

# 东大化工的物流管理整合

编者按：1998 年东大化工陷入濒临破产的困境中，积极探索，大胆创新，及时引入了物流管理思想，实施了开发第三利润源的物流管理整合。东大化工从改革运输体制、发展第三方物流入手，与供应商和分销商结成战略合作伙伴关系，并以信息技术平台为支撑，整合物流组织体系，再造产销业务流程，重构仓储管理模式。通过物流管理整合，东大化工有效地降低了运营成本，取得了明显的经济效益，不仅扭亏为盈，而且企业管理水平显著提高，市场竞争力大大增强。作为国家经贸委确定的全国 34 家现代物流工作重点联系企业之一，东大化工整合物流管理的做法与经验值得其他企业参考借鉴。

山东东大化学工业(集团)公司(以下简称“东大化工”)是国家大型一类企业，现有职工 2200 人，年销售收入 5 亿元，主要生产环氧丙烷、聚醚多元醇、离子交换树脂、医用胶塞、二乙烯苯、聚氨酯等产品，产量在全国同行业中名列前茅。

1998 年，东大化工在濒临破产的严峻形势下，深刻认识到物流成本居高不下，已成为制约企业发展的“瓶颈”。据统计，1997 年东大化工的采购成本、运输费用、仓储费用占制造成本的 80% 以上。为了挖掘深藏在物流环节中的利润，东大化工引入供应链管理和物流管理理念，实施开发第三利润源的物流管理整合，有效地降低了运营成本，取得了明显经济效益。1999 年扭亏为盈，2000 年实现利税 2000 万元，成为山东省 5 家扭亏典型企业之一；企业基础管理水平也稳步提高，走上了健康发展的轨道，成为淄博市化工行业的“龙头”，并进入山东省重点企业行列。

一、物流管理整合的内涵及特点 东大化工开发第三利润源的物流管理整合，是适应市场需求变化及企业供应链系统扩展的需要，以用户为导向，通过搭建信息技术平台、建立战略合作网络、整合物流组织体系、再造产销业务流程、重构仓储管理模式来整合企业物流系统，从而大幅度降低运营成本，有效地开发第三利润的管理方法。该方法有以下三个特点：

(1)内部活动集成。东大化工创立的物流管理整合，把企业物流系统的各项活动看作是相互联系的一个系统，由分散而集中，将采购、运输、仓储、配送、销售等物流职能都集成到“东大物流公司”之中，由物流公司统一接受用户订单，并向后安排各环节的价值活动，从而实现按订单生产。

(2)外部资源整合。东大化工的物流管理整合并不局限于企业边界之内，而是拓展到企业外部，包括与供应商建立战略联盟，与竞争者建立双赢关系，满足用户的个性化需求。东大化工已初步建立起一个包括供应商、竞争者及用户在内的价值活动网络，并正在做一个令各方利益相关者都满意的“网主”。

(3)内部物流外部化。在东大化工进行的物流管理整合中，企业物流系统是一个开放的系统，可以把系统内的某些职能外部化，按市场机制运作，比如将运输职能及部分仓储职能外部化，积极开发和利用第三方物流。

## 二、物流管理整合的实施

实施物流管理整合：东大化工从改革运输体制、开发第三方物流入手，与供应商和分销

# 全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

你可能目前衣食无忧, 但随着年龄的增长和社会竞争压力的增大, 因为得不到专业的全新培训而失去竞争的机会和面临被淘汰的危机。

美华教育携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

## 招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元



**【授课方式】** 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课（远程函授+教学电子光盘自修+网络学院持续视频学习）



**【颁发证书】** 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》;
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》;



## 【证书说明】

1. 证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
2. 毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明；。



## 【学习期限】

3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



## 【收费标准】

全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是职业经理人首选的学习方式。



## 【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



## 【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习（专家、顾问24小时接受在线咨询，第一时间回答学员的提问和咨询）



## 【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



## 【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



## 【承办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



## 【咨询电话】

0451——88723232



## 【咨询教师】

王海涛 王耀辉 郑毅



## 【报名须知】

- 1、报名时请直接邮寄4张2寸免冠近照（要求蓝色背景）和一张身份证复印件
- 2、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 [xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com) 或者传真至0451—88342620
- 3、交费后及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



