国药零售

国药控股零售ERP项目

经验交流

PDF created with pdfFactory trial version www.pdffactory.com

国药零售

Agenda

1. 关于国药控股国大药房
2. 中国药品零售市场发展环境
3. 国药国大发展战略及发展近况
4. 关于国大药房的信息项目
5. ERP带来的经验和未来的发展方向

PDF created with pdfFactory trial version www.pdffactory.com

关于国药控股国大药房有限公司

发展历程

- 公司前身是上海国大药房，成立于2001年，最开始仅3家门店；
- 2004年，上海国大门店150家，以上海国大为基础成立面向全国的零售平台；
- 2011年，公司门店网络横跨15个省、市、自治区。

公司规模

- 到2011年4月，门店数量1500余家；
- 员工数量近10000人。

发展目标

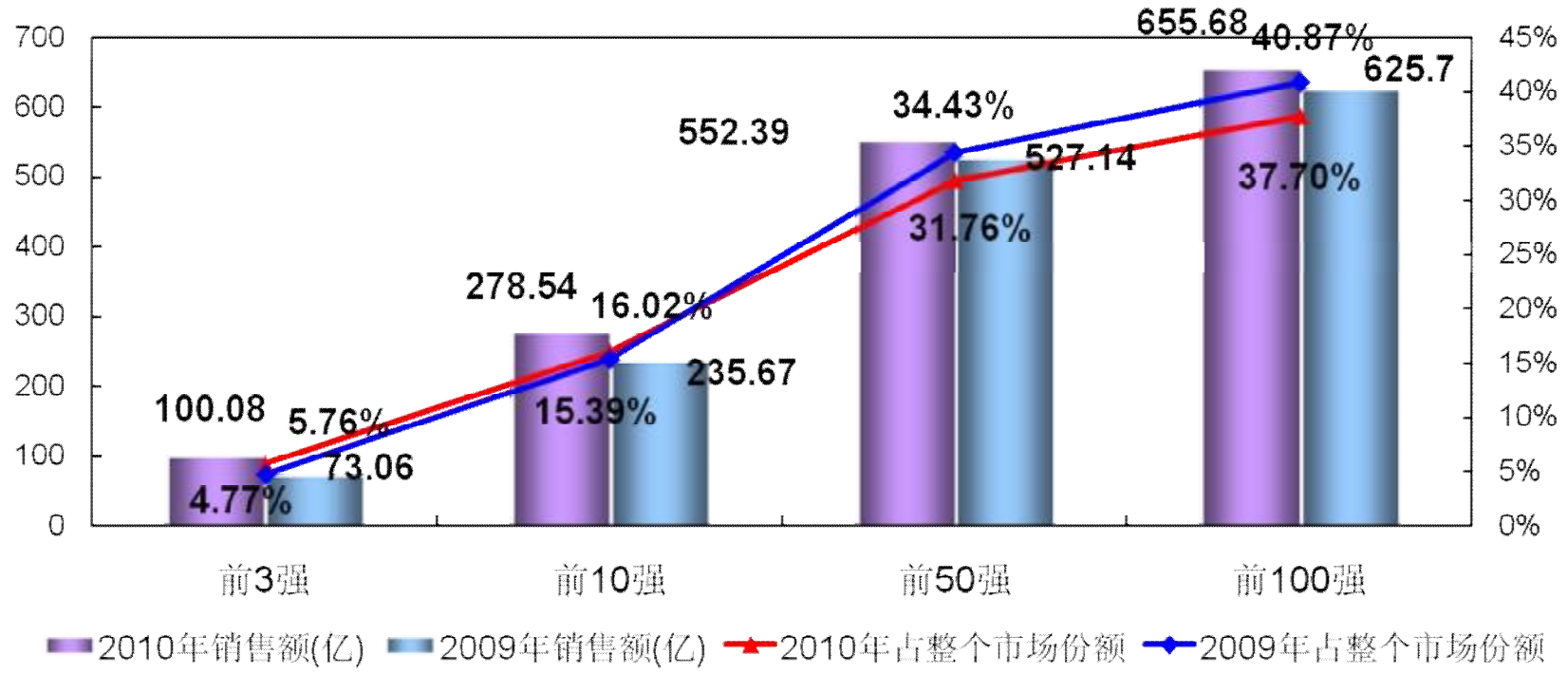
- 发展为中国药品零售业第一品牌，成为中国医药健康产品零售业领航者。

PDF created with pdfFactory trial version www.pdffactory.com

中国药品零售市场发展环境（2）

- 中国药品零售市场集中度低，2010年行业前三强的销售额只占整个市场的5.76%，行业极度分散；
- 整个市场39万余家药店中单体药店就达到15万余家，大型连锁发展潜力巨大。

