

物流师案例分析：企业信息化经典案例评说物流师考试 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\\_\\_E7\\_89\\_A9\\_E6\\_B5\\_81\\_E5\\_B8\\_88\\_E6\\_c31\\_645436.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/645/2021_2022__E7_89_A9_E6_B5_81_E5_B8_88_E6_c31_645436.htm) id="nnny"

class="mmmi"> 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 企业信息化是一个量身定制的工程，行业不同企业信息化建设的重点也不同。在企业信息化建设的同时，需要与之相配套的业务流程，所以企业信息化建设与流程重组任务都很艰巨，需要一把手的决心、信心与魄力，才能有效地、扎实地推进企业信息化。本文列举的成功经验，对其他相关企业的信息化建设具有很好的借鉴作用。联想集团 联想集团能从1984年的11个人，20万元投资的小平房发展到今天上万名员工，200多亿元营业额的分支机构遍布全球的大型集团公司，是什么推动联想不断发展和进步的呢？主要是管理创新以及持续的信息化应用。联想的信息化建设是从1991年开始起步的，持续的信息化应用给联想带来了巨大的经济效益：2000年仅ERP上线的头一个季度，联想的净利润就比1999年同期增长了136%，高于1999年净利润的增长幅度近一倍；平均交货时间从1996年的11天，缩短为5.7天；存货周转天数由35天降到19.2天；应收账款周转天数由23天缩短为15天；集团多法人结账由原来的30天下降为6天，单一法人结账仅仅只需1天。联想的信息化建设并不是一蹴而就的，是一个循序渐进、从基础到高端的发展过程，应包含如下过程：构建企业的网络基础设施；实现网络办公；建设企业核心的业务管理和应用系统，这里

最有代表性的就是ERP。ERP针对企业经营三个直接增值环节设计客户关系管理CRM、供应链管理SCM以及产品生命周期管理PLM。联想通过多年的实践，理解到企业信息化实质是：通过对先进的管理思想的消化，学习参照最佳行业实践，梳理、优化、再造业务流程，并应用IT技术，规范、集成、共享信息，从而达到提高效率、降低成本、提升客户满意度和企业运作管理水平的目的。联想成功的经验，为离散集成类企业树立了榜样。在推进企业信息化建设中，既要学习先进经验，又需要量身定制，解决好通性和个性的关系。

海尔集团 海尔集团于1992年制定了企业信息化的发展规划，同年建设了电冰箱计算机辅助设计系统，1996年建设了海尔Web网站及网络通信系统，1997年建设了企业内联网和外联网，实现了信息资源共享。通过与企业内部ERP紧密集成的B2B采购平台，实现了供应商之间的协同商务，企业供应商之间形成以采购订单为中心的战略合作伙伴关系，实现了信息互动沟通，达到双赢的目标。另一方面，海尔通过物流信息系统的实现和电子商务，可以在世界范围内选择合适的供应商，进行集中采购和控制，使海尔仓库面积减少了三分之二，资金周转次数提高50%~150%，库存资金降低15%~40%。2000年，海尔原材料网上采购达100%，通过网络手段销售达170亿元。海尔用于企业信息化的投入累计为3500万元，产生的直接经济效益达到5亿元。海尔信息化建设紧紧围绕创世界名牌这个目标。如果不能创世界名牌，不具备国际化的竞争力，信息化工程也就失去了方向，失去了意义。海尔抓住创造世界海尔产品名牌这个核心，以定单、市场为主线，积极推进企业生产柔性化、个性化、敏捷化，加强企业内部及营

销管理，使海尔成为世界著名企业。黑龙江斯达造纸有限公司原黑龙江造纸厂自进入市场经济以来举步维艰，仅1993、1994两年就累计亏损3667万元，外欠8000万元，还存在较大的潜亏。1996年，新班子上任后，改变传统思维方式，以“三改一加强”为主题，以企业全面信息化为动力，实现了跨越式发展。首先，利用合资契机，实现了资产重组，盘活良性资产，做到主、副业分离，成立了极具发展前景的黑龙江斯达造纸有限公司。其二，改组后的斯达进行了全面改革，彻底克服了机构臃肿、冗员过多、机制不活的弊端，进行了业务流程重组，适应于企业信息化的扁平式组织结构。其三，利用合资和企业多元投资，加之省政府资金的支持，对企业装备进行较大的改造，从根本上提高了企业的核心竞争力。在推进企业信息化的进程中，形成了集CIMS技术和ERP先进管理理念于一体的“斯达理念”，并以“斯达模式”推进企业信息化。斯达理念是以数据信息为基础，以计算机网络化手段，把握“二个市场（采购，销售）、一个源泉（生产）”，以旬成本电算化为核心，进行两级控制、两级制约，促进定性管理向定量管理、静态管理向动态管理、事后管理向超前控制的转变，不断追求高效益。正是因为信息化系统的实施，从根本上杜绝了成本计价失真问题的发生，而且能精确反映出生产流程各个环节第一时间的情况，吨纸制造成本从1996年的4103元下降到2000年的2842元。斯达以企业流程再造为突破口，以信息技术为依托，实现扁平化管理；以提高管理水平为重点，积极建设“管控一体化”系统，实现精益生产；以实现生产管理信息系统为主线，进行信息资源深度开发与利用，起到节能降耗、降低成本的作用。正是由

