

开展清仓利库工作提高企业管理水平

王向东, 曹建煦, 孙春苗

(济南钢铁集团总公司 材料处, 山东 济南 250101)

摘要: 济钢材料处在清仓利库工作中, 改进工作流程, 通过采取制定材料供应的各种管理制度、科学地安排和组织、完善帐物一致、物流明晰的基础数据等一系列具体措施, 清理了家底, 增加了流动资金, 提高了管理水平, 为进入ERP管理系统、开发供应链物流管理系统奠定了基础。

关键词: 清仓利库; 工作流程; 管理创新

中图分类号: F406.5 文献标识码: B 文章编号: 1004-4620 (2003) 06-0063-02

Making an Inventory of Warehouses Increasing Enterprise's Management Level

WANG Xiang-dong, CAO Jian-xu, SUN Chun-miao

(The Material Department of Jinan Iron and Steel Group, Jinan 250101, China)

Abstract: Through adopting some specific measures, included working up several management system for material supply, same account as material, and scientific organization and arrangement, etc, the material department of Jigang has a clear resources in the work of making an inventory of warehouses. The result is increasing circulating fund and raising the management level. This work provides the basis for supply management system of material and into ERP management system.

Keywords: making an inventory of warehouses; working process; management innovation

1 前言

清仓利库工作具体是指在企业经营管理中, 为进一步降低成本, 强化管理, 盘活资产, 合理降低物资储备, 降低库存占用, 对原料、材料、产品、设备、备件及低值易耗品进行清理。

目前, 国有大型企业特别是在国有大型资源性企业中, 废旧、积压材料的大量累积和浪费已经成为一个相当普遍的问题, 这一现象的形成有着多方面的原因: (1) 传统的计划经济体制弊端所带来的影响。在计划经济体制下, 为了完成国家和有关领导部门所下达的产量的硬性指标, 保证生产计划的完成, 在材料供应方面做到“有备无患, 供应充分”。(2) 由于对市场需求形势或者自身生产能力估计失误、工作责任心不强、责任追查制度不完善、备料时间短等原因造成计划不准, “采购部门多购、多储, 用料部门多领、多用”的现象经常发生, 因而造成材料的积压和浪费。(3) 由于工程设计变更或者大、中、项修修理和技改工程方案的变化所形成的材料积压。(4) 由于企业之间复杂的三角债关系所形成的呆账、坏账等现象的存在, 以及公司进行清欠顶帐回来无法使用的材料。废旧、积压材料的堆积占用了库存和流动资金, 消耗大量的管理人力和管理费用, 给企业提高效益和管理水平带来了障碍, 因此开展清仓利库工作意义重大。

2 改进工作流程

为了科学、合理、有效地开展清仓利库工作，济南钢铁集团总公司材料处（简称济钢材料处）开发出了科学、实用、可操作性强的清仓利库工作流程。该工作流程具有简化工作程序、符合效率原则、易于推广实施的特点，具体内容见图1。工作流程强调各个部门间的联系和合作，由济钢纪委监察室、材料处、财务处、企管办、各用料单位等各个环节组成。

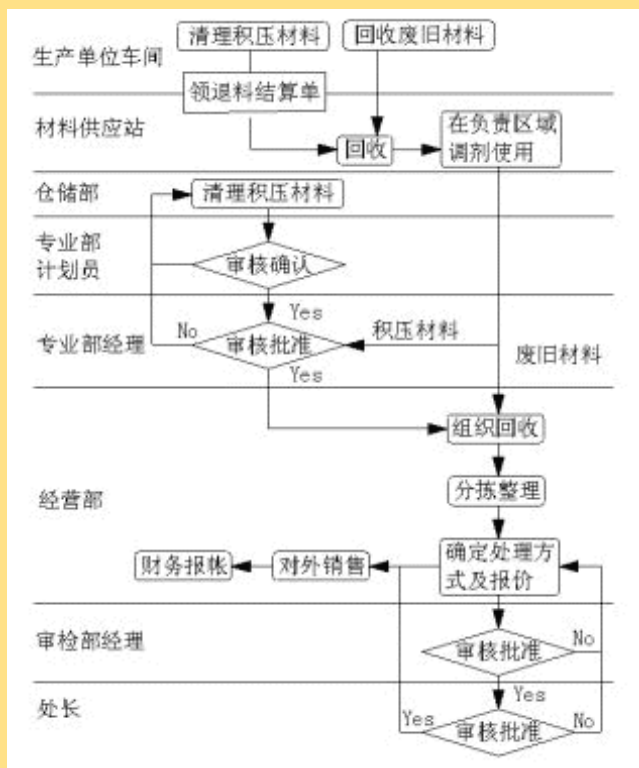


图1 废旧积压材料回收及处理工作流程

3 清仓利库工作的具体措施

3.1 完善制度，严密组织

3.1.1 制度的改进和完善通过改进和完善对用料单位供料点和现场材料的管理办法，完善材料供应的定限额管理办法，完善对供料点的监控管理办法等相关的材料供应专业管理制度等，使清仓利库工作制度化、规范化。

