

浅谈公司物资仓库管理对公司物耗成本的影响

林艳娟

(柳州机车车辆有限公司,广西 柳州 545000)

摘要:作为铁路机车、客车、货车的修理企业,每一辆车的修车成本都对企业产生影响,不仅影响到企业对该类车型的招投标报价,公司领导层对企业发展做出的生产经营决策。物耗成本对修理企业成本产生至关重要的影响。物耗是物资消耗的简称,是公司重要的负担和成本构成。是通过领用生产和非生产用料用于产品生产过程中形成的,所以在这个过程中物资的规范管理显得尤为重要。下面从工作的角度谈一谈公司物资管理对企业物耗成本的影响。

关键词:仓库管理;物耗成本;现状;问题

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2020.28.062

1 公司物资仓库管理定义及意义

公司物资仓库管理又叫做公司物资仓储管理,是公司内所有物资的入库有计划配送、保养、物流程序、库存核查等等一系列工作的管理。该项管理工作由公司仓储中心负责。主要业务内容是配合物资采购人员将物资部采购的物资办理验收入库,同时也包括办理物资的代收入库以及需要进行抽样检测的物资办理物资待检工作;日常物资的发放,配送、调换以及物资的保养等相关工作;仓库管理的水平直接反映出公司的物资管理水平,物资物流水平甚至影响到公司修车业务的正常开展。最终会影响到公司生产经营发展。

2 公司目前仓库管理现状

仓库管理的基本原则是提升配送效率,确保物资安全,提高管理水平,保证账实相符。

(1)设定物资采购权限。按照物资使用部门特点设定权限。对于

有的部门常用的可以按需采购,零库存管理的物资实行物资的零星购料。其他使用数量不确定,使用时间按照生产进度安排的物资由物资部负责采购并负责办理材料 ERP(Resources Planning 即企业信息管理系统)入库,仓储中心管库员负责物资的验收保管,建卡、建档、及时配送。此种权限设定便于公司物资的集中调配,避免物资浪费,减少库存。

(2)管库员负责与各车间材料员进行及时沟通,将车间退换货物资要分类并在固定地点存放,避免与其他合格物资混合存放。及时与计划员进行沟通,及时同供应厂商办理退换货事宜,避免出现处理不及时影响生产或不能退换货给公司造成资金损失。

(3)按照物资的单位价值高低设定库存。由物资部根据所采购物资供应商信用等级和物资的特点以及公司修车产量的周期变化确定合理的库存。对于单位价值高,使用量较少的物资使用低库存

管理,该类物资在公司物资采购资金占比最大。通用件和备用件是公司库存中数量最多,且单位价值低且使用频率最高的物资。该类物资公司一般采用经济批量采购的方式,在整个库存中库存数量占比最大。劳保、工具、办公用品等物资是根据生产单位提交需求采购,且该类物资单位价值最低的,资金占用最少。因该类物资一般按需购买,实行零库存管理。为保证公司正常生产运转,根据生产任务的安排以及市场的变化,可以适当改变库存情况,但绝不能无计划采购造成库存积压。

3 公司物资仓储管理存在的问题

(1)物资积压问题严重。由于一直以来的认为只有储备大量的物资才能保证安全生产,才能高枕无忧。随着工艺改进,或物资的自然老化氧化,囤积的物资就是失去了利用价值,造成了成本的极大浪费。而且积压物资存放环境比较差,毁损、锈蚀现象特别严重,很多的物资已经失去了重新利用的价值,甚至有些物资已经没有了变卖处理的价值。

(2)车间生产人员不重视物资领用行为引起的账实不符现象。公司生产任务和生产进度安排,生产车间使用一些急需料。在分解检查部未正式开具料票之前,就向管库员提出用料申请,通过提交双方确认的借条的方式,车间将实物领走,但在ERP上未实现料票提交。仓库管库员未实现ERP同步发料。该种方式在公司修车产量增长较快期间尤为突出。这就需要生产人员和管库员紧密配合,及时完成材料的ERP正常领用,如果未及时开具正确车号的料票就会引起该车号物耗的不真实,同时车间物耗成本统计不真实,影响车间物耗成本考核结果。最终影响车间的绩效考核。

(3)物资存放凌乱现象仍然严重。通过抽查物资发现,部分年限积压较长的物资,产品标识卡字迹不清晰,甚至有的物资堆放在一起,根本找不到标识卡,查询的物资根本无法真正定位。有的同个规格型号的物资没有集中存放,查询地点多个,不能达到物资的集中管理。

(4)中间库库存量较大。中间库通常是指生产单位从仓储中心领取的物资,储存在车间库房,由车间材料员管理的物资。一般是车间根据料票,领用材料之后,在实际车辆修理过程中未将所有领用的物资使用完毕而形成在车间库房的库存。该部分物资若在车辆完工后仍存在库存,就说明车间领用了超过实际修车物耗需要的材料,需要退料到仓储中心,减少生产车间修车物耗成本。

