

## 案例正文：

# SH 华中公司物流配送优化之路<sup>1</sup>

## 0 引言

古朴而简约的大型会议室里，一群西装革履的人神色凝重坐在各自的位置上，各有所思，气氛紧张。刚刚经历过一场激烈的争吵，现在大家又沉默不语，虽然第一次经历这样的场景，A 依然显得镇静而又坚定，他得把握全局，谨慎的处理好这次方案之选。

这是 SH 集团华中公司 2009 年的第一次大的会议。A 的面前摆放着省公司以及华中公司领导小组完成的关于“华中地区成品油物流配送优化”的方案。会议之前他有看过这三个方案，各方案均有可取之处，但是因为其中涉及到了现有模式重组以及人员调配的问题，所以他召开了这次会议，与会人员基本是华中公司的高层和省公司各方案的负责人。让他出乎意料的是，两个多小时了，还没有讨论出一个结果。各方案负责人坚持自己的想法不变，大家在会上争论不休。对华中公司成品油物流配送模式进行优化的这个项目，一直是他的一个大的想法，历经一年多，方案终于出炉了，但是却在方案选择上出问题了。作为该项目的牵头人，A 一时也无法立刻作出决定，到底哪一种才是最优而且又让大家认同的方案呢？

## 1 任重而道远

2007 年，A 从众多的竞聘者中脱颖而出，成为 SH 集团华中销售公司的总经理。SH 是一个世界五百强的大型国有企业，进入 SH 集团一直是他的一个梦想。在研究生阶段，他的硕士毕业论文就是如何让计算机辅助决策技术在石油配送领域中得以实现，当时还获得了优秀毕业论文，这与他的兴趣和实际调查是分不开的。这次成功成为华中地区销售公司的掌门人，他认为是大展拳脚的时候了。当真正坐上这把椅子的时候，他感受到了情况的复杂性，有一种临危受命的感觉。大多数国有企业因政府长期大力扶持，导致企业缺乏竞争力与创新精神，SH 集团公司也不例外。虽然每年都能够跻身于世界 500 强，而且排名

- 
1. 本案例由湖北大学商学院的张予川、刘彩波撰写，作者拥有著作权中的署名权、修改权、改编权。
  2. 本案例授权中国管理案例共享中心使用，中国管理案例共享中心享有复制权、修改权、发表权、发行权、信息网络传播权、改编权、汇编权和翻译权。
  3. 由于企业保密的要求，在本案例中对有关名称、数据等做了必要的掩饰性处理。
  4. 本案例只供课堂讨论之用，并无意暗示或说明某种管理行为是否有效。

靠前，但实际它只追求收入最大化，最近几年一直处于亏损状态。他发现，华中公司物流管理存在以下问题（1）现有油库资源的数量、分布不合理；（2）信息汇总的及时性、准确性和条理性不强；（3）成品油库存管理层次复杂，业务流程还未完善，物流配送系统不统一，需要完善和优化。而作为区域性石油产品销售企业，物流配送体系的完善与否将是影响企业核心竞争力的重要因素之一。这让他意识到了此次任职，挑战与机会并存，任重而道远。

世界能源消费结构中，石油占 39.97%，每桶油价提高 1 美元，消费者一年损失就达到 120 亿美元；油价上涨 10 美元持续一年世界经济年增长率将减少 0.5 个百分点。自从 1996 年中国成为原油净进口国，国际市场的行情变化就开始影响中国的国民经济运行。

作为一个有理想而敢于拼搏的人，A 不甘于华中公司的现状。自上任以来，他思考的最多的就是如何带领销售公司，顺应时势，以超前的远见和气魄，完善华中地区的成品油物流配送综合优化体系，使其在自己的带领下进入一个崭新的时代。

## 2 明确优化方案内容

### 2.1 信息的搜集

SH 集团华中销售公司（简称华中公司）于 2004 年 7 月成立，在 2005 年初，调度运输处（简称调运处）独立运行，统一指导管理辖区内成品油一、二次物流配送业务。对华中公司而言，整个物流供应链应包括从炼厂出库装车、铁路运输或汽车运输、卸车入库、油库装车配送或自提、汽车运输到加油站或直销这样一个过程。

