

物流师案例分析：苏宁电器IT支撑下的螺旋式突破物流师考试 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/644/2021_2022__E7_89_A9_E6_B5_81_E5_B8_88_E6_c31_644735.htm id="wwcc"

class="eeww"> 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 “在苏宁电器螺旋式发展的背后，一直有着信息化的不断突破和创新。信息化已经成为苏宁电器企业发展的重要支撑，企业发展的每次突破都有一个信息系统的支撑。”苏宁电器总裁孙为民这样评价信息化在苏宁电器发展中的地位。作为一家中国A股的上市企业，苏宁电器利用信息化手段加强着企业内部控制、内外沟通，降低企业的运营成本、提高企业的竞争力，为股东带来尽可能多的价值。投资者选择一只股票、选择一家企业，除了看行业的基本面之外，更要了解企业内在的管理运作。苏宁不盲目发展店面的数中心与店面建设同步配套，信息系统成为支撑苏宁连锁发展的关键投入点之一。苏宁电器在信息化应用管理的内容上，全面实现信息化应用集成。先后引进了“基于SAP”的ERP、CRM、SOA、WMS、TMS、CallCenter、B2B、B2C系统，实现了业务流程的标准化，降低了工作中对人的依赖，提高了管理效率，以及管理执行力度。通过各类先进的应用系统实现了从“上游供应商、内部员工、下游消费者”三位一体的全流程信息化管理，并在多媒体三级网络架构的基础上形成了具有苏宁电器特色的信息化集成应用体系。目前，苏宁已经形成在南京、上海、北京、广州、深圳等大中型城市，建立800多家连锁店、75个

物流基地、300个售后服务网点，企业员工达12万，覆盖了280多个城市的综合销售网络。信息系统支撑了这么庞大、多纬度的地点与人员管理，实现了任何一个终端、任何一名员工的全程在线，在强大的信息系统支撑下，每天处理上百万条内部流程、近10万个采购订单、100万笔销售数据、10万个客户电话、10万条服务短信，将苏宁电器专业化、标准化、制度化、信息化发展理念深入到每一个角落。2008年，苏宁电器新进地级以上城市26个，新开连锁店210家，实现营业收入498.97亿元，比上年同期增长了24.27%。而在系统软件开发方面，2008年增加了5778.4万元人民币的投入，共完成各类大型应用项目开发34个，有效地支撑着内部资源整合和管理效率的提升。

内控：利用SOA从财务预算管控、费用管控到供应商服务管控、终端客户服务管理，以及内部人力资源管理等方面，苏宁电器利用SOA实现了共享服务统一管理，加强了企业的内部控制。共享服务统一管理，也就是将共同的重复的流程从企业个体中抽出，转移到一个共享服务中心(SSC)，同时实现在共享服务中心分享稀有的资源，给企业带来高效率和规模经济优势，使得企业个体可以用更多的时间完成高附加值的任务。在对供应商服务中，所有的供应商发票(包括经销和代销供应商)都集中在共享服务中心进行处理，这样就提高了发票处理的效率，提高了发票处理的及时性和准确性。所有的供应商资质文件原件都通过扫描系统到总部进行审核，以此来统一操作供应商资质审核的标准，提高了对供应商选择的控制。所有的采购合同也都通过扫描系统扫描到总部进行合同数据化，保证供应商的合同数据化一定要有书面签订的合同，以增强对返利费用收取的控制。

除此之外，苏宁电器还重新设计了多项流程，例如重新设计了从终端收款、资金入账、资金监控到收入核对的整个流程，提升了资金入账的及时性和准确性，加强了总部对各个分子公司营业网点的实时监控，使整个流程做到了透明、高效和可控。还重新设计和规范了提货卡业务的流程，并结合多账户管理的要求，使提货卡业务做到了全国购买、全国使用、集中管理和集中核算。“服务是苏宁的惟一产品，也是苏宁差异化竞争能力的重要一环。”孙为民说。苏宁电器自1990年开始创业，至今已有19个年头，苏宁电器服务过的用户也数以亿计，“将宝贵的客户资源转变为生产力是苏宁最重要的任务之一。”因此，在精细化营销与全方位主动服务的趋势下，苏宁引进了一套ERM平台，一方面实现了统一的客户信息管理，同时通过多个维度细分客户群体，以提供差异化的服务，推进主动服务，改变被动服务的现状。通过深度的数据挖掘，建立多维度的数据模型，通过呼叫中心与CRM的集成，达到统一介入、单点服务，一个电话解决一切。苏宁电器目前已经形成覆盖了280多个城市的综合销售网络。在分支机构、员工队伍、管理层级不断增加的情况下，也对整个集团的日常经营管理提出了更高的要求，为了匹配集团经营上的高速发展，保证集团能够实施统一标准的人力资源管理和服务，苏宁电器建立了人力资源管理系统，并纳入了统一的共享服务平台。这一系统实现了人力资源业务横向关联、纵向贯通，全面覆盖人力资源的“选、用、育、留”各个环节，同时加强了总部与各地公司及终端之间的人事业务纵向衔接，提高了人力资源管控的能力。由于实现了所有员工及人事业务在统一平台上的集中管理、动态即时的在