## 【报名地址】

哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室美华教育（ 邮政编码：150020）



## 【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



## 【学费缴纳方式】

方式一	邮局邮寄	邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室 邮政编码：150020
方式二	学校帐号	学校帐号：184080723702015 开户银行：哈尔滨银行龙江支行 企业户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校
方式三	交通银行 (太平洋卡)	帐号：40551220360141505 户名：王海涛 开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心
方式四	邮政储蓄 (存折)	帐号：602610301201201234 户名：王海涛 开户行：哈尔滨道外储蓄中心
方式五	中国工商银行 (存折)	帐号：3500016701101298023 户名：王海涛 开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行

可以选择任意一种方式缴纳学费，建议使用第五种方式（中国工商银行，比较方便快捷）收到学费的当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材和考试问卷。

# 全国职业经理MBA双证班

## 精品课程 火热招生

函授学习 权威双证 全国招生 请速充电

**认证系列：**高级职业经理资格认证、人力资源总监、营销经理、财务总监、企业培训师、酒店经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、市场总监、营销策划师等学习认证系列。

**颁发双证：**通用高级经理资格证书 + MBA 高等教育研修结业证书 (含 2 年全套学籍档案)

**证书说明：**证书全国通用、国际互认、电子注册，是提干、求职、晋级、移民的有效依据

1280

元

**学习期限：**3 个月 (允许工作经验丰富学员提前毕业)    **收费标准：**全部学费

**学校网站：**[www.mhjj.net](http://www.mhjj.net)    **报名电话：**0451-88723232    **咨询邮箱：**xchy007@163.com

**颁证单位：**中国经济管理大学    **承办单位：**中国教育培训网 美华管理人才学校

全国招生   函授教育   颁发双证   权威有效

商建立起战略合作伙伴关系，并以信息技术为支撑；对物流组织体系、产销业务流程、仓储管理模式进行了有效的改造，整合了企业的物流系统，成功地开发了第三利润源。

### (一)开发第三方物流

受传统体制的影响，企业自身物流系统长期以来不仅费用高，而且效率低。为了破除“大而全”、“小而全”的弊端，东大化工首先改革运输体制，依托社会化服务体系，积极开发第三方物流。

1. 以运输制度改革为突破口，为开展第三方物流创造条件。运输是企业物流系统中非常重要的组成部分，改革运输制度是整合物流相对容易的一环。东大化工原来有一个运输车队，该车队由 26 名员工、18 台车辆和一个修理厂组成。由于改革不到位，司机上班拖拖拉拉，出工不出车，积极性不高，工作效率低，经济效益差。公司虽几易承包人，但收效甚微；为此，东大化工对车队进行了彻底改革，对运输车辆公司招标拍卖，将运输社会化。即将 18 台车拍卖变现，收回资金 75 万元，将运输推向市场，开始将第一方物流变为第三方物流。

改制后，实行一费管全费。即公司根据运输市场信息合理定价，只支付经营者运费，其他包括司机工资在内的全部费用由经营者个人承担，公司设 2 名专职运输管理人员即能保证正常运营。车辆拍卖给个人后，工作效率成倍提高。原来每辆车年均运行 4 万公里左右，现在达到 12 万公里以上；原单车出勤率月均 17 天左右，现在出勤率月均 28 天以上，车辆的修理及维护保养大都利用夜间和空车等货时进行。运输体制的改革，解决了人浮于事、闲置车辆多、维护设备占用固定资产多、消极怠工现象严重、修理费高、运杂费支出大等诸多难题。总结生产用车改革经验，东大化工将公务用车也拍卖给了司机本人，把用车指标以现金的形式下发给领导和部门，节约可滚动使用，超支自负，仅此一项，1999 年就节约资金 105 万元；与淄博市公共汽车公司签订合同，将接送职工上下班的 3 部班车拍卖，租用公共汽车公司的车辆，年节约费用 10 万元。

