

【DOI】10.12315/j.issn.1673-8160.2022.14.080

国有企业存货管理中存在的问题及对策

——以ZD设备制造公司为例

郑海清

(北京至勤会计师事务所有限公司,北京 100071)

摘要:实体经济作为人类社会生存和发展的基础,不断地创造物质财富。发展实体经济,重点在制造业。如今,制造业已经成为全球经济竞争的焦点,我国一直以来都把发展实体经济摆在突出重要的位置。制造业重点在产品,产品是存货的一部分,存货是制造企业资产的重要组成,其价值一般占据总资产的30%以上。同时存货在流动资产中变现能力很强,占用企业较大比例的货币资金,存货的价值与企业生产成本的高低呈线性相关,因此存货管理成为制造企业经营管理的中重中之重,制造业必须重视存货管理,尤其是国有企业。存货管理的目标,是在保证生产和销售的前提下,把存货流通过程中的信息分析应用于企业的战略决策,通过积极有效的控制,达到企业价值最大化的最终目的。存货管理的发展趋势,正向数字化、网络化、智能化方向延伸。本文通过阐述存货管理的重要性,剖析目前国有企业存货管理中存在的问题,分辨这些问题产生的原因,找出存在的关键控制点,提出了整改相关问题的对策。希望能够对制造企业或其他利益关系者起到一定的指导作用,共同提高存货管理水平,达到增加企业经济效益的目的。

关键词:国有企业;存货管理;问题;对策

ZD设备制造公司是某国有大型企业的子公司,专业化生产某机械产品,以非标准化制造为主,主要产品有五大类20余种。作为规模化设备制造企业,该单位存货主要包括:成为产品主要实体的各种原材料包括铜管、钢管及多种板材,消耗的辅助材料包括焊条、焊丝等,处于正在加工但尚未完成阶段的在产品,经过一定生产过程仍需继续加工的半成品,已经完成全部生产制造过程尚未验收入库的产成品,还包括生产加工制造过程中产生的待处置边角料、废料等。制造企业的生产过程就是将购入的原材料和辅助材料,通过生产线进行加工生产,形成产成品销售给客户,换取资金再买入材料,继续生产、销售,如此循环往复。存货作为企业组织生产和销售发货的基础,直接影响企业的财务状况和盈利水平,因此存货管理在整个管理体系中意义重大。

一、国有企业存货管理的重要性

(一)存货是制造企业资产的重要组成

存货在企业资产负债表中归属于流动资产,制造企业中存货价值一般占据总资产的30%以上。财务管理学中将营运资本(流动资产-流动负债)作为考量一个企业短期偿债能力的指标,该指标要求流动资产至少要大于流动负债,至少维持最低的安全数额,企业留存营运资本数额越大,偿还流动负债的能力就越强。

(二)存货管理涉及企业多个环节

原材料及辅助材料的采买涉及采购部门,验收入库后的材料的仓储及保管涉及库管部门,材料的领用、加工生产涉及生产制造部门,产成品的销售涉及销售部门,材料的材质、性能、状态的变化涉及技术、

质量和研发部门,边角料和废料的形成、处置涉及生产、库管等多个部门,财务部门对每个环节存货的使用、计价、结转等要全程核算、记录、计量和报告。^[1]

(三)存货是营业成本的主要构成部分

原材料经过加工生产,形成产成品,出库后结转为企业的营业成本,作为企业利润的减项,与营业利润呈反方向变动。同等质量或性能的材料,购入成本、购入批次、仓储费用、生产工艺、残废料处理等,会直接影响企业利润水平。要想企业的利润高,就要降低营业成本,源头自然追溯到存货的质量,因此存货管理至关重要。

(四)存货流转体现企业生产的动态效益

制造企业采购、生产、销售,再采购、再生产、再销售,才能使企业持续经营,永续发展。通过加工原材料等一系列生产活动,让存货增值是制造企业的生存之本,存货的流转成为企业获取利润的必要条件。存货质量及存货周转效率对企业利润具有重大影响,企业应该增加存货的周转次数,提高对存货的加工利用水平。存货流通过程需要加强监督管理,避免疏漏受损。

二、国有企业存货管理存在的问题

(一)存货管理制度设计不完善

ZD设备制造公司目前执行《ISO9001:2015 企业质量管理体系》,涉及存货管理的制度包括:采购和外部供方控制程序,产品检验与放行控制程序,内部审计程序等,但制度设计中缺少程序性的实施细则,未将责任体现到具体时间、岗位,也未制定相应的监督检查制度。比如存货盘点制度,要求每年至少盘点一次,但是由于企业存货数量巨大,全面盘点势必

影响生产经营,企业往往根据库存账面数据来确认存货盘存量,导致清查盘点制度形式化。

(二)存货管理制度执行不到位

企业由于宣传贯彻、检查监督不到位等一些原因,部分存货管理制度停留在“检查有手册、制度都上墙”层面,但在具体工作过程中走形变样。如仓库管理规定,未经授权人员不得接触重要库存物品,由于人手不够、临时帮忙等原因,库管人员很难严格执行到位。

