

## 第 1 章

# 现代生产企业物流 运作管理概述

- ▶ 第 1 节 什么是现代生产企业物流运作管理
- ▶ 第 2 节 什么是一体化物流组织
- ▶ 第 3 节 现代生产企业的物资供应管理
- ▶ 第 4 节 物流公司物资供应调度管理实务
- ▶ 第 5 节 物流公司物资供应总体流程
- ▶ 第 6 节 现代生产企业物流管理的发展趋势
- ▶ 第 7 节 案例：物资供应管理体制变革

## 第 1 节

### 什么是现代生产企业物流运作管理

现代生产企业物流管理是指运用现代管理思想、技术、方法与手段，对企业生产过程中的物流活动进行计划、组织与控制。

现代生产企业物流管理包括物料管理、物流作业管理、物流系统状态监控及物流信息管理。这些管理又是通过对立体仓库、平面仓库和缓冲站的管理实现的。

现代生产企业物流运作管理的具体内容如下：

1. 物料管理。物料管理是指对生产中所需要的各种物料（如毛坯、工具、半成品、废品和成品等）进行管理。物料管理具体体现为库存管理及对入库、出库进行管理，并协调出库与入库，以保证准时、可靠地供应生产所需的物料。

2. 作业管理。作业管理是指根据生产加工的需要，计划、调度各种运输设备，规划运输路线，使所需的物料及时、畅通地运达指定位置。这里既包含作业计划，也包含作业控制。

3. 状态监控。状态监控是指以生产物流系统进行过程中的物流状态进行监测。生产物流系统设置各种检测装置，对系统的物流设备状态、物料状态、物流路线等进行检测，通过模拟屏或计算机屏幕实时显示各种状态，以掌握物流的实际运行状况，并在出现故障的情况下及时采取措施、排除故障，保障系统的正常运行。

4. 信息管理。信息管理是对生产物流系统和各种信息进行采集、处理、传输、统计和报告。

上述生产企业物流管理的主要功能并非截然分开的，而是相

互联系、有机结合的。其中，信息管理是现代生产物流管理的核心和基础。无论是物料管理、状态监控还是作业管理，都离不开物流信息。生产物流过程，实际上就是物料流动加信息流动的过程。物料流动中，物料的数量、物理位置和品种的变化是按照实际加工需要来进行的。信息流动过程中，信息的采集、处理和传输则服务于管理的需要。也可以说，在现代生产物流系统的运行过程中，物质实体的流动是目的，而为达到这一目的，所进行的管理是以信息为基础的。

## 第 2 节

### 什么是一体化物流组织

#### 一、认识一体化物流组织

从 20 世纪 80 年代初期开始，许多大型企业开始将物流计划和运作职能归于一个专门部门，或者说形成一个专门的物流组织部门。除特别指出外，本书中提到的物流公司一般都是指这类专门的物流部门，称之为一体化物流组织，而将它们所从属的大型企业称之为总公司。这些一体化物流组织对企业的所有原料和制成品的运输和储存进行战略管理，以产生最大的物流利益。需要指出的是，正是信息技术的兴起促进了物流的信息共享，从而促进了物流一体化组织的形成。