2. 推行运输线路竞价买断，开发第三方物流。由于不断进行技改扩产，东大化工的运输量每年以 30% 的速度递增。在充分动用企业改制后运输能力的同时，东大化工以推行运输线路竞价买断为契机，积极开发第三方物流。对货源相对稳定、供应量较大的青岛、黄骅、天津等地的原料运输线路向社会公开招标。以青岛线路的招标为例，该线路原运费标准是每吨 190 元，通过竞标，降到了每吨 90 元，降幅达 52.63%，折合 0.17 元 / 吨公里。线路买断后，东大化工与运输公司签订了长期运输合同，并进行了公证。同时，东大化工还利用第三方物流进行产品配送。

3. 借助第三方物流，推行散装货运输。以前运输液氯使用每瓶 1 吨的小包装，不但途、库耗高，运费大，瓶内残留量大，而且容易导致产品品质降低，不安全因素增加。1999 年东大化工招标雇佣了两辆大型罐装液氯车，每车装载 30 吨，不但解决了耗高、费多、不安全的问题，每吨还可降低运价 10 元。

东大化工通过开发第三方物流，仅节省车辆购置费就达 300 万元；在运输量每年增幅达 50% 的情况下，运输费用增幅不到 10%。

### (二)建立战略合作网络



面对全球经济一体化和中国加入 WTO 的形势，东大化工改变过去那种不重视供应商利益、甚至把提高自身效益建立在降低供应商利益或者提高销价增加客户成本的做法，坚持“多赢”原则，发展与供应商和分销商的战略合作伙伴关系，与竞争对手结成动态战略联盟，进入用户的经营过程，从而形成一个战略合作网络，不断提高企业自身的竞争能力。

1. 以寻求战略合作为宗旨，选择稳定的供应商。东大化工选择供应商坚持四个原则：一是供应商的实力，包括技术实力、经济实力及保证供应的能力；二是供应商的成长性；三是供应商的信誉；最后是价格。企业内部设有竞价小组，竞价小组在进行充分的市场调研基础上，坚持以上原则进行招标，与中标企业结成相对稳定的合作伙伴关系，携手抵御市场风险，求得共同发展。

东大化工的主导产品是环氧丙烷和聚醚。环氧丙烷是生产聚醚的原料，聚醚是推向市场的最终产品，生产能力都是 3 万吨。由于所处地域、行业的关系，资源配置和同行业其他企业相比，具有明显的劣势，因为其他生产环氧丙烷的企业大多有自己的氯气和丙烯，而东大化工年需求达 8 万吨的丙烯、氯气则需全部从市场上采购，这不但制约了环氧丙烷产品的发展，而且在市场剧烈波动时会直接影响企业效益。如 1999 年受国际原油价格上涨的影响，东大化工仅丙烯、氯气两种原料就比同类企业多支出 4000 万元。为改变这种被动局面，避开自己的短处，东大化工拓宽视野，在全球范围内寻找合作伙伴，利用国际上丰富的环氧丙烷资源优势，与世界上最大的环氧丙烷制造商签署协议，形成战略合作伙伴关系，优先发展环氧丙烷的下游产品聚醚。在日照岚山港租用储罐，每月进口 3000 吨环氧丙烷用于生产聚醚，迅速将东大化工的聚醚生产能力扩大 7 万吨，不仅避免了受丙烯、氯气等原料价格波动的影响，而且扩大了规模优势，提高了产品的附加值。

在国内，东大化工与齐鲁石化、山东农药、中银电化、青岛化工厂等企业结成战略合作伙伴，使它们成为相对稳定的原料供应商；和距离较近的齐鲁石化、山东农药之间分别铺设了丙烯、氯气管道，所供原料质量免检，供货自动补充，一方面保证了原料的供应，另一方面也加强了双方之间的协助和联系。