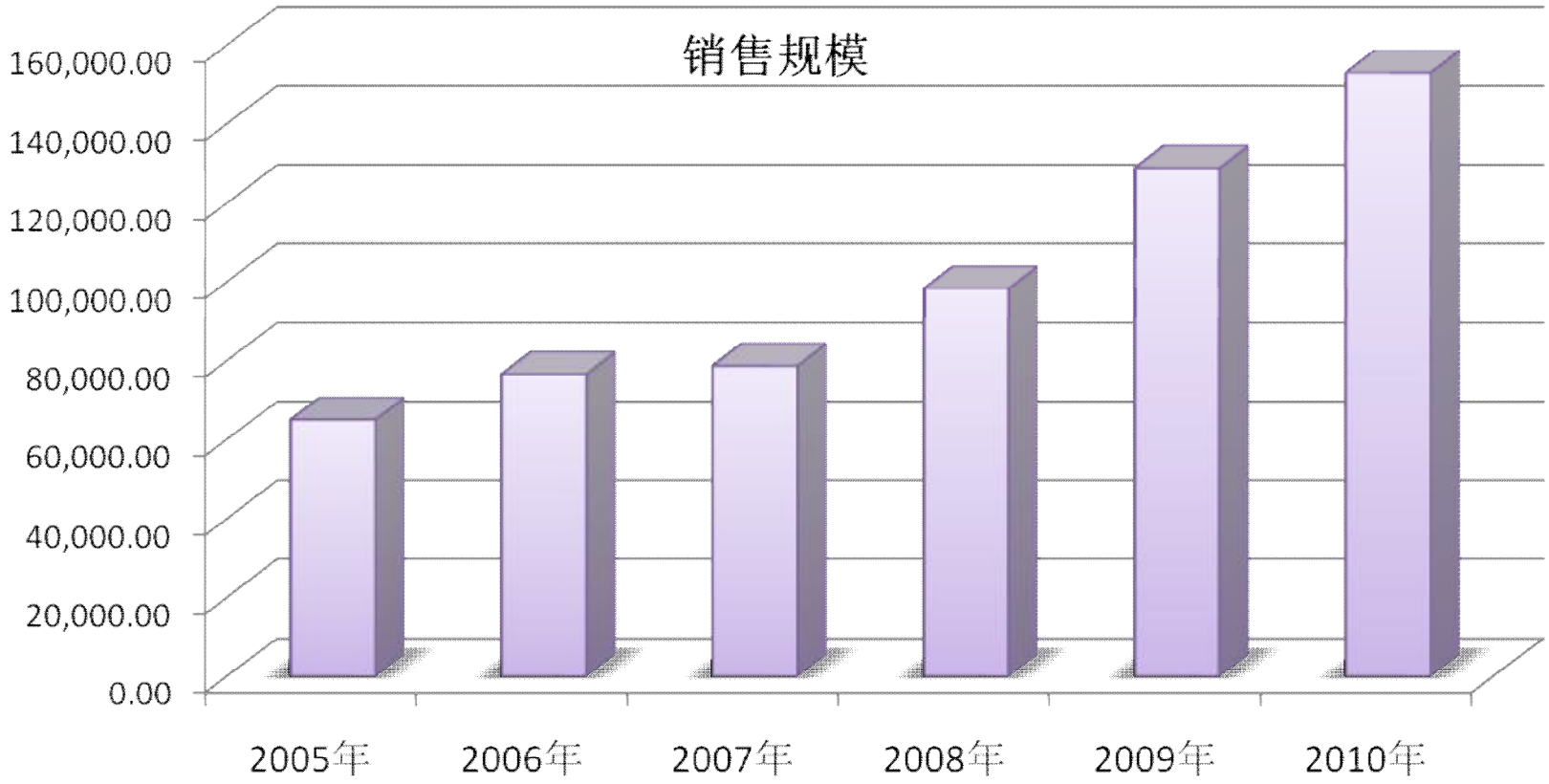
中国药品零售市场销售额梯度分析 单位：亿元



PDF created with pdfFactory trial version www.pdffactory.com

国药控股国大药房发展近况—销售规模

- 近5年来，国药国大通过整合中国医药旗下的药品零售连锁公司和并购一批民营连锁药店，保持了快速发展势头，销售额实现了翻番。



PDF created with pdfFactory trial version www.pdffactory.com

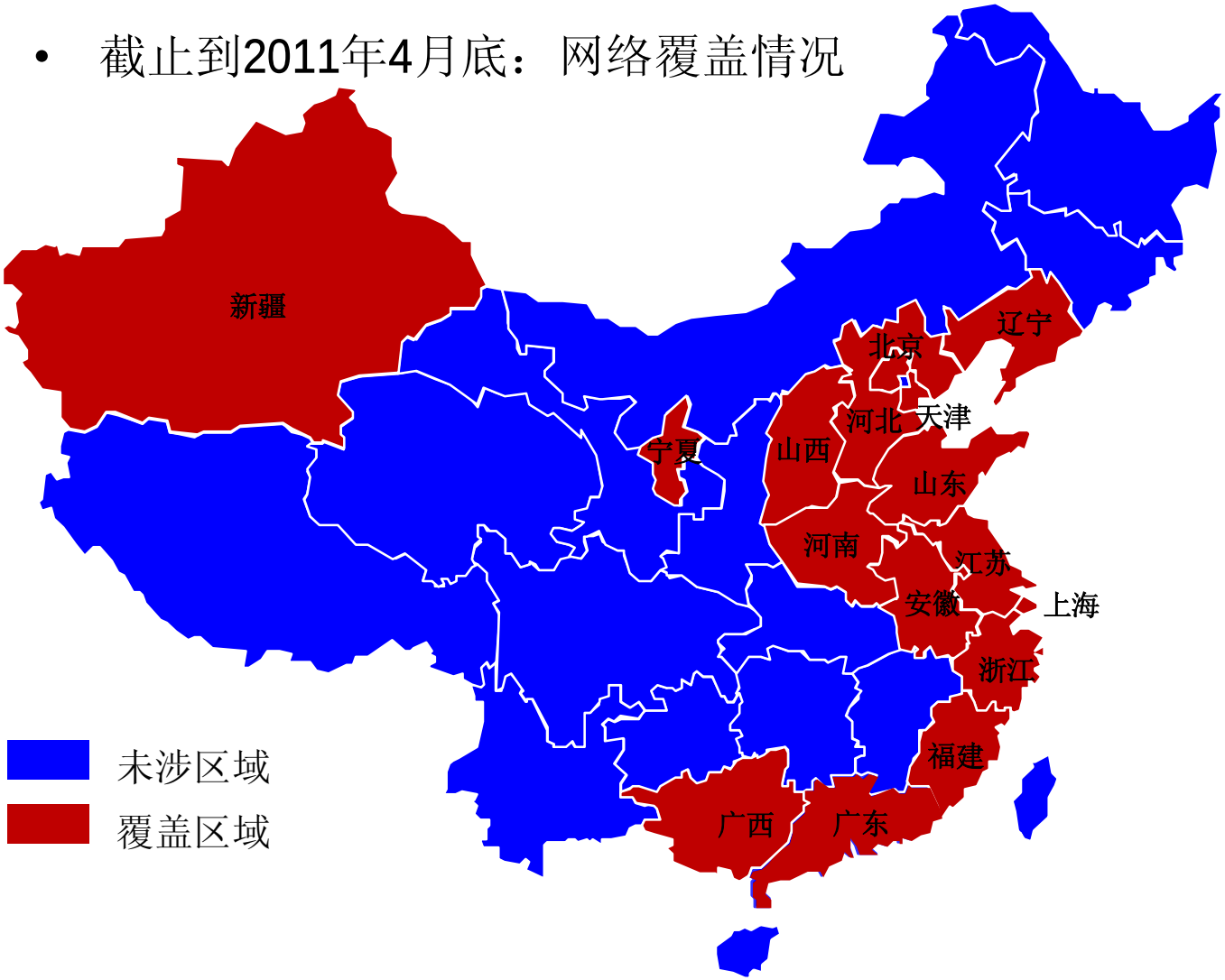
国药控股国大药房发展近况—门店数量

- 销售额增长的同时，门店数量也实现了快速增长，增长了近2倍，网络遍布中国15个省市，在20余个中心城市设有门店。

PDF created with pdfFactory trial version www.pdffactory.com

国药控股国大药房发展近况—网络规模及分布

- 截止到2011年4月底：网络覆盖情况



区域名称	门店数
深圳一致	260
上海国大	197
新疆	171
沈阳国大	118
宁夏国大	110
山东国大	109
扬州大德生	104
河南平顶山	92
广西国大	85
广州一致	62
厦门光华	58
北京国大	50
南京国大	46
杭州英特	45
泉州国大	43
山西万民	32
天津国大	20
广东力丰	20
安徽国大	20
大连美罗	19
总计	1661

PDF created with pdfFactory trial version www.pdffactory.com

当时状况

- 当前的系统全国一共6套系统
  - 当前的系统全国一共6套系统
    - 上海和宁夏的CMS系统
    - 沈阳和天津的紫云系统
    - 杭州的中保系统
    - 北京的英克PM4
    - 深圳，广州，广西的英克PM3
    - 扬州的讯博
  - 这些系统有的已经过多次的二开发，加入了很多个性化的需求，有的已经原来的公司已经没有了，运维多少有点问题，但总的来讲还比较稳定，很多后续的开发已经不能满足现在业务的需要和脚步，只能说是维持现状，但因为不同区域的不同系统，面对这样的情况，总部要完成跨区域的数据整合几乎是不可能的，实现总部管控肯定也是不行的。即使是满足现在收集数据的要求也是勉强维持，所以总部要有很多人整天来整理数据。