## 二、一体化物流组织(物流公司)在总公司的地位

在企业（总公司）中，一体化物流组织（物流公司）的地位如图 1-1 所示。

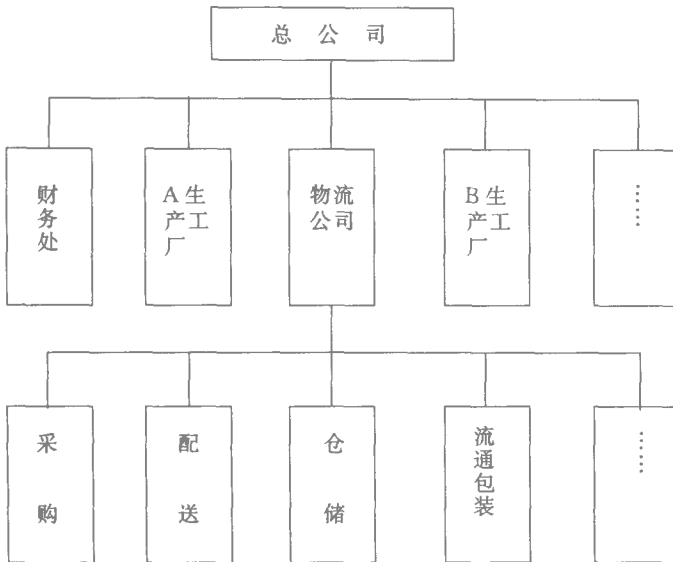


图 1-1 一体化物流组织在企业中的地位

## 三、一体化物流组织的结构

企业采取这种设置一体化物流组织的组织结构形式，目的在于统一企业所有的物流功能和运作。企业组织结构的层次十分清

晰，将实际上可操作的许多物流计划和运作功能归类于一个权力和责任之下，对所有原材料和制成品的运输、存储等实行战略管理，从而为指导从原料采购到客户发送一系列过程中的财务管理、人力资源管理的有效应用提供了一个条理分明的体制结构。

这种一体化组织的含义主要从 4 个方面体现：

1. 物流的每一个领域都被组合构建成一个独立的直线运作单元。直线领导的权力和责任可使每一项支持服务在总的一体化物流努力框架内完成。由于运作责任的领域得到很好的界定，作为一个运作单位，对制造的支持和对采购及物资配送的支持是同等对待的，每个单元都具有足够的灵活性来适应其各自的运作领域所要求的关键服务。

2. 制造支持被定位为运作服务，确定了其共同的服务方向是在物资配送、包装和采购运作之间进行直接的沟通。

3. 物流信息包括了计划、协调运作管理信息的全部潜力。订单处理使物流系统进入销售运作，在产品市场预测、订货程序、库存状况的战略能力基础上进行计划，然后按确认的要求而运作生产。

4. 一体化物流组织的管理和督导发生在组织的最高层次上。督导功能主要是负责物流系统的质量改进和重组。物流信息功能的注意力集中在成本和客户服务绩效的测评上，并为管理决策制定提供信息，如图 1-2 所示。

国外有关企业的情况表明：执行一体化物流管理能够取得卓越的财务成果。同时，企业由于改进了客户服务而增加销售，提高了投入物流的资源生产率，改进了制造和市场营销的运作。由于将传统组织内的物流功能合并为单一的命令和控制结构，一体化物流组织取得了良好的绩效，但是企业进行一体化物流改造并

