

物流师案例分析：三狮集团用信息化打开管控牢笼物流师考试 PDF 转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/620/2021_2022__E7_89_A9_E6_B5_81_E5_B8_88_E6_c31_620136.htm 把物流师站点加入收藏夹 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 一端是水泥，一端是ERP，工业化和信息化的融合大大加强了三狮集团的管控能力，在生产领域实现了集中管理、统一计划、连续生产 为了不做“笼子里的狮子”，浙江三狮集团（以下简称“三狮”）走出了一条结合国企与民企优势的“混合经济”之路。从1997年开始，三狮实施了一系列兼并收购，成为在全国水泥行业中占有一席之地的大型集团。在2007年1月由发改委、国土资源部和中国人民银行三部门共同确定的60家重点扶持的水泥企业中，三狮成为三强之一。在三狮2003年10月的报告中，集团未来五年的发展目标是水泥产量达到3000万吨，水泥主业挺进世界行业十强。而到2008年5月，三狮的水泥年产量仍停留在2000万吨。与此同时，国内水泥行业各大集团已经成功布局全国，包括国外企业和国际资本参与的新一轮并购已悄然兴起。“狮子”被“困”三狮所在的浙江省，其水泥行业竞争的残酷性是全国独有的。在60家国家重点扶持的水泥企业中，有7家位于浙江，其中的2家还是全国性的重点企业。产能过剩、产业集中度低、全行业微利、原材料价格上涨使浙江省水泥企业的经营状况冰火两重天。在2007年水泥价格十分低迷时，海螺水泥及三狮由于运营成本过高，都没有实现盈利。如何通过管理创新掀翻成本大山成为三狮的当务之急。三狮下属有33家核心企

业，由于布局分散、管理跨度大，传统的管理方式难以驾驭和实施大集团管理战略，集团呈现“军阀割据”状态。三狮下属各工厂的生产线大同小异，用的许多东西其实也相同，但叫法和数据编码却不一致。譬如，同一个零件在这个厂叫螺丝，编码是001，在另一个厂可能就叫铆钉，编码是002。再从财务角度看，一家子公司可能有200个记账科目，另一家可能多了100个。而集团层面缺少统一的、完善的财务报告体系和内控制度，各子公司的财务核算标准不一，随意分摊，不能形成有效的财务管理信息。由于没有统一的平台支持，集团难以通过成本否决，也难以对下属单位的生产、销售、采购进行有效指导和集中管理。一直以来，三狮实行经营责任制，通过任免子公司的主要管理者对其实行管控。从生产计划的下达到区域市场的销售，从管理模式到财务报表都是子公司自己说了算。集团处理跨公司销售业务流程复杂、周期长，各子公司很难进行业务协作，甚至在某些区域市场还出现了几家子公司相互竞争的情况。由于无法形成从集团到子单位的垂直体系，只是通过纸制报表静态调度，三狮无法实现整体管控，集团优势得不到发挥。一个平台，两级应用集团企业的信息化涉及财务、生产、销售、采购、设备、计量、人力资源、办公自动化等。据专业人士介绍，目前制造业企业信息化主要有三个问题：不集成、不全面、不深入。不集成意味着生产控制、计量、财务管理、供应链管理等各自分离，最后通过导出数据汇总；不全面意味着仅有几个领域的应用难以满足集团管理的整体目标；不深入意味着信息化没有在全面应用和集成的基础上，扎根到生产、经营和管理的末端及细节。三狮正是基于以上现实问题，提出了大集

