

## 浅议销售百分比法在库存控制中的应用

文/石建平 王顺林

物流作为企业第三方利润源的观念已经深入人心,值得注意的是,大部分企业管理者并不清楚成本来自哪里,因此他们也缺少具体、可行的成本问题解决方案。据一份调查统计显示,2005年中国制造型企业的物流成本仍在不断升高,有45.83%的企业管理者表示目前的整体运营成本比较高,而8.33%的企业则表示运营成本非常高,已经接近他们所能承受的成本极限。对于企业而言,本已微薄的利润正在被成本不断吞噬。

在物流过程中,为了提供有关的服务,企业必须要占用和耗费一定的活劳动和物化劳动,这些活劳动和物化劳动的货币表现,就是物流成本。大部分企业管理者深信不疑的是,在企业运作过程中,物流成本管理问题成了企业利润源泉的救命草。

日本早稻田大学西泽修教授在研究物流成本时发现,现行的财务会计制度和会计核算方法都不能掌握物流费用的实际情况,因而人们对物流费用的了解是一片空白,甚至有很大的虚假性。在企业物流管理中,不可能为了建立物流独立核算体系而破坏其他科学成熟的财务会计核算体系。实际上真正需要纳入管理的是有影响的数据,在这些有影响的数据中,以不同表现形式出现的存货成本占据着更大的份额。

物流成本既要能够从总体上反映企业物流成本的发生情况,预测成本的发生时时间、数量及价值等,又要尽可能详细地反映各项物流活动和不同成本计算对象的成本发生情况。物流成本控制是物流活动过程中对各项物流活动成本进行指导、限制和监督。物流成本控制是确保物流成本计划得以实现的重要手段,也是企业能否达到管理成本要求的重要环节,没有切实可行的成本控制,任何成本计划都会流于形式,而得不到真正的落实。

### 1、销售百分比法核算原理

财务预测销售百分比法是从销售的角度来预测企业未来融资需求,以确定融资计划,改善投资环境,加强应变能力的一种常用的方法。财务预测销售百分比法,首先假设收入、费用、资产、负债与销售收入存在稳定的百分比关系,根据预计销售额和相应的百分比预计资产、负债和所有者权益,然后利用会计等式确定融资需求。

#### 1.1销售百分比法的若干假设

任何方法都是建立在一定的假设前提基础上的,销售百分比法也不例外。归纳起来,销售百分比法的假设条件有以下几个:

1. 资产负债表的各项目可以划分为敏感项目与非敏感项目。凡是随销售变动而变动并呈现一定比例关系的项目,称为敏感项目;凡不随销售变动而变动的项,称为非敏感项目。

2. 敏感项目与销售额之间成正比例关系。这一假设又包含两方面意义:一是线性假设,即敏感项目与销售额之间为正相关;二是直线过原点,即销售额为零时,项目的初始值也为零。

3. 基期与预测期的情况基本不变。这一假设包含三重含义:一是基期与预测期的敏感项目和非敏感项目的划分不变;二是敏感项目与销售额之间成固定比例,或称比例不变;三是销售结构和价格水平与基期相比基本不变。

4. 企业的内部资金来源仅包括留用利润,或者说,企业当期计提的折旧在当期全部用来更新固定资产。

5. 销售的预测比较准确。销售预测是销售百分比法应用的重要前提之一,只有销售预测准确,才能比较准确地预测资金需要量。

#### 1.2作为敏感项目的存货分析

存货在资产负债表中属于资产类项目,销售百分比法适合于预测较短期的资金变动,虽然,较多地销售,需要占用较多的存货和发生较多的应收账款以及较多的货币资金,但从应收账款产生的主要根源来分析,一个企业之所以不能够在短期内获得现金,而是以应收账款的形式入账,在于相对应企业的库存占用资金过于庞大,从而不能够真正实现货款两讫的效果。因此,根据上述分析,我们可以将应收账款作为企业的“虚拟库存”来分析。这样一来,对宏观存货进行相应的预测和控制,将会给企业带来一种控制成本的解决手段。

### 2、库存控制的内涵和困境

传统的狭义观点认为,库存控制主要是针对仓库的物料进行盘点、数据处理、保管、发放等,通过执行防腐、温湿度控制等手段,达到使保管的实物库存保持最佳状态的目的。这只是库存控制的一种表现形式,或者可以定义为实物库存控制。

