

# 烟草商业企业存货内部控制探析

王晓莹

四川省烟草公司成都市公司财务管理处

**摘要：**烟草企业作为一个责任型企业，在几十年发展中不断提出新要求，立足新阶段、贯彻新理念、融入新格局。在高质量发展的同时，十分重视存货的管理。众所周知，存货具有资金占比重、种类多、影响大的特点，因此存货管理的地位也相当重要。科学有效的存货管理可以最大限度降低成本费用，促进企业科学发展，也同时是全面建设资源节约型、环境友好型企业的重要部分。烟草商业企业自身的特殊性质和存货的复杂性，也相应增加了存货管理的难度。本文从实践出发，将烟草商业企业存货内部控制的问题作为突破口，讨论如何提高库存周转率，如何降低流动成本，如何提高物流的灵活性，进行系统的分析，提出合理化建议。通过各种努力，不断尝试降本增效，提升企业运营活力。

**关键词：**烟草；商业；存货；内部控制

【DOI】10.12252/j.issn.2096-6288.2023.02.091

## 一、存货内部控制概述

### （一）存货的内涵

存货是指企业在日常经营活动中持有的用于销售的成品或商品，以及用于生产、再生产或提供劳务过程中需要消耗的材料或物料。主要包括原材料、在制品、半成品、成品、商品、周转材料、五金配件等各类物品。

烟草商业企业的存货主要包括卷烟、雪茄烟、包装物等等，相对于工业企业更加集中，且单价高、易损坏。另外，在现行烟草专卖法律法规下，烟草企业存货还需按规定存放和运输，具有行业管理的特殊性，这也增加了商业企业存货管理的复杂度和困难度。

### （二）存货内部控制的含义

存货内部控制是指对企业存货进行管理和控制，以确保存货的安全和完整性，提高存货运营效率，合理确认存货价值，并预防、发现和纠正存货业务中的各类错误和舞弊行为。

存货管理的最终目的，是提高企业的经济效益。对于烟草商业企业而言，应切实根据自身特点，设计科学的存货管理制度，并结合有机的监督机制不断优化调整，以适应企业高质量发展的要求，这样才能降低企业运行成本，提高经济效益，保证市场销售和烟草企业高速运转。

### （三）存货内部控制的重要性

每个企业在生产和发展中，都需要按照自身生产经营的特性，有计划地安排商品购销环节的运营，这是生产经营重要组成部分，也是保证生产经营连续性的必要条件。因此对存货规范而科学的内部控制制度，是企业生存的重中之重。

对存货实施内部管控的关键在于判断存货占用总额的合理性，监测各项存货在总额中所占比例的适当性，分析存货占用是否合理以及是否存在积压，并查明产生

原因，以采取有效措施调整储备量，降低存货占用资金的平均水平。通过持续控制各个环节，提高存货流转速度和总资产周转率，最终实现企业效益的稳定和提升。

烟草商业企业在追求高质量发展时，需要解决如何最大化存货价值、保障存货安全以及降低持有存货的成本和风险等重要问题。这些问题是提高企业经营效率和盈利能力的关键途径。

## 二、烟草商业企业存货内部控制制度现状分析

烟草行业实行国家专卖制度、行业的集中统一管理和垂直领导体制。烟草专卖制度展现出显著的制度优势和强大的生命力。经过多年改革和发展，一代又一代的烟草人在保障行业高速发展的同时，也保证了国家财政收入，维护了消费者的利益。

面向未来，烟草商业企业已经用先进烟草企业文化为引领，以增强战略领导力、学习创新力、社会责任感、舆论引导力、风险抵御能力为重点，以推进建设创新型现代化高质量企业为主线，提高烟草整体竞争软实力。然而现阶段我国烟草行业的垄断特性和计划特征，也在一些方面限制了行业的创新性，为了积极保持行业的竞争优势和活力，必须在行业内部引入市场竞争机制，促进产品质量的提升，保障高质量管理水平，保证烟草行业的可持续发展。而企业存货的内部控制，也是管理水平软实力提升的体现。本文将继续探讨企业运行过程中可能会出现的一些问题，并进行分析和探讨，希望以点带面，抛砖引玉。

## 三、烟草商业企业存货内部控制存在的问题

加强存货内部控制，不应该只是一句口号。一个企业存货管理效率的高低，直接反映并且决定着企业的收益，涉及企业的风险，以及流动性水平，是企业内部管理的综合考量。企业必须对存货进行有效的控制，坚持适应性与重要性原则，优化存货结构，使存货相关的各

类成本与收益有机结合，达到最适合企业的合理水平。针对存货管理中可能出现的问题和隐患，主要汇总如下：

### （一）供需两线不均衡可能出现的问题

存货内控概念的提出，就是为了更好地管理和解决企业中，具有经济价值的物品的存放和储藏的需求。对外，拥有特殊许可证的个人或公司等，对企业存货有购买需求；对内，烟草工业企业，有供应和运输限制，内外供需形成反向渠道又相互制约的双线关系，直接影响企业存货的计划、组织、协调、仓储。企业运行相关环节众多，还涉及烟草各项法律法规，场所设施、人员队伍、交通货运、安全保障等方方面面。

