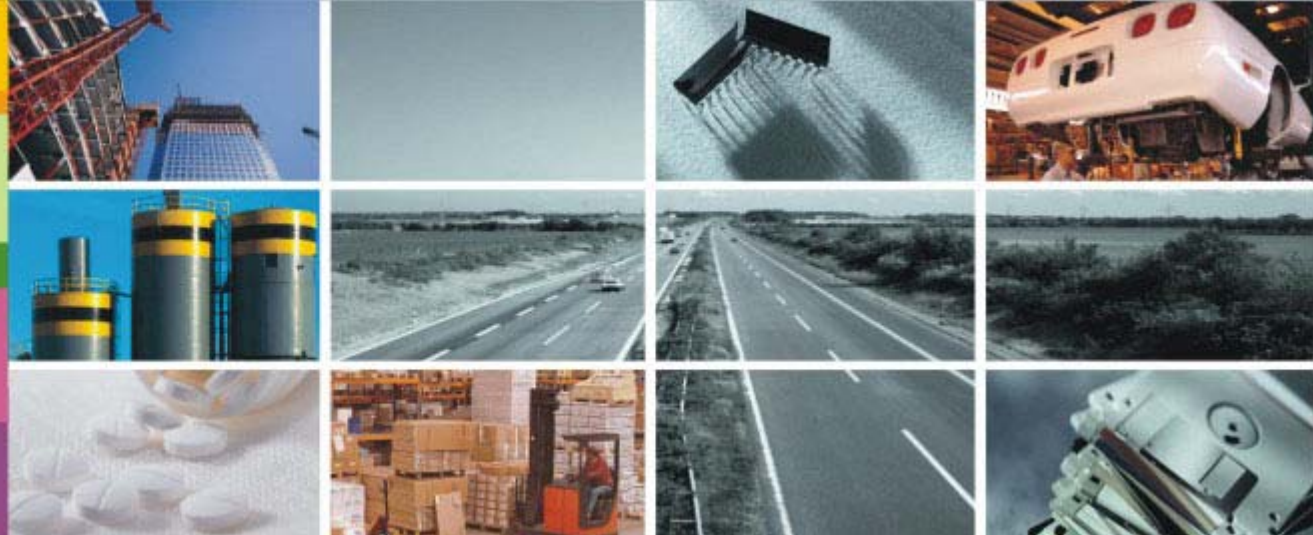


Kingdee



强化运营管理，再造ERP价值

金蝶管理咨询帮助您

高级咨询顾问：蔡颖

2008年9月

提纲

- 现代制造企业管理需要**ERP**
- 如何上**ERP**
- 金蝶管理咨询帮助您再造**ERP**价值

生产调度会—企业管理矛盾的焦点



版权所有 ©1993-2008 金蝶软件（中国）有限公司

制造企业一般性选择

外部竞争压力

- 市场变化越来越快且透明度越来越高
- 竞争者数量剧增，要求创新能力越来越高

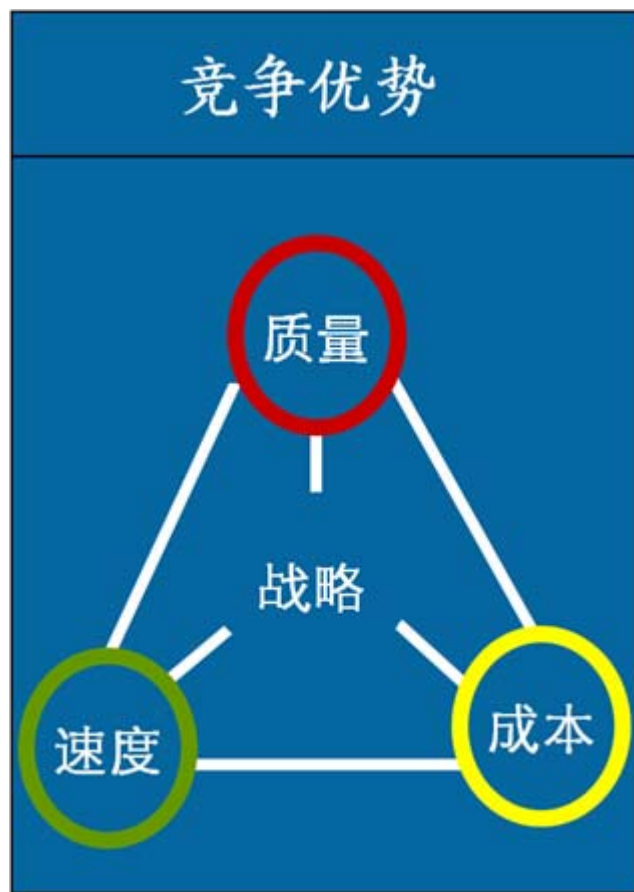
内部运营模式的瓶颈

- 生产周期过长
- 产销不协调
- 库存不合理积压
- 销售预测不准确
- 计划不够准确
- 各部门信息不共享

必须改变

ERP

ERP的核心价值

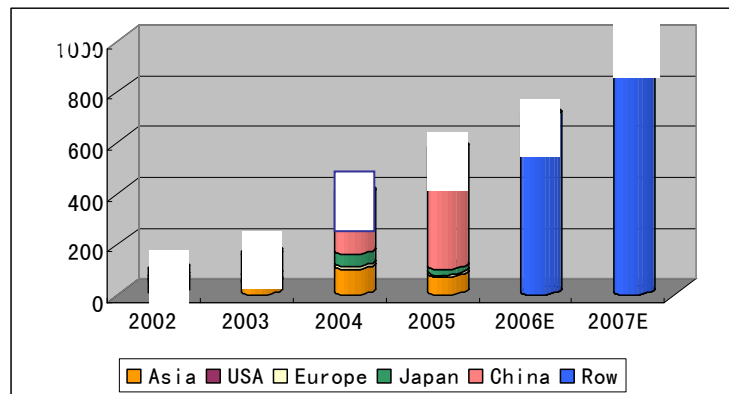


- 固化流程，承载管理，监控企业管理的有效执行
- 数据采集，自动化处理，提高工作效率
- 及时全面的信息分析提供管理和决策的参考

创造速度、质量、成本的竞争新优势

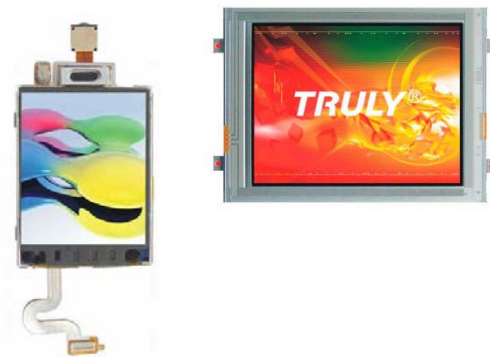
为什么不能上ERP?

- XXX是国际知名的电子产品、半导体的研发、生产、销售的上市公司，为多个全球500强企业提供液晶显示屏产品，07年销售额达到77亿，员工超过10000人。



管理困惑

- 公司快速扩大生产规模，利润同步递减，核心竞争优势在哪里？
- 在快速发展的同时，企业希望通过内部组织架构的调整并强化管理体系保持其竞争优势



咨询结果

咨询内容

- 定义了新组织架构下的各部门业务职责；
- 梳理了共计14个主流程，253个子流程；
- 构建了运营中心、市场部营销中心、采购中心、物流中心、物流中心等5大中心、9个事业部，以计划管理控制为核心的企业生产运营管理体系

咨询结果

- 1、《XXX业务重组/变革方案》
- 2、《XXX部门/事业部职责》
- 3、《XXX关键业务流程》
- 4、《考核指标与制度》
- 5、《实施方案》
- 6、《培训方案》



怎么上ERP

广东某电器是中国电饭煲行业的龙头企业之一，目前公司拥有中国最大最完整的电饭煲生产线。公司所在地的湛江素有“中国电饭煲制造基地”之称，是我国电饭煲产业规模最大、配套最集中的地区，也是全球最大的电饭煲生产基地和出口基地。获得中国驰名商标、中国名牌、中国免检商品等荣誉。



管理困惑

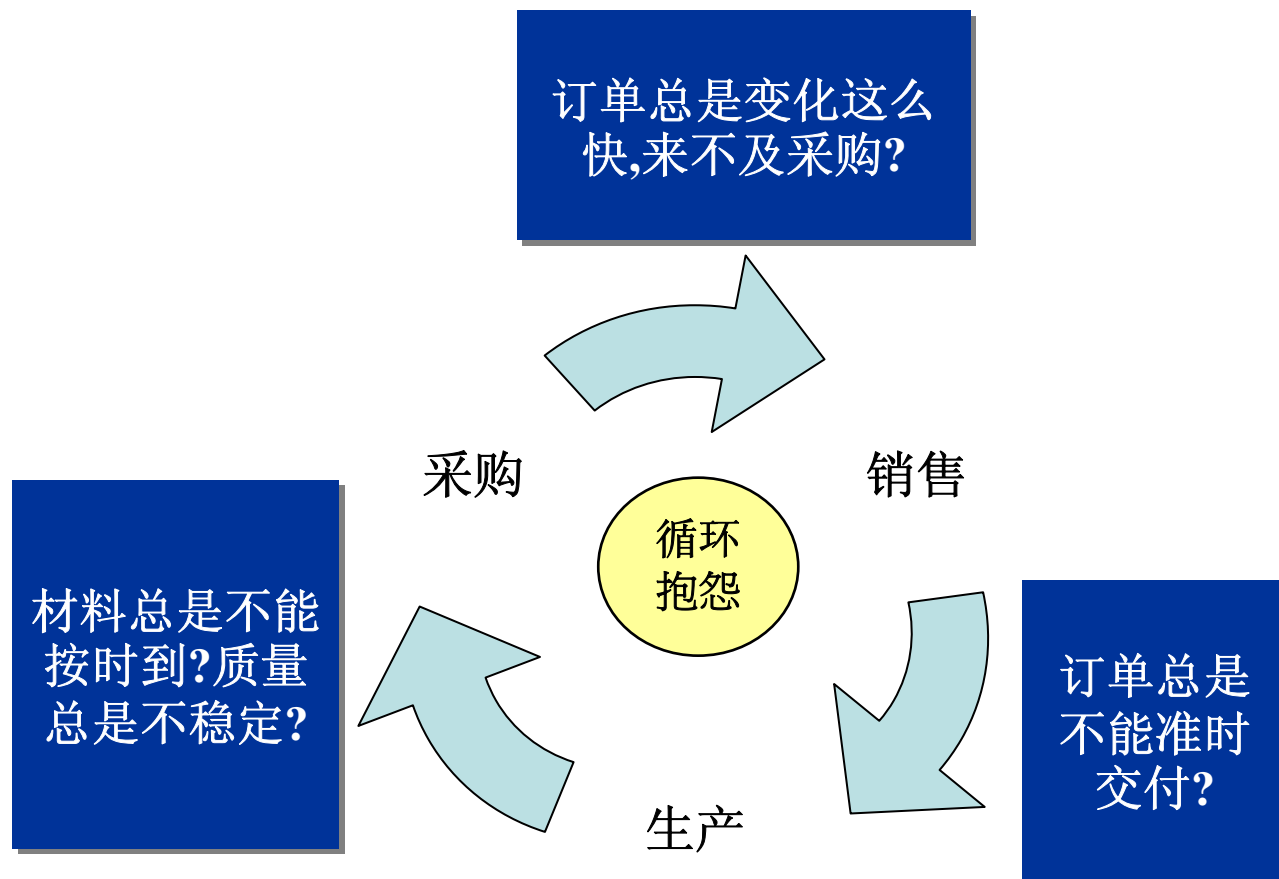
- 设计产能**1000**万台，实际只达到了**300**万台，就累的喘不过气；
- 老厂区小，还能做**280**万台,现在面积大了，人多了，产量怎么没上去？
- 库存很高，订单准时交付率却很不乐观（**40%**）

