

东风汽车公司改善物流管理的实践 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/37/2021\\_2022\\_\\_E4\\_B8\\_9C\\_E9\\_A3\\_8E\\_E6\\_B1\\_BD\\_E8\\_c31\\_37031.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/37/2021_2022__E4_B8_9C_E9_A3_8E_E6_B1_BD_E8_c31_37031.htm)

东风汽车公司自建厂以来一直把物流系统的有效运作，作为保证生产正常进行的关键工作之一。本文介绍东风公司物流管理改善实践，供生产制造企业及物流管理者参考。采用灵活的运输方式用于汽车生产过程

东风公司建厂之初，委托铁道部第四设计院进行工厂运输设计，当时制定的厂际运输设计原则是厂际（总成厂与总装配厂以及总成厂与总成厂之间）间大总成（车身、车架、车桥、车轮、发动机、变速箱等）的运输、大宗物料的运入以及商品汽车的发送采用铁路运输其余中小总成及零部件采用汽车运输。根据这一设计原则，大总成采用铁路运输时在厂区内需要建设74公里铁路和7个进行铁路车辆接发及编解作业的车站。同时，为满足汽车生产的需要，在相应的专业生产厂建设很大的零件仓库，并铺设铁路专用线。这样一来，大总成的供应由生产厂装上火车，经铁路送到总装配厂的仓库卸下后再送装配线，不仅物流作业复杂，过程长，而且储量大，费时，成本高。铁路运输的特点是运量大，周期长，作业环节多，难以做到门到门的运输。而汽车生产需要快捷、准确、及时，铁路运输很难做到。为此，公司果断作出决策，大总成的厂际运输改为汽车运输。大宗原材料（钢材、型砂、生铁等）的运入以及商品汽车的发送依然采用铁路运输。从而明确了厂际间主要物料运入运出的运输方式。

不断提高大总成的运输效率

- 1.驾驶室总成。工厂投产初期，车身厂生产的驾驶室总成送总装配厂进行整车装配，采用4

吨载货车每次装运两台，载重量约为1吨，装载效率仅为25%，运力浪费很大。为提高效率，将载重车进行改装，加长车厢底板，这样，使每台车可以装3台驾驶室，装载效率提高到37.5%。但运力的浪费仍然很大。为此，选择3吨轻型载重车并加长车厢底板，装3台驾驶室，装载效率达到50%。

2. 车轮总成。东风公司生产的每辆5吨载重车需8个车轮，由车轮厂生产供应，由于数量较大，往返于工厂之间的运输车次也多，装卸频率相当高，劳动强度大，装卸时间长。为此，公司改善了装卸吊具，一次吊20个车轮，装入经改装加长的专用汽车上，每车装60个车轮仅需15分钟，既减轻了劳动强度又提高了工作效率。

3. 发动机总成。按10万辆生产计划，发动机厂生产的发动机总成每天必须将400余台总成准时送到总装配线，需要80多个车次。由于装车时采取散装形式，不仅造成磕碰，而且效率不高。两个工厂之间的距离10多公里，因此采用了改装车的办法，即将5吨载重车加长车厢底板装9台发动机，同时加装固定装置，避免总成之间的磕碰。由于大总成的供应直接影响到生产计划和总装配线的装车效率，因此大总成的及时供应和效率始终被公司各级领导和管理人员所关注，也成为物流改善的工作重点。

建设商品车入库专用通道 商品车出厂前必须进行前束、侧滑、灯光、淋雨等性能试验，经路试合格后再入库。东风公司建设了商品车入库专用通道，实行全封闭管理，其中有一段穿越山洞，既缩短了路程，又避免了交通事故，保证了商品车的入库质量，同时大大加快了车辆的入库速度，缓解了车辆拥挤的状况。与此同时，合理组织运输，充分利用回空车辆，提高运输效率。

东风公司经过30多年的发展现在已经形成十堰、襄樊、武

汉、广州四大生产基地，运输距离远，生产协作分散，合理组织运输尤其重要。为不断提高车辆使用效率，降低运营成本，针对东风公司十堰和襄樊两基地之间的双向物流特点，对两地的货物和车辆实行统筹安排，使得两基地间的回空车辆得到较好的利用。东风公司柴油发动机厂（襄樊）每天向总装配厂（十堰）运发动机，需要10台运输车辆，通常是重车去空车回，只有很少车辆返回时将空集装器具带回襄樊，车辆运力浪费很大。通过合理组织，把其中5台车辆用来运返空的集装器具，其余5台用来承担车轮公司（十堰）向轻型车厂（襄樊）运送车轮总成的任务，使车辆利用率达到了100%。利用车身厂（十堰）向轻型车厂发送驾驶室的返空车辆承担了轻型车厂（襄樊）向车架厂（十堰）送车架纵梁和老河口创普公司向特装厂（十堰）运送零件的任务，因此节约运输车辆6辆。

提高集装器具的通用化程度和管理水平 集装器具是保证产品质量、提高物流效率的重要手段之一。随着东风公司产品品种和产量的不断增加，集装器具面临着如何适应产品结构的变化和数量的增加。一般说来每增加一个新品种就要重新制作一种集装器具，同时随着产量的增加，集装器具的数量也随着增加，如此以来，要适应产品的变化就要以不断增加集装器具的数量和品种作为代价。因此，集装器具的制作与投入成为工厂一个沉重的负担，同时也带来一系列问题，如使用、储存，流通、交换及管理许多难以协调。为此，东风公司一直探索解决上述问题的有效方法。东风公司首先从源头作起，规范集装器具设计原则，统一设计标准，不断提高设计水平，由第一代工、角、槽钢的笨、重大向巧、轻、小发展，由平面堆放向空间堆垛发展，由固定向

折叠发展，为提高生产和管理水平奠定了基础。市场经济的不断发展，实施供应链管理成为必然趋势，管理的范围也由主机厂向供应商和销售商发展。提高集装器具通用化程度和管理水平成为物流管理必须面对的重要课题。因此东风公司制定了一系列的标准如设计标准，管理标准以及相应的规定保证集装器具更好地为生产服务。目前，东风汽车公司正进一步开展深入细致的物流改善工作，并将其正式列入公司的中期事业计划。制定了明确的降低采购成本目标，每年商用车公司的采购成本削减12%；乘用车公司的采购成本削减了5%。对供应商推广最佳运作方式，以获得在质量、成本和交货期方面具有竞争力的供应，还要在供应商中开展继续降低成本活动，鼓励产品研发部门与供应商之间密切合作。

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)