



随书赠送光盘

中国本土管理案例丛书

清华大学经济管理学院
中国工商管理案例库组织编写

赵纯均 张陶伟 主编

ERP、CRM 企业实施案例

张文 编著



清华大学出版社



闻洁工作室 策划

- ✓ 最新的案例精选：全国15个城市、20多家企业的最新案例精选
- ✓ 最丰富的信息管理系统：ERP、CRM、集中财务管理信息系统、HR系统
- ✓ 最真实、最生动的项目实施过程：谈话记录、多媒体演示

ERP、CRM 企业实施案例

I 中国本土管理案例丛书
Indigenous Casebook Series

ISBN 7-302-07344-9



9 787302 073444 >

定价：49.80 元（含光盘）

中国本土管理案例丛书

清华大学经济管理学院
中国工商管理案例库组织编写

赵纯均 张陶伟 主编

ERP、CRM 企业实施案例

张文 编著



B1280851

清华大学出版社
北京

制造业

7

1. 西安车辆厂的 ERP 项目 3
2. 奥康集团的信息化之路 27
3. 世同金属(昆山)有限公司 ERP 系统的实施 46
4. 深圳彩仕五金的 ERP 项目 74
5. 上海冠龙阀门机械有限公司的 ERP 系统 107
6. 史丹利快速实施 ERP 120
7. 昆山腾扬金属有限公司的 ERP 系统 136
8. 龙丹乳业的信息化建设 157
9. 巧时泰五金卫材昆山有限公司 170
10. A 公司应用 ERP 系统 184
11. 一个人力资源管理信息系统 209

金融保险业

227

12. 申银万国的集中式网络财务管理信息系统 229
13. 西北证券的 CRM 项目 249
14. 中国太平洋财产保险股份有限公司
北京分公司的 CRM 系统 279

MAFG/04

高科技行业**303**

15. 霍尼韦尔天津工厂 ERP 项目的实施 305

16. 真通电子实施 ERP 358

17. 握奇数据的客户关系管理系统 380

18. 高伟达集团的客户关系管理系统 408

汽车流通行业**423**

19. 神龙京津借 CRM 实现“360 度客户营销服务” 425

医药行业**469**20. 博福—益普生(天津)制药有限公司的 CRM 系统
471

第
I
篇

制
造
业

1. 西安车辆厂的 ERP 项目
2. 奥康集团的信息化之路
3. 世同金属(昆山)有限公司 ERP 系统的实施
4. 深圳彩仕五金的 ERP 项目
5. 上海冠龙阀门机械有限公司的 ERP 系统
6. 史丹利快速实施 ERP
7. 昆山腾扬金属有限公司的 ERP 系统
8. 龙丹乳业的信息化建设
9. 巧时泰五金卫材昆山有限公司
10. A 公司应用 ERP 系统
11. 一个人力资源管理信息系统

西安车辆厂的 ERP 项目

CASE

1

Indigenous Casebook Series

◀ 摘 要

2002 年 3 月 18 日,西安车辆厂主管财务和计划的徐印平副厂长正在工厂大会议室主持会议,到会人员包括各车间主任、供销处长、规划处长以及财务处长,会议讨论的主要问题是:车间物料浪费严重;存货资金占用过高;采购成本难以控制……会议最后形成的决议是:工厂上半年完成 ERP 系统的建设,达到的具体目标:1. 借助 ERP 系统,加强资金使用的监管,把全厂的各种储备资金管起来;2. 实现全面计划管理,各项费用开支按计划、定额支付;3. 各级主管要做到决策靠数据,分析有依据;4. 推动业务流程、管理流程的精细化、规范化和制度化,确保各部门职责明确。

3 月 28 日,西安车辆厂确定 ERP 项目建设的范围是:厂办、规划处、财务处、供销处、生产处、分解检查处以及质检处等部门及 26 个车间、87 个库房,涉及操作人员近 250 人。包括的业务项目有物资采购计划、采购管理、生产领用、委外加工、物资存储管理、存货成本核算、存货占用资金控制、销售管理以及产品成本核算与分析等。

5 月 8 日,西安车辆厂 ERP-U8 系统上线试运行。

6 月 13 日,项目验收,ERP-U8 系统正式运行开始

2003 年 1 月 6 日,借助 ERP-U8 系统西安车辆厂将全厂的料品价格政策由过去的计划价核算改为实际价核算,系统完成平稳过渡且运行正常。

关键词: ERP 系统、存货成本核算、流程、计划价核算、实际价核算

西安车辆厂的 ERP 项目(上篇)