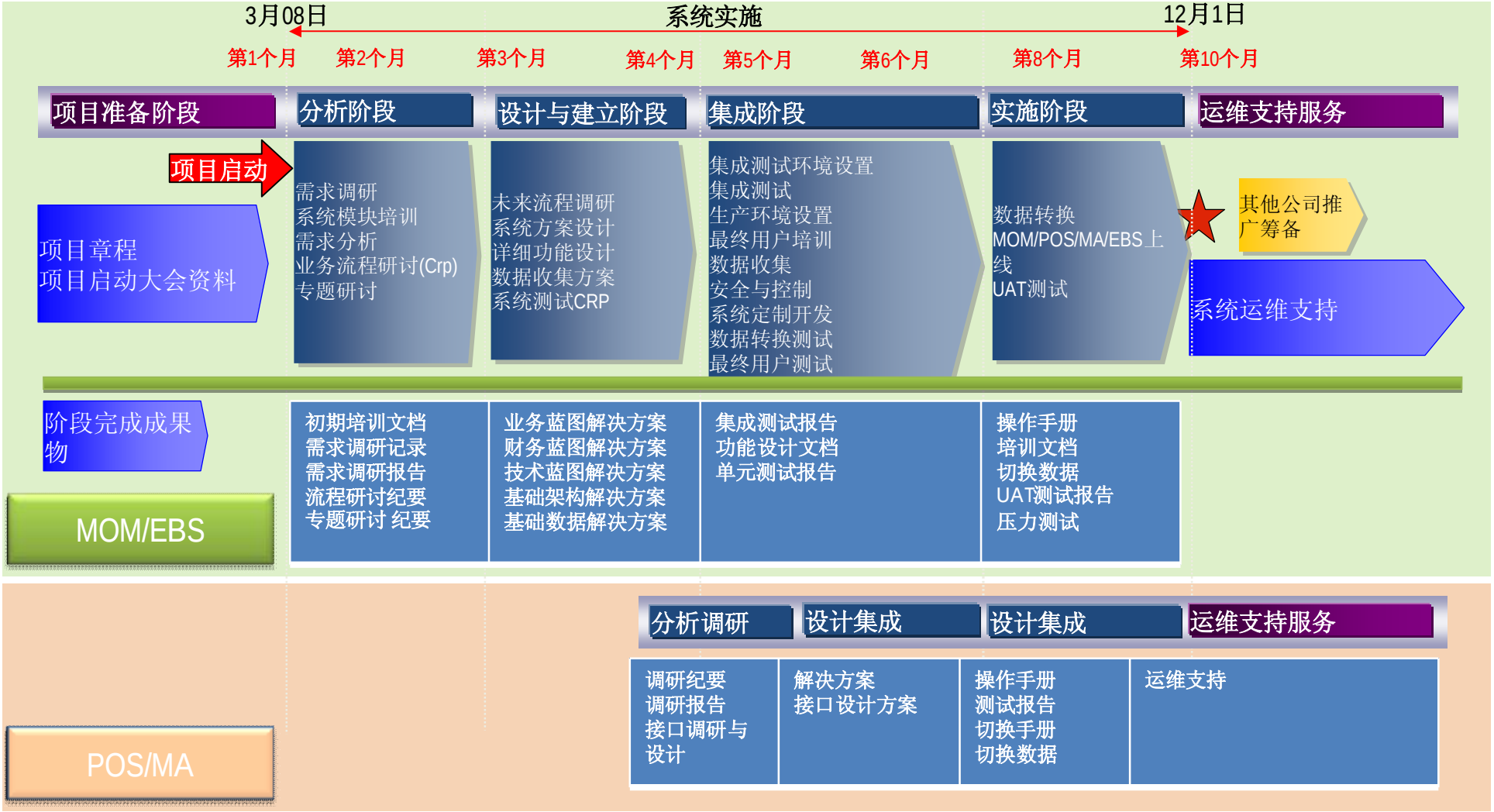
PDF created with pdfFactory trial version www.pdffactory.com

国大信息部门的建立和发展

- 对系统的要求
  - 面向全国的ERP系统
  - 大一统的系统
  - 战略匹配，协同的系统
  - 专业性强的系统
  - 支持医药零售的系统

PDF created with pdfFactory trial version www.pdffactory.com

ERP项目进度介绍



关爱生命 呵护健康

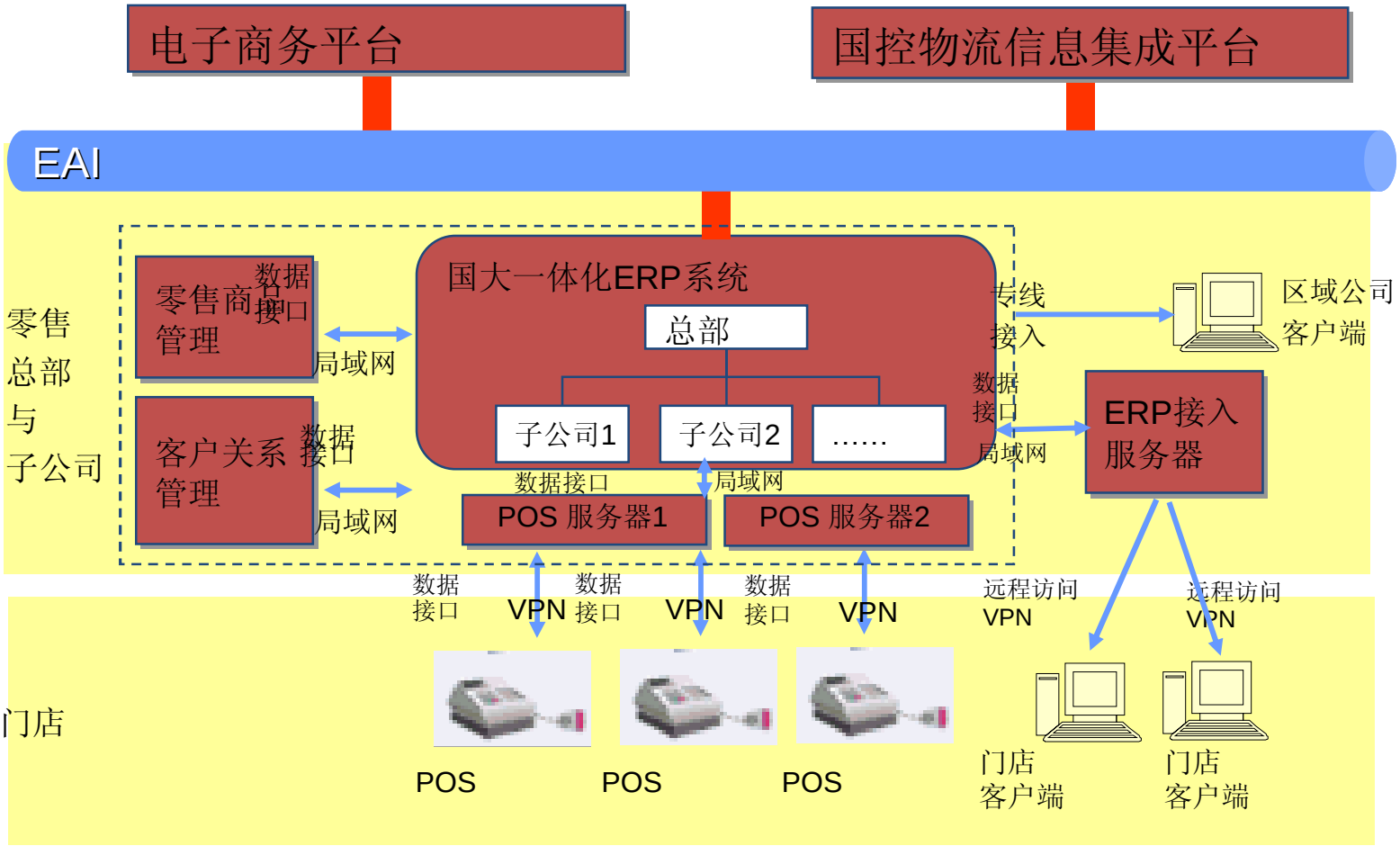
PDF created with pdfFactory trial version www.pdffactory.com

确立目标

1. 实现门店、区域、总部信息的全面集成与可追溯，建立一体化运营系统架构
2. 建立总部、总部-区域，区域内部进、销、存业务流程的高效、完整闭环管理
3. 实现国大药房内部的财务一体化管理，并为国药控股一体化财务管理奠定基础
4. 实现财务、业务一体化管理，建立核心业务流程与财务流程的完整对接
5. 实现主数据管理权限统一，为国大药房未来对战略资源的整合管控奠定基础
6. 建立从战略到运营的核心管理维度，建立完整的管理经营分析报表支持决策

