

案例6：北京百事告别“土作坊” PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/36/2021\\_2022\\_\\_E6\\_A1\\_88\\_E4\\_BE\\_8B6\\_EF\\_BC\\_9A\\_c31\\_36794.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/36/2021_2022__E6_A1_88_E4_BE_8B6_EF_BC_9A_c31_36794.htm) 百事公司严谨的管理体系,在北京百事公司只能通过手工操作来体现，往往只能发挥管理效果的百分之几，2004年与英克的成功合作为北京百事的运营带来了活力。作为北京百事可乐饮料有限公司的调度员，在往年的销售旺季，当每晚订单落定，就要领着一班调度员开始翻阅桌上堆积如山的客户订单，记住所有的运输地点，再凭借对北京地形的了解，把这些订单分组，按不同地段及货物品种凑成整车。通常是库房里一片狼藉，前来提货的车辆排起长龙。这边司机等待调度快些派车，那边客户拿着订单催促尽快发货，一会儿有人要求更改票据，一会儿又有司机商量着调换一下送货地点，工作人员左应右支，疲于应付。2004年夏天，当销售旺季时的订单如雪片一样飞到北京百事位于大兴总部的调度室，以往忙乱景象并没有出现，从订单录入、销售开票、订单审批、调度派车到库房发货，整个流程秩序井然，仅需两三个工作人员就全部安排妥当。

一、时尚百事有点“土” 其实，让北京百事着急的不仅是运输调度问题，从操作流程和管理模式上，北京百事都是按照百事国际的规范来运行的。百事国际的企业管理体系，以及一套完整而严谨的运作流程，都被北京百事复制下来。在此基础上，北京百事还在价格政策、渠道模式、费用控制、客户信控系统等环节下了大功夫，只是管理上总是显得力不从心。原因显而易见，北京百事没有像百事国际其它的分公司一样通过计算机来管理业务流程，大多数操作仍停留在手

工阶段。由此造成的直接后果，便是各环节间信息传递不及时，即使再先进的管理理念也很难推行下去，具体操作时总是和设想的结果有偏差。百事国际的人员曾笑称，过去的北京百事就像个“土作坊”。北京百事的管理层面对着激烈的市场竞争以及自身运营的低效率，清楚意识到信息化建设已刻不容缓。信息系统是一定要上的，只是选型的过程异常麻烦。几轮淘汰赛，最终北京英克科技公司胜出。英克设计的系统大部分作用于“销售后勤”领域，接到订单以后，致力于快速有效地组织配送，并把货款回收。具体来说，从接收订单，处理订单，审核订单，安排发货，运输调度，仓库配货、出货运输、送达客户、账款回收，从而完成整个以销售为龙头的闭环流程。新系统不仅使原先分散的各个环节有效串连，还在每一个环节上都做了优化。英克在整个项目从调研、开发、实施到正式切换只花费了9个月的时间，这在国内的ERP项目中是不多见的。而且，英克仅耗费不过100万元，用于改善原有的销售管理系统，包括计划管理、订单管理、物流调配等，加上采购设备，总花费不到170万，就给百事量身打造了一套完整的ERP系统。2003年10月，北京百事可乐公司召开了企业信息化验收会，从财务收益、销售、库房、车调率、客户满意度等方面进行综合评估。百事经过测算，系统效率的提高所节约的成本，使得其在一年内便收回了160万元的ERP信息系统投资。

## 二、快速响应销售

身处快速消费品行业的百事公司，生产能力非常强，工厂一接到订单，就马上组织生产，第二天就能按订单发货。在生产能力得到保障的前提下，销售管理就成了重中之重。但事实上，销售却恰恰是百事最薄弱的环节。百事有一批渗透能力很强的

业务员，但在市场数据收集和客户信息统计上却总是出错。身处市场一线的销售人员也没法及时得到后台的信息支持，即使出了单，由于无法全程跟踪，配送进度难以把握。业务流程的脱节，导致客户服务失控。比如家乐福每年的订货量及现有货量，这对于业务员是很基本但很重要的客户信息，他们如果不知道，联系业务时就显得很被动。百事耗费了大量人力专门进行数据统计，准确性和及时性都难以保证。所以，北京百事需要一个平台将一线客户信息及时收集起来，及时进行统计分析，尽管这是一项非常枯燥的工作。除了所划分的公共区域外，业务员还有各自的专属区域，他们渗透得非常好。怎么去和可口可乐及娃哈哈争夺市场呢？相关的政策是非常灵活的。但问题也随之而来，当业务员签订订单后，甚至连如何在最短的时间内将订单传到总部也成问题。业务流程的不流畅，影响了客户响应速度，也使北京百事丧失了竞争优势。还有一个就是及时补货的问题。当客户进行卖场店庆等促销活动时，业务员需要及时对客户卖场进行补货，但当他们向客户确认订单的时候，他们甚至不知道公司库房里有多少货。所以每天晚上业务员集中到公司开票时，实际订货量往往超过库存，而及时性的行业特点又使百事甚至来不及组织生产。在销售旺季时，可能有1/3到1/2的客户拿不到货，客户利益难以保障，公司形象也受影响。针对这些复杂的“症状”，英克给北京百事开出了“远程下订单”的药方。根据不同的销售区域，百事设立了10余个遍布北京的办事处。业务员签订订单时，可以随时打电话到办事处。在办事处有与总部联网的计算机，上面就装有英克的系统。为了节约成本，这些计算机每隔几分钟会自动联网更新相关数据

，保证业务员的订单在第一时间得到审核和处理。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)