线过程控制，有效地提高了集团人力资源管理的效率和质量，通过系统能够对人力资源各项关键绩效指标进行实时全面的关注，实现了整个集团人事管理从定性到定量管理的转变。通过共享服务中心，苏宁电器利用规模效益削减成本，将业务流程及数据进行标准化，并提高服务水准。在满足各地的本地需求的同时，支持着“一个企业”的概念。沟通：与上游无缝对接“在与上游供应商的沟通途径中，我们采用了B2B的方式，”孙为民说。通过B2B电子商务技术手段，苏宁电器与供应商的供应链从流程到信息都实现了协同管理。从采购订单，到发货、入库、发票、远程认证、实物发票签收、结算清单、付款情况、对账等主干流程和环节，都在B2B平台上实现了全面的整合，双方都可以实时在线查询和互动。B2B系统由三部分组成：公共平台、B2B功能模块和增值服务。第一部分，公共平台提供了B2B平台中的基本功能，如协议转换、访问权限管理等；第二部分B2B功能则包括Rosettanet所支持的业务流程管理、业务文档管理等；第三部分，增值服务则提供了对内和对外的服务功能。利用B2B平台的向上沟通，苏宁电器实现了与电器供应商的完全自动化订单和全面的协同，目前，苏宁已经与三星、海尔、摩托罗拉等大型企业建立了这种直联的B2B供应链合作关系，供应商可以进入苏宁的系统里，随时查看自己产品的销售进度和库存情况，减少业务沟通成本，极大地提高了供应链效率、降低了交易成本、库存水平，并缩短了供货周期、增加了企业的利润。战略：专业化、信息化物流对于零售企业来说，物流是其顺畅运作、良性发展的关键，从采购、存储、配送到售后服务，零售企业各个业务环节都要有高效的物流系统

来保障。物流体系的建设同样也是苏宁连锁经营战略的核心内容之一。目前，苏宁在加紧第三代信息化物流基地的建设，它采用全自动、机械化的立体仓储系统的集成方案，通过库内立体化仓库系统、机械化运输系统、WMS及TMS仓库管理信息系统的实施，将建成国内电器连锁行业最先进的物流中心之一，成为苏宁电器新一代物流系统的运作和发展的标志性工程。第三代物流中心与之前物流中心的不同之处在于，它采用二级配送模式：一级配送分拨服务，是负责将各类商品从区域大库分拨运送到区域内的所有二级城市；二级配送服务，是由区域内二级城市物流配送服务中心将商品全面配送分拨服务到千家万户；而之前的第二代物流中心采用的是三级配送模式一级配送到市、二级配送到店、三级配送到户。在第三代物流中心中重点应用的信息技术，包括WMS(仓库管理软件)和TMS(运输管理软件)。通过WMS系统，实现订单管理、库存管理、收货管理、拣选管理、盘点管理、移库管理，实现管理条码化，仓库作业实时监控，通过RF、监控设备相结合；通过TMS系统，提高配送服务响应时间，提高车辆资源利用率，减低运输成本，将电子地图、GPS全面用于零售等配套的服务行业，实现准时化配送。目前，苏宁电器已经建成的第三代物流中心为江苏物流中心，正在建设的是沈阳物流中心，即将建设的包括北京、无锡、成都、徐州以及重庆物流中心等。第三代物流中心将承担起物流中心所在城市周边地区连锁店销售商品的长途调拨(300公里范围内)；门店配送、零售配送(150公里范围内)；所在城市市场需求的管线配送、支架配送等。建成之后，可以满足约50~100亿元的年商品周转量的作业要求。目前已经建成的江苏物流

中心按照“专业化分工、标准化作业、模块化结构、层级化管理”的标准建设。在南京建立了辐射150公里范围内的城市配送，仓库面积4.6万平方米，充分应用机械化、自动化、信息化的现代物流设备及系统，存储能力高达300万台套，日作业能力达3万台套，支持销售额300亿元。在零售行业中，沃尔玛利用强大的信息技术构建起了它的零售帝国。在信息化方面，苏宁虽然还不能与沃尔玛相比，但是它已经走在了行业的前头，苏宁比竞争对手早迈出的一步，也许会成为苏宁未来壮大的基石。 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