

国有企业物资库存管理与周转效率提升研究

李 硕

中国华电科工集团有限公司物资分公司，北京 100071

[摘要]物资库存管理属于国有企业供应链管理的关键部分，它同企业资金周转速度和经营成果有着直接联系。目前，国有企业在物资库存管理方面存在着需求预测不准、采购和库存控制之间衔接不好、库存结构不合理、积压现象严重、仓储管理及信息协同能力差等状况，从而影响到库存周转效率的提高。本论文对以上的问题原因及表现进行了详细的分析，从建立科学的库存需求预测机制、优化采购和库存的协同管控流程、进行库存分类管理及积压处理、推进仓储精细化管理及数字化建设四个方面给出解决办法。经过研究发现，国有企业要依靠管理革新和数字化转型，促使库存管理由粗放型转向精细化，由经验型转向数据型，从而达成库存周转速度的全面改善。

[关键词]国有企业；物资库存管理；库存周转率；供应链管理；数字化转型

DOI: 10.33142/mem.v7i5.20544

中图分类号: F253.7

文献标识码: A

Research on Inventory Management and Turnover Efficiency Improvement of State-owned Enterprise Materials

LI Shuo

Material Branch of China Huadian Engineering Co., Ltd., Beijing, 100071, China

Abstract: Material inventory management is a key part of supply chain management in state-owned enterprises, which is directly related to the speed of enterprise capital turnover and business performance. At present, state-owned enterprises have problems in material inventory management, such as inaccurate demand forecasting, poor connection between procurement and inventory control, unreasonable inventory structure, serious backlog, poor warehouse management and information collaboration capabilities, which affect the improvement of inventory turnover efficiency. This paper provides a detailed analysis of the causes and manifestations of the above problems, and proposes solutions from four aspects: establishing a scientific inventory demand forecasting mechanism, optimizing the collaborative control process of procurement and inventory, implementing inventory classification management and backlog handling, promoting refined warehouse management and digital construction. After research, it has been found that state-owned enterprises need to rely on management innovation and digital transformation to shift inventory management from extensive to refined, and from experiential to data-driven, in order to achieve comprehensive improvement in inventory turnover speed.

Keywords: state-owned enterprises; material inventory management; inventory turnover rate; supply chain management; digital transformation

引言

物资库存管理是国有企业供应链管理的重要部分，周转率的好坏直接影响到企业的资金流动和经营效益。近些年来，国资委一直把存货压控当作业绩考核的重点内容，要求企业对存货加以控制，加快资金周转。存货是资金运动不可缺少的一部分，但是规模过大会占用大量的资金资源，提高财务费用，降低资产周转速度，加大减值风险，

甚至造成财务危机。目前部分国有企业仍然采用传统的手工管理和经验决策的方式，造成需求预测误差大、采购和仓储衔接不好、信息孤岛严重等问题，造成库存资金占用多、周转慢。怎样系统地找出管理上的不足之处，进而改善库存周转速度，这是目前急需解决的问题。本文从需求预测、采购协同、库存结构、仓储管理四个方面入手，找出存在的问题并提出相应的对策，以期给国有企业库存管

理的优化提供一些借鉴。

1 国有企业物资库存管理与周转效率提升的重要性

国有企业物资库存管理及周转效率的提高,是贯彻落实国资委“两金”压降工作的要求。国资委一直把存货压控当作国有企业经营业绩考核的重要内容,要求企业对存货进行有效的控制,加快资金周转。国有企业存在“两金”问题,即应收款项、存货规模大,给企业资金流动性、经营效益造成影响。库存周转效率低不但占用大量的流动资金,而且造成仓储成本、管理成本、资金成本的增加,从而影响到企业的经济效益以及市场竞争力。从供应链管理角度来讲,物资库存就是采购、生产、销售之间的纽带,库存管理是否科学合理直接影响到物资流转的速度和成本。库存物资规模过大,就会造成大额占用企业的流动资金,降低自身的存货周转率指标,增加企业产品成本。提高库存周转率可以达到物资“合理储备、加快周转”的目的,减少物流费用,保证生产经营的顺利进行。除此之外,在当前经济下行压力增大、市场竞争日益激烈的情况下,国有企业通过改善库存管理来达到降本增效的目的,既是提高自身竞争力的内在要求,又是为国家稳增长大局尽责的表现。因此,系统提高物资库存管理和周转效率,对国有企业实现高质量发展有重大的现实意义。

