

金盛家具：信息化改革管理为王物流师考试 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/645/2021_2022__E9_87_91_E7_9B_9B_E5_AE_B6_E5_c31_645119.htm id="qqdd"

class="wwxx"> 把物流师站点加入收藏夹 欢迎进入：2009年物流师课程免费试听 更多信息请访问：百考试题物流师论坛 欢迎免费体验：百考试题物流师在线考试中心 家具行业业内人士都知道，想靠大众化的进销存系统管理企业，只会越管越乱。作为一个加工工艺复杂、配件繁多的行业，连边角料管理这种细碎的事情都不能忽视，而金盛在走了不少弯路后，终于摸准了适合自己企业的信息化脉搏。浙江金盛家具有限公司(以下简称金盛家具)在信息化方面是同行中走得较快的一家企业，在进行了多年的摸索之后，终于凭着积累的经验走出了适合自己的信息化之路--所有改革以理顺管理为核心，应用简单的ERP平台实现高效的物流管理。与之形成鲜明对比的是，当年和他们同期开业的几个家具厂早已不复存在了。处处贯彻“管理” 1996年，现任金盛家具董事长的王志军离开了打工5年多的家具厂，带着几个老乡开始了艰难的创业路。由于打工没攒下多少钱，王志军只能东拼西凑搞“融资”，最后借钱买了一套二手设备才算让厂子正式开工。在1996年厂子刚开工的时候，正值板式家具在国内流行，王志军也计划将生产重心转向这个利润颇高的领域。但是问题来了，由于流动资金不足，只够买3套家具用的高品质木料，或者4套家具用的中档木料。当采购人员打电话回厂询问王志军意见的时候，他得到了很果断的回答，那就是质量第一。金盛家具的业务就从这三套板式家具做起，滚雪球般越做越

大，到1998年，已经发展成为当地小有名气的家具厂。王志军说金盛家具能被用户接受的根本在于质量管理严格，同时物流与工厂的衔接也很完美，这也是他们之后在ERP系统中继续贯彻的思想。成功转型带来思考从1998年起，国内板式家具的竞争已经进入白热化阶段，不少企业倒闭或者转产。那时候企业想生存下来，只有两条路：第一是扩大规模，成为当地乃至地区的领导企业，掌握话语权和定价权；第二是开发新市场和新产品，争取让消费者认可。由于刚开工两年的金盛家具并不具备行业领导者的能力，王志军开始考虑让金盛家具进行一次生产的转型。小企业的转型往往是很轻松的，王志军说当年他就是直接拍板买了套日本的设备，专攻中式实木仿古家具市场，在当时板式家具泛滥的市场中独树一帜，销量激增，甚至同日本、加拿大、美国的家具商也有了合作。这次成功的产品转型给王志军带来的不只是欣喜，更多的还有思考。作为当时的厂长，王志军意识到自己是沾了企业规模小的光，靠快速转型带来的竞争力给厂子装了个短期助推器，可一旦那些重量级的家具企业也开始产品转型，自己的优势会立刻丧失殆尽。要想让厂子继续快速发展下去，就必须牢牢抓住现有客户之后再去开发新客户，同时保证领导层不做错误决策，保障企业平稳而快速的发展。这靠的只有两个：质量和管理。质量还好说，管理到底该怎么提升？信息化摸索前进 由于没有成熟的经验可以借鉴，金盛家具在信息化建设初期走了不少弯路，事倍功半。但这个经历给金盛的领导层积累了足够丰富的应用经验，同时也给了他们足够的时间去思考信息化究竟是如何实现的。1998年，金盛上马了一套大众版的进销存管理软件。这套以财务为核心

的管理系统发挥了它应有的效用，但王志军却提出换掉这套系统，因为他已经意识到这种大众化的进销存系统根本无法满足家具制造行业的质量控制与物流控制两大核心。之后王志军任命了一名业务骨干和一名财务人员做信息化小组的顾问，他觉得，只有对生产和经营有丰富经验的人才能提出实际的需求，才能做出满足自己需求的软件。为了避免重蹈覆辙，金盛家具给自己的信息化系统设定了一个中心、两个基本点，那就是以品质和物流管理为中心，软件功能必须强大、二次开发必须简化。此后金盛家具的信息化尝试都是围绕着这些原则开展的，而且效果还不错。初涉ERP 2000年的时候金盛家具又引进了几台德国的机器，德国人的严谨态度给王志军等公司领导层留下了深刻印象，德国人在家具业的领导者地位也让金盛人羡慕。买来可几台新机器是不是就意味着产品天下无敌了？此时的金盛家具，由于规模扩大、员工增多，生产基地也早已不止一个，严重被信息不畅的问题所困扰。王志军和信息化顾问商讨后决定，试水ERP系统。这个想法在当时看起来有点疯狂，因为ERP高昂的系统费用和每年的维护费用并不是金盛家具这样的小企业能负担得起的。这样的顾虑金盛家具的领导层并不是没有，因此在选型时即为谨慎，经过多家比对和多次论证后，选择了一款国内软件企业的ERP系统。王志军说当时买这套ERP系统主要是因为它便宜，但他也承认当时没预料到这套系统能帮金盛家具那么大的忙。金盛家具的二次信息化在2004年正式启动，由于家具行业的特殊性，需要对ERP系统进行大量二次开发。此时国内ERP企业的灵活性优势体现了出来，他们快速为金盛定制了产品用料模块、工艺管理模块、边角料模块和物流

