

浅谈企业库存管理现状及优化措施

李 诚 (中国石油化工股份有限公司九江分公司, 江西 九江 332004)

摘要: 本文基于企业物资库存管理的含义和目的, 以某石化企业为例, 进行库存结构现状分析, 阐明库存资金过高的不利影响, 并从采购、仓储等多方面提出库存优化措施。

关键词: 库存管理; 库存积压; 库存优化

1 库存管理的目的

库存管理是企业基于自身生产要求, 结合发展战略规划, 建立合理库存数量, 以确保企业正常运营的过程。库存管理是企业为解决安全库存量、周转率和缺货率等问题, 控制存储货物种类数量的方法。管理目的是在满足企业生产需求前提下, 降低库存成本, 实现企业经济效益最大化。为此, 库存管理者必须基于生产需求情况和现有库存数量, 对不同物资的订货时间、订货数量进行规律分析、合理预测, 并尽可能降低库存水平, 提高物流效率, 强化企业综合竞争力。

2 库存结构现状分析与影响

2.1 库存结构现状分析

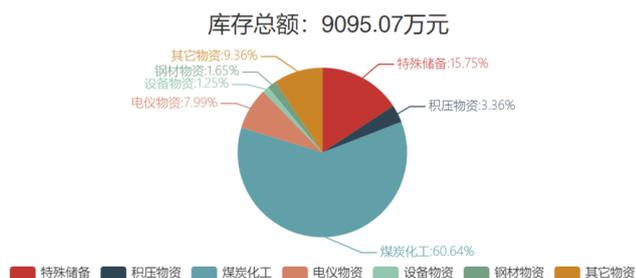


图1 某石化企业库存资金总额及占比示意图

截至2022年7月, 某石化企业库存资金总额为9095.07万元, 其中煤炭化工5515.25万元, 占60.64%, 特殊储备1432.47万元, 占15.75%, 两者之和即占库存总额85%以上。相较于国内同等规模石化企业, 该企业库存规模仍有优化空间, 具体原因如下:

2.1.1 煤炭化工价格居高不下

自新冠疫情爆发以来, 美国、欧洲等发达国家为应对疫情的经济冲击, 纷纷采取高度宽松的财政和货币政策, 货币供应量大幅增加, 导致国际大宗商品价格出现持续上涨。随后2022年2月爆发的俄乌冲突更是使大宗商品价格进一步上涨, 多个品种创出新高。在国际大宗商品价格持续走高大背景下, 煤炭化工原材料作为石化企业必不可少的储备物资, 其采购价格亦水涨船高, 其中仅动力用气肥煤价格就升至2020

年初的近4倍, 致使同等库存数量的煤炭化工产品所占库存资金节节攀升。

2.1.2 特殊储备动态调整滞后

特殊储备物资是指为保证安全稳定生产所必须储备的采购周期长、缺货影响大的物资和用于抢险救灾的物资。企业一般要针对自然灾害、事故灾难、公共卫生、社会安全等突发事件, 建立物资应急储备, 科学调整储备的品类、规模和结构, 保障应急处置物资供应。该类物资本是“安全的底线”, 应遵循“少而精”的原则进行配置, 同时根据生产装置及设备改造、升级和淘汰情况定时进行动态调整, 但由于技术部门对特储目录把关不严、信息滞后, 出现库龄达10年以上特殊储备物资, 造成产品单价高但周转率极低的特殊储备物资长期占用库存的情况。

2.1.3 物资需求信息的偏差与滞后

物资需求信息的问题分为三类情况: ①为了保证生产装置的正常运行, 生产需求单位偏向于宁多勿缺的提报方式, 造成物资需求计划时常出现超出实际需求的现象, 经年累月, 形成不可忽视的积压库存; ②每年装置设备技术改造, 设备主机更换或升级, 造成部分设备备件无使用方向, 形成库存无动态; ③需求、设计单位与物资部门之间信息传递滞后, 导致出现无效库存。例如, 当发生设计变更时, 生产需求计划可能已进入甚至完成采购环节, 相关供应商已安排生产或送货, 此时发生需求变更导致变更前物资立即成为无使用方向库存, 如为通用物资有被其他需求利用可能, 为专用物资时却立刻成为无效库存, 长期积压。

2.1.4 物料编码的偏差与重复

从初代物料编码诞生至今, 多代新旧物码规则更迭, 加之编码人员对物料认识不同, 进而导致编码深度不同, 致使物料编码库中存在一些一物多码、多物一码的现象, 例如: “4603020081429501 中压闸阀 VZ41H-16C DN200”与“4603020086042412 闸阀 VZ41H-16 C DN200”的阀门型号、压力等级、材质、口径等各物料参数均

