



第三届中国制造业CIO年会 暨2008中国制造业信息化岁末盘点

信息化，鼓舞中国制造业“雄心”

風雲榜

第三届中国制造业CIO年会 暨2008中国制造业信息化岁末盘点

信息化，鼓舞中国制造业“雄心”

信息化推动流程创新

—— 吉利销售ERP项目案例剖析

第三届中国制造业CIO年会

目录



1 走进吉利

2 吉利信息化策略

3 案例剖析：销售ERP项目

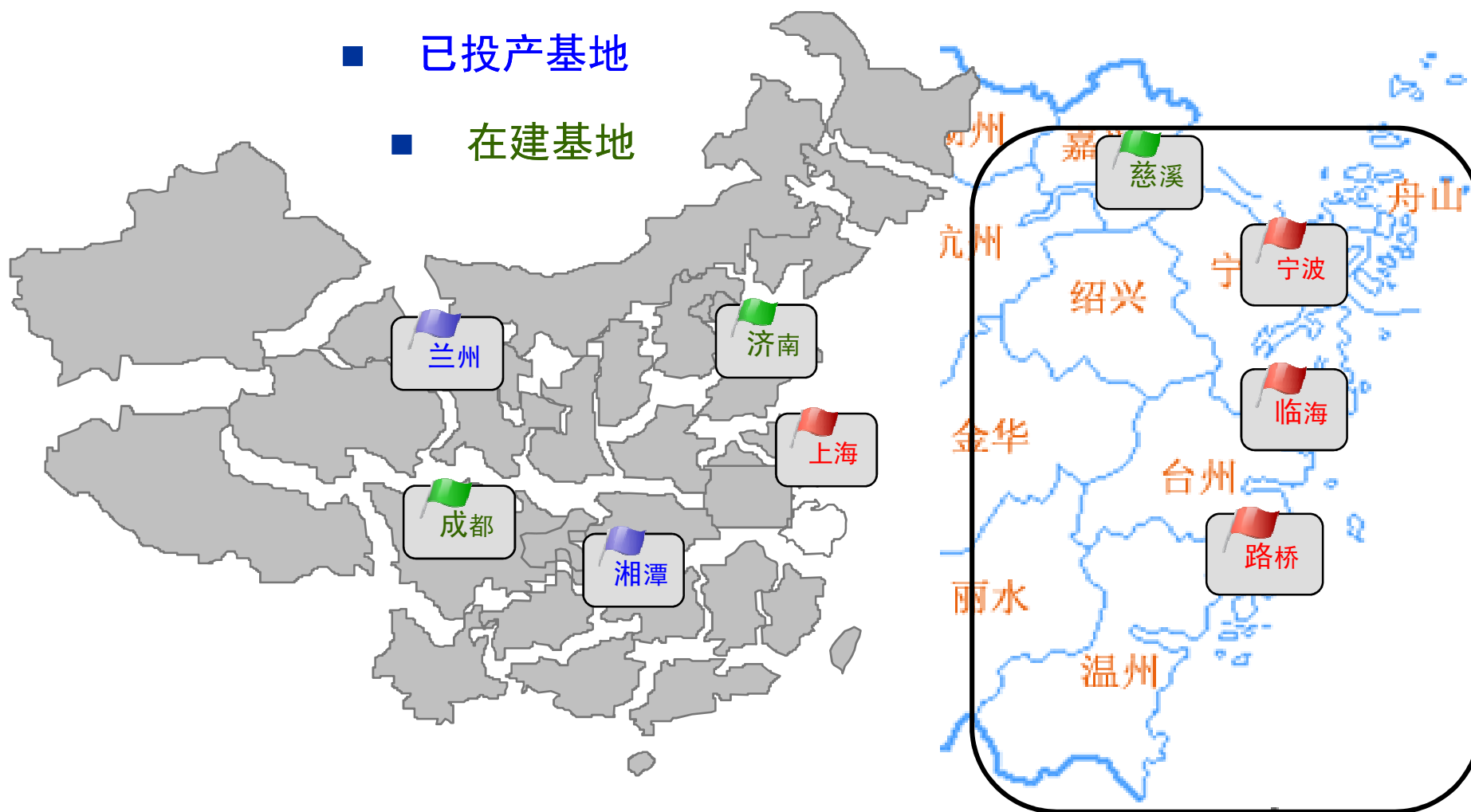
4 小结

第三届中国制造业CIO年会

浙江吉利控股集团是中国汽车行业十强企业，始建于1986年。1997年进入汽车行业，在党和国家领导亲切关怀下，在国家各部委和省市政府的大力支持下，凭借灵活的经营机制和持续的自主创新，取得了长足的发展。目前资产总值已超过130亿元，连续六年进入中国企业500强，连续四年进入中国汽车行业十强。

