

物流案例:南通化轻仓储物流现代化实践 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/183/2021_2022__E7_89_A9_E6_B5_81_E6_A1_88_E4_c31_183615.htm 说起南通化工轻工股份有限公司（以下简称南通化轻），有一项纪录在国内至今无人能“破”，那就是连续40年企业履约率100%。170人，一年销售额达18.5亿元，而所有的往来合同、银行贷款、应缴税款及应收、应付等无一例外按约完成。南通化轻究竟是如何做到的呢？南通化轻是一家集贸易、仓储、物流于一体的大型化工企业。由于化工产品品种多、变化快，而这些产品中还有相当一部分属于液体原料，这些产品在运输、存储的过程中，存在着一定的途耗、库耗，如果不能加以有效管理，企业经营的成本也难得到有效的控制。因此，必须在管理的精细化上下功夫。为此，南通化轻公司成立物流管理中心，提出了三“流”分离的新型管理模式，即资金流、物流、商流分轨运行。而采用三“流”分离的模式，主要是为了对企业经营活动中的各个环节进行控制，对各部门的经营活动形成有力的监督、监察机制，从而实现企业管理的精细化。

一、财务改造打下基础 精细化管理为南通化轻的发展奠定了基础。1997年，南通化轻的销售额突破了5亿元。然而，随着业务的增长，传统的手工操作模式渐渐暴露出效率低下的弊端，各部门的工作越来越忙，业务处理的过程也越来越长。尤其是财务部，每天要进行近千张单据的制作及其他业务处理。与此同时，各种数据、报表的及时性和准确性也很低。不仅如此，各种数据的查询、统计也越来越困难。南通化轻的领导们意识到，企业要想适应快速增长的需求，仅有精细化

的管理是远远不够的，还须建立一套快捷、准确的管理信息系统。2001年，公司引进了用友财务系统。在南通化轻的财务管理中，其中最重要的就是往来账的管理。由于公司采用了内部银行制度对外统一账户，对内各部门独立核算，因此，各种往来账目要多于一般的企业，这无形中增加了财务部门的工作量。以往在手工状态下，很难及时地完成数据的统计，查询起来也很麻烦。用友财务系统运行后，往来账全部实现了微机管理，业务的处理能力得到了提升。不仅如此，由于采用微机管理，各种资金往来都能通过电脑及时反映出来，从而也为财务部及时发现风险资金提供了依据。用友财务系统的应用不仅解决了南通化轻财务部的关键业务，同时也使管理变得更加规范、高效。另外，系统还有了预警、监控功能，很多以往只能事后发现的问题，如今在业务发生前就可以得到有效控制，实现了企业管理的事前控制、事中监控和事后分析。

二、业务漏洞频繁出现

2002年，南通化轻将信息化推向了业务系统。在南通化轻，业务管理的核心就是订单管理和价格管理。调单管理是订单管理中最重要、也是最可能出问题的一个环节。以往由于调单都是采用手工方式进行管理，一张调单开出后，货物是否领走，何时领走的，很难及时知道。由于化工产品的价格波动比较频繁，会出现如下现象：客户在下单后发现降价了，于是要求退货；如果涨价了，就把货领走。这就给企业的经营造成了不小的影响。另外，调单一旦开出，客户什么时候取货都行，而财务部要想核实一笔货是否已经取走，手工翻阅历史数据需要相当长的时间，这也容易造成一张调单多次领货的漏洞。价格管理也是业务管理中的一个重要部分。以前，南通化轻与安徽

一家软件商共同开发了一套业务系统。但当系统运行一段时间后才发现，由于南通化轻的业务结构太过复杂，系统很难完全覆盖所有业务。此外，系统本身的稳定性也存在一定的问题。

三、运作流程重组收效

由于南通化轻的业务是批发零售兼营，有时候一个订单很大，一次订购的货物需要分几次运走，这就使得调单的管理变得尤为重要。例如：有时一批货需要分几批走，有时几批货一次走。因此，物流单据有时是“一对多”，有时是“多对一”。由于南通化轻的销售是“先款后货”，所以确认客户的资金是否到账是一个重要的环节。以前，在手工状态下曾出现过客户到了一批款，却订了两批货的现象。由于当时缺乏监控手段，往往是事后才能发现。此外，产品的批次管理、移库过程中的库损管理等等诸如此类的细节性问题还有很多。如果不能有效地解决这些问题，业务信息化就很难真正实现。为此，项目组在对原系统进行重新梳理的基础上，利用用友软件业务流程自定义功能对业务流程进行了设置。同时，在充分理解企业业务流程管理控制要求后，进行了适当的软件二次开发，如价格开锁（低于最低售价销售的审批流程）、存货最新现存量及最新成本查询、发货单关闭、冲抵实物入库等。目前，南通化轻内部已基本实现了财务系统与业务系统的对接，业务运作的效率提高了，而且业务操作的规范性也增强了。如今，无论是财务数据，还是业务信息的查询和统计，其时效性和准确度都有了改观。ERP系统运行后，业务流程更加透明，公司对业务的管理从事后反映变成了事前控制。业务审批的每一步都通过计算机进行操作，一旦出现问题，可马上解决。

100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问

