

# 汽车制造企业的内部控制探讨 ——以存货管理为例

夏福远

(上汽红岩汽车有限公司,重庆 400000)

**摘要:**汽车制造行业当前逐渐成为经济发展的支柱产业,为使得汽车制造企业的成本逐渐降低,要开展有效的内部控制管理,提高存货管理水平。由于市场中的汽车更新换代的速度逐渐加快,为更好地满足汽车制造企业的发展战略,则需要汽车制造企业根据其内部控制管理工作现状来针对存货管理作出更好的应对计划。汽车制造企业要认识到加强存货管理的重要性,并制定有效的存货管理机制,才能提升其存货管理、内部控制的有效性。本文在界定相关概念的基础上,分析汽车制造企业中存货管理的重要性和汽车制造业企业存货管理中存在的问题,并提出了优化汽车制造业企业存货管理的具体对策和建议,以期提升汽车制造企业的盈利能力,促进汽车制造企业的健康发展。

**关键词:**汽车制造企业;内部控制;存货管理

**[DOI]10.12231/j.issn.1000-8772.2022.06.130**

伴随着汽车制造企业的迅速发展,大部分汽车制造企业为了有效地提升其运营质量、盈利能力,需要开展有效的内部控制管理工作。存货管理是汽车制造企业内部管理中的重要组成部分。汽车制造企业内部控制中通过存货管理,可以加强对汽车制造企业的生产经营过程中的各种物料、材料等控制,从而使汽车制造企业的生产经营更加持续、稳定。

## 1 概念界定

“控制”是上世纪四十年代末提出的概念,并在各个行业、领域中不同程度的渗透、应用了控制论,控制论对于各个行业、领域的发展起到至关重要的作用。对于“控制”学者 N·维纳做出了明确定义:所谓控制就是要对某个、某些对象功能进行改善或者是发展,该过程中必须要获取、使用相关信息,在该信息的基础上选出、加于该对象上的作用。对于汽车制造企业的内部控制管理工作中,构建内部控制是一个相对的概念,具体来说就是要在汽车制造企业的日常生产、经营、管理中结合某些信息的反馈来对预定目标与实施效果之间的差距进行揭示,根据汽车制造企业的实际发展需求来采取具有针对性、指向性的预防措施与整改措施,从而推动企业的稳健、持续发展,最终实现预定绩效目标。从宏观的角度来看,在汽车企业的经营管理中通过实施内部控制开展有效的存货管理工作,其根本目标是要使得企业的财务报告信息更加完整,各类内部管理措施更加合乎规范,资金资产安全,从而有效地提升企业的生产经营实效,使企业的长期、稳定的发展战略规划得以实现。

存货指的是企业的在其经营发展过程中因为耗用、销售、提供劳务等储备等产生的流动性资产,存货所关联到的内容相对比较广泛、复杂。在汽车制造企业加强内部控制管理过程中要认识到存货管理的重要性,可以有效地降

低汽车制造企业生产经营中所面临的风险,并使企业保持稳健的发展趋势,实现可持续发展。

## 2 汽车制造企业中存货管理的重要性

### 2.1 有效提升资金使用效率

根据汽车制造企业中的存货管理实际情况来看,库存也是汽车制造企业的重要资产,此类企业的存货具备了种类多、数量大、价值高的特点。有部分汽车制造企业的存货占据了汽车制造企业的流动资产的一半以上。一旦出现存货呆滞问题,则会影响资金周转,导致企业出现销量不佳、资金回收困难等问题。通过加强存货管理,可以有效地避免存货呆滞问题,并有效提升资金使用效率,提升企业的收益。

### 2.2 防范存货呆滞、贬值风险

市场经济的迅速发展,科学技术日新月异,如果不能采取有效的内部控制与存货管理,则会导致汽车制造企业的仓库内的存货销售不佳,甚至会导致存货呆滞、贬值的风险。通过在汽车制造企业的生产经营管理中加强存货管理,采取合理的存货管理策略,并结合汽车制造企业的存货管理中存在的变质、丢失、受损、断点(即旧款改新款,原配件停止使用)等情况来编制存货管理机制,并逐步改进存货管理工艺、升级存货管理技术,从而有效地防范存货呆滞、贬值风险。

