

化工企业物资库存管理存在问题及建议

王利萍（国能新疆化工有限公司，新疆 乌鲁木齐 831400）

摘要：激烈的市场竞争使企业利润空间越来越小，如何在日常的经营管理中降低成本成为企业一直关注的问题。由于化工企业生产的特殊性，存在闲置固定资产成本大、人力资源需求量大等特点，这不仅阻碍企业发展，同时也造成了资金的浪费。因此化工企业在经营管理过程中，应积极重视物资管理等相关工作，通过对各项物资数量进行清点和管理，从而有效的避免不必要的资源消耗，使资金得到最大化利用，实现企业整体效益有效提升的目的。

关键词：化工企业；物资库存；管理措施

在物资库存管理工作中，如果出现物资所占用的空间比例过大，物资的堆积时间过长，物资的安全问题较突出等问题时，就会造成企业资金的浪费，影响企业的长期发展。因此，从化工企业内部管理人员发展的角度来看，其自身应具有强烈的责任意识，在对物资管理过程中，对各项物资的库存进行逐一落实，提升企业整体的管理质量和效率。

1 企业物资管理概况

2021年某大型国企在上级公司及公司组织正确领导下，根据上级公司物资与采购监管工作要点，遵循“厉行节约、挖潜增效、生态环保、可持续发展”现代化企业经营理念，按照生产经营、安全环保、节能降耗总体目标要求，有序开展物资管理工作。截止目前完成公司日常维修备件材料内部平衡利库28批次187万元，大修利库备件材料3204.22万元（大修实际使用出库10512.84万元、计划采购7308.4万元），废旧物资处置增效306.78万元，比上年减少物资计划提报3050.13万元，同比减少32.75%，为公司高质量发展筑牢根基。

2 物资库存结构分析

截止10月20日，物资总库存额3.60亿元，2021年初物资总库存额3.75亿元，物资总库存额较年初下降1500万元，2021年度“企业经营责任状”库存考核指标为3.4亿元，比库存考核指标高0.2亿元，完成库存考核指标43%；根据2020年上级公司对专项清产核资结果的批复，公司库存周期超过3年的备件材料预计3448.77万元进行减值处置，2021年12月底财务物资总库存额预计降至3.3亿元，物资库存情况见图1。

由表1可知，库存结构情况分析如下：①建设期备件占公司库存7.73%，因ERP系统及物料编码等原

因无法录入ERP系统，目前是按照线下台账模式进行管理；②特殊事故件占整体库存的34.07%，常规备件占比在49.83%，占比较高，是库存控制的点，应根据设备运行寿命内设备故障记录、交货期、采购周期以及仓储费用等情况合理制定最大库存数量（最大库存数量=消耗率（件/天）* [采购周期（天）+ 交货期（天）]），展开储备定额工作；③化工三剂类占公司库存6.71%，比年初增加2018.27万元，主要因疫情、新疆地处偏远等原因，同时为保证生产连续稳定运行，增加化工三剂类物资库存；④备品备件、润滑油类物资比年初库存金额有所降低，公司以2021年大检修工作为契机，在降库存工作方面采取了有效的措施，消耗现有库存物资，比年初该类库存金额总体下降3591.53万元；

各专业库存占比

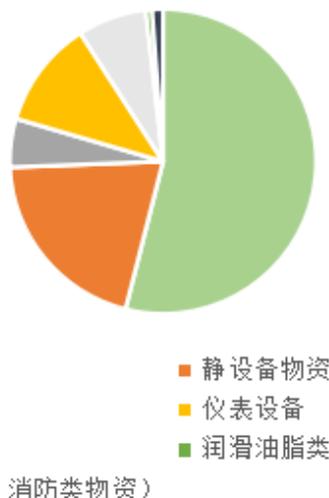


图1 各专业划分库存图

由表2可知：备件中动、静设备物资占比高达

74.38%，进口物资项目数量占比仅有 17.05%，但库存金额占比确有 49.07%，进口物资库存金额大；尤其备件的国产化率尚需进一步提高，公司选择国产或进口备件，依据的是最大效益原则，因而，提高备件的国产化率仍是公司坚持的方向。