(三)企业风险意识不强

我国制造业在高端产品上,由于技术不足而导致供不应求;在低端产品上,由于技术较低生产企业众多导致供过于求,竞争激烈。ZD设备制造公司虽然有自己的核心产品,但企业成立于20世纪90年代,20、30年工龄的职工大有人在,大家维稳求安,风险意识淡薄,导致企业发展缓慢。作为企业管理高层理应时刻提醒自己、提醒员工要意识到风险时刻存在,大家有了风险意识,才能自觉地形成一种对企业更负责任的工作态度。

(四)存货管理自动化程度较低

ZD设备制造公司在原材料统计、验收入库、生产领用等环节,依然存在人工计数和记录现象,时常出错,导致存货管理效率较低,在一定程度上影响了生产效率。

(五)财务报告信息滞后

财务部门提供的信息、报告都是基于已经发生过的数据,仅是对历史经济活动的总结和概况,而市场是正在进行时,企业的决策需要面向未来,这种过去、现在和未来的信息时间差异,导致了管理层决策对财务信息的可依赖程度降低。如企业月报表中,存货A铜管单价7.2万元/吨,这批存货的购买日期是两个月前,而报告日铜交所的价格是7.9万元/吨,企业订购铜管价差接近10%,财务数据滞后,可利用程度相对较低,无法指导销售定价等经营活动。

三、国有企业存货管理的关键控制点

一是采购业务环节,应根据存货采购间隔期结合存货量,综合考虑市场供求、销售订单、生产经营计划等因素,确定原材料采购日期和数量,保证存货处于最经济库存状态,采购各环节应做好相关记录,保证采购业务可追溯。二是验收入库环节,企业应采用规范的验收程序和适当的存货管理办法,对存货的数量、规格、质量等检验无误后方可入库。三是仓储保管环节,严格执行仓储管理制度,定期对存货的结构、数量、质量等进行检查;加强存货的日常保管,未经授权不得接触存货;按照存货的重要程度、价值高低、使用频率,采取ABC分类保管制度;对贵重物品、精密仪器仪表、易燃易爆危险品采取特别控制措施单独存放。四是销售出库环节,发货和仓储

部门应当对销售订单进行审核,严格按照所列明细组织发货,确保货物的准确、安全发运。五是核对库存环节,库管部门应详细记录验收入库、生产领用出库及库存情况,定期与采购、生产、销售、财务等部门进行核对,做到存货记录、实际库存与财务账面相符。六是清查盘点环节,根据存货清查盘点制度,结合企业实际情况确定盘点周期、流程,核查存货数量和质量,并形成书面报告。^[2]

四、完善国有企业存货管理的对策

(一)完善各项内部控制制度

内部控制是一套统一的、高质量的企业内部行为的规范体系,必须由董事会、监事会、经理层和全体员工共同实施,建立健全内部控制制度,能够提升企业内部管理水平和整体抗风险能力。企业应该按照《企业内部控制评价指引》,根据自身经济规模和生产经营特点,量身打造适合发展要求的制度体系,并结合内外部变化,按期修订各项制度及相关指标,以保证企业经营管理合法合规、资产安全完整、经营效率和效果稳步上升。

1.企业组织架构要能够保证各个部门权利、责任的同时,实现内部牵制

各个部门要做到既团结协作、相互配合,又互不干涉、权责分明。例如验收部门,职责是按照合同约定对原材料、辅助材料和产成品进行测试检验,检验合格才能入库、出库,同时要对材料(采购部门)、产品(生产部门)的验收提出反馈意见,促进相关部门提高材料、产品的质量。

2.参与存货管理的部门做好岗位分工、岗位轮换

在具有完善的组织架构基础上,要明确各个参与存货管理的岗位责任制度,确保存货业务的岗位相分离、相制约、相监督,例如采购岗、验收岗,保管岗、清查盘点岗、存货处置的申请与审批岗等。涉及存货业务链中的岗位应该设置定期轮岗制度,可以培养多面手、挖掘人才潜力、激励人才成长、促进内部有效沟通,也能够让员工体会工作的新鲜感和挑战性,更能够制约一人长期在一个岗位形成的习惯性错误操作和职业舞弊。

3.制度的可操作性要强

如采购验收入库制度,要明确材料验收人员,什么样的货物如何进行检验,需要在多少箱货物中抽取多少比例进行检验,以及如何抽取样本的方法等,制度的可操作性要强。

(二)提升验收岗、内审岗的独立性

检验、质保和内审岗位有明确的职责、权利和组织上的独立性,在处理质量监督、检查问题时享有高于其他部门的权力,不受产量、产值、利润、进度等的影响,甚至停止生产,核实处理,提出建议或提供解决问题的方法、措施,直到问题妥善解决。

