

存货管理失控迷局



工厂处处是仓库，工厂处处有存货



无人监管存货状态，20年前的存货至今未使用



刚采购的存货，凭空“消失”了



工厂的存货从未实施静态全盘

固定资产管理迷局



工厂不断在投资，永远不赚钱



工厂到底有多少设备闲置，无人知道



采购员告诉你：生产用的固定资产总是专用设备



固定资产总是在维修，总是修不好

秀财网

固定资产及存货的有效管理

存货、固定
资产采购及
审批流程

固定资产的生
命周期管理

生产领用及
成本结转的
关键控制点

存货、固定资
产盘点方式及
关键控制点

存货采购及入库流程

采购及审批流程

生命周期管理

生产领用及成本结转

盘点方式及关键控制点

销售部门

计划物流部门-计划

采购部门

外部供应商

计划物流部门-仓储

质量保证部门

根据客户计划物流部门年度滚动计划，制定公司的销售计划

根据预计销量，制定生产计划及物料需求计划

联系供应商，确定供货计划，根据年度框架协议，确定供货价格、付款方式

品质检验，确认入库

采购计划

核对PR单

确认收货

发出PO单

通知物流部门收货

收货入库

关键控制点

- I. 采购业务要有采购计划及适当的授权审批
- II. 采购方式应遵循货比三家、质优价廉的标准
- III. 采购合同、订单应该经过必要的审核审批
- IV. 充分考虑实际生产需求和安全库存、采购前置期来确定最优的采购量

存货采购及入库流程

采购及审
批流程

生命周期
管理

生产领用
及成本结
转

盘点方式
及关键控
制点

销售部门

计划物流部门
-计划

采购部门

外部供应商

计划物流部门
-仓储

质量保证部门

关键
控制点

- I. 采购业务要有采购计划及适当的授权审批
- II. 采购方式应遵循货比三家、质优价廉的标准
- III. 采购合同、订单应该经过必要的审核审批
- IV. 充分考虑实际生产需求和安全库存、采购前置期来确定最优的采购量



固定资产采购与转固流程

采购及审批流程

生命周期管理

生产领用及成本结转

盘点方式及关键控制点

申请部门

管理层审批

财务部门

采购部门

供应商

提出需求

针对需求进行预算审批

供应商评估，完成内部审批

完成合同内部审批

确认付款进度表

收货、安装与调试

完成测试，确认设备达到可使用状态

确认折旧政策完成转

关键控制点：

管理层审批权限的确认

- 建立内部审批表

投资回报分析的合理性复核

- 专业财务分析的参与
- 分析结果应作为审批的参考依据

支出申请数据信息完整

- 需求描述、预算金额、投资回报分析等信息，项目周期，供应商信息
- 合同审批流程必须保证完成

供应商的评估与筛选

- 确定筛选的人员
- 筛选与评估的定量、定性因素

合同签署

- 法律条款的审核
- 各业务部门审核（财务、审计等）
- 合同签署时间晚于款项支付时间

存货采购申请表案例

采购及审批流程

生命周期管理

生产领用及成本结转

盘点方式及关键控制点

采购申请单						
申请部门名称		计划物流部		申请日期		20X6.1.1
部门代码		30001		申请单号码		30001-001
申请人		李大红		项目代码		E347
一般采购						
生产性采购		零件采购				
项目	零件号	名称	数量	报价	推荐供应商	供货日期
E347	20010	A柱总成	100	67.00	B供应商	20X6.1.7
备注：						

申请部门签名:

归口管理部门签名:

采购部签名:

财务部签名(预算及经济性审核):

总经理签名:

示例

固定资产采购申请表案例

采购及审
批流程

生命周期
管理

生产领用
及成本结
转

盘点方式
及关键控
制点

采购申请单						
申请部门名称	制造部	申请日期	20X6.1.1			
部门代码	30007	申请单号码	30007-001			
申请人	李小红	项目代码	/			
一般采购	生产设备采购					
生产性采购						
项目	零件号	名称	数量	报价	推荐供应商	供货日期
/	/	机器人	2	100万	C供应商	20X6.2.1
备注： 因生产需新增机器人设备，已填报预算追加申请表						

