

◆ 陈碧平 孙禹文 吕玉恒

# 浅谈班组物资管理

**摘要：**对供电系统班组物资管理的难点进行分析，并提出针对性的解决措施。

**关键词：**供电系统 班组管理 物资管理

班组物资管理是班组管理的一个重要组成部分，班组物资管理整体水平是衡量一个站段经营管理水平的侧影，尤其在供电系统，作为设备管理单位，每年在材料、工具等生产维修上发生的成本支出约占段全部生产成本的 55%~75%，而这些料具消耗全部发生在生产班组和作业现场，因而在供电系统加强班组的物资管理是控制成本支出的关键环节。

## 1 现阶段班组物资管理普遍存在的难点

### 1.1 班组的分散性和种类的复杂性给班组物资管理带来难度

众所周知，供电系统是典型的点多线长单位，段管班组少则 30 个、多则 50 个，全部分布在绵延的铁路上，并且在每个点上的班组种类划分较细，如在一个站区就有接触网工区、电力工区、变配电所、轨道车班，每个班组的储备、消耗物资种类多，班组的分散性和种类的复杂性给班组物资管理带来了难度。

### 1.2 从框架上缺乏一套班组物资管理模式给班组物资的规范化管理带来难度

长期以来，一提班组管理，上下重视，人人清楚，但一提班组物资管理就变味，就不被重视，尤其在供电系统。作为设备管理单位，在班组物资管理上，由于点多线长的特点和日常检修都在有限的天窗时间内或状态修(设备在较大故障或事故时出动抢修)方式下进行，在班组的物资管理上就存在日常储备品种数量要多，检修(抢修)时各种料具要准备足，作业时料具浪费、损坏(争时间、抢速度所致)较多这样一些“特色问题”。这些“特色问题”与规范班组的物资管理、控制生产成本支出是相矛盾的，这就给各级管理者放松对班组的物资管理提供了“借口”，不去抓、不敢抓的结果使供电系统至今没有形成切合实际的、有自身特色的班组物资管理标准，包括班组料具储备标准、消耗定额标准、日常管理标准，由于从框架上缺乏一套班组物资管理模式给班组物资管理带来了难度。

### 1.3 消耗标准无“方”可鉴，“分寸”又难以掌

握，给班组物资管理上水平带来难度

没有消耗标准的班组物资管理，无法做到真正控制经营管理的中心环节——控制作业现场物耗及成本支出。从这一角度讲，供电系统的班组物资管理必须制定物资消耗标准，在标准的“分寸”上尽管存在一时难以解决的准确性问题，哪怕是粗略的标准也必须有，它的意义不只是在“准确与不准确”和存在多多少少“量”的问题，而是要求供电系统的各级管理者在“质”的认识上有一个飞跃：供电检修要上定额管理，干多少活就只能花多少钱，有多少钱就只能干多少活。那种不讲投入、产出的管理，光花钱说不出干什么活，干点活却随意要钱的现象应该消除。这不仅是全路经营管理形势的需要，更是市场经济的需要。

### 1.4 对班组物资管理工作认识不高、重视不够给班组物资管理上规范带来难度

长期以来，在铁路运输管理机制中，一直存在着“重安全生产管理，轻成本控制管理”的认识，没有把对班组的物资管理纳入全段管理的重点工作去抓紧抓实。在班组建设过程中，也存在着重安全管理的规范化建设，重生产任务的全面完成，对班组物资管理工作只是轻描淡写地去讲去抓，没有从纵深的方向提要求、求发展的现象。同时，段物资管理部门也存在着“重物资供应过程的管理，轻物资使用过程的管理”的倾向，导致班组物资管理工作或是主次不分，或者只是去抓班组库区环境、物资码放等一些表面化的东西，在班组物资管理中的成本核算工作一直没有被抓到实处。

## 2 加强班组物资管理的措施

### 2.1 全面推行班组物资管理规范化

2.1.1 加强班组料库、料棚、料区建设。推行班组物资管理硬件的格式化，根治班组库房利用不足、料具混杂存放，一个班组一个样的不统一现象，在班组物资管理的硬件建设上达到“三个同一”，即：同类班组(按接触网工区、电力工区、变配电所划分种类)料库设置(设施)同一；同类班组的料架数量、颜色同一；同类班组的材料、工具码放位置(料位)同一。

2.1.2 加强班组物资管理软件建设。各班组的物资管理在落实路局物资管理各项制度的同时，结合自身

实际，重点是建立和完善在班组物资管理上的一些制度，如料具外借管理制度、班组材料员月点库制度、车间记工员季度清库制度、废旧物资回收上交制度、交旧领新制度、修旧利废奖励分配制度等，消除班组物资管理的一些不规范问题。

