

# 铁路企业加强物资仓储管理的创新实践与思考

万晓凯

国家能源集团包神铁路集团有限责任公司 内蒙古 014010

**摘要:**在当前运输产业数字化水平不断提升的时代背景下,铁路企业物资仓储管理形式得到了极大的改变与提升,但与此同时,由于历史积弊等多方面原因,管理手段陈旧、仓储结构不合理等现象逐渐显现,严重降低了铁路企业物资仓储管理的水平与供应效率,为铁路企业的高质量发展增加了阻碍。针对以上问题,本文以当前铁路物资仓储管理中存在的问题作为切入点,提出有针对性的发展措施,为铁路企业物资仓储管理方式的不断创新提供可行性措施。

**关键词:**铁路企业;物资仓储;管理创新

## 一、引言

在当前铁路企业物资管理业务中,物资管理机构应通过管理形式的合理化调整,来实现仓储管理模式转变。但是,在机构管理形式转变过程中,伴随而来的管理弊端也逐渐显露,特别是基层站段的仓储管理工作,因人员配置不足、专业化水平欠缺、审批流程繁杂等现象的制约,严重降低了铁路企业物资仓储管理工作的效率。对此,本文将在新时期背景条件下,研究探讨对铁路企业物资仓储管理创新实践措施。

## 二、铁路物资仓储管理中应用物资仓储管理系统的重要性

我国保障社会经济持续稳定发展的前提就是要对物资仓储系统进行科学合理的管理。目前,我国经济社会的发展离不开生产力的不断前进,而想要促进生产活动的进行,就要保障生产活动需要的基本物质条件得到满足,因此合理的物资仓储管理体系,是解决生产活动中物质条件的根本保障。合理的仓储管理,会为生产活动更便捷地提供物质材料,只有这样才能不断促进社会的再生产活动。另外,社会在进行生产活动时,要根据人们的需求欲望进行合理生产,由于人们的消费观念在不断的转换,对某种物质的需求也是无限的,因此,这就要求商品在进行生产和供给活动中能够得到有效的安置。

在进行物资仓储管理中,不能将物资进行盲目存储,要根据市场的需求对物资仓储管理进行合理分配。当物资被存储在仓库中,这段时间内物资并不能创造实际的利益价值,这种物资仓储运输管理现象,决定了对于一些需求量较小的物资来说,如果使用了过大的仓储量那么则会对物资和仓储进行双向浪费,既对物资价值进行了浪费,同时也会浪费大量的仓储空间,无益于经济发展。

尽管我国地大物博,但是由于我国的人口总数比较大,我国的人均资源在世界水平中处于较低的位置,因此,在进行物资管理分配工作时,要尽量避免出现浪费的情况。良好的物资仓储管理体系能够促进经济稳定发展,但是如果仓储

管理体系出现了失衡的情况则会对社会生产活动造成负面影响。因此,着重解决目前我国对铁路物资管理中存在的主要问题是迫切的,选择合适的物资仓储管理体系是非常必要的,只有保证物资仓储管理体系能够发挥稳定作用,才能维持物资仓储管理体系的动态平衡,合理有效地调节社会生产水平,促进我国经济社会生产力的不断发展。

## 三、铁路物资系统仓储管理存在的问题

当前我国对铁路物资仓储管理工作非常重视,尽管如此,铁路物资管理工作在进行过程中仍然会存在一些不足,常见的管理问题往往是由于管理体制不能统一,信息化物资仓储管理平台不一致,工作人员管理工作不规范等方面引起的。很多铁路基层站在一定范围上拥有物资采购权,但是在进行落实物资运输或辅助运输工作室往往会出现指挥不当的现象。另外,一些运输站段或辅助运输站段在进行运输工作时,往往存在多个工程指挥部,管理部门比较混乱,这对物资仓储运输工作造成了资源换算管理失调的情况,严重影响了物资运输体系正常工作。接下来我们从以下三个方面论述当前铁路物资系统主要存在的仓储管理方面的问题。

(一)机构调整后,管理手段欠缺,物资专业管理职能有所弱化

在铁路企业物资系统仓储管理过程中,机构形式的调整与优化,切实提高了仓储管理的质量与效率,但是基于扁平化职能机构向着一线发展的基础上,管理的部门逐渐减少。但是,身为基层的物资仓储管理单位,未能对自身工作提出更高的关注,在未能实现最好管理的同时,所体现的专业能力较低。

首先,基于路局视角下,针对扁平化的管理形式,基层站点的物资管理过程中,各个部门之间未能保持密切的联系,进而导致所有环节脱节,整个过程存在着较多的空档;其次,在基层单位实际物资仓储管理过程中,虽然有着诸多的管理制度,但是相关工作人员未能严格执行,进而极大地降低了各项制度的价值;最后,大多数的基层管理部门,虽然能对物资业务管理工作提出更高的关注,但是却因为忽视

了仓库管理工作的重要性,在未能各项材料进行妥善管理的同时,极大地降低了材料的价值。同时,相关工作人员未能对材料的用途以及规格等进行深入的分析,导致存货周转效率不断降低的同时,一定程度上也增加了企业的经济投入。