申请部门签名：

归口管理部门签名：

采购部签名：

财务部签名（预算及经济性审核）：

总经理签名：

示例

存货、固定资产采购申请权限案例

采购及审批流程

生命周期管理

生产领用及成本结转

盘点方式及关键控制点

采购申请单

申请部门名称	计划物流部	申请日期		
部门代码	30001	申请单号		
申请人	李大红	项目代码		
一般采购				
生产性采购	零件采购			
项目	零件号	名称	数量	报价
E347	20010	A柱总成	100	67.00
备注：				

审批权限确认：

- ✓ 金额小于3000元的零星采购，采购员填写相应单据后由采购部负责人签字确认后实施，免签采购合同。同一供应商累计金额大于等于50000元必须签订框架协议
- ✓ 金额大于3000元小于等于50000元的项目或物资费用，由采购部负责人批准；金额大于50000元小于50万元的项目或物资采购，由采购部负责人及总经理批准。
- ✓ 单个合同金额超过50万元及以上的采购合同或一年内累计金额超过50万元及以上的采购合同需经过采购委员会会议批准。

申请部门签名：归口管理部
采购部签名：
财务部签名（预算及经济性审核）：
总经理签名：

示例

固定资产的生命周期的管理



设备生命周期的关键控制点

- 1、设备是否按要求转固-在建工程转固的时间确定
- 2、设备分类入账是否恰当-设备是否按规定分类入账
- 3、折旧政策是否符合要求-设备的折旧年限是否符合法律法规及公司要求
- 4、盘点频率和盘点报告-盘点时间的确定及盘盈盘亏的处理流程
- 5、定期减值准备分析-是否定期对设备进行减值评估
- 6、设备报废流程-报废设备是否有相应的流程

固定资产的生命周期的管理

采购及审批流程

生命周期管理

生产领用及成本结转

盘点方式及关键控制点

固定资产生命周期管理中常见内控缺陷

固定资产账实不符	<ol style="list-style-type: none">I. 没有固定资产标签或标签信息不准确II. 设备在内部台账记录所描述的物理位置与实物位置不一致III. 部分电脑设备做费用化处理，实物资产多于会计账面记录
折旧记录不准确	<ol style="list-style-type: none">I. 设备未及时转固，未收到相关验收单据，资产归口部门未进行实物资产验收，导致财务人员无法及时转固记录折旧II. 设备分类不准确，导致折旧年限、残值使用不合理III. 折旧政策随意改动，操纵企业利润
闲置设备使用情况	<ol style="list-style-type: none">I. 已减值的设备长期未做处理II. 设备长期闲置，导致资源浪费III. 减值准备测试没有统一标准执行
设备报废流程	<ol style="list-style-type: none">I. 实物报废早于报废申请，报废审批流程缺失II. 报废依据不充分，随意报废谋取私利

