

三菱电机（广州）压缩机公司ERP实施案例 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/471/2021_2022__E4_B8_89_E8_8F_B1_E7_94_B5_E6_c67_471020.htm 三菱电机（广州）压缩机有限公司（简称MGC），主要经营内容为空调用旋转式压缩机的制造和销售，销售对象为大中型空调生产企业。目前企业的生产能力可达80万台/年，企业员工约800多人，已成为中国压缩机具规模的企业之一。面对白热化的市场竞争，三菱电机（广州）压缩机有限公司的领导层居安思危，意识到技术进步和管理进步是竞争的资本，也是企业可持续发展的源动力、企业赖以生存和发展的生命线。技术与管理是一个互为驱动和促进的统一体，技术发展需要新的管理思维和管理方式，管理有利于技术的成果化及成果的巩固，企业正是在技术与管理互相作用下发展。图1为了更好地理顺企业内外部管理、巩固企业的管理成果，同时，吸收和引进先进和成熟的管理思想、管理方法、管理手段，三菱电机（广州）压缩机有限公司领导层把ERP的引进和实施提到了议程中，明确期望企业管理人员借此提高工作效率，企业借此有序和高效经营，从而为企业提高效益、降低成本、实现更佳投入/产出比。经过近半年的ERP选型工作，最终选择了开思/ERP。开思/ERP系统含有业务管理模块共28个，每个模块都具有强大的功能和特点，之间又是相互关联的。主要功能模块有采购管理、库存管理、销售管理；帐务管理、应收帐、应付帐、财务报表、固定资产、工资核算；生产数据、主生产计划、物料需求计划、能力需求计划；连续式生产、车间作业管理、质量管理、成本核算、设备管理；工作流；电子商务

。开思/ERP有5大特点：物流与资金流完全融合；不仅适于离散型生产流程的企业，而且适于连续型生产流程的企业；实现了MRP与JIT的兼容；通过Internet方式实现“离线分步式”的数据采集；供需一体化的商务平台。开思公司致力行业应用，在侧重机械/汽车、电子/家电行业的同时大力拓展医药/食品、轻工/烟草、日化/服装、运输/仓储行业。“汽车行业解决方案”立足于电子商务时代，辅助汽车产业从大量生产体系转向敏捷竞争体系，满足用户在“丰富客户价值”、“通过合作提高竞争力”、“建立适应变化的组织”、“充分利用人员与信息杠杆作用”四个方面的需要，最终帮助企业造就一个获利稳定的经营基础。“电子/家电行业解决方案”将帮助企业加强对销售体系的管理及对市场发展趋势的预测能力。强化的客户服务中心和客户关系管理是该行业方案的重要内容。“服务业解决方案”以客户服务中心（或称为呼叫中心）和客户关系管理为主体，支持最广泛的客户通信终端，做到准确、及时、方便地服务于客户。为用户建立一流服务配送中心。客户已成功实施模块 三菱电机（广州）压缩机有限公司已成功实施的模块包括：系统控制、库存管理、采购管理、销售管理、帐务管理、帐务报表、应收管理、应付管理、固定资产管理、生产数据管理、主生产计划管理、物料需求计划管理。三菱电机（广州）压缩机有限公司系统及网络结构框图如图1。实施周期 1999年7月22日，开思软件公司根据项目的合同签订情况，成立了强有力的项目实施小组，实施小组成员由四名具有丰富企业管理经验的实施顾问组成，包括项目经理（1名）、财务实施顾问（1名）、物流实施顾问（1名）、生产管理顾问（1名），另外有两

名技术工程师机动安排，负责系统支持和二次开发工作。以“效益驱动、总体规划、分步实施、重点突破”为项目实施总体原则，根据三菱电机（广州）压缩机有限公司的具体情况，确定了分阶段的项目实施计划：第一阶段主要实施进销存、财务；第二阶段实施计划管理（侧重于采购计划）。项目实施的时间跨度为1999年8月至2000年2月，项目实施计划和主要工作内容概括如下：

