

H公司系统集成业务的 存货风险管理

蒋乐■

摘要: H公司主营系统集成业务具有技术复杂、金额大、周期长等业务特性,随着销售收入的不断增加,存货占用金额呈现持续增长态势。本文通过存货结构性对标分析,揭示了其存货管理状况及风险,提出在遵循实施成本与预期效益相结合、定期盘查与集中清理相结合、全面监督与重点管控相结合原则的前提下,借助新收入准则合理确定存货结转模式,完善存货管理内部控制制度,建立完善的绩效考核机制以及应用供应商管理库存系统,提高公司存货风险管理控制水平。

关键词: 存货; 风险管理; 系统集成

中图分类号: F234.4 **文献标志码:** A **文章编号:** 1003-286X(2020) 04-0036-03

一、H公司系统集成业务存货 管理现状及风险

(一) 现状

H公司为国内某科技集团所属的IT行业上市公司,下设网络系统、数据业务、信息基础设施建设与运营服务等系统集成与智能建筑分板块产业链子企业。复杂系统集成是将客户需求与技术趋势紧密结合,实现一体化系统的重构产品行为。它往往技术复杂,需要解决各类设备、子系统间的接口、协议、系统平台、应用软件等与子系统、建筑环境、施工配合等一切面向集成的问题;项目周期长,大多会跨越一个甚至几个会计期间;采购的设备品目、数量比较多,价值较大,存货约占流动资产的51%,其中“发出商品”约占存货总额的78%,主要原因为

系统集成项目中设备购置金额普遍占比较高,按照合同规定,企业需要将硬件设备发往客户指定地点,待验收合格后提供专业化的行业解决方案等系统集成一体化服务。由于方案的实施周期长,未结转成本的存货居高不下。

2016~2018年间H公司存货年平均增长率超过25%,远远高于其流动资产、营业收入的增幅,存货的周转天数逐年上升。存货占用的资金加剧了企业资金周转压力,IT设备更新换代速度快,积压的存货发生毁损、减值的风险高,影响了企业整体营运能力,加大了运营风险和财务风险。因此,通过存货风险管理,可以提高企业资金的使用效率,提升资产使用效能,降低存货管理成本,助力企业实现财富保值增值。

(二) 风险分析

为了更有针对性地找出H公司存货管理存在的问题,笔者选取中国证监会行业分类中的“软件和信息技术服务业”具有代表性的同类型5家上市公司2016~2018年连续三个会计年度年报,进行存货相关指标的行业对标分析,相关数据见表1。

通过观察数据可以看出:H公司连续三年存货占流动资产比在对标公司中最高;存货周转天数在对标公司中也较多;发出商品占比最高,而东软集团和宝信软件没有发出商品。

H公司存货占比增加主要有三个方面的原因:一是针对复杂集成业务,其收入确认与计量方式导致发出商品结转成本的时间滞后。H公司目前基于谨慎性原则,在客户验收后出具验收报告时一次性确认收入、结转成本。系统集成业务通常硬件设备占比较

作者简介:蒋乐,上海华东电脑股份有限公司会计经理。

表 1

存货相关指标的行业对标分析表

公司	2018年			2017年			2016年		
	发出商品占存货比	存货占流动资产比	存货周转天数(天)	发出商品占存货比	存货占流动资产比	存货周转天数(天)	发出商品占存货比	存货占流动资产比	存货周转天数(天)
H公司	78.12%	51.53%	172.42	82.60%	42.16%	154.81	76.19%	42.31%	139.35
太极股份	0.71%	21.76%	186.23	0.73%	24.13%	171.05	0.73%	20.86%	91.29
东软集团	-	22.84%	98.36	-	18.27%	84.53	-	16.33%	86.42
神州信息	3.64%	22.46%	91.01	6.96%	23.52%	92.92	13.21%	20.68%	75.19
宝信软件	-	8.94%	73.36	-	9.58%	89.35	-	14.60%	121.58
云赛智联	46.29%	13.04%	67.21	37.79%	14.19%	62.74	21.69%	16.02%	54.53

