

物流案例：大宝实施和佳ERP获得初步成功 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/474/2021_2022__E7_89_A9_E6_B5_81_E6_A1_88_E4_c67_474938.htm 北京大宝化妆品有限公司实施信息化的曲折历程 北京大宝化妆品有限公司（原北京市三露厂，以下简称“大宝”）是国家专业生产化妆品的大型国有骨干企业。“大宝”牌天然植物系列化妆品，有护肤、护发、美容（彩妆）、香水和特殊疗效共5个系列100多个品种。“大宝”牌化妆品在中国化妆品市场上的销售已覆盖了几乎整个中国，223个销售专柜遍布全国27个省、自治区和直辖市。根据国家统计局信息发布中心公布的数字，“大宝”牌化妆品从1997年起连续4年荣列中国市场护肤品销量第1名。“大宝”牌化妆品不仅畅销中国市场，而且还出口到美国、俄罗斯、日本、欧洲、中东、北非等27个国家和地区。其中出口到日本的所有产品均已获得日本厚生省的正式批准。出口到美国的产品已在FDA（美国食品和药品管理局）正式注册。北京大宝在瑞士、瑞典、希腊、突尼斯、塞浦路斯都建立了专营“大宝”产品的专卖店。“大宝”产品出口量以每年40%的速度不断增长。实施ERP动因 随着人民生活水平的日益提高，国内化妆品市场呈现快速发展的势头。市场的竞争也日趋白热化。目前全国生产化妆品的知名厂商有几十个，都在使出浑身解数，努力保持和提高自己的市场份额；国外洋化妆品的厂商则凭借雄厚的资金实力、品牌优势以及先进的技术和经营管理经验，收购中国企业，实行产品的本地化，拼命扩充自己在中国市场上的“地盘”。中国加入WTO后，这种局面将愈演愈烈。如何提升企业核心竞争能力成为大宝集团

要解决的首要课题。而原有的管理信息系统已经成为公司发展的桎梏。从1987年开始实行计算机单机管理，到1989年，大宝集团的信息化工作已基本普及到质量、人事、财务、生产等环节，初步实现了计算机辅助企业管理。但由于受当时技术条件和管理水平的局限，造成各管理系统相对独立、开发环境和应用平台差异大、信息代码没有统一标准、应用水平参差不齐，各子系统形成一个个信息“孤岛”，难以实现企业内部的信息共享，限制了企业的发展。为保持和扩大大宝在国内化妆品和保健品市场的领先地位，公司果断决定通过实施ERP。第一次的伤疤4年前，和所有实施ERP或想实施ERP的企业一样，大宝公司在经历了DOS平台下网络版财务软件管理的种种弊端后，决定上马ERP，希望借助ERP系统之力将财务、采购、库存等数据进行有效整合，彻底解决“信息孤岛”的问题，从而使企业管理跨上新台阶。1998年3月，北京市三露厂（即北京大宝化妆品有限公司）与国内某著名IT公司（以下简称“A公司”）签属了ERP合同，购买了瑞典Intentia公司的Movex产品，而作为Intentia在华独家代理的A公司则以“总承包”的身份负责包括软、硬件、咨询服务及系统实施。现北京大宝化妆品有限公司计算机管理中心主任孙京坦言当时选择Movex及A公司的原因：“当时以大宝的规模和实力，我们想选择一个具有国际品牌的ERP产品，Intentia公司自然在被选之列，再加上有A公司这个重头法码，自然无可争议了。”的确，一方是年销售额超过6亿，拥有职工1200多人的化妆品知名企业。另一方是国内著名的IT公司，这场“婚姻”似乎真的是门当户对。然而一场令人羡慕的结合，没过多久就暴露出问题。先是Movex产品汉化不