问题初步分析

- 产销不匹配
- 生产计划不合理
- 计划执行不到位

基础管理薄弱

分析过程---循环抱怨



分析过程---销售环节

销售

- 订单准时交付率只有40%
- 特别是外销订单，基本不能按时交货
- 产成品库存居高不下

原因

- 客户需要的做不出来
- 客户不需要的做了一大堆
产销不匹配

深入分析得到结论

- 对市场需求理解的误区
 - 早期，产品品种单一（12种规格），靠质量、信誉、价格赢得市场，以产定销的策略深入人心
 - 现在，100种规格，市场要求以销定产，而生产运营环节仍然按照以产定销的策略运行和思考，不关心销售环节 -结果：产成品库存增加
 - 最终结果：导致不能按时交货，而企业内部分析为“产能不足”，因此提升产能被认为是关键问题

不同的策略，要求不同的管理目标

以产订销策略：追求产量，追求成本

以销订产策略：追求交货（准时、可靠、柔性）

版权所有 ©1993-2008 金蝶软件（中国）有限公司

分析过程---生产环节

生产

- 生产计划各车间自己做，为提升产能，车间拼命生产，曾经出现连续两周不换模的现象，生产的某一个零件两年也用不完
- 不考虑各计划之间的联动和协调
- 半成品库存很高

原因

- 用产能指标来考核车间主管
- 用计件工资考核员工
- 准备工时不计工资
- 新产品、老产品生产率不同，但单件工资相同，考核有偏差，计划不协同

深入分析得到结论

- 对产能理解的误区
 - 某一工序的产能提升就代表整个产出的提升？
 - 某一产品的产量增大，就代表整个产出的增大？
 - 产量越大，工资越高？
 - 只考虑产量，不考虑品种组合，
 - 只做工资高的，不做客户需要的

“产能”应该是满足客户需求的前提下最终产品的产出

版权所有 ©1993-2008 金蝶软件（中国）有限公司

分析过程---采购环节

采购

- 收货无依据，主要靠口头通知，对送多、少、早、晚没有控制
- 经常发生因质量问题的退货

原因

- 采购计划与生产计划不匹配
- 关键环节没控制
- 供应商无评估

采购问题的深入分析

■ 假如：

- 一个企业年产值2亿元
- 利润率10%
- 则其每年的利润=2000万元
- 按每年250个工作日计算，则每日利润=8万元
- 按每天工作8小时计算，则每小时利润 = 1万元
- 也就是说，如果停产一小时，公司将损失利润1万元，还不包括固定成本的分摊；

■ 假如：

- 材料晚供应1天，而造成停产1天，将造成至少8万元的损失；
- 因质量问题导致不能供应，而造成停产1天，至少8万元的损失；

咨询结果

根本原因

- 生产管理问题的根本原因在于：制造的策略与市场需求不匹配，并且把不能交货的原因片面地认为是产能不足。
- 需要解决的问题首先是交货，其次是产能。

咨询结果

1. 建立以销定产的生产计划体系及考核评估体系，解决产销协调问题
2. 建立集中的计划与物控部门，把原来由生产部门承担的计划和领退料职责改为计划与物控部门负责，（物料原来由财务管理），解决计划不协同问题，同时因为计划性增强，缺料问题减少，产出增加；
3. 建立生产订单执行、领料、入库控制流程，确保按计划执行
4. 建立供应商评估体系，对供应商加强考核；
5. 优化计件工资考核，增加准备工时，新旧产品分别定价