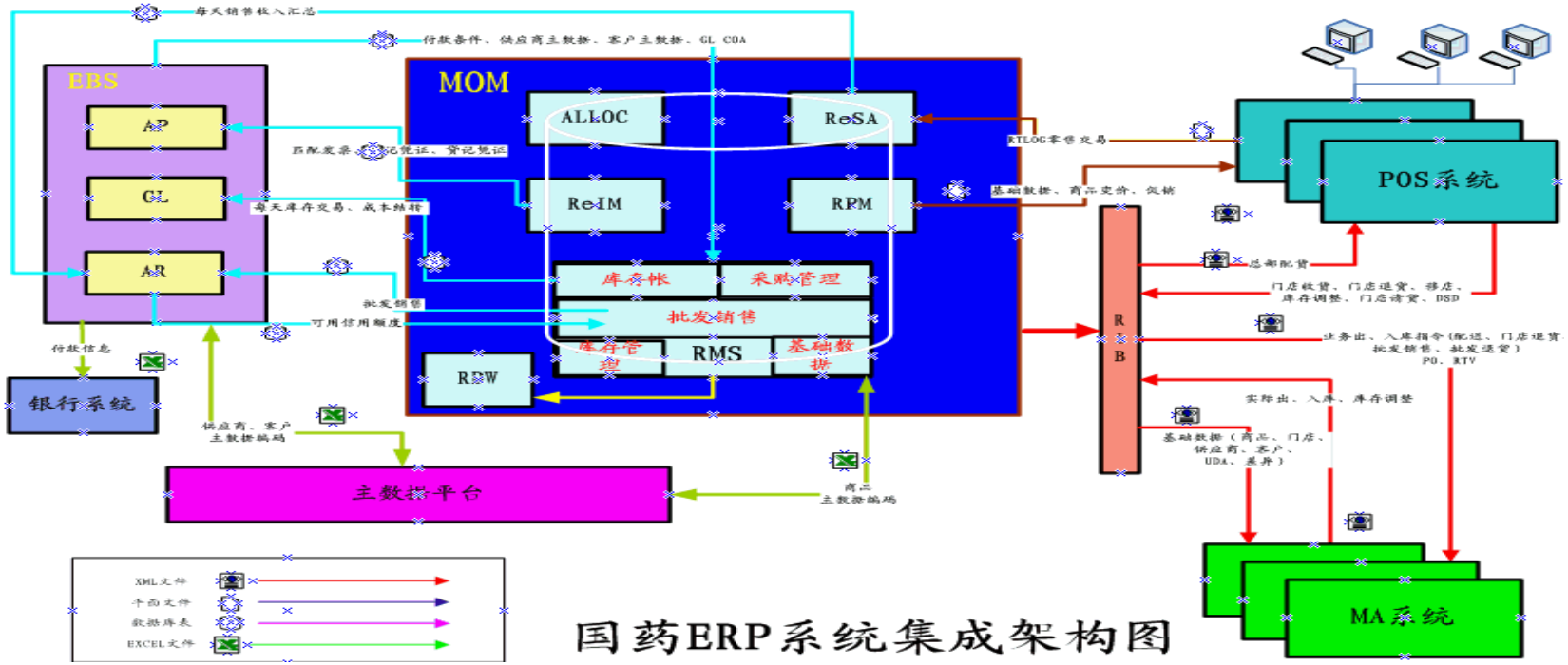
PDF created with pdfFactory trial version www.pdffactory.com

应用系统网络整体架构图



PDF created with pdfFactory trial version www.pdffactory.com

ERP项目-基本框架



国药ERP系统集成架构图

在国药ERP项目一期包括Oracle Retail MOM系统(RMS, ReSA, ALLOC, REIM, RPM), Oracle RDW系统，Oracle EBS系统，POS系统和MA仓库系统。在MOM系统和RDW系统间的接口主要是通过ETL工具实现，MOM系统与POS系统/MA仓库系统间的接口方式主要通过平板文件或XML文件实现数据交互。通过ETL工具、平板文件和XML文件实现的接口需要借助FTP服务器作为接口文件的传输服务器。

PDF created with pdfFactory trial version www.pdffactory.com

ERP项目主要内容

项目阶段	项目主要内容			
	MOM	EBS	POS	MA
分析阶段	MOM系统初期培训（RPM、RMS、REIM、BIP、ALLO）	EBS系统初期培训（GL、AP、AR、FA、CE）	POS功能培训	MA功能培训
	业务需求调研	财务需求调研		
	业务流程研讨（CRP）	财务流程研讨（CRP）		
	业务专题研讨	财务专题研讨		
设计与建立阶段	库存管理业务解决方案	财务总帐管理解决方案	POS应用解决方案	MA功能流程设计
	销售管理业务解决方案	财务应付管理解决方案	客户化开发设计	客户化开发设计
	采购管理业务解决方案	财务应收管理解决方案	单元测试	单元测试
	基础数据管理解决方案	财务固定资产管理解决方案		
	技术接口解决方案	财务现金管理解决方案		
	业务客户化开发功能设计	基础数据管理解决方案		
	财务报表客户化开发设计	财务客户化开发功能设计		
	业务CRP2测试脚本和报告	财务报表客户化开发设计		
	业务客户化开发	财务CRP2测试脚本和报告		
		财务客户化开发		
集成阶段	客户化单元测试和报告	客户化单元测试和报告	客户化单元测试和报告	客户化单元测试和报告
	业务功能集成测试脚本和报告	财务功能集成测试脚本和报告	集成测试脚本和报告	集成测试脚本和报告
	基础数据集成测试脚本和报告	基础数据集成测试脚本和报告	基础数据集成测试脚本和报告	基础数据集成测试脚本和报告
	业务数据转换策略制定	财务数据转换策略制定	POS数据转换策略	MA数据转换策略
	数据收集	数据收集	数据收集	数据收集
实施阶段	UAT测试脚本和报告	UAT测试脚本和报告	UAT测试脚本和报告	UAT测试脚本和报告
	业务数据模拟切换	财务数据模拟切换	POS数据模拟切换	MA数据模拟切换
	最终用户培训和操作手册	最终用户培训和操作手册	最终用户培训和操作手册	最终用户培训和操作手册
	压力测试	压力测试	压力测试	压力测试
	上线数据准备	上线数据准备	上线数据准备	上线数据准备
	上线切换计划和检查清单	上线切换计划	上线切换计划	上线切换计划
	上线切换	上线切换	上线切换	上线切换
	运维支持体系制定	运维支持体系制定	运维支持体系制定	运维支持体系制定

PDF created with pdfFactory trial version www.pdffactory.com

ERP带来的思考

- 从软件中看到
  - 国外的零售企业是如何运作
    - 公司的资源是门店和仓库，所谓的地点
    - 指挥这些地点进销存业务的是供应链的部门
    - 商品可以在地点间自由的流动，目的是为了更有效
    - 价格管理是到地点，策略是通过地点组的定义
    - 管理和法人实体是脱钩的，通过财务一体化的方式来体现财务的科目数据变化
  - 关于品类的概念
    - 品类凌驾在所有实体之上
    - 品类的设置决定了预算和管理的纬度
    - 公司的策略体现在品类的策略中
  - 关于下一步实施的方向
    - 地点中复杂逻辑的补货
    - 高级的仓库共同运作的功能

PDF created with pdfFactory trial version www.pdffactory.com

对标准系统的改变情况

- RETEK
  - 批号管理
  - 虚拟走单
  - 批发销售
  - ALLOCATION
  - 补货逻辑
  - 新增的流程
- 英克
  - 后台切掉
  - 增加一些管理功能
  - 门店的补货
- MA
  - 仓库内部逻辑较小，接口改变较多
- EBS
  - 流程改变的以后带来的接口的改变

PDF created with pdfFactory trial version www.pdffactory.com

ERP的优点和缺点

- 优点
  - 零售管理支持
    - 价格体系
    - 商品管理，品类管理
    - 返利管理
    - 一品多供应商
    - 流程完整
    - 财务业务一体化

- 优点
  - 仓库专业软件，职能化仓库
  - 一体化的架构
    - 业务一体化
    - 财务一体化
    - 跨法人的 系统
  - 比较新版的POS
  - 支持大一统的维护体制
  - 职能报表的架构

