



INFORMATION

成功的企业信息化

——上海市信息化示范企业的十大案例研究

黄丽华
傅新华 主 编

 复旦大学出版社

www.fudanpress.com.cn

成功的企业信息化

——上海市信息化示范企业的十大案例研究

黄丽华 主编
傅新华

复旦大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

成功的企业信息化——上海市信息化示范企业的十大案例研究/
黄丽华,傅新华主编. —上海:复旦大学出版社,2005.1
ISBN 7-309-04336-7

I. 成… II. ①黄…②傅… III. 信息技术-应用-企业管理
IV. F270.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 142098 号

成功的企业信息化——上海市信息化示范企业的十大案例研究
黄丽华 傅新华 主编

出版发行 复旦大学出版社

上海市国权路 579 号 邮编 200433

86-21-65118853(发行部) 86-21-65109143(邮购)

fupnet@fudanpress.com http://www.fudanpress.com

责任编辑 李 华

总 编 辑 高若海

出 品 人 贺圣遂

印 刷 上海江杨印刷厂

开 本 787 × 1092 1/16

印 张 17.75

字 数 286 千

版 次 2005 年 1 月第一版第一次印刷

印 数 1—3 000

书 号 ISBN 7-309-04336-7/F · 958

定 价 28.00 元

如有印装质量问题, 请向复旦大学出版社发行部调换。

版权所有 侵权必究

内 容 提 要

在对上海市 10 大信息化示范企业,包括上海爱姆意机电设备连锁有限公司、上海白猫(集团)有限公司、上海柴油机股份有限公司、冠生园(集团)有限公司、上海海螺(集团)有限公司、上海联华超市股份有限公司、上海轮胎橡胶(集团)有限公司、上海氯碱化工股份有限公司、上海三菱电梯有限公司、上海自动化仪表股份有限公司等进行深入的案例调查的基础上,本书对每一家示范企业的信息化背景、信息化历程、信息化框架以及信息化经验等进行了详细的描述与分析,找出该企业信息化的关键成功因素,同时还针对企业信息化过程中某些亮点展开了专门的评述,力求客观、诚实地总结该企业在信息化过程可推广的经验或解决方案,为更多企业的信息化实践提供参考。

充分认识信息化的趋势与作用,是加快推进上海城市信息化的重要基础。信息化领域的竞争是当前全球竞争的焦点之一,推进信息化已成为世界各国和城市参与竞争的主要手段。信息化是能够使我们在竞争中获得优势和赢得主动的重要手段。对这个问题我们一定要认识、认识、再认识,真正使信息化落实在行动上。

——陈良宇

(上海市国民经济和社会信息化领导小组第六次会议上的发言)

《成功的企业信息化
——上海市信息化示范企业的十大案例研究》编辑委员会

主 任 徐建国(上海市市府副秘书长,经委主任)

副主任 乐景彭(上海市经委副主任)

主 编 黄丽华 傅新华

编 委 赵龙妹 凌 鸿 刘 杰 戴伟辉 傅 烨 程 岩

王有为 胥正川 卢向华 张 诚 张 嵩

前 言

为进一步推动上海企业信息化的工作,实现对企业信息化的分类指导,体现典型示范效应,在前几年企业信息化工作的基础上,上海市经委会同市科委、市信息委在 2004 年征选了 20 家信息化示范企业。

信息化示范企业的评选,对于带动上海市企业整体信息化水平的提高有着非常积极的作用,其中最主要的价值体现在信息化建设方法与过程上的示范作用。但是,如何让更多的企业能够学习到这些示范企业的先进经验呢?除了加强宣传之外,很重要的一方面就是我们要把这些企业信息化的优秀过程总结出来,通过文字、书籍、会议等方式进行宣传,真正地把要示范的“真材实料”以及“经验技巧”等展现给更多的企业,最大限度地发挥示范的效果。而这也是本案例研究集出版的初衷。

2004 年中我们聘请了复旦大学管理学院的专家,根据企业自愿的原则在 20 家示范企业中选择了 10 家企业作为案例分析的调查对象,包括制造业、商贸业等多种类型的企业。按照科学的方法进行了为期两个多月深入的调查与分析,并形成本案例研究集,希望向更多的企业推广信息化的成功经验。

案例研究主要是对企业信息化的整个过程和现状进行调查,准确地描述企业信息化应用与管理的现状,以及应用信息化取得的效果,总结成功经验,分析不足之处,通过“提升经验、落实效果”进一步深化企业信息化,为未来信息化指明方向,同时也为面上企业提供可参考的经验。本书对每家企业的信息化背景、信息化历程、信息化框架及信息化经验等进行了详细的描述与分析,试图找出该企业信息化的关键成功因素,并总结该企业在信息化过程可推广的经验或解决方案,为更多企业的信息化实践提供参考。

