

意义。硫化速度合理匹配对减小过硫和胶料硫化返原有重要作用。另外,硫化工程机械轮胎还要充分考虑到后硫化效应和硫化前烘胎的影响。硫

化前将胎坯送入烘胎房预热得到较高的初始温度,不但可缩短硫化时间,而且可提高成品质量。

第 11 届全国轮胎技术研讨会论文

川橡集团有限公司物流管理初见成效

中图分类号:C931.2 文献标识码:D

为迎接即将加入 WTO 的挑战,四川川橡集团有限公司在周文瑞董事长的带领下,正视激烈的市场竞争,挖掘潜力,降低成本,抓住现代化的物流管理内涵,结合自身实际,开展系列工作,从而减少资金占用,降低产品成本,使物流成为企业的第三利润源,取得初步效果。

(1) 转变观念,调整职能分工

川橡公司以前的原材料采购与储存由供应科负责,成品储存与销售由销售处负责,存在许多弊端:供应科既采购又保管,缺乏监督,数量与质量说不清;销售处管理库房分散精力,削弱了其对供应和销售市场的洞察,不利于企业的发展。公司通过认真分析后,决定将库管职能分列,成立物资管理科,负责原材料储存,成立库管发运科,负责成品库存及物资提货与发运,并分别明确职责,使监督更有力,服务更到位。

(2) 改进管理,再造业务流程

生产环节是信息流、物流和资金流汇聚、共同发挥作用的关键环节。以销定产,以产定供,可使 3 个资源发挥作用,处于最优态势。2001 年公司运用每周的立体销售会发布用户信息,衔接产销;运用每周综合调度会安排生产,为衔接原材料供应起到积极作用。另外,公司在物资采购上突出一个“严”字,严格计划平衡、专业审批和合同审查,重大采购业务实施严格招标;对供应厂家进行严格选择,每年对分承包方进行一次评审,实施末尾淘汰制,较好地保证了原材料质量的稳定性。

在物资的储存上实行定额控制,重新调整了原材料储备定额,使省外采购物资的储备量由原来的一个半月调整为目前的半个月,批量采购分批到货,减少了储备资金的占用和短途转运费用。在物流的生产环节,为提高物流的有效性,严格按照公司制定的“三不准生产原则”进行过程质量控制,开展“双增双节”活动,尽量杜绝浪费和质量事故所造成的物资损失;为提高物流的科学性,各工

序将下工序视为用户,实行配送制。为提高发货配送速度,公司坚持为销售服务,每日下达成品包装计划,并保证在 24 h 内安排公司汽车队出发,按时将货物送达用户指定地点,且在销售旺季,为弥补汽车队运力不足,公司与专业的物流公司达成协议,以保证达到用户的要求。

(3) 夯实基础,加速信息传递

公司有完善的信息管理程序,信息意识较强。在外部信息方面,公司利用中国橡胶网、中商网和汽车市场网等行业相关网站了解供应市场与相关行业的发展状况,以便于在供应与销售中抓住商机,及时调整物流策略。公司于 2001 年建立了自己的网站,广泛宣传企业,达到信息指导物流的作用。在内部信息方面,物资到货有“每日到货通知”,每周有原材料预期到货平衡、每月有原材料预平衡和资金预安排传递到相关部门,做到心中有数;物资进入生产环节有抽样检验记录、使用过程跟单,以便于进行质量追溯。坚决实施索赔制,2001 年 1~7 月公司共索赔 21 起,较好地保证了产品质量。公司在库存物资信息的管理上实施微机管理物资的进入和发出全过程,从而能够及时反映和调整库存。同时,每月库房还要进行一次详细的货龄分析,及时反映积压,以便采取紧急措施进行处理,较好地解决了沉淀资金,加快了资金的周转速度。

通过实施以上措施,理顺了公司的管理,减小了库房,降低了营运成本(2001 年 1~7 月短途往返运输费用较去年同期节约了 7.9 万元),较好地控制了流动资金占用(2001 年 1~7 月流动资金占用较去年同期减小 9.82%),从而提高了物流管理水平。下一步,公司计划在减小库存功能重叠、节省人力资源、实施物流管理内部联网及加快物流反应速度上下工夫,简化运行流程,提高应变能力,使物流管理真正成为企业的第三利润源,以迎接加入 WTO 的挑战。

(四川川橡集团有限公司

吴丹萍 蒋雪梅供稿)