2. 加入用户的经营过程，满足用户的个性化需求。建立战略合作网，加强与客户之间的关系，是适应客户的个性化需求变化，提高企业竞争力的重要环节。东大化工按照 CRM(客户关系管理)的思想，以营销思维取代传统的推销思维，通过各种信息和手段，多方了解市场，建立起了综合销售数据库，自行开发了计算机管理系统，从每个用户单位所需数量、提货期、大修期、添补期、扩建工程、库存容量到客户主要负责人、财务人员及仓库保管员的家庭地址、成员状况、健康状况及性格脾气一一注册，系统通过互联网和电子数据交换(EDI)及时和客户联系，响应客户的需求变化，应对市场的变动。

针对重点目标市场，东大化工积极开展产品的应用研究，并参与客户的产品研发。山东某集团是一家大型食品加工企业，长期采用进口树脂进行提纯，由于每年的树脂更换量大，造成成本不断上升。东大化工派出技术人员与对方的技术人员一道攻关，成功地开发了专用提纯树脂。这种树脂由于强度大，更换周期延长了一倍，从而大幅度降低了成本。东大化工聚醚的用户大多是中小企业，技术实力较强，东大化工在销售聚醚产品时，重点提供技术支持，将开发的下游产品配方无偿提供给长期客户使用。在客户的成长中，东大化工的市场销量也逐步增加。

3. 坚持“双赢”原则，与竞争对手进行全面合作。在市场竞争异常激烈的今天，与竞争对手不仅要竞争，更重要的是要合作和结盟。东大化工与英国某企业驻上海公司一度是针锋相对的竞争对手，在争夺海尔等几个大客户时竞争激烈，东大化工与对方均遭受严重损失。后来双方经过认真磋商，根据专长划分各自的市场空间。去年，双方进一步加强合作，英国某企业在北方的市场可从东大化工拿货，东大化工在江南的市场可以从对方拿货。经过友好合作，双方都取得了较好的效益。德国某公司是世界 500 强之一，是全球最大的离子交换树脂供应商。东大化工首先从商务合作人手，互相销售对方一定数量的不同牌号的产品，在此基础上东大化工利用该公司技术，将产品打入其国际销售网络，成为其生产基地。

此外，为了稳定与运输企业的合作关系，东大化工还及时调整运费标准，以保护对方的利益。去年油价大幅上扬，东大化工也相应地提高了运输合作企业的运费标准，保证了运输企业的经济利益不受到大的损失。

### (三)整合物流组织体系

健全的组织体系对于实现物流管理的规范化和高效率具有决定性的意义。东大化工过去的物流职责分别由一些独立的部门承担，物流活动各环节之间缺乏有机的联系，不能进行有效的绩效考核。为适应整合物流系统的需要，东大化工成立了物流公司，完善了物流公司的职能及管理制度，实现了单项物流活动优化向整体物流系统优化的转变。

1. 改革物流管理体制，成立“物流公司”。东大化工物流公司下设六家公司和一个办公室，即储运公司、聚醚销售公司、树脂销售公司、二乙烯苯销售公司、供应公司、东大化工商社和办公室，把采购、运输、仓储、生产、销售等物流管理职能进行集中和整合。

为适应物流管理的要求，在成立物流公司的同时，东大化工对集团公司的整体组织结构进行了调整，将机关 14 个管理处室合并为 7 个部，对各级干部和管理人员本着公开、公平、竞争、择优的原则，实行公开竞聘上岗。通过改革，激发了干部职工的积极性，提高了工作效率。

2. 完善控制功能，建设成本或利润中心。信息是贯穿整个物流过程的关键因素，为了实现物流系统的有效运转，东大化工在物流公司办公室下设了“信息中心”，承担整个物流系统运作过程中信息控制的职能，及时、准确地掌握市场行情，了解各种原材料、产品的市场价格，供需关系及市场走势。与此同时，东大化工还在物流公司办公室下成立了“成本核算中心”，作为物流系统与集团财务部门的接口，负责物流过程的成本核算与控制。“信息中心”和“成本核算中心”从计划、预测、技术、成本等方面为物流公司领导提供参谋和建议。