彻底，不能支持双字节，例如一个“N”字，无法用中文表示，用户不知是“ No ”，还是“ Number ”，而且部分表单和操作界面是英文，不便于员工使用；其次，系统提供的后台报表和数据采集及展现方式不符合国内的财务制度和使用习惯；第三，由于A公司实施人员对Movex软件不熟悉，在参数的设置上出现指导失误，造成了使用不便，重复工作。更严重的是，A公司实施人员经验不足，又没有按照Intentia公司制定的标准流程和实施方法来实施，导致大宝ERP项目长期停滞不前。按照合同规定，大宝ERP项目实施时间为1998年4月1日到9月30日，验收时间是1999年3月30日。然而到了1999年11月15日，该项目也没有结束。1999年7月才接手该项目的孙京形容当时的局面是，“一片焦灼状况，公司进退两难，使用人员颇有怨气”。转眼间到了2000年7月。其间双方经历了再一次的实施、修改和汉化，包括软件产品提供商Intentia公司也派人到大宝解决了一些技术问题。但是由于汉化、报表生成等关键问题仍旧无法彻底解决，大宝始终在试运行Movex有关模块的同时并行原有的管理信息系统，反而加大了员工的工作量。双方显然都已经被这场冗长的ERP实施拖得精疲力尽了。2000年12月11日，大宝在用尽仅存的一点信心后，终于一纸诉讼将A公司推上法庭。2002年2月，历经15个月之久的官司终于落定尘埃，双方达成庭内和解，大宝“退货”，A公司赔付200万元。将ERP进行到底 经历过一次失败的大宝在ERP面前并没有退却，而是决心“从哪里倒下去还从哪里爬起来”，重新选型再次实施。一朝被蛇咬，十年怕井绳，大宝再次选择ERP软件的时候十分慎重，项目主要负责人孙京甚至用谨小慎微来形容，因为他知道软件选

择合适与否，直接关系到项目实施的成败。孙京大概用了近一年的时间对国内外七、八家ERP企业进行反复的调研比较，并逐一进行考查。大宝不再把具有国内外响亮知名度作为选型的依据，而是将适用、好用作为审核的标准。一，能够根据用户需求做二次开发；二，财务报表和数据采集符合国内标准；三、软件企业发展良好，能够提供后续服务；四，能够与原有IBM AS/4000硬件设备配套使用；五，鉴于实施和维护的便利，软件提供商须在北京设有办事机构。2001年3月，经过反复调研审核，大宝再次签订了ERP合同，与上次不同的是，大宝此次的合作伙伴是土生地长的国内ERP企业北京和佳软件公司，合同书也由单一的合同条款变成了合同书、实施方案、调研报告、软件白皮书四者合一的合订本。“能用是金”，孙京不止一次的强调着，在和佳为大宝设计的实施方案里，围绕以财务为核心，涉及采购管理、库存管理、财务核算管理、应收应付账款管理等二十多个模块，而大宝却只选择了其中14个模块，这与当初上马Movex产品全套模块相差甚远。孙京说：“ERP系统涉及企业方方面面，如果摊子铺得太大，企业伤筋动骨不说，实施时间也会拖得过长，还不如先解决企业急待解决的问题，突破重点，逐级展开，将系统运用起来才是关键。”在实施方法上也有别于前次，孙京要求每一个模块在正式上线之前一定要经过完整的测试，并与真实的业务数据并行一个月，经信息部门检验合格后才能正式移交给业务部门。这样既降低了系统的出错率，也有效的减少了员工的工作量。第二次实施ERP过程大宝ERP”项目从2001年5月开始实施ERP系统。在近一年多的时间内，大宝先后实施了系统控制、采购管理、库存管理、

