

据2004年国有企业财务决算反映,出版单位存货占资产总额的22%,占流动资产的33%,存货已成为出版单位的主要资产,存货质量的好坏直接影响着出版单位资产总体质量状况。在近几年各地陆续开展的清产核资及核销资产损失工作中发现,存货损失比例普遍偏高,其中除了历史、市场等原因外,更多地表现为出版单位对存货管理缺乏足够的重视,至少说明管理没有到位。本文正是从这一角度入手,阐述了出版单位加强存货管理的必要性和方法。

# 出版单位存货管理的问题分析与改进建议

董为民

## 一、出版单位存货的特点

出版单位存在存货的主要原因有两个:一是为了保证出版单位生产和销售经营的需要;二是出于对成本或者价格的考虑。因此,从一般意义上讲,存货管理理论和实践都适用于出版单位。但是,作为特殊产品,出版物又与一般商品有本质区别,即出版物的形式是有形的,只起到载体作用,如纸张、装帧材料或盘片等,而内容则是意识活动的反映,是一种精神产品,具有一定的特殊性。出版物的使用价值在其内容,因此说其价值难以用“有形”来准确定量。

基于出版物的特殊性及其生产经营特征,出版单位的存货具

有以下特点:

(一) 多品种。出版物属于小商品,从品种数量、单品种生产量到再印次数的限制,都有别于其他制造业批次生产的一般特点。因此,多品种是出版单位存货的主要特点。

(二) 惟一性。对于作者来说,每种出版物都有著作权;对于出版单位来说,每种出版物则有许可使用权(专有出版权)。因此在一定期间内,除了一些特殊出版物外,市场上流通的出版物具有惟一性,也就是说,出版单位面对的几乎都是新产品。

(三) 阶段性。当存货处于原材料状态时,可以用于印制出版物,也可以用于转让或其他用途,因此其“形式”特点更加明显。

而原材料一旦进入生产加工或者产成品状态,其“内容”特点便更为突出。已经加工完毕的纸质出版物,如果“内容”失效,则只能当作废品处理。因此不同阶段的存货虽有关联,但各有特点。

(四) 时效性。当前是信息时代,信息更新速度极快。过去可以几年都不过时的出版物,现在可能只“热”或“销”几个月便受到无情的冷落;有些配套出版物(如教辅读物),随着主出版物(如教材)的变更而变更,一旦主出版物修改,配套的出版物也只能报废。

(五) 替代性。同样的内容,可以通过各类媒体传递,出版物的功能也部分地被其他传播手段所替代。

(六) 易地存储。主要表现在, 一是用于印制纸制出版物的材料通常存放在加工企业; 二是多数印制或加工业务委托外部完成, 在产品属于易地存储状态; 三是加工完成的出版物, 在没有完全交给出版单位前, 暂时存放在加工企业; 四是委托代销的出版物, 在售出以前, 所有权属于出版单位, 受托方只是代出版单位销售出版物, 因此, 代销出版物应作为出版单位的存货处理。为了使受托方加强对代销商品的核算和处理, 现行会计制度也要求受托方对其受托代销商品在资产负债表的存货中反映出来, 同时, 与受托代销商品对应的代销商品款作为一项负债反映。

出版物所具有的形式和内容上的本质区别及其特点, 都说明出版单位的存货管理具有复杂性, 只有了解和掌握了这些特点, 才能有的放矢, 有效地对其进行管理。

## 二、存货管理存在的问题

出版单位存货管理涉及出版、发行、财务、储运等多个部门, 因品种繁多、核算手段跟不上, 一直是出版单位管理的薄弱环节, 存在的问题比较多, 主要表现在以下几方面:

(一) 信息流通不畅。在存货管理上存在实物流、信息流、资金流不对称的状况, 即财务部门

与业务部门的数据多数尚未连接, 各部门在入库、发货、收款、退货等环节各自为战, 自成系统, 部门之间缺乏数据关联, 导致数据处理混乱, “血液”流动不畅, 甚至到处都是梗阻现象。在这种情况下, 无法对原材料、库存商品等进行财务意义上的单品种核算, 造成财务部门对原材料、出版物的收发存数量难以控制和监督, 账实不符的问题也因此而产生。存货收发存信息的混乱局面, 必然会影响相关的经营决策, 再进一步的后果也就可想而知了。