PDF created with pdfFactory trial version www.pdffactory.com

ERP的缺点

- 硬件和网络
  - 主机硬件的挑战
  - 上线成本较高
  - 仓库设计要求
  - 门店硬件，网络
  - 区域到总部网络要求大
- 报表系统尚需完善
- 上线要求高
  - 管理要求高
  - 主数据繁琐
  - 动态数据繁琐和要求高
  - 工作流缺少
- 运维要求高
  - 接口繁多
  - 批处理多
  - 数据质量要求高
  - 业务对系统依赖大
- 目前的解决方式
  - 公司的规模会克服
  - 公司主数据组成立
  - 自己团队的培养
  - 全国统一的运维体制

PDF created with pdfFactory trial version www.pdffactory.com

ERP管理要求和启示

- 管理体系的要求
  - ERP本身带来的基本理念
    - 专业分工
    - 核心系统决策，专业系统执行
    - 支持对不同地点的不同策略，但发起在核心系统
  - 要求管理者基本思想确定
    - 门店的市场形象是什么
    - 商品政策是什么
    - 促销方式 是 什么
    - 供应链如何安排

PDF created with pdfFactory trial version www.pdffactory.com

ERP管理要求和启示

- 品类管理的要求
  - 全国统一的分类
  - 品类绩效指标
  - 品类负责人
  - 品类和地点结合的定价策略
  - 品类要求报表和最终效率

PDF created with pdfFactory trial version www.pdffactory.com

ERP管理要求和启示

- 管理精细度的要求较高，举例
  - 定价体系
    - 各种价格的目标不同
      - 进价
      - 配送价
      - 考核价
    - 各种价格的纬度不同的使用
      - 到全国
      - 到区域
      - 到门店
  - 直送方式
    - 到区域的直送，直退
    - 总部发起的直送
    - 门店发起的直送

PDF created with pdfFactory trial version www.pdffactory.com

ERP管理要求和启示

- 管理规范性的要求高，举例
  - 需要有明确的说法
    - 门店商品关系
    - 商品是否批号管理
    - 商品是否称重商品
    - 进价的问题
  - 需要的规范流程
    - 勾单的问题
    - 门店的日结
    - 门店的负库存

PDF created with pdfFactory trial version www.pdffactory.com

ERP管理要求和启示

- 线外流程要求
  - 系统功能增加而要求的流程
    - 返利
    - 接收者成本调整
  - 主数据流程的改变
    - 商品
    - 供应商
    - 客户
    - 法人帐套
    - 门店

PDF created with pdfFactory trial version www.pdffactory.com

全国一体化的有力工具

- 全国集成的系统
  - 总部的服务器大集成
  - 网络布局的支持
- 关键概念
  - 地点
  - 供应商地点
  - 组织架构
  - 仓库到仓库
- 凌驾于法人之上的架构
  - 六层，多维度考核
  - 门店自由组合
- 凌驾于法人之上的品类
  - 分类统一
  - 打破法人区域限制
  - 同时商品设置区域属性考虑区域特性

