

新形势下煤炭企业物流管理模式

刘颖

(开滦(集团)有限责任公司物资分公司,河北唐山 063000)

摘要:经济的增速发展推进了煤炭企业的转型改革,由于煤炭企业的发展,与发电企业、用电市场之间存在一定矛盾,因而限制了煤炭物流体系的高效化建设。加之煤炭行业的物流管理存在机制发展滞后、管理缺乏规范性、缺乏配套物流体系、物流信息化程度不高、成本核算方式不够标准几方面问题,需要对其物流管理模式进行重新调整,通过现代化改革实现物流空间的拓展,从而增加煤炭企业的物流经营效益。基于此,文章总结了煤炭企业物流管理现状,阐述了当下物流管理面临的阻碍,并提出新形势下煤炭企业物流管理模式现代化发展的可行性路径。

关键词:新形势;煤炭企业;物流管理

[DOI]10.12231/j.issn.1000-8772.2021.23.125

对于煤炭企业而言,物流是新的利润增长点,可通过物流管理力度的强化实现物流成本节约,间接提升企业经济收益。为此,物流管理已成为了煤炭企业中十分关键的竞争领域。在煤炭企业生产经营的所有环节当中,均涉及物流管理,物流环节的调节与优化可强化企业的管理能力。可通过现代化物流管理模式的实现,为煤炭企业发展提供驱动,使之能够在市场竞争中立足于不败之地。

1 当前煤炭企业物流管理状况分析

煤炭企业的物流公司是以煤炭贸易为主要盈利点,所应用的运营模式服务层次并不高。在煤价持续回落的境况下,煤炭流通领域的利润空间逐步压缩,煤炭企业陷入了经营困境。部分中小煤炭企业不具备现代物流管理理念,赚取煤炭贸易差价是其主要的获利方式。煤炭供需企业缺少第三利润源理念,经营管理方式精细化不足,技术缺乏先进性,信息流通不畅,存在资源浪费现象,煤炭资源难以实现高效流通。与此同时,第三方物流企业引入新型供应链模式,依托现代化技术手段,通过电子商务模式,逐步实现了煤炭供应链各环节的服务专业性提升,整合了整个供应链,实现了物流一体化,可通过更加高效、环保的集约化煤炭供应链管理为用户提供更为优质的服务。

2 煤炭企业物流管理的阻碍性问题分析

2.1 物流管理体制发展滞后,物流管理驱动力不足

大规模煤炭企业逐步完成了物流管理模式的构建,既可集中性采购,还实现了结算的统一与配送的直达。然而仍有一些企业采用的是传统的经营组织方式,仍是自主完成材料采购、生产、销售各环节的物流活动,不仅成本高且效率低下。这主要是因为管理者不够重视物流管理,导致物流管理驱动力不足。在煤炭发送量持续增长的境况下,物流部门及地区间沟通不顺畅,且未能立足整体进行交通运输的总体部署,仓储管理及信息网络规划也不够科学,因而煤炭物流产业的宏观布局并未形成,致使煤炭物流行业出现了条块化、部门化或地区性的分割现象。物流管理存在权限分化、体制分散及重复性建设等问题。

2.2 物流管理缺乏规范性、科学性

煤炭企业所制定的供应、生产、销售三方面计划未相互参照与结合,因而计划不具较高可行性。同时,物资采购方面所采用的方式过于陈旧,管理不够规范。仍是以传统的储备资金管理方式进行库存管理,库存变化的反映不够精准、高效。未能结合物流系统要求实现内部信息顺畅传输与处理技术的高效应用,因而物流管理能力未能有效提升。除此之外,因采购行为规范性不高,各个环节均设置库存,材料储量庞大,煤炭生产材料及产品需要多次中转,因而运输成

本居高不下。

2.3 缺乏配套物流体系,物流管理效益低下

从品质要求方面来看,许多煤炭企业的基础较为稳固,实现了科学保管与及时保养物资,能够对具有回收利用价值的物资二次利用,在此方面经验丰富且成效显著。然而部分煤炭企业仍存在物资存放方式不科学、装卸搬运不谨慎几方面问题,加之传统的仓储管理模式难以快速转变,因而限制了现代物流管理模式的高效建设。未能实现采购、仓储以及物流配送几方面的有机整合,一体化供应链管理难以快速落实,影响了煤炭企业物流管理的效益提升。

