
三全食品SAP项目 实施总结

周清湘

2009年05月20日



提纲

- 公司简介
- 信息化史
- 遗留问题
- IT愿景
- 正确抉择
- 一次实施
- 二次实施
- 团队建设
- 深化应用



公司简介

公司概况

- ρ 三全食品股份有限公司始创于1992年
- ρ 以生产速冻食品为主的股份制企业
- ρ 2008年，实现产品销售收入25亿圆
- ρ 一直以来，处于速冻行业领导者地位
- ρ 2008年2月，在深圳证券交易所上市
- ρ 2008年9月，胡锦涛总书记视察三全

企业愿景

- ρ 餐桌美食供应商的领导者

企业使命

- ρ 弘扬中华美食
- ρ 志创产业先锋
- ρ 铸就百年基业

提纲

- 公司简介
- 信息化史
- 遗留问题
- IT愿景
- 正确抉择
- 一次实施
- 二次实施
- 团队建设
- 深化应用

信息化史

- 2001年，和佳ERP软件实施
- 2004年，自主开发MIS系统
- 2005年，U8系统实施（财务）
- 2007年1月，SAP系统实施上线
- 2008年3月，蓝凌EKP系统实施

提纲

- 公司简介
- 信息化史
- 遗留问题
- IT愿景
- 正确抉择
- 一次实施
- 二次实施
- 团队建设
- 应用深化

遗留问题

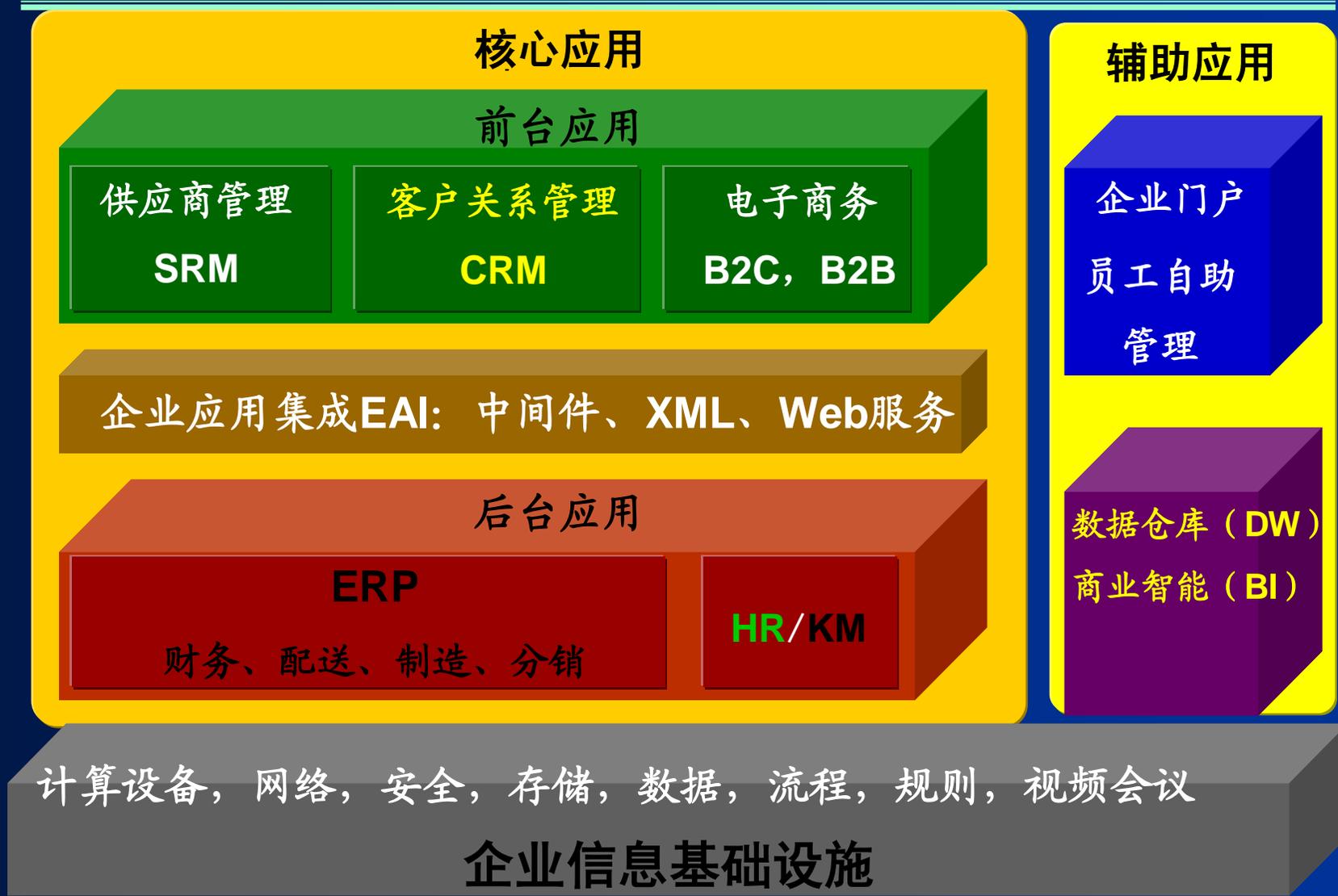
- p 信息系统运行效率低下
- p 系统稳定性无法保证
- p 信息系统“孤岛”林立
- p 系统功能与业务相悖
- p 业务用户“怨声载道”
- p 信息化有投资、无回报
- p 团队建设初级、技能低下

