

时间、多方面的了解,笔者认为,送变电企业应将实施国际化战略的定位主要在东南亚市场。用SWOT法分析如下:

优势(Strength):中国的电建企业与当地公司相比,具有一定的资金优势,多年积累的丰富的电力建设和管理经验,相当的技术力量,和一些具有国际竞争力的电气产品。

劣势(Weakness):缺乏对经贸环境,特别是电力工业的深度了解;没有长期和稳定的业务关系。缺乏设计力量,设备成套供应的能力还不够。

机会(Opportunities)首先,大部分东南亚国家电力建设现在发展迅速,电压等级不断升高,具有线路公里长、技术复杂、施工工期紧、资金基本到位等特点,而且这些国家由于体制关系缺少电力施工高技术工人,没有能胜任高电压等级的大型施工公司;其次,东南亚和中国地理位置较近,设备、材料的运输费用和人员的路途费用都较低;东南亚的气候和我国南方相似,饮食结构与生活条件比较容易适应;再次,多数国家与我国关系良好,政局稳定,资金来源可靠(多为世行、亚行等知名国际机构贷款)。

威胁(Threat):国外的有较强竞争力的大公司,如韩国现代、印度 KEC、瑞士 ABB、日本 FUJIKURA 等,已对东南亚电力市场非常重视,多次参加东南亚电力项目的投标并中标多个项目,它们将会在很长时间内是中国企业的竞争对手。

对“走出去”发展的建议:

一是提高工程设计水平,增强投标竞争力。在浙送完成的两个菲律宾工程中,设计成为制约工程进度的瓶颈。承包商最好有自己的设计力量,或者与水平较高的设计单位建立长期战略合作伙伴关系,以期得到它们及时而有力的支持。

二是确保国际战略实施的连续性。积极参与国际工程招投标;搜集了解国际电力市场的工程和材料信息,与国内外的知名供货厂商及各地的分包商保持联系,及时反馈市场信息;业务较多的国家,可考虑设置办事处。■

- 备品备件的联合储备
- 供应商管理库存储备
- 联合虚拟储备等新型管理模式

备品备件管理新模式

■江苏省电力公司外经分公司 高正平
南京市地方税务局网控中心 任梦华

备品备件管理现状

近年来,各电力企业已纷纷对企业内部的备品备件实施“统一采购”和“集中管理”,初步解决了以往分散储备备件的弊端,避免了分散重复储备,提高了备品备件的利用率,减少了资金的占用量。但这种管理模式,仍然存在着一些问题:一是企业备品备件的储备要占用大量的资金,往往许多备品直到报废也没有被领用过;二是为保证备品能随时可靠地投用,需要按特定条件进行仓储保管,并定期进行试验和保养,而一些电气试验企业自己没有资质条件来完成;三是许多备品会因存放时间过长而造成老化或技术性淘汰,导致报废损失。

电力企业备品备件管理新模式

备品备件的联合储备

电力企业实行“厂网分开,竞价上网”体制改革以后,电厂作为一个企业,面临市场竞争必然越来越激烈。为保证企业安全生产和抵御市场风险,备品备件既要能及时供应,又要降低备品备件

储备资金,备品管理部门压力越来越大。与此同时,各发电集团下属的电厂由于地域分散等原因,出现事故时备品集团内部横向求援困难。为保证机组的安全稳定运行,各电厂物资部门均储备了大量的使用量小,但价格相对比较昂贵的物资。由于各电厂之间储备备品备件相对独立,储备结构、设备技术层次也参差不齐,导致出现了储备不断增加,保障系数和资金利用效率反而下降的局面。

针对以上情况,为减少每个发电企业的库存,又不影响发电企业的生产,可考虑引入备品备件联合储备的模式,将同类型机组,同设备型号、规格的备品备件采用电厂合作采购的方式(联合储备),即多个发电企业将同类型备品备件型号集中、归纳后,分类型集体采购,各厂分类储备。特别是当前随着新建大型机组不断增多,同类型进口设备也较多,进口设备备品备件实施联合储备更具现实意义。

