



课题组长：邢国印

长期库存及呆滞品库存占用比例降低

课题计划书（一般课题）

课题名	长期库存及呆滞品库存占用比例降低
编号	ACC201807
主导部门	财务部
课题组长	邢国印
活动周期	2018年1月~7月~长期
定期活动原则	日期：每周三
	时间：8:30~9:30
	场所：四号会议室
选定背景	
背景： 损失：因长期呆滞品长期存放在仓库会导致长时间的占用仓库面积，占用仓库租金。 价值：有效解决长期呆滞品，可以营造一个整洁、有序的仓库环境，若能让长期呆滞品得到利用能提高资金有效利用率。	

主要内容	推进时间
现状调查	1月4日 ~ 1月26日
原因分析	2月1日 ~ 2月28日
对策实施	3月1日 ~ 6月30日
维持管理	7月2日 ~ 长期持续
课题目标	
指标名	提升率
长期库存及呆滞品库存占用比例降低	待解决
高层意见	
审批日期	签字

■ 课题问题点

- 1、长期库存及呆滞品占用比例较高，平均值高达25%左右（库存量相当于一个月的送货量）。
- 2、大量长期呆滞品充满仓库,占用仓库面积，占用仓库租金（呆滞品占用仓库面积达到总仓库面积的43.4%）。
- 3、减少长期库存的资金占用。

课题计划书

■ 课题组织架构

分类	姓名	部门名	课题活动职责
课题组长	邢国印	财务部	组织部门成员定期推进课题活动
课题书记员	张玉兰	财务部	课题活动实时内容记录及汇总，资料作成；
课题成员	李微微	财务部	负责收集全部资料，库存量跟踪等
	胡玲丽	模具部	负责库存图片及会议跟踪等
	刘微微	模具部	负责盘点呆滞品（成品/半成品/原料等等）、金额等
	彭姣丽	采购部	负责呆滞品（成品/半成品/原料等等）配合工作

课题计划书

■ 课题目标

指标名	单位	基线		目标		提升率	采集来源	备注
		采集时间	基线值	采集时间	目标值			
降低半成品/成品的占比率	%	2018年1月	10.72%	2018年6月	14.72%	-4%	每月存货价值汇总表	长期半成品、成品越积越多
降低原材料占比率	%	2018年1月	15.30%	2018年4月	16.97%	-1.67%	每月存货价值汇总表	长期原材料越积越多

■ 课题推进思路

推进思路：推进此课题的总体思路 and 方向，是制定课题里程碑的基础

- 1.对长期库存及呆滞品库存占用金额比例进行情况了解。
 - ①调查长期未出货的半成品、成品（如一年以上）的前五大客户。
 - ②调查长期积压原料及五金库存情况。
 - ③调查长期积压水口料、色粉、五金件、电子配件库存情况。
- 2.对长期库存及呆滞品占用的仓库面积进行实地测量，统计出占用的仓库租金。
 - ①调查出长期呆滞品占用的卡板数，计算出占用的仓库面积。
 - ②站在长期呆滞品占用仓库面积的角度，统计出长期呆滞品占用的仓库租金总金额。
- 3.调查、了解长期呆滞品形成的原因。
- 4.与其他部门一起开会研究、讨论要如何处理这些长期呆滞品，提出建议。

课题计划书

■ 课题里程碑

月份	阶段	主要内容	开始时间	完成时间
2018年 1月份	现状调查	1、统计每月长期未出货的半成品、成品、原材料、色粉、五金件及电子配件的总金额。	1月4日	1月15日
		2、统计出一年以上未出货的成品、半成品的库存金额及前五大客户。	1月5日	1月16日
		3、测量长期未出货半成品、成品、原料、水口料、色粉、五金件、电子配件占用仓库面积，算出仓库租金。	1月11日	1月26日
2018年 2月份	原因分析	1、针对长期不出货半成品及成品分析调查原因。	2月1日	2月25日
		2、针对长期原料进行分析调查原因。	2月3日	2月20日
		3、针对长期水口料、五金件、电子配件分析调查原因。	2月4日	2月28日
2018年 3月份- 6月份	对策实施	长期库存分析对于不出货及取消订单的产品，进行集体报废处理。	3月1日	6月24日
		与其他部门一起开会研究、讨论要如何处理这些长期呆滞品，提出建议。	6月1日	6月30日
长期	持续改善	每月进行库存盘点，针对长期库存呆滞品分析、跟进等	长期	长期

