

[DOI]10.12315/j.issn.1673-8160.2023.04.006

制造型企业库存管理研究

王霞

(江西凤凰光学科技有限公司,江西 上饶 334100)

摘要:对于制造型企业来说,库存是一项重要的流动资产,也是较难管理的一项资产,它主要由辅料、原材料、半成品、在产品和产成品构成。其中辅料、原材料、半成品、在产品等物料形态都是为了生产产成品而存在,而产成品是生产的最终形态,也是库存中价值最高的品类。库存管理是将这些不同状态的物料进行分类储存、进出管理、控制存量和成本的一个过程,可促进材料采购、生产和销售各个环节的高效管理和流转,从而提高企业经济效益,增加企业价值。

关键词:制造企业;库存管理;问题和对策

库存管理是企业经营过程中特别重要的课题,本文通过阐述库存管理的背景和意义,发现现时的库存管理问题并探索和研究一些可行性建议和对策,以供借鉴。

一、我国制造企业库存管理的背景和意义

(一)库存管理的背景

随着国家经济的快速发展,制造企业在迎来机遇的同时也面临很多挑战,只有提高自身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。库存会占用大量的流动资金,它最终的去向是为了出售产生利润,它若出现账实不符、被盗、毁损、积压、滞销等问题,会对企业造成很大的损失,因此制造型企业中最重要组成部分的库存管理也越来越得到重视。

(二)库存管理的意义

库存管理的宗旨是在保证供应的前提下尽可能地降低成本,让企业库存数量在一个合理的区间内,目标是既不会因为库存不足而影响日常使用,又不会因为库存超储而带来物料呆滞进而影响库存周转率。库存管理的意义是促进资金的有效运用,保有最小库存量,及早掌握库存状况,以便对库存过剩、库存短缺及时处理。合理的库存管理还可以节省仓储费用,能调节生产和销售的作用,减少占用过多流动资金,提高存货的流转速度,控制制造成本,服务生产经营,优化库存结构,进而提高企业经济效益和市场竞争能力^[1]。

二、制造企业存在的库存管理问题

库存是由制造企业日常生产经营的需要而存在的,它的大小受生产经营的各个环节影响,也受制造企业规模影响。现代库存管理思路是通过控制生产经营各个环节的物料需求来达到最优库存的目标。日常生产经营过程中,制造企业根据市场需求预测和BOM材料用量来做物料需求计划和采购申请,采购入库后的物料在领用时按BOM标准用量出库并进

入生产线制造,生产完工的半成品和成品可正常入库保管和销售。

(一)库存管理制度不完善

1. 流程管理制度不完善

库管部门内部的流程管理制度不完善:第一,内部岗位配置不合理,特别是不相容岗位未能分离,容易造成舞弊现象,形成大额损失;第二,物料储存和出入库流转流程管理不到位,入库和出库前未能仔细检查物料的数量、品质、规格型号是否与采购或生产的物料相符,无正规交接手续,没有及时登记台账,会造成库存账实不符,管理混乱,责任推诿,造成损失;第三,未定期核对库存账实是否相符,时间越长,差异可能会越大,也很难追查真实产生的原因,造成盘亏损失;第四,不同性质仓库间的物品流转流程管理界限不清楚,特别是半成品和成品仓间的物料流转,若未清楚标明和区分半成品和成品,容易造成混淆、堆放错位,导致后期领用或销售产生错误,造成不良后果。库管部门与采购、生产、品质、销售等部门的衔接和流程控制有待改善。销售部门对市场需求预测不准确,会影响生产部门的生产和物料需求计划以及采购部门原材料的采购,实际生产出的产品不符合市场需求,形成产品滞销和材料呆滞,给库存带来积压,占用大量流动资金;生产部门生产技术不完善会产生大量品质不良产品;品质部门检测不到位让不良品流入市场,若不能及时退换货处理会影响企业形象,而退回的不良品积压会对库存造成报废损失或减值损失;技术部门提供的物料结构清单(BOM)不准确,如技术有改进却未能及时变更BOM,会影响物料需求计划,导致采购的原材料不对口,引起材料浪费和堆积,对库存管理造成难度。

库管没有制定完善的物料领用制度,流转手续不完备,其他部门来仓库领料的台账登记不清晰,不仅容易丢失存货,还会造成成本、费用分配不合理,无法真实反映产品成本;各部门间若沟通不畅,供应链流程冗长,信息不对称,致使工作效率低下,会加

