

新干线物流公司ERP信息化运用分析

■ 赵中治

新干线物流有限公司(简称新干线物流)由重庆的一个铁路货物转运站发展而来,是西南地区最早从事物流并专注于第三方物流的企业之一。公司致力于商品供应链的全程物流管理,核心业务为:物流运作服务,提供运输、仓储、装卸、分拨和包装服务;物流信息服务,包括物流信息管理、信息系统规划和信息技术支持;物流策划服务,包括物流规划和模式设计。随着经营规模的急速扩大和经营环境的深刻变化,公司陷入了困境:一是信息瓶颈问题。新干线物流在全国有将近25万平方米的仓库,由于业务量的加速发展,每天的发运量很大。业务部每天要花费很大的精力去收集运输信息:货物是否按照客户要求发运出去,何时到达目的地,破损情况如何,货物是否运到目的地,签收情况怎样等;公司总部也由于信息不准确、不充分而疲于奔命,无暇顾及公司的基础制度建设和长远发展战略;而且公司还面临客户纷至沓来的投诉,称公司提供的货运信息不准确,时而出现短少、破损或者送货不及时等问题。二是业务流程问题。新干线物流的业务流程包括储存和运输两个部分。首先接受客户托运,根据客户要求安排运输工具;货物包装发运后,记录发运信息并通知接货的分公司;分公司接收货物,分类储存等待客户签收;最后客户签收单被快递回货物始发地分公司,分公司上报总公司,总公司凭签收单向客户收取费用。这种落后的分

块经营模式环节多,缺乏主动性,责任不明确,损耗率居高不下,而且一旦出现问题,还会造成承运方、储运方和货主三方互相推诿责任的现象。三是成本核算控制问题。在运营成本上,新干线物流面临很多不确定和不可控因素,往往做完一笔业务也不知道自己是盈是亏。以前公司一周传真一次,一个月报告一次数据,随着公司业务量的不断扩大,这种基本要求都很难实现了。库存量是多少、进了多少货、出了多少货公司自己也不清楚。四是员工职业素质问题。在推行新技术和新理念过程中,相当多员工不知物流究竟为何物,对供应链一知半解,以客户需求为导向的物流服务理念远未形成,而懂得专业知识、拥有业务技能以及各个层次受过专业训练的从业人员更是少之又少。

针对存在的问题,新干线物流意识到,企业要想生存和壮大必须构建自己独特的核心竞争能力,因此公司将战略目标订立为发展成为一家联盟的、网络的、集成的、供应链一体的、信息驱动的第三方物流公司,为此,公司开始了物流信息管理的建设。

公司信息化建设的内容

(一) 公司信息管理系统设计目标
为了达到上述战略目标,新干线物流确立了公司信息管理系统设计目标:集中管理,共享服务。要求管理系统能够做到:流程、组织、信息的整合;资

源、服务、知识的共享;能评估企业绩效和实施供应链管理。具体来说:

1. 高效的信息处理服务功能。不同的客户需要提供不同的物流服务,这需要收集大量的客户货物特性、空间分布、时间服务等信息,以为客户设计、选择最佳的物流运作方案,实现信息管理系统与客户信息系统的无缝对接。但这只有在供应链实现实时共享信息的情况下才能做到,高效的信息处理技术是现代物流的核心,也是现代物流与传统物流的根本区别。

2. 集成的物流服务功能。多元化、网络化、立体化、信息化的物流供应链能为客户提供从托运到收货全过程的物流服务,通过信息服务系统,公司能把优势集中到客服和减少流通环节上来,实现整个物流过程的产业化。现代物流公司应该是一个集仓储运输、信息管理、业务咨询、流程设计于一体的完全物流网络服务公司。

3. 个性化的定制服务功能。可以根据客户的产品销售预测、生产计划和经营特点,为客户规划物流配送模式,提供全过程的物流运作管理和信息管理服务建议,如仓储管理、承运人选择、信息查询、报表生成等。物流公司凭借专业的硬件设施、敏捷的信息系统和丰富的物流管理经验,提供的向前、向后延伸的物流增值服务是现代物流公司发展的必然趋势。

(二) 公司流程再造

确定了公司管理信息系统目标和要

达到的目标功能后,新干线物流选择运用ERP集成、整合、共享的思想,再造了公司传统的经营流程(如图1所示):