相同，却为不同的物料编码。该阀门属于通用物资，只因不同时期物料编码的名称规则不同，就导致出现此类一物多码的情况，通用物资尚且如此，更何况技术参数复杂多变的设备及其专有备件，物料编码规则、深度更加难以统一，一物多码、多物一码的现象频发，这无疑是导致 ERP 系统无法识别利库的关键性原因，最终造成重复采购，形成库存积压。

2.1.5 仓储管理的无序性

在仓储管理过程中，对物资要求按责任主体出库，即“谁提报，谁领用”，形成提报与领用的闭环管理，防止需求单位不按实际需求提报所导致的库存积压，又能从终端反向促进需求单位量入为出合理使用预算资金。这一仓储管理原则在大部分物料类别中都运行良好，但在某些通用性强、质保期短、采购量零星的物料大类里却在一定程度上造成仓储管理的无序性。对于该类物资，因需求单位无法按“先进先出”原则领用，加之其质保期短的物料特点，致使部分物资因为过期最终无法使用，成为呆滞库存。

2.2 库存资金过高的不利影响

受多种因素影响而产生库存资金占用过高，超出合理范围现象，会对企业的发展造成多方面不利影响。

第一，库存资金占用过高直接导致企业资产流动性下降，增加了企业的财务风险，大量的库存资金难以盘活变现使企业的流动资金周转率降低，资金机会成本增加，风险应对能力显著下降，经营活动的灵活性受到限制。第二，库存资金占用过高会直接或间接的导致企业产品成本的增加，这主要受两方面的影响。①直接影响，即库存资金占用过高会造成仓储费用的上升，包括人力、物力以及管理等费用，其中积压物资的影响尤为显著。因为积压物资是指库龄超过 1 年的非特殊储备物资；库龄不足 1 年，但经需求计划提报部门确认不再使用的物资；主装置已报废或主设备已更新，且没有使用方向的备品备件；经项目管理部门确认不再使用的项目物资和工程余料。此类物资积压的时间越长，仓储管理成本越高，处置费用也会更高；②间接影响，因库存资金占用过高而导致流动资金被占用，企业不得不通过筹资等方式来满足自身流动性的需求，从而增加筹资成本，最终导致产品成本增加，价格竞争力下降，对企业经营利润造成显著影响。第三，库存资金占用过高会在一定程度上掩盖企业在生产、经营、管理过程中的矛盾和潜亏，对企业的可持续发展产生不利影响。库存是企业资产的重要

组成部分，影响企业资金的流动性、资产的运作效率和资本的盈利能力，库存管理则是企业经营管理的重要组成部分，透过库存规模的表象可知企业规模效应、供需平衡能力、资金周转效率的本质，尤其是企业经营管理能力是否科学、是否合理的试金石。

总之，库存资金占用过高的问题，轻则占用企业流动资金，增加企业财务风险，减少企业产品利润，重则掩盖企业关键问题，威胁企业长远发展。

3 库存优化措施

因为库存资金占用过高对企业的不利影响，所以为了能够将库存规模控制在合理范围之内，在满足企业生产需求的前提下，各部门通力合作，最大程度降低企业库存管理成本，切实达到企业可持续发展目标，优化库存管理是企业经营管理中的重要问题之一。现结合企业物资采购及库存管理实践经验，从多角度出发，提出以下措施，优化库存管理，降低库存积压。

3.1 煤炭化工采购措施

大宗商品价格波动反复，虽无法精确预测与控制，但根据供需关系，可以在一定期限内进行适当预判，若能研判市场，错峰采购，可以缓和煤炭化工产品形成的库存压力。即使无法预判大宗商品市场价格，也可充分利用煤炭化工原材料类产品大批大量采购的谈判优势，争取适度让利，拿到更优惠价格，降低因煤炭化工产品价格高产生的库存压力。此外，库存管理部门与煤炭化工产品需求部门共同协作，从需求源头控制采购总量，也不失为一个可以尝试的方法。

3.2 特殊储备调整措施

特殊储备物资的形成是为了安全生产的保障，有其特殊性，专业管理部门应将生产装置规模、设备运行状况、运行周期、配件使用寿命及其采购周期等均纳入特殊储备物资的审核范围，加强管理，结合具体使用工况，进行优化调整，制定合理的特殊储备物资目录。同时，每年定期进行全面梳理，并提出调整意见，将已改造、淘汰的特殊储备物资及时更新，对库龄 5 年以上的特殊储备在库物资进行初步鉴定，结合近期大检修计划充分利用，或重新评估其使用价值和特储合理性，确保特殊储备物资利用有限的库存资金占用实现高质量的安全生产保障。