团下“集中管理、统一管控”的目标：通过集中管控实现集团资源协调分配、实施成本否决；集团统一计划、连续安排生产；通过协同商务来协调各子公司的利益和关系。在招标过程中，三狮考虑到现有管理水平和软件匹配度，最终选用了一款面向集团企业的ERP软件，软件以集成、优化、计划、控制为基础，面向网络化管理，适用于制造、建筑房地产、煤炭能源等10个行业。三狮管理层认为它能够满足自己需要的管控平台。在实施过程中，三狮要求统一平台能同时满足集团和下属单位两级管理需求。为此，实施方为该平台设置了三个通道：制度规范通道、业务协同通道和数据交互通道。各子公司在生产、经营、财务、人力资源等领域全面使用ERP后，收到了简化流程、提高效率和节约成本的效果，整个集团管理水平得以提升。从2007年5月份开始，桐庐三狮作为集团实施ERP的试点企业，对原有生产自动化系统DCS进行专项研究和软件开发，最终实现了DCS系统和ERP无缝对接。同时，ERP深入到生产环节的各计量点进行集成，实现了动态投入/产出数据采集的连续性、准确性和及时性。另外，ERP系统中大宗采购和熟料销售的数据都是直接从计量系统中取出的，计量系统成为数据的唯一输出口，保证了各部门之间数据的统一性。ERP系统的实施令桐庐三狮的销售、供应、生产、财务等部门得到了统一管理，任何数据的变动都能及时地反映给各部门，做到了数据共享。消除了人为因素的干扰，企业管理更加规范化和标准化。同时，ERP系统把有关企业生产经营的所有信息资源整合在一起，让管理人员能从繁杂的事务中解脱，及时调整决策，使企业适应市场与客户需求变化的能力大大提高。现在，桐庐三狮总经理尚

卫新办公桌上的各种资料、报表等都不见了，所有的资料信息全都储存在网上。他每天打开电脑上网就能清楚地看到公司的生产运行日报，大宗材料及主要产品产量和设备运行情况等数据全部呈现在其中。整个集团实施ERP后，三狮董事长姚季鑫的工作状态也发生了变化。他不用再看那些层层汇总后的报表，取而代之的是通过ERP系统了解各工厂的产量、设备运行状况、采购和销售状况；他也不用总是听取厂长经理们“主观”的汇报，通过ERP系统能更全面、客观地了解整个集团的运营状况。从前，姚季鑫为了解情况经常乘车奔波于各工厂之间，他的车因此创造了年行三万公里的纪录。现在，姚季鑫依然忙碌，但主要是奔波在国内外各城市间，与政府、其他企业和投资者们畅谈三狮的未来。一端是水泥，一端是ERP，工业化和信息化的融合大大加强了三狮的管控能力，在生产领域实现了集中管理、统一计划、连续生产。管控平台显效 水泥行业有个特点，是以现销为主，很多买家因为现金不充裕而使用票据提货。在实施ERP之前，票据分散在各子公司，累计金额达到五、六亿元。由于集团财务部门对各子公司何时收到票据、票据何时到期一无所知，当子公司或集团有资金需求时常需要向银行贷款，集团对于这种状况虽然不满意却无可奈何。部署面向网络化管理的集团管控平台后，子公司收到票据后要及时登记，资金管理系统会监测整个集团的资金状况。通过统一票据贴现，集团降低了财务成本，提高了资金的使用效率。粗略估算，三狮每年仅票据中心一处节约的资金成本就达2000万至3000万元。除销售外，大宗材料的采购原先也一直由分公司根据生产计划交给各自的采购经理负责。三狮原有的采购体系是通过手

工报表把数据层层汇总，集团得到的报表只能反映大概情况。如何监管物资采购成为集团采购部经理最为头疼的事情。如今，各分公司采购经理的任务不仅是采购，还需要将每种材料的质量指标、供货方、购买理由、采购决策过程、询价比价过程等信息完整地输入到管理系统里。集团采购部根据系统汇总的信息进行内部比对和外部核查，在事前控制环节进行各项采购的成本否决，并通过平台将这些信息向各分公司公开。一项采购完成后，集团采购部还会请子公司总经理对采购经理进行评价，并给后者设定一些绩效考核指标。这些指标又跟采购经理的职位升迁、经济利益挂钩，形成了一个事前事后的两重管控体系。三狮信息化项目经理凌晟高兴地说：“原来我们只能单个地、粗线条地做这些事情，现在我们能细致管理了。” 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