

# 产业透视

多元化产业的库存负债控制

咨询

二零零九年十月

若要在动荡的时代获得成功，经营多元化产业的企业必须寻求既能减少库存负债，又能保持业绩、质量和服务水平的方法。企业要做的第一步，就是利用适当的衡量指标和分析，来详细透视各种业务营运和 workflows。

“从财务上看，当今的经济形态已经将库存由资产变为负债，其中库存周转速度成为了一个关键的竞争力驱动因素，跟“准时足额交付”同等重要。”

Karl Overall  
毕马威美国  
营运规划服务总监

库存包括原材料、零部件和制成品——即公司资产中将在市场上销售的部分。较快的库存周转率能为企业带来稳健的收入流，进而满足股东在盈利方面的期望。储存成本、存货陈旧及破损都是企业长期保持高库存所要付出的代价。另一方面，库存过小又可能会错失商机，丢失市场份额。对公司来说，实现“最佳库存量”有时就是像经营管理和财务管理上一个无法完成的梦想。

## 透视企业的运营资本问题

库存管理一般由财务部负责，该部门的职责包括管理企业的资产负债和收支情况。企业透过运营资本管理将库存与财务控制紧密联系起来，而运营资本管理是衡量投资资本回报率(ROIC)中的一个主要组成部分。

影响运营资本的三大库存问题是：

- 现有库存金额是多少？
- 库存在财务账上停留了多久？
- 为什么？

财务总监能轻而易举地回答前两个问题。但是，只有第三个问题——“为什么”——才能让他们判断该库存是属于资产还是负债。

遗憾的是，很多财务总监都无法对业务营运和 workflows 进行详细深入地分析，以识别和减少库存负债。他们的财务计划和分析(FP&A)报告仅关注流程对库存水平和周转时间的影响。结果，财务总监理所当然地相信，确保库存能成为资产而不是负债的库存决定因素都已得到适当考虑。

AUDIT ■ TAX ■ ADVISORY

审计 ■ 税务 ■ 咨询

“当今的企业必须在销售回报率 (ROS) 与投资资本回报率 (ROIC) 之间寻求平衡，从而在财务和经营上更具竞争力。现今的经济环境使得许多公司过分重视销售回报率，并将大量现金投入到库存中。”

Doug Gates  
毕马威美国  
营运规划服务主管



企业可以从不同的视角，把库存既视为资产又视为负债，这完全取决于从谁的角度来出发。销售经理的看法可能会与生产经理的看法形成鲜明反差，因为他们以不同的度量标准进行判断。因此，我们根据组织内不同的职能部门和所采用的利润衡量指标，提供如下各种不同的观点。

#### 库存是一项资产

库存可被视为能直接影响销售回报 (ROS) 目标的一项资产。现有库存能为计划外的供需变动提供缓冲。存货在不同的营运过程中需要分摊不同的经常开支，令存货价值增加。存货以资产形式征收税项，并像建筑物、财产和设备般对损失进行投保。

使用 ROS 作衡量标准，库存可被视为一项有利资产：

- 从销售和分销上看，现有库存可帮助公司实现快速交付货物的目标，避免延误客户订货或缺货补货。
- 从制造和施工上看，原材料和零部件库存是必需的，可以为生产、瓶颈作业提供支持（尽量利用系统的处理能力），并在需求日期前准备好库存，以便在所需时维持更高的利用率。

- 从采购方面看，采购数量越大，企业越能通过规模经济效益降低采购价格，提高产品价格差额 (PPV)。
- 从财务计划和分析上看，库存是流动资产并据此进行会计处理。

#### 库存过剩是一项负债

如果从投资资本回报率 (ROIC) 角度考虑，库存就是一项负债。它对业务的各方面均有明显的负面影响。

从销售和分销上看，库存过剩增加了库存所需的储存空间，令“先进先出”的库存管理流程更加复杂，而且企业将新产品配置运送给客户时，由于要把旧配置腾开而容易造成延误。库存过多，也会提高物料搬运的需求，阻碍库存周转目标，增加产品陈旧淘汰的风险，如果产品受质量缺陷和工程变更的影响，还会增加成品返工的需要。



从生产和施工方面看，库存影响着几个关键的经营效益指标，例如库存周转和库存囤积天数、在制品储存需求、物料搬运需求和“先进先出”的控制流程等。高库存量影响工程变更的实施，如果受影响的库存成为过剩库存或需要返工的话，期间费用又会增加。如果库存闲置时间过长，产品的保证期在付运前可能已经过期，增加了产品陈旧淘汰的风险和公司产品的责任。过剩库存还可能意味着企业需要更长时间发现产品的质量缺陷，特别是在大量质量不合格的零部件已被使用后，才发现产品质量有问题。