仓储管理、运营管理、财务会计和决策支持六大模块。公司信息管理系统采用模块化设计,可以在不影响公司信

客户的物流量、库存量,并以报表的形式汇报给客户;跟踪业务的全程服务状况,对于出现的问题,及时与客户沟通,寻求解决方案;对客户的投诉、信息反馈等进行管理。二是客户分析,提供服务客户的相关物流资料、物流操作流程和相关成本分析,包括客户的区域分布、行业分布、利润率和信用度分析等。三是客户开发,对市场上的潜在客户进行分析,给出客户开发模式,并根据有关数据,计算出建议服务费率及赢利状况,为企业是否为该客户服务提供决策支持。

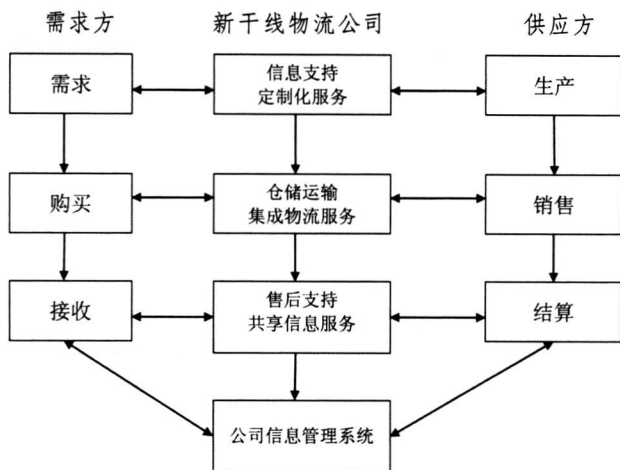


图1 新干线物流公司经营流程

从图1可以看出,新干线物流突破了传统物流公司的仓储运输服务界限,物流服务向前、向后延伸,为客户提供售前、售中、售后一体化服务。其中,公司信息管理系统是整个经营流程的核心和供需双方信息对接的平台,通过整合供需双方的资源,建立数据自动动态分析,提供货物运输的最优化调配方案,实现集中管理和共享服务,极大提升了公司物流服务的核心竞争能力。同时,以物流管理信息系统为平台,新干线物流与供需双方建立了牢不可分的战略伙伴关系,公司可以根据客户需要不断升级和开发信息管理系统,客户能够利用供应链信息提升经营管理水平,供应链各方都步入了相互促进、互利共赢的良性发展轨道。

(三) 公司信息管理系统模块设计

企业信息化建设不但是一个技术选择问题,也是一个管理的问题,需要解决好信息系统建设与管理的相互适应问题。新干线物流公司除了引进、外包信息技术外,还自主进行了信息管理系统的二次开发,现行的公司管理信息系统结构包括业务处理、客户管理、

信息管理系统整体运行的情况下,根据局部经营单元的变化,对单个模块进行优化改进,从而不断促使整个公司物流信息管理系统升级完善。

(四) 公司信息管理系统模块实现

单个模块设计直接决定整个物流系统功能实现,新干线物流信息管理系统六大功能管理模块中,业务处理模块、客户管理模块、仓储管理模块和运营管理模块是整个管理信息系统的基础,完成管理信息的收集、整理、加工、汇总和处理。

1. 业务处理模块,内容包括:接收订单,业务处理中心负责接收客户订单,录入系统或对原有未处理订单进行修改;处理订单,包括审核客户的订单请求,进行业务分类,形成工作指令,安排配送(运输)、仓储计划,将任务落实到具体的部门;订单查询,订单处理后,业务处理中心通过订单查询落实业务处理和订单处理是否一致,客户可以通过订单查询来了解订单的处理情况。

2. 客户管理模块,内容包括:一是客户服务,包括定期(每周或月)统计

3. 仓储管理模块,内容包括:入库管理,包括入库操作,输入采购订单资料,进行收货及货品条形码、标签打印,完成入库确认、入库信息查询和入库报告;在库管理,根据库位、区位商品属性及上架原则,产生拣货转移单,进行盘点操作,完成统计报告和仓储报告;出库管理,包括销售定单确认、录入、修改和取消,出库操作和产品序列号跟踪,出库确认,统计出库物流量、出库信息查询和出库报告。

4. 运营管理模块,内容包括:运力管理,包括运力资源录入、编辑、删除、审核和查询,运力协调、配合和规划,对运力和人员的控制和管理;配送管理,包括发货指令、派送委托书的录入,对托运委托单的运行线路、多种运输方式(铁路、航空、轮船、汽车等)及车辆组合的规划和管理;运输管理,包括对同批货物多点配送的情况进行管理,发货单、委托书派送的录入、编辑、浏览、审核、查询等;信息管理,包括物流信息录入、编辑、修订、浏览、查询和审核,掌握货物动态,供网络派送计划的编制和收货方查询。