2 国有企业物资库存管理与周转存在的问题

2.1 库存需求预测准确性不足

库存需求预测是物资管理的开端,预测准确与否直接影响到后面采购、仓储等环节的管理成效。但是目前大多数国有企业在需求预测上仍然依靠历史数据和经验判断,采购需求预测不准确的现象普遍存在。部分企业物资需求计划编制缺少科学的方法论支持,物资需求计划不准确、物资管理不规范等造成库存物资积压增多,占用库容资源,库存周转率下降,从而造成流动资金的额外占用,增加资金成本。根源是需求预测不准造成采购衔接不畅,需要依靠合同变更来满足建设需求,存在廉洁风险,并且会造成工期延误、成本超支等状况。部分企业制定需求计划的时候,没有考虑到生产计划的动态变化、季节性波动、设备检修周期等各方面的因素,造成预测结果和实际需求存在较大差异。另外,跨部门协同依靠人工传递,库存和采购决策仍然依靠经验或者 Excel 手工计算,没有对历史消耗数据进行深入挖掘和系统分析。

2.2 采购与库存控制衔接不畅

采购和库存控制属于物资管理流程中的前后衔接部分,在实际操作过程中二者常常出现互相脱离的情况。供

应链上下游协调机制存在不足,采购计划不能跟上库存变动的情况。许多企业表面上是缺料,实际上是因为缺少了计划和采购之间相互配合的机制,即采购依靠经验下单,而不是根据真实的需要信号。采购部门在制订采购计划的时候,缺少对目前库存状况、在途物资、消耗速度等重要信息的充分了解,造成采购量过大或者过小。缺少供应链的协调合作,采购目标和库存控制目标之间存在着矛盾。部分企业采购部门把“保证供应”作为第一要务,对不确定性的应对采取超额采购的方式,忽略了库存资金的占用成本,库存管理部门则希望实现“低库存”,二者之间缺少有效的沟通和协调^[1]。另外采购和验收、验收和仓储等不相容职务的执行不到位,流程衔接中信息断层使采购和库存之间产生脱节。

2.3 库存结构不合理与积压现象并存

库存结构不合理属于国有企业物资管理的顽疾。一方面缺少重要的物资储备,不能满足紧急的需求,另一方面大量不必要的物资长期存积,占用大量的仓储空间和资金。库存积压物资太多,重复采购现象严重。造成积压的原因是多样的,主要是由于工期紧张等原因造成项目部门初设不准确,造成采购物资与实际需求不符;竣工结算严重滞后,造成剩余物资退库滞后;后续没有同类项目的专用物资,或者因为技术原则更新导致淘汰型号物资无法使用等,造成物资沉淀积压。一些企业采购计划超支,无序采购造成库存量过大。物资积压不能彻底解决,已经成为困扰国有企业多年的一个管理难题。库存结构不合理还表现在物资品类分布上,高价值物资和低价值物资没有差异化管理策略,造成管理资源平均分配、重点不突出,增加管理成本,又不能很好地控制核心物资的库存风险。

2.4 仓储管理及信息协同能力不足

仓储管理属于库存管理的末端环节,仓储管理的精细程度同库存数据是否准确、物资流转是否高效存在直接联系。但是目前很多国有企业的仓储管理仍然处在传统的人工管理阶段,依靠人工抄录、纸质单据来完成盘点数千项资产的工作,耗时费力,准确性无法得到保证。传统的仓储模式由于信息滞后、误差率高、库存积压等原因,曾经影响到运维效率。信息化建设上,ERP、财务、仓储、生产这些系统各自独立运转,数据不能实时共享,造成采购计划落后的状况、库存不准的情况以及成本核算滞后的情况。各个业务系统之间存在着数据孤岛的现象,不能达到数据的实时共享以及联动分析的目的。一物多码的现象十分普遍,物料编码没有统一的标准,从而不能进行查询真实的库存,造成大量的物资重复采购和积压。库存信息的