提纲

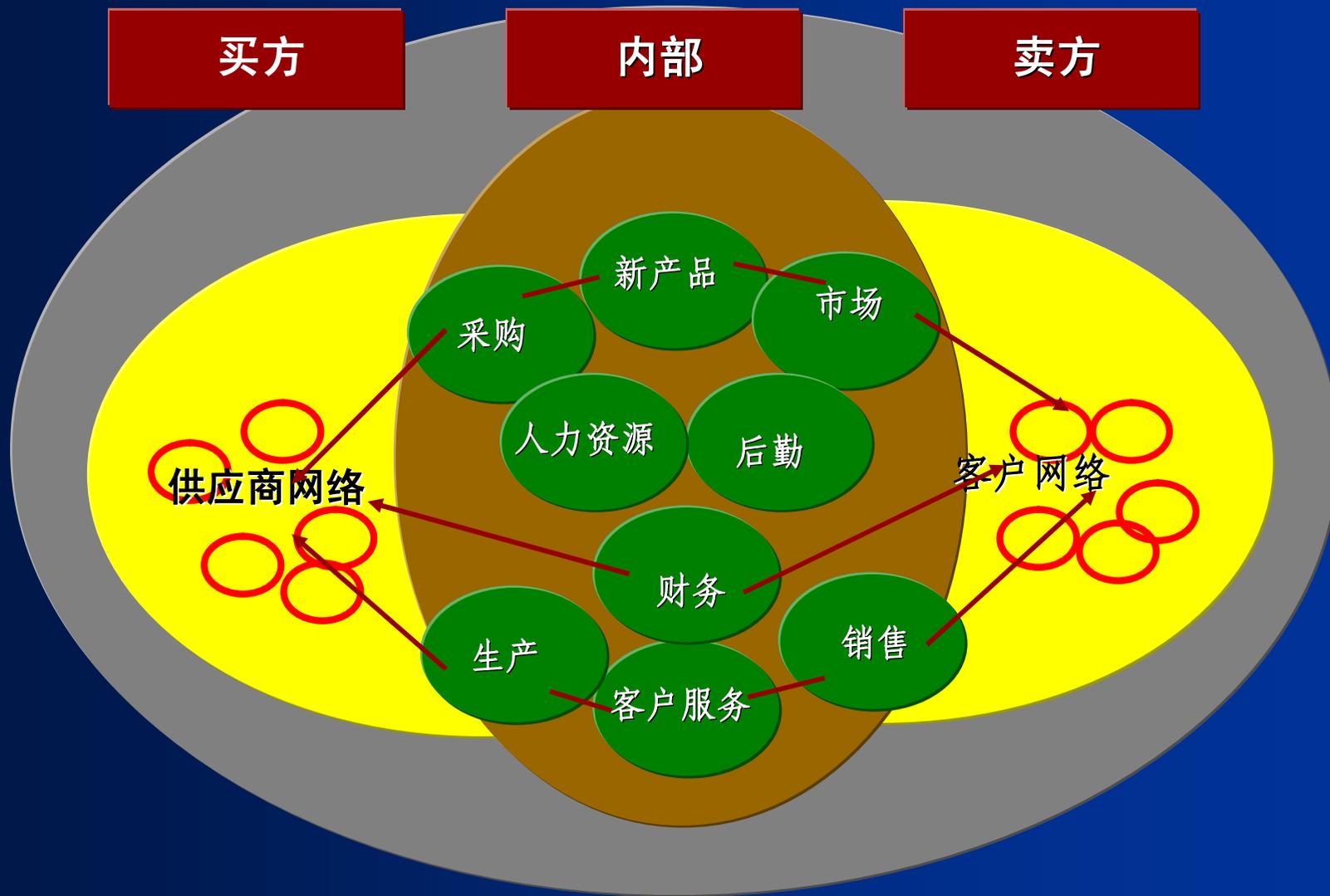
- 公司简介
- 信息化史
- 遗留问题
- IT愿景
- 正确抉择
- 一次实施
- 二次实施
- 团队建设
- 应用深化



