

浅议加强存货管理和控制的对策

■ 王 萍

(山西省运城市万荣县财政局, 山西 运城, 044000)

完善的内部控制对中小企业的发展具有重要的作用。其中, 存货管理尤为关键。根据《中华人民共和国会计法》《企业财务通则》《企业的内部控制基本规范》和《国有企业国有资产管理暂行办法》等法律法规的规定, 我国的中小企业要进一步建立健全法人治理结构, 实施法人财产权, 保障自身权利, 并积极履行相关义务。在实际工作中, 中小企业要完善各项管理制度和治理结构, 建立流动资产管理制度, 尤其是对存货的购进、生产、销售、期末盘点, 企业要结合自身的经营状况, 从严管理采购制度、产品销售制度, 进一步规范存货的购进、低质易耗品管理、产品销售流程等, 建立健全原材料的供应、产成品的销售等客户信息档案资料, 进一步提高其信誉度, 提高产品质量与等级管理水平, 进一步明确各职能部门职责, 严格遵循中小企业内部控制规范中的牵制原则, 也就是不相容职务的分离原则, 进一步完善存货管理的内部控制制度, 发挥各部门、各岗位之间的制约作用。基于此, 本文在走访企业和大量搜集整理文献的基础上, 从中小企业的内部控制视角出发, 以存货管理为切入点, 对中小企业存货管理的现状进行分析, 并指出产生问题的原因, 提出对策。

一、中小企业存货管理的现状

经调研, 目前大部分中小企业对存货管理不够重视, 主要表现在以下几个方面: 一是企业管理层在思想上不重视; 二是内部控制不健全, 存货管理无秩序, 致使会计信息造假; 三是岗位职责不明晰、权限不明确, 采购、生产、销售等部门和岗位未坚持岗位互相分离、制约和监督的原则, 未按照企业内部控制制度的要求开展相关工作, 只注重存货购买环节的控制, 忽视存货日常保管、领用出库、报废等环节的控制。种种原因造成的结果就是部门之间相互推诿, “一言堂”现象严重, 存货库存量过多, 占用资金过大, 给企业带来的损失难以估量。

另外, 中小企业存货管理还存在其他方面的问题。一是中小企业没有根据市场的变化及时调整存货购进, 没有结合企业的实际情况, 仅从主观臆断出发, 跟风进行采购, 加之不切实际的决策和方

案指导, 企业的内部控制制度不科学、不完善, 导致企业在存货的购进、入库、出库、和期末盘点等方面不能实现数据信息资源共享。同时, 企业没有按照计划成本法或者实际成本法进行管理存货。另外, 批量购进存货和小批量购进存货成本的管理方式不同, 期末存货也会受到不同程度的影响。这是因为企业没有采取科学合理的采购方法和管理制度。二是没有针对市场的变化, 安排专门的采购人员对市场进行深入调查和了解, 对于市场上存货的变化没有制订科学的应对策略。这样提供给企业管理层的存货购进信息就会缺乏参考价值, 加之各部门之间未能有效沟通, 企业就不能随市场变化而调整各项决策。三是采购未能严格按照计划进行, 编制计划不科学。财务部门不能准确、及时地根据生产经营的实际需求编制采购计划, 没有制订好采购预算, 也没有根据企业的采购需要订立采购合同, 无法保证按期、按质、按量购入存货。四是采购岗位职责不明确。采购岗位应负责保供应、保质量、保生产, 采购范围包括常用和紧急物料、办公用品、劳保用品等, 采购部门既有协同职责又有本岗位职责。采购部门没有根据检验、设备、生产各等部门申请的存货需求制订计划, 各部门之间没有进行密切配合, 而是各自为政, 自己编制本部门的采购申请计划, 并在实际工作中自己组织实施, 这样就很难保证企业的生产经营活动有序进行。公司的采购部门要根据生产部门提供的申请进行采购, 要严格地遵循企业制订的采购计划和相关的采购供应制度开展工作。销售部门要根据市场的销售情况安排生产, 进而为采购部门提供相应的采购数量, 这样才能实现存货的优化管理, 降低存货管理成本。企业要安排专人做好市场调查和研究, 进一步预测市场趋势, 掌握存货的期末结存情况, 及时根据生产部门提供的申请, 制订各项采购计划, 既要做到采购的价格低廉, 又要保证原材料的质量。企业的采购部门要与生产部门、销售部门密切合作。