2002 年 3 月 18 日,西安车辆厂主管财务和计划的徐印平副厂长正在工厂大会议室主持会议,到会人员包括各车间主任、供销处长、规划处长以及财务处长,会议讨论的主要问题是:车间物料浪费严重;存货资金占用过高;采购成本难以控制……会议最后形成的决议是:工厂上半年完成 ERP 系统的建设,达到的具体目标:1. 借助 ERP 系统,加强资金使用的监管,把全厂的各种储备资金管起来;2. 实现全面计划管理,各项费用开支按计划、定额支付;3. 各级主管要做到决策靠数据,分析有依据;4. 推动业务流程、管理流程的精细化、规范化和制度化,确保各部门职责明确。

徐印平指示:

“ERP 系统的建设由规划处牵头,参加单位包括各车间、库房、供销处、备品处和财务处,要成立专门的课题组。规划处负责选择供应商,建设光纤网络等,财务处负责整理、收集需求。所有这些工作必须在 6 月我赴南非考察前完成。”

西安车辆厂

西安车辆厂是中央直属特大型企业集团——中国北方机车车辆工业集团公司的下辖企业,是我国铁路罐车的设计制造基地,是全国惟一拥有设计和制造主导权的铁路罐车定点企业,也是我国西南和西北最大的铁路客车、货车修理厂家。西安车辆厂还是全国 500 家最大工业企业之一。

西安车辆厂始建于 1938 年,位于西安市三桥镇,占地面积 120 万平方米,现

本案例由张文编写,仅供课堂讨论。作者无意说明企业成败及其管理措施的对错。清华大学经济管理学院中国工商管理案例库拥有本案例的版权,未经书面许可,禁止以任何方式复制、传播、使用本案例。本案例主要资料由翟学明先生、卢淑娟女士提供。

有职工 8 000 人,固定资产 4.68 亿元。西安车辆厂年制造铁路罐车 3 500 多辆,修理铁路客车 500 辆,修理铁路货车 5 000 辆,年销售收入近 8 亿元人民币。在全国铁路线上使用的各型国产罐车中有 85% 产自西安车辆厂,其产品还出口欧、亚、非的一些国家和地区。

西安车辆厂组织结构图见图 1-1。



建立企业信息化管理系统的行业背景

铁道部有近 40 余家生产机车车辆及配套产品的企业,以前实行的是垄断式的封闭经营,所有企业归中国机车车辆总公司领导,总公司直属铁道部领导,整个行业少有竞争。2000 年年末,中国机车车辆集团总公司重组为南、北两大公司。并与铁道部脱钩,脱钩重组后所有机车车辆企业没有了保护伞,直接参与市场竞争。同时,国外企业、其他企业进入铁路市场的壁垒打破了,机车车辆市场开始重新划分市场份额,而全国铁路路网建设加快、铁路实施十大提速工程、客货营销增强及假日经济的兴起,又增加了对机车车辆产品数量和品种的需求。

近年来,铁道部的机车采购和维修等业务都是通过公开招标的方式选择供应商,价格成为各供应商能否中标的关键因素,谁的运营成本最低,谁就将在竞争中取胜。降低企业整体运营成本,只能通过有效的管理手段、加快信息的传递速度、减少部门间的摩擦等来实现。同时,为针对变化的市场迅速做出决策,要求准确的信息在最短的时间以数据报表或图表形式呈现。西安车辆厂的领导层逐步认识到企业内部落后的管理方式已不再适应市场形势,2001 年年初,管理信息化被正式提上了西安车辆厂的议事日程。



西安车辆厂的信息化状况

2002 年以前,西安车辆厂的信息化应用均是部门级的,如财务部门 2001 年 8 月使用了北京用友软件股份公司的财务软件,库房(备品库)使用的是早期自己开发的系统,供销处、生产处、分解检查处、销售以及库房等部门的业务采用手工处理。由于缺少企业基础信息管理平台,验收、入库和领料等业务不太规范,车间物资消耗控制不严,存在大量浪费。通过考核进行的控制都是事后的反映,造成的浪费已经发生。决策层只能看到各式各样的报表,无法及时掌握企业的销售、成本和费用状况,决策信息滞后。如主管部门要了解哪一种产品盈利、哪



一种产品亏损时,需查询产品成本,但要等月末按领料单汇总后才能计算产品成本,而全厂每月的领料单共有 4 万多张,月末成本组 10 多人加班加点 10 天左右才能统计出产品成本。另外,各部门数据离散,重复工作量大。

