

简析地铁运营物资采购管理中的物流外包模式

刘峰

成都地铁运营有限公司

DOI:10.32629/btr.v2i10.2587

[摘要] 地铁物流外包模式是一种科学有效的完善物资采购管理机制的途径。本文主要分析了地铁运营物资管理的特点、物流外包模式的价值和地铁运营物资采购管理中物流外包模式的路径等问题,以供借鉴。

[关键词] 地铁物流外包模式; 物资采购; 管理机制

1 地铁运营物资的管理特点

地铁运营管理工作在成本控制中发挥着十分重要的作用。地铁企业的服务对象是人民群众,同时,其也是基础设施建设中不可忽视的重要组成部分,完善地铁企业采购工作,可更加科学合理地使用资金,增大资金利用率。地铁企业的物资采购独具特色,其受到了地铁公共服务功能的影响。所以,地铁运营物资管理的特点也十分鲜明。

地铁运营企业的基本职能,使企业的物资消耗主要由两部分组成,一部分是地铁运行,另一部分是企业管理,也正因为如此,企业的物资消耗并不多。企业管理中需要多种类型的物资,因此采购中也需要结合实际采购多种物资。再者,地铁日常维护的物资涉及多个供应商,且地铁运营对物资质量也提出了较高的要求,物资采购控制管理中,需要经过较多的环节,企业需要统一调配并集中管理物资。

2 地铁运营物资物流外包模式的实际价值

对地铁企业来说,全面推行物流外包模式,可以将物流操作程序全权委托给第三方物流企业,同时,将战略发展重心转移到运营物资分配管理、等价值商品替换,以及与供应商建立长期稳定的合作关系等方面。地铁企业通过与供应商建立供应链合作模式,既可以压缩供应商的销项成本,又可以减轻地铁企业的经济负担,达到互利共赢的目的。

2.1 充分发挥物资管理效能

通常情况下,地铁企业需客观评价供应商的供货服务、产品质量以及售后服务,并将其作为主要的管理内容。但地铁企业对于供应商的原料来源、属性特征与质量等级等缺乏考察,而且合作供应商的流动性也较大。对此,引用外包模式具有实际意义。在地铁企业与供应商建立合作关系的进程中,物流承包商可以充当媒介,为二者的深度合作提供连接桥梁。地铁企业可以依靠物流承包商实现间接管理,充分发挥管理工作的优势效能。同时,为生产维修部门提供完备的运营物资信息。

2.2 提升物资采购效率,压缩采购成本

现下,国内地铁企业运营发展进程中面临的主要问题就是物资采购成本偏高,而这与招标采购模式和供应链管理模式的密切相关。虚高的成本包括中间商的采购成本与利润成本等。在传统的招标采购模式中,供应商与中间商牢牢掌控着

运营物资的定价主导权,而地铁企业完全处于被动的地位。相较而言,物流外包模式可以让供应商、中间商、物流承包商与地铁企业通过洽谈的方式进行定价,从而简化采购招标模式,保证地铁企业在定价环节的话语权。

此外,在传统的采购模式中,供应商的管理模式粗线条化,致使中间环节产生较大的虚增成本,影响了经济效益。而物流外包模式可以有效简化采购流程,促使供应商的虚张报价缩水,促进地铁企业与供应商的深度合作,降低投资成本。

2.3 突出核心业务,提升地铁企业竞争优势

地铁是城市内部空间的主要轨道交通运营服务形式,而运营业务也成为所有业务的核心内容。地铁运营业务有主次之分。其中,地铁的主要运营业务包括配置物资运营商提供的技术设备;提升地铁企业的技术水平;加强供应链管理;降低运营物资采购成本。为此,全面推行运营物资外包模式,可以有效减轻地铁企业的运营压力,将重心投放在维护核心业务方面,提升核心竞争力。

3 地铁运营物资物流外包模式的实施路径

所谓地铁运营物资物流外包模式,是指地铁企业通过公开招标的方式,将运营物资的物流转运工作承包给资质完备的物流企业,依托物流企业完善的内部管理,进一步简化运营物资的物流流程。要想达到这一目标,地铁企业需要设立完整的物资采购部门,构建完善的供应链管理体系,且选择合适的物流承包商,加强运营物资物流采购管理工作。

3.1 设立完整的物资采购部门

纵观国内轨道交通运输事业发展现状,重建设、轻经营的现象屡次发生,而这与地铁建设与运营物资采购的投资比例存在紧密联系。

从本质上来说,地铁工程建设属于一种转包行为,各基层政府部门通过公开招标的方式,将地铁工程承建权分配给地铁企业,而地铁企业又将建设任务委托给施工单位。由于地铁运营具有长期性,为此,地铁企业应在长期合作进程中进一步明确自身的“地铁运营服务商”的身份。而做好运营物资采购工作显得尤为重要。

