

# 企业存货管理探析

刘佳

(武汉市财政局政治处 武汉 430016)

**【摘要】** 本文通过对移动公司年度会计报表的整理分析,发现其在需求估计、沉默物资后续处理程序以及内部控制设计方面的缺陷导致了营销用品积压、内部控制漏洞等存货管理问题,提出其改进存货管理的措施,包括改善需求的估算法、设置营销物资的后续处理程序和改良内部控制体系。

**【关键词】** 营销物品 内部控制需求 沉默物资 存货管理

存货,在专业领域中被解释为“商业组织中所有储存的、以备将来使用的物料和商品”。存货作为资产要素中必不可少的一个组成部分,在任何企业中都有很重要的位置。在任何一个企业中,存货关乎企业存亡,而存货的管理水平更是决定企业是否能生存、发展和盈利的重要指标。

合理的存货管理可以使企业的整体运作更为有效,提高生产和周转效率。高效的周转带来优质的产品和服务,提高客户的满意度和客户对企业的认同。存货管理还会影响到运作成本,可以提高利润率、资产回报率、投资回报率以及其他一系列指标,对外界判断企业的竞争力产生很大影响。因此,存货管理对于当代企业管理具有不容忽视的重要作用。本文以移动通信行业的中国移动公司为例,对其存货管理做以下探究。

## 一、存货管理中的主要问题

**1. 营销用品积压。** 通信行业主要依赖于提供新产品和新服务来获取竞争力,但更重要的优势来源于将各种产品组合而成的套餐对顾客的吸引力。营销部门需要根据不同需求的消费者设计每种套餐的组合,并且迎合他们的喜好来进行相应的宣传,如印发宣传单、发布广告等。在中国移动通信集团这样庞大的集团公司,每天都有成千上万个营销活动被设计出来、进入到全国人民的生活中。

仅以某移动分公司这样的一个三级子公司为例,每月都会有几百个营销方案出台,投入运营。每种营销方案都需要提供详细的业务报告书给财务部以及管理层负责人审批,业务报告书中详述了营销方案的起止日期,是充话费送话费还是充话费送礼品,需不需要增加抽奖环节,需要BOSS系统后台怎样的支持等。这就需要采购大量的营销物品作为支持,其物品种类繁多,如手机、SIM卡、充

值卡、固定电话、平板电脑、自行车、冰箱、电视、洗衣粉、演唱会入场券、矿泉水等。开展前必须计算其需求量,但活动开展之后总会存在误差,就会有一部分营销物品在前期营销活动结束后长期闲置在分公司仓库,未得到有效使用,我们将闲置一年以上的营销物品之称为沉默促销品。

**2. 零库存的实施与内部控制体系不匹配,** 存在内部控制漏洞。由于营销物品种类繁多,因为存货的性质不同,需要的储存条件也不同,要是将购入存货都用自己的仓库储存,会使仓库管理负荷巨大,既不利于物品储存也不利于物品的及时领用。基于这个原因,移动公司采用的是“零库存”的存货管理方式。

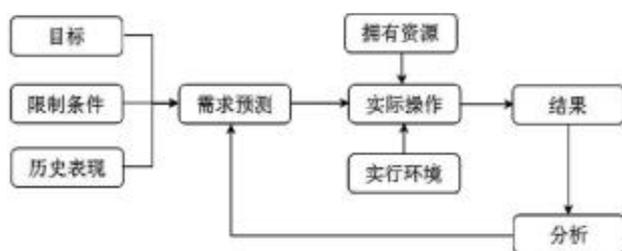
零库存起源于20世纪六七十年代的日本丰田,通过快速的物流流通,使得生产过程中基本没有积压的原材料和半成品,大大降低了生产中库存和资金的积压,提高管理效率。而移动公司的零库存不同于原始意义上的零库存,只是用时即订,将货物存储在供应商的仓库中。一份营销活动业务说明书通过审批以后,便由采购部门向供应商下单,供应商备下货品,待到营销活动开始时直接送至各个营业厅内马上消耗。这样做的好处主要在于削减仓储成本,加快商品周转。

零库存在带来好处的同时,也产生了一些内部控制的隐患。由于自己没有仓库,使得存货在入账时变成了入库即出库,采购到一批货物时财务部分别要编制一张入库单,同时编制一张出库单,表明货物由供应商转移到了分公司的营业厅。这样一来,虽然账面上的存货看起来很整齐划一,但实际每种存货却分散在很多个营业厅中,给存货管理带来很大风险,很难做到账实相符。

## 二、存货管理的改进措施

**1. 改善需求计算方法。** 我们不能完全确定未来会发

生什么,但起码能够按照期望的状况来进行预测。我们要参考手头的目标、限制条件、历史表现等信息,然后进行预测,并根据预测结果进行决策。决策实施后,还需要对得到的结果进行检验,找出误差,更新预测。需求预测工作是一个循环,需要不断的修正,如下图所示。



