

物资集中管理

涟源钢铁股份有限公司
企业管理部 编 著
罗继阳 李文彪 执笔

406.5
9

冶金工业出版社

图书在版编目(CIP)数据

物资集中管理/罗继阳,李文彪执笔. —北京:冶金工业出版社,1996.6

ISBN 7-5024-1861-X

I. 物… II. ①罗…②李… III. 工业企业管理;物资管理
IV. F406.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(96)第 05091 号

出版人 卿启云(北京沙滩红楼院北巷 39 号,邮编 100009)

经销振兴印刷厂印刷;冶金工业出版社发行;各地新华书店经销

1996 年 6 月第 1 版,1996 年 6 月第 1 次印刷

787mm×1092mm 1/32,5.375 印张; 321 千字,168 页,1-1000 册 9.6 元

序 言

房昭文

物资管理历来是企业的重要组成部分,是保证企业正常生产运营的基本条件。建立、健全适合大生产要求的科学的物资管理体制和管理制度,是合理利用资源,保证产品质量,降低生产成本,加速资金周转,提高经济效益的有效途径。现代物流学把物流管理誉为仅次于原材料和人力的“第三利润源”,而企业的物流活动(包括供应物流、生产物流、销售物流)又是各种社会物流活动的基础。由此可见对工业企业的物资管理认真研究、进行改革,是很有现实意义的。

在长期计划经济体制和粗放型经营的影响下,我国冶金企业的物资管理体制,大多都沿袭了分散、多级管理的旧模式:机构重叠,计划多头,层层设库,物流不畅,积压浪费严重,弊端甚多。针对这些问题,涟钢自1990年起,便学习、借鉴宝钢实行物资集中一贯管理的经验,从涟钢的实际出发,有计划、有步骤地开展了物资管理体制的改革。他们从适应市场经济要求,转变观念入手,按照集中统一管理、简化机构和物流渠道、服务到第一线的原则,取消了二级单位的物资采购权,撤销了二级单位的物资管理机构、人员和仓库,改领料制为送料制,实行了以总库为中心集中供料到现场的新体制,并完善了相应的管理制度和管理标准,从而收到了降低储备,加速资金周转;减少帐外物资,堵塞漏洞;提高物资利用效益,

减少浪费,精简机构,压缩定员等显著效果。1994年9月中国冶金企业管理协会与湖南省冶金集团公司,曾在涟钢召开现场经验交流会,推广他们的成功经验,来自全国冶金企业和高等院校、研究机构的70多位物资部门负责人和专家、教授,一致认为涟钢的物资管理体制改革的典型,很值得借鉴和推广。

罗继阳、李文彪同志执笔《物资集中管理》一书,正是在这一改革实践的基础上,遵循理论与实践相结合的原则写成的。既有一定的理论指导性,又有较强的可操作性,是此书的突出特点。相信本书的读者特别是从事企业物资管理工作和研究工作的同行们,从中一定会得到有益的启示。

(房昭文系中国冶金企协常务副理事长)

目 录

一、企业管理的新视野	1
(一)抓住物流运动	1
(二)推行物流管理	4
二、一个充满魅力的世界	9
(一)物流合理化是降低企业费用的宝库	9
(二)物流合理化是沟通企业生产经营活动的要道	12
(三)物流合理化是企业间竞争的新手段	14
(四)物流合理化是企业走出困境的重要途径	16
(五)物流合理化是把握企业发展的金钥匙	18
三、物资集中管理模式的特点	21
(一)工业企业物资管理体制	21
(二)物资集中管理模式的特点	23
(三)实行物资集中管理的保证机制	25
四、集中计划	31
(一)物资供应计划的编制原则	31
(二)编制计划前的准备工作	33
(三)物资供应计划的编制工作	34
(四)物资供应计划的审核与执行	37
(五)物资现场计划管理	40
五、集中组织料源	42
(一)组织料源的原则和要求	43
(二)物资订货	45