问题原因分析

■活动推行

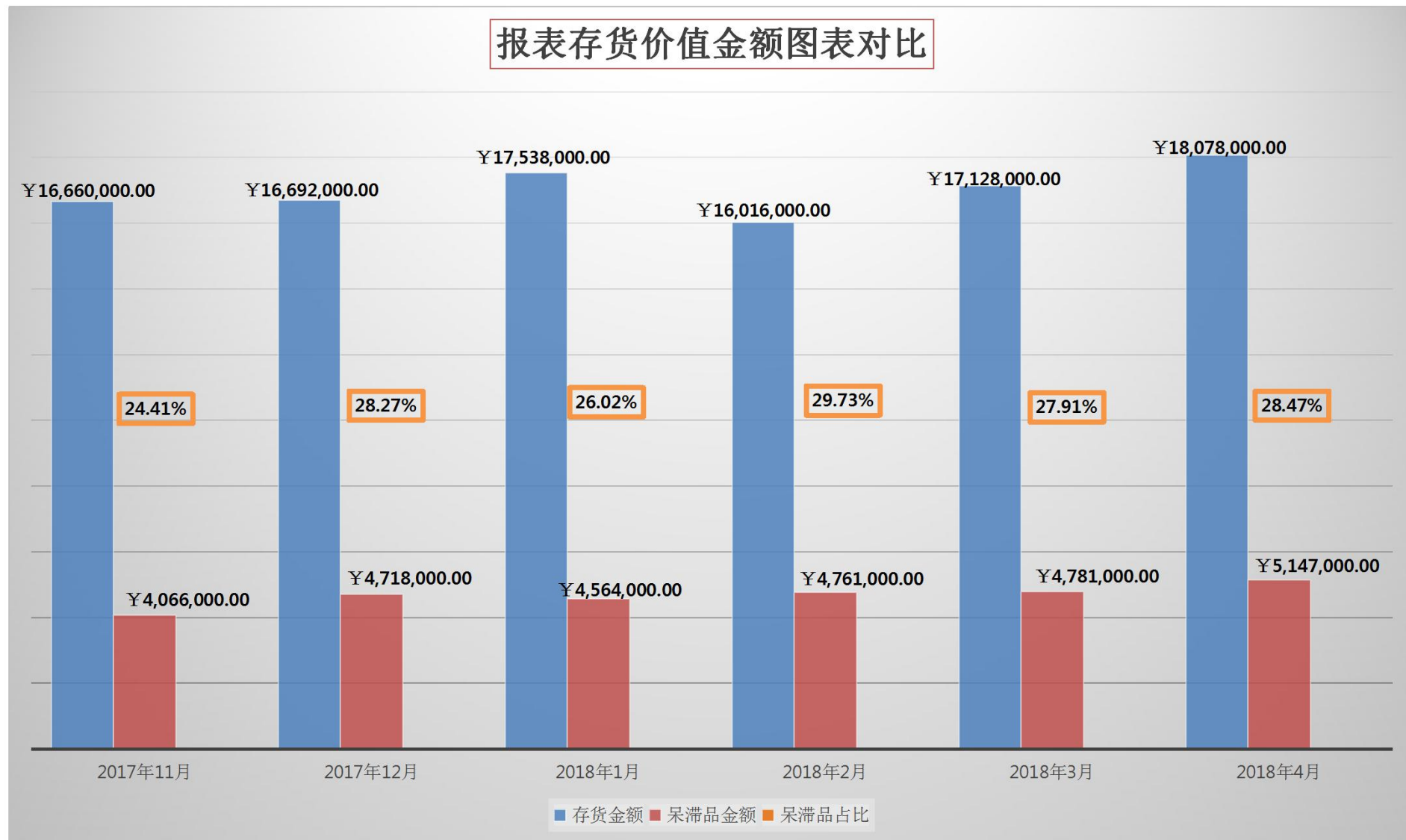
活动名	主持人	参会人员	附档
针对长期不出货半成品及成品进行调查	邢国印	财务部/生管	 长期半成品及成品 仓库图片.pptx
针对长期原料及五金/水口料进行进行调查	邢国印	财务部/生管/采购	 原料（水口料）长 期在库图片.pptx
每个月报表存货价值/金额进行分析库存占比	邢国印	财务部全体	 财务部课题长期库 存及呆滞品库存占比
每个月盘点库存/对数据分析	邢国印	生管/采购/注塑/装配/财务部全体等等	 每个月盘点库存对 数据.pptx