不透明、不共享，造成管理层不能及时得到完整的、准确的库存信息，从而不能做出科学的库存决策^[2]。仓储布局不合理、库位管理不规范、出入库流程不标准等问题也十分普遍，从而加剧了仓储管理混乱的局面。

3 国有企业物资库存周转效率提升策略

3.1 建立科学的库存需求预测机制

为了解决需求预测不准确的问题，国有企业要创建起科学的库存需求预测体系，促使预测手段由依靠经验来判断转变为数据支撑。首先要对历史消耗数据进行系统的梳理，用项目法、系数法、均值法等方法对历史数据进行分析，结合生产计划、检修计划、季节波动等因素来建立多维度、多方法的综合预测模型。其次应使用先进的数据分析技术手段，创建需求预测模型以及动态调整机制，从各方面提高物资供应保障能力。国家电网依靠 DeepSeek-R1 大模型创建电力物资需求预估体系，将历史采购数据同电网负荷变动和极端天气警报融合起来，促使变压器、电缆这些主要物资的需求预估精准度达到 92%，库存周转速度加快了 25%。由此可知，人工智能等新技术在需求预测方面有着十分广阔的运用前景。另外要创建预测结果的动态反馈和修正体系，定时同实际消耗对比，剖析差异缘由并立刻调整预测模型参数，持续改善预测精确度。最后要强化需求管理部门同生产、检修等业务部门的协同，保证需求计划的编制充分考虑各个业务部门的实际需求信息，从源头上提高预测的准确性。

3.2 优化采购与库存协同管控流程

就采购和库存控制衔接不畅而言，国有企业应当创建起采购和库存的协同管控机制。首先要创建起采购计划同库存状况的实时联系机制，加强库存和采购的协同，推行“年度协议代储”模式，把供应商当作库存的保管者，随用随取，用完即结，从而大幅削减库存资金占用，极大提升资金的使用效能。其次应该推行集中采购和框架协议采购模式，按照清单标准化、台账颗粒化、证据链影像化的标准建立物资采购全过程可追溯体系，实现采购和库存数

据的互联互通。其次应该建立采购批量和库存水平的动态优化模型，用 MRP 的基本思想，根据主生产计划和库存状态自动生成采购建议，实现准时发出采购订单，原材料准时到货，提高物料周转率。从组织上来说，要打破采购部门和库存管理部门之间的壁垒，建立跨部门的库存管理联席会议制度，确定各个环节的职责分工以及信息传递的标准^[3]。完善存货管理内部控制及制度建设，把采购计划审批同库存状态审核合并并在同一个管理流程中。另外还要创建起采购绩效同库存绩效的联动考核体系，防止各个部门各自为政、目标冲突的现象出现。

3.3 实施库存分类管理与积压处置

对库存结构不合理、积压并存的国有企业来说，应该实行科学的库存分类管理，建立积压物资的系统化处置机制。分类管理上可以采用 ABC 分类管理法，根据年度采购金额、备件单价、采购提前期、备件重要性等因素将库存物资分为 A、B、C 三类，分别采取不同的管理措施。A 类物资是高价值、品种少、重要物资，实行重点管理、严格控制数量、精确补货；B 类物资是中价值、品种多、常用物资，实行适度控制、定期评价；C 类物资是低价值、品种繁杂、通用物资，可以适当放宽库存水平、简化管理程序。采用 ABC、PRS 分类法对库存物资进行九宫格分类，更加准确地统计出库存物资的数量。在积压处理上要创建起定期排查、快速处置的机制。成立提质增效降库存工作小组，以月度、季度盘点为契机，对库存物资进行全方位的清查盘点，整理出由于基建遗留、更新改造、设备退役、技术淘汰等造成的积压物资清单。创建“内部消化+外部协作”的双轨处置机制，使呆滞物资动起来、用起来。对外部而言，与集团内部兄弟单位建立呆滞物资共享处置机制，对内部不能消化的物资进行分类梳理、精准定价，签订销售合同实现跨单位复用。对已经丧失使用价值和市场流通性的物资，果断报废处理，及时止住出血点，见下表。

