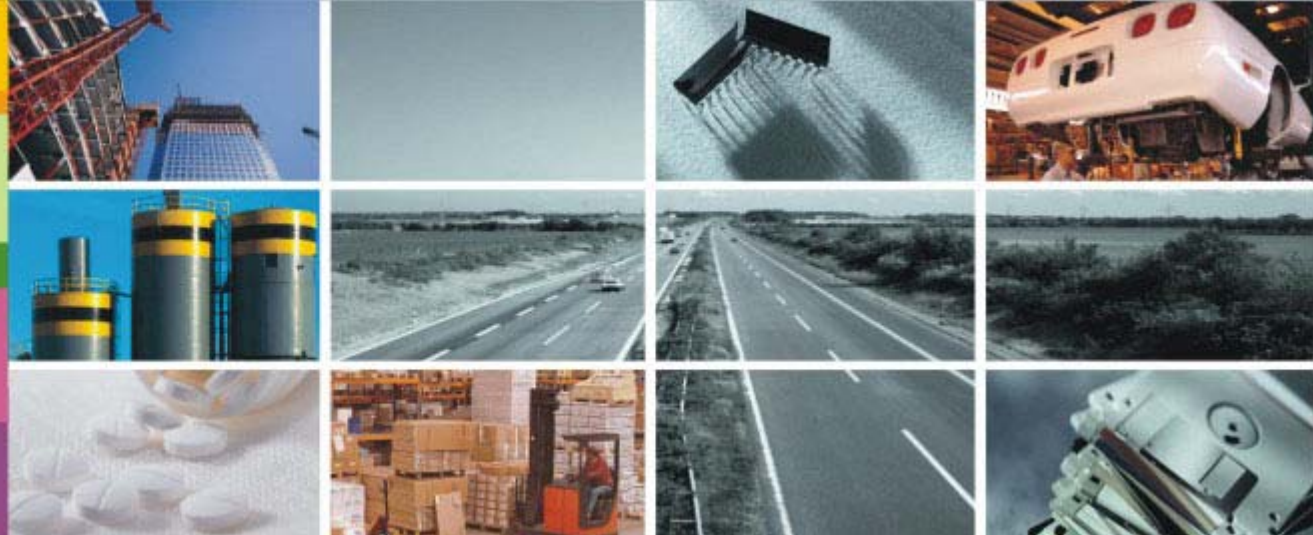


Kingdee

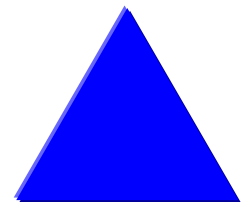


强化运营管理，再造ERP价值

—金蝶生产运管管理咨询介绍

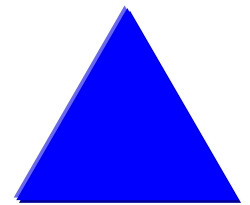
- 制造业面临的困境
- 金蝶制造咨询产品介绍
- 金蝶制造咨询的适用范围
- 金蝶制造咨询的客户价值
- 案例介绍

通过一些报道、统计数字说明困境



版权所有 ©1993-2008 金蝶软件（中国）有限公司

深入剖析产生困境的原因



版权所有 ©1993-2008 金蝶软件（中国）有限公司

业务背景

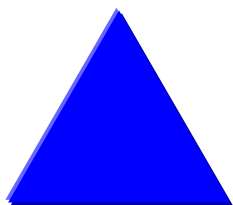
- 随着全球经济一体化，当今的中国制造业在生产运营管理环节，普遍存在以下问题：
- 没有明确的制造策略，无法有效支撑战略执行
- 没有系统科学地规划生产计划和物料控制体系，工作忙而无效
- 价值增值的业务流程不畅或不能适应新的要求，工作效率低下
- 没有建立客户为导向的生产运营绩效评估体系，现有评估体系与公司战略不匹配，企业无法保持持续竞争力

提纲

- 制造业面临的困境
- 金蝶制造咨询产品介绍
- 金蝶制造咨询的适用范围
- 金蝶制造咨询的客户价值
- 案例介绍

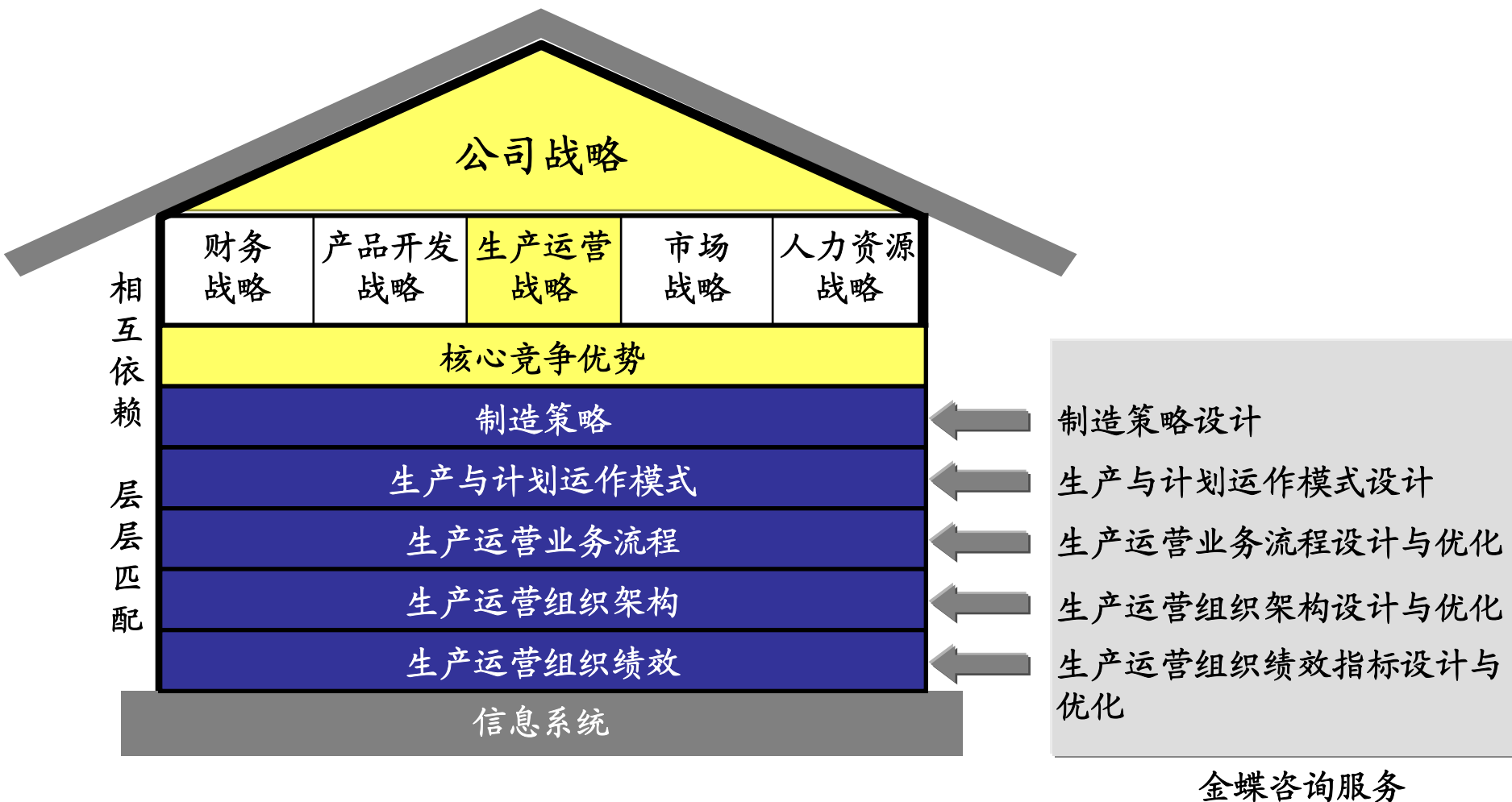
服务内容

- 运营策略：对企业经营模式及产品线进行分析，建立不同的制造策略，明确不同的管理重点；
- 计划体系：基于不同制造策略，建立计划与物料控制管理体系；
- 运营流程：建立以销售、生产、采购三大订单为主线的物料控制流程；优化运营管理业务流程；
- 绩效管理：根据确定的制造策略、运营流程建立相应的绩效管理指标；
- 精益管理：建立精益管理与ERP集成的解决方案和流程

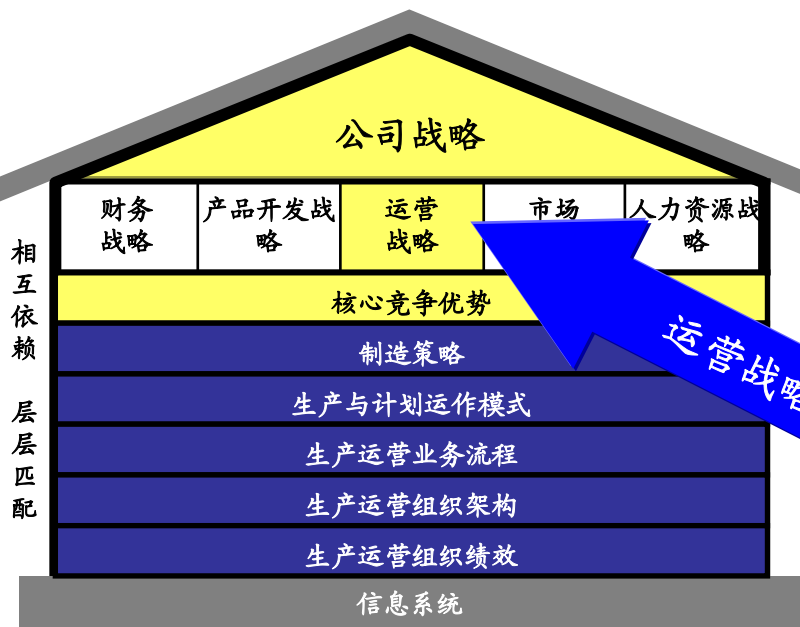


用图加文字来表述

金蝶奋达制造业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

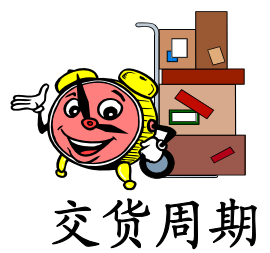
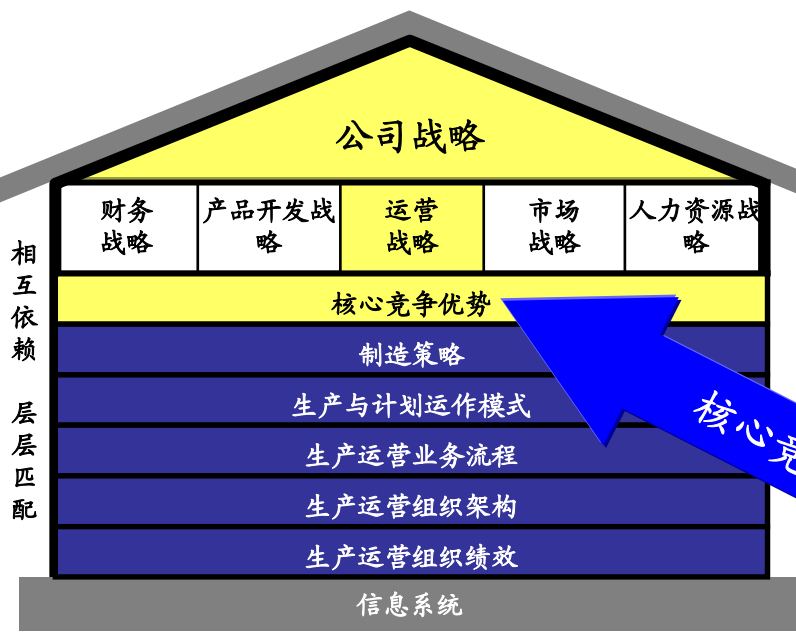
1. 高质量的产品
2. 快速响应的流程