问题概述

■现状调查一：每个月呆滞品金额占存货总价值的比例（1/4）

月份	存货金额	呆滞品金额	呆滞品占比	备注
2017年11月	¥16,660,000	¥4,066,000	24.41%	
2017年12月	¥16,692,000	¥4,718,000	28.27%	
2018年1月	¥17,538,000	¥4,564,000	26.02%	
2018年2月	¥16,016,000	¥4,761,000	29.73%	
2018年3月	¥17,128,000	¥4,781,000	27.91%	
2018年4月	¥18,078,000	¥5,147,000	28.47%	

■现状调查一：每个月呆滞品金额占存货总价值比例的图表分析（2/4）



问题概述

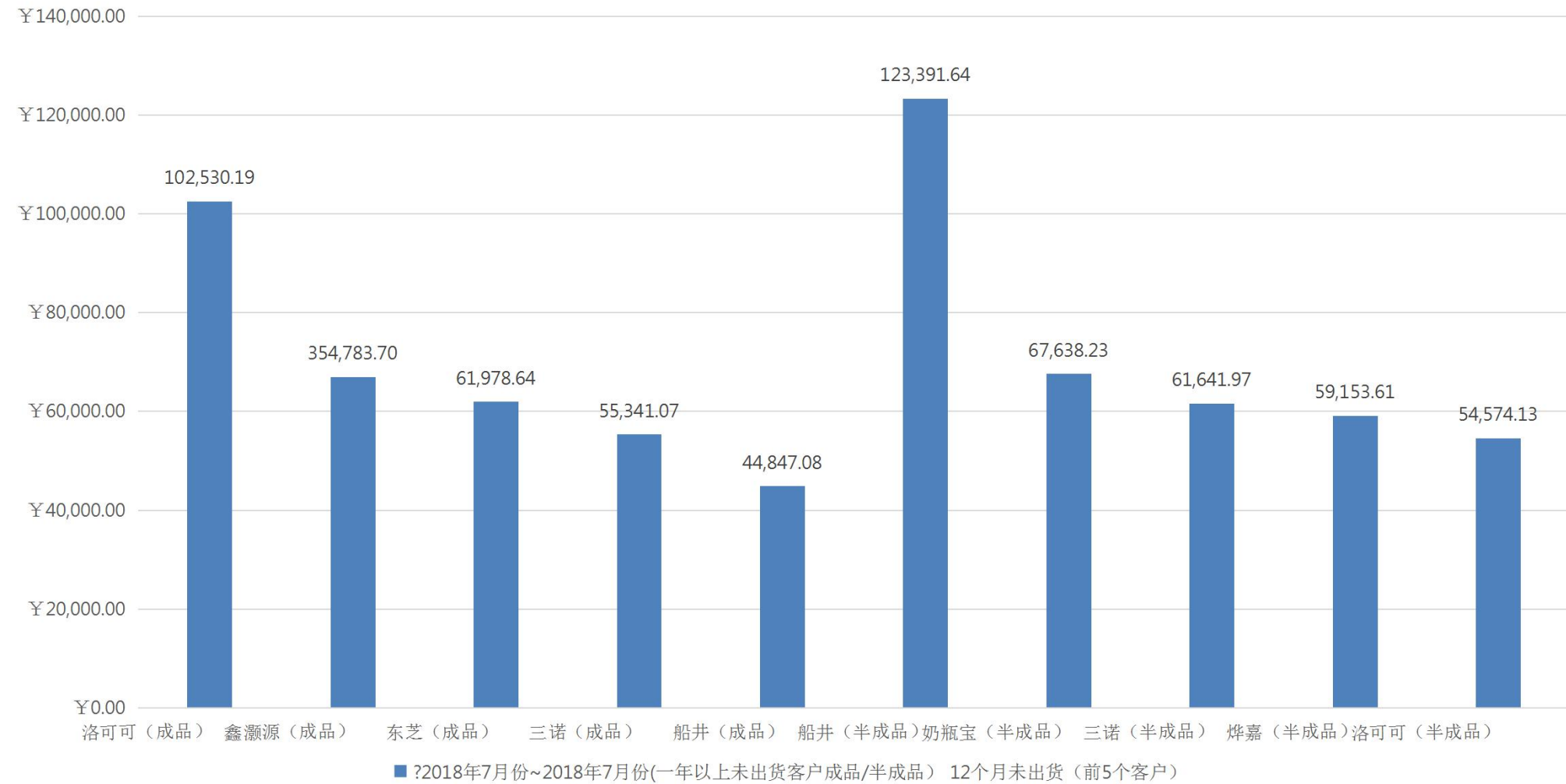
■现状调查一：长期在库一年以上的呆滞半成品及成品前五名客户名单（3/4）

长期不出货 客户名称	2017年7月份~2018年7月份(一年以上未出货客户成品/半成品)
	一年以上未出货（前5个客户）
洛可可（成品）	¥102,530.19
鑫灏源（成品）	¥66,988.54
东芝（成品）	¥61,978.64
三诺（成品）	¥55,341.07
船井（成品）	¥44,847.08
船井（半成品）	¥123,391.64
奶瓶宝（半成品）	¥67,638.23
三诺（半成品）	¥61,641.97
烨嘉（半成品）	¥59,153.61
洛可可（半成品）	¥54,574.13