表 1 ABC 分类法物资分级管理表

类别	物资特征	品种占比	价值占比	管理重点	采购方式	库存检查频率
A 类	高价值、关键物资	约 10%~20%	约 70%~80%	重点管控、精准补货	按需采购、严格审批	高频（每周）
B 类	中价值、常规物资	约 20%~30%	约 15%~20%	适度管控、定期评审	批量采购、适度灵活	中频（每月）
C 类	低价值、通用物资	约 50%~70%	约 5%~10%	简化管理、适当放宽	框架协议、批量订货	低频（每季）

3.4 推进仓储精细化管理与数字化建设

针对仓储管理、信息协同能力不足问题,国有企业要加快仓储管理精细化、数字化转型。精细化管理要根据物资种类、性质、出入库频率等因素来合理安排仓储资源,提高物资流转速度。推行仓储标准化建设,严格执行“合理储备、加快周转、保质可用、永续盘存”工作准则。按照无人值守仓库建设指导意见,投入自动化装卸搬运设备和智能仓储设施。在数字化建设上要采用智能仓储管理系统(WMS),打通ERP和现场设备的数据壁垒,创建起需求预测、智能调度、动态追踪的全链条数字化体系。WMS系统可以实时监控库存变化,根据企业的生产计划和市场的需求来调节库存资源,保证货物的合理储存、高效使用,达到仓储作业信息化的目的。利用物联网、大数据^[4]、AI等技术的融合,依靠仓库管理系统(WMS)和控制系统(WCS)来创建出可以被复制推广的“智慧仓储”体系。库存数据全部达到精准可溯,操作记录全过程留痕。另外还要创建起覆盖项目全部生命周期的库存数据管理平台,冲破各个业务系统之间的数据壁垒,解决一物多码、账实不符等基本数据问题,达成库存信息的实时共享和联动分析,利用自动化和信息化的数据采集方式大大减少人工盘点工作量和误差率。

4 结语

国有企业物资库存管理及周转效率提高,是包含需求预测、采购协作、库存结构改善、仓储运作等诸多方面的

一项系统工程。本文从需求预测准确性、采购和库存衔接、库存结构和积压、仓储管理和信息协同四个方面,对目前国有企业物资库存管理存在的主要问题进行分析,并提出相应的优化策略。经过研究发现,国有企业应该抛弃传统的粗放式库存管理方式,建立起以数据为驱动的科学的管理机制。在需求预测上应该采用多种预测方法并结合智能化手段,采购协同上要形成采购和库存的实时联动,库存结构上要实行ABC分类管理并创建积压物资快速处置制度,仓储管理上要推进精细化、数字化转型,消除信息孤岛。只有从全链条、全流程的角度来推进库存管理的优化,才能达到库存周转效率不断提高的目的,从而给国有企业降本增效、高质量发展打下坚实的基础。

[参考文献]

- [1]史江博.技术服务型国有企业库存管控浅析[J].现代经济信息,2019(18):94.
- [2]刘洋.国有企业物资供应管理研究[J].大众投资指南,2022(10):77-79.
- [3]李慧娟.大型国有企业物资管理的现状解析[J].内蒙古煤炭经济,2019(19):114-128.
- [4]杨爱军.对国有企业物资精细管理的几点思考[J].经济研究导刊,2018(18):13-14.

作者简介:李硕(1989—),男,内蒙古人,工程师,上海电力学院物流管理专业毕业,现就职于中国华电科工集团有限公司物资分公司,从事电力工程设备物资采购与供应工作。