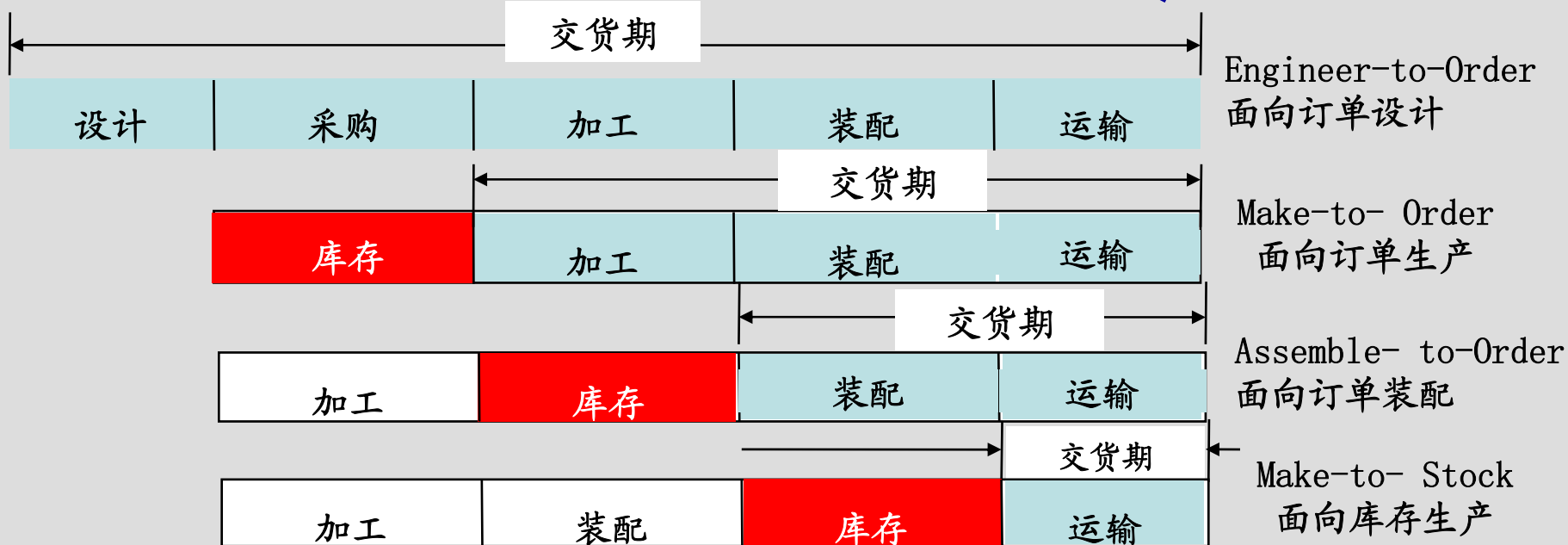
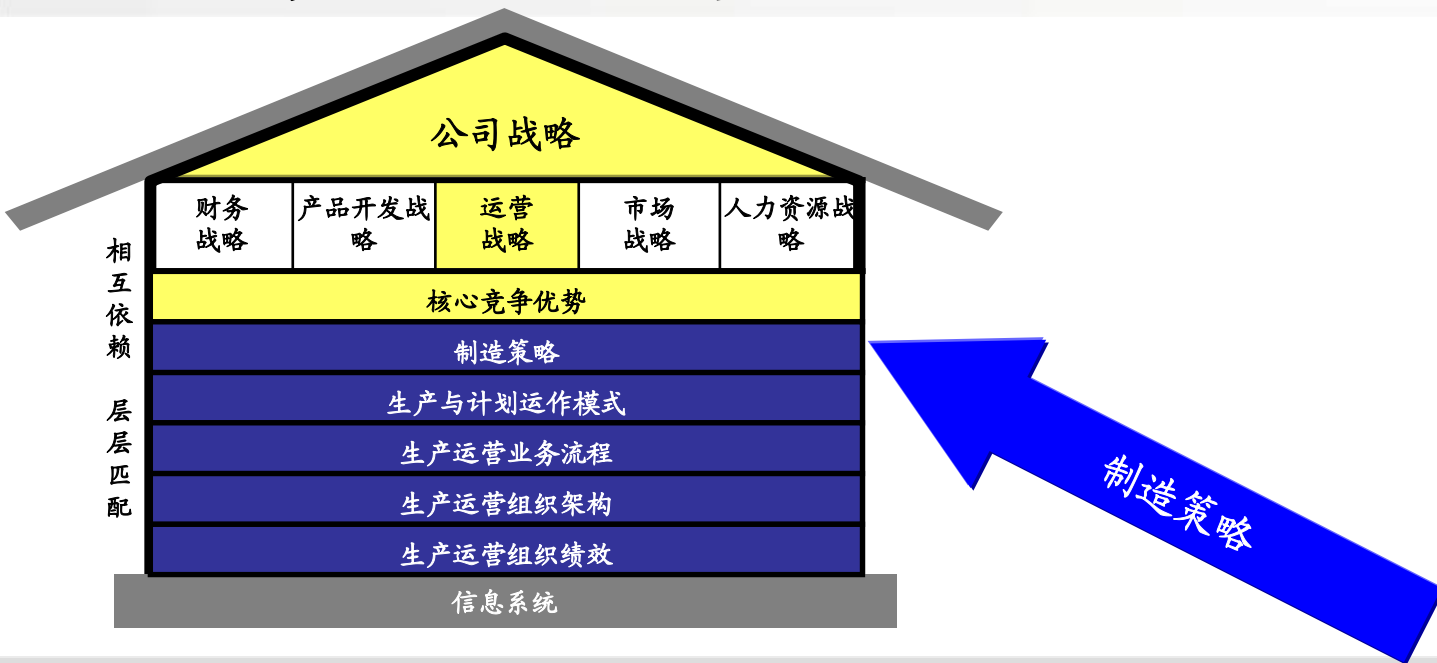
3 客户聚焦战略特点

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)



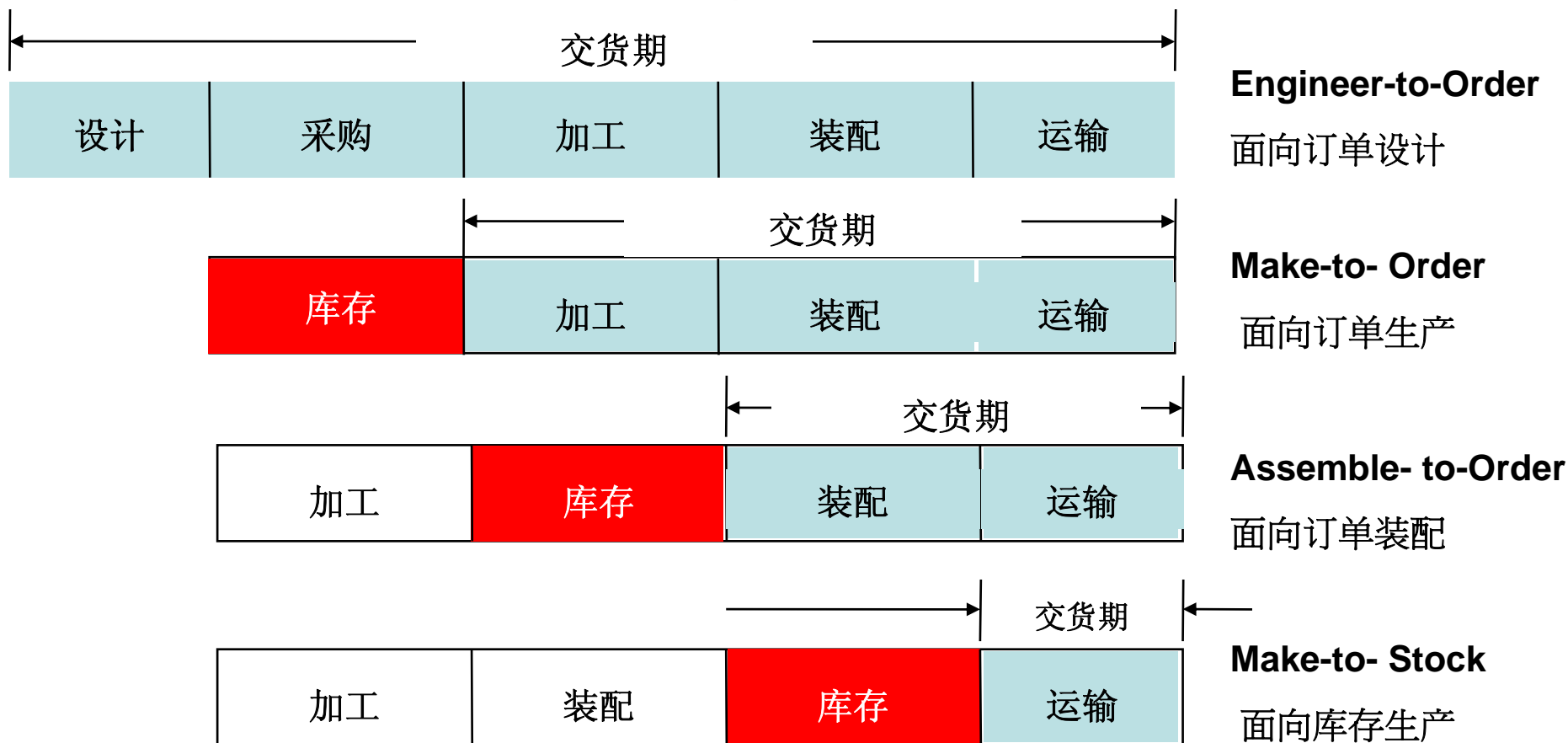
交货时间
Delivery Time



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

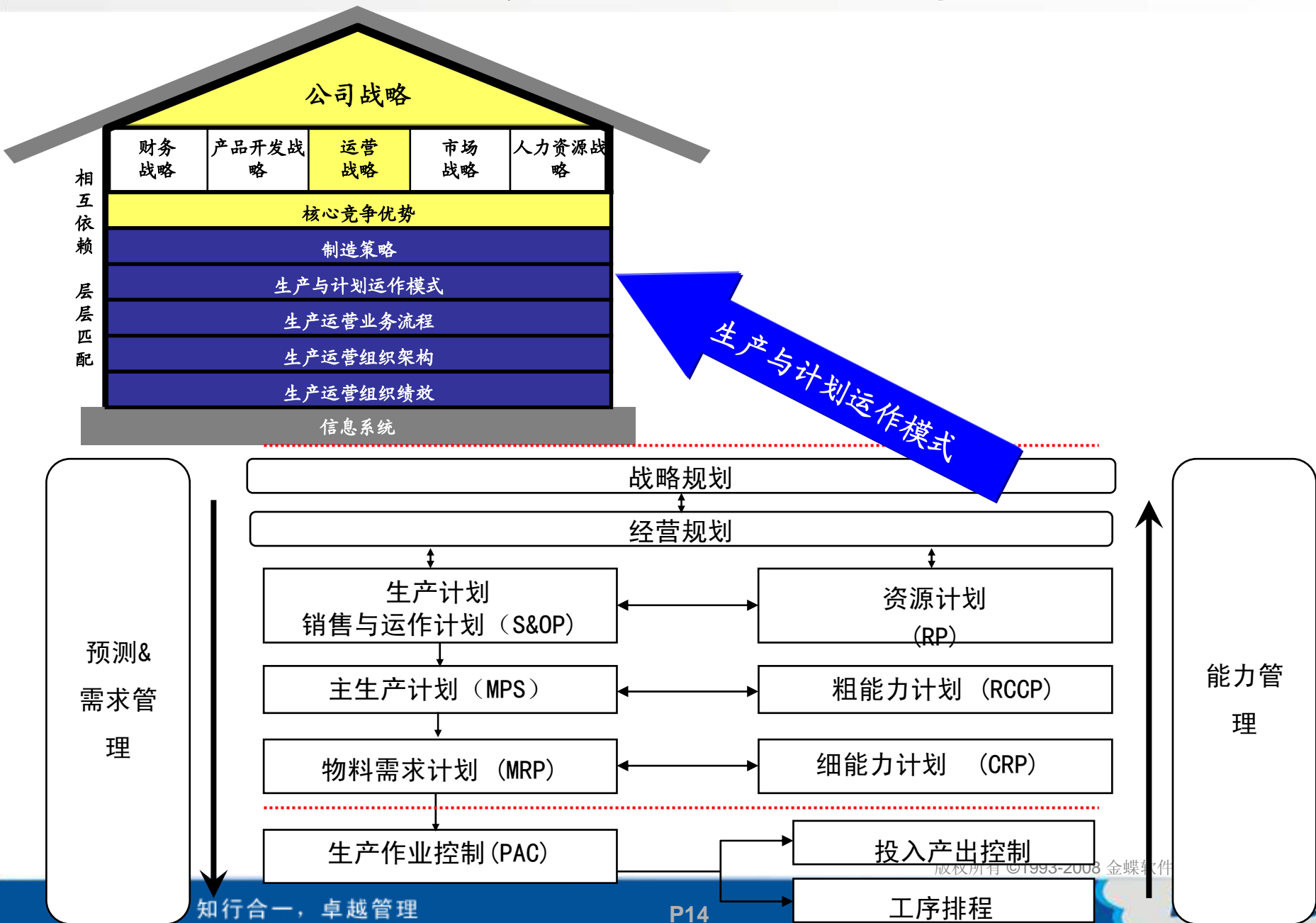
制造策略的影响

四种供应策略构成四种供应链管理方式



不同的制造策略，其管理的范围和重点不同，供应链的运作模式、生产计划的编制方法（采购、生产、库存、销售等）也不同。

不同的制造策略，要求不同的计划管理模式



公司战略

财务战略

产品开发战略

运营战略

市场战略

人力资源战略

相互依赖
层层匹配

核心竞争优势

制造策略

生产与计划运作模式

生产运营业务流程

生产运营组织架构

生产运营组织绩效

信息系统

生产与计划运作模式

战略规划

经营规划

生产计划
销售与运作计划 (S&OP)

资源计划
(RP)

主生产计划 (MPS)

粗能力计划 (RCCP)

物料需求计划 (MRP)

细能力计划 (CRP)

生产作业控制 (PAC)

