

Practice and Exploration of “123” Fine Material Supply Management in Coal Mining Enterprises

Shuxin Si

Shandong Energy Group Northwest Mining Co., Ltd., Xi'an, Shaanxi, 710016, China

Abstract

Material supply management occupies a vital position in the operation of coal mining enterprises, which has a direct and far-reaching impact on the production efficiency and cost control of enterprises. By continuously optimizing the material supply management system, the competitiveness and sustainable development ability of the coal mine group can be effectively improved: Firstly, strengthen leadership and establish a sound and comprehensive institutional system; The second is to carry out scientific and reasonable planning, and carefully and meticulously manage the supply of materials; Thirdly, actively promote transparent procurement, attach great importance to market research work, and achieve the refinement of material procurement; Fourthly, standardize the corresponding procedures to achieve refined management of dynamic control; The fifth is to boldly explore innovation and form a unique practice of material supply innovation.

Keywords

coal mining enterprises; material supply management; fine management

煤矿企业“123”精细化物资供应管理的实践与探索

司书鑫

山东能源集团西北矿业有限公司，中国·陕西 西安 710016

摘要

物资供应管理在煤矿企业的运营中占据着至关重要的地位，其对企业的生产效率和成本控制具有直接且深远的影响。通过持续优化物资供应管理体系，能够有效提升煤矿集团的竞争力以及可持续发展能力：一是加强领导，建立健全完善的制度体系；二是进行科学合理的规划，精心细致地管理物资供应工作；三是积极推行阳光采购，高度重视市场调研工作，实现物资采购的精细化；四是规范相应的程序，实现动态控制的精细化管理；五是大胆探索创新，形成独具特色的物资供应创新实践。

关键词

煤矿企业；物资供应管理；精细化管理

1 引言

西北矿井及相关配套项目是在整合五企资源，跨四省建设的基础上，以物资供应为关键，通过秉持“深化、规范、创新、提高”原则，优化管理，形成“123”精细化物资供应模式，即一中心（保供应防闲置）、二目标（控预算防超支、保质量防事故）、三规范（计划科学、采购阳光、控制动态），不仅使物资供应管理有章可依，有效地保证了西北矿井项目建设目标的顺利实现，而且也大大提高了物资供应的效率，实现投资节约，助力杨家坪项目概算节约近6亿，为后续物资供应管理提供了宝贵的经验^[1]。

2 建章立制，确保完成物资供应的中心任务

2.1 加强领导，及时审核，健全领导管理体制

在集团指导下，西北矿业设物资供应等领导小组，强化决策监督，完善管理。计划编制过程采用统一领导，分工负责的管理体制，依各类规划及时编制计划草案并审核上报；招投标与合同管理工作中严规操作，强化廉政责任，保障各环节谨谨执行^[2]。

2.2 提高标准，严格控制，围绕“三大”控制建章立制

按照三大控制的要求，先后赴国泰化工、国际焦化、电铝公司等单位调研建设期间物资管理模式。结合西北矿井实际，先后制定十余项管理制度，通过规范工程项目的造价核算与控制，确保物资的合理使用和有效配置，从而降低成本，提高效益；加强对物资采购、使用等环节的监督管理，提升企业的整体运营水平。严格控制了物资质量，降低了采

【作者简介】司书鑫（1975-），男，中国山东淄博人，本科，高级经济师，从事工程造价、审计法务研究。

购成本,有效提高了基本建设期间资金使用效率。

3 科学计划,做好物资供应精细化管理

物资计划的编制是物资供应管理的首要环节,物资供应计划是企业进行订货采购工作和组织企业内部物资供应工作的依据,科学、合理的物资计划不仅是其他物资管理环节的重要前提,也是有效避免物资浪费的重要保证^[3];矿井项目基本建设投资,消耗大量的人力、物力和财力,计划管理水平的高低,直接关系到项目建设投资管理水平的综合体现,更应加大计划管理综合职能的力度,通过对物资计划的执行进行监督,及时发现问题并解决,强化计划管理综合职能的力度,提升项目建设投资管理水平。

