

物流师案例分析：为企业建设优质信息化管理系统物流师考试 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_645443.htm id="nnny"

class="mmti"> 在前不久刚刚落下帷幕的2009年度中国物流与采购信息化应用大会暨物流企业CIO峰会上，博科资讯凭借为全国10强工程机械企业三一重机有限公司打造的物流分销供应链管理信息化系统，荣获中国物流与采购联合会颁发的优秀案例奖。三一重机是全国10强工程机械企业、国际挖掘机行业民族品牌，博科资讯是国内最大的物流供应链管理软件供应商，两者的合作无疑为企业物流供应链分销管理、商业模式优化管理提供了一个完美的典范。

工程机械行业概述 工程机械是为城乡建设、铁路、公路、港口码头、农田水利、电力、冶金、矿山等各项基本建设工程施工服务的机械；凡是土方工程、石方工程、混凝土工程及各种建筑安装工程在综合机械化施工中，所必需的作业机械设备统称为工程机械。10年前，日本的日立和小松、美国的卡特彼勒、韩国的斗山和现代，以绝对优势垄断了中国工程机械市场，在近10年的探索中，中国工程机械企业坚持技术创新、管理创新、文化创新，企业研发能力和制造能力不断增强，实现了民族品牌从无到有的发展。徐工、柳工、厦工等国企凭借资历厚积、稳健深钻，以三一、龙岩为代表的民营企业凭借灵活的经营机制、灵敏的市场反应能力迅猛崛起。2008年，进入世界工程机械50强企业的名单中，中国民族品牌企业已经占到9家。近几年，国内工程机械市场的井喷，使工程机械民营企业获得了超常规的发展，按照现在的发展势头，民营企

业的产值在未来5年内将会占到全国工程机械总产值的五分之二。工程机械的发展主要基于国家产业政策和市场环境。虽然国家高速铁路、公路的发展、北京奥运、上海世博会、南水北调、西气东输、西电东送等国家重点工程以及全国各地的基础项目建设热潮，国家将资金重点投向基础建设的产业政策，对工程机械也有很多需求。但从目前的国家综合政策来看，这种高速增长基本上已告一阶段，今后很可能呈现出阶梯式上升的趋势，进入理性发展阶段。另一方面，外资、国内其他行业企业的大量介入和已有的工程机械企业生产能力的过剩，已出现大规模恶性竞争的状况，未来国内工程机械市场的竞争形式将变得严峻、残酷。未来工程机械行业将出现两个主要的战略群体：提供全线产品及服务的通才型企业 and 细分产品或市场的专家型企业。目前，国内龙头企业与跨国公司实力相比还比较弱小，而那些集中精力在部分产品和市场上形成核心竞争力，并以毛利润为导向的专家型企业则更有可能在激烈的竞争中生存下来。在工程机械行业新的竞争格局中，相当多的国内企业将成为跨国公司生产与市场体系中的一个环节，只有少数在产品和服务上具备核心竞争力的企业才有可能成为与跨国公司抗衡的佼佼者。

三一重机：做大做强的民族品牌 三一重机有限公司成立于2002年，是三一集团旗下集工程机械生产、销售、研发于一体的核心子公司，首期建成年产4000台规模的挖掘机生产线，年产值近30亿元。2006年始，迅速发展的三一重机挺进国际市场，并快速成长为国际挖掘机行业多项先进技术和中国品牌挖掘机的创造者。三一重机总经理戴晴华说，步入快速发展期的“三一重机”，用8年走过了国际著名公司用数十年走过的路

。依托集团的科研实力和经验，三一重机建立了国内同行中最大的产品技术研发中心和试验中心，培养了一支由300多名工程技术专家组成的研发队伍，采用先进的Pro/E三维建模设计、开发与试验相结合的手段进行新产品的开发。拥有国家专利57项，重大科研成果16项，正流量系统挖掘机试验成功，标志着三一挖掘机技术水平进入了世界最先进行列。三一重机还不断与川崎、五十铃、三菱等世界顶级企业开展广泛的合作，追求产品顶级配置，创造产品顶级性能。三一重机推行6S现场管理体系，建立了国内第一条计算机辅助装配线，实行以数字化生产管理和准时化精益制造为主的现代生产方式，保障产品对市场的响应速度。“一切为了客户”是三一重机的服务理念。公司在全国设立40个省级销售服务中心，300多个地级销售服务中心，服务网点遍及全国每个地级城市。省会城市设立配件中心仓库，地级城市设立配件供应中心，充分保证用户对配件的需求。公司推出“七个一”服务承诺和四道技术力量保障体系，率先在全国同行业中开通4008服务专线电话，对服务实行全过程封闭式监控，为用户提供及时、规范、有效的服务。秉承集团公司“创建一流企业，造就一流人才，作出一流贡献”的企业宗旨，三一重机坚持“自强不息，产业报国”的精神和“品质改变世界”的企业理念，立志打造中国重工行业的民族品牌，开拓出一块中华民族工业的实验田。 战略：工欲善其事必先利其器新的经济环境推动卓越的企业不断探索前所未有的商业模式。工程机械行业对于经济周期的变化最为敏感，站在经济形势的最前沿，作为资金密集型、技术密集型、劳动力密集型行业的创新型制造企业，如何把握住工程机械行业需求膨胀

