

南宁专用汽车厂：信息化就是要解放生产力 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/37/2021_2022__E5_8D_97_E5_AE_81_E4_B8_93_E7_c31_37067.htm 广西南宁专用汽车厂他们利用ERP系统为自己建立起一整套材料管理系统、供应管理系统、营销管理系统，巧妙地利用手工操作时期用料结构里的一种专用方式虚拟件，再加上科学、量身定做的ERP技术，从而使现有的系统和以前的一些东西很好的结合，圆满的解决了每大量细小材料入库的难题。作为一个在专用汽车领域处于领先的企业，南宁专用汽车厂并未固步自封，保持现状，而是利用信息化来解放人，挖掘生产力，从而提升企业的社会价值。

拳头产品亮京城 为确保在2008年前北京的环境卫生水平达到甚至超过国际标准，保障与会人士的身体健康和北京的良好形象，北京市市政管理委员会决定改造垃圾储运及处理器械。2002年10月，北京市市政管理委员会采取“独家采购”模式进行垃圾压缩车的采购。“独家采购”的对象就是远在我国西南的广西南宁专用汽车厂(以下简称“南宁车厂”)，采购的产品就是该厂享有独家专利权的拳头产品NZ5160ZY SB型摆臂式压缩垃圾车。南宁车厂虽然地处西南地区，但在同行业中的地位却一直遥遥领先。始建于1959年的南宁车厂，是中国环卫协会第一批向用户推荐的环卫专用车生产厂家，也是全国CAD培训示范中心、自治区级技术中心和南宁市中小企业CAD技术服务中心。其主要产品有垃圾车、洒水车、吸粪车、扫地车四大系列28种产品及5种型号的垃圾压缩转运站设备。其中拥有自主知识产权的垃圾压缩转运站设备被评为“国家重点新产品”，并以其新颖的结构

、高新技术的含量，为国内众多主要城市采用，并出口东南亚。优秀产品必然与先进管理分不开，该厂不仅在国内同行业中率先通过ISO9001质量认证，而且率先在企业全面实施ERP系统。要生存也要发展“生存没问题，技术要更新，发展有希望。”这是南宁车厂谭厂长的口头禅，也是厂里每位员工耳熟能详的口号。他为我们讲述了一个管理学的经典故事：在美国一个农场，饲养的羊群经常生病，而且整体体质越来越弱，农场主百思不得其解。后来，在别人的指导下，农场主在羊群中放进了一只狼，很快，羊群的体质迅速得到提高，生命力越来越旺盛。“由于羊群要躲避狼的攻击，必须不断奔跑，从而使其体质得到了锻炼。我们现在就是需要未雨绸缪，提前为自己投入一只狼，而不是等狼群来了以后束手无策。”从谭厂长讲的故事中可以感觉到以谭厂长为代表的南宁车厂蓬勃向上的精神。然而仅凭着向上的精神、不言败的口号，拳头产品无法诞生，行业老大的角色靠的不是表演。谭厂长认为，除了靠多年以来在技术、生产、管理等方面积累下的深厚内功以外，还得益于及时应用ERP，更庆幸选择了国内优秀的ERP厂商用友软件股份有限公司作为合作伙伴。通过ERP进一步理顺生产流程、提升企业管理，使这个行业领头羊“如虎添翼”。除诟病换新颜 ERP是个实实在在解决管理问题的系统，调研阶段就是先找到“木桶中最短的那一块木板”，使弱势变强势，从而走向蜕变。否定自己固然是吃力的，但成功也会就此向你走近。既然选择了ERP，南宁专用汽车厂就下定了决心：除诟病，换新颜！谭厂长责成各主要部门负责人与用友公司项目实施人员组成联合项目小组，项目调研就这样开始了。经过几个月深入了

