

doi:10.3969/j.issn.1671-5152.2015.01.008

H公司库存周转率提高措施及方法

□ 合肥集团有限公司(230001) 吴育国

摘要: 本文以H公司为模版,分析其库存周转率现状及影响因素,同时总结H公司提升原料库存周转率实践及其效果,提出提升H公司原料库存周转率的方法。

关键词: 库存周转率 现状及影响因素 实践效果 提高方法

库存周转率(ITO),是指某时间段的出库成本与该时间段平均库存成本的比,主要反映库存的周转速度,即库存的流动性及库存资金占用量是否合理。分析库存周转率可以从不同的角度和环节找出供应管理中存在的问题,在保证生产经营连续性的同时,提高资金的使用效率。其计算公式一般如下:

$$ITO = \frac{\text{出库成本}}{\text{平均库存成本}} = \frac{\text{出库成本} \times 2}{\text{期初库存成本} + \text{期末库存成本}}$$

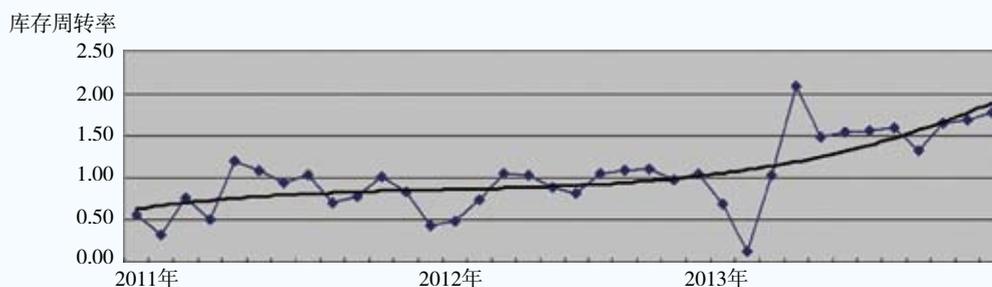


图1 近3年H燃气公司库存周转率走势图

1 库存周转率现状及影响因素分析

1.1 现状

H公司2011年~2012年的库存周转率相对平稳。随着H公司的快速发展,管理水平的不断提高,库存周转率从2013年开始呈现出逐步上升的良好趋势,见图1。

为更准确地分析库存周转率情况,这里选取国

化、没有安装管卡等现象依然存在。因此,燃气法规及安全宣传是一项长期性的工作,今后的工作中,我们将在普及宣传燃气法规上开拓创新,在“高”字上定标准,在“深”字上下功夫,在今后的燃气法规及安全使用常识的普及上制定更加详实可行的方案。主动出击,在依法开展安全检查的同时,加大宣传普及

的力度,加大对学校、幼儿园、职工食堂、居家养老中心及经营性特殊场所、及地下半地下锅炉等重点用户进行监控,根据需求向居民提供更换软管、燃气器具检查等多项延伸服务,通过QC活动不断提高全民的燃气安全意识,使燃气法规和安全深入人心,为市民的安全用气和建设最安全城市做出贡献。

内同行业5家公司近3年的库存周转率进行比较，详见表1。

表1 近3年国内5家公司及H公司的库存周转率情况表

年份	11年	12年	13年
GH公司	10.87	12.81	11.19
ZG公司	14.73	10.86	18.93
HR公司	47.19	25.46	28.14
ZY公司	25.1	21.77	34.64
XA公司	55.4	57.96	54.81
H公司	9.85	9.60	17.32

1.2 影响因素

在H公司中，存在多方面的库存周转率影响因素，这里采用鱼骨图进行分析。见图2。

(1) 管理制度

管理制度是实现提高库存周转率目标的有力措施和手段。企业必须配套相应健全、适用的管理制度，并根据管理工作实际持续改进，为确保影响库存周转率的各项工作在可控的合理范围内开展奠定基础。

(2) 产品需求波动

产品的需求量及需求时间直接影响出库量及出库时间。市场发展、工程建设数客观存在的波动性，将直接引起出库量的波动；产品需求的准确性直接影响

采购量的合理性；另外，在市场发展、工程建设及项目设计过程中出现工程延期、设计变更的情况下，将导致需求时间滞后甚至需求作废、退料等情形。

(3) 供应商管理

供应商管理是企业获得可靠物资供应的基础，是库存周转的源头。供应商的信用状况如何直接反映其履约能力；产品质量、供应及时性是保障按质按量出库的重要前提；另外，供应商的信用状况、产品质量及供货周期不能满足需方要求时，必然要迫使需方增大安全库存。

(4) 采购管理

采购管理作为产品入库的源头对库存成本的控制起到至关重要的作用。过量、过早的采购入库，必然导致产品在库时间长，产生呆滞料，甚至产生损耗，增加库存成本；产品价格的变化，直接影响库存成本及出库成本；另外，新产品引进后，可能需要一定的安全库存，且被替代产品也可能出现积压。