投入产出控制

版权所有 ©1993-2008 金蝶软件

工序排程

预测&
需求管理

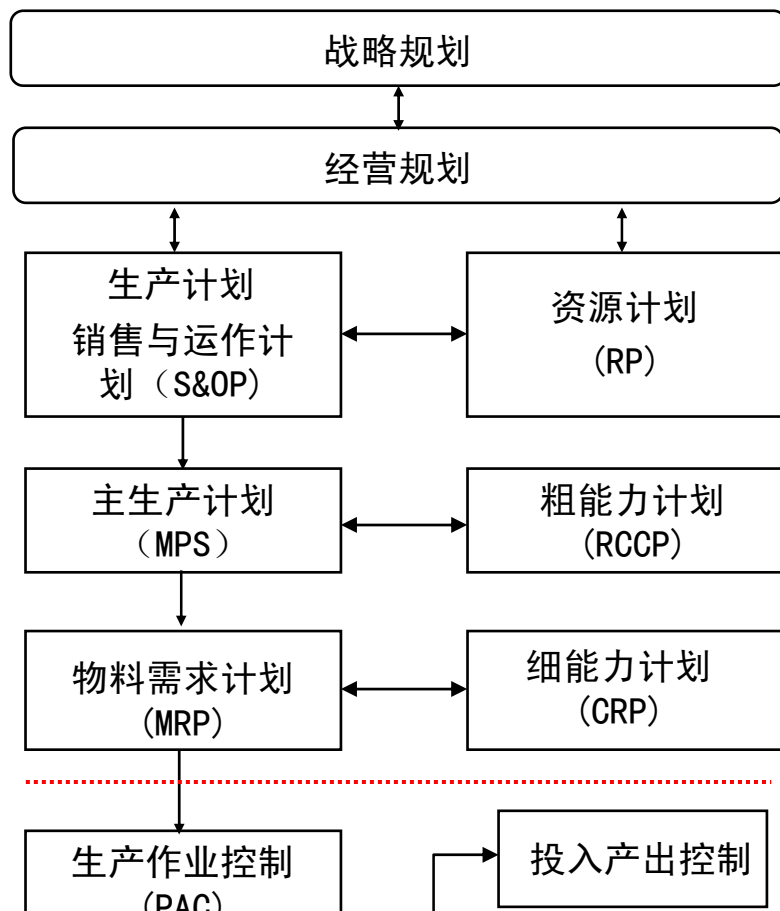
能力管理

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。

预测 & 需求管理



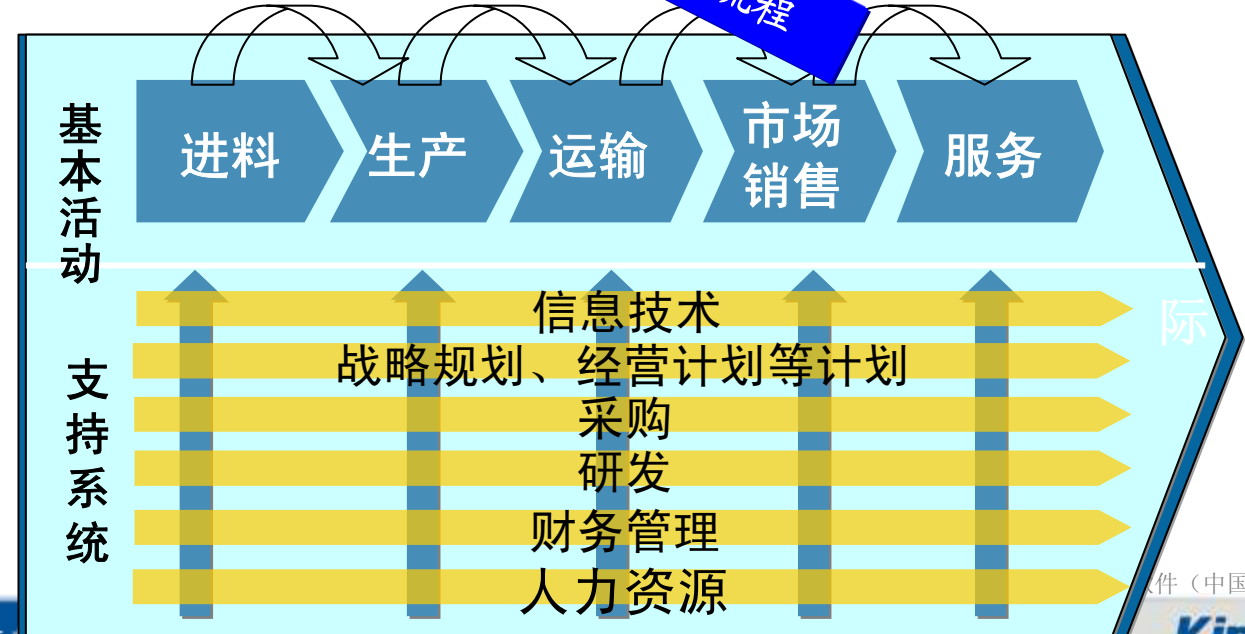
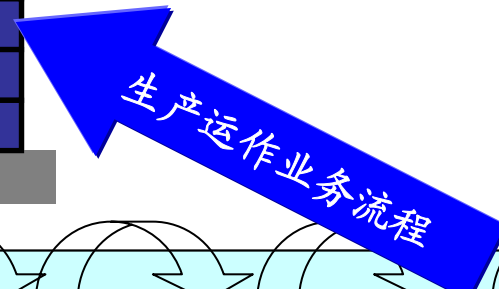
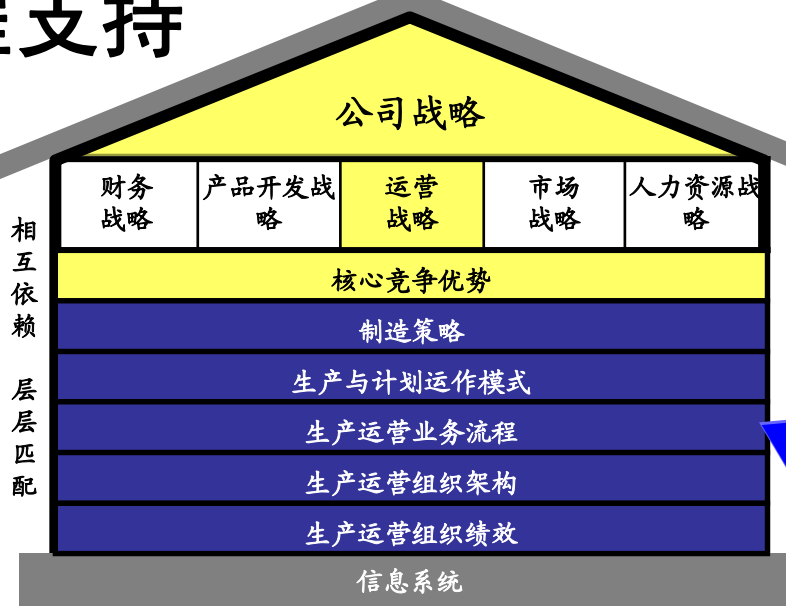
能力管理

■ 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

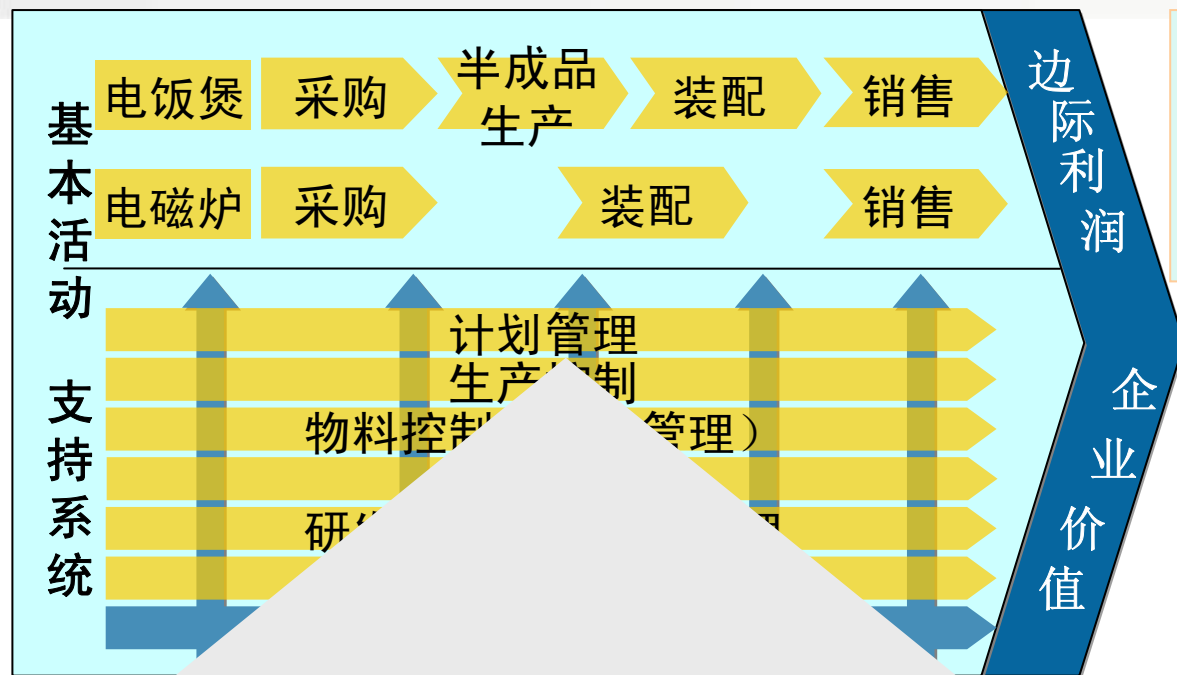
不同的制造策略和生产计划运作模式，需要流程支持



文件（中国）有限公司

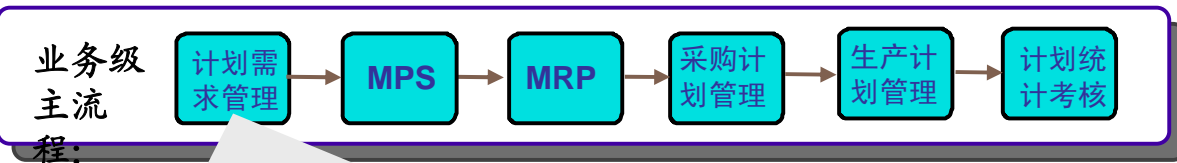


生产运作业务流程体系



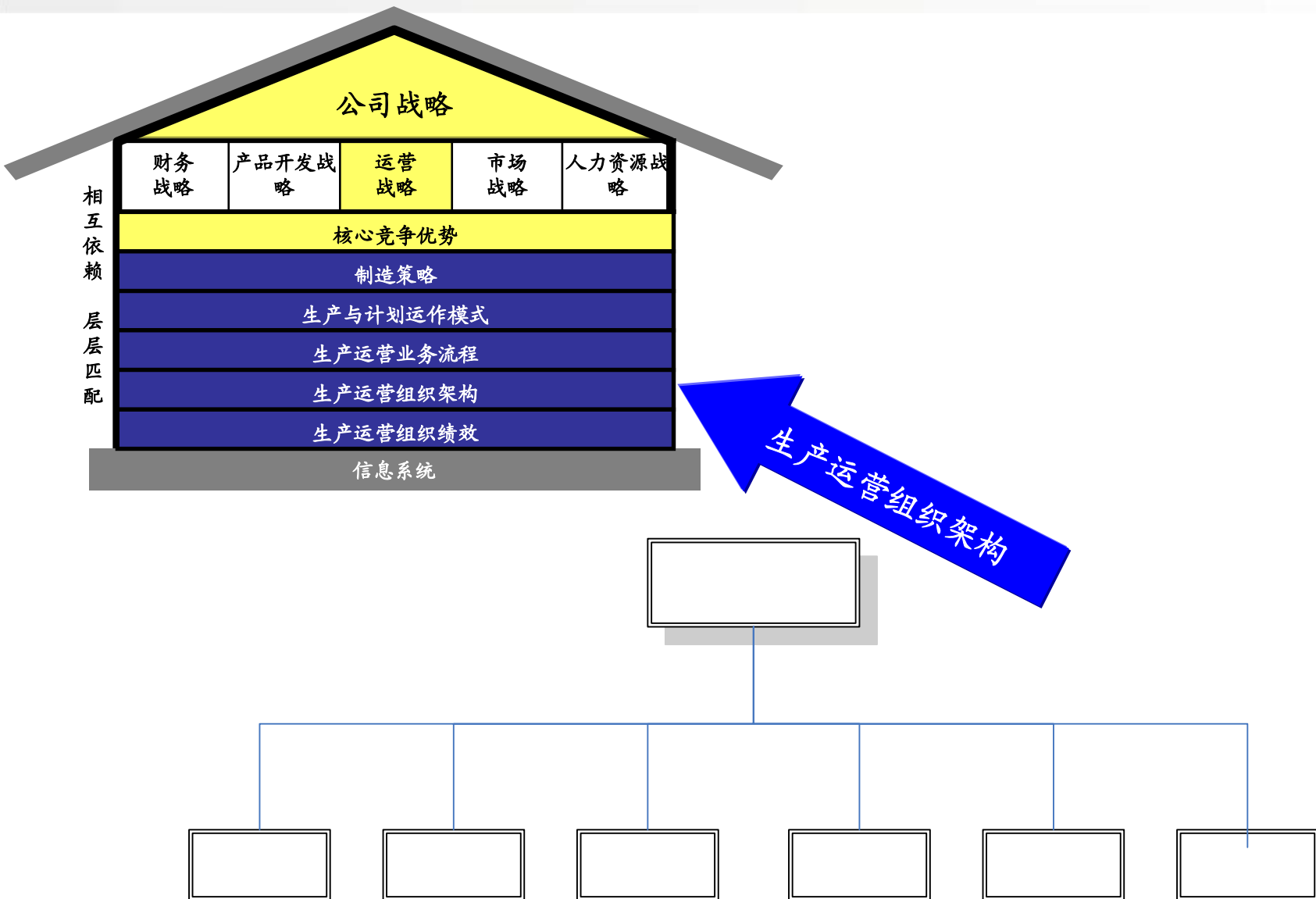
- 1、展现了企业层面流程总结构图，识别了各种业务间相互作用关系；
- 2、各种业务活动足够支持现在和未来吗？
- 3、是企业级领导角色定位和责任考核的出发点；
- 4、资源配置检讨！