提纲

- 现代制造企业管理需要**ERP**
- 如何上**ERP**
- 金蝶管理咨询帮助您再造**ERP**价值

企业管理信息化建设步骤

管理体系优化

通过流程优化，实现企业战略定位、组织规划以及新流程的设计、新制度建设，包括计划管理、生产管理、质量管理、采购管理等。

管理咨询

信息化项目成功实施

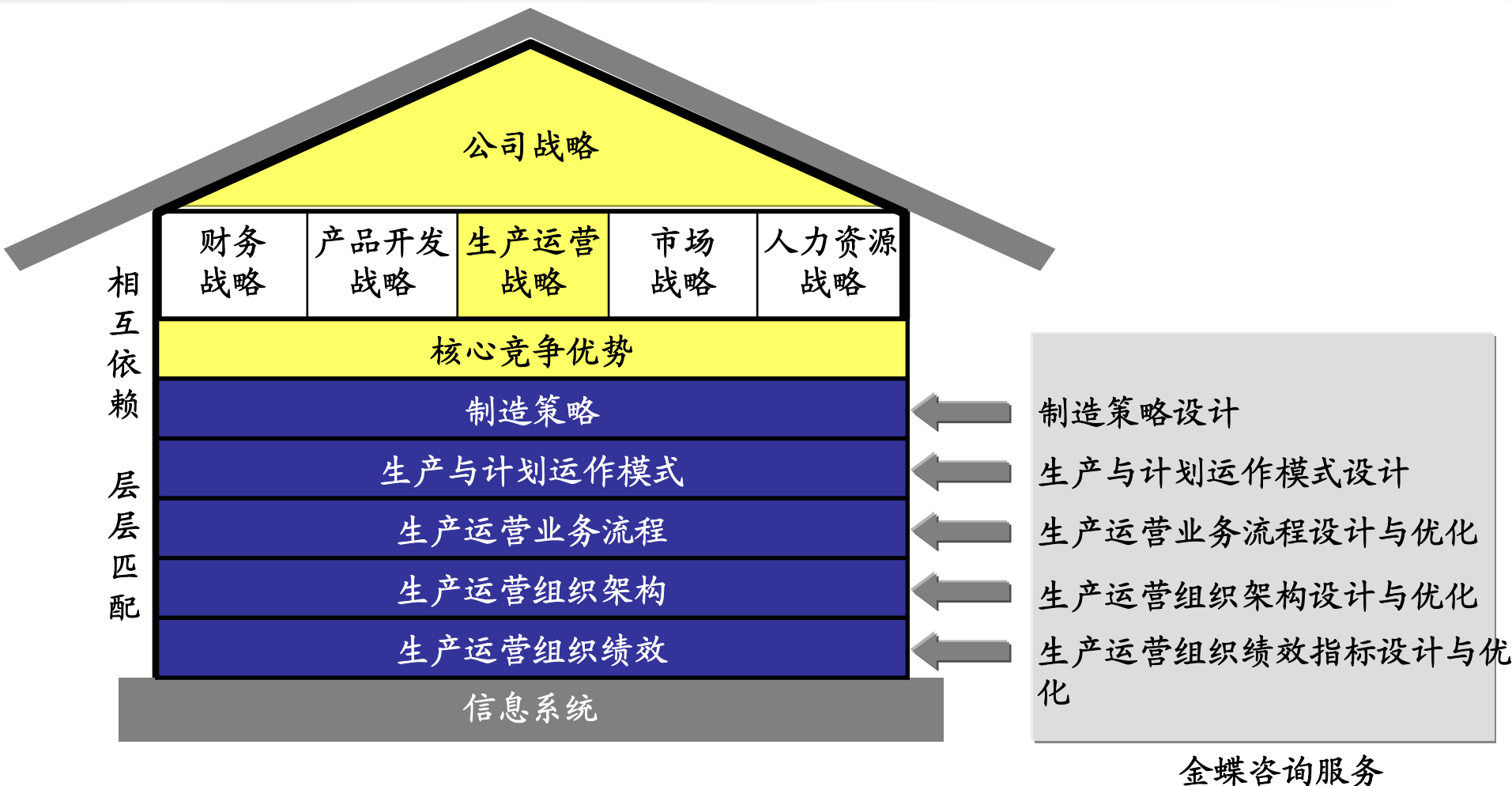
信息系统规划

动态规划企业组织和业务模型，建立企业管理蓝图，数字化企业管理流程和制度。

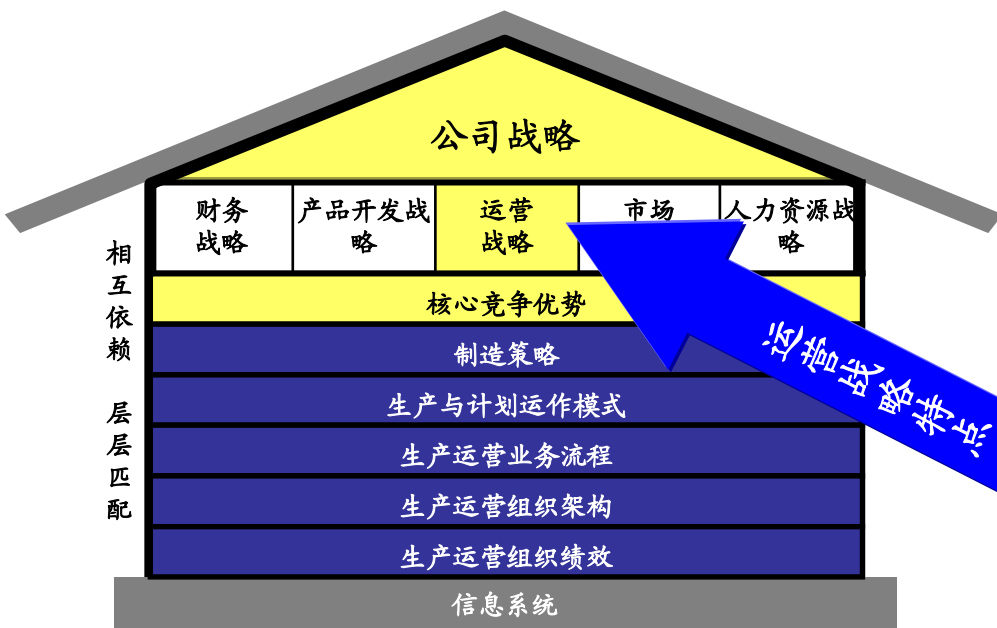
信息系统实施

根据管理咨询和信息资源规划的内容设置业务流程、组织机构、管理权限、业务单据和应用功能。

金蝶生产运营管理咨询思路



不同的运营战略，有不同的特点



1 成本领先战略特点

1. 低的运营成本
2. 有效的供应链管理
3. 标准化产品
4. 标准化流程



2 差异化战略特点

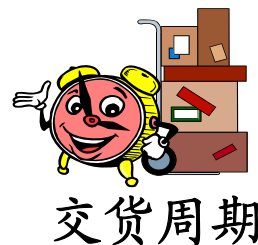
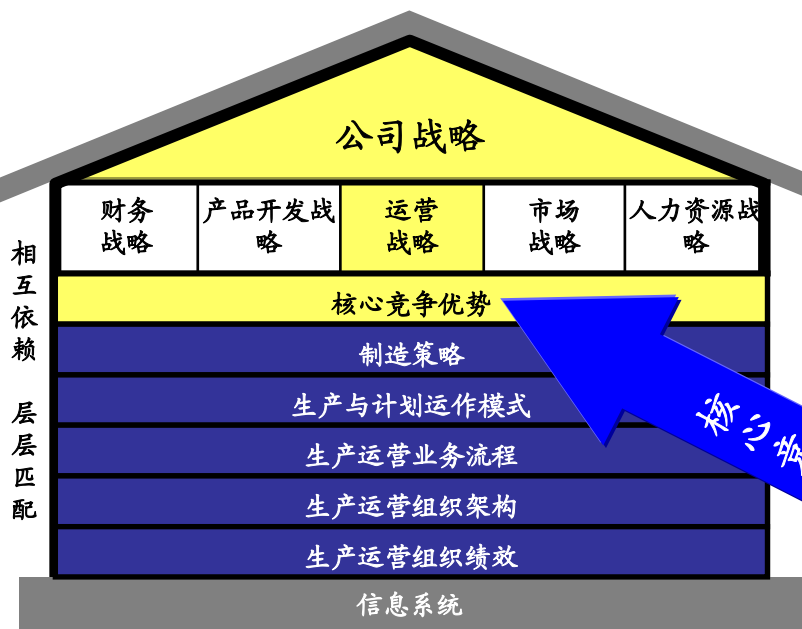
1. 高质量的产品
2. 快速响应的流程



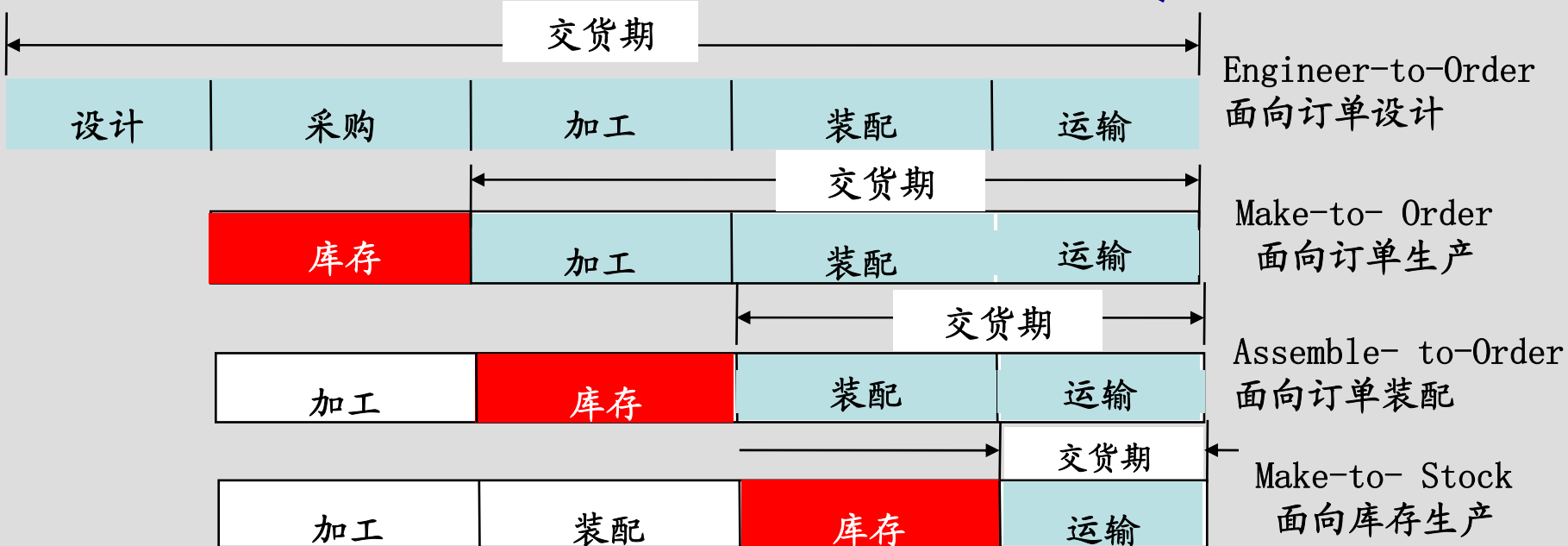
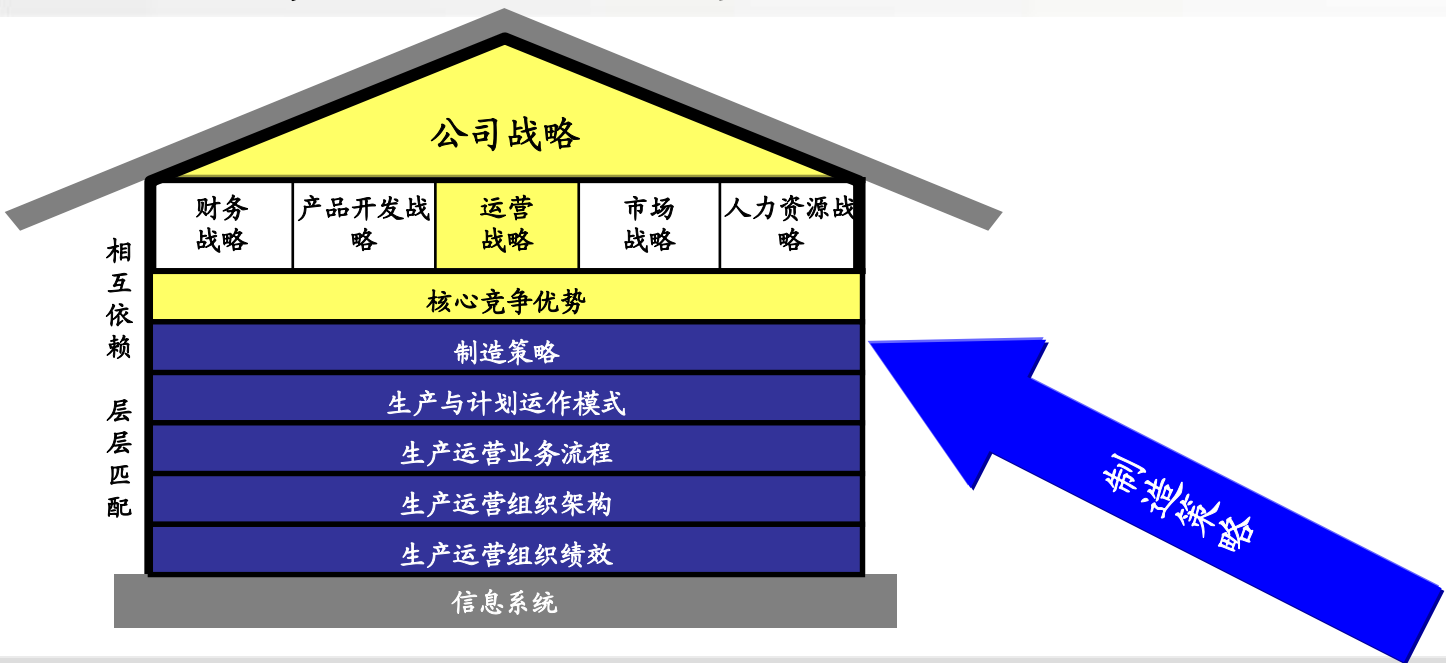
3 客户聚焦战略特点

1. 定制的目标市场
2. 快速、柔性交货能力

不同的运营战略，有不同的核心竞争优势



不同的竞争优势，要求不同的制造策略



制造策略的定义

P:D Ratio (P/D率)



生产时间
(Production Time)



