

【DOI】10.12315/j.issn.1673-8160.2021.20.074

# 铁路车务站段物资采购管理现状及建议

邓 焯

(中国铁路上海局集团有限公司常州站,江苏 常州 213000)

**摘要:**物资采购管理作为铁路企业管理重要的组成部分,发挥着不可估量的作用。高效的物资采购管理在保证铁路安全运输及优质旅客服务的基础上,还可以有效控制铁路企业的生产成本,增强企业生命力及价值。但是,部分铁路企业物资采购管理在工作中还存在一些实际问题,本文从铁路车务站段角度出发,具体阐述物资采购管理在车务站段现状及存在的一些不足,进而提出相应的改进措施,希望对车务站段物资采购管理给予一定的参考。

**关键词:**车务站段;物资采购;铁路企业

铁路作为国家重要的交通设施,运输行业的中流砥柱,对国家的经济发展发挥着重要的作用。车务站段作为铁路企业运营单位的一类,承担着重要的角色。车务站段物资采购管理不仅关系着企业自身的经营发展,还与国有资产的保值增值密切相关。近年来,国铁集团和上海局集团有限公司相继出台了一系列物资采购管理办法,对物资采购的流程控制、供应商平台管理、物资采购资金支付等做了严格的要求,在一定程度上保障了物资采购的效率和廉政建设,但从整体上看,车务站段物资采购在实际工作中还存在诸多的问题,需要进一步处理改进。在铁路企业快速发展的今天,改进车务站段物资采购管理现状对于铁路企业的高速发展具有重要意义。<sup>[1]</sup>

## 一、车务站段物资采购管理概述

### (一)车务站段物资采购管理的特点

首先,车务站段管辖的里程范围比较广,部分车务站段管辖范围跨省、市、区,因而车务站段的各车间、中间站生产岗位分散,仓储点面广,对物资采购、运输的统筹要求比较高。

其次,车务站段物资采购管理与安全生产、旅客优质服务关系紧密联系,因而对物资采购质量有较高的标准和要求。

再次,车务站段是公共场所,人流变动频繁,现场工作环境也相对比较复杂。

最后,车务站段作为铁路企业的一类,其物资采购的涉及消防、培训、行车安全、客运服务等不同的用途,采购具有多样化的特征,因此管理难度较大。

### (二)车务站段物资采购管理现状及不足

首先,车务站段一般物资采购比较注重采购与消耗环节,对于运输存储、维保等环节不太重视,没有重视物资采购的全生命周期成本管理。车务站段忽视全生命周期成本的管理,可能在物资采购前期成本节约效果明显,但是采购后期可能会增加一些不必要的成本开支,如后期设备的维护、维修成本的增加,商品提前报废所带来的其他不必要的成本支出等。

其次,各车间、中间站、各部门基于自身的生产特点及工作需求各自上报物资采购需求计划,对于这些具有个性的采购要求,办公室采购部门只是单纯汇总,没有整体的规划性,没有体现很好的高质量的合并,从而减少不必要的浪费。

再次,物资采购管理预算与生产预算、财务预算管理融合度不高,全面预算管理的项目与物资采购管理的预算类别不能很好匹配,从而不能提升物资采购的绩效管理。一般车务

站段都是基于运输生产任务及安全要求,按照集团公司年度下达的客运收入及旅客发送量、到达量等指标制定自己的生产预算。车务站段在年度生产预算的前提下,要求各车间、各部门提报其在一段期间(一般半年度或者年度)的采购要求,办公室采购部门汇总上报制定车务站段年度或者半年度物资采购预算。财务部门制定年度财务预算在充分考虑年度生产预算的同时,对于物资预算没有很好的衔接性,财务预算更多体现的是财务要素方面的预算安排,物资采购预算在财务预算中体现不明显,三个预算融合度不强。

第四,应集团公司要求,集团公司运营物资采购管理目录外且未达到集团公司招标规模的物资均通过国铁采购平台采购,统一采购管理、实行集中联合采购。但对于电子商务平台的采购,要挑选出性价比较高的商品,需要采购者有较强的专业判断力,同时对于金额较大、采购数量较多的商品,不进行现场的勘察、比较,很难保证商品质量。商品退换货造成时间延长会影响行车安全、旅客运输服务质量的下降,这都会给企业带来不可估量的损失。同时电子商务平台采购要求采购人员有较强对的专业素养,然而当前阶段,车务站段的大部分物资采购人员皆为生产人员兼任,缺乏系统性、完整性的专业化采购管理知识,素质普遍较低。<sup>[2]</sup>

