

# 对地铁运营物资高效管理的探讨

王海波

成都地铁运营有限公司

DOI:10.32629/btr.v2i10.2588

**[摘要]** 随着城市化的推进,我国城市交通压力逐渐上升,为了缓解压力,很多城市都在大力发展轨道交通,逐渐形成了较为完善的交通网络,为人们出行带来了巨大的便利,但同时也为物资供应以及后勤保障带来了巨大的挑战。本文将探讨地铁运营物资高效管理模式,对供应链中的各个实施要点进行阐述,希望可以为我国轨道交通运营物资管理提供一定的参考借鉴。

**[关键词]** 地铁运营; 物资管理; 供应链; 网络化

近几年来,我国城市轨道交通一直保持着高速发展的态势。据可靠统计,截止到2017年,我国城市轨道交通地铁运营总里程已经超过3800km,已经开通地铁线路的城市超过31座,其中三分之二所开通的线路数量都在3条以上。而随着线路网络规模的不断扩大,物资采购、库存等方面的问题接踵而来,为城市轨道交通运营企业带来了不小的难题。如何通过高效的物资管理保障地铁的正常运营,并使企业获得客观的利润是本文需要探讨的问题。

## 1 轨道交通物资管理模式

### 1.1 单线运营时期的物资管理模式

在地铁单线运营时期,为了保障运营物资的充足供应,企业必须从人员、财物、仓库、信息管理等方面入手进行全面统筹规划。一方面通过专业化的培训和管理保障工作人员效能的充分发挥,制定标准规范的物资采购流程,对相关信息进行及时准确的采集和传输。对仓库使用进行合理的规划,根据物资类型合理选购仓库设备。另一方面,基于地铁运营时间和运营里程,分阶段制定运营物资采购计划,确保地铁运营初期和故障期的备件储备充足。同时在移交备品备件之前,要结合实际召开专门的协调会议,对备品备件的种类、数量进行科学的搭配,尽可能的将库存率控制在最低的范围内。

### 1.2 网络化运营时期的物资管理

在城市地铁线路逐渐形成网格之后,进入网络化运营时期。在运营物资管理的过程中,由于不同线路上运营车辆、信号、通信等方面均存在差异性,使得运营物资采购数量大幅度增加,运营企业需要投入更高的成本,同时企业对外部信息的需求也变得更加强烈,在这样的情况下,必须探索出一条全新高效的物资采购管理模式。根据其特点,可以引入供应链管理思想,实现对供应商以及客户等全产业链的完全覆盖,实现物资采购、制造分销、库存管理、运输、仓储、客户服务等各个环节的有机整合,加强不同领域企业之间的协调配合,构建互利共赢的局面。在经济全球化背景下,企业所面临的市场竞争也变得更加激烈,不论是在哪一行业领域,企业想要获得更好的发展,就必须与其上下游企业紧密联合起来,构建一条经济利益相连、业务关系紧密的行业供应链,

通过彼此之间的优势互补实现资源整合利用,促进经济效益的共同提升。因此,将供应链管理理论引入到地铁运营企业物资管理中具有一定的可行性。

## 2 供应链模式下物资管理的必然性

在社会生产中,各个行业均对物资有着较高的需求,这使得物资管理成为企业管理中不可缺少的一部分。在现代企业经营中,物资管理的内容相较过去出现了大幅度的扩充,除了传统物资采购、保管以及发放之外,其涉及到了环节和流程变得更加冗杂。因此为了提高自身竞争力,很多企业一直致力于缩减各个环节和流程,提高运营管理效率,控制成本,实现经济效益的提升。由此可见,科学高效的物资管理可以促进企业物资价值的提升,为企业经营目标的实现奠定坚实的基础,而市场经济下利用社会上强大的供应链,则可以帮助企业节省大量的资源和成本,促进其经济利润的提升,从而创造出更大的社会价值。

## 3 基于供应链的城市轨道运营物资管理

### 3.1 建立完善的询价比对体系

科学完善的询价比对体系可以为供应商报价提供有效的支撑,且保障报价的正确性和有效性。运营物资询价所涉及到的内容主要有物资名称、编码、数量、规格、质量标准、交货期限、包装要求、售后服务、保密协定、联系方式等,这些信息资料或是文件是评比体系建立不可缺少的。

### 3.2 供应链和采购计划管理

企业物资采购部门在开展采购活动之前,应根据实际需求制定科学合理的采购计划,这就需要采购部门人员和物资使用部门人员保持良好的沟通交流,实现对运营物资消耗情况以及库存物资情况的动态掌握。采购计划的制定应分层次、分阶段开展,形成包含月度采购计划、季度采购计划、年度采购计划以及大修计划在内的采购计划体系,并根据计划进展做出适当的调整。除此之外,物资采购部门还应和供应商保持沟通联系,确保采购计划能够顺利的执行。对于计划执行过程中遇到的疑问,采购部门要及时召开协调沟通会议,避免问题积压。综上所述,企业物资采购部门、使用部门以及供应商应同时参与到物资采购计划制定的过程中,在计划制定完成后,还需严格按照规定程序和流程进行审批,通

