

物流案例：精细化 信息化=“仓流”管理现代化 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/241/2021\\_2022\\_\\_E7\\_89\\_A9\\_E6\\_B5\\_81\\_E6\\_A1\\_88\\_E4\\_c31\\_241429.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/241/2021_2022__E7_89_A9_E6_B5_81_E6_A1_88_E4_c31_241429.htm) 170多人的企业在化工轻工行业，人数可谓是少得不能再少了。但这样一个企业2002年年销售额却高达18.5亿元。2003年上半年，在国内“非典”横行的恶劣环境下，它又以17亿元的销售额，创造了国内液体化工流通行业的一个“奇迹”。这个“奇迹”的创造者就是南通化工轻工股份有限公司。170多人的企业在化工轻工行业，人数可谓是少得不能再少了。但这样一个企业2002年年销售额却高达18.5亿元。2003年上半年，在国内“非典”横行的恶劣环境下，它又以17亿元的销售额，创造了国内液体化工流通行业的一个“奇迹”。这个“奇迹”的创造者就是南通化工轻工股份有限公司。40年履约率100%说起南通化轻，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%。无论是按期向银行还贷，还是及时给供应商付款；也无论是按时保质地向客户供货，还是按期足额缴纳国家税款，南通化轻都没有发生过一次违约或违规事件。以进出口业务为例，从1987年签订第一笔进口合同开始，到2002年12月30日止，南通化轻共执行进口合同1431笔，计71200万美元，共进口94个品种，178万吨化工原料。从订盘、开证、接船、报关、付汇等各个环节的履约率都达到了100%。就拿2002年来说，南通化轻归还银行贷款67笔，计36100万元；执行合同282份，付汇17300万美元；缴纳关税(含增值税)247笔，计27900万元等，所有付款业务的履约率都是100%。同时，公司签订的1350分供货合同，共计217000万

元的资金回笼率也全部达到了100%。真正实现了资金运行安全率的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?为了探求其中的秘诀，笔者对南通化轻做了一次深入的调研，从中找到了答案：精细化管理 信息化手段=高质量的现代企业管理。国内最大的“液”化工物流企业南通化轻是集贸易、仓储业、物流业于一体的大型化工企业。公司成立于1963年7月1日。1997年7月25日整体改制为股份有限公司，2003年1月1日进一步深化改制为经营层控股、经营者持大股的股份有限公司，全部股份均为内部自然人股东持有。南通化轻的业务以经营有机化工、无机化工、塑料、橡胶、液体石油气等200多种化实验室原材料为主业，兼营其它；并拥有化工、轻工、五金矿产、机电产品、土畜产品等物资的进出口权。公司年销售规模、年进出口额，均居全国同行业第一名；并先后进入中国500家最大进出口企业、中国500家最大物资流通企业以及南通市流通企业第一名。南通化轻公司拥有先进的仓储设施，在南通长江段深水港区拥有2.5万吨级石油化工、液化石油气专用码头，并建有45只各种专用化工罐计8万多立方米容积的大型储罐区，年接卸各种合格品100万吨。公司同时在南通市区拥有化工库三座，占地面积57000平方米，库房面积20000平方米。公司三号桥化工库是南通市最大、设施最完备的化工危险品库。南通化轻还被南通市政府授予“南通市液体化工配送中心”。它具有用槽车、槽船、海轮等各种运输工具，快速、准时、大批量、高效率地向广大客户配送化工原料的能力，年配送各种化工品达40万吨以上(2002年统计)；是国内目前最大的液

体化工物资流通企业。三“流”分离的管理说到南通化轻的管理，就不能不提起公司董事长兼总经理骆德龙先生和他的三“流”分离管理模式。骆德龙先生作为南通市第十一届、十二届人民代表大会代表，先后连续9年被国务院授予全国劳动模范的光荣称号。目前，他兼任着中国化工轻工物资流通协会副会长，江苏省物资与采购联合会常务理事，南通市企业家协会常务理事等职务。骆德龙先生是一位勤于学习、敢于创新、勇于开拓的企业家。在他的带领下，南通化轻在全国同行业中创下了多项第一。第一个成立中外合资的石化港储企业；第一个在长江沿岸建设大型化工专用码头，填补了长江沿线及江苏省化工专用码头的空白；第一个兴建液化石油气专用码头及储灌区，填补了华东地区液化石油气专用码头的空白。自1997年公司进行股份制改造以来，骆德龙在带领干部职工深化产权制度改革的基础上，大胆探索改革新路，先后在企业内部形成了八大改革(即改革机构设置、编制方式、干部制度、用工制度、分配制度、岗位目标管理、经营方式、考评方式)的独特企业管理文化。随着企业经营规模的不断扩大，骆德龙带领全公司不断加大制度管理和创新管理的力度，成立了物流管理中心。并且提出了三“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有效地控制，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。据公司副总经理成琦介绍，南通化轻经营的产品多达200多种，其中大多是进口原料。由于化工产品的特点，决定了产品品种多，变化快。不仅每一次采购的产品都有可能是一个新品种，而且价格

的变动也十分频繁。一旦控制不好，很容易出现经营漏洞。另外，在南通化轻经营的产品中，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，企业经营的成本也很难得到有效地控制。因此，必须在管理的精细化上下功夫。为此，南通化轻采用了三“流”分离的管理模式。首先将销售部门进行了细分。根据不同的产品分为了十几个销售分公司。每个分公司负责不同的产品，专人专责。同时将资金流和物流统一到财务部和物流管理中心。由财务部专门负责资金流，物流管理中心负责产品的物流，销售分公司只负责商流。通过财、物、销售分流的方式，使各部的业务更加专业，并形成了财务监督物流、物流监督销售的良性监控机制。同时，也杜绝了经营过程中的各种不正当行为。信息化从财务入手精细化管理为南通化轻的发展奠定了发展的基础。随着企业规模的不断扩大，三“流”分离的管理模式逐渐显现出精细化管理的优越性。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，每天近千张单据制作和业务处理，使得财务人员的工作压力明显增大。与此同时，各种数据、报表的及时性和准确性也大大降低。不仅如此，各种数据的查询、统计也越来越困难。有时候，查找一个数据也要用上半天的时间。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，还必须建立一套快捷、准确、高效的管理信息系统。为此，公司决定从财务部入手，对企业进行信息化改造。 100Test 下载频道开通

, 各类考试题目直接下载。详细请访问 [www.100test.com](http://www.100test.com)