

物流师案例分析：联想物流信息化建设案例分析物流师资格考试 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/542/2021_2022__E7_89_A9_E6_B5_81_E5_B8_88_E6_c31_542194.htm 在中国IT业，联想是当之无愧的龙头企业。自1996年以来，联想电脑一直位居国内市场销量第一。2000年，联想电脑整体销量达到260万台，销售额284亿元。IT行业特点及联想的快速发展，促使联想加强与完善信息系统建设，以信息流带动物流。高效的物流系统不仅为联想带来实际效益，更成为同类企业学习效仿的典范。高效率的供应链管理 提起联想物流的整体架构，联想集团高级副总裁乔松借助联想供应链管理(SCM)系统框图，向我们做了详细介绍。联想的客户，包括代理商、分销商、专卖店、大客户及散户，通过电子商务网站下订单，联想将订单交由综合计划系统处理。该系统首先把整机拆散成零件，计算出完成此订单所需的零件总数，然后再到ERP系统中去查找数据，看使用库存零件能否生产出客户需要的产品。如果能，综合计划系统就向制造系统下单生产，并把交货日期反馈给客户。如果找不到生产所需要的全部原材料，综合计划系统就会生成采购订单，通过采购协同网站向联想的供应商要货。采购协同网站根据供应商反馈回来的送货时间，算出交货时间(可能会比希望交货时间有所延长)，并将该时间通过综合计划系统反馈到电子商务网站。供应商按订单备好货后直接将货送到工厂，此前综合计划系统会向工厂发出通知，哪个供应商将在什么时间送来什么货。工厂接货后，按排单生产出产品，再交由运输供应商完成运输配送任务。运输供应商也有网站与联想的电子商务网站连通，给哪个客户发

了什么货、装在哪辆车上、何时出发、何时送达等信息，客户都可以在电子商务网站上查到。客户接到货后，这笔订单业务才算完成。从上述介绍中可以了解到，在原材料采购生产制造??产品配送的整个物流过程中，信息流贯穿始终，带动物流运作，物流系统构建在信息系统之上，物流的每个环节都在信息系统的掌控之下。信息流与物流紧密结合是联想物流系统的最大特点，也是物流系统高效运作的前提条件。经过多年努力，联想企业信息化建设不断趋于完善，目前已用信息技术手段实现了全面企业管理。联想率先实现了办公自动化，之后成功实施了ERP系统，使整个公司所有不同地点的产、供、销的财务信息在同一个数据平台上统一和集成。今年5月，联想开始实施SCM系统，并与ERP系统进行集成。从企业信息化系统结构图中可以看出，基础网络设施将联想所有的办事处，包括海外的发货仓库、配送中心等，都连接在一起，物流系统就构建在这一网络之上。与物流相关的是ERP与SCM这两部分，而ERP与SCM系统又与后端的研发系统(PLM)和前端的客户关系管理系统(CRM)连通。例如，研发的每种产品都会生成物料需求清单，物料需求清单是SCM与CRM系统运行的前提之一：客户订单来了，ERP系统根据物料需求清单进行拆分备货，SCM系统同时将信息传递给CRM系统，告诉它哪个订户何时订了什么货、数量多少、按什么折扣交货、交货是早了还是晚了等等：系统集成运作的核心是，用科学的手段把企业内部各方面资源和流程集中起来，让其发挥出最高效率。这是联想信息化建设的成功之处。信息流带动下的物流系统借助联想的ERP系统与高效率的供应链管理系统，利用自动化仓储设备、柔性自动化生产