2.4 信息技术应用不足,物流信息化程度不高

目前,仅有少部分大规模煤炭企业引入了ERP系统,可在此系统支持下,依托于计算机完成高效的计划上报、审批,或是进行物资采购及供应管理。然而中小型煤炭企业仍未构建高效的信息共享平台,信息技术应用能力也有所欠缺。此现象的出现,主要原因在于这些企业经济实力不高,不愿承担物流管理模式调整后因设备采购及人员培训所产生的成本。同时,一些煤炭企业虽已通过物流管理系统开发与应用来化解库存管理问题,然而其对物流管理结构了解不全面,未针对业务流程进行梳理与调整,因而物流管理系统的开发不够科学,物流信息化程度仍然较低。

2.5 成本核算方式不够标准,未能彰显物流效益

一些煤炭企业物流管理在统计财务数据时,只是体现了外部运输产生的物流成本,内部物流费用并未进行完全统计。如煤炭企业的物流基础设施折旧成本、企业自有车辆运送成本、自有仓储保管成本以及内部人员装卸费用等均未纳入物流管理成本统计之中,而是将之作为材料、生产或管理成本进行核算。这主要是由于成本核算体系不完善所致,未能制定清晰明确的物流成本明细表,也未建立专业化的物流成本核算部门或岗位,或是所应用的成本核算方式缺乏标准性,因而影响了物流管理效益的最大化彰显。

3 新形势下煤炭企业物流管理模式发展的可行性策略分析

3.1 优化完善物流体制,有效整合产业资源

应利用市场的资源配置作用,对煤炭企业物流管理中存在的分割现象进行消除,实现物流市场的统一与规范,破除市场进入屏障。同时还要对铁路煤运管理体制进行优化,通过一体化运输格局的构建,提高不同运输环节之间的衔接度。引入现代物流管理理念,促进煤炭物流企业向现代化物流管理模式转变,通过良性竞争环境的营造,构建高效物流系统。以大规模煤炭集团为主体,消除行业、地域壁垒,突破所有制的边界效应,通过资源、资产的整合,强化大型煤炭企业之间的合作,促进中小煤炭企业合并与重组,构建大规模的

煤炭企业集团,进一步拓展生产要素优化范围,实现资源有效整合与科学配置,发挥规模经济效应。在矿产及人力资源整合的基础上,立足供应链层面进行物流资源整合,构建一体化的现代物流管理模式。

3.2 加强供应链管理、实现具有组织性的物流管理

3.2.1 整合上下游供应链、节约物流运输成本

通畅性的煤炭运输渠道保持是煤炭物流管理的关注重点,汽车、铁路均是其主要运输途径,前者成本高、运力不足,而后者虽能节约成本、实现快捷运输,然而外在环境对其影响颇大,煤炭企业自身主动性不强,掌控力度不足。煤炭企业可通过坑口电厂的建立将煤炭转化为电能及热能向外输送,既可节约运输成本,也可提高自身产值。还可建立洗煤厂,通过精煤加工提升产品附加值,在同一运输成本下运送产品价值性更高,实现了单位产品物流成本的间接性节约。同时,还可增强与上游材料供应厂家的联合,由其代为储存物资,根据煤炭产品消耗量定时向供应商提供补货数量,从而减少材料积压、免除物流多次运输成本。

3.2.2 加强专门性物流管理机构建立

煤炭企业应通过专门的物流管理机构建立,实现物流管理组织程度的提升,依托于高集成化的信息系统,实现采购、生产、销售各个环节的集成,构建一体化内部供应链管理,通过科学的规划、合理的组织、严格的管控扭转传统的物流运作模式,加快物流周转速度,降低存货过多所产生的风险。此外,还应以市场的细化要求为依据,与供应链上的其他企业进行联合,通过各方资源的整合与优势的互补,构建更加快捷的区域性物流配送基地,通过供应链联盟的构建,实现物流管理组织化程度的全面提升。