(5) 仓储管理

仓储管理是实现按需准确、快速、合理收发物资，保障在库物资质量安全，预防产品损耗，管理废旧物资及呆滞料等，其对出库成本及库存成本均有影响。仓储方式的选择影响出入库的操作时间及在库物资的质量安全；在库物料的质量安全直接影响物料的正常出库，同时预防产品损耗；另外，对废旧物料及呆滞料的管理，也直接影响库存成本。

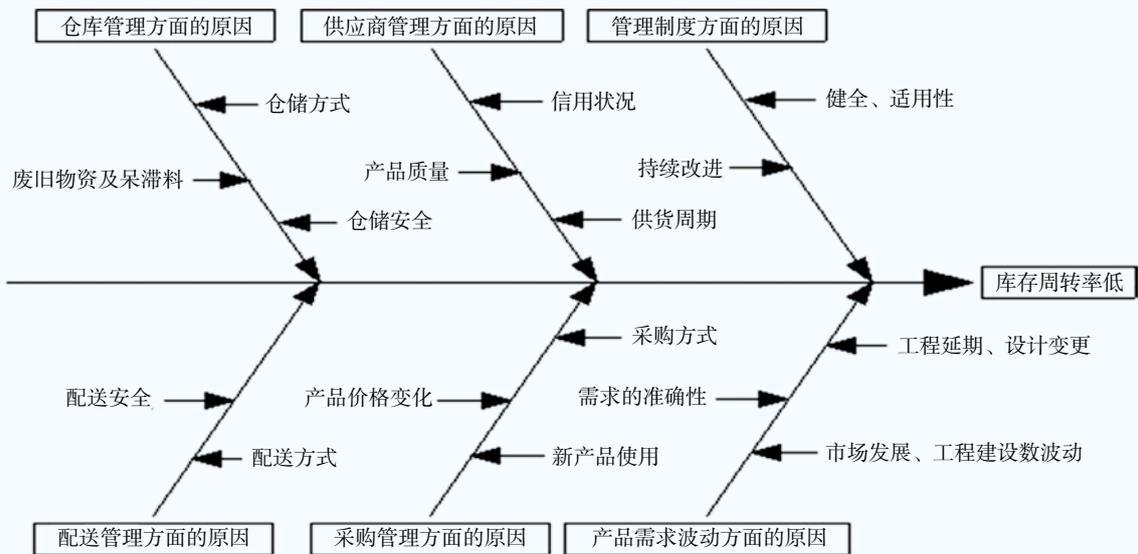


图2 H公司库存周转率鱼骨分析图

(6) 配送管理

配送管理的主要作用在于保障产品安全、准确、快速到达需求现场。配送方式的选择直接影响配送的效率，尤其是在出库量大时，低效的配送必然导致无法满足物资领用需求，降低出库量。与仓储管理一样，配送的安全管理也至关重要，只有保障配送物资的质量安全，才能实现物资正常供应，同时预防产品损耗。

2 实践措施及效果

2.1 管理制度建设

经过30多年的发展，H公司已建立、健全了“三标一体”管理体系。在控制库存周转率方面，H公司也制定了《合同信用等级评价准则》、《物资采购管理规定》、《物资入库、出库管理规定》、《质量管理一般规定》、《物资配送服务制度》、《仓库安全管理规定》、《车辆安全管理细则》等多项管理制度及作业标准。上述制度标准基本包含了除产品需求波动外的所有库存周转率的影响因素，且经多年的实际执行均具有较强的适用性，能够很好地指导、控制实际工作。

2.2 供应商信用管理

H公司始终坚持对需重复采购或常年例行采购的物资供应商进行年度合同信用等级评价，并根据评价结果进行分级管理，有效地保障了物资采购源头的安全。评价内容涵盖：供应商概况、质量、价格及服务。整个评价过程严格按照相应的评分细则，遵循独立、客观、公正的原则。2013年，H公司为进一步提高评分结果的合理性，在该年度物资供方信用等级评价中，首次引入使用单位对物资供方质量和服务两

项进行评价，且得分权重为60%，剩余40%为供应科（采购部门）评价得分权重。

近3年来，H公司均未发现D级供应商，仅在11年和12年各出现1家C级供应商，供应商合同信用等级情况良好。尤其是13年，无C、D级供应商，A级供应商也增涨了100%，占评价供应商总数的34.15%，见图3。

2.3 JIT采购

JIT采购又称为准时化采购，其基本思想是：在合适的时间把合适数量、合适质量的产品，供应到合适的地点。从2011年末开始，H公司逐步推进JIT采购管理，通过JIT采购的4个“合适”，有效地降低了库存成本。其中，最为典型的操作方式为：供应商直送，即供应科了解到准确产品需求量及需求时间后下达采购订单至供应商，供应商根据采购订单的数量及到货时间、地点安排生产供货到需求现场。

表2 H公司供应商直送情况表

年份	11年	12年	13年
供应商直送次数(次)	1	76	318
供应商直送产品种类	3PE/S焊接钢管	3PE/S焊接钢管、钢制管件	3PE/S焊接钢管、PE管、钢制管件、镀锌管
供应商直送出库成本(元)	138 578.90	14 463 152.21	130 686 682.99