库存控制应该也是为了达到公司的财务运营目标，特别是现金流运作，通过优化整个需求与供应链管理流程，合理设置ERP控制策略，并辅之以相应的信息处理手段、工具，从而实现在保证及时交货的前提下，尽可能降低库存水平，减少库存积压与报废、贬值的风险。

库存控制的理解仅仅局限于实物库存控制的两个主要原因：

第一、我们的企业不重视库存控制。特别是那些效益比较好的企业，只要有钱赚，就很少有人去考虑库存周转的问题。库存控制被简单地理解为仓储管理，除非到了没钱花的时候，才可能有人去看库存问题，而看的结果也往往是很简单，采购买多了，或者是仓储部门的工作没有做好。

第二、ERP的误导，特别是一些国产所谓ERP的误导。一些简单的进销存软件被大言不惭地称之为ERP，企业上了他们的所谓ERP就可以降低多少库存，似乎库存控制就靠他们的小软件就可以搞定了。即使像SAP、BAAN这些世界ERP领域的老大们，也在他们的功能模块里面把简单的仓储管理功能定义为“库存管理”或者“库存控制”。这样就使得本来就不太明白什么叫库存控制的我们，更搞不清楚什么叫库存控制了。

从广义地角度理解库存控制，应该包括以下两点：

第一、库存控制的根本目的之一在于库存周转率，世界级制造的两个关键考核指标(KPI)就是，客户满意度以及库存周转率，而这个库存周转率实际上就是库存控制的根本目的所在。

第二、库存控制的手段。库存周转率的提高，单单靠所谓的实物库存控制是远远不够的，库存本身是贯穿于整个需求与供应管理流程的各个环节，要想达到库存控制的根本目的，就必须控制好各个环节上的库存，而不是仅仅管理好已经到手的实物库存。

### 2.1 库存控制的作用

库存控制的作用主要是：在保证企业生产、经营需求的前提下，使库存量经常保持在合理的水平上；掌握库存量动态，适时，适量提出订货，避免超储或缺货；减少库存空间占用，降低库存总费用；控制库存资金占用，加速资金周转。

### 2.2 库存控制的困境

库存控制是承接采购与生产的关键，同时也是对紧急情况的一种缓冲，是制订各项计划的基础之一。库存控制是受许多环境条件制约的，库存控制系统内部也存在“交替损益”现象，这些制约因素可以影响控制水平，乃至决定控制的成败。

库存量过大所产生的问题：增加仓库面积和库存保管费用，从而提高了产品成本；占用大量的流动资金，造成资金呆滞，既加重了贷款利息等负担，又会影响资金的时间价值和机会收益；造成产成品和原材料的有形损耗和无形损耗；造成企业资源的大量闲置，影响其合理配置和优化；掩盖了企业生产、经营全过程的各种矛盾和问题，不利于企业提高管理水平。

库存量过小所产生的问题：造成服务水平的下降，影响销售利润和企业信誉；造成生产系统原材料或其他物料供应不足，影响生产过程的正常进行；使订货间隔期缩短，订货次数增加，使订货（生产）成本提高；影响生产过程的均衡性和装配时的成套性。

对于企业来说，获得一个合理的库存量，将会给企业带来意想不到的收获，但实际情况是，企业只能在库存量较大和较小的边缘行走。这些是很多企业共同的声音：“我的企业有最丰富的产品线和新产品设计能力，不断推出新的产品系列，可是为什么我的盈利水平这么差？”，“我的营业收入几年来增加了数倍，可是我的现金量越来越少，企业的盈利都“变成”存货了，企业负债水平越来越高。”

## 3、销售百分比法在库存控制中的应用

进入21世纪以来，各种类型的企业在市场经济的浪潮中，以市场运营为导向，以满足消费者需求为动力，为了企业能够不断发展，不断变革以适应不断变化的环境。

产品本身的生命周期理论告诉我们，任何一种商品都有其必然的销售极限，对于企业而言，最大的成功在于能够从成熟期全身而退，否则企业的存货必然增加，削弱企业的现金流。消费者需求的多变性，决定了企业产品的生产运营必然将其焦点集中于短期行为，而不能过多的考虑长期效果。

因此在库存控制方面，必然需要改变传统的实物库存控制方法，从广义的库存控制内涵入手，切实有效的解决库存控制的困境问题。

### 3.1 以产品生命周期的阶段时期划分作为预测时期依据

传统的销售百分比法的预测时间往往以会计年度为准，但考虑到产品生命周期的多变性，因此，为了使销售百分比法在预测方面能够做到精确，唯一的方法，只有以产品的生命周期阶段时期划分为依据，进行相应的预测，在这种剧烈而短暂的时间内，原有的敏感项目将会变得更加易得和实用，从而计算的工作量将会尽量减少。主要的敏感项目将会集中在现金、银行存款、应收账款、存货项目上，根据前面的论述，如果将应收账款视为企业的虚拟存货的话，那么实际上销售百分比法在这里的应用，主要是对企业的存货进行控制的问题。敏感负债将主要集中在跟促进销售有关的应付款项和应付账款方面。

