

# 企业存货管理“三大链条”分析及完善建议

尤高会

(中国石油杭州地质研究院 杭州 310023)

**【摘要】** 存货是企业生产经营过程中不容忽视的资产,涉及企业收、发、存这一实物链;同时占用资金,影响到企业的资金链;另外通过其流向,以信息链的形式传递企业上中下游的状况。因此,存货管理能力的强弱,直接折射出企业实物链、资金链、信息链这三大链条的畅通程度,反映出企业竞争能力的高低。本文以这三大链条为切入点,分析了存货管理中存在的问题,并提出了相应的解决方案。

**【关键词】** 存货管理 实物链 资金链 信息链

存货,是指企业在日常活动中持有以备出售的产成品或商品、处在生产过程中的在产品、在生产过程或提供劳务过程中耗用的材料和物料等。存货管理即管理层对企业存货进行的各方面管理,包括存货的采购、储存、发出及会计核算等,是企业资产管理的重要组成部分。如何利用存货管理,平衡企业储存存货的成本和收益,实现价值增值和风险最小化,是每个企业必须考虑的问题,尤其是制造型企业。

## 一、存货管理存在的普遍问题

1. 实物链上,收、发、存控制不规范,存货管理不严格。

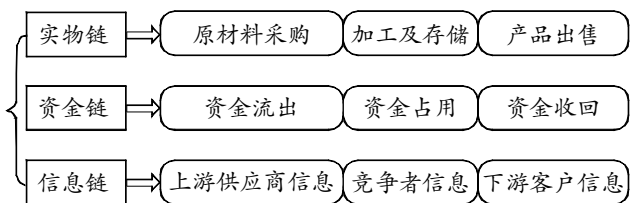
①存货的采购阶段:部分企业由仓储部门负责存货的采购与保管工作,仓管人员既是采购员,又是验收保管员,容易导致其挪用企业的材料;部分企业缺乏严格的原材料采购及定价机制,或者采购询价与签订合同由同一主体负责,容易导致采购人员私拿回扣或者以次充好;部分企业人员借口材料需求紧急,先买后报,缺乏一定的审批手续。②存货的存储阶段:很多企业由于产品过时或者订货量不合理导致存货大量囤积,占用大量的流动资金;很多企业未及时进行存货盘点,致使存货账实不符;另外,许多仓管人员对存货质量的认识非常薄弱,致使存货受到损害,比如出现腐蚀、糜烂现象,使得毁损待报废存货日益增多。③存货的发出阶段:部分企业存在材料领用控制不严的现象,如车间生产人员因为加班或者生产任务紧,在没有履行正常审批手续之前就直接从仓管人员那里领出材料,事后又未及时补上手续,致使月底账上有数字而仓库无实物。另外,部分企业按发票入账,在发票未到之前,不对材料进行暂估入库,从而造成材料已入库而账面未记录,或者材料入库并被领用但账面未体现等账实不符的现象。再者,部分企业对外发出商品,但商品尚未到达对方企业或者已到达但对方企业未予开票,该种情况下,企业不做任何账务处理,也未确认相应的发出商品,导致账实不符;还有像纸张、文具、工具、包装物等的使用,有些企业缺乏控制,要领多少就发多少,容易导致存货的浪费和遗失。

2. 资金链上,存货资金占用大,变现能力减弱。①存货平

均余额逐年增加,存货规模总体呈上升趋势。这一方面折射出制造业公司增资扩容的情形,另一方面也体现出存货增加,库存积压的现象。②存货占比上升,资产流动减缓。制造业上市公司存货占流动资金的比值超过30%,且存货占流动资产、总资产的比例呈缓慢上升趋势,这说明这些企业的流动性较差,短期偿债能力较弱,存货的增长速度高于企业资产的增长速度。③存货周转速度下降,变现能力减弱。

3. 信息链上,企业利用上下游客户信息的能力较弱。部分企业缺乏对供应商的信息收集,没有经过严格的筛选便与其签订购货合同;部分企业因为供应商所处的行业由少数几家公司主导或者供应商的产品对其生产至关重要,导致企业依赖特定的供应商,缺乏相应的议价能力。另外,部分企业没有建立客户信用档案,没有分析下游客户的回款能力、回款周期,致使其销售存货以后,长时间收不回款项,使企业资金被占用。

上述三大链条,可用下图概括:



企业存货管理的三大链条

## 二、完善存货管理的建议

1. 实物链上:注重内部控制建设,加强存货收发存管理。

(1)采购阶段。首先,要挑选合格的采购人员。采购人员对采购物资的品质、规格、价格、型号、用途等要有充分的了解,并随时关注市场动态,货比多家,以求价格最低、质量最优。其次,要健全采购内控制度,规范存货采购行为。建立“请购——订货——验收——付款”等采购程序,设计事先连续编号的订购单、验收单、应付凭单等一系列单据。同时,实行请购与审批、询价与确定供应商、采购合同的订立与审批、采购与验收、

采购验收与相关会计记录、付款审批与付款执行等职责分离。再次,大型生产企业应当逐步建立招标采购制度,杜绝采购的暗箱操作,尤其是大宗商品和原材料的采购。

(2)验收阶段。仓储部与生产部、质检部必须联合点验,检查入库数量与质量,确保材料数量、品质规格与合同及实际需要一致,然后再签收;财会部门必须严格审查入库单和验收单是否真实可靠,发票是否合法合理。只有在确认无误后才能进行付款结算。另外,对于货到发票未到的存货,月末应及时办理暂估入库手续,作暂估入库处理。