第三届中国制造业CIO年会

- 已有基地
- 已投产基地
- 在建基地



第三届中国制造业CIO年会

在俄罗斯、乌克兰的组装厂



第三届中国制造业CIO年会

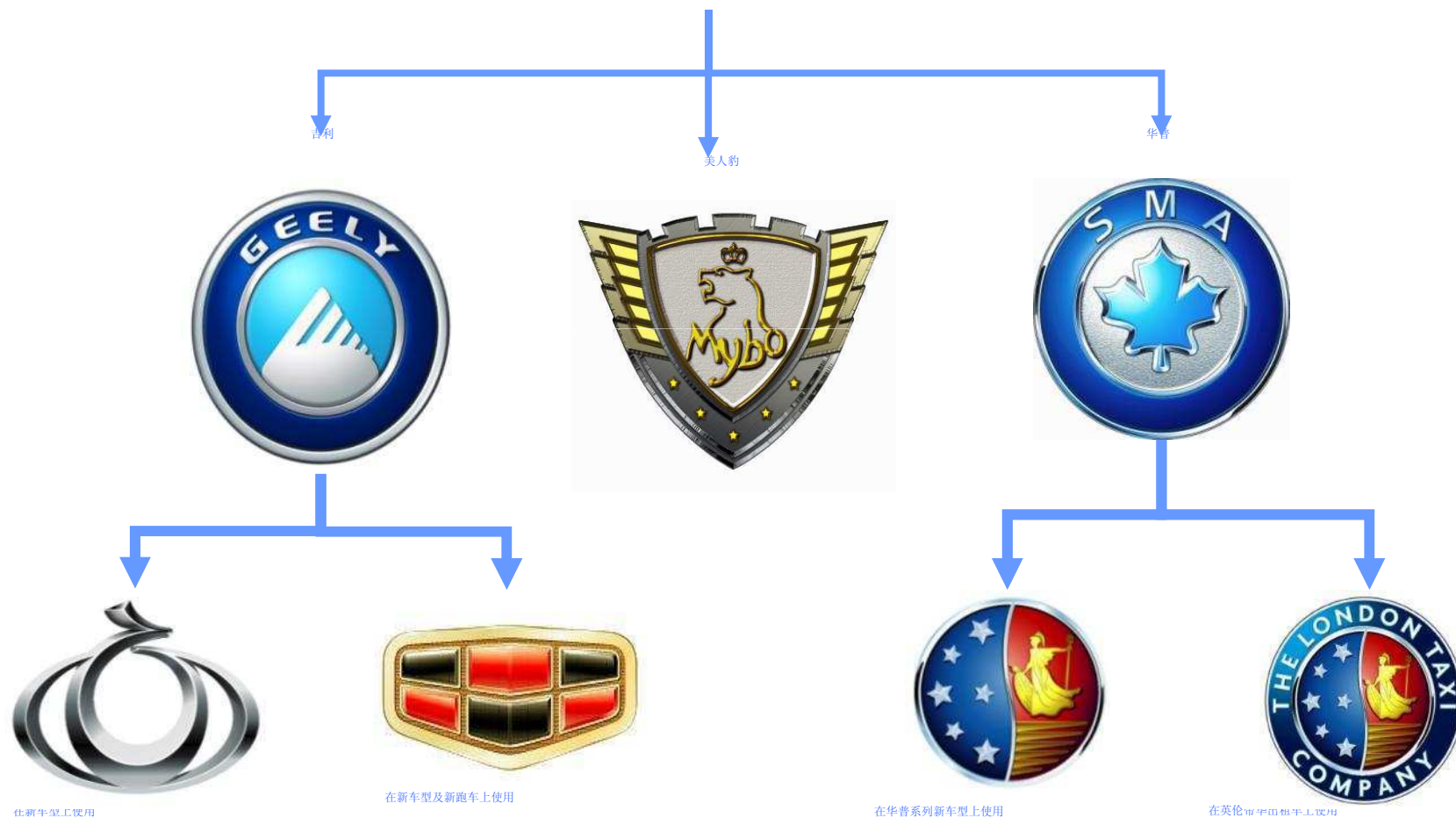
- 成为国家首批“创新型企业”
- 首批“国家汽车整车出口基地企业”
- “全国博士后科研工作站”
- 国家指定的企业技术中心；
- 吉利汽车被评定为“中国驰名商标”
- 吉利汽车被列入国家援外物资目录。



