

集约化发展战略下如何强化 公司内部物流管理

◎ 林家光

[摘要]对平均利润水平较低的物探行业来说,物流成本的降低,将带动公司净利润水平的有效增长。树立现代物流管理理念,加快内部物资供应体系建设,提高物资需求计划的准确率,发挥集中采购、统一储存、统一配送的优势,保持合理的库存水平,充分利用第三方资源、扩大“准零库存采购”等,都是进一步降低物流成本和提高企业整体经济效益的重要途径。

[关键词]物流管理;物资供应体系;物资需求计划;准零库存采购;职业道德教育

企业间的竞争最终表现为成本竞争。据东方物探公司有关部门统计,2007年公司的物资材料消耗约占公司直接成本支出的20%左右。对平均利润水平比较低的物探行业来说,物流成本的降低,将带动公司净利润水平的有效增长。因此,强化公司的物流管理、有效控制物流成本无疑成为公司降低生产成本,提高整体效益的一条重要途径。

一、树立现代物流管理理念,加快内部物资供应体系建设,是降低公司物流成本的基础

物流问题在世界范围内已经被提升到企业经营至关重要的地位,被称为企业经营的“第三利润源”,是经济发展的“加速器”。

从企业竞争力的角度分析,按照著名战略管理学家迈克尔·波特的观点,在一个行业中存在着五种基本竞争力量,即新进入者的威胁、行业中现有企业

间的竞争、替代品的威胁、供应者讨价还价的能力、用户讨价还价的能力。五种竞争力量的状况及其综合程度,决定着一个企业在行业中的竞争地位和获得利润的能力。因此,必须从提高公司竞争力的高度来认识物资供应工作的重要性。

从企业价值链的角度分析,企业的生产经营活动可分为主体活动和支持活动。这两种互不相同又相互关联的生产经营活动,构成了创造价值的动态过程。

物资供应,又称内部后勤,是企业主体活动(生产活动)的重要组成部分。它通过降低采购成本、仓储成本、配送成本及资金占用等为企业创造价值,是企业利润来源的重要组成部分。

现代供应链管理强调了生产经营活动各个环节的协作关系,通过各部门的紧密协作以谋求公

物流问题在世界范围内已经被提升到企业经营至关重要的地位,被称为企业经营的“第三利润源”,是经济发展的“加速器”。

司整体利益最大化。因此各部门不能单纯、片面、过分的追求自身成本最小化、收益最大化，而忽视整个供应链的利益最大化。

必须转变传统的物资供应观念，从提高企业竞争力的高度来认识公司内部物流管理，建立以价值链为核心的现代物流管理理念，围绕建设具有国际竞争力的技术服务公司目标，以实施集约化战略为导向，结合公司信息化技术的开发应用，整合公司物流资源，引入国际先进的物流管理模式和运作方式，建设以物资计划、采购、仓储、配送和现场服务为一体的公司内部物流运作体系，充分发挥公司物资供应集中采购和统一储存、配送的整体优势，有效降低公司运行成本。

二、提高物资需求计划的准确率是降低物流成本的前提

物资计划准确率的高低关系到公司生产经营的正常与否，关系到规模采购的优势能否发挥，关系到库存周转的快慢，更是物资供应专业化水平高低的具体体现。因此，必须采取各种措施，努力探索提高物资计划准确率的有效途径，不断降低经营风险。

1. 规范物资需求计划编制程序，强化计划管理

(1) 项目施工单位负责项目物资需求计划的编制，物资供应部门主动参与共同完成。各区域设备物资管理部门作为本区域所属项目物资需求计划编制的组织、审核主管部门要及时、认真组织督促本区域所属生产经营项目启动前的物资需求计划编制工作，要明确项

目投资物资比重，根据项目技术要求、设备配备情况，组织有实际经验的设备操作、维修及管理

人员编制物资需求计划，提高计划的准确性。
(2) 物资供应部门负责审核、平衡项目物资需求计划，并按公司要求进行汇总。物资供应部门要根据公司生产经营工作规模、特点，结合物资使用、库存情况，及时编制物资储备计划。

(3) 物资计划实行生产、设备管理部门双重审核，物资供应部门平衡制度。项目物资需求计划、储备物资计划必须报经本单位主要领导或主管领导审批，才能按公司要求报送物资供应部门组织实施。

通过规范物资计划编制和申请程序，落实相关单位、相关责任人的责任，提高计划的准确率，避免各单位为了保障生产、项目运作的顺利进行，人为加大需求量的现象，避免造成物资的积压，从而降低不良资产形成的可能性，达到“最需要的时候提供最适量的物料”，使库存成本+采购成本即物料的总成本最低。

