

前列入成本费用,对企业净利润影响较少。因此能够提高自有资金利润率,又可以缓解自有资金紧张的矛盾。但负债过重,就会产生较大的财务风险,甚至由于丧失偿债能力而面临破产。因此企业既要利用负债经营的积极作用,又要避免可能产生的资金风险。

2.对比选择筹资金来源,努力降低资金的筹集成本。

企业筹集资金的渠道多种多样,方式也有多种,不论何种渠道、何种方式,筹资都要付出一定的代价,包括资金占用费用和筹资费用,即资金成本。不同资金来源的资金成本各不相同,而且取得资金的难易程度也不一样,为此就要选择最经济方便的资金来源。在实际工作中,并不是只有某一种筹资方式有利,往往是各有优点,所以要综合考察各种筹资渠道和筹资方式,研究各种资金来源的构成,求得筹资方式的最优组合,以便降低综合的资金成本。

3.对投资方向进行可行性研究,大力提高投资效果。

资金的投放,既决定资金需要量的多少,又决定投资效果的大小。新企业进行筹建,老企业进行扩建,都要对投资项目进行可行性预测分析,确定资金用在什么项目上,这种项目在技术上是否先进,有无发展前途,竞争能力大小,研究这种投资有什么样的经济效益。对于市场前景好的产品要迅速加大资金投放力度,拓展产品的发展空间。否则应减少资金的投放。筹资是为了投资,在大多数情况下,我们总是要确定了有利的投资方向,安排了明确的资金用途,才能选择筹集资金的渠道和方式。要防止那种把资金筹集同资金投放割裂开来的做法。

4.合理确定需求量,控制资金投放时间。

筹集资金固然要广开财路,但必须要有一个合理的界限,资金不足,会影响生产经营发展,资金过剩也会影响资金的使用效率。不论通过什么渠道、采取什么方式筹集资金,都应该确定资金的需求量,既要确定流动资金的需求量,又要确定固定资金的需求量。这就涉及到资金定额,资金定额是供应资金和使用资金的标准。企业核定流动资金需要量的方法既要适当简化,更要科学合理,使资金的筹集与投放有遵循的依据。在确定资金需求量时,不仅要注意产品的生产规模,而且要注意产品的销售趋势,防止盲目生产,造

ABC 分类法在企业管理中的应用

□成秉照

(山西经济管理干部学院,山西 太原 030024)

企业的资源总是有限的,不论是一般意义上的人财物资源,还是管理、信息及时间的资源。企业的存在的理由就是利用这些有限的资源来获取利润,尽可能获得最大的回报,即尽可能提高资源利用的效益和效益,对不同的事物、事务对象的轻重缓急,采取不同的管理策略,科学分类非常重要。

一、什么是 ABC 分类法

ABC(Activity Based Classification)分类法,又称帕累托分析法或巴雷托分析法、柏拉图分析、主次因素分析法、ABC分析法、ABC法则、分类管理法、重点管理法、ABC管理法、abc管理、巴雷特分析法,它是根据事物在技术或经济方面的主要特征,进行分类排队,分清重点和一般,从而有区别地确定管理方式的一种分析方法。由于它把被分析的对象分成A、B、C三类,所以称为ABC分析法。

ABC分类法最早是由意大利经济学家维·帕累托(V. Pareto)首创的。1879年,帕累托在研究贫富悬殊问题,描述个人收入的分布状态时,发现少数人的收入占全部人收入的大部分,而多数人的收入却只占一小部分,他将这一关系用图表示出来,就是著名的帕累托图(Pareto Chart)。该分析方法的核心思想是在决定一个事物的众多因素中分清主次,识别出少数的但对事物起决定作用的关键因素和多数但对事物影响较少的次要因素。后来,帕累托法被不断应用于管理的各个方面。1951年,管理学家戴克(H. F. Dickie)将其应用于库存管理,命名为ABC法。1951年~1956年,约·朱兰(J. Juran)将ABC法引入质量管理,用于质量问题的分析,被称为排列图。1963年,彼得·德鲁克(P. Drucker)将这一方法推

广到全部社会现象,使ABC法成为企业提高效益的普遍应用的管理方法。

ABC分类法是根据事物在技术、经济方面的主要特征,进行分类排列,从而实现区别对待区别管理的一种方法。ABC法则是帕累托80/20法则衍生出来的一种法则。所不同的是,80/20法则强调的是抓住关键,ABC法则强调的是分清主次,并将管理对象划分为A、B、C三类。

二、ABC分类法则与效率

面对纷繁杂乱的处理对象,如果分不清主次,鸡毛蒜皮一把抓,可想而知,其效率和效益是不可能高起来的,还极有可能是捡了芝麻丢了西瓜,降低资源利用效率,造成极大的机会成本。而分清主次,抓住主要的对象,却一定可以事半功倍。比如,在库存管理中,这一法则的运用就可以使工作效率和效益大大提高。