第三届中国制造业CIO年会

品牌规划

吉利的车系和车标



第三届中国制造业CIO年会

管理信息化情况

利用信息化的技术手段，每年投入数千万元，搭建起网络时代管理平台。吉利的呼叫中心，基于SAP的ERP和MES系统、售后服务SRM、研发PLM、采购SCM系统、CPC协同商务信息化，形成一个从用户需求的获取到实现的全过程、端到端的无缝链接。

连续四年进入全国信息化企业500强。吉利的信息化管理成果先后获得5个浙江省现代化管理成果一等奖，2个国家一等奖、3个国家二等奖。



集ERP、MES、SCM、PLM、CPC等所有系统的信息化管理平台



吉利呼叫中心



售后服务系统

第三届中国制造业CIO年会



信息化奖项



第三届中国制造业CIO年会

目录



1 走进吉利

2 吉利信息化策略

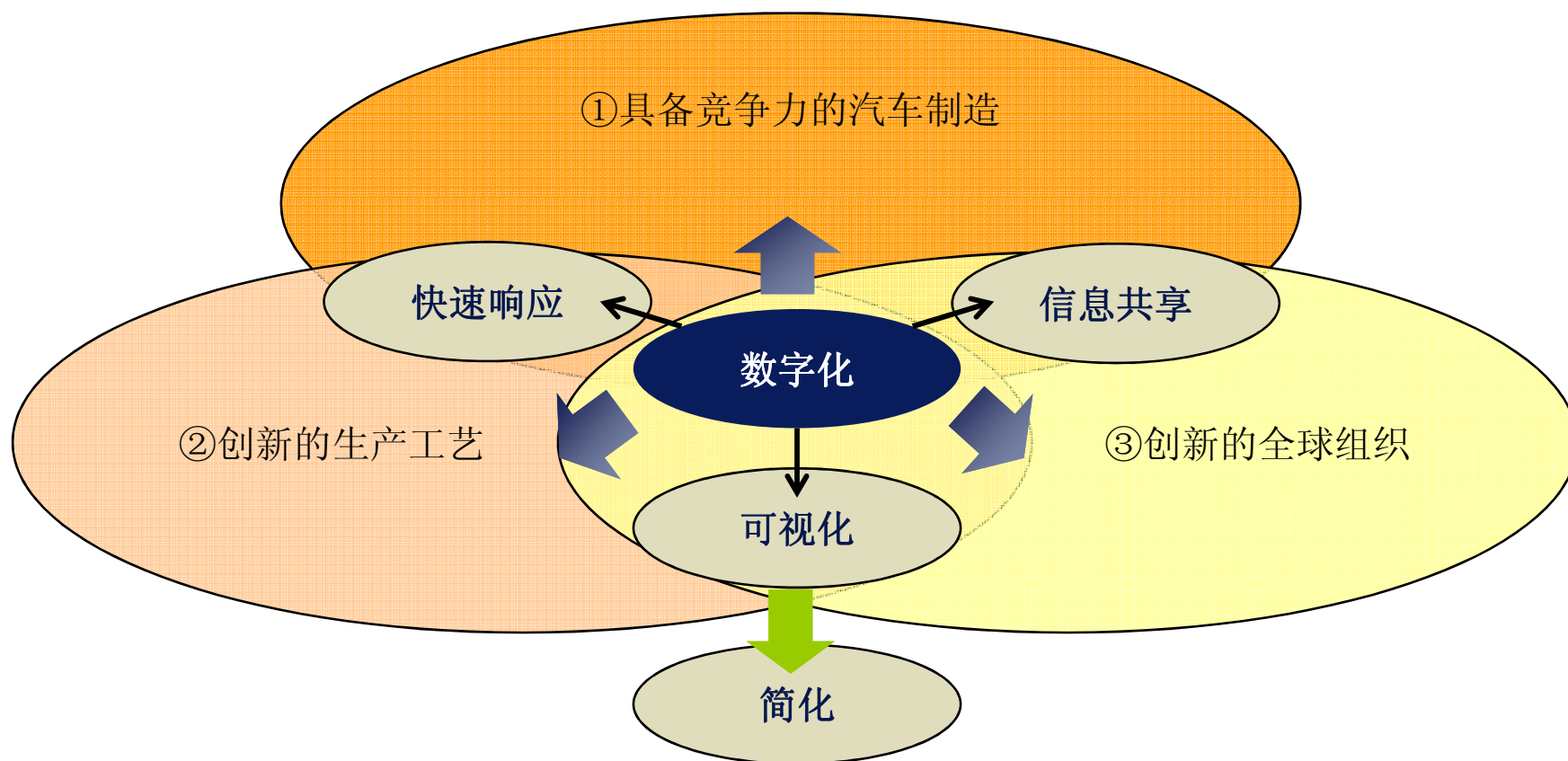
3 案例剖析：销售ERP项目

4 小结

第三届中国制造业CIO年会

吉利信息化以“数字化”为核心，支持“精益管理”的实现：