A 在考虑成熟之后，与公司调运处成员充分沟通，表明自己的想法，最终提出了完善华中地区物流配送的战略目标，调运处对他这样大胆的想法表示支持。为了实现该战略设想，A 迅速组织了一个领导小组，从各部门搜集详细资料，并派专人深入河南、湖南、湖北三个省分公司做详细的调查。从收集的资料来看，区域物流的管理现状如下：

#### 1) 调运组织机构及人员岗位情况。

目前，华中公司调运对口业务职能部门分为：调度运输处、省公司调运部/地市营销中心、油库三级管理模式。调度运输处作为调运业务主管机构，统一管理华中公司成品油的采购、调度运输和物流配送业务；负责一次物流运作和管理，依托信息系统指导二次物流配送管理。

河南、湖北、湖南三省分公司已将调运工作从营销口分离出来，成立了独

立的调运部，具体负责二次配送与油库库存实物的管理。行政上，调运部隶属省公司，业务上接受调度运输处的指导与管理。

在加油站的管理方面，三省地市营销中心的业务职能基本一致，主要是负责加油站的成品油销售和购进，对资源进行优化，核对加油站的上报数据，拟定加油站需求的配送计划及运力预排，并报送省公司调运部。油库负责执行省公司调运部下发的油品出入库指令；与当地铁路运输等部门、承运单位、油库出租单位进行业务衔接。

三省调运部的业务运行机制分别如图 1、图 2、图 3 所示。

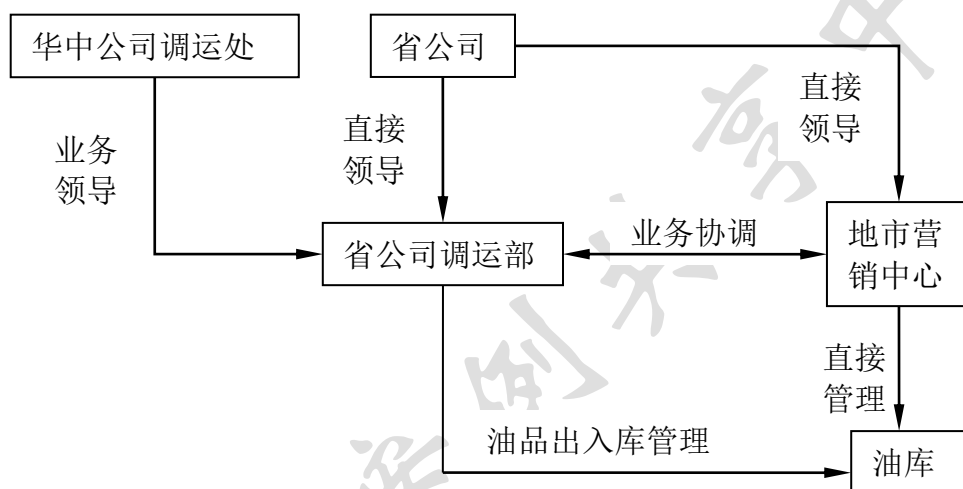


图 1 河南省调运部的业务运行机制现状  
Fig.1 The Operational Mechanism of the Transportation Department of Henan

A 发现，由于在调运业务的管理模式上，三省各不相同，因此省公司调运部和地市营销中心的业务职能不尽相同：湖北省调运部直接管理油库，地市营销中心完成上报需求计划和核对配送数据的工作，不具体参与调运工作；湖南省调运部和地市营销中心对油库实行双重管理，省调运部负责具体的调运工作，地市营销中心负责油库的数质量管理、安全管理、人事管理和外部关系协调，监督检查油库的数质量管理和安全管理工作；而河南省是由地市营销中心直接管理油库，省调运部只负责油品出入库管理。