过之后才能组织实施。此外,严禁在没有获得批准的情况下擅自更改计划内容。

### 3.3 供应商管理

供应商是地铁企业运营物资的提供者,对供应商管理的目的是保障物资采购计划能够顺利执行,这项工作对企业和供应商都具有效益。供应商管理的内容主要涉及到以下方面:对物资供应商进行严格筛选和审核,其中又包括供应商档案信息管理、绩效评价、供应商退出以及相关信息查询分析等各个方面。供应商的历史采购数据是企业开展信息查询分析的关键点。

根据城市轨道交通运营企业物资供应周期长的特点,在进行供应商筛选的过程中,应尽可能的压缩供应商的数量,这样更加便于供应商管理工作的开展。但同时也需避免出现因供应商数量过少导致企业对供应商过度依赖的情况发生。由此可见,物资供应商过多或是过少都会导致物资采购难度和供应风险的提升。从以上内容考虑,地铁企业应对供应商的合作诚意以及资质进行审查,选择有长期合作诚意且资质好的供应商建立合作关系,形成企业供应商团队。供应商数量一般可以按照采购物资的重要性和物资采购总金额来确定。例如,和地铁运营安全密切相关的产品,供应商的数量最好保持在3~5之间。而一些金额较少的常规和通用物资,考虑到供应商替换的成本偏低且物资处于买方市场,因此供应商数量可以适当削减,在一些特殊情况下,甚至可以只选择一家供应商。但为了控制成本,可以制定一定的竞争标准。

此外,为了提高供应商的配合意识,保障物资供应的充足及时,地铁企业应针对供应商进行严格的监控和考核,从服务水平、诚信度、物资质量、价格、交货时间等方面制定完善的考评标准,为合作伙伴的选择提供依据。

### 4 仓储库存物资管理

想要做好地铁企业供应链库存管理,一方面要构建完善的企业协同机制,另一方面则要加强各企业之间的信息共享。除此之外,还应做好存货管理控制评审工作,通过培训提高库存工作人员技术能力,通过绩效考核和奖惩机制提高其工作质量。考虑到城市轨道交通运营的特点,基本上不可能实现物资的零库存,想要在保障物资供应的基础上最大限度的降低库存,应采用联合库存管理模式,加强供应链上各个

企业之间库存管理的有机联动,实现供应链库存风险的降低。在这种联合库存管理模式下,供应链上的所有节点都能够参与其中,制定各方满意的库存计划,实现各企业之间的协调,保持各节点库存管理者需求预期的一致性,避免需求变异放大现象的出现。

### 5 地铁物资配送

在全新的地铁运营物资管理模式下,其物资配送模式也应该做出一定的调整。在传统的物资配送模式下,各个配送线路独立运行,每条线路上都设置二级仓储,核心仓库和科室工班物资仓库,后者中存储日常必需物资、检修物资。在单线运营模式下,这种物资配送模式较为简单,但随着运营线路的增加,配送量也会大幅度提升,若是不能做好企业配送和供应商配送之间的协调,必然会造成运输成本的增加。

在新时期下,为了提高物资配送效率,应成立城市综合物流配送中心,实现资源整合以及集中管理,通过信息共享和相互协调合作保障物资的及时充分供应,提高服务水平。在必要的情况下,企业应借助第三方物流的力量,保障物资需求的快速响应,共同节省运输成本,在组织安排上也更加灵活方便。

### 6 结束语

综上所述,随着城市轨道交通行业的不断发展,广大运营企业应着力于解决物资采购、配送等方面的问题,保障地铁的正常运行。可以引入供应链管理,通过上下游企业的紧密合作消除现阶段物资采购、库存、配送等方面的问题,实现互利共赢。

### [参考文献]

- [1]孙煜晴.A市地铁运营物资需求预测及管理优化研究[D].西南交通大学,2017.
- [2]邓娅.地铁物资管理探析[J].科技创新与应用,2016,(13):279.
- [3]刘冬艳.企业运营物资库存管理思考[J].商场现代化,2016,(11):66-67.
- [4]李旭升,张泽文.地铁运营物资采购管理中的物流外包模式研究[J].物流技术,2016,35(07):17-20.
- [5]赵亚军.对地铁运营物资高效管理的探讨[J].城市轨道交通,2018,(07):33-35.