二、原因分析

造成以上问题的原因主要有以下几点。一是信息掌握不及时, 形成“信息孤岛”。中小企业的经营

管理人员要不断对存货进行市场调研,掌握更加全面的信息,根据市场的预测情况,来研判实际的采购情况。二是“人情化”现象严重。“人情化”集中表现在企业与客户的关系上,部分企业为了满足客户的需求,采购并储存客户所需要的所有存货。三是决策不科学。一些企业受市场跟风采购的影响,不考虑自身能力承受范围,过量采购存货,入库储存时间过长,存货库存成本明显增加,资金严重短缺,导致生产经营不能正常进行。因此,企业需要对存货的储存实施严格的监督和控制,对每一个单品进行销售分析,清楚每一个单品的周转次数。四是企业的存货信息化管理比较落后。很多企业没有充分利用ERP模式,存货资金也未实现信息化管理。ERP软件可以根据存货管理中的信息化需求,实现精细化管理。另外,企业可利用现代大数据、人工智能等信息化软件,实现人力、资金、原材料生产、供应、销售等各个方面科学高效的协同管理,借此最大限度地降低成本,减少漏洞,降低原材料的占用率,使存货管理更加科学、规范、有效。在这一方面海尔具有代表性,它为加快物流速度,采取按订单生产的思路,并对订单实行全信息化管理。五是中小企业在存货现代化管理方面的资金投入不是很到位。为此,这类企业要进一步加强存货管理,建立健全相关的内部控制制度,不断加大资金投入,这样才能产生可观的效益。中小企业不仅要重视引入现代化的存货信息管理软件,还要不断建立健全供应商的信息库,逐渐增加对存货现代化软件和硬件的投入,为存货管理和有效控制提供坚实的基础。

三、加强存货内部控制的举措

(一)明确岗位责任制

第一,中小企业各职能部门之间岗位的职责要分工明确,不能含糊。对于存货的采购,各职能部门要建立健全相应的责任制,比如存货的采购、存货的验收、应付账款的支付、产品的销售、应收账款的收款,以及期末不良存货处置的申请与审批环节、存货保管和存货的期末清查、存货购进的审批和执行等,要严格按照中小企业内部控制规范,执行不相容职务分离原则,从而实现各职能部门之间、各岗位之间的相互制约与相互监督。第二,实行授权审批制度。具体包括一般授权和特别授权。企业要明确权利人之间对存货采购业务的授权批准方式、流程图及控制措施的权限与金额,不得超越权限进行审批,要进一步明确经手人的职责范围

及工作岗位要求。对于超过职责权限的业务,经办人员有权拒绝,并向高层管理人员进行汇报,不允许未经授权的机构、人员办理存货的各项业务。第三,不断完善各项存货业务的流程,进一步明确存货的采购、验收、入库、仓储和保管,对于领用存货及期末处置存货,要明确各个岗位的要求。同时,库管要做好相应的出入库记录。

(二)加强对各环节的控制

一是加强对采购、验收环节的控制。存货的采购对中小企业来说至关重要,存货的管理在整个生产经营活动当中处于非常关键的地位。因此,加强企业存货的内部控制管理是非常有必要的。在存货的采购环节,要严格按照采购程序进行采购。采购部门要货比三家,优化价格、评比质量,通过招标、投标、开标等工作环节,进一步明确供应商的渠道。只有通过招投标获得更优的供应商,才能降低存货的采购价格和采购成本。在采购存货时,应当严格按照中小企业内部采购与付款的相关规定。未按照债务重组的方式,或者非货币性资产交换的方式取得的存货,应当由企业的有关部门、人员进行审批,对其金额和质量进行严格控制。库管对于存货的验收要注重存货的数量、质量、价格及型号,不能以次充好。会计还要根据存货设置不同的明细账,进而加强对存货的管理。对于验收环节发生的问题,要严格追究库管的相关责任。

二是加强对存货的入库和保管工作。第一,不断完善存货仓储管理。企业要与时俱进,根据销售部门及生产部门的实际情况,安排存货管理工作。合理的库存量对于企业而言是非常重要的,存货的数量过低,不能满足企业正常的生产需求,存货的数量过高,又会给企业带来相应的管理成本和机会成本。因此,企业需要优化存货的期末存货量,可以借鉴ABC存货的管理模型,对不同的存货实行不同的分类管理。中小企业需要结合不同的行业实际情况,对于那些重要的、价值高的、数量少的可以化为存货进行A类管理;对于数量一般,价值也一般的,实行B类管理;对于那些存货数量多而价值和金额低的,实行类C管理。第二,不断运用现代化手段加强存货管理。特别是对那些易燃易爆的存货,要采取特殊的管理措施,期末时要采取定期和不定期的盘点制度,对存货进行盘点,发现存货盘盈和盘亏情况,要根据实际情况厘清责任,并向相关领导报告,对盘盈和盘亏的存货及时进行处理。