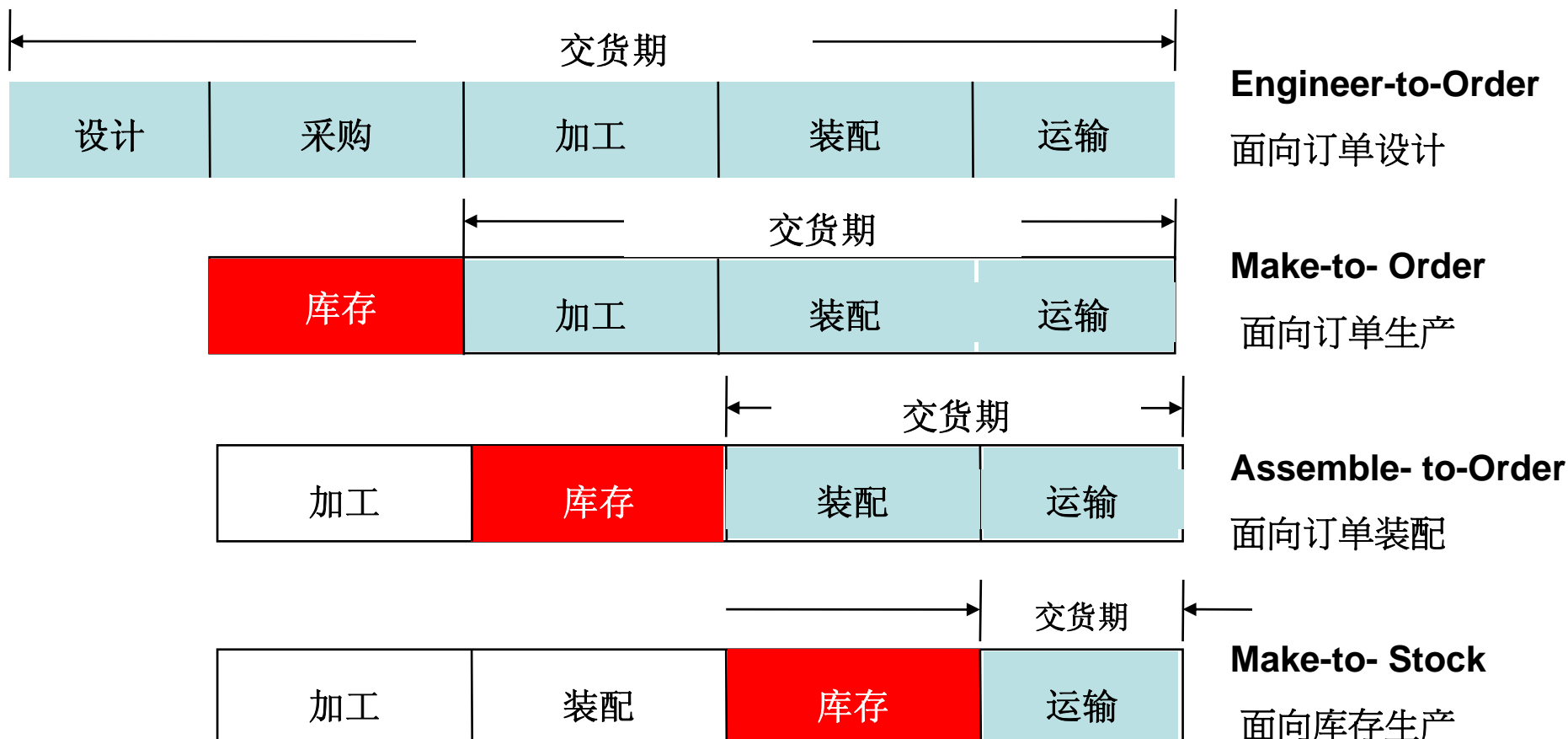
交货时间
Delivery Time



需求周期 (D) ---- 客户交货提前期
生产周期 (P) ---- 从设计到交货的周期
P/D --- 企业竞争力的标志
P/D率的改善产生了不同的制造策略

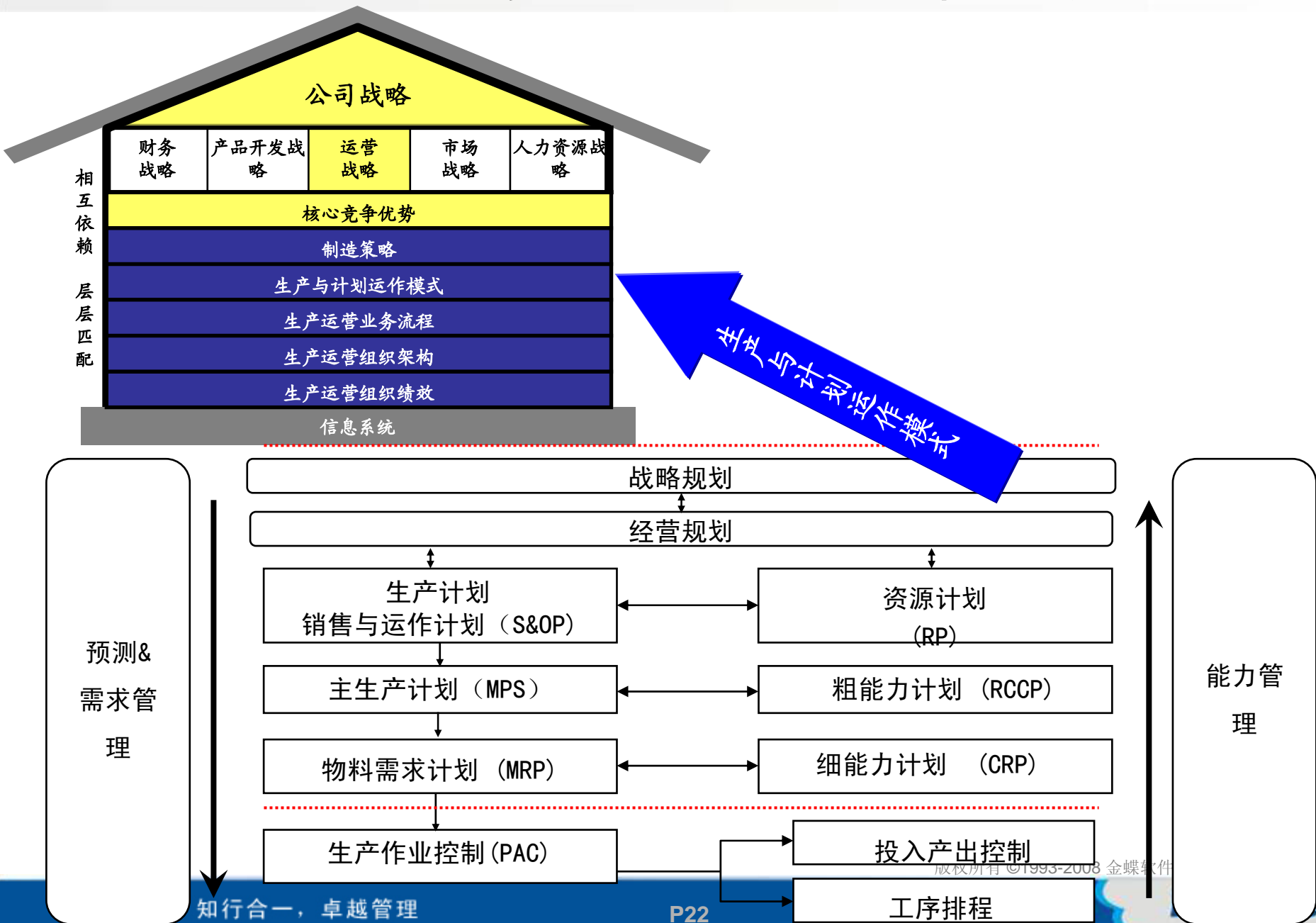
制造策略的影响

四种供应策略构成四种供应链管理方式



帮助制造企业根据公司战略、行业特点和产品情况，制定精确到产品线的制造策略，并明确不同的管理重点。

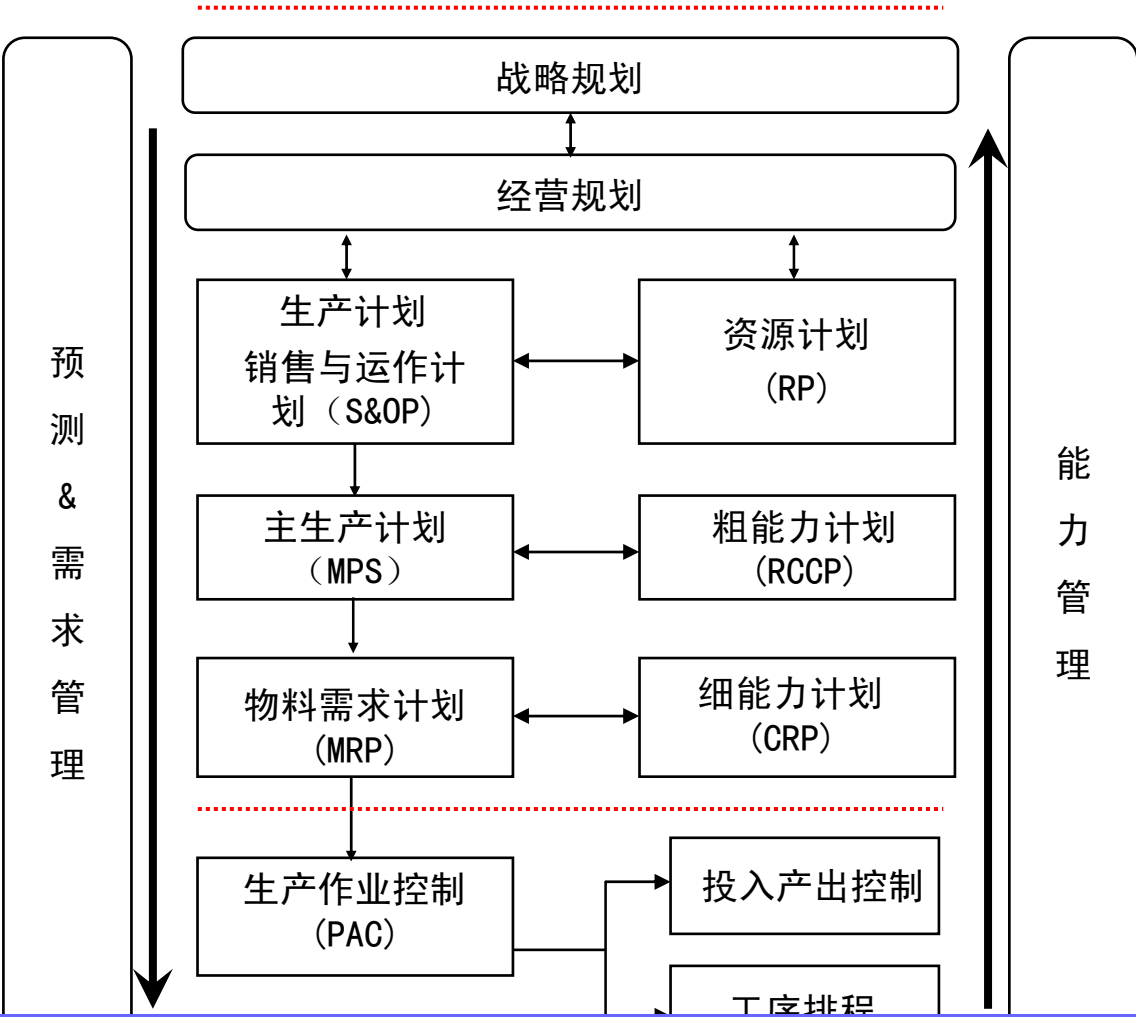
不同的制造策略，要求不同的计划管理模式



生产和计划运作模式—计划体系

计划管理体系

- MTS: 预测 + 主生产计划;
- ATO: 预测 + 主生产计划;
订单 + 物料需求计划
- MTO: MTO计划
- ETO: 预测 + 主生产计划;
PDM接口;
生产订单 + 物料需求计划。

