

制造业企业库存管理对策浅析

王萌钰

(宝钛集团有限公司,陕西 宝鸡 721014)

摘要:根据工信部数据显示,自2010年以来,制造业增加值已连续11年位居世界第一,制造业仍是中国最大行业,而库存管理作为制造业企业生产和发展的基础,存在多方面的问题,如占用大量的资金,管理制度不健全,缺乏控制能力,不断增加企业的管理成本。本文首先分析了制造企业库存管理的概念、特点及重要性,然后深入研究制造企业中库存管理存在的问题,如库存管理意识淡薄,库存管理制度不完善,人员专业素质低,缺少相应的库存预测方法等问题,最后针对以上问题提出相应的对策和建议,以提高我国制造业企业库存管理水平。

关键词:制造业企业;库存管理;对策

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2023.03.142

库存是维持企业经营活动的必需品,生产、采购、销售过程都离不开它,在企业流动资产中占据重要地位。近几年受特殊情况影响,市场竞争越来越激烈,中小型制造企业经营压力也越来越大,如原材料价格上涨,客户却不断要求降价,制造业企业除了提升企业管理运营外,将降库存作为企业管理的重要一环。加强库存管理,将库存控制在一个合理的范围内,既能够有效应对产能不足,及时保障客户需求,又能够满足企业生产需要。因此库存管理的意义就是依据企业的自身发展规律,寻求最优的库存控制方法,不断满足客户服务,减少库存管理的成本,从而不断增强企业的竞争力。

1 制造业库存管理理论概述

1.1 库存及库存管理的概念

库存是某段时间内持有的存货(可看见、可称量和可计算的有形资产)。库存里的物资为存货,存货是指储存作为今后制定目的使用而处于闲置或非生产状态的物料,可以是消耗品、原材料、在制品和成品。

库存管理就是针对存货的特点,依据生产和销售的需要,按照经济合理的原则,对企业储备的物资(原材料、在制品、成品)进行调节、控制的一种活动。制造业企业在进行库存管理时,对库存管理研究的主要对象原材料、辅助材料、在制品、成品等,实行实时有效的库存管理,在保证库存物资质量的同时,尽力满足用户的需求,采取恰当的措施,节约企业管理费用,减低企业成本。

1.2 企业加强库存管理的重要性

在市场竞争日趋激烈的环境下,制造业企业面临着巨大的挑战和压力,因此制造业企业必须与时俱进,适应市场的各种变化,开发和生产出更加符合市场需求的产品才能生存并保持活力,但随着产品更新换代速度越来越快,新产品生产出来,若老产品不能销售出去,就会沦为呆滞库存。如何消化老产品及其部件,避免它们成为呆滞物料,如何使库存维持在合理水平,既要使库存量满足

企业正常的生产经营的需要,又要降低企业的缺货风险,这是制造业企业有待解决的问题之一。在企业的经营管理中,企业需深入挖掘库存量过多的根本原因,应充分意识到只有提高销售量才能消化库存,从而才能提高资金周转率。因此,有针对地的加强企业的库存管理,能有效改善企业在库存管理中遇到的问题,在降低企业资金风险方面尤为重要。

第一,提高库存管理水平,有利于提升顾客满意度。从单个企业的角度看,在激烈的市场中,企业不仅要保障产品的质量,还要有提供优质物流服务和缩短交货周期的能力,这就是要求企业保持适当的库存量。再好的产品不能及时供应到顾客手中,也会降低顾客对企业供货能力的满意度。随着客户需求的多样性、复杂性及变化快的特点,需要制造企业对客户订单做到快速反应,如果库存管理部门能依据企业制订销售计划、生产计划以及最优的库存管理计划等,使企业保持合理库存持有量,就能灵活应对客户的需求,及时生产出客户所需的产品,减少产品完工的时间,不断提升顾客满意度。

第二,提升库存管理水平,可以减少库存积压和资金占用。库存积压,是指流动资金转化为待售商品后,因各种原因造成商品停滞在流通渠道中不能重新转化成资金流的一种不良状态。制造业企业过高的库存积压和较低的库存周转率,占用了大量的资金,增加了仓储费用、产品拣选时间和大量的劳动力成本,定期或不定期的盘点,也会占用更多的时间,最严重的是,较高的库存会对企业的现金流造成巨大的压力。因此,制造业企业应充分重视库存管理,及时消化呆滞库存,通过分析库存产生的原因,制订合理库存解决方案,如降价处理、转现货销售等,不断减少资金占用和库存成本,降低企业陷入经营资金困境的风险。

第三,提升库存管理水平,节省作业交换费用。作业交换费用是指生产过程中更换批量时调整设备,进行作

业准备所产生的费用。作业的频繁更换会耗费设备和工人的大量时间,新作业刚开始时也容易出现较多的产品质量问题,这会导致成本的增加,例如在设备开启后,操作工因在制品的频繁更换而没有及时调试设备运行状态,会导致在制品的不合格。而通过持有一定数量的在制品库存,可以保证车间作业连续性,有效提升设备的利用率,减少人员对在制品的作业的更换次数和时间,并能在一定程度上加大生产批量,最终能有效缩短在制品或成品的生产周期。因此制造业企业需保持一定合理的在制品数量,不断提高人员和设备的利用率,节省作业交换费用。

