

物流案例分析：ERP实施，三哭换一笑物流师资格考试 PDF
转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/511/2021_2022__E7_89_A9_E6_B5_81_E6_A1_88_E4_c31_511732.htm 痛然后快乐，这是IBM项目组在做完新光集团信息化之后的完整感受。2007年12月18日，浙江义乌新光集团3楼大厅。面对台下为庆祝集团ERP成功上线而绽放的一张张笑脸，负责该项目实施的IBM资深顾问刘运霞却言语凝噎：“系统成功运行来之不易，我们为此历尽艰辛。尽管我拥有12年企业信息化实施经验，也算资深，可实施期间还是3次掉泪。”新光是一家以生产、销售流行饰品为主营业务的民营中型企业，1995年成立以来，规模不断壮大，现总资产30亿元。随着企业发展，新光董事长周晓光发现，管理上的瓶颈问题也接踵而至：“企业原有的信息管理系统结构分散，缺乏集成性，已经无法满足未来企业集团化后信息集中掌控与跨业务流程的协同要求。”经过大量前期考察和调研，2007年初，新光与IBM全球咨询服务顾问团队签约，启动ERP项目，主要实施财务、制造、物流等模块，并借此梳理采购、生产、订单及财务管理等业务流程。世界经理人CIO频道。尽管这并非大型企业信息化实施项目，但IBM仍然非常重视，派出包括刘运霞在内的6人项目组进驻新光。谁曾想，这些拥有全球一流技术和丰富实施经验的IBM专家，在与中国土生土长的民营企业相遇后，发生了一系列碰撞那些在流程梳理、软件开发和上线后运行中看似普通而常见的问题，让“蓝色巨人”训练有素的具体操作人员极尽艰辛，甚至痛哭流涕，最后还是在新光集团上下齐心协力的帮助下，才循序渐进地一一解决。新光信息化项

目有何难度，竟然使得专业的IBM顾问哭了3回。当系统承担企业整合昔日，创业阶段的新光，管理上存在着信息不透明、决策靠经验等诸多不规范的地方。虽然包括周晓光在内的集团决策层很早就认识到，随着企业发展壮大和市场竞争加剧，新光必须实现“以产品为中心”向“以客户为中心”的转变，并于1997年就开始了信息化建设，陆续开发了生成系统、仓库系统、销售系统、人力资源管理系统、财务系统、OA办公自动化系统等，希望依托信息技术建立起企业内部规范的管理体制，但这些IT系统独立而零散，信息共享困难，不能满足企业转型的战略需要。周晓光希望，通过这次信息化改造，实现企业生产、经营、管理和组织模式上的全方位转型。这不可避免地要对企业内外部资源全面重新整合，而整合就必然牵涉各部门责权的重新分配。作为系统规划的承担者，IBM项目组置身碰撞的中心。然而，在蓝图设计阶段，新光看到的是一个未成型的产品和未落地的流程，对新的流程和新的实施方法还存有疑意。正是由于对IBM的方法还没有充足的理解与信任，所以新光对方案的审批和确认异常谨慎，进展非常缓慢。当IBM项目组进驻新光不久，就遭遇当头一棒。2007年3月的1天，刘运霞拿着实施方案去找新光某部门负责人确认。但该负责人说：“材料放下吧，我们要审核研究。”刘运霞急得像热锅上的蚂蚁，一连在几个部门都有如此遭遇，系统开发计划眼看就无法按时完成了。无论好说歹说，直到她嘴唇都磨破了皮，那位负责人就是无动于衷。情急之下，一向坚强的刘运霞像个受了委屈的孩子，哭了。其间，建设产品的编码体系让IBM项目组头疼不已，几乎成了与新光各部门冲突的大爆发。给产品编码，好比给它们

