

# 关于企业“零库存”管理模式探析

刘金彪

葫芦岛八家矿业股份有限公司 125200

**摘要:** 零库存在美国、日本和欧洲等许多制造业内被不同程度的应用,但企业到底能否采用零库存,在什么时间、条件和环节可以实行零库存,是一项复杂的系统工程。因此,本文简要分析零库存的含义以及零库存实现的条件和方式,基于此分析企业零库存实施过程中的优缺点,从而,针对矿山企业提出期待实施零库存管理过程中的注意事项和发展展望。

**关键词:** 企业管理, 零库存, 供应链

## 一、零库存简介

现许多企业在生产的过程中不能很好的把握市场,不仅导致生产的产品过剩,还导致库存材料大量积压。因此,库存对于一个企业来说,影响十分重大,对于任何企业来说企业只有处理好库存和发展的关系,才能在当今市场中处于有利的地位,当然,每个企业都希望能实现零库存管理,因为这是将资金链缩短的重要方式,企业一定要想办法解决库存管理问题,如果库存太大,会给企业带来巨大的压力,企业要想长远发展,零库存这样的存货管理方式是好的选择。

## 二、企业零库存的条件

随着我国企业管理的不断发展,对于库存管理也不断涌现出新的理论,今年来,零库存管理逐渐被我国大部分制造企业所采用,但在实际企业发展运行过程中,企业是否采用零库存还需要综合考虑企业的实际运行情况,企业管理能力,同时要充分考虑企业自身的行业特征,产品供需关系,以及自身的物流供应水平,消费者习惯,甚至整个市场的环境,国家政策的要求等等,因此,企业实施零库存也需要具备很多方面的条件约束,下面将简要进行分析,企业实行零库存的条件。

第一,企业实现零库存,首先要明确企业供需两方面面临的买卖市场,而且也是企业实施零库存的战略基础,比如,当市场上的产品属于卖方市场,并且产品供大于求的时候或者是产品存在涨价升值的预期时,此时市场中商品的供给比较紧张,市场的主动权也将由供应方掌握,对于需求方的企业来说为了不增加后期产品购买的费用就需要提前进行购置,对于这种情况,就不适合实行零库存战略。反之,则可以考虑实施零库存。

第二是企业零库存管理是一个动态发展的过程,在我国企业管理过程中仍然处于发展的阶段,并没有形成成熟的体系,因此,实现企业的零库存管理,需要企业具备管理型的高素质人才队伍,要建立起企业严密的供应商网络和供应商开发,评估,考核和竞争机制并不断的完善,要在企业内部树立正确的零库存管理理念,形成员工稳定且人人参与零库存管理的良好氛围;通过制定周密合理的生产计划和管理规范才能够保障企业零库存管理,更好地服务于企业的成本管理和企业整体发展的战略要求。

第三是企业在进行零库存管理过程中,企业要具备较高的科技化、信息化、自动化水平。而这就需要企业能够对市场需求和市场反馈的信息能够进行及时有效的分析判断,并且能够进行迅速的调节采购和生产的关係,从而保证企业在相对稳定的市场环境保持持续稳定的订单,才能对市场需求与变化规律较准确地把握与预测。同时,企业带领库存管理过程中也要保障订货费和缺货费不随库存下降而增加。但是,由于市场影响因素复杂多变,企业面临的经营环境也时刻充满着变数,许多假设条件不足以实现。企业要充分保持对市场变化的警惕性。

## 三、零库存实现的意义

企业进行零库存管理,虽然存在着种种约束因素,但是,零库存管理的确在一定程度上能够帮助企业减少费用支出,降低产品的生产费用,提高企业的资金周转速度,合理优化企业资源结构分布,既能够提高企业的产品生产周期,提高产品质量,也促进企业的核心竞争力提高。

### 1. 零库存有助于暴露问题

企业进行零库存管理中,库存较高时,企业生产运营中的各种问题容易被隐藏和忽视;当库存逐渐减少,隐藏的问题就会逐渐暴露出来。例如不合格产品和机器设备故障对于企业来说是个大问题,但如果库存水平过高,就会造成企业的经营和管理者对这些问题认识不足;而当库存降低到一定水平,更容易使其意识到产品质量和机器设备状态稳定的重要性。