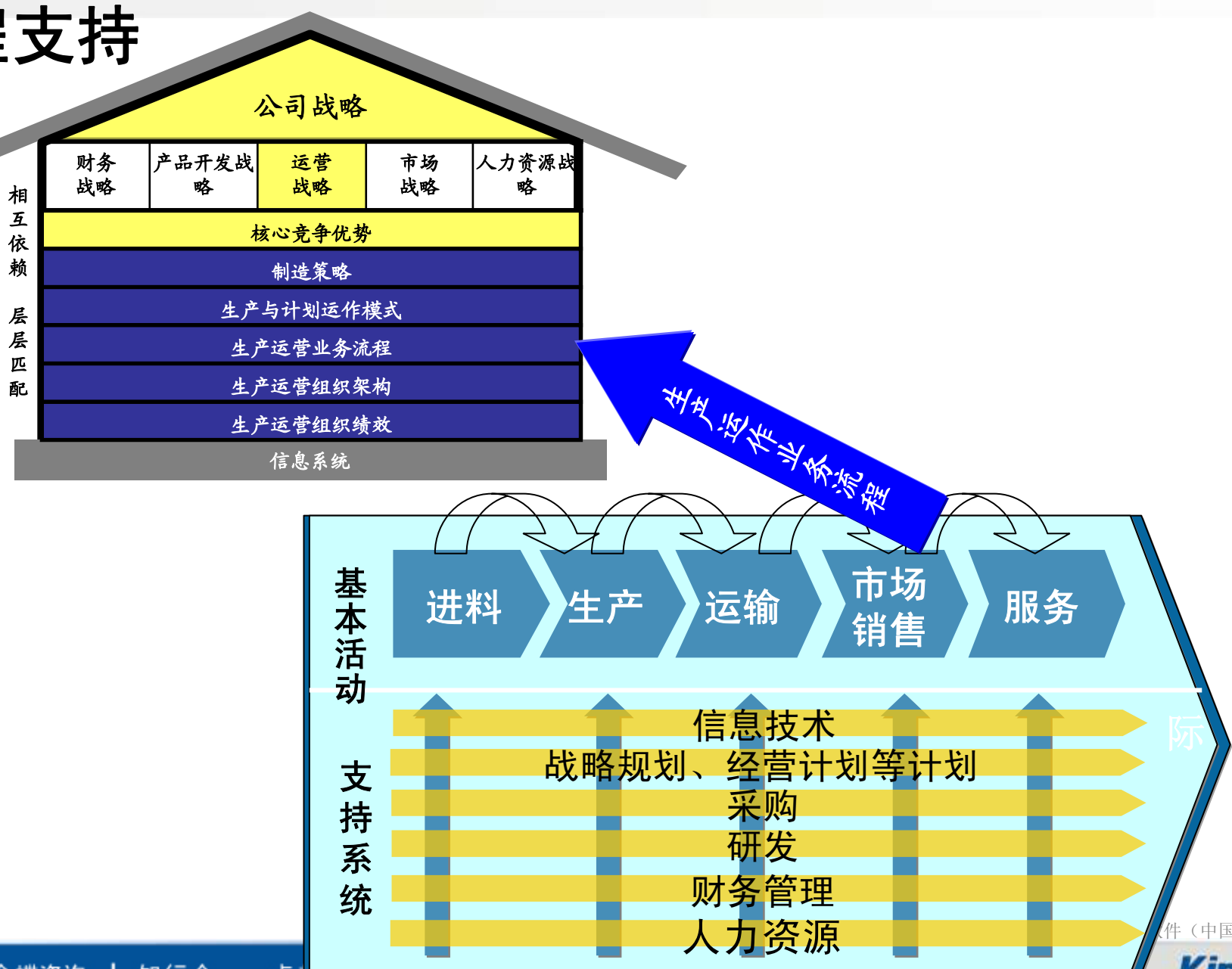


根据设定的制造策略，设计不同的计划管理体系。

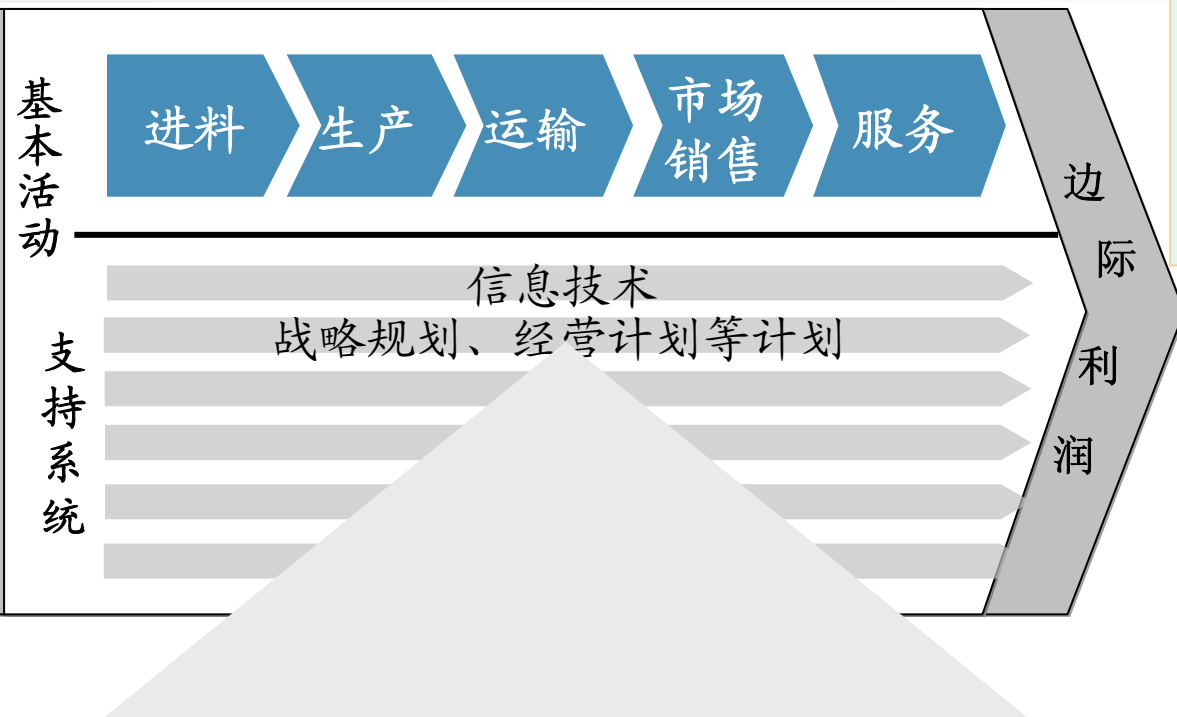
生产和计划运作模式—生产控制模式

- 生产过程订单跟踪方式设计
- 生产过程控制点及数据采集方式设计
 - 与成本、进度有关
- 物料控制模式、期量标准设计
- 库存盘点模式设计

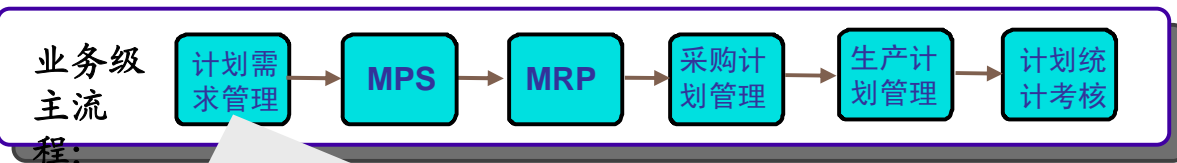
不同的制造策略和生产计划运作模式，需要流程支持



生产运作业务流程体系



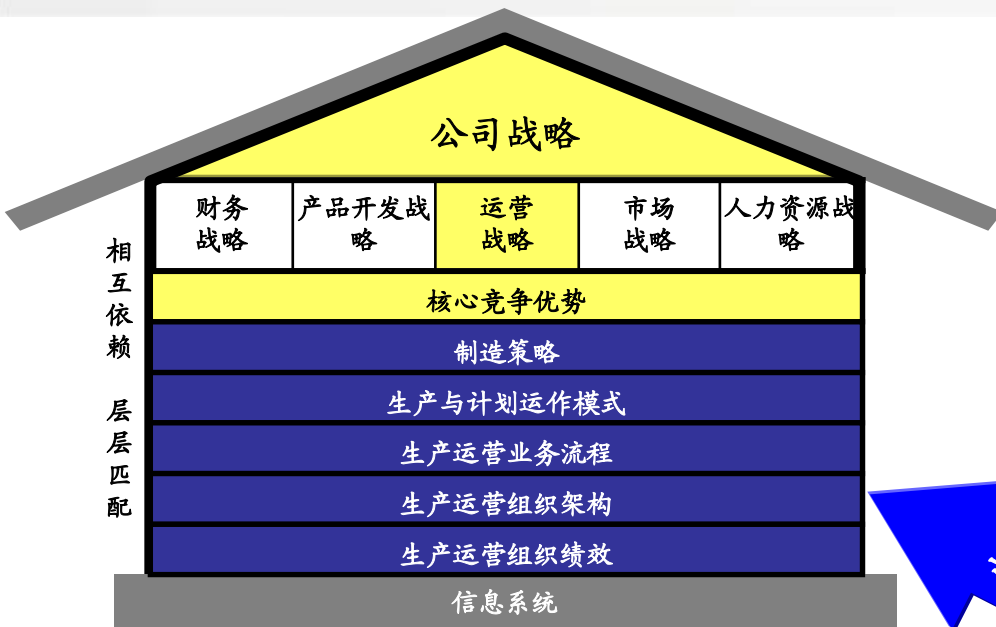
- 1、展现了企业层面流程总结构图，识别了各种业务间相互作用关系；
- 2、各种业务活动足够支持现在和未来吗？
- 3、是企业级领导角色定位和责任考核的出发点；
- 4、资源配置检讨！



- 1、展现了价值子链某个一级业务活动所包括的核心模块及接口关系；
- 2、该业务活动的核心模块足够支持现在和未来吗？接口关系清晰吗？有重叠交叉活动？不增值活动？疏漏活动（真空）？资源配置？
- 3、是部门级领导角色定位和责任考核的出发点；

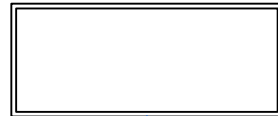
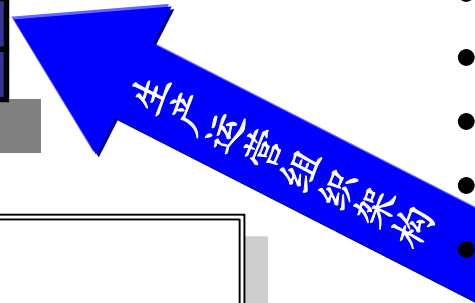
依据价值链理论，结合制造策略和计划管理体系，设计自上由下的各级流程，系统优化企业业务流程。

