



## 库存, 企业运营的焦点问题

### ■ IPG运营部

增速放缓, 行业不景气, 库存话题更令人触目惊心。前几天看过一篇“存储器产业库存过多将何去何从”的文章, 里面提到“从交货时间、重复下单、库存等观察指标来看, 现在都比2015年时的状况更令人担忧, 尤其是供应链建立过多库存的问题特别明显。”管理库存日子久了, 看到“库存问题”就浑身哆嗦, 脑海里就立刻浮现程晓华老师的话“仓库有多大, 库存就有多少; 仓库越大, 死得越快。”

其实企业运营中的种种问题, 或多或少都会在库存上体现出来。比如设计标准化不到位, 规模效益下降, 库存周转会减慢; 设计变更或者需求变更更多, 变更前库存的呆死可能性就大幅提升; 设计、制造出了质量问题, 死库就

多; 前端预测、计划不到位, 要么物料短缺导致齐套率降低, 要么库存过剩; 供应商的交付弹性不足按需交付率低, 库存的齐套率低, 在制库存就上升; 信息沟通不畅, 需求的不确定增加, 执行力不足, 都会导致“安全库存”不“安全”; 客户回款周期长, 应收账款就多(应收账款和应付账款也是库存, 不过以另一种方式出现)。要彻底解决这些问题中的任何一个都非常艰巨, 但任何一个问题都不能回避, 也不能顾此失彼, 只有公司全员齐心协力, 才可以提升公司的运营能力。

从库存的功用和根源上看, 库存可分为三类: 周转库存、安全库存和多余库存。应对这三类的办法各有不同。

周转库存是维持正常运转所必需的, 它的根源是周转周期。只有缩短周期, 才能从根本上降低周转库存。产品的标准化设计、产品与工艺设计的交互优化、精益生产等措施, 从根本上都是为了缩短周转周期, 从而降低周转库存。利尔达在2018年完成了无线模块全自动化测试, 产能扩大近两倍; 蓝牙MESH、NB等模块的测试上也进行了优化, 目前NB的全自动化测试设备已经处于设备定制购买阶段, 预计NB全自动化测试会在2019年2月投入使用; 同时气表的生产、测试全自动化生产线也进入了调试的倒计时阶段。除了缩短制造时间, 物料的交期也在全面压缩, 对于有一定用量的物料, 供应商帮助建立库存, 同时按照预测来补货, 这看上去是给供应商库存负担, 实际降低了供应商的生产成本, 是双赢的做法。

安全库存是应对不确定因素的, 比如需求波动、补货延误、质量问题等。安全库存存在的根源是不确定因素, 而不确定的因素来源挺多, 就需求端来说, 比如需求预测

的准确性、及时性以及实际需求的变动, 就供应端来说, 比如供应商的供货时长、质量问题。这些不确定因素其实和信息不对称和执行不力息息相关。2018年, 公司成立了专门做自主产品的销售平台, 也因这个调整, 销售、采购、CS等职能岗位对整个供应链的认知都同步提升, 相互之间更为理解, 信息也不会阻塞, 沟通起来更加顺畅。供应链端到尾共同理解产品的L/T和制定缩短L/T的策略, 同时联动客户和供应商, 对非标件签订滚动备货和预测备货的协议, 对标准品的物料、半成品、成品库存也进行了数据公开和透明。项目管理工作的开展, 对新项目帮助很大, DVT阶段就开始进行部分物料的备货(包含新供应商的供货策略商议), 整个进度透明清晰, 对提高计划能力和决策能力都起到了积极的作用。

多余库存, 顾名思义, 它是超出正常业务需要的库存, 源自预测失败、订单取消、计划失误等。多余库存是组织行为的结果, 必须从改变组织行为着手控制, 比如强化计划职能, 提高预测的准确度, 更好地管理需求, 提高决策的质量和及时性。在需求计划部分, 2018年也做了很多的改进, 首先供应链后端不再一味地强调销售预测不靠谱了, 而是同销售一起做需求预测, 对历史数据的变化做识别分析, 对客户的信息做甄别, 对产品的标准化和定制化做区分。同时, 严格要求数据的准确性, 这个数据准确性不是有了系统就有了保证, 还需要对流程进行监督, 确保物流和信息流同步。“预测”和“决策”总有失误, 发生了不可怕, 最可怕的是没有重视没有及时处理, 2018年, “库存分析”就成为了公司总经理月度例会的固定议题, 针对多余库存, 制定处理方案和责任人, 每月跟进处理。

总体来说, 今年公司自主产品的库存总额虽有增涨, 但新增的呆死物料却有了明显下降。“改善供应链计划, 控制库存, 有效平衡需求与供应”任重道远, 还需要有更多更好的办法出台, 还需要全体供应链成员的执行力。我们会一起加油!