信息流通不畅也导致业务部门的收发存数据因缺乏财务牵制而相对随意, 出入库方式随意增加, 入库单、出库单经常被修改, 折扣也可以说变就变, 报废出库不严格, 盘点盈亏处理不规范等。这些随意性都会造成财务数据的混乱和失真。

(二) 产销比例失调。以销定产当然是最理想的, 但这几乎不可能。出版物的特点也表现为几乎都是新产品, 但无论是新产品和再印产品, 都存在一个市场认同风险问题。如果生产(进货)环节完全按照自己的意愿行事, 销售环节由于管理混乱、信息反馈不及时, 造成旧货没有销售出去或者退在库房还没有拆包, 又产生了大量的新货积压也就是必然的结果了。当然, 完全掌握好每一种出版物的生产量也是十分

困难的。但出版单位从总量上把握生产、销售与存货之间的关系, 却是可以做到而且也是十分重要的。

(三) 盲目主动发货。出版单位与发行企业之间通常有些“默契”, 即新的出版物上市后, 出版单位可以根据其经验等判断, 直接确定给某一客户的发货数量。这种情况有利于及时安排新品上市, 避免来回联系所耽误的时间, 但这种“默契”是建立在发行企业既未付款也可随意退货的基础上, 风险完全由出版单位承担。实际上, 出版单位产品大量积压或报废的部分原因是盲目主动发货, 其直接后果是使这些出版物错失了最佳销售时机, 变成了由客户代存的库存积压出版物。

盲目主动发货的另外一个问题是使这些发货缺乏合同或订单支持, 仅有运输证明和出版单位的出库清单, 一旦出现客户不确认的情况, 就会颇费周折。出版单位在清产核资中核销的委托代销商品损失, 除了客户倒闭或去向不明外, 多数属于这种情况。

(四) 代销缺乏控制。许多出版单位的资产负债表中, 库存商品数额很大, 细究结构, 会发现多数并不在自己的库房里, 而是在客户那里。但到底分布在哪些客户? 各有什么品种? 数量是多少? 账期或者实际销售期是多长? 这些问题财务部门几乎无从知晓,

原因是财务部门难以对委托代销商品进行核算。

委托代销商品是出版单位的重要存货,而且数量一般较大。由于代销结算期限较长(通常为6个月左右),风险很大,主要表现在:一是客户倒闭。一旦出现这种情况,该客户所代销的出版物便无法收回,已经销售完毕的货款也无法结算。二是客户经营不善。已销售完毕的货款被挪做他用(如进其他出版单位的货)无法结算。三是客户对部分代销商品不确认。通常发生在发货回执手续不全造成的客户经办人员更换后接管人员无法确认、冒用客户名义收货、途中丢失等环节上。四是出版单位自身管理不善,业务人员冒用现有客户名义,给不符合代销条件的客户发货,造成货款回收风险。

(五)日常管理不到位。一是存在盘点不严格,盈亏不处理。有些出版单位在盘点库存时缺乏财务部门的参与,对盈亏缺乏分析,甚至到底是盈还是亏难以说清楚,因此财务部门也无法进行账务处理。二是库房违规发货,造成单据混乱、账实不符。表面上看是管理过程中的具体问题,或者还可以归咎于管理信息系统的缺陷。实质上是管理观念存在问题,是管钱和管物脱节所引起的问题。三是缺乏政治及市场敏锐度,当然也存在因其他不可控

因素引起的产品不允许销售而形成直接经济损失的问题。四是管理责任不清。存货管理都涉及哪个部门,各自的责任是什么,对此有些单位没有明确;货发出后款收不回,对方又没有主动退货,对此是由发行去追索还是财务去管,在单位内部却互相推诿;退回货没人拆包,或者拆包清点发现数量有差异后怎么处理,经常是不了了之;客户需要添货而出版单位库存不足时,是积极调货还是安排再印,缺乏责任控制机制;库存积压报废责任怎么界定,缺乏合情合理的办法等。

