

【DOI】10.12315/j.issn.1673-8160.2022.11.062

制造企业库存管理存在的问题及对策

周绍秦

(武汉杭久电气有限公司,湖北 武汉 430205)

摘要: 库存管理是企业可持续发展的重要基石,是企业实现高效成本控制的主要环节之一,而库存管理系统是供、产、销环节的基础,通过与企业其他内部管理系统的有机结合,实现符合企业自身要求的库存量,达到既不过度积压也不短缺的状态,从而能够降低企业的成本。由于每个企业都有其自身的独特性,因此如何达到本企业最佳库存量就成了困扰企业的一大难题。所以,本文对于制造企业库存管理中存在的问题进行探讨分析,并提出改善建议。

关键词: 制造企业;库存管理;对策

当前形势下,制造企业只有提高自身产品的竞争力才能在激烈的市场环境中脱颖而出,而提高竞争力的关键在于如何提升企业生产经营各环节的内部管理。因此制造企业中最重要的组成部分的库存管理也越来越得到了大家的关注。制造企业为确保可以正常运营,通常会根据自身的特性备存一定的存货,其一是为了充分利用各部门的管理职能,降低企业的购置成本、订货成本、储存成本或缺货成本,提高企业的管理效率;其二是为了避免产品不能及时交付而错失市场机会和影响企业形象。因此研究企业的库存管理对降低企业成本、提高企业经营效益、扩大市场份额有着非常重要的现实意义。

一、强化制造企业库存管理的意义

(一)强化库存管理是提升企业经营管理能力的重要组成部分

实业才能强国,而制造业是实业的主流。党的十九届五中全会提出,到2035年基本实现四个现代化,建成现代化经济体系。这对作为立国之本、兴国之器、强国之基的制造业高质量发展提出了更高的要求。中国制造企业要跟上时代的步伐,在保安全生产和交付质量的前提下合理控制成本,提高市场份额,终结被时代淘汰的结局。其中,企业能否获得领先优势,如何加强库存管理,如何通过加强库存管理来提升公司的经营管理能力,这对制造企业而言,是生死两向的重要环节。^[1]

(二)强化库存管理是保证产品成本准确核算的先决要素

企业库存出入库有无流程或制度规定,账实是否一致,分类是否正确,单据成本归集是否符合要求,库存管理是否规范,会直接影响到财务数据的准确性,进而对公司的产品成本分析、生产作业流程分析产生最直接的影响,最终会影响产品成本核算的准确性,影响企业产品的定价决策及经营决策。

(三)强化库存管理有利于提高企业管理水平

企业与企业之间也类似一种供产销的情形,在

这供产销各环节中,各企业之间的关系由从前的买卖关系转变为共同协作关系,市场上的需求信息瞬息万变,使得企业间的信息交流越来越紧密,信息反馈越来越及时,从而迫使企业提出先进的库存管理方法和技术,以满足自身与上下游企业的供需关系,让这个供产销环节流通更加顺畅。

(四)强化库存管理能够降低资金链断裂的风险

企业如同一个人,资金流如同这个人身体的血液。血液如果无法流通,则人体就会衰竭,企业亦是如此。企业要想正常有序地开展生产和销售,就需要有定量库存。但是,倘若大量的持有库存,则势必会大量占用企业的资金,影响资金流通,给企业的生存带来一定的威胁。因此提出先进的库存管理方法并不断优化本企业库存管理系统,可以使企业库存持有量保持在合理的水平,在供给生产和销售的同时,又可以降低资金成本,进而避免出现资金无法供给的可能。^[2]

二、制造企业库存管理中存在的问题

(一)对库存管理不重视,库管员专业素质不高

大多数制造企业都是从小作坊开始做大做强,认为只需要看管好材料和产品就行,觉得仓库管理的存在仅仅是为了配合生产系统做好物料供应,配合销售系统做好产品存放。由于对仓库管理重视不够,对库管员的要求不高,所以库管人员专业水平较低,学习和接受的能力也较低,从而给库存管理带来非常多的困难,影响企业的生产效率、管理成本以及产品成本。

(二)库存管理制度不完善

通常而言,产品成本中材料占30%-50%,所以材料是制造企业的一项重要资产,因此对该项资产制定专门的管理制度是十分必要的。如果没有完善的系统的流程和制度,其一不会知道仓库还有多少材料、什么时候采购、采购多少、什么时候领用、需要生产多少量等,导致出现重复采购、重复领料、库存呆滞等情形;其二不能正确归集产品成本和核算企业资产。但是在实际工作中,很多企业并没有完善的

库存管理制度,导致库存管理工作不当。

(三)缺失库存管理的考核机制与监督机制

改革开放以来,我国制造企业一直处于快速发展的时期,很多中小型企业都是从家族小作坊的模式发展壮大起来的。因此,这些企业一方面尚未建立或没有形成系统的考核机制与监督机制;另一方面他们对财物的管理仍停留在“自家人无所谓”和“公私不分”的时代,不利于考核机制与监督机制的全面推行。

