

不能不去承诺”（摘自《××公司计划手册》）。

这就决定了你会有大量库存积压的悲剧产生，而这个悲剧是公司高层人为造成的。

所以，我们认为，这个D公司的库存是几乎不可能在3个月内降低50%。实际的结果是，到2004年年底，这个公司的库存不但没有降低到目标3.5亿元，反而继续膨胀，最终达到了将近10亿元。

这是符合库存的“惯性”规律的。

什么叫库存的惯性呢？就是说，库存一旦形成，如果想降低库存，就必须允许库存继续上升一段时间，然后，你才可能慢慢地把库存降低下来。如图8-1所示：

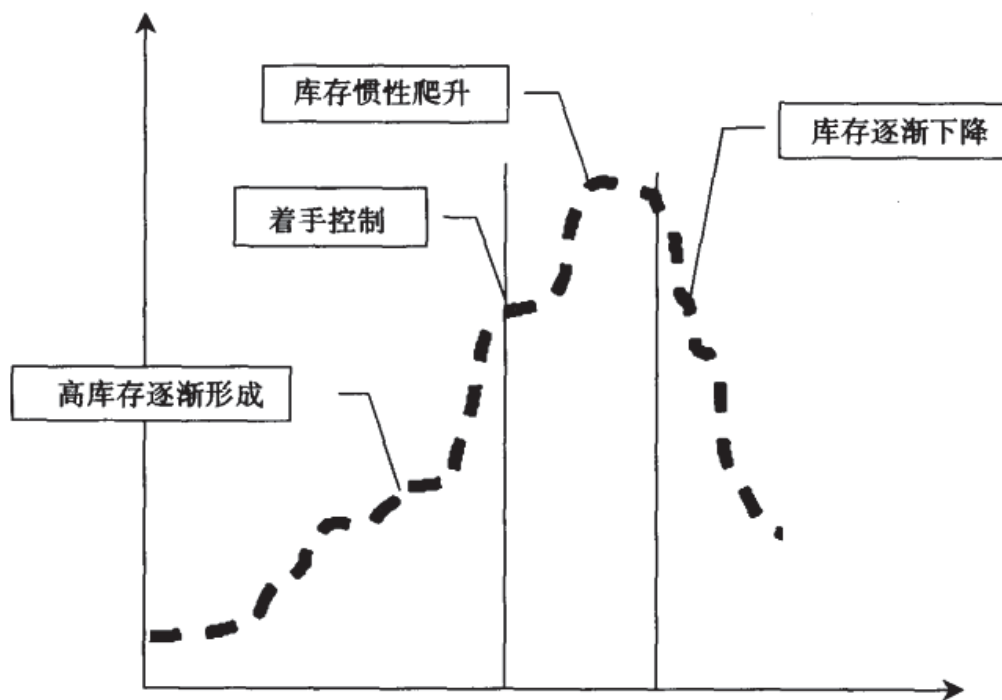


图8-1 库存的惯性

那么如何去衡量库存的惯性呢？大家不妨用如下公式：

库存的惯性（IOI）= DOS/FKR ，其中DOS为总体库存满足未来销售、计划生产的供应天数；FKR为库存的配套率。

假设你目前总库存价值为100万元，你每天销售的物料成本为10万元，你的DOS相当于10天；再假设你目前的库存配套率为50%，那么你目前的库存惯性系数为20。随着你库存状态的改变，如果这个系数变为15，说明，

$$IOI (\text{Inventory of inertia}) = DOS (\text{Days of Store}) / FKR (\text{Full Kits Rate})$$

要么你的总体库存量在减少，要么你的库存配套率在提高，你的库存形势在往好的方向转化；反之，则是越来越糟，具体表现如图 8-2 所示。

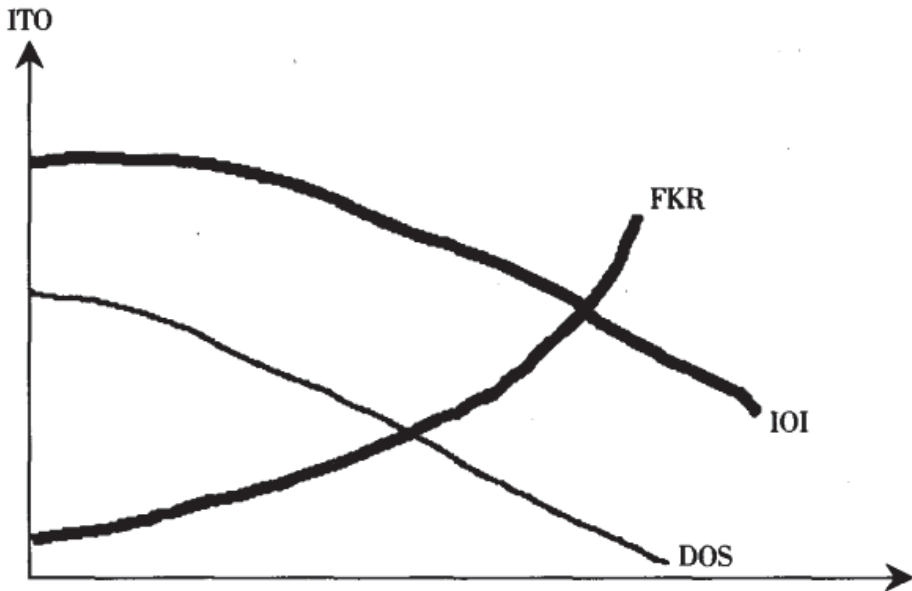


图 8-2 库存的惯性与 DOS / FKR 的关系

由此，你不难发现，FKR——库存配套率在库存控制中的作用：我们可以称之为供应链内部的放大器。由于 FKR 的存在，你的成品、半成品的盲目生产可能会导致你原材料库存的放大效应的产生，从而引起整体库存的膨胀。

通过 D 公司的案例，我们重点要说明的问题是：

第一，成品、半成品缓冲库存量的多少是生产这个流程的关键控制点，我们必须认识到库存配套率这个内部的放大器对库存的放大效应；

第二，销售与主生产计划的无缝链接是控制整体库存的一个关键。所谓 S & OP (Sales & Operation)，销售与运营流程以及 ERP 的 ATP 功能的有效执行是防止未来额外库存产生的一个有力保障，但这个保障经常被人为的因素所干扰；

第三，本案例中的一个最突出的问题就是 D 公司车间在制太多。那么应该如何控制车间的在制呢？我们可以运用两种不同的控制逻辑：

一是 PUSH。也就是运用推式方法控制投料。这种方法很简单：根据生产计划，运行生产内部 MRP，根据配料清单 (Picking List) 从原材料仓库往车间配套送料。这种方法的好处是，你只要有生产计划，仓库就得配料，但一