3.3 建立专门的物流经营公司,确保物流业务的独立性运营

当前阶段,煤炭物流市场存在成熟度不高、规范性不强的特点,因而大规模煤炭企业可在自营、外包两种物流管理模式的基础上,剥离目前物流服务资产及服务人员,建立单独的成本核算中心,组建基于现代企业制度的物流经营公司。此公司既可承担煤炭企业的物流运送业务,也可于市场上承揽其他公司业务,可使其物流服务得到高效利用。将核心业务作为经营重心,弱势业务则可外包给第三方机构。自我服务系统、供应商所承担的原材料及成品物流服务占据 80% 的高比重,在社会分工细化发展的过程中,煤炭企业对物流业务外包给予了高度重视,加速了煤炭企业传统经营模式的转变,通过与第三方物流企业合作,由其负责一部分非重要业务,自身则可在核心业务发展方面投入更多精力。

3.4 推进信息系统网络化建设进程、增强物流管理信息化水平

信息收集、传输、统计处理的速度高低决定着物流企业能否实现高效管理,煤炭企业应在资源管理系统平台的基础上构建契合现代物流发展模式的物流信息系统,并建立与之相匹配的网络交易平台,构建一个全球化的采购及服务对接网络,通过优质物流网络建立,实现服务功能的拓展、资源的有效整合,加快信息共享的实现,从而进一步提升物流服务的便捷性,基于客户定单信息实现物流直达配送。在信息精准、高效传递的基础上,转变以往过于粗放的物流配送方式,实现点对点的精细化物流模式构建,从而提升物流管理的信息化程度。

3.5 构建科学的物流成本指标考核体系、强化物流成本控制

物流优化、物流管理成效提升中,物流成本是基础性因素,现阶段,煤炭生产设备实现了高度自动化,生产成本逐步下降,原材料采购、运输、仓库以及库房管理各个环节中的物流成本均有较大的可

压缩空间。煤炭企业需要组建专门的物流成本核算部门,通过科学的核算方式应用、深入分析物流成本结构,通过科学性、可控性的物流活动规划制定,提升物流成本核算的精准性,实现煤炭企业经营收益中物流部门贡献率的科学评估,通过物流成本效益的高度重视强化其成本效益,实现物流成本的合理化节约。

3.6 加强采购分析、构建高效化配送体系

煤炭企业应结合自身生产需求,对固定时段内物料的成本利用情况进行分析,了解其使用量均值,对物流用量变化波动率进行判断,从而实现物资采购需求的科学规划。同时,要加强供应商往期供货情况分析,并以此作为物资采购量的确定依据。以这两个方面为基础,实现物资交货周期的科学确定,并统计出更具经济性的订购批量。此外,煤炭企业应为区域化物流及配送基地的建立提供支持,构建高效、精准的物流配送机制,加大现有运输渠道及仓储资源的利用率,科学选择配送及分拨中心的建立位置,通过高效化物流配送体系的构建,确保煤炭企业内部物资直达配送的有效实现。

4 结束语

经济新常态发展背景下,世界各国的经济活动进入了规范化开展阶段,因而资源需求及利用率也同步得到了提升。在煤炭产业经济高效化发展的同时,煤炭物流运输迎来了空前的发展契机。在我国战略矿产资源当中,煤炭资源占据地位十分重要。为此,需要优化完善物流体制、有效整合产业资源,加强供应链管理、实现具有组织性的物流管理,建立专门的物流经营公司、确保物流业务的独立性运营,推进信息系统网络化建设进程、增强物流管理信息化水平,构建科学的物流成本指标考核体系、强化物流成本控制,加强采购分析、构建高效化配送体系,从而实现现代化物流体系的科学构建,稳固煤炭企业的持续性发展根基,为国家经济发展提供充足的能源支持。

参考文献

- [1]郭学培.新形势下煤炭企业物流管理模式探析[J].经营管理者,2015(24):232-233.
- [2]李亚娜.对我国煤炭企业物流现代化管理的探索[J].煤炭技术,2016,35(2):338-340.
- [3]于建波.煤炭企业物流现代化管理策略探究[J].新商务周刊,2019(2):58.