(四)安全库存和库存结构设置不合理

(1)制造企业安全库存设置不合理。很多企业对需求量预测不准,不能根据市场供求关系设置合理的安全库存,原材料的安全库存与企业的市场需求不匹配,造成原材料的呆滞或者短缺。库存原材料高于企业的生产需求,将带来原材料的长期呆滞,既占用了资金,又加大了企业管理上的投入,还面临减值的风险;原材料储备量低于生产需求,则影响企业生产,会造成企业合同的履约风险以及客户的流失。

(2)库存结构不合理。库存管理是一个不断分析、不断优化的过程。一些制造企业由于未对自有存货进行有效的分析,造成原材料、半成品、产成品的存货类型结构不合理。企业的各项存货存在着相辅相成的关联关系,企业的库存结构不合理,将会造成成本超支,不能充分提高库存的使用率,影响企业整体生产的正常进行。

(五)库存信息化管理不完善,管理效率低

国内大部分企业使用的是金蝶、用友、管家婆等财务软件作为供应链管理系统。此类系统管理比较单一,库存管理与供、产、销等不能建立有效的信息共享和数据关联,成本管控难以有效开展,从而无法采用如作业成本法等对生产作业成本进行精细管理和控制。另外,如果库存管理信息化不到位,就会出现各项物资入库和领用等操作延迟或缺失,无法实时动态的获取准确的库存信息,延长供应链作业流程,降低生产效率。

三、解决库存管理问题的可行性对策和建议

(一)提升库存管理部门的地位和库管员的专业素质

制造企业管理层应以战略性的方法,加快转变提升企业运营管控能力,在抓好生产的同时,提升对库存管理工作的重视。库存管理涉及原材料、外协件、在产品、产成品等管理,业务流程包括存货验收、入库、发货出库管理的各个管控环节。要引进专业的、执行力强的库管人员,提升库存管理部门的地位,发挥库存管理部门的职能作用。另外,企业还应建立一套定期的管理培训机制,以确保仓库管理员能适应环境的变化,鼓励员工进行自我学习、自我进步,促使员工专业素质得以提升,进而增强企业的综合管理效率。同时,建议企

业建立内部激励考核机制,以此来增强员工的主人翁责任感,培养员工的合作意识,从而进一步达到提升工作效率、有效控制成本的目的。^[3]

(二)积极创建完善的库存管理制度

当前形势下,制造企业如果想在市场上占有一席之地,就要在管理中创造效益。通过对各个环节、各个岗位设置流程、权利和义务来优化自身库存管理制度,来提升自身管理水平。

(1)完善库存管理体系的管理制度和操作规范。企业要在制度上保证存货管理操作的规范性,保证资产的最优分配和账务核算的准确性。比如,企业可以通过完善采购制度、建立准确的财务预算体系、合理制定采购计划来调配最优的采购资金。在这个过程中,要知悉企业的战技指标、结构特点、工艺流程以及生产能力,快速判断市场需求,制定合理的采购计划和审批制度,保证采购的物资是最低的价格、最优的质量、合理的库存量。

(2)梳理库存管理工作流程,明确各岗位职责。要调整企业的组织架构,梳理企业管理流程和各岗位职责,明确库存管理相关的输入和输出文件,促进各岗位相互稽核。另外还要加强企业文化的熏陶和跨部门协作,消除各部门以自我为中心的意识,主动共享并互通有无,从而提升库存管理的效率,最终达到降低企业成本的目的。盘点后需出具盘点分析报告,报告中应针对盘盈、盘亏、闲置、毁损以及需报废的各种情形给出原因分析及处理建议,属于人为原因造成的管理不善,需追究相关人员的责任。

(三)量化库存管理绩效考核目标,提升经营管理效率

(1)设立存货周转率考核指标。存货周转率用于反映存货在购入、投入生产、销售等各环节周转的速度,即存货的流动性及存货资金占用量是否合理,是反映企业营运能力的重要指标。企业应根据实际生产需求,生产适销对路的产品,并通过科学合理的预测分析,制定存货周转率考核目标,使存货规模与实际产品需求相适应,提升存货周转率,提升公司运营能力。

(2)设立呆滞库存折损值考核指标。库存呆滞是指预期不会被使用或极少使用而形成长期储存,但账面仍有价值的物料。存货呆滞会造成资金被占用,长期呆滞导致失去使用价值造成企业浪费。因此,存货管理部门应联合生产、采购、研发等部门,共同推进对存货呆滞及报废的管理,设立呆滞库存折损值考核管理办法,设立存货预警界限,防止存货呆滞。确实对因生产工艺改变等客观原因形成的呆滞存货,通过一定的奖励办法进行消化,防止存货呆滞、浪费,造成企业利益损失。^[4]