与目前市场上充斥的简单的故事描述型案例集有所不同,我们的案例研究在总的描述型的案例的基础上,针对该企业的某些亮点,又专门进行了

具体的分析,真正地把可参考的解决方案与经验总结出来,并加上一定的理论补充,使得本书对企业更具参考性。

本书的所有案例与分析均由复旦大学管理学院信息管理与信息系统系的老师亲自调研并撰写,保证了案例的真实性与分析的科学性、管理性和深入性。本次调查采用科学的案例分析方法,根据不同企业的实际情况结合了问卷调查、访谈、实地参观等多种方式,总计投入 121 人/天,调查次数为 42 次,平均每家企业的访谈次数超过 4 次,调查的结果具有一定的可信度。不过由于时间仓促,水平有限,错误在所难免,案例分析中存在的不确切之处还请读者批评指正。

上海市信息化示范企业案例研究编委会

2005 年 1 月

CONTENTS 目录

案例 1 网聚市场的力量——上海爱姆意机电设备连锁有限公司电子商务案例

- 一、爱姆意简介..... 1
- 二、爱姆意公司信息化历程..... 2
- 三、爱姆意公司信息化主要成果..... 8
- 四、成功的电子商务平台——“爱姆意在线”..... 12
- 五、爱姆意公司电子商务成功因素分析..... 15
- 六、总结和展望..... 21

案例 2 基于信息化平台的销售与财务集中式精细管理——上海白猫(集团)有限公司信息化案例

- 一、白猫(集团)有限公司的发展..... 24
- 二、白猫信息化项目的建设..... 28
- 三、白猫的信息管理系统平台..... 34
- 四、产品生产过程控制方面的信息化..... 42
- 五、总结和展望..... 43

案例 3 上海柴油机股份有限公司信息化进程案例分析

- 一、背景介绍..... 47
- 二、上柴信息化进程..... 49
- 三、PDM 系统的实施回顾..... 61
- 四、问题的提出和分析..... 63
- 五、总结与讨论..... 70

案例 4 插上信息化管理的翅膀——冠生园(集团)有限公司信息化的成功经验

一、背景介绍	74
二、企业的信息化建设历程	76
三、企业的分销系统解决方案介绍	80
四、企业信息化建设的成功经验	90
五、冠生园集团信息化建设展望	95
六、结束语	98

案例 5-1 上海海螺(集团)有限公司信息化建设的过去与未来

一、海螺的历史和现状	99
二、海螺信息化的历程	100
三、营销供应链系统	102
四、海螺信息化经验分析	108
五、总结	116

案例 5-2 中小企业信息化成功之道

一、引言	118
二、中小企业信息化的两个关键点	119
三、成功的典范——海螺集团	127
四、结束语	131

案例 6 信息何以提神? ——上海联华超市股份有限公司信息化的经验

一、中国零售业背景	133
二、零售业信息化特点	136
三、联华信息化: 信息何以提神?	137
四、信息化建设现状和展望	147
五、总结与讨论: 信息化需要领导	151

案例 7-1 信息系统持续改进与管理创新共舞——上海轮胎橡胶(集团)有限公司信息化案例

- 一、企业背景..... 159
- 二、上海轮胎橡胶的信息化历程..... 162
- 三、管理创新与业务流程优化..... 168
- 四、信息化组织建设及 IT 服务管理 174
- 五、小结..... 178

案例 7-2 集中的系统维护方式及 ASP 模式——上海轮胎橡胶集团与上海白猫集团案例分析

- 一、系统维护方式选择的主要参考因素..... 181
- 二、上海轮胎橡胶集团的 IT 维护 183
- 三、上海白猫集团的 IT 维护 187
- 四、上轮及白猫选择 IT 集中维护模式的分析 187
- 五、IS 集中维护与 ASP 模式 189

案例 8 走出有行业特色的信息化道路——上海氯碱化工股份有限公司信息化案例

- 一、上海氯碱化工股份有限公司背景资料..... 192
- 二、上海氯碱化工的信息化之路..... 194
- 三、氯碱化工的信息化特色..... 204
- 四、上海氯碱化工的信息化评价和展望..... 207

案例 9-1 制造型企业典型的全过程信息化解决方案——上海三菱电梯有限公司集成信息化案例

- 一、背景..... 213

二、上海三菱的信息化历程	215
三、制造全过程的集成解决方案	219
四、上海三菱信息化的效益	224

案例 9-2 成功信息化的经验——上海三菱电梯信息化的成功经验

一、数据共享、信息集成的思想贯穿于始终	231
二、步步为营,合理控制信息化的范围与速度	233
三、技巧性的项目推广与实施	234
四、信息化与 BPR 的结合对策	235
五、基础管理工作的跟进	236
六、合理的任务外包与管理	237
七、结束语	238