IT愿景 - 系统结构



IT愿景 - 业务集成



提纲

- 公司简介
- 信息化史
- 遗留问题
- IT愿景
- 正确抉择
- 一次实施
- 二次实施
- 团队建设
- 深化应用



正确抉择

考察内容:

1. 业务的适应性
2. 系统实施风险
3. 系统功能满足
4. 系统二次开发
5. 外部集成性
6. 软件供应商
7. 软件运行效率
8. 行业典型案例
9. 咨询实施能力
10. 投入产出效益

选型目标

ρ 聚焦高端信息化管理软件

邀标对象

ρ SAP Business Suite 、 Oracle EBS

选型结果

ρ SAP Business Suite

提纲

- 公司简介
- 信息化史
- 遗留问题
- IT愿景
- 正确抉择
- 一次实施
- 二次实施
- 团队建设
- 深化应用



一次实施

∅ 主要目标

∅ 实施方法

∅ 实施过程

∅ 达成效果

∅ 问题所在

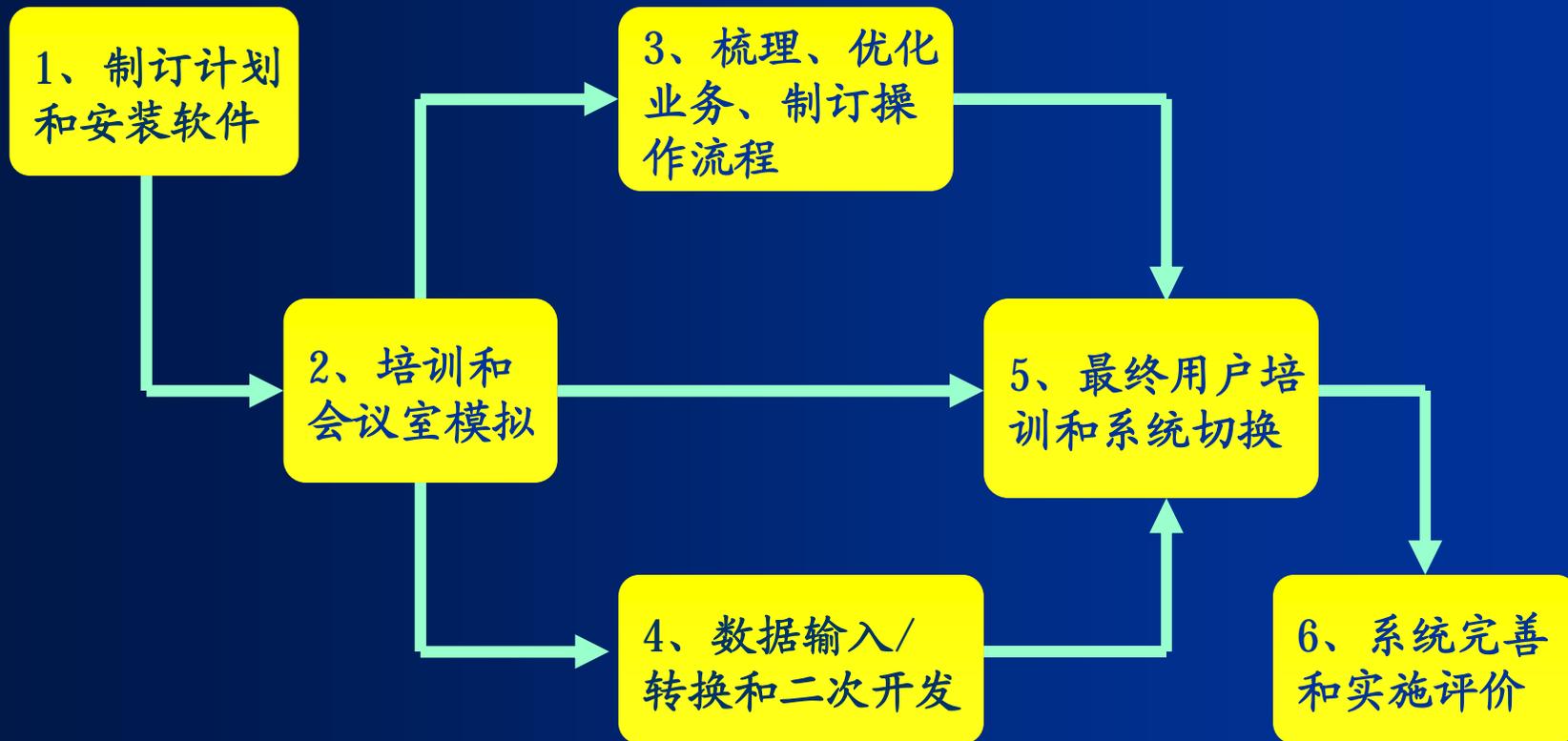
∅ 究其原因

∅ 改进措施

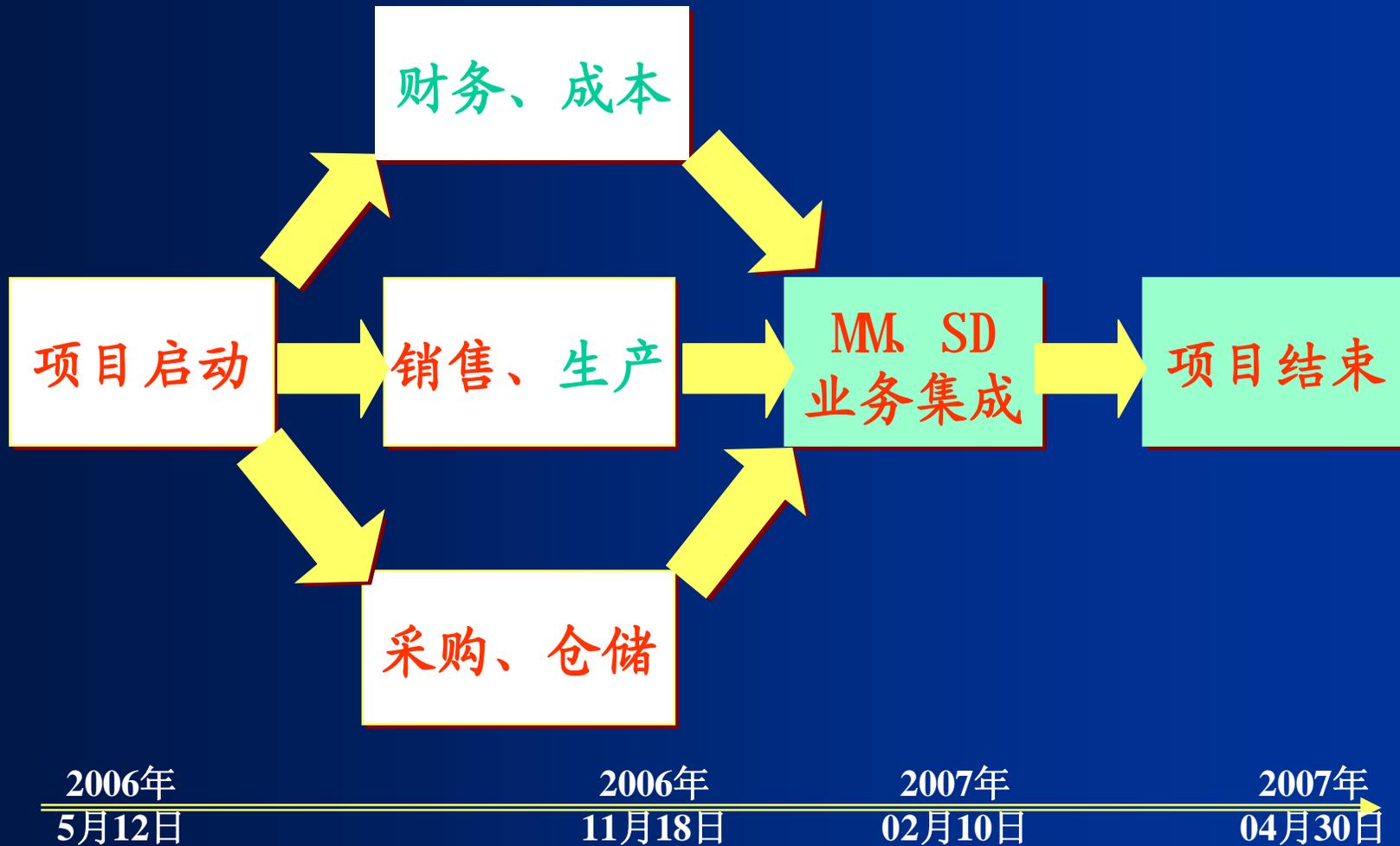
一次实施 - 主要目标

- ρ 引入先进的管理思想、提升管理水平
- ρ 构建实时集成的信息管理平台
- ρ 实现物流、信息、资金流高度统一
- ρ 适应企业不断变化发展的管理平台
- ρ 提升企业经营中应对各类风险能力
- ρ 改善企业IT管理与应用的基础

一次实施 - 实施方法



一次实施 - 实施过程



一次实施 - 达成效果

- ρ 引进SAP系统，确定信息化平台
- ρ 企业对信息化系统的初步认知
- ρ IT从业人员得以初步的操作培训
- ρ MM、SD模块基本功能得到使用
- ρ 企业IT团队初步组建、形成
- ρ 搭建企业局域网、改善硬件环境

一次实施 - 问题所在

- ρ 基础数据的准确性
- ρ 业务数据的准确性
- ρ 生产计划模块应用
- ρ 业务人员操作水平
- ρ 业务流程的适应性
- ρ 财务系统并行运行
- ρ 关键技术壁垒存在
- ρ SAP系统掌控程度
- ρ 系统权限管理混乱

一次实施 - 究其原因

- ρ 对信息化的认知
- ρ 项目的实施策略
- ρ 企业IT基础薄弱
- ρ IT项目实施经验
- ρ 项目经理的能力
- ρ 项目中交流沟通
- ρ 愿景现实的反差
- ρ 项目成员的流失
- ρ IT团队人员技能

一次实施 - 改进措施

- ρ 调整实施策略
- ρ 加强交流沟通
- ρ 规范文档管理
- ρ 财务系统切换
- ρ 各类仓库盘点
- ρ 基础数据核对
- ρ PP重组与实施
- ρ 操作人员培训
- ρ 强化SAP学习
- ρ 外部资源合作