(3)设置合理化建议奖项。合理化建议是倡导员工提出有利于成本控制和生产效率提高的一项举

措。企业应每年投入一定的资金,鼓励员工对生产线进行改良,对生产工艺流程标准进行完善和创新,合理降低产品生产成本,提升产品成本竞争优势,提升企业利润。

(四)引入科学的库存管理方法,设置合理的库存量及库存结构

零库存是制造企业理想的库存状态,但目前在企业运营过程中很难实现。关于库存的管理方法有很多,如ABC控制法、经济批量法(EQ)、准时生产制库存方法(JIT)等。制造企业应结合自身的行业特点,引进科学的库存管理方法,选择适合自己的方法并进行优化设计,从而来设置本企业合理的库存结构和合理控制库存量。

(1)设置合理的库存量。在设置库存量时要统筹全局,综合考虑到各个环节,这是库存管理的重点和难点。企业需要加强对市场的预测,提升对需求判断的准确性,利用现代化的大数据分析等方法,充分了解上游供应商材料的账期,以及下游企业对本企业产品的需求,结合自身的经验,合理判断采购量。采购量与生产相匹配,使原材料和产品在满足市场需求的情况下,处在一个安全合理的范围。建议企业采用“零库存”管理原则,尽可能地利用供应商的仓库,或让供应商将货物寄售在本企业的仓库,同时企业各职能部门应充分协作,信息实时沟通,简化流程,规范制度,确保库存和生产经营得到良性循环,避免物资积压,提高存货利用率。

(2)合理优化库存结构。企业需要根据生产物料的供应情况,编制科学的采购计划,不断调整适合自身的库存结构,提高库存周转率。调整适合自身库存结构的前提是减少非必要的库存,防止呆滞。企业需要按物料品种、价值、资金占用的大小进行分类,再按照不同的类别采取不同的控制,抓住重心形成有区别的管理机制和采购政策。同时,应建立定期盘点制度,形成库存数据库,结合掌握的市场信息,定期进行循环盘点,及时发现呆滞物料和短缺物料,并提出合理化建议。

(3)完善企业内部供应链。销售部门、采购部门、生产部门、仓库与财务部门应站在较高的角度从全盘考虑,打造出适合自身的一体化管理体系,即时跟踪库存情况,科学安排生产计划和采购计划,使得库存中原材料等资源的比例结构,在满足生产需要和销售需求的前提下,尽可能提高企业资金利用率,避免库存资源呆滞或者不足情况的发生。对于外部供应链,可以借助供应商评审系统,加快在采购环节的效率,同时加强对于客户的管理,及时向客户传递企业情况和产品信息,如企业资质、产品功能、交货期、报价等。

(五)加强库存管理的信息化建设

21世纪是信息化、智能化的时代,企业应紧跟时

代步伐,积极引进先进的信息管理技术,开发出适合本企业特有的库存信息管理系统,从而提高库存数据处理效率,进一步降低库存管理成本,并实时动态地反映库存信息,提高管理效率。那么,如何实现库存信息系统的高效性,企业应当从以下几点出发:

(1)重视信息化管理。在企业管理中要重视高科技信息化管理手段的引用,减少企业管理的层级限制,缩短反应时间,加快工作效率。随着科技的发展,云计算、大数据、互联网及人工智能等为企业管理提供了新的工具,使企业能够快速准确地获取信息。通过现代化的信息管理系统,可以对仓库的现有库存量、库存需求量、出入库数据进行及时的整理和分析,实现综合管控目的,确保供应链可以正常运行。

(2)做好信息化基础工作。在利用管理系统实现大数据存储之前,企业应先对现有的库存物资进行整理摆放,并采用科学的、规范的方法对他们进行分类,规范物料名称和物料编码,建立标准库等,这将大大提高库存管理信息化系统的工作效率。物料出入库时应及时在库存管理系统中据实录入各种出入库单据,以达到账实相符。

(3)积极推进信息共享。库存管理全流程线上办公,实现原材料采购、生产、销售渠道的信息共享,采购部门将信息传入信息平台,生产、销售部门在获得采购信息的同时估算出产品的生产成本和销售成本,得出最佳的生产及销售计划,既可以节约时间和人力成本,又能降低多方信息传递时产生的物料损耗。同时,通过在线处理还能有效降低各环节沟通成本,提高库存周转率。

四、结语

综上所述,高效的库存管理需要根据企业自身的结构特点来不断完善企业管理体制、不断优化企业管理结构,切实提升企业库存管理地位和作用,根据企业的产品生产和经营特点,对库存的结构进行深入优化,采取措施推进库存的周转,并且注重对于库存管理的信息化建设,构建科学高效的库存管理模式,从而对企业的投入成本进行有效的控制,让生产制造业的经济向着可持续发展的目标迈进,最终得以实现企业的战略发展目标。

参考文献:

- [1]林绍敏.制造企业库存管理存在的问题及对策[J].纳税,2020(10):124-125.
- [2]贾改兰.制造企业库存管理存在的问题及对策探讨[J].中国市场,2019(10):87-88.
- [3]刘静.中小制造企业库存管理存在的问题和对策研究[J].经贸实践,2018(18):277+279.
- [4]汪义军.供应链视角下的全面库存管理[J].农村经济与科技,2017(21):161-164.