线等设施，联想在采购、生产、成品配送等环节实现了物流与信息流实时互动与无缝对接。联想北京生产厂自动化立体库电脑零部件自动入库系统。供应商按联想综合计划系统提出的要货计划备好货后，送到联想生产厂自动化立体库，立体库自动收货、入库、上架。联想集团北京生产厂生产线管理控制室，控制室的控制系统对联想电脑生产线的流程进行控制，并根据生产情况及时向供货商或生产厂的自动化立体库发布物料需求计划。联想集团北京生产厂自动化立体库物料出货区，自动化立体库控制系统与联想电脑生产线系统集成并共享信息，当自动化立体库接收到生产计划要货指令后，即发布出货分拣作业指令，立体库按照要求进行分拣出货作业。联想电脑生产流水线，电脑零部件按照物料需求计划从立体库或储存区供应给生产线，生产线按排产计划运转。生产线装配工人正在组装电脑，并根据组装的情况，监测、控制上方电脑显示屏的“拉动看板”，及时将组装信息及物料需求信息反馈到企业生产控制系统中。上述流程说明，联想集团通过高效率的信息管理系统与自动化的仓储设施，实现了在信息流带动下的高效率的物流作业。快速反应与柔性生产过去，企业先要做计划，再按计划生产，这是典型的推动型生产模式。现在，按订单生产的拉动型模式已为许多企业所采用。联想的所有代理商的订单都是通过网络传递到联想的。只有接到订单后，联想才会上线生产，在2~3天内生产出产品，交给代理商。与其他企业不同的是，联想在向拉动型模式转化过程中，并没有100%采用拉动型，而是对之加以改造，形成“快速反应库存模式”下的拉动型生产：通过常年对市场的观察，联想清楚地知道每种每一型号产品自

己的出货量，据此，联想对最好卖的产品留出1?2天的库存，谓之常备库存。如果订单正好指向常备库存产品，就无需让用户等一个生产周期，可以直接交货，大大缩短了交货日刊司.如果常备库存与客户所订货不吻合，再安排上线生产。在每天生产任务结束日寸，计算第二天产量，都要先将常备库存补齐。联想的快速反应库存模式成功与否，关键在于库存预测是否准确。联想从经营意识到法都非常贴近客户、贴近市场，通过常年经验积累，摸索出一套行之有效的预测方法，使联想的预测与实际需求往往非常接近.而且每当出现偏差，联想都要及时进行经验总结，避免同样的问题重复出现。目前，联想已经实现了从大规模生产千篇一律的标准化产品向生产客户定制产品的转变。在柔性化生产线上，产品配置可以随用户需要进行调整，不同的CPU、硬盘、内存、软件系统等都可以按客户定制配装。2000年投入使用的位于上地信息产业基地的北京新厂，有一半生产线是按照柔性生产设计的。联想的Cell生产模式，无论在生产：效率还是在产品质量上，都已经甚至超过?了传统流水线制造模式。协同工作，实现共赢 在供应链中，各个供应商就像安装在大链条上运作的每个小齿轮，只要其中一个齿轮脱节，就会影响整个供应链的工作效率。一条富于竞争力的供应链要求组成供应链的各个成员都具有较强的竞争力。基于此管理思想，联想致力于与供应商协同工作，达到双赢。联想参照国际企业的做法对供应商提要求，并使之不断系统化、科学化。一般联想每周或每两周为供应商提供未来12至16周的滚动要货计划，协助供应商按此计划备货。联想已从过去只关心目己的库存、材料和成品的自我控制，转向现在的供应链控制、协同工作

，关心上下游，如代理商的库存与销售情况、供应商的库存变化等，并通过信息技术手段得到详尽的数据，这使联想能够敏感地掌握上下游的变化，提前准确地预测到市场的波动。众所周知，电子产品的价格下降速度非常快，一个月前采购的价格与一周前的价格有很大差别。如何使供应商的供货及时而价格合理呢？联想采用严格的供应商考评法，除了产品质量、价格、交货弹性等指标外，供应商对技术趋势、产品趋势和价格变化是否能够及时、准确地通报给联想，也是极其重要的考评项目。联想定期给供应商打分，该得分轻则决定其供货比例，重则影响到供应商的“死活”。但是，联想对产品价格下降是否正常有自己的分析。联想追求的是系统最优，即成本与风险平衡。联想从系统最优的角度控制采购，不会因为图一时之便宜而导致供不上货。联想认为，市场占有率与产品销售带来的利润价值远远大于在原材料供应上的节省。目前，联想采购物流主要有三种供货方式：1.JIT方式：联想不设库存，要求供应商在联想生产厂附近(一般距离厂区20分钟车程)设立备货仓库(国外叫hub)，联想发订单，供应商当天就能送货上门。2.联想自己负责进货：例如，原材料供货到联想设在香港的仓库，联想再负责报关、运送到生产厂，随着优惠政策的减少，这种方式所占比例越来越小。3.通过第三方物流：供应商委托专业物流公司运货到联想。今后，第一、三两种方式会越来越常见，物流外包已是大势所趋。追求客户满意度 现代企业已从追求销量转为追求客户满意度。只有最大限度地满足客户需求，企业才会获得长足发展。联想电脑的销售系统正是在这一指导思想下运作的。销售一直是联想的强项，这与联想渠道建设的成功密不可分。