于公司处理好了企业业务流程重组与企业信息化建设的关系，才使信息系统建设能充分发挥作用，使企业经济效益连年上升。同时，由于信息系统使企业管理水平更上一层楼，1999年公司顺利地通过了ISO 9002质量体系认证，又被国家质量管理协会评为全国132家用户质量满意企业。哈尔滨电机厂有限责任公司哈尔滨电机厂有限责任公司(以下简称哈电机)是我国最大的发电设备制造企业，主要生产水轮机、水轮发电机、汽轮发电机、交流电机、直流电机和电站控制设备等六大类、50多个系列、3000多种产品，生产类型为单件、小批、大成套。为解决传统的产品设计体系、制造体系和管理系统中出现的一些影响企业竞争力的瓶颈问题，如生产进度控制不住，制造成本居高不下，项目管理困难，设计周期、技术准备周期长，产品设计、工艺设计资料不能有效支持企业的集约化管理等，哈电机积极推进企业信息化，重点是CIMS工程。哈电机制定了企业信息化发展规划，既有远期目标，又有近期实施计划。哈电机企业信息化建设取得较大成效，成功的经验是：1．在推进企业信息化进程中，实施企业一把手负责制，预计资金投入1760万元，实际投入时按计划执行，说明企业领导高度重视企业信息化建设。2．从企业实际出发，实事求是地对企业进行调研，制定了企业信息化建设长期与近期规划，找准了制约企业发展的瓶颈，也找到解决问题的关键技术。3．在具体实施中，以制度化、正规化系统工程科学的方法进行CIMS工程实施，以设计团队形式组织产品开发，并行工程思想得到成功应用。4．虽然购买了国外产品，但在CIMS二次开发中，国内工程开发队伍与企业最终用户紧密配合，最终用户直接参与工程建设全过

程，保证系统开发满足用户实际需求，解决了用户实际问题。从1995年~1999年哈电机在世界大型水轮发电机市场中连年排名第五，CIMS系统功不可没。北京第一机床厂近十年来，世界数控机床的年产量增加了近10倍，目前年产量近15亿台，产值超过200亿美元。面对全球化的统一市场，中国机床产品在国内市场的占有率却从过去80%萎缩到现在低于40%，仅1995年我国进口金切机床就有84518台，其中数控机床占54%，价值约8亿美元。即使在这种情况下，北京第一机床厂仍坚持不懈地应用信息技术提升机床产品，加强数控机床产品研究，提高数控机床产品的质量和数量。北京第一机床厂自1990年实施CIMS工程以来，以缩短产品开发周期、提高和巩固产品质量、降低成本和提高对用户服务水平为目标，积极推进企业信息化建设。在推进CIMS工程中，以内联网、互联网、数据库为基础，建设PDM为平台，实施制造过程流程再造，建立精益生产方式，建立精益生产下的质量保证体系；以CAD、CAPP、CAE组成工程设计系统；以柔性制造生产线、加工中心的DNC系统、轴套成组生产系统和半自动化立体仓库组成制造自动化系统；按照ISO 9001体系要求，建立了以采购质量、加工质量、装配质量和用户反馈意见为依托的质量管理信息系统。为了便于各分系统间信息集成，在总体设计时尽可能减少异构环境，各分系统都归集到Oracle数据库后实现信息共享。北京第一机床厂将引进与自主开发相结合，以工程设计系统、柔性制造生产线、物流信息系统和质量管理信息系统为整体，紧紧围绕提高产品信息技术含量，推进CIMS工程。红河卷烟厂红河卷烟厂CIMS工程主要由生产自动化、物流自动化和管理信息化三大系统构成，以