问题概述

■现状调查一：长期在库一年以上的呆滞半成品及成品前五名客户名单（4/4）

成品、半成品一年以上长期不出货前5个客户图表



问题概述

■现状调查二：长期呆滞半成品及成品情况举例、占用仓库面积与仓库租金（1/3）

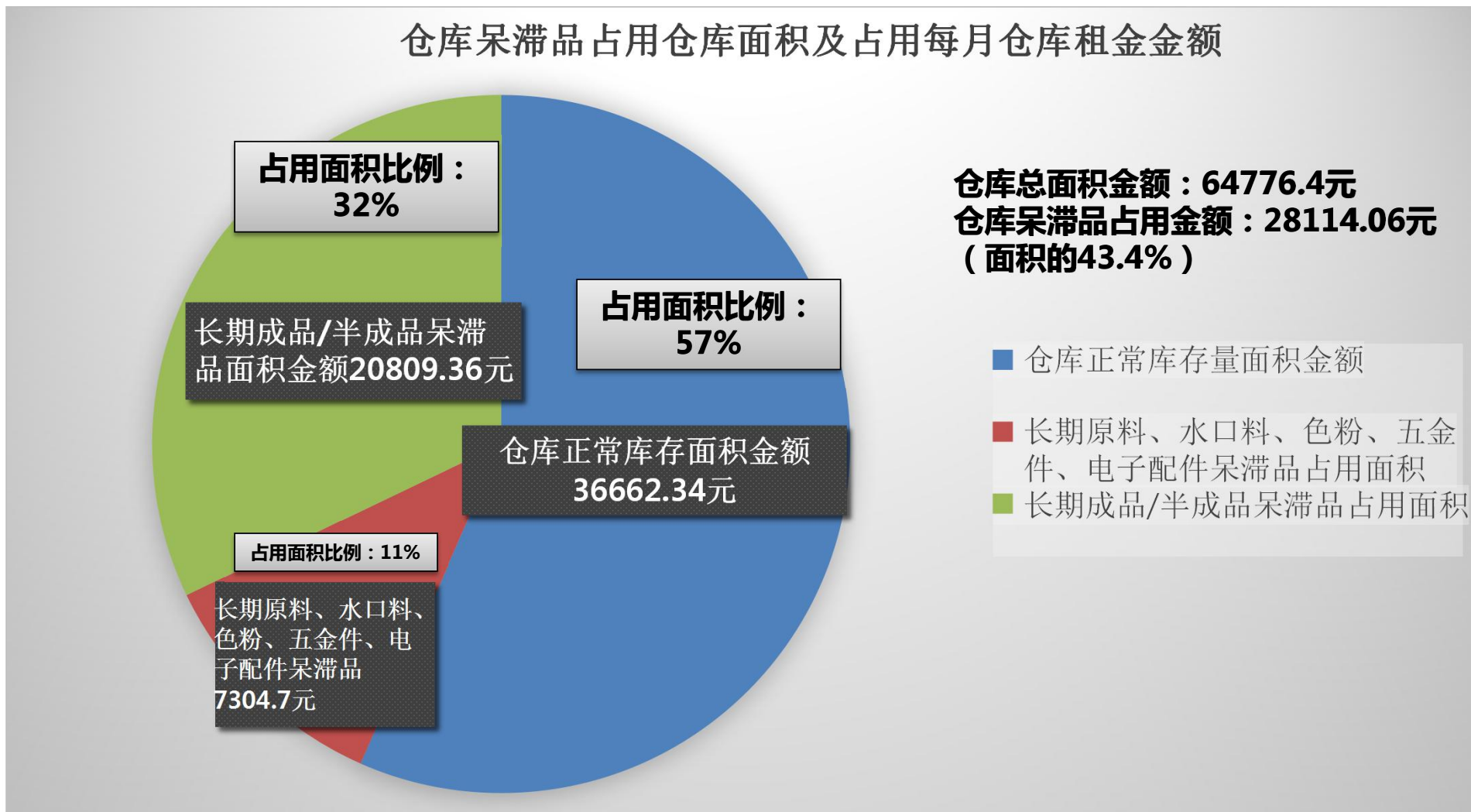
长期未生产半成品、成品	呆滞产品名称	呆滞时间	呆滞数量 (卡板数)	备注
NIMA半成品、成品	头盔	1年-2年	121	 实际测量呆滞品占用仓库面积.pptx
山田半成品		1年-2年	35	
船井半成品、成品		2年	35	
咖啡机	咖啡机	1年-2年	16	
洛可可成品	奶瓶宝	1年-2年	10	
洛可可成品	洗眼盒	1年-2年	8	
小心眼成品	药丸盒	2年	6	
其他半成品、成品	其他	半年-6年	65	
合 计			296卡板	
长期呆滞半成品、成品占用仓库面积			1600.72m²	4楼674.62/m² 3楼355.25/m² 6楼570.85/m²
长期呆滞半成品、成品每月占用仓库租金及每年占用仓库租金（不含税金额）			20809.36元*12个月 =249712.32元	按13元/m²不含税厂租价格计算