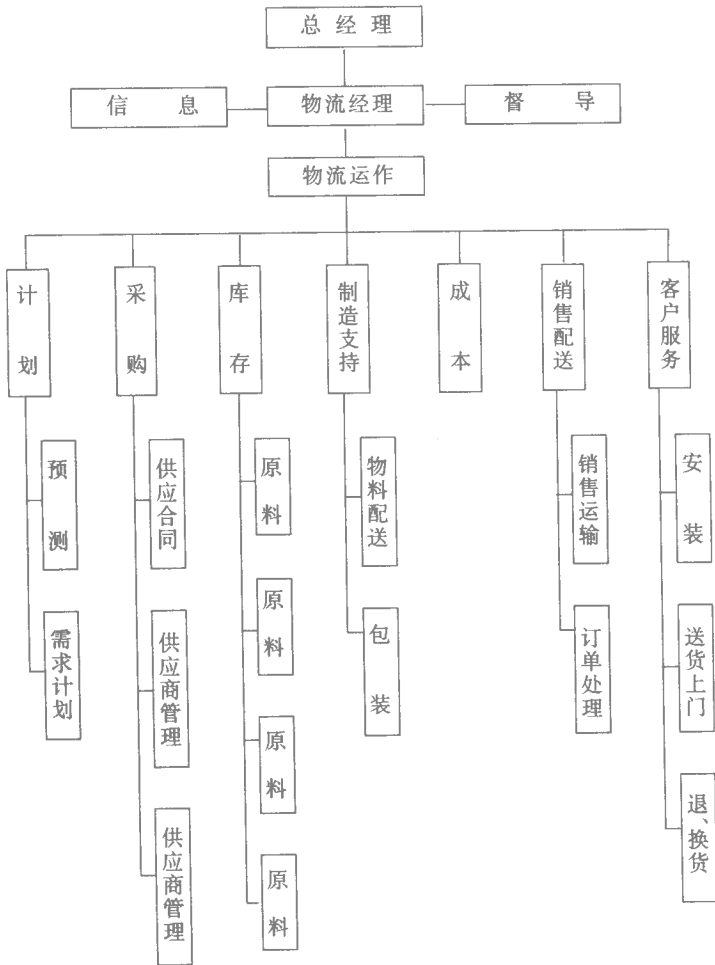


图 1 2 一体化物流组织结构

不是一蹴而就的事情。从技术上看，物流一体化的进程受企业管理信息系统（尤其是物流控制信息系统）开发的制约；从组织管理看，物流一体化通常会受到组织内部的权力抵制，重新组织物流部门通常被视为物流经理从其他经理手中夺取权力的一种方法，所以并非总是能得到其他部门的支持。

#### 四、一体化物流组织的核心——物流公司

在一体化物流组织中，存在一个专门独立出来的物流部门来管理本企业的物流，有的甚至还专门成立一个物流子公司。本书中所指的物流公司主要是指后一种，即专门、专业的物流公司。现在让我们来首先认识物流公司的组织结构及各部门的主要职责，以对物流公司有一个大致的了解。