需求预测流程图

此外,预测需求并不是单独进行的,而是需要在不断的实践当中分析、总结。

## 2. 设置专门程序定期处理营销物品。

(1)设计在库营销物品账务处理流程。根据营销物品的流转,可以沿着入库记录——使用记录——盘存记录的三步轨迹来设计营销物品的处理流程。由于账务系统中存货是入库即出库,反映不出在库和在用存货的差别,所以需要在当前使用的BOSS系统中另增加物资赠送登记模块,将存货与物资赠送登记模块接合,实行新的营销方案时只需要增加物资赠送模块与存货模块的接口,就可以在营业厅终端直接登记存货使用记录。不仅如此,这个系统接口还可以查询各个分公司营业点的库存,便于库存调拨,避免部分地区供不应求、部分地区供过于求的状况。月末在物资赠送登记模块中统计出已领用数和结存数,将之与分公司统计上报数核对,并可以派专人对重要物资进行实地稽核,规范管理。

(2)制定新的营销方案周转积压的沉默物资。对于积压的沉默物资,最直接有效的处理办法就是制定新的营销方案,将之重新投入使用。对于沉默物资营销方案的制定,可以依据其单位价值高低划分档位,从而设计进入不同的营销方案之中。价值50元以下的沉默物品,分公司可根据当前开展的营销活动进行搭配赠送,提交工作联系函至市场部审批,市场部审批后方可进行使用。同时,为提升客户满意度,对于到厅办理业务、等待时间较长的客户,可赠送小礼品一份,价值不超过10元。价值50~500元之间的沉默物品,分公司可根据实际情况自行设计赠送营销方案。提交工作联系函上报市场部审批,审批通过之后由市场部给予促销品交账指引。联系函内容包括赠送方案、当前实物库存、预计使用量、预计达到的效果以及回馈比例等。价值500元以上的沉默物品,由市场部统一制定营销方案赠送,目标主要针对集团客户和VIP客户。若分公司需要自行赠送,需要上报呈批件,说明

仓库沉默促销品的使用方式,由市场部会签后,方可进行使用。

(3)按月对沉默物资情况进行分析。财务部按月下发“业务用品库存管理通报”,要求存货管理人员将在库物资分四大类统计:卡类、食品类、礼包类(即数码产品如手机等)、日常生活用品类。这样分类是便于年终统计分析,填列报表。同时,还要对在库物资基本情况、库龄超过一年的业务用品进行数据分析,分析在库物资与上月对比情况,对业务用品库存提出进一步管理要求。

## 3. 改良内部控制体系的设计。

(1)内部控制人员设计。成立一个专门工作小组,由市场部和财务部抽调人员组成,存货的购入、发出与记录分开,形成内部牵制。采购仍然按部分集权的方式,统一采购和自行采购并行;购入存货过账后,由工作小组编制入库商品清单记录。月末由工作小组对各个分公司的存货进行统计,必要时进行抽样盘查,统计出每个分公司实用数目和金额。这样每月就可以清楚地知道存货的实用数和结存数。加之,统计每项营销活动的开展和结束时间,明确哪些营销物品是活动结束后剩余的,再按照后续的处理方案进行处理。

(2)关键控制方法设计。营销物品的关键控制点有三个时期:入库时、领用时、盘存时。第一,入库时是由工作小组直接登记录入,应当根据存货的恰当计价方法正确计算存货价值,并保证存货计价方法的一贯性。第二,存货的领用分散在各个营业点,工作小组必须制定相关操作标准,规范营业员的登记处理。第三,月末的盘存尤为重要,它是账实相符的必要手段,需要事先统计好本月的存货进出记录,制定好盘点计划,不仅对数量和金额进行检查,还要对存货的质量进行检查。

(3)激励制度。制定激励制度,督促分公司重视沉默物资的二次使用。结合分公司的实际情况,制定具体的目标值,要求在规定时间内将一定比率的沉默物资出库并交账完成;配合业务部门考核分公司工作进度,例如必须将沉默物资率控制在5%以下,并针对相关责任人设定扣罚金额。同时,对于完成一定目标值的沉默物资再利用、良好执行制度的分公司给予一定奖励。

## 主要参考文献

1. 柳絮,刘小清.企业内部会计控制.广州:广东经济出版社,2002
2. 胡琼.企业存货管理研究.合肥:安徽农业大学硕士论文,2009
3. 梁爽.移动通信企业营销物资风险管理.才智,2010;28
4. 广州市继续教育教程编写组.内部会计控制规范和具体会计准则教程.广州:暨南大学出版社,2003