三是进一步完善存货领用制度、不良存货处置

制度与低值易耗品的管控制度。第一，建立生产部门、管理部门领用存货的审批制度；第二，进一步明确不良资产的处置范围、标准和审批的流程；第三，针对存货的购进、保管、验收、领用、发出、不良资产处置等各个环节，都要保留相应的资料；第四，进一步加强低值易耗品的管理。在一定条件下，针对企业的生产成本和定额消耗的原材料，要制定完善的定额管理制度。

四是加强“五个”定期检查。第一，优化定期检查存货业务的相关岗位和人员的设置，在必要情况下，实施轮岗制度。第二，定期检查存货收发、保管制度的执行情况；第三，定期检查存货业务授权批准制度的执行情况；第四，定期检查存货会计制度的执行情况；第五，定期检查存货处置制度的执行情况。

（三）加强低值耐用品管理

各部门应合理安排低值耐用品的存放次序，按物品种类、规格、等级分区堆放整齐，分类清楚、保持整洁。各部门资产管理、领用人对所保管、领用的低值耐用品应加强防火、防潮、防蛀、防压、通风等保管措施，如因保管不善、使用不当等产生损失，应该视情节轻重给予赔偿。资产管理、领用人应根据实际情况确定低值耐用品的合理库存量，并经常检查库存情况，发现呆滞、变质、毁损等情况应及时报告，尽量减少损失。低值耐用品报废审批权限及流程如下。

第一，一次性报废处置批量价值在 1 万元以下的，由使用部门自行组织鉴定报废，并填制《低值耐用品报废（报损）资产明细表》，经部门负责人签字确认后交库管处和财务科调整账面记录。

第二，一次性报废处置批量价值在 1 万元及以上的，由使用部门填制《低值耐用品报废（报损）资产明细表》，经部门负责人签字确认后交总务处，库管处核实各部门拟报废低值耐用品相关信息，签署意见后由分管库管的总经理审批，审批通过后调整账面记录。各部门应定期批量报废处置低值耐用品，不得化整为零，逃避监督。本着“留用不报废、报废不留用”的管理原则，凡经报废的低值耐用品，由总务处统一回收，任何部门和个人均不得擅自处置。各部门交回的低值品应账、物、卡相符，零配件齐全；低值耐用品回收前，仍由使用部门负责保管。使用部门需留做拆卸零部件用于维修的，由部门资产管理提出书面申请，经部门负责人签字并报库管处审核后方可留用。低值耐用品报废处置收

入应及时交财务科，按“收支两条线”统一进行核算，任何单位、个人不得截留、挪用。

（四）强化预算管理，压缩库存储备

实施存货管理的关键是预算管理。材料预算管理主要包括年度预算、月（季）度材料采购预算及超库存储备预算。

年度预算根据年度销售规模等情况编制，经决策层审批同意后，对年度预算及时进行分解。月（季）材料采购预算由采购部门根据各单位项目需求及对外签订的销售合同，结合现有的材料库存情况，拟订月（季）度材料采购预算。超库存储备预算即临时采购预算，主要针对市场预测，使企业对价格可能上涨的大宗材料进行临时储备。值得注意的是，临时采购预算必须在对市场变化进行深入研究的基础上制订，务必慎重决策，否则，一旦决策失败，企业就会因存货超储备而影响资金周转。

四、结论

存货管理制度的科学高效，对于提高企业的经营管理质量具有非凡的意义。存货管理得到有效执行，可以进一步降低存货的资金占用成本，提高存货的周转效率，以及总资产的周转率，最终增加企业的价值，提高企业利润。从目前的情况来看，很多中小企业在存货管理方面仍然存在不少问题，存货占用资金较多，流动资产能力弱化，管理效率低下，盈利能力较低，这都是阻碍中小企业健康发展的重要原因。因此，只有进一步加强存货管理，优化资源配置，使存货处于最佳状态，才能有效控制成本，加快资金周转速度，增强企业的活力，确保企业持续、稳定、健康发展。

【作者简介】王萍（1977—），女，山西运城人，本科，中级会计师，山西省运城市万荣县财政局，研究方向为行政事业单位财务。