1. 物流公司的组织结构。图 1-3 是某大型化工生产企业的物流子公司的组织结构：

2. 物流公司各部门的主要职责。表 1-1 是与图 1-1 对应的各部门的工作职责。

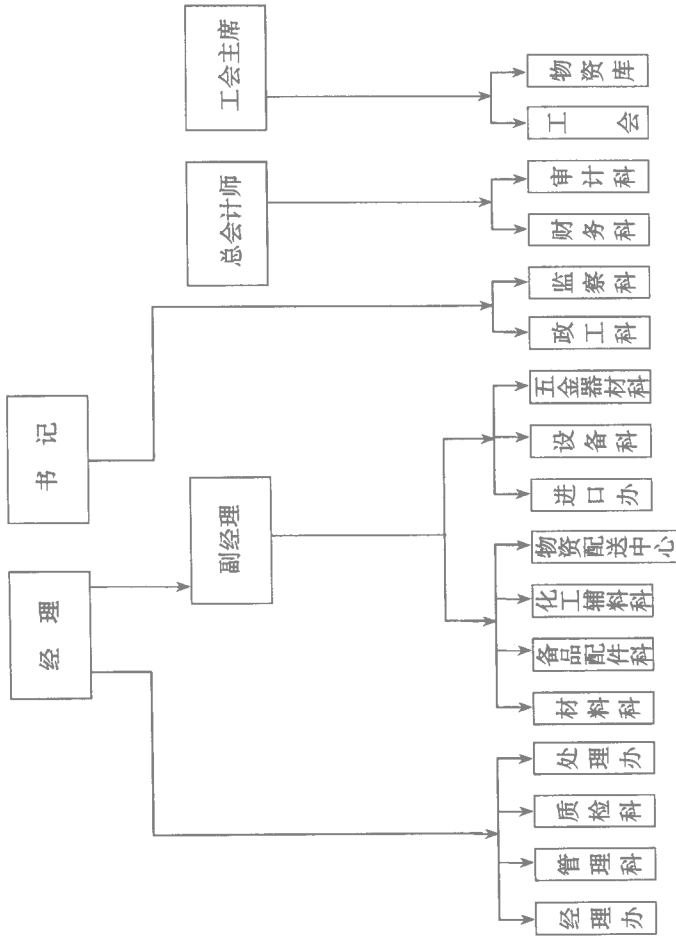


图 1-3 某大型化工企业的物流子公司的组织结构

表 1 1 物流公司各部门的工作职责

部门	职责
经理办	文秘、保密、行政、人教、环保、机能、保卫、消防、武装、后勤服务、交通、车辆管理
管理科	经济责任制、企管、质量认证、计算机管理、资源市场、招投标、价格管理、合同、法律、工建、物资管理、统计、计划、驻厂联络
质检科	物资进货检验的安排、验证工作的执行
处理科	大宗废旧物资竞价管理及日常废旧物资处理
政工、工会	干部、组织、团委、宣传、党委秘书办、工会民管、女工、文体、劳保、司法、计划生育
财务科	审计、合同会签、会计、出纳、开票、费用报销、工资、费用考核、签收、资金调度、税务、银行结算
设备科	通用及非标设备业务、电气业务、仪表、分析仪器、实验室仪器与装置
备品配件科	化纤配件、阀门、炼油、化工配件、管件、通用机泵、轴承及其他配件、进口配件、密封件、热电、专用、供水、交通、橡塑专用配件、机加件
材料科	钢材、建材业务
化工辅料科	化工辅料、气体、包装材料、润滑油、试剂
五金器材料	紧固件、小五金、三类电器、杂品、工具、橡胶制品、焊接材料
进口办	进口机电产品商务及运输、翻译、商检、报关
配送中心	送料、行吊、运输车辆、提货、调度室和配送工作
物资库	仓储管理

## 第 3 节

### 现代生产企业的物资供应管理

一体化物流组织（即物流公司）的成立可以对企业的物资供应实行统一管理，建立了一套以物资供应保障为主线的物资采购管理体系，从而可以结束总公司的物资分散供应模式，使整个物资供应体制向管理现代化迈进一步。物资供应管理要保证总公司生产建设所需的物资供应，并实现效益最佳化。物流公司物资供应管理工作的基本任务是：做好总公司生产建设所需物资的计划、订货、采购、仓储、供应及物资流通各个环节的工作，强化经营意识，切实加强物资管理，降低成本，提高经济效益。现代生产企业的物资供应管理主要有以下几个方面：

#### 一、物资计划管理

1. 对总公司所属各工厂单位因生产维修、技术改革、基本建设、科研开发、单机配套等所需的物资，必须分类编制物资供应计划。物资供应计划的编制的主要依据是：

- (1) 总公司下达的生产、建设任务。
- (2) 技改、科研开发所需物资的项目设计资料。
- (3) 主管部门的物资需要计划。

2. 凡总公司控制的基建项目、技术改造、更新购置、大修等，必须有相关职能处室或上级主管部门的计划批准文件，才能编制物资采购申请计划。

3. 各工厂单位所需物资的需求计划，必须经工厂单位的主

管领导签字盖章审批后，才能报送物流公司，由物流公司综合平衡后组织采购订货。

4. 编制物资需求计划，必须注明产品名称、规格、型号、计量单位、数量、技术参数、参考价格、交货日期等内容，对专用设备、非标设备及其他需按图纸制造或加工的设备，应按规定提供相应的图纸和设计资料。

5. 计划申报程序：各工厂单位的年计划、月计划都申报到物流公司的管理科；各工厂单位要实行归口管理，统一报送计划，避免部门重复报送；大型技改、基建项目由“项目办”报“工建处”审批后，由“工建处”给物流公司下达采购计划。

