

ERP成功案例之重庆嘉陵重塑“价值流” PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/65/2021_2022_ERP_E6_88_90_E5_8A_9F_E6_c41_65458.htm从“人治”变成机器来管理，重庆嘉陵从ERP中尝到了甜头，并彻底巩固了企业信息系统的管理“权威”，其技术中心也升格为国家级技术中心。在以财富为中心进行扩展的ERP实施法则指导下，嘉陵信息化敢于创新、开拓，总结了一系列切实可行的应用方法，取得了相当显著的效果。“我们现在把自己的身家性命都赌在了这套IT系统上。”重庆嘉陵公司副总经理对记者说。一家地处西部山城、有着上百年历史的超大型制造企业，缘何对IT技术应用有着如此高的热情？从重庆嘉陵“吃第一只螃蟹”的IT应用意识中，人们或许能窥见中国西部制造业的信息化曙光。

案例故事“玻璃鱼缸”论 1995年，做了8年采购员的高勇正式就任公司物流部副部长，多年来切身痛感于国有企业物流采购过程中的种种积弊，高勇上任后想做的第一个件事就是把物流系统化、制度化、IT化、网络化。在全公司大会上，高勇第一次旗帜鲜明地抛出了他的“玻璃鱼缸”理论。“我做了8年采购，最弄不明白的一点就是，我们公司的采购过程就像是一缸混水，搞不清楚厂里有些什么东西，现在我的任务就是要把它弄清亮。以前我站在鱼缸外边，有没有摸到鱼可以不论，可现在轮到我抓这块业务，如果这缸水还是像以前那样混浊，突然哪一天又从里面冒出一只大鱼的话，到时候说不定就把我给咬死了，但是我这个人从来不当冤鬼。”基于“不做冤鬼”的想法，高勇才有了“把水弄清亮”的朴实想法，“暂时我也允许有细菌存在，说得俗一点

，这一缸水里面不怕有几条沙虫，但是我要给这些沙虫标号，A、B、D、E、F、G，而且我也知道每一条沙虫是谁养的，因为这是中国特有的国情嘛，那么现在我可能还让你成活着，什么时候要‘掐死’你再说，但现在就是要在我的手里掌握着，到最后肯定是要掐死的。”做了8年的采购经理，高勇说自己“底气这么足”，就是因为整个采购流程，甚至包括当时国有企业中盛行的一些阴暗和灰色地带，他都是“门清”，“我就是要警告他们，为什么敢触动他们的利益，因为自己身子硬，所以他们在我面前很蔫。但要把水搞清，靠我一个人的力量当然不行，一方面不可能保证所有的工作都是由一个人来做，自己做得累死，别人还会指责你，你是怎么做出来的？整个过程不受控；另一方面，也会有人说，权力全集中在你一个人这里，所有的鱼都围上你了，你自己会不会被撑死啊？”高勇想到的是用一整套IT系统将物流固化，实现“可数字化管理”，“这样一来，判断和奖惩就用不着我亲自去操刀，我要管的只是制度和过程。”浅显的一番表白，感动了全公司所有在场的人，高勇期望的物流系统，就是通过“数字化管理”，彻底终结公司采购过程中长期盛行的人情管理和经验主义。更重要的是，那年高勇第一次被提到中层干部岗位上，“冲劲十足”，“我做任何一件事情，目标就是要在这个行业做到第一或第二，这也是自我价值的体现，另一方面，能够把大家团结起来，同心同德，使整个流程都受控，不带二心，把事情做起来，大家早晚都会认可这一点。”“透明”的物流在重庆，拥有上百年历史的嘉陵公司是仅有的几家大规模制造企业之一，也一直是中国的摩托车工业的骄傲。1993年公司进行股份制改组后，拆分

