

现代企业存货管理理念与思路更新的几个问题

张先治 于悦

在现实企业经营管理中,人们在强调现金管理、资本经营的过程中往往忽视了对资产特别是存货的管理,使企业生产经营效率和效果受到很大影响。因此,更新现代企业存货管理理念、创新存货经营管理思路是企业经营管理和理财所必须重视的重要内容。

(一) 存货管理的内涵

要理解存货管理的内涵,应先明确存货管理的主体、目标、层级及职能等。

企业存货管理主体是涉及存货经营与管理的所有成员,包括高层管理人员、中层管理人员和普通员工。他们各自从不同的职责出发对存货进行管理。与企业存货主体相适应,存货管理层级可分为存货战略管理、存货经营管理、存货作业管理。通常高层管理人员主要进行存货战略管理;中层管理人员进行存货经营管理,如采购管理、库存管理、销售管理等;普通员工进行存货作业管理,如库存盘点、收发等。存货管理目标首先要与企业目标、企业资产经营管理目标

相协调,具体到存货管理的不同环节有不同目标,如降低成本目标、节约资金目标等。存货管理职能与企业管理的一般职能相同,即对存货的预测、决策、计划及预算、报告、分析、评价、监控等。因此,企业存货管理是指企业的存货经营管理者,为实现存货管理目标,运用存货管理职能,对各类存货进行的战略管理、经营管理和作业管理。

(二) 存货管理的目标与地位

1. 存货管理的目标

(1) 降低存货成本,减少资金占用。存货成本包括存货取得成本、存货储存成本和存货缺货成本。这三种成本既相互独立,又互相影响,降低存货成本要将三种成本综合考虑。当然,从三种成本的构成看,存货取得成本或采购成本是重点或关键,而降低采购成本的关键又在于确定合理的采购批量和采购价格。存货资金的占用从种类上主要表现在库存材料、在产品和库存商品三个方面,从影响因素看主要受存货数量和存

货成本的影响。因此,企业要降低存货成本,减少资金占用,应该从采购管理、库存管理、生产管理及销售管理各环节做好工作。

(2) 优化存货作业,保全存货价值。存货作业涉及从运输、入库、出库到生产的全过程。存货作业管理除要通过对于存货作业各环节加强科学管理,保证或实现降低存货成本,减少存货资金占用目标之外,还有一个重要目标是要保证存货数量和质量的安全,从而保全存货价值。威胁存货安全完整的因素包括:毁损、变质和盗窃等。存货的安全完整性遭到破坏不仅会给企业带来直接经济损失,而且可能导致企业面临缺货、生产经营中断。因此,通过完善的存货作业和信息管理来保证存货的安全完整是存货管理的重要目标。

(3) 合理利用存货,创造企业价值。从存货的功能或持有动机可知,存货管理的最根本目标是为企业创造价值。存货管理创造价值的关键在于合理配置与

对风险影响程度的测算,识别重要风险并根据项目执行进度适时调整,为风险控制提供可靠的依据。

2. 加强风险控制能力

在风险识别的基础上,承包商应逐一提出风险控制措施。例如:承包商在获取项目的过程中应积极关注业主资金的落实情况,执行过程中要加强资金集中调配和动态监控,收款过程中,尤其是在信用证收汇项下,要尽量避免软条款,努力提高收汇效率;对于质保期尾款,要

尽量采取保函形式予以替代,并适时利用金融工具锁定汇率风险,减少汇率损失,避免罚款风险等。付款过程中,应从投标报价、总承包合同谈判开始,关注对外合同分项计价及收款进度,签署分包合同时选择有利的计价货币和支付条款,合理匹配收付汇进度,力争以收定支、先收后支,减少货币兑换损失;支付进度上,要合理匹配收付节点和相应支付比例,在按月进度支付的方式下,尤其要关注收支单项价的对比和工程量计量

方法,避免先支后收情况的发生。

综上,为实现海外工程承包项目资金精细化管理,企业应及时了解金融机构的新产品和服务,拓宽资金管理视野。同时应加强资金管理的系统性和整体性,将管理贯穿于项目策划、实施的全过程,并与项目的管理模式、税务筹划和财务核算相匹配,做到统筹安排、调度有序。

(作者单位:中国船舶重工国际贸易有限公司)

责任编辑 达青

使用存货,加快存货周转,保证生产经营健康、高效运行。合理使用存货、创造企业价值的途径,一是通过节约使用存货,避免存货损失浪费来创造企业价值;二是通过有效使用存货,加快存货周转增加生产来创造企业价值;三是通过科学利用存货,增加销售收入来创造企业价值。