解和详尽分析，需要解决的几个主要问题逐渐凸现出来。“流动资金，是最为困扰我们的一个问题。”谭厂长没有刻意回避，“长时间来，由于我们的产品畅销，为了扩大市场需求，必然加大生产，但随之而来的就是材料采购难以适应生产的问题。”此外，为了给客户及时供货，在合同草签之后，采购部门就开始了采购材料，生产部门开始组织生产。但事实上，并非所有的意向协议都能及时转变为正式合同，因此，资金造成了一定的浪费，也使生产计划、采购计划很难准确控制。在具体流程上，由于以前采购计划和生产计划都是人工制定，难免就出现了数据不准确、计划可持续性不强、计划跟踪不好等问题。了解完这些情况后，用友项目实施人员松了一口气，因为对流程的合理规划和整合、对资金的准确控制和预算都是用友ERP - U8的拿手好戏。“首先，通过系统功能的设置，使计划制定更加合理，计划在实行的过程当中，可跟踪性更强。”带领项目组成员进行方案设计的，用友项目实施顾问张志闵说，“其次，迅速完善第一手资料，解决系统使用以前物料编码使用不规范的问题。第三，进行信息共享。最后，使领料得到有效控制，直接降低生产成本。”在物料使用方面，用友建立了一个用料结构，在生产部门执行生产任务时，都必须严格按照这个用料结构提供的标准进行“限额领料”。“系统实施后，生产计划、采购计划针对每一份合同都有很详细的计划明细，什么时候采购什么材料，在什么时间完成，一切都计划得十分周密。这样就使资金能得到更充分的利用。系统上线后的效果可以看出，同样的资金比上线前能应付的合同就要多。”张志闵自信地说。“系统运行一段时间后，在生产计划、采购计划、合

同管理、生产调度、材料控制等方面都有了明显的改进。”谭厂长体会更加深刻，“例如，生产一台垃圾压缩机，从计划到完成的生产周期缩短了近10天；同时，生产这台垃圾压缩机的资金占用时间也相应地缩短了。这样不仅能保证客户准时提货，而且使厂里的资金流更加顺畅了。”但很快有人提出了不同意见：几千个零部件，每天都有大量入库，每个资料的明细都要通过ERP系统入库，这不是更增加了工作量吗？这的确是现实的问题。信息化就是要解放人，而不是束缚人。零部件集成虚拟件“这个问题确实很普遍，像精工车间主要是加工一些小的零部件，而这些小零部件非常多，如果全部要求入库的话，确实比较麻烦。”在现场看到工人们繁忙而紧张的工作，张志闵深有感触的说，“他们实在没时间来做这么多入库工作。”但用友ERP-U8系统为了准确和精确，必须要求所有材料全部入库。围绕着入库还是不入库，产生了激烈的讨论。以前，由于对计划的跟踪能力不强，生产计划下达到车间后，计划部门无法跟踪计划的执行情况。在这种情况下，生产计划部门要求的生产单位是100个，车间就有可能改成105个，并且不做入库处理，生产计划部门也就不知道计划的完成率。经过与各部门多次研究，最后，项目组决定启用手工操作时期用料结构里的一种专用方式：虚拟件。假如A、B、C三种原材料，都可以同时用到某个产品中去，那么，就将这几个原材料组合在一起虚拟一个物料名称，这样，在用料结构中只要按虚拟件的名称输入一次。当其他产品也要用到A、B、C这三种原材料时，也只要调用一次就可以了。同样，在车间生产过程当中，有一些半成品，可能在加工的过程当中就会马上当成材料使用，而又可以不入

库，这时也可以设计为虚拟件，减少电脑输入的程序。从系统的终端使用者出发来考虑系统操作的简易性、界面的友好程度，成为这个项目的一大特点，同时也使终端使用者能够迅速接受改变他们多年的习惯。

战略清晰 流程合理 资金和物料

的简单管理并非谭厂长所追求的最终目标，这位在厂里摸爬滚打30多年的企业灵魂人物，对前景看得非常清晰。他希望在退休之前，能为继任者留下清晰的企业发展战略、透明的企业管理模式、合理的企业生产流程。

在整体目标上，谭厂长希望将来ERP系统能够从现行的PDM中引入BOM数据信息，全厂电脑能够联网集成以便集中管理，系统跨平台能力强大，以确保系统不因硬件或操作系统的改变而改变；同时，他还为每个科室制定了具体的需求：