(三)采购作业化.....	51
(四)订货合同的管理.....	52
(五)提高企业物资采购人员的素质.....	54
六、集中仓储.....	56
(一)库存管理的演变.....	57
(二)库存管理的先进方法.....	59
(三)设置合理库存量.....	62
(四)库存控制.....	65
(五)仓库管理的现代化.....	74
七、集中供送料.....	78
(一)企业供料的基本要求.....	78
(二)做好供料安排.....	80
(三)供料方式.....	82
(四)推行送料制.....	85
(五)集中供送料过程的协调.....	93
八、集中分析.....	95
(一)集中分析的主要任务.....	95
(二)集中分析必须坚持的原则.....	98
(三)集中分析的资料收集.....	100
(四)集中分析的方法.....	103
(五)集中分析的内容.....	106
九、物流必须走向市场化、产业化.....	118
(一)物流的职能.....	118
(二)物资市场竞争.....	122
(三)市场信息管理.....	130
(四)物资流通的产业化、现代化.....	134

(五)充分发挥市场机制的作用	141
(六)加速与国际市场对接	143
(七)创建万商云集的大市场	146
(八)建立统一的大市场	151
(九)重视市场软件建设	153

一、企业管理的新视野

物资管理是企业管理的一个重要组成部分。近年来,我国引进了西方的物流理论,用以指导和研究现实的物流活动。

物流管理是以系統工程的观点看待物质资料从生产到消费之前的全部流通过程。现代工业企业,要使生产连续地、有节奏地、均衡地进行,就需要经常不断地供应生产、建设、科研、维修、技措等各方面所需要的生产资料。物资的消耗费用一般占企业成本的70%~80%以上,物资储备占用企业流动资金的比重也很大。因此,如何提高物流效率,降低物流过程中的费用,便成为企业除了降低生产成本、增加销售额之外的“第三个利润源泉”。

在国外,企业把物流作为管理对象加以重视,还是60年代中期的事情。应该说,物流世界对人们来说已经是姗姗来迟。

本来,物流活动早就存在,只是由于种种原因,人们没有能够用总体观点去考察从工厂生产出来的产品最终送到消费者手中这一全过程的结构,将其原有的统一体给分割开了。使我们不能看到它的“庐山真面目”,长期处于一种只见树木、不见森林的状态,物流世界是一个尚待人们去开拓的茫茫的处女地。

(一)抓住物流运动

物流的思想和方法,产生于二次世界大战期间美国军用物资供应活动中。在美国使用与物流含义大致相同的术语有“物资分配”(Physical Distribution)、“物料管理”、“实物供应”、“企业后勤”等。Physical Distribution(缩写为PD)本来表示为使商业活动中流

通费用合理而做的努力,但从需求的角度看,可称“物资管理”,军事上又称“后勤”。它是指供应、保管、运输、发送等物流过程全面而系统的计划安排。其目标是将原材料和产成品以最短的时间,最少的费用送到消费者手中。

在 50 年代前半期,日本从美国引进 *Physical Distribution* 这一概念,并译为“物的流通”。简称“物流”,还是 60 年代的事。1964 年 7 月 9 日,据《日本经济新闻》报导,日本成立了“物的流通委员会”。从这时期开始,人们对“物的流通”倾注了特别的关心。在日本经济高通发展的过程中,物流理论、物流技术得到了迅速发展,大大促进了物流运动的合理化、高效率化。并且使物流世界从单纯以机械化、省力化为对象,转移到以企业中的经营管理为对象。“第三个利润源泉”这个关于企业经营的卓绝惊人之语,就是从这时开始倍受青睐的。物流从此有了用武之地,开始登上企业管理这个大舞台,崭露头角了。

80 年代“物流”概念从日本引入我国,。1984 年成立了中国物流研究会,开拓了我国物流研究的新局面。我国物流研究工作者把物流的含义表述为:物流是指物质资料从生产场所到消费场所的全部运动过程。

现在,不妨回顾一下“物流”这一概念出现以前的情形。那时在各个企业里,每项工作都被分别管理着,工厂的包装员承担着包装工作,仓库员担任着保管工作,运输则由出货员负责。因为这些作业本身都随场所进行,分别作业就是理所当然的了。这样生产出来的产品送到顾客手里。这一系列的流动、包装、运输、保管等过程都被“分割”管理着。这些本来就相互关联紧密的各项活动,一直都是被分别断开管理,分割处理,就不可能使它们具有综合起来的合理性。人们也不可能产生把它们总括起来视为统一体的想法,自然也

