

物流案例-----上海通用的供应链整合 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/183/2021\\_2022\\_\\_E7\\_89\\_A9\\_E6\\_B5\\_81\\_E6\\_A1\\_88\\_E4\\_c31\\_183638.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/183/2021_2022__E7_89_A9_E6_B5_81_E6_A1_88_E4_c31_183638.htm) 上海通用汽车有限公司CIO张新权的眼里，汽车行业的信息化有两个与众不同的地方：一为复杂。“汽车是个大件，其构造复杂，零部件通常有几万个，不同车型完全不一样，相同车型又有很多个性化要求。因此，从订单审核到生产计划、物料计划的制定再到销售，这个流程相当复杂。”二为回报率高。“对于汽车行业来说，如果信息化体系运作顺畅，对业务的提升帮助特别大，投入产出比很高。无论是就降低库存而言，还是提高资金周转率，都能创造非常巨大的利润。”因此，说张新权是汽车信息化的“力挺派”一点也不错。上海通用的信息化系统分为三大块：商品化软件、通用全球系统和本地开发部分。其主要的业务运作运行在商品化软件上；涉及到生产制造方面是用通用全球系统（通过广域网和通用全球系统实时连接，共享一些数据和信息）；而很多中国单元业务和特别的业务需求（如跟经销商和供应商方面的协同、质量检测控制等）以及前两种系统不能实现的功能则通过本地开发系统来实现，这一部分是企业竞争能力的核心所在。在上海通用建立之初，其IT系统的关键部分主要是沿用通用全球核心公共系统标准，虽然覆盖从接订单到交货到用户的整个流程，但美中不足的是，由于通用核心公共系统是10多年前开发的，开发语言陈旧、系统庞大，比起目前新兴的技术系统，运行维护成本极高。再加上这套系统是从美国远程支持到上海，由于时间差等问题，上海通用系统出现问题时经常很难及

时解决。为了解决这些问题，2001年11月6日，CIO张新权主导发起了“用更加经济先进的新IT系统替代旧核心公共系统”的可行性研究，经过6个多月的测试之后最终决定实施SAP的IS-AUTO系统，并选择惠普为IS-AUTO系统提供咨询与实施服务。以后的运营实践证明，张新权这一明智的决定，为上海通用带来了非常可观的经济效益。张新权说，与其他产品的制造不一样，汽车制造是一辆车就是一个订单，一辆车有近2万个零部件、2000多道工序，物料是要按工序排好的，计算精度必须要以车为单位、精确到每小时才行，一句话概括，就是所有的效益都在供应链上。供应链的顺畅与精确，是信息系统肩负的主要任务，而上海通用的老系统可以说并不能胜任这项工作，这一切都要依靠新的IS-AUTO系统来实现。“在中国惠普的帮助下，历时两年多的SAP IS-Auto（汽车行业SAP解决方案）加上APO（高级计划优化器）项目成功在上海金桥南厂上线，其最大的价值就在于对整个供应链业务的整合。”张新权给我们算了一笔账：IS-AUTO系统运行以后，销售订单从经销商那里传送到上海通用之后，就会汇总到生产订单管理系统，然后通过生产计划系统制定物料计划，上线生产，这个过程是完全是按需定制的。在这个过程中，用户可以随时了解到自己订的车的生产进度，并可以根据生产进度更改已有定制；而上海通用，则可以在车辆还在生产线上时就知道它是卖给谁的，运输计划可以同时跟进，车一下线就可以马上运出。“保守些计算，上了IS-AUTO系统后，我们的库存平均比以前减少了1~2天，财务运作效率提前了2~3天，经销商至少可以节约2天的财务成本，因为通过这个系统，经销商可以比以前提前两天获知汽车下线的

信息，对他们来说大大提高了资金的周转率。”事实上，SAP IS-Auto系统已经成为上海通用汽车IT系统的神经中枢，它覆盖了上海通用从接订单到给最终用户交车的整个流程，并且与经销商管理系统、供应链管理系统(e-SupplySystem)、工厂底层管理系统(PlantFloorSystem)等形成紧密连接，其最大的特色是按需定制、柔性管理。据张新权介绍，过去上海通用应用的SAP/R3系统不能支持汽车的“柔性生产制造”（即在同一条生产线上可以随时生产多种不同的车型，并且除了一些基本的共性模块，例如车身、底盘之外，其他一切部件包括发动机、变速箱等都成为选择性模块，可以根据客户需要进行多种组合），而且也不能够支持真正的JIT(Justintime恰时生产)，而这两点恰是现代汽车业竞争的关键。为此，上海通用曾经开发过一套自己的生产管理系统，与SAP的ERP系统结合在一起使用，虽然很好地解决了不同车型在同一条生产线流水作业的问题。但由于这种生产方式要求材料供应商必须处于“时刻供货”的状态，增加了他们的存货成本，他们便把部分成本打在给通用供货的价格中。这样一来，整条供应链的成本并没有降低。为了克服这个问题，上海通用将IS-AUTO与先前开发应用的供应商管理系统(e-supply)进行了对接，实现了与供应商的即时沟通，使供应商能根据通用的生产计划安排自己的存货和生产计划，同时也减少了对他们的存货资金的占用。而且一旦供应商在原材料、零部件方面出现问题，也可以向上海通用汽车提供预警，以便很快地启动“应急计划”。应用了SAPS-Auto系统的上海通用，成为国内首个、全球屈指可数成功实现了全价值链整合应用IT系统的汽车公司。今年，上海通和又“逆市扩产”，南部厂

区投产后，年产能将达到52万辆。在与其他品牌汽车厂商的竞争中，上海通用采取全线覆盖的产品策略，别克、凯越、君威、凯迪拉克、赛欧等车型丰富，成为市场的领跑者。这一切业绩的取得，不能说不是得力于其先进的IT信息系统的应用。（本报记者 吴萍）背景资料：2003年3月27日，上海通用汽车有限公司与中国惠普签署了金额高达数千万元人民币的合作协议。根据协议，惠普将提供实施SAP IS-Auto（即SAP R/3之上的汽车行业制造软件方案）和SAP APO（高级计划优化器）解决方案的咨询服务和全套服务器。此次实施的SAP IS-Auto加APO整体方案在亚太地区甚至全球是首例应用，上海通用成为第一个“吃螃蟹”者。根据协议，惠普将提供实施SAPIS - Auto（即SAPR/3之上的汽车行业制造软件方案）和SAPAPO（高级计划优化器）解决方案的咨询服务和全套硬件服务器。该项目分两期完成，2003年10月，将首先在上海通用位于烟台的汽车制造厂部署实施；2004年下半年，将上海通用汽车公司金桥基地的传统主机系统移植到SAPIS - Auto加APO系统。2005年4月18日，SAP IS-Auto（汽车行业SAP解决方案）加上APO（高级计划优化器）项目成功在上海金桥南厂上线。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 [www.100test.com](http://www.100test.com)