

太极集团物流现状以及发展对策研究 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\\_\\_E5\\_A4\\_AA\\_E6\\_9E\\_81\\_E9\\_9B\\_86\\_E5\\_c31\\_37043.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/37/2021_2022__E5_A4_AA_E6_9E_81_E9_9B_86_E5_c31_37043.htm)

随着企业装备水平的提高，特别是采用计算机控制生产流程，在生产企业制造领域人为降低成本的空间愈来愈小，而在材料的采购、存储和货物配送等物流环节，却有着相当大的降低成本的空间。企业物流是企业生产与经营的组成部份，是企业管理工作的重要内容之一，也是社会大物流的基础。 以下我们就太极企业集团在探索企业物流发展过程中的一些经验进行一番探讨，通过这个案例简单分析一下现代医药企业物流改造的对策及出路。

1. 太极集团的物流现状 太极集团是以中成药研制、生产及销售为主的企业，目前已发展成为中国西部地区知名的中药制药企业，在全国中药制药行业也已名列前茅。为了降低物流成本，促进市场销售，提高经济效益，加快企业发展，在物流各环节已先后作了不同程度的改进和调整，也取得了显著的成效，但仍存在着诸多的问题，制约着企业的发展。主要表现在以下几个方面：

1.1 企业内部物流管理职能分散、相互独立 集团内部的物流活动分别由供应总公司、储运总公司、内务部、办事处四大职能部门共同完成。其中供应总公司负责各生产厂原材料和包装的采购；储运总公司管理仓库及车辆，负责将各生产厂的产品统一运送至公司在重庆摊子口的仓库；内务部调度科负责统计、整理办事处的要货数量及各生产厂的生产计划下达，货运科负责将企业内部各仓库的货物通过火车、轮船、飞机调拨至全国25个办事处；各办事处负责货物的接收和储存，并根据市场需求及时将

货物送达各客户仓库，同时将污染药品组织运送回重庆滩子口仓库或生产厂。上述四大职能部门各负其责，相互独立，部门之间缺少沟通和衔接，致使物流信息、物流资源不能共享，造成物流过程的延长，从而增加了物流成本。

1.2 存货较多，资金占压较大 集团的成品仓库分三个层次，一是各生产厂的仓库(有近十个生产厂)，二是滩子口中转仓库，三是办事处仓库。各仓库随时保持着一定数量的库存，从而形成存货量大，资金占用多的问题，降低了资金周转的灵活性。

1.3 企业物流活动自营比重较大 集团内部各生产厂都有自己的仓库和车队，从生产厂仓库转运至滩子口仓库及直接发往经销单位的货物大部分由各生产厂自备车完成，因而车辆空返率极大。各办事处为了完成各自的收、发货等服务职能，皆配备有6-9名工作人员，1-2部自备车。在当地租赁仓库，有的代保管，也有自保管。货物运输大部分由合同运输单位完成。大量的自备运力和自备仓储，特别是58布全国各地的25个办事处，占用了企业的大量资源，增大了企业物流费用，加大了企业物流成本，降低了经营利润，同时也分散了企业集中主业生产经营的精力。

1.4 物流信息技术落后 集团内部各物流职能部门、物流环节及物流数据，较大部分仍采用传统手工作业，误差较大，效率很低，与快速发展的信息时代极不相符。

2. 太极集团物流发展对策 太极集团上述各方面物流活动问题的存在，分散了总体精力，延长了物流时间，增大了物流费用，提高了产品总成本，降低了生产利润率，严重阻碍了太极的发展。在市场竞争如此激烈的今天，太极集团要想保持快速发展的势头，尽早实现"成为国内一流中药企业"的战略目标，必须根据市场发展的要求，对传统的物流

