

### 6.1.1 公司背景

北京福田物流有限公司（以下简称福田物流）成立于 2002 年 5 月 6 日，主要业务为福田汽车部分整车的运输业务。到 2005 年，福田物流注册资本 5000 万元，资产 9697 万元，员工 499 人，整车物流专用车辆 1200 余辆，仓储场地 33 万平方米。主要业务包括销售物流、供应物流、售后物流、流通加工、咨询服务等，在全国 20 多个省市自治区拥有 11 个分公司、13 个物流配送中心、7 个中转库，发展成为初具规模的综合型物流服务商。

2004 年被中国保护消费者基金会评为“消费者诚信认可示范单位”，2005 年中国物流与采购联合会认定福田物流达到“AAAA”级综合物流企业标准，2005 年 5 月经北方亚事资产评估有限责任公司评估，“福田物流”品牌可持续性使用价值为人民币 82363.56 万元，2005 年被中国交通运输协会、中国国际货运代理协会、中国铁道学会等单位评为中国物流百强企业前 30 位，2005 年被评为“中国用户十大最满意物流品牌”。

### 6.1.2 公司业务范围及其发展面临的问题

#### （一）公司业务范围

福田物流提供的具体物流服务内容包括：

- 商品车销售物流

福田物流先后接管并成功运作福田公司时代、奥铃、风景、欧曼等四大品牌的商品车销售物流业务和德州福田改装厂及部分品牌的中转库销售物流业务。

2004 年底，福田物流公司签订常年合作合同的商品车运输专用车辆有 2000 多辆，本着“诚信、快捷、发展、奉献”的经营理念，公司为客户提供迅速、安全、高效、优质的服务，提高了顾客满意度。

- 第三方物流

福田物流利用社会车辆和回程车辆提供第三方物流配送服务。已经开始为国内多家知名生产企业提供第三方物流服务，且运行状况良好。

- 其它业务

为了为福田出口车辆和进口零部件提供商检、报关、包装、内陆运输、通关、

海运、空运等货运代理服务，福田物流公司专门成立了“进出口物流服务项目组”。

同时，为了为福田公司和社会各界提供一体化的供应链运作方案，福田物流公司组织物流管理、信息管理、汽车工程、投资管理等专业人才成立了“业务发展部”，为企业提供个性化的物流解决方案，内容包括：战略规划、管理咨询、方案设计以及供应链优化、信息咨询等多项服务。通过利用 5-force、SWOT 分析手段，为客户提供下列物流专业咨询服务：

- 战略规划咨询：SWOT 分析、战略选择、市场定位、竞争模式等服务；
  - 物流管理咨询：组织机构、部门职能、岗位设置、质量管理体系、客户服务体系、操作流程、人员培训、物流绩效考核；
  - 物流方案设计：可行性分析、物流布局、资源配置、物流作业配置。
- 利用供应物流、销售物流、售后物流迅速建成全国联动的物流配送网络，所有挂靠的社会车辆资源、各物流配送中心整合并计划发展的 2 万辆社会运力资源，均是福田汽车的潜在用户，利用物流渠道为福田汽车销售作贡献。
- 依托福田公司资源，逐步开展流通加工、理货、货代等业务，利用福田系资源撬动社会存量资源，逐步开展福田系供应商的供应链物流业务。
- 福田物流公司的业务，如下图所示。