发放身份证通过编码，可以清晰地查询该产品的来龙去脉。新光每天承接订单多达2000个，产品小而相似，却不尽相同。在没有编码的情况下，很容易造成错误生产、错误发货。在编码过程中，每个部门都希望编码能体现自己的意愿要求将自己部门所需信息尽可能多地直接写入编码，从而给自己带来尽可能多的方便。比如，销售部门希望编码中包含订制者、发货地等信息。生产部门则希望包含生产工艺、材料等。设计部门的要求就更多，希望能包含该产品所属的系列、颜色、设计者、设计风格等多项信息……然而，每个编码只有14位数字，能包含的信息有限。因为各部门谁都不愿让步，均不愿对方案作出快速确认，项目行将搁置。于是有了上文所述的刘运霞和项目组的第1次流泪。编码仅仅是项目实施的开端。整个项目共有190个类似的程序要梳理，还有不少环节要涉及企业内部的分权和明责。如何才能建立企业内部的协作机制，有效推动项目的进展呢？擦掉眼泪，刘运霞开始冷静地思考。世界经理人CIO频道。最终，她决定向新光高层请求帮助。周晓光得知后，高度重视，与IBM项目组协商后决定：1.让各部门与项目组共同承担责任，项目进展与部门负责人业绩直接挂钩。2.项目组和各部门每天开1次碰头会，遇到分歧及时解决，如果问题涉及多个部门的不同利益，则无条件服从公司整体利益。终于，在编码体系这样的问题上，大家开始坐到一起相互协商，最终决定将各部门都需要或者对于产品有重大意义的内容直接放入编码，如颜色、材料、品质等。其他内容，则由各部门单独另建数据库。如此一来，形成了良好的整合协作机制，项目的进展顺利多了。2007年5月28日，系统方案的确认工作按时完成，正式进入系统开发

阶段。当通用软件遭遇个性化需求 在经历争吵最多的方案确认阶段后，IBM项目组又陷入了另一个困境中。“怎么IBM的技术这么差，系统响应速度这么慢？”2007年6月，在得知自己部门的个性化需求难以满足之后，一位部门工作人员这样质疑IBM项目组。虽然事先预计项目开发工作量很大，但项目组每天披星戴月地连续工作四五个月，仍然无法完全满足企业的个性化需求。这些能吃苦耐劳的IBM精英最后终于忍不住哭了。尽管新光是个只有30亿元人民币资产的中型企业，但因为生产的是时尚产品，必须做到快速响应，最好能在客户下单当天就给出报价，甚至发货。但因为原料和产品种类多且工艺复杂，要做到这点十分困难。本刊记者在新光集团的仓库看到，原材料琳琅满目，多达10余万种。生产一款产品，首先要从存放在产品数据库中的100多万种成品设计中选款，然后从这10多万种材料中选料，再进行数之不尽的工艺组合。当设计图纸送上生产线后，还要配合来自世界各地的生产订单，在各个不同工序环节进行协调，实现生产成本最优配置。新光信息总监张朝阳计算，ERP上线之前，他们从接到订单到最终产品上市，响应速度是35天。这肯定不能满足新光的需要。于是，提高效率、快捷响应市场成了IBM项目组的首要任务。要快速响应市场，首先要能快速准确地报价。没上系统之前，报价主要依靠人工查询和经验，报价反应时间为3到5天。这往往使许多心急的客户流失。但要让系统准确报价谈何容易！系统必须清楚地了解每种原材料成本和人工成本。新光的仓库常年保存的材料有10几万种，全年要使用的多达100万种，且不同时间购买的价格不一。而客户的订单往往是多品种、小批次，一个订单可能有几十