(5)领料票未及时出账现象仍然严重。领料票未及时出账是指在公司ERP系统中机车车辆已完成财务核算,物资未实现发料出账手续的行为。主要包括以下几种情况:机车车辆已完工核算,未及时开具领料票,或已开料票有误差未更正,影响车间提交,管库员发料确认的时间不够而造成的未出账;机车车辆已完工核算,领料票已及时开具,但车间未及时提交,造成的未出账;机车车辆已完工核算,领料票已及时开具,车间已及时提交,但管库员未及时做发料处理,造成的未出账;机车车辆已完工核算,领料票已及时开具,车间已及时提交,但由于需出账物资在ERP系统中的结存数量不足而无法出账,造成的未出账;由于自制件或委内修物资未及时录入ERP系统,或未及时进行价格审核造成无法出账,造成的未出账。该部分金额是无法在车辆完工核算前,无法将该车的所有物耗正确的统计出来,从而影响到车辆完工物耗成本。

4 强化仓库物资管理,还原公司物耗成本真实性

(1)降低库存,及时处理积压物资,盘活资产,减少资金占用。按时、按质、按生产单位提交的用料数量及时供应所需物资,保证车间生产的顺利进行;物资部根据生产经营计划,保证产品质量

的前提下,提前做好物资的采购工作,确定合理的采购批次并降低物资采购费用;技术处利用工艺改进或产品替代的形式,减少积压物资,降低库存。对于历史积压的物资,技术处或车间利用工艺改进或设备改造,重新利用了积压物资,就是盘活资产。对于有一定利用价值,保管较好的物资,可以通过招投标方式,寻求合适的回收公司,进行变卖处理;对于确实无法利用的物资,上交到废旧回收站,进行变卖,防止因长时间锈蚀完全失去利用价值。还可以制定积压物资考核办法的方式,减少积压物资的增加。

(2)物资部及时制定物资采购供应计划,合理安排物资的招投标或物资的采购谈判,按照企业的生产计划安排和物资的库存情况做好物资采购,同时要市场环境对运输等条件作出研判,防止因采购不及时影响生产,影响产品物耗成本正常发生。

(3)定期做好物资抽盘。抽盘是对仓库物资账实相符情况进行核查的一种手段,尤其对库存物资种类繁多的企业尤为重要,可以反映公司仓库的管理水平。尤其是针对某种物资的抽盘,可以准确知道该种物资的使用和储存情况,为物资消耗分析提供数据支撑。

(4)完善物资保管规范性。严格执行仓库制度化管理,根据物资采购合同核实入库物资的产品规格、型号,各个内容核对无误后,管库员办理物资实物入库。对于需要待检的物资,管库员核实完相关信息后,办理物资入待检库,配合检测人员办理相关检测手续,待物资检查合格后,管库员办理正式的实物入库手续。严格区分待收物资,一般该类物资属于供应商存放物资,不属于采购物资,供应商为了销售物资,允许公司按照实际使用的数量确定其销售数量。剩余不用的物资可以退还给供应商。防止和正常采购的物资混淆。及时发现不合格的物资,并单独存放,防止与其他物资混淆。及时做好物资的清查,对储存半年以上无出库动态的物资进行重点检查,重点核对物资帐、物、卡,发现物资积压、短损、变质、浪费等情况,查明出现的原因,及时落实相关的责任。

(5)规范中间库管理。车间材料员认真审核分解检查部开具的料票,对于中间库有库存的料票,车间材料员应提醒分解检查部检查员取消相关的已开具相关料票,避免产生车间新的库存积压,而造成车间物耗成本不真实。对于以前使用的旧配件,或现在由于工艺改进形成的积压物资,车间可以通过自制件工艺改进或设计新的工装的方式改变配件使用用途,体现配件更大的利用价值。

(6)领料票及时出账,还原成本真实性。分解检查部根据车辆检修规程和工艺技术要求开具料票,车间要及时审核料票,根据需要进行提交。物资部及时组织采购计划,及时入库,管库员按照提交料票,在车辆竣工,财务核算日期前及时完成ERP发料,避免产生竣工后领料,还原物耗真实性。

(7)各车间加强物耗成本分析管理。重视物耗成本分析,对于超耗的原因,必须进行主客观原因的分析,写出分析原因。对于节约的物耗,及时总结管理上的先进经验,以便于了解相关情况,总结消耗过程的规律性,以便于经验的推广。

总之,物资管理在完成公司的经营目标的同时,在生产管理上要树立宏观成本观念,本着生产无小事的原则,从成本管理的细微处入手,从最基本的物资管理入手,强化物资管理水平,规范物资管理,减少最小单位的投入,实现生产效益的提高。