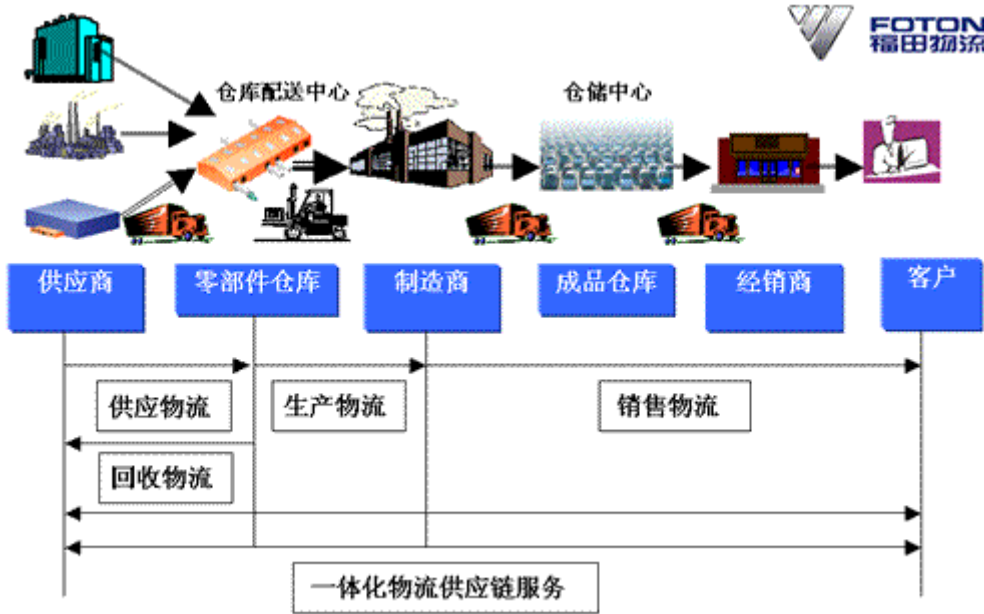


图 7.1：福田公司的物流业务

（二）公司初期发展面临的问题

- 福田物流公司所负责的汽车销售物流涵盖车型大类和具体型号十分广泛，包括中重卡、轻卡、皮卡、SUV、轻型客车等大类，各大类车型又包括若干具体型号，每类车型的运输方式、装载数量又各不相同，涉及到大量的关于汽车整车和零部件的基础信息，如此庞大的信息，几乎全部靠人工来分析、统计，报表工作效率低下，工作质量低；
- 各类车型的运输价格不一致，且同类车型不同发运区域的运价也不相同，这导致财务结算流程复杂，工作量大；
- 业务单位分散，各业务单位的运作情况不能进行过程监控，只能得到最终的结果；
- 日常业务在途调度只能靠简单的电话调度，不能真实反应货物在途情况，上下游客户不能对所委托的车辆进行实时查询；
- 福田物流是一家以整合社会资源来实现企业发展的公司，所整合的社会运力资源多，仅靠人工去管理无法适应企业的发展。

2002 年福田物流成立的时候，物流业的发展仅处于众多媒体概念炒作阶段，人们对物流的认识还参差不齐。在实际运行中，很多运输企业、仓储企业为赶潮流也在一夜之间换成××物流公司，但究其根本，这些公司并没有脱离运输、仓储的单一功能本质，更谈不上物流与传统运输、仓储的根本区别——信息化了。

公司刚成立的时候，主营业务为整车运输业务，一切工作唯运输马首是瞻，在管理技术及信息技术上并未作为一个现代物流企业来系统思考。但公司领导对每日的业务情况非常关注，需要每日提报《业务运行日报表》。日报表的制作是采用 Excel 制作，具有统一的格式，除了体现最基础的业务数据外，还体现业务统计、一周业务运行图等要素。开始做这一份表的时候都是将基础数据输入后，再用手工计算器算出小计、合计等数值填入表格中，然后再进行分析。这样的事情持续了一个多月。某一天，一位员工在做报表时提出，可以采用 Excel 的公式运算来解决现有报表的统计，这样一份报表只要输入基础数据即可，与此相对应的是标准制作时间由原来的四十分钟减少到十多分钟。

正是这样一个简单的 Excel 报表，信息技术才开始引起福田物流的足够重视，这也是福田物流信息化建设的序曲。信息平台的搭建使公司理清了战略定位，实现了由运输型企业向综合型物流企业的转变，公司相关人员也开始意识到信息化的重要

性，并以此为契机，进行相关的物流信息化的调研、推广应用工作。之后，他们提出了“逆向+需求”的开发思路和物流信息化“四阶段”发展理论，极大地促进了公司的业务模式建立和流程的优化，并为公司的腾飞打下了坚实的基础。