- 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；

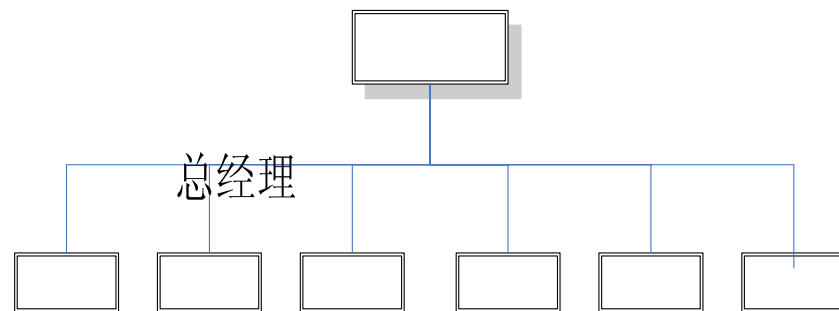
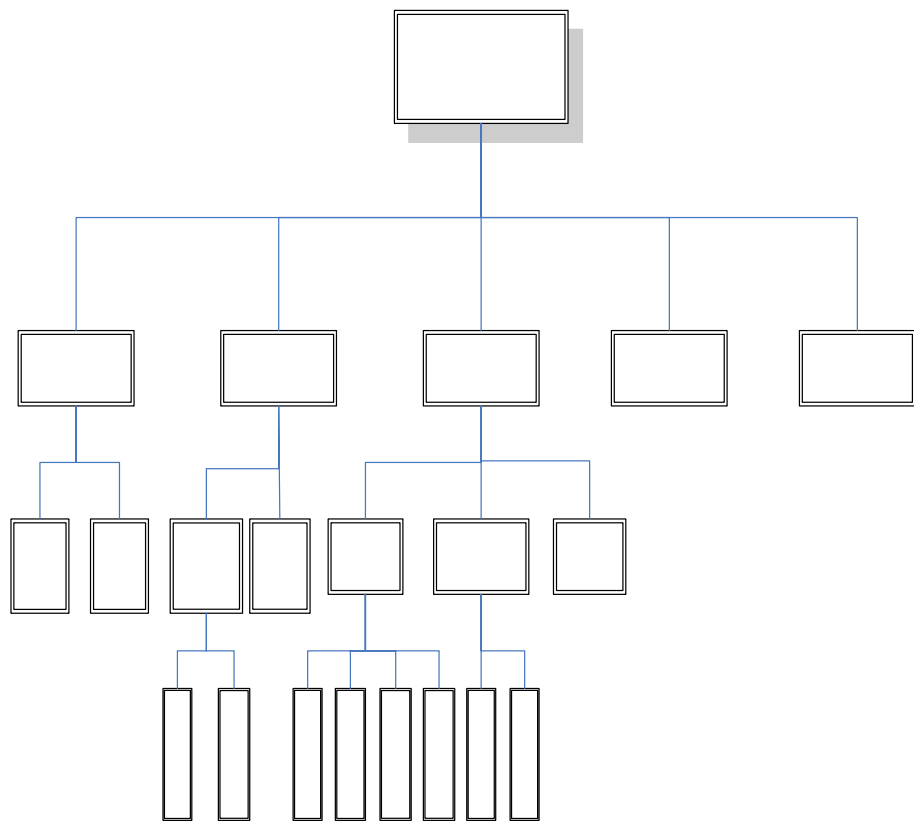


■依据价值链理论，结合制造策略和计划管理体系，设计至上由下的3级流程，系统优化企业业务流程。

不同的制造策略、计划管理模式和流程，需要组织的支持



组织架构



扁平型组织

- 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

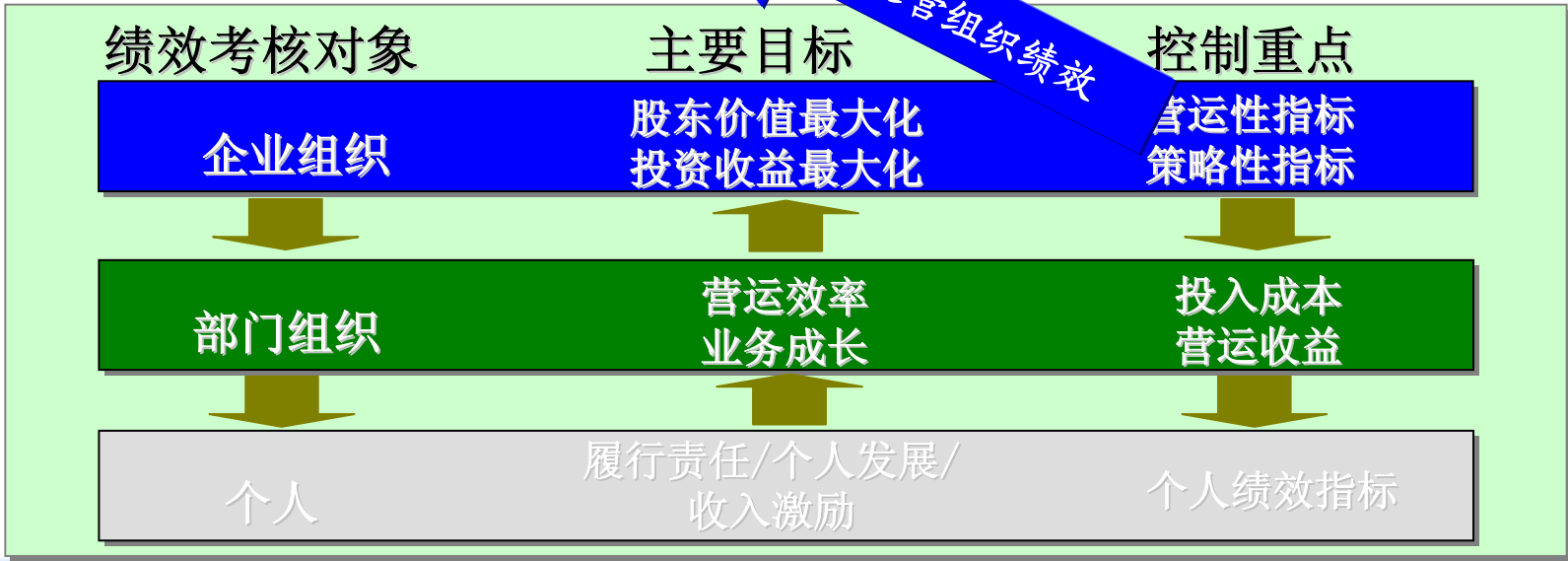
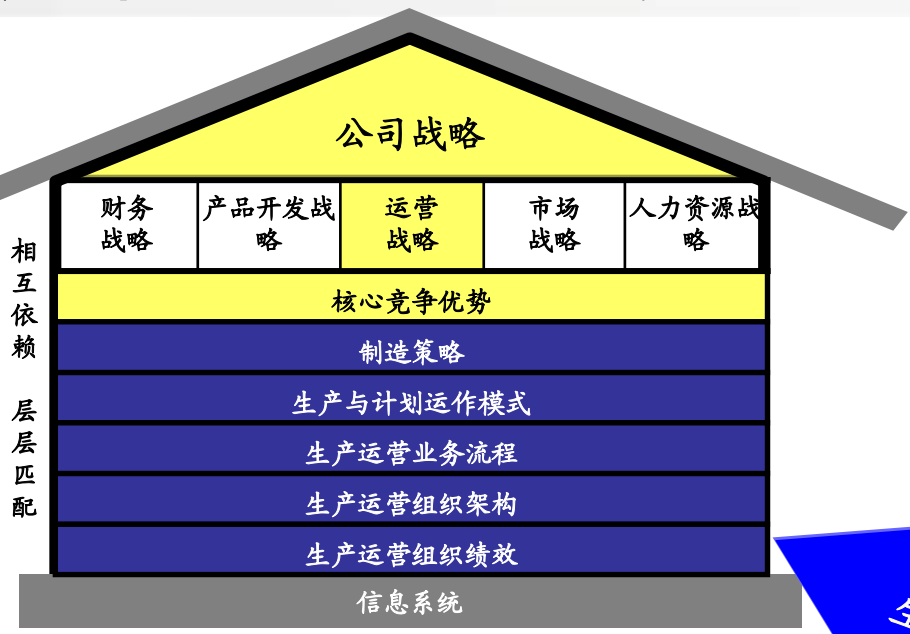
■ 聚焦经营，落实职能：

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

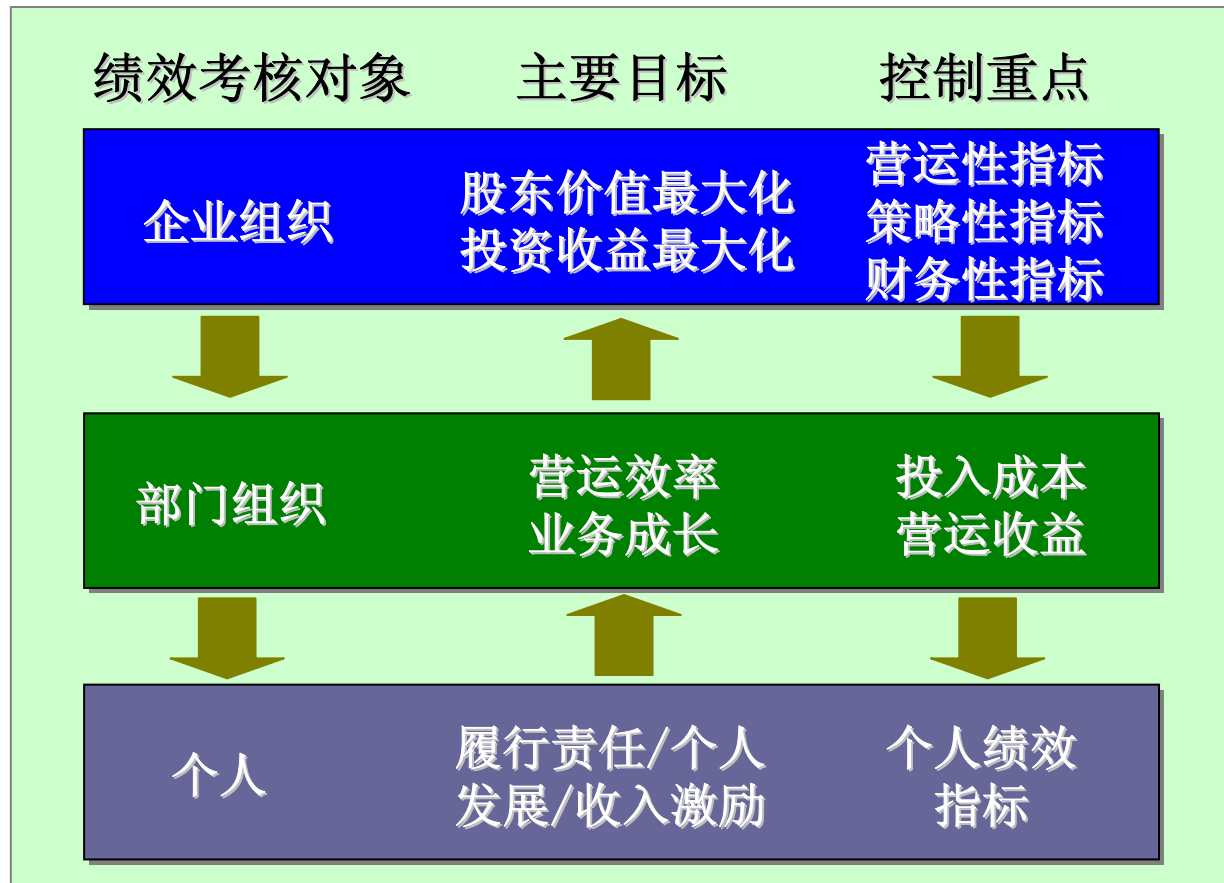
基于现有的组织架构思考如何优化和改进，如何更好的对业务经营起到支撑作用

绩效管理强化组织能力



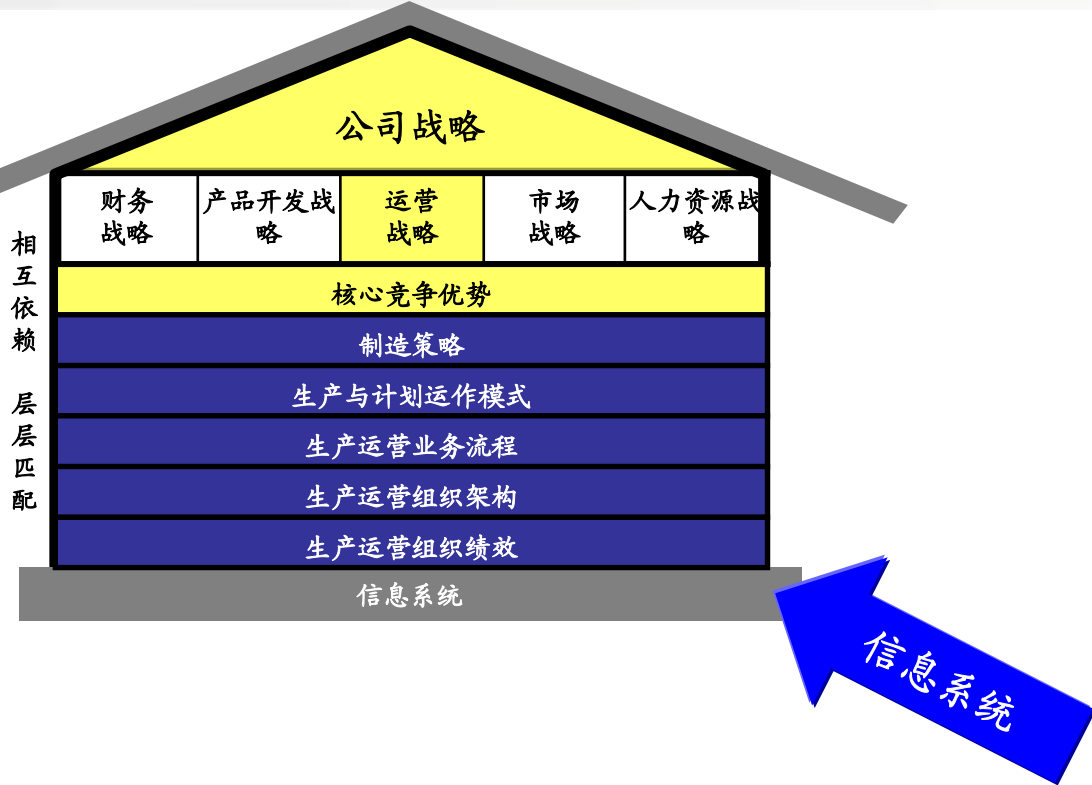
限公司

企业绩效管理



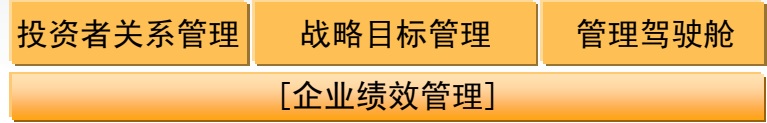
根据公司战略目标、分级策略和生产运营管理体系，制定部门的绩效指标，并且将指标分解到员工头上，实现战略指标落地。