大,设备发往客户并签收后会经过较长周期的集成一体化服务,项目完成整体验收之前,大部分成本已经发生且以发出商品形式呈现。二是H公司主要客户集中在金融、运营商与互联网、政府与公共服务等行业,这类客户往往处于优势地位,项目验收要求高,过程复杂,不可避免会存在一定程度的拖延,资金回笼周期拉长,企业无法及时取得验收报告,存货结转问题悬而未决,无形中加大了存货管理成本。三是发出商品核算与管理颗粒度较粗,缺乏相关管理经验,缺少合同实际执行情况动态跟踪环节,存货信息化程度较低,各部门之间信息缺乏沟通与监督。

二、应对措施

H公司系统集成业务的存货风险管理应该遵循以下原则:一是坚持实施成本与预期效益相结合,将会计准则融入集成业务,合理制定适宜企业的会计政策,管理过程中避免蛮力,选择恰当的方式方法持续优化运营成本;二是坚持定期盘查与集中清理相结合,提高存货风险管理意识,完善内部控制制度;三是坚持全面监督与重点管控相结合,搭建多部门项目跟踪共享平台,减少沟通成本,建立监控、报告及考核管理模式。

(一)借助新收入准则合理确定存货结转模式

目前,H公司基于谨慎性原则,其收入确认方法是将系统集成业务作为销售商品,在系统初验合格或者终验合格后一次性确认收入、结转成本。这种核算方式下,合同金额比重较高的硬件设备发货给客户,核算上记入“发出商品”,在取得终验报告前,H公司的存货始终无法转销,财务报表呈现出存货与预收款项双高的局面。

财政部2017年发布新修订的《企业会计准则第14号——收入》(以下简称新收入准则),自2018年1月1日起分步施行,于2020年在所有上市公司全面实施。H公司需将简单集成、复杂集成业务分类核算。

对于使用市场上通用的软件、硬件产品实施简单安装组合后即可满足客户需求的系统集成业务,认定为简单集成业务,H公司针对这类业务仍然采用系统交付客户、经客户验收合格后一次性确认收入的方法。

对于复杂集成业务,往往技术复杂,需要协同开发及综合安装调试。复杂集成业务中某个单独的软件或硬件对客户而言是不具备使用价值的,只有当软件或硬件集成一体化发挥协同功能时,才是具备价值的。根据新准则的解读,复杂系统集成是作为一个整体交付给客户的,客户也是对整个系统能否实现预定功能进行整体验收,属于将自第三方购买的商品和服务整合成合同约定的组合产出,该整

合可能对合同中承诺的其他商品予以重大修改或定制,提供的不同商品和服务具有高度关联性,因此应该被整体识别为一项履约义务来确认收入。此外,该类业务通常在招标技术需求书中明确项目总体规划、实现目标、现有环境以及与原系统或设备的接口、主要设备参数、售后服务等相关要求,这些约定都需要为客户进行个性化设计,故满足企业履约过程中所产出的商品具有不可替代用途;系统集成项目由于硬件采购设备金额大,合同中通常会约定收到设备签收单后结算对应的价款,故满足该企业在整个合同期间内有权就累计至今已完成的履约部分收取款项,即符合在某一时段内履行履约义务的标准。

综合以上分析,H公司复杂集成业务应该采用某一时段内按照履约进度确认收入,可分批交付软件、硬件产品并经客户验收,合理估算项目的履约进度,确认对应的收入、结转成本。相比原会计政策,复杂集成业务的收入能够在较早时点得到确认,发出商品及时结转到成本中,企业的收入成本分期确认更加均衡,而非“头轻脚重”,提供的会计信息更及时、更平稳。

(二)完善存货管理内部控制制度
要分清各部门的权限与职责,使相关部门和人员的工作相互监督、相互制约。业务支持部门应设有合同台账,由专人负责其信息维护,特别是

发出商品应按合同号、客户及供应商名称、商品类别、数量及金额、到货时间、实际存放地点、项目实施进度等多维度进行有效管控。每季末业务部门需要与财务部门就发出商品的金额进行核对,同时还需要与客户进行函证,以便及时纠错查找原因。硬件设备一旦签收,H公司还应动态跟踪项目实施周期,避免因项目管理不善导致的硬件产品在客户方长期积压,必要时可进行发出商品实地盘查,及时清理积压存货;由于硬件、软件产品具有更新换代速度快的特点,若碰到合同无法执行时,存货积压库龄延长会导致存货减值损失增加。业务部门应定期评估有减值或质量问题的产品,给出销售指导意见和指导价格,处置已发生减值的存货,及时止损。