在发挥成本核算和控制职能的同时，东大化工正在把物流公司建成独立的利润实体。即物流公司在为集团各生产分厂、子公司提供物流保障服务的基础上，逐步扩大其服务项目、服务领域和服务规模，发展为面向市场、面向客户的开放型服务实体。

3. 建立采购监管机制，强化监督管理职能。过去，东大化工实行由公司财务、审计、设备、技术等部门参与采购、共同监管的办法。虽然采购过程透明，对降低采购成本也能起到一定效果，但存在采购时间长，容易产生推诿扯皮等问题。物流公司成立后，东大化工在完

善内部各项采购管理制度的同时，加大企业监督约束的力度，规定所有原材料由供应公司专门负责采购，财务、审计、技术、设备等部门只负责监督采购制度的执行情况，而不参与具体采购。

同时建立了严格的台账登记制度。东大化工要求业务员在询价过程中，对供方单位名称、负责人、联系电话、报价(报价书、传真等)、电话记录、记录时间都一一进行登记，并用文字详细说明价格对比情况以及采购这家企业产品的理由，将其输入微机，便于查询和监督；建立业务人员定期轮岗制度，保证业务人员在轮岗过程中互相监督；物流公司通过多种形式，如直接到市场上了解价格，或不定期对采购行为进行检查等，杜绝了采购过程中的“暗箱”操作。自 1998 年以来，累计降低采购成本 1910 万元，为企业扭亏解困做出了重要贡献。

#### (四)再造产销业务流程

为了提高企业物流链条上边界内物流环节的效率，东大化工对产销业务流程进行了重新设计和改造，取得了明显的成效。

1. 将面向库存的业务流程转变为以客户为中心的业务流程。东大化工是一个流程型的连续生产企业，过去采用的一直是典型的面向库存的产销业务流程，根据生产能力来组织生产，无法做到按订单组织生产，不仅难以避免不合理的库存，而且响应用户需求的速度慢，质量差。

东大化工以满足客户订单需求为中心，改造了产销业务流程。即由物流公司统一接受订单，并根据订单要求，统一安排从原材料的采购到产品交付的一系列作业活动，这一流程将获取目标客户的订单作为物流管理整合的中心，企业的采购、供应、生产、运输等方面的管理都围绕这一中心来进行，加上科学的计划和调节，基本上解决了产与销之间的矛盾。整合后的产销业务流程，缩短了物流通达的时间，降低了整个流程的运行成本，大大提高了客户满意度。(见产销业务流程图)。

2. 实施周作业计划，实现产销动态平衡。真正按订单生产是实施产销业务流程再造的关键所在。过去每月排定一次生产计划，现在物流公司根据订单和市场预测，每周调整一次生产计划，使企业对市场和用户的反应更加敏捷，最大限度地满足客户的个性化需求。具体地说，销售部门根据所掌握的订单上报周作业计划，物流公司汇总后报生产控制部，生产控制部修订后，向生产车间和部门下达周作业生产计划，生产部门安排生产；仓储系统严格执行安全库存的上限和下限指标，适时反映安全库存动态信息；为生产和销售提供参考。对于特殊订单或临时订单，可及时追加或减少生产计划，由物流公司与生产控制部协调，再由生产控制部下达修改生产计划，使销售、库存和生产三者之间始终保持动态平衡。

3. 压缩生产环节物流的弹性时间，提高装置生产能力。东大化工的聚醚装置是间歇式化工生产装置，通过强化管理，-有效地压缩工序间的弹性工作时间，使装置能力比引进时的理论能力提高了 1/4，从而大幅度降低了制造费用。