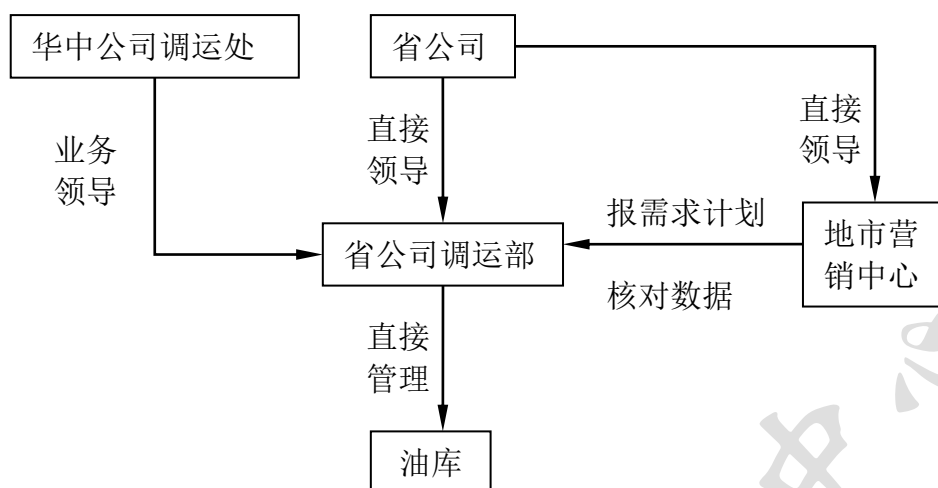


图2 湖北省调运部的业务运行机制现状  
 Fig.2 The Operational Mechanism of the Transportation Department of Hubei

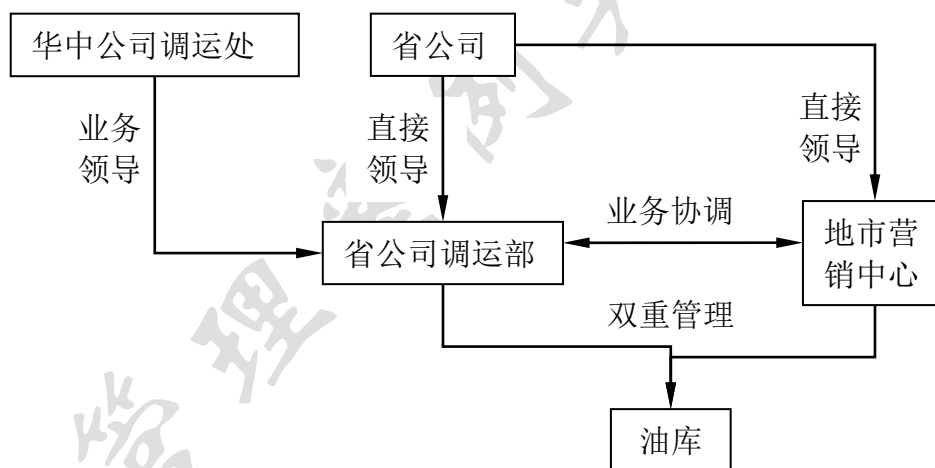


图3 湖南省调运部的物流运行机制现状  
 Fig.1 The Operational Mechanism of the Transportation Department of Hunan

在人员岗位方面，由于省公司的物流与商流业务分离工作正在进行，三省调运部的职能存在差别，所以各省调运部人员岗位设置尚未统一。三省调运部共有人员 13 人，具体岗位设置见表 1。

表 1 省公司调运部的业务岗位现状

Table 1. The Business Status of the Transportation Department

省公司调运部			
省份	业务岗位	主要岗位职责	备注
河南	经理	二次物流配送运营管理	现有 3 人，缺编 2 人
	库存岗	库存、量单及自备车管理	
	配送岗	二次物流配送计划、数据统计	
湖北 湖南	经理	负责全面工作及对外协调	湖北、湖南各 5 人
	水路调运	负责水路调运、水路二次配送及相关费用审核	
	配送岗	负责加油站配送及配送费用的审核	
	统计岗	各种数据的登统及仓储费的审核	
	铁路调运岗	负责铁路调运、二次装车及相关费用审核	