### 2.3 控制与降低成本,提高盈利能力

汽车制造企业在其日常的生产制造经营管理中,通常会花费较多资金用于企业的高存货量所产生的仓库资源。汽车制造企业的存货管理过程中,要结合材料的特点、生产需求来采取有效的防盗、防火、防汛等措施,这往往会导致企业的存货管理成本增加。通过加强存货管理,可以使汽车制造企业的存货管理水平提升,进而提升企业的盈利能力。

## 2.4 提升企业的综合管理能力

在汽车制造企业的采购、制度、质量、产销以及信息化等多个方面实现企业管理体系的规范化建设,可以使整个汽车制造企业的“产供销”处于动态平衡状态,从而使得企业的存货管理中能够存货处于最低水平。在汽车制造企业中对公司管理体系进行持续完善,可以使企业的内部控制管理水平与综合管理能力全面提升。

## 3 汽车制造业企业存货管理中存在的问题

### 3.1 尚未构建完善、健全的存货管理制度

我国的汽车制造企业存货管理制度相对比较落后,甚至有部分企业尚未建立相应的存货管理制度,没有针对汽车制造企业的出入库、订购、盘点作出明确的规定与规章制度。尚未针对汽车制造企业的存货管理工作作出明确的分工、职责划分。这往往会导致在购进、生产、销售、仓储保管等各个方面存在相应的问题,不利于企业长期发展和建设。

### 3.2 存货管理工作人员的专业素养不够高

由于汽车制造企业的管理者不够重视库存管理工作,不能严格要求库存管理工作人员。甚至有部分企业为了节约人工成本,通常会选择一些非专业人员。这就导致库存管理工作人与那只能做好基础的实物收发工作,不能同汽车制造企业的其他部门工作人员协作做好库存管理工作,无法妥善地处理突发事件,甚至会导致存货存量过高、过低情况,不利于汽车制造企业的正常生产经营工作开展,阻碍国内汽车制造行业持续发展。

### 3.3 存货管理方式不够先进

在汽车制造企业的存货管理工作中通常会产生大量的数据信息,还需要相关的工作人员处理大量的数据信息,如果存货管理工作人员应用传统的方式或者手工记账的方式,不仅不能满足汽车制造企业的财务处理、报表分析工作,也很难适应当前汽车制造企业的发展战略目标。某汽车制造企业由于使用的存货管理方式不够先进,不能及时的更新相关的数据信息,导致汽车制造企业的采购部门、生产部门不能及时的、准确的获取相关的库存信息,进而影响汽车制造企业的产品生产制造,无法及时地履行相关的吸收合同,不能满足市场需求。同时也会倒是企业,面临库存挤压,无法保持良好的资金流动,最终导致企业的资金链紧张。但是当前汽车制造企业面临着比较激烈的市场竞争,且企业需要实现向新能源的过渡、升级,如果汽车制造企业不能跳出传统的传统,合理应用先进的存货管理方式,则会对其长远发展产生消极影响。

### 3.4 库存数量规划设置缺乏合理性

由于汽车制造企业尚未构建起健全、完善的存货管理制度,尚未针对汽车制造企业的实际生产制造情况对各类库存量做出明确、具体的规定。汽车制造企业的相关存货管理工作人员的专业素养不高,不能严格遵守先进先出的原则来做好存货出入库工作,从而导致部分存货出现贬值、过期等情况。部分汽车制造企业的存货管理方式不够

先进,不能加强存货信息管理新系统建设,导致汽车制造企业的库存量规划不够科学、合理,一旦出现存货量过低的情况,则会导致汽车制造企业的销售部门期限无法满足。还有部分汽车制造企业的存货量过高的问题,则会导致企业的流动资金需求被占用,使得企业面临严重的资金流、资金周转困难,使企业面临较大的财务风险。汽车制造企业没有对库存进行合理的规划,通常会导致汽车制造企业的生产、销售工作无法保持正常、连续状态,导致企业的成本增加,从而使得企业的经济效益缩减。由于汽车制造企业的销售是面向直营店、经销商等消费群体,且伴随着网络平台的电商销售数量增加,对汽车制造企业的存货存量、周转等工作提出例如较高的要求,一旦存在不合理的库存管理情况,则很难同市场中的销售模式保持对接,无法实现汽车制造企业的升级。