出来的股份公司于1995年上市。迄今为止，嘉陵摩托车的累计销售收入达285亿元，累计创利税近46亿元，摩托车年产量、产值、销售收入、利税等多项经济技术指标和生产技术、产品质量、企业管理均居全国同行业领先地位。从20世纪90年代初开始，伴随着嘉陵“军转民”和企业改制的需要，大规模的IT技术应用也使嘉陵走上了优化产业结构的不归路，如果说IT技术的应用为嘉陵的企业市场化再造提供了工具的话，那么嘉陵公司的一波又一波的企业体制变革和管理创新，则为IT技术的工具应用提供了背景和可能性。1987年，刚从电大读完财务专业的高勇被分配到嘉陵，当上了一名采购员，一开始碰到的全是“问题客户”，啃的都是些“硬骨头”，凭着自己的勤勉、真诚和努力，高勇很快脱颖而出，从采购员、计划员、副科长、科长、副处长、处长，一路做到主管企业发展规划和信息化改造的副总经理。在多年的采购实践中，高勇也一直在寻思一个“一劳永逸”的解决之道：如何让企业的计划、采购、仓储每一个流程都受控，使整个管理透明化，而非采取企业通用的经验主义和简单的行政指令，传统的这些做法不仅随意性大，而且特别容易滋生采购过程中的腐败温床。1995年前后，在高勇的大力陈词之下，时任物资部副部长的他开始筹划嘉陵最早的物流管理系统，摆脱手工记账，并尝试在采购和销售环节分阶段实现电算化。这也是嘉陵建设的第一个“信息孤岛”。“一种管理手段要克服些问题，关键是你的想法一定要能借助有效的手段，才能够实现”，高勇的这个初衷、朴素的想法，促使他一开始推行了最早的一套IT物流管理系统，“系统刚上时，我们首先保证的一点就是，任何一个采购过程中的动作，必须有计

算机的指令，按指令行事，从源头上克服人为因素。”从编订采购计划开始，到产品的采购、交验、入库、出库，一下子把整个流程都放到了计算机上。开始推进的阻力也比较大，高勇就将系统基本功能设计成首先定义计划，保证采购计划的公正性，从一纸调达，到相应的资源分配量，细到某一个零件、某一个产品的采购量，指令计划是按照某种标准模型执行的，并参考其历史表现，动态处理其中关系，这样一来，“结构树”模型的推出就成了当务之急。虚拟零库存管理 1995年开始实施物流管理系统，到1996年，再继续向下挖潜增效，高勇感到压力越来越大，尤其是企业的库存积压和流动资金占用之间的矛盾越来越突出。与国外摩托车工业不同，国内摩托车配套产品的质量良莠不齐，稳定性差，也缺乏计划性，而像日本本田这样的企业，其核心竞争力的表现在零部件的质量上乘，从产业分工到流程控制非常好，上游供应商提供的零件全部都是免检产品。高勇设想能否将成品厂的这部分压力也分解、转嫁到配套厂身上，虽然眼下还不可能实现完全的零库存，但是变成一个即时的供应链管理，从校验、质量的把关，到追求零库存管理的目标，在当时同行业，这样的管理实践还没有第二家。考虑到国内摩托车制造工业生产的实际状况，嘉陵推出了一种“代保管”的库存模式，供货商可以将计划的分配量放在装配仓库，但嘉陵只是履行代保管职责，不付款，也不挂预付款，企业与供应商之间没有发生债务关系，除非装配整车。这样一来，嘉陵只需要拿点库房出来，而且还要收租金，在中国制造业特有的国情下，巧妙地真正实现虚拟的零库存管理，存货水平由原来的8000多万下降到几百万，资金周转率提高了数倍。当时

的摩托车配件市场也正在经历一个从卖方市场到买方市场的变迁，以前的供应商并不关心嘉陵厂的装货、库房和成车情况，因为这与它们的利益无关，虚拟的“零库存管理”无形中加重了供货方的资金压力后，对方开始随时关注嘉陵厂的库存情况，因为供应商也不愿意把太多的货压在这里。在远程联网基础上，嘉陵与配件厂商的单方管理一下子变成双方管理的互动关系，更重要的是，建立了一种全新的供应链管理关系只有通过使用，商品价值才能得以体现。最后，供应方也纷纷提出要求搞免检制，愿意加高质量的索赔额度，有的甚至提出请嘉陵厂派驻，对方支付工资都可以，一批产品检验合格，就可以放在厂房。互动关系促使大家真正走到一起，成为一种新的利益共同体，价值目标高度也渐趋一致。

“ABCD方法”终结经验主义和人情主义在理清总量的基础上，接下来是如何合理公平地分解指标、建立与零配件厂商的动态管理关系问题。为此，嘉陵也首创了一种基于数学模型的做法叫做ABCD法的管理模式，其中A是指配件商是否通过ISO9000的认证，系数为0.1，B、C、D各为0.3,加起来正好是满分1。其中B是计划完成量，根据配件商上月分配量的完成情况来判断其供货能力，C是指一次交易量服务的质量水平，用以判断供应商的产品合格率，D是价格水平，用以控制供应商的价格水平，促进供应商之间的公平竞争。在根据配件商每个月业绩表现的基础上，建立起整个数据，形成了针对上游配件商的一种可控制的、数字化直观表现的、良性的优胜劣汰机制。把这样一整套数据和考核指标建立在远程联网之上，300多家配件商在网上就一目了然，每家供应商应有的分配量、质量和价格水平，全都有了可以数字化监控的