### 6.1.3 “逆向+需求”，独特的信息系统开发思路

#### （一）确定了“逆向+需求”的信息化开发理念

福田物流意识到物流信息化是现代物流发展的关键，是物流系统的灵魂。鉴于国内物流信息系统开发的现状，结合“逆向+需求”的系统开发理念，公司注重以客户需求为导向，以提高服务质量为目的，不贪大求洋，按照“便捷、实用、高效”原则，建设物流信息系统。福田物流依托这种开发理念，逐步形成一套自有的系统开发模式，为企业推进信息化管理提供了强有力的支持。

“逆向”是指软件开发商在不考虑客户现有业务和运作流程的情况下，结合客户行业特点、业务结构，从众多国内外物流企业或软件商开发的系统中，优选一个与客户业务、运作流程相近的信息系统，以此作为参照来进行系统设计，防止客因户需求不严谨、不系统、不科学而造成的信息系统先天缺陷。

“需求”是指软件开发商在开发软件时，在逆向的基础上，从客户的实际需求出发，满足客户现有业务需求及未来发展需求。

“逆向+需求”的提出，有效地解决了福田物流现有运作模式与未来业务之间的转换问题。同时，借软件开发之机，对公司业务流程进行优化，对管理进行梳理，进一步提升业务运作能力及运作效率。

#### （二）按照开发理念，有条不紊的进行信息化建设

“逆向+需求”开发理念的确立，为公司信息化建设“四阶段”即：单点应用、流程优化、综合管理、统一平台四个阶段有条不紊地推进奠定了基础。完成此四阶段工作后，公司信息化就完成了从单一功能到局部功能，到最终统一服务平台的跨越。从简单的办公软件开始，到OA系统建立，一步步逐级完善，逐级更新，逐步提高了信息化水平。

#### （三）创建独特的管理模式，促进信息化升级

企业信息化程度的高低与企业的管理水平相辅相成。福田物流信息化建设目的是以流程优化为基础，用信息系统规范公司管理，带动业务和管理升级，然后

反过来,通过管理升级和业务拓展推进信息化升级。福田物流以信息系统为支撑,在分析需求的基础上,建立了福田公司特有的管理模式。从市场调研分析到月度业务评审,都实现了全模块化管理,通过推广与贯彻该管理模式,促使企业内部各项管理逐步走向系统化、精细化,以提高管理水平,进而促进信息化水平升级,最终达到管理水平与信息水平互相促进的目标。

## 6.1.4 物流信息化的四个阶段

一份 Excel 表,使福田物流对物流信息化有了点滴感悟,并开始重视物流信息化的应用。但面对纷杂的软件市场以及自身业务还没有成型的现状,经过分析研究,福田物流初步决定了先单点应用,再统一整合的信息化建设思路,制定了企业中期信息化建设规划,将原有信息开发思路调整为如下四个阶段:

### (一) 单点应用阶段(2002 年成立~2002 年底)

物流信息化的第一阶段是,针对个别的信息处理活动,引入各种软件工具,建设各种单点应用系统,如全球定位系统(GPS)、地理信息系统(GIS)、电子标签(RFID)、自动识别软件、物流仿真软件工具等,以及各种通用的软件工具,如办公软件、企业邮箱等。之所以称为“单点应用”,是因为在这一阶段中,IT 通常被用做个人使用的工具,并不涉及到物流企业的业务流程和多个环节之间的信息交互。

本阶段为企业在下阶段流程优化做好准备的同时,重点推广了办公应用系统。这段时间内,公司组织了 Office 办公系统的培训,并统一配备了企业邮箱,以提高企业信息应用水平。经过这段时间的培训,企业内部办公水平得到了很大提升,各单位之间的沟通也越发流畅,内部员工对信息支持的热情日益高涨,这为下阶段信息系统的推广奠定了较大的支持作用。

