

电信企业工程材料精细化管理的思考

刘丽敏 杨国莉 邸丛枝

随着网络规模的不断扩大,电信企业成本压力凸显,在迅速提升网络质量、建设效率和业务响应速度的同时,电信企业应积极探索工程材料精细化管理的有效措施,为培育企业成本优势,提升企业效益做出贡献。

电信企业工程材料精细化管理是指企业运用新型管理手段对业务流程进行全面分析并进行业务流程再造,进而有效控制企业经营成本并产生超额经济效益。电信企业工程材料精细化管理以其精细化、标准化、流程化、信息化的特点,成为企业避免资源浪费、创造更多价值的手段。

一、电信企业工程材料精细化管理存在的问题

目前,电信企业工程材料精细化管理的管控和盘存工作一般由物资采购管理部主管,相关部门和责任人通过对工程材料的事前控制、事中管理、事后考核和评价的全过程管控,达到降低库存资金占用、盘活呆滞材料、杜绝过度采购的目的,进而规避企业经营风险,避免给企业造成经济损失。

但是,在电信企业工程材料精细化管理中,还存在以下问题:一是工程材料需求预测与实际使用或销售偏差较大,造成库存积压,存货成本较高。二是部分库存工程材料因账龄长导致账面单价与现行单价偏差较大,存在减值压力。三是部分库存工程材料因设备退网或技术老化待报废。四是出库记录不完善,库存内存在部分

已经使用但是没有出库记录的工程材料,造成虚库存。五是包工包料的施工方式导致后续维修成本金额巨大。在包工包料施工方式过程中,施工单位提供的材料质量无法满足未来通信光缆敷设要求,管材脚踩破裂导致建成的管道无法敷设光缆,井盖承重达不到标准负重导致断裂。这些安全隐患导致后续维修的工程材料耗费金额巨大。

二、电信企业完善工程材料精细化管理的对策

为了保证工程质量并降低工程材料耗费,电信企业应完善工程材料精细化管理举措,在确保工程项目建设质量的同时降低工程建设成本。

(一)完善合同管理,明确工程材料的管理细则

电信企业在工程耗材管理中,应完善合同管理并贯彻甲供材料精细化管理的理念:第一,电信企业对以甲供材料为主的本地网管线工程、室内分布工程、小区接入工程、集团客户接入工程采取甲供材料管理办法;第二,电信企业对以设备安装为主的移动网工程、传输设备工程等采取乙供材料管理办法,乙供材料需由甲方指定品牌、定点采购、统一规格型号、统一价格。

甲供材料管理的优点是:在企业财务平台系统支撑下,能够分别按照“单位工程”和“施工单位”归集甲供材料领料量;日常工程材料管理需要

财务、物资、计划、建设各部门协同按规章制度办事;工程造价审计必须通过竣工图核定的材料量与单位工程实际领料量进行对比,超过竣工图的材料价值部分(材料差异量×采购单价),财务部直接核减工程造价。

(二)以项目管理的方式把工程项目细分为三个层次,完善项目管理流程

工程材料精细化管理的前提是实施项目管理方式。电信企业应把工程项目细分为三个层次:第一层次为总工程项目,如本地网传输工程;第二层次为单项工程项目,如把本地网传输工程细分为传输设备单项、线路单项、管道单项;第三层次为单位工程项目,即把那些需要采取甲供材料管理办法的单项工程又细分为若干个单位工程,如本地网传输工程——管道单项——某某街(路)管道工程。

项目管理实施流程为:首先,单位工程立项申请。只有通过项目管理部门认可的单位工程项目才能在“总工程项目——单项工程项目”下创建“单位工程项目”;单位工程项目立项通过后,现场工程师才能对该单位工程项目进行勘察设计,并对勘察设计结果形成的材料清单发起申领申请。其次,物资部根据单位工程项目发货需求组织供货,对该单位工程项目和施工单位生成出库单。再次,单位工程项目完工后,施工单位材料员、现场工程师、现场监理工程师负责清点现场工余料,并及时督促施工单位办

理退库手续。最后，财务部对比材料审计结算金额和材料实际消耗金额，只要材料审计结算金额小于材料实际消耗金额，超定额消耗的部分财务部应全部抵扣工程款。

(三) 明确管理权限和职责，建立明确的材料管理流程

电信企业单位工程各环节的部门职责如图1所示。在对工程材料精细化管理的过程中，电信企业应打破各专业、条线、部门之间“烟囱式”管理模式，强化财务、建设、物资部门“协同降本增效”理念，明确三个部门的管理权限和职责，建立明确的单位工程各环节的材料管理流程。同时，电信企业应该提升全体员工的降本增效意识，将工程材料精细化管理理念和手段覆盖到企业各领域、贯穿到工程管理各环节，确保取得实效。

