

物流案例:ERP助格卢电子管理迈上新台阶 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__E7_89_A9_E6_B5_81_E6_A1_88_E4_c67_471192.htm 格卢电子有限公司（以下简称“格卢”）位于徐州，是由江苏天宝电子集团有限公司、香港格卢电子有限公司和新加坡金山电子公司合资组建的一家集科研、开发、生产于一体的高新技术企业。公司主要生产调谐器、电位器、变压器等电子产品，拥有年产调谐器350万只、电位器200万只的生产能力。公司产品荣获多项国家级奖项及荣誉，还取得了UL、CSA、GS、CE、SEMKO、CCEE等国际安全认证。目前格卢已成为国内最大的汽车收音机用调谐器和电位器的生产厂家之一，产品在国内外汽车音响行业享有较高的声誉，为国内主要汽车收音机厂家配套，并远销美国、印尼、港台等国家和地区。迎接挑战，ERP是致胜之选“三年河东，三年河西”有人这样描述电子行业的激烈竞争。因此如何让格卢在激烈的市场竞争中立稳脚跟，抢占更大的市场份额是我们必需考虑的问题。虽然近年来，格卢凭借先进的设备、雄厚的技术开发实力，严格的质量控制，在调谐器、电位器、变压器等电子产品市场中发展势头良好，但是随着公司规模的扩张，有些深层次的问题不断暴露出来：(1)随着销售范围的拓展，销售层次的增多，原有销售信息的反馈方式显得力不从心；(2)由于没有统一的信息平台，各个部门不能及时沟通而影响工作效率；(3)前沿销售人员对后方库存心中没底，为了保证销售，不得不加大库存量，从而使整体的资金回笼控制受到限制。公司的主打产品在市场上已有相当的占有率，其发展空间日益狭小，所以

要保持可持续发展优势，必须开辟新的生产线。但上述问题的存在，以及资金的综合运用和调度能力的薄弱，使得公司进一步涉足家庭音响、通讯、仪器等相关领域，以及新生产线的开辟变得异常困难。那么问题的症结何在？经过咨询和诊断，我们发现问题在于部门信息的共享性、流通性差，从而导致供、产、销、市场各个环节不能有效的衔接，形成了一个“信息孤岛”。解决问题的关键则是要整合各个职能部门的信息使之成为自动化系统。因此，我们果断决定上马ERP，为企业搭建一个统一的企业信息化管理平台。市场上有很多ERP产品，如何选型让我们煞费脑筋。和其它企业一样，我们先对市面上的主流ERP厂商进行了一番调查，货比三家。我们重点考虑以下几个问题：(1)产品的功能：ERP系统要覆盖企业中销售、生产、采购、财务、库存等主要业务部门。系统不仅要满足企业现有业务需求，还要具备一定的灵活性与扩展性，可以满足企业今后集团化发展要求。(2)售后服务与支持：为了提高服务支持的响应速度，最好有本地化的实施队伍。(3)行业经验及成功案例：ERP应用有鲜明的行业特点，能在机械行业应用的系统未必能适合电子电器行业。所以我们要求软件供应商在电子行业有成功案例。“适用为王”，只有适合自己的行业特点才是最好的。(4)软件提供商的信誉和资质：ERP是一项长期系统工程。日后，ERP系统还要根据实际情况升级。双方不是简单的供需关系，而是长期的战略伙伴关系，只有具备相当实力的ERP厂商才可能做到这一点。调研、选型，比质、比价、比服务之后，我们最终签约金思维，全面启动金思维ERP（JSERP）建设格卢企业信息化工程。科学的项目管理是ERP成功的关键 ERP成