就无法认清物流的真面目。

随着美国、日本物流研究的进展,至今,物流已引起了人们的极大关注。因为物流在增加企业利润上立下了汗马功劳,在市场竞争激烈的今天,企业自然要对物流寄予更大的期望。

从物流运动的范围看,有工业企业物流、国民经济物流和国际物流。

工业企业物流,从主要阶段来分,可分为供应物流、生产物流、销售物流。首先是供应物流,可以认为它是原材料物流,它以采购成本低、供应准时为目标。销售是制约物流结构的最大要素,它不仅制约着物流的结构,而且还影响着其结构的运用效率。物流也受着生产部门的很大影响。对来自生产部门的影响,物流在事后修正是不可能的,并在多数情况下是无法挽回的。因此,生产部门的举动很明显地影响着物流结构。如果改变了供应、生产和销售中有关物流条件,那么企业的物流结构就相应地会得到改变。

国民经济物流,是在一国范围内国家统一组织或指导的物流运动,包括生产企业物流和流通企业物流(图 1-1)。国民经济物流运动是国民经济各部门之间物质联系的桥梁,显然也是国民经济发展的重要组成部分。我国的国民经济物流,历经了 40 多年的发展,已经形成了全国范围内的物流运动体系,在国民经济运行中发挥了重要作用。然而,国民经济物流运动的总体还处在低水平上。流转的效率很低,倒流、对流、重复流等方面的浪费很大。物流技术、物流实施是落后的,距社会主义市场经济体制的要求甚远。因此,如何迅速有效地提高我国的国民经济物流水平,建立合理的物流结构是摆在我们面前的一个重大课题。

国际物流,是指物资在国与国之间的合理流动。国与国之间的商品流通包括着两个方面:商流和物流。商流由国际贸易机构,按

照国际贸易规则和国际惯例进行。物流要按照各个国家的生产结构 and 市场结构,作为各自独立的领域来组织与管理。国际物流是在国与国之间进行的,一般要经历从发货到报关,经由国际运输,到达目的地的报关和送货等各种运行过程。

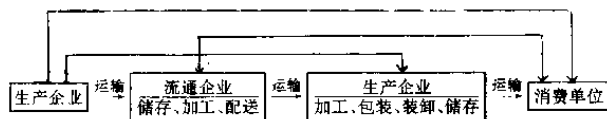


图 1-1 国民经济物流

由以上分析可以看出,社会有各种流动,但始终是以物流为主体,物流是无时不在,无处不在。物流研究的一个非常重要的目标,就是要把物资高速度、高质量送到消费者手里,不仅要讲求手段的先进,而且要追求经济上的合理。

(二)推行物流管理

物流管理是以系统的观点来看待物质资料从生产到消费之前的全部流通过程。它的目标是降低物流费用和提高物流服务。物流担负着对各项条件提供充分服务的责任,要达到一定水平,是物流肩负的第一个使命。而把这个服务水平用尽可能低的费用去实现,则是它的第二个使命。

要想管理物流,首先必须明确地规定有人对物流负责。从组织上明确以谁为中心来管理物流,而承担这个责任的就称为“物流部门”。这里说的物流部门,显然是指管理整个企业物流的部门,亦即被赋予使企业物流合理化的一个部门。它与担负运输和保管等物流业务系统部门有着显著的区别。当然这些物流业务系统部门也

一定要考虑各自的业务效率,但物流部门考虑的不是各自的高效率化,而是整体的高效率化。因此,物流部门只有置于能够全面地看到整个企业物流的地位,才能站在整个企业的最前列,积极地去组织物流工作、计划和控制整个企业的物流,实现物流合理化。

物流合理化,就是指物资从生产向生产消费转移的全过程中,流转的环节最少、时间最快、路程最短和费用最低的目标。为此,必须紧紧抓好以下“七化”:

1、物流计划化。为了使物流合理化,最有效的是计划化。只有根据商流计划,制定出相应的物流计划,合理筹划运输与储存等各个环节才能有计划地组织物资的合理流动,费用最低,而又及时地把各种物资从生产地运送到销地或用户,以满足生产消费的需要。

