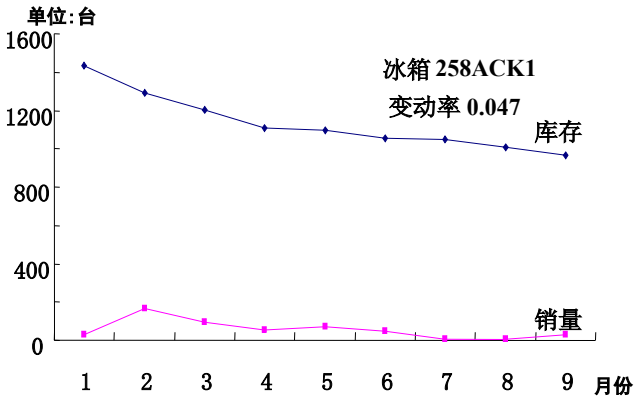




数据来源：新飞成品库存及销售报表

滞销产品的销量都小于库存，而且库存变化缓慢，销售实际在消化库存



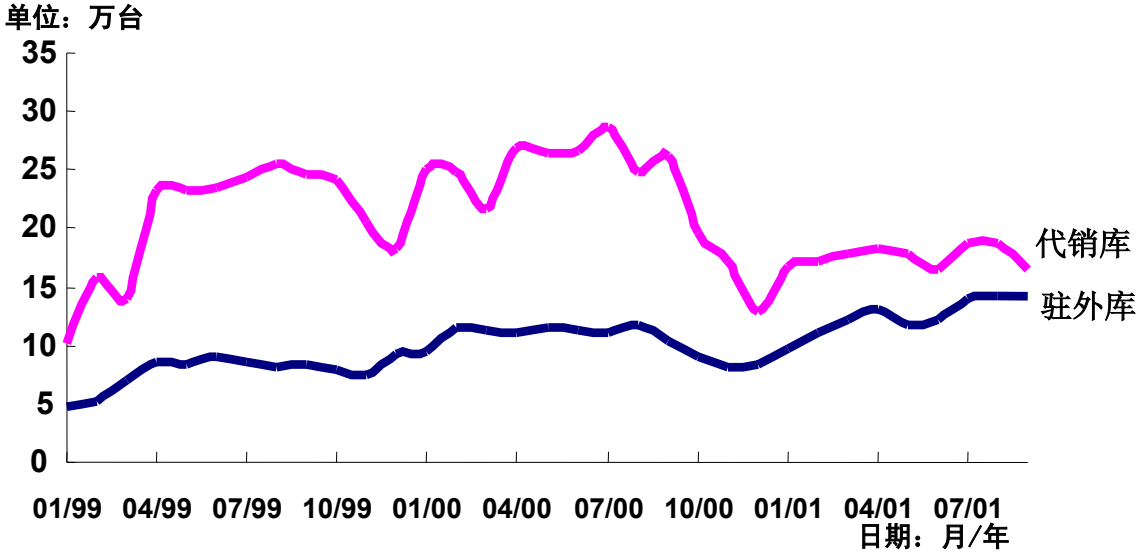


数据来源：新飞成品库存及销售报表

今日议程

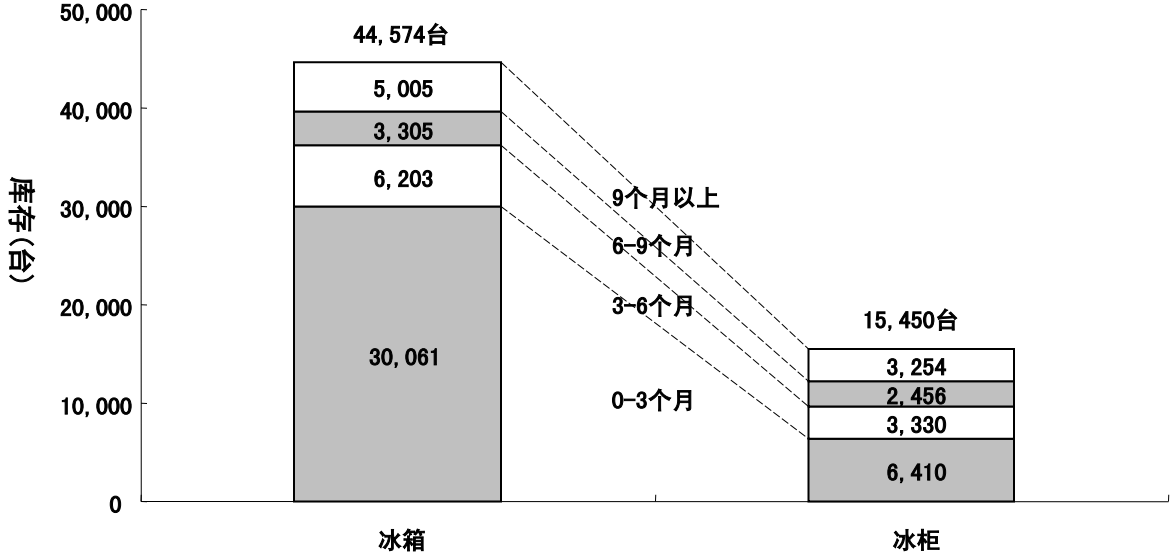
- 一期报告背景介绍
- 诊断结论和建议概述
- 新飞库存管理系统诊断
  - –全国及成品库存的现状及分析
  - –驻外及代销库存的现状及分析
  - –库存原因分析
- 对新飞库存管理的初步建议
- 下一步工作计划