ERP系统中承载生产运营管理体系

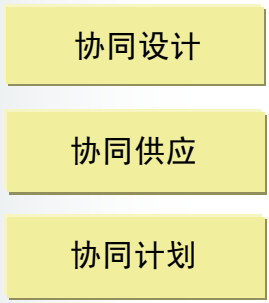


信息系统承载生产运营管理体系

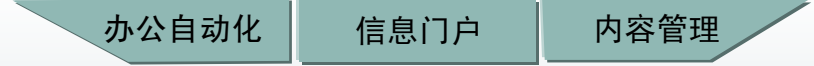
资本市场



供应市场

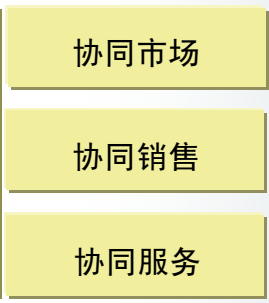


「供应商关系管理」



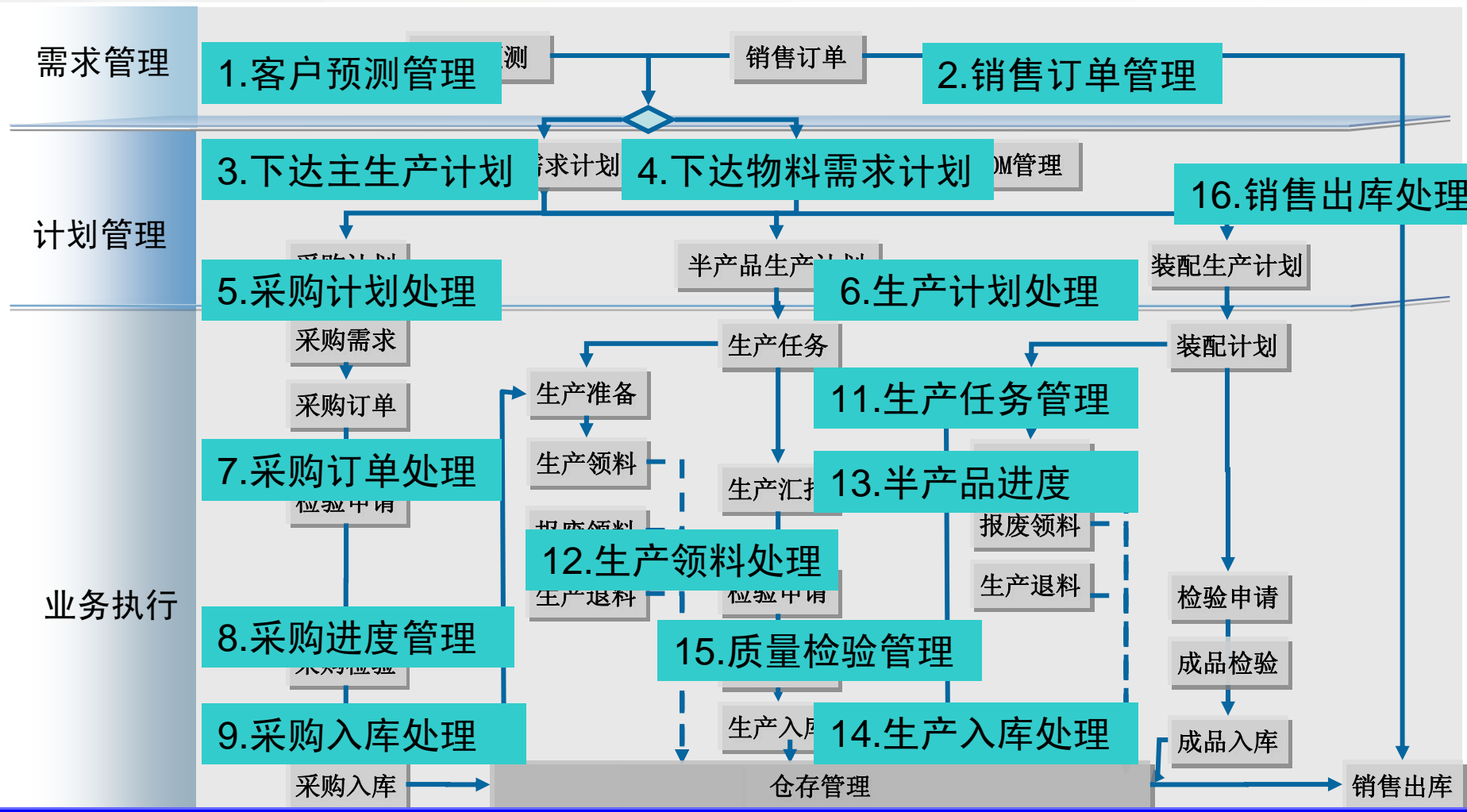
知识市场

「客户关系管理」



消费市场

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

提纲

- 制造业面临的困境
- 金蝶制造咨询产品介绍
- 金蝶制造咨询的适用范围
- 金蝶制造咨询的客户价值
- 案例介绍

适用范围

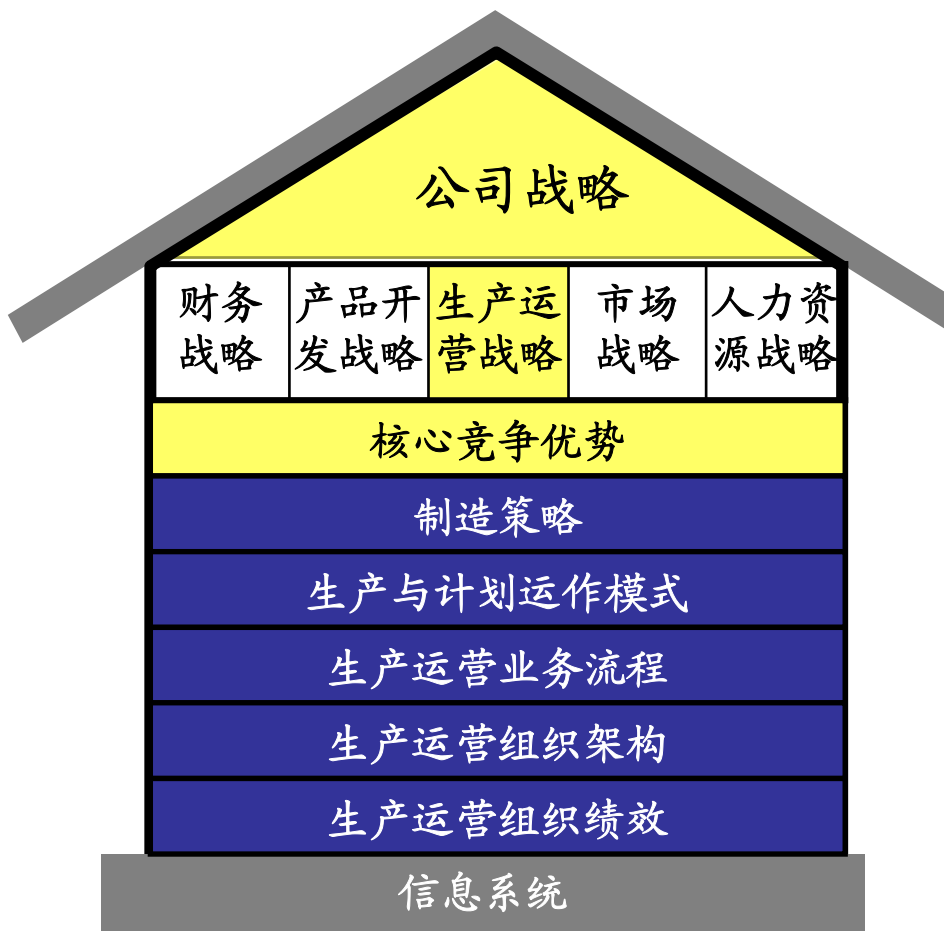
- 企业经过发展，达到一定的生产规模，存在以下管理瓶颈，同时企业高层希望向精细化管理发展的企业；
 - 制造产品种类多，需要来源复杂，制造策略不清晰，生产组织困难；
 - 手工生产计划管理复杂，库存多和停工时间长并存，生产部门缺乏统一的协调；
 - 缺乏明确的业务流程，或业务流程没有经过系统性的优化，存在很多不增值的业务活动，部门隔阂大，业务效率不高；
 - 高层和部门领导无法准确把握业务部门的整体运作效率，同时部门和员工与公司的目标不统一。
- 希望用**ERP**工具提升制造企业的管理能力和效率；
- 已经使用**ERP**系统，但是依然存在以上管理瓶颈的制造企业。

提纲

- 制造业面临的困境
- 金蝶制造咨询产品介绍
- 金蝶制造咨询的适用范围
- 金蝶制造咨询的客户价值
- 案例介绍

- 帮助制造企业建立适合行业特点的生产运营管理体系：
 - 帮助企业建立具有核心竞争力的运营管理与制造策略，并以此进行供应链管理的优化，有效支撑公司战略执行；
 - 通过重建物料计划和控制策略，帮助制造企业缩短市场响应周期，提升交货的可靠性和灵活性，提高客户满意度；
 - 通过业务流程优化，帮助企业建立流程导向的业务控制和管理体系，规避管理风险，消除流程浪费，提升管理效率；
 - 建立以客户为中心的绩效评估体系，增强企业部门之间、经理和员工上下的协作性，统一公司、部门和员工的目标；
- 通过ERP系统的承载，推进生产运营管理体系的落地。

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/3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

- 制造业面临的困境
- 金蝶制造咨询产品介绍
- 金蝶制造咨询的适用范围
- 金蝶制造咨询的客户价值
- 案例介绍

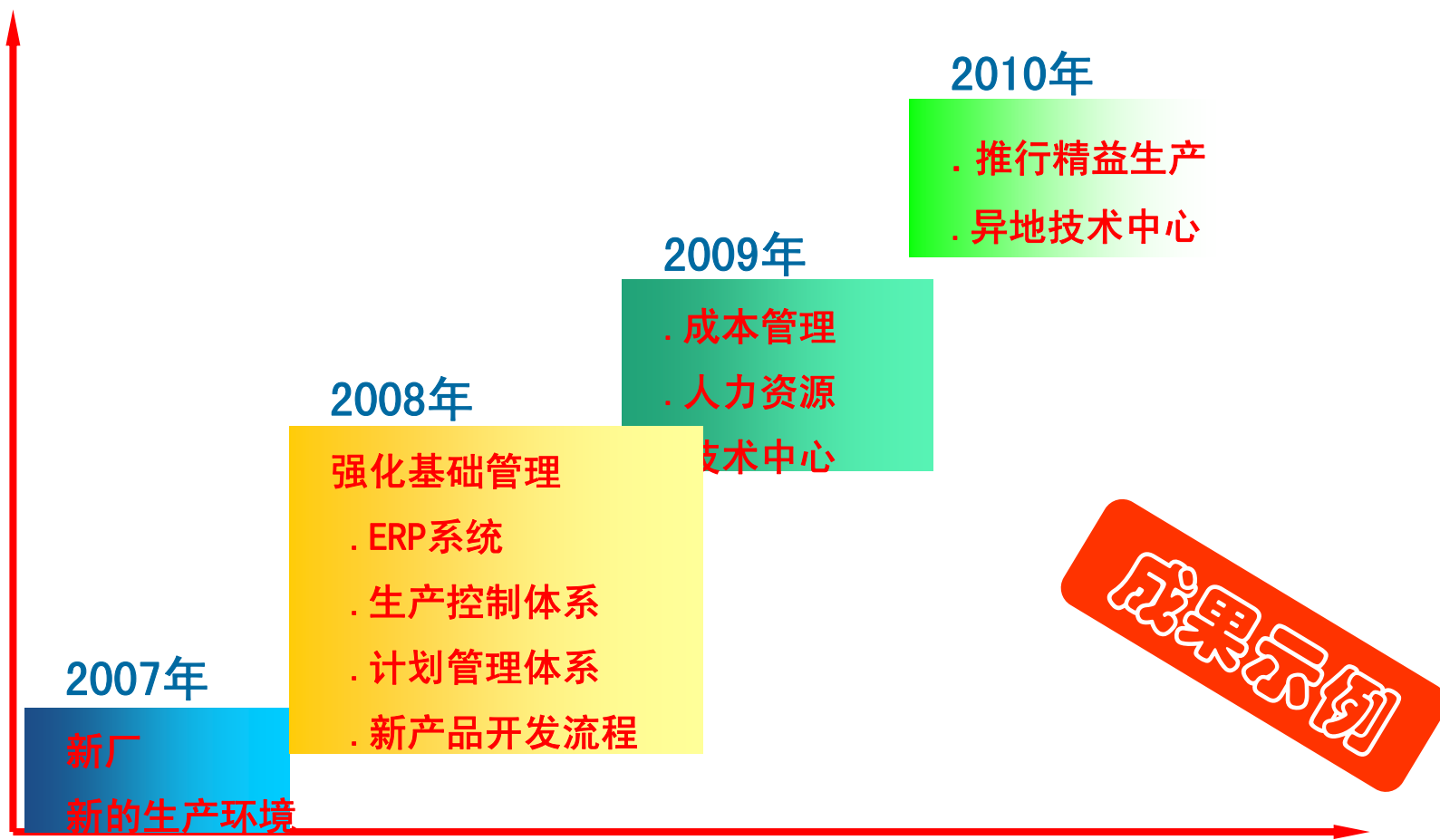
广东某电器公司



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规模的电饭煲生产线。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。其