- 生产计划科：了解客户档案，掌控生产能力，解决车间产品配套问题，方便生产统计。
- 生产车间：了解装配、综合车间工序移动情况，跟踪到每个客户；查询料库存及车间任务的生产完成情况。
- 材料科：库管需识别合格与不合格物料；简化估价入库工作。
- 经营科：进行销售台账、客户档案跟踪，跟踪到生产任务和原材料；了解同行竞争情况和市场行情。
- 财务科：集成目前使用的财务软件，以便“应付往来从采购引入、成本从车间引入、应收往来从销售引入”。

谭厂长的要求具体而现实，但并没有超出用友ERP - U8系统的功能范围。作为面向我国制造业提供全面ERP解决方案的用友ERP - U8，涵盖了企业资料、规划、营销、供应、生产、财务六大管理职能，30多个模块高度集成。同时，由于系统以MRP为核心，能将企业的资料管理、规划、营销、供应、生产、财务等六大管理职能融合为一个有机的整体。针对这些整体和分类目标，用友帮

助客户制定了具体的系统规划：共用资料管理：企业各部门也可通过权限设置，在系统查询公司及其他部门的基础信息，消除部门间的信息孤岛现象，在保证数据安全性的同时，提供了足够的数据共享性。营销管理：确保整个MRP系统的有效运作，确保订单准确无误。产销排程与物料需求规划：在生产计划的模拟排程中，系统可根据销售订单和预测，结合产品的物料清单进行MPS排程。生产部使用该模块后，可通过系统模拟产生月/周生产计划，并根据实际情况进行修正，计划审核后可通过系统传递给车间。采购管理：采购部可根据采购系统经过MRP规划生成的采购计划进行维护和执行，也可手工输入采购单。同时，系统提供了请购转采购的功能，还提供了采购询价功能和采购历史资料查询。采购订单审核后便可执行，采购物品到仓后要进行验收，仓库管理人员可更新库存量。生产订单管理：生产部首先要对生产计划进行维护和宏观调控，对车间任务进行时限规定。库存管理和品质管理：库存管理系统与订单、出货、采购、制令、委外、需求规划、材料核算系统相集成。控制及管理各厂库料品的验收/验退、领/退料、入库/退制、调拨、报废、盘点等交易，并提供相关信息。另外，对应收应付账款管理和会计界面系统进行了特别处理。“整体计划一提供，厂里对我们的信任度明显提升，双方配合非常默契。”张志闵很重视用友规划制定给项目实施带来的推动作用。“软件公司在整个项目过程中发挥了至关重要的作用。”谭厂长也很认同这一点，“ERP项目实施是一个合作的过程，如果没有软件公司雄厚的技术力量支持，单靠我们自身的力量是很难实施成功的。”当ERP厂商与ERP用户完全融为一体时，ERP的实施

就简化为一个企业内部的项目操作问题了。广西南宁专用汽车厂，通过引入用友ERP - U8，不仅理顺了企业原来隐藏的种种问题，而且可以随时发现企业即时发生的生产管理方面的瑕疵。这家行业里的领头企业，将以更加快速的步伐追赶国际同行。点评信息化建设是解放人，而不是束缚人，这是企业进行信息化建设的初衷，而现实情况是恰恰有些企业在进行信息化建设后，反而打乱了企业原有的一套方式、方法，并没有将这些已经存在的东西和先进的信息技术结合起来，这样，在实施中就容易出现一些混乱和抵触情绪。结果就是企业又搁置起信息化成果，重新回到老样子。广西南宁专用汽车厂在这方面就处理得比较合理，他们利用ERP系统为自己建立起一整套材料管理系统、供应管理系统、营销管理系统，而系统要求每天需要将非常多个细小的材料入库，这无疑是一项工作量非常大的工作，在项目开发过程中几乎是不可能完成的任务。面对这个难题，他们很巧妙地利用手工操作时期用料结构里的一种专用方式虚拟件，再加上科学、量身定做的ERP技术，从而使这个问题圆满解决。从而能使ERP系统真正地应用起来，产生效益，而不是摆设。

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