

案例：新宏泰的ERP之旅 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/36/2021_2022__E6_A1_88_E4_BE_8B_EF_BC_9A_E6_c31_36863.htm 企业发展遭遇"瓶颈"无锡市新宏泰电器有限责任公司是国内专业生产中低压电器配套件的骨干企业，也是国内DMC/BMC模塑料和模制品的主导供应基地。主要产品是微型电机、电操机构、DMC/BMC绝缘材料及制品等。产品品种规格繁多，物料种类多；多品种小批量、装配生产，生产管理有一定难度；用户的需求日趋多样化，个性化点菜式的订单迫使企业不断地改变生产计划；行业竞争激烈。国外竞争者的加入，加剧了市场变化的不确定因素。现在，"企业唯一不变的是变化"。如果不能充分整合和配置企业资源，理顺企业业务流程，就无法应对和适应这种变化。前些年，新宏泰总是感觉："被变化拖着走，跟着市场感觉走，却不能跑到前面，早做准备。即使有劲也使不上，感觉特别累"。企业发展过程中遭遇的"瓶颈"促使新宏泰下决心进行管理信息化建设，实施ERP系统。

ERP选型：从雾里看花到明查秋毫

当公司批准了ERPP决议后，我们马上成立了选型小组着手选型工作。国内ERP产品良莠不齐，如何甄别出适合自身行业特点和管理要求的ERP产品决非易事。为了避免走弯路，选型小组进行了"自我扫盲"--通过网络、书刊等渠道补习了大量的ERP方面知识。什么是ERP？国内ERP行业状况？等.....经过一段时间的补习，选型思路逐渐清晰了。"知己知彼"，新宏泰从了解自身开始：企业管理瓶颈在哪里？企业有哪些需求？希望达到什么目标？等等。公司从三个方面考察对方：产品、厂商、服务。然后，针对

入围厂商进行了"实证"考察，即走访他们的成功案例。并根据厂商提供的客户信息，通过电话等方式调查他们的实际应用情况。最后将自己的需求与厂商提供的解决方案进行匹配。只有了解我们行业，有成功案例的厂商才是我们需要的合作伙伴。经过层层筛选，最终握手金思维，采用金思维ERP（JSERP）建设企业信息化。磨合期的点滴经历繁杂的数据整理工作。上ERP面临的第一个问题就是繁杂的基础数据整理工作，例如物料期初数据。新宏泰的物料多达15000多种，而原来的手工帐并不准确，要在短时期内对这么多物料进行盘点，搞清楚"家底"，确实是件苦差事。实施初期，由于项目组人员工作量激增，很辛苦，导致一些人产生抵触情绪。数据是整理了，但不准确。基础数据是整个系统运行的前提，如果不准确，后续工作根本无法开展下去。为了保证ERP系统能够真实的反映企业的运营状况，只好重新再来。这一反复，既耽误了项目进程，又费时费力。为了避免此类教训再次出现，适当减少了项目组人员的其它日常工作，并且将实施工作情况作为他们绩效考核的重要内容。新旧管理模式的碰撞。公司在库存、生产、销售等方面原来有一套基于手工处理的管理模式，也应用了记账式财务系统。虽然效率较低，不能满足管理和控制的需要，但长期以来，大家已经对这种模式产生了依赖心理。ERP的引入，就要改变以往不合理的管理方式，达到优化业务流程的目的。所以，项目初期，不少基层的业务员很害怕这种"变革"，还是固守原有的操作流程。面对这种情况，我们采取了从上自下的方式：高层指明方向、中层积极推动，并制定规章予以保障。通过层层贯彻，大家认识清了，思想通了，项目也能够顺利的开展下

去。扎实的培训工作。企业原有的信息化基础很薄弱，许多员工以前从来没有接触过电脑。人员信息化素质偏低，对新技术、新思想的接受能力差。为此，项目小组制定了切实可行的培训计划：在实施初期主要培训信息化理念，阐述信息化的重要性和必要性。随着项目的进展，培训与员工的日常业务紧密结合；并且充分考虑到员工原有的基础不同，分别制定个性化"培训套餐"。如今，ERP系统已成为各业务部门日常工作中不可或缺的工具。终结硕果，ERP项目效益显著实施ERP项目之前，新宏泰信息化基础很薄弱，库存、销售、采购等均是手工帐管理，费时费力而且准确度不高。目前，新宏泰形成了采购、销售、制造、库存、质量、设备、财务等管理一体化的集成系统，实现了三个方面的统一：(1)业务流程和管控流程的运作达到统一；(2)公司业务与财务的集成达到统一；(3)信息系统的优化升级与公司的业务拓展达到统一。各业务部门之间真正做到信息互通，相互协调，体现了数据共享的优越性。物流、资金流和信息流的"三流合一"后，准确、及时、有效的数据为企业高层管理者提供了决策依据。企业信息化平台的建设，为实现EDI电子数据交换带来了可能，为公司拓展海外业务奠定了基础。现在美国通用电器、德国西门子、日本三菱电机等跨国集团把新宏泰作为中国大陆的战略供应商。

ERP实施心得1. 领导重视是关键ERP不仅仅是软件工程，更是一项管理工程，是为"一把手"服务的工程。领导的重视程度很大程度上影响了ERP项目的进展。由于信息中心在企业中是弱势部门，ERP项目要全面调配整个企业的资源，单单靠信息部门很难做到。此时，领导的重视是对ERP项目开展的最有力的支持。

2. 强大的组织机构

是保障项目启动后，成立了以总经理为组长，各个事业部部长为组员的ERP领导小组。同时，新宏泰与金思维成立了共同实施小组，具体负责ERP项目的实施。强大的ERP项目组既保证了各个部门之间的横向沟通，又方便了部门内部纵向开展工作。 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