引入用友 ERP-U8 系统

2002 年 3 月 18 日,西安车辆厂 ERP 项目组成立,徐印平任项目总监,财务处处长牟君利、规划处处长杨元江为项目具体负责人,项目组由财务处、规划处、供销处、生产处以及分解检查处的主管和业务骨干组成。此时,项目组的想法是通过建立一套 ERP 系统来改善管理现状,但对系统实施的范围和深度等并未明确。

当时,西安车辆厂财务处已采用用友 ERP-U8 的财务部分,并且已成功实施,项目处于运行支持阶段,但项目组选择 ERP 系统时只考虑了那些老牌的 ERP 厂商,用友软件甚至不在考虑之列。项目组排斥用友的主要原因是:用友是国内著名的财务软件厂商,但能否提交成功的 ERP 项目建设方案并完成项目建设呢?用友的产品是商品化的通用软件,但西安车辆厂的业务很特殊,而用友当地分公司只是销售和售后服务机构,是否具备针对客户特殊需求的开发能力呢?

3 月 19 日,用友软件陕西分公司在西安车辆厂举办了 ERP 高层培训、业务主管软件培训和 ERP 实施培训,明确车辆厂目前上 ERP 可以解决什么问题,可以达到什么样的实实在在的效果,提出了“总体规划,分步实施”的企业信息化建设思路,车辆厂项目组成员对用友能解决他们的问题开始有了感性的认识。同时,财务部分的实施,尤其是车辆厂有特殊需求的部分,如从过去车辆厂自己开发的固定资产管理系统将数据全部导入用友的固定资产管理系统中,对凭证特殊的打印需求等,陕西分公司均顺利完成,车辆厂对分公司的技术开发和项目交付能力也开始认可。3 月 20 日,在用友公司会议室,西安车辆厂项目组和用友应用顾问共 18 人,针对西安车辆厂各职能部门的需求展开讨论,用友应用顾问就一些关键需求演示了 U8 软件的相应功能。

车辆厂项目组在和用友接触的同时,也与其他 ERP 软件厂商进行了交流,还参观了同行业的长春客车厂等几家已实施 ERP 的单位。有了这些前期准备,项目组明确了 ERP 项目第一阶段建设的关键在于解决物资采购计划、备品计划、物资供应管理、物资发出管理、产品成本计算和销售统计等问题。

按照 3 月 18 日西安车辆厂会议确定的目标和要求,3 月 25 日,项目组长牟

君利召集项目会议,提出了两页纸的项目最初的“原始需求”,并提交给用友陕西分公司的技术总监翟学明。

3月26日,翟学明为西安车辆厂项目组成员做了主题为“快速实施,成功应用”的实施方法论培训,提出了“用友 ERP-U8 产品 + 二次开发 + 咨询实施”的解决方案,如图 1-2 所示。

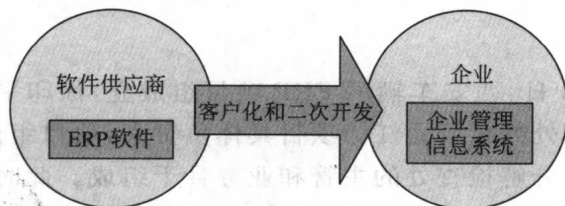


图 1-2 系统解决方案示意图

3月底,西安车辆厂正式确定采用用友 ERP-U8 系统,主要考虑的因素是:用友是国内最大的独立软件厂商,又是知名上市公司,资金实力雄厚,且已建立了先进的企业管理制度,并立志于发展成为世界级的软件公司,可以保证和西安车辆厂的长期合作;陕西分公司的技术开发实力在财务部分的实施中已充分体现,其一线顾问很专业,且具备财务、计算机以及项目管理的综合能力;用友公司提出的方案投资风险小,切实可行。

信息化管理系统的建设

信息化管理系统总体规划

用友陕西分公司的咨询顾问与西安车辆厂共同确定了信息化管理系统的建设原则,即:“突破重点、逐步展开、分步实施”,把系统建设划分为三个阶段,每个阶段以用友实施方法论分成若干步骤来实施。

第一阶段:完善财务应用

财务应用在 ERP 项目前已完成,到 ERP 项目开始实施时已运行了半年以上,应用效果良好。需要完善的是财务系统如何与业务系统很好衔接,业务系统为财务系统提供了基础数据,财务系统怎样使用这些数据。需要对应用人员培训,对操作流程规划。