6. 物资计划编制的依据、核算资料、资源台账、综合平衡报表等有关资料，要按总公司与物流公司基础资料管理的标准和要求，实行分类装订并归档管理。

## 二、合同管理

物资采购合同是买卖合同的一种，是明确平等主体的自然人、法人或其他组织之间设立、变更、终止在物资采购过程中的权利义务关系的协议，是确立物资采购关系的法律形式。

生产企业必须依据国家有关法律和行政法规，加强物资采购合同订立过程、实施过程的监督管理。加强物资采购合同管理能够促进物资采购活动按照公开、公平、公正的原则进行，确保物资采购质量，规范各种物资采购行为。

### 三、物资采购招投标管理

物资采购招投标管理就是根据《中华人民共和国招标投标法》的有关规定，采用符合国际惯例的方式对物资采购招投标过程进行系统管理，主要包括：

1. 物资采购招投标组织机构的设置及其职责的确定。
2. 确定物资采购招投标的对象和形式。
3. 对物资采购招投标的程序进行管理。
4. 对物资采购招投标的实施过程进行控制和管理。

### 四、物资采购管理

1. 组织物资订货与采购，应当遵守国家法规法纪，认真进行市场调研，及时掌握市场信息，比质比价、货比三家，以最经济的价格、最优的质量、最合理的运输方式，择优采购，降低采购成本。订货与采购必须遵循签订合同的原则，禁止口头订货、电话订货，确实需要时必须经物流公司业务主管经理批准，并在订货后补办合同手续。

2. 物资采购必须严格按采购计划执行，无计划一律不能采购，临时采购必须经主管业务科科长批准后方能办理。

3. 对专业性强、技术要求高或有其他特殊要求的非独家生产的物资，需用单位在申报计划时可向物流公司提出具体说明，或推荐供货厂家，但在商务谈判之前，必须签订技术协议。

4. 物流公司根据计划所采购的物资，申报计划单位必须按生产建设进度分批领取，工程项目竣工后积压的物资应由申报单

位承担责任。如因不按计划供应导致影响工程进度和发生质量问题，由物流公司承担责任。

## 五、物资结算管理

### 1. 对外的物资结算：

- (1) 现款采购（即先付款后提货的采购结算）。
- (2) 支付预付款的采购结算。
- (3) 先购货后付款的结算。
- (4) 质保金的支付。
- (5) 运费的结算。

### 2. 对内的物资结算：

- (1) 送料制方式，即物流公司送料到各工厂单位。
- (2) 领料制方式，即各工厂单位到物流公司领料。

## 六、代储业务管理

充分利用买方市场的有利条件，可以实施和推广物资代储业务，最大限度地降低物资储备。但在积极推广物资代储业务、实行“零”库存管理时，必须注意凡与公司发生代储业务的对方都必须是公司资源市场的成员厂商。代储业务发生双方在业务发生之前，必须签订代储合同，明确双方的权利、义务、财务结算方式和标准。在同等条件下，优先采购代储的物资。

## 第 4 节

### 物流公司物资供应调度管理实务

公司调度是物流公司物资供应工作的对外协调部门和对内指挥部门，调度人员必须坚持“面向基层，服务工厂”的工作方针，文明指挥、礼貌待人，切实解决公司物资供应中的内外问题，正确处理各种关系，维护公司的形象和声誉。

1. 调度人员必须认真学习和掌握总公司、物流公司的有关制度和规定，敬业爱岗、努力向上，不断增强服务意识和提高服务水平，做到思想作风好、工作责任心强、业务水平精、工作效率高。

2. 调度人员要认真做好交接班记录和电话记录，认真落实和处理每一条电话记录的内容，跟踪调查，及时处理，做到件件有回音，事事有结果，重大的事情有请示和汇报。

3. 白班调度要经常深入业务科室、配送中心、物资库和各工厂单位，掌握第一手情况，传递物资信息，督办物资供应工作，并做好文字记录。

4. 严格劳动纪律管理，当班调度不得擅自离开岗位，不得占用调度电话与人聊天，不得自行搞小倒班，不得在岗位上下棋玩牌和干一些与本岗位无关的活动。

5. 认真落实公司调度会议精神和科务会精神，督办公司调度会和科务会安排的各项工作，敢抓敢管、雷厉风行，做到上级指示传达快、执行情况反馈快、遇到大事汇报快、发现问题解决快。