从采购方面看，过高的现有库存量与企业的高效库存流转策略相悖。高效的库存流转策略包括“即时生产(JIT)”流程和看板管理系统，当库存降到一定水平时，该系统就会发出警报。

我们还应牢记：库存在采购方面的衡量标准和对经营改变的影响，与在生产和施工方面是一样的。

从财务计划和分析方面来看，库存量会抬高存货在库天数(DIO)。当DIO增加，公司的流动资金天数(DWC)和现金转换周期(CCC)也随之增加。当公司越来越多的现金堆积在营运资金时，利润率便会受损，因为投入到库存中的现金正在闲置，导致ROIC下降，公司将面临着收入下降和期间费用上升的双重风险。

造成库存过剩的因素通常包括预测失误、库存政策不当、计划实行不力、度量标准被孤立，以及由于供求量、品种、货架期和储存方式变动等引起的产品变更。

公司必须在ROS“将库存作为资产”和ROIC“将库存作为负债”之间寻求平衡。而当今的经济形势则要求我们进一步仔细研究如何减少过剩库存，寻求更好控制库存负债的方法。

### 改善财务业绩

毕马威的成员所能为客户提供广泛服务，帮助他们处理问题，并为他们的未来发展奠定基础。我们的多元化产业服务团队由拥有丰富知识的专业人员组成，他们对各服务领域有着深入而广泛的经验，包括：

- 合同
- 业务管理
- 项目调度
- 运营
- 供应链
- 法规与合规支援

此外，我们能提供经测试的详细结构化流程，帮助客户找出并解除大量的库存负债，比客户自己处理有关问题大大节省时间。

如果了解库存作为资产或负债对贵公司的影响，以及怎样才能有效改善贵公司的财务业绩，请与背面或阁下所在地区的毕马威专业人员联系。

## 联系我们

阁下如欲了解更多数据，或是就如何改善自身业务与我们探讨，请联系：

### 冯育勤

主管合伙人

工业市场

北京

电话: +86 (10) 8508 7017

peter.fung@kpmg.com.cn

### 姜健成

合伙人

工业市场

北京

电话: +86 (10) 8508 7019

melvin.guen@kpmg.com.cn

### 高智纬

合伙人

工业市场

成都

电话: +86 (28) 8673 3866

david.ko@kpmg.com.cn

### 冯婉文

合伙人

工业市场

青岛

电话: +86 (532) 8907 1668

cheryl.fung@kpmg.com.cn

### 苏永海

合伙人

工业市场

沈阳

电话: +86 (24) 3128 3900

eddie.so@kpmg.com.cn

### 龚伟礼

合伙人

工业市场

南京

电话: +86 (25) 8691 2999

william.gong@kpmg.com.cn

### 李果行

合伙人

工业市场

杭州

电话: +86 (571) 2803 8188

felix.lee@kpmg.com.cn

### 张增辉

合伙人

工业市场

广州

电话: +86 (20) 3813 8608

william.cheung@kpmg.com.cn

### 施展芳

合伙人

工业市场

福州

电话: +86 (591) 8833 1001

ronald.sze@kpmg.com.cn

### 罗杏伦

主管合伙人

营运规划服务

上海

电话: +86 (21) 2212 3701

aaron.lo@kpmg.com.cn

### 方大伟 (David Frey)

合伙人

营运规划服务

北京

电话: +86 (10) 8508 7039

david.frey@kpmg.com.cn

### 王浩赋 (Colin Waugh)

总监

营运规划服务

香港

电话: +852 2978 8263

colin.waugh@kpmg.com.hk

### 罗卓君

主管经理

工业市场

上海

电话: +86 (21) 2212 3455

harry.law@kpmg.com.cn

本刊物所载资料仅供一般参考用，并非针对任何个人或团体的个别情况而提供。虽然本所已致力提供准确和及时的资料，但本所不能保证这些资料在阁下收取时或日后仍然准确。任何人士不应在没有详细考虑相关的情况及获取适当的专业意见下依据所载资料行事。

© 2009 毕马威华振会计师事务所，一家在中国注册的会计师事务所，是与瑞士合作组织毕马威国际相关联的独立成员所网络中的成员。版权所有，不得转载。中国印刷。

毕马威会计师事务所的名称和标识均属于瑞士合作组织毕马威国际的注册商标。

二零零九年十月印刷