PDF created with pdfFactory trial version www.pdffactory.com

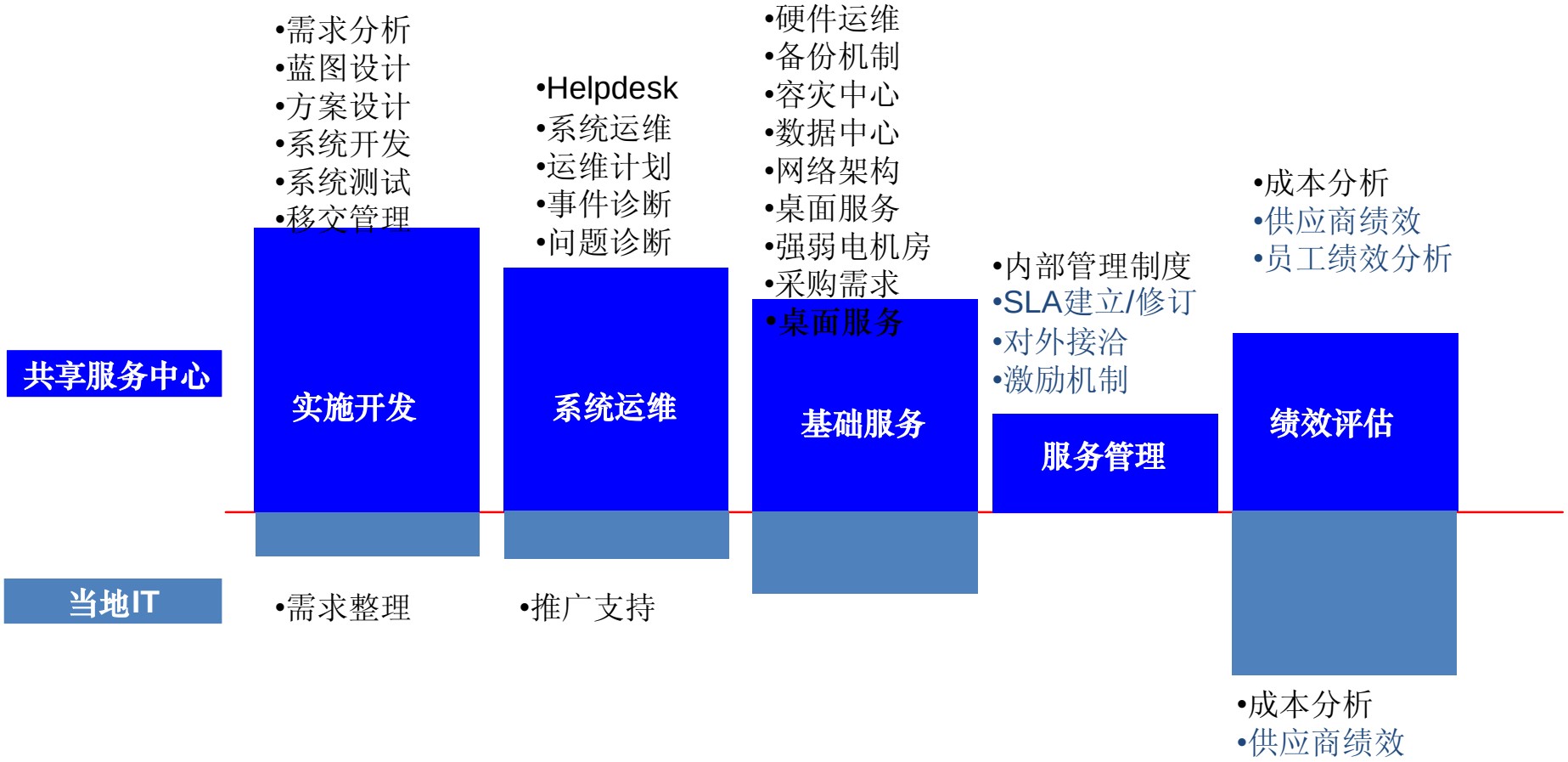
将来的计划

- 成立面向全国零售的信息共享服务中心

- ERP高级功能的实现

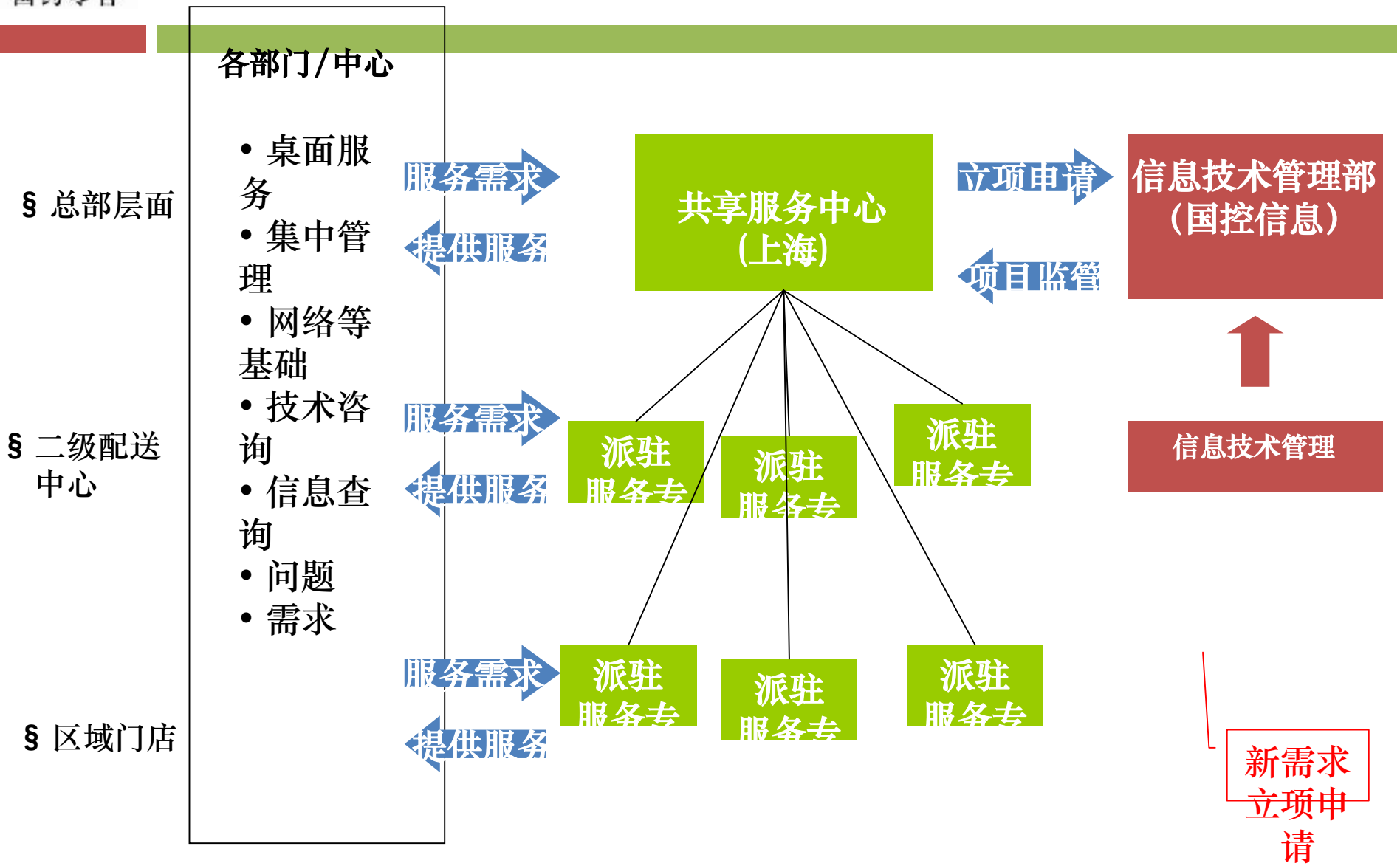
PDF created with pdfFactory trial version www.pdffactory.com

共享服务中心与当地信息技术负责部门的主要分工



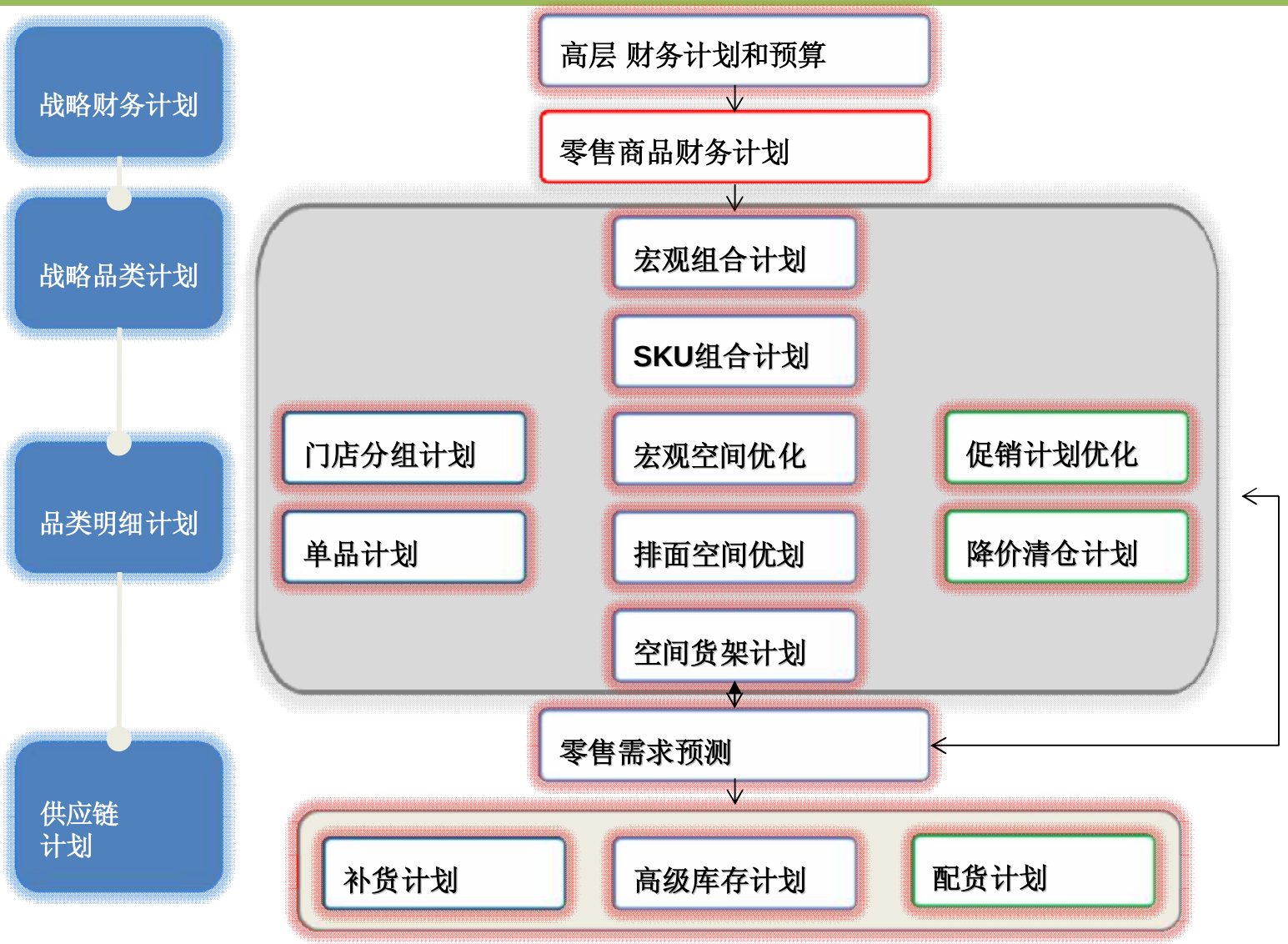
PDF created with pdfFactory trial version www.pdffactory.com

