



应用ERP实现制造企业的 竞争优势与内部管理创新

黄山金马股份有限公司总经理 沈义强





企业简介

为什么上ERP

实施ERP前的准备

管理改善

几点经验

【企业简介】



黄山金马股份有限公司坐落于国家历史文化名城——安徽黄山歙县，是国内最大的车用仪表生产企业之一，国家火炬计划重点高新技术企业，设有省级技术中心，享有产品自营进出口权。于2000年6月在深交所上市，简称：金马股份；证券代码：000980。公司主营汽车仪表、摩托车仪表、车用零部件、防盗门、装饰原纸等产品。

摩托车仪表系列



汽车仪表系列



车用电器系列





仪表检测

摩托车仪表生产装配流水线



【企业简介】 仪表装配部生产现场



汽车仪表生产线

车用电器生产线





企业简介

为什么上ERP

实施ERP前的准备

管理改善

几点经验

【为什么上ERP】 曾经的辉煌



- 95年就成为摩托仪表配套业界老大。
- 但随着客户需求个性化的转变、产品品种的增加、江浙地区竞争的逐步激烈——导致利润的巨幅下降及竞争优势渐失。

【为什么上ERP】管理的难题举例



- 手工编制计划的生产与采购主管，能力超强：
 - » 物料遗漏与顾客订单及时完成率低；
 - » 大批量进货，资金占压、成本提高
- 不良品的退货问题严重：
 - » 忽视不良品的计算，报退不及时，最终结算时将不良品计算在内
- 仓库库存未能实施监控：
 - » 数据庞大计算不及时导致各层数据同步不及时，财务得不到准确数据
- 产品成本数据不准确：
 - » 经营的风险很大



企业简介

为什么上ERP

实施ERP前的准备

管理改善

几点经验



- 掌控度
- 及时缓解小组成员的压力
- 需安排时间、了解及协调推进工作
- 鱼和熊掌不能兼得时需表明自己的态度

【实施前的准备】 人力资源整和



- 小组领导人的协调力
- 执行力

黄山金马双方项目组组员名单

项目基本信息				报表日期: 2005-06-20	文档编号: HZUF_H5JM_03	
项目名称: 黄山金马股份有限公司				项目编号: HZUF_H5JM		
用友项目经理: 邱睿斌						
联络方式: Q571-87178117				E-MAIL: hrcqj@ufosoft.com.cn		
客户项目经理:						
联络方式:				E-MAIL:		
用友项目经理成员信息						
分公司名称	姓名	公司职务	项目职务	办公电话	手机	邮件
杭州分公司	叶继伟	总工程师	项目总监	87178108	13905615107	hrc1@ufosoft.com.cn
杭州分公司	邱睿斌	高级总工程师	项目总监	87178117	13958125432	hmc1@ufosoft.com.cn
杭州分公司	何江	高级总工程师	总工程师	87178107	13968133007	hrlh@ufosoft.com.cn
杭州分公司	徐昌根	总工程师	总工程师	87178106	13336191396	hrcm@ufosoft.com.cn
杭州分公司	邓精	二次开发工程师	技术顾问	87178190	13107702818	hrcd@ufosoft.com.cn
杭州分公司	谢天祥	销售工程师	项目协调	87178160	13777466935	hrcsh@ufosoft.com.cn
客户项目经理成员信息						
公司名称	姓名	公司职务	项目职务	办公电话	手机	邮件
黄山金马股份有限公司	沈义强	财务总监	项目总监	6537878	13515599906	
黄山金马股份有限公司	柳晓水	副总工程师	项目副总监	6537838	13905595796	cwb@hjinma.com
黄山金马股份有限公司	高茂庆	副总工程师	项目副总监	6537858	13956271861	zxx@hjinma.com
黄山金马股份有限公司	俞斌	财务总监	项目副总监	6537808	13955976660	ybc66@sohu.com
黄山金马股份有限公司	江继云	生产科长	项目副总监	6537850	13955976682	scb@hjinma.com
黄山金马股份有限公司	丁州市	技术科长	项目副总监	6537836	13955953345	zxx@hjinma.com
黄山金马股份有限公司	王顺士	审计科长	项目副总监	6537808	13955988926	cwb@hjinma.com
黄山金马股份有限公司	胡雪梅	生产副经理	成员	6537879	13965530177	scb@hjinma.com
黄山金马股份有限公司	吴丹	生产副经理	成员	6537879		scb@hjinma.com
黄山金马股份有限公司	方继超	财务总监	成员	6537837	13855938512	cwb@hjinma.com
黄山金马股份有限公司	周玉刚	财务总监	成员	6537837	13053223481	cwb@hjinma.com
黄山金马股份有限公司	郭剑波	采购副经理	成员	6537877		scb@hjinma.com
黄山金马股份有限公司	王纪雄	原材料库管员	成员	6537863	13855954020	scb@hjinma.com
黄山金马股份有限公司	叶杏江	原材料库管员	成员	6537863		scb@hjinma.com
黄山金马股份有限公司	黄江妹	原材料库管员	成员	6537863		scb@hjinma.com
黄山金马股份有限公司	曹怀源	销售后勤主管	成员	6537829	13083239598	asb@hjinma.com
黄山金马股份有限公司	皮国英	销售后勤副经理	成员	6537829	3331585	asb@hjinma.com
黄山金马股份有限公司	孙霞	销售后勤副经理	成员	6537829		asb@hjinma.com
黄山金马股份有限公司	张和平	技术副经理	成员	6537836	13855960197	zxx@hjinma.com
黄山金马股份有限公司	张鸣生	人事副经理	成员	6537805	13965502177	dqs@hjinma.com
黄山金马项目经理:				用友项目经理:		



