

综合辅导:智者重管理ERP风头劲 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/284/2021_2022__E7_BB_BC_E5_90_88_E8_BE_85_E5_c40_284049.htm 康佳集团股份有限公司ERP项目实施方案简介 康佳集团股份有限公司是中国首家中外合资电子企业，现有员工近万人，是中国最大的视听设备制造商之一。康佳以雄厚的实力跻身中国 500家最大规模工业企业，在中国彩电行业首家获得ISO9001国际国内双重质量认证，其产品远销南北美洲、欧洲和东南亚等国家和地区，成为目前国内最大的彩电出口企业。 项目背景：管理至上 作为上市股份制公司，采用现代化管理思想管理企业、提高企业竞争力，是康佳领导最关心的问题。早在1992年初，康佳集团就引进了先进的MRPII管理思想来管理企业。原有的MRPII管理系统是在王安小型机上自行开发的，主要包括财务管理、库存管理、工艺管理等几大模块，在康佳集团的发展过程中起了相当重要的作用，在其应用的6年时间里，康佳集团的产值从不到10个亿增长到97年的72亿。但随着计算机技术的日渐发展和企业经营规模的日益壮大，康佳自行开发的原有系统无论是在硬件环境还是软件功能（包括系统集成度和系统功能）均已不能满足企业迅速发展的要求。所以，引进具有世界先进水平的企业管理软件，以满足康佳今后十年二次创业发展的需要,已经成为康佳人的共识。 平台设计：陆空一体 康佳集团实施ERP的目的在于有效地控制生产制造过程和产品成本，提高新产品开发能力和产品质量，不断提高客户服务水平，增强员工的现代化管理意识和水平。整个系统以ATM网络为主干，在此基础上结合了局域网和广域

网技术。网络服务器选用IBM 公司的RS/6000系列，6CPU，1G内存，4.5GB硬盘，操作系统为Windows NT，客户端采用PC机，操作系统为Windows 95，整个系统共有微机500余台。网络主干网为155兆，客户端为10兆或25兆，98年底租用“亚太一号”卫星实现了与黑龙江、陕西、安徽、重庆、东莞等生产基地的联网。网络系统拓扑结构如图所示。系统选型：

名牌路线 * ERP软件及合作伙伴的选择 目前国际上比较著名的ERP软件有SAP、SSA等。考虑到ERP项目的实施不是一个普通软件的实施，涉及面广，实施人员的素质和水平及对业务的了解程度将直接影响到项目的实施成败，因此在选择ERP软件时，公司非常重视各家软件公司所能提供的服务，以及对实施过程中出现的问题开发商所能提供的技术支持。为此公司在综合比较了几家软件公司后，最终选择了SAP公司，并选择SAP在全球久负盛誉的合作伙伴SBS公司作为该项目的实施顾问咨询。作为电子制造业，各种生产模式并存，物流种类多达30万种，数据量庞大，业务相当复杂，这就要求ERP软件系统功能强大，而这恰恰是SAP的强项。SBS作为SAP公司长期的合作伙伴，非常熟悉SAP的ERP软件，在中国境内完成的ERP项目已超过20个，具有在制造业成功实施的丰富经验。

* 数据库的选择 作为企业的关键应用平台，数据库选型至关重要。康佳在选择数据库时主要基于以下几个方面：

1. 技术成熟，拥有大量稳定的关键应用客户，有很好的声誉。
2. 技术先进，能充分利用最新硬件的新功能，如多CPU、大内存、高速硬盘、高速网络等，扩展能力强，能随硬件的升级而相应提高性能。
3. 支持大容量数据，不会因为数据的快速增长而降低性能。
4. 在线事务处理能力强，支

持大量的在线用户、大量的并发查询和大量的并发数据更新。5. 数据安全机制完善，如日志、备份等。6. 快速的数据恢复能力。在综合比较了多家数据库后，康佳集团最终选择了Informix Dynamic 7.2数据库，充分利用其稳定性、可靠性、可伸缩性和先进性。此外Informix及时、周到的服务，良好的性价比也让用户买的可心，用的放心。

