

浅谈仓储升级管理“三步走”的应用成效

汪卫民 饶里

(中石油长庆油田分公司第四采油厂 陕西靖边 718500)

【摘要】随着网络化在仓储行业的应用，仓储模式日渐科学合理，系统化、现代化的现代仓储管理方法逐步取代传统管理。主要体现在仓储管理思想现代化、管理体制现代化、仓储技术现代化。先进的仓储管理不仅是企业生产的重要保障，也可以实现“零库存”，降低仓储成本，成为企业的“第三经济源”。本文就第四采油厂在仓储升级管理“三步走”方面取得的一些成效谈谈自己的看法。

【关键词】仓储升级管理；“三步走”；零库存

在仓储管理领域，第四采油厂一直以来都采用传统的纵向一体化管理模式，该模式的弊端也日益显现，库存策略不同，生产的需求扭曲现象一直在延续放大，针线簸箩库如棋盘撒豆随油区散布，重复积压物资沉淀资金。然而随着油田公司仓储管理模式的战略转型，实现采购、供应、管理一体化，第四采油厂紧紧围绕油田公司“三步走”发展规划，推进“工厂到现场”的物资直达，开展区域共享中心建设，健全供应链精准采供管理模式，加快转换第四采油厂的仓储管理升级，优质高效保障油田生产建设物资需求，本文从两个方面谈谈第四采油厂物资仓储管理模式改革创新发展的方向和架构探索及其应用成效。

1 探索“三步走”对仓储管理模式建立的作用

1.1 建立完善机制，推行“工厂到现场”模式，物资直达高质量运行

推行“工厂到现场”直达，建立“采购组织+质量管控+配送过程+现场验收”的系统化直达监管机制，委托采购实行“协议+订单”即时结算机制，现场储备点由单商单储向多商共储转变，形成了本地化、实力强的第三方物流配送机制，仓储管理和定制化配送更加专业化。严格落实执行长庆油田“工厂到现场”物资直达管理办法和考核实施细则等6项管理办法和5项相关规定，实现了闭环管理全流程跟踪，直达物资目录全类满项覆盖。随着“工厂到现场”物资直达的运行顺畅，直达类项得到不断拓展，如2019的4类7项5470吨，扩展到2021年11大类41项，极大释放出库存存储空间，为取消针线簸箩库建立联合区域共享中心提供了前提和先决条件，如图1所示。



图1

1.2 顶层设计，稳步有序推进区域共享中心建设

第四采油厂在“工厂到现场”物资直达推进的同时，建立了凤凰山物资共享中心，取消了作业区级针线簸箩库，区域共享中心打破了作业区与作业区之间、作业区与项目组之间的物资管理界限，实现了仓储与信息资源的高度共享，确保了区域内物资的供应保障。区域共享中心负责区域内作业区生产单元物资的统一计划、统一储备、统一发放，按照使用数量和消耗规律，合理储备、共享共用，对计划、配送、验收、入库、发放等环节进行梳理优化。实时管控和共享使用管理，突破了作业区各自为战的纵向仓储管理模式，加强了物资流动性，提高了物资周转率，加大了平库力度，降低了库存，为仓储管理扁平化提供支撑和保障。通过库存物资信息的互联互通，物资共享库存直线下降、周转率快速提高、库龄缩短。第四采油厂依托物资共享平台开展代储代销仓储模式，逐渐加大深度与宽度，扩展类别品种。根据物料品种和消耗规律，针对性地开展供应商寄售、供应商专项储备、供应商现场设库等模式，降低了仓储资金，提高了现场使用效率。截止目前已开展了02大类专用石油管材、12大类专用化工品、17大类化工产品、22大类抽油机、抽油杆、抽油泵、33大类UPS电源、34大类电伴热带附件、38大类截断阀配件、52大类泵配件、53大类密封件，共9个大类的代储代销物资。凤凰山区域共享中心运行以来，作业区库房数量下降为零，全厂入库物资与区域物资共享中心成立之前相比下降18%，区域内物资4小时内即可配送到位，充分保证物资共享快速高效。

1.3 物资直达管控关口前移，建立相适应的质量管控体系

共享中心严控接运验收制度，充分发挥采供管一体化

优势。第四采油厂完成管理模式转换升级后,质量管控的重要性就尤为凸显。第四采油厂秉承“质量是管理出来的而不是检验出来的”理念,严格入库检验和现场监管,严把驻厂检验和驻厂监造,将质量管控重心向生产制造环节前移。通过生产方自检、现场物资抽检、驻厂监造检验等手段,把控生产制造、物流配送、物资入场联合验收等环节,物资实行全过程质量管控,发挥采供管一体化优势,改变过去区块管理、分段管理的弊端,实现业务全流程贯通、全供应链管理,一体化优势得到充分发挥,如图 2 所示。