3.3 积压物资利用最大化

积压物资利用的最大化，是一项需要上下一心共同协作完成的任务。从采购业务人员的角度，应对分管类别下的积压物资定时查看、了然于胸，积极使用

物料编码改代利用,人为干预修正 ERP 系统中因一物多码而导致的无法利库现象。并与需求使用部门充分沟通,利用装置检修等机遇,最大限度使用高价值积压库存,降低积压库存规模。从采购管理人员的角度:①要加大督促力度,在多场合经常性强调积压库存利用的重要性;②要订立“改代利用”降本减费完成指标,动员全体员工坚定目标,充分发挥主观能动性,实现库存利用最大化;③要设置激励措施,对实现库存利用最大化的物资类别进行奖励,奖惩结合使库存利用最大化的精神深入人心。此外,对于通用物资还可以充分利用总公司的平台优势,发布系统内优先调剂信息,将库存利用范围最大化。

3.4 开展物资寄售

对于通用性强、使用频次较高、价格相对稳定的物资,进一步分析物资消耗规律及年度生产建设需求,将反复提报的通用物资,与常用供应商加大沟通力度,积极开展物资寄售工作,即由供应商将现货物资存放在企业仓库中,执行“先使用,后结算”的业务模式,在减小库存压力的同时提高物资保供的时效性。

3.5 仓储管理多样化

研究物资特性,对于通用性强、质保期短、供货周期短的部分物资,如油漆、钢材等,因材施教,不按责任主体出库,而执行“先进先出”原则。虽然这样会造成部分物资的责任主体错位,但应精准把握核心目标,具体问题具体分析,对于此类物资,若执行“先进先出”原则,则可以显著提高物资周转效率,降低物资积压风险。仓储管理方式的多样化,可以充分利用物资的特性,在满足企业生产需求的同时,实现精简的库存规模。

3.6 建立追责机制

库存管理部门应做好库存管理情况的通报和分析,建立库存资金占用考核机制和积压物资追责机制。每月跟踪督查,按照“谁提报、谁负责”的原则,对责任主体的库存资金占用情况进行通报考核,对新增积压物资进行责任追究,尤其是入库6个月以上仍未领用的物资,严格落实库存管控制度,及时考核兑现,从严追究物资积压责任,建立完善且常态化的积压物资处置考核机制,加大积压物资处置力度,降低库存积压可能性,提高库存周转率,减少库存资金占用。

3.7 加强物资需求管理

3.7.1 大力推进物资需求标准化

物资需求标准化是指需求部门通过加强对物资特

性的认识,提高所提报设备材料的通用性和互换性。标准化物资是标准化采购的前提,标准化设计又是标准化物资的前提,所以在项目物资采购和检维修物资采购中要尤其落实设计标准化,严禁设计指定,严控独家采购。

3.7.2 严格规范需求计划形成过程

①需求计划应明确物资归属责任主体,记录物资使用方向,防止因需求使用信息不明造成的重复采购;②需求计划应明确技术要求、标注执行标准,防止因标准不清造成的错误采购;③需求计划应有明确的需求依据,严防因随意提报而形成的积压物资;④需求计划应严格控制裕量提报和需求变更。

3.7.3 加强需求计划培训

在利用线上平台提供业务信息方面,库存管理部门应利用局域网发布物资制造周期和采购周期信息,指导需求部门适时提报需求计划,合理安排到货时间,及时掌握采购进度。在进行线下需求提报人员集中培训方面,库存管理部门应建立各专业需求计划提报人员定期培训机制,帮助需求提报人员全面、及时掌握最新提报方法和注意事项,加强需求部门与库存管理部门有效沟通。

此外,除了提升需求计划准确率,需求部门还应提高需求计划及时率。相关工作包括需求部门应做到每月定时下达次月的生产和日常检维修月度计划;严格控制紧急采购和物资借料,当出现特殊情况,必须使用紧急采购或物资借料通道时,应办理正式的紧急采购或物资借料手续,并及时、准确的补录线上需求计划,并通知相关采购人员,防止重复采购。

综上所述,库存是企业资产的重要组成部分,其管理水平的高低关系到资产的安全,也关系到资金的占用、资产的效率以及综合竞争力的高低。本文以企业物资库存管理为研究对象,对企业库存结构现状进行原因分析,阐述库存资金过高的不利影响,在此基础上从物资采购、库存管理等多方面提出企业优化库存管理、降低库存积压的措施,旨在为企业采取有效的库存管理模式,持续完善库存管理方法,最终推动企业核心竞争力的提升提供帮助。

参考文献:

- [1] 丁妍. 浅谈库存管理在石化企业物资管理中的重要作用 [J]. 中国物流与采购, 2020(18):74-75.
- [2] 张绍英. 强化库存物资管理 降低企业库存成本 [J]. 财会学习, 2021(01):143-144.