

张家口煤机公司存货管理的内部控制实践

■ 王如燕

存货占用资金量过大一直是困扰煤机制造企业的老大难问题,究其原因主要是煤机制造企业没有对存货管理的内部控制活动进行科学、合理的设计。张家口煤机公司从存货控制流程、关键控制点和控制措施三方面入手,对存货管理的内部控制做了一些有益的尝试。

一、存货管理控制流程及关键控制环节

为规避日常存货管理中的经营风险和财务风险,张家口煤机公司设计了以下基本控制流程:存货入库→登记存货账簿、表→存货仓储保管→存货出库→存货盘点→存货处置→存货核算。

为保证上述流程执行的效果,张家口煤机公司与某信息技术有限公司签约,购买了全部的CAPMS/ERP软件和服务,应用于公司的供、产、销、存及财务管理和决策支持等业务中,实现了整个MIS(管理信息系统)系统的集成运行。考虑到各职能部门的需要,公司设立了专门的物流中心并使用ERP/INV库存管理系统,及时提供经营管理所需的决策信息,使各职能部门能随时查询到各种物资库存状况和资金占用状况,盘活了资产,减少了库存资金占用,取得了较好的存货管理效益。

张家口煤机公司还明确了存货管

理内部控制的关键环节:首先,明确了权责分配和职责分工,各机构设置和人员配备均科学合理,并形成了相应的制度及文件。其次,存货请购的依据做到了充分而且适当,请购事项和审批程序十分明确,并形成了相应的制度及文件。再次,存货采购、验收、领用、盘点、处置的控制流程做到清晰、明了,对存货预算、供应商的选择、存货验收、保管及重要存货的接触条件、内部调剂、盘点和处置的原则及程序均有明确的制度规定。最后,存货成本核算方法、跌价准备计提等会计处理方法均符合国家统一的会计制度。

二、存货控制的具体措施

1. 存货入库

(1) 对于一般原材料的存货,公司质检部门、采购部门要对原材料存货质量、数量进行检验,审核采购清单、产品交付清单,并与实物一一核对无误后,由物流中心在ERP系统办理入库并打印入库单。

(2) 对于直接运抵现场使用的存货,公司采购部门、质检部门、物流中心及生产使用部门的相关人员必须到现场验收,办理交接手续并签字确认,在ERP系统中办理入库和出库,打印系统生成的入库单和出库单。

(3) 对于非货币性交易的用于抵债的实物存货,经总公司主管领导审

批签字同意后,比照(1)和(2)办理入库手续。

(4) 各车间之间流转的半成品存货的入库更加严格。鉴于半成品流转的运输成本太高,不可能全部入半成品库,只能在车间之间直接流转,如果管理不当,定会造成半成品结转的混乱,为此,公司的做法是:上工序车间首先对已加工完成的半成品,经本车间质量检验合格后,直接运抵下工序车间,在ERP系统中打印出库单,出库单要由质检员和办理入库人员签字,同时下工序车间在ERP系统中打印领料单,由收料员签字后,将领料单及入库单送往物流中心,物流中心必须及时录入系统并签字确认。如因物流中心未及时录入造成生产过程中的物流、票流不相符,需要追究相关人员的责任。

(5) 对于成台整机入库,总装车间需按产品发货明细领料,填制领料票。①需铺试的成台设备分别向半成品库房及材料库领回铺试件进行铺试,铺试完成后,总装车间向成品库办理入库手续,使用计算机打印整机入库单,每台设备打印一张入库单(打印一式二联,其中转财务部一联),入库单内容包括用户、合同号、定单号、设备型号/名称、数量、入库日期等,同时按照发货明细打印铺试件入库明细,总装车间将整机入库单、铺试件入库明细、非铺试件领票转成品库,成品库在整机入库单、铺

试件入库明细、非铺试件领票上盖章并返回总装车间一联作为总装车间入库整机的凭据,同时返回财务部一联作为结转产品成本的依据,同时成品库负责成台整机入库在计算机管理程序中建账,并将铺试件按明细记入成台整机计算机管理台账中。②对于不需铺试的成台设备,由总装车间使用计算机打印整机入库单,并将整机入库单和成台半成品及配套件领票转成品库,成品库在整机入库单和领票上盖章并返回总装车间一联为总装车间入库整机的凭据,同时成品库负责成台整机入库在计算机管理程序中建账。③对于当月入库的整机,成品库要将领票分别转至半成品库房、材料库房,并将实物领回进行装箱、发运,同时在整机计算机管理程序中记账,半成品库房及材料库房要在当月及时下账。④已办理入库的成台整机,由销售部门向物流中心下达发运通知单,物流中心成品库开始组织发货。