由表 3 可知：寄售物资占比为 0，下一步应合理分类采购计划，梳理出适用于寄售模式的物资，适时开展寄售业务；领用率底的低效物资占比 51.72%，为减少低效无效资金占用，提升经营创现能力，可通过内部物资调剂，合理折价转让等措施，加快处置盘活，尽可能减少存货损失。

3 前期物资管理工作开展情况汇报

为贯彻上级公司降库存会议精神，完成 2021 年公司经营业绩任务，公司进一步加强物资管理工作，物资管理工作开展情况如下：

第一，加强计划管理，提高物资计划的准确率。2020 年 1 月以来，公司共计提报需求计划 2125 项，计划准确率达 99.78%，预估采购金额 1.56 亿元，其中 2020 年约 9313.16 万元、2021 年 6263.06 万元，2021 年比 2020 年同比减少 3050.13 万元，同比下降约 32.75%。

第二，切实提升物资管理工作效率，将物资计划管理工作窗口前移，提前开展备件材料、技改技措项目物资的平衡利库，严控技改技措项目设计裕量。截至目前共计有 15 个技改技措项目进入实施阶段，其中参与设计利库的项目有 3 个，分别为新增丙醛储罐改造项目、液化烃球罐注水设施改造项目和甲醇生产中心增加停车检修氮气专用线改造项目，已确认可利库物资 50 项，合计金额 13.5 万元。

第三，积极推广框架协议及电商采购，制定适于框架协议及电商采购分类物资清单。如化工三剂、分析试剂、气体、低值易耗品、密封件、润滑油等物资，通过框架协议及电商采购大幅度的降低物资库存。2021 年截止目前已完成框架协议采购完成 2.18 亿元，占比 61%；2021 年电商采购金额约 1500 万元，比 2020 年电商采购金额 600 万元增长了 150%。

第四，推动国产化，减少进口，制定国产化分类清单。2021 年继续积极开展备件国产化工作，计划全年实现备件国产化 19 项 857 件，国产化后比进口备件可节省费用约 456.02 万元，因受疫情影响，推进工作有所滞后，截止目前已完成进口备件国产化金额 492.07 万元，国产化后金额 123.01 万元，节省资金 369.06 万元。

第五，制定闲置物资调剂及处置流程，确定可调剂闲置物资清单并对无利用价值且长期积压物资进行减值、报废处置。①闲置物资调剂情况：多次制定内部闲置调剂物资清单，2020 年初闲置可调剂物资清单共计 5665 项，共计 3883.32 万元，完成公司内部闲置物资调剂 72 批次，约 475 万元，如 2019 年有了大浮动提高，2019 年底库存物资清产核资情况可如表 4。2021 年初闲置可调剂物资清单共计 5238 项，共计 3573.48 万元，截止 10 月 20 日内部平衡利库 28 批次 187 万元；②废旧物资报废及处置情况：根据上级公司清产核资相关要求，开展开工备件（3610.57 万元，3426 项）及库存周期超过 3 年的备件材料（4597.09 万元，5359 项物资）报废减值工作，经上级公司批复减值 6899.48 万元；另外对一些使用后无价值的材料进行了竞拍处置，如废耐火砖、废旧金属材料、废反渗透膜等物资，竞拍金额为 306.78 万元。

4 存在的问题

公司地处西域，周边制造、加工行业资源严重不足，再加上运输距离较远的原因。为保证生产经营的稳定运行，建议上级公司在最大库存物资储备标准方面给予重点关注。如何实现 ERP 系统中物料基础数据的标准化，提高物料控制互换性，实现库存资金的良好控制，减少死库存方面的工作能力需要提高。根据 2020 年上级公司对专项清产核资结果的批复，公司两年期备件及项目建设期备件及库存周期超过 3 年的备件材料进行减值处置，但是目前在 ERP 系统中各项物资价值显示仍是原值，无法准确统计库存金额，影响物资管理下一步工作的有效开展。