不同的制造策略、计划管理模式和流程，需要组织的支持



•组织结构

- 直线制
- 职能制
- 直线职能结构
- 模拟分权结构
- 矩阵结构
- 事业部组织结构
- 委员会结构
- 控股型结构
- 网络型结构



依据公司的竞争优势，设计企业的组织模式；

依据业务流程优化的结果，明确部门的主要工作职责。

组织架构优化设计要点



■ 战略决定架构：

组织架构能够有效地传递战略目标，有效地提高沟通效率

■ 架构影响战略：

组织架构直接影响组织目标和政策的建立并决定了组织内部资源的配置

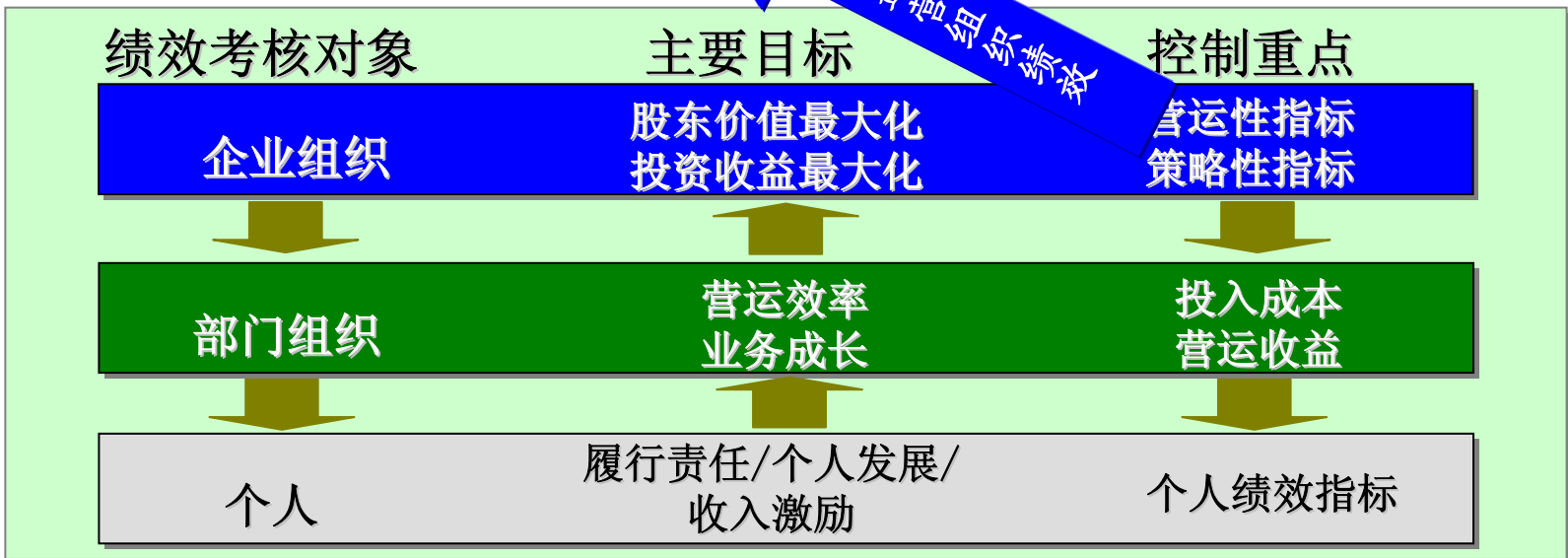
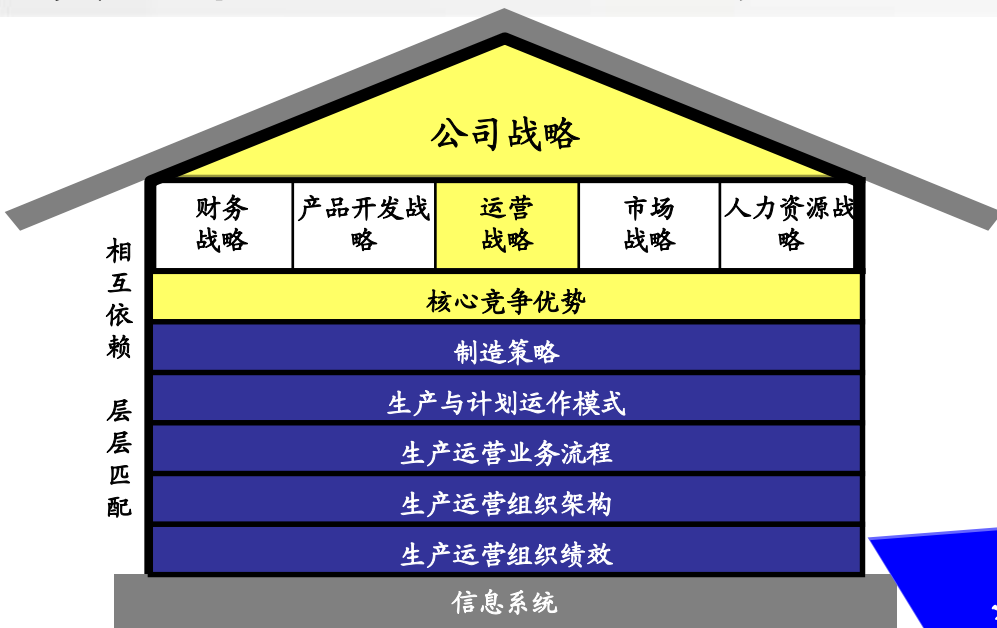
■ 聚焦经营，落实职能：

