

物流师考试综合辅导：4个途径解决市级烟草物流 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/645/2021_2022__E7_89_A9_E6_B5_81_E5_B8_88_E8_c31_645634.htm 目前，烟草物流已成为近年来国内发展较快的行业之一。作为社会物流的一个重要组成部分，搞好烟草物流，对于促进国民经济健康稳定发展，对于加快构建“新型营销主体”，都有着十分重要的意义。从国内近几年的发展趋势看，现代物流凭借帮助企业精干主业，减少库存，降低用于流通的投资，削减物流成本，提高核心竞争力，被誉为企业发展的“加速器”。在当前行业加快推进取消县级公司法人资格工作的大环境下，各地市级烟草公司正在围绕建设现代化烟草物流，努力实现向现代流通转变的发展目标。致力于组建专门的物流部门，力图在充分发挥资源优势的同时，整合现有物流资源，推动烟草现代物流业快速稳步发展。

一、关于烟草物流中心 随着取消县级公司法人资格工作的推进，分公司管理规模和层次增多，也会象卷烟工业企业一样，可能产生信息阻隔失真、管理执行效率低下等不良现象，最终导致企业发展迟滞的严重后果。如何适应新的竞争环境，运用新技术将物流能力开展为烟草企业的核心能力之一，已经是当前行业重点工商企业高层经营管理人员应予关注的焦点。随着分公司市场营销主体地位日渐凸显。依照“访送分离”原则，物流作为卷烟销售网络的重要组成部分，必须立足长远发展，布局规划科学合理、运营管理经济高效，实现服务营销的有效延伸.同时将烤烟产业纳入物流管理，形成“大烟草物流”格局。在烟草流通企业组织结构由“金字塔”型向“扁平化”转变过程中，物

流部门成为卷烟销售物流的专业化部门，在“一库式”物流模式下，物流中心的规划设计、作业管理、组织结构及人力资源管理对于各地市级烟草公司来讲，还都是个全新的课题。但是，建立物流中心有较大的决策风险，建设周期长，运营管理要求高，是个棘手问题，难。

二、烟草物流解决“4个途径”的探索

在物流管理中，通过识别物流服务的成本效益关系得知，服务水平越高成本越高。一般的方法是加大商品库存，也可尝试通过实施信息和响应速度战略来代替的途径。就当前的烟草物流来讲，这一矛盾的实质就是如何适度、合理地建立起烟草物流体系，实现物流设备配置和运作管理活动趋于合理化。为此提供4思考方向。

- 1、各省级公司结合本省实际，统筹规划，划拨专款，组织指导各地市级烟草公司组建“专业物流公司”，将卷烟和烤烟纳入统一管理，设立“烟草物流园区”。姜成康局长强调：“突出地市级公司市场营销主体地位”，“省级公司代理总公司对所属企业行使出资人权利，退出经营领域”，“要积极探索企业制度创新，按照现代企业制度要求，积极探索如何在烟草企业建立法人治理结构”。笔者提出：依照新修订《公司法》的相关规定，省市共同投资，设立专业物流公司，建设“烟草物流园区”。即由各省公司和地市级公司共同出资，兴建地区烟草物流中心，聘请物流专业人才经营管理，照公司章程实行规范化运作。省公司作为股东，行使出资人权利，组织管理机构，享有相关收益分配权利。改变企业管理方式，由过去的行政管理手段向经济资产管理及出资人权利方式转变。这一举措将首先有利于地市级公司全心致力于发展卷烟(烤烟)主业，将物流定位于辅业，实现主辅分离.有利于地市级

公司专注市场，密切关注市场需求变化，创造分公司发展的宽松环境。有利于充分发挥“市级营销主体”在品牌培育、购销谈判、财务组合、促销上市等方面的优势，保持对市场的强大影响力，通过对市场和消费者的深度了解，增加卷烟附加价值。最终将促进以城市为中心的烟草区域市场的形成和规范发展，有助于理顺体制、明确职责、加强运营管理，充分调动各方面积极性，也是防治“大企业病”的有效手段，也将有助于形成统一开放、竞争有序的全国卷烟市场。

2、遵循当前大多数公司的组织架构，通过“物流本部”承担烟草物流职能，包括卷烟运输与配送有观点认为：“物流既是主要成本的产生点，又是降低成本的关注点”。当前，鉴于其大幅降低成本和提高客户服务水平的特点，物流成为行业许多分公司的“新业务部门”。就其开展模式来看，比较典型的是成立物流本部，如《规范》中确定的“分公司物流部门”，由其承担卷烟入库验收、储存养护、分拣搬运、出库配送、盘点作业等业务单元，设立仓储管理、分拣配货、送货及综合管理子系统。这一模式基本上整合了县级法人资格取消后的物流资源存量，分公司物流部门从整体上独立为卷烟销售物流的专业化部门，许多地方已经将合理布局、降低成本、提高效率，更好地服务市场纳入全市物流规划蓝图。目前，一些地方已在充分考虑当地公路状况、送货距离、送货形式及配送适载量等因素，试行全市区域内跨县(区、市)的线路整合，促进送货线路和物流车辆的合理优化，达到效率最大化。

3、实行物流“邮政外包”，借网生蛋，专注打造营销服务，通过第三方物流的专业化管理来降低物流成本。考虑外包的出发点在于减少固定资产投资，降低经营风险

，顺应产业链专业化分工的潮流。这种不同性质企业之间跨行业、跨领域合作，体现了优势互补、合作双赢。一些地方已作了尝试，与各地的邮政局开展卷烟物流合作，取得一定成效。如江西省九江市、陕西省咸阳市、重庆市綦江县公司与邮政局签订烟草物流协议，借用邮政网络开展卷烟配送。邮政有着很好的信誉，有能够一家一户物流上门的能力。借助邮政开展烟草物流有优化配置社会资源，有效避免“小而全”造成的浪费，有利于构建节约型社会的优势和条件。邮政可利用现有的干线邮路和物流配送网络，调整现有的市内、县内主要干线汽车邮路，并延伸到各烟草配送分库或中转站，然后按烟草公司提供的各网点烟草物流量、品牌等信息，用现有的邮车把卷烟配送到各网点完成交接。对地处边远、邮路不畅的网点，采取单独派车配送的方式解决。4、以收购、参股等形式整合现有的成熟专业物流公司，“借船出海”，为我所用。随着社会物流的快速发展，一些专业物流公司已显露水面。它们在逐渐配置完备硬件设施的同时，具备了较高的物流能力和服务水准。可选择当地业务成熟，有赢利但管理控制能力欠缺的公司，采取整体收购、注资参股等形式，将烟草物流纳入业务范围，取得经营决策控制权，纳入多元化经营管理。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