第五,互联网技术的提高,信息化程度不断完善,使得铁路企业传统的物资采购管理方式较为落后,落后的物资采购管理方式严重影响物资采购工作的效率及质量。传统的铁路物资采购环节众多、关联性较强,一个环节出现纰漏,后面众多环节都会受到不同程度的影响。因此在现代化社会的发展中,铁路企业要充分运用互联网等先进性技术,加强物资采购管理的技术创新。

第六,与优秀民营企业相比,铁路企业供应商管理较为陈旧,普遍存在供应商数量单一,物资采购价格偏高的问题。随着集中联合采购的发展,电子商务平台应运而生,车务站段在平台采购完商品后往往忽略对供应商的信用评价管理,包括对物资供应商日常不良行为管理和年度信用评价,这就使得供应商存在诚信履约的风险,因而增加了物质采购的风险。

最后,车务站段一般物资采购模式都是采用招标、询价的方法,基本都是以量换价,但随着物资采购集中管理模式应用,国铁采购平台产生,面对车务站段生产物资需求多样化的特征,国铁采购平台的集中采购很难满足车务站段物资采购

个性化的要求,同时对于应急处置物资很难满足临时紧急需要。随着运输生产任务的变化,可能实际需求会偏离原采购计划,这就会增加一些个性化的采购要求。<sup>[3]</sup>

## 二、车务站段加强物资采购管理的措施和建议

### (一)加强物资采购全生命周期成本管理

车务站段在日常物资采购管理中除了注重日常采购与消耗环节的成本控制外,还要加强运输存储、维保等环节成本控制。一个高效的物资采购作业流程是环环相扣、密不可分的。采购成本的有效控制,采购质量的严格把关,为后期物资长效使用及维保费用的降低奠定了基础。全生命周期成本管理要求我们把传统的单一成本管控向总成本管理转变,单纯的静态成本管理向动态成本管理转变。车务站段应将物资采购管理与企业价值最大化紧密联系,有效识别物资采购管理中的增值作业与非增值作业,优化增值作业,消除那些不必要或者无效的非增值作业,控制成本动因,实现降本增质的目标。

车务站段物资采购管理可以充分应用卡尔杰克矩阵模型,通过收益影响及供应风险两个维度,把全部物资分类为杠杆项目、战略项目、非关键项目、瓶颈项目。所谓杠杆项目即供应商较多、能够为买家带来较高的利润,如计算机、空调、家具备品的采购;战略项目即对买方的产品或生产流程至关重要的采购项目,其价值比例较高、产品要求高,同时只能靠个别供应商供给,供应难以确保,如铁路旅客运输的客运类设备、行车安全类设备设施的采购;非关键性项目即供给丰富、采购容易、财务影响较低的采购项目,如办公用品的采购;瓶颈项目只能由某一特定供应商提供、运输不便、财务影响较低的采购项目。卡尔杰克认为,我们应该重点关注杠杆项目和战略项目,充分控制不必要的成本投入,实现企业价值的最大化。

### (二)加强物资采购需求管理,实现物资预算、财务预算的全面融合

加强物资采购需求管理,就是要加强车务站段物资采购的计划管理。车务站段各部门因根据工作生产任务需要,在预算期内提报物资采购需求计划,办公室采购管理部门根据各部门上报计划,应深入现场调研,审核、确认提报物资需求的合理性,加强整体的规划性,避免简单汇总造成的不必要浪费。<sup>[4]</sup>

物资预算管理是根据铁路企业经营预算和物资需求计划,制定采购实施方案的管理过程。车务站段要实现企业价值最大化,加强物资预算管理必不可缺。物资预算的编制要与铁路运输生产预算、投资计划、财务预算、资金预算有机衔接,充分考虑库存、调拨、修旧利废等可利用资源,发挥对物资采购控制作用,提高整体效益。

物资预算一经下达,各预算执行部门要严格执行,对于预算控制部门要加强预算控制、执行分析和检查,杜绝无预算和超预算采购。根据生产经营及建设需要,各部门针对预算执行过程中存在的问题,及时调整物资采购实施方案,对预算进行调整。年度终了,车务站段对于物资预算执行情况,应结合财务预算进行全面的考核,与物资采购的绩效管理相衔接。物资采购绩效评价作为车务站段物资绩效评价的一个重要环节,不应仅仅局限于采购的质高价低,还应关注其他综合方面,譬如废旧物资的管理应用情况等。