问题概述

现状调查二：长期呆滞原料、水口料、色粉等情况举例、占用仓库面积与租金（2/3）

长期未生 产的原料	呆滞原料 名称举例	呆滞时间 举例	呆滞数量 举例	占用仓库 面积（m²）	每月占用仓库租 金及每年占用仓 库租金（元）	备注
长期呆滞 原料库存	PC原料	1年~6年	42个卡板 (山田打样)	123.00	1599.00*12个月 = 19188.00	按13元/m²不含税厂 租价格计算
长期呆滞 水口料	ABS/PC/ PC+ABS	2年~3年	116个卡 板	419.70	5456.10*12个月 = 65473.20	 长期呆滞的原料及 水口料量面积.pptx
长期呆滞 色粉	色粉	2年~3年	2~3个卡 板	19.20	249.60*12个月 = 2995.20	
长期呆滞 五金、电 子配件	五金、电 子配件	2年~3年	4个卡板			
合 计			159卡板	561.90	7304.70*12个月 = 87656.40	
长期呆滞半成品、成品、原料、水口料、色粉、五金、电子配件合计占用仓库面积及仓库租金				2162.62	28114.06*12个月 = 337368.72	所有长期呆滞品

现状调查二：仓库呆滞品占用面积比例及每月占用仓库租金图表 (3/3)



问题原因分析

■ 造成我司长期库存及呆滞品库存占用比例较高主要有8个原因：

- 1、产品（半成品/成品）长期不使用、积压库存。
- 2、订单取消（PL49/CV）、产品/原料等变成呆滞品。
- 3、为了优惠而提前购买材料，导致库存量加大。
- 4、客供原材料长期积压仓库，占用我司仓库面积。
- 5、超订单生产产品。
- 6、有订单、已经生产，但客户通知暂停交货，占用库存。
- 7、长期库存无管理，长期报废无管理流程,没有定期报废（目前无管理状态）。
- 8、财务部人员对课题管理能力不足。

问题对策研究、讨论活动

活动名称	负责部门	对策方案	完成情况	跟踪负责人	活动图片
内部讨论每个月报表存货价值/金额进行分析库存占比	财务部	1.每个月月初存货价值要给生管部确认数量并签收回复 2.每个月月初把存货单价跟营业部确认并签收回复	已经会议沟通执行	财务部/张玉兰	 财务部活动图片.ptx
针对长期不出货半成品及成品分析对策	财务部/生管部	1.会议沟通调查一年以上未出货的客户，把调查数据发给营业和生管确认（内容详情见对策实施二）	已经会议沟通逐渐完善后续跟踪	财务部/生管部/采购部	 财务部活动图片2.ptx
针对长期原料及五金/水口料进行分析对策	财务部/生管部/采购部	1.山田长期库存处理与生管部/营业部沟通处理 2.长期原料或水口料转型其他用途与跟采购协商解决方案 3.海关保税与仓库数据不符，每个月月初开会解决不符原因及其对策	已经会议沟通逐渐完善后续跟踪	财务部/生管部/采购部	
针对长期呆滞品做报废处理（变卖）或定期盘点跟踪	财务部/生管部/采购部	每个月定期处理废料变卖 每个月定期盘点	财务部定期跟踪 报废处理 盘点数据对策 （开会处理分析对策）	财务部/张玉兰 采购部/生管部	

对策方案实施一：报废（1/2）

■报废跟踪2017年年底

报废名称	报废内容	报废时间	节约面积	节约金额	图片/及数据
第一蓝筹客户	成品/半成品	2017年10月~11月	936m²	不含税 12168元	 报废品报废清单明 细.pptx
喵星客户	成品/半成品	2017年10月~11月			
不羈	成品/半成品	2017年10月~11月			
太火鸟	成品/半成品	2017年10月~11月			
易力声	成品/半成品	2017年10月~11月			
船井	成品/半成品	2017年10月~11月			
原料（边角料） 报废及变卖	边角料	2017年1月~11月			 废料买卖合同. pdf

对策方案实施一：报废 (2/2)

■报废跟踪2018年

报废名称	报废内容	报废/变卖时间	节约面积	节约金额	图片/及数据
报废电镀品	电镀不良品	2018年2月2日	74.88m²	973.44元	 2018年报废清单.p ptx
报废电镀品	电镀不良品	2018年3月6日			
报废电镀品	电镀不良品	2018年3月26日			
报废电镀品	电镀不良品	2018年4月13日			
报废电镀品	电镀不良品	2018年5月29日			