固定资产的生命周期的管理

采购及审批流程

生命周期管理

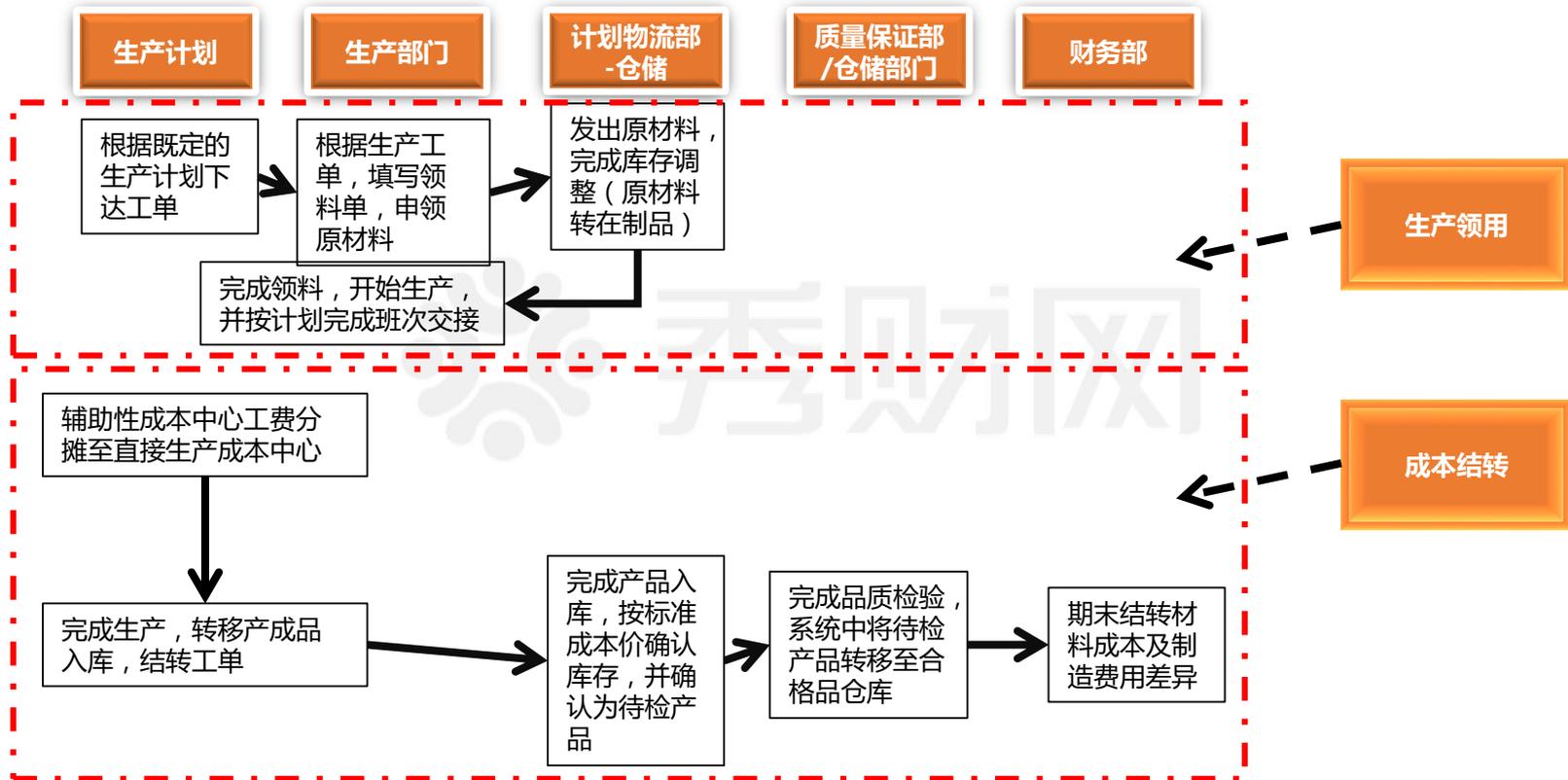
生产领用及成本结转

盘点方式及关键控制点

工程项目管理与普通固定资产管理比较

关注点	工程项目	普通固定资产
类型	厂房、生产线、办公楼等	电脑、运输设备、办公设备、生产机器设备
内控点	<ul style="list-style-type: none">I. 预算与计划执行II. 项目管理即投资回报率及项目评估分析III. 工程结算及转固时间点确认IV. 需要进行工程预决算审计	<ul style="list-style-type: none">I. 供应商确认及价格评估II. 审批确认III. 设备类型确认
共同点	作为固定资产确认入账，有折旧年限，需要进行固定资产标签管理，遵循采购订单管理，即有采购申请、供应商审核等系列流程	
差异点	<ul style="list-style-type: none">I. 需要制作全面项目方案，并就方案进行预算审批后执行II. 项目周期较长，项目遵循完工比例付款	<ul style="list-style-type: none">I. 无需制作全面项目方案，执行一般采购流程II. 项目周期较短