## 4 优化汽车制造业企业存货管理的具体对策和建议

### 4.1 构建完善的存货管理机制

为了使汽车制造企业的存货管理处于良性循环状态,提升其内部控制管理水平,就必须逐渐构建完善的存货管理机制,首先需要汽车制造企业的领导层予以高度重视与大力支持,其次要使汽车制造企业的各个职能部门之间进行互相协作与配合。汽车制造企业的管理层必须要结合本企业的特点与属性,构建起自上而下的存货管理制度,并确保企业的各个层次、部门工作人员能够贯彻、落实各项存货管理制度。还要在汽车制造企业内部建立起存货管理监督考核机制,针对汽车制造企业各个部门的职能不同来设置具有针对性的部门KPI。通过绩效考核的方式来确保各项存货管理制度实施。汽车制造企业的各部门内部可以对OKR管理模式进行合理应用,从而有效地激发部门工作人员的团队意识,使得各个部门的存货管理目标同汽车制造企业的存货管理目标保持一致。要求汽车制造企业销售部门需要根据其市场预测能力、议价、应收账款回收、存货变现、销售利润核算等方面的具体工作来建立管理机制,这样在同客户签订汽车销售合同的过程中保持充分、准确地沟通,对汽车制造企业产品的数量、种类,供货时间等关键信息有准确的掌握,并将该信息及时地反馈到汽车制造企业的采购、技术、生产制造以及物流部门进行备产工作。汽车制造企业的技术部门开展存货管理工作,需要在掌握客户需求的基础上,结合销售部门提供的关键信息,对于汽车制造生产的物料组套清单信息进行准确的准备与提供,并确保所提供物料符合相应保证各型号汽车产品的设计参数、技术要求、规格特性,这也可以为后续各个环节存货管理提供有力的技术保障。

### 4.2 切实提升存货管理工作人员的专业素养

汽车制造企业存货管理工作人员的专业素养会对存货管理工作的质量、效率产生直接影响。因此,必须要切实提升存货管理工作人员的专业素养。首先,在汽车制造企业招聘存货管理人员的过程中,要求存货管理人员必须要

具备专业的财务专业知识和存货管理经验。汽车制造企业还需要对存货管理成本、人工成本等进行均衡,在考虑人工成本的基础上有限聘请专业素养较高的存货管理人员。其次,在开展存货管理工作的过程中,还需要组织存货管理工作人员参与到后续的培训中,使得其能学习先进的存货管理方法、管理理念,并将其应用与汽车制造企业的存货管理工作。最后,还要在汽车制造企业的日常管理中通过运用岗位绩效,构建奖惩机制等加强考核,使得存货管理工作人员的责任心不断提升,并能够将各项存货管理工作落实到实处,做好成本控制,提升经济效益。

#### 4.3 逐渐构建完善的存货管理信息系统

汽车制造企业为提升内部控制管理与存货管理的有效性,就需要汽车制造企业能够逐渐构建完善的存货管理信息系统。汽车制造企业可以集合本企业的实际情况,合理引进信息技术从多个方面来构建存货管理信息系统。首先,要进行充足的资金投入,用于对汽车制造企业的存货管理系统进行及时的更新与升级。汽车制造企业投入资金进行存货管理信息系统建设虽然短时间内会导致企业的现金流出,但是根据汽车制造企业的长期发展目标来看,投入大量资金构建存货管理信息系统可以有效地提升存货管理质量与效率,并提供更加准确、及时的汽车生产制造采购、生产、销售、财产等管理工作所需要的存货信息,使得汽车制造企业的内部控制管理水平提升,有效地控制与缩减企业的成本,提升企业的经济效益。其次,合理应用扫码技术,使汽车制造企业的存货管理工作中对餐费库管理得进、销、存各项工作顺利展开。应用扫码技术可以迅速地定位发放工作,并明确物资流向情况。通过该方式可以使汽车制造企业的内部控制管理、成本核算管理工作所需的数据信息更加可靠,有效提升存货管理工作效率。最后,还可以对汽车制造企业的ERP系统进行升级,从而促使库存管理水平提升。要在ERP系统中录入汽车制造企业的库存材料、产品编制编码等数据信息,并在系统内根据类别进行分类设置与管理,并分类设置汽车制造企业存货的最低储备量预警,这也可以让汽车制造企业的相关部门来准确、及时地提供信息、及时补充资源。还需要设置存货管理的最高量红线,这样可以为汽车制造企业的各个管理部门来提供有效的数据信息,制定合理的存货管理计划,从而有效地避免存货积压问题。