6. 爱护公物、讲究卫生、文明办公，创造一个窗明几净的

工作环境。

## 第 5 节

### 物流公司物资供应总体流程

物流公司物资供应的整体流程如图 1-4 所示。

#### 1. 计划申报程序：

(1) 物资需求计划的审批。各工厂单位机动科（项目部）为物资需求计划的归口管理部门，负责物资需求计划的录入并对物资需求计划的及时性、准确性、规范性和审批手续等负责。

(2) 各单位必须通过计算机网络申报物资需求计划，对网下申报的物资需求计划，物流公司只作为核对依据，不进行采购。

(3) 为便于物资需求计划的审核和编制采购计划，各单位在编报物资需求计划时，必须向物流公司报送书面计划。物流公司只有在各工厂单位书面计划送达以后，方可进行物资需求计划的核对及编制采购计划。

2. 物资采购程序。物流公司的业务部门根据各生产单位报上来的物资需求计划，进行需求分析和资源市场分析，进而确定采购时机、采购量、采购方法和进货方法。在签订采购合同之后，还要负责监督合同的履行情况，注意催运催交。

3. 物资验收程序。物资验收是对入库前的物资进行检验，检查项目包括品名、型号、规格、质量、技术状况是否符合合同规定，数量是否与供货单位的单据相符等，没有经过验收的物资不得入库。物资验收入库以后，需要配送到各使用单位的，必须进行正常的出库程序，并由使用单位验收。最后，必须将整个物资供应计划的完成情况通知给计划申报单位，以便办理结算手续。



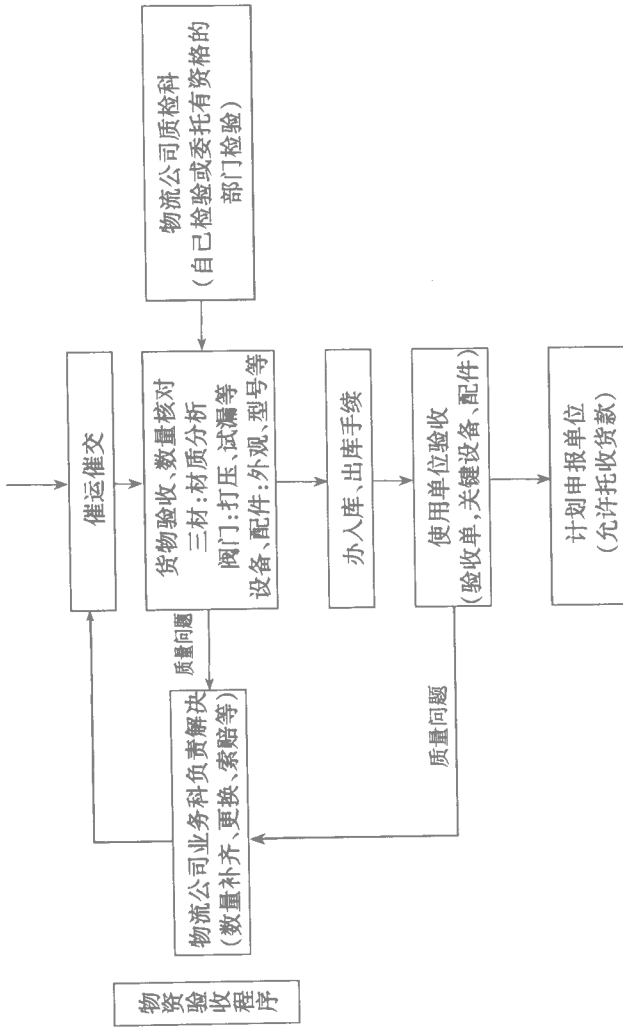


图 1-4 物资供应整体流程