

物流案例分析：优化物流管理提高企业竞争力 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/284/2021_2022__E7_89_A9_E6_B5_81_E6_A1_88_E4_c31_284013.htm 鲁抗医药集团有限公司始建于1966年，是全国三大抗生素生产基地。公司以青霉素系列产品为龙头，人用抗生素、农用兽用抗生素、生物制剂等共计300多个品种，为全国特大型化学制药企业、国家520户重点企业之一、全国医药系统首家通过ISO9001质量体系认证、连续七年被评为山东省经济效益排头兵企业，1999年实现销售收入12亿元，利税1.09亿元，利润4700万元，和1998年相比，分别增长19%、66%、159%。近几年来，我公司在引入现代物流管理理念、加强物流管理、降低企业成本方面，进行了有益的探索。根据鲁抗的实际情况，我们主要采取“抓两头（供和销）、促中间”的方式，优化企业物流管理。在物资供应方面，推行采购招标制，实行车辆运营改革，在仓库管理方面实行库存限额制度，清理仓库、压缩库存，以市场需求为导向，组织小品种、多批量生产，优化了企业物流管理。通过优化物流管理，有效地提高资金利用效率，减少资金浪费，降低产品成本，取得了明显效果。

一、推行采购招标制，优化企业物资供应渠道 随着市场经济的深入发展，企业之间的竞争日趋激烈。而企业的竞争，很大程度上是成本的竞争，随着市场国际化的形成和高新技术、装备的引进，生产领域降低成本的空间逐步缩小，生产成本呈现刚性化趋势，从而使非生产领域的成本潜力越来越受到企业的重视。同时，买方市场的形成，社会物资的供大于求，为企业顺利推行物资采购招标制，提供了良好的外部

条件。在这种情况下，公司果断决定在物资采购系统实行新的物资招标管理模式，改革原物资供应体系。（一）建立招标管理体系，积极稳妥地推行物资采购招标制。为积极稳妥、保质保量地做好物资招标工作，我们对各子公司现有的几百家供应厂商和几千种物品的供应情况进行了摸底排查，并组织起草《招标采购管理程序》、《物资采购管理规定》、《物资采购价格管理办法》等文件，成立了物资采购招标委员会及价格审计委员会，建立健全了制度和组织保障。1999年8月份，集团公司根据近一年来招标体系运行中发现的问题，学习借鉴潍坊亚星集团购销比价管理经验，成立了集团公司价格审定委员会，同时在经营部设立了专门的价格管理机构物价科，进一步优化了整个招标管理体系。按照确定的物资采购招标原则和指导思想，集团公司积极稳妥地开始实施采购招标工作，从1998年底开始先后组织了两期1999年度的物资采购招标工作，确定了96种大宗原料、103种包装材料、248种消耗材料的中标单位，中标价格比招标前下降近10%左右，有效地降低了采购成本，优化了采购渠道。据统计，1999年全年采购成本比1998年同期下降2063万元，取得了明显的经济效益。1999年12月份，集团在总结去年招标体系成功运行的基础上，对2000年度生产经营物资进行了公开招标。共将化工、粮燃、包材、设备备件及四大类916个品种列入招标范围，使招标品种进一步扩大，共有660个厂家和商家参加竞标。据统计，招标价格比1999年平均下降10%左右，预计今年可降低采购成本达3500万元以上。（二）不断探索，确保招标体系高效运行。推行采购招标制度，是企业为适应市场经济的发展对物资供应系统进行的一项重大改革，要

做好这项工作，必须加强管理体系建设，并确保管理体系的高效运行，这是新管理模式成功的关键。在这方面，我们做了积极的探索。目前，集团公司已初步形成较有鲁抗特色的招标管理体系，即“223”模式，两个委员会：价格审定委员会和采购招标委员会；两个管理文件：《集团公司购销价格管理条例》、《物资定点采购管理办法》；三项基本制度：集团和子公司两级检查制度、中标方动态管理制度、价格通报制度。通过两个委员会（价格审定委员会和采购招标委员会）制订政策、确定厂家、审定限价，由物价科以2个管理文件为基本依据，具体检查督促落实，保证三项制度的形成和完善。这种管理模式对降低采购成本、巩固和扩大招标成果起到了较好的保证作用。

1. 为保证新管理模式的高效运行，集团公司每月组织对各子公司招标制度执行情况的专项检查。1999年，经营部物价科会同审计、纪委、财务公司共开展专项检查8次，编发检查通报8次，对从非中标单位采购或超限价采购的单位和人员，及时进行了处理。通过检查督促，使大家对这项新的管理工作逐步熟悉，并在实际工作中按规操作。
2. 加强教育培训，不断提高业务人员的素质。新体制要取得成效，必须重视转变基层业务人员的思想观念。物资采购人员在计划经济时期有不管价格高低、能保证生产需要就是成绩的思想，而市场相对过剩时期必须树立既要采购质优价廉的原材料，又要尽量降低交易成本的理念。为促进业务人员观念的转变，经营部专门组织了以招标管理为主要内容的培训学习，编印了招标工作宣传提纲，进一步提高业务人员对新管理模式的认可和配合，提高业务人员对制度的理解。同时，为加强采购业务人员管理，经营部组织建立