代销库存减少的同时，驻外库存增加明显，而且滞销品有从代销库向驻外库转移的现象



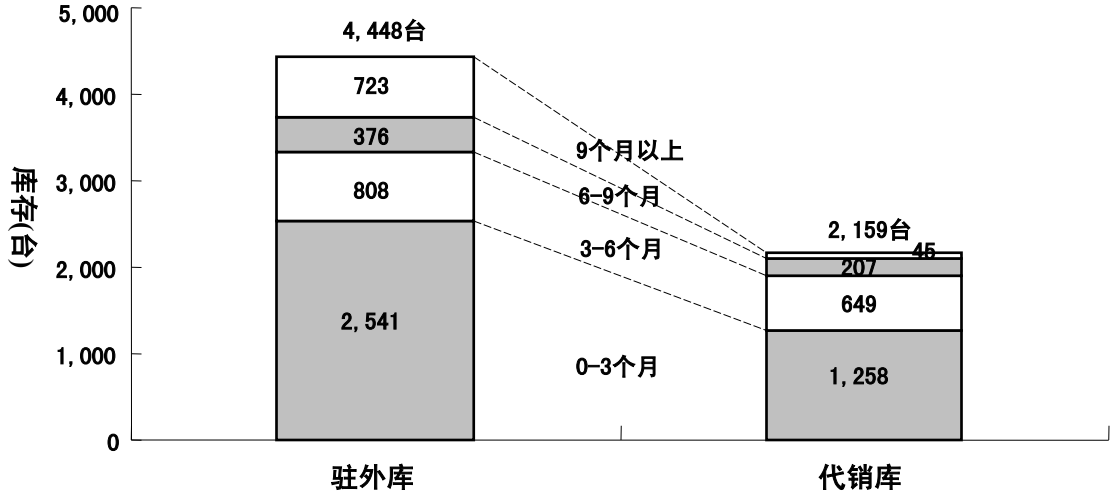
数据来源：新飞全国库存报表

驻外库中产品库龄较长，潜在降价损失巨大



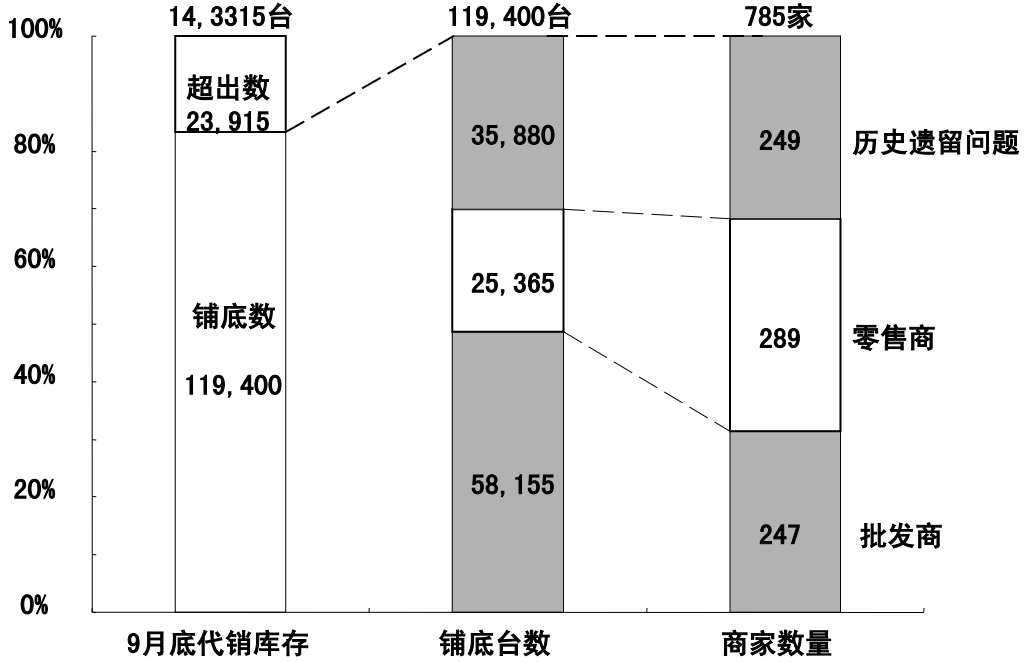
数据来源：10月底全国38个驻外库盘存数据

湖南驻外库库龄长（6个月以上）的产品基本上是存放在驻外库里，代销库中很少，驻外库已经成为滞销机大户



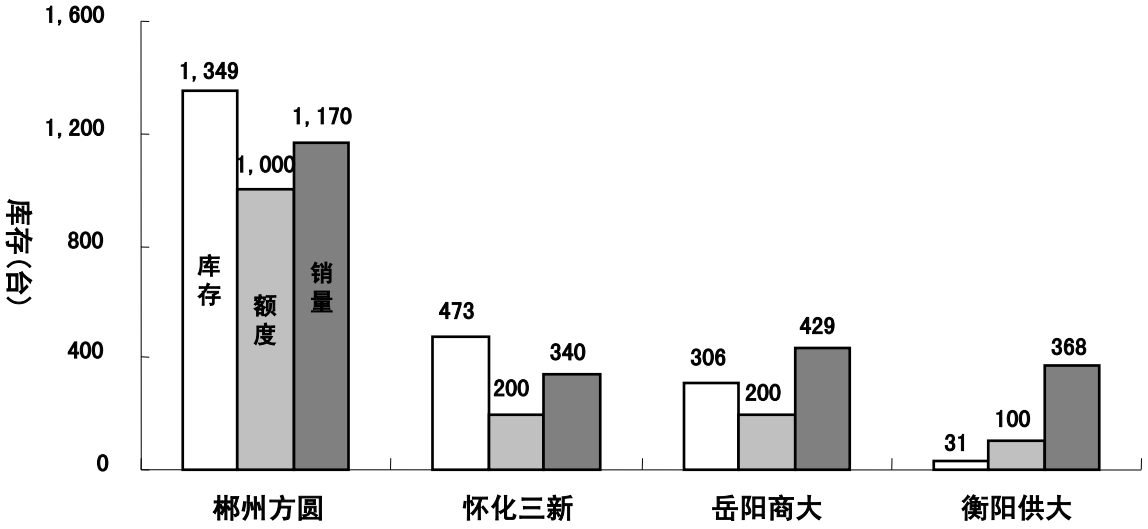