案例 9-3 成功信息系统背后的 IT 部门组织管理——上海三菱电梯有限公司信息化实施案例研究

一、上海三菱的信息部门设置	239
二、信息部门的职责	242
三、人员的配置	245
四、管理制度和规则	246
五、总结	247

案例 10 ERP 实施成功之道——上海自动化仪表股份有限公司 ERP 实施案例研究

一、企业背景	248
二、企业发展面临的困境	249
三、ERP 选型	252
四、ERP 实施	255
五、ERP 优化	256
六、信息化实施效益	258
七、结束语	259

..... ● 上海市信息化示范企业综合调查后记

一、普遍的特征.....	262
二、可推广的经验.....	263
三、企业中还存在的问题.....	265
四、致谢.....	266

案例 1 网聚市场的力量——上海爱姆意机电设备连锁有限公司电子商务案例

一、爱姆意简介

1. 爱姆意企业背景

上海爱姆意机电设备连锁有限公司,其前身是 1955 年成立的上海市机电设备总公司,在从计划经济体制向市场经济体制转型的大潮中,上海市机电设备总公司于 1998 年 10 月进行了企业体制改革,由上海物资(集团)总公司(即现在的百联集团有限公司)、瓦房店轴承股份有限公司等 15 家法人单位共同发起、组建了上海爱姆意机电设备连锁有限责任公司(以下简称“爱姆意公司”)。

公司在成立之初主要经营机电产品销售,范围包括各类机床、锻压工具及通用设备。随着公司规模不断壮大,专业连锁店数量不断增加,尤其是近年来公司借助电子商务平台,逐步形成了以连锁经营、品牌代理、物流配送为主要方式的现代电子商务型贸易公司。爱姆意公司在发展的过程中,还参股、控股了上海国际商品拍卖有限公司、上海东方典当有限公司、上海飞翔仓储有限公司、上海爱姆意机床成套设备有限公司、上海爱姆意汽车贸易发展有限公司、上海机动车拍卖公司和上海爱姆意工矿配件有限公司,使爱姆意公司成为一个涉及金融、信息、拍卖、汽车、仓储、广告等行业,以机电产品经营为专业特色,以 B2B 电子商务平台交易为手段,集代理制、连锁制、配



送制和现代物流功能为一体的大型(集团)企业。

2. 爱姆意公司经营状况(销售收入和人力资源)

自 1998 年成立以来,爱姆意公司发展迅猛,平均年主营业务收入增长率为 20% 左右,“爱姆意在线”交易量也不断扩大。经统计,从 2001 年 4 月至 2003 年 12 月,“爱姆意在线”电子商务平台累计网上交易量达 6.5 亿元(2003 年网上累计交易量达 3.7 亿元),累计网上资源入网量达 7.6 亿元(2003 年网上累计资源入网量达 4.2 亿元),累计开具增值税发票 35 万张,累计发展会员数 126 家,目前共经营产品品牌 466 个,分销网点 25 家。

截至 2004 年 6 月 30 日,爱姆意公司在册员工人数为 192 人,员工年龄结构与知识结构比较合理,平均年龄为 43 岁;作为一个现代电子商务型贸易公司,公司本科及以上学历 12 人,占 6.25%,大专以上 38 人,占 19.79%,中专及以下 142 人,占 73.96%。

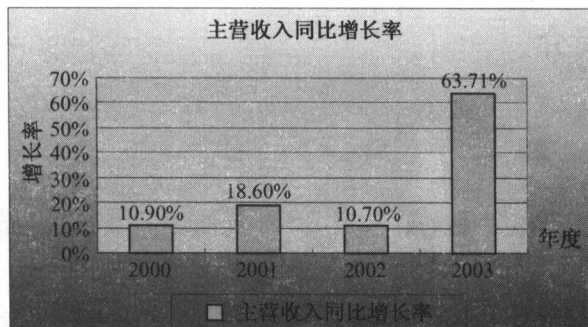


图 1.1 爱姆意主营收入增长率示意图

二、爱姆意公司信息化历程

1. 爱姆意公司信息化动因分析

机电行业是一个市场容量大、产品种类多的行业。在过去计划经济体制下,主要是由国有企业占据市场主导地位,处于卖方市场,机电产品不愁卖不出去,用一句形象的话说“爱姆意公司如果把连锁店开在黄浦江中间,顾客也会划着小船去买产品”。但是,随着国家在机电行业管制的逐渐放松,我国加入 WTO 后承诺分销权逐步放开,个体私营企业和国外的物流巨

