

# 制造型企业存货内部控制管理相关思考

李娟

(唐山唐锯投资有限公司, 河北 唐山 063000)

**摘要:**随着经济形势的日益严峻,近年来制造型企业对存货内部控制管理愈发重视。对于制造型企业而言,存货是重要的流动资产,存货内部控制管理水平直接影响企业发展效益。存货内部控制管理已成为当前制造型企业内部控制管理中的一个关键环节。文章基于对制造型企业存货及内部控制相关概念的认识,对当前存货内部控制管理中存在的问题进行分析,并提出相应的对策,旨在为提升制造型企业存货内部控制管理水平与质量提供有益指导。

**关键词:**制造型企业;存货管理;内部控制

**中图分类号:**F274

**文献标志码:**A

**文章编号:**1672-2507(2021)22-0061-03

## 一、前言

内部控制自20世纪40年代被提出以来,在时代发展和社会变迁的大力推动下,已逐渐广泛应用于企业管理中,并成为风险规避的重要手段<sup>[1]</sup>。而企业存货业务作为内部控制中的关键内容,对其进行规范,是企业实现降本增效的重要保障,对于提升企业市场竞争力也具有重要作用。我国作为制造大国,深入思考制造型企业存货内部控制管理十分必要。

## 二、存货及内部控制的概念

### (一) 存货

存货指的是企业在日常经营、生产活动中持有的以销售为目的的材料或商品<sup>[2]</sup>。相较于非流动资产(如固定资产等),存货与其最大的差异主要体现在企业持有目的不同,即存货以销售为主要目的<sup>[3]</sup>。依据生产环节,可将存货分为原材料、在产品、半成品、商品及周转材料等类别。对于冶金锯片行业中的制造型企业而言,其存货主要包括金属冷切圆锯片、硬质合金齿圆锯片以及金刚石圆锯片基体等产品。

### (二) 内部控制

内部控制,主要指的是企业为确保目标的实现而实施的程序<sup>[4]</sup>。内控的构成要素主要包括内部环境、风险评估、控制活动、信息沟通以及内部监督<sup>[5]</sup>。存货内部控制指的是通过制定并执行一定的程序,从验收、保管以及销售等方面加强企业存货管理,以提升内控管理水平。较高的存货内控管理水平不仅能够提升存货管理的质量,而且是存货运行效率提升的重要保障。与此同时,高效的存货内控管理水平还有助于降低企业经营风险和机会成本,对于制造型企业战略目标的实现也能起到重要的推动作用,是促进企业健康稳定发展的重要推动力。

## 三、制造型企业存货内部控制管理中存在的问题

### (一) 存货内控环境欠佳

制造型企业不仅部门数量多,员工数量也

多,但由于没有设置专门的机构对内控业务流程进行系统且规范的管理,在传统企业文化的影响下,企业对存货管理不够重视,缺乏先进的内控理念,加之重要岗位高素质专业人才缺乏,极易导致存货内控环境不佳。与此同时,当前部分制造型企业在存货内控管理中尚未对采购入库、生产保管及销售出库等进行整体考虑,而是将其分散在生产管理部、供应部及财务部等部门进行管理,缺乏全局性和整体性,而这将直接导致存货内控管理出现账实不符的情况。

### (二) 风险评估机制缺失

制造型企业在实际经营管理中,不仅会面临财务风险、存货风险,而且会面临产业风险、法律风险,其中存货风险是制造型企业内控管理需要重点关注的内容。对于存货风险的控制,主要包括设定控制目标、识别控制风险、剖析并控制不确定性四个方面。也就是说,要对企业存货风险予以识别和评估,并采取一定程序进行控制。然而,当前部分制造型企业并未对存货风险评估引起足够的重视,因此并没有设置专门的存货风险评估岗位,并且缺乏综合全面的可操作性评估手段。

### (三) 存货内控管理松散

制造型企业的内控管理还没有对存货业务涉及的各流程展开详细梳理,致使部分员工对可能出现的违规操作环节认识不到位,主要表现在业务填制相关表单等未经相关审批直接办理。以采购验收入库环节为例,由于生产部门的生产数据全部依靠人工记录,数据实时性和准确性较低,加之耗时长,致使仓储管理部门对生产部门的生产计划了解不全面,难以提前准备存货以备生产需要,导致在实际执行时出现部分存货长期积压,而部分存货供不应求,使得企业库存成本增加。以存货盘点为例,制造型企业存货种类多且数量大,因此不易盘点进入生产车间的存货。与此同时,由于盘点人