(三)借助外部机构

1.借助外部检查监督机构

专业的事情交给专业的机构处理,包括但不限于材料验收、出库检查、内部审计等,凡是有助于提高存货质量控制水平的,都可以联合或委托外部专业机构来进行。例如,定期盘点工作,可以联系外部专业人员,一是能够在较短的时间内完成,而不影响车间生产和库存物资的流转;二是外部人员采用专门的方式方法,效率高;三是站在第三者的角度,更能发现存在的问题,便于企业发现问题,并能提供整改措施;四是外部人员与企业其他员工不存在利益关系,盘点结果更可信。定期或不定期通过外部机构的检验或审计,是提高存货管理水平和产品质量的有效方法之一。^[1]

2.借助供应商和客户

企业做好存货规划,可以降低存货的管理成本,从而降低营业成本,提高营业利润,同时提高资金使用效率。首先,做好经济订货规划,在避免缺货影响生产的前提下,与供应商准确沟通送货时间和送货数量,能够降低存货资金的占用额度和仓储费用。其次,做好存货出库规划,与客户准确沟通送货时间,能够及时回笼货币资金,同时较少的占用仓储空间,减少产成品管理成本。

(四)全员持股计划

全员持股的理念是指企业全体员工通过持股会参与到企业经营管理中来,把员工的利益与企业的利益绑定在一起,让员工把为企业工作变成为自己工作,能够激励员工树立主人翁责任感,努力工作,吸引人才,提高企业的核心竞争力。同时全员持股还能增强全体员工承担风险的理念和意识。在存货管理环节,员工时刻接触实物资产,全员持股更能够让员工爱岗敬业、以厂为家,同时员工之间成为利益关联体,能够相互监督制约,防范监守自盗、损坏、浪费等行为。

(五)以风险为导向,密切关注市场

存货管理中涉及财务风险,如产品存货占销售成本的比重、应付账款占存货金额的比重;涉及市场风险,如产品的售价及供需变化,原材料和辅助材料等物质供应是否充足、价格调整幅度大小,客户和供应商的信用情况,产品是否出现替代品的情况等;涉及运营风险,产品结构、市场营销策略是否符合市场定位,管理层和专业人员的知识结构的更新程度,质量安全环保等管理中容易产生失误的流程。管理层必须时刻关注企业为实现经营目标而面临的不确定性,从而合理认识并有效管理企业风险,优化企业资源配置,创造更大的价值。充分利用SWOT模型,综合考虑企业内部的优势、劣势,包括资金、技术、产品、市场等,考虑外部环境的机会和威胁,包括新技术应用、出现竞争者等,选定最佳存货管理战略,使

企业能够有效地规避风险,减少不必要的损害。

(六)提高存货管理自动化水平

仓库管理ERP系统,建立在信息技术基础之上,是为企业员工及决策层提供的货物流转管理平台。该系统把采购计划申请、审批、采购、验收、入库、付款、出库等环节,按照授权、审批、执行分别设置不相容岗位,便于各个环节人员使用,让存货流转权、责任更加明确,真正做到服务于生产,便于监督管理。

(七)存货管理绩效评价和培训

存货管理绩效评价,是运用系统的方法,采用特定的指标体系,对照设定的标准,对企业存货流转环节在一定时期内投入的人、财、物、时间等资源所产生的效果,进行定量定性对比分析的过程。绩效评价指标应包括存货周转率、产品质量等级、送货及时性、客户满意度等财务和非财务指标,通过指标分析,明确下一步的目标和方向。企业应当重视存货管理岗位员工的人力资源开发工作,建立长期岗位培训制度,加强存货管理岗位员工的绩效评价,提升员工技能,提高企业存货管理的效益。

(八)增加对存货管理模式的研究投入

企业发展需要先进的存货管理技术和方法,规范存货验收等程序。公司管理层应加大这方面的研究投入,协调存货管理相关部门,及时掌握国内外有关存货管理模式和方法的变化发展趋势,结合本企业人员结构、生产流程、产品特点,对存货管理的控制程序进行相应的研究、优化、设计、调整,让存货管理模式促进企业整体生产、经营水平的提高。

(九)业财结合,加强存货管理过程分析

企业应关注并核算构成存货的各种原材料、在产品、半成品、产成品及残废料之间的比例,按期揭示存货的明细资料及其变动情况。如果企业正常生产经营,存货的各明细科目之间一般存在基本固定的比例关系。例如,ZD设备制造公司的残废料保持在1.5%左右是比较正常的,超过1.8%就要引起重视、查明原因,是否生产设备出现故障导致废料,或者是由于购进的原材料质量较差而引起等等。应用财务分析软件,密切结合业务流程,将每个订单、每个产品的存货量变化,存货周转次数,人均毛利润等明细情况,在存货的每一个环节一一列示出来,对提高存货管理水平起到促进作用。

参考文献:

[1]袁治.国有企业存货管理问题及改善措施探讨[J].企业改革与管理,2021(14):45-46.

[2]黄国翠.国有企业存货管理存在的问题及对策研究——以Z炼油企业为例[J].中国集体经济,2021(6):48-49.

[3]李梅.国有企业存货管理存在的问题及对策研究[J].现代商业,2020(5):91-92.