### 2. 避免停产和缺货

根据我国企业生产不难发现,产品销售一般都会存在周期性,企业在生产过程中要充分考虑到季节性因素,要充分考虑到生产和消费之间的关系,在一定程度上实现连库存就需要企业在生产旺季的时候,扩大生产规模,淡季的时候,缩减生产产品产量,企业在生产过程中,避免季节性因素导致的停产或者产品积压的情况,从而保证企业能够持续发展。

### 3. 保持合理的库存量

企业零库存管理能够在一定程度上使得企业能够保持较为合理的库存,由于不同的企业和不同行业都具有着自身的特殊性,因此,零库存也会根据不同的行业特征和企业特性而有所差异,企业通过进行零库存管理能够在一定程度上保证企业正常生产销售的情况下,以最合理的库存量和最短的仓储时间保证企业生产费用最少,从而促进企业财富的最大化。

## 四、企业实现零库存优缺点

现在有很多零售企业都在追求零库存,可能很多人并不太懂零库存的意思,在传统零售企业中都会有一定的库存数量来保证销售工作中不会出现缺货的情况,而零库存就是不留库存,保证自身的周转资金不会受库存积压的影响,所以零库存这个商业概念受到很多零售企业的欢迎,不过零库存对于企业而言,并不全是优点,可以说是一把双刃剑,下面简单分析下企业零库存的优缺点。

### (一) 零库存优点

#### 1. 库存减少

企业实现零库存管理,能够在一定程度上提高企业的产品生产周期,减少原材料以及产品的仓促时间,减少仓库产品积压,从减少企业生产过程中的费用支出,提高企业的资金流动率,进一步也促进了企业生产设备的更新换代,提高产品生产效率,从而增加企业的产品收益。

#### 2. 降低成本

零库存甚至还可以不要库存,在一定程度上降低企业的成本,节省了企业在仓库方面的支出,增加企业可支配资金,提高企业资

金流动性。

### 3.提高收益

企业如果能实现零库存的话,会节省下一大部分的仓库管理成本,而这些省下来的资金可以用来投资其他领域,或者是用来开拓新的销售渠道和获客渠道,这样企业的盈利自然会得到显著的提

## (二)企业零库存缺点

### 1.不可控

企业零库存管理主要是要平衡企业在原材料采购和产品销售之间的关系,但是这种关系存在这很多不可把控的因素,当市场中供应商或者客户任何一方环境出现变化,这种平衡关系将难以持续,零库存管理就会导致企业发展存在很大的风险,企业很有可能由于这种不稳定的关系导致产品生产链条的断裂,产品供应链也将无法维系,企业将可能面临着毁灭式的灾难。

### 2.不便于管理

一般情况下,企业进行零库存管理,大多是采用以销订购的产品生产模式,而这种模式就会使得企业在供需关系中处于被动的地位,而这就会导致采购材料的质量的下降和物流的紧张,这样有可能不利于企业发展。

### 3.依赖供应商

想要实现零库存的话,就意味着企业对供应商会有很高的依赖度,也会供应商的供应能力带来很大的压力,当企业提出采购需求时,供应商需要有很快的补给速度,这样才能维持企业生产和销售工作的正常运营,一旦供应商的供货速度出现问题,那么企业的生产和销售工作就会受到极大的影响。

## 五、“零库存”管理模式

### (一)无库存储备

无库存储备方式,国家战略储备物资往往是重要物资,在关键时刻可以发挥巨大作用,无库存储备是指仍然保持储备,无库存储备但不采取库存形式,以达到零库存。无库存储备配送方式。这是综合运用上述若干方式,无库存储备采取配送制度保证供应,从而使用户实现零库存。

### (二)委托营业仓库存储和保管货物

营业式仓库通常是说一种经营方式专业化、社会化等程度也较高的封闭式仓库。委托在这样封闭的开放式仓库里或委托物流组织去储存的货物。从一般现象形态上去看,就是用户把全部所有权直接属于该用户保管的库存货物全部存放于在这样专业化的程度比较高一些的封闭仓库中,由后者负责代理给用户来保管存储和储存发送这些货物,用户双方则需按照各自一定数量的租金标准定期向该受托方支付租赁服务费。

### (三)协作分包方式

主要是制造企业的一种产业结构形式,这种结构形式可以以若干企业的柔性生产准时供应,使主企业的供应库存为零;同时主企业的集中销售库存使若干分包劳务及销售企业的销售库存为零。

