

CASE7“大而全”、“小而全”的“国字号”能做得得到?

山东东大化工集团主导产品生产能力和原材物料用量，近两年翻了一番，但原材物料及产成品运输费用、车辆、库存不仅没增，反而大幅度下降。这一切得益于四个字——物流管理。他们在被管理学家称为“黑色地带”的采购、仓储、运输等非生产环节，创出了不凡业绩。

缺口由运输撕开 思路洞开缘于车辆拍卖。前身为张店化工厂的东大集团，建厂四十年来，原材物料运输一直由公司车队承担。车队二十六名员工，十八辆大货车，附加一个修理厂，运转费用不菲，效率却不高。司机上班拖拖拉拉，不想出车就推说车子有毛病；跑一趟上海按说五六天能打个来回，但哪辆车跑一趟都得十七八天，都知道司机借机跑了私活，一趟能赚回台彩电，但想追究，一句车在路上出了毛病，就堵得你哑口无言。法子想的不少，成效就是寥寥。公司决定向内部招标采购，十八辆车卖了十二辆，收回七十五万元，十四名司机中标，其余车辆报废，人员分流。拍卖车辆想承担公司运输任务，吨公里运价先是与公司以前平均运价持平；过渡两个月后降低二分，与市场价持平；紧接着又比市场价降低三分钱。车成了自己的，每辆车运行里程比拍卖前多出两倍。半年公司节约运输费用一百八十四万元，加上人员工资、运输规费、车辆维修费一概不用负担，合计节约费用三百五十四万元。拍卖车辆逐渐进入报废期，公司将运输推向市场，先是面向社会公开竞价招标，年节约运费三百九十万元；然后又对运量相对集中的几条线路公开招标买断，吨公里运价由 0.44 元降到 0.2 元，前后节支 1431 万元。

库存 信息 采购 东大开始有意识导入物流管理这一全新理念。所谓物流管理，就是为实现资源配置最优化、成本最低化而进行的从起点到终点间的原材料、中间过程库存、最后产品和相关信息有效流动及储存的管理。东大是大型化工企业，使用原材物料多达 2 万多种，库存占用资金 5228 万元。具备了运输环节的优化控制这个前提，企业开始向物流管理的下一个目标——合理库存挺进。过去由于运力、运输效率有限，原料采购需提前一星期；产品到客户手中需一星期以上。现在运力、运输效率大为提高，原材料购进最多需提前 2 天；国内市场送货一般不超过 2 天。可以就近采购的物资，坚决保持“零库存”。对不易采购的，采购计划批准前必须先经仓库保管员审核签字，确认库里没有存货和替代物品。1998 年企业库存比上年降低 2 / 3，减少资金占用 1800 万元。今年仅去掉危险品仓库，让危险品直接进入生产装置，就减少资金占用 2200 万元。实现合理库存，信息有效流动是关键。由于能及时掌握国内外市场的大量信息，东大在库存的控制上始终处于主动地位。1998 年二季度，预测到丙烯价格将有大的回落，提前压缩库存，等回落到最低点又大量购进，仅此增加效益 100 多万元。去年国家加大打私力度，东大分析到国内化工原料市场将有大的波动，加大产品库存，待价格上扬后集中促销，一举增收 200 万元。信息的有效流动，对采购环节优化控制产生了深刻影响。由于众多原材物料的供求信息、最低价格通过互联网等渠道，在企业有关部门间实现了快捷采集传递，东大建立起供应公司一口采购，技术、财务、审计、设备四部门随时检查监督的高效物资采购体系，采购由暗箱操作走向彻底透明。仅 1998 年采购成本就降低了 1910 万元。生产部门提报的采购计划最迟半天就能得到落实。

提出一个新课题 物流管理在发达国家并不新鲜，日本丰田公司早在 70 年代就广泛采用，到 90 年代初日本制造业已普遍采用。可惜的是，目前国内大多数企业对这概念还相当陌生。一提降低成本，就知道盯着生产环节。其实随着生产工艺水平的不断提高，这个环节的挖潜空间已日趋有限。以东大为例，主导产品环氧丙烷、聚醚均系引进日本先进技术，全过程计算机控制。仅盯着生产环节降成本，企业显然无路可走。市场竞争不断加剧，生产越来越趋多品种、小批量，营销区越来越宽。随之而来的是，采购成本、仓储费用在企业全部成本中所占比例越来越高（东大已超 80%），但众多企业忽视的恰恰是这一块，特别是国有企业，采购、运输、仓储不计成本，一概包揽。难怪这一领域被管理学家称为“黑色地带”。东大在向人们展现管理创新无穷潜力的同时，也向国企提出一个强化管理的全新课题，那就是依托社会化、专业化的服务体系，克服“大而全”、“小而全”的通病，降低成本，提高水平和市场竞争力。东大的实践证明，需求产生一切，推行物流管理以前，所在地张店区没一家专业化的化工储运企业。但运输走向社会短短一两年时间，

在企业巨大运量的刺激带动下，张店及周边一批专业化工储运公司迅速崛起（耐人寻味的是，私营企业占了绝大比例），且在激烈的竞争中日渐走向成熟，专业优势发挥得越来越明显。最终受益的，还是东大自己。以青岛液氯运输线路的拍卖为例，运回1吨拍卖底价是190元，结果竞价竞到了90元。尽管明知谁也不会做赔本买卖，但东大还是有点心虚，因为怎么算中标企业都没有赚头。后来才知道，中标企业早已对线路路况、坡度、收费进行了详细考察测算，据此改装加长了车厢，花钱不多，车辆没有增加运输能力却增加近1倍，这样一来就有了赚头。 帐算到这个地步，有几个“大而全”、“小而全”的“国字号”能做得到？

“论功行赏”就能激励物流基层员工吗？