中国石油天然气集团公司管材研究所
CNPC Tubular Goods Research Center

检 验 报 告

产品名称	塑料合金防腐复合管	规格型号	DN65 × 5.6mm, 6.4MPa
生产单位	威海通管股份有限公司	项目编号	2019-0936GJ
合同号	/	生产日期	/
委托单位	大庆油田分公司第六采气厂	检验日期	2019-06-27~2019-07-05
报验数量	/	计量单位	根
检验数量	4 根	抽检率	/
不合格数	0	不合格率	/
检验项目/参数	内径、壁厚、巴氏硬度、静水耐压性能和爆破压力性能		
检验依据标准	HG/T 4087-2009《塑料合金防腐复合管》。		
检 验 结 论	经检验,现场抽取的规格为 DN65 × 5.6mm, 6.4MPa 的 4 根塑料合金防腐复合管,内径、壁厚、巴氏硬度、静水耐压性能和爆破压力性能试验结果均符合 HG/T 4087-2009《塑料合金防腐复合管》标准要求。		
备 注	抽样管批号为 150218		
批 准	汪卫民	审 核	李亮

(检验报告专用章)
2019-07-09
复印无效

注意事项:1.报告无检验单位的红色“石油管检测实验室”无效。2.检验报告无编制(或主检)、审核、批准人签字无效。3.检验报告经涂改无效。

图 2

1.4 仓储管理模式的升级,催生了新科技共享平台系统、条码系统的出现,提升了仓储管理水平

“工厂到现场”物资直达、共享中心建立对仓储管理做账提出了新的要求,物资的接运、验收、结算、出库要求愈发的精细专业;共享平台系统让仓储保管员彻底甩开账本子,从供货商供货预约发货,保管员(直达物资接料员)资料查询、接货扫码资料录入,物资验收结算(直达)入库 ERP 上传,扫码申请出库 ERP 汇总上传一气呵成,共享平台体现出了物资直达现场一进一出和共享中心库存物资管理的专业性,又紧密集成 ERP 系统物资资金财务报表,实现物资管理账、物、卡、资金“四对口”,完整形成物资管理和资金财务管理体系;凭借共享平台系统预警功能建立起存货安全预警机制。安全库存预警机制具有库存最低、库存最高和静态物资积压预警功能,是一条库存警戒线。对库存物资分三类进行不同的管理,第一类物资为货物种类,占比不大,一般为 5%到 10%左右,而其价值占总价值的 70%左右,此类物资周转率高,占地面积较大,比如 02 大类石油专用管材、12、17 大类石油

专用化工产品和 22 大类三抽设备等物资,此类物资实现“工厂到现场”的直达供应模式,可以降低仓储成本;第二类为日常生产用料,对数量大而价值低的物资实行多进少存,以最优的库存保障大量的物资需求;其余物资为第三类物资,此类物资可采取代储代销模式,充分利用第三方资源,发挥即时使用即时领用的代储代销优势,既保证了生产需要,又提高了经济效益。当库存接近或达到最低物资储备定额时共享中心会启动库存补货程序,保证第四采油厂油田生产建设物资及时准确的供应,从而使得连续生产所需物资有所保障。

2 第四采油厂“三步走”工作中的不足

2.1 物资计划精准管理水平有待进一步提升

物资需求计划变更导致了闲置积压物资。生产过程中由于上报的产建项目和地面建设物资需求计划变更后未能与物资采购及时沟通协调,使得已采购物资无使用方向,物资计划不精准为物资的准确及时供应带来极大的困难和挑战。

2.2 “工厂到现场”物资直达现场验收存在监管盲区

“工厂到现场”物资直达末端的物资质量管理主体责任落实存在盲区。从供应商现场库到生产现场、货到现场后的物资验收管理是“工厂到现场”物资直达的末端环节,按照“分段管理、分段负责”的管理责任划分,属于使用单位承担的物资质量主体责任管理职责范围。项目组只是简单交给施工单位组织验收,疏于物资质量管控,没有制定针对性的措施,也没有形成有效的质量管理体系,物资质量管理的主体责任落实不到位。

3 结语

在今后的仓储管理过程中,要坚持已取得的成绩,从管理制度、业务流程、工作标准到考核办法形成完整的管理体系,还要不断总结存在的不足并在今后工作中逐步修正完善,要强化“工厂到现场”物资直达质量管控力度,要研究解决制约“工厂到现场”物资直达效率的检验、检测问题,制订建立制度规范,不断健全涵盖由维产建使用料单位、供应商、物流配送商等各方的“工厂到现场”物资直达质量管控体系,代储代销物资优化完善“协议+订单”模式,不断扩大覆盖物资范围。加强物资配送力度,“领料变送料”,充分发挥区域共享中心的作用,尽快实现降库目标,努力实现“零库存”。

作者简介:汪卫民(1969.5—),男,甘肃永靖人,研究方向:区域性物流采购建设大数据时代的物资信息化管理;饶里(1973.9—),男,陕西汉中,中级,研究方向:区域性物流采购建设大数据时代的物资信息化管理。

【参考文献】

- [1] 王亮.中国仓储企业的重要任务是现代化[N].国际商报,2006-7-17(B2).
- [2] 张琳娜.仓储企业沉疴缠身旧体制亟待“变脸”[N].现代物流报,2007-03-29(3).
- [3] 路宁.仓储企业立足之本:诚信+规范[N].现代物流报,2012-11-19(A7).
- [4] 林怡敏.仓储企业如何转向现代物流[N].现代物流报,2006-8-29(B3).