- 企业管理数字化，数字管理自动化；
- 支持“可视化”，例如看板管理和6S管理；
- 支持“快速响应”；



第三届中国制造业CIO年会

目录



1 走进吉利

2 吉利信息化策略

3 案例剖析：销售ERP项目

4 小结

第三届中国制造业CIO年会

项目背景

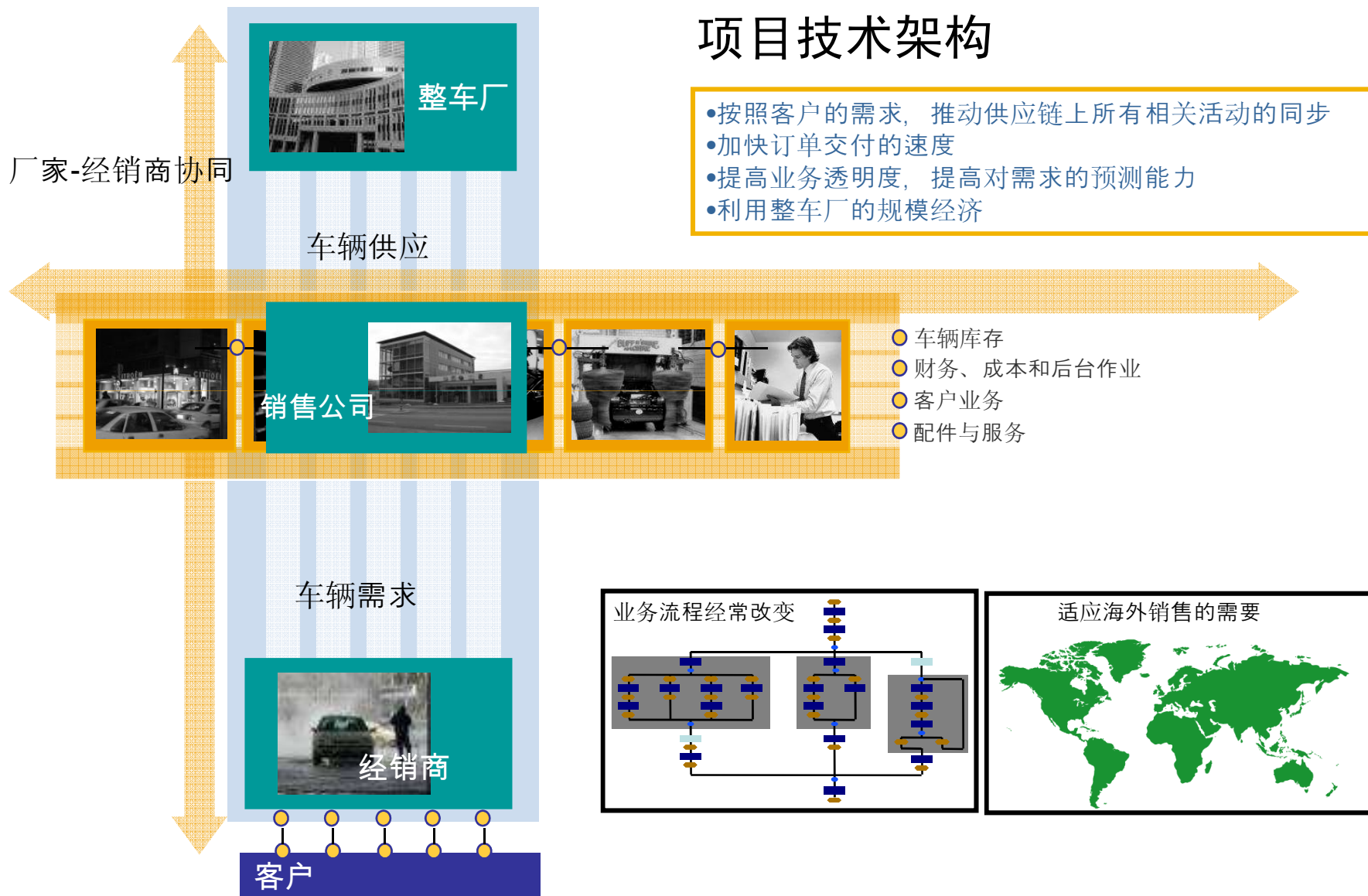
- 浙江吉利控股集团汽车销售有限公司是浙江吉利控股集团有限公司的一级子公司。主要负责吉利系列（美日之星、优利欧、美人豹、自由舰、吉利金刚、吉利金鹰、远景、熊猫）系列产品的国内市场销售和售后服务工作。
- 公司总部设在杭州市滨江区。经过十年来的建设，现已成为一个网络遍布、机构完善、服务先进、理念超前的面向国内市场的拥有500多名营销人员的综合性营销公司。公司承担商务订单、整车物流、市场推广、网络建设、客户关系开发与维护、售后服务、配件供应等职能。公司在全国各地拥有授权经销商400余家（其中近200余家4S店），服务商600多家。2007年实现整车销售15万辆。累计销售吉利汽车近90万辆。