2 制造业企业库存管理存在的问题

2.1 企业库存管理意识较为淡薄

目前,一些企业对库存管理不够重视,没有在企业内部实施全员库存管理,管理层和员工的观念守旧,片面认为库存管理只是仓储部门的职责,与采购、生产、财务、销售等部门和人员无关,整体表现出不积极、工作不配合的消极状态。

此外,有些企业为了扩大市场占有率,提高产品销量和市场规模,只是依据企业的自身经验进行市场的预测,或是依据热门产品来制订销售和采购计划,没有相关专业部门进行科学的决策,就据此进行盲目采购和生产,造成季节性且价格随市场状况大幅波动的库存遭受了价格下跌的损失,企业将承担更大价格波动风险,严重的将会导致资金链的断裂和经营的失败。

2.2 企业未建立完善的库存管理制度

大多数企业都有自己的库存管理制度,从原材料采购、领用、产品入库、销售出库等出台了一系列的库存管理制度,但部分都是框架性条款,制度内容过度宽泛且没有根据企业实际情况进行定期换版,导致库存管理制度不全面,不具备可操作性,没有针对特殊库存制定详细的处理办法。

2.3 企业库存管理人员专业素养相对较低

库存的出入库手续是由库存管理部门来完成,库存管理人员的专业素质和能力对企业库存管理至关重要,如果让未受过专业培训的管理者、办公室职员和其他员工来做库存管理方面的决策,库存浪费将有可能充斥整个流程。例如,库存管理人员将易燃易爆、防潮易生锈、容易氧化的材料放在一起。物料没有及时标识,增加了仓储人员的出库操作时间。呆滞及账务不符库存多,导致库存成本高,资金周转率低下。仓储人员执行力不够,库存账目录入不及时,制约企业物料估算和生产。所以制造业企业需加强库存管理人员的培训,并定期召开内部会议,必要时对物料出入库过程中存在的疑难问题进行充分研讨。

2.4 企业库存需求预测能力低

库存需求预测就是对市场需求变化的预测,并以此

预测数据为基础,通过定性经验分析和定量科学计算来确定企业库存需求量。制造业企业只有在正确需求预测的基础上,才能有效控制库存水平,从而在充分满足客户需求的基础上,使库存投资收益最大。现阶段很多制造业企业对库存缺乏科学的预测方法,从主观因素来说,销售人员为了争取更多的新顾客,依据工作经验和主观意识推测近期的需求,向生产计划部门提出备料申请,生产计划部门在收到申请后,由于不了解市场情况,不能对销售部门的备料进行科学调整,进而造成大量物料提前采购,需求预测的准确性就会变低。需求预测准确率低的客观原因是产品更新换代速度快,客户的资金状况不足导致无法提货等,主观原因是企业管理人员缺乏科学的库存预测方法。

2.5 企业内部部门库存共享程度低

在库存管理过程中,很多制造业企业的库存都是由存货管理部门来负责。由于缺乏精益管理理念,存货管理部门往往只停留在降低库存数量方面,无法从全局洞察库存产生的根本原因。例如,生产部门、采购部门、销售部门期望库存越高越好,这样生产部门能够减少生产待料的时间,采购部门能够减少采购的频次并降低成本,销售部门能增加年度产品销售量并提升合同及时交付率。而库存管理部门期望库房中的库存越低越好,这样就会导致库存的工作方向出现差异。生产部门、采购部门、销售部门、库存管理部门各自为政,企业内部共享程度低,遇到库存减少的突发情况时,就容易导致产品的延时交付,客户对企业交货期的满意率下降的结果。

3 制造业企业库存管理问题的改善对策

3.1 提倡全员参与的库存管理意识

从管理意识方面,企业董事长、中层管理人员到普通职工都应参与到库存管理活动中,企业可通过在厂房内部悬挂标语、精益改善看板等方式鼓励全员参与库存管理,从上到下贯彻学习库存管理知识,使企业员工感受到库存管理带来的巨大变化。从全员参与方面,企业可通过制订库存专项实施方案来激励员工,例如在实施方案中建立库存专项领导小组,小组成员包括销售部门、生产部门等,各单位领导是本单位库存清理工作第一责任人,其次针对库存的不同类型(成品、工序、残废料等)制定库存清理要点,总体上将库存进行评估分类,如本年可用、建议暂存等,最后实施方案中加入考核办法,依据库存考核指标进行奖励或处罚,以调动全体员工参与库存管理的积极性,降低生产成本,节省采购费用,推动企业生产经营工作持续向好发展。

3.2 优化库存管理制度建设

制造业企业需定期更新库存管理制度及仓库管理流程图,通过制定详细的库存管理规定及奖惩制度,指导和规范仓库人员日常作业行为。比如,制定入库仓库管理制度,规定在材料入库时,库管员依据送货单、采购订单及