### 3.2 以存货为主要敏感项目将与销售额成正比例关系

由于企业的经营行为现在彻底变成了以产品生命周期的导向为依据，因此这里就不需要再考虑存货的保险储备量问题，而直接变成了存货与销售完全成正比例的关系。在这种情况下，销售百分比法的预测将会更有意义。

### 3.3 以同类型产品生命周期的跳跃程度为预测比率

传统的销售百分比法在进行预测时，往往设定一个年度销售增长率为预测比率，从而估算出资金的占用问题，传统的做法，只考虑了销售的递增，并没有分清产品的生命周期问题，因此，在进行预测时，必须辨别清楚，销售额在投入期、成长期和成熟期之间的变动幅度，进而以其为预测标准，从而详细的控制存货问题。

### 3.4 根据生命周期价格变动有效的调整销售收入百分表中的比例数据

由于实际经济情况总是处于不断变动之中，基期与预测期的情况不可能一成不变。因此，为了有效地控制库存的资金占用，必须时刻注意根据产品生命周期的价格变化，调整销售百分比表中的数据，从而做到真正的库存控制。

### 3.5 严格控制“虚拟库存”的资金占用问题

前面我们将应收账款归为“虚拟库存”，对于企业经营管理来说，必须严格注意应收账款的问题，对于企业而言，短期经营行为只是企业战略管理中的一个环节而已，如果过多地经营账款在短期经营行为中重复出现的话，最后的结果将造成企业坏账和货币时间价值损失问题，因此，在进行销售百分比预测的时候，尽量根据“多一减一无”的原则进行销售百分比控制，所谓“多”，是指由于在产品生命周期的引入期，更多地消费者不熟悉产品的特性，必然需要更多地渠道开拓，在这种情况下，企业只能以较多的应收账款的形式进行运作，也就是虚拟库存在该阶段会增加，增加的幅度应该严格控制在根据销售百分比核算出来数据的50%左右，这样可以保证企业不会过多地陷入应收账款的恶性循环过程。到了产品的成长期，这时候的销售百分比核算出来的虚拟库存占用资金量应该相对于引入期而言有大幅度减少趋势，这就是所谓的“减”原则。所谓“无”原则，是指在达到最大销售量时间点上，经过销售百分比法核算出来的虚拟库存占用量应该变成零。否则的话，企业今后的应收账款将会大幅度增加。

### 3.6 合理安排库存的实际货币资金占用量

不必要的库存主要包括呆滞库存、过量生产产生的库存、提前到货产生的库存、生产线上多余的在制品库存、多余的安全库存、无效库存耗损而引起的成本。因此，对于该部分的存货而言，必须根据销售百分比法核算出来的资金占用量，采用严格的会计盘存方法，进行实际库存和帐面库存之间的调整，进而达到合理的资金占用。

库存的控制应该预防为主，在预防的过程中达到公司的财务运营目标，对于企业而言，面对着剧烈而多变的市场竞争环境，只有突破传统的库存控制预测方法和管理手段，才能够真正实现提高库存周转次数、加快资金回转、降低运营成本、改善客户服务水平等方法，进而节约企业的成本支出，增加利润(作者单位:石建平/宁波职业技术学院商学院实训中心 王顺林/宁波职业技术学院商学院)

#### 相关链接

[浅议销售百分比法在库存控制中的应用](#)  
[具有增值服务的新型数码防伪系统](#)  
[浅谈对施工项目进行目标成本控制](#)  
[如何搞好建设项目的工程造价控制](#)  
[市场交易与生产和消费的最优选择](#)  
[FOB合同下货运风险的规避](#)  
[浅析可转债投资](#)  
[企业筹资风险及其对策](#)  
[产品协同商务\(CPC\)及其导入研究](#)

本网站为集团经济研究杂志社唯一网站，所刊登的集团经济研究各种新闻、信息和各种专题专栏资料，均为集团经济研究版权所有。

地址：北京市朝阳区关东店甲1号106室 邮编：100020 电话/传真：(010) 65015547/ 65015546

制作单位：集团经济研究网络中心