3.1 实施规范管理,明确工作流程

计划管理应从基础做起,规范工作流程,鞭策和激励计划人员,依法照章行事。

①根据业务范围和性质,制定《计划工作管理办法》,明确责权利关系,完善流程,确保计划工作有章可循,顺利推进。

②组织业务人员,学习上级有关文件精神,落实各项计划任务,严格控制投资计划指标。

③建立严密计划管理体系,逐级汇总规划,资料存档完整、及时、有效,确保按规章办事。

3.2 采购计划的编程序

第一步:根据项目建设年度、季度和月度计划,施工单位技术人员依据图纸和作业计划编制物资需求计划,严格遵循技术要求进行提报。

第二步:由施工单位技术人员、项目经理签字盖章后递交工程技术部供应人员。

第三步:工程技术部供应人员分别经部门领导和分管领导批准后实施调研采购。

3.3 采取有力措施,加大计划管理综合力度

为了确保计划管理职能的真正体现,特别是在建设期间的管理作用,主要采取了以下主要措施:

①强调年度计划严肃性,计划人员监督执行,业务人员签订责任书挂钩工资,年底考核奖惩明,激励员工完成目标。

②计划员兼职招标工作,全面掌握项目进展,保障投资计划质量,提升操作性。

4 阳光采购,实现物资采购的精细化管理

随着市场经济的发展,物质产品日益丰富,卖方市场逐步被买方市场所替代,因此,必须实施阳光工程,按照“同等质量比价格,同等价格比服务,同等服务比信誉”的要求,积极开展比价采购。

一是重视市场调研。供应人员接到工程物资需求计划后,了解供应商基本资料;根据现场施工实际情况决定是否进行调研;对于需要调研的,由负责人员组织经营管理部、

工程技术部各相关人员联合进行市场调研。调研完毕后,由调研小组负责人出具调研报告,参加人员签字,共同完成数据对比和初步筛选;然后由负责人将报告提交给分管领导审核。二是规范物资招标、议标管理。调研报告经分管领导签字批准后,根据调研报告初步筛选结果,由调研小组选择至少三家供应商,把供应商的基本资料传达给经营管理部招投标管理人员。经营管理部工作人员要认真学习上级有关文件精神,制定相应制度,规范操作,从源头抓起,层层把关,择优选定中标单位,严格执行“公正、公平、公开”的原则,实现物资采购的精细化管理。三是严格合同立项管理。工程技术部供应人员根据议标比价结果,首先办理合同立项手续,填写合同立项申请表;由经营管理部计划、业务承办部门主管、财务总监、分管领导、总经理签字后,提交经营管理部合同管理员审批,后分发物资供应部留存,并共同监督合同执行。

5 规范程序,实现动态控制的精细化管理

5.1 建立合同管理台账,加强合同控制

一是完善管理制度与签订流程,设计规范化表格,降低投资风险。二是加强资质审查,建立合同台账,确保材料质量和信誉。三是坚持依法管理合同,严控投资金额,避免欺诈与无效合同。四是强化内部控制,完善内控流程,向国际标准看齐。

5.2 主材计划的一工程一控制

主材实行一工程一控制,施工单位按图确定总需求,经审核后交物资供应。月度计划提报需求,物资总量控制不超预算。设计变更或不可控因素需及时调整。物资需求计划须经审核签字,避免浪费。此控制有效节省成本,西北矿井三井筒主材未超概算。一工程一分析,快速发现并纠正问题。

5.3 设备的追踪控制

为确保产品质量,重要昂贵设备在关键生产阶段由专人跟踪检查。设备到现场后,由机电、物资、财务及施工单位共同验收,包括证明、配件、工具及技术资料。关键设备还需集团部门参与。验收后,机电人员出具报告,问题由供应管理人员解决。特种设备需地方管理部门验收。未安装设备统一存放保管。安装调试问题由机电人员书面记录,供应管理人员联系解决。

5.4 物资的验收与入库控制

物资验收需施工单位、监理、财务等多方参与,验收合格后,由物资管理人员填写入库单并编号。施工单位出具收到证明,领料单需盖章且当月有效。物资需抽样送检,称重需公司指定地点,质保书暂存施工单位。自行采购物资公司抽检。入库时填写验收单并交财务挂账,不符物资退回。月底财务人员稽核物资台账并盖章确认。

5.5 物资的供应控制

验收合格物资移交使用单位,出具《领料单》出库。

供应人员据《验收单》填写《领料单》平衡出入。《领料单》四联,各留一份。作为扣款依据,交财务审核。《领料单》编号连续。现场交接即出库完成,实现零库存。机电设备由机电人员管理,施工单位保管物资。供应人员月盘点,随机清查,确保账物相符。财务人员登记台账,与设备管理人员定期核对。