标杆，整个管理流程受控，不仅节省了大量人力物力，而且完全克服人情管理，谁也不敢私下做小动作，管理一上台阶，加上采购过程透明度的提高，真正在供应商之间建立起一种公平竞争的环境，如何加强管理、提高产品质量和竞争力，一下子成为每一个供应商首要考虑的问题，嘉陵的成本水平也随之大幅下降，最高的时候，库房里仅仅是原材料的储备就高达1.3亿元，现在已基本维持在1000万元左右的水平，有时甚至只有几百万元。流程管理系统的实现，也使高勇第一次深刻思考这样的问题：任何一个管理首先要结合实际，照搬任何一种先进模式都会有问题，简单的一个道理就是，如果照搬能够成功，那么世界上的企业就是一个水平了，就没有什么弱、强，民营企业之分了，而如何将这些先进的IT系统的管理方法和企业的业务特点与具体环境结合起来，也成为了嘉陵IT技术应用实施中最重要的主导思想。让物流、信息流和价值流保持同步 在多年的企业IT系统规划和实践中，高勇觉得自己的许多奇想也是受惠于当年的财务知识。在他看来，财务是一种经济价值的再现，经济活动又是一个物化的过程，10年的物流业工作经验也让他深刻认识到，在物流环节中，信息流、物流和价值流要保持同步，这应该成为企业引进IT系统时最核心的应用和管理思想。一直到现在，高勇还身兼财务部的部长，贯彻着他一直坚持的“一个中心”管理思想，从事先的计划预算、事中控制、到事后确认，规范化必须延伸到整个过程，从原来的会计式财务，向管理财务转化，真正过渡到事前预测相对准确，事中标准达标，最后出来的结果要进行偏差分析。先当机器人再做自然人 1994年嘉陵开始上电算化，因为只是比较简单的一级核算的账户

处理，数据来源没有联网，只停留在“孤岛”阶段。为了推进财务电算化，嘉陵提出的口号是“先当机器人，再作自然人”，将权力回收到计算机，具体到财务控制，就是首先通过对财务数据的跟踪分析，使整个经济活动过程全部受控，第二步就是由现在的事后核算向事前预算、事中控制转换。在嘉陵公司IT系统分阶段实施过程中，由于体制、管理、企业文化等方面的现实原因，系统实施几度也曾面临“绝处逢生”的境地。为此，嘉陵提出了“绝情的制度、无情的管理、有情的领导”的应用指导思想，制度第一、领导第二。高勇后来发现，很多企业的IT系统实行不下去的最主要原因，就是因为制度出台之后，没有办法确认和执行，“那时，我首先想到的就是可操作性，每一个制度，必须有一个从起点到终点再回到起点的过程，这样的话就可以一以贯之，IT系统就不致于流产。”在嘉陵，高勇只负责企业IT系统的规划和结合业务特点提出需求，系统的实际编程和运作维护交给公司的IT系统和软件供应商。为了在每个员工心目中树立“制度第一”的思想，嘉陵提出了“计算机给每个人评价打分，与收入挂钩，后十名张榜公布”的土办法，正好赶上1998年国有企业的下岗分流，辅以淘汰机制和引进新毕业的大学生，整个公司的计算机应用水平和“计算机管理”很快得以广泛普及。企业信息化的“行为科学”高勇认为，如果把每一个管理变革都视为利益的再分配过程，那么企业的信息化过程一定是要“戒急宜缓”，“我是在悄无声息的过程中把这张牌打完的，逐步、稳妥地推进，先把前边的做好了，再往下面做，就有舆论或者群众基础了，否则没有业绩作为基础，一旦反弹压力加大，系统的推进就难以为，这是一个深

