

浅谈加强和改进国有企业物资供应管理的措施

刘萍

国能准能集团物资供应中心

[摘要]在现代化市场经济体制不断改革创新的发展背景下,国有企业面临着很大的物资供应管理压力。由于物资供应管理影响到整个企业的生产运营成本以及综合的市场竞争力,同时对国有企业的健康稳定发展有重要的影响,因此提高物资供应管理,保障生产经营需求就显得尤为重要。现代化物资供应管理是一项非常复杂、系统的工作,涉及多方面的内容,如物资供应渠道、市场价格、厂家投标、合同管理、物资运输等,不管是哪一个环节出现了问题都会给企业的生产经营带来较大的影响,甚至是经济损失,所以要加强对重视企业物资供应管理,切实保障生产需求,有助于全面提高国有企业管理水平和整体的经济效益。

[关键词]国有企业;物资供应

[DOI] 10.12252/j.issn.2096-627X.2020.02.1382

1 前言

我国国有企业的发展运营中物资供应的工作量非常大,根据生产需求,物资供应的种类比较繁多,同时还会使用到大量的资金。在整个物资供应的工作中如果管理工作控制不到位,将会增加整体的物资供应成本,直接影响国有企业的效能和效益。因此,需要提高对物资供应管理工作的重视度,从物资供应的源头上把好物资供应成本关、物资供应质量关、物资供应效率关等关于物资供应的各类关口,积极协调企业生产需求,建立科学合理的物资供应与生产需求关系,提高企业物资供应管理水平,从而实现国有企业健康、稳定、持续的发展与壮大。

2 国有企业物资供应成本的内容

2.1 物资供应采购成本

在国有企业物资供应管理工作中物资采购成本是整个运营成本的主要构成要素,物资采购从物资的质量、价格等方面可以对采购成本进行有效的控制,所以物资供应中,对采购工作要进行优化。一方面,需要合理制订物资供应采购计划、编制物资供应采购方案,同时对供应材料的类型、供货周期方式的选择以及物资的质量等进行全面的约束管理;另一方面,国有企业物资供应总量比较大,物资供应种类繁多,可以通过拓宽供应商寻源渠道、引入战略合作供应商等对整个供应供给工作进行补充优化,进而发挥规模优势,控制供应成本;第三,要加大国有企业信息化建设力度,通过物资供应数据分析对同类型物资供应价格进行对比、预判,结合市场信息,选择最佳的购买渠道与购买时机,同时在物资供应工作中还要注意对供应的方式进行合理选择,兼顾效率与效益。

2.2 物资供应运输成本

在物资供应工作中,运输成本的支出也是整个物资供应费用的重要组成部分,它影响到供应工作的实施效果。而运输成本问题主要考虑三个方面:第一,物资购置状况的分析,通常情况下在本地物资供应能够有效地降低运输成本。第二,物资具有一定的特殊性,某一地区的特殊产品是不能够改变物资购买地点,因此就要对供应商进行对比,控制运输的距离,有效地节约运输成本。第三,物资供应运输过程中还要加强对物资的管理,尤其是物资的存放、物资运输人员的薪资、物资运输的工具费用等,这些都会影响到物资供应运输成本。只有合理的规划才能够降低物资供应管理成本费用。

2.3 物资供应供应商的选择

供应商是物资供应采购过程中一个重要的因素,在进行物资供应采购的过程中需要对供应商的实际情况进行调研分析,

还要加强对供应商产品的研究及试用。建立一个完善的供应商选择体系,通过开展供应商的综合评价分析,能够让供应人员更加地了解市场,选择一些信誉好且质量好的供应商,同时也可以保证后期的售后服务水平质量。

3 国有企业物资供应供应管理的现状

3.1 物资供应人员素质参差不齐

国有企业物资供应管理工作比较复杂,强度较大,对于专业能力要求非常严格,很多的国有企业物资供应人员都会存在专业素质不高等问题,给整个物资供应供应管理带来不良影响。例如,在实施物资采购供应工作前需要做好相应的采购规划,而由于供应人员的专业能力较弱,不能预估市场变化,缺乏应对风险的能力,导致准备工作不充分,其策划内容无法适应供应工作实际需求,很难妥善处理供应执行中的突发状况,因势而变,把握最佳的供应时机。另外,供应人员在供应的过程中缺少经验,不了解供应流程,也会增加供应成本。