*** 硬件配置** 康佳在选择硬件的过程中，没有盲目追随流行平台，而是倾向于选择稳定、开放的系统，并最终在众多硬件厂商中选择了IBM的产品。系统服务器采用IBM PC Server RS/6000系列，使用双机热备份，并与Raid 5 20Gb磁盘阵列相连，不仅保证了数据的安全性和可靠性，而且满足数据存储需求。主要的网络连接设备包括IBM 8271交换集线器及IBM 8224堆叠式集线器。交换机选用IBM 8260，IBM 8210，服务器接155Mb端口，客户端接10Mb端口，有效地防止了访问高峰时出现服务器瓶颈等问题。为什么整个网络设备选用的都是IBM产品？康佳认为一方面IBM有着良好的性能价格比及有口皆碑的即时、优秀服务，另一方面也避免选择多家产品后，系统一旦出现问题时各方互相推卸责任所引发的麻烦。

*** 结构化布线** 康佳集团此次ERP系统改造结构化布线也是由IBM提供的。尽管当时Digitao、Compaq、HP等许多公司前来洽谈，但IBM提供了一整套解决方案，整个系统由IBM自己完成，并在实施过程中提供整套服务。

系统实施：兵贵神速 康佳集团ERP项目于1998年初正式启动，在经历了系统培训、业务分析、实施分析、实施设计、模拟测试和试运行等重要阶段后，于1998年6月按计划实现了第一阶段实施的重要切换。目前已经完成了ERP系统的FI(财务会计模块)、MM(物料管理模块)模块全

部功能以及成本管理中控制模块、销售和分发模块、生产计划管理模块部分功能的实施，使康佳集团的财务管理和物料管理进入了真正意义的实施管理和控制，有效地支持了康佳集团业务的快速增长，并为下阶段的实施开了一个好头。

ERP实施的效果是显著的，短短的几个月的时间里，康佳集团成功的实现了新老系统的转换，到1998年下半年已完全抛弃了原有生产管理系统，并在1998年底成功地把这个系统扩展到全国5大生产基地，用ERP管理企业生产，提高了人均产值和客户服务水平，库存资金占用降低了30-50%。集团在员工人数不增加的情况下，98年度实现年产彩电450万台，营业收入超过100亿元。ERP项目的成功实施为进一步推进CMIS，实现设计、制造一体化奠定了坚实的基础。SBS中国区ERP系统支持经理认为，向康佳集团这样同时具有重复制造和单件离散制造模式的多制造模式复杂的ERP项目实施，在中国还是第一个，具有较高的水平。

实施心得：胆大心细 康佳集团已经成为中国上市公司中第一家实施企业资源计划系统的大型电子电器企业，其ERP项目软硬件设备投资已超过2000万元，并在今后两年还将投入2000万元。如此大手笔在国内电子制造行业颇为罕见，足见康佳之胆色。

康佳集团的ERP项目的实施也并非一帆风顺。系统功能强大，使得在系统设置、参数调整上变得相当复杂。系统数据量大，数据增长迅速，缺乏系统性能优化及合理管理的经验等，都对项目的实施带来了困难。此外康佳集团多年来延用的MRPII系统，因为是自己开发的，不太符合严格意义上的MRPII管理思想，而实施ERP项目就必须严格按照MRPII思想，重组企业业务流程，改变企业一些不合理的习惯作法，提高员工对ERP系统的认

识。ERP的实施依赖于信息与通讯技术以及物流、资金流、信息流的集成，企业管理模式应当严格依照ERP的规范进行改造。谈及成功实现ERP系统的关键所在时，项目经理王练认为：第一要领导支持。据介绍，康佳集团领导对实施ERP系统非常支持和重视，由一个常务副总直接把关，坚决改正那些在实施过程中不符合MRPII思想的管理和业务流程，使之尽可能接近ERP的要求，实现企业内部管理与ERP接轨。第二要目标明确。在项目实施过程中，把主要精力放在系统集成和ERP项目的实施上，因此在系统硬件设备、网络结构设计和结构化布线等方面，尽量借助外部力量，所以才在较短的时间里完成了ERP系统的建设，并取得了明显的效果。ERP系统的成功实施，为康佳集团98年度完成销售收入超百亿元的目标提供了有力的保障。步入1999年，康佳将进一步完善ERP系统中PP（产品计划）、CO（管理会计模块）、SD（销售与分发）三个模块，在集团总部全面实施成功后，再推广到集团下属的5个大型生产基地，从而实现与总部的信息共享集成，形成真正意义上的ERP系统。 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