

从“零库存”到“无库存” 谈对企业管理会计问题的认识

撰稿：孟郡

最近很多企业运用管理会计倡导的业财融合的问题上大谈“零库存”的理念。

“零库存”是日本丰田汽车 20 世纪 60-70 年代提出的及时生产的理念，其目的为了避免产生出无谓的库存，强化库存的流转速度，力争在存货仓库里面不积压无用的库存。

然而如果缺乏了管理会计基础知识，往往把“零库存”理解为“无库存”，也就是企业没有库存是最佳经营状态，这是极端的思想。

正确的“零库存”思想，是企业达到了良好的存货流转水平，从采购到生产到销售形成了充分的协调，产品生产完毕，即被销售出去，或是以销定产，这样产品的库存接近于零，而不是将“零库存”理解成“无库存”。如果没有库存就意味着没有采购，没有生产，也没有销售，这无异于让企业歇业了-----。

试想一个企业管理将“零库存”理解成“无库存”用错误的思路指导企业经营，去消灭库存，而不关注企业存货的流转的过程和原因，企业的运营就可想而知--

试想 1：这样一个场景，一家餐饮企业晚上 8 点钟的时候来了一桌客人，当客人点菜时，点了六个菜品，其中三个菜品都已经售罄，客人会怎么理解？

试:2：一个生产季节性极强的收割机零配件的企业，在计划订单期已经过:，收割机在田间收割期间传动轴断裂，需要购买一新的传动轴，而工厂里没有存货，如果生产，周期需要七天，这是一个什么样的感受？负面是影响了收割机的季节性使用，要知道秋季收割水稻的周期仅 15 天，过了最佳收割时间，很快进入秋雨季，大面积的水稻不能如期收回---同时也影响了工厂的收益。

管理会计“业财融合”的理论对于“零库存”有管理方法和工具，在应用时候要摒弃教条主义，使用工具和方法要对标自己的企业本身的，要契合实际业务的使用。

日本在正确认识管理会计时，有良好的做法和经验，将事，人，财有机结合，用多视角看待问题的发展，并确定决策和方案。

对于“零库存”的管理理念，有相应的管理模型：有采购模型最佳订货批量，有存货模型安全库存，和出现特殊情况的“应急库存”。

模型的使用。可以反映企业管理者经营管理水平，也极大关系企业能否顺利持续经营和发展，不是简单的能力培养，是企业战略和绩效管理问题。

【课程大纲】

思考：库存在报表中表现？

第一单元：如何“快速”“阅读理解”三张财务报表？

- 1、“快速解析”资产负债表
- 2、“快速解析”利润表
- 3、“快速解析”现金流量表及三张报表的关系

第二单元：如何“理解”管理用财报及职业经理人的职责？

- 1、管理用财报的内容
- 2、职业经理人管理的职责

第三单元：“有效”降本增效“六大关键”？

- 1、理念上：从投入产出的高度看待“大成本”
- 2、环节上：“业财融合”的视角深入”价值链环节“管控成本
- 3、方法上：综合运用成本控制八大方法
- 4、体系上：健全成本管控“六大体系”
- 5、行动上：制定并实施降本增效“行动计划”
- 6、机制上：激发全员降本增效“能动性”

第四单元：“如何深入到”价值链环节“管控库存？

- 1、采购环节的成本提现
- 2、采购环节的成本控制
 - (1) 采购成本
 - (2) 采购环节的应付账款控制
- (3) 订货成本和持有成本控制

- (4) 采购费用预算控制
- (5) 物流方式和路线优化
- (6) 经济订货批量采购、安全库存管理
- (7) 供应商管理库存 (VMI)、联合管理库存 (JMI)
- (8) 拉式生产, 精益管控
- (9) 存货地点整合、仓库级次和数量控制、库存共享
- (10) ABC 分类管理
- (11) 5S 管理, 定期盘存, 及时处置呆滞料

第五单元：成本控制“八大方法”在库存管理中的应用？

- 1、标准降本工具和方法的使用
- 2、预算降本工具和方法的使用
- 3、结构降本工具和方法的使用
- 4、技术降本工具和方法的使用
- 5、规模降本工具和方法的使用
- 6、效率降本工具和方法的使用
- 7、政策降本工具和方法的使用
- 8、机制降本工具和方法的使用

第六单元：采购和库存管理内控关键控制点“？

- 1、供应商确定和信用管理
- 2、采购合同管理
- 3、采购执行, 入库, 退货等内控流程及关键点管理

通过不断的学习和实践, 认知管理会计的技能和方法, 在不同商业环境和场景的出现的变化, 更好的将企业的管理和实践相结合, 从而帮助到企业解决库存管理间接提升利润的问题。