必须转变传统的物资供应观念，从提高企业竞争力的高度来认识公司内部物流管理，建立以价值链为核心的现代物流管理理念，围绕建设具有国际竞争力的技术服务公司目标，以实施集约化战略为导向，结合公司信息化技术的开发应用，整合公司物流资源，引入国际先进的物流管理模式和运作方式，建设以物资计划、采购、仓储、配送和现场服务为一体的公司内部物流运作体系，充分发挥公司物资供应集中采购和统一储存、配送的整体优势，有效降低公司运行成本。

2. 建立具有约束力的用户联系会议制度

发挥公司“区域化协调、专业化管理”的优势，变松散型的务虚会议为紧密型生产协调会，

由区域设备总监（或各事业部设备总监）组织供需双方定期召开联席会议，改变以前松散的针对各单位的设备使用情况、设备的技术状况进行评估的状况，对各单位生产进度、物资需求进行科学的预测，形成对双方具有约束力的需求计划，以利于物资供应部门提前与有关厂商签订采购合同，以尽量缩短采购周期。

3. 建立完善设备定期维修制度

结合公司设备管理体系的建立，全面推行设备定期维修制度，建立公司设备大修理基金。在野外施工项目结束后对设备进行全面检查，有计划的进行设备维修，避免在落实勘探任务后仓促进行设备修理的现象。这样不但可以保证设备的完好率，保证野外项目的快速反应，也避免了设备维修成为一些单位调节利润的蓄水池，以利于反映公司真实的利润水平。同时也提高了各单位物资需求计划的准确率，避免紧急零星采购现象的频繁发生，以利于发挥公司规模采购的优势。

4. 物资供应部门必须转变观念

要实现从单纯的被动服务向主动服务、决策支持服务、满意服务转变，从封闭的物资供应向开放的物资供应转变。

(1) 要主动深入生产一线，了解市场变化情况，及时掌握生产对物资的需求，并通过市场调研、提前预测等措施，准确把握市场供求状况。

(2) 要采取走访、座谈等多种形式，主动征求用户意见，了解公司生产动态，及时解决物资供应过程中出现的问题，增进与用户之间的沟通与互动，与用户融为一体。

5. 加大业务人员的培训力度,提高业务人员的业务素质

加大考核力度，落实物资需求计划编制单位的成本责任，把物资计划准确率、库存周转、保

障项目运作等情况与各相关部门、人员的利益挂钩，增强相关单位和人员的责任心。

三、发挥集中采购、统一储存、统一配送的优势,是降低物流成本的核心

实行集中采购，能够把分散的小批量物资需求汇成集中的物资需求，形成批量采购数量，产生大额采购优势，增强公司对供应商“讨价还价”的能力，不仅可以获得批量采购所带来的价格折让，实现节约物资采购成本的目的，同时也可以同各生产商、供应商建立起持久的、稳定的战略伙伴关系，而不是短期的商业买卖关系。

针对公司野外作业性强、流动性大、作业区域广等特点，紧急零星采购作为规模采购的必要补充，有利于保证野外勘探项目高效运作，但是，必须采取定点采购、代储代销、统一核销等各种有效措施，限定紧急采购物资的范围和数量，在保障生产的前提下，最大限度地减少紧急零星采购的行为纳入控制范围，防止“一统就死，一放就乱”的现象发生，最大限度地发挥公司规模采购的优势，提高公司的整体效益。

库房设施重复建设，条块分割，仓储和配送职能各自为政，无法实行一体化的内部供应链管理，必然会导致仓储成本、库存占用及配送费用维持在一个高点上。

因此，应该通过建立统一管理的现场流动分库，取消基层材料库房，实行物资供应“一站式”服务。由物资供应部门在各基层施工单位建立流动分库，负责施工单位生产所需物资的仓储、配送和发放，从而实现“分片设库，统一配送、直达供应”的物资供应服务模式。

通过建立流动分库，可以充分利用公司现有的各种资源，调剂余缺，实现优化配置，防止重

复采购、重复储备和材料流失，避免发生“以领代耗”现象和材料的流失，也避免成为一些单位调节利润的蓄水池，形成管理上的黑洞。

总之，分散的采购、仓储和配送会带来不必要的浪费，增加公司的运营成本。而集中采购、统一储存和配送不仅是内部物流管理发展的趋势，更是切实降低成本的正确举措。然而，任何新管理思维的引入、管理方式的变革，都会受到旧思维和既得利益者的抵制和反对，前进的道路上会有很多困难和挑战。