3.2 物资供应模式比较落后

在国有企业的物资供应管理模式中流程固定化的特点非常明显,而工作流程和物资供应要求不会有太大的变化,这样应用供应模式时会非常的便捷,工作难度也不高。但是在整个物资供应工作中会处于被动,不能灵活跟踪物资的市场变化,控制供应成本。近些年,我国受到市场环境的影响,很多的物资、材料供应增加了供应申请和审批的环节,这样可能会因为供应的时效性而引起供应成本的增加。另外,不同的物资具有自己的供需规律,市场价格的变动也会存在一定的差异性,如果按照统一的标准去供应,不仅会造成资源的浪费,还会导致整个物资供应工作缺乏主动性,影响到企业供应管理效率的提升。

3.3 物资供应工作比较繁杂、混乱

现阶段,有些国有企业在物资供应管理的过程中,其审批程序比较繁杂,整个物资供应业务从实施到结束需要经过多个部门的审批,这样会增加企业物资供应工作的难度,也降低物资供应对外信息共享程度。物资使用部门需要提出申请,由供应部门进行审批,根据物资采购额度进行逐级审批。一旦申请不能及时的批准,还需要对申请进行相应的修改并再次审批。这样会导致整个物资供应申请和审批工作量的增加,影响到物资供应的工作效率。另外,过程的繁杂也会导致物资供应不及时,给国有企业的生产运营带来一定的影响。

3.4 物资供应供应商选择不合理

在一些物资供应采购选择供应商的过程中,由于大多数遵循低价中标的采购方式,物资供应采购对价格的重视度高于

供应商的选择，有时会忽略对供应商的相关资质和能力进行综合分析，企业对于供应商的选择缺少专门的标准和规范，从而会受到一些人为因素和客观因素影响，出现供应商评价不够客观、过程监督透明性较差等问题。

4 加强和改进国有企业物资供应管理的措施

4.1 明确物资供应目标

当前我国国有企业在物资供应管理工作过程中，更多的是对投资成本的控制，从而达到降低供应成本的目的；在制定相应的物资供应方案时，也以单方面的提高企业经济效益、控制成本为重点，导致企业的物资供应目标存在片面性。因此，在供应的过程中需要明确供应目标，寻求效益与效率、供应成本与整体收益等的平衡点，要立足于企业长远的发展，在做好物资供应相应的风险控制的基础上，全面提高物资供应管理水平，从而实国有企业整体效益效率最优。

4.2 重视物资供应人员培养

国有企业的物资供应管理工作制约条件较多、复杂多变、协调性差、风险高等的特点，决定了必须提高物资供应人员的专业素质和实践经验，才能够提高企业整体的供应水平。企业内部需要建立一个完善的供应人员培养体系，从招聘、培训等方面强化供应人员的专业素养，保证其业务能力能够满足供应工作的要求。例如，在供应人员选聘的时候可以根据工作的实际内容选择专业对口的工作人员，并建立相应的入职标准，只有符合条件的人员才可以进入到国有企业供应部门。在供应人员入职之后还需不定期组织相关的培训活动，对整个供应工作的规章制度、供应流程、技术文件编制、物资质量控制、供应合同管理、商务谈判等方面进行全面的学习，帮助供应人员及时适应企业供应工作的要求。最后，对于各种物资供应管理的岗位要制定相应的工作制度，明确具体岗位工作职责，将工作落到实处。建立完善的奖惩体系，提高供应人员工作的积极性以及约束力，防止不良供应行为的发生。

4.3 创新物资供应管理模式

随着我国市场经济的稳定发展，固定化的传统供应模式已经无法适应多变的市场要求。国有企业为了实现物资供应供应管理水平的全面提升，就需要对供应模式不断地优化创新，有效地控制供应成本，提高整体的供应水平。例如，要针对物资市场的价格变动情况进行分析，制定集中、规模化的供应模式，发挥规模优势，实现企业供应成本降低，提升企业经济效益。加强供应数据储备、管理与分析，结合市场价格的变化，因时因势供应所需物资。以精简、优化物资供应的申请与审批流程，提高物资供应的效率，使国有企业能够保持良好的市场敏感度，并在合适的供应时机完成物资的低价供应。还要大胆开拓创新，加大寄售供应、框架协议等等供应模式的应用，力求高效、节约开展物资供应，为国有企业物资供应努力拓宽供模式。

4.4 强化对物资供应商的管理

为了保证国有企业物资供应工作在供应链管理模式下优化创新，需要对标供应商管理水平较高的国有企业，通过信息技术建立相应的网络信息资源管理系统，健全完善供应商管理办法，并强化对供应商的考核评价机制，培育和发展优质的供应商和战略合作伙伴。对于已经建立合作关系的供应商，则要