## 2) 调运业务模式现状

华中公司油库资源分布不平衡，整体布局欠合理。其中，河南省公司油库数量较多，且分布也较均匀，成品油平均配送距离较短。湖北、湖南两省公司油库数量相对较少，且大部分为租赁油库，平均配送距离较长。

调运处对各省公司调运部不存在直接的权力序列，理论上各职能部门是在公司制定的制度基础上办理日常事务，各行其责，分担职能管理业务。湖北、湖南省公司调运部对油库的管理，河南省地市营销中心对油库的管理，意味着权力的直接隶属。而这种组织形式的优点是减少了调运处的负担。但从整体上看存在着以下不足：

(1) 现有调运业务的运作模式下，一、二次物流存在着管理条块的分割和一些职能“筒仓”，即职能部门之间的壁垒。

(2) 调运处和省公司对调运部的管理属于多头领导，导致目标不明确，可能出现“政出多门”，反而出现效率低下的情况。

(3) 全局与局部相冲突，各省都从自身的角度考虑问题，与区域公司整体的物流优化矛盾，导致政令不通、信息不畅、管理成本高。

(4) 难以适应提倡的在物流配送方面打破行政区域，实行专业化、垂直化、扁平化，提高运营效益，构建现代物流配送体系的要求。

据 A 查资料得知，美国是世界上成品油消费量第一的国家，其成品油来

自全美 159 个炼油厂，经过一级物流配送到达 1300 个油库。在二级物流配送过程中，由于油品流通领域的很多油库、运油车队及加油站分属不同的所有者，因而下游油品配送决策有很大不同。根据配送方式的不同采用不同的配送决策，促进了美国石油公司对它们整个供应链的优化。它们利用高速发展的网络信息技术实施油品网络化合理配送，在合理设置配送中心（油库）的基础上，借助先进的技术装备（加油站安装 POS 机和液位仪等设备），进行加油站库存监控、配送预测，乃至确定加油站最佳叫油点（订货点），并根据预测及时对配送路线、时间等进行优化，大大提高了物流管理的精确性，从而提高了加油站的效率和利润，增强了公司的竞争优势。中国已经是世界上成品油消费量第三的国家，约有油库 3000 个，大部分都采用自营配送的方式进行配送，配送效率极其低下。而且在技术装备方面，目前的加油站技术条件有限甚至完全没有技术设施基础。

## 2.2 方案依据及内容

对华中区域物流配送现状有了一个大概的了解之后，A 心中有了思路。他召集领导小组，讨论下一步的方向。SH 集团属于股份公司，按照股份公司“大市场、大营销、大流通、做大销售”的发展思路和板块“完善集中统一管理体制、调整优化组织结构、加快现代物流配送体系建设”的要求，领导小组一致认为应该形成机构扁平化、管理垂直化、业务专业化、权责清晰化、运营效率化的区域物流优化体系。按照整体规划、分步实施、务求实效、流量合理、流向明确、流程优化、管理高效、成本控制的优化原则，实现资源统一调配、物流统一优化、配送统一实施、储存统一管理、信息统一集散总体目标。

为此，在华中公司直接领导下，以调运业务流程优化重组为主线，领导小组拟定了区域物流配送优化方案，该方案包含以下主要内容：

- (1) 优化成品油物流运行机制
- (2) 优化油库与库存管理
- (3) 优化运输管理

同时建立、完善与区域物流配送整体优化体系相适应的华中公司一、二次物流配送管理信息系统、油库管理信息系统、远程视频会议信息系统，从而提高物流配送体系的运营效率，降低运行费用。

会议上，调运处的 C 处长认为，调运处肩负着完善与健全区域物流整体优化配送体系的重要职责，因此应该集思广益，调动各省调运处一起出点子，他们毕竟是局中人，或许可以拿出更好的方案。这个提议得到了 A 的认同。