(四) 明确单位工程材料管理流程的关键控制点

一是严格执行“单点管理”和“甲供材料管理”规定。在单位工程材料管理中，确定单位工程每个点(段落)的物料设计需求，建设部门对照设计方案在库房管理系统里单点申领，申领时注明与合同相符的项目、工程、施工单位、施工单位收料人等内容；财务部根据出库单进行预付施工单位工程备料款账务处理；单点竣工决算审计后，财务部根据审计师出具的单点材料分析与实际领用量比较，对超过定额范围损耗率的甲供材料由财务部按采购单价抵扣本工程决算款。二是加强工程设计环节对材料清单的审核。在工程设计环节，只有设计相对准确的材料清单，才能保证后续的材料采购、领料、退料等整个环节的通畅。因此，在工程材料精细化管理管控中，设计环节中的按勘察情况来设计材料清单的环节，是电信企业财务部对设计环节控制的关键点。财

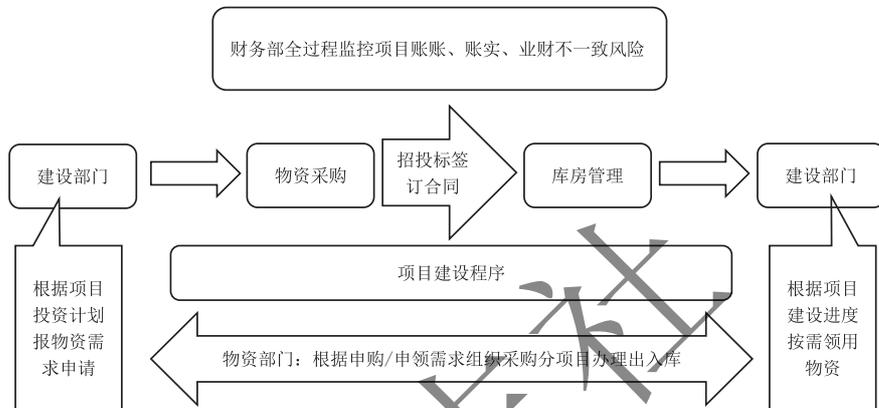


图1 部门职责

务部力求每个基站、每段光缆材料清单准确，应要求设计工程师到每个工程点按要求拍照片，实际勘察工程消耗材料；在做材料清单的时候，财务部和设计工程师应实地核实每个基站情况，尽量做到材料清单的准确性。根据现场勘察情况，财务部确定的材料明细清单包括：主设备安装材料清单、传输设备安装材料清单和辅助材料清单。

(五) 加强施工过程中的关键点管控

一是监理考核上岗：在单位工程项目中，电信企业建设部应加强对监理单位的管理，对监理人员进行业务技能考试，对不合格的人员重点进行培训，两次考核不合格的人员不予使用。二是项目检查标准化：财务部应对现场检查的项目分专业编制标准化手册，包括对馈线、电源线、光缆等材料的数量核实。在此基础上，建设部对监理和电信员工进行培训和考核，确保每个检查项目的落实。三是加强现场检查：在工程期间，物资部每天在各个现场根据材料清单对施工方进行抽查；财务部要求监理单位每天将监理人员安排、存在问题以及材料使用等情况汇总成文件上报，便于及时协调解决现场发生的问题。四是加强

验收过程中对实际物料使用的核实：在工程验收过程中，财务部按一定的比例核实基站材料实际用量，并将之与设计用量进行比对检查和分析。

(六) 强化工程材料审计监督

在网络建设规模不断扩大的情况下，财务部应采取一系列措施加强工程审计监督，以有效缓解网络建设规模扩大与网络建设成本之间的矛盾。一是高度重视工程材料审计监督工作，就企业在工程建设、工程材料审计方面存在的问题进行分析，研究解决的办法。二是深层次参与工程建设全过程，要求工程审计人员在原有基础上加大对工程建设过程各环节的参与力度，并重点关注工程建设过程各投料环节、各投资环节的流程规范和责任落实情况。三是为建立工程审计监督的长效机制，应从规范管理、防范风险的角度，提出有针对性、切实可行的降低工程施工成本的管理建议，同时对发现的问题督导建设单位及时整改。

(本文系河北省科技厅软科学项目“以混合所有制改革增强国有企业科技创新活力体制机制研究”<19453001D>的阶段性研究成果)

(作者单位：河北经贸大学会计学院)

责任编辑 刘霖