

解决方案：实施利玛ERP案例分析 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/255/2021_2022__E8_A7_A3_E5_86_B3_E6_96_B9_E6_c67_255367.htm

一、企业简介 安徽中鼎（股份）集团公司的前身是宁国密封件厂（以下简称“中鼎公司”）。经过二十年的发展壮大，中鼎公司创下了国内橡胶密封件行业的：“装备最先进”、“技术最全面”、“管理最先进”、“生产能力最大”、“经济效益最好”的五项之最。其产品主要是为国内、外一些著名汽车制造企业提供配套密封件。2000年实现销售收入1.39亿元，利税3200万元；2001年实现销售收入2.43亿元，比去年增长约75%，利税将达到5100万元，比去年增长约59%.

二、经营模式 中鼎公司的生产类型为混合型制造模式，前期配方、炼胶属流程行业的特点；后期加工、装配又属离散行业的特点。中鼎公司的主导产品是汽车密封件，其产品种类繁多，规格复杂，属典型的多品种、小批量生产类型。产品主要是按订单制造，即按客户订单驱动，以销定产。由于上述特点，使中鼎公司的生产经营管理：一方面，市场需求波动大，经营具有明显的随机性；另一方面，主机厂订货的多样性和唯时性，为生产计划、库存安排，造成较大困难和压力。中鼎公司的生产能力不仅受设备能力的制约，而且还受到自制模具能力的制约，使得订单能力审核十分困难，并成为订单执行的关键瓶颈问题。中鼎公司的组织结构是事业部的管理模式，下设8个产品事业部和4个车间（五金、炼胶、预成型、模具）。车间为产品事业部提供公共支持，如提供：胶料、预成型橡胶制品、骨架和工模具。各事业部与车间之间的供货/领料实行内部核算。每个事业部以

利润为中心，进行相关产品的生产、采购、库存等管理工作，并对利润和公司投资负责；公司仅对投资决策、战略规划、产品销售、资金监控等方面进行统一运作。这种组织形式对加强公司内部经济核算，适应市场需求曾起到一定的积极作用，但是，产品销售由公司负责，而生产计划和能力平衡、采购计划和库存管理又由各事业部自行负责，这种状况无法保证计划的一致性和协调性，往往造成各事业部和车间的局部资源高效，却难以做到企业资源的全局优化，同时也不利于企业的集成化管理。

三、市场背景

由于主机厂的激烈竞争，使得作为配件厂的中鼎公司面临着更加严峻的竞争考验：主机市场需求多样化、个性化的特点更加明显，迫使配件厂必须不断更新产品，缩短生产周期，提高对市场的快速反应能力；主机厂为占领市场，不断地掀起价格大战，势必压低配件厂的价格，迫使配件厂只有进一步降低产品成本，才能适应主机厂价格竞争的需要；主机厂为实现零库存的目标，把库存转嫁给配件厂。因此，如何一方面要有一定的库存储备，以快速响应客户需求；另一方面又不能占压太多的库存资金，背上过重的包袱是目前配件厂一大难题（目前企业是采取在主机厂设“在途库”的方式进行管理。去年，170个“在途库”由于信息滞后等原因损失150万人民币）；对配件厂而言，质量的稳定和提高至关重要，尤其对相对固定的大客户，如质量不过关，不但会影响企业的供需关系，而且会给企业带来巨大市场损失。根据上述情况，公司领导认为：企业现有自行开发的管理应用系统无法实现信息的集成与共享，不能适应多样化市场的竞争需要，为此，决定引进ERP企业资源计划管理系统，以建立快速的信息获取、处理和响应机

制，改革企业传统的生产组织模式和管理方式，优化企业的业务流程和资源配置，努力降低产品成本，不断开发出贴近市场需求的新产品，为主机厂提供最优质的产品、最优良的服务，以适应配套市场竞争需求。四、实施计划根据"总体规划、分步实施、效益驱动、整体推进"的原则，中鼎公司ERP系统的实施主要分为以下三个阶段：第一阶段：实施内容：物流管理系统；生产管理系统；财务管理系统；其它资源管理系统。实施目标：实现企业内部物流、资金流与信息流的有效集成。第二阶段：实施内容：分销管理（DRP）系统；客户关系管理（CRM）。实施目标：按照供需链的管理思想，实现企业资源的全面集成。第三阶段：实施内容：PDM产品数据管理系统。实施目标：实现CAD/CAPP/CAM单元技术与ERP系统的有机集成。中鼎公司2000年开始酝酿引进ERP系统，并开展了必要的前期准备工作；2001年年初决定立项；1-6月份对初选的几家软件商和软件用户进行调研考查；七月份确定软件商，选定"利玛软件信息技术有限公司"的CAPMS8系统；八月份正式实施；十月份物流管理子系统（即供、销、存系统）上线运行，并丢掉手工帐，实现了物流的集成化管理；目前正在做实施生产管理系统的有关准备工作。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