层次的变革问题，说白了，就是一种行为科学。”在嘉陵这样老字号的国有大型企业逐步实施IT管理，高勇归结为“当时一种青年人的冲动，一点野心”，当然，更重要的是企业领导的开明和支持。很多人都形象地称企业信息化是“一把手工程”，因为管理的透明化势必会触及某些人的利益，高勇也遇到过被人“指着鼻子骂”的经历，但都挺过来了，“没有开明领导的支持，任何IT系统都不能做成功，我当时也是初生牛犊不怕虎，瞻前顾后的话就可能做不成了。”更重要的是，嘉陵的信息化改造正好迎合了企业10年来体制变革和管理提升的迫切需求，为了营造一种公平竞争、共同成长的发展环境、1998年嘉陵做了一个计算机联网订货系统，对于配件商同一产品的不同价格进行网上的实时标注和跟踪，高勇邀请全厂领导来现场观看这一套系统的运作，结果大受赞赏，很快就在全厂推广开来。以财务为中心的ERP另一方面，嘉陵也认为，企业上ERP项目必须具有预见性，首先是要知道自己最需要解决的问题是哪些，同时又不会伤筋动骨，然后第二步要搞什么，最怕的是上项目时带有盲目性，甚至照搬照抄别人的方案，那样就“非死不可”。高勇说：“我们的责任就是提出需求计划，结合业务流程，有可操作性，整个过程是一种很柔性化的改进，结合企业的具体情况，比如，当我们这个有上百年历史的大型制造企业，面对信息化改造，肯定有很多积累下来的问题，况且与国外企业相比，人员素质、设备等都有很大的差距，因此，企业的信息化也必然是一个逐步改善的、渐进的‘过程论’。”嘉陵认为，企业的ERP实施应该以财富为中心进行扩展。像制造业的企业资源最核心的是两个问题，一个就是代码的共享，另一

个就是结构树的完善，但这两个问题的解决都必须依赖于某种内在机制。在嘉陵，这一机制就是以财务为核心，即财务价值涵盖了所有物化过程，所以一旦在数据集中的基础上提供价值判断，所有部门都会一致行动起来，这就是“纲举目张”。高勇认为，“如果做了很多事，最后没有办法去确认，缺乏价值体现，谁都没有做的动力和积极性，ERP就是要以财务为中心进行扩散，从电算化开始，把每个孤岛集成起来，成熟一个集成一个，代码统一，然后再做分厂，分厂先做结算，然后再是标准成本的分摊，结构树要准确，这样一来，慢慢就全部扩散开了，最后只有财务在数据分析基础上进行奖惩，整个资源才得以合理调度。”从被动地推进，到找到利益驱动，嘉陵认为，一旦有了利益激励机制，“很多事情大家都会主动去做”。嘉陵也将企业信息化作为揭露公司管理中问题和矛盾的手段，在联网实现之后，所有的结算并不是直接建立在分厂与分厂之间，或者是分厂与销售公司，所有的二级单位之间的结算，只是一个信息流跟物流的交互，而价值流全部集中在财务部。2001年年底，嘉陵的发动机总厂二分厂，一度积压了4000多台发动机，联网后这一问题暴露出来之后，得到及时解决。从人治变成由机器来管理，嘉陵人从ERP中尝到了甜头，更进一步巩固了企业信息系统的“权威”，一切让数据说话。嘉陵的技术中心也从原来的研究所上升到现在的国家级技术中心。

技术分析(一) 动态管理下的“结构树”模型

嘉陵每年生产的摩托车车型多达十多种，各种车型之间，零部件都有借用关系，按照以前的经验主义，一位计划科的科长在编定计划时，往往只是根据一些历史记忆和经验积累，高勇称之为“大脑经验主义”，但

这种判断经常会发生差错，因此，系统首先要解决的问题就是，先把库里的总资源量弄清楚，比如说下个月需要多少量，然后再分解到所有的零件中，避免出现大的误差，构成了“结构树”的一个基本模型。把库存中所有车型的所有零件的结构树关系实现“可数字化管理”之后，才有了一个资源总量数据库的概念，为了尽可能提高总资源量的精确度，系统还必须考虑到需求量水平的控制，也就是必须保持一个合理的存货水平，即所谓的最高储备，因为按照当时我国的工业生产水平，各家摩托车零配件供应商提供的质量状况也是良莠不齐，很可能某一批产品质量就不合格，所以嘉陵有时也得加大储备，在动态管理所隐含的巨大不确定性之下，无形中企业的风险陡增。如何处理好存货水平和资金占用量之间的棘手矛盾，一下子凸现在高勇面前。所幸高勇的财务出身帮了忙，他干脆发明了一种叫做入库“双锁定”的方法：首先锁定的是当时的进货量为每一个十年的平均进货量，进货量的待定数和交定产品，加起来不能大于企业的最高储备水平，因此，最高储备一般订在五天之内，多余的产品不能够入库；第二个锁定是计算机自动锁定，如果某一个月企业总需求量订单为一万，那么供应商交货时就不能超过一万，超过这一数目，计算机会自动锁定。在实行计算机的双锁定之前，嘉陵公司的采购员和它上游的300多家配件供应商之间更多的是“人情关系”，货只要交进来，哪怕月底盘点发现多了，只能下个月减量，但是货已无法退回，企业资金流转受到很大的影响，另一方面，上万个零件每个月去盘点，如何克服人为因素也是一个让人头疼的问题。