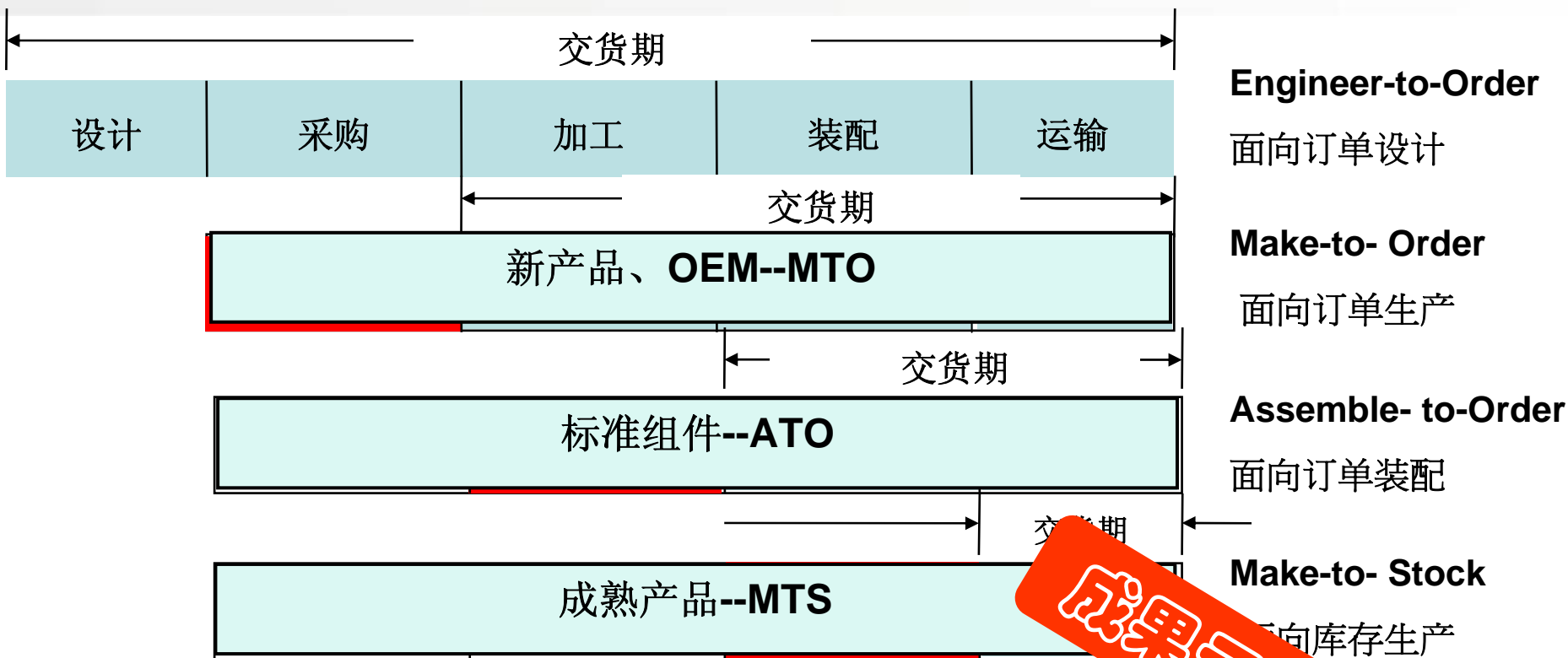
- 搬入新厂后，实际产能只达到设计产能的50%；
- 销售需求的达成率只有30%。

企业生产管理发展线路图：准时制发展



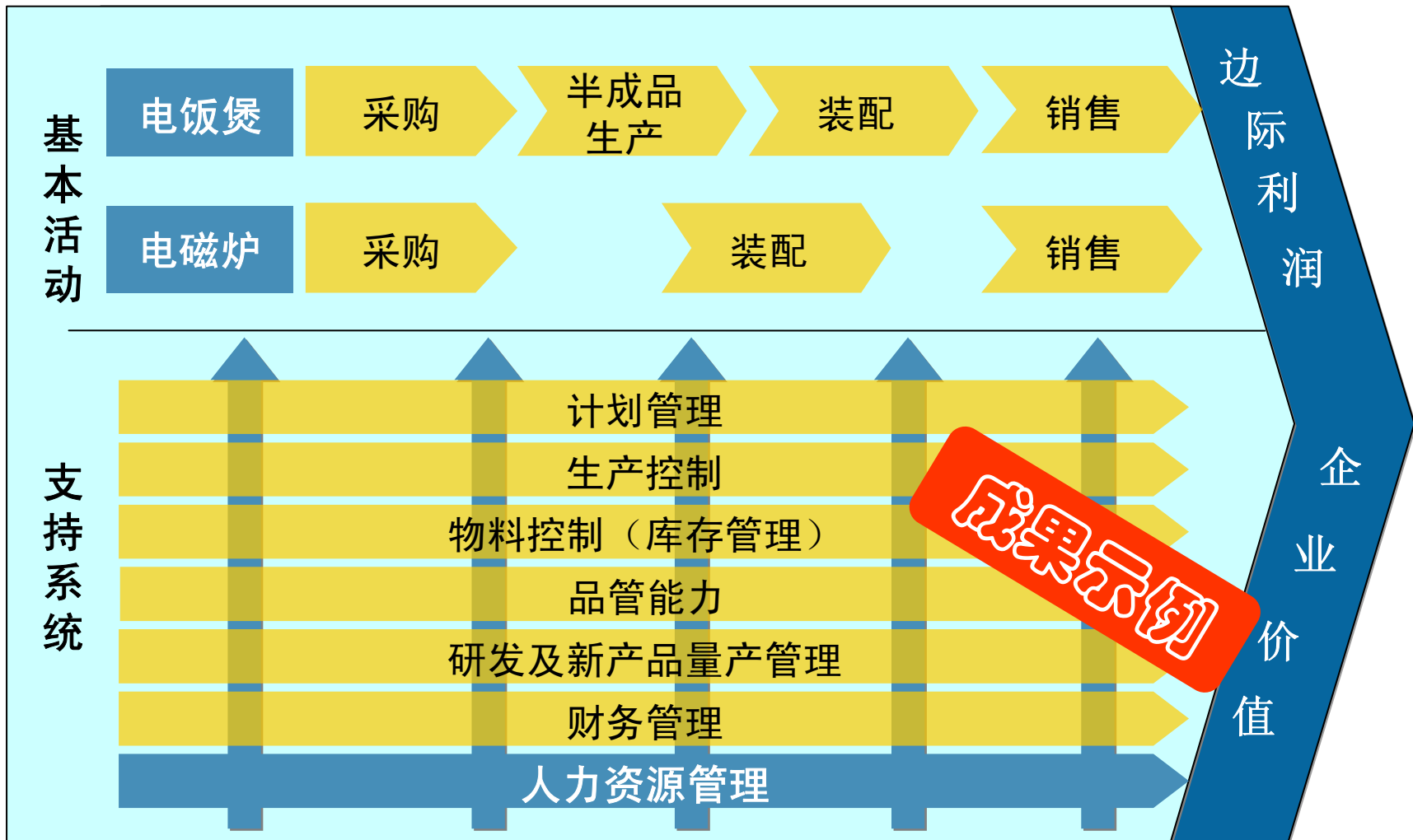
发展目标：准时制生产降低生产成本；
技术创新增加产品价值。

咨询结果1：不同成品选取不同的制造策略

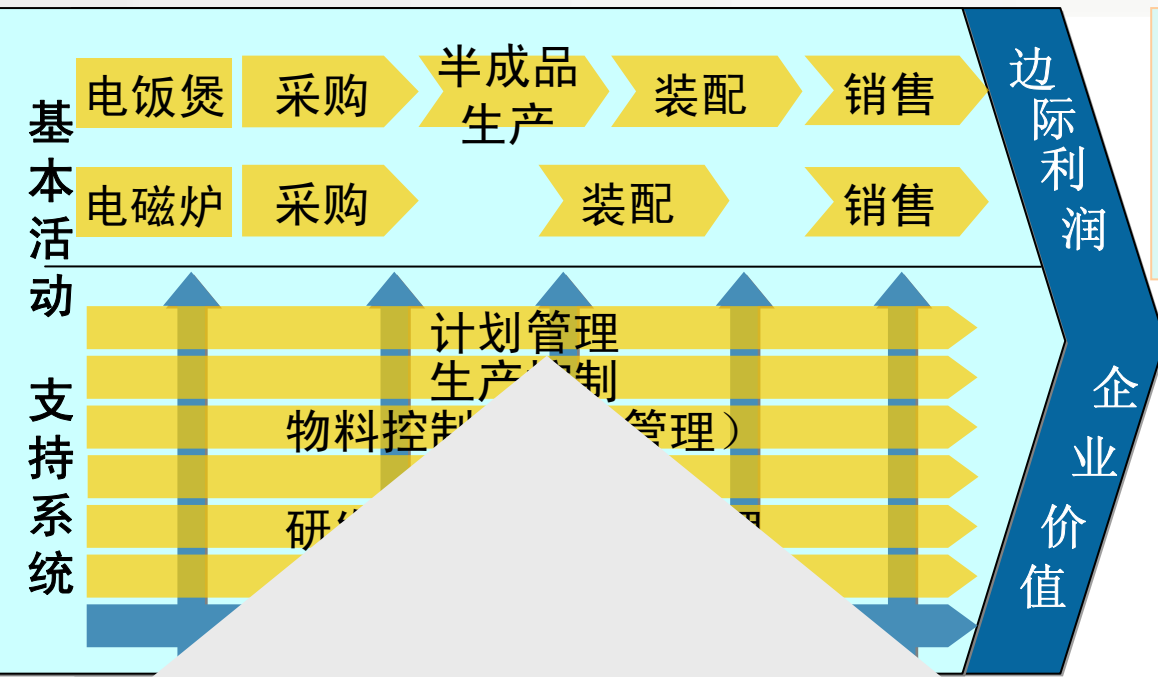


- 不同制造策略承诺客户的交货期不同，销售政策不同：
 - MTS—1—2天交货，有成品库存时采取主动推销的方式；
 - ATO—1周交货，订单变更有一定的限制；
 - MTO—2周交货，订单变更时客户补充一定的费用；
- 不同制造策略采取不同的生产计划下达方式：
 - MTS按销售预测下达半产品和装配计划；
 - ATO按销售预测下达半产品生产计划，按销售订单下达装配计划；
 - MTO按销售订单下达半产品和装配计划。
- 不同制造策略具有不同的生产优先级。
 - ATO和MTO的生产优先于MTS的生产；

咨询的结果2：建立某电器企业生产运作流程体系

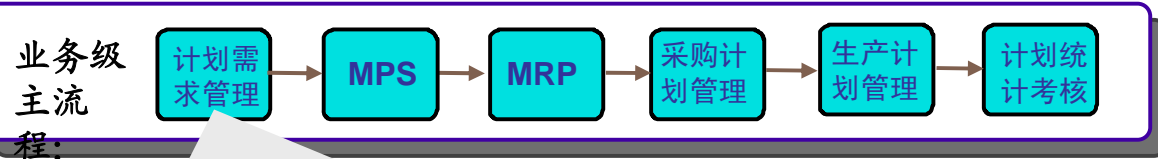


咨询的结果2：建立某电器企业生产运作流程体系



- 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！

- 成果示例**
- 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其关系；
 - 2、该核心模块足够支持现在和未来吗？接口关系是否重叠交叉活动？不增值活动？疏漏活动？资源配置？
 - 3、是部门级领导角色定位和责任考核的出发点；