(3)存储阶段。首先,建立存货分类管理制度,企业应当将不同类别的存货分开存放,尤其是重要或者金额较大的原材料,应当按规格型号编制清单,分类管理。其次,建立存货盘点制度,且财会人员要参与存货盘点,切实做到账实相符,及时检查存货的数量和质量,并编制存货盘点表及相应的存货清查报告,提交上级领导。同时,将定期与不定期盘点相结合,防止出现差错或舞弊。另外,应当建立存货质量管理制度,确保仓储环境整洁卫生,做到防潮、防霉、防燃、防爆、防碎、防腐蚀,保障存货质量,对于残损的存货,要及时上报,审批核销。

(4)发出阶段。生产部门根据客户的订购单或者对销售预测和产品需求的分析结果决定生产授权,签发预先顺序编号的生产通知单。各生产车间根据生产需求填写领料单据,单据上注明日期、型号、用途、领料人、部门主管,加盖部门章。仓储部门根据领料单发放存货,将其中一联交给领料部门,其余两联经仓库登记材料明细账后送财会部门进行材料收发核算和成本核算。产成品的发出必须持有经有关部门核准的发运通知单,由独立的发运部门进行,并编制出库单,一联由发运部门留存,一联交仓库部门,一联送交顾客,一联作为给顾客开发票的依据。

2. 资金链上,加强存货需求的预测,加快资金回笼的速度。根据西方管理会计的经典成果——经济订货量的基本公式可知:

存货的总成本=取得成本+储存成本+缺货成本  
=(购置成本+订货成本)+(固定储存成本+变动储存成本)+缺货成本

其中,购置成本指存货本身的价值,是年需要量D与单价P之积;订货成本为存货年需要量D与每次进货批量Q之商乘以每次订货的变动成本,再加上部分固定的订货成本;储存成本指为保存存货而发生的成本,其中,固定储存成本为某一常数,变动储存成本=单位储存成本×每次进货批量Q/2;缺货成本指由于存货供应中断而造成的损失,是单位缺货成本与缺货量及缺货概率之积。

因此,确定存货成本的关键在于确定存货年需要量D、单价P、每次进货批量Q,以及订货时点这几个变量。要想合理控制存货占用的资金成本,企业必须从以下几个变量着手:  
①预测存货年需要量D。企业应当根据客户全年的订单量及历年淡旺季的市场情况,估算本年或下一年的产品需求量;然后将产品分配到各个组成部分的原材料上,根据其成分的分配比例来估算各原材料的需求量。②预测材料的单价P。近

期,原材料及燃料市场价格变动频繁,部分原材料如不锈钢近几年价格涨了几倍,国际铜价自2010年12月中上旬首度突破9000美元/吨,之后更屡次刷新历史高位。面对存货价格的大幅波动,企业必须密切关注市场行情,预测材料价格走势,提前与供应商签订“一揽子”合同或者事先做好套期保值工作,锁定成本,避免因材料价格大幅上涨导致企业资金流出剧增。③预测每次订货量、订货时点及订货成本。企业应当根据销售合同约定的交货时间、交货量,以及生产单件产品所需要的料工费、生产时间,统筹安排订货时点及订货数量。订货次数与订货量成反比,如果企业每次订货都要重新签订合同,则订货次数越多,订货成本越高;反之,如果企业仓库容量大,订货量则可增大,以减少订货次数,降低订货成本。④估算存货的储存成本。存货数量越大,则占用资金越多,存货的储存成本如仓储费、保险费、运输费、维护费、管理人员工资等,也会随之增加。因此,企业应当合理预计存货采购的批次和数量,并将存货分类存放,记录各类存货的储存成本。⑤估算缺货成本。如果预计未来可能发生缺货,则企业应当估计缺货的数量、缺货的概率、单位缺货成本等,并尽可能事先采购或调动生产,降低缺货的可能性,减少缺货成本。

此外,在存货周转的收支两条线上,企业应当尽可能地减少或延缓前期付款,或争取一定的折扣;同时赋予客户一定的信用政策,鼓励其提前付款,从而减少存货占用资金成本。

3. 信息链上,注重信息收集,建立客户档案。针对上游的供应商,企业应当考虑供应商的下列因素:①质量水平:材料的优良等级,质量保证体系,样品质量,对质量问题的处理;②交货能力:交货的及时性,扩大供货量的弹性,提供样品的及时性,增减订货的能力;③价格水平:优惠程度,消化涨价的能力,成本下降空间;④技术水平:工艺技术的先进性,后续研发能力,产品设计能力,技术问题反应能力;⑤售后服务:零星订货保证,配套售后服务能力;⑥人力资源:精英团队,员工素质;⑦当前的合作状况:合同履约率,合作年限,合作的融洽程度。然后,定期或不定期地综合评价各供应商,并进行评级比较,确定供应商等级和供货资格。

针对下游的客户,企业应当根据地域分布、成长性、近三年的销售状况、财务状况、信誉等级等指标来判断客户的重要程度和回款能力,并适用不同的信用政策。同时,切实掌握客户企业中关键人物、购买决策中关键人物的个人情况,并洞察客户的投资规模和投资动态,以拓宽销售渠道,增加存货销售的回款速度。

#### 主要参考文献

1. 财政部.企业会计准则 2006.北京:经济科学出版社,2006
2. 中国注册会计师协会.2011注册会计师考试教材:审计.北京:经济科学出版社,2011
3. 谢葆宝,吴汉青,朱曰禾子.我国企业存货管理存在的问题及其治理策略.今日工程机械,2007;7
4. 唐雪清.浅谈企业的存货管理存在问题、原因以及解决办法.当代经济,2010;7