### （二）从客户开始下订单到货物送达过程时间长。

现代烟草企业管理对存货要求也越来越高，不应只是局限于简单的出入库和储藏，还应该与时俱进，在存货的信息管理方面进行思考和提升，以及在此基础上的决策分析，从而进行全方位的有效控制。

目前的订货系统运行流程是，客户打开专用订货界面开始选择所需商品，到顺利便捷付款、资金安全到位，到订单审核成功提交物流部门，再到按订单内容分拣卷烟并打包完成，分组装车出库，最终送货到客户手中，环节众多。能否在目前的基础上思考，如何简化流程，降低人为出错率，提高机器和系统的参与度，从而在全局的高度上提升内部控制水平。

### （三）存货在进销存环节容易出现的问题

1. 存货验收入库。验收程序执行是否严格规范，实物和账表是否符合，名称、数量、金额是否对应。举个例子，比如雪茄烟入库时，很多雪茄烟型号与常见卷烟的型号差异较大，容易在规格、条支比例计量等事项方面出现差错。因此验收查验非常重要。另外不同的条支比例会直接影响后期核算的准确数量、单价等。

2. 存货仓储管理。仓储是管理的重要环节，也是问题较集中之处。其中内部环境控制，温度湿度把握，是否利于存货存放，尤其卷烟制品属于特殊商品，可能出现霉变、日晒、鼠患、失窃等风险，日常的运输、搬动、存放，也容易出现碰撞、压褶等情况，因此控制活动和信息的沟通及监管较为突出。内部环境方面有没有形成有效的激励作用，业绩考评制度是否公平合理，对内部控制的重视程度够不够，有没有采取相应的预防措施，出现问题是否有追究机制，这些都是问题可能出现的原因。

3. 存货盘点管理。存货盘点是否按照合理时间进行，盘点范围是否到位，是否具备专业的评估判断技能，盘点频率是否合理，盘点和记账人员的职责是否相分离，有没有形成没有严格的审批制度，盘点记录是否

完备，有没有存在存货价值被高估的现象，这些也会造成管理漏洞的出现。

4. 存货残损处置。对出现报原箱短少、残损、卷烟褶皱等情况的存货管理和处置可能会存在问题，有没有严格对残损情况判断制定标准，判断依据是否详实可运用，有利用价值的存货有没有形成有效的管理和控制，残损处置是否合理，造成利益流失时如何弥补，有没有设置制度文件加以约束，是否存在对仓储环境的不合理占用等，这些问题的处理妥善与否也能在很大程度上体现存货内部控制的管理水平高低。

## 四、烟草商业企业存货内部控制制度改进及完善

一个完善的企业管理制度具有重要意义。它能保证财产和物资的安全，保证企业在经营过程中涉及的所有者、经营者、企业员工的切身利益。完善的内部控制制度能够最便捷、高效、低成本地实现组织方针和目标，实现最大限度地盈利。

### （一）制度管理

制定科学合理的管理制度，是一个企业运行的根本。国家国法，家家家规，建立评判对错的价值观标准，就是企业的“法律”。规章制度能够保障公司管理的有序性、规范性，最大程度地降低企业运营成本；规章制度可以防治管理的任意性，可以保护员工的合法权益；规章制度是规范员工行为的准则，所谓一碗水端平，才能实现管理的公平公正，规范职业道德，使公司和员工利益都得到保障。

烟草商业企业深谙制度管理的精髓，在企业运营过程中，不断完善、修正制度。面对存货的制度举例如下，负责人制度、收发制度、规范存放制度、票据管理制度。并在制度运行中，不断调整和优化。

### （二）仓储管理

仓储环节是存货管理的重要组成部分，烟草商业企业的存货大部分时间都在仓储部门中。提高烟草商业企业的运营水平是必要的，以在激烈的市场竞争中获得经济效益和竞争优势。为了保持畅通的运营状态，企业需要有计划地进行合理的库存管理，降低物流成本，并确保企业的平稳运转。

1. 改进存货验收入库制度。对存货验收程序进行严格规范，需要材料采购部门、质监部门和相关部门根据准运证、发票、随货同行单等书面材料进行查验。填写验收合格单并及时办理入库手续，妥善保管。对于验收不当可能带来的风险，应制定应急处理措施，及时采取危机公关的补救措施等。

2. 改进存货仓储管理制度。优化存货保管制度，加强登记备案工作，提升对各种现代仓储系统的应用程度，实现低库存管理目标。根据不同存货特性，合理设

置温湿度环境,例如,高档雪茄需储存在保湿盒或保湿柜中。完善安全库容规定,建立动态安全库容控制方法,提升积极应变能力。强化部门间信息沟通,建立协调机制,确保存货移库调转事项有序进行,保障生产顺利开展。