、竞争激烈的良性经济环境，掌控住随之衍生的业务发展膨胀、人力资源紧张的内部资源协调，持续做大做强，成为三一重机最关注的问题。制造服务并重制造业的“微笑曲线”表明，前端的研发和设计、后端的销售和物流是整个产业链中利润更高的环节。通过整合制造和服务来降低成本、提升产品附加值、延伸产业链、提升客户满意度并开拓新的盈利增长点，是三一重机突破竞争红海的重要选择。精细化供应链管理 21世纪的竞争必须仰仗强有力的供应链系统，而精细化的供应链管理是三一重机升级竞争力的必然选择。在不断严峻的产业链传导效应下，积极适应物流供应链的管理需求，三一重机需要从供应链的角度完成一整套物流、商流和资金流的整合，实现“业务运作协同化、信息配置一体化、供需计划平衡化”的综合目标。信息化建设 三一重机的领导层一直非常重视信息化建设，了解用高新技术推动传统制造业提高生产力的意义，并且坚持用最好的系统武装三一。2005年，三一重机上线SAP的ERP系统贯穿整个生产制造过程，2008年，三一重机又选定了博科资讯为其分销业务打造物流供应链系统，从供应链管理的角度提升业务层次，帮助三一重机实现到2010年产量翻番增长的愿景，赢得21世纪的竞争。

战术：畅通的供应链管理 三一重机采用经销为主、直销为辅的销售模式，通过培养核心经销商，加快营销网络的布局。渠道经销是制造企业以更低成本接近客户的高效方式，与战略经销商保持良性合作，并达成积极的协同作业，是三一重机完成从采购、生产到销售回笼资金的最关键环节。对于三一重机而言，从物流供应链的角度完成物流、商流和资金流的整合，关键要打通横向业务流，整合协同其工厂制

造、零部件管理和经销服务，跨机构打通整个公司的业务流、单证流、审批流、信息流、资金流，实现供应链条上的数据一体化、整合化、可透视化。从这个层面来看，博科资讯打造的物流分销系统成为三一重机发展壮大生命线。三一重机物流分销系统主要包括三个层次：第一层次：最核心的三一重机营销公司DMS本部系统，可以分为财务管理、信用管理、整机管理、零配件管理和服务管理。零件管理：主要管理零件相关的采购，销售和库存管理业务。整机管理：主要管理整机的请货，整机的销售，代理店样机的管理等业务。服务维修：服务维修主要负责管理整机的售后服务、保养。保修期内的维修，索赔以及其他的维修业务。信用管理：主要通过系统对信用管理节点的控制，强化风险控制。第二层次：经销商DMS外部系统，满足驻外仓人员或者经销商对DMS系统的功能使用的建设；这些使用是要根据实际的业务情况进行配置。三一重机营销公司DMS本部系统与经销商DMS外部系统关联主要有：两系统高度集成(一体化)。多机构集中式管理系统。基本资料统一，包括：产品/配件分类、产品/配件编码与资料、BOM/CSS/ECC、销售价格维护管理。BPR后的统一业务流程、单证流、数据流、资金流。售后服务规则。第三层次：系统集成部分的建设，主要是对SAP、呼叫系统、MES、GPS以及其他的外部系统的集成。

三一重机核心业务场景 一、整机销售和服务核心业务 整机销售：1.客户需求产生代理商的销售意向，销售意向经过审核形成销售合同。2.经过代理商及三一重机本部审核后，办理销售业务，并通过系统进行业务操作。3.营销公司的财务系统记录应收账款信息，并与本部SAP集成生产销售订单和

发货单，本部打印出门证实现整机发运，并调整整机库存。

4.代理商进行运输委托，客户整机接机，销售确认。整机销售服务：1.销售合同生效后，系统生成售后服务档案-服务指示，其中会说明需要服务的项目和每个项目的费用。2.客户接收车辆时，经销商售后服务部立即提供现场交机服务。3.系统生成服务报告，经销商备案，并发送三一重机本部。4.对分期付款、融资贷款、租赁车辆付款信息和警示信息，提供给银行、融资机构、担保机构查询。

二、样机核心业务 样机发放：1.A代理商申请样机，三一重机本部办理样机发放业务，并通过系统进行业务操作。2.与本部SAP集成实现样机发运（接收），并调整相应的库存，完成样机发放。 样机转移：3.A代理商产生样机移动需求，其主管及管理者代理审核通过后，并备案后，进行样机移动，实现库存的转移，三一重机本部可进行系统查询。 样机销售：4.公司为满足销售需求，本部样机管理员下达《调车公函》，将A代理商的样机调往B代理商进行销售。