坚持动态化管理原则，将每一次物资供应情况准确记录下来，并定期根据物资供应记录及其经营情况来进行资质考评，淘汰实力不足、缺乏信誉的供应商，并与新的供应商建立合作关系。与此同时，根据供应商资质情况与双方合作情况来对其进行分级管理，并针对不同等级的供应商采取相应的供应商管理策略。例如，对资质较强、信誉度较高的供应商，可与其建立长期合作关系，而对于资质相对较差的供应商，则应尽量与其签订短期合同或者实行淘汰。

4.5 建立良好的“供需”关系

国有企业物资供应要明确具体的生产需求，对市场进行全方位的分析，保证资源的合理配置和供应链的业务流程规范。当前企业物资供应主要以分散化业务供应模式为主，这样对于供求关系来说会缺少相应的整合管理措施，无法实现批量供应的优势，还会造成重复资源供应，不仅占用企业的资金，还会制约企业的发展。因此，一方面，我们需要加强与物资使用单位沟通，合理整合各使用单位的物资需求，对需求物资进行统畴计划，对于同类或重复需求物资，进行合理调配，集合同类物资采购，统一采购供应，提高物资供应和使用效率；另一方面，要加强与供应商的沟通联系，通过建立物资需求响应机制，使供应商第一时间掌握物资需求情况，提前做好物资的储备与备货，并能及时准确提供需求物资的供应，提高物资供应效率。

5 物资供应业务协同问题及解决方案

5.1 业务协同问题

在对物资供应链业务的梳理中，发现物资供应业务衔接环节存在着一些不足，影响了物资供应的运行效率，主要体现在以下几个方面：

①物资需求计划提报不准或不及时，需求计划变更无法管控；

②物资需求部门无法实时查询到物资到货情况，需求信息不及时；

③物资供应合同审批过程长；

④物资供应信息化技术应用不足；

⑤物资供应采购周期长；

⑥物资供应与供应商沟通欠缺。

5.2 解决方案

①物资供应与需求协同。充分利用ERP系统，实现标准化业务流程，将需求计划变更线上管控，实现数据共享，及时了解掌握物资供应需求信息，提高供需部门之间的业务协同能力，实现需求计划在线管理，减低库存资金占用，减少重复供应的风险，规范业务流程，加强管理控制，提高需求计划准确率和及时率，保障物资供应。

②物资供应与生产协同。充分利用物资管理信息化系统，生产需求与物资供应建立业务协同，通过需求与供应业务流程及场景的集成，消除生产需求收货和物资供应发货之间的断点，实现物资、数量、提货单等关键业务信息的共享；使物资供应进度和到货情况实时查询，保证需求物资领用及时性，同时对生产需求物资实行配送服务，提高工作效率。

③物资供应与合同协同。充分利用物资管理信息系统，及时签订合同，并与配货、送货紧密相连，约定合同签订期限，

完善合同审批流程,实现合同号、合同文本、数量、交期等关键业务信息的共享,提高物资供应效率。

④物资供应与信息协同。努力提高信息化应用技术,完善信息化大数据,建立供应与需求业务协同,通过企业信息化大数据集成,消除物资供应、收货、发货之间的断点,实现物资、数量、领用相关业务信息的共享,从而提高物资供应工作效率。

⑤物资供应与采购协同。按照物资供应业务的要求,在现有物资供应过程控制中,对物资生产制造、物流运输等功能进行信息共享,并实行物资供应配发提醒,加快物资供应。充分利用信息化系统,使物资供应实现线上沟通交货信息,并采用二维码或者条形码技术,实现物资供应业务ERP或者智能仓储系统收货入库操作,提高物资供应业务自动化水平,同时实现与外部第三方检验单位业务协同,提高检验效率。最大限度实现物资供应业务与物资采购相关业务协同,提高物资供应效率。

⑥物资供应与供应商协同。加强与供应商沟通与交流,

充分了解掌握需求物资信息,利用ERP信息系统生成供货单,传输至供应商,确保数据的一致性,提高供应效率。同时通过建设供应商到货异常预警功能,实时了解供应商到货的异常情况,并能第一时间对异常情况进行协同处理,加强供应过程中与供应商的协同管理,提高物资供应效率。

6 结语

国有企业的物资供应管理需要从制度、人员、策略、供应模式等方面进行适应性优化,保证物资供应管理工作全面顺利地展开,提高国有企业效能及效益,从而实现国有企业健康持续稳定的发展。

参考文献

- [1]姜锋.浅谈中石化ERP系统物资管理的应用[J].管理学家,2014(1):609.
- [2]孔俊胜.浅谈“中国石化物资供应管理分析(BW)系统”建设[J].石油石化物资供应,2015(5):42-45.
- [3]任卓,张阔,肖健琪.易派客:精心构建工业品电商新生态[J].中国石化,2019(5):41-43,46.