提纲

- 公司简介
- 信息化史
- 遗留问题
- IT愿景
- 正确抉择
- 一次实施
- 二次实施
- 团队建设
- 深化应用

二次实施

Ø 实施原则

Ø 实施过程

Ø 达成效果

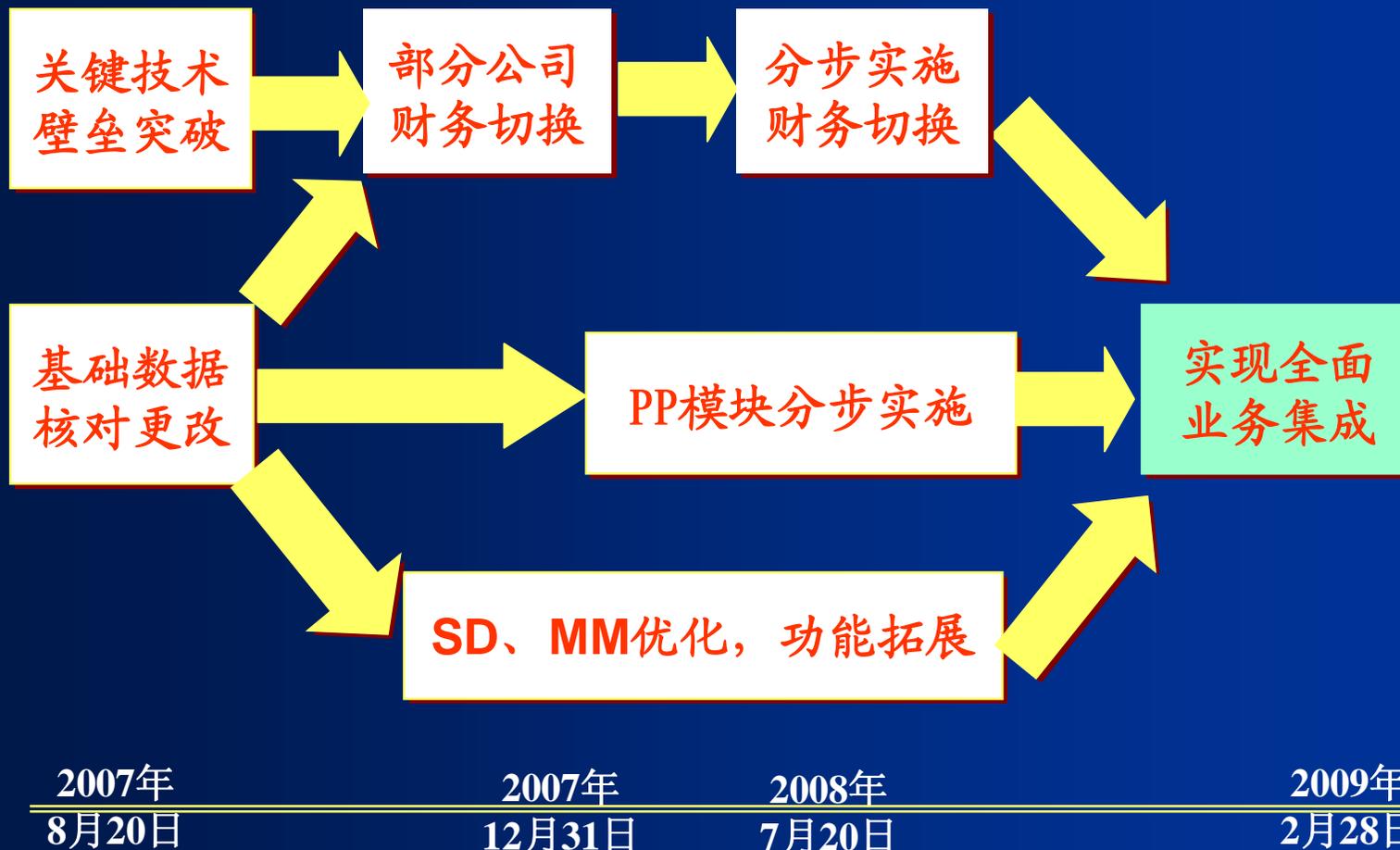
Ø 问题所在

Ø 改进措施

二次实施 - 实施原则

- ρ 整体设计
- ρ 分步实施
- ρ 需求导向
- ρ 效益驱动

二次实施 - 实施过程



二次实施 - 达成效果

- ρ 结束了SAP、U8并行运行的局面
- ρ 全面支撑分（子）公司财务管理
- ρ 实现分（子）公司财务集中管理
- ρ 达成物流、资金流、信息流的统一
- ρ 财务月末结账：由8天下降到3天
- ρ 财务人员减少原来的三分之一
- ρ 规范财务应用、细化损益账务
- ρ 完全满足审计对财务管理的要求

二次实施 - 达成效果 (续)

- ρ BOM准确性由原来的60%提高至98%
- ρ 材料成本核算时间由原来4天缩短为1天
- ρ 生产成本核算时间由原来8天缩短为2天
- ρ 各产品线原材料短缺率由32%降为10%
- ρ 相关物料基础数据准确率提高至98%
- ρ 各产品线车间生产余料平均减少65%
- ρ 生产投料速度由1小时降低为0.5小时
- ρ 提高计划准确性, 减少浪费、降低库存

二次实施 - 达成效果 (续)

- 客户应收账款“回款”率平均提高25%
- 基本杜绝超“信贷”额度、“账期”现象
- 严格执行预算，降低劳保、办公费用
- 确保企业经营管理数据及时准确输出
- 降低企业税务风险，实现合理避税
- 关联公司间计划准确率提高了23%
- “现金”、“银行”对账业务效率提高
- 企业部分业务流程得以优化、固化

二次实施 - 问题所在

- p 基础设施配置不足，效率低下
- p 业务需求与IT实现之间的偏差
- p IT人员基础薄弱，工作成效差
- p 企业IT从业人员基本技能低劣