第三届中国制造业CIO年会

实施策略

- 实施范围：本次项目的应用主体包括吉利控股汽车销售有限公司及近**400**家经销商，覆盖了市场管理、车辆配置管理、订单管理、整车物流管理、经销商终端管理、财务核算及风险管理等业务内容。
- 软件选型：在认真分析企业需求的基础上，集团选择了SAP公司的ERP系统—mySAP ERP 2004及其汽车行业销售与服务业务解决方案—车辆管理系统（Vehicle Management System, VMS）作为本次项目的软件系统框架。
- 组织策略：此项目在人力资源配置及职能职责界定方面采取了创新的模式。根据吉利信息化以往的经验，信息化系统应用效果如何主要取决于使用部门，所以本次项目选择了使用单位的主管领导作为项目经理。

第三届中国制造业CIO年会



第三届中国制造业CIO年会



车辆管理系统（VMS）是针对整车厂销售公司或进口商的应用系统，它提供了对整车进行集中管理的中央工具。

全面的分销链管理，能够发现和准确找到汽车分销过程中瓶颈，并有效解决这些问题

●汽车配置

- 在Web界面中进行配置和基于配置的定价，并实现了配置之间的限制和依赖性的定义
- 经销商根据各自的角色，访问不同的车型和配置
- 支持多品牌

●汽车销售和采购

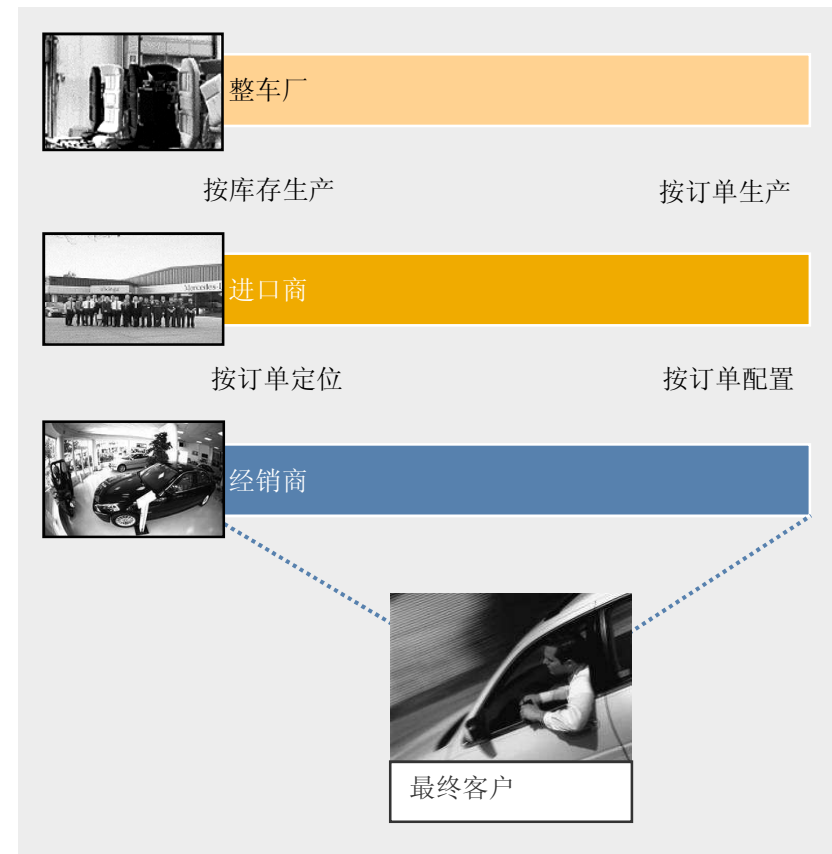
- 对整个销售和采购流程进行状态跟踪
- 提供了车辆的快速搜索引擎，可以实现对整个渠道的按订单定位功能，
- 可同时支持按订单生产/按库存生产
- 支持折价、汽车退货和改装业务
- 库存控制