### 三、加强存货管理的建议

根据出版单位存货的特点,结合目前出版单位在存货管理中所普遍存在的问题,笔者对出版单位加强存货管理提出以下建议:

(一)全面清理,核实数据,分析问题,提出意见

按照常规做法,全面清理存货应注意以下几个方面:

1.确定清理时点。清理时点非常重要,是统一数据口径、避免重计和漏计的重要前提。同时,要注意处理好清理时点前后的业务和数据的衔接,比如,时点前的入库要及时归到货位和入账;时点前的退货要及时拆包并办理入库手续;时点前的出库单要全部办理实物出库,等等。

2.明确清理范围。凡是列入

存货范围的各项财产物资,无论是存放在本单位库房,还是存放在加工企业或客户处,均应纳入清理范围。

3.控制清理质量,包括对清理工作的要求和清理质量的要求等。

4.进行统计分析。对各类存货分责任部门、造货时间、存放地点、可销售程度等进行详细统计分析,并评估报废风险。

5.完善管理措施。要通过全面清理,组织相关部门针对各类存货情况以及存在的问题,提出加强管理的具体措施,并落实到责任部门及相关人员。

(二)加强信息管理,实现财务业务一体化

解决存货管理中的信息流不畅问题,关键是要建立一套适合出版单位存货管理特点的、以财务信息为中心的、财务业务一体化的管理信息系统。通过这个系统,使财务与业务的信息沟通实时、准确、有效、共享,并辅以业务流程的优化,切实做到对存货信息及时、全面、准确处理,为管理及其决策提供分析数据。

信息系统的建立,在出版单位已有许多尝试,有的推行了ERP,有的实施了管理信息系统。行业专门软件也有许多,且有若干客户在使用。总体上说,不同的软件适合不同的出版单位,只要能够达到管理目的,就应该给

予肯定。当然,管理目的定位是否准确,要求是否合理,能否达到预期效果,则是另外一个问题。一套好的管理信息系统,应该是蕴涵管理理念、管理思路、管理方法、管理措施的系统工程,并非我们通常所理解的“进销存”和“借贷余”等基本数据处理功能。

### (三) 加强会计核算,完善财务管理

财务部门要改变只管钱不管物的观念,避免出现账账相符但账实却不相符的现象。有些出版单位,财务与业务多年不对账,积攒了若干账实不符的问题,解决起来相当困难。出现这种情况既有财务部门自身的原因,也有业务部门配合和理解方面的原因。凡是属于与存货有关的数据和资料,财务部门均有权了解、核对,这是财务管理的职责所在,也是管好存货的重要措施。

按照国家财政部颁布的《出版单位会计核算办法》要求,存货应按类别、品种、定价、存放地点等设置明细账,进行明细核算。但在实际工作中,库房可以按品种分版次、定价来设置实物明细卡片(账),记录库存出版物的进销存情况。而财务却难以做到按照单品种核算存销情况,原因是多数出版单位会计核算软件功能不支持库存商品的单品种核算,发行部门虽然有单品种进销

存数据,但与财务数据未连接,财务无法进行单品种核算,除非出版单位的品种比较少。

### (四) 完善委托代销商品管理制度

委托代销商品的管理,涉及财务、销售、客户三个方面。

1.财务部门应设置“委托代销商品”科目,并按照品种、版次及客户名称设置明细账,对委托代销商品的增加、退回、结算、结余进行全过程核算;参照应收账款的管理办法,定期对账龄(异地存货期限)和额度进行分析,发现超期、超额度情况时,应及时通知销售部门尽快催收账款、限制发货;定期进行异地存货询证,确保委托代销商品数据准确、安全。

2.销售部门应在业务管理系统中完善对委托代销商品的管理,建立健全合同管理制度、信用管理制度、异常情况处理及报告制度。无论新老客户,凡是委托代销,均应签订合同,明确代销要求、退货比例限制、退货质量要求、结算折扣、发票类别、付款方式等。为避免客户随意要货、到期不结算等情况发生,降低货款结算风险,合同中还应该明确允许该客户代销的额度(即信用额度)和结算期限(即账期),超过额度和结算期限的,应严禁继续发货。