2.1.3 加强班组物资管理的基础资料建设。删减报表，压缩记录台账，以统一的“班组物资管理台账”取代以前的4项纪录台账，在基础管理上提高了效率。

2.1.4 加强对班组材料员的素质建设。以段各项物资管理制度、料具识别、物资的保管保养、班组物资管理基础知识为主要内容，编制班组材料员应知应会手册，每年进行两次培训，每半年进行一次考试，每季度进行一次验收考核。尤其要协同教育部门设立班组材料员竞争上岗考试制度，调动班组材料员掌握物资管理知识、提高物资管理技能的积极性。

2.1.5 加强对班组物资管理工作的日常检查和考核力度。首先，制定班组物资管理工作检查写实标准，每月由段物管部门人员、车间主管班组物资管理人员对各班组物资管理工作进行定量定性的抽查，对存在的一般问题以“通知书”的形式签发整改，对较严重的问题提请段评比会对车间、班组进行月度责任考核；其次，制定班组物资管理验收标准，每季度据此标准对各班组的物资管理工作进行全面评比验收，对物资管理优秀班组给予挂“先进标牌”，并对班组材料员进行表彰奖励，对物资管理不合格班组进行责任扣分并对班组材料员进行责任扣罚，以此促进各班组进行物资管理工作的积极性。

2.2 全面推行定品种、定数量、定高低储的班组“五项料具储备标准”

具体措施为：在全段23个主要生产班组，按接触网、电力、变配分类把所有的生产维修使用的材料工具划分为“五项料具”，即生产专用料（包括接触网、电力、变配电检修专用料）、防洪料、事故照明用具、绝缘用具、普通工具，并全面实行定种类、定数量、定高低储的储备标准。其中重点在生产维修专用料中，接触网维修用料定额种类156个、336项规格型号；电力维修用料定额种类105个、313项规格型号；变配电维修用料27个分别27项规格型号的储备标准，使主要生产维修用料班组实行定额管理的覆盖面达到100%。该标准的全面推行，其一是解决了班组储备物资无标准，部分物资底数不清、账项不明而使许多物资虚糜和流失的问题；其二是规范了班组的物资管理，在班组的领用、保管、使用、补充物资上形成了有标可依的良性循环；其三是大幅度地缩减了段在各班组物资储备上的资金占用，使段腾出有限的资金用在保安全生产的其他项目上。

2.3 全面推行定品种、定资金的公民通用料成本核算管理

### 算管理

具体措施为：依据几年来各班组在公民通用料方面的消耗情况，把83个种类、168个规格型号的公民通用料列入定种类、定资金限额的定额管理，把所定种类物资的资金使用权下放8个车间、29个班组自管。各车间、班组结合自身生产需求，及时组织领取本车间、班组所需的公民通用料。对年度超支的车间、班组，由物资部门出具扣款通知，由劳资、财务从车间、班组全体职工的岗位挂钩工资中办理扣款手续；反之，对节支的车间、班组经物资部门审核节约清单后，其节余金额由车间、班组自行支配或划入次年使用，从而调动起车间、班组节支降耗的积极性。该核算办法的实施，其一是实现了物资消耗进行分级控制，即重点物资段控，一般物资车间班组控制，将成本控制的压力传递到岗，职责分解到人；其二是杜绝了公民通用料的大量流失和堵塞了公料私用；其三是为段节约了资金。

2.4 全面推行料具丢失、损坏责任赔偿办法

具体措施是：其一，对段没有标明使用期限的生产物资，丢失由责任人照价全额赔偿；其二，对所有工具和标明有使用期限的生产物资，凡发生丢失、不正当使用损坏，根据该物资的考核使用年限标准、实际使用期限和购入价格，按比例对责任人实行有额度的赔偿；其三，对出现丢失、损坏料具事件的班组，如果没有按规定找出责任人，那么其赔偿责任由本班组的工班长、班组材料员共同承担赔偿责任。

2.5 下大力试行“定检修维护项目、定成本支出标准、定责任控制岗位”的班组物资核算管理办法

面对铁路发展的新形势，在企业推行核算化管理势在必行。基于这一认识，在对班组物资管理发展状况的总结和反思的基础上，制定出段“定检修维护项目、定成本支出标准、定责任控制岗位”的物资核算管理办法，在段3个车间、8个检修班组试行。其主要内容是：把段日常维修划分为接触网维修、电力维修、变配电所维修、变配电厂维修四大类；接触网类的检修划分为9个检修项目，电力类的检修划分为9个检修项目，变配电所类的检修划分为4个检修项目，变配电厂类检修划分为22个检修项目。对这4类44个检修项目的维修用料具品名、规格、消耗量、以及每个检修项目的成本消耗标准都一一进行了测定，做到请领、使用、消耗、资金支出都不超标，并且在管理办法中对核算程序、管理责任、日常检查、考核等都做了明确规定。

收稿日期：2002-09-29

作者单位：陈碧平 孙禹文 吕玉恒 大同铁路湖东供电段。