了《经营人员业绩考核档案》，将招标管理有关内容纳入业绩考核范围，有效地促进了这项工作的开展。

二、实行车辆运营制度改革，减低企业运输费用

企业内部车辆的运输能力在计划经济时期对生产物资的及时供应起到了较好的保障作用，但在目前已明显不适应客观形势的需要，自备车辆运行费用高、驾驶员积极性不大的弊端越来越突出。据统计，1998年企业自备车辆运输，包括驾驶员工资奖金及其它费用，物资公司在0.71元/吨公里，销售公司在0.66元/吨公里，明显高于社会车辆的运输费用。全年运输需求约在1000万吨公里左右。1999年3月份，公司按照社会化分工的要求，积极进行自备车辆运营制度改革。成立了车辆运营制度领导小组，组织人员向有关单位学习，并按照企业实际，起草了具体的操作程序和原则，组织有关人员学习、讨论，统一认识。然后，聘请中介机构对企业车辆进行评估，按照评估后的价值，向企业员工（本车驾驶员优先）进行拍卖；对不足车辆能力，向社会运输单位公开招标，确定中标单位和中标价格。内部车辆拍卖后，所有权属企业所有，但车辆经营归个人所有，车辆维修等费用全部由驾驶员承担，企业只按照确定的价格与驾驶员结算，驾驶员的养老保险、医疗保险等款项，由企业再在结算运费时代为扣除，统一上交有关部门。这项举措，极大地调动了驾驶员的出车积极性，出车率明显提高，大大减少了外部用车量，1999年全年节约运输费用达300余万元。

三、清理仓库，降低库存，提高资金的运行效率

在计划经济时期，企业习惯于大品种、大批量组织生产，并把仓库贮备作为一项重要管理内容，仓库重复设置，库存严重积压，这种做法，在目前的经济形势下已明显不适应，利用

社会化物流手段，优化企业内部仓库管理，已成为急需解决的问题。在这方面，鲁抗集团主要采取了以下措施：（一）清理仓库，压缩库存。公司下决心进行仓库的清理整顿工作。为防止仓库设置的重复出现，自1999年下半年起，公司专门开展了“拆庙、赶和尚”的治理活动，要求工段、班组级仓库一律清除，人员一律分流，凡拖而不办者，由集团公司给予单位负责人处理。据统计，这次清理活动，共分流专职保管员8名，清理仓库36处，退库设备198台，备件27348件，合计价值390万元，其中设备备件234万元，五金材料155万元，部分物资及时用于子公司的工程项目，为企业节约了大量资金。（二）限库压产，减少产成品库存资金占压。为防止产销脱节，减少产成品资金占压，集团公司每月召开一次产销衔接会，根据市场销售情况，安排产品的月度生产计划，对库存数量超过一月销售量的产品一律停产，防止产成品库存增加。（三）实行库存限额制。在企业供应部门，我们也发现，采购部门为了图方便、图省事，以保证生产供应为名，大批量采购、贮备物资，物资库存普通在一个半月左右，少量物资贮备在两个月左右，极少数物资存在着长期备而不用的现象，造成库存资金的严重积压。为此，集团公司先后下发了《关于公布包装材料各品种最高库存限额的通知》、《关于公布原辅材料各品种最高库存限额的通知》。规定，根据月度生产计划，包装材料和原辅材料的物资贮备原则上不得超过半个月，凡采购物资超过规定库存定额者，一律视情节轻重给予过失处理。为保证文件的执行，集团公司还定期组织企管、生产、经营、财务等部门，定期进行文件执行情况检查，发现问题，及时处理，使仓库库存由原来的一个

半月降至半个月以下，仅此一项就节约库存资金近4000万元。

（四）适应市场，变套餐为点菜，组织小品种、多批量生产。在以往的生产组织中，往往忽视市场需求，习惯于大品种、大批量生产，认为小品种生产组织困难，利润小，造成供过于求的产品积压严重，市场需求的产品却供应不上。为此，集团公司提出，要适应市场的要求，改变生产组织方式，变套餐为点菜，组织小品种、多批量生产，并下发了《关于组织小品种、多批量生产的通知》，同时，专门成立了小品种、多批量生产基地，1999年，盐酸大观霉素针、出口链霉素针、阿莫西林颗粒剂、头孢氨苄颗粒剂的生产，均取得了较好的经济效益，其中，盐酸大观霉素针年销售量180万支，盈利1600万元，超过了5亿支青霉素针的盈利水平。

四、下一步工作思路和重点

省、市经贸委将我公司列为优化企业物流工程的试点企业，是对我们的信任和鞭策，也是对我们工作的促进，我们决心以此为动力，认真总结前段工作的经验和不足，并结合企业自身的情况，深入扎实地开展企业物流管理工作。

（一）认真学习现代物流管理知识，提高思想认识，从加强和改善企业现代化管理、增强企业市场竞争能力、促进企业发展的高度，结合自身的特点，积极稳妥地做好物流改革的探索和完善工作。

（二）在总结前段物资采购招标工作的基础上，根据国家经贸委《关于国有企业物资采购管理暂行办法》的文件要求，组织修订和完善各项管理制度，加强对工作的检查和监督，努力使物资采购招标工作达到规范化、制度化的要求。

（三）积极推进企业自备运输车辆管理体制的步伐，在试点的基础上不断完善，把工作引向深入。以降低运输成本费用为目的，把改革内部运输体制同建立

社会化物流服务体系结合起来，充分利用社会综合运输网络和社会运力，为企业的生产经营工作服务，提高企业的经济效益。 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