

物流师案例分析：信息化助欧莱雅整合有“道”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_ti2020/547/2021_2022__E7_89_A9_E6_B5_81_E5_B8_88_E6_c31_547385.htm 2003年9月，欧莱雅苏州工厂开始了Sage ERP X3项目的实施，集中生产制造和财务管理的信息化。由于该项目是欧莱雅集团在国内的第一个项目，整个实施周期达一年之久。其间，宜昌小护士工厂，IT基础设施与办公自动化等基础项目的规划、需求分析和实施也在同步进行。2005年，原属小护士品牌的欧莱雅宜昌工厂的Sage ERP X3系统也开始实施。在一年的时间内，宜昌工厂实现了“从无到有”，搭建起完整的信息化系统，并与欧莱雅亚洲运营总部实现高效的信息共享。2006年4月，欧莱雅建立了亚洲市场供应物流部，并基于X3系统搭建了一个通用的信息平台，将以前各个工厂供货业务由独立面向各自国家和地区的现象改变为统一信息流程，平衡产能和市场需求，从而大大降低了成本，提高了效率。2007年底，在整合了整个营运框架后，欧莱雅把亚洲营运总部从法国迁移到上海，把信息化工作统一到亚洲营运层面，做好系统分析和统一规划，开发了基于Sage ERP X3的多种应用系统。同时，基于X3开发数据接口，建立了从供应商到客户的信息沟通平台，通过电子数据交换，把亚洲所有工厂的业务整合起来。2007年9月，在原属羽西品牌的欧莱雅上海浦东工厂启动了Sage ERP X3项目，与4年前小护士的整合不同的是，一开始的时候，羽西上海工厂的物流、供应链体系的建设都被融合到了ERP的进程中来，而不是后续再做改造。从具体实施过程来看，首先对用户进行基础培训工作，告诉用户，数据的含义和项目组对

于数据的需求，分析欧莱雅集团和羽西化妆品本地管理模式的差异以及实施信息化的目的。2007年12月开展流程培训，对初步准备好的一些数据进行真实情况下的模拟演示和差异分析，解决实施过程中的数据不匹配问题。今年2月底开始初步上线工作。为减轻后期核心业务上线时的压力，项目组从相对独立的成品管理模块开始，期间构建了IT基础设施和生产设备，创建了报表、设计了标签和用户权限，完善了日常数据库的备份与恢复制度，4月份最后一次核实真实数据，将所有的问题的集中起来加以改进，5月1日进行了功能性的测试模拟上线，6月上线一次完成。

效益分析 2008年6月，欧莱雅上海浦东工厂的Sage ERP X3系统成功上线，所有模块，包括生产制造、财务分析、销售管理等模块同时全面上线。Sage ERP X3有效地把业务和财务集成在一套系统里，财务信息随着经营业务的发生得到了实时反映。同时，系统帮助欧莱雅建立了严格管理流程，明确了责任，有效地支持了业务部门的管理决策。更重要的是，这意味着欧莱雅集团亚洲营运部最后一个采用Sage ERP X3，进而被整合到集团统一管理体系中来的企业已经完成了“IT武装”，欧莱雅亚洲营运部的信息平台全部搭建起来，并实现了统一管理。在Sage ERP X3系统中，最大的亮点就是针对性开发的配方称重子系统。这套系统可以帮助企业实现生产数据采集的自动化，原材料称量会根据原料类型按顺序称量，并自动在ERP系统中完成原料消耗计算。这套系统使得产品生产过程从配方称量，到投料，再到取样测验，都在系统中被实时监控，从而保障了数据的准确性。同时，在Sage ERP X3的报表管理子系统中应用了集团数据采集的模式，建立了企业级数据库，实现部门

间信息共享，其遍布所有工厂，渗透在采购，制造和销售各个环节中，基于不同的交易类型收集最原始的数据，整理出报表对集团整合汇报，从而提高了决策准确性。此外，通过Sage ERP X3，上海浦东工厂也实现了与整个亚洲营运部的供应链的整合。如欧莱雅苏州工厂与上海工厂的成品分销集中在一个分销中心，但是应用一套系统管理。从物理层面上来讲，由一套仓储系统管理2个工厂成品销售，分别做2个接口，连接2个工厂的X3系统，在物理层面实现配货。而从信息层面来讲，工厂是市场供应部与物理分销体系中间的环节，可以实现一对多或一对一的关系。Sage ERP X3系统可以灵活的应用于整个供应链中，并成为了欧莱雅集团物流中心的有机组成部分。

实施经验:IT背后的文化改造

在系统整合建设期间，IT团队的培训以及工作习惯的建立是欧莱雅IT部门最主要的工作。但是所有的工作并非集团管控式运作。在这个过程中，人员的磨合、IT队伍的建立以及与其他业务部门的关系也在逐步建立过程中。据介绍，欧莱雅营运部门在亚洲的IT团队既分散又集中，分散是每个工厂都有IT团队进行本地支持，集中是在营运总部有统一的IT部署构架，各个工厂无法开发独立的系统，核心系统都是总部统一设计开发，然后层层部署。这样的架构大大加强了总部对IT系统的掌控。甚至当统一有序的IT架构建立之后，各个工厂不能再去独立去开发IT系统，或在系统上任意做其他的改动。同时，欧莱雅要求IT人员要关注业务，并要求IT做很好的业务控制。“欧莱雅的IT队伍要关心业务，要保持和客户沟通，清晰地理解他们的需求。而需要技术时，要求IT人员能写出技术开发规格书，具体的开发则可以外包交给专业人员作，本公司

的IT人员则一心专注于关注内部其他部门的业务需求。”与此同时，分散在各个亚洲工厂的IT团队不能进行没有通用性的本地开发，如果有需要开发的系统，将由亚洲总部统一安排，最后作为统一标准部署到其他工厂。这么做大大改善了实施效率，统一管理的效果很快显现出来。而这些整合的效果同样表现在报表上，根据欧莱雅公布的2007年度的财报显示：公司的销售和盈利均增长强劲。尤其在中国大陆，该公司各业务部门的销售均显着增长，全年总额达5.23亿欧元，增长30%。这也是欧莱雅在中国连续第七年实现两位数增长。

欢迎进入：2009年物流师课程免费试听 更多信息请访问：百考试题物流师论坛 欢迎免费体验：百考试题物流师在线考试中心"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