

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_ti2020/37/2021_2022__E4_B8_8A_E6_B5_B7_E9_80_9A_E7_c31_37091.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）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