

# 由一则案例看企业存货管理

□ 汪丽华

存货管理是企业对在生产经营过程中所销售或耗用而储备的物资进行的管理。存货管理的基本目标就是尽力在各种成本与存货效益之间做出权衡,从而实现两者的最佳结合,达到降低企业平均资金占用水平以及提高存货的利用率,最终提高企业经济效益的目的。

由于现代企业会面临各种各样的风险和困境,市场也要求企业能够持续有效的发展,因此,加强企业存货管理、寻求存货管理成本最小化是每个企业不容忽视的问题。本文通过一则案例,来分析

当前企业存货管理普遍存在的问题。

## 一、案例概况

A企业是一家集生产、管理、零售、服务于一体的皮具公司,以全系列皮具为主,主要产品包括皮沙发、皮椅、皮床、皮包、钱包、皮带、皮手套等各类皮具。A公司着力完善产品结构,稳固和扩展影响力,打造与全球更多的消费者共享的品牌文化和广阔前景。但是,随着产业的不断发展和扩张,A公司在存货管理方面存在的问题也逐步彰显出来。

下表中列出A公司2010年到2012

年的存货管理状况以及2010年到2012年的管理费用明细表以便分析。

## 二、A企业存货管理存在的问题

通过上表,我们可以发现:A公司存货占总资产的比例在2010年6月期间上升比较快,这说明随着公司发展,存货的增长速度高于公司总资产的增长速度。主营业务收入与平均存货的比率表示的存货周转率,可以反映存货变现能力,该比率越大,意味着存货转换为收入的时间越短,变现能力越强。而主营业务成本与平均存货的比率表示的存货周转率,则可以反映公司的存货管理效率,该比率越大,意味着存货周转速度越快,公司管理存货的能力越强。这两项数据在2012年中均呈现较快上升趋势,表示A公司越来越重视存货的控制和管理,并针对以前的状况采取了相应的改进措施。但在2012年前各数据与近一年的数据相比存在较大差异,表明在此之前存货管理效果并不理想。主要体现在以下几方面:

(一)存货短缺与积压问题。根据公司提供的管理费用明细表可以看出,近几年来企业的仓储费、维护费、保险费等各项开支都有明显的增加,每年要低价处理大量过时的库存,从而导致公司净利润减少。库存商品积压问题已经严重影响了企业的正常运营以及企业的利润

存货管理状况

单位:百分比

年月	存货 / 总资产	主营业务收入 / 平均存货	主营业务成本 / 平均存货	总资产增长率
2010.6	17.83	5.78	5.01	15.784
2010.12	17.65	3.15	2.99	15.784
2011.6	15.56	4.89	4.78	15.784
2011.12	16.24	7.63	7.44	15.784
2012.6	16.72	11.63	10.95	15.784
2012.12	16.73	14.83	13.86	15.784

管理费用明细表

单位:万元

年月	仓储费	保险费	维护费	管理人员工资
2010.6	1.9	1.3	0.78	3.8
2010.12	2.3	1.7	0.99	4.5
2011.6	2.1	1.5	0.87	4.3
2011.12	2.0	1.4	0.81	4.1

收益。

(二) 存货保管不合理问题。A 企业存货在盘点时经常发生无原因的盘亏, 并且没有明确有效的分析材料, 使库存合理计划和储备没有可靠的依据。这些问题直接影响了企业资产损益的真实性, 影响了企业资金的正常运转以及对企业资源配置利用的判断, 从而削弱了企业对资源的掌握程度和利用程度, 暴露出存货保管制度存在漏洞。

(三) 存货内部控制不健全问题。根据《企业内部会计控制规范——基本规范试行》规定, 企业要合理设置会计及相关工作岗位, 明确其职责权限, 形成相互制衡的机制, 实行不相容职务分离制度。对存货而言, 请购与审批、询价与确定供应商、采购合同的订立与审计、采购与验收、采购及验收与相关会计记录、付款审批与付款执行等都要职务分离, 否则会导致存货出现短缺、损害时却无人承担责任, 从而直接影响到存货的管理。实务中, A 企业在存货管理方面没有完善的内控制度, 导致前期存货管理混乱。

### 三、完善存货管理的对策

#### (一) 保证存货有序采购

企业应该执行采购计划, 合理运用采购资金, 控制采购成本, 对供货单位的产品价格、财务情况进行实时监控, 力求采购到质量最优、价格最低的原材料, 并且根据往年的销售量来确定近期内的销售量, 从而制定完整合理的采购计划和生产方案。首先, 生产部门应根据本季度的往年销售量以及全年的销售总计划和市场的需求量来确定本季度的销售计划, 从而确定本季度的最高销售量; 再根据其预计销售量来制定包括采购物料、采购数量、需求日期等内容的计划表格; 然后, 由专门的采购人员根据其采购计划表格进行采购, 保证原材料的供应以及合理的有效的控制商品的产出。

#### (二) 实施存货分类管理

企业可将存货进行分类管理, 存货分类管理就是将存货按照一定的标准分成 A、B、C 几类, 然后按照各类存货的重要程度分别采取不同的方法进行管理。如此, 企业就可以分清主次, 突出管理重点, 提高存货管理的整体效率。存货的划分标准有两个, 一是存货的金额, 二是存

货的品种数量, 以存货的金额为主。比如对于 A 类存货的标准可以定为: 金额很大, 占整个存货金额的 60%~80%; 品种数量很少, 占整个存货的 5%~20%。B 类 C 类以此类推。A 类存货应重点管理, 经常检查这类存货的库存情况, 严格控制该类存货的支出。而 C 类存货占用的资金比重较小, 品种数量较多, 可以只对其进行总量控制和管理。

#### (三) 完善存货内部控制

企业应该加快存货资金周转速度以及提高存货资金的使用效益。首先, 应设置明确的采购、保管、销售、结算等岗位, 加强对这些岗位职员的责任考核, 并且采取相应的防范措施; 同时建立适当的职务分离制度以及岗位分工控制, 明确相关部门和岗位的职责权限。其次, 应加强环节控制, 包括对岗位分工、取得、验收与入库、仓储与保管、领用发出与处置、监督与检查等环节的控制, 确保各环节充分发挥作用, 对内部管理中出现的问题能够及时发现、有效改进。 ■

(作者单位: 淳安县财政地税局)

## 图片新闻

### 东阳市财税局开展“走企连心精准服务”活动

近日, 东阳市财税局携手交通银行组织领导干部下企业开展“走企连心精准服务”活动。活动期间, 10 组调研队深入 34 家工业企业走访, 了解企业发展现状和新一年发展思路, 并针对企业生产经营和转型升级中碰到的政策、信息、资金、行政审批等方面的具体问题, 在职能范围内提出解决方案。图为调研组在浙江朋诚科技有限公司生产车间走访。■ (东阳市财税局 程婧)