H公司可搭建合同信息共享平台,借助信息化管理手段,打通各部门之间沟通与监督渠道,动态跟踪存货流转状态及项目实施进度。H公司应逐步规范存货风险管理流程,根据客户付款进度合理安排设备交货,减少资金占压等财务风险。对于已抵达客户指定地点的设备,积极协调客户、监理、供应商及时签收,并根据合同约定,及时与客户结算,回笼资金。H公司主要客户集中在政府部门和金融、运营商等行业,这类客户通常验收要求高,过程复杂,往往在合同执行中存在一定拖延。为减少合同取消或项目验收拖延的情况发生,财务部门应协同业务部门和法务部门共同修改完善销售合同,增设相应的制约条款,如设备运抵客户指定地点后几天内完成设备验收、验收合格几天内完成阶段付款。对于金额特别重大、定制专业化水平比较高的合同,增设取消订单制约条款,增加定金及违约责任条款、提货时间约束条款、依据项目实施进度结算等合同条款。

(三) 建立完善的绩效考核机制

为确保存货风险管理办法有效实施,H公司应将各个控制点进行量化,并且与相关部门的KPI挂钩,纳入年度绩效考核中。组织召开存货风险管理专项会议,成立由业务与财务人员共同组成的存货风险管理工作组,总会计师担任主要负责人,多部门联合制定存货风险管理工作计划书,按月动态预测存货库存余额,设定预警指标,发现问题及时解决。在业财融合大环境下,财务部门可作为牵头部门,指定专人负责与各部门积极沟通。为更好地融入业务,相关财务人员可直接到业务部门开展具体工作,熟悉项目实施各周期中存货所处的流转环节,及时获知存货账面信息与实际情况是否相符。财务人员日常工作中还需提高对报表数据的敏感性,按照存货类别采用行业对标分析等方法,挖掘数据背后的原因,形成预警报告信息,通过报告信息分析深层次原因并积极采取应对措施。从成本管控和风险控制角度,细化制定存货风险管理考核办法,将库存目标、存货占用的资本、存货跌价准备损失纳入相关部门考核指标,相关考核指标在业务部门与财务部门之间进行分解,明确主责部门和配合部门考核权重,形成人人背指标、为实现共同目标一同努力的氛围。根据呆滞库存寻找客户机会,充分发挥考核激励作用,对及时清理已毁损减值存货的有关部门及人员给予正面绩效评价。

(四) 应用供应商管理库存系统

H公司通过搭建合同信息共享平台,可将其与供应商库存管理系统进行对接。H公司业务人员通过库存管理系统下单,系统设置各节点进度条。供应商在自己的办公地点,通过供应商端就可以进入系统的交换平台及时获取订单信息,供应商在交换系统上

进行网上确认后即可执行该订单。根据订单要求,供应商及时安排发货,发货进度及验收情况实现数据同步,供需双方均能在第一时间查看物流信息。H公司利用与供应商端之间信息的共享,可以及时获知合同的执行进度以及产品的流转情况。对于存在质量问题的产品,通过交换平台联系供应商,双方迅速协商解决退换货事宜,提高沟通效率,避免拖延项目的实施和验收进度。

三、思考

存货风险管理与价值共生。H公司应权衡风险与回报、成本与效益之间的关系,平衡保障公司经营目标与存货风险管理成本,即存货风险管控应注意把握“度”,管控太严会影响公司销售业绩,管控太松会影响资产流动性,加剧财务风险。因此,在保证日常经营活动正常开展的同时,应合理确定最优存货管控边际,灵活运用多种管控手段,有效减少存货资金占用,提高资产使用效率,降低不必要的损失。H公司还应在建立存货风险管理绩效评价体系、平衡成本效益方面从操作层面进一步探究可行性方案,并在后续管理工作中对其进行持续性改善。□

责任编辑 姜雪

主要参考文献

- [1] 汪雅萍. A公司的“两金”风险及管理措施[J]. 财务与会计, 2018, (18).
- [2] 蒋乐. 新收入准则下系统集成业务收入确认方法辨析[J]. 商业会计, 2019, (3).
- [3] 梁爱宁. 浅谈企业发出商品的核算及管理[J]. 中国商论, 2018, (3).