

[DOI]10.12315/j.issn.1673-8160.2022.19.024

贸易企业的存货管理问题及对策

林 雪

(北京农副产品交易所有限责任公司,北京 100007)

摘要:近年来,随着全球经济环境的不稳定,国际贸易市场变化也相当剧烈,许多贸易公司由于自身内部管理能力不足,经营风险凸显,不仅影响了公司的盈利能力,更影响着公司的生存发展。从财务角度来看,存货在流动资产之中占据着非常重要的地位,存货影响着众多核心财务指标,另外存货也是贸易企业营业利润的决定因素。从业务角度来看,存货是业务流程的核心,是采购、生产和销售的关键。因此,存货作为贸易企业的重要资产,加强存货风险管理已经成为贸易企业经营管理的重点内容之一。本文阐述了存货管理对于贸易企业的重要意义,从存货管理意识、存货管理模式、仓库管理、信息化水平、市场应对能力等方面分析了目前管理中存在的主要问题,并结合贸易企业运营的实际状况,从管理风险模式、市场风险应对、重要流程漏洞、应对外部风险能力等方面提出具体的改进意见,指出贸易企业的管理层应该从自身企业特点出发,不断总结经验教训,在风云变幻的市场上坚持自我提升才能立于不败之地。

关键词:存货管理;内部控制;供应链管理

存货是贸易类企业最重要的资产之一,作为贸易企业获取利润的主要工具,它不仅投入的资金量巨大,而且品种繁杂。但是,在存货管理上,我国部分贸易企业相关意识薄弱,缺乏经验,使得企业的竞争力受到影响,企业的长远发展也将受到阻碍,甚至企业的生存都受到威胁。因此,存货管理水平的提高,对于贸易企业显得十分重要。

一、贸易企业存货管理概述

存货是指以销售为目的而购进的尚未售出而保有所有权的商品。一方面,存货是众多业务流程的核心,是采购、生产和销售的关键,直接关系到企业的整体运营效率,和内部风险控制水平。另一方面,存货也是贸易企业利润表中营业收入和营业成本的主要来源。因此对存货的收发存计量是否准确,不但会影响企业利润,还进而影响收益分配、税费缴纳甚至企业管理层的业绩评价等各个方面^[1]。

存货管理,是对存货流转的各方面进行有效的管理,具体包括对库存的采购、验收、保管、发出等各个环节的管理。存货管理的内容包括但不限于:合理选择货源、控制采购价格、严格货品验收、规范存货仓储等,这其中货品质量、存储条件、发出流程需要尤其重点关注。另外,存货所占用的资金成本、存货所形成的仓储和运输成本等也是需要平衡的管理内容。

合理的存货管理流程对整个企业管理具有深远的意义:一是利用存货作为各项业务枢纽的特殊地位,建立以存货为中心的企业内部控制流程,有助于落实全面控制制度,从而加强企业整体管理水平;二是存货作为最重要的资产,如能合理控制其产生的相关运输成本、仓储成本、资产占用成本等,对于降低企业经营成本有着显著的作用;三是根据自身特

点加速存货周转,合理制定采购销售流程有利于提高企业经营效益。

二、贸易企业存货管理存在的主要问题

(一)存货管理意识不强

有些贸易企业因其成立时间较短或者规模较小,缺乏管理经验,大多数企业对于货币资金可能控制非常严格,但是与货币资金同等重要,甚至比货币资金管理复杂数倍的存货管理意识却相对薄弱。有些企业甚至都没有设置独立的存货管理部门,也没有配备专业的存货管理人员。企业没有制定适用于本企业的存货管理制度,或者管理制度执行不到位,造成人员权责不清,流程混乱。

(二)缺乏有效的存货管理模式

目前大部分贸易企业对于存货管理的认知还停留在内部优化、数量控制的阶段,没有发现如今市场复杂化,产品多样化带来的危机。一方面,不重视采购计划的制定,不能科学有效地分析采购数量和周期,以至于库存积压或库存不足。另一方面,缺乏有效的存货管理模式,无法指导企业人员合理且有效地进行存货保管工作,或是将存货管理混淆至采购部门或生产部门,造成存货的采购、提货、监督等环节过度集中于同一部门,违背内部控制中职务不相容的要求,容易形成舞弊^[2]。

(三)存货仓储管理存在隐患

许多贸易企业因资金实力有限,无法设立自有仓库,主要将货物存入第三方库房,以租赁和托管的方式进行货物仓储物流管理,存在较大的风险隐患。首先,若企业与一些第三方库房合作之前,未对仓库资质进行深入调研,只是考虑仓储费是否合理,提货是否方便,而忽略了仓库的仓储条件、管理能力等因素,很难把控在存放期间货物的安全性和完整性。

