

扬州亚星客车ERP体验：企业管理流程更顺畅物流师考试

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__E6_89_AC_E5_B7_9E_E4_BA_9A_E6_c31_620168.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 客车行业作为我国汽车工业的一个重要组成部分

，近年来发展很快。绝大多数大中型客车企业都具有自主品

牌，在开发研究、生产工艺、市场、售后服务等方面拥有充

分的控制权。随着配套总成和零部件的技术进步，客车产品

技术水平不断提高，客车出口由过去的“零敲碎打”正式走

向整车大批量出口和在国外散件组装阶段。2008年，我国大

中型客车企业，在经历了地震引发国内局部地区销量下滑，

奥运带来服务用车需求增长，国 转国 使大量用户提前消

费等一系列事件后，呈现以新能源、大容量和农村客车市场

成为行业发展最新方向、以结构调整为主，技术水平及配套

环境逐步升级、加快客车企业间的并购重组、潜心研究消费

者的需求、带动产业链共同做强做大等一系列新的特征。在

客车行业信息化实践过程中，逐渐形成了具有行业特色的先

进管理方法和经验。 在线订单：在订单和服务方面，整车

厂通过网络进行在线客户选车配置以及在线订单方式，和客

户之间建立个性化的交易沟通平台。厂家和客户建立实施的

网络服务、投诉和24小时维修响应机制。 产品生命周期管

理：在产品方面，大力吸引客户到车辆的设计、开发中

来，和客户共同参与设计和产品体验，提升客车乘坐、驾驶

以及安全等方面的综合素质。为此，优秀的车辆生产厂家建

立完整的产品设计和产品生命周期管理平台，并在整个车辆的质量追溯体系建设上引进SPC以及FMEA缺陷分析机制。

精益生产：客车生产企业，充分学习轿车领域的精益制造的经验，在现场管理、生产配料等领域进行精益化生产。

VMI和第三方物流：采取第三方物流和VMI的采购方式，并和供应商之间建立基于网络的信息协同，通过小批量，快速送货的方式减少供应链成本。

管理难题 客车整车经过底盘、六大件、焊装、涂装等多道工序加工而成，属于典型的劳动密集型产业。当前，国内客车企业的主体市场集中在内销，竞争力依然体现在工装设计、外形、内饰等方面，因而行业竞争将非常激烈。

订单选配和频繁变更：产品属于按单定制产品，产品基型一旦形成，需要大量的客户化的选配和定型化工作。客户的订单变更频繁。

供应商协同弱：整车厂主要以装配为主，原配件采购协同能力不如轿车行业紧密性高，客观上导致行业竞争力不强。

产业链竞争压力：在国外资本在客车领域占据绝对优势之后，已经在变速器、发动机等领域进一步资本布局，使得国内客车产业链上的企业面临巨大的发展压力。

销售管理难：客户多分布在各省地市的交通管理部门，以及运输公司、公交公司、中短途客运承运公司等，渠道深度不深，自营分销兼而有之。

库存资金占用多：企业要按车辆配型配套供给，每张订单车型不同、部件配套也各不相同，选配方案多达上千种，很难合理制定采购计划，库存长期积压，大量占用资金。

设计与生产同步：客户订单经常变化，对交期要求严格，要求企业的设计与生产保持高度同步。

企业简介 扬州亚星客车股份有限公司坐落于风光秀丽的古城扬州，是一个在市场经济激烈竞争中

脱颖而出的“国家火炬计划重点高新技术企业”。1998年9月，经江苏省人民政府批准，以中国最大的客车生产企业江苏亚星客车集团有限公司为主发起人，发起设立了扬州亚星客车股份有限公司。1999年8月公司在上海证券交易所发行上市了6000万A股股票(股票简称亚星客车，股票代码600213)，成功进入中国资本市场，是我国客车行业少数几家上市公司之一。公司具备年产各类客车10000辆、客车底盘10000辆、客车座椅30万座的生产能力。公司成立以来已经向社会提供各类客车40000余辆，累计实现销售收入70余亿元，历年的产销量、销售收入等主要经济指标均位于全国客车行业前列。面对激烈的市场竞争和中国加入WTO带来的机遇与挑战，为提升民族工业品牌，公司十分重视客车技术创新和应用，内部健全质量管理体系，实行严格的产品责任制，对产品的全过程实施有效地控制，质量体系通过ISO9001：2000版标准的认证。2003年4月公司一次性通过CQC中国质量认证中心“CCC”认证，成为全国率先通过“CCC”的客车企业之一。近年来，亚星客车在企业管理方面投入了大量的精力，尤其是在企业信息化建设层面，不断改进和完善生产管理、物流信息、财务制度，理顺管理结构，实现企业综合资源管理一体化，为领导层经营管理决策提供准确、及时的经济信息，是公司加强管理的关键环节。伴随着亚星客车的发展与经营资产优化，在吸收了亚星商用车公司的优质资产后，对用友ERP管理系统产生了扩大应用范围与深度的迫切需求。原有的信息管理系统已不能适应当前的需要，亚星客车领导高瞻远瞩，决定抓住时机，目标建设一套具有企业特色、先进、实用、可靠的ERP系统，以适应公司的总体发展战略。管理模式