### (二) 流程优化阶段(2003 年中~2004 年 8 月)

随着服务范围的不断拓展,福田物流服务的区域已由成立之初的北京(两个业务单位)、山东两地延伸到北京(三个业务单位)、山东诸城、湖南长沙、广东佛山、湖北枣阳、山东德州等地。跨区域管理产生了大量的信息,单靠基础的处理手段已不能达到业务运作需求。在这种情况下,福田物流步入了信息化第二阶段,也是真正意义上的信息化阶段。物流信息化的第二阶段是,针对个别业务流

程或管理职能，实施部门级的信息系统建设，通过信息处理活动的改进来优化和改善各业务流程或管理职能的运行。

这一阶段的主要特点在于多了“流程”这一概念，所涉及的并不是单个环节或个人的信息处理活动，而是多个环节的信息处理活动，因此需要按照一定的流程来协调多人、多环节的信息处理活动，并要求信息处理与业务处理流程统一。

在第二阶段，福田物流组织开发了一套专门应用于销售物流的信息系统，应用于各分公司的信息管理系统（FTIMS）。

FTIMS 是一套针对分公司实际情况设计的物流管理系统，供管理部门、调度部门和财务部门共同使用。

管理部门通过该系统能够管理和查询所管辖部门的物流情况，可管理物流动态和客户信息，可以进行信息统计。

调度部门通过将发车信息录入系统的数据库中，方便快捷地进行管理。对没有及时退账的组织或个人，系统会及时提醒。并可查询所管辖车辆的物流动态和客户信息。

并且，可以将客户信息、商品动态录入系统的数据库中，终端客户通过该系统能够在互联网上进行实时查询。

通过该系统的实施，不仅理顺了流程，减少了人员冗余，更使各项指标有了较大的提升：

工作效率提高 30%，入库复检合格率范围控制在 $\geq 95\%$ 之间，商品车质损率的范围控制在 $\leq 0.02\%$ ，顾客满意度达到 $\geq 85\%$ ，运输准时率实现了 $\geq 99\%$ ，事故率降低 60%以上。

### （三）综合管理阶段（2004 年 8 月～至今）

第二阶段的信息系统解决了各单位的信息需求，但不能把公司整体业务统一在一个平台上进行管理，信息不能集成管理，公司总部就不能对各分公司的运营情况进行动态跟踪，就不能在信息系统上对各单位的经营情况进行集成分析。在这种情况下，福田物流的第三阶段信息系统需求提出。

物流信息化的第三阶段是，针对整个物流企业的综合管理，实施企业级的信息系统建设。该阶段的信息化建设内容包括各种物流企业专用生产管理系统、管理信息系统、客户关系管理系统等。这一阶段的信息系统解决了各管理单位信息

单一的局面，把业务统一到一个平台上进行管理，减少资源浪费，降低物流成本。

2004 年 8 月，福田公司开发 ERP 产品的一部分——销售与分销系统（SD）项目的时候，专门把销售物流作为一个模块进行设计，考虑到福田公司是福田物流最大的客户，福田物流派出信息系统开发人员参与了该项目的设计。

第三阶段全程以客户为中心，通过物流活动，全力支持客户发展。

该系统的实施，对前一阶段成果进行了升级，实现了各项指标的进一步提升：

在前一阶段基础上，工作效率提高 15%，减员 26 人，入库复检合格率控制在 $\geq 95\%$ ，商品车质损率的范围控制在 $\leq 0.02\%$ ，顾客满意度达到 $\geq 98\%$ ，运输准时率 $\geq 99.7\%$ ，事故率在第二阶段基础上降低 12%。

#### （四）统一平台设立阶段

该阶段所要解决的问题是整个企业的信息平台建立问题。这些信息化需求不再单独指一类业务，而是公司所有的业务统一在统一一个平台上，解决福田物流内（福田内部）、外（福田外部）两条主线共同发展的信息需求问题。这一层次的建设内容主要包括：内部物流管理模块、外部物流管理模块、财务管理模块、客户关系模块以及 OA 模块等，这一阶段要把这些模块统一到同一个平台上，消除信息孤岛。这个阶段，尚在规划之中，计划已经确定。