第二阶段:ERP 项目实施

西安车辆厂的业务量很大,业务流程非常复杂。生产业务包括新造车、客车

1289851

修理以及货车修理三条业务主线,围绕这三条主线进行技术指标下达、原材料采购、备品备件准备、质量检验、库房发货、车间领料以及车间之间产品运输等工作。ERP 项目的实施要完成这些工作的业务流程重组,各部门、车间、库房的数据共享;实现 workflow 和审批流在计算机上进行,实现对业务的事前计划、事中控制和事后分析等。

第三阶段:全面的企业信息化建设

以上两阶段任务完成后,逐步完善整个企业的信息化建设,实现全厂办公自动化、电子审批、网上请款报账、移动办公、全面预算管理、车间生产管理和人力资源管理。

6 ERP 项目规划

西安车辆厂和用友陕西分公司成立了 ERP 项目实施小组,确定 ERP 项目建设的范围是:厂办、规划处、财务处、供销处、生产处、分解检查处以及质检处等部门及 26 个车间和 87 个库房,涉及操作人员近 250 人。如表 1-1 所示:包括的业务项目有物资采购计划、采购管理、生产领用、委外加工、物资存储管理、存货成本核算、存货占用资金控制、销售管理以及产品成本核算与分析等。

表 1-1 西安车辆厂 ERP 应用软件部门分布图(数字为站点数)

部门	采购 管理	库存 管理	存货 核算	销售 管理	物资 管理	采购 计划	备品 计划	委外 加工	报表	总账	往来	固定 资产
供销处	6	6	6	6	12	6		6	6			
备品库	8	8	8		8	8	8		8			
生产处	10	10				10	10	10				
质检处	5	5				5						
分解检查处		8	8		8							
车间		30	30		30				30			
财务处	10	6	6	6	6				15	15	15	15
规划处					2							
厂领导					5	5						
合计	39	73	58	12	71	34	18	16	59	15	15	15

实施小组还对项目的实施阶段做了总体规划,项目建设分解步骤参见图

1280851

1-3, 实施主计划表参见表 1-2。

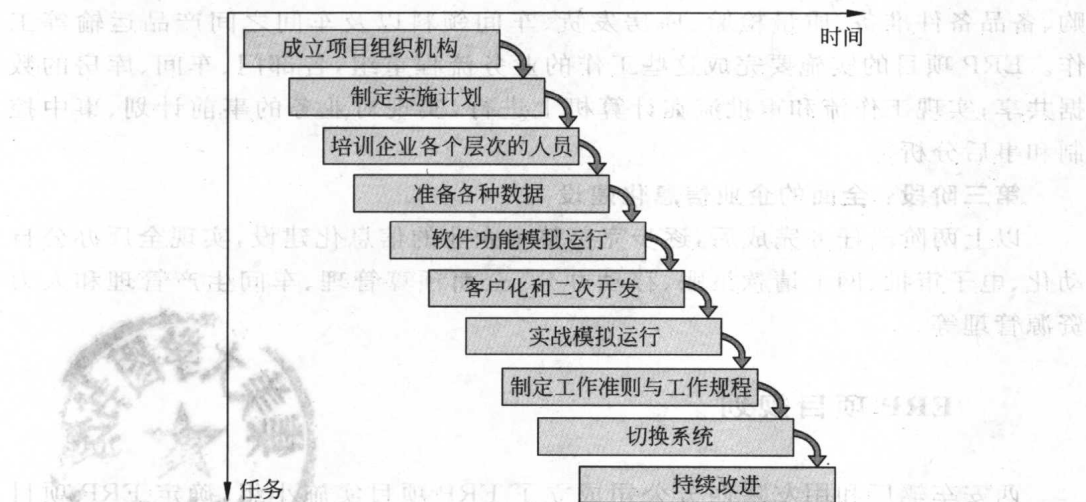


图 1-3 项目建设分解步骤

表 1-2 实施主计划表

编号:001

2002 年 3 月 28 日

主计划	详细计划	目 标	时 间	人 员	地 点	备注
一、前期咨询			2002.03.06— 2002.03.20		西厂	
	用户现场调研	调研客户业务处理流程 各业务环节的业务处理方式	2002.03.06— 2002.03.09	翟学明 杨东虎	西厂	完成
	需求调研 需求分析	捕捉客户需求 分析需求		翟学明 杨东虎	西厂	完成
	需求评审	需求确认				
	确定目标 解决方案	提供解决方案		翟学明	用友	完成
二、项目准备			2002.03.20— 2002.04.30		西厂	
	高级培训	实施流程 成功实施的关键因素	2002.03.20— 2002.03.21	翟学明 卢淑娟	用友	
	用友软件 安装调试	创建软件运行环境 保证软件正常运行	2002.04.18— 2002.04.20	翟学明	西厂	完成