●渠道管理

- 在Web界面中进行车辆搜索和经销商订货
- 可以在经销商展厅之间进行车辆转移
- 支持在下单之后进行更改，并可以定义订单冻结点

●分析

- 获利能力分析、经销商销售和收入分析
- 分析原始客户需求（客户希望的配置）



第三届中国制造业CIO年会

实施效果：流程优化

项目实施完成后，下述方面的流程得到了优化：

- 车辆选配管理
- 准时化OTD (Order To Delivery) 流程管理
- 车辆全生命周期管理
- 商务政策与销售业务的相互关联
- 贯穿销售业务全过程的风险管理

第三届中国制造业CIO年会

车辆选配管理

- 实施前:

经销商在自行开发的分销系统中根据车型的公告目录下达销售订单，车辆选配信息用文本的形式描述，紧急订单和非常规车型订单通过传真、电邮等形式传递。

- 问题:

经销商端的操作复杂，需要准确区分所有在销车型的公告目录，且选配信息用文本信息来描述，出错率高，订单管理部门的手工调整工作量大。

- 实施ERP后:

经销商不需要记住枯燥的车型编码体系，而是面向车型和车型配置信息来下达销售订单，车辆配置与车型物料编码通过车辆配置引擎自动转换，经销商端的操作简便，订单基本没有操作出错。另外，订单中的配置信息可以直接与生产环节的零部件需求相关联，有利于做基于车辆配置信息（车辆特征）的预测计划。

第三届中国制造业CIO年会

准时化OTD（Order To Delivery）流程管理

- **实施前:**

销售部门接到销售订单后通过电邮的形式传给生产部门，销售订单中的车辆物料编码与生产订单中的车辆物料编码不一致，销售订单与生产订单没有关联。

- **问题:**

生产部门需要人工将销售订单转换为生产订单，生产计划人员的工作量比较大，而销售订单管理人员则难以对销售订单的生产准备环节进行监控，由此可能出现紧急的销售订单还没有安排生产，不紧急的销售订单则可能车辆已经下线，其结果可能是，一方面，销售订单不能及时交付；另一方面，成品车库存居高不下。

- **实施后:**

一辆车一个销售订单，且销售订单、车辆采购订单与生产订单之间一一对应，生产部门只按销售订单需求组织生产，成品车库只接受有销售订单需求的车辆入库，销售订单管理与生产订单管理的职责非常清晰，避免了销售部门与生产部门业务不衔接，既保证了销售订单的及时交付，又有效地控制了成品车库存。

第三届中国制造业CIO年会

车辆全生命周期管理

- **实施前:**

经销商销售订单下达后，经销商没有有效的办法掌握订单的处理情况，也无从得知订单何时可以交货，而销售部门的订单管理人员也需要通过电话、电邮等方式询问生产部门才能获知具体的交货日期。

- **问题:**

经销商与公司的销售部门经常通过电话、电邮等传统的方式跟催订单的处理情况，不仅办公成本比较高，得到的信息还不全面、不及时；销售部门则难以第一时间告知经销商订单的准确交货日期，导致客户满意度不高。

- **实施后:**

系统全程监控车辆在销售和分销环节的各个活动，包括何时创建销售订单、何时通过订单审核和风险控制审核、何时安排生产、何时上线、何时入库、何时发运、何时到经销商库、何时卖给最终客户，等等，且将各环节的凭证信息，如订单信息、车辆配置信息、价格信息、市场政策信息、生产订单信息、入库单、出库单、装运单、最终用户档案，等等，与上述各个供应链活动一一关联，任何一个系统用户，只要有系统授权，就可以查询上述与某一个销售订单或车辆VIN号有关的任何信息，大大提高了协作各方的信息共享效率，从而提高销售业务处理的效益和效率。

第三届中国制造业CIO年会

商务政策与销售业务处理相互关联

- **实施前:**
商务政策，比如广宣活动申请、促销、返利等业务的处理与销售业务处理相脱节。
- **问题:**
市场营销人员需要人工统计各项商务政策的比例和金额，可能出现商务政策少给、多给、错给等情况。
- **实施后:**
商务政策的计算基础直接来自系统中销售业务的执行信息，在商务政策的制定和申请环节就与销售业务信息相关联，审批后的商务政策直接在销售订单中体现，既保证了商务政策的针对性和准确性，有可以科学、准确地核算各项销售成本。