其次,不利于企业自身对货物的收发存进行全方位的监督,企业未实现现场监管货物入库,仅凭第三方仓库单方面提供的入库单据作为付款要素,既未验明货权证明也未进行实地验收,难以确保货品的质量甚至无法确定货品的来源,也加大了日常经营管理的难度。然后,企业货品的分散存放,将导致异地全面盘点的成本较高,月末或季末仅依靠远程核对账目,或者少量抽盘的方式对存货进行盘点,那么货品可能存在被挪用或无指令已放货的情况出现。最后,仓库方的实物信息与贸易企业的财务账面信息无法实时共享,出入库仓单不能及时送交企业财务,造成企业财务信息严重延迟,无法实时核对库存信息,不能为企业管理层提供准确的存货库存数据。

(四)信息化管理水平不高

由于贸易企业的存货种类繁多、数量巨大、分布零散,会计核算十分复杂,造成会计人员在存货计量时无法保证信息的准确性、及时性,甚至无法保证完整性。虽然有些企业也建设了信息化系统,但是因为管理水平不高,信息化系统的内部细节设置并不符合企业自身的特点,缺乏适用性与准确性,反而给公司造成巨大的损失。

(五)应对市场风险能力有限

许多贸易类企业以效益至上,市场上利润高需求高的货物,大量进货,往往忽略了对货物类别和品质的深入研究,更加难以做到准确判断市场的变化趋势,如物价水平的提升、市场需求的多样性、潜在竞争对手增加、气候和季节性的变化以及不可抗力等等。例如当市场处于比较繁荣的时期,简单地进行扩充存货加大销售,但是往往没有认真审视自身的实际情况,使投入增加,却没有能力妥善处理多余的存货,会最终付出惨重的代价。

(六)存货管理人员素质不高

贸易类企业管理者总有一个误区,就是认为销售部门才是公司最为重要的部门,仓储部门并没有给公司提供利润,因此在机构设置上就容易忽略仓储部门。很多管理层对于仓储管理人员的认知仅停留在货物数量盘点、监督出入库这些简单而基础的工作上,其实如今货品多样化,业务流程复杂化,对于存货管理人员有着非常高的要求。而且,很多贸易类企业的存货管理人员薪酬待遇较低,也影响到存货管理的积极性。

三、完善贸易企业存货管理的具体对策

(一)增强存货管理意识

重视存货管理的意识,要从企业的经营管理层开始,将对存货管理工作的认识,提高到全公司管理的层面,强调存货管理工作将影响公司业务活动的顺利开展。需要在经营理念的层面注入提高存货管理水平的观念,在日常经营管理的会议上不断强调

存货管理的重要性,重视存货的前期控制,中期管理,后期分析工作。通过适度将存货管理工作量化,加入各部门的考核指标之中,建立更加完善的存货考核指标,既便于基层员工执行并落实公司的存货管理制度,又使得全员参与存货管理工作。

(二)制定符合企业自身条件的管理模式

一是设计符合自身特点的存货管理制度。管理制度需要通过多部门集体讨论之后,尤其要吸取部分基层员工的经验和想法,加以制定才能便于执行落实。通过明确不同的岗位不同的职责范围,指定对应的负责人来审核和监督相关环节的工作。而且对于每个具体的岗位应制定明确的职责,对于失职行为进行及时处罚,以达到约束效果,对于忠于职守并为公司利益遵守原则的行为,也要及时奖励,促使员工能够积极有效的工作。

二是要完善企业内部组织机构。企业综合考虑自身规模、管理要求等特点,按照科学、高效、制衡的原则,设置存货管理、监督部门。通过设置存货不相容岗位相分离机制,合理分配工作权限,明确存货管理人员的责任和权利,并且需要设置单独的内部监督管理部门,如公司规模较小,可由管理层代为行使监督管理职责。

三是加强存货管理重点环节的把控,完善进销存管理流程。制定严格的采购计划,采购前对所需货物的质量、数量、价格等要有详细的了解,对于采购的时机也要合理判断,另外公司尽量要成立独立的内部控制部门,定期对供应商进行随访,防止在采购环节发生舞弊。加强验收入库环节,对货物入库要进行全方位的检查。严格日常库存管理,要做到货物进出有单可循,出入库单据必须填写规范、确认签名、妥善保管,仓库管理人员要对货物的进出保证每日及时记账,保证实时账实相符,完整的单据和账目不但要作为其他部门销售决策数据分析的依据,也是作为日后出现问题时追查的有力证据。重视日常盘点工作,盘点工作需要多部门集体参与,规划月度季度抽盘,年度全面大规模盘点,尤其在盘点之后,重视差异追踪以及库存情况分析,并形成详尽的盘点报告上报管理层^[9]。

(三)加强第三方库房管理

在对第三方仓库进行选择的时候,存货管理部门应牵头组织对其进行调研,包括实地考察仓库的经营场所、地理位置,了解仓库的人员配备以及工作流程、信息化程度等情况。也可以通过取得仓库的一些资料信息,如营业执照、经营介绍、财务报表等分析其整体运营情况,以及管理水平。并且通过一些业内信息充分了解该仓库之前是否有经营纠纷、管理层诚信是否存在瑕疵,是否存在兼营其他业务,是否存在资金安全等综合性的信息。收集大量信息

