

综合辅导:慧眼识ERP管理达新高 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_284056.htm 项目背景：管理更新求第一 10年的时间使实达由一个仅有几万元资本的“小不点”发展成今天总资产达16亿的“大力士”，成为国内IT业界举足轻重的一家综合型企业。实达终端公司（以下简称公司）是集团下属的众多子公司之一，主要产品有终端、POS、MODEM、IC卡等。公司早在96年就自行开发了一套MIS系统并一直使用至今，是整个集团中管理最为先进的一个子公司。该系统目前也在实达集团的其他子公司中使用，但由于没有进行过全面的系统设计，之所以能用到现在是经过多次现场修改。所以此系统虽仍在使用，但已无法满足企业更进一步的管理需求。为了增强市场竞争力，公司提出了向管理要效益的口号，并着手更新管理系统。借鉴国际一流企业的成功经验，新的管理系统开发被定位在ERP上，并于96年下半年开始选型工作。选型原则：商品化软件是第一 为选择合作伙伴，公司先后考察了多家软件公司并最终选择了北京开思软件公司。这主要是因为公司通过近一年的软件选型和内部培训，明确了自身的需求，而开发商提供的解决方案也较好地符合了公司的要求。公司的选型原则主要有以下几点：选择商品化软件 自行开发的MIS系统主要覆盖了生产计划（简单的手工模拟）、生产管理、进料单、出库单等业务的处理，目前基本上能满足公司需求。整套系统并没有进行过全面的系统设计，之所以能使用到今天是经过多次现场修改。基于以往的经验教训，公司在选型过程中首先确认，

要一套具有先进思想指导的商品化软件。开放型软件可进行二次开发 因为既然是商品化软件，就不可能完全覆盖用户所有的需求，所以对于一些特殊的业务及需求，公司希望能自行进行二次开发。公司有充分的技术力量进行二次开发，对实施MRPII/ERP系统的难度认识也比较充分，这样无论从资金还是时间上均有了保证。开思软件是开发商的自主产品，整个系统的开发均有严格的文档，这为公司进行二次开发提供了有利条件。稳定的系统硬件环境 硬件应选择稳定、开放的系统，不盲目追随流行平台。一流服务 开发商所能提供的服务值得特别重视。因为ERP不比普通软件，其涉及面广，实施人员的素质和水平及对业务的了解程度直接影响到项目实施的成败。对于项目实施过程中出现的问题，开发商应能提供完善的解决办法。此次合作的开发商在为用户提供服务方面具有较为突出的优势，公司在合同中还特别要求将实施顾问及项目负责人及其简介写入合同附件。系统构成：稳定与开放是第一 系统硬件平台配置为AS4006000系列/2134、24G硬盘、384M内存，硬件投入约为10万美元。在选择硬件的过程中，着重强调系统的稳定性与开放性，最终在众多硬件产品中选择了IBM的AS400小型机。因为此次项目是一次系统更新，所以网络路由设备主要是基于原有系统进行追加，追加投资幅度不大。应用软件方面，由于此次开发的出发点是在一个商业软件上作结合具体业务的部分调整，因此系统主干是开思/ERP软件包。整个项目的软件主要有以下四部分：第一部分为《开思/ERP》软件的14个模块，包括系统控制、帐务、应收系统、应付系统、帐务报表、库存系统、采购系统、销售系统、生产数据、主计划系统、物料需求、车间作业

、成本系统、预算会计等；第二部分包括《开思/OA》与 workflow 控制；第三部分包括《开思/OA》与《开思/ERP》软件的接口开发；第四部分是应用软件的二次开发（主要是分包商评鉴系统的开发）。新的系统涉及财务和生产计划等各个方面，是一个较为全面的ERP系统。以请购业务为例，实施ERP之后的处理流程如图所示。实施特点：默契配合摆第一公司在ERP的实施过程中，根据公司的要求与开发商共同设计了新的实施方法，并取得了一定的成效。下面分两方面介绍此次实施的特点。公司方面由于项目实施领导小组得力，员工整体素质高，MRPII/EPR理念在公司的普及程度相当高，而且公司对于ERP项目的理解使得公司在实施过程中更注重管理的理念，因此项目实施较为顺利。此外，公司已通过ISO9001认证，管理基础较好，各项业务流程均有明确的业务指导书，客观上也为项目进展提供了有利条件。开发商在实施服务时主要突出了以下几点：（1）针对实达的具体情况，加大实施顾问的分量，不仅仅局限于软件的业务流程，而且从用户的管理角度去理顺业务，同时根据现场的情况调整进度。（2）针对实达终端公司整个系统的切换时间较短的特点，在项目实施过程中强调多角度培训的作用。培训包括系统管理、软件维护、业务操作等各个部门和各类人员。（3）业务流程的规范贯穿于从系统调研到各模块业务流程的整个实施过程。（4）缩短切换时间。由于实达计算机应用的特殊性，缩短各模块的切换时间是关键，这主要取决于前几项工作的好坏，且要求各职能部门直接参与。应用效果：观点成熟是第一此次项目采用“购买商业软件自身二次开发”的模式进行，因而进展较快。项目从98年3月开始进行系统调研

，软件的安装调试在4月中旬开始。截止到98年9月的5个月内，系统库存（所有仓库）、采购系统、销售系统、生产数据已正式运行，主计划、物料需求、车间、成本核算、财务系统、应收、应付系统、报表系统正在模拟运行，同时完成财务与各系统（主要是库存、采购、销售）的集成。由于合作双方对MRPII/ERP思想的理解都较为成熟，并针对公司的现状及要达到的目标提出并采纳了一些可行建议，因此系统投入使用后效果比较令人满意，具体表现在：完善了原有系统的权限控制；各个系统与财务系统的集成做到了真正的自动结转功能；通过实施过程对企业业务流程的规范和调整，理顺了原来不是很合理的业务流程；通过各模块集成，减少人为因素的影响，使生产计划更加准确；企业自上而下普及MRPII/ERP原理，员工的观念有较大改变。 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