3.1.2 科学的组织和安排清仓利库工作分为三个阶段进行，同时明确规定各个阶段的起止时间及主要任务。第一阶段：各用料单位集中清理和上报；第二阶段：具体负责部门进行废旧、积压材料的回收、整理和存储；第三阶段：对回收材料进行处理，包括内部利用、对外销售、冲减成本、奖罚考核等。加强领导，集中人力、物力，在各生产单位的大力配合下保证回收有序进行。（1）成立专门工作和检查小组，具体细分为执行组、信息组、效能检查组等职能小分组，负责全面组织、实施材料的清仓利库工作；（2）分厂制定下发相关的文件，对工作开展的范围、重点、方法、步骤、时间及要求做出明确部署，落实到相关的责任人；利用各种会议，宣传、部署清仓利库工作；定期召开协调会议，通报工作进展情况；定期进行检查，并贯彻实行责任追查制。

3.2 完善基础数据

准确的基础数据是企业管理成功运行的一项非常关键的因素，特别是在进行清仓利库的工作过程中就显得尤为重要。应保证基础数据的准确、完整和及时，以求真正摸清家底。

3.2.1 明确对数据的要求，要求材料使用单位上报的表格必须标明名称、图号、型号、单重、计量单位、库存数量，帐物一致，物流明晰。负责材料回收具体工作的部门应当在对回收材料按照品种、规格、质量分类计量后，分类保管、记账，严格按程序入库。

3.2.2 对材料使用单位提报的计划要严格审核，逐级落实，采取自查、全面检查、不定期抽查等方式，杜绝虚报、瞒报、漏报等问题。对需要现场回收的资料，由生产建设单位将信息反馈给材料回收具体工作的部门，由这个部门派出专业人员到现场确认后，材料才能入库。

3.2.3 正常储备的物资重新建帐立卡，分类管理，达到帐卡物相符。进一步加强现场、机旁备料管理，定置定位，明确管理负责人，完善发放记录，设立明显标示。结合成本考核、定额管理，进一步规范物资储存管理制度。对清点出的积压、废旧物资造册建帐，平衡调剂。

3.2.4 在确定回收材料的残值、折扣价值，冲减生产成本和事后进行奖罚考核时，应当参照材料的完整性、保养程度、使用期限，从科学、专业、严谨的角度进行准确测量和估计。

3.3 保证各环节的配合和顺畅

为避免各环节衔接不当而产生的滞后、脱节等效率低下问题，应做好各环节的配合和衔接，如图2所示。

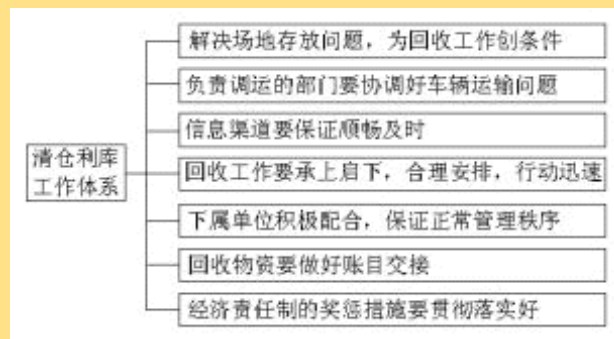


图2 各环节的配合和衔接

3.4 执行效益最大化原则

3.4.1 加大清理和回收力度，防止国有资产流失。摸清家底，实事求是，不留死角，回收以实物为准，建立帐目，冲减成本。回收时，生产单位和负责材料的有关部门应做好实物和帐目的交接。

3.4.2 对清理回收的材料要发挥全面计划的作用，坚持“先内部调剂使用，再优先子公司，最后社会销售”的原则。

3.4.3 在处理回收材料时，与市场经济体制相接轨，执行随行就市、以质定价的原则。完善运行机制，建立废旧、积压材料处理的合格分销商渠道，以销售效益的最大化和处理的快速化为目标，处理工作按采购形式，采取公开竞标，总量捆绑，比价销售等形式，形成材料管理“一进一出”的良好管理闭环。

3.5 充分运用宣传手段

为配合活动的顺利开展，采取多种形式的宣传手段。如定期出版《清仓利库简报》等刊物，并及时下发给相关单位和人员，通报阶段性工作成果，方便各单位沟通、交流信息和经验。

3.6 严格考核

为利于清仓利库工作，结合经济责任制，制定权责明确、利益直接的考核制度。

3.6.1 在奖励机制方面，济钢按照回收处理总金额的3%~5%提取奖励。

3.6.2 在责任追查制方面，规定对新形成的积压材料，相关部门必须书面说明产生积压的原因，明确责任，并且按照材料原值的10%扣罚相关的责任单位；同时对各用料单位的材料使用情况进行不定期监督和检查。

4 结语

清仓利库工作清理了家底，盘活了由于种种原因造成积压的材料，增加了流动资金，降低了生产成本；进一步强化了管理，降低库存场地、人力和资金占用，向资金运营要更大的效益，完善了现代化的供应链物流管理系统；调控了存货结构，有利于深化“零库存”管理，更有效地实施即时供应。

[返回上页](#)