

零部件物流的长安模式 PDF转换可能丢失图片或格式，建议
阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/36/2021_2022__E9_9B_B6_E9_83_A8_E4_BB_B6_E7_c31_36844.htm 长安汽车(集团)有限责任公司零部件物流的做法 汽车零部件物流服务是各个环节必须衔接得十分流畅的高技术物流行业，是国际物流业公认的最复杂、最具专业性的物流领域。在我国，汽车零部件领域的整体物流运作水平较低、成本过高、资源浪费，已成为制约我国汽车物流业向世界物流水平转化的重要瓶颈。对此，长安汽车(集团)有限责任公司在实践中摸索出了一套值得国内汽车企业借鉴的经验和做法。 建立准时制运作模式 准时制运作（just-in-time或者JIT）对全部运作环节进行组织，使得各个运作环节在最恰当的时间实施运作，这些运作环节既不能实施得太早，否则就会使得产品和物料出现闲置，也不能实施得太晚，不然就会影响到客户服务水平。由于受到地理位置和生产水平的影响，我国汽车零部件供应呈现出具有周期性、品种繁多、运输批量小及零部件企业在主机厂周围设立仓库，以便为主机厂提供准时配送服务的特点。 鉴于上述特点，长安集团副总裁黄章云认为，可以通过两种方式建立准时制运作模式下的物流运作体系。首先是配套供应商在主机厂周边建立配套工业园区。为了有效地解决零部件的供应问题，缩小运输半径，提高反应速度，零部件生产企业往往会围绕主机厂建立起自己的生产基地，从而加强与主机厂的联系，实现均衡生产和准时制供应，并有助于实现降低自身持有的库存和运输成本的目的。其次是供应商仓储（VMI）和配送中心（RDC）相结合。由于主机厂普遍实施准时制运

作模式，同时又客观存在着各个配套供应商的生产水平良莠不齐以及均衡生产问题。因此，为了在现实运作中保证对主机厂的供应，零部件生产、供应企业往往需要通过自建仓库、租用主机厂仓库或社会仓库资源等方式，构造自身的仓储系统，建立起在主机厂附近的安全库存以实现缓冲的作用，这就相当于把一部分零部件成品仓库前移至主机厂的生产线旁，形成了供应商仓储。由供应商负责在客户运作过程中管理存货，检查其可得性，组织供给以及其他一切库存控制工作，从而确保存货在需要的时刻实现准时供应。此外，为了有效地配合主机厂的生产需要，还要求零部件生产、供应商严格按照其生产节奏和生产需求量，实施“直送工位”的JIT（准时制供货）配送。这样，就形成以供应商仓储和配送中心相结合的有机的物流运作体系。基于以上思路，重庆长安民生物流股份有限公司（以下简称长安民生物流公司，成立于2001年8月，是国家外经贸部批准成立的全国重点中外合资物流企业，重庆市物流产业示范基地。长安民生物流公司股东包括长安汽车（集团）有限责任公司、民生实业（集团）有限公司、美集物流运输有限公司，主要为长安集团提供物流服务。）对长安集团配套厂家的供应商仓储进行了有效的整合，形成了规模较大、运作水平较高的中储，并配合以配送中心的统一调度和指挥，从而有效地解决了主机厂和配套供应商之间的供需问题，缓解了运输方面的压力，提高了整体的运作水平。改善业务流程，优化物流环节长安民生物流公司根据汽车物流供应链管理的需要，提出了供应链物流一体化的战略，并结合自身实际，不断修正和优化长安集团物流的内外结构及业务流程，形成了一整套高效率、低成本的

物流业务流程。以对传统投料流程的改造为例，在传统投料流程中，主机厂按生产计划向各配套厂家下发供货计划，不论配套厂家选择何种运输方式、怎么送货，只要求配套厂家在规定的时间内，将零部件送到其配套车间，之后再由其配套车间将零部件投送到生产工位。供应商为了及时送货，不得不在长安集团周围租借库房自行经营或几个配套厂家联合经营或直接委托给中储。这既增加了配套厂家的生产成本，又由于中储散、乱、杂，给各主机厂管理和统一调度物资带来了极大困难，经常会因为信息不畅造成供货不及时、生产线停产等重大生产事故。在这一情况下，长安民生物流公司对长安集团庞大的配套厂家及零部件进行了详细分析，修建了零部件物流配送中心，理顺了零部件供应、配送一整套操作流程，并不断根据实际情况持续改进。建立了缺货预警机制、网上库存查询系统，有效缓解了配套厂家供货不及时和库存积压严重的情况，同时通过集并运输及区域性定常线路运输（Milk Run），有效地整合了分散的中储厂商，使配套厂家运输成本大大降低，均衡生产得到有效保证，保证了生产厂家产能的进一步提升。同时，由于长安集团的周期性采购，部分配套厂家存在着零担发运和自身集货运输的情况，这样就常常出现运输车辆不能满载运输，运费难以降低，或者零部件供应周期过长等诸多问题。为有效地解决这些问题，长安民生物流公司针对一些零部件供应商相对集中的地区，采取了循环取货、集货和越库作业相结合的运作模式，根据客观情况选择建立集散中心，优化取货线路和配载方案，选择公路、铁路以及长江水道实行多式联运，并且利用信息系统对运输全程进行有效的监控，从而大大地提高了物流资源

的优化配置，有效地提升了零部件物流的准时制运作水平。将物流体系价值整合到企业价值链中 在传统的价值链中，物流的价值并未得到完全的体现。传统的价值链观认为，一定水平的价值链是一个特定产业内的各种活动的组合，其基本活动可以分为内部物流、生产经营、外部物流、市场销售、服务。物流的内容仅在内部物流（即工业物流）和外部物流（商业物流）环节有所体现。但是，如果把传统的价值链从生产与流通的角度进行整合和设计价值链结构，物流就会从幕后走向前台，成为主角。改善企业的价值链，这是企业在重新审视其整体价值链中最应该关注的一点，这样不仅可以优化运作模式，提高企业的整体运作水平，改善企业的财务业绩，而且还有利于企业对整体的战略定位和业务流程进行优化重组，提升企业的核心竞争能力。黄章云指出，对于企业来说，其价值链的提升有赖于业务的高效整合，如果将物流业务通过外包形式转移给第三方物流商，那么其原有的运营格局也将发生变动，不仅仅是人员、资金方面的变动，更重要的是各项业务间的关系将有新的变化。在这方面，长安集团的物流服务外包给长安民生物流公司后，给集团带来了显著变化：一是提高了整体的物流周转速度，减少了资金占用和财务成本。由于有了全过程、门到门的高效物流服务，各配套厂家的供货实现了准时制供应，使得长安集团的零部件储备量大幅度下降并趋于零。统计显示，近几年来，长安集团的汽车年产量已经翻番，但零部件库存资金占用却由原来的每月2.5亿元下降到1500多万元，流动资金周转的平均天数由152天降为55天，企业财务成本大幅度减少；二是减少了长安集团的机构设置，降低了管理成本；三是剥离了辅业，

使得长安集团能够更加充分地把精力集中在汽车的研发和生产方面，提高企业的核心竞争力；四是长安民生物流作为一个独立核算企业，也取得比较丰厚的效益，2004年营业额达到8.3亿元人民币，具备了50万辆汽车生产的零部件运输、中储、配送能力以及70万辆整车运输能力。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