第三届中国制造业CIO年会

风险管理贯穿销售业务的各个环节

- **实施前:**

风险管理与销售业务处理脱节，风险控制人员在单独的财务系统中记入风险信息并通过手工反馈给销售业务部门。

- **问题:**

风险控制不严谨，有实出现给经销商多发车的情况，也有实出现经销商实际账款足够，但系统中风险检查不通过而不能发车。

- **实施后:**

风险管理贯穿于销售订单处理的各个环节，在订单审核时就能够自动检查风险控制情况，没有经过风险检查的订单在系统中发不了货，从而既保证了风险管理的有效性、严谨性，又保证了订单处理的效率。

第三届中国制造业CIO年会

效益分析

- 销售ERP系统将信息流、物流、资金流完整集成，提高了跨部门的协作质量，减少了车辆定价的错误，销售订单管理部门、物流部门、财务部门的工作效率得到了大大的提高；
- 制造公司能够看到来自销售一线的销售订单并严格按销售订单组织生产，不再需要自己来安排销售预测；且通过系统控制，非销售订单的商品车无法入成品库，从而提高了销售订单的及时交付率，降低了成品车库存；
- 经销商通过“经销商门户”与公司进行订单管理、车辆到车确认等协作业务，保证了信息的准确性、及时性和完整性，杜绝了以往通过传真、电子邮件等形式进行信息传递的弊端；
- 通过应用VMS能够进行车辆全生命周期的管理，并实时掌握经销商库存和终端销售情况，为领导决策提供了一线的、准确的、及时的数据，提高了销售业务管理的工作质量；

