

解决方案：特威盾门业实施ERP案例 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/222/2021_2022__E8_A7_A3_E5_86_B3_E6_96_B9_E6_c40_222243.htm 特威盾门业公司由德国Doering家族在欧洲奠定并开创，已有50多年的生产发展史。特威盾拥有700余项国际专利，广泛应用于欧洲范围内约200万以上的车库门。鉴于Doering家族在门业方面的杰出贡献，德国发明家协会颁发了特别荣誉奖“Rudolf Diesel”勋章以肯定特威盾的成绩。带着这样的骄人背景，Doering家族来到了中国，于2000年落户于苏州工业园，由特威盾门业创始人杜维林之子任总裁。作为一家德国独资家族企业，杜维林带到中国的不仅仅是最新的国际专利技术、国际一流的现代设备，还有先进的管理思想。早在1998年杜维林来中国考察时，除了选择厂址之外，另一项重要的工作就是选择一个战略性的合作伙伴，这个伙伴要帮助他建立一套个性化的信息管理系统。在德国人看来，办企业，信息系统是先导，是支撑。这种连厂房都没有完全建起来就开始挑选软件供应商的客户，对于新中大而言，真是头一回遇到。选择国内软件厂家，除了价格因素、企业规模较小难以消化掉大软件等常规因素外，杜维林还有更深一层的考虑，对于特威盾门业公司而言，最大的特点是产品个性化极强。可以说，它的每一扇门都要单独设计，这就导致了基础数据维护的工作量很大，产品的成本也难以预算。这是ERP系统开发的难点，对于非标准化的产品，如何实现规模化设计和生产？特威盾需要软件公司能够从前期的开发到后续的维护、升级和跟踪，提供一体化、延续性的服务，在这一点上，国产软件优势明显。

“ 我们没有办法先加工好我们的门，然后再等客户来买，这是不可能的。我们的门在离开厂房时还是半成品，只有当它安装好的时候，和门洞结合起来，才能成为一个制成品。定价也是一样，直到门生产出来的那一刻为止，我们不好定价。所以，在没有ERP系统以前，特威盾的每个门都需要一张表格来加以确定，我们称为Bom表。一个门可能需要200个零部件，那我们为了一个门手工做一张Bom表就太费劲了。后来，杜维林外聘了一位经验丰富的业内人士来做总经理，这位总经理自行设计了一张电子表格，通过Excel就能够自动生成，总算结束了手工制作Bom表的经历。可是新的问题又来了，因为Excel表格的自动生成“ 太容易 ”了，每道工序只涉及某一个部门，那么该部门的灵活性和随意性就太大了，它想怎么填就怎么填，一个门在该部门需要什么零件、需要多少成本都是部门内部的事，而无法实现和其他部门的衔接和协同。特威盾需要ERP系统在企业内形成一个封闭而透明的大环，当某一个部门的某个数据改变后，其他部门的关联数据均自动发生变化，以减少部门间为传递信息而产生的各种文件和通知等等。作为新中大公司早期的客户之一，新中大的ERP软件产品总是和客户共同成长。换个角度看，有很多时候，正是客户的实际需求推动着新中大软件的逐步成熟。这也是国内很多软件厂商发展的必经之路。特威盾门业ERP系统的开发并非一帆风顺，事实上，双方将近四年的合作真是一路风雨一路歌。由于新中大的软件工程师初期并未能真正理解特威盾生产的流程，从逻辑上运行得通的流程设计在实际应用中却困难重重。Bom表是多层结构，和普通的材料清单有很大的区别，但它是生产的基础，所有系统的运转都

必须建立在Bom系统上。初期ERP软件设计的瓶颈就在这里，通过Excel一分钟就能实现的Bom表在ERP系统里制作，恨不得要花掉一个星期！于是，连总经理也曾向杜维林建议，“ERP费时费力、劳民伤财，还是算了吧。”在黯淡而漫长的开发阶段，似乎只有杜维林一个人自始至终没有过丝毫的动摇。杜维林明白，从上马ERP到成功应用就是一个两三年的过程，这正好给了新中大软件成长的时间。他对Bom设计提出了很多自己的想法，虽然后来多数均遭否定，但几乎所有会议他都积极参加。“在所有人都觉得会失败的时候，我没有怀疑过最初的方向，当时我对自己的要求就是一定要顶住压力，”杜维林用并不标准的中文打了一个非常精妙的比方，“如果我的脚断了，我可以用拐杖，这样我就能重新走路。虽然拄着拐杖能很快就走起来，可是，我可能永远都没有机会丢掉拐杖像正常人那样走路和跑步了。而现在，我们是完全站起来，并准备起跑了。”“我们能不能把Excel的东西做好后，导入到ERP系统中去？”只要做一个接口，把两边插在一起，把Excel作为ERP的Bom的核心，这是一个新的思路。新中大的顾问们干脆泡到特威盾工厂里，整个编写程序的过程“热闹”非常：“我们双方白天在一起沟通，情绪激动的时候还吵架，晚上新中大的人回去写程序，第二天拿到公司来试验，走不通，于是又是磨合，再回去写。”在如此往返了多次后，Bom这个牵一发而动全身的基础结构开发成功，产品生产实现了参数化设置，ERP系统基础数据输入的问题终于解决。ERP必须重点解决企业的瓶颈才能真正有效，随后，特威盾公司的ERP项目按照财务、仓库物流、生产、销售的模块顺序逐一上马，形成了“销售-生产-客户-销

售”透明的闭环。每个人都可以看某个定单进行到什么程度，处于什么状态，运营ERP系统最终就是为了管理和控制信息。“在试运行阶段，曾经有些员工不想用ERP，于是他们就想方设法地挑ERP的刺儿，这样一来，反而帮我们暴露了很多问题，我们就立即去找新中大，让它帮我们去解决。”

两年的时间，特威盾通过ERP建立了生产管理流程，然而，它与新中大的合作却并没有结束，双方的合作重点是如何让这个环上的每一个点都向更深入的方向发展，让ERP更进一步地渗透。现在，公司员工的理念和工作习惯已经全部改变，连最初曾真心向杜维林建议放弃ERP系统的总经理也认为，“虽然这个系统花了我们很多时间和精力，但是反过来，我们已经不能想像，如果突然没有这套系统，特威盾还怎么运转？我还能否继续工作？”

如何看待一个ERP项目是否实施成功？能简单地因为“系统未能按最初计划及时实现”就放弃吗？能单纯地发现“员工人数不减反增”就否定吗？特威盾的ERP项目是在双方都没有十足把握的前提下启动的，虽然双方在实施目标和时间上也曾做过设定，但因为各种困难一拖再拖，这时候，一把手杜维林坚定的决心和超人的韧劲以及双方坦诚相对、同心协力的工作态度终于克服了一道又一道难关；特威盾用了ERP系统后，非但没有减少一个员工，反而为了更有效地管理ERP软件，还专门增加了几位高级技术人员。作为外企，特威盾不会容忍人浮于事，如果增加的几个人不能带来更大的回报，公司不会增员。特威盾道路是曲折的、但前途是光明的ERP实践历程应该引起更多企业的深思。如今，ERP作为特威盾公司日常工作的重要组成部分，已经融入到了企业文化当中，甚至招聘和培训都严格

执行ERP流程。不是一个软件控制一个企业，而是一个企业驾驭了一个软件。 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