四、保持合理的库存水平是保证生产、规避经营风险的重要手段

公司野外作业的性质、市场变化较大、生产的不连续性和生产方法的不确定性，造成了对物资的需求品种和数量具有很大的不确定性，如何保持合理的库存和库存结构、在保证生产的同时避免积压，一直是困扰物资供应的难题。

1. 确定合理的库存定额

零库存是每个企业追求的终极理想，但由于物探行业的特点，为保证生产和项目的顺利运作，必须保证一个合理的库存。在确定库存定额时，需考虑以下几方面的因素：

(1) 采购周期。对生产周期长、运距远、手续繁杂的物资，如进口配件，要适当加大库存，以免延误生产，同时也可以发挥规模采购和进口免税的优势。

(2) 关键物资。对影响生产的关键物资要适当加大库存。

(3) 普通物资。对社会通用产品、易购物资，不做库存或只做少量的库存。

(4) 第三方资源可利用的程度。扩大代储代销的范围，充分利用第三方资源，减少库存占用。

(5) 供求关系。求大于供、价格上升，则多储；反之，则少储。

2. 合理的库存必须以优良的库存结构为前提

目前，公司库房中由于历次划转、合并、设备更新、勘探区域、勘探方法的改变等原因，沉淀了大量的长期无动态物资。对这些长期无动态物资应该进行清理，盘活，加快变现，形成较为合理的库存结构。

3. 确定关键物资的储备定额

从公司相关部门抽调部分人员及有关专家组成专题小组，根据公司的生产任务、设备使用情况、设备的技术状况、历年材料消耗情况等因素，利用目前科学的手段和方法进行专题研究，确定每项物资，尤其是关键物资的储备定额。

五、充分利用第三方资源、扩大“准零库存采购”是降低物流成本的有效途径

充分利用公司设备、物资规模采购的优势，在以往的基础上扩大“准零库存采购”的范围。由供货厂商把公司需要的材料存放在物资供应部门的仓库中，做到保质、保量、按时送货；根据生产消耗情况，实施定期结算制度，对于一定时期内无动态的物资，由供货商自行退换，按实际耗用量付款，实现“账面零库存”。

通过实行“准零库存采购”，与供应厂商建立联盟，在一定程度上避免物资采购供应的滞后性问题，可以较好地满足公司快速多变的野外生产的实际情况，解决物资供应与生产需求的矛盾；明显减少因设备更新、技术淘汰、市场变化调整和盲目采购造成的物资积压，从而降低不良存货形成的可能性；更好的保障公司生产经营的需要，有效降低库存，提高存货周转率，加快资金周转，减少流动资金占用，缓解公司流动资金紧张的矛

盾；节约采购费用，提高公司的经济效益。

为推进公司“准零库存采购”业务的开展，应利用规模采购优势，在签订设备和大宗材料购买合同时，签订“准零库存采购”的相关协议，以便于有效推进此项工作的开展。

值得注意的是，由于实行“准零库存采购”，库存压力、资金的压力、库存的风险相应转嫁给供方，因此，采购价格可能比一次批量采购略高；由于“准零库存采购”环节较多，法律关系复杂，因此，要选择实力较强，资信程度较高的供应厂商作为合作伙伴，并签订责、权、利明确的“准零库存采购”补充协议。

六、转变方式、强化现场服务是物资供应统一管理优势的集中体现

服务水平是一个企业内部管理和核心竞争力的集中体现。服务没有最好，只有更好。因此，物资供应部门作为内部物流的主要承担者，必须根据公司对其职能定位，积极探索适合于公司生产特点的现场服务模式，提高快速反应能力，提高专业化服务水平，更好地为公司的生产经营服务。

1. 充分整合现有的现场服务资源

按照“统一管理，集中采购，分片设库，统一配送，直达供应”的总体思路，打破现有的格局，充分整合现有的现场服务资源，形成统一、有序、高效的业务链，为强化现场服务打下坚实的基础。

2. 建立完善的物资供应网络

根据公司野外生产点多、线长、面广的特点，本着有利于快速反应、有利于保证生产、有利于降低配送成本的原则，以及项目启动情况，充分利用各区域的供应资源，以各区域基层供应部门为基点，通过建立现场服务支撑点和流动分库辐射到公司各个生产项目，做到“勘探队伍到哪里，