四大功能管理模块构成了新干线物流信息管理系统的基础,基本满足了公司信息化、网络化和一体化的经营需要。如今公司正计划将信息化建设推进到第三个阶段,希望把信息收集和

处理层次提升到经营管理决策层次，以财务会计模块为信息管理系统为中心，对物流进行全方位、全过程控制，为经营管理提供实时、动态的决策支持信息。

新干线物流在信息化建设过程中还综合利用了条形码技术、多媒体技术、地理信息系统(GIS)、电子数据交换(EDI)、数据管理技术、数据挖掘技术(DM)、电子自动订货系统(EOS)、自动仓库技术、自动分拣系统(ASS)等多项IT技术。在硬件基础设施投入上，新干线物流大量采用先进的仓储设备，筹划建设现代化的储存、分拨、配送、多运输交叉作业中心，积极谋求公司整体服务能力的提升。

公司信息化建设的效果

物流信息管理系统是一项庞大的系统工程。建设之初，新干线物流就把信息管理系统建设放到公司战略高

度，遵循循序渐进、稳步推进的开发策略，视物流管理系统建设为公司的一项中长期规划。在具体开发实施过程中，强调公司员工的全员和全过程参与，充分调动广大员工的积极性。信息管理系统建设不但为新干线物流公司创造了价值，还让公司呈现了可喜的变化：

(一) 独特的竞争优势

经过信息化改造，新干线物流的整体响应速度和应变能力得以提高，异地经营、跨区域协调运作成为可能；供应链各方都能及时了解货流信息，便于科学制定生产经营计划，合理安排资金调度，加快了资金周转，节约了经营费用；促进了公司内外信息交流，提升了整个供应链的价值。这种以信息共享为纽带、价值增值为目的经营战略是不可被竞争对手轻易复制的竞争优势。

(二) 精简的组织结构

经过经营流程再造，新干线物流最明显的变化就是组织结构层级减少、呈现扁平化。以往中间环节需要大

量人员执行的工作，现在在信息管理系统中就能轻松完成，执行、管理和决策现场一步完成。更重要的是，当组织结构由垂直结构变为水平结构时，公司职能可以根据客户需要进行动态组合，工作业绩与经营业绩直接挂钩，改变了传统职能导向等级制下权责关系的扭曲，员工开始关注客户满意度和盈利能力指标，真正转变为以客户为导向的经营方式上来。

(三) 积极的企业文化

在与信息化技术主动融合的过程中，由于信息反馈时间缩短、信息质量提高和信息传播范围的扩大，促使公司员工不断学习新技术以适应工作需要。随着学习能力的提高，创新也接踵而来，现在一线员工也能提出切实可行的信息化建议。这种学习和创新的能力，是任何企业追求长远发展所不可或缺的核心能力。■

(作者单位：西南财经大学会计学院)

责任编辑 李斐然

● 词条

董事轮换制vs双重资本重组

董事轮换制(Staggered Board Election)和双重资本重组(Dual Class Recapitalization)都是要约收购前的反收购策略。董事轮换制是指在公司章程中规定，每年只能更换三分之一的董事，这意味着即使收购者拥有目标公司绝对多数的股权，也难以获得对董事会的控制权。目前，美国标准普尔指数的500家公司中一半以上都采用这种反收购策略。由于这种策略阻止了收购者在两年内获得公司的控制权，从而使收购者不可能马上改组目标公司，由此降低了收购者的收购意向，并提高了收购者获得财务支持的难度。双重资本重组是指公司将其股票按投票权划分为高级和低级股票，低级股票每股拥有1票的投票权，高级股票每股拥有10票的投票权。但高级股票派发的股息较低，市场流动性较差；低级股票的股息较高，市场流动性较好。高级股票可以转换为低级股票。如果经过双重资本重组，公司管理层掌握了足够多的高级股票，公司的投票权就会发生转移。即使敌意收购者获得了目标公司大量的低级股票，或者收购了其所有发行在外的股票，仍有可能难以获得目标公司的控制权或将其收购。与董事轮换制相比，采取双重资本重组这种反收购策略的公司较少。帕奇(Partch)的研究表明，在1962~1984年间美国仅有43家公司采用双重资本重组策略，同时这种策略对目标企业股价的影响也较小。■