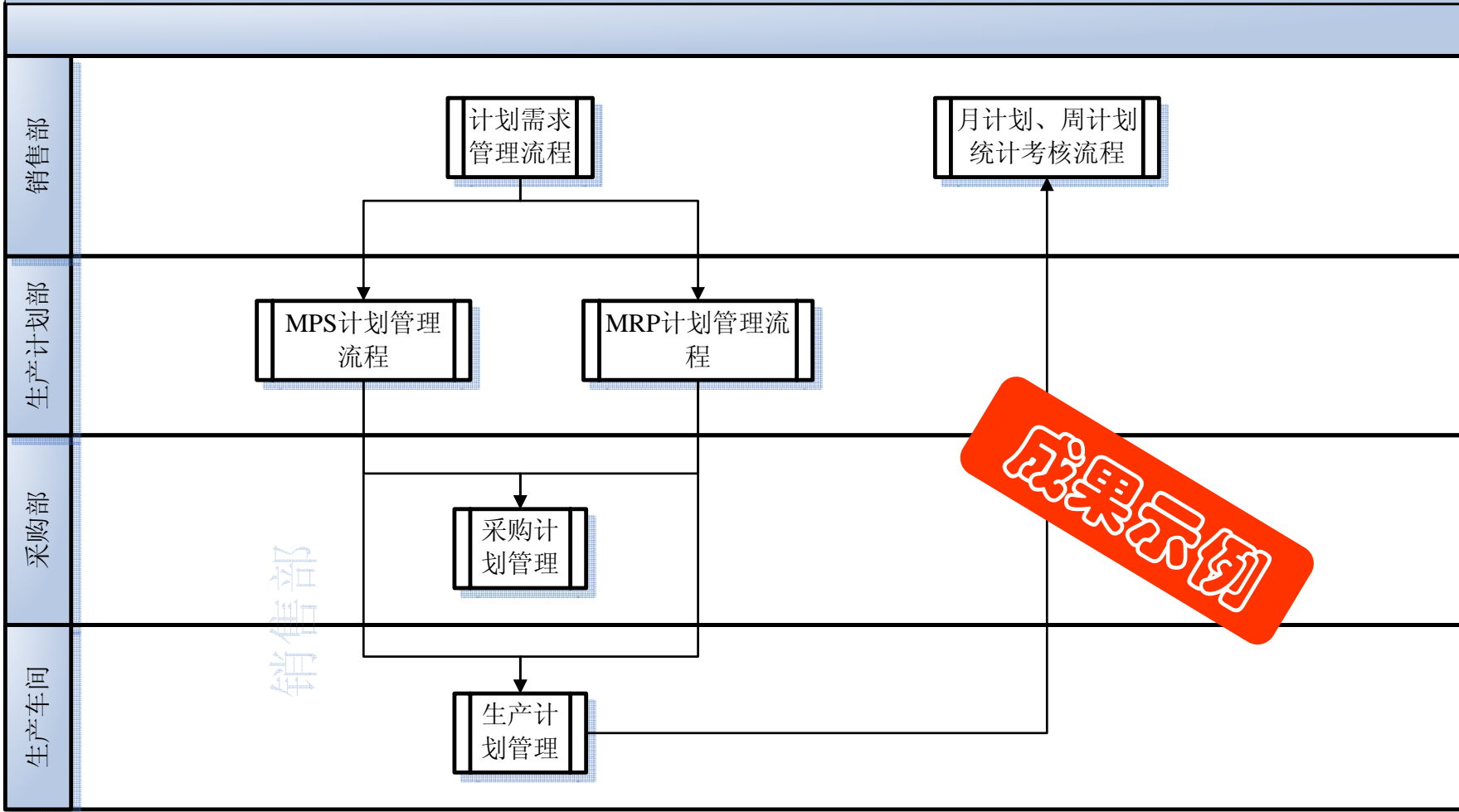
- 1、展现了某一具体核心模块的全部子模块关系；
- 2、该活动足够支持吗？接口关系清晰吗？增值活动？
- 3、对应岗位资源和岗位责任，是岗位培训、考核的出发点，是标准化的起点；

咨询的结果2：某电器企业生产运作管理主流程-LEVEL1



咨询的结果2：某电器企业计划管理流程框架-LEVEL2

浩特公司计划管理总体流程体系

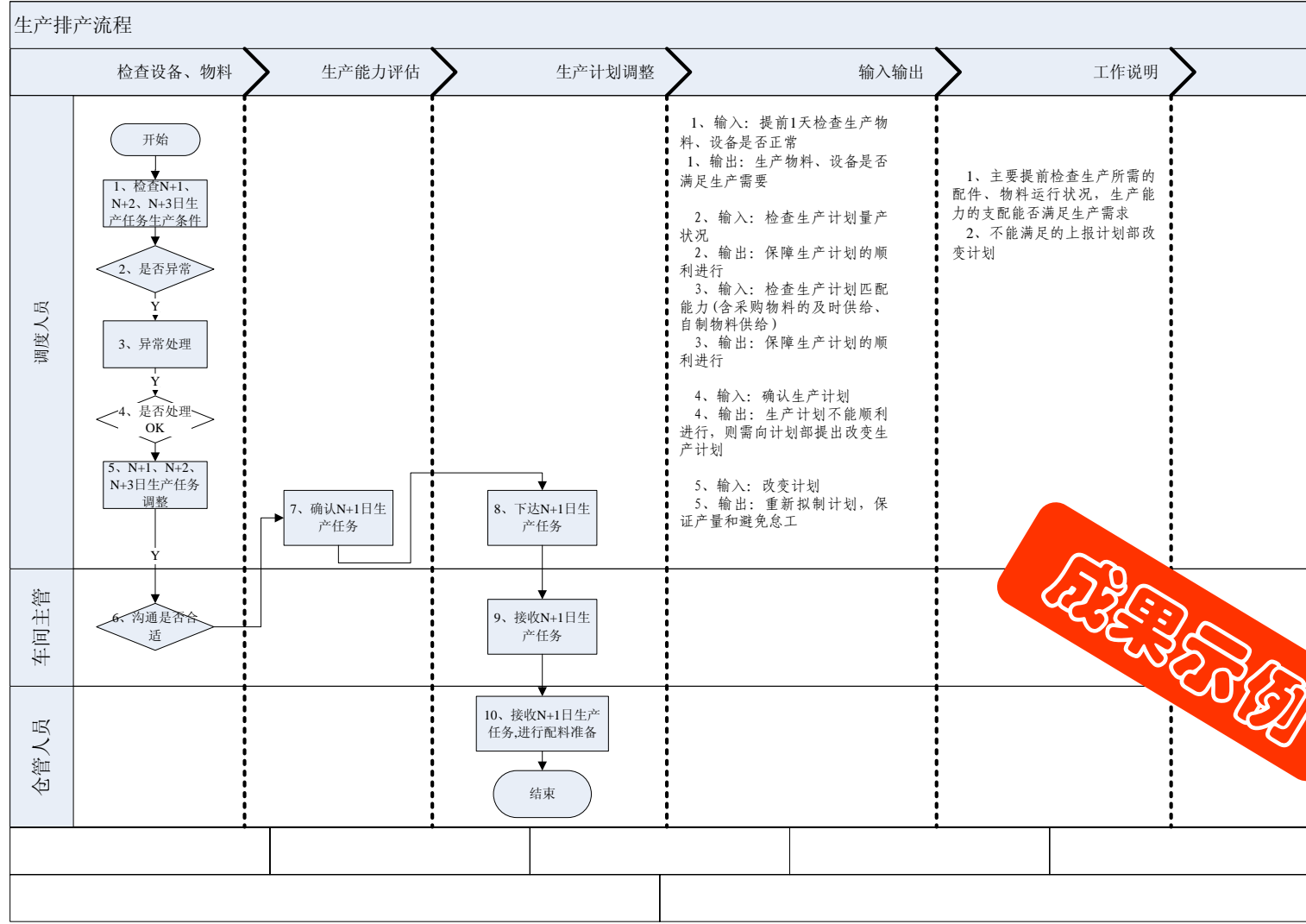


咨询的结果2：某电器企业计划管理流程清单

1级流程	2级流程	3级流程
生产计划管理	计划需求管理	产品订货规则
		月销售计划编制流程
		周销售计划编制流程
		计划变更处理流程
	MPS计划	MPS计划方案设置方法；
		MPS物料设置规范；
		MPS计划执行流程；
		采购月计划执行流程；
		生产月计划执行流程；
		新成品量产处理流程。
	MRP计划	MRP计划方案设置方法；
		MRP物料设置方法；
		物料需求计划执行流程；
		采购周计划执行流程；
		生产周计划执行流程；
		仓库生产材料准备流程；
	采购计划管理	月采购计划管理流程；
		周采购计划管理流程；
	生产计划管理	月生产计划管理流程
		周生产计划管理流程
	计划统计考核	生产计划完成统计考核流程
		销售计划完成统计考核流程

成果示例

咨询的结果2：某电器企业生产排产管理流程

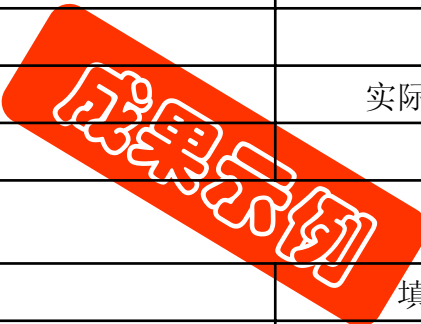


成果示例

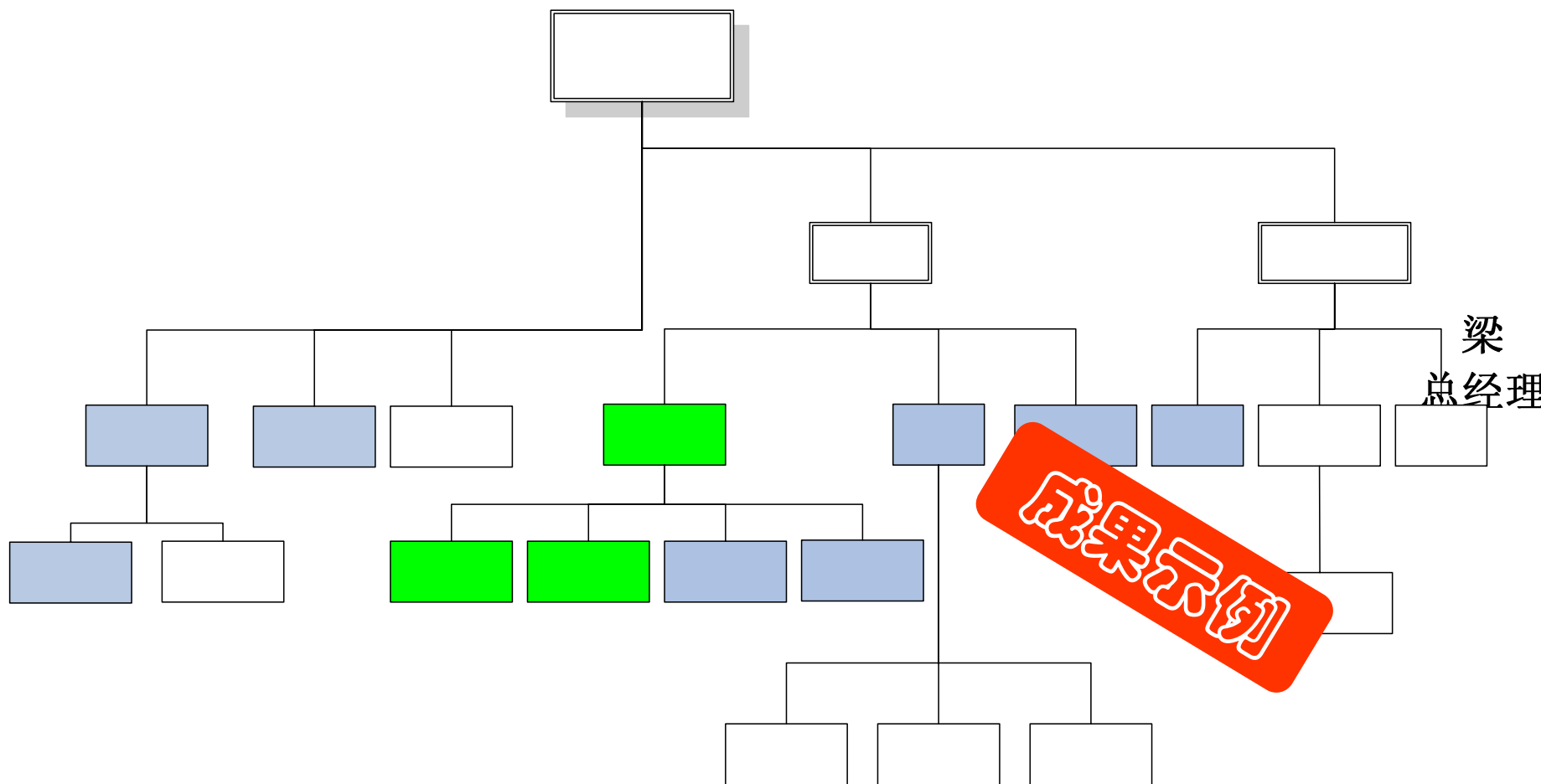
咨询的结果2：设计具体业务单据

- 按照销售计划对生产部门下达生产指令。
- 操作工人和检验员根据加工实际过程填写生产任务单，全面记录生产计划完成和质量信息

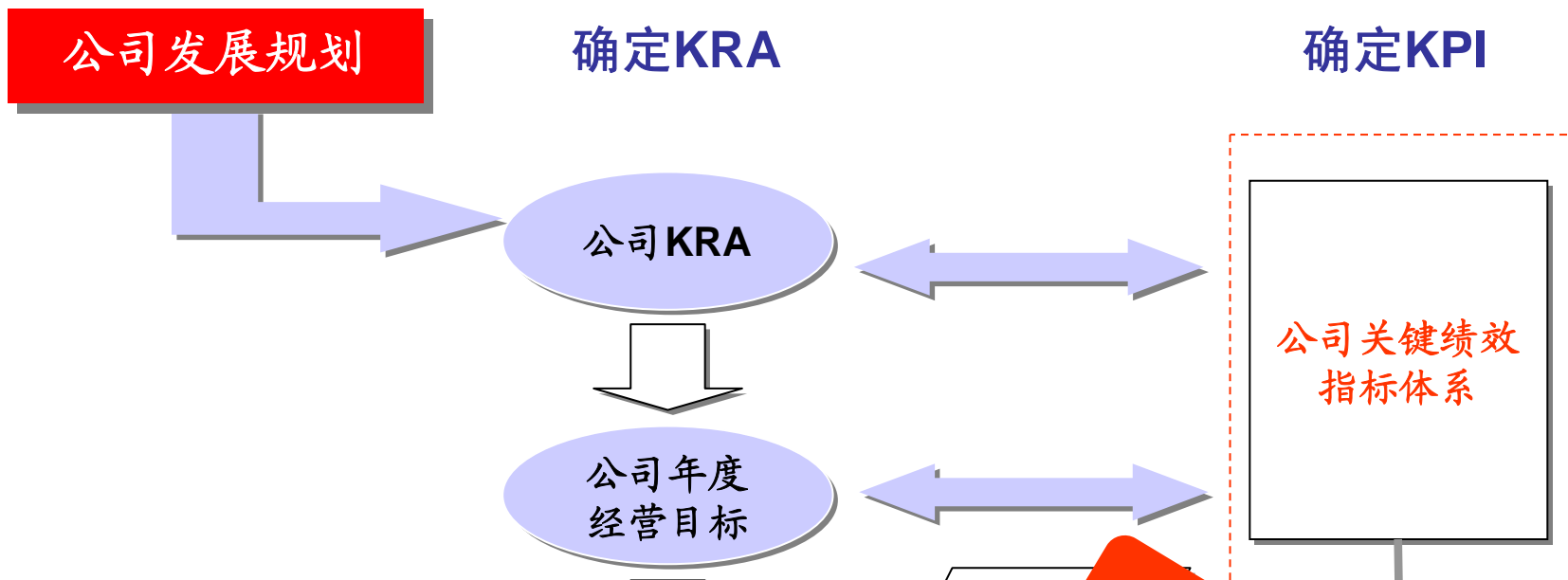
生产任务单				
生产车间		生产线号		班组
计划下达日		计划下达人		
生产任务单号		产品编码		产品名称
计划生产数量		计划开工日		计划完工日
实际生产数量		实际开工日		实际完工日
实际加工时间				填写人
加工时间	待料和维修时间		返工时间	
检验数据				检验人
检验数量	合格数量	废品数量	返修数量	