头纷纷加入到机电产品销售行业中。个体私营企业交易灵活、快捷,市场灵敏度高;跨国公司资金雄厚,管理水平先进。从而使机电销售行业竞争日益激烈,对原有国有机电设备销售公司的生存形成了极大威胁,使他们濒临破产的边缘。

上海机电在这场市场竞争中同样不能置身事外。在生产经营过程中,公司始终面临“坏账风险”和“库存沉淀”这两类主要的经营困难。销售企业一方面要努力扩大产品销售量,另一方面又要降低销售成本,所以存在两难选择。库存量大,产品的品种齐全,可以保证顾客的购买需求,但是这些库存导致企业担负极大的库存风险——库存不但占用了流动资金,降低了资金的使用效率,而且也很可能因为市场价格波动而给企业经营带来不稳定。爱姆意公司曾经代理某国际著名机电设备生产企业的产品,双方最初的承诺是爱姆意公司购进 100 万元人民币的库存,一年销售额达到 1 000 万元。爱姆意代理销售该产品 6 个月,销售额只达到了 300 万元,但是由于产品种类的不断增加,库存却达到了 1 000 多万元,使公司承担了非常大的资金压力。而且爱姆意客户类型较多、关系复杂,传统的赊销现象比较严重,账面上的销售额很大,但是实际回收的资金却较少,呆账、坏账现象严重。总结爱姆意公司传统的管理模式,主要面临以下的弊端。

1) 库存风险大,库存损失严重

一般销售型企业由于资金和经营风险的原因,轻易不敢放库存。但是以“黄牛搬砖头”的方式经营,不仅毛利率极低,且不能形成规模经营,销售产品的质量也无法得到保证。要在激烈的市场竞争中站稳脚跟,必须在保证质量的前提下降低成本,而采购成本通常要占产品总成本的 60%~80%,所以在确保质量的前提下如何降低原材料及消耗性材料的采购成本是爱姆意公司的迫切需要。由于爱姆意公司沿用了传统物资流通企业的经营管理模式,在国家产业结构调整、机电产品供过于求的市场条件下,这种经营风险使库存积压沉淀、库存损耗、库存贬值等问题很难避免,转制以前的近 10 年时间里,公司的库存损失达到了 2 亿元人民币左右。

2) 管理缺乏有效的监督,呆坏账风险大

由于缺乏有效的管理手段,在销售过程中,销售人员的权力得不到有效的制衡,出现了任意赊销产品的现象。企业的应收账款居高不下,根据公司转制前的呆账、坏账的统计,损失达到近亿元。



3) 信息闭塞,流动不畅

由于没有信息化手段,企业的进、销、存主要依靠手工账册管理,用户与供应商等信息资料主要掌握在业务员个人手中。这种情况造成企业经营业绩的不稳定,公司经常会出现由于个别业务人员的离职,而流失大量业务的现象;企业中客户信息管理的效率低,作为一个流通性企业,要及时、准确地沟通上下游企业的生产与需求信息,企业的金字塔形组织结构使企业从外部接受到的信息需要层层申报才能到达管理层,人为割裂了信息流,降低了信息的流动速度,延缓了企业对客户和供应商的反应。

4) 组织结构僵化

急剧变化的市场环境,需要灵活的组织结构适应,在信息技术日益得到普遍应用的年代,组织变革显得尤为迫切。转制前,爱姆意公司组织结构中行政管理的烙印深刻。传统的行政决策组织结构的缓慢决策程序,缺乏科学依据的决策结果,都制约了公司的市场表现。

5) 市场反应慢

上海机电的资金、物流和信息的缓慢流动,无法与市场的快速变化环境相匹配,公司对客户和供应商的变化反应缓慢,高客户期望与低市场反应,使爱姆意公司承受了巨大的生存压力。

如何解决传统经营方式的弊端,把生产厂家、销售商和直接用户三方面的利益结合起来,降低成本,树立企业品牌,成为爱姆意公司亟待解决的问题。爱姆意公司通过大量的调研、论证,认为要使企业在激烈的市场竞争中得到生存和发展,必须在管理理念、管理模式和经营方式上进行变革,实施差别化的战略和低成本策略,以电子商务为支撑,全面提升企业的物流水平。为此爱姆意公司以上海物资集团总公司的现代物流体系为依托,投资 3 000 万元人民币,在国内率先开发了机电行业的 BtoB 电子商务平台,用一个开放的平台尽可能多地汇集企业外部信息资源、共享信息、规范流程,把社会库存为我所用,通过信息流部分替代物流,从而缩减企业库存、降低企业采购成本。

2. 爱姆意公司信息化优势分析

作为一家多年在机电行业从事销售活动的贸易公司,爱姆意公司积累了其他公司所不具备的优势,主要可以概括为以下几个方面。