信息技术共享服务中心运作模式设计



PDF created with pdfFactory trial version www.pdffactory.com

高级功能上线的基本设想



PDF created with pdfFactory trial version www.pdffactory.com

完整的计划流程

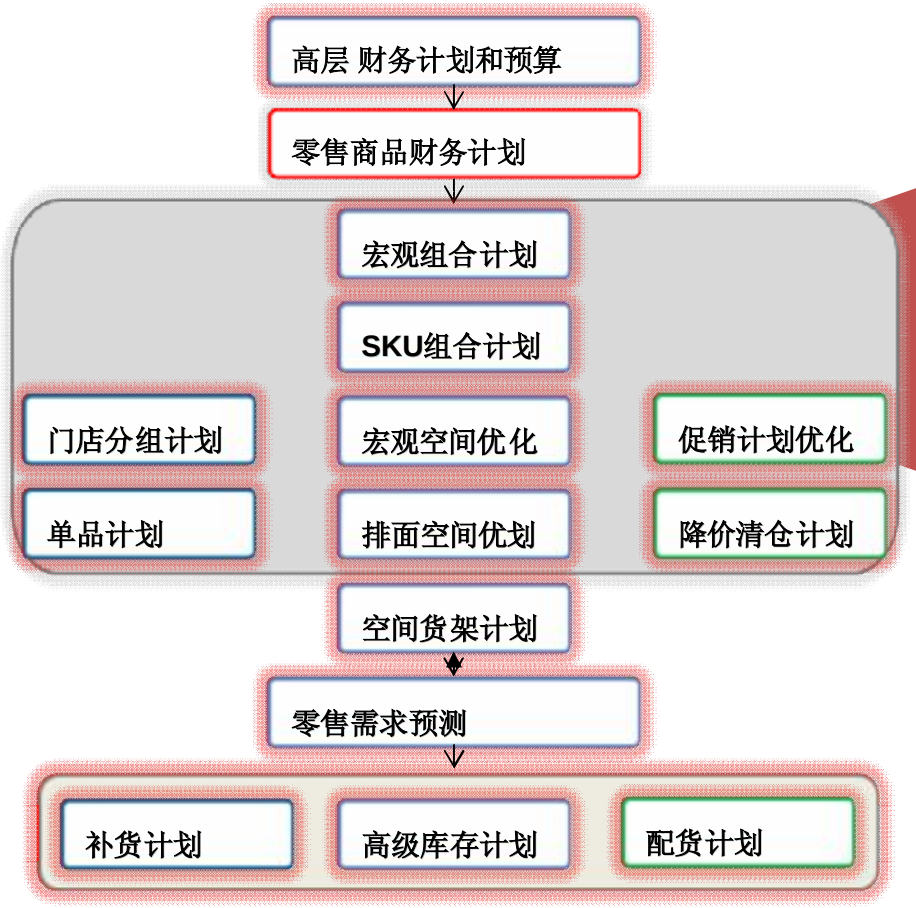
1. 商品财务计划

- 计划高层关键业务指标，如销售、利润、库存周转
- 自动将这些指标转换为中层管理人员和执行人员的KPI，用于监控和考核，如控制库存的周转，确保销售指标的达成
- 季中将计划值与实际值进行对比，发现问题，及时调整

PDF created with pdfFactory trial version www.pdffactory.com

完整的计划流程

2. 品类计划

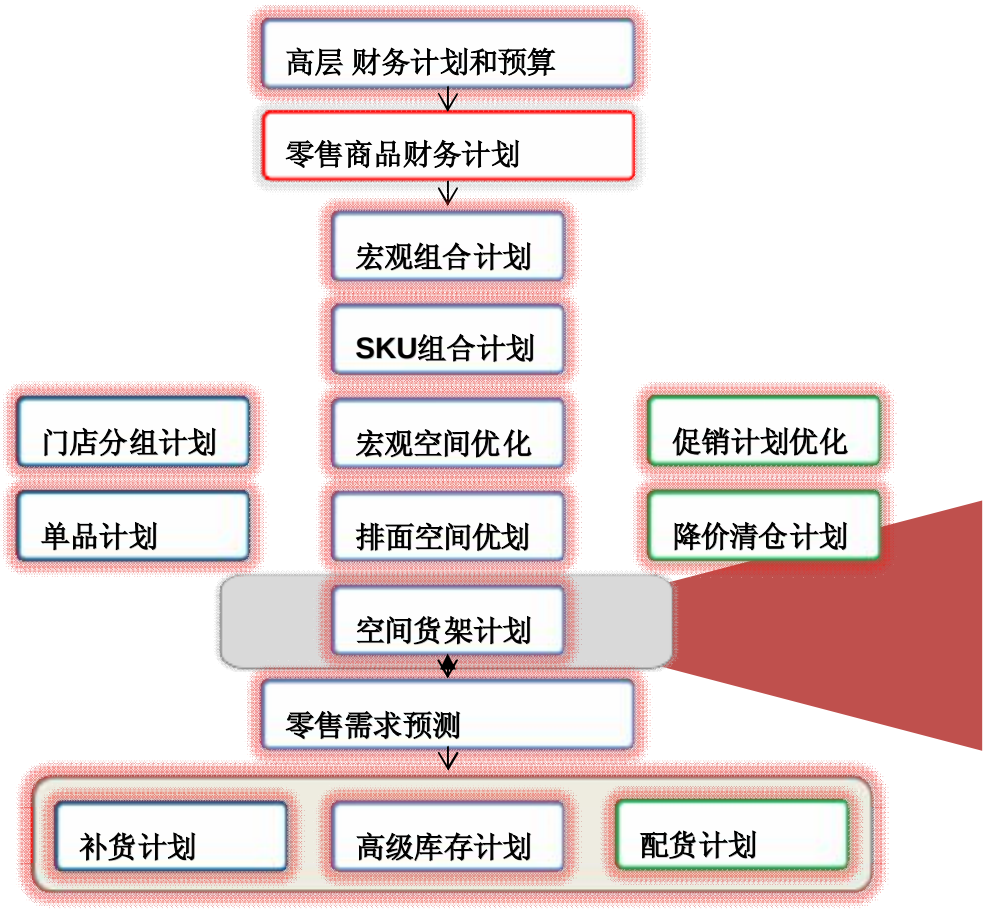


- 基于多个特性进行门店分群
- 分析客户细分，依据销售目标确定品类策略和SKU组成
- 在单品/门店层面优化品类组合和空间
- 确定最优的门店空间分布
- 确定最优的排面

PDF created with pdfFactory trial version www.pdffactory.com

完整的计划流程

3. 可视化门店空间和货架陈列计划

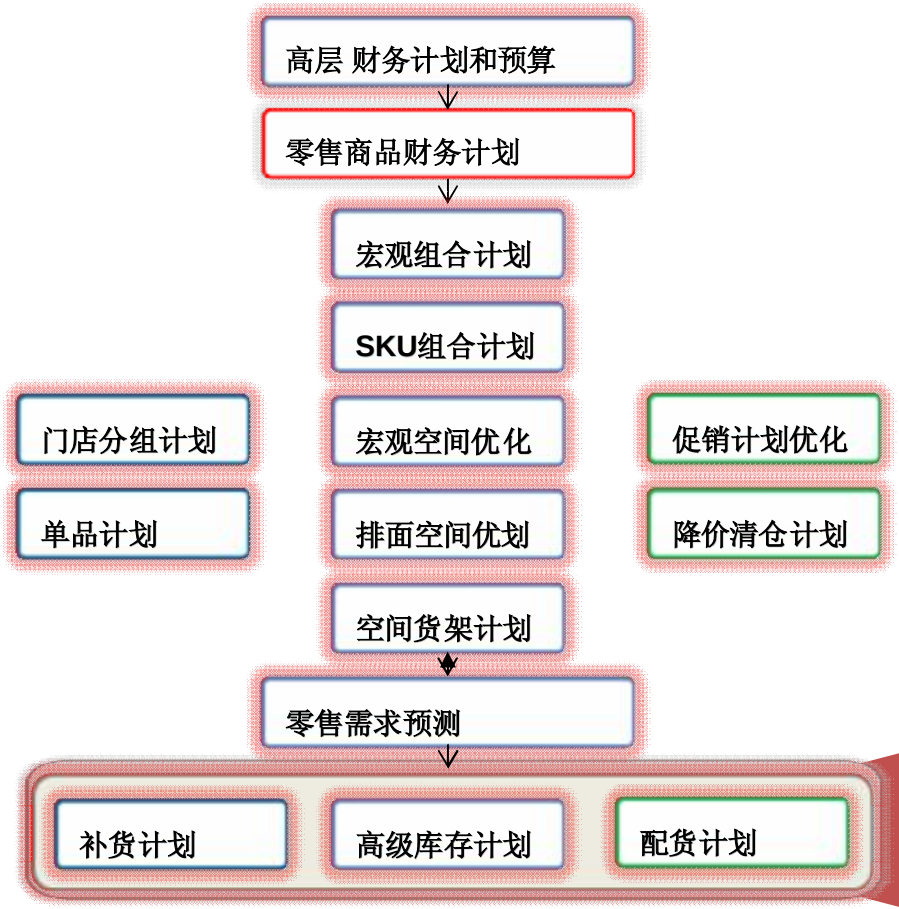


- 基于品类管理中门店空间和货架排面的计划结果，指定门店布局图和货架陈列图
- 支持与CAD的双向无缝集成
- 支持3D的门店浏览
- 直观的KPI（如销售、评效）显示
- 在门店层面有效推动和执行总部的品类策略，如陈列创意、促销
- 提供门店端的协同工具，提高门店合规率，并改善门店与总部的协同