生产领用及成本结转流程



生产领用及成本结转流程

采购及审批流程

生命周期管理

生产领用及成本结转

盘点方式及关键控制点

生产领用及成本结转-内控问题及建议

内控问题	应对措施
材料领用早于材料领用单	规范仓库管理流程，生产工单、领料单必须在系统内实现关联后进行领料，禁止使用手工领料单
材料领用存在多领的现象	领料单与生产工单关联，对超额领料的情况设置特殊的审批流程
无仓库管理人员，领料由生产部门人员完成	所有领料单必须由仓库管理人员签字后发送，关键位置设置探头监控
产成品入库，系统库存未同步更新	仓库对主要产成品入库建立日盘点流程予以管理
质检程序滞后，导致未完成质检的产品批产已经发货	系统内设置质量放行
制造成本差异过大，没有合理解释，成本无法结转	定期复核产品料工费及成本构成，提升材料核算效率
生产报废无审批与核准	建立报废品台账进行管理

关键控制点

- I. 材料领料单据与实物不符
- II. 系统入库滞后
- III. 质检滞后或疏漏
- IV. 料单滞后，材料核算滞后导致成本无法结账

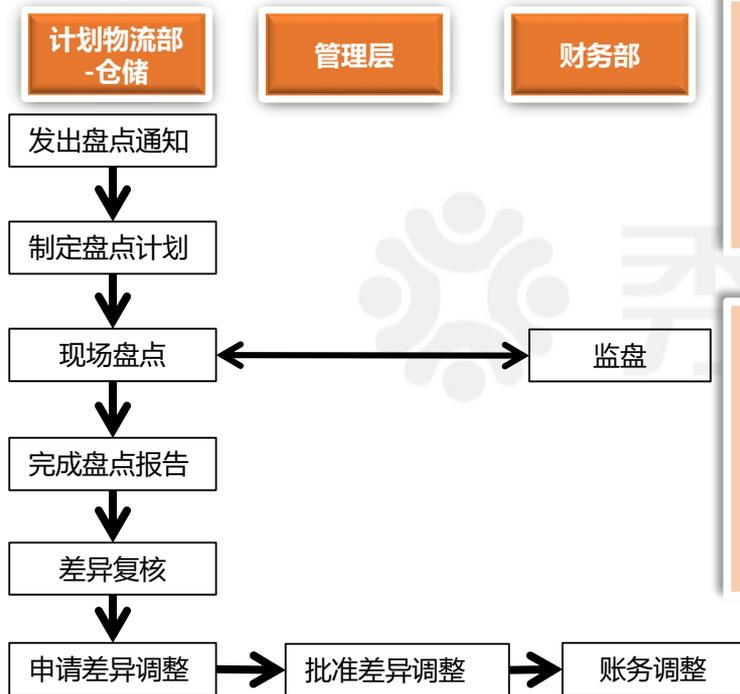
存货盘点管理

采购及审批流程

生命周期管理

生产领用及成本结转

盘点方式及关键控制点



盘点方式：

- I. 年度/季度/月度/专项盘点
- II. 循环盘点
- III. 随机抽盘
- IV. 静态盘点

内控重点：

- I. 盘点计划
- II. 确定时间/范围/人员
- III. 初盘与复盘相结合
- IV. 盘点表必须签字并注明日期
- V. 差异调整必须得到有效授权

存货盘点关键控制点

采购及审批流程

生命周期管理

生产领用及成本结转

盘点方式及关键控制点

盘点业务环节的主要风险：

- 1、形式化盘点
- 2、计划不周全，与生产执行相互冲突

导致

关键控制点

存货真实性得不到有效验证，差异处理滞后，隐性损失增加

事先要制定详细的盘点计划和存货标签

财务部要全程参与盘点并详细记录，盘点人员至少应有2人一组，进行互相监督

采用永续盘存制结合定期不定期的实地盘点，以验证账簿记录的准确性和真实性

