

联想ERP：一场透明化革命物流师考试 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/645/2021_2022__E8_81_94_E6_83_B3ERP_EF_c31_645361.htm id="wwdd" class="wwyy">

做ERP，对这家发展迅速的大企业来说，只是有很多小问题而已。比如，随着1994～1998年，联想年销售额平均增长率达到43%，联想财务截止日和出表日时间间距越来越长，由15天直到超过30天。但是，值得为之付出3000万吗？事实上，联想公司一直在为这类问题烦闷，1992年，联想开始开发自己的MIS系统，完成了销售小票的电子化，开始使用机器打印代替手工开票。"但是这个时候，销售、库存、财务系统都是分开的，高峰期，销售小票和库存单据要用麻袋送到财务部。"联想集团公司供应链管理部副总经理杨京海回忆。到了1995年，联想已发展成一艘"大船"，由于PC市场竞争加剧，在市场风浪中急行的联想面临的已经不是内部操作上的技术性问题，更多的是来自市场环境变化的适应性挑战。首当其冲的是，IT业上游原材料价格开始以惊人的速度下降，这直接导致制造商大量积压库存的市价已远远低于账面的价值，这在无形中会虚增企业的存货价值；其次，是来自大量欠款销售的风险。这两个问题的延迟将会动摇企业决策层的信心。来自下游客户的个性化需求成为PC制造商的另一大挑战，摆在联想面前的两个新课题---如何根据客户的个性化需求安排生产计划？采购计划又依据什么来制订？联想需要ERP来解决问题。想象中的ERP是一个商业世界的水晶球：准确地反映出联想资金流与业务流达成统一管理，描述从客户下订单开始到给送货结束为止的整个业务运作过程。一项业务

引起的应收、应付、在途、存货资金都有实时动态的控制点，每一个环节的资金状态都在系统的控制之下。一个企业用户通过ERP系统可以即刻回答业务运作过程每一个环节的状态。例如：客户需求的产品是否在运输途中？库存量目前是否可以满足？生产线上的在制品是否有客户需要的产品？短缺的材料是否已经进行了采购？已经采购的原材料何时能够运达？但柳传志自己也说："上ERP是找死，不上ERP是等死。"在中国第一波ERP浪潮中，因为ERP的先进理念和中国企业应用存在着很大的落差，ERP在中国的发展存在着"炒着热，吃着凉"的现象。ERP的实施难度更是让很多厂家望而却步，其成功率在国内只有20%。可柳传志对那些正在不断出现的小问题非常敏感，他预感它们正在连成一个毒瘤，那足以让联想整个管理系统崩溃吗？他不想让这个危机在后面等他，与其踟躇不如现在就下决定。柳传志为此投入了3000万。"我们的每个采购和生产计划人员每天一清早打开计算机，就可以得到一个今天他要做事情的提示。这实际上就是企业资源计划系统，也就是ERP的原始构想。这就是决策的信息化。"杨元庆说。1998年11月，联想决定采用SAP的ERP软件--R/3系统作为联想的基础平台。联想ERP第一波实施的范围主要围绕以上三大类业务进行，联想ERP系统规划由五大部模块组成：财务会计（FI）、管理会计（CO）、销售和分销（SD）、物料管理（包括采购和库存）（MM）及生产（PP）。陷入僵局在系统实施之前，德勤咨询公司曾经为联想做了项目的整体咨询，并为其提供了一套德勤公司的FastTrack实施方法论和流程改造与设计模板。联想选择了最好的资源，希望保证ERP成功。事实上它踌躇满志，认为自己拥有优秀的管

理经验，投入上千万，使用尖端的SAP公司的软件，集合SAP、世界咨询业五大之一的德勤、国内最大的IT企业联想三方IT精英构筑的阵容。而在实施四个月后，联想ERP陷入了僵局。联想的问题后来被归结于"不实际的期待"，"流程重组的动作太大，其自身并未做好准备"。1999年1月26日，咨询顾问离开联想，ERP项目事实上被迫终止。到此时，联想才真正懂得什么是ERP。它不是一场艰苦的心脏手术，就是一堆价格高昂的漂亮文档。经过努力，项目于1999年3月恢复。4月初，确定由时任联想电脑公司副总经理的王晓岩担任项目总监，并由集团业务发展部参与，增加对项目的推进力度。她反思了实施ERP中的问题，以前联想过高估计了自己的管理水平；再者就是对顾问方过分依赖，这种实际上是一种原地踏步的方式，而非真正意义上ERP的流程再造--没有深度的探索何谈再造？手术刀没有切中要害。联想开始从初期被动依赖顾问到转变为"以我为主"，他们"存储"了德勤人足够的知识和KNOWHOW（诀窍），来了一场"知识转移"。事实上他们意识到如何把方法论、系统和联想的流程相结合成为真正的难点。在大规模地调整组织架构、形成产供销一条龙的事业部机制后，开始了彻底的转变，完全以市场为导向，市场能卖多少，就生产多少，采购多少，弹性留在后面，控制的难度留在后面，后面的适应前面的，联想的供应商也要保持对我们的弹性。但是如何在手段上保证后端能够准确掌握前端的信息，确保既能快速供货又不产生积压呢？而这正是信息化ERP所擅长的。ERP实质上是打破了既有的金字塔，将其拉平为一条管理流水线，原来的总经理或部门经理的财权一支笔被解构为一个由多个环节衔接而成的流程，黑箱和猫

腻就无法存身，比如采购被分解为招标--采购订单--审批--向供应商下单--收货--质检--付款等多环，每一岗者均有权力，采购自然透明化，既当裁判员又当运动员的绝无可能。钱和物分两个系统流动，职能部门做事，财务部运转资金，而所有的事和钱均需--对应。开放透明的"自由人" 联想迎来了"自由人"的阶段。在联想决定上ERP之初，非常硬性地在每一个部门、每一个业务去推进。这时候整个公司就好像是个机器人，非常机械地完成各个部门的e化。而当联想所有的业务都完成这一过程，同时各部门都越来越顺利地协同开展工作，十倍、数十倍地提高效率时，信息化的好处开始凸现，联想突然间发现自己在信息化的这个平台上开始变得自由而协调。2000年2月14日，联想ERP系统独立运行；2000年5月8日，联想ERP再造系统成功上线（联想集团与神州数码分拆成两套系统），2000年8月15日，联想集团正式对外宣布，联想ERP项目实施成功，完全进入正常使用阶段。在联想ERP的管理流水线中，总经理和部门经理的权力更多体现为监管范围的大小，简单说，杨元庆有权监察从采购到销售整个流程所有联想8000人的行为，联想已经变成了一只水晶球。"开放、透明的ERP平台，非常符合联想的精神。"杨元庆说。以前联想有30家技术中心站，每个都有财务人员。现在他们只要一个人录入，用一根电话线传回来就可以了。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 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