PDF created with pdfFactory trial version www.pdffactory.com

完整的计划流程

4. 供应链计划



- 拉式自动补货建议ROQ
- 考虑约束
- 时间序列补货
- 多层级的供应链体系
- 推式的配合计划

PDF created with pdfFactory trial version www.pdffactory.com

优化多级配送计划及其执行

考虑供应链上的各种约束

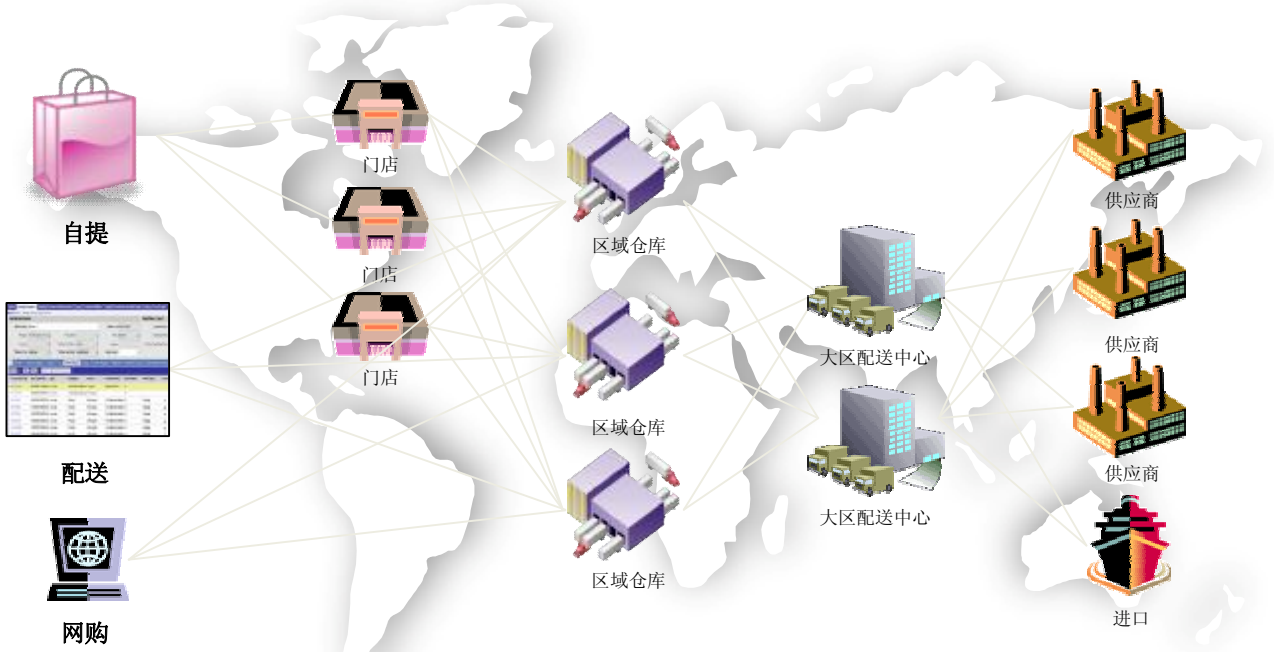
国药零售

同步需求和供应，考虑供应链所有节点上的各种订单类型和约束

透明的可预见需求

透明的供应链约束

所有供需决策中都以消费者为核心

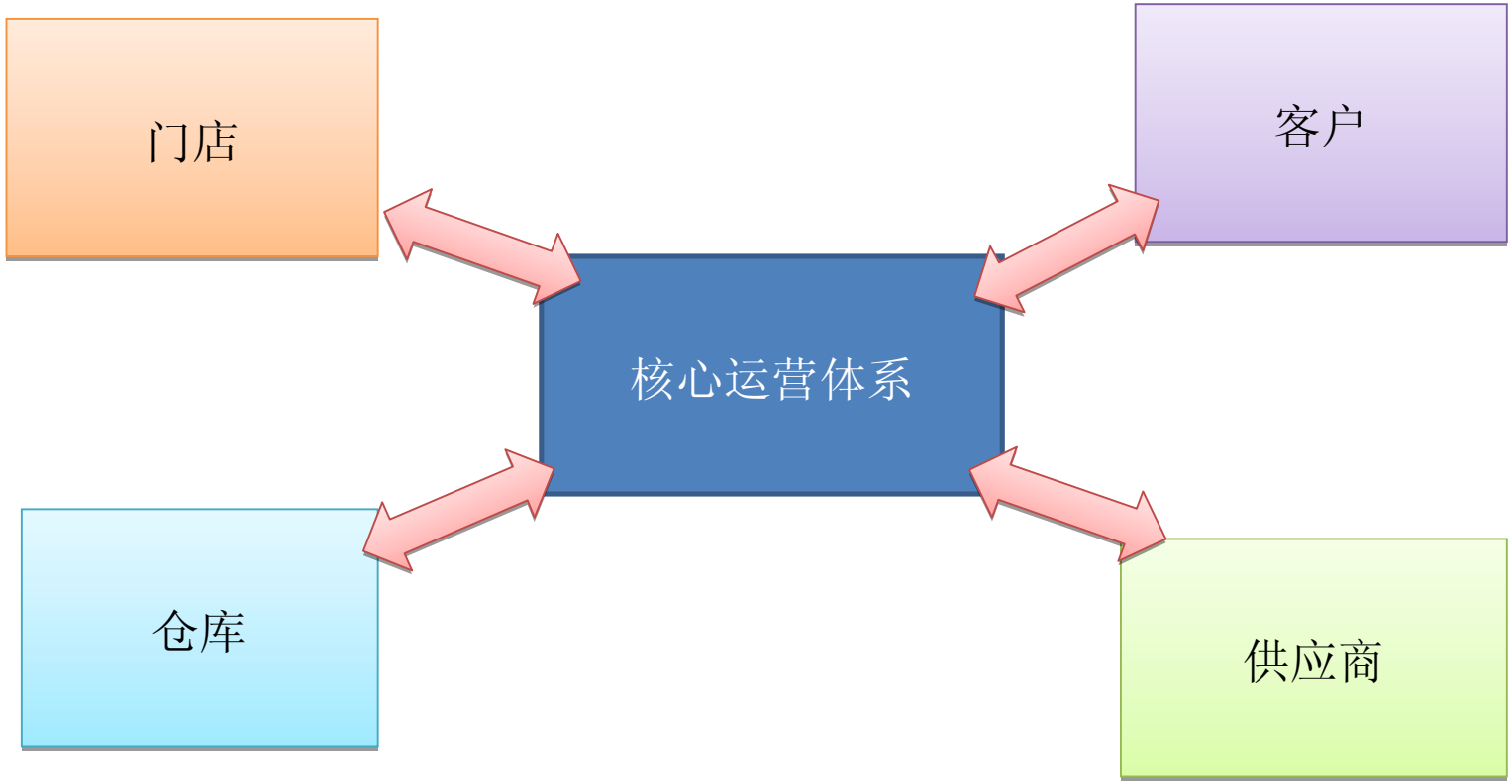


端到端的集成，高度自动化，基于异常处理

协调 和优化供应流，满足顾客需求

PDF created with pdfFactory trial version www.pdffactory.com

从ERP说起看到将来的方向



PDF created with pdfFactory trial version www.pdffactory.com

THANK YOU

PDF created with pdfFactory trial version www.pdffactory.com