#### 4.4 对存货量进行合理配置

汽车制造企业开展存货管理工作还需要对存货量进行合理配置。首先,汽车制造企业要根据内部控制管理的总体目标来合理地应用科学存货管理办法,将技能的控制与减少总体成本作为目标,对于汽车制造企业的存货经济定量进行研究,尽可能地避免不合理占用相关存货与资源。相关的存货管理工作人员要合理的应用EOQ、ABC、即时库存法等多种存货管理办法。汽车制造企业需要结合本企业自身的管理模式,来选择最合适、最科学、最恰当的方法,从而能够使得企业的库存得到合理配置。其次,汽车制造企业还需要存货存储办法进行改良,尽可能地减少存货管理损失。为了确保存货管理的合理性,尽可能地控制、减少存货中的残次产品数量。要通过多种措施来加强对存货的检查,并加强存货存储基地建设,积极的更新、优化存货存储技术手段,从而使得合格存货的质量、数量提升。最后,汽车制造企业在开展存货管理时要基于整个供应链视角开展管理。针对汽车制造企业的上游的汽车零部件供应商,需要同期加强联系,并能定期提供其各类库存资料,如果发现库存量的低于最低库存量,则必须要尽早排产,从而确保汽车制造企业的货源能够被第一时间补充。针对汽车制造企业的下游的销售商,则必须要及时提供汽车制造企业的详细的汽车库存信息,这样也能更加直接面对消费群体,根据市场需求来对待销产品清单作出准确反馈。

法,从而能够使得企业的库存得到合理配置。其次,汽车制造企业还需要存货存储办法进行改良,尽可能地减少存货管理损失。为了确保存货管理的合理性,尽可能地控制、减少存货中的残次产品数量。要通过多种措施来加强对存货的检查,并加强存货存储基地建设,积极的更新、优化存货存储技术手段,从而使得合格存货的质量、数量提升。最后,汽车制造企业在开展存货管理时要基于整个供应链视角开展管理。针对汽车制造企业的上游的汽车零部件供应商,需要同期加强联系,并能定期提供其各类库存资料,如果发现库存量的低于最低库存量,则必须要尽早排产,从而确保汽车制造企业的货源能够被第一时间补充。针对汽车制造企业的下游的销售商,则必须要及时提供汽车制造企业的详细的汽车库存信息,这样也能更加直接面对消费群体,根据市场需求来对待销产品清单作出准确反馈。

#### 5 结束语

综上所述,为有效控制、降低汽车制造企业的成本逐渐降低,就必须要采取有效的内部控制管理措施,并切实提升汽车制造企业的存货管理水平。当前市场中的汽车数量增加,更新换代加快,汽车制造企业要想更好地满足市场需求,为用户提供更加优质的服务,就必须要针对企业的内部控制管理工作现状做好存货管理规划,采取有效措施来提升存货管理的质量与效率。汽车制造企业要认识到加强存货管理的重要性,分析内部控制管理中的存货管理方面体现出的问题,并采取具有针对性、实践性的汽车制造业企业存货管理的优化对策,从而提升汽车制造企业的盈利能力,促进汽车制造企业的健康发展。

#### 参考文献

- [1]杨显雷.浅谈汽车零部件制造企业内部控制建设的分析[J].汽车世界,2020(21):0192-0192.
- [2]唐开见.浅谈汽车零部件制造企业内部控制问题与对策[J].投资与创业,2019(11):211-212+215.
- [3]李丽萍,姬乐鑫.基于区块链技术的制造企业内部控制的优化——以汽车制造业为例[J].商业会计,2020(4):78-80.
- [4]刘泽海.企业内部控制缺陷认定和披露——基于我国汽车制造行业的研究[J].江苏第二师范学院学报,2016(10):87-93.
- [5]陈笛.汽车配件制造企业内部控制存在的问题与对策[J].企业改革与管理,2018(10):48-49.
- [6]徐欢欢,严雪岚.连锁超市存货管理内部控制存在的问题及对策研究——以SG超市为例[J].今日财富,2018(17):2.
- [7]张德美.关于加强汽车制造企业内部控制的若干思考[J].企业改革与管理,2020(20):2.
- [8]赵正佳,何志华.汽车制造企业供应链库存管理及其与绩效关系研究[J].工业工程与管理,2018,23(2):9.

作者简介:夏福远(1980,10-),男,籍贯:重庆市,中级会计师,会计学本科(专科计算机及控制技术),研究方向:内控、应收账款管理。