物资供应服务到哪里”，形成覆盖公司各个区域和用户的供应网络。

3. 大力推行物资供应现场派出制，强化现场服务

结合物资供应的特点，推行《专业化服务指导书》，积极开展靠前服务、超前服务，建立统一的现场服务模式，使现场服务运作不断标准化、规范化。增强物资供应快速反应能力，满足生产快速变化的服务需求，降低资源流动成本。

4. 推行“区域化管理，专业化服务”，统一配送模式

有效发挥公司物资供应网络的优势，就近提供、就近运输，合理配送，避免跨区域运输和“个件单送”，降低物流配送成本。

七、加强职业道德教育、强化监督约束是物资供应健康发展的保障

物资采购环节是一个焦点、敏感环节，也是容易滋生不廉洁行为的领域。因此，必须建立组织监督、民主监督、制度约束及自我约束一体化的监督约束体系并抓好落实。

1. 加强教育，使之不想为

针对公司物资采购的实际情况，积极开展思想政治教育、职业道德教育和法制教育，广泛宣传公司的有关规定，在业务人员中牢固树立心理警戒线，使之不想为。

2. 规范采购行为，使之不能为

首先，严格执行市场准入制度，规范采购程序，坚持物资招标采购制度，强化采办过程监督，确保物资采购过程的公开和透明，预防在采购过程中违规采购、暗箱操作行为的出现。其次，坚持计划、采购、验收分离和用户参与，形成相互监督，相互制约，协调运转的机制。同时，以信

息化建设为载体,将操作流程固化于运行程序中,努力减少人为因素,真正做到公开、透明,规范、高效的目的。

3. 健全、完善双向考核和外部监督,强化物资采购的过程监督,使之无法为

结合内部效能监察,通过完善用户走访制度,外聘用户监督员;通过在供应集中度高的地区设立和公布监督热线电话和意见箱,接受用户的投诉;通过与供应商在签订订货合同的同时签订“廉政承诺书”等措施,形成内外、上下立体的监督体系。

4. 加大惩治力度,使之不敢为

狠抓责任追究制度的落实,严格实行“三条高压线”制度。对在采、储、供活动中,存在下列行为的:一是索贿受贿、损公肥私;二是内外勾结、监守自盗;三是所供材料中以次充好、缺斤短两、影响野外生产。一经查实,对相关责任人给予经济、行政以及解除劳动合同等处分,情节严重的,移交司法机关处理。

八、建立完善公司物流管理体系应正确处理几个关系

1. 正确处理好规模采购与紧急零星采购的关系

由于公司野外作业性强、流动性大、作业区域广,紧急零星采购作为规模采购的必要补充,有利于保证野外勘探项目高效运作。但是,必须采取定点采购、代储代销等各种有效措施,限定紧急采购物资的范围和数量,规范紧急零星采购的流程和核销办法,将紧急零星采购的行为纳入控制范围,防止“一统就死,一放就乱”的现象发生,最大限度地发挥公司规模采购优势,提高

公司的整体效益。

2. 正确处理库存与生产的关系

公司主体事业部为了保障生产、项目运作的顺利进行,要求以充足的库存来保障生产,但是大量库存的存在是以牺牲公司的经济效益为代价的。库存占用了大量的资金,包括采购资金、利息及场地费、管理费等库存维持费用,同时还要承担物资过期损耗、报废等库存风险,使企业经营背上沉重的包袱。因此,在保证生产需要的前提下,充分考虑存货的显性成本和隐性成本,将公司的库存控制在一个科学、合理的水平,以利于加快资金周转、降低仓储费用、防止不良资产的产生,规避公司的经营风险。

3. 正确处理规范与效率、效益的关系

规范物资需求计划编制程序,有利于提高物资计划准确率,有利于发挥规模采购的优势,有利于降低库存,避免造成物资的积压;规范物资采购程序规范采购程序,有利于强化采办过程监督,有利于确保物资采购过程的公开和透明,预防在采购过程中违规采购、暗箱操作行为的出现;规范往往会牺牲局部的效率,但是换来的却是企业的整体效率和效益的最大化。

综上所述,顺应时代的发展需要,加快内部物资供应系统创新和变革,健全完善计划、采购、仓储和配送、现场服务为一体的现代供应链,有利于提高对公司生产的保障能力,也是进一步降低物流成本和提高企业整体经济效益的重要途径。

[收稿日期]2009-01-06

[作者简介]林家光,男,中共中国石油天然气集团公司第50期党校及工商管理培训班学员,东方地球物理勘探有限责任公司物资供应中心主任。

[责任编辑]李晓霞