

# 浅析烟草行业备件管理

◆ 许 旭 秦宝坤 河北白沙烟草有限责任公司保定卷烟厂

**摘 要**在烟草行业中,由于技术改造与设备更新换代的速度很快。因而备件管理已成为设备管理工作的重要内容,其业务量大约占设备管理工作量的三分之一,是今后相当长时期内设备管理的中心任务之一,本文就此做一探讨。

**【关键词】**烟草 备件 物流

备件管理是企业生产过程中不可缺少的组成部分,是正常生产的保证。只有科学合理地管理备件,才能使企业正常运行,否则,备件储备过多会造成积压,不但影响企业流动资金周转,增加产品成本,而且增加库房面积和保管费用;备件储备过少,供应不及时,就会给企业带来风险,增加停机时间,使企业的生产活动和经济效益遭受损失。

## 一、备件管理的含义、目标与任务

备件管理系统是一个复杂庞大的系统,涉及网络、数据库、业务流程、财务管理以及其他的企业管理知识。因此,在备件管理系统开发中,必须着眼于整体,从整体与各部分的相互依赖、相互结合、相互制约的关系中找出管理过程的规律,并运用这些规律进行开发,达到整体最优。

备件管理指备件的计划编制、计划审核、采购(生产)、供应、储备的组织与管理,是设备维修、检修资源的主要内容。备件管理的目标是,在保证生产正常运行前提下,应满足设备维修、检修所必须的备件;在提高设备使用的可靠性、检修性、经济性的前提下,尽量减少备件资金占用。即要求达到:把设备计划检修的停机时间和检修费用降到最低程度;把设备因突发故障所造成的停产损失减少到最小程度;把备件储备降低到合理的最低水平与优化的最佳状态;把备件采购、制造和保管费用降低到最低成本。备件管理的主要任务:及时提供检修、维修所需的合格备件;把握重点,做好关键、重要、特殊、安全要求高的设备的备件供应保障;建立备件采、供、用的技术经济信息系统,不断提高备件使用的经济性、合理性、有效性;及时研究、跟踪、反馈备件管理物流、信息流,既保证备件的正常供应,又尽量降低备件管理成本。

## 二、备件管理普遍存在的问题

### 1. 备件采购计划缺乏科学性。

1.1 备件管理部门和使用部门配合性差。对于新增备件(备件仓库里面从来没有的备件)和直拨备件(不需要存放在备件仓库,直接发放到车间的备件)备件管理部门完全根据使用部门的申请计划编制采购计划,不作适当调整;对于其他备件,备件使用部门不做申请计划,也不提供其他参考意见。由备件管理部门独立编采购计划,严重影响了计划的准确性。

1.2 备件管理部门对库存数据缺乏统计分析,所以库存参数设置不科学,它们通常根据工作经验编制采购计划。

1.3 由于设备管理部门对设备备件的更换缺乏跟踪机制,不能科学地预测设备的维修时间,直到设备出现问题后才对相应备件进行维修或更换,所以备件管理部门很难把握备件的库存数量,频繁地编制急件计划。

1.4 专用的烟机备件通常需要从国外进口,所以采购非常复杂,采购周期长。为了不影响生产,许多烟草企业就会大量的资金来存储这种专用备件。实际上,这些备件的质量好,生命周期较稳定,烟草企业可以通过的手段对备件的生命周期进行控制,从而减少专用备件的储备量。但大多数烟草企业的备件管理不存在这一业务。

## 三、完善烟草行业备件管理的几点建议

1. 选择适当的设备维修策略。企业备件管理效率低下的一个重要原因是备件的消耗无法准确预测,如果备件的消耗能够准确预测,企业就可以在需要的时候实现JIT采购,这样就可以避免备件库存奖金的占用和由于设备的更新和改造而造成大量的备件报废的状况,但事实上这是不可能的。因为采用不同的设备维修策略对备件的消耗预测影响很大。

2. 加强备件编码工作,杜绝多重库存问题。备件编码工作是企业备件物流现代化运作的基础和前提条件。我国企业的备件编码系统缺乏统一的标准和规范,严重制约了企业备件物流的信息化进程和管理效率的提高。备件编码如果缺乏唯一性,将导致一系列的管理效率低下的问题,如相同的备件重复申购、重复采购、重复储备等等,但识别备件的重码问题是一项艰巨而复杂的任务。企业应基于备件编码现状,制定包括标准件、通用件、电器、仪器和仪表、专用件的备件编码方案和具体的编码细则,从企业实际使用的设备说明书着手进行编码以及备件重码的识别工作。

3. 实施备件的定额管理。储备定额是备件管理工作的基础,也是制订合理备件计划的依据。在烟草行业,由于新设备的使用时间尚短,备件的消耗量各厂均无法详尽统计,因此,由各厂单独制订十几种甚至几十种机型的备件储备定额是难完成的。在总公司已着手控制备件价格,协调供应渠道的情况下,鉴于烟机设备较为集中,各厂的使用条件大同小异,建议由各协作区组织烟机厂和烟厂联合进行此项工作。首先制订出同型号单机台的储备定额,各厂再参照制订,这样不但可避免大量的重复性劳动,而且制订出的储备定额也较为合理可行。对于引进设备多,机型也多的企业,其备件储备量以总公司制订的占设备固定资产原值的7%为宜;而技改量不大、仍以国产设备为主的生产厂,考虑到市场变化,则以设备原值的5%为宜。

4. 进行流程分析,完善备件物流制度。流程分析对制定完善的备件物流制度至关重要。对企业的备件流程进行优化,可以简化现有的不合理流程,对流程各环节的责、权进行界定,并落实到具体的部门和岗位,避免出现问题时互相扯皮、互相抱怨的状况,从而大大提高员工的责任心和管理的效率。比如,可以制定申购、采购、验收入库、仓储、领用与出库和供应商管理七大物流制度。对于申购制度,可以根据企业备件的采购周期和备件的消耗状况定期提出购计划,并对申购物资的范围、申购计划的制定和审批、申购计划的要求和完成期限等都进行严格的规定。再如验收入库制度,专用备件使用部门参与验收,形成专用备件使用部门申购、验收、使用一体化的物流制度。

5. 强化计算机管理,实现管理系统化。提高数据共享程度,各部门都依据同一数据进行管理,准确跟踪计划执行情况,对生产急需的备件及时采取措施,做出正确决策;丰富软件功能,开发出一些有利于合同谈判、效益分析等的功能模块,如合同执行情况的统计,延期交货量的统计,库存升降的各类图表等;要有监控、考核、管理功能,做到事先有计划,事中有控制,事后有核算,使每一个业务过程都能为领导(综合管理)提供丰富的决策信息和考核数据;计算机管理不能照搬人工管理模式,而应对业务流程进行优化,概括出业务管理思想和规律。

总之,备件管理是设备维修工作中的重要部分,直接涉及到企业的经济效益。科学合理地储备备品配件,及时为设备维修提供优质备件,是对备件管理人员的基本要求。提高维修质量,缩短设备停机时间,完成修理计划,是企业安全生产、提高经济效益的保证。只有不断地改变观念,改革传统的管理模式,使备件管理更加经济、科学和合理,才能使企业备品配件的管理工作水平走上新台阶。

### 参考文献:

- [1] 马士华,林勇,陈志祥.供应链管理[M].北京:机械工业出版社.2000.
- [2] 姚斌,周佳梅,关于减少备件储备与消耗资金管理的探讨[J],山东冶金,2000(12).