：配置接单 单车生产 亚星客车的生产和服务采用“配置接单 单车生产”的管理模式，生产经营上围绕客户选配的车型以及个性化的需求为主要驱动力，组织单车的设计、计划、采购、车间、委外等业务活动，以提高各部门的协同工作效率，快速响应市场需求。“配置接单 单车生产”的管理模式通过ERP系统在亚星得到了成功的实践。

配置接单 接单设计 亚星客车与客户签订销售合同时，订单中心能够通过ERP系统准确描述基于标准车型配置基础上的客户所有选配信息。订单式生产决定了每个客户的订单都要接单设计，因此设计时间直接影响计划排产及交期，而且客户需求一旦发生变化，设计同时需要变更。通过配置接单信息的实时共享、PDM和ERP的集成，保证设计BOM和生产BOM同步，客户选配需求得到准确响应。

单车生产 接单配料 客车生产普遍采用订单式生产，管理的难点是能否按照生产进度要求准时准量的进行配料。亚星客车的工厂布局按照整车的生产步骤部署，分为车架、底盘、六大件、焊装、涂装和总装。通过ERP系统的应用实现了接单配料，保证专料专用，减少了因此导致的交期延误。

接单采购 严管价格 亚星客车关键配套件的价格波动大，在采购部、财务部、生产部之间形成有效的采购需求、供应及时以及成本合理的最优是亚星管理者追求的目标。根据MRP运算的结果进行关键部件的接单采购。采购部门进行严格的价格控制，并能有效预测价格趋势，降低采购成本。

接单核算 成本控制 亚星客车作为上市公司，对财务管理的要求非常规范和精细，需要按照订单核算每一辆车的成本、按照每一个车间核算每一道工序的成本，实现成本的精细化控制。

信息化历程 2000年以前亚星客车和所

属各分厂使用用友U820、U852等版本，各分厂独立核算、财务和物流分开。2000年，亚星底盘厂和亚星客车财务部使用SAP物料和财务模块，上线成功，拟正常运行后推广到各分厂。2002年亚星客车财务和亚星底盘厂财务停止使用SAP，开始使用用友ERP，仅底盘厂物流仍在使用的SAP物料模块。2006年9月开始实施用友ERP--U8系统，整合各分厂的物流部份，2007年1月成功上线，ERP整合到了一个平台。

2008年伴随着客车业务整合，亚星客车的ERP整合项目启动，亚星商用车公司原采用SAP R/3系统，此次整合选择用的是UFIDA U8.71系统，ERP应用在广度和深度上都做了一定程度的拓展，2008年9月成功上线。业务流程U8支持了整车接单、采购、装配过程的所有关键业务流程。亚星客车利用自身丰富的整车经验和IT经验，在U8整体解决方案基础上，利用UAP平台，开发了具有亚星客车特色的订单管理系统，支撑企业业务运营。应用效果亚星客车的ERP项目经过二年多的应用表明，项目取得了重要成效，已经成为亚星不可或缺的有机组成部分，其带来的主要效益如下：1、2套编码体系变为1套。原来按照图号编码可能存在一物多码的现象，现在为整车部件分层的编码体系。统一了物料编码沟通语言，提高了物料管理的准确性，同时也为信息化成功上线打下坚实的基础。2、通过订单管理平台的应用，原有传递、审批、变更需要2-3天，缩减为1天，实现了实时共享。3、基于标准配置的客户订单选配准确性由90%提高到98%以上，特别是在客户配置发生变化以后，能够第一时间反馈到技术中心、计划、生产、采购各部门。4、库存资金的周转天数由28天缩短到22天。5、订单交期由45天缩短到35天，有效降低交

期延误，即使出现延误也能事先预测并分析延误原因，从而提高了客户满意度。 6、 由于与PDM的集成，配置信息的有效共享，排程时间从2-3天缩短为1天，更快响应客户需求的变动和应对意外。 7、 采购部门将管理的重心由价格的审批、制定转移到原材料价格趋势的预测分析上来，为全年降低近1000万的采购成本。 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