刷库存的积压^[2]。

2. 物料管理制度不完善

库存管理中,物料编码和名称不统一,容易造成相似物料混淆,收发登记错误,盘点数量对不上,物料数量管理混乱,给仓管员、采购员和领用者带来困扰。特别是集团型制造企业,设不少分子公司,有多个仓库,没有统一物料编码和名称,更容易出现物料管理不善的现象。物料分门别类整齐摆放是库存管理的基本要求,多数制造企业都能做到大类物料的区分并分区摆放,但很少制造企业会进行物料精细区分和管理。例如材料这个大类,它可以区分成辅料、主料、通用料;合格料、残次料、废料等,仓库里往往会将材料放在一起但不做更精细的区分,形态不相同的材料因未精细区分而串放被领用,会引起比较严重的产品问题或其他不良后果,而且材料全部放在一起会增加困难。中大型集团制造企业下设多个分子公司,拥有多个仓库,若不进行统一管理,物料信息就无法共享,一些通用物料容易出现重复购买,多个仓库堆积无法互通有无,已入库的物料无法被有效利用,无形中就会占用更多资金。较多制造企业因存货多,盘点工作量大,并不制定月度盘点制度,而是制定半年度或年度盘点制度,盘点时间跨度太长,很多问题不能及时发现和解决,尤其对于那些高价值物资,因疏于及时清查,则会造成更多的经济损失或库存积压。在生产过程中,生产线会集中领用材料并存放于工作现场方便使用,若月末不进行盘点和退库处理,容易丢失材料或零件造成损失,还会虚增当期成本,与产量不匹配。

3. 存货核算制度不完善

存货核算贯通整个流转过程,包括采购或生产完工验收入库成本核算、物料领用出库成本核算、生产制造过程产生的在制成本核算、销售产品出库的成本结转等,每个环节的成本核算都采用实际成本进行归集。具体方法可以有加权平均成本法、先进先出法、后进先出法等选择,一旦存货核算制度不完善,核算方法选择不恰当,将直接影响库存金额的准确性,导致存货成本波动剧烈,各期经营效益不真实,影响管理层分析和判断。

(二) 缺少信息化软件的辅助和控制

现代库存管理技术越来越依托各类专用软件进行辅助,系统的计算能力比手工计算要更快更准确,还能实时反应库存状况。我国制造企业虽对信息化有一定的了解,但没有充分利用其来开展库存管理工作,导致各部门间信息不共享,不能及时地进行沟通。例如:生产部门不能实时掌控库存情况,制定生产计划会有偏差;采购部门无法实时掌控原材料库存,采购计划会做得不及时;缺乏信息化的库存管理

无法时实动态的获取库存信息,企业的库存信息会缺乏准确性、真实性和完整性;企业、供应商和客户之间没有实现库存信息共享,供应链条搭建不流畅,从而影响经营效率^[3]。

(三) 对库存现状的分析不足,决策不及时

大多数制造企业对库存的管理局限于数量、规格型号的进出管理,对库存的结构、库龄、成本等的合理性分析却不足,容易忽视不良品、呆滞料、滞销品、废品等在库存中的负面影响,这种存货如果按照正常成本待在库存中,导致账面价值不真实,很容易给企业带来折价损失。对库存缺少定时分析,就无法掌握库存的整体信息和变化情况,古语云:“知己知彼,方能百战百胜”,只有在掌握了库存具体信息的情况下,管理层才能更好地做出针对性决策,促进库存处于良好的状态。

实务中,制造企业往往能看到自己库存管理的问题,但是会因各种原因导致问题迟迟无法得到解决,例如:企业整体行业效益不好,没有能力去处理各类问题库存;企业内部层级复杂,流程冗长,办事效率低下,从提出库存问题到获得解决方案批准需要很长时间,赏罚也不分明,影响工作积极性;决策者患得患失,优柔寡断,怕担太大责任或影响短期效益,迟迟无法作出决策;来料不良和销售不良与供应商和客户掰扯不请,责任推诿,没能得到有效解决,长期挂在账上;甚至因管理不善,出现库存偷盗、丢失等问题,却迟迟无法查明原因,导致决策不及时。

(四) 库存管理员工素质有待提升

企业的库存管理不仅需要制度、流程、系统等软硬件的配合,同时必须具备较强业务素质和工作能力的人员去执行这些制度流程,熟练掌握系统操作。但实际上,仓库管理岗位进入门槛低,岗位要求也只是做好收发料,保管好财产的初级阶段,仓管经理缺乏精益管理的理念,不能结合生产和销售的要求,思考如何高效地管理库存,制造企业对仓库管理人员的相关培训也不足。另外财务人员也缺乏库存管理的意识,认为库存就是仓库的事,财务只需确保账实一致,无法从企业管理层面上,综合各部门的信息提出改善意见。

三、完善制造企业库存管理的可行性建议

(一) 规范库存管理制度并严格执行

制造企业要规范库存管理中的内控流程制度,物料管理制度和存货核算制度并配上专业人员严格执行相关制度,做到不相容岗位相分离,责任到人,考核公正;做到采购、入库、储存、出库和盘点流程精细准确,存储环境安全,保证账实相符;做到各部门的衔接流畅,往来有理有据,责任划分清楚了,存货流转有处可寻;做到引进先进物料需求管理技术,采用经济订货批量与安全库存相结合的方法,控制