应当注意,存货管理的上述三个目标不是孤立的,而是相互作用和影响的。当然,在围绕上述目标进行管理时应明确:第一个目标是关键,第二个目标是基础,第三个目标是根本。

2. 存货管理的地位与作用

(1) 存货管理与资产经营管理。资产经营管理包括流动资产管理和非流动资产的管理,存货管理是流动资产的一部分,但在流动资产管理和全部资产管理中都具有重要地位。在企业流动资产中,存货资产是直接用于企业自身创造价值的资产,除存货之外的其他流动资产,从一定意义上讲是为了保证存货库存与作业需要服务的。从流动资产与固定资产的关系或结构优化角度看,实质上是指存货资产与固定资产的关系或结构优化,存货的规模和结构影响着固定资产与存货的结构优化和产出效率。从企业全部资产运营效率看,关键取决于存货的周转速度,如果存货的周转效率低就会严重影响全部资产的周转效率。

(2) 存货管理与企业营销管理。存货管理与营销管理紧密相关。营销管理包括采购管理和销售管理两个环节,一方面,采购管理影响存货取得成本和资金占用,即影响存货管理;同时存货管理也影响或制约采购的数量和价格,即影响采购管理水平。另一方面,存货管理特别是库存商品管理对销售管理有着直接的影响,库存商品的数量、品种、质量等决定着销售规模和价格;同时销售管理水平如客户管理、市场预测等又决定着企业产品销售状况,影响着库存商品的状况与水平。因此,应明确存货管

理所处的地位和应起的作用,正确处理存货管理与营销管理的关系,相互促进,共同提高。

(3) 存货管理与企业生产管理。生产中的材料和在产品都属于企业的存货,他们与生产有着天然的联系。因此,从这个角度看存货管理与生产管理是密不可分的。存货管理水平某种程度上决定着生产的规模、产品质量、生产成本、生产持续性等。当然,生产管理水平对存货管理水平也有反作用,如生产计划的准确性、生产作业的科学性等都影响着存货管理的水平或效果。明确了存货管理与生产管理的关系,对提高存货管理水平,发挥存货管理对生产管理的积极作用指明了方向。

(三) 存货管理的思路与内容

1. 存货管理的思路分析

(1) 按存货种类进行管理。按存货种类进行管理涉及库存材料管理、在产品管理和库存商品管理。这种管理思路的优点是管理对象十分明确,存货管理特点体现充分,可针对不同种类存货的不同功能与作用进行管理,存在的问题是没有突出存货管理在企业生产经营中的地位,与供产销管理容易脱节。另外,库存材料管理和库存商品管理从库存管理角度看基本一致,同时在产品管理的界限与职责难以划分。

(2) 按存货与供应、生产及销售关系进行管理。按存货与供产销的关系进行管理可直接分为存货与采购管理、存货与生产管理、存货与销售管理三部分。这种思路的优点是将存货管理与企业的生产经营管理紧密相连,突出了存货管理的地位与作用,存在的问题是容易将存货管理溶入生产经营管理之中,无法突出存货管理本身的特点与目标。

(3) 按存货管理职能进行管理。按存货管理职能进行管理可分为:存货预测、决策与预算,存货报告与分析,存货评价与审计。这种思路的优点是突出了存货管理控制的全过程,存在的问题是

将存货管理目标、存货与企业生产经营的关系等融入在整个企业管理控制之中,很难体现存货管理的目标、特点和重点。另外,如果各项资产管理都按此思路,势必有所重复。

2. 存货管理思路选择与内容

上述三种存货管理思路虽然各有优点与不足,但从整体上看基本涵盖了存货管理的内容。如何在保证存货管理内容完整的前提下,突出存货管理的特点与目标,是选择存货管理思路的基本出发点和落脚点。根据存货管理目标、地位、特点,我们将存货管理思路和内容确定为以下三部分。

(1) 存货需求与采购管理。本部分管理以降低存货成本、减少资金占用为目标,以材料采购管理为重点,突出存货需求预测与决策的科学性和存货采购各环节管理的全面性与系统性。具体内容包括:存货成本与采购管理目标,存货需求与采购预测、决策,存货采购价格管理与过程控制。

(2) 存货库存与作业管理。本部分管理以优化存货作业,保全存货价值为目标,以存货库存管理和作业管理为重点,突出库存管理的安全性和作业管理的科学性。具体内容包括:存货库存与库存作业的关系,存货库存管理,库存作业管理。

(3) 存货周转与经营管理。本部分管理以合理利用存货、创造企业价值为目标,以资产经营、商品经营和产品经营为重点,突出存货周转速度和企业经营的有效性。具体内容包括:存货周转速度与经营效率,存货周转与存货成本分析,存货周转与生产经营效果,存货周转与销售经营效果。

[本文为辽宁省创新团队支持计划(项目编号:WT2012004)“中国特色管理控制理论与应用拓展”的阶段成果]

(作者单位:东北财经大学会计学院/中德管理控制研究中心)

责任编辑 陈利花