

MBA案例：“穿”出自己的ERP PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/159/2021\\_2022\\_MBA\\_E6\\_A1\\_88\\_E4\\_BE\\_8B\\_EF\\_c70\\_159175.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/159/2021_2022_MBA_E6_A1_88_E4_BE_8B_EF_c70_159175.htm) ERP很像企业的一身“行头”

：领导喜欢实用又赏心悦目，业务人员强调舒服、自在，信息技术人员愿意它“跟得上趟”，最好多些“时尚”元素……不同的角度有着不同的期望。成功的ERP，往往是被企业多方面“认可”。然而，要形成比较一致的“审视标准”，不同的企业有着不同的过程。武汉红人服饰有限公司（简称“红人”），是武汉红人集团下属的一家集中、高档女式时装设计、生产、销售于一体的大型中外合资服装企业。经过10年的发展，年生产能力已达100万件套，每年销售额达到1.5亿元，直接回款达一亿元。红人在多年的设计、生产服装过程中，也在为自己找寻着一套“IT装”，这个过程在红人信息主管彭厚学的眼中，尽管不复杂，也不能说平淡。

从800元开始来源：[www.examda.com](http://www.examda.com) 正如众多企业的管理信息化都是从财务管理入手的一样，红人也不例外。信息主管彭厚学谈到，红人在1998年花了800多元购买了一套管理软件，主要进行财务和简单的库存管理，销售网点的销售帐务信息，通过电话或传真报到总部。这套系统很快伴随红人在全国的销售网点迅速的增长、会计无法应付每天昏天黑地接收和人工统计各地的信息而“退役”。1999年，红人决定更换一套系统。当时比较流行网络版技术，就花2000多元买了一套。然而这套“网络版”并没有像红人预先设想的那样使自己的管理提升“一截”，加之企业数据量增长太快，“网络版”不久就被某软件公司的服装版进销存软件代替。为了购

买“服装版”，信息中心做了3万元的预算。“3万元，一套软件这么贵？”在红人老总唐冠颐当时的意识里，几千块钱的软件已经应该很不错了，何必用上万元的血汗钱换回几张盘？似乎购买新的系统就要搁浅了，但人的认识有时也是容易转变的，重要的是在关键的时候能够有人“推一把”。彭厚学觉得，以“第三方”推动效果不错。红人的“第三方”就是被老总唐冠颐多年聘作顾问的一所著名高校的教授。发展中的隐忧来源：[www.examda.com](http://www.examda.com)“服装版”系统让红人进一步认识到了管理软件的作用，也对管理软件有了新的要求。到2001年，红人营销网络已在全国13个省、城市设有分公司，并拥有100多家加盟客户和经销商、200多个分销点。良好的企业业绩之下，老总唐冠颐还是有不少隐忧。比如对销售价格的管理，服装行业的销售季节性强，又常受到市场需求、时尚因素等方面的影响，不同的服装常常会进行价格调整，这时会出现这样的问题：由于信息传递不畅等原因，十几家分公司及几百家加盟店价格调整不同步；有的分公司或加盟店明知已调价，但为了其局部利益，拒绝执行或歪曲执行调价政策，甚至将价格调整之前的销售量充到降价之后，换取调价前后的差价利润等；价格频繁调整，给审计工作特别是基于手工方式的审计工作带来了相当大的难度……虽然这些问题也是困扰着服装生产企业的“通病”，然而生产规模越大，“病痛”伤害越深。这些失控现象给企业带来的无形损失有时难以估计。其次，到2001年，红人的服装品种已达数万种，而众多的产品在某地销售网点的销售情况至少需要3-7天的时间才能反馈上来。市场信息的延迟直接影响产品的生产，毕竟从获取市场反馈到下达生产计划、组织生产

需要一定的周期。无法及时获得市场信息，其结果要么是盲目生产造成产品库存大增，要么是产品供不应求，影响与加盟伙伴的合作。销售管理的困境也与库存管理的危机紧密相连。由于销售管理薄弱，一款产品铺到全国各地的销售网点之后，就不再容易弄清楚其到底销售了多少、库存有多少。这时如果有的地区该款产品销售情况极好，需要补货，会因不知道哪些地区有库存可以调拨而重新排产，可是不久之后，很可能其他地区发生退货，最终使这款产品大量塞在仓库中。此外，对于生产库存来说，因为一款产品有时需要不同的面料、数十种的辅料，由于没有建立起信息库，仓库中有什么面料、什么辅料、有多少一直不太清楚，销售部门追加生产定单时，常常查不到库存中该面料的情况而赶快采购，结果生产完成之后，发现仓库中原来还有不少。生产规模的增大，使这种混乱的局面加剧。老总唐冠颐认为，强大的信息技术应该有能力强帮她“分忧解难”。信息技术部门告诉老总，红人的信息系统实际仅为一库存统计软件，其现有功能不能做到真正的销售控制、库存管理。而且财务管理模块流程混乱，查询复杂，连最基本的往来明细帐都无法提供，财务管理混乱是更大的隐患。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 [www.100test.com](http://www.100test.com)