#### (二) 仓储结构严重不合理,积压物资不断增多

基于当前铁路企业物资仓储管理过程中,因为存在的不合理的分布结构,往往忽视了实际消耗方面的重要性。少数管理部门在实际的运营过程当中,的物资与仓储实物不相符,即所谓积压物资。正是基于不真实的物资仓储情况,致使基层单位的实力不能准确的反映。根据调查数据显示,截止2018年底,全路运营物资仓储中机车车辆配件占比达到45%,线路设备及配件为28%,由此也导致了极大不科学的仓储比例。基于库存周转率视角下,全路物资仓储周转率平均为4.43,且各路局/铁路公司指标分化较大,其中动车组配件仓储周转率仅为1.29,道岔及配件为1.50。

#### (三) 预算管理 with 物资采购成本支出存在缺口,造成仓储数值虚大

在铁路企业物资仓储管理过程中,其采购预算往往是以单位成本支出额为出发点,确保所有资源利用率不断提高的同时,保证每一笔的资金出入都体现较大的价值,最终为铁路企业整体经济效益的提高打下坚实的基础。但是,现实中少数的基层物资仓储管理单位忽视了实际物资的消耗量,过度关注成本列支,最终引发大量的货物不断的积压。巨额的采购预算金额问题不仅会导致铁路企业实际运输工作受到严重的影响,而且也不利于日后制定合理的物资管理计划。

### 四、发挥专业管理优势,“调结构、去仓储、强管理”的主要创新实践

#### (一) 以“四标”工作为抓手,进一步夯实管理基础,规范物资基础管理工作

“四标”内容主要包括“立标、学标、对标、达标”,在实际铁路企业物资仓储管理过程中,如能实现以“四标”理念为核心,便能积极促使基层管理质量以及效率得到有效的提升。

##### 1. 立标环节

铁路企业基层单位应该严格按照标准的管理体系,构建连接铁路公司与生产单位的物资管理制度,紧跟业务需求,不断的革新管理形式,利用科学化的物资管理制度切实提高工作的质量。

##### 2. 学标环节

管理单位的工作人员,都应该对自身的工作形成高度关注,对学标环节的所有内容加以深入的调查,立足自身本职工作,定期加强相关的专业培训力度,为全体工作人员工作专业能力的提高打下坚实的基础。

##### 3. 对标环节

始终坚守行业要求,围绕企业的实际工作现状,结合

作业操作指导书,立标打样模块落实工作流程和要求。

#### 4. 达标环节

以铁路公司为核心,构建针对性的物资系统定期管理评价体系,对所有基层物资管理范围的工作过程进行针对性的点评,然后围绕收集到的结果,对所有的单位进行合理化的整改以及奖励,达到闭环管理目的。

总之,在铁路企业物资仓储管理过程中,身为基层物资管理单位,就必须注重所有工作人员专业能力的提高,在实际管理过程中,能够利用极高的专业技能切实提高整体工作的质量与效率。

#### (二) 按照各单位生产需要,实行物资储备定量管理,建立合理化的储备定额

各物资管理单位要针对物资仓储管理工作实际,围绕实际仓储管理现状,构建合理的定额指标,结合生产单位的实际仓储消耗来满足生产需求。在铁路公司层面,对物资储备定额要实时进行调整,基层物资管理单位应该围绕实际物资的需求量以及进料运输的困难度,对仓储储备定额分批入库环节进行重新的核定,从现有仓储结构情况下,确保仓储储备达到最完善的调整结构,进而满足实际本单位管理的同时,加强整体铁路企业物资仓储管理的水平。

#### (三) 创新物资储存管理模式,建立重点物资集中仓储保供模式

在过去很长一段时间内,铁路企业执行各生产单位自行储备管理的管理模式,不仅影响了各部门之间的协作,同样不利于基层单位管理效率的提升。基于此,铁路企业应该结合实际发展需求,构建完善的核心仓储管理形式,对所有的配件进行集中的管理,由部门实施统一管理的同时,实现资源之间的共享,确保配送效率得以有效提升。与此同时,还应该对重要以及一般的物资进行合理的划分,针对不同种类的物资,应用利用多样化的计算形式加以确定物资的消耗量<sup>[3]</sup>。

#### (四) 加强与供应商横向沟通,推行代存代储模式

为了加强物资保障力度,铁路企业需重视、突出供应商角色。供应商作为铁路企业物资仓储管理过程中极为关键的部分,可以通过选择优质供应商,加强供应商考核,认真执行“一单一评”以及“供应商黑名单”制度,实现仓储物资源头管控,进而实现仓储结构优化。加强对供应商物资资源的重视程度,避免不合理物资进行仓库,达到实时采购的目的。确保铁路企业仓储管理成本进一步降低,实现对物资妥善的管理。

### 五、结束语

为切实提高铁路企业仓储控制效率与水平,不可仅仅将关注点放在仓储管理,需要针对当前铁路企业物资仓储管理问题,按照各单位生产构成,确定物资储备定量,修订建立合理化的储备定额以及加强与供应商横向沟通,推行代存代储模式等创新性的措施,有效避免仓储积压,切实加强铁路

企业物资仓储管理的科学性以及合理性，为铁路企业走上可持续发展道路而打下坚实的基础。

参考文献：

[1] 李娜 . 基于供应链管理下的铁路物资管理 [J]. 物流工程与管理 . 2013,9.

[2] 刘曲星, 祖孝东 . 在铁路物资管理中应用供应链模式的探讨 [J]. 铁道经济研究, 2016,4.

[3] 沈秀国 . 基于供应链管理下的铁路物资管理分析 [J]. 物流工程与管理, 2018,2.