

加强采油厂沉淀物资管理的有效途径

任丽萍 赵小华 谢静 郭建龙

一、沉淀物资形成的原因

1. 历史沉积料。在公司没有建立库房之前，物资消耗实行的是“以领代耗”模式管理，即物资到货验收后，直接由基层单位领用，等结算单据到后计入相关单位的成本，这样持续下来，未消耗的物料形成了大批账外料沉积下来。

2. 生产备料。有的公司下设几十个基层单位，基地与生产现场又相距甚远，为了能及时高效配送日常及突发性用料，确保正常生产，材料工一般都会在基地和现场班站存有备料，部分余料就形成了沉淀物资。

3. 调节成本形成。近几年来，随着预算管理及考核的细化，水、电、暖、运、维修费、大修费、折旧等都按月提取或按实际结算量进成本，人为调节成本的手段越来越有限。材料费由于有二级库房的存在，形成了一个蓄水池的作用，成为各采油厂年底调节成本的一个重要手段，所以年底集中出库的物资也成了沉淀物资的组成部分。

4. 管理策略导致。基层单位材料费预算的下达和考核，除和产量、注气量、维修量、新增产能挂钩外，在一定程度上

还要依据上年的领用量，因此，为了下一年度材料费指标宽松，基层管理者会选用“一举两得”的方法：即当年多领物料，部分未消耗物资形成下年储备，同时拓宽下年预算参考值。此举也导致了沉淀物资的形成。

5. 虚报采购计划导致。物资采购计划按上报时间分为年度计划和月度计划。年度物资的计划申请量，不得低于全年生产维修物资需要量的70%；月度计划是对年度计划编报不足的补充。年度计划需在前一年的10月上报，财务部门下达材料预算则在次年的1月，之间有一个季度的时差。而第四季度一般是材料消耗的高峰期，为了保障来年生产的用料供应，需估算第四季度的需求量，作为基数报年度计划。若估算偏高，势必造成来年物资沉淀。还有个别单位缺乏计划理念，报采购计划时粗估冒算，计划报得多，实际用得少，甚至重复申报采购，造成了物资的积压。此外，大修剩余物料也成了沉淀物资的组成部分。

二、沉淀物资造成的管理难题

沉淀物资的管理难题具体表现在以下几个方面：

管控的角度对经济事项进行审核。流程经过分公司财务领导也可以避免实施财务共享后分公司对财务的关注度降低。

5. 共享中心经办会计财务复审

分公司财务领导审核完毕后，若金额未超过审批权限，流程便会到达财务共享中心经办会计环节。财务共享中心经办会计主要从会计的角度对经济事项进行确认、计量、记录并报告。经办会计依然要对经济事项的真实性、合规性以及准确性进行审核，并不能因为首签责任制及稽核会计初审的存在就放弃对经济事项真实性的审核。经办会计必须严格遵循《企业会计准则》、《中国电信集团会计核算办法》等法规制度的规定，确保会计核算的高质量。

6. 共享中心复核会计财务复核

经办会计操作完成后提交共享中心复核会计进行财务复

核。财务复核主要侧重于两个方面。一是经济事项是否真实发生，判断有无虚假；二是会计核算是否规范，报账人提供的原始凭证是否足够支撑会计确认，经办会计科目选用、金额计量是否有误，核算是否准确，经办会计核算口径以及尺度对于各个分公司是否一致等，从而确保财务共享中心提供的会计信息标准统一、核算规范，有效支撑企业决策。

7. 事后抽检

财务共享中心综合支撑室联合内审部门及外部会计师事务所定期对财务共享中心的会计核算质量进行抽检，强化风险控制，一旦发现问题立即要求整改，并制定详细的解决方案，确保后续不再犯同样的错误。

(作者单位：中国电信股份有限公司广东公司)

责任编辑 张璐怡

1. 保管、保养难。沉淀物资中有些完好的物料由于规格型号不符、生产工艺改变、技术落后等原因,不能应用于当前生产;部分物资由于历年闲置,说明书和合格证已散失,加之存储保养不当,性能达不到安全要求等原因,没有使用途径;个别物资虽能降级使用,但出于安全考虑,基层单位不敢贸然使用。而且,各单位仓库的存储条件参差不齐,存量、种类也不尽相同。设施好的单位,或能实现五五摆放、四号定位、上铺下垫等基本仓储要求,场地有限的单位,只能以现有条件保管,但大多不能按 QSY1123-2007 物资仓储技术规范来保管和保养库存物资。如果这些沉淀物资冲销当期材料费,势必造成当年材料费的失真。因此,虽然一些单位每年开展清仓利库工作,但收效甚微,造成了较大的保管、保养难题。