管理模块。由于金盛家具当时是该ERP企业的第一个家具行业客户，这家企业几乎动用了所有技术骨干为金盛打造了一套贴身的ERP系统。当然，他们也是为了给自己收集模块样本，但这种双赢的模式令双方都非常满意。从此金盛家具逐步转向了信息化管理的道路，对家具行业ERP应用的探索也在深入。王志军介绍说，家具行业产品结构异常复杂，例如库房等部门是按包件进行管理和统计，而销售部门则是按照成品进行管理，库房统计数据和销售数据的不一致一直以来都是家具企业成本核算的难题，已经变成了行业瓶颈。而且由于进销存数据混乱，还会带来财务核算的混乱，使得成本预估非常困难。在向ERP服务商提出大量类似的问题后，ERP系统的二次甚至三次开发就显得尤为重要。新开发的财务核算模块考虑到了库房与销售部门的传统习惯，结合生产模块的部分信息，自动进行成本预估。仅这一个改进，就让金盛家具的成本核算误差降低了70%以上，大大避免了浪费等情况发生；新开发的边角料管理模块也不再将边角料仅仅当作垃圾管理，而是根据生产模块的部分信息进行价值评估，将可再生的边角料进行二次利用。“比方说你可以先把整木头加工成家具卖了，再把切下来的边角料和锯末加工成高密度板，再做家具”，王志军这样举例；新开发的物流模块不但增强了送货时的调度功能，还根据库房和销售习惯的不同，分成了进、存物流和销物流两个子模块。这两个子模块可以根据生产模块和边角料模块的部分信息自动换算，得出较为准确的进销存数据，并对财务模块产生影响。高速成长和活力随着信息化应用的深入发展，金盛家具迎来了业务的高速增长，几年前就把业务扩展到了海外。王志军把公司

的活力归功于信息化建设带来的四大功劳：1 库存准确率、订单追踪准确率有了大提高，而准确的库存统计可以有效降低资金成本；2 生产计划可以和采购计划高速协调，可以大大避免订单延期的情况发生。大量自动生成的表单可以降低人工成本，缩短生产周期；3 规范化管理可以降低企业的管理风险；4 信息共享带来极大便利，公司管理层可以根据共享信息快速做出判断，而员工也可以快速得到管理层的最新决策，并作出反应。现阶段的难题 虽然金盛家具的ERP应用效果良好，但也存在不少应用难题，需要金盛和ERP服务企业共同来解决。首先是出口骤减给公司带来很大的资金压力，而转内销则会因为文化差异影响销量。王志军说他正努力通过电子商务的方式向国外家具上推销库存产品。其次是供应链还属薄弱，近期国际木材价格上涨使得家具价格整体上扬。对家具制造企业来说这并不是好消息，如何用ERP系统保护脆弱的供应链？目前金盛家具还没有答案。还有一个是人才储备不足。ERP应用骨干必然是生产骨干，而家具企业人才奇缺，这是很多家具企业管理层都公认的问题。据不完全统计，在中国的家具企业中，专业技术人员比例还不足3%。金盛家具的硬件设施也不足，部分影响了ERP系统的效能发挥。现在金盛家具只有两台破旧的服务器和几十台电脑，而且公司的电脑比较分散，有的分厂的电脑和总公司是通过Internet实现的连接，这样不但有信息安全的问题，还给维护造成了困难。为此王志军正考虑上一套局域网管理平台，用来远程维护电脑，并保证统一升级管理，这个局域网平台不但能优化网络资源，还能确保Internet(广域网)和Intranet(局域网)的使用安全。王志军说现在的库房管理还没法做到无

延迟数据更新，他也在考量PDA手持扫描仪的实际作用有多大，不过目前还没有发现更好的解决方法。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