员大部分仅对资产数量予以核对,缺乏对资产保存状况和品质的评估,导致存货盘点工作流于形式<sup>[6]</sup>。

#### (四) 管理信息沟通不畅

存货内控管理的核心在于实现账实相符,而这一目标的实现需要企业各部门保持良好的沟通合作。然而,当前部分制造型企业的生产部门仍然依靠人工通过纸质流转卡的方式记录数据,而利用流转卡对生产进度和入库数量进行统计,不仅工作量大,而且实时性和准确性不强。与此同时,在信息沟通方面,部分制造型企业使用的信息化软件不完善,加之各部门信息系统间并没有数据集成,导致数据口径与统计不一,不仅不利于企业管理者查询数据,而且会导致流转不及时。例如,一种物料在各个环节中使用,须多次录入,而大量数据的重复录入,会直接影响工作效率。另外,设备保养与维修记录不全面,导致信息沟通不畅,影响产品生产进度。除此之外,对于制造型企业而言,产销因交货期问题导致矛盾不断升级的关键就在于信息沟通不畅,比如因信息化水平不高,常因生产插单现象导致订单入库延迟,出现难以按时交货的问题。

#### (五) 存货内控监督不良

目前,部分制造型企业在存货内控管理具体执行中尚缺少规范的监督评价机制,导致对存货管理员工缺乏持续性的检查和监控。例如,还没有设置专门的人员对存货管理日常活动进行监管,也没有定期聘用专业审计人员对存货管理和财务核算进行评级。而存货内控监督机制的缺失,导致制造型企业在存货流转环节出现的问题难以得到及时解决,从而影响企业的长期健康发展。

### 四、提升制造型企业存货内部控制管理水平的对策

#### (一) 培育企业文化,营造良好的存货内控环境

为营造良好的存货内控环境,首先可通过完善组织架构并明确权限分配和职责的方式,为存货内控环境建设提供组织保障。例如,可设置专门且独立的内部审计部门,对存货内控体系执行情况进行动态跟踪和评价。与此同时,还应设置专门的机构对内控业务流程进行管理,从整体上提升存货内控管理水平。在责权分配和职责明确方面,制造型企业可通过编制内部员工手册的方式,对企业内部组织机构的设置情况予以明确解释,并对主要业务流程及部门岗位职责情况等予以详细说明,包括业务内容、岗位能力以及对应权责等。其次,企业文化作为推动企业高质量发展的力量源泉,在存货内控管理中也发挥着重要的作用。因此,

在提升制造型企业存货内控管理水平时,应对企业文化引起重视,由上至下提高对内控的认识水平,为存货内控管理执行效率的提升提供良好氛围。例如,可在相应机构的牵头下,通过员工会议、专题讲座或培训等方式向企业员工大力宣传存货内控管理理念及相关知识。又如,可将内控管理理念融入现行企业文化中,以增强员工对内控管理的认识和重视。最后,营造良好的存货内控环境离不开人才的支持。因此,制造型企业应制定完善的人力资源政策,在人才吸纳、培训及激励等各环节都充分体现对人才的高度重视,以吸引高素质专业人才的加入。

#### (二) 完善存货风险评估内容,建立评估机制

在提升存货内控管理水平的过程中,完善存货风险评估内容和建立评估机制也是至关重要的一环。制造型企业应对存货风险评估予以重视,并对其内容进行完善,还应建立科学的存货风险评估程序和指标体系。在存货风险评估内容方面,应从单位和业务两大活动层面完善评估内容。单位层面包括经济决策、组织及人力资源风险,业务层面主要包括围绕存货流转过程中涉及的采购、验收、保管、出库领用等风险。结合评估内容和程序构建相应的指标体系,其中,业务层面的风险为一级风险指标,其下设存货采购、验收入库及存货生产等二级风险指标,并对各二级风险指标进行现状描述和编号,以确定存货风险的类型。在风险识别的基础上,以风险发生的可能性及其影响程度进行分层,并对存货风险的等级予以确定。而这就需要制造型企业设置专门的存货风险评估岗位,并构建操作性强的存货风险评估手段,提高存货内控管理水平。

#### (三) 规范存货管理流程,提高内控管理水平

制造型企业具有生产工序繁多、工序流转时间长的特点,与此同时,在产品生产过程中,还存在返工生产、工序改制、委外生产、库提改制、工序报废等多种业务场景,具有工作量大的特点。鉴于当前制造型企业存在的未经审批直接办理的情况,应严格落实存货内控关键岗位员工的权责,建立授权审批制度,对存货管理流程予以规范。以存货采购环节为例,生产部门等相关机构应按照库存管理或实际生产需求,以编制需求计划、生产制造任务书的方式,向部门经理提交审批,审批通过后报交供应部采购管理岗位进行汇总分析,并按照库存采购管理制度,对月采购计划表进行编制,并经部门管理者及企业管理者审批,方可采购。对于紧急订

单或突发意外等非常规状况,应填制紧急物资需求申请表,经部门经理审批后统一采集。除此之外,还应应对存货盘点的流程进行规范,可由仓储中心人员和财务人员组成存货盘点小组,通过填写存货盘点审批表的方式,落实存货盘点工作。