地铁建设物资采购与运营物资采购同等重要。在地铁工程体系中,物资采购是必不可少的环节。而且地铁物资系统较为繁琐复杂,多由集成商负责设计与采购,这也为地铁企

业后期寻找零散的零件供应商带来了一定的麻烦。对此,构建完善的运营物资采购模式可以有效解决此类问题。然而,地铁企业的运营物资采购多运用分立模式,极大的削弱了建设部门提供运营物资信息的积极性。由此可知,地铁企业需立足于长期发展观,设立完善的物资采购管理部门,保障运营物资信息的交互共享。

3.2构建完善的供应链管理体系

客观来说,地铁企业对于运营物资的认知是一个长期性、动态性的过程。地铁企业需要构建完善的供应链管理体系。受到各方面主客观因素的干预,地铁企业难以在短时间内准确认知运营物资。在构建运营物资管理体系的初期阶段,地铁企业往往以零件与易耗件等信息为基础,以制造商的管理体系为侧重点。在地铁工程正式投入使用后,各类运营物资的技术、替代品与消耗属性等随之凸显。

在这样的情况下,地铁企业需转变思想观念,构建完善的制造商评价系统,将技术影响力大、消耗水平高的运营物资供应商作为重点供应商,定期组织运营物资采购工作,加强库存充裕性,建立稳定的战略合作关系。针对技术影响力小、消耗水平低的运营物资供应商,视为一般供应商,只要保证良好的沟通与合作关系即可。随着供应链管理模式的深化落实,地铁企业对运营物资认知更加深刻,这不仅可以提升地铁企业的核心技术水平,也有助于巩固自身的合作地位。

3.3选择合适的物流承包商

在地铁运营物资的物流外包模式中,选择合适的物流承包商至关重要。一方面,可以提升地铁企业的综合采购水平,另一方面,促使地铁企业的运营物资实现主辅分离。现阶段,地铁运营物资物流外包模式存在较为明显的通用性与竞争性。地铁企业可以通过公开招标的方式选择物流承包商,帮助地铁企业以最低的成本获得最优等的服务。在投递招标文件时,地铁企业需要严格审查运营物资物流承包商的专业资质,具体审查内容如下所述:从企业规模方面来说,运营物资物流承包商的注册资金不得低于两千万人民币,年营业额不得低于一亿元人民币,物流从业人员数量不得少于100人;从企业综合能力方面来说,要具有进出口权以及完善的物流配套设施,如储运仓库、运输工具等。此外,地铁企业还要对运营物资物流承包商的责任认定、价格评估与收费标准等提出明确的要求,避免招标文件存在漏洞。在获取竞标文件后,

地铁企业需层层筛查,排除资质不完备、资历不深厚、综合能力匮乏的物流承包商,保证物流承包商的整体水平达到预期要求。

3.4加强运营物资采购管理工作

地铁企业在与运营物资物流承包商正式签订合同后,双方仅需就运营物资的支付方式与定价标准达成一致即可,其余工作可以完全交付给物流承包商。具体合作流程如下所述:第一步,运营物资制造商在完成生产与包装后,物流企业或自行提货,或委托货运企业提货。若选择货运企业提货,物流企业还要负责出口报关等工作。物流企业与货运企业建立长期且稳定的战略合作关系,可以确保双方的提货收益,达到互利共赢的目的;第二步,为加强运营物资的物流流转的安全性,物流企业应当根据提单内容进行投保,避免因不可抗力因素引发意外情况,进而造成不必要的财产损失。在物资运输环节,各参与方要积极履行交接义务,如实记录各中间环节的工作情况,尽可能的避免运输环节的损失;第三步,物资达到指定地点后,物流企业需严格检查相关单据,积极做好进口报检工作,确保物资万无一失。

4 结语

总之,城市轨道交通工程建设是区域经济发展的必然形式。对地铁企业来说,地铁建设的前期投资成本较高,同时,地铁运营服务属于核心业务。随着地铁工程投入运营,运营物资的重要性也进一步凸显,而传统的运营物资招标采购模式已无法满足实际需求,也无法增强地铁企业的核心竞争力。地铁运营物资的物流外包模式,可以实现供应链管理模式的压缩投资成本,维护物流运转效益,进而增强地铁企业的核心竞争力,促进企业的良好发展。

[参考文献]

- [1]李慧萍.信息化在铁路物资采购管理中的应用[J].现代经济信息,2019,(13):36-37.
- [2]王春华.关于港口企业物资采购管理的探讨[J].中外船舶科技,2017,(01):32-34.
- [3]张丽琴.关于强化铁路物资采购管理的思考[J].铁路采购与物流,2017,12(10):39-41.
- [4]李明.信息化在物资采购管理中的应用[J].现代工业经济和信化,2019,9(07):60-61.