组织架构的梳理、规划、整合；各部门及下属机构的职责优化均应围绕提高组织运营效力展开和落实

■ 组织架构的设计不求一步到位，更需考虑组织的承受能力

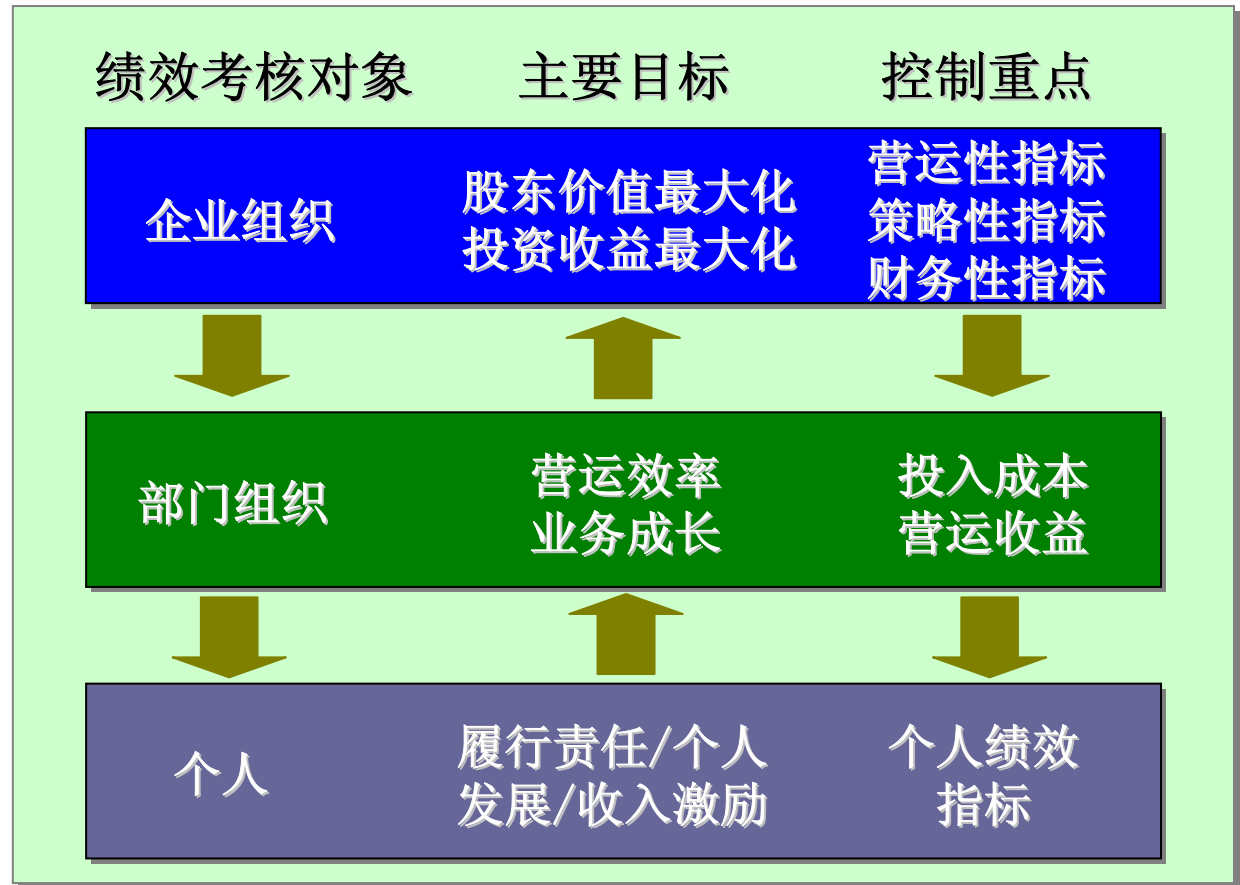
基于现有的组织架构思考如何优化和改进，如何更好的对业务经营起到支撑作用

绩效管理强化组织能力



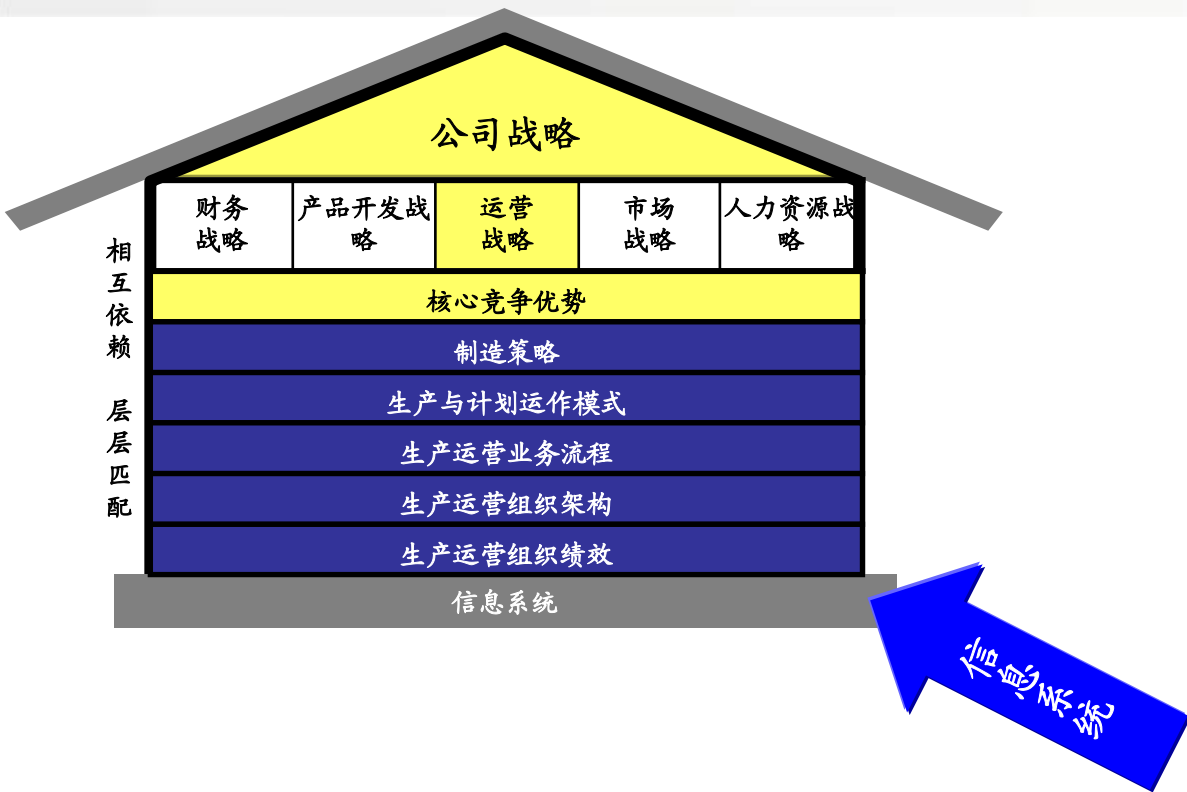
限公司

企业绩效管理

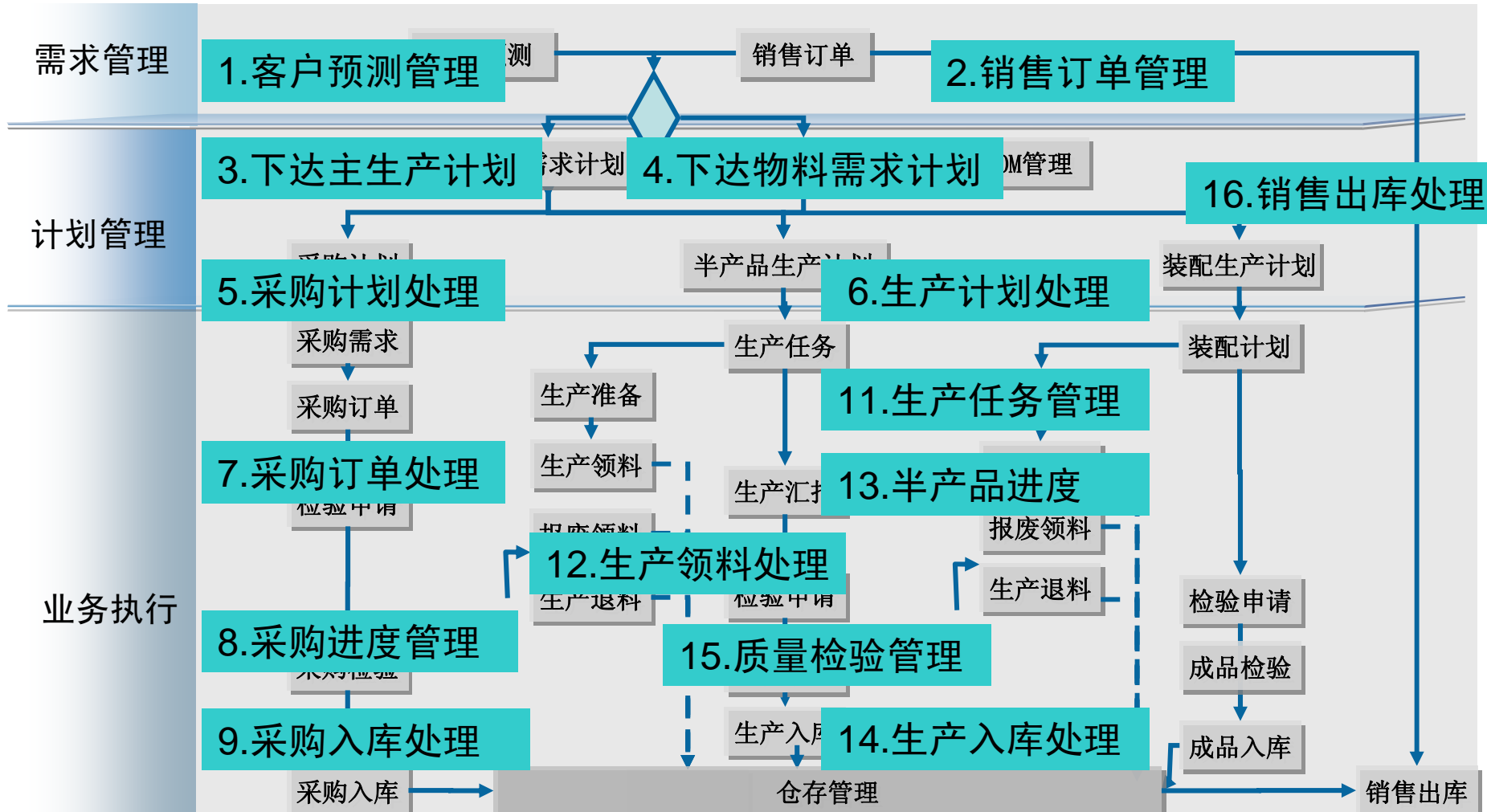


根据公司战略目标、分级策略和生产运营管理体系，制定部门的绩效指标，并且将指标分解到员工头上，实现战略指标落地。

ERP系统中承载生产运营管理体系



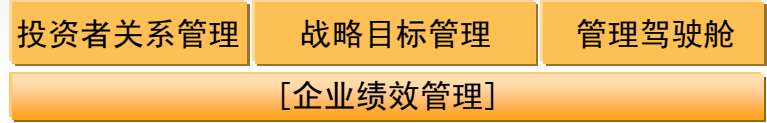
信息系统承载生产运营管理体系



利用ERP系统承载制造策略、计划管理体系、业务流程、绩效考核等生产运营管理体系，推动运营体系的落地。

信息系统承载生产运营管理体系

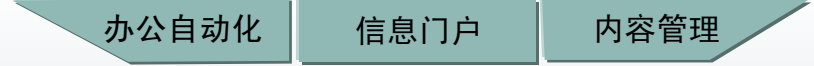
资本市场



供应市场

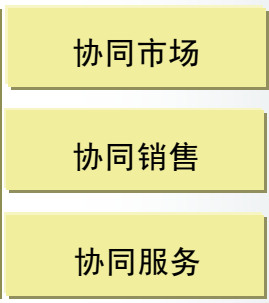


「供应商关系管理」



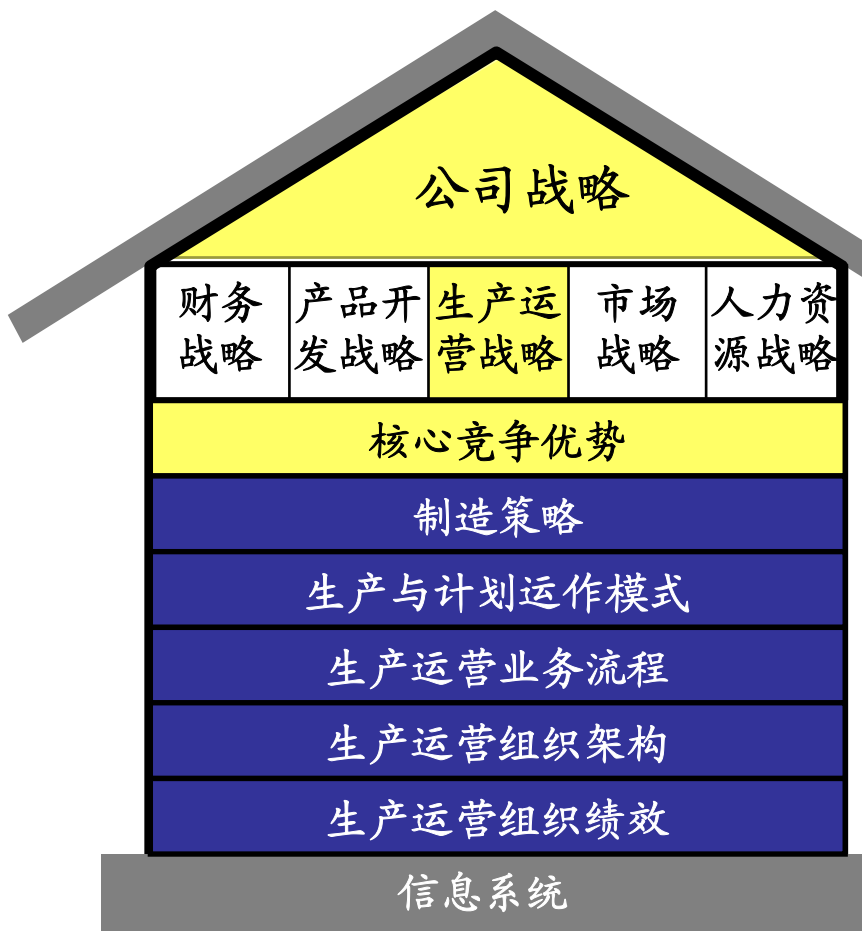
知识市场

「客户关系管理」



消费市场

带给客户的价值



■明确核心竞争优势；

■根据产品线明确制造策略，并设计生产计划运作模式，用计划协调生产和采购：