- p SAP系统各功能应用相对基础
- p 生产计划（PP）模块应用肤浅

二次实施 - 改进措施

- p 加大基础设施投入，改善硬件环境
- p 深入了解业务，把握需求动向，着力实现
- p 不遗余力推行学习型组织建设
- p 完善员工培训机制、提高技能
- p 实现“管控”后，专注IT投资回报（ROI）
- p 关注车间管理，深化PP模块应用

提纲

- 公司简介
- 信息化史
- 遗留问题
- IT愿景
- 正确抉择
- 一次实施
- 二次实施
- 团队建设
- 深化应用



团队建设—措施

- ρ 企业信息化基础理论培训
- ρ 企业ERP理论培训、学习
- ρ 内部员工学习、成长指导
- ρ 融入项目，在工作中得到锻炼
- ρ 派出技术人员进行专业技能培训
- ρ 聘请IT精英开展信息化知识培训
- ρ 定期开展部门员工工作交流会
- ρ 营造学习氛围，打造学习型团队

团队建设—成果

- ρ 夯实了IT基础工作，完成了IT实施转型
- ρ 改变信息化工作局面，由被动变为主动
- ρ 完成了部门转型，由技术变为服务与管理
- ρ 部门初步具有了学习型组织的工作氛围
- ρ 具备了计划、执行、控制、改善工作方法
- ρ 遏制了恶性IT事件的频繁发生
- ρ 强化档案管理，提升知识管理能力

提纲

- 公司简介
- 信息化史
- 遗留问题
- IT愿景
- 正确抉择
- 一次实施
- 二次实施
- 团队建设
- 深化应用

工作计划 - 应用深化

- p 深化“信贷”应用，提高“回款”率、现金周转
- p 探讨CO功能，推行承诺预算、资金预算
- p 合理处理各类“预案”费用，降低税务风险
- p 强化库存管理，压缩库存资金、提高存货周转
- p 结合管理需要，推进PP模块应用深化
- p EKP、“金税”、立体仓库与SAP接口
- p 强化权限管理、加强数据安全
- p 选择合适切入点，开展其它模块实施

Q&A

Thanks

