

三九宜工ERP实施成功案例 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\\_E4\\_B9\\_9D\\_E5\\_AE\\_9C\\_E5\\_c67\\_471739.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/471/2021_2022__E4_B8_89_E4_B9_9D_E5_AE_9C_E5_c67_471739.htm) 有一个笑话说，一个经理巡视到车间里看见有个年青人闲坐着不干活，立即付给他两周薪水，开除了他。年青人一走，经理扭头问道：“他在这儿多长时间了？”，回答说：“两分钟，他是送快递的。”其实，一个大的企业有太多的管理信息，我们的经理人常常在海量的信息中迷航，由此产生的决策失误是令人惋惜的。这里，我们介绍三九宜工ERP利用信息化手段“强身”的案例，希望国内的类似企业从三九宜工的实践中吸取经验，得到新的思路。三九宜工的生产经营从主营工程机械到向生物制药、精细化工、包装等行业扩展，现已拥有四个控股子公司，是一个比较典型的“一业为主，多种经营”的企业集团。工程机械行业竞争激烈，在八十年代末、九十年代初全国生产装载机的厂家只有十几家，到现在却有几百家。面对激烈的国内外市场竞争，三九宜工同其他企业一样，面临着更大的挑战。市场目前已经进入到一个“快者生存”的阶段。在这种环境下，公司必须考虑在扩张市场的同时，如何降低生产和采购成本，保证企业获得合理的利润，保证公司可持续发展。企业现状分析 三九宜工生化股份有限公司（以下称三九宜工）拥有一个省级技术开发中心和一支雄厚的科技人员队伍，已经全面应用CAD、CAE、CAM等辅助设计和制造技术，并通过了ISO9001的质量体系认证。三九宜工的主要产品包括装载机等机械产品，也有血液生物制品、汽车护理用等精细化工产品、基因工程类生物药品等。看来，这是

一条长长的产品线。可是企业在市场中的反应不能随心所欲。三九宜工公司在深思自己想要什么，想要成为一个怎样的企业。他们总结到：企业要“快”。三九宜工原有的生产管理模式是：每周开生产调度会，由制造部的生产调度听取各生产厂的生产调度有关上一周的生产进度、供应部外购件的采购进度的汇报，根据工作汇报布置本周的生产和采购工作。由于人工管理造成的数据误差，企业外购件库存常出现短缺现象，以致于无法快速响应市场。就算是有的环节加紧快了一步，也可能被别的环节拖了后腿。比如，三九宜工设计中心在实施CAD/CAM/CAPP/PDM以前平均半年才能开发一个新产品投放市场，而在实施完成后，每年有五、六个新产品同时投放市场。产品研发提了速，可是公司的生产调度、物资采购等环节还没有相应跟上，束缚了企业的拳脚。企业还要“准”。三九宜工还发现他们缺乏完整的成本核算手段和控制体系。国内外很多大的工程机械合同都是采用招标形式，而依靠手工管理很难迅速准确地计算出一台产品的成本价格——既想拿到合同，同时又要保证公司有合理的利润——在招标中公司往往处于进退两难的地步。反应滞后、数据失真，症结在哪里？三九宜工有自己的看法：企业信息流通不畅。一般来说，企业有三个主要目标：最大的客户满意程度、最小的库存占用资金、最高的生产效率。企业的部门设置都是追求上述的某一个目标设置的，例如销售部追求最大的客户满意程度，而物资供应部实现最小的库存占用资金，生产部则想要最高的生产效率而设。企业的总经理则是追求企业利润的最大化，但他只能定性而不能定量，因此必须有丰富的数据支持才有可能做到。这就是三九宜工要上ERP系