- 1.制定详细实施计划：严格按照项目管理工程，对项目进行任务细分，制定了可行的详细到天的实施计划，明确工作任务、双方责任人、达到的目标。（完成于1999年7月25日）
- 2.系统调研和管理咨询：对三菱电机（广州）压缩机有限公司的业务管理现状进行详细的调研和分析，结合开思ERP的管理思想、管理方法、管理手段，编制系统调研报告，这是三菱电机（广州）压缩机有限公司业务管理在ERP中实现的指导思想、方法和详细的实施步骤。（完成于1999年8月2日）
- 3.建立项目实施组织：项目实施组织是项目实施成功的关键要素，三菱电机（广州）压缩机有限公司成立了三级实施组织，分别为：以高层领导和开思公司项目经理为主的项目领导小组；以中层领导和开思实施顾问为主的实施小组；以具体业务部门领导和业务骨干为主的应用小组。（完成于1999年8月2日）
- 4.召开项目实施大会（完成于1999年8月2日）
- 5.产品安装和系统调试（完成于1999年8月14日）
- 6.第一阶段的培训：培训的范围包括企业中高层领导、业务骨干、具体的操作层。培训内容包括：ERP理论、项目工程管理、系统管理、以企业业务管理内容为划分依据的开思ERP各模块的应用。（完成于1999年9月10日）
- 7.建立实施工作点：以企业业务管理内容为具体划分依据，结合

开思ERP的处理过程，制定详细的实施工作点，明确工作点的管理内容、操作处理过程、责任人。（完成于1999年9月20日）

8.企业内部对ERP的自消化：建立实验环境，进行内部培训，对实际业务管理的原型测试。（完成于1999年9月25日）

9.第一阶段的管理运作标准和制度初稿。（完成于1999年9月30日）

10.基础数据准备：对ERP运作所需的基础数据，制定编码原则和分类方法，收集静态数据，录入ERP系统。（完成于1999年9月30日）

11.系统初始化：包括库存管理、采购管理、销售管理、总帐管理、应收/应付、固定资产初始数据的收集，经过严格的检查，录入ERP系统，完成系统的初始化过程。（完成于1999年10月20日）

12.第一阶段试运行：以三菱电机（广州）压缩机有限公司的实际业务为依据，利用逼近求准法，不断进行监控和跟踪，发现问题，解决问题，同时，对第一阶段的管理运作标准和制度不断完善和修正。（完成于1999年11月30日）

13.第一阶段实施评估和总结。（完成于1999年11月30日）

14.第一阶段切换运行。（完成于1999年12月1日）

15.第一阶段的管理运作标准和制度定稿。（完成于1999年12月10日）

第二阶段的实施过程和方法与第一阶段类似，主要实施模块包括生产数据管理、主生产计划管理、物料需求计划管理，利用这些模块实现采购计划自动作成。（完成于2000年2月20日）

客户投资总额 投资总额为：1571719元人民币（不计企业原有的软硬设施）

1. 硬件：合计903719元人民币，其中服务器（AS/400 170）450000元人民币、终端机及外设200000元人民币、网络系统：253719元人民币；

2. 软件、咨询及服务：668000元人民币。

技术支持及服务

1. 现场服务：服务内容包括系统调研、管理咨询、培训、指导业务

流程的运作、处理实施过程的问题等，服务人员为开思软件公司实施工程师或咨询顾问，收费标准为3500元起/人日；2．二次开发：主要内容为针对客户的特殊要求（例如报表格式、特有的处理流程、用户专项需求等）而进行的二次开发，收费标准为2500元起/人日；3．远程在线支持：免费维护期后，用户在未购买售后服务而需要远程支持，按200元起/人小时收费；4．培训费：收费标准为用户每人天1000元人民币(最少5人开班)；5．系统年维护费：初始免费维护期为一年（自软件安装之日起算），一年后，年维护费按双方签定的售后服务合同收取费用，一般为系统报价的15%~20%。

实施具体方案 三菱电机（广州）压缩机有限公司根据本企业的需求，同时，参考开思软件公司及其他一些咨询方的建议，对多家硬件及系统供应商的产品进行详细的性能/价格比分析，最终选择了IBM公司的产品：服务器为IBM AS/400 170小型机、数据库为DB2、OS/400操作系统。同时，为了适应系统的需求和企业对系统的要求，重新架构了网络系统，与开思软件公司附签了综合布线工程子合同（很多案例证明一个出口更有利于企业一方），选购了交换机、光纤、UPS等一批网络及外设产品。

典型问题及解决方案 企业实施ERP项目，是一个持续的过程，企业在不断地发展，ERP也必须不断地从深度和广度拓展应用，在应用过程中，问题将会伴随着整个应用过程，特别是实施过程中。针对三菱电机（广州）压缩机有限公司ERP实施案例，我们把一些典型的问题和解决方法向大家介绍，作为经验谈与广大的ERP用户、软件供应商、管理咨询机构分享。

1．ERP运作标准和考核制度的建立：必要的运作标准和考核制度是保障ERP成功实施和应用

的要素之一，在三菱电机（广州）压缩机有限公司ERP的实施过程中，对方在我们的协作之下，逐步建立和完善了运作标准和考核制度，通过分析对比，我们发现，标准和制度执行前后，数据的准确性有翻倍的效果，标准和制度，使企业管理人员在业务运作时有章可依、有则可循。事实证明，ERP运作标准和考核制度是成功ERP用户的法宝。