2、物流直达化。物流企业的物资调运,要尽量减少中间环节,使其流转的环节最少,实施物资从产地到用户的直达运输,这是我国物流企业实现物流合理化的主要方式。

3、物流短距化。物流企业在企业内部的物资调运中,应当合理布局仓库,寻求就近供应和分片调运的途径,以使物流里程最近,实现距离最短化。为此,必须制定最优化的物流方案,选择合理化的运输路线,这样不仅可以提高物流效率,而且可以降低物流费用。

4、物流钟摆化。在实施物资调运时,设法组织双程的往返运输即物流钟摆化。物流企业在大中城市之间,组织定向定时的往返运输可以充分利用运输工具。在钢铁企业,进行钢材运出的同时,又利用回程运输工具,运进本企业需要的各种原材料。如啤酒厂建立从工厂把啤酒运到特约店,回程时又顺便到制瓶厂运回新瓶子的体系。利用工厂的地点不同,寻找有回程货的对象,也是一个很有

效的办法。总之要提高实车率,只看到本企业的物流是不行的,而是要抓住一切时机,捕捉外企业的物流,力图与本企业有关联的企业协作才能实现。

5、物流集中化。大批量运输产生的效果是显著的,企业应当采用把发往同一方向、同一地点、多家企业、用户的多种物资,集零为整,集小量为大量的方式,有计划地进行集中发运,充分提高运输工具的运用效率。但是,这种大批量运输如果发展到一定程度,也会达到极限,超过了这一限度就难办了。

6、物流社会化。企业在发展横向经济联系中,应打破不同地区、部门和所有制的界限,跟其他企业一起采取更先进的合作方式,共同发运在各公司都感到效率很低、不好解决的那部分物资,建立起物流共同化体系,实现从接受零售店的订货开始,保持库存、包装、发送,直到要求索赔处理的共同化,面向社会经济各方面服务,务求全社会整体物流合理化。

7、物流服务化。物流管理首先强调的是服务水平,然后才是费用低廉。企业在物流工作方面提供高水平的服务是其首要的任务。因此,应当规定服务水平,制定服务规范,物资运送要及时,保管要安全,收费要合理,服务要周到,信用要可靠,向用户提供高标准、高质量的服务。这是企业生存和发展的一个关键,也是物流合理化的一项重要内容。

倘若将以上七个方面运用到物资的包装、装卸、储存、运输等物流运动的各个环节,就能实现全部物流过程的合理化,即实现物流的理想状态。

首先在运输方面经常满载,选用距离最短的路线,并力图尽量集中货物,减少运输次数。

在保管方面,尽量降低库存,必须库存时,也绝不使其分散,在

少数库存点集中管理。

在包装方面,尽最大可能简易化,而且使包装材料合算,能采用机械进行包装作业则效率更高。

在装卸作业方面,第一位的是减少装卸次数,并在必要时让装卸作业机械化。

以上是从物流的各个机能来描绘物流理想状态。但是,要想它们同时出现是不可能的。因为在这些机能之间,往往存在着彼此“矛盾”的关系。例如“包装简化就易被损坏,不便于机械装卸;若集中货物减少运输次数,势必要增大库存。由于物流各机能之间的这层关系,很难使各个机能的优点同时实现,因此,必须发现它们的最佳组合,把它们作为整个体系来抓住,才能产生理想的物流体系。

物流部门担负着物流管理工作,主要做好三项工作:

- (1)建立合理的物流结构;
- (2)恰当运用已经建立的结构;
- (3)在一定时期评价其运用情况,并将其结果应用到新的结构中去。

与上述三项工作相对应的管理程序是:计划—实施—评价。物流部门的工作必须按此程序操作,以便真正计划和控制整个企业的物流。因此,就决定了物流部门务必做好以下业务工作:

- (1)物流诸计划的决定;
- (2)物流量的预测;
- (3)物流系统的分析、设计、改善;
- (4)调整与其他部门的关系;
- (5)研究物流服务水平;
- (6)制定物流预算草案;