技术分析(二) 关注可操作性

1999年7月，嘉陵准备上ERP项目，在三家供应商做

艰难的权衡之后，嘉陵认为浪潮通软在企业信息化中提供的ERP解决方案比较切合实际，它的标准版本和改进版本能够适应企业的发展，因而最终选择了浪潮通软方案。在参观了中石油和烟台汽车的ERP应用之后，嘉陵更坚定了自己上ERP项目的决心，“我们最关注的是两点：第一是安全、第二是可操作性，然后再保证我的需求计划实现，所以我们就选择浪潮通软。”高勇说。从原材料、销售和财务等一级科目下的联网，到2001年开始推行二级核算的财务和数据共享，使每一个分厂的数据受控，嘉陵首先解决了进和存的问题，然后逐步推进和深化，并开始实现三级核算制，将内部车间的业务进行联网，分厂之间的进货处和出货处，全部通过联网打印单据，这样一来首先控制住了做假和容易出现误差的渠道。利用信息化实现从事后控制转变到事先预算和事中控制，嘉陵真正实现了管理会计和财务会计的融合，并在企业尝试推行责任会计，全面细化和动态地监控企业的每个指标体系完善。2002年企业最大的变化就是充分体现收支两条线和量入为出的财务管理手段，销售成本和管理费用占销售收入的比例从去年的7.2%下降到今年的6.42%，节约成本2000多万元。在将进、销、存联网的基础上，嘉陵也开始推行“标准作业成本”的先进管理制度，把模拟的利润变成真实的利润，在每一个科室分解预计采购量，充分鼓励内部竞争，使责任标准成本制度与企业的ERP完全融合，相互促进。推行这一管理方式，嘉陵眼下需要迫切解决的问题就是分类信息库的不准确，分厂报出的转出成本常常和实际预算成本不一致，因为以前每一个零件分摊的比例都是人为的，建立在经验主义之上，而照标准成本的分摊方法是结构性的

分摊，并从中发现盈利或者亏损的实际原因，因此，嘉陵准备在下一步推进ERP的基础上，把成本指标下降到每一个人、每一个班组和每一个通道，使每一个分厂成为独立核算、自负盈亏、模拟核算的利润单位。高勇觉得，一家供应商的ERP要产品化比较难。因为每个企业的情况、具体业务特点、体制、成长环境和企业文化完全不一样，惟一能够标准化的可能还是账务处理，至少每个企业的一级账务科目需要标准化。这其中，可操作性更重要，比如端口的预设和未来业务流程的结合等等，这些才是最重要的。发掘ERP原动力企业上ERP，经常会遇到这样的结局：要么是停留于“一把手工程”而裹足不前；要么是企业弄得“伤筋动骨”，一时怨声载道，最后是“赔了夫人又折兵”，简直就是劳民伤财。每一个企业都高举“将ERP进行到底”的旗帜，但包括联想这样的企业在上ERP过程中也有“做不下去”的时候，为什么？高勇认为，企业发掘技术革命的动力可能比对纯技术因素的关注更重要。学财务出身的高勇有一个非常朴素的观点：人是经济动物，人比技术更重要，“前面挂胡萝卜”比在“后面抽鞭子”更有效果。企业的信息化改造需要“自上而下”地强制推行，但绝不能止于此，因此，以什么样的理由说服一些甚至连计算机都不会操作的普通员工“先当机器人、再做自然人”，可能比任何技术主义的空洞说教都要现实和可行得多。高勇把利益驱使甚至提高到“价值体现”的高度：重新塑造企业的价值流，这一新价值流的惟一指标就是财务控制。另外一个典型例子是，嘉陵还在推行最先进的“标准作业成本”做法，但马上就遇到了分厂之间“代码不共享”的难题，“我们必须上ERP，才能解决代码混乱”的问

题，这样一来，ERP和促进企业产品成本的改进之间也建立起了某种天然的利益关联。对重庆嘉陵这样一个地处西部的大型制造企业而言，信息技术将把企业带向何处？现在还无法定论，但如何树立新的企业共同价值观、在重塑企业信息流和物流的同时，重塑价值流，并且应该建立在一种什么样的利益驱使下，嘉陵一波三折的信息化过程，也让我们看到了西部制造业真实的甚至可以触摸的信息化曙光。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