

物流考试案例分析：双汇的生命线 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/263/2021_2022__E7_89_A9_E6_B5_81_E8_80_83_E8_c31_263931.htm 拥有中国最大的肉类加工基地的双汇集团，从20世纪90年代起家以来，已经拥有了40多家国内外子公司，有600多种产品通过双汇连锁店向消费者直接销售。2000年双汇食品城二期工程的竣工投产，使双汇集团肉制品日生产能力由1000吨增加到1500吨。根据双汇集团的最新统计数据，它在全国肉制品市场占有率已达到42%以上。生意做大了，难题也来了，那就是物流问题。

“每天杀一万头猪不是难事，趁着新鲜把它们都卖出去可就没那么容易了。”双汇软件公司总裁刘小兵说，“没有信息化物流系统，你就不要说自己是卖鲜肉的。”信息瓶颈凸显由于在信息把握上的力不从心，双汇集团的管理者感觉企业运作的阻力越来越大。首先是分销体系。双汇集团外部采购的商品上万种，生产的产品也有上千种，绝大部分通过遍布全国的销售网络销售出去。双汇在全国开设了几十家连锁店，遍布各地的分公司、办事处也也有150多个，但销售分支机构与总部还要通过电话、传真、电子邮件来传递销售、库存、财务等信息和管理指令。建立在传真电邮基础上的信息渠道做不到及时准确，也无法进行有效控制，各个分支机构缺货、断货、压货、窜货等现象时有发生。有一次长春的连锁店缺货，而附近的沈阳则有库存。但由于当时总部并不了解这些情况，直接从骠河运货补齐，不但运输成本很大，沈阳那批货也因未能及时销售而过期了。连锁店管理也是个头疼的问题。集团对连锁店的要求是生鲜肉销售不过夜凌晨由总

部把当天的生鲜肉送达各门店，未售完的晚上拉回总部另行处理。随着连锁店的迅速扩张，尤其是生鲜制品对配送时效性要求非常严格，为保证肉质的新鲜，连锁店与配送中心之间的订单传送时间不得超过一天，当天的订单前一天下午必须传过来。配送中心每天有70多个人接收传真，然后手工统计，4、5个小时以后，统计结果终于从堆积如山的传真纸中算出来，再报给生产厂，按单生产。配送单接着被抄送给送货的班组，由他们负责把货从生产厂提出来，按单分配，装车送货。到了晚上，配送中心再负责把各门店没有卖出的货物拉回生产厂。有时候因为手工统计出错，工作人员为了对账、对数字忙上大半夜，叫苦不迭，数据也不够准确和及时。双汇集团对信息化的需求越来越迫切了。前沿软件开路从1994年开始策划到1998年正式招标，双汇集团踏上了信息化的摸索之路。和许多国内企业一样，这个过程并不顺利。双汇曾与当时国内一家知名软件公司合作，投入巨额资金，却收效甚微。原因是国内管理软件的设计水平根本达不到双汇集团工商一体化的要求。与其他制造企业相比，双汇集团的生产过程相对简单，而流通环节则至关重要。这种“小生产、大流通”式的集团企业，在经营上是分散的，而在管理上却要求相对集中。适应这种模式要求的软件最好为B/S结构，而当时国内管理软件的结构多为C/S结构，因此失败在所难免。于是双汇集团董事长万隆不得不远渡海外考察，以求良方。踏破铁鞋之际，在加拿大安大略湖的游船上，万隆遇到了当地一家供应链管理软件的总裁刘小兵。二人一拍即合，刘小兵成了双汇集团信息化的把关人。在遍访国内软件公司后，刘小兵亦忧亦喜：要为体形庞大的双汇买件合适的

衣服实在太难，但他同时也发现了国内一个巨大的市场空白为企业量体订做管理软件。2000年10月，双汇软件公司正式成立。刘小兵为双汇选择了一种当时还没有被国内管理软件普遍使用的先进软件技术基于J2EE技术架构、100%纯Java代码、EJB的异构系统集成能力，它可实现数据层、应用层、管理层的集成，并完全支持企业的客户化修改要求和ASP运行模式。这些技术术语听起来枯燥，但它们却代表了当时管理软件的发展趋势，能够有效整合整个供应链的外部资源，而且具有足够的成熟性和实际的成功应用案例。适度超前的技术，开始让双汇尝到了甜头。效果如鱼得水经过多年局部信息化实践，再结合企业发展战略研究信息化的总体方案，双汇软件公司提出了以双汇集成智能信息系统（Shineway Integrated Intelligent Information System，简称SHINEWAY-I3S）为核心的双汇集团信息化总体建设方案。所谓集成智能信息系统，就是大型集团类企业的完整强健的数字神经系统。它以基于数据仓库的分析系统为大脑，以计算机网络为信息传输神经，连接企业的各个管理单元，形成一个和谐运转、反应敏捷的有机体系。针对双汇的产业链特征，这套系统规划了四个至关重要的应用子系统，它们是ERP系统、CRM系统、物流管理系统和供应链管理系统。由于采用100%纯Java技术，系统将可以轻松地运行于各种操作系统和浏览器平台。现在，客户已经可以通过手机、PDA以及其他任何移动数字终端与系统对话。另外，整个系统被设计为B/S运行模式的四层架构体系，可以随意扩展服务器，满足不断开店的要求。而采用其它架构的管理软件则无法做到这点，在安全性上也无法与之相提并论。当双汇集团的业务量增长到一定程度

时，只需增加应用服务器，借助负载均衡系统即可提升系统吞吐量，提高响应速度。数据库服务器也可以在需要时加以扩展，提高处理能力。这样一来，业务部门的工作量、管理力度、细度和效率都有了很大提高。以前70多人管几十个门店还忙得焦头烂额，现在4个人管近300家门店却井井有条。目前双汇集团的近300家连锁店已全部实现了订单自动生成、自动上传、自动分类汇总、自动配货处理、网上盘点等，以往每月一次的盘点现在可以随时进行。这为“十五”末双汇商业公司扩张到2000家连锁店、建设七大区域配送中心的规划，在管理技术方面提供了支撑。而基于互联网的分销管理系统，使双汇实现了网上订单处理和自动汇总，时间由原来的1天缩短为几分钟，配送周期缩短了2天，提高了产品新鲜度。而且还能摸清各地实时库存，避免盲目订货造成的损失，库存积压也大大减少了。此外，集团总部对各个分公司、办事处的财务控制加强了，管理效果非常明显。2001年双汇软件公司设计开发的“双汇生猪屠宰线实时质量跟踪监控系统”，实现了屠宰线全程质量监控和跟踪，使每头猪平均降低采购成本约6元。按每天屠宰量5000头的保守估计，每年节约成本约1080万元。系统提供的管理监控功能，也使屠宰生产线的计算机管理水平大大提高。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