在一个大型机械、电器企业中,零部件存货的种类通常会很多,动则就可能是几十种,甚至成千上万种。鸡毛蒜皮一把抓的管理把管理者累得直不起腰,其收效却其微,而且可能出现混乱,进而造成重大损失:

第一,盘点清查非常困难,而且难以确保准确性。对于非重要的材料,比如低值易耗品,可能影响还不大,但对于重要材料,例如产品关键部件,如果计数错误,却可能导致缺料,生产自然也就不可避免地受到影响,进而不能满足市场需求,丧失市场机会,失去客户。

第二,存量控制困难。重要材料的存量应该作为重点监控,确保不断料又不积压,非重要材料由于其重要性不高和资金占用量小,则可以按一定的估计量备货。如果实行一把抓式的管理,就可能将目光集中在大量非重要材料上,而疏忽了对重

成产品积压。在会计年度,企业资金的使用量不是一成不变的,时增时减,因此,企业不仅要掌握全年资金的投入量,而且要测定不同的资金投入量,以便合理安排资金的投放和回收,减少资金占用,加速资金周转。

筹资的经济效益,不仅要看资金成本

的高低,而且要看投资效果的大小,而这两者同筹资金来源、投放方向以及资金需要量的确定、资金投放时间的安排,都有密切的联系。在实际工作中,经营管理者要权衡投资项目、资金需求量、筹资成本等诸多关联因素,最大限度的降低筹资成本,提高资金利用效率。◆

要材料的控制。

面对众多的问题,如果进行ABC分类,然后处理主要问题,次要的和不重要的问题常常也会迎刃而解。

三、ABC分类运用程序

我们面临的处理对象,可以分为两类,一类是可以量化的,一类是不能量化的。

对于不能量化的,我们通常只有凭经验判断。对于能够量化的,分类就要容易得多,而且更为科学。ABC分类法的基本程序如下:

1. 开展分析

这是“区别主次”的过程。它包括以下步骤:

1) 收集数据。按分析对象和分析内容,确定构成某一管理问题的因素,收集相应的特征数据。如库存控制中,则应对库存物品的销售额进行分析,则应收集年销售量、物品单价等数据。如项目管理中分析针对某一系统的价值工程,则应收集系统中各局部功能、各局部成本等数据。

2) 计算整理。即对收集的数据进行加工,并按要求进行计算,包括计算特征数值,特征数值占总特征数值的百分数,累计百分数;因素数目及其占总因素数目的百分数,累计百分数以及特征比(特征比=平均资金占用百分数/品目百分数)。注意特征比在下述分类时很重要。

3) 列出ABC分析表。一般ABC分析表可用九栏目梳理:第一栏为随意罗列的物品序号,按阿拉伯数字1、2、3……或英文字母a、b、c……均可,第二栏为物品名称;第三栏为品目数,即每一种物品经营期对应的平均库存数量;第四栏为品目数百分数,即物品规格数量占总物品数量的百分比;第五栏为物品单价;第六栏是第四栏单价乘以第五栏平均库存,为各种物品平均资金占用额;第七栏为平均资金占用百分数;第八栏为特征比;第九栏为分类结果(暂时留空)。

4) 绘制ABC分析图。以累计品目百分数为横坐标,累计平均资金占用百分数为纵坐标,按上述ABC分析表第八栏从大到小排列,依次在坐标图上取点,顺便标出点坐标(注意坐标值是两个累计百分数)并联结各点成曲线,即绘制成ABC分析图。除利用直角坐标绘制曲线图外,也可绘制成直方图。

按ABC分析表,观察坐标值的变化。一般的分类标准是:将累计品目百分数为

5~15%而平均资金占用额累计百分数为60~80%左右的前几个物品,确定为A类;将累计品目百分数为20~0%,而平均资金占用额累计百分数也为20~30%的物品,确定为B类;其余为C类,C类情况正和A类相反,其累计品目百分数为60~80%,而平均资金占用额累计百分数仅为5~15%。依据上述,填充ABC分析表第九栏。

上述过程也可借用Office办公套装软件的Excel电子表格,通过设定单元格、输入公式、使用函数(包括嵌套函数)来求解分类结果,当然也可运用专用的ABC分类小软件、小程序,求解效率会更高。

2. 实施对策

这是“分类管理”的过程。根据ABC分类结果,权衡管理力量和经济效果,制定ABC分类管理标准表,对三类对象进行有区别的管理。比如,库存的盘点,对于A类,作为重要物资在经营期内要重点、多次盘点,实行定期订货方式并保证其采购资金的到时筹措、落实;对于C类,作为一般物资,可实行定量订货方式;而B类,再根据其他技术、因素进行考察,将其归为A类或C类,尔后按A和C类方式管理。