此种备品备件模式的实施,关键是需要有一个牵头组织单位和一个网络平台。牵头单位将地域相邻(例如,可以

省为地域单位)的多个电厂组织起来,成立起联合储备体。对各厂的主机和主要辅机的型号、规格、制造厂等基础资料和各厂现有储备情况进行收集,统计出同型号、规格的备品件,并进行资源整合,将已分类的备品件分配给各个会员单位进行储备。在平等、互惠互利的前提下,通过签订合作协议,各电厂成为联合储备体会员。在此基础上,各联合储备体会员可通过网络平台发布本厂的库存和调剂信息,并实时查询其他会员单位备品件的储备情况,达到各电厂之间储备信息的在线共享。目前,江苏电力行业协会组织的“江苏省电力行业协会发电企业物资供应协作网络”已在进行此种备品件管理模式的有益尝试。

备品件的供应商管理库存储备

供应商管理库存 (Vendor Managed Inventory, VMI)作为新型的库存管理模式,改变了传统库存管理的理念和运营模式,它以系统的、集成的思想进行库存管理,允许供应链上游组织对下游组织的库存策略、订货策略进行计划和管理。基于这种思想,电力企业可将备品件的供应商管理库存作为自己的虚拟库存,具体操作方法,是企业物资管理和生产部门依据各基层生产部门拟定的备品储备计划,与备品相应的供应商签订框架协议,在供应商仓库建立本企业备品的虚拟库存。根据备品需求的缓急程度,按设备货款值协商的一定比例定期支付保管、维护、检测费用。以后每年物资管理部门会同生产、财务等有关部门,依据备品件储备定额和设备运行情况,以及基层生产部门储备建议,拟定备品件补货计划,对超过一定年限的备品进行更新、升级。当备品按规定调用或升级更新后,企业及时支付相应货款,供应商也须按期补货到位。为了保证备品的实时高效调用,还需建立与供应商联网的备品件库存管理系统,各供应商负责维护其管理备品件库存信息,实时反映备品件的库存、领用、余缺等情况,实现备品件网上监控、调配。

备品件的供应商管理库存,利用供应商仓库存储备品,能充分发挥供应厂家的专业优势进行备品保养和电气试验,大大节约企业备品的库存、维护和定期检测费用,还可避免许多备品储备会因时间过长而造成

老化或技术性淘汰。备品件网络化管理更可实时、动态、准确地反映库存情况,提高备品调用效率。

备品件的联合虚拟储备

备品件的联合虚拟采购,是多个使用同一制造厂生产的同型号设备的电力企业联合进行设备备品的虚拟储备,是集成联合储备和供应商管理库存储备思想而衍生出的一种采购方式。这种备品储备模式,突破电力企业所处地理位置的限制,只要使用的是同一种设备制造厂的产品即可联合储备。其作法通常由电力设备制造厂或某一设备大用户发起,组织各电力设备使用企业与生产商签订储备协议,采用这种方式储备的备品通常是一些平时很少能用上,而又是关键的特殊备品。采用这种方式储备的好处在于将多家电力企业的备品仓库虚拟搬迁到制造厂家,储备品种全,而储备绝对数量少,各电力企业所支付的储备金相对较少(只需要支付协议确定的部分定金和保管费),但能保证生产抢修所需,克服那种急需用时,无备品而四处求援,影响生产的局面。备品件的联合虚拟储备在江苏某发电有限公司近两年已有实践,该厂联合山东几个电厂在上海汽轮机厂联合储备的备品,在该厂机组大修中发挥了重要作用,确保了大修的工期。

备品件的联合储备、供应商管理库存储备和联合虚拟储备方式的提出,有益于解决电力企业当前的备品件管理模式下存在着管理难、利用率不高和资金占用大等难题,将具有广阔的应用前景。■