### (三)依托现代科学技术,加强物资采购技术的创新

现代社会是网络的时代,互联网技术的广泛应用,使人与人的距离正在逐步缩小。在“互联网+”小时代的背景下,想要更好的发展物资采购管理,就必须依托强大的技术。当前,车务站段应充分应用铁路物资管理信息系统,规范物资收、发、存信息原始记录,确保数据真实准确,同时做好数据采集、统计、整理、分析等工作,确保物资采购信息管理真实有效。在运用物资管理信息系统同时,还要加强物资使用的技术驱动。

### (四)加强供应商管理

车务站段物资采购效率的高低与供应商管理的加强密不可分,科学完善的供应商管理体系有利于物资采购成本的降低,有利于采购质量的提升。车务站段应依据集团公司统一建立的供应商信息库,明确需要管理的信息内容,严格核实供应商相关资料,保证供应商信息真实、准确。同时应建立完善供应商信用评价指标、方法和标准,明确信用评价程序,落实评价责任,对供应商在产品质量、售后服务、合同履行等方面的综合情况进行全面、客观评价,为今后物资采购和供应商关系调整提供依据。根据前述卡尔杰克矩阵模型分类,车务站段对不同类物资的供应商可实行分层级管理,提高供应商管理的效率。

### (五)提高采购人员专业素养

一切物资采购活动的开始都需要人来参与,人才是企业发展壮大的重要因素之一。针对当前阶段车务站段的部分物资采购人员专业素养普遍偏低现象以及提高物资采购商品质量的要求,车务站段应加强对相关培训的同时,努力引进专业化的物资采购管理人员。在提高采购人员专业素养的同时,也要加强工作实践方面锻炼,更应提高采购人员道德素养、道德观念。

### (六)加强物资电商直购管理,提高物资采购效率

为发挥“互联网+”在物资采购中的作用,规范物资采购管理,保证物资采购质量,降低采购成本,集团公司运营物资采购管理目录以外且未达到集团公司招标规模标准的办公用品、文具用品、计算机及耗材、低值易耗品等物资均纳入物资电商直购管理(国铁商城平台采购),这有效发挥了铁路物资采购集团化、规模化、专业化的理念,降低了运营成本,实现了降本增效。面对铁路企业物资需求多样化的特征,车务站段在规范供应商管理的同时,也要加强物资电商直购管理,丰富物资采购的种类,加强商品的质量把关。对于电商直购的操作实施,要加强审批管理,加强内部监督检查,避免腐败问题的滋生。<sup>[5]</sup>

### (七)加强车务站段应急物资管理

车务站段应规范应急状态下的物资采购,提高应对短时间任务变化、自然灾害、事故灾难等突发事件的物资供应保障能力。做好应急物资供应储备工作。按规定的项目、数量和地点组织应急物资储备,加强日常保管保养,动态掌握应急物资储备信息,满足应急处置要求,确保车务站段防汛抢险等特殊情况下的物资供应。

## 三、CZZ物资采购管理案例分析

CZZ是隶属于上海局集团有限公司的客运营车站,地处江苏省CZ市市区,主营业务是旅客运输服务。CZZ近两年来以物资采购成本作为管理重点,加大精益转型实践,取得了一

定成效。

CZZ在未实行物资采购管理转型前,物资采购都是由各部门、车间、中间站按需自行采购,各自在财务预算额度内执行,未实行计划管理,无物资采购预算,采购商品存在重复、价高质低等现象。

认识到自身问题,CZZ强调要调整物资采购管理思路,进行改革。首先,CZZ加强机构管理,成立物资管理领导小组,由主要负责人任组长,从领导层面加以重视。其次,CZZ加强物资预算及计划管理,物资采购预算采用一次编制、两次调整的方式。办公室物资采购部门每年12月前组织各相关部门编制并上报次年预算,在次年6月和11月前对前期下达的预算进行调整,确保物资预算不脱离实际。加强了物资预算与财务预算的融合,在财务预算中单独分列体现不同种类的物资预算,努力做到业财融合。对于物资采购计划,CZZ要求各车间(中间站)、部门每月根据工作需要要在预算内提报需求计划,每月20日前必须完成操作并提交办公室物资采购部门审核,经履行相关程序审批后方可采购;如在预算外采购物资时,需填报立项申请表,提交办公室物资采购部门审核,履行相关程序后审批,严禁无计划申购物资。再者,CZZ物资采购由原来单一采购成本控制发展为采购全生命周期成本管理,关注物资采购管理的各个环节,在原来货比三家的基础上,增加废旧物资管理、物资采购技术创新、仓库管理等方式方法,严格把关,避免造成国有资产的流失。最后,CZZ注重供应商管理与物资采购监督管理。CZZ建立完善供应商信用评价指标、方法和标准,明确信用评价程序,落实评价责任,完善供应

