

电信企业物资管理模式浅析

徐剑锋

企业物资管理的质量不仅是企业精细化管理水平的重要体现,更影响到企业会计报告的信息质量。开展企业物资管理模式的顶层设计,是企业实施物资管理的基础。笔者结合所在电信企业物资管理的实践,总结出五种物资管理模式。

(一) 出入库管理的物资

出入库管理模式下,企业采购部门按照商务合同的要求向供应商下达物资采购订单及送货通知,供应商根据送货通知送货。企业仓储部门组织到货验收并办理入库手续。具体使用时,使用部门(如销售部门、技术部门)提出出库申请,经审批后,由仓储部门组织配货并办理出库手续。为精细化管理的需要,企业可根据物资类型、用途的不同而设置不同的仓位,如业务用品仓库、备品备件仓、杂品仓、工程物资仓,亦可根据入库和出库的不同,设置总分仓位进行分仓管理。

企业所有的物资均可采用出入库管理的模式,电信企业常见的有卡件(SIM卡、充值卡等)、通信终端(手机、路由器等)、印制企业LOGO的营销礼品、工程物资等。但选择该种管理模式,企业往往要承担一定的仓储成本,同时会出现在库物资的积压、贬值、断货等问题。

(二) 直发现场管理的物资

与出入库管理模式不同,直发现场管理模式下,供应商直接将物资配送到使用部门或生产现场,由使用部门组织对到货物资的验收,验收通过后再通知仓储部门直接办理虚拟的出入库操作。当然,该模式下管理的物资亦可根据类

型、用途的差异进行分仓管理。

直发现场管理的物资包含短期内需要使用(如在建物料)、紧急使用或规格不标准而无法办理入库三种类型。直发现场管理能减少企业内部的二次搬运费用,降低仓储成本,但会随着验收部门的不同引起物资管理职责界面、流程发生变化,增加使用部门的管理责任,企业在制定物资管理制度时需明确。

(三) 直配现场管理的物资

直配现场管理指按照物资准确用量进行采购配货的一种物资管理模式,其中用量可以按月或次。常见的有办公用品和牙刷、牙膏、洗发水等标准化的营销物资。以办公用品为例,企业按部门或人数设置办公用品预算上限,每月由使用人根据预算限额及实际需要提单,经部门综合员汇总后报公司统购员统一向供应商下单,供应商直接将办公用品配送至申请部门,申请部门综合员统一签收,并组织发放。

标准化的营销物资又称准时制(JIT)营销物资,通常由营销部门在促销活动前预估单次活动需要使用的牙刷、牙膏、洗发水等标准化的百货类物资用量,向供应商(如品牌代理商、商场等)下单,由供应商直接将物品配送至营销活动现场,促销活动结束后再由供应商对未使用的物资进行统一回收,企业按实际使用的促销物料与供应商进行结算。

直配现场管理物资的最大优势是让企业取消物资的库存管理,节约仓储成本。企业可以根据需要,选择事后对直配现场管理物资办理虚拟出入库手续或

直接计入当期成本。值得注意的是,企业能否采用该种物资管理模式,除和企业自身的管理能力有关外,还取决于企业所在区域内的配套环境。

(四) 受托代销管理的物资

为降低风险,电信企业对部分物资(如减值风险较大的手机等终端电子产品)采用受托代销方式。委托方和电信企业通过签订合同明确委托代销手机的型号、价格、代销方式和结算办法等,规范双方的经济利益和法律责任。配货时,通常由电信企业营销部门依据历史销售量、促销需求量等因素综合考虑,再根据合同向委托方下单,由委托方直接将手机等终端配送到服务厅或合作渠道,企业定期按销售量与委托方进行结算。

受托代销模式下,电信企业并未取得商品所有权上的主要风险和报酬,受托代销商品不能作为电信企业的存货。但电信企业仍承担了受托代销商品的实物管理职责,需要通过系统或手工台账进行收发存管理,定期进行实地盘点并与供应商进行对账。

(五) 零星购置管理的物资

为有效支撑业务开展,部分企业授权使用部门对部分紧急使用的、金额不大的零星物资(如2000元以下非标准办公用品)有直接购置权限。通常由使用人提出申请,经部门领导审批后,由使用人直接购置,无需签订合同及出入库管理。该模式下,企业应明确零星购置的范围,强化预算限额控制及审批控制。

(作者单位:中国移动南方基地)

责任编辑 李卓