生产自动化系统为基础，以物流自动化系统为主线，以集成企业特色的现代管理思想的管理信息化系统为核心，将业务流程的重组与企业信息化建设相结合，实现企业全面业务（人、财、物、产、供、销）的管理与运行的信息化。红河卷烟厂的信息化发展战略是：“以信息化带动工业化，以工业化促进信息化。使工业化与信息化互为依托，融为一体，整体推进。”经过不断的技术改造，红河卷烟厂已拥有了打叶复烤生产线、制丝生产线、干冰膨胀烟丝生产、卷接包生产设备和自动化辅助设备中具有国际先进水平的自动化生产系统。在基础设施建设方面，经过不断的完善与升级，已形成了TCP/IP为主要应用协议、千兆以太网为主干、HP小型机为主机系统、Oracle数据库为核心数据库系统、Cisco网络交换机、防火墙、网管软件为网络系统等先进、可靠的强大系统支撑平台。接下来，随着红河卷烟厂CIMS系统的实施，促进了员工自身综合素质的提高。在“以人为本”的市场竞争中，员工自身综合素质的提高从根本上提升了企业的竞争实力。通过CIMS工程的实施，降低了生产成本、人工成本、库存占用率及废品率，缩短了辅料、零备件资金占用周期等。经初步综合估算，红河卷烟厂提高企业综合经济效益3%，按1999年利税25亿元计算，直接新增年利税7500多万元，这对地方及国家的国民经济发展的贡献是巨大的。

上海贝岭股份有限公司上海贝岭创建于1988年，是中国微电子行业首家上市公司。自成立以来相继引进、消化和吸收国际上先进的芯片工艺技术和设计技术，形成三大类产品：通讯专用集成电路，每年支持着500至600万线交换机；金卡类专用芯片；智能家电类芯片，包括电子电度表芯片、模糊控制专用芯片。

公司大力发展企业信息化管理，每年投入巨资进行全公司管理信息系统的建设，逐步实现了以生产为中心的生产控制信息系统，以财务为中心的企业资源管理系统，目前正在积极推进ERP/SAP系统，公司实施重点工程有决策支持系统EDSS、成本管理系统以及基于知识管理的WebOA系统。企业信息系统建设经历了三个阶段：面向制造应用阶段：建立以生产为中心的生产控制信息系统在制品管理系统CAM；面向管理集成阶段：建立车间流程控制SFC；智能化信息系统建设阶段：建立工程生产决策支持系统（EDSS）。贝岭微电子企业，在生产中除了必要的净化厂房、生产设备、工艺技术等条件外，要保证产品精度和质量，员工的专业技能好坏对产品质量影响较大，所以贝岭开发了基于知识管理的WebOA系统。它可实时掌握各项生产动态，监视WIP在工序间的运转并实现规模生产，这种建立在实时数据基础上的质量监控，大大加强了工艺的一致性、可靠性，提高了产品成品率，也就是提高了企业竞争力。上海宝山钢铁股份有限公司宝钢产、销、研综合信息管理系统在前期阶段引进外援合作开发。在基础设施建设方面，宝钢顺利建成了企业主干网，该网采用当时最先进的ATM技术，带宽为155兆。该网络与宝钢二期TDM主干网彼此融合，覆盖宝钢19平方公里的厂区，并延伸到宝钢大厦、宝钢教委和驻外机构，成为支撑宝钢业务运作的信息高速公路。已建成并运行三个相对独立的局域网，都与宝钢股份公司主干网实现互联互通，是宝钢管理信息系统进一步发展的物质基础。自1998年11月，上海地区钢铁企业实现大联合，组建新的上海宝钢集团公司以来，宝钢已扩展成特大型的钢铁企业集团。集团联合后，宝钢股份拟继续

以信息化的手段提升其信息化效益。今年宝钢股份在重点推进ERP系统的建设和完善，开发用户档案信息系统，提升为客户服务的技术含量的同时，推进供应链（SCM）管理的研究和开发，计划在今后几年内，通过实施企业系统创新（ESI）工程，按照ERP的理念对业务流程进行优化、创新和再造，并完善相应的系统功能，把宝钢股份建成一个以客户为中心的、快速反应、高效运作的企业。为此，宝钢股份成立了企业系统创新部，负责策划、组织实施ESI工程。通过对宝钢股份现有信息系统的运行状况的剖析，按照ESI工程系统目标的要求，对宝钢股份业务流程实施彻底的重组再造，提出全新的业务流程再造方案，重建组织，并将现有的产、销、研综合信息管理系统扩容、升级为相应的管理计算机信息系统。宝钢属连续流程类制造企业，在企业发展前期一定是走引进、消化、吸收和创新的道路，应用信息技术改革工艺和设备，逐步实现管控一体化。在取得成功后，推进企业综合管理信息化建设，达到企业产品上档次，企业管理规范化，企业生产规模化的目标。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](http://www.100test.com)