

理財周刊

獲利魔法師 2006年9月14日

今年上半年，電子業被討論的話題，就是庫存問題。

就以台積電為例，7月27日，台積電總執行長蔡力行於法說會表示，存貨問題將影響台積電第3季營收表現，預期本季營收將較第2季持平或下滑3.8%，客戶調整存貨的動作會持續到第4季，原預期今年全球半導體產業成長8%到12%，看來恐將朝8%靠攏。對於庫存問題是否會延續到明年第1季？蔡力行說：「目前還看不清楚。」

要，多少存貨是必要需求呢？價位取得與存貨是否有利？有沒有可能由供應者來做存貨？

存貨管理關係著企業成功、企業與客戶的關係，因而必須建立在貨物供應者與需求者的相互了解。費用的節省往往需透過企業與客戶間，對存貨水準需求的充分溝通。一個有效率的方法將是，持續而定期的存貨管理會議，討論相關存貨問題的發生與解決方法，以求以「夥伴」的關係共創雙贏，進而避免存貨調整的問題發生。

為了建立一個有效的存貨系統，掌握確實消耗量是

獲利魔法師

減少現金壓在存貨的成本

文·葉益成

存貨是要成本的。只要公司存貨多放一天，那麼現金支出就多花一天。但自從許多企業採用即時生產（Just in time, JIT）的方式後，就將存貨的持有時間降到最短。由於JIT大部分被應用在生產體系，一旦前置時間抓得太緊，原物料與生產將無法正常銜接，更糟的是，客戶可能就一去不復返。

為了維持一定的營運活動，大部分的企業或多或少都有存貨。美國沃爾瑪百貨（Wal-Mart）所建立的電子交換系統，使供應商得以與公司的電子編碼系統相連結，如此，當零售店的產品存貨降到預定水準時，供應商就會自動把預定的供應量送至沃爾瑪的店家或配送中心，結果是沃爾瑪的存貨空間只占10%，遠遠低於其競爭對手的25%，其坪效更比同業增加了30%，甚或一倍的銷售額。

一般庫存成本涵蓋庫存品的老舊、利息損失、運費支出、保險費、倉儲支出等，約占庫存金額的25%，有時甚至更高。除非企業十分確認這個存貨是稀有財，不進貨會危及企業經營，不然避免任何存貨囤積。所以，應先出清存貨到少得不能再少的程度，再做訂貨。

企業常以多買或多生產一些備用，以備不時之需為藉口，如此日復一日的做庫存，卻讓企業支出增加。從企業的生產物料到辦公物品，是否真的需要存貨？若需

相當重要的。因此，存貨觀念的教育應從存貨使用端開始，教導管理人員觀察流程、消除存貨等浪費、學習少量而多樣的生產模式，並推廣到研發、銷售、上下游廠商，讓供應鏈暢流，創造最大的價值與獲利，而非只是專注在倉庫管理。存貨管理人員，應隨時謹記以下兩個重點：

- 1.了解何時該下單：隨著庫存減少，你必須知道什麼時間點應該下新的訂單；當存貨到達需補充的程度，記得馬上補貨，以確保你仍然能滿足客戶需求。

- 2.安全存貨：存貨應該維持在一定的標準，以免在新貨到達前，已沒有存貨或備料。企業已經朝更精簡有效的生產，讓每個生產所需的原物料在需要的確切時間放在一起。如此，製造不需要庫存及倉儲成本，庫存也就一點都不需留。

為了防止不必要的庫存成本發生，企業也可以對產品的標準與消費者的需要做結合、縮短生產與交貨期、訂立不受庫存影響的銷售策略、檢討預估生產代替訂單生產的可行性、做好產品種類管理等。精準存貨管理，降低存貨持有的期間，就是減少現金壓在存貨上的成本。

（作者：美國費城大學企管碩士、ERA毅業國際顧問組織亞洲區負責人暨中華毅業總裁）