之后,存货管理部门可以在贸易公司内部发起评定工作,由公司所有相关部门共同判断对第三方库房的选择。必要时,如异地仓库情况,贸易公司还可以聘请有经验的资质齐全的第三方监管公司,对重要货物进行监管。监管公司作为独立第三方,对贸易公司货品全权负责,既解决了仓库在异地的管理困境,也可以监督日常货物状态,还可以承担一部分风险。

(四)深化库存物料管理的信息分析

随着信息化时代的到来,企业在存货管理时,对信息化管理的运用显得越来越举足轻重。其实信息化并不只是一种系统工具,更是一种管理思维,企业应该将自身的管理理念、运营经验和对风险偏好都注入信息化系统之中。在信息化建设时,企业一定要综合考虑每个部门的需求,通过信息化管理实现存货的动态化管理,及时准确地将各部门的业务情况实时反映在系统之中,实现采购数据、库存数据、财务数据、销售数据无缝对接,全方位体现公司整体业务形态,能够随时提供真实完整及时的存货数据,为公司决策提供有力的支撑。另外,企业不但要重视信息化中的对人力的节省、数据传递的速度,更要考虑到实时监控、后期核对的功能。信息系统是个双刃剑,设计合理会极大节省公司业务流转中的时间成本、人力成本、物料成本,但是如信息系统中一旦出现设计漏洞,那么也很难发现,因此要将信息系统的内部核对功能、财务审核机制作为建设的重点。

(五)提高应对外部风险的能力

在贸易公司决定进驻一个新的产品领域之前,应该对该产品进行全方位的分析,该产品的品质判断,来源渠道是否可靠,市场占有率等信息都值得仔细研究。另外,还要有供应链管理的理念,加强与上游供应商、下游客户、运输公司、仓储单位,甚至相关政府部门的合作和沟通,及时掌握最新政策和行业信息。摒弃原先同行只是竞争对立关系的旧思维模式,相信产业链整体的互利共赢、共同发展才是长久而稳定的合作方式。以整条供应链的战略合作模式为基础,团结链条上的大多数企业,如将上游企业的产品技术创新、货品质量保证、库存条件控制均纳入本企业的管理体系之中,合理规划仓储、物流合作者的利益分配,采取深度合作以共同抵御外部市场风险。

同时,贸易公司要加强对运营细节的重视,以应对突发的风险。比如完善存货保险机制,选择合适的财产保险,一旦突发不可预见的风险事故,保险公司可以给予部分经济补偿以帮助企业承担部分风险。再比如,企业需聘请专业并有经验的法务机构,对各项合同条款进行审核,以防出现法律漏洞。而且对于重要合同、单据要印鉴合规、签字齐全,加强

对于合同、出入库单、银行回单等关键单据原件的保管,万一出现法律纠纷,保证这些重要证据的合规性、完整性^[4]。

(六)提高存货管理队伍能力

一个合格的仓储管理人员,不但要对货物的品质有深入的了解,还要对货物的存储条件有所研究,存货保管人员不仅仅是理货员,更要保证货品合理分类、仓库摆放合理、货物收发有序。一方面公司要提高对存货管理人员的招聘条件和薪资水平,另一方面公司采用定期培训、总结经验、加强实践的方式,让有经验的老员工带动新员工,提升整体员工的专业水平^[5]。企业还要提升职业道德水平,加强人员的责任心和团队意识,使员工充分认识到自己的工作态度和方式会影响到企业整体决策。只有整体提升存货管理队伍的综合素质,才能有效提高企业的库存管理水平^[6]。

综上所述,近年来随着国际社会的经济压力与全球性疫情的突发,使得国内许多贸易公司步履维艰,只有在困境中坚持自我提升、寻找适合企业自身的管理方法,才能以不变应万变地在市场中长久发展下去。贸易公司各级管理层应该重视加强存货管理工作,结合实际情况分析存货管理存在的问题,不断总结经验教训,提高企业存货管理水平,使得公司在激烈的竞争中,在风云变幻的市场中,立于不败之地。

参考文献:

- [1]曾云龙.基于信息化视角下存货管理路径探析——以A企业为例[J].对外经贸,2020(04):63-65.
- [2]王改利.商贸企业存货管理存在的问题及对策建议[J].现代商业,2019(18):124-125.
- [3]段敏娜.贸易型企业存货管理问题及对策探讨[J].中国乡镇企业会计,2017(12):138-139.
- [4]卢洁,王雨亭.企业存货管理的问题及对策[J].纳税,2019(26):278.
- [5]黄聪鑫.企业存货管理的问题及对策研究——以X公司为例[J].投资与创业,2021(24):169-171.
- [6]林香娇.关于加强贸易企业存货管理的思考[J].中国集体经济,2018(35):149-150.