企业简介

为什么上ERP

实施ERP前的准备

管理改善

几点经验



- 管理制度及操作手册的制定
- 培训
- 试运行（和原体系同步运行，担按**ERP**方式入库）
- 修订管理制度及操作手册
- 修订基础数据及动态数据



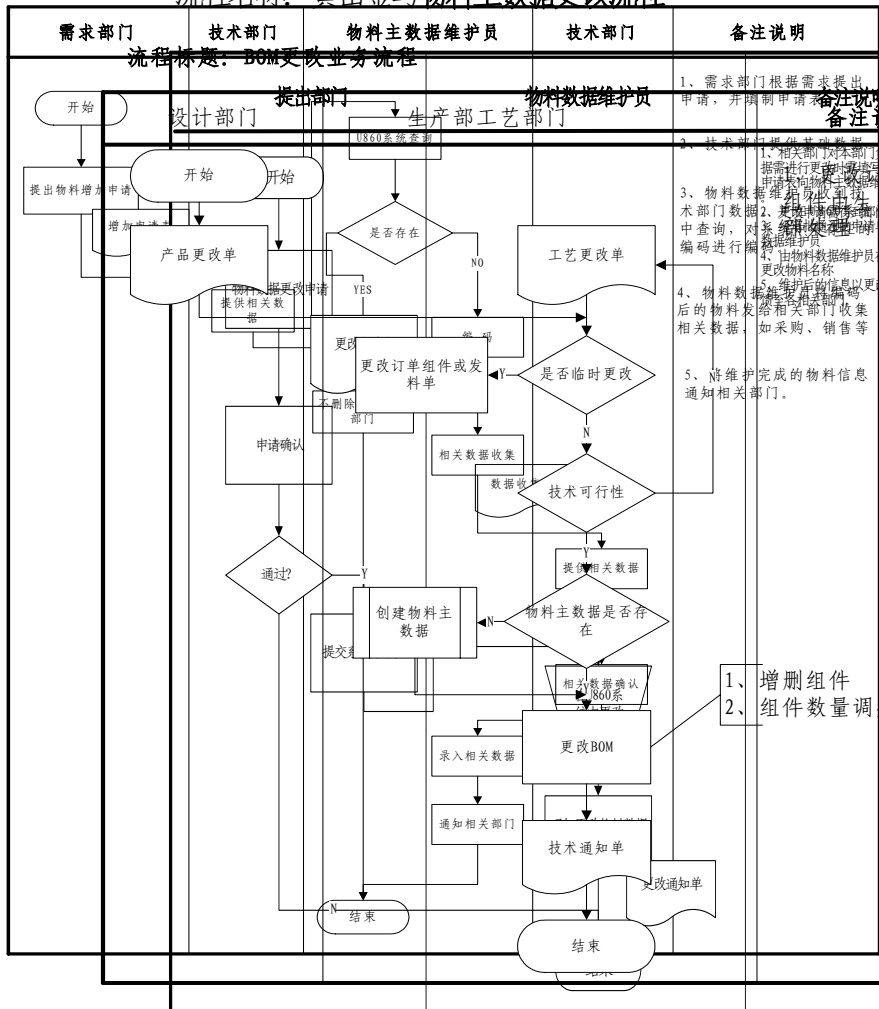
【管理改善】 信息化与流程优化



- 机构调整及人员配置
- 检查纠偏
- 管理制度的运行
- 数据新置及修订的渠道
- ERP数据的挖掘及应用

流程名称：黄山金马物料主数据维护流程

流程名称：黄山金马物料主数据更改流程



【管理改善】实现的指标



- 客户订单准时交付率从原来的**50—60%**，提高到**95%**以上！
- 真正实现计划指导生产。
- 企业运营状态**“可控”**。
- 减少停产，实现生产效率**95%**上。
- **ERP**上线一个月后，迎来企业生产高峰，月产**14**万套仪表，生产顺畅！





企业简介

为什么上ERP

实施ERP前的准备

管理改善

几点经验



- 领导一定要充分支持**ERP**，领导最好是能够理解**ERP**。
- 要能容许在实施过程中出现差错。
- 一定要挑选好**ERP**实施人员。
- 根据系统的要求进行管理的流程的调整，建立了人机结合和业务流程。



谢谢!