3.客户作为受托代销单位,

应该配合出版单位及时办理收货,并出具回执(加盖公章);及时办理退货和结算、付款事项;控制退货比例,保证退货质量;配合出版单位或其委托的中介机构的询证。

考虑到委托代销商品的管理比较复杂,但又非常重要,财务部门每年至少应该进行一次全面询证,并对询证中发现的问题组织有关部门进行核查处理。询证时,应注意以下几个问题:

一是要明确询证范围,准确地向客户解释委托代销的含义及具体范围,以便客户配合。

二是应按照截止时间,将本单位记录的列入询证范围的发货清单编号、发货日期、码洋、实洋资料提供给客户,请客户逐笔核对,并要求客户对截止时间之前有尚未收到或者尚未入账,或者所收数量有误差,或者已退货数量与本单位记录不符,或者客户已退货并入账但尚未列入询证函等情况加以详细说明。

三是询证函发出时,应加盖本单位公章,登记后发出。

四是客户核对后,无论有什么情况,均应加盖公章后退回。

五是退回的询证函中,凡是剔除时间差因素仍有误差的,应立即通知销售部门协助核查,提供情况说明和解决办法,报有关领导批准后,转财务部门按照有关规定进行处理。

# 出版业务外包： 从形式到边界的考察

王联合

## 一、业务外包与出版业务外包

业务外包的英文术语是“Outsourcing”。Pralhad和Hamel在他们于1990年所著的《企业核心能力》一文中首次提出这一概念，意为到外部寻找公司所需的资源，即外部资源利用。业务外包是一种由企业内部驱动而产生的资源优化配置过程，它通过将

某业务交由那些能比自己更有效率完成该任务的外部专业生产商执行，进而与其形成资源互补的战略伙伴关系，全力培育和提升公司核心能力，实现自身的持续发展。20世纪90年代后，竞争日益加剧，全球经济一体化进程的加快，使基于公司核心能力发展的战略性外包得到极大重视和广泛运用。在激烈的市场竞争环境中，公司越发感觉到，若将资源

### （五）足额提取提成差价

出版物作为一种时效性很强的商品，随着时间的延长，其使用价值会逐渐降低，有的甚至会变成废品。计提提成差价，可以有效地解决出版单位因库存报废和积压处理对利润影响过大的问题，同时也克服了出版单位的短期行为，提高了库存出版物的质量。

提成差价的计提范围包括所有属于出版单位的库存出版物。由于库存出版物的存在形式包括在库、在厂、委托代销、分期收款发出等，提取提成差价时，应按照存货确认的原则，确定具体计提范围。

### （六）加强存货的收发存管理 财务部门和出版、发行、储

运等业务部门要密切配合，研究制定存货收发存管理制度，并严格遵守。

要完善存货收发存流程，对诸如发货、退货、开票、结算、回款、应收账款、委托代销商品、分期收款发出商品、破损出版物、残次出版物、样品赠阅、报废、盘点盈亏等概念进行规范，以避免在内部沟通和业务处理、会计核算中出现口径误差。

要结合管理信息系统的建立和完善，对存货进行单品种核算，如已经建立了管理信息系统，要严格数据录入、数据审核、数据生效制度。首先数据录入要实行责任制，要采取措施保证其准确性；其次部门负责人或其授权人

员要按照有关内部规定，加强对数据的审核，确保数据准确；再次是数据生效（指财务部门采集并生成会计凭证后）后，业务部门无法直接修改原单据，如确需修改，须像修改会计凭证一样，采取红字冲后重新编制的办法进行。数据生效制度是管理信息系统运行中非常重要的问题，许多业务软件缺乏财务数据概念，随意性比较强，所处理的数据财务部门几乎无法使用。因此，管理信息系统虽然不一定非要以财务数据为中心来设计，但一定要有财务数据的概念，如时点、期间、历史数据、借贷平衡等。

（本文作者单位：厦门大学）