系统录入的数据进行清点、核对,库管员对入库产品严格把关,对与合同或采购单不相符的产品拒绝入库,经检验部门对采购产品质量检验合格后,产品方可入库。细化仓库管理制度,明确库管人员的职责和分工,要求对仓库进行分类分区,可依据商品特性(使用频率、存储条件、重要性)正确划分存储区域,并使用不同颜色标出待检、待处理、合格商品储存区、不合格商品隔离区。企业要求所有库管员严格执行库存商品定期检查制度,发现商品有开始老化的现象时,要及时采取措施进行处理。

3.3 提高库存管理人员专业素养

在对库管员招聘过程中,首先,制造业企业应重点对库存管理人员的岗位提出一定的要求,例如,企业在招聘仓库管理员时,可以选择会计人员担任,并要求受聘人员具备仓储管理、财会知识、产品知识等方面的知识储备。其次,制造业企业应定期对库管员(含新入职员工)进行培训,以便他们满足岗位职责的要求。岗位培训应着重强调库管员岗位职责,库房主管针对库管员总人数做好个人的岗位职责划分。例如,共同岗位职责是做好产品进库的验收、记账和发放,做到账账相符,随时掌握库存状态,保证物资设备及时供应,做好库存安全管理工作,个人职责则是划分库房区域,定期清理保持库房的整齐美观或对系统入库、发货信息的录入等,细化不同库管员岗位职责,减少因岗位分工不明确导致的遇事拖延等问题。

3.4 提升库存需求预测能力

提升库存需求预测能力是企业经营管理决策的前提,能有效提高企业的经济效益。好的库存需求预测是一个系统工程,预测的技术和方法很多,各自实施程序也不尽相同,但总体而言,预测有以下三个过程:输入资料、运用预测方法、输出预测数据。要使库存需求预测更加准确,随时对需求变化做出反应,容易被人理解,就要重点运用好的预测方法。库存预测方法主要分为定性预测方法和定量预测方法,定性预测方法的质量主要取决于人员的专业知识和经验,定量预测方法主要是建立适当的数学模型,一般采用时间序列分析法和线性分析法。在实际操作过程中,企业需要改变过去由销售作预测,生产做判断的做法,转变为更擅长数据分析的生产单位作预测,由更贴近市场需求的销售部门做判断,对生产单位的基准预测结果进行修正,这种预测方法才有可能更加贴近市场的需求。

3.5 利用现代共享服务平台,提高信息传递效率

企业要想在市场竞争中获得长足发展,必然要利用现代化共享服务平台 ERP 系统,对库存进行动态调整,以实现企业经营业务的高效运行。首先,ERP 系统技术含量高,对管理人员理论知识储备和系统操作经验有较高要求,这就需要企业不断加强培训,使来自生产、销售、财务的员工深入了解 ERP 经营理念,熟悉业务流程,这样工作

效率和质量才能有所提高。其次,企业可利用 ERP 系统提供的库存数据,根据实际库存情况,在保证安全库存同时,及时消耗现有库存,严格控制库存量。同时,企业可选取相关人员组建降库存团队,小组成员及时分析库存信息,跟踪资金占用情况,制订切实的采购计划,针对存储量大的库存重点管理,限制其入库批次和批量,在采购期间提前控制新增库存积压,对周转率较低的物资,可以直接内部调剂,及时处理无用库存,提高库存综合使用效果。

4 结束语

总之,制造业的发展和企业的经营管理都离不开库存管理。加强库存管理可减少库存积压和资金占用,进一步提升顾客满意率,从而提高企业在市场上的竞争力。本文通过梳理制造业库存管理存在的问题,结合制造业的特点,提出相应的解决对策,如全员参与的库存管理意识,优化库存管理制度建设,不断提升库存管理人员的专业素养,提高库存管理人员专业素养,利用现代共享服务平台等措施,从根本上加强对库存的管理。所以制造业企业应重视日常业务管理,运用团队协作的力量,落实库存管理责任举措,把握好库存数量的度,才能使企业生产经营资金正常流转,推动企业产供销一体化目标的实现。

参考文献

- [1]唐静茹.制造企业库存管理问题和对策研究[J].财富生活,2021(14):59-60.
- [2]陆盛菊.制造业企业库存管理中存在的问题及策略探析[J].商讯,2021(32):98-100.
- [3]卞韩璐.A 公司库存管理优化研究[J].中小企业管理与科技(上旬刊),2021(05):17-18.
- [4]郭本涛.基于供应链的库存管理转型升级研究[J].中小企业管理与科技(下旬刊),2021(04):49-50.
- [5]陶茜.制造业企业库存管理现状、问题和对策研究[J].中国乡镇企业会计,2022(03):93-95.
- [6]傅宁.企业库存管理优化研究[J].产业创新研究,2021(24):151-153.

作者简介:王萌钰(1986-),女,汉族,陕西宝鸡人,本科,中级经济师,研究方向:工商管理。