## 3 方案的出炉

会议结束之后，A 抑制不住内心的喜悦，感觉自己就要大干一场了。他将

通知下发到三省分公司，并承诺，方案一经录用，将得到华中公司的高额奖励。得到此消息，各省分公司一片哗然，他们意识到刚上任的 A 确实是在干实事了。为了能够得到这位领带的赏识，三省公司的负责人均开始了各自方案的规划之路。

与此同时，A 所成立的领导小组，也迅速地开展更为细致的调研工作，深入各分公司查阅资料，走访相关部门，制定优化方案的基本思路。

按照物流、商流分离的原则，各省公司分离出地市营销中心的成品油仓储和配送管理职能，打破现有行政区划，以调度运输处为物流配送管理中心，省公司调运部为配送调度中心，油库为配送运输执行单元，依托第三方承运，构建独立运行、完整的现代物流体系。华中公司逐渐将采用库存集中管理的模式，即省公司的库存全部或大部上划归华中公司本部管理，实行华中公司全面的零库存管理，省公司调运部的物流业务重点放到二次物流配送的调度管理、执行和协调上。

思路出来后，领导小组按照分步走的策略，分三个阶段进行：

第一阶段是省公司调运部接受华中公司调运处和省公司的双重领导，即华中公司调运处管理省公司调运部的业务和绩效考核，各省公司管理其组织人事、工资、政治思想等。三省油库的库存实物和进出库管理全部划归省公司调运部，三省调运部对各省油库实行真正意义上的“零库存”管理及油品出入库的统一管理。油库的人事、安全、设备等方面归省公司管理。华中公司调运处对省公司调运部、油库调运人员实行直接业务管理，省公司调运部、油库调运人员不再接受省公司及地市营销中心的调运管理和调运指令。

第二阶段是以一省（湖北或湖南）为试点，省公司调运部的人事和业务管理从省公司分离，华中公司调运处作为区域物流配送管理中心，对该省公司调运部的人、财、物实行专业化、垂直化直接管理，调运部仅是华中公司调运处的派驻机构。

试点省公司调运部作为资源配置调度中心、信息处理中心、配送指令发布中心、承运方管理中心，负责执行华中公司资源配置计划，编制二次物流配送运行计划；同时协调一次物流的油品入库、自备车返空、管输及二次中转铁路发车和水路装船等业务。

油库的整体管理与调运业务管理分离，试点省公司设立仓储中心，隶属于省公司质安部，统一对该省油库进行整体管理，包括数质量、人事、安全、设备等。同时，油库作为配送执行单元，执行省公司调运部的业务指令，完成油品的进、出库和二次配送的具体工作。

对于试点省公司调运部和驻库调运人员的党团关系、政治思想等方面的工作

作实行属地化管理，各省公司协助华中公司对各级调运人员进行政治思想、廉洁奉公的管理监督工作。

第三阶段，总结试点省实施方案的经验，评价前二个阶段的优化成果，改进、形成最终优化方案，将其推广到其余二省，实行三省统一调配、统一指挥的区域物流配送优化体系。华中公司对三省所有油库实行“零库存”管理及油品出入库的统一管理。另外，华中公司成立仓储事业部，隶属华中公司质量安全环保处，统一对三省的中心油库、跨区油库进行整体管理。

在人员调整方面，方案实施后，保留省公司调运部，但是将原调运部的统计岗上划至华中公司调运处；华中公司调运处除了现有的 8 个人之外，新增加统一配送优化岗（2 人）和统计岗（2 人）。三省油库所有驻库人员的人事管理隶属华中公司仓储事业部。

A 认为，这是一个大的改革，物流配送是公司的核心枢纽，如果方案实施有一个好的结果，公司将进入一个新的局面。因此，他特别谨慎，强调在方案实施过程中，要不断调整、完善现行的信息系统，系统应加强调运处直接下达配送指令的功能，与业务流程、整体优化方案、配送管理机制相适应，实现信息共享和配送指令畅通。

