

frilly / August 08, 2017 09:29AM

[因為缺乏計劃和資訊流通，沃爾沃也曾積壓庫存！——如何做好庫存分析？](#)

一直以來，庫存管理都是影響企業盈利能力的重要因素之一。管理不當可能導致大量的庫存積壓，佔用現金流，半成品庫存的缺失導致生產計劃延後，成品庫存的缺失導致銷售訂單的延誤等問題。當我們撇開單純軟體對庫存管理的優化、個人高超的管理能力時，企業長期積累的數據能給我們帶來什麼價值？以及企業要如何開展對庫存管理的可視化分析？

[img]http://www.finereport.com/tw/wp-content/themes/BusinessNews/images/2017080401.png[/img]

上述的思維導圖是在做項目的過程中總結的一些問題，下面主要針對三方面談談：庫存可視化的價值、企業如何推動庫存可視化項目、如何設計庫存可視化項目。

[b]一、庫存的可視化分析有什麼意義？[/b]

行動的前提是有明確的目標，一般庫存[url=http://www.finereport.com/tw/]數據分析[/url]的目的不外乎以下幾點：

[b]1、分析現有的庫存體系，為決策提供數據支援，重點是對數據的多維度展現，還原庫存體系原貌。[/b]比如：企業想要實現駐外庫對全國的全面輻射，那麼就要分析現有的駐外庫是如何分布的，各個駐外庫的庫存量是多少，現有各個駐外庫的輻射能力等。

[b]2、對現有的庫存體系進行優化，重點在問題的探勘和分析。[/b]比如：在保障企業採購、生產、銷售的前提下，如何提高庫存周轉率，節約成本，增加現金流，避免不必要的損失。

舉個簡單的例子：帆軟數據分析平台的區域倉庫利用率分析圖如下，採用銷量、庫存金額、存銷比來衡量地區庫的利用率，初步判斷地區庫是否存在滯銷情況

[img]http://www.finereport.com/tw/wp-content/themes/BusinessNews/images/2017080402.png[/img]

從總體上看，75%的地區（位於紅色箭頭的上方的區域，有西安、南京、深圳、上海等6個地區）處於低銷量、高庫存的警戒狀態，需要深入分析是否有平銷、甚至滯銷的風險，其中屬成都最為嚴重。而新疆地區庫則是另外一個極端，存銷比過低，可能會對接下來的銷售計劃有影響。

同時，也要注意：高庫存、低銷量並不一定都是業務異常。我們知道，實際業務中存在著各種情況影響著產品的銷量，比如：新款產品剛剛上線，季節性產品等因素。為此，我們需要再進一步的對產品、庫齡、庫存結構、運輸方式等深入分析，進一步驗證企業是否存在滯銷情況。

[b]3、保障採購、生產、銷售的正常運行，重點在合理庫存的衡量、預警以及信息在各部門之間的流通。[/b]一般合理庫存的值完全是憑照經驗來設定，缺乏足夠的數據支撐，這時我們就可以通過一定期間預警的次數判斷和優化合理庫存值。同時預警可以判斷哪些原材料需要採購，哪些半成品的庫存不足以支撐接下來的生產計劃，因為季度性或其他原因哪些產品需要拋售、加大存貨等。

到這裡，大家可能會問：為什麼要保障信息在各部門之間的流通？舉個沃爾沃公司的例子：在一段時間內，他們綠色汽車積壓了大量的庫存。銷售和營銷部門就採用了各種促銷手段進行拋售，但是生產部門並沒有收到相關的信息，為此生產部門把綠色汽車的生產量擴大了一倍，導致庫存大量積壓的狀況，這就體現了信息在各個部門之間流通的重要性。

[b]二、如何推動庫存可視化項目？[/b]

[b]1、明確目的[/b]，我們的目的就一個：提高企業盈利能力。解釋這個答案之前我們先了解一個現狀：究其根本，庫存產生的原因是為生產、銷售服務的。而且很多企業認為以自身的發展狀況，擴大市場和穩定生產才是影響身家性命的重要因素，營銷、生產、採購等部門往往只關心自身的利益，希望隨時都有足夠的庫存供自身使用。這時我們以減少庫存、節約成本往往會受到各相關部門不同程度的抵觸。所以我們的目的是從企業全局出發，最終目的是提高企業盈利能力。

[b]2、分清目標[/b]，我們做的是庫存管理不是倉庫管理。首先，庫存管理和倉庫管理沒有高低之分，都是企業經營

重要的一環。庫存管理主要體現在庫存計劃的設定和庫存風險的管理，倉庫管理主要涉及物品、倉庫、倉庫人員的管理，如先進先出、庫位擺放、帳卡物一致等等。可以看出，庫存管理重在分析，倉庫管理重在流程。術業有專攻，在可視化方面，相對於倉庫管理，庫存管理帶來的價值更直觀。

[i][u]數據分析，報表實例，專業的人都在這裡！加入[url=https://www.facebook.com/twfinereport/]FineReport臉書粉絲團[/url]！[/u][/i]

[b]三、庫存的分析有哪些重要指標？[/b]