#### (五)重构仓储管理模式

东大化工共使用 2 万多种原材料及备品备件，生产近百种产品。长期以来，库存居高



不下，占用了大量资金，也掩盖了企业管理中存在的许多问题。他们认为企业管理中存在的问题好比水库中的石头，大量的库存好比水库中的水，要想弄清企业管理中存在的问题(石头)，就必须降低库存(排水)。过去东大化工把仓库看作是企业的“水库”，现在要把仓库当作流动的河，降低资金占用，加快资金周转，提高资金使用效率。因此，东大化工重构了仓储管理模式。

1. 取消“二级仓库”，减少库存环节。以前各分厂为了便于生产，对一些生产急需的原材料或多或少地进行“二级仓库”储存，使部分资金占用由公司转移到分厂。从去年开始，东大化工取消了所有的“二级仓库”，要求供应公司实行“承诺服务”，进一步压缩原材料购进时间，仓库则实行 24 小时值班，确保生产所需。氯气、丙烯、甘油、石灰等原料直接进入生产装置的配套设施，既避免了环境污染，缩短了运输距离，又减少了物流环节，精简了保管人员，节省了场地搬运、工具等项费用；对聚醚产品实行“零库存”操作，产品不进储罐，直接装车运到客户手中，进一步提高了资金使用效益。

2. 根据市场预测合理调整库存，杜绝市场长线原材料的库存积压。及时掌握国内外市场的有关信息，合理调整库存。1998 年二季度，东大化工对国内外市场行情进行认真分析，预测到丙烯价格将有大的回落，就提前压缩库存，等到价格回落到较低点时，又大量购进丙烯。

仅此一项，增加效益 100 多万元。国家做出严厉打击走私活动的决定后，经过分析预测，东大化工认为国内化工原料市场价格会上涨，于是加大产品库存，待国内市场价格上扬时，再集中促销售，此举为企业增收 200 万元。

对于能就近采购的原材料，坚决不留“库存”。由计划调度部门根据生产情况提报计划，并经仓库保管审核，确认仓库既无存货也无法用其它库存物品替代后，方可采购。同时大力压缩货物送达、购进时限。过去产品送达用户通常需要 7 天时间，现在省内可当天送达，国内经济发达地区不超过 2 天；过去原材料采购需提前 7 天，现在一般只需提前 2 天，从而大大降低了资金占用。

3. 盘活存量资产，实行无资金占用仓库管理制度。由于产品更新换代、设备改型、管理转型等原因，东大化工在实施物流管理整合前积压了大批库存物资。为了盘活这些物资。东大化工要求仓库保管人员每月一次向公司报物资清单，由公司各部门研究，通过替代使用、顶账、拍卖等方式进行盘活。从 1998 年到现在，累计盘活存量资产 1300 万元。

对使用量较大的备品备件，经与供应商协商，将仓库无偿提供给他们使用，东大化工每月根据实际用量与对方结算。供应商也把东大化工的仓库作为自己的“分销库”，向周边用户配送。

通过几年来的实践，企业原材物料及备品备件的资金占用，从改革前 1998 年的 5228 万元，减少到目前的 1858 万元，取得了流动资金贷款没增加、销售收入增加 1 亿元的好成绩。

## (六)搭建信息技术平台

东大化工在确定物流工作流程的基础上，运用计算机手段，成功地开发了企业资源计划

(ERP)系统，为物流管理整合提供了信息技术支撑。

1. 构建财务管理子系统。东大化工建立了统一的计算机平台，把多级核算变为一级核算。一张原始凭证(销售发票、购货发票、入库单、领料单等)只需一次录入，仓库、车间、分厂、公司的业务核算、统计核算、会计核算、凭证的制作、打印、各明细账、总账的登记全部由计算机一次自动完成，并可以灵活地查询，统计和打印各种账表。通过开发财务与业务一体化的管理软件，从根本上解决了长期困扰企业的部门与财务、仓库与财务、仓库与车间、车间与财务信息沟通不畅、账账不符、财证不符、财物不符的“信息孤岛”问题，架起了财务信息与物流信息的桥梁。现在上至公司总经理，下至一般管理人员，都可在自己的办公室内根据授权随时调阅所需的信息。