### (四)采用适时适量生产方式

适时适量(JIT)的生产组织方式,即是“在需要的时候,按需要的量生产所需的产品”生产模式,旨在实现完全地消除所有员工及一切企业生产环节无效或消耗一切劳动,实现一种有利于实现企业资源得到高效合理优化整合和科学配置,这种制度方式是指在适时的和适量的生产方式制度环境中可能出现的一种相对较为简单可行或最有效的可行的生产管理方式,也称卡片制度。采用这种的订货方式,要求工厂各节点企业间或与各生产关键的工序节点企业之间构建一个高度同步化水平的生产供应链计划,在整体与协调运行机制作用下,使各原料与制造各环节,计划、采购各个节点等等之间最终能够充分实现同步高效进行。

## 六、矿业零库存管理未来发展设想

### (一)矿业企业实施零库存方式注意事项

第一,矿业企业需方所需物资大部分存放于供方仓库,适量存放于需方仓库,需方根据已使用量定期与供方进行结算。需方所需物资全部由供方存放,需方不进行仓储,供方根据需方的需求随时供货,需方根据供货量定期与供方进行结算。

第二,物料的确,矿业企业本身生产部采购员根据历年的消耗规律确定可采用零库存的物资品种,列出年消耗量、消耗金额、制造周期、最低库存量等数据,并建议零库存物资的供货单位。各使用单位负责签字确认生产部采购人员所列零库存清单内容,分管采购部长审核后报主管经理审批,生产部据审批方案执行采购程序,生产部要不断探索有消耗规律的物资,结合生产厂的需求和市场的情况按制度程序确定零库存物资的品种和供货方式。

第三,质量要求,矿业企业在管理中,库存要满足采矿和选矿设备运行的要求,保证需方正常使用。出现一般质量问题,按合同条款要求或赔偿或更换,出现严重质量问题,按合同条款取消该供方合同。各采购员要经常检查库存材料的存放情况,跟踪库存材料使用的质量状况。

### (二)矿业企业零库存具体实施方式

首先,矿业企业要强化的综合供应链管理的综合实力,这是企业实现产品零库存管理的核心要素。在生产企业内部生产运行中实现零库存管理具有很大工作难度,比如矿业企业炸药的采购需要公安部门来审批,所以对于零库存量更是需要企业精准把握。这样一来矿业企业在采购、生产、物流以及配送、销售渠道等其他各个业务环节都需要做到精准把握,因此矿业企业实现零库存需要综合考虑内部运作条件和整个外部商业环境变化,这样才能为企业发展零库存管理提供支撑。

其次,要求矿业企业制定一套全面且合理科学的物料供应体系与产品库存计划。原材料物资的生产准备、存储与紧急配送都是为了保证完成规模生产工作的两个基本条件,在库存现管理中,要根据企业实际需求制定合理的物流配送体系,从而确保企业的产品库存量水平的科学合理。

最后,要求整个矿业物流生产过程和供应链环节在区域内各企业与各流通生产组织部门之间的协同与配合。零库存管理模式实现的价值能否达成,需要整个产业物资管理产业链和企业部门之间的协作与努力,零库存管理很大程度上是取决于矿业企业的物流条件的,通过发挥自身强大有效的管理供应链系统以及内部各种资源的整体协调运营管理能力,以及产业链上其他上下游供应商企业间物资的及时有效地供货服务能力等等。

## 七、总结

企业在发展过程中应把“零库存”当作是目标,同时又要保证连续不断的生产来保证对客户准时的产品交付。但是在生产过程中,总是会碰到工序不平衡等状况所造成缺料和品质异常等问题。为了确保连续生产,满足对客户的产品交付,企业需要根据实际需要合理进行合理安排库存,需要企业各部门连续且精准的协作,更需要企业物流快速通畅,从而保证正常生产和产品供应。相信随着我国企业库存管理的不断发展,特别像矿山企业这样的传统企业对于零库存管理的越来越重视,零库存也将更加成熟的应用在我国企业发展中,我国企业精准的“零库存”存货管理方式也将迎来新的发展契机。

### 参考文献:

- [1]陈箫剑.零库存管理在公路工程材料管理中的应用[J].住宅与房地产.2020(05).
- [2]章霞青.大数据背景下制造业企业零库存管理研究[J].太原市职业技术学院学报.2020(03).
- [3]王贝.新能源汽车企业零库存管理模式的现状及建议[J].中外企业家.2017(24).