功之道在于“三分技术、七分实施”。科学的项目实施管理是ERP成功的保证。项目启动后，双方领导都给予了高度重视。我们成立了由一把手挂帅，信息中心、市场部、物料部、财务部人员组成的实施小组。金思维派项目经理、咨询顾问、实施顾问进驻格卢电子，分步指导实施。项目团队组建之后，我们与金思维在充分协商的基础上制定了切实可行的项目计划。首先，在“总体规划、分步实施、重点突破、先易后难”原则指导下，我们将整个工程分为两个阶段：第一阶段主要是采购、销售、库存、财务和报表五大模块。第二阶段是生产管理、质量管理、人力资源管理模块及所有模块的集成。在总体计划中，我们明确了实施每个分系统所需要的时间、双方责任及效果评价标准。总体计划就像一张建筑蓝图，让我们对每一步正在做什么，将要做什么都心中有数。然后，在实施每个分模块时又将总体计划细化成月度计划。月度计划由金思维项目经理在每个月月初向我们提交。内容包括：本月度具体做哪些工作，需要我们哪些部门、哪些人员配合进行配合等。根据月度计划我们信息中心人员出面进行相关资源的调配，让项目顺利开展下去。最后，月度计划还进一步细分为若干次作业计划。经过层层计划，复杂的ERP实施变得条分理析，清清楚楚。为了加强交流与沟通，双方具体实施人员还不定期召开座谈会，讨论如何更好的开展项目。项目经理每个月还向我们汇报进展情况，包括：取得的成绩、出现的问题及解决方案等。值得一提的是，在整个实施过程中，金思维培训工作做得很到位，在不同的阶段，针对不同的人员都有不同内容的培训。ERP实施过程也成了企业人员综合素质提高的过程。ERP优化管理，全面

提升竞争力 经过双方共同努力，目前该项目已成功实施，并取得了明显成效：加强了信息化基础工作。ERP系统建立了覆盖全公司的信息化集成平台。不仅优化了业务流程，而且实现了管理的透明化和规范化，彻底解决了以往部门之间业务脱节问题。优化了物料管理。我们主要有外协仓库、原件库等五个仓库。原来由于物料品种太多，物料名称不规范，物料的编码处理也不完善，所以查询起来很麻烦，生产部门也不能及时了解库存信息。JSERP系统帮我们解决了这个老大难问题。现在企业已经制定了一套编码原则，统一了内部物料名称，确保了物料编码的唯一性。生产高峰的时候，产品、原材料、半成品进进出出，现有人手都忙不过来。老保管员的退休后，新手要花好长一段时间才能对库存有所了解。现在好了，有什么，缺什么，物料部的仓库管理员一看就清楚。规范了采购管理。采购也是物料部的主要工作之一。JSERP实施后，采购计划、供应商评审、采购订单管理、采购收货和购货发票核对等工作流程得以明确和固化。系统提供了若干控制点，大大提高了对采购业务的管理和控制。根据库存信息和市场销售情况制定合理的采购计划，使企业在合理的时间，以合理的价格，采购适量的物料，保证生产的正常进行。强化了资金管理。销售部门和物料部门发生的应收、应付帐款均可由系统自动抛转到财务系统，这样即有利于部门间的相互稽核，又有利于有关单位对帐、追款、收款，最终达到资金的有效管理、利用和回笼。在财务方面，我们能够自己定义和自动生成所需要的各种财务报表；通过帐龄分析，加强应收帐款的回收管理和应付帐款的清欠管理，加快了应收帐款的周转率，降低了坏帐的损失。通过实施成

本模拟，成本核算和预算控制等模块，实现了由记帐型财务向管理型财务的转变。如今，公司决策层不再需要等到各个职能部门上报材料之后才能进行运营状况分析。通过JSERP系统内部提供的大量查询、统计和分析工具能随时掌握企业情况。有了信息化管理的基础，我们开始延伸产品线，今年选定高档电子调谐器、电子镇流器、高档环形变压器作为进军方向，预计年产销电子调谐器100万只，电子镇流器30万只，环形变压器100万只，大大拓展了格卢的利润空间。据初步统计，实施JSERP后产生的经济效益如下：采制提前期从8天缩短到5天；紧急采购率由3%降到1%以下；加强了应收帐款的回收，年效益约50万元；每年节约人力资源成本7万元；每年节约采制成本10万元；降低库存资金50万元。年综合经济效益超过100万元。以ERP为基础，开创企业信息化新纪元目前，ERP项目已经实施完毕。通过JSERP系统实施，我们深切地体会到在信息化建设过程中，选择一个对用户负责的合作伙
伴至关重要。虽然ERP项目已经结束，但格卢与金思维公司的合作还将继续。下一步，我们将在电子商务、门户网站等方面有所突破。可以想象在新的世纪里，本着“品质卓越，客户至上”的经营理念，在“团结、高效、求实、创新”的企业精神的指引下，依托信息化管理的优势，格卢将在电子行业有所作为。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