在质量管理中,我们可以利用ABC分析法分析影响产品质量的主要因素,采取相应的对策。例如,我们列出影响产品质量的因素包括,外购件的质量、设备的状况、工艺设计、生产计划变更、工人的技术水平、工人对操作规程的执行情况等。我们以纵轴表示由于前几项因素造成的不合格产品占不合格产品总数的累计百分数,横轴按造成不合格产品数量的多少,从大到小顺序排列影响产品质量的各个因素。这样,我们就可以很容易地将影响产品质量的因素分为A类、B类和C类因素。假设通过分析发现外购件的质量和设备的维修状况是造成产品质量问题的A类因素,那么我们就应该采取相应措施,对外购件的采购过程严格控制,并加强对设备的维修,解决好这两个问题,就可以把质量不合格产品的数量减少80%。

ABC分析法还可以应用在营销管理中。例如企业在对某一产品的顾客进行分析和管理的时,可以根据用户的购买数量将用户分成A类用户、B类用户和C类用户。由于A类用户数量较少,购买量却占公司产品销售量的80%,企业一般会为A

类用户建立专门的档案,指派专门的销售人员负责对A类用户的销售业务,提供销售折扣,定期派人走访用户,采用直接销售的渠道方式,而对数量众多,但购买量很小,分布分散的C类用户则可以采取利用中间商,间接销售的渠道方式。

对于不同的对象,分类时采用的指标是不一样的。上面库存管理,采用的是存货价值指标。对于客户管理,可以采用客户进货额或者毛利贡献额作为指标。对于投资管理,可以采用投资回报额作为指标。

ABC法则更多地应用于仓储和物流管理中,还可以应用到质量管理、成本管理和营销管理等管理的各个方面,ABC法则的应用相当广泛。

3. 应用时机与条件

ABC分类法又称为重点管理法或ABC分析法。它的主要思想是重点管住少数价值高的物品,体现了“关键的少数和次要的多数”的管理思想。它是一种从名目众多、错综复杂的客观事物或经济现象中,通过分析,找出主次,分类排队,并根据其不同情况分别加以管理的方法。该工具经常被用于库存管理,实际上,它和80/20法则一样,是一个无处不在的管理工具,企业各项事务都能用到它。

四、ABC分类法的局限性

ABC分类法只是简单地将所有物资按年度货币占用量或其他标准分为A、B、C三类。由于每个企业的经营目标明确,所以企业中同一类别或不同类别的物资之间必然存在一定的关联关系,如同一供应商或同一采购地、同一采购线路、配套产品等,可联合采购或共同采购。企业对物资进行ABC分类后,对同一类物资采取相同的库存管理方法,这样使不同类别的各种物资相互独立,从而可能割裂了某些物资之间的关联性。

随着国内外对多种产品联合订购研究的日益深入,发现采用合适的联合订购策略能够产生更小的采购总费用,特别是低容量产品(即订购频率低)和高容量产品(即订购频率高)的联合采购,能够大大节约企业成本。为此一种改进的ABC分类法:A+AA-B+BC分类法应用而生。该法兼顾物资关联性并按物资重要性进行分类,同时赋予每种物资一个类标号。通过类标号,可快速定位关联物资,方便企业联合采购,从而实现采购、库存的系统化管理,减少采购总成本,此处不再赘述。◆

作者: [成秉照](#)
作者单位: [山西经济管理干部学院, 山西, 太原, 030024](#)
刊名: [管理观察](#)
英文刊名: [MANAGEMENT OBSERVER](#)
年, 卷(期): 2009 (36)
被引用次数: 1次

本文读者也读过(8条)

1. [李明, 朱邦毅](#) [多准则ABC分类法的一种简化](#)[期刊论文]-[中国管理信息化\(综合版\)](#)2007(12)
2. [郭俏俏, 张光明](#) [一种改进的ABC分类法:A+AAM-B+BC分类法](#)[期刊论文]-[商场现代化](#)2008(31)
3. [阳志琼, YANG Zhi-qiong](#) [ABC分类法在“拆零商品”库存管理中的应用](#)[期刊论文]-[物流技术](#)2009, 28(2)
4. [胡从旭](#) [ABC分类法在库存管理中的实施及改进](#)[期刊论文]-[物流技术与应用](#)2011, 16(4)
5. [王锡莉](#) [ABC分类法在企业库存管理中的应用研究](#)[期刊论文]-[现代商贸工业](#)2009(5)
6. [唐俐, 刘霞](#) [探析ABC分类法, 加强企业物资管理](#)[期刊论文]-[企业经济](#)2004(3)
7. [李洪海, 盛况, 李洪洲](#) [备件库房管理中的ABC分类法应用](#)[期刊论文]-[企业导报](#)2009(8)
8. [魏杰羽, WEI Jie-yu](#) [ABC分类法在物流领域中的应用](#)[期刊论文]-[物流工程与管理](#)2009, 31(9)

引证文献(1条)

1. [胡从旭](#) [ABC分类法在库存管理中的实施及改进](#)[期刊论文]-[物流工程与管理](#) 2010(9)

本文链接: http://d.g.wanfangdata.com.cn/Periodical_glkxwz200936068.aspx