销售业务管理、固定资产管理、财务核算管理、应收帐款管理、应付帐款管理、领导决策查询等十余个管理子系统。2002年5月，项目第一期工程通过验收。

1、成立ERP项目实施机构 为确保ERP项目顺利实施，大宝公司成立了以企业主要领导、管理咨询专家和技术专家为首的三级项目实施组织体系，即ERP领导小组、ERP项目组和ERP各子系统实施组。ERP领导小组由公司总经理、生产副总经理、企业主要管理专家和技术专家组成。负责对ERP系统的各项开发、实施目标、组织项目投资等工作作出决策；根据实施进度，组织有关部门做好实施的各种准备工作；对公司内部业务流程重组方案作决策，并组织落实；对系统开发过程进行监督、控制。ERP项目组由系统主管领导、有关部门负责人、和佳公司项目实施部负责人组成，负责研究系统总体结构，制定项目实施总体规划和分步实施计划；制定系统开发的程序和工作标准，并协调各开发组贯彻执行；研究制定系统共同数据库的建设方案和系统集成方案，并贯彻执行；协调各部门工作进程，解决开发过程中可能出现的问题。ERP项目各子系统实施组由和佳公司管理咨询部、项目实施部结合大宝公司计算机管理中心及有关部门的业务骨干组成，按开发工作的分工，分别进行各子系统的实施及二次开发工作。

2、ERP项目实施思路 实施过程中大宝公司紧紧围绕“强化企业的市场竞争力”的ERP项目的第一期目标，立足于企业实际，坚持管理工作的创新，用ERP先进的管理思想和方法规范企业的业务流程，建立以市场为导向、以客户为中心，实现物流、资金流和信息流一体化管理的企业运行新机制。具体做法是：

（1）坚持管理创新，深化企业改革 ERP项目的实施，不仅

仅是一套管理软件的安装和使用，而是企业管理领域的革命。企业实施ERP的难点不是技术问题，而是管理的问题。我们的企业管理中存在着许多弊端，各级管理人员也存在许多与市场经济发展不合拍的管理思想和方法，给ERP的实施造成很大的障碍。只有坚持管理创新，对与ERP代表的先进管理思想和方法相抵触的管理思想和体制进行大胆的破除和改革，才能保证项目实施成功。大宝公司在项目实施的过程中，结合企业的深化改革，狠抓管理思想和制度的创新。在各级管理人员中进行了ERP管理思想和方法的培训教育。通过培训教育，使大家找出企业现有的管理工作与ERP管理方法的差距。公司领导班子全力支持项目实施，对不适应ERP管理流程的组织机构和管理制度进行大刀阔斧的改革。从组织和制度上保证了项目的实施成功。

（2）全面推行管理业务流程重组，提高企业核心竞争力从ERP的观点来看，企业就是一个资源转换的增值器。企业的运行过程就是应用一定的资源，在生产和经营活动中，产出新的资源，并不断地增值。只有那些能产生增值的生产经营环节才是有效的，否则就是无效作业。在我们的企业中，由于管理体制和管理手段的制约，存在许多人浮于事的现象，必须通过业务流程重组剔除无效作业，提高企业的运行效率，提高企业的经济效益。为此，大宝公司从四个方面入手进行了业务流程重组：一是以满足市场需求为核心，对企业各管理部门和业务流程进行改组和组合，消除无效作业，提高企业运行效率；二是以缩短产品交货周期和降低成本为目标，进行生产制造、采购全过程的业务流程重组；三是以提高客户服务质量为目的，建立完善的销售信息网络和服务体系；四是坚持以“核算为基

础，以管理为核心”的指导思想，深化财务管理，由过去单纯注重记帐、算帐、报帐转变为强化“检查”、“考核”、“监控”，建立经营效益管理机制和风险控制机制。（3）

外部资源与内部流程的整合 ERP系统的最大优势就是信息的集成。它强调把整个企业看成一个系统，按照系统的观点去分析和处理生产经营活动中产生的物流、资金流和信息流。各子系统紧密联系、相互制约、联动有序，信息共享。在项目实施过程中，大宝公司在和佳实施人员的帮助下，对相关的业务功能进行了综合分析，将相关联的业务操作进行了梳理、组合。从主要业务流程入手，按规定条件和时序产生相关的信息。实现了管理信息的集成。例如，在销售业务流程中，以提货单为主线，由此产生后续的仓库出库单或移库单、运输单、发票、客户的应收帐款等一系列数据。后续环节只需对提货单进行选择 and 组合，不需要重复录入数据。（4）