#### 4 方案选择之难题

这已是 2008 年底，对于 A 来说，2008 年是充实而富有挑战的一年。关于华中地区物流配送的优化方案已经完整的搁在桌子上了。看着厚实的策划书，他感觉到了改革之路的艰难与重大。省分公司他们的优化方案又会是怎么样的呢？会有所创新吗？

他怀着激动的心情翻开了省公司交上来的另外两种方案。

河南分公司的方案，是实现调运与仓储的两个分离：

(1) 调运部从省公司分离，保留省公司调运部作为华中公司调运处的派驻机构，负责执行华中公司资源配置计划，编制二次物流配送运行计划；同时协调一次物流配送涉及的油品入库、自备车返空、管输及二次中转铁路发车和水路装船等业务。

(2) 油库管理从省公司调运部或地市营销中心分离。华中公司设立仓储事业部，隶属质量安全环保处，负责三省所有油库的数质量管理及安全、设备、人员工资、人事等管理。油库的油品出入库等调运业务管理仍然由调运部负责。油库租赁费、二次配送运费、杂费由省公司调运部审核，华中公司直接支付。

此方案在人员岗位变化方面，与 A 拿出来的方案比较相似。他认为此方案直接明了，实现了调运与仓储的业务分离，进一步明确了职能部门的管理功能，



但是对现有的调运业务影响比较大。

另外一个方案是湖南与湖北两个分公司共同开发的方案。这个方案取消了省公司调运部，对现有调运业务流程改变更大，再加上可能会触及到一些人员的既得利益，因此，其实施的难度可能会更大。

在此方案中实现物流业务的一体化管理，调运处成为华中公司的区域物流事业部：

(1) 撤销三省公司调运部，其人员编制全部划归到华中公司调运处，改三级调运模式为二级调运模式，调运处负责编制二次物流配送计划，并直接向油库下达配送指令；

(2) 油库管理从省公司调运部或地市营销中心分离。华中公司设立仓储事业部，隶属质量安全环保处，负责三省所有油库的质量管理及安全、设备、人员工资、人事等管理。油库的油品出入库等调运业务管理仍然由调运处负责。油库租赁费、二次配送运费、杂费由华中公司调运处支付。

(3) 人员岗位变化方面，撤销省公司调运部，原有的调运人员 13 人与华中公司调运处人员合并，调运处新增岗位（共 13 人）。原有的三级调运机构变为二级调运机构，配送指令的执行更加顺畅，零库存管理被进一步强化，机构响应效率更高。

分公司拿出的方案，对现有模式的改变都比较大，但是都有可取之处。A 一时也无法作出决定，对于华中公司现有的配送模式，或许公司其他领导班子和省公司的负责人更了解。于是，他召开了 2009 年的第一次会议，让大家都来讨论，以作出最优的选择。

河南省公司的方案负责人 B 是个精明而敢干的人，他认为自己能够单独拿出此方案，而且又和 A 的方案有相似之处，他的方案肯定是可以被采纳的；另外两省认为他们是针对现有的模式提出的创新方案，既然改革，就得大大的创新。在座的其他人也模棱两可，认为三种方案都可行，大家都把方案选择的难题推给了 A。

## 5 尾声

方案的选择既关系到了华中公司未来改革的成败，也涉及到了省公司方案设计负责人的利益，A 最终还是要给大家一个结果以及合适的理由。究竟该选择哪个方案？

**（案例正文字数：6674）**

## 启发思考题

1. A 是此次华中公司物流配送优化之路的领头人，如果你是 A，客观评价三种方案的优劣势，哪种方案最适合？你认为作为一个企业改革的领头人应该具备哪些特征？

2. 你认为国企改革，最大的难题在哪里？

3. 在这样一个以物流配送为核心的企业，你认为三种方案中，哪些是改革的关键因素？你能够提出第四种方案吗？

4. 根据物流配送优化的思路，结合你所学的知识 and 实际经验，华中公司的优化方案应符合哪些现代物流管理规则？

5. 用图表示三种方案的物理运行机制。

中国管理案例共享中心