篇幅有限，下面僅以上述的第二個模塊即對庫存體系進行優化的角度對指標進行介紹。

[b]1、預設指標[/b]

預設指標其實就是對企業現存庫存管理規範的數字化，主要目的是為了從整體上衡量企業現有庫存是否存在異常，此指標因企業的不同而有不同的規範。舉個例子，雖然他們的這個設定不一定合理：有的企業以庫存物資總額和公司銷售的比值，作為衡量整個企業庫存是否合理的依據，超過這個比例就視為庫存存在問題。

這時候可能有疑問，有的企業原本很少對庫存進行管理，之前的預設指標主要都是為了保障採購、生產、銷售的該怎麼辦？如果是企業自己做的且原本沒有一個很好的管理規範時，最好不要一上來就整一些高大上的指標，完全可以用一些常用的指標來輔助企業發現問題。

舉個簡單的例子：企業想要看到現有的駐外庫體系是否有問題，發現代銷庫的庫存金額遠遠大於駐外庫、且待銷庫和駐外庫的總和遠大於銷售額。至此，通過庫存金額和銷售額的對比分析已經初步完成了他所擔負的使命：驗證駐外庫體系是否存在問題。

[b]2、固有指標[/b]

庫存管理模塊的固有指標不多，比如：庫存變化率、庫存周轉率、庫存周轉天數、交付及時率、滯留庫存比率等。簡單介紹下各個指標的計算。各個企業對庫存周轉率的定義不同，基本上是以銷售的物料成本除以平均庫存，也是財務一般對庫存結構的衡量方式。庫存周轉天數，指定期間除以庫存周轉率。

上面簡單的列了幾個指標，但是庫存的可視化不是指標的簡單羅列，而是根據不同的主題進行的組合分析，例如：財務方面的賬期和庫存周轉天數的對比，分析企業經營現金流的狀況。產品的庫存量、庫齡、銷量對比、趨勢分析，從而找到哪些屬於滯銷產品。

[b]四、如何設計庫存的可視化分析？

1、明確目標[/b]

企業在做庫存管理模塊時，目的一般不單單是優化庫存體系，有時還會涉及輔助決策、保障採購、生產、銷售等目的。但是三個模塊中一定要有一個作為主導，以此對數據進行整合、分析。如果企業在推動過程中有阻力，建議以保障生產、銷售為主要目標，其他目標輔助進行。

[b]2、明確受眾[/b]

大家可能會問，我只要把指標按照公司產品、區域等架構都展現出來不就行了，還用考慮給誰用的？其實不然，不同領導層對數據深度的要求不同。總經理往往想要看到各個模塊之間的聯繫，希望隨著他思路的層層遞進，都有相應的分析，而且不花費他的時間。比如：發現庫存體系有問題，哪些產品、分公司、區域有問題，以現有的庫存體系對現金流是否有影響等等。因為他們只需知道哪裡有問題、負責人是誰，然後相關負責人會緊接著處理這個事情。而各模塊負責人不僅要看到哪些模塊有問題，還要看到這些模塊具體有什麼問題，有沒有更多的數據來支撐這個問題研判，因為他們不僅擔負問題的處理，還要對發現的問題進行上報。

[b]3、結構深入、前後關聯[/b]

根據項目所定的目標，對分析體系進行劃分設計。比如：企業目的是對整個的庫存體系進行優化，如果單單的拿出一

個模塊來對企業不同的產品的庫存問題進行分析，沒有深入到各個庫存種類、區域、分公司等。可能給大家的感覺就是，這個產品滯銷太嚴重了，要趕緊促銷了，可能就會導致上述沃爾沃的狀況。所以不要單單為了分析而分析，而是對企業整體的庫存體系進行分析，保障數據的準確性和信息的流通性。

[b]4、問題的執行[/b]

這個模塊是在浙江衛星石化得到的啟示，做為信息部門我如何確定自己的工作是否有價值，以及問題是否被及時的處理。簡單介紹下他們的場景，首先通過填報設置相關的庫存預警值，當庫存物料不足時，預警推送相關採購負責人，同時也擔任著問題的處理的確認，不然會一直預警推送相關採購負責人。帆軟數據分析模版示例如下：

[img]http://www.finereport.com/tw/wp-content/themes/BusinessNews/images/2017080403.jpg[/img]

[b]5、系統優化[/b]

緊接著上個模塊，我們如何對已有的體系進行優化，不僅是因為需求調研的誤差，更是因為企業經營管理的變化。主要關注兩個方面即可，一個是預設指標的優化，根據企業自身的狀況設置指標優化體系，如通過指標在一定期間的預警次數判斷預設指標是否需要優化，後續通過對歷史數據的對比、趨勢分析對指標進行調整。二是模版的優化，對模版的使用人員、進行行為分析（使用頻率、使用方式等），對模版建議進行收集，不斷進行優化，使各個模塊的關聯更加密切，更符合企業實際的業務場景。

文 | 帆軟數據應用研究院 陳明明

Edited 1 time(s). Last edit at 08/08/2017 09:45AM by frlily.