#### (四) 优化存货内控信息系统, 畅通沟通渠道

为畅通制造型企业存货内控信息系统沟通渠道,可依托金蝶云·星空对企业信息管控平台进行重建,打通企业与企业间、企业内部各部门间的沟通渠道,实现企业数据的一致性和规范化管理,实现企业间业务协同,提高企业的整体运作效率。与此同时,还可借助金蝶云·星空信息化平台,将包含工艺流转卡记录生产过程等线下形式全部转移为线上管理,实现对车间在制品的透明化管控、生产进度的实时管理,以提升制造型企业生产运作的效率与透明化水平,增强制造型企业的生产决策能力。例如,通过金蝶云·星空信息平台进行无纸化的生产任务下达与推送,实时呈现在车间的电脑或智慧终端上,让工人及时获悉生产任务安排与调整。工人根据生产任务安排进行生产,完工后及时进行自助式生产完工汇报,实现生产进度数据的实时采集,提高生产运作的透明度,从而提升运作效率。另外,根据各工段的产能情况,实现车间自动化排程,并根据关键工序的产能自动计算销售交期,以解决长期以来的产销协同问题,实现生产车间所有环节的透明化管控,以便于企业进行透明化、合理化的生产决策。还可根据重点工序产能情况,利用金蝶云·星空 BOS 平台构建销售交货期预测功能,辅助销售部门查询销售交货期,并提供系统报表,以实现产销一体化。除此之外,还应实现设备保养和维修记录的信息化,并将其纳入信息化管控体系中,以实现线上线下设备档案、日点检、保全、维修等统一管理,促进设备与生产紧密结合,提升设备运转率及生产排产准确率。通过统一管理,不仅有助于实时监控设备运行状态,而且有助于及时掌握设备停机率、维修人员工时等情况,从而提高设备的综合利用率。

#### (五) 完善存货内控监督机制, 提升员工素养

在存货内控管理中,监督也是重要的组成部分,有助于推动内控管理在制造型企业中的全面落实。因此,应建立规范的监督评价机制,并对监督内容和方式予以完善。在监督内容方面,应重点优化存货管理日常活动中的薄弱环节。在监管方式方面,可通过聘用专业审计人员的方式定期开展存货内控管理。例如,可选择非行政董事担任审计委员,并选拔拥有专业财务知识且独立的人员作为成员,落实存货内

控管理。在提升员工素养的过程中,应对存货内控管理员工的综合素养给予高度关注,以对其开展的存货内控管理工作给予重视和支持。同时,在企业发展战略和生产策略制定的过程中,也应将存货内控管理涉及的各项因素考虑在内。另外,还应在日常工作中加强对存货内控管理工作的监督与检查,以保证存货内控的有序展开。对于企业其他员工,可通过系列措施促使其了解存货内控的各项规章制度,以做到在实际生产中自觉遵守各项规章制度,通过提升员工的工作效率,提高存货内控管理水平。除此之外,还应建立相关培训制度,以丰富存货内控管理人员的理论知识,增强其实践能力,以持续优化存货内控的方法,从而提高内控管理质量。

#### 五、结语

在现代企业管理中,内部控制管理已成为必不可少的关键组成部分,对企业经济效益提升和财务管理发挥着重要作用。存货作为制造型企业内部控制管理中的重要流动资产,对其进行规范至关重要。面对当前制造型企业存在的存货内控管理环境不佳、管理松散及监督不良等问题,只有利用企业文化营造良好的存货内控环境,规范存货管理流程,优化存货内控信息系统,以及完善存货内控监督机制等,方能够提升企业存货内控管理水平,促使制造型企业在竞争日益激烈的环境下实现高质量发展。总之,只有通过多措并举的方式,方能够持续提升制造型企业存货内控管理水平。

#### 参考文献:

- [1] 刘春才. 中小企业应重视存货内部控制[J]. 销售与管理, 2019(15): 115-116.
- [2] 孙义慧. 医药流通企业存货内部控制改进研究: 以浙江省诸暨市医药药材有限公司为例[J]. 商讯, 2020(4): 23-24.
- [3] 刘一洋. 浅析酒店企业存货内部控制的常见问题及对策[J]. 商场现代化, 2021(18): 100-102.
- [4] 吴斌蓉. 浅析 HR 医药存货内部控制问题及对策[J]. 全国流通经济, 2021(18): 70-72.
- [5] 蒋秋菊, 陈敏, 窦宇, 等. 存货内部控制缺陷及改进建议: 基于广州浪奇的案例研究[J]. 会计之友, 2021(16): 107-111.
- [6] 周丽媛. 风险管理下存货内部控制体系的完善优化研究[J]. 财会学习, 2021(15): 185-186.

作者简介:李娟(1974—),女,河北唐山人,本科,会计师,研究方向:财务管理。