数据来源：湖南驻外库10月底盘存数据

由于信誉额度的控制不力，代销商的库存大于信用额度



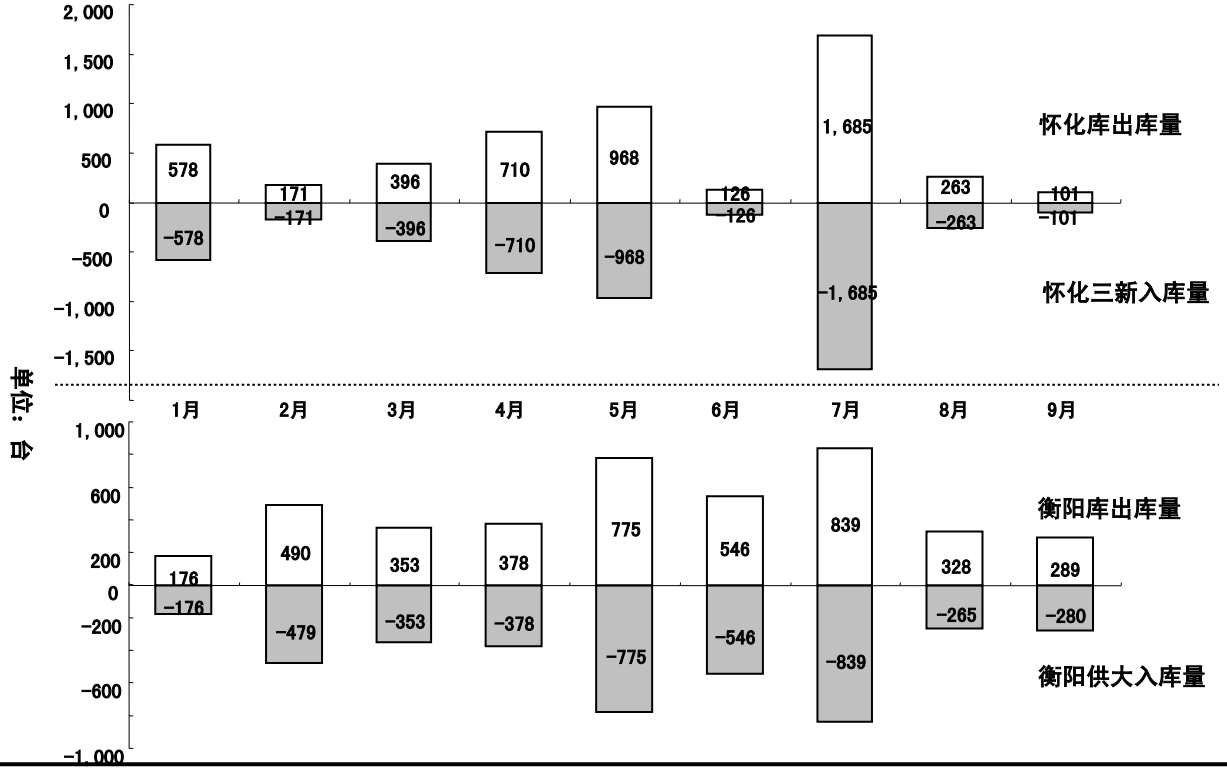
数据来源：新飞全国9月库存数据

湖南四个代销商中有三个月末库存大于信誉额度



数据来源：湖南驻外库9月库存数据

怀化、衡阳驻外库驻外库实际上在某种程度上成了当地代销商的专用库



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/466102154014010144