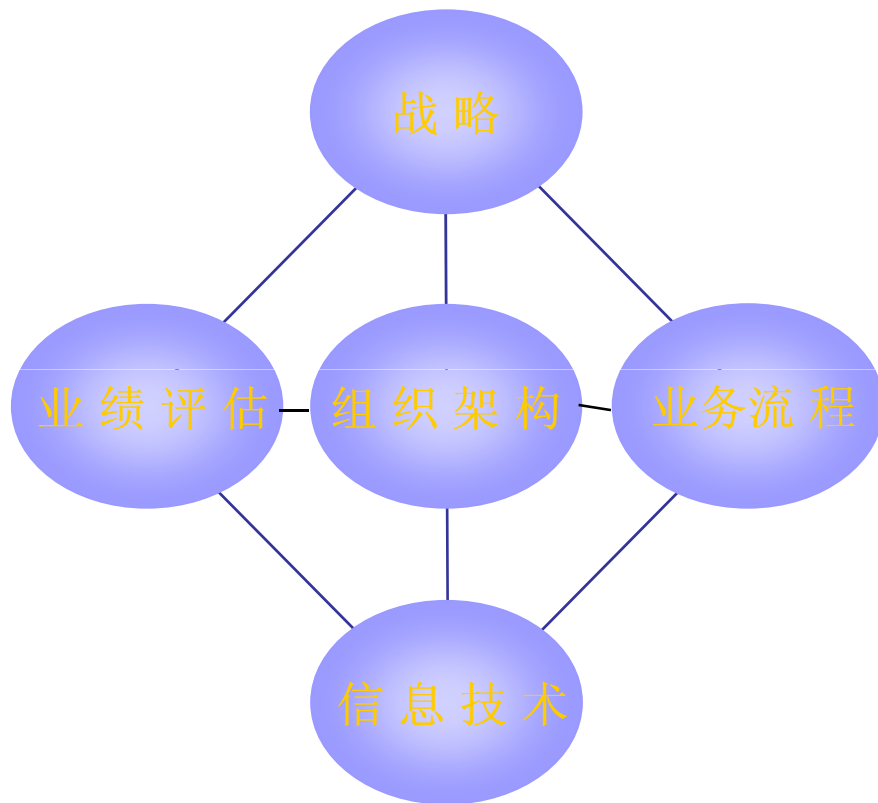
第三届中国制造业CIO年会

目录



- 1 走进吉利
- 2 吉利信息化策略
- 3 案例剖析：销售ERP项目
- 4 小结

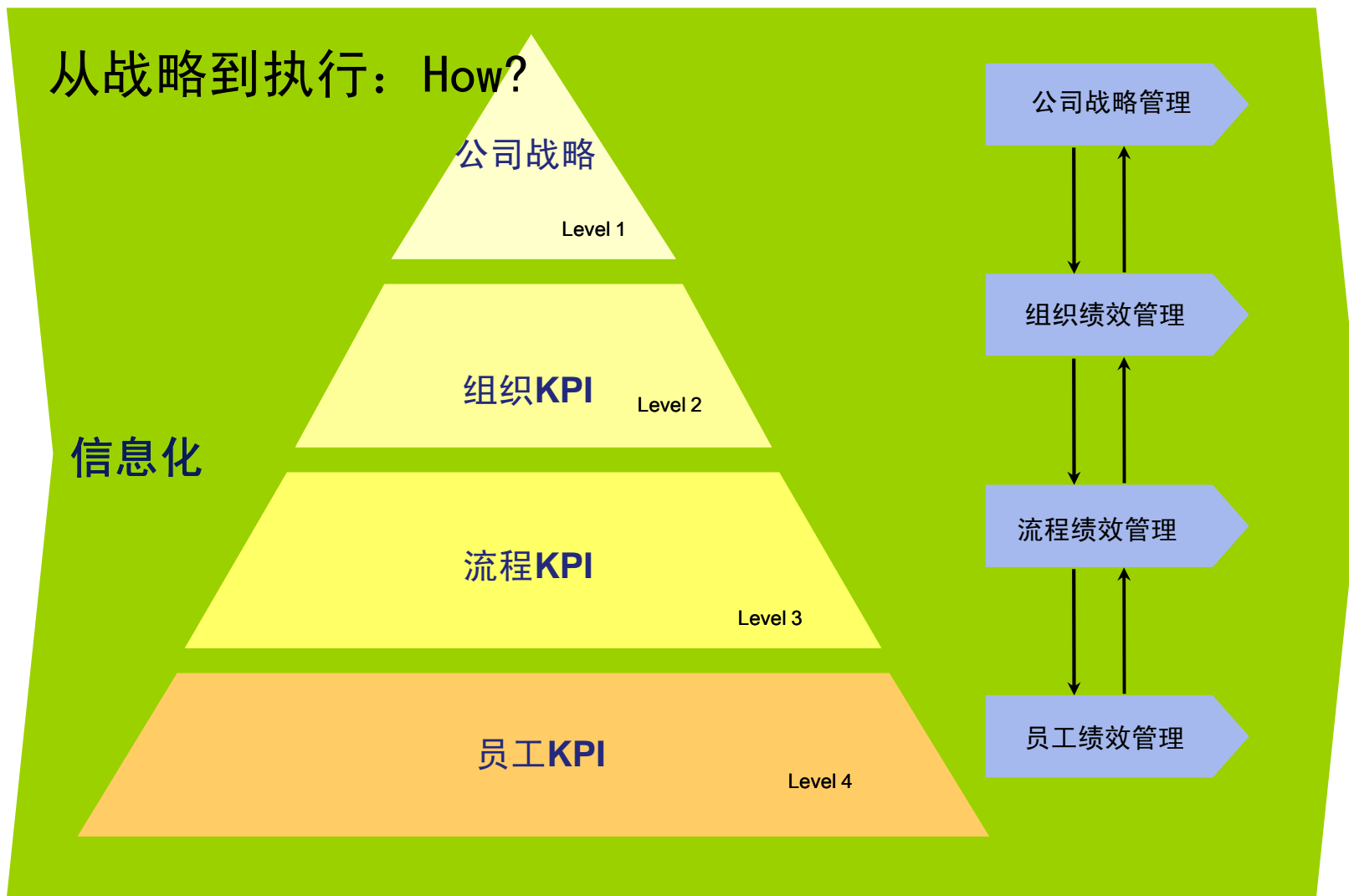
第三届中国制造业CIO年会



从战略到执行：How?

- 战略的实现取决于企业的核心竞争力（关键成功要素：CSF）
- 关键成功要素需要在流程设计时予以体现；
- 流程的每一步动作需要组织成员去执行；
- 绩效管理是推动组织成员从平庸到卓越的不二法门；
- 但上述的一切都需要最终落地，而这很大程度取决于信息化的支持力度如何！

第三届中国制造业CIO年会



第三届中国制造业CIO年会

小结

- 战略确定以后，剩下的就是如何执行？
- 执行环节的分解主要体现在组织和流程；
- 业务流程是企业的运营法，执行层面的问题都可以从流程着手进行分析并找到根本原因；
- 业务流程运行效果不好的根本原因就是没有“落地”；
- 信息化是确保流程“落地”的最有效方法；