出现差异的情况应由保管部门人员给出说明，并做好详细记录，不合理的说明监督盘点人员应上报管理层

盘点结束后应编制盘点结果报告书，并报相关部门签字和管理层审批

根据批准的盘店报告进行相应的账务处理和实物处置

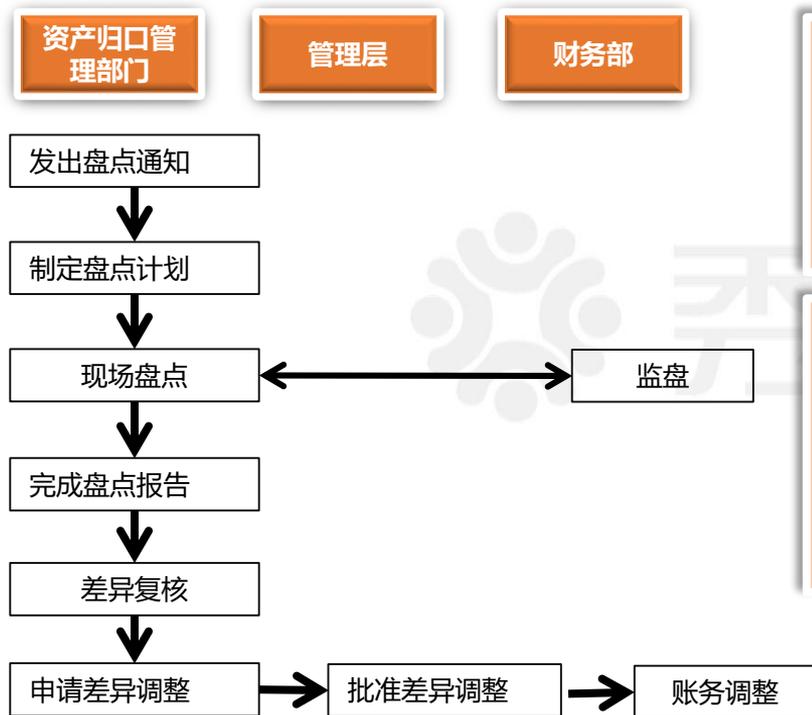
固定资产盘点管理

采购及审批流程

生命周期管理

生产领用及成本结转

盘点方式及关键控制点



盘点方式：

- I. 年度/季度/月度/专项盘点
- II. 循环盘点
- III. 随机抽盘
- IV. 静态盘点

内控重点：

- I. 盘点计划
- II. 确定时间/范围/人员
- III. 初盘与复盘相结合
- IV. 盘点表必须签字并注明日期
- V. 差异调整必须得到有效授权

固定资产盘点关键控制点

采购及审批流程

生命周期管理

生产领用及成本结转

盘点方式及关键控制点

已减值的呆滞设备长期没有报废

表层原因	深层原因	解决建议
设备虽已计提减值准备，但管理层认为还有一定的使用价值	公司缺少一套明确的标准和流程来处理此类现象，其实就是内控流程的缺失	建立相关流程，如：指定专职人员对已经减值的设备定期复核，并给出书面的处理方案
已减值的设备没有明确的管理部门，因此无人负责报废事项	缺失书面流程，相关业务变成各职能部门的扯皮的借口	建立相关流程并进行内控知识培训
负责人员称由于之前公司没有先例，所以不知道应该如何处理设备报废	主要原因是负责人不希望自己来处理此事，或者害怕承担责任，因此导致这样的现象	关于特殊事项和特殊情况的处理应作为书面流程一个组成部分予以清楚地记录和沟通

版权声明

本网站 (www.xiucai.com) 刊载的所有内容，包括文字、图片、音频、视频、软件、程序、以及网页版式设计等均在网秀财网上搜集。

访问者可将本网站提供的内容或服务用于个人学习、研究或欣赏，以及其他非商业性或非盈利性用途，但同时应遵守著作权法及其他相关法律的规定，不得侵犯本网站及相关权利人的合法权益。除此以外，将本网站任何内容或服务用于其他用途时，须征得本网站及相关权利人的书面许可，否则，将承担侵犯知识产权的法律责任。



谢谢
观看