根据表2可以看出：H公司从2011年开始实施供应商直送至今，直送次数快速增涨，直送的产品种类也有所增加，随之直送的出库成本也大幅增涨。以2013年的数据为例：采用“供应商直送”模式后，全年约1.3亿元产品出库不需经过仓库仓储、配送过程，占13年全年总出库成本的41.4%。

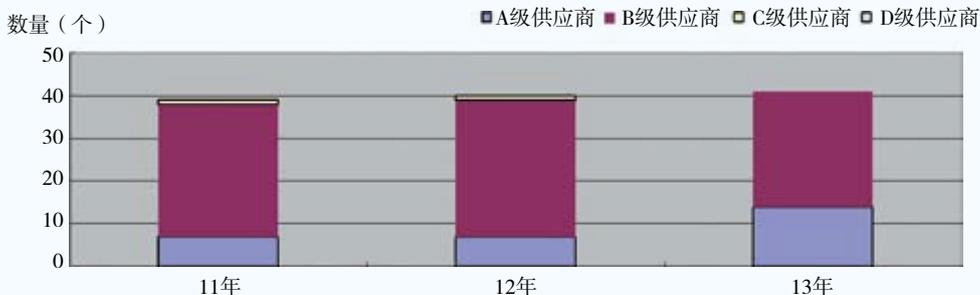


图3 H公司供应商合同信用等级评价情况

2.4 “零库存”管理

H公司采用的“零库存”管理模式是产品账面零库存，并非实物零库存。它是供应商根据采购订单完成生产、供应，直到H公司需使用产品时才进行入库并立即出库（T物资）或产品出库时采用负结存方式到月度规定时间节点后集中办理入库冲销负结存（B物资），始终保持该产品的账面无资金占用。目前，该管理模式已在H公司取得了良好的效果。

表3 H公司“零库存”管理产品情况表

年份	11年	12年	13年
T出库成本(元)	6 033 845.98	6 875 909.18	7 500 547.04
B出库成本(元)	11 162 929.95	11 890 741.45	11 607 047.49
年库存周转率(次)	9.85	9.60	17.32
换算T平均库存成本(元)	1 225 146.39	1 432 481.08	866 113.98
换算B平均库存成本(元)	2 266 584.76	2 477 237.80	1 340 305.72

以表3的2013年数据为例：如按当年库存周转率换算，采用“零库存”模式后，T、B物资直接省去了平均库存成本2 206 419.7元。

2.5 废旧物资处理

通过处理废旧物资可以减少库存资金积压、节省人力及保管费用同时节约仓储空间。2013年，H公司根据实际情况，适时处理物资仓库积压废旧存货199.24万元，这一部分直接促成库存成本的降低。

2.6 仓储、配送安全管理

H公司的物资主要通过自有仓库进行仓储，自有车队进行配送。鉴于仓储、配送安全的重要性，H公司在此方面也是尤为重视。目前，H公司主要通过完善制度基石，强化职工安全教育培训，建立安全应急预案，营造安全文化氛围，强化日常安检巡查及现场监督检查管理等措施，严格落实安全管理工作。近年来，H公司的年平均库存成本逐年上升，配送趟数也逐年提高，通过上述一系列措施，保障了物资完好率及配送安全率100%（详见表4）。

表4 H公司物资完好率及配送安全率情况表

年份	11年	12年	13年
物资完好率	100%	100%	100%
平均库存成本(元)	17 059 102.3	17 984 499.84	18 224 548.79
配送安全率	100%	100%	100%
配送趟数(趟)	2 062	2 368	2 735
配送里程(万km)	9.66	9.31	13.06

3 提高方法探讨

目前，H公司采取的一系列措施均有效地提高了库存周转率，在继续采用上述措施的同时，笔者认为可以通过以下方法对库存周转率进行进一步提升。

第一，结合相关工作实际，考虑对相关管理制度进行修订或新增，对需求的准确性进行管控。

第二，考虑对EAS系统物资编码进行全面、细致梳理，加强物资编码管理。另外，对物资的ABC分类进行再梳理，根据梳理结果，结合不同物资特性，合理选择采购、库存方式。

第三，通过了解市场行情，供应商到货情况统计分析，售后服务情况记录等措施，为信用等级及供货业绩评价提供数据支撑，进一步完善供应商管理体系。

第四，结合再梳理后的ABC物资分类及物资特性，适当引进合理化的采购方式。一是定期订货法，是按预先确定的订货时间间隔按期进行订货，以补充库存的一种库存控制方法。二是定量订货法，是指当库存量下降到预定的订货点时，按规定数量进行订货补充的一种库存控制方法。

第五，为支撑采购方式的优化，对仓储物资逐步设置合理的安全库存、最低和最高库存，避免盲目采购造成的库存积压。此外，对于体积小、用量大的物资，适当考虑捆扎、托盘等形式的集中包装，便于出、入库作业。

主办：中国城市燃气协会信息委 咨询电话：010-62032933



燃气
资讯

为促进会员单位信息的交流和发展服务