不断满足管理需求是ERP的生命力所在 大宝公司在国内外拥有广泛的客户群，产品品种多，涉及企业管理业务的数据量非常庞大，业务流程也比较复杂。从企业内部看，企业面临着从计划经济向市场经济转换，管理方面还存在着计划经济时期的烙印，不适应市场经济的管理行为在企业普遍存在；从企业外部看，国内的经济环境还存在许多不规范的现象，诸如三角债之类的问题严重困扰着企业。这些都增加了企业管理的难度。ERP系统必须适应企业所面对的错综复杂的经营形势，满足企业日益发展的管理需求，才有自身的生存空间。大宝ERP系统实施过程中，在对业务流程进行规范、重组的同时，增加了企业必需的管理功能。如解决企业间以帐抵帐、以物抵帐的问题；针对企业数据流量大的特点，系

统对许多业务增加了成批处理的功能；针对集团公司的特点，增加了内容核算功能。大宝认为，只有满足企业需求的ERP系统才是最好的。否则再先进的系统也会被束之高阁，没有生命力。（5）数据管理是实施成功的基础 大宝公司的企业支撑数据大致分为两类：静态数据，如产品结构、工艺路线、设备代码、人员编码等；动态数据，如计划需求，实际完成、库存量、应收帐款等。静态数据又分为两种，一种是基础数据，包括产品结构、工艺路线、设备代码、人员编码等，第二种是控制数据，包括各种消耗定额、技术指标、质量指标、有效期、最大库存量等。如果在企业计算机系统中输进去的数据准确，产生的结果就很有价值，如果输进去的数据不准确，计算机系统就会数倍的复制错误，它所造成的损失是不可估量的。尤其是基础数据，它是ERP系统运行能否成功的关键问题。在项目实施过程中，大宝公司把基础数据按管理职能分为五大部分，即产品、工艺、设备、人力资源和定额数据，分别对应企业的相关的职能部门，由专门的人员进行整理和录入，同时将数据的质量和录入进度同部门的绩效联系起来，纳入部门的考核指标，用企业制度这个“法”来确保数据的准确性。经过一年紧张有序的项目实施，2002年5月，大宝ERP项目一期工程顺利完成，除财务模块和人事管理模块由于企业改制等原因未上线外，其它模块都已正式投入运营，并运行平稳，至此大宝历经4年的ERP系统基本实现了进销存物流和资金流的一体化管理。不能回避的问题 在ERP行业有句俗语，叫“Always problems(永远都是问题，到处都是问题)”。纵观大宝实施ERP项目的全过程，其第一次实施失败的主要原因是：大宝和前文提到的A公司

在项目实施前，将实施目标规划得过大，而对实施风险和困难估计得过小；其次，Movex产品汉化不彻底，A公司对产品不熟悉并且实施经验不足，而Intentia公司远在瑞典无法为大宝提供更好的技术支持和服务。大宝原是一家残疾福利工厂，企业管理水平、人员素质等相对较低，一把手的推进力度和各部门间的配合，也在一定程度上阻碍了ERP的进程。这些问题在许多企业的ERP项目中或多或少存在。其实在这些问题的背后还隐藏着一些影响ERP成败的关键因素，有些企业似乎想回避，但往往又是无法回避的问题。企业在选择上ERP软件时，似乎有一条不成文的规矩，上国外知名ERP软件是衡量一个企业规模大小的标准，难怪有人说SAP是世界500强的入门证。国外知名ERP产品的成熟度，管理的先进性不容置疑，但国内许多企业因机制、外部环境及自身信息基础较差等原因与其要求差距甚远。如果企业在选择ERP软件上一味强调先进性，而忽略了实用性，必定会与企业实际需求相背离，那么看似门当户对的“婚姻”就不一定美满了。入世以来，越来越多的国内企业进入依靠ERP来提升企业竞争力的具体运作阶段。但驶上ERP的“快车道”，考取管理规范的“驾照”，是最基本的资格。一些企业在签订了购买ERP软件合同后，才意识到企业的管理模式和业务流程还处在旧的、不甚科学的阶段。在这种情况下，企业做出的ERP规划和选择，其效果必定大打折扣。如果要将这个任务转到ERP实施过程中完成，则可能延长实施时间，并加大实施的风险，这也是许多ERP项目折戟沉沙的主要原因所在。

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