- (7)分析物流费用；
- (8)控制实际过程；
- (9)拟定接受订货的条件；
- (10)对公司内部宣传物流思想；
- (11)对物流业务的选择、契约、管理；
- (12)人才培养。

总之，物流部门，应开展以调整生产、销售为目标的物流管理，管理从工厂到顾客的一切活动。努力采用低费用的物流办法，实现物流合理化、高效化。然而，要做好这项工作，有赖于企业全体职工对物流的理解，特别强调企业负责人自身意识的改变，不忘挑战精神，这是强化物流管理的要害。为了强有力地推动物流管理，特别要注意广集人才，要培养一批精通业务对物流充满热情的人，这是推进物流管理的重点。

二、一个充满魅力的世界

在我国目前许多企业也已经注意到了物流,企业里物流的地位正在发生可喜的变化,这表现出人们非常希望开发“第三利润泉”。其中确实也有的取得了很大的成果,找到了宝库,尝到了甜头,如宝钢在物资集中管理上取得了明显的成效。涟钢在 1990 年推行物资集中管理以来,1991 年储备资金比 1990 年加快周转 30 天,1992 年比 1991 年又加快 20 天,1993 年和 1994 年两年资金周转天数平均为 65 天左右,达到资金周转历史最好水平。实行物资集中管理前,清仓盖库积压帐外物资最高年份达 2000 多万元。实行物资集中管理后,在 1991 年就下降到 99 万元,积压帐外物资得到明显控制。可是,现实的情况是,这些企业为数甚少,大多数的企业充其量是把物流作为企业经营管理的“新成员”,摆在“其他业务”的地位上,往往受到“冷遇”,距离通向“第三利润泉”的道路还相当遥远。

为什么物流合理化并未取得预期的成果?为什么进展如此缓慢呢?其原因是多方面的,然而我认为最主要的原因是企业对物流、物流管理在企业管理中的地位不够重视,位置没有摆正。如果我们对物流有了正确理解,就会发现这是一个充满魅力的世界。

(一)物流合理化是降低企业费用的宝库

企业内部轻视物流的风气是阻碍物流合理化的最大因素。不论什么时候,无论在什么地方,企业都在千方百计使生产部门合理化,为了使生产成本降低充分运用先进的、高效的生产管理技术,

以谋求费用的降低。诚然,生产成本的降低确实重要,是不容忽视的,但是由于其他费用中仍存在着浪费,单纯降低生产成本对于企业总费用来说仍然是杯水车薪。况且当生产成本的降低已接近了极限,再要去降低成本又谈何容易。

物资的流转,形成了产品的新价值,在新价值中,包含着物资转移到产品中去的原有价值和为保证物资顺利流转的物流费用。根据国外有关资料表明物流费用至少占销售额的10%以上。虽然由于人们的判断标准不同,很难说明这个数值的准确性,但是由此看出物流费用是一个不容忽视的数量。因此降低物流费用既是降低产品成本的重要途径,也是大幅度降低企业费用的重要途径,降低物流费用是物流管理的主要目标之一。

物流费用就是指物流在各种活动中所需要的费用,大体上可以划分为五个领域:(1)供应物流费。从原材料其中包括空容器、包装材料的供应一直到最后确定给顾客的物流过程所需要的费用;(2)生产物流费。从产品的制成到包装运输一直到最后确定出售给顾客的物流过程所需要的费用;(3)销售物流费。确定了出售给顾客之后,一直到把发出的货交给顾客的物流过程所需的费用;(4)返回品(退货)物流费。售出的产品发生退货的物流过程所需要的费用;(5)废弃物流费。产品、包装或运输用的容器、材料等在废弃它们的物流过程中所需要的费用。这就是物流费用的全貌。

以上我们分析了不同物流领域的费用,说明物流费用的范围是很广的,而物流费用的计算范围因企业的不同而各异,其大小可以说是千差万别。它的真正大小,读者可以在自己的企业里发掘,最重要的是从这里我们发现这个降低企业费用的广阔领域,是大有可为的。尤其是在企业利润不断减少和销售竞争日趋激烈的今天,让销售量大幅度地增加,恐怕不是轻而易举的事,而物流费用