2. 登记存货账簿、表

(1) 物流中心设置实物明细账,根据存货入库单,在ERP系统中详细登记存货的类别、编号、名称、规格、型号、计量单位、数量等内容,特别是对于代管、代销、暂存、受托加工的存货,都进行了单独记录;另外,在ERP系统中进行发票校验并打印会计凭证,每月编制差异分析报告并送达销售等相关部门,必要时各部门负责人对差异分析报告提到的问题要进一步商谈。

(2) 财务部门审核采购合同、采购发票、退料清单和入库单等相关单据是否真实、准确,经审核无误后填制会计凭证并须经相关负责人签字。

(3) 公司财务部门稽核人员每月末对入库、出库和期末库存的数量、金额等情况进行稽核确认并签字,发现差异的,及时与物流中心沟通,调

整差异,每月编制差异分析报告。

这样做的好处是很好地避免了代管、代销存货与本公司存货相混淆,也较好地避免了会计凭证在填制中的人为错误;出现差异后,也能使有利差异得到明确,拉大有利差异的方案能尽快落实。相反,发生的不利差异也能得到及时处理。

3. 存货仓储保管

公司的仓储保管工作规程由物资供应部门、物流中心及相关部门拟定、征求意见并修改后执行。各级仓储人员按照仓储保管规程对存货分类保管;物流中心相关负责人至少每月检查一次存货分类保管记录并做好检查记录,对违反规程造成存货损失的,追究责任人责任。物流中心确定重要存货目录,根据年度生产经营计划、财务预算和市场情况,对重要存货拟定合理库存,并及时录入ERP系统;同时根据存货库存收发情况,每月编制存货使用及结存情况报表,报告需明确采购时点的存货储量,每月召开产供销联席会。物流中心对存货收发及时在ERP系统中进行维护,做到日清月结,存货的请领与审批、保管与记账应由不同的人员负责。针对部门之间统计的存货数量的差异,要分析原因并提出改进方案。同时,物流中心还负责编制存货定额消耗表,严格控制原材料的使用。

4. 存货出库

一般存货领用,物流中心需根据经生产车间确认的领料单在ERP系统中发货过账并打印出库单,由领发料相关人员签字。产成品销售时,物流中心根据销售合同,确认实际发货,单据在ERP系统中发货过账,并打印出库单交相关负责人签字。单位门卫凭出门证并核实相关单据后放行。

5. 存货盘点

对于分类盘点,物流中心根据存货的品种按月份进行盘点,仓储管理

员将盘点数据录入系统进行差异分析并将盘点差异分析及时报财务部门。对于全面盘点,物流中心根据实际情况至少每半年进行一次,并出具残次存货报告。公司存货全面盘点工作由财务部门组织并邀请物流中心、生产部门参加实物盘点,填写盘点表,由财务部门监督、审核、签字,仓储管理员将盘点数据录入系统进行差异分析,不相符的要查明原因,并对相关责任人进行处理。

6. 存货处理

公司清查中发现的盘盈、盘亏、毁损以及需报废的存货,由财务部、主管领导等按规定权限批准后处置,物流中心对闲置存货应分析造成闲置的原因,提出处置意见及防范措施。对于闲置存货,公司根据市场情况或评估结果确定其基础价格,按规定权限经总经理批准后通过拍卖、出租、转让(出售)、投资等方式进行处置。

7. 存货核算

(1) 财务部门按照公司规定的存货计价方法,正确核算存货的实际成本,存货计价方法的变更由董事会审批,对外披露后在下一年度实施。

(2) 财务部门月末对在途存货、货到票未到的存货,复核采购部门提供的已校验未收获或已收获未校验的采购清单后,在ERP系统中暂估入账。

(3) 财务部门每季末根据生产部、物流中心、采购部门提供的有关资料,对比分析存货可变现净值与账面价值,计算存货跌价准备,重大的存货跌价需由董事会议核准同意并形成会议纪要后才能处置。

(4) 销售部门根据返回的客户验货单开据发票,确认销售收入,进行挂账、收款;物流中心根据返回的客户验货单和运费发票为承运方办理运费挂账。

(作者单位:山东工商学院会计学院)

责任编辑 李斐然