(上接第174页)

险意识,对资金的管理不够重视。企业应该对全体员工强化应收账款的风险意识,让其意识到企业的资金周转对企业本身有多大的影响。对账,可以通过电子邮件、传真、添加微信好友等方式与客户核对应收账款的发生额和余额,可以按月或者按季度对账。通过对账,公司可以及时了解客户的资金状况、还款意愿,及时发现风险,做出应对措施。其次,要建立应收账款的风险预警体系。以供销部为中心,企业设定应收账款层级负责制,在应收账款发生以后的初期,及时输入相关数据资料,在客户管理系统里面根据一定的时间来提醒,在应收账款中期,及时跟踪并定期总结分析,以至在收款的后期,能及时收款,必要时通过法律手段来收回货款,该系统将营销市场的变动与财务严谨性相结合,可以有效降低应收账款风险。

#### (五)提高信息化管理水平

根据现代化信息智能化的特点,可以选择一套针对企业自身特点,在平台上结合采购、生产、销售及财务等信息的系统,以资金回笼利用率和资金周转为中心,及时从系统中反映出最新情况,以便保证企业的健康运行。同时,利用信息化,将客户的品质、偿债能力、资本等资信情况建立评价体系,形成一个评价信息库,根据行业所处的特点和竞争形势来制定详细的评比标准,定量和定性的分析。

另外,要利用信息化加强应收账款管理和财务管理的联系。随着经济的迅猛发展,从个人到集体,我们已经离不开大数据带来的便捷,市场经济也一样,企业的管理随着AI技术、云计算、区块链的推广与使用,也必然受到影响。提升企业的

商信息库。同时,CZZ健全物资监督检查机制,规范监督检查程序,丰富监督检查手段,通过日常监督、定期检查、专项检查等形式,不断强化内部监督。CZZ经过一系列物资采购管理的变革,使得物资采购管理更加规范化、公开化及透明化,2020年物资采购成本较上年同比节约30%。<sup>[6]</sup>

#### 四、结语

综上所述,车务站段物资采购部门应在物资采购工作实践中根据自身企业实际情况及生产任务的特点,综合物资采购管理方法,提高物资采购效率,始终坚持阳光采购,全面开放市场,严格合同约定,实行信息公开,全面实现企业价值最大化,使铁路企业在激烈的市场竞争中立于不败之地。

#### 参考文献

- [1]吴娟.管理会计思想在物资集中采购管理中的应用探讨[J].商业文化,2020(19):54-55.
- [2]马小芳.国有企业物资采购管理现状分析及改进[J].财经界,2021(4):47-49.
- [3]赵霏.采购和仓储环节的管理会计工具梳理与应用[J].环渤海经济瞭望,2019(03):93-94.
- [4]杨高望.加强物资采购管理提高企业经济效益[J].中国产经,2021(09):162-163.
- [5]郑明昊.企业物资采购存在的问题及解决对策研究[J].中外企业文化,2020(11):53-54.
- [6]聂荣远.浅议联合采购在推进铁路物资管理高质量发展中的实践与思考[J].铁路采购与物流,2021(05):52-54.

信息化管理,可以通过先进的财务软件结合大数据和云计算,对系统录入相关应收账款管理的数据,通过分析,获取精确的财务管理信息,如此对应收账款的管理起到很好的辅助作用,并可以实现资源一体化,从而获取更多对企业发展有价值的信息。

#### 五、结语

应收账款管理是企业快速稳定发展的关键环节,因此在应收账款的管理中,我们要针对企业自身存在的问题和缺陷,通过多种方式去完善应收账款的管理,提高企业风险意识并完善风险体系,积极引入信息化管理,并尽可能实现信息一体化。当然,我们只有严格执行应收账款的管理制度,并且不断完善应收账款的管理,才能保证企业资金周转的稳定,降低企业的经营风险,才能在激烈的市场竞争中,为企业的快速发展打下结实的基础。

#### 参考文献

- [1]牛瑞琴.分析如何加强制造业企业应收账款管理[J].中国中小企业,2020(12):143-144.
- [2]杨旭东.浅谈如何加强制造业企业应收账款管理[J].中国乡镇企业会计,2020(04):157-158.
- [3]孙燕.制造业企业加强应收账款管理的路径探究[J].中国市场,2020(02):112-113.
- [4]曲桂花.浅谈如何加强制造业企业应收账款管理[J].纳税,2019(28):102+105.
- [5]徐蒙蕾.浅谈如何加强制造业企业应收账款管理[J].纳税,2019(25):255-256.