种产品，而每种产品只需要几十件。这使得原材料成本计算异常复杂。再者，车间不是经常生产一种产品，工人经常变换工艺，操作熟练程度往往不高。根据对工艺熟悉的程度，新光集团将工人工资分为计件和计时2种，计算也十分复杂。为满足新光的实际需求，IBM项目组异常辛苦，前后用了几十种算法，辛苦熬了近1个月。但这仅仅是企业众多个性需求中的一个。其他的，诸如对小到1毫米的原材料做监控、为多达数以千计的订单做合并等需求，数不胜数。曾经，有位来自ERP软件商的专家前来指导，他惊讶地发现，新光的数据量竟然跟中国建设银行的数据量一样大。简单依靠项目组有限的几个人，根本无法完成。项目再次陷入僵局 经过苦思，刘运霞等人决定一方面增加开发人员充分利用新光的IT技术人员，通过培训，让他们承担一定的任务.另一方面搁置难点，从简单的着手将工程复杂的程序暂且搁置，先把简单的解决后集中攻关。这也是项目组在实践中总结出来的经验。比如，报价系统涉及物流、财务、人力资源和生产等多个模块，如果将这些模块单独按个性化需求建设好，那么最终建立报价系统就不会那么复杂。世界经理人CIO频道。在新光技术人员的帮助下，项目组攻克了一个又一个的难题。终于，2007年8月1日，系统按期上线了。当精致系统遭遇一次性上线“这是什么破系统?花这么多钱还不如以前没有!” 2007年8月9日，系统上线后的第9天，1个激动的新光员工指着刘运霞大骂该员工因为误操作，造成系统大量数据突然消失，他不得不连夜加班补起数据，因此他把所有的怨气全对准了IBM项目组。面对毫无道理的指责，刘运霞再次垂泪。根据新光的规划，新系统是一次性全面上线，而不是IBM惯用

的新旧2套系统并行一段时间后，再完全切换到新系统。这样，在新系统上线伊始，各部门就必须立即按照新的流程操作。而新光日设计新款可达150个，日生产订单2000个，每个订单涉及的工艺流程可达20多道，十分复杂。再加上清点和转移旧系统，产生数千工人和百万物料的反冲完工，每天海量的业务数据量远远超出初始的数据预测，复杂程度也出乎意料。除此之外，由于个性化开发过多，且所开发的系统复杂而庞大，仅仅硬件配置就增加了1倍，这使得系统显得太臃肿。如果操作不当，很可能产生程序运行问题。虽然新光IT部门不乏清华大学毕业的优秀IT人才，但业务部门的具体操作人员大多非IT出身，很多人严重不适应标准化流程的IT系统。比如，按照操作要求，所有工序完工后必须在系统中进行确认。但有的操作员为了方便，不按完工键而按取消键。于是，完工的产品物料和工时不能在系统上反映，财务到月底结账时就累计出大量错误，最多的时候累计了1万5千个产品的未完成工单。另外，系统还出现了车间费率未设定、项目号过期、计量单位错误、存储类型调整、工艺变更或车间变更、无法执行等多个错误。一时间，新光上下怨声载道，有人发出了上述的牢骚，还有人甚至提议完全摒弃新系统。面对指责，项目组压力剧增。但刘运霞充分相信他们亲手开发的系统，她一边充当救火员，四处堵漏，一边邀请新光的领导以及质疑者参观应用良好的部门。新光的决策者们展现了过人的战略眼光。他们没有质疑系统的功能和IBM的能力。周晓光等领导甚至亲临一线，为愤怒的操作员送水果饮料，劝慰他们说，“困难是一时的。”在领导们的安抚下，员工情绪逐渐稳定，积极主动配合IBM项目组进行培训。随着系统小漏

洞的修补和员工操作熟练程度的提高，系统终于逐渐发挥其应有的价值了。如今，一体化信息管理平台联通了新光的各个门市和生产厂。经销商可以直接在自己店铺的电脑里选型，并通过系统直接下单。这些订单在系统中，根据不同标准进行拆分合并，按照最优成本原则安排生产。当整个生产环节结束后，系统会按照订单，再一次进行组合，运送给经销商。整个流程只需18天。随着员工对新系统的适应，新光信息总监张朝阳估计，在2008年，流程时间可被压缩到10天以下。随着系统运行渐渐平稳，IBM项目组笑了。刘运霞说：“新光项目中遇到的问题看似简单平常，但解决起来并不容易。实践中，我们充分认识到，每场ERP实施都是一场磨难，不管是再资深的实施顾问，都必须放下身段，和用户厂商充分沟通、通力合作如果没有新光集团高层的信任、广大员工的鼎力支持，那么我们再多哭几次也不可能成功。幸运的是，我们的哭换来新光集团的笑。”

"#F8F8F8" 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