2. 盘库难度大。基层单位的仓库大都分散一到两处,有的甚至达四、五处,而且物资中螺丝、螺帽、钉子等小东西占有一定比例,盘点比较困难。有些沉积物资甚至没有建账,很难摸清各单位实际的库存情况。

3. 管理难度大。一是存放点散乱,战线太长。如有的基层单位不主动上报,物资部门也摸不清其物料的存放点,只能尽力管好基层单位备查存放点的物资,造成对其他存放点物资监管力的不足。二是物资流向不明。基层材料员只管发放不管流向,领导批多少发多少,不跟踪考核,出现浪费、流失、公有私用现象。三是管理松散。部分材料员责任心不强,不能严格执行物资管理的规定及记账制度,造成管理混乱、账实不符、虚盈虚亏的现象。

三、治理沉淀物资的有效途径

1. 建立材料费预算精细管理,抓住物资计划采购源头。随着油田设施的老化和新增产能区块的不断开发,材料费在吨油成本中的占比越来越大,以笔者所在的公司为例,2008-2010年的吨油成本中,材料费分别达到72.90元、82.75元、92.31元。笔者所在的公司每年材料费总计消耗近亿元,除去破乳剂等大宗材料,16个基层作业区每年的常用料消耗平均在200万元左右。而基层材料计划的申报多依据上一年的领用量和个人经验估算,缺乏分大类、分物料明细、分消耗渠道的精细预算,因此,为了不影响生产,多报、超报不可避免,造成源头失控。笔者认为,要想降低沉淀物资,必须从计划采购的源头加以控制,设立材料预算审核,完善物资的供需统计,开展材料消耗分析,进行横向(单位之间)、纵向(年与年)分析比对,摸清实际的材料消耗及递增原因。物资管理部门计划员要走出简单统计、汇总基层计划的工作模式,从摸清实际消耗出发,发挥物资计划的职能,从源头把关,防止盲目计划采购造成的积压浪费。

2. 采用及时采购策略,缩短采购时间。在保证质量的前提下,采购部门应坚持小批量采购。与信用较高的供应商建立稳定、高效的合作关系;选择有专业物流配送系统的供应商,减少中间商,保证物资及时供应;减少单次大批量的采购,降低仓储成本。

3. 物资出库严格审批。基层单位领料时,物资站计划员要严格把关,批准发料做到少量多次,禁止单次大批量领用。同时要监测物资流向和消耗情况,做到用多少、领多少。执行退库制度,当月未消耗完的物资,月底全部退回二级库房,以反映真实的材料成本,预防物资沉淀。

4. 加强材料预算管理培训,提高计划申报精准率。基层领导、材料工是物资库的管家,如果缺乏预算方面的知识,仅凭经验申报,势必造成某项物资高估沉淀压库,而某项物资则可能供货不足。因此,应加强基层领导、材料工专项预算知识的培训,使他们具备一定的预算知识,以提高材料计划申报的准确率。

5. 建立物资库的账务系统,将所有物资纳入系统统一管理。物资库由基层单位分散管理,物资部门无法进行动态监管,每清查一次,就需大量人力,工作量大而繁琐,但所统计数据的质量却不高。因此,应建立物资库的账务系统,将各成本中心的物料发放、回收、报废通过系统统一管理,使物资部门能及时掌握各成本中心的实际材料消耗动态和余料,随时获取统计信息,实现公司内部资源共享、信息共用,实现沉淀物资在部门之间的调剂,为物资计划的审批提供借鉴,为无动态物资的处理提供依据。

6. 提高材料工待遇,激发其工作积极性。基层材料工是采油厂物资管理流程的中坚力量,其重要性日益凸显,但按现有的薪酬制度,材料工薪酬比其他工种都要低,有相当一部分材料工认为劳动所得与工作强度不相匹配,在工作中缺乏积极性。因此,应适度提高基层材料工的待遇,调动他们对物资进行精细管理的责任心,杜绝因保管不善而造成的物资毁损、报废,减少新增沉淀物资。

7. 上级主管部门应尽快出台有关物资的处置指导意见,引导各厂通过可行的处置渠道,清空无使用途径物资,释放有限存储空间。上级油田分公司可以建立无动态物资处理部门,有偿回收各二级厂3年以上的无动态沉淀物资,进行分类、选型、维修保养、质检后再对内或对外销售,以盘活资产。

此外,还应加强考核力度。管理部门应把新增沉淀物资量纳入有关领导的绩效考核,采取奖惩并举的措施加强对沉淀物资的管理。■

(作者单位:新疆油田分公司重油开发公司)

责任编辑 刘黎静