统的理由：平衡企业的三个目标，追求企业利润的最大化。左思右想，三九宜工决定引入ERP系统来提升企业管理，使公司以后的生产经营再上一个台阶。可是，怎样找到适合自己的产品？如何选择一个好的ERP实施伙伴呢？选型：要产品更要伙伴 ERP系统是一个综合管理体系，而不是一个简单的软件产品，它牵涉到企业的方方面面。因此三九宜工在软件的选型上成立了以公司管理部门为主，计算机管理中心为辅的ERP项目小组，组长由公司一把手亲自担任。一个ERP项目的开发伙伴至关重要。软件选型首先要明确合作伙伴，三九宜工首先调研ERP软件开发商，他们考察厂家这么几个问题：从事MRPII/ERP软件的开发和实施有多长时间？在国内有多少个成功用户，特别是在国企中有没有成功用户？软件是否拥有自主版权？公司拥有多少个具有丰富管理经验的咨询顾问？ERP软件的开发平台怎样，软件的价格如何等？另外，三九宜工还考察了软件的适用行业，重点走访机械制造行业已经实施了ERP系统的公司，看看他们是用了哪家公司软件，使用的效果如何等。根据自身特点，三九宜工还要求入选软件企业必须是专注于MRPII（制造资源计划，ERP的核心就是MRPII）的软件公司。在市场调研的基础上，三九宜工有针对性地选择三家公司来公司进行软件的演示和讲解。通过演示了解开发商，同时让开发商了解企业的需求。三九宜工写出对ERP系统的需求报告，明确ERP系统要为公司解决哪些问题，同时让ERP的管理专家了解企业的管理现状，让他们针对企业实际存在的问题提出切合实际的解决方案。在市场调研和软件演示的基础上，企业需要选择接近自身需求的合作伙伴，最终他们选择利玛公司作为ERP工程的合作

伙伴。确定合作伙伴的基础上，考虑到三九宜工自身的需求，公司选择了利玛公司CAPMS/8与财务、库存等模块相关的23个子系统。具体结构如图1所示。实施ERP系统对企业而言，是一项庞大而复杂的系统工程。实施者应在总体上把企业视为一个有机整体，进行整体分析和全面规划；而在具体实施过程中，分阶段、分步骤地进行，将难题各个击破。有一句略显偏激的话可以借鉴——“没有完美的方案，只有完美的实施”。

**实施：重大节更重小节 “三分软件，七分实施”。**

像ERP这样的工程，涉及到公司各个方面，仅靠计算机中心或几个部门是很难推动的。为此三九宜工成立了以总经理为领导小组组长，主管企业经营的副总经理和企业管理部部长为副组长的领导小组，领导小组对系统实施的重大问题进行决策，进行思想动员，负责实施工作的组织协调和检查；以公司企业管理部部长为组长，计算机管理中心主任为副组长的项目实施小组，它是项目的专职常设机构，主要是贯彻领导小组各项决议、具体组织ERP的实施。作为准备工作之一，在系统实施之前，北京利玛公司针对企业不同层次的人员——例如实施小组成员、中高层管理人员、系统维护人员——分别进行了培训。对ERP有一些了解的人都知道，实施会有阻力，也许是各个部门的，也可能是自下而上的。其实在三九宜工我们也看到了实施的动力。举两个例子，让我们看看动力所在、阻力所在。

**实施的动力所在** 由于三九宜工是上市公司，每年最少要出两份报表（中报和年报），因此财务部门内部强烈要求财务信息化——这是实施ERP最关键的动因之一。为此三九宜工专门为财务部门安排了去北京培训的机会。财务部门由部长带领两个业务骨干，同时还带上

一个月的凭证，在利玛公司进行了为期十天实际操作培训。他们在培训期间就利用财务总账系统做出了当月的报表——这一份报表和以前手工做的报表对比没有任何差错。这样回公司后，他们又在利玛咨询顾问的帮助下顺利实施了应收、应付和固定资产管理其它三个模块。供应部门是公司任务最重的部门之一。过去往往公司下达计划，或接到订单后，该部门却不能准确地得到现有外购件库存的准确数量，经常在总装厂装配时才发现零配件的短缺，有时不得不在生产线上等待缺件。所以供应部门强烈要求上库存和物资采购管理，利玛库存中的产品成套缺件分析正好满足其需要。实施困难细节所在，是ERP实施的关键。俗话说万事开头难，实施ERP系统的第一件事就是编码体系和编码规则的制定，这件事困难且重要。公司编码是一个企业中最基础的数据，制造数据中的产品、零部件、原材料，财务中记账科目，采购管理的供应商，销售系统的客户，人力资源中的人员和部门以及设备等都需要编码。可以说，公司的编码设计工作的好坏是企业实施ERP成功的关键之一。因为企业各有各的特殊情况，ERP厂商只能提供编码指导方案，具体编码是由一个数据准备小组来完成。公司编码小组成员由ERP实施小组成员加上公司标准化设计部门的专业人员构成，编码小组将编制完成的编码草案一方面交给公司各相关部门审定，另一方面交给利玛公司的咨询顾问，让他们各自提出修改意见，反复几次最后形成公司物代码标准化文件，下达给全公司。三九宜工设计编码遵循的原则是：唯一性、标准化、简单化、快捷性、连续性、系统性、可扩充性。这么仔细的方案也可能难于实施，矛盾出现了。例如三九宜工原先的零部件的代码形