2. 构建销售管理子系统。东大化工建立的销售子系统，与金税系统连接。利用金税系统录入和打印销售发票后，自动转入销售管理系统，自动编制销售凭证，自动登记财务的产品销售、发出商品、应收账款、应交税金等账簿。同时可进行账龄分析和坏账估计，实现了销售业务管理与核算一体化。

3. 构建采购管理子系统。对采购订单、采购到货以及入库状况进行全过程管理，为采购部门和财务部门提供准确及时的信息；自动完成对各种应付账款的登记、冲销以及应付账款动态变化状况。另外，该子系统还可以进行材料采购成本的考核与监督，非合同供应商、超过合同的采购价，软件系统可以自动警告，要求审核。

4. 构建仓储管理子系统。通过对各种存货的收、发、存业务进行核算，及时准确地掌握每件存货的耗用情况，把各类存货成本归集到各成本项目和成本对象上，为企业的成本核算提供基础数据，并动态反映存货资金的增减变动情况。东大化工还实行了 POS 技术及二次比价。对库存商品采用条码技术，各单位使用资金卡领取原材料，当场结算，由于领用和结算同时进行，杜绝了新的积压和挂账物资。仓储系统自动连接物流公司的采购、销售系统，自动生成出入库单，自动盘点库存；条码系统自动结算，自动连接公司财务资产部的成本核算系统，根据出入库单进行成本核算。

5. 构建生产计划子系统。根据生产计划和上月末实际库存情况，生产计划子系统能按照装配物料清单计算物料的毛需求和净需求，采用最佳经济批量的科学方法，自动运算出物料需求计划，将设计、工艺、生产制造并行交叉进行管理，实现了物流全过程的管理。

6. 构建成本核算子系统。能够完成产品或零部件标准成本的制定，计算入库产成品或自制牛成品的标准成本和标准成本差异，从价格差异和用量成本差异方面进行控制，为企业分析生产成本变动的原因提供了详细资料，为实施标准成本法和责任成本法提供了可能。

信息技术平台的搭建，显著提高了工作效率，彻底解决了长期以来账物不符等历史问题，增加了管理的透明度，提高了对薄弱环节的监控管理能力，进一步减少了资金占用，促进了管理制度的硬化，杜绝了管理工作的随意性，为企业管理带来了深刻的变化和深远的影响。

## (七)完善绩效评价体系

建立完整的物流管理绩效评价体系，形成科学有效的激励机制，是实现物流管理整合目

标极其重要的一环。这方面东大化工主要做了以下工作：

1. 实行富于激励效果的价格政策。过去，集团公司对销售部门仅考核其销量、销售收入和为其核定的销售费用总额，无法有效地提高他们追求最高销价的积极性；对供应部门只核算采购量，由于市场的变化，对采购单价缺乏硬性考核，也不能提高他们降低采购成本的积极性；对生产部门仅考核其产量、消耗、质量，生产部门为了拿到更多的奖励，往往出现很多市场急需的品种生产不出来，而市场不需要的产品却在大量生产的问题，造成新的积压和浪费。

在新的产销业务流程下，物流公司的销售系统按生产系统的成本价收购产品，销售后按销价与成本价差额的一定比例提取人员工资、经营费用、仓储费用和运输费用，销售价越高则提取费用越高；供应系统根据计划采购价采购原材料，从实际采购价和计划采购价的差价中按一定比例提取费用(人员工资、采购费用等)，采购价越低则提取费用越高。这种核算办法大大提高了物流公司追求最高销售和降低采购成本的积极性。物流公司根据计划价为生产部门下发采购订单，没有采购订单的产品生产系统不提取任何费用(工资及奖励)，使生产完全适应了市场和客户的需求。

## 2. 加强针对业务流程的考核。

以前，企业对销售部门只能考核销量和销售费用；从财务角度只能通过产品销售收入、产品销售成本、销售费用、管理费用等科目核算企业利润，既缺乏过程的控制，又与物流各环节的效益指标不统一，难以真实地考核物流各环节的效益与成本。