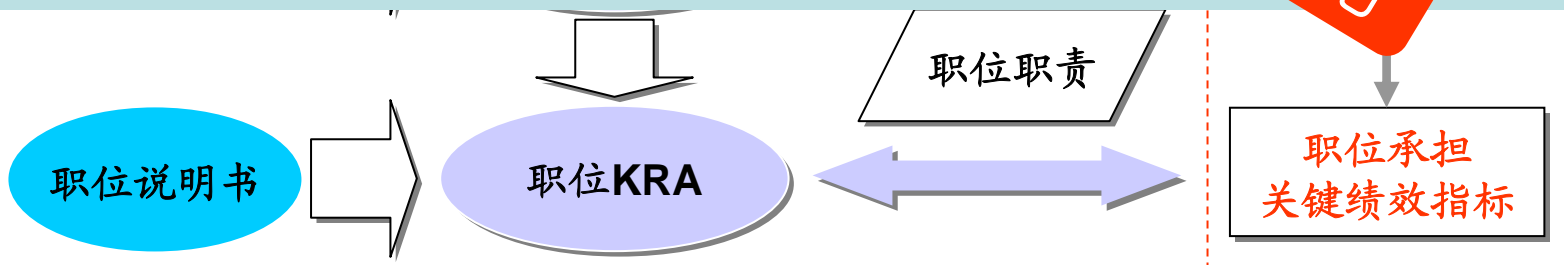
咨询结果3—公司组织架构优化建议



咨询结果4：设计各业务部门的KPI运作指标



部门关键考核指标



咨询结果4：企业部门考核评估体系

考核部门	考核指标	指标说明
销售部	■ 销售收入增长率	销售收入增长水平
	■ 订单准时交付率	客户订单的准时交付情况
	■ 销售计划完成率	本期实际销售额与本期计划销售额之比
	■ 产销平衡率	按产品销售与生产的匹配情况（ATO/MTO适用）
	■ 销售预测差异率	销售预测和实际销售的差异性
	■ 新产品占销售收入比例	新产品对销售收入的贡献
生管部	■ 生产计划完成率	按品种生产计划的完成程度
	■ 生产计划准时完成率	了解生产按计划进行生产的情况
	■ 生产计划准确率	未主动变更生产计划的生产计划比例
	■ 产销平衡率	按产品销售与生产的匹配情况（ATO/MTO适用）
	■ 产能利用率	企业正常生产能力的利用情况
生产部	■ 生产计划完成率	按品种生产计划的完成程度
	■ 生产计划准时完成率	了解生产按计划进行生产的情况
	■ 材料利用率	原材料利用情况（按BOM，按金额计算）
	■ 设备利用率	了解设备使用情况
	■ 产品一次交检合格率	产品交检合格情况
	■ 产品合格率	产品整体合格情况
	■ 产品废品率	产品整体废品情况



版权所有 ©1993-2008 金蝶软件（中国）有限公司

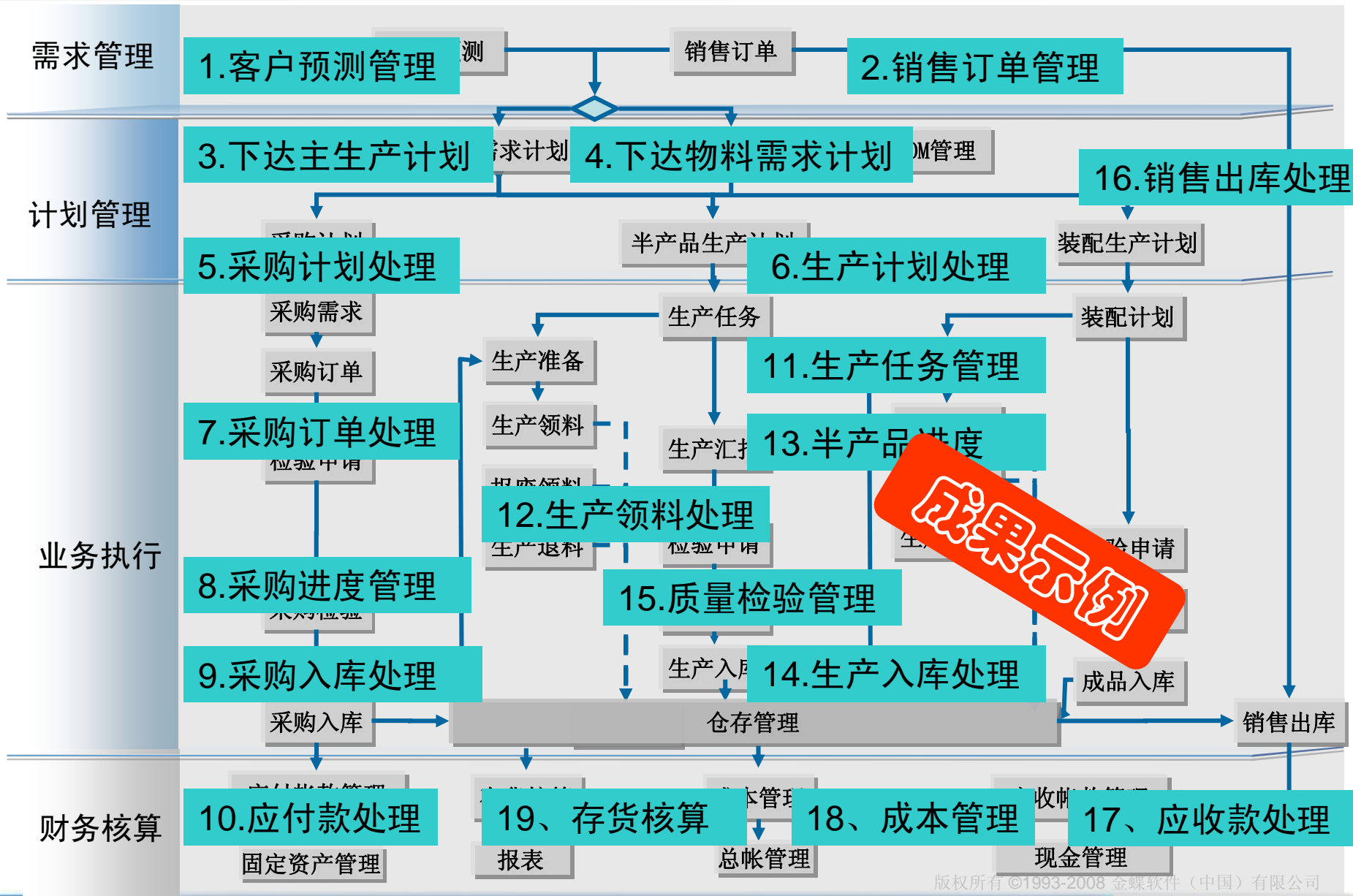
咨询结果4：企业部门考核评估体系（续）

考核部门	考核指标	指标说明
生技部	■ 设备利用率	了解设备使用情况
	■ 设备停工时间	设备问题造成的停工时间
采购部	■ 采购订单准时交付率	采购订单的准时交付情况
	■ 采购件一次交检合格率	按订单采购交检情况
	■ 外协件一次交检合格率	按订单外协品交检情况
	■ 采购价格变动率	同一产品一年内内价格变动情况
	■ 供应商淘汰率	供应商淘汰情况
仓库	■ 配送延迟率	原材料准时送达车间的情况
	■ 库存周转率	库存周转效率
	■ 盘点差异率	库存实物与账面差异
研发部	■ 研发计划完成率	研发计划完成情况
	■ 新产品品种更新率	新产品在产品总品种数量中的比例
	■ 新产品占销售收入比例	新产品对销售收入的贡献

成果示例

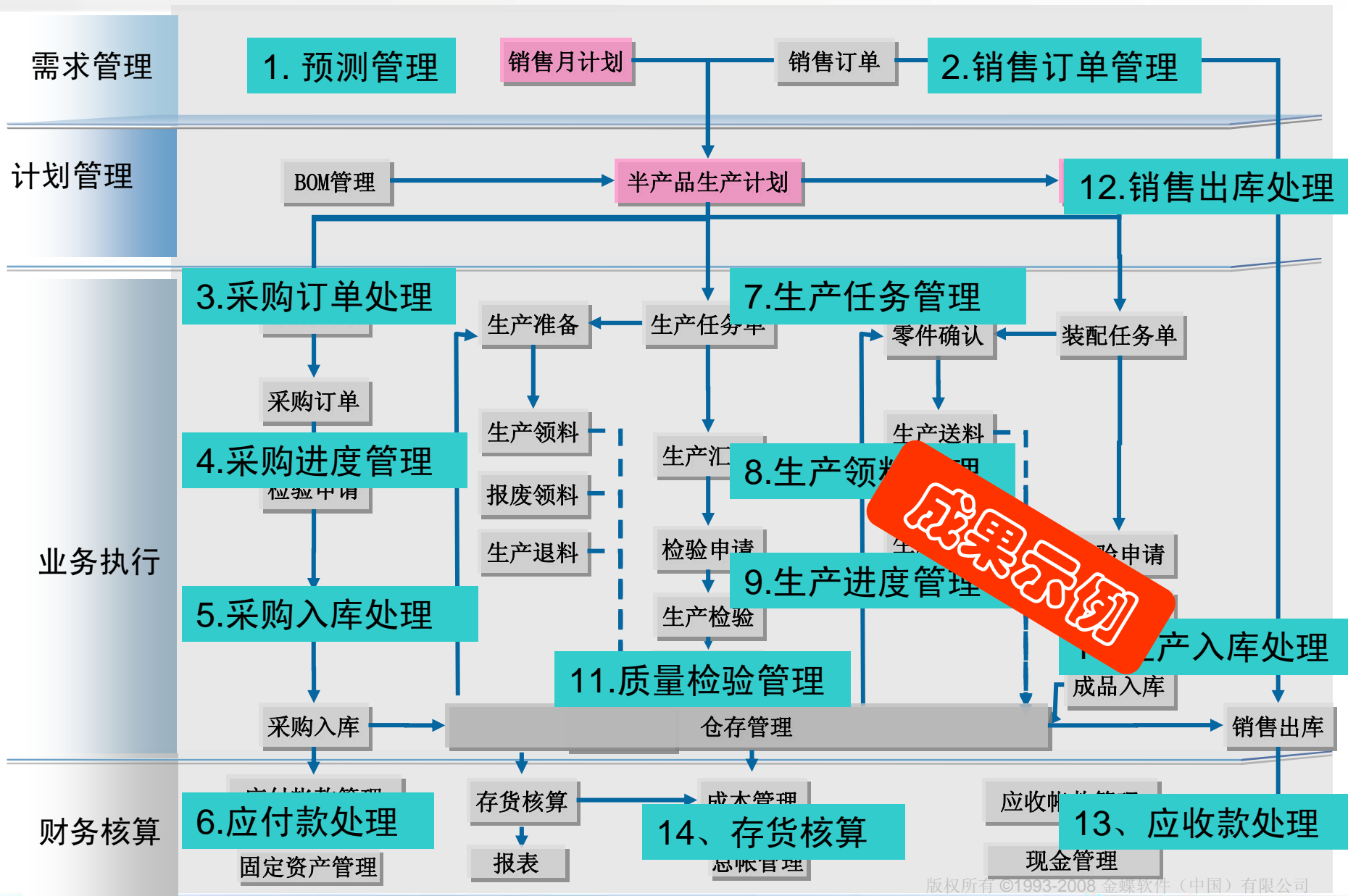
说明：部分指标同时涉及2个部门，单一指标24个，共33个指标。

咨询结果5—ERP系统承载整体业务运作优化结果



成果示例

咨询结果6: IT规划—ERP系统第一步实现范围



版权所有 ©1993-2008 金蝶软件(中国)有限公司

咨询带给客户的价值

- 金蝶的咨询顾问和企业一起，建立了适合企业的生产运营体系，以配合生产硬件效率的发挥，提高产能：
 - 明确产品的制造策略，按不同制造策略明确销售政策，按不同的制造策略组织生产，降低的生产组织的复杂性；
 - 根据不同的制造策略，设计相对应的生产计划管理体系，用计划管理来统筹各生产部门的生产活动；
 - 构建了覆盖销售管理、生产计划管理、生产调度、生产、采购、库存、质检和新产品开发等8大环节流程框架和体系，并优化了49个子流程；
 - 提出了强化生产的组织架构建议，强化生产计划部门对各生产部门的协调，提高生产计划的完成率；
 - 根据企业管理的重点，设计了33个部门绩效管理指标，将部门的工作情况定量表现出来。
- 这套生产运营体系，通过ERP系统的实现，已经变成企业日常运作的工具，帮助企业提升了管理能力。

Kingdee®

谢 谢！