如：ZL30C.20.1.1.1.1.1-1。整个零部件的隶属关系全包含在物料编码中，造成物料编码太长，层次关系太多，零部件的编码打上了产品型号的烙印，可能这样造成产品装配出现问题。在新的编码体系中没有产品的概念，只有零部件不同型号的产品是由不同的零部件搭配而成。在实施公司的编码体系遭遇到公司的设计部门制造部门的阻力——原有的编码用了二十几年已成习惯，编码改动不被他们理解。于是实施小组就跟相关部门磨嘴皮子、讲清利害关系，指出旧编码在实施ERP系统中的局限性。同时为了保持工作的连续性，允许让新旧两套编码在设计和生产上并行运行一年。在具体实施制造数据管理模块时，产品的物料清单（BOM）配置也产生了问题。同样一个产品，设计部门、生产计划部门和总装厂三个部门的产品BOM不一致。问题在于三方的信息未能及时沟通。要解决问题，就要定一个标准，到底以哪一个为准呢？经公司领导小组讨论确认后，最终还是以设计部门的BOM为准，因为设计部是公司产品数据的源头，找出其它几个部门BOM表不同的原因，予以校正，最后以公司管理文件的形式下发。就像是一把梳子，ERP实施的核心就是理顺公司管理流程，将其规范化、制度化——重在一个“理”字，落在“规范”和“制度”。公司领导小组每月开一次会议，主要议题检查实施小组上个月任务的完成情况，同时布置本月度的实施工作。针对涉及与公司目前的管理现状和ERP管理流程有出入的地方，领导小组在咨询顾问帮助下，重新制定科学合理的管理流程，并由公司企业管理部作为公司管理条例正式下文发给全公司执行。同时将每个月度的实施计划作为对有关部门的月度考核计划之一下达，如没有完成任务则按

公司管理的相应条例予以处罚。这样，ERP一步步地融入到公司。三九宜工ERP系统的逐步实施，使公司的管理从依赖手工管理、过分依靠几个关键岗位的几个关键人员的管理模式演进到科学化、制度化的管理；使公司领导从烦琐的事务管理变成提高企业效益的现代化管理模式的转变，公司领导可以将更多的时间用在公司的发展决策上了。可还不仅如此——实施效果：能健体更能强身 财务系统的实施，使公司以应收账款和应付账核算为基础完善了材料及产成品核算，使财务与采购销售达到了信息集成，使财务的资金运作达到动态平衡，充分发挥财务对资金的监控作用——减少流动资金的占用，加速资金的周转。同时也令财务管理人员摆脱繁琐的手工劳动，节省出更多的时间从事财务分析等工作，使财务职能从事后记账到事前控制，更大地发挥了财务管理的作用。库存、采购系统的实施，使供应部门利用各种库存分析方法，既能保证生产中外购件的及时采购，同时又能控制合理的库存水平、减少库存的资金积压，甚至减员增效。人力资源也是企业资源计划中最重要的资源之一。招聘和储备人才资源是企业获得可持续发展的关键，公司需要在不同年龄层储备工程技术人员、高级技术工人，以保证人材不断档。过去公司领导想得到这方面的资料往往要通过人事部门人员花上几天时间去统计汇总，如今只要打开电脑，任何类型的组合查询都能在几分钟之内轻松获得，而人事部门只做些资料的维护。已经完成的这些部分的ERP建设不仅仅是解决了原有的一些问题。实施的同时，三九宜工也吸收国内外先进的MRPII/ERP管理思想和管理成果，理顺和规范了公司的管理模式。我们可以看到，三九宜工ERP工程的实施令他们做

到了：利用信息技术，实施计算机管理信息系统，变手工管理为计算机辅助下的程序化、模式化、规范化、科学化的管理模式。这奠定了企业未来发展的基础。成功实施ERP提升了企业管理，确实治好的原有的一些“疾病”，企业也因此获得了全新的能力。不仅健了体，而且强了身。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](http://www.100test.com)