

浅谈以用户为中心的企业物流管理体系的建立

姚民, 刘建柱

(青岛钢铁(控股)集团有限公司, 山东 青岛 266043)

摘要: 针对企业物流管理的目标, 对企业物流管理体系的建立进行了探讨。结合青钢实际情况, 介绍了以用户为中心建立企业物流管理体系的具体做法。

关键词: 企业; 物流管理; 管理体系

中图分类号: F253.4 文献标识码: B 文章编号: 1004-4620(2002)05-0033-02

Setting up the Enterprise Logistics Management System Centered with the Client

YAO Min, LIU Jian-zhu

(Qingdao Iron and Steel (Stock Control Group) Co., Ltd., Qingdao 266043, China)

Abstract: Aims at the objective of the enterprise logistics management, the setting up of the enterprise logistics management system is talked about. Combines with the practice of Qinggang, the main measures in setting up the enterprise logistics management system centered with the client are introduced.

Key words: enterprise; logistics management; management system

物流管理, 被称为继劳动力、自然资源之后的“第三利润源泉”。做好物流管理是企业能否发展、获利, 甚至生存的关键。因此, 必须树立以客户为中心的服务战略, 建立有效的管理组织, 实行严格的物流成本控制。

1 企业物流管理的目标

从企业的整个业务流程来看, 物流分为配送、制造和采购三大领域, 是企业与其供应商和客户相联系的渠道, 其目的在于能够以最低的成本创造客户价值。物流管理的主要目标是及时配送、最低库存、整合运输、降低相关成本等。

及时配送关系到企业能否及时满足客户的需求。需要建立企业的安全储备存货, 把物流作业的重点从根据预测和对存货储备的预期, 转移到从装运到装运方式对客户需求作出迅速反应上来。

最低库存是指减少资金占用、提高存货的周转速度, 有效利用存货占用的资金。库存的最低限是存货减少到与客户服务目标相一致的水平。

整合运输是将企业的采购与销售等货物运输综合考虑, 需要有创新的规划和企业各部门的协同, 将各单位的运输成本降到最低限。通过物流成本的降低为企业经济效益最大化的目标服务。

2 现代物流管理体系的建立

物流活动的目的在于向客户提供及时而又准确的产品递送服务。青岛钢铁(控股)集团有限公司(简称青

钢)自1996年以来,钢材产销量由50万t增加到120万t,同时其它原材料的进出量也都翻了两番。为满足需要,青钢从以下几方面着手,注重现代物流管理体系的建立。

2.1 健全组织机构

为了健全组织机构,青钢成立了由企业领导直接挂帅的“降低物流费用”课题小组,有组织、有计划地开展降低物流费用活动。明确供应、销售和制造等部门在物流管理中应负的职责,形成企业的物流管理网络。

2.2 建立完整的库存体系

为了保证客户的需求可以随时得到满足,必须合理确定库存商品的数量。在综合考虑库存成本和缺货成本的基础上,青钢建立了一套完整的库存体系。该体系包括销售总部的中央性仓库、地区经销商的区域性仓库以及直销店的储备仓库等。由于国内目前物流基础设施不足,地区经销部与地区性仓库的设置必须方便地满足消费者的需求,并避免造成地区性仓库存货较多。

2.3 合理确定运输方式

在长途运输方面,青钢以办理委托运送方式为主;在短途方面,除部分经销商自提货物外,其余采取自运的方式。这样可以确保服务质量,有利于提高运输效率、准确性以及货物安全等。但情况紧急时,应按照用户的要求确定合理的运输方式。

2.4 提高物流管理的信息化

有效的信息管理可以大大减低企业物流成本。如青钢利用国际互联网与仓库管理软件结合的方法,把企业局域网作为企业物流管理的信息平台,所有信息可以实时地在业务部门间传递,保证了企业在任何时间点都是一个整合的实体在运作,为采购、库存、生产、成本及变异的监控提供了坚实高效的基础。物流管理的信息化使信息的传输达到最快速,使生产销售达到最优组合,避免生产和销售的脱节,同时也使物流信息更加透明。利用互联网和GPS结合,可以使商品运输过程透明,从而提高物流效率。

3 有效控制物流成本的措施

物流成本包括包装、装卸、运输、存储、加工、配送以及物流信息管理等各个环节的人力、物力、财力支出。由于实际物流情况的复杂性和多变性,降低物流成本的方法也是多种多样。在现实工作中,成本控制的第一步是制定成本控制的目标,然后层层分解目标,落实到最基本的活动单元;其次是核算成本控制的绩效,监督、检查实际执行情况,分析偏差并修改控制,最终达到目标。

3.1 落实岗位责任制

青钢采取的方法是将物流岗位责任履行情况全部纳入过程控制,制定各单位物流费用网络控制图,控制图上设有控制点,控制点上设有控制目标、控制方法、控制责任及考核标准。

3.2 明确指标评价体系

青钢结合企业工艺流程布局和组织机构设置的特点,选取了科学合理的指标评价体系。其主要内容有:供应部门和生产部门按吨钢物流费用指标评价,销售部门按吨钢材物流费用指标评价。

3.3 减少物资周转环节优化关键指标

物资在流通中也会产生成本,企业需要考虑如何加快周转速度,缩短周转周期,从而最小化物流成本。青钢通过改造运输车辆和加强现场调度,对钢坯热送率、车辆回空率等物流指标进行了优化。

3.4 建立有效的组织机构

建立有效的组织机构是保证企业目标实现的前提。大型企业需要一个专业的物流管理部门对流程内的多个相关部门进行协调、管理和指挥,关键是能够保证客户对物流的基本需求。

总之,青钢在建立现代企业物流管理体系方面做了有益的探索。今后,青钢将更好地利用现代化手段,加强规划,整合资源,进一步完善物流管理体系,以提高其生产、采购及交货计划的准确性,从而快速应对市场需求,提高对客户销售及服务承诺的准确性,在日益激烈的市场竞争中保持较强的竞争优势。

[返回上页](#)