实施物流管理整合后，东大化工针对业务流程和物流的不同环节进行核算。能够准确核算运输、仓储、生产、配送等不同环节之间的成本和效益，物流评价指标与财务指标实现了统一，加强了过程控制，实现了物流系统的整体优化。

实施物流管理整合以前的核算方式：

销售人员提成=(产品销售价格 X 销量-公司定价)X 提成系数

由此可见，企业无法对每一笔业务乃至每一个业务员对企业实际创造的价格直行核算。

实施物流管理整合后的核算方式：

单笔业务的效益：本批产品的销售收入-本批产品的销售费用(招待费等)-本批产品的实际成本(根据领料单和订单合同号由计算机系统自动生成)-销售税金-产品出厂的运输费用-中间的仓储费用及资金占用成本

销售人员提成=单笔业务的效益 X 提成系数

这种核算方式，能够准确核算从获取订单前所发生的费用到生产该批产品的直接原材料消耗、制造费用及各项管理、财务、仓储、配送费用，准确核算每一个业务员、每一笔业务为企业带来的收益，对业务员的绩效评价更加科学合理。

3. 完善物流管理绩效评价制度,为了保证物流管理整合的实施效果,建立、健全了一系列绩效评价考核制度。建立了个人成本核算制度,配合实施针对业务流程进行的考核,对每笔业务发生的包括货款回收期限、产品资金占用费用等所有费用和业务完成时间、质量进行考核;实施竞争上岗制度,对物流公司所有岗位均定期进行竞争上岗,择优录用,对季度绩效评价差的员工实行待岗,对年度绩效评价差的员工实行末位淘汰;建立分供方、客户的信用等级制度和上至物流总经理、下至不同业务员的逐级责任追究制度,严格审查分供方、客户的资质和信誉,每月进行一次综合评价,规避经营风险。

### 三、物流管理整合的效果

东大化工通过开发第三利润源的物流管理整合,不仅走出了困境,而且有效地增强了企业竞争能力,显著地提高了经济效益和社会效益。

1. 实现了企业的扭亏脱困。通过推行物流管理整合方法,东大化工于 1999 年底彻底扭亏为盈,扭亏额达 5900 多万元。1998 至 2000 年,企业通过开发第三方物流,降低成本 1397 万元。

降低采购成本 1910 万元根据市场预测调整库存,增加收入 300 万元;盘活存量资产 1300 万元;降低库存资金占用 4770 万元。共取得直接经济效益 4600 余万元。

2. 显著提高了企业整体管理水平。实施物流管理整合,提高了企业在生产、技术、设备、供应、销售、仓储、资金管理等方面的管理水平,适应市场的能力大大增加。存货周转次数由 1997 年的 6 次提高到 2000 年的 15 次。资金使用效益的提高,帮助东大化工在极其困难的情况下,先后挤出资金 7000 多万元进行技术改造,使所有装置的规模都翻了一番以上,科技含量和装置技术水平同步提高,为企业扭亏脱困奠定了强大的物质基础。信息平台的搭建,进一步提高了企业的工作效率,增加了各项管理的透明度,改变了员工的思想观念,提高了员工素质,在企业内形成了学业务、学技术的良好风气。东大化工于 1999 年通过了 ISO9002 质量体系认证。

3. 提升了企业形象,取得了良好的社会效应。东大化工开发第三利润源的物流管理整合,受到了国家经贸委、山东省政府的高度重视和充分肯定,被山东省政府确定为物流管理样板在全省推广,后又由国家经贸委确定为全国 34 家物流重点联系企业之一。东大化工在北京、上海、济南、青岛等地做经验报告 10 多场,得到了良好的评价,并吸引了烟台张裕、阿胶集团、山东农药、茂陵石化等 60 多家大中型企业来东大化工参观、考察、学习,提高了企业的知名度和美誉度。