3. 优化存货出库流程制度。对存货出库的制度和审批进行改进,实施职务分离制度,确保人员和车辆登记备案及时进行。相关内容应由部门负责人及时审批并签字,同时要及时检查出库数量和质量。建立毁损追究机制,对任何损失进行追责。

4. 改进库存系统盘点制度。完善现有的存货盘点制度,定期检查库存,编制库存盘点表,及时进行盘点清点处理,每月进行抽查和全面盘查相结合。严格监管和优化管理盘点小组的人员构成,相关部门协同集体进行盘点,对发现的问题共同做出审批处理意见,加强存货的日常管理,确保账实相符。明确仓储管理人员的职责,实现不相容职务分离,明确规定存货盘点的频率和范围,并严格执行。

5. 存货残损处置制度改进。对残损存货的价值认定应建立规范的管理制度,确立残损存货处置制度,杜绝随意处置事件的发生。及时上报残损存货情况,并进行统一备案,及时出具鉴定报告,追究相关责任人的责任。同时,对价值鉴定人员进行监督,以防止虚假行为对公司利益造成损害。

### (三) 信息管理

建立完善的管理信息系统和仓库管理信息系统要运用现代信息管理思想,为存货内部控制提供产品基础信息、产品计划和产品流动指令,实现企业信息流和物流的结合。为确保信息资源的有效管理和利用,必须建立健全的信息管理系统。这样的系统可以使存货内部控制部门及时获取产品基础信息,从而促进各部门工作的高效运转。通过信息系统对物流进行管理,可以提高整个物流过程的灵活性,以适应内外部环境的变化。

1. 充分利用现代信息系统建立科学的现代化存货管理体系。合理有效利用现代化工具、先进的信息技术设备,包括客户订货系统、存货的出库和入库扫码系统、存放系统、智能分拣系统等。利用现代高科技进行信息处理和分析。出库主要指卷烟产品进入市场销售环节,而入库指卷烟产品从工业企业转入商业企业仓库,并进行产品库存货位的分配,以确保与订单相符。库存盘点是对卷烟库存数量进行清查和记录。产品信息分析则是对库存产品进行分析,生成库存管理指标,为领导层决策提供准确的科学信息。因此,建立科学的库存管理体系,完善库存管理指标,对出库、入库以及库存盘点等方面建立科学化的指标,可以促进库存管理体系的完

善,降低库存成本,优化库存管理,并推动企业的顺利发展。另外,配送中心的仓储管理可以通过使用仓储管理系统来管理仓库的收发、摆放、补货、移库等操作。

2. 减少过程环节,缩短过程时间。尽量缩短企业从接收订单到货物送达的时间,是提高烟草商业企业运营水平的必要措施。为了在激烈的市场竞争中获得竞争优势并提高经济效益,烟草企业需要保持畅通的运营状态,合理规划库存并降低物流成本,以确保企业的平稳运转。简化卷烟配送流程、降低物流成本、提升物流效率以及加强物流环节的监管和体系建设都是加强库存管理的要求。此外,建立科学严格的物流管理标准,提高周转率、降低流动成本,对配送环节进行强化管理,能够有效提高企业的经济效益。通过科学有效的库存管理,企业可以降低平均资金占用水平,提高库存流转速度和总资产周转率,从而在较低的库存水平下满足市场需求,降低库存成本,保证企业高效运营。

### 五、结语

存货内部控制是企业不可或缺的重要组成部分。烟草商业企业在内控过程中,应寻求适合其管理和发展需求的科学方法。加强存货管理、建立科学的信息管理系统,优化资源配置和提高企业效益,有利于适应现代企业的高速发展。这些措施有助于削减成本、降低负面影响,并使成本控制手段向战略成本控制转变。此外,打破各部门之间的信息壁垒,有助于实现企业高质量发展。

### 参考文献

- [1]赵文平.企业内部控制中存在的问题及对策[J].中国内部审计,2021(2).
- [2]徐万华.当前我国零售也面临的问题与对策[J].经济与文化,2015(10).
- [3]石光义.卷烟厂库存管理存在的问题与改善方案设计[J].经营管者,2019(03).
- [4]赵珊珊.试论集团企业集中化财务管理体系的构建[J].西南财经周刊,2018(09).
- [5]杨敏.D公司存货管理循环内部控制研究[D].南京大学,2018年.
- [6]张新春.PS MUSIC公司存货管理优化研究[D].西北大学,2019年.
- [7]徐瑞.M民营企业存货管理优化研究[D].北京交通大学,2019年.
- [8]翁民辉.基于价值最大化的企业存货管理对策[N].财会信报,2017年.
- [9]任智华.企业备件管理流程优化思路与技术[A].中国计量协会,2008年.