2. 传统财务向ERP集成财务的转变：三菱电机（广州）压缩机有限公司财务在为实施ERP之前，使用某公司的财务软件，财务人员习惯了单一财务软件的做法，对ERP软件财务运作的理解和使用存在一定的阻力。我们在实施过程中，我们采用对比的方法，首先从科目结构出发，详细解说ERP财务运作如何体现集成和真正意义上的管理型财务。通过分析，三菱电机（广州）压缩机有限公司原财务系统有800多个科目，利用开思ERP财务科目的往来、数量、部门等特性，最终确定了280个科目，大大简化了科目结构。同时，利用ERP的集成性，凭证的自动生成大大地减少了财务工作人员的工作量，财务人员把更多的时间集中到更深度的财务监控和管理工作中。

3. 编码问题：企业业务管理在ERP的运作，从数据的角度出发，首先是数据的编码问题，这也是良好基础数据的关键，也是影响企业ERP应用效果的关键要素之一。在三菱电机（广州）压缩机有限公司ERP实施的基础数据准备过程中，我们首先向对方相关人员阐明了编码的重要性，强调了编码工作要在进度和质量上平衡，编码规则既要考虑企业各业务部门的需求和要求，也要考虑企业未来的发展需要，同时，也要兼顾操作的方便性。编码工作要形成文档性的标准文件，基础数据及企业未来新增的数据要严格按编码规则执行

，同时，也要严格按编码申请的流程进行审批。经过一段时间的整合，三菱电机（广州）压缩机有限公司制定了ERP运作的编码规则和申请流程，同时，也发现和纠正了未实施ERP之前多套编码的问题，确定了编码的唯一性，为企业数据集成提供了保障。

4．培训问题：培训是使企业从管理和技术上掌握ERP思想和运作的过程，是企业成功实施ERP的关键要素。在进行培训时，我们采取了多层次、分重点的策略，从培训人员上分中高层领导、业务骨干、操作层进行逐级培训，从培训内容上，我们利用开思公司多年来行之有效的实施工作点方法，对企业的业务按部门范畴进行归类和分类，以实际发生的业务数据为材料，对各岗位进行举一反三、不厌其烦的培训。同时，为了保证培训的效果，我们协助对方进行培训考核，给考核通过的人发放ERP上岗证。通过严密有效的培训，既保证了ERP录入数据的准确性，也比预期缩短了实施周期，保证了项目的良性实施。

5．实施小组的定期会议：ERP是一套集成的企业全面经营管理系统，某一部门的数据出现问题，将直接影响到其他部门的数据，在应用过程中，总会发生一些非理想化情况，出现问题并不是坏事，只要企业能重视和解决，就更能改善和理顺管理环节。在三菱电机（广州）压缩机有限公司ERP的实施过程中，我们始终强调，实施小组的定期会议是不可或缺的，在每一周周末，实施小组都要开一个碰头会议，分析和总结各部门的应用成果、出现的问题，这样，既有内部经验的交流，也能集中协调部门之间的问题，同时，也能调动各部门使用ERP的积极性，激起各部门在应用中多出成绩的良好竞赛局面。

6．单据及报表问题：企业的业务数据有很多单据和

报表，在信息化管理之前，保留原始单据是必要的，但在实施信息化系统之后，除必要的业务单据外，大部分业务实现无纸化办公。在这个问题上，处理要非常谨慎，选择的时机非常关键。我们在处理这个问题时，与公司中高层领导和各业务部门骨干进行了非常详尽的沟通和分析，甚至到每一张单据，最终确定要保留的单据，完成手工与电脑在更广泛意义的切换。

7. 如何利用ERP：在三菱电机（广州）压缩机有限公司实施过程初期，我们发现，很多员工对ERP只认为是一种任务，领导要求做什么就做什么，纯粹的“推式管理”，而且数据录入之后，真正去利用数据，提炼数据价值的人并不多，ERP大多数情况下变成了数据采集系统。发现这种情况后，我们一方面进行数据深度应用的培训，另一方面，从中层领导和业务骨干着手，要求必须把ERP纳入到日常管理工作中去，按规定要求的业务必须在ERP中运作，审批工作和报表以电脑为准。通过这种策略，管理人员对ERP的认识和应用，变被动为主动，更多情况下是在“拉式”管理。此外，对ERP的数据，如果不加利用，ERP只能充当采集系统，在这方面，让领导转换观念是非常重要的，ERP数据只有去真正使用它，才能产生价值，才能为企业的经营管理服务。

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