三、核心业务场景 零配件采购：1.代理商按照要求提报配件采购订单，并需求经过订单审批。2.通过SAP与DMS的集成，生成SAP销售订单，进行拣配和装箱。3.完成拣配后，按SAP销售订单生成DMS装运单，并进行零配件发运。4.发货确认后，代理商按照装运单收货。若收货存在差异，则在系统中完成差异的审批和处理。5.代理商和本部可以通过系统实现业务运作的协同和信息的共享。

四、服务核心业务场景 日常维护服务场景：1.GPS定位，车辆位置移动，系统记录位置信息，生成车辆位置变更表，并发送三一重机营销备案。2.机载SMS定时发送车辆运行参数信息，DMS接收车辆运行参数（运行时间、水温/水量、润滑油

温/油压、燃油存量等，有异常情况提醒客户采取措施，预防出状况。3.制定保养计划，根据参数信息，及时通知用户，约定保养日期，按时保养，产生保养服务报告(含费用)，发送三一重机营销，保养中发现故障及时解决。4.续签服务合同，经销商备案，报三一重机营销。故障处理服务场景：1.客户来电召请，售出的设备出现问题需请销售商处理。2.销售商的客服代表下达维修服务订单，服务工程师现场服务并拍摄故障照片。3.服务完成之后报完工，代理商服务助理提交技术服务信和索赔申请报告，并分别由服务经理审批、服务代表审批、服务区域经理审批等。4.三一重机营销根据结论，分清理赔、付费对象，系统自动按对象结算费用。应用效果1.商业模式整合化、优化 依托博科资讯打造的物流分销系统，三一重机从采购、生产到销售的内外各要素环节良好的整合起来，形成了一个完整的、高效率的、具有独特核心竞争力的运行系统，从整体上优化了商业模式，提升了核心能力，有效地实现了客户价值最大化。三一重机信息化总监称赞说：“博科资讯将成为中国最伟大的软件企业。”2.与经销商、办事处业务运作协同化 博科资讯物流分销系统使三一重机经销链路环节得到信息化的管理，三一重机整个分销渠道及其下属办事处、代理店等都能够通过互联网实现订货、库存管理、销售、应收应付管理的业务处理，也帮助三一重机实现了包括旧件反司跟踪、信息在途共享、经销商银行信贷控制等业务的通畅运转。同时，通过信息化系统便于迅速搜集各个分销环节的库存、销售、回款等数据信息，方便了三一重机对各经销商业业务的有效监控和评估，为三一重机计划、生产、销售等决策提供数据支持。3.提升服务质量

从客户角度出发，三一重机理解客户对服务的期望值比产品本身更高，博科资讯物流分销系统帮助三一重机及其经销商实现了从销售、发货、运输到配件发运、服务处理等每一项业务进展的在途信息共享。特别是在机器维修环节，博科资讯物流分销系统提供了现场问题图片的附加反馈功能，方便三一重机服务人员分析反馈状况，达到了客户的服务期望值。

4.帮助提升经销商业务管理能力 博科资讯物流分销系统还帮助三一重机为各经销商建立自己的业务管理体系，使经销商实现销售、采购、库存、财务的一体化管理，帮助经销商从管理层面提升能力。

5.工作效益翻番 博科资讯物流分销系统与公司现有的SAP系统、呼叫中心系统、GPS系统、短信平台、MES系统无缝集成，实现各系统平台间的数据共享。彻底消除在不同系统反复输入数据的繁复工作，在三一重机人力资本不变的情况下，实现工作效益的翻番。

博科资讯的角色

1.标杆效应 优质的民族企业应用优质的本土信息化管理系统。三一重机选择博科资讯作为其物流供应信息化合作伙伴的重要原因之一是，博科资讯曾经为世界顶尖的工程机械、产业机械厂商株式会社小松制作所在中国的代理分销业务成功打造过分销管理信息化系统。三一重机的领导层相信，博科资讯可以帮助小松中国完成企业分销管理信息化系统的搭建，以其技术实力和成功经验，同样能够通过深入调研和量身配置，开发出一套适合三一重机销售业务特点的物流供应链信息系统。

2.企业管理咨询顾问 从单纯提高效率，到整体提升效益，再到战略层面的应用，少数卓越的企业已经在信息化系统建设的征途上慢慢攀登，而博科资讯与三一重机的合作走得更远应用信息化系统优化商业模式。商业模式优

化围绕发现和实现利润为主线而展开，就是通过分析客户需求发现利润，对企业业务链条各环节和模式进行分析，构建企业的竞争优势和核心竞争能力，实现利润的过程。而找到利润点的过程，更多的是对企业外部环境、客户需求及行业竞争和水平分析的结果。博科资讯资深物流专家认为，在国内基建工程蓬勃发展的大环境下，大工程集中的周边地区一定会有配套的小工程，相应而生的是对工程机械设备的需求。据此，博科资讯建议基于三一重机目前已经应用的GPS信息系统定位系统，做数据挖掘系统，变被动服务为主动分析，挖掘商机，将信息建设走在业务拓展的前面，真正充分应用信息系统优化商业模式。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