续表

主计划	详细计划	目 标	时 间	人 员	地 点	备注
	项目启动会议	项目启动 明确项目小组成员的职责、权力	2002.04.08	翟学明 徐印平		
	标准培训	掌握软件的功能和日常业务处理	2002.04.08— 2002.04.13	翟学明	西厂	
	静态数据准备	基础设置 系统参数设置 期初数据	2002.03.28— 2002.04.13 2002.05.01—15	项目组 —西安 车辆厂	西厂	
	网络硬件环境建设	创建软件运行环境	2002.04.05	项目组 —西安 车辆厂		
三、项目建设			2002.05.01— 2002.06.10			
	建设阶段 启动会议	明确项目责任 制定实施计划	2002.05.08	翟学明 徐印平	西厂会 议室	
	项目组客户化 培训	熟练掌握软件业务处理 流程	2002.05.01—08	业务 主管		
	业务流程设计、 二次开发	设计采购、销售、库存业 务流程,需求分析,总体 设计。	2002.05.06—10	翟学明		
	2002.05月 业务数据试运行	日常(正式)业务处理 发现问题 解决问题	2002.05.08— 2002.05.31	全体业 务人员		
四、运行支持			2002.05.08— 2002.06.10			
	期初余额录入 (现场支持)	数据准备	2002.05.01— 2002.05.05	全体业 务人员	西厂	
	正式数据录入 (现场支持)	业务处理、采购结算、存 货核算业务	2002.05.08— 2002.05.31	财务组		
	财务制单处理	财务核算	2002.05.11— 2002.06.10			
	期末处理、结账	取得与手工(原)系统一 致的结果	2002.06.06— 2002.06.08	业务 主管	西厂	

续表

主计划	详细计划	目 标	时 间	人 员	地 点	备注
五、项目切换			2002.06.10			
	最终用户培训					
	系统启用、参数设置、权限分配	设计说明书				
	设计评审	项目实施总结报告				
六、项目验收			2002.06.13			
	项目现场验收	正式运行	2002.06.13	翟学明		
	转交客户服务中心进行持续支持	交接记录单 以上各种实施主文件	2002.06.13		用友	

制表人：韩箴

审核人：翟学明

客户签字：牟君利

日期：2002.04.06

西安车辆厂的 ERP 项目采用用友 ERP-U8 的模块有：采购管理、库存管理、存货核算、销售管理、应收管理、应付管理、总账、固定资产以及 UFO 报表。专项开发的模块有采购计划、备品计划、费用计划和物资管理。如图 1-4 和图 1-5 所示。

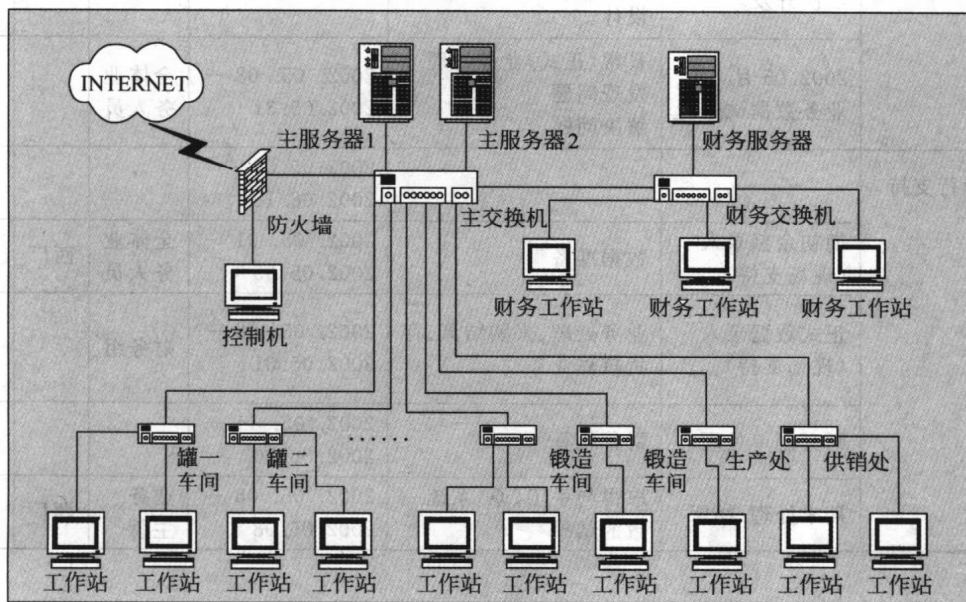


图 1-4 西安车辆厂总体网络拓扑图