销售、生产和采购等各个环节的物料需求,达到最优库存状态;做到物料统一管理,分类存储,区域划分明确,库存信息共享,通用料内部往来收发便捷;做到选择符合制造企业实际情况的存货核算方法,成本结算与存货流转环环相扣,相辅相成,确保存货成本核算的合理性等。总而言之,完善制度是前提,严格执行是保障^[4]。

(二)采用管理信息系统控制库存

中国社会正有序地步入信息化、智能化时代,制造企业也需要利用现在的信息技术来提升企业的库存管理效率。制造企业要理性选择适合自身的信息化管理软件,通过它的辅助来梳理企业库存管理的流程,整合企业的存货信息,并与内部控制相结合,设置控制节点,购建完整、科学的库存管理体系,同时实现对库存的动态管理,通过软件汇总动态信息,实现实时监控采购、仓储、运输等环节,及时补货或发货。库存管理信息化是实现集团内部库存信息共享的基础建设,库存能够共享,可以减少很多浪费和多余资金的占用,也可以减少批次购买成本,提高经济效益。库存系统信息共享也可以外扩到企业外部,与长期合作的供应商和客户建立系统链接,设置安全库存警戒线,供应商可以通过查询制造企业的库存信息及时为其补货,减少大量时间成本和沟通成本,客户也可以根据实时的产品库存信息进行下单,方便快捷有保障。

(三)加强对库存管理的问题分析和决策

对库存现状的分析,可分为库龄分析、结构分析和盈亏分析等不同内容。

(1)库龄分析重点是区分库存的移动情况,一般从最后一次正常移动的时点开始计算其在仓库中存储的期限,可根据存货性质区分,超过半年或一年以上未移动的存货可称为呆滞库存,计算库龄可以有效地识别哪些库存是无效的或滞销的,可为采购和销售做出提示,有些物料应有选择性的采购或者哪些产品可以做打折促销等,为管理层及时作出决策提供依据。

(2)结构分析重点是区分库存中不同类型的存货占比,例如废品废料占比是否超过一定限额,呆滞材料和产品是否过多,原材料库存是否在合理水平,半成品或在制品订单是否过量或长时间未完工入库等,分析库存结构有利于协助管理层了解整体情况,及时控制和处理不良库存,使其达到最佳状态。

(3)盈亏分析的重点是列明成品的售价和成本,检查成品的盈亏状态,对亏损的产品进行针对性分析,查明亏损原因,若为原材料采购成本上涨的原因引起,可考虑是否货比三家重新选择供应商;若是因为品质问题导致报废成本上涨,可考虑优化生产工艺,提高品质管理能力;若为人工成本制造费用上升

引起,可进一步追究具体原因,合理安排岗位和加班时间等。总之通过库存盈亏分析可为管理层决策提供参考。仓管部门和财务部门可以共同协同对库存进行定期分析及对问题库存提出多个处理方案和建议,作成库存分析报告提报管理层,管理层通过报告了解库存状况并根据自身的知识和经验正确选择处理方案,并及时作出决策下达办事部门进行操作,如此形成闭环库存分析和决策管理,能够有效优化库存。

(四)对管理人员进行综合培训,加强库存管理意识

制造企业员工的专业能力和素养是企业制度执行和技术运用效果的关键因素,只有当企业人员的专业素养符合企业自身发展的要求,这些技术和制度才能最大限度地发挥其作用,所以引进较高素养的存货管理人员或专业人员是一个必要的手段。制造企业的库存管理非常重要,安排的工作人员的综合素质和知识能力需要适应时代的进步而上升。仓库部门的最高级管理者应该具备先进的库存管理专业知识储备,加强对精益管理的认知,在自己的权限范围内了解生产管理和销售管理这两个环节的信息,思考精减库存的方法。因此制造企业对他们的培训势在必行,可对现有的员工进行专业化培训,从中择优提拔学习成绩优秀的员工,从而激发大家的学习积极性;同时可加强他们的库存管理全局意识和业务水平,有助于后续工作衔接沟通流畅,提高管理效率^[5]。

四、结语

制造企业库存是一项重要的流动资产,是企业存活并盈利的根本物资,它的价值和地位毋庸置疑。良好的库存管理方法可以优化库存结构,达到最低库存目标,节约大量流动资金,盘活企业经济命脉,降低经营风险,促进企业可持续发展。因此,制造企业要重视库存管理,学习并选择适合自身状况的管理方法,为企业经营增效保驾护航。

参考文献:

- [1]王曦.制造企业库存管理问题和对策研究[J].纳税,2020(08):121-122.
- [2]王艳超.制造企业库存管理问题和对策研究[J].中国集体经济,2021(06):41-43.
- [3]陈芳.制造企业库存管理问题和对策研究[J].财富生活,2022(18):187-189.
- [4]张桂华.制造企业库存管理问题和对策研究[J].大众投资指南,2022(10):83-85.
- [5]曹霆.制造企业库存管理问题和对策研究[J].大众投资指南,2021(17):155-156.

作者简介:王霞(1988-),女,江西上饶人,本科,会计师,研究方向:财务管理。