■提高产能；

■降低生产组织的难度；

■减少存货和停工成本；

■缩短市场响应周期，提升交货的可靠性和灵活性，提高客户满意度；

■用价值链的原理优化业务流程，强化管理和控制，减少不增值的业务活动，减低活动和生产成本；

■以战略和管理的重点，优化组织架构，保证资源与重点工作匹配，消除岗位浪费；

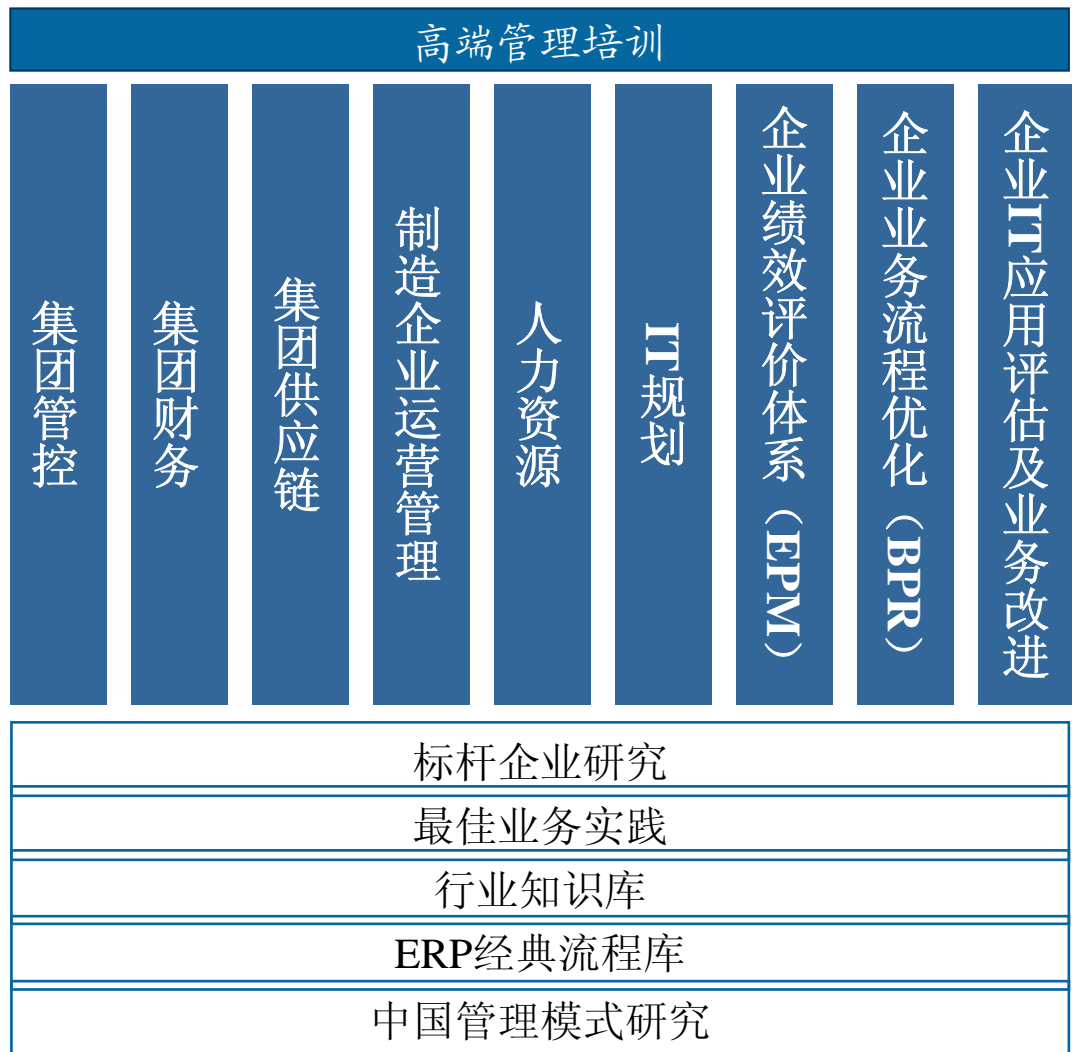
■用量化指标反映各部门的运作情况，保证企业目标落实到部门；

■用K/3ERP实现制造策略、计划管理体系、业务流程、组织架构和组织绩效指标，建立生产运营管理体系的落地。

提纲

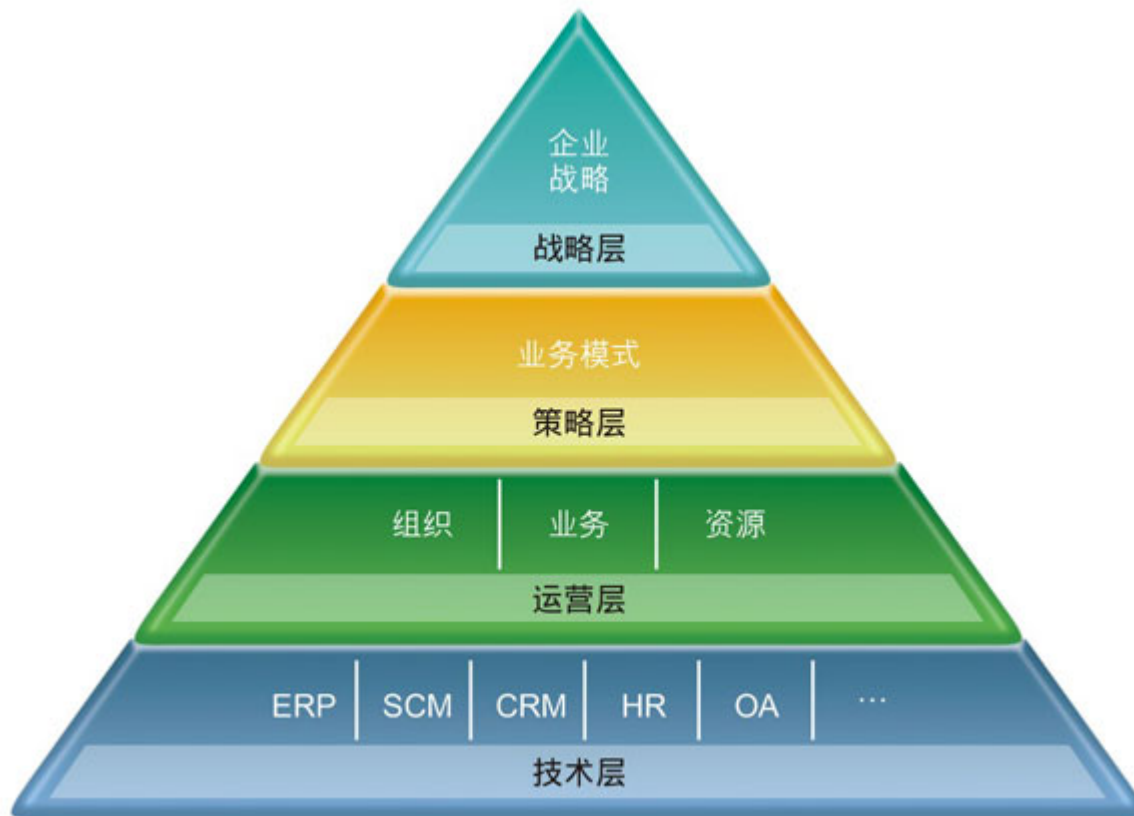
- 现代制造企业管理需要**ERP**
- 如何上**ERP**
- 金蝶管理咨询帮助您再造**ERP**价值

金蝶咨询产品概要



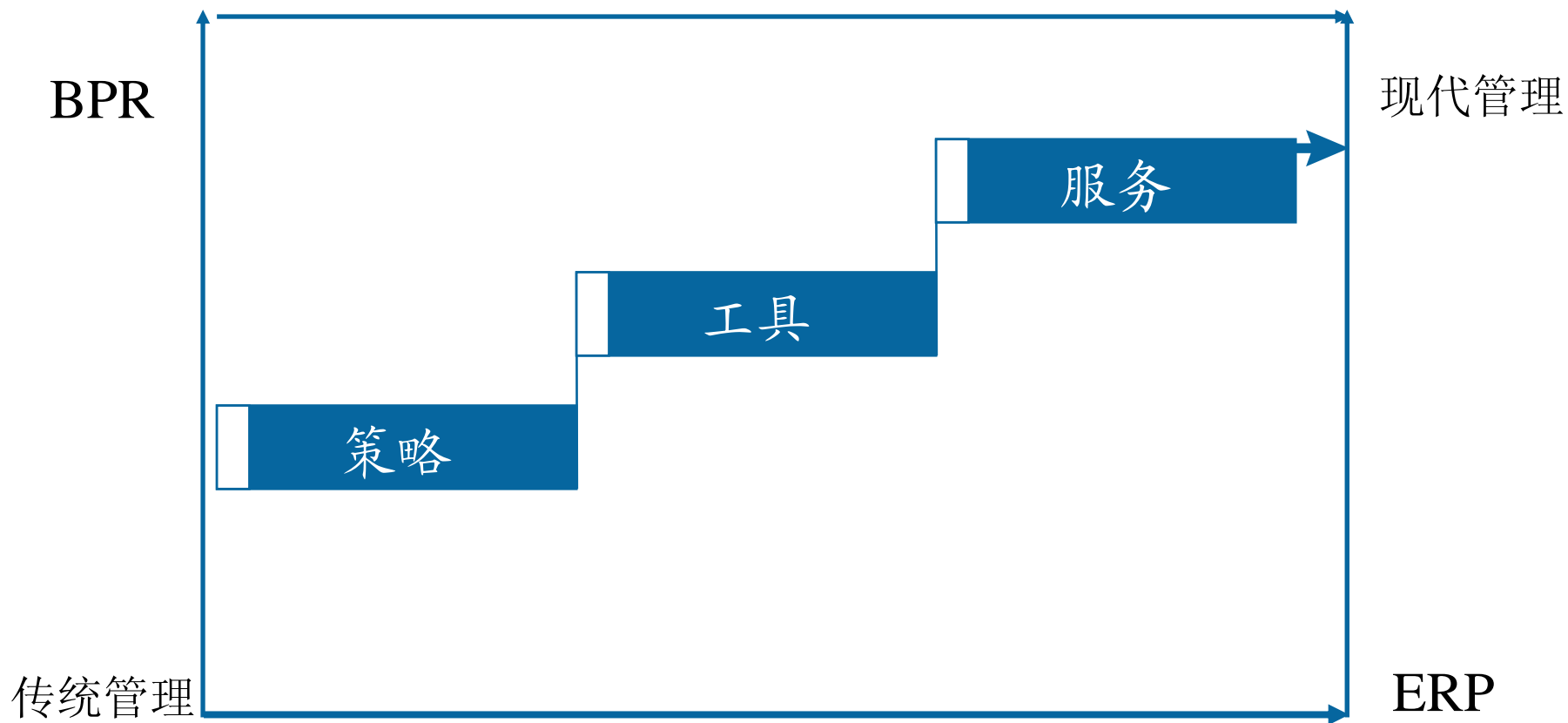
- 集团管控
- 集团财务
- 集团供应链
- 制造企业运营管理
- 人力资源
- IT规划
- 企业绩效评价体系 (EPM)
- 企业业务流程优化 (BPR)
- 企业IT应用评估及业务改进

金蝶咨询服务模式



- 金蝶咨询通过业务和IT全面解决方案，帮助企业构建基于企业战略的战略层、策略层、运营层和技术层的系统运营体系，帮助企业实现管理全面提升。

金蝶咨询价值主张



金蝶咨询价值主张:

做客户管理顾问，提升管理价值，再造ERP价值

Kingdee®

谢 谢！