。随着业务在全国范围不断扩展，联想的销售网也越“织”越密。目前，联想除北京总部外，在国内设有深圳、上海、广东惠阳分部，在武汉、成都、西安、沈阳设有外埠平台，在国外设有欧洲、美洲、亚太等海外平台。分布在全国各地的3000个销售点、500多个维修站，是联想业务发展的基础。销售商总是希望尽量缩短订货周期，恨不能一下单厂商马上送货上门。为了及时准确地向所有网点供货，联想倾心研究最适合本公司特点的配送体系。联想在北京、上海、广东惠阳建设了大型生产基地，使其分别覆盖国内北、中、南三大区域市场。每家生产厂同时也是辐射周边省份的配送中心，另外在距离工厂远且销量大的中心城市如南京、西安等地再建配送中心，使配送能力布局更为合理。联想生产出的产品先集中运到各配送中心，再从配送中心向附近的县市分发。联想并没有自己的物流公司，大量的运输配送业务交给社会第三方来完成。公司成立运输部，专门负责对运输公司进行筛选、考核、管理。经过多年发展，联想拥有了自己的配送系统，并使之成本最低、效率最高，满足了向星罗棋布在全国几千个销售网点快速供货的需求。2001年，联想又率先在国内实施CRM系统，并以CRM为核心梳理市场系统的业务流程。借助CRM系统，联想对客户信息进行积累和分析，了解客户的全面需求和使用习惯，实现了客户信息的实时共享，从而更有效地为客户创造价值，提高客户满意度。

新世纪的新联想 2000年9月，联想集团总裁杨元庆率领公司十几位副总裁赴美，对近20家国际著名IT企业进行了考察。这次考察后，杨元庆提出了“新联想”的构想，决心使联想在10年内成为全球领先的高科技公司，进入全球500强。为实现这一宏伟

目标，联想集团进行了战略规划和结构重组。其中，实施SCM和CRM系统是联想为改善管理所采取的重要措施之一。目前，新联想最具优势和战斗力的就是拥有一个被其他企业羡慕不已的管理平台。这个平台已引入了客户关系管理系统、产品技术管理系统、供应链管理系统，使联想在物流、资金流、信息流和关系网络各方面的控制管理能力几近完美。谈到联想实施企业管理信息系统的体会时，乔松感触颇深。联想的初衷是改善管理，以满足业务规模扩大的需要。事实上，联想更大的收获是，在不经意间建设了企业的核心竞争力，使企业越发展越好。以下一组数据有力地证明了乔松的感观：，ERP系统实施后，联想平均交货时间从“天”降到5.7天，存货周转天数从35天降为19.2天，应收账款从23天减为15天，订单人均处理量从13个增加到314个。此外，供货满意率、交货准确率等新的评价指标也得到优化。总之，联想的物流效率提高了，物流成本下降了，市场竞争力增强了，客户满意度有了明显提高。2001财年联想的目标是，实现销售收入260亿元，电脑销量400万台，到2003财年，整个集团营业额将达到600亿元。新联想的未来是美好的。信息系统的实施，为联想的再次腾飞插上了翅膀。"#F8F8F8" 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