针对长期库存原料的解决建议：

长期库存原料名称	占用库存数据比例	原料其他用途	对策会议实施方案	负责部门	备注
PC原料	50%	合适的塑料产品：各种齿轮、涡轮、齿条、凸轮、轴承、心轴、滑轮、传送链、螺母、垫圈、泵叶轮、灯罩、容器、外壳、盖板、高温电气制品、风筒壳、火牛壳、电机壳、工具箱、奶瓶、照相机零件、安全帽、食品盘、医疗器材、CD等	长期原料或水口料转型其他用途与跟采购协商解决方案	采购部/财务部	
ABS原料	20%	合适的塑料产品：作一般结构或耐磨受力传动零件和耐腐蚀设备。 齿轮、泵叶轮、轴承、把手、管、电机外壳电子零件、钟表壳、水箱外壳、冷藏库和冰箱内壳、文具、玩具	长期原料或水口料转型其他用途与跟采购协商解决方案	采购部/财务部	
PP原料	20%	合适的塑料产品：一般结构件，耐腐蚀件，受热的电气绝缘零件。 各类家庭用品、文具、玩具、化学容器、医疗用品。	长期原料或水口料转型其他用途与跟采购协商解决方案	采购部/财务部	
POM原料	5%	合适的塑件产品：可替代大部分的有色金属用于各种齿轮、涡轮、齿条、凸轮、轴承、泵叶轮、汽车、仪表、机床等	长期原料或水口料转型其他用途与跟采购协商解决方案	采购部/财务部	
PC+ABS原料	5%	暂无其他用途	暂无解决方案		

针对山田打样长期原料、半成品、五金、电子配件的实施方案：

长期库存原料名称	占用库存数据比例	调查产品数据分析	对策会议实施方案	负责部门	备注
山田打样长期原料	10%	打样原料基本上2012年~2017年长期积压库存	暂时无法解决 (等待上级领导支持)	营业/财务/生管	
山田打样长期半成品	15%	基本上2012年~2017年长期积压库存 (CV产品/PL产品/不良品等)	暂时无法解决 (等待上级领导支持)	营业/财务/生管	
山田打样长期五金/电子配件	5%	基本上2012年~2017年长期积压库存 (CV产品/PL产品/五金及配件)	暂时无法解决 (等待上级领导支持)	营业/财务/生管	

■ 课题预估效果

1) 课题成果

通过做这次课题，我们财务部做了大量的数据调查、搜集、整理、分析工作，最主要的表现形式是定期组织每月的存货盘点工作，在存货盘点工作中对目前仓库长期呆滞品的存放提出了一些相关建议，比如设定专门区域进行放置，制作长期呆滞品的标签等等。对长期呆滞品的处理方面，召集了采购部、营业部、生管部一起参加讨论提出相关处理建议。这些处理建议在今后的工作中希望得到实施和推动，优化仓库库存量，减少不必要的仓库面积的占用，打造出一个合理、有序的仓库环境，同时为公司腾出一些占用的资金提高资金有效利用率。

2) 降低库存成本是一个企业追求的目标，我们需要持续不懈改善

此次课题我们主要是将长期呆滞品的数量、金额等数据统计出来了呈现给了各部门，让公司领导和同事了解到这个问题的重要性，但是并没有马上解决，这需要在今后工作中做一些评估、商讨的进一步工作，比如决定是报废还是变卖还是继续保管，需要建立一个相关流程和机制，长期呆滞品品种多，涉及面较广，需要时间去处理，需要一个过程，不能一刀切，要灵活处理。

突破昨天
超越今天
挑战明天

降低库存



撸起袖子加油干
不忘初心 继续前进

课题长期库存及呆滞品库存占用比例降低活动历次活动风采附件：



财务部活动图片总
表.pptx

我的演讲结束,谢谢!