5 下一步物资管理工作措施及建议

公司下一步将进一步转变工作作风、落实主体责任、夯实管理基础、抓实培训，助力公司高质量发展。主要措施如下：

①加强物料主数据的管理，提升物资数据的质量；通过对物资数据申请单位通过率的考核，以规范数据，同时，对问题数据及时修改并冻结，做到一物一码；②清产核资工作结果已经通过上级公司批复，建议对物资减值金额在 ERP 系统中做账务处理，便于开展物资精细化管理；③源头控制，科学合理的提报物资采购计划；细化备件需求计划申报，严格计划审批；降低备件计划报批频次，细化审批过程，严控采购数量和采购费用；④严格开展平衡利库，持续推进线下、ERP 线上、供销采购前三个阶段的平衡利库，杜绝相

同物资重复采购情况的发生；⑤按照上级公司相关管理办法编制公司的管理制度，开展闲置物资调剂、闲置物资处置工作；⑥大力推动联储共备，联储共备共享库存物资；⑦持续开展框架协议采购及电商采购，梳理可实现框架采购和电商采购的物资清单，提高框架协议采购及电商采购比例；⑧梳理并制定备件储备定额，严格控制备件采购数量；⑨大力推动进口备件国产化，大幅度降低备件采购费用和库存费用；⑩加强供应商管理，实施供应商绩效考评，逐步培育优秀供应商群体，持续优化供应商结构；⑪加强对库存物资的统计分析管理，把握备件库存控制的重点，通过ABC分类法，及最大库存数量制定的原则（最大库存数量=消耗率(件/天)*[采购周期(天)+交货期(天)]

制定合理的储备定额。

6 结束语

通过上级公司、公司领导及企业员工的共同努力，使物资管理工作有序进行。通过全员转变工作作风、落实主体责任、夯实管理基础、抓实培训，实现生产经营、安全环保、节能降耗的总体目标要求，为企业高质量发展打下坚实基础。

参考文献：

- [1] 许忠保.石油企业物资供应链的“零库存”管理探索[J].中国物流与采购,2022,643(06):65-66.
- [2] 程红梅.物资管理提高企业经济效益研究[J].营销界,2021(26):134-135.

表1 按照物资类别划分库存情况表(单位:万元)

序号	类别	2021年年初库存金额	2021年10月金额	增减金额	库存占比	备注	
1	项目建设期备件	3210.17	3016.23	-193.94	7.73%		
2	特殊事故件	13670.8	13298.77	-372.03	34.07%		
3	维持正常生产操作物资	常规备件	22477.2	19447.42	-3029.78	49.83%	ERP系统 库存金额 (36012.63万元)
		化工三剂类	601.01	2619.28	2018.27	6.71%	
		润滑油脂类	425.64	235.92	-189.72	0.61%	
4	其他类 (劳保、办公、消防类物资)	362.35	411.23	48.88	1.05%		
5	在途物资		2230.48				
合计		40747.17	39028.85	-1718.32			

库存金额是指除燃煤、库存商品、自制半成品及在产品、建设期备件外的库存数据，数据以2021年10月20日ERP系统库存数据为基础。

表2 2021年10月按专业划分库存情况表(单位:万元)

序号	专业类别	进口(2577项)	国产(12541项)	合计	库存占比
1	动设备物资	12375.26	7049.98	19425.24	53.94%
2	静设备物资	1611.66	5750.76	7362.42	20.44%
3	电气设备	71.54	1780.68	1852.22	5.14%
4	仪表设备	1959.51	2146.77	4106.28	11.40%
5	化工三剂类	1612.29	1006.99	2619.28	7.27%
6	润滑油脂类	36.99	198.93	235.92	0.66%
7	其他类(劳保、办公、消防类物资)	4.53	406.7	411.23	1.14%
库存金额		17671.78	18340.81	36012.59	

表3 按照库存效能划分库存情况表(单位:万元)

序号	类别	库存金额	库存金额占比
1	低效物资(领用率底)	11747.86	51.72%
2	无效物资	9.32	0.04%
3	呆滞物资(五年内领用率为零)	381.87	1.68%
4	流动物资(两年内使用物资)	10575.20	46.56%
5	寄售物资	0	0
合计		22714.25	