模式作进一步的调整和改进。针对目前物流工作中存在的问题，结合物流管理的基本理论，我们认为可从以下几个方面进行改进。

2.1 设立专门的物流部或物流公司，即进行物流重组 专设集团物流部或物流公司来统一管理集团的物流运作，即集团对原材料进厂，中间流转过程，直到最后产品出厂交给用户的物流全过程，实施统一的计划、组织、控制和管理，尽量减少中间环节，加强沟通，缩短物流时间，降低物流成本，提高经济效益。海尔集团把企业物流能力摆在企业竞争力的战略位置，自1999年开始以市场链为纽带进行业务流程再造，成立物流推进部，统一管理集团的采购、仓储、配送和运输等物流活动，对物流业务流程从整体上实施优化重组。海尔自整合以来，呆滞物资降低了73.8%，仓库面积减少3.5%，库存资金减少3.67%，在制造业树立了国内企业的典范，这是值得我们太极集团学习和借鉴的。

2.2 合理控制库存，减少库存资金占用 在物流重组中，重新核定各项库存定额，减少乃至取消车间库存和中间库存，降低资金的占用，通过提高供应效率，做到原材料直送工序，逐步实现零库存、零等待；加强生产计划、物流运输等各环节的沟通与衔接，缩短物流时间；加快办事处库存周转，降低办事处库存；同时也可优化销售供应链，缩短产品到达客户的时间，扩大市场份额。青岛啤酒集团实行啤酒新鲜度管理，提倡“让本市人喝周啤酒，全国人民喝月啤酒”。以时间为控制标准，建立高效率成品物流控制系统，形成了能对市场快速反应的配送体系，使产品销量明显提高。

2.3 减少自我服务，依托社会物流资源 随着社会生产分工细化，许多企业都选择物流业务外包，以利于把有限的精力集中到自己的核心业务上。

同时，也可根据企业的实际情况，逐步将自各运输和仓储等物流活动从核心的生产业务中分离出来，组成独立核算，自负盈亏的物流经营实体。在为本企业服务的同时，参与社会竞争。

#### 2.4 业务量小的办事处实施物流外包，在业务量大的办事处建立物流配送中心

太极集团为了提高发货效率，增大市场销售量，在全国设立了25个办事处。但各办事处的业务量各不相同，大的业务量达几千万，甚至上亿，小的业务量只有几百近千万元。而各办事处物流费用却相差不大，以致于有的办事处物流费用大于其销售收入，形成负利润物流。

医药行业是一个特殊的行业，国家药监局为了加强药品市场的监督管理，于2001年出台了新的药品管理政策，规定各药品生产企业须经国家药监局批准同意后，方可在异地设立药品仓库。到目前为止获得批准的企业，全国仅有哈药、太极等几家大的制药企业。对于中小型制药企业，为了能获得占领异地市场的机会，已有部分企业主动提出由太极代为承担其在异地的物流活动。这给太极各办事处建立物流配送中心，实现经营利润性物流创造了有利条件。即对于业务量大的办事处建立经营性物流配送中心，在完成本企业的物流工作的情况下，接洽一部分社会物流，进行物流经营活动，创造物流经营收入，用以支付办事处的运作开支，实现收支平衡，甚至实现盈利。对于业务量小的办事处采用物流外包，从而大大降低整个办事处的物流费用，提高整个办事处，乃至集团公司的销售收入。

#### 2.5 建立物流信息网络

企业物流信息系统在企业物流活动中起着神经中枢的作用，通过系统可以全面观察及控制整个物流系统的运行情况，实行动态管理，对物流过程中诸多要素进行优化组合和合理配置，使物流活

动中的物流、资金流和信息流处于最佳状态，从而取得明显的经济效益和社会效益。因此，太极要发展物流，实现物流现代化，必须建立物流信息网络，此工作集团已在规划实施中。

3. 结束语 物流是企业生产的保证，是企业发展的重要支撑力量，是企业提高市场竞争力的重要因素。太极集团要想在激烈的市场竞争中独占鳌头，就必须加快企业物流的发展。以先进物流技术，现代物流管理水平，改进并完善现有物流运行模式，降低物流成本，提高经济效益，才能加速太极集团企业的发展。

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)