5.6 资金控制

西北矿业在物资供应中实施资金集中管理,细化各环节,严控非建设性支出,确保资金规范。具体流程上,一是规范了工程物资、设备款项的支付流程,包括申请、审批及审核付款等环节,确保支付准确无误。二是设备验收合格后,由物资供应人员出具《设备质量验收单》、填写《合同履约单》,供应商凭《合同履约单》到合同部门、财务部门办理相关付款手续。三是工程价款结算方面,每月进行月度划线,确认工程形象进度和造价,作为支付依据;甲方供材料采取严格验收和扣款程序,确保施工质量,避免超付工程款。整体而言,西北矿业实现了全方位、精细化的资金管理。

6 西北矿业精细化物资供应管理的特色

西北矿业在基建工程物资供应的实际工作中,大胆探索,积极创新,形成了独具特色的物资供应创新实践。

6.1 即时高效的物资供应模式

项目初期,物资供应团队精简高效,逐步增加人手以满足需求增长。他们与建筑预算员、监理工程师、工程技术人员紧密合作,确保物资供应的及时性和准确性,通过月度需求计划和实时调整,有效避免闲置物资。同时,强化供应链管理,采用“寄售”方式,利用社会库存资源,实现零库存,降低成本。采购过程中,坚持“比质量、比价格、比服务、比信誉”的原则,实施阳光工程,开展比价采购,确保采购的透明和高效。这一系列措施不仅提升了物资供应的效率,也确保了项目的顺利进行。

6.2 基本杜绝超预算的预算控制体系

①强化现场管理,提升造价控制能力。遵循经济效益、科学合理及标准化原则,优化现场管理,杜绝浪费,降低物耗,确保现场有序可控。通过精细管理,实现高效益,降低资金占用。

②融合技术与经济,实现造价能动控制。加强图纸会审与设计变更审查,优化设计方案,减少无谓变更,将造价控制从事后转为事前。确保设计变更及时,减少损失。

③严格结算管理,把好审核关。重点控制材料价格与工程预算。材料价格方面,密切跟踪市场行情,确保价格信息的准确性。预算审核时,严格按合同执行,对预算外费用及不合规签证坚决核减。

④预算的个别调整控制。严格控制概算外投资,确需增加的投资需经总经理批示并报集团公司批复。根据现场实际建设进展情况,对无投资计划但必要的项目,及时向上级申请。向上级审批追加投资单,不宜过多、过勤,尽量分季度或每半年汇总审批,强调其严肃性、避免其随意性。

6.3 供应商的评价和准入制度

为确保供应材料的质量,尽量避免或减少中间环节,物资采购一般直接与生产厂家或经销商接触。在具体的采购过程中,严格选择供应商,建立供应商评价和准入制度,从不与“皮包公司”打交道,寻找信誉好的专业经销商或代理商进行专业化采购,确保了物资供应产品的质量,从未发生物资产品的质量事故。

建立供应商的评价体系,从评价体系涵盖信用情况、品质保证、价格、费用、时间和服务情况六大方面,全面评估供应商能力,确保采购过程高效、透明,降低风险,提升整体采购效益。

7 结语

在山东能源集团各级领导的正确带领下,在公司各职能部门的协作支持下,西北矿业有限公司物资供应部门在人员少、任务重的情况下,发挥一人多能的主观能动性,强化组织管理,确保完成一个中心任务,努力实现两大目标,切实抓好三个关键环节,形成了“即时高效的物资供应管理模式、基本杜绝超预算的预算控制体系、供应商的评价和准入制度”等三项物资管理创新特色,实现了物资供应全过程的精细化管理,既保证了基建工程进度的正常进行和矿井的按时投产,又极大地节约了项目建设的资金,提高了物资供应的效率。

参考文献

- [1] 高卫红.基于知识图谱的煤矿企业物资管理技术及管理系统发展研究[J].中国新通信,2022,24(13):25-28.
- [2] 许盼.浅谈煤炭企业物资供应管理信息化[J].今日财富(中国知识产权),2020(6):57-58.
- [3] 花泽正.煤矿企业物资供应管理问题及处理对策探究[J].现代商贸工业,2021,42(2):35-36.