



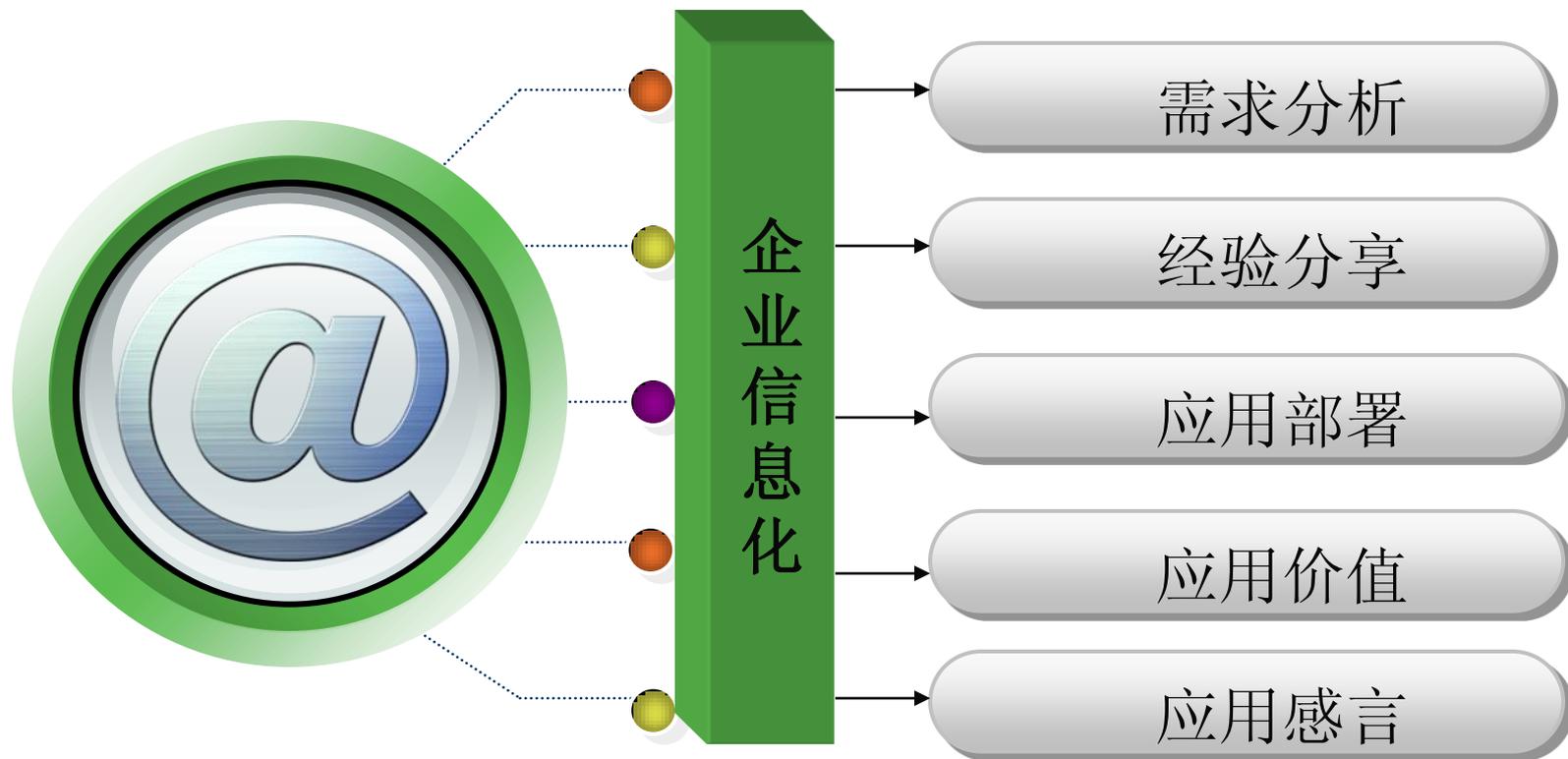
企业信息化应用经验交流

常州东风农机集团有限公司
2011年8月12日

DONGFENG Four-wheel Tractors



目录

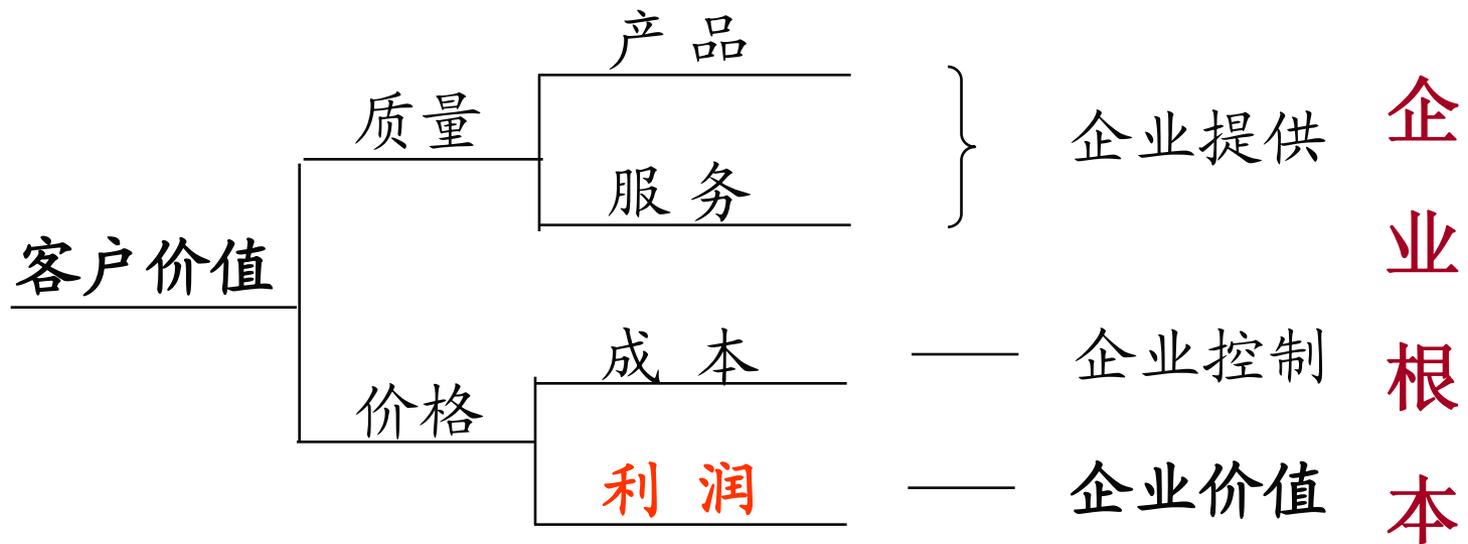


东风农机简介

- ❖ 常州东风农机集团有限公司始建于1952年，是一家致力于研发、生产拖拉机及其各类农机具的国家大型专业农机企业。是中国大中型轮式拖拉机、手扶拖拉机专业生产基地之一。2003年8月公司改制为民营企业。
- ❖ 2004年开始实施ERP系统；目前一、二期工程已经通过验收正式投入使用，三期工程将实现ERP、CRM和PLM的集成运行，形成了以财务系统为核心，以生产管理系统为重点的财务、技术、供应链、生产和人力资源管理一体化的信息化管理平台，市场竞争力和企业管理水平大幅提高。
- ❖ 7年来，销售收入和出口创汇以平均每年30%的增长速度递增，成为一个快速成长型的农机企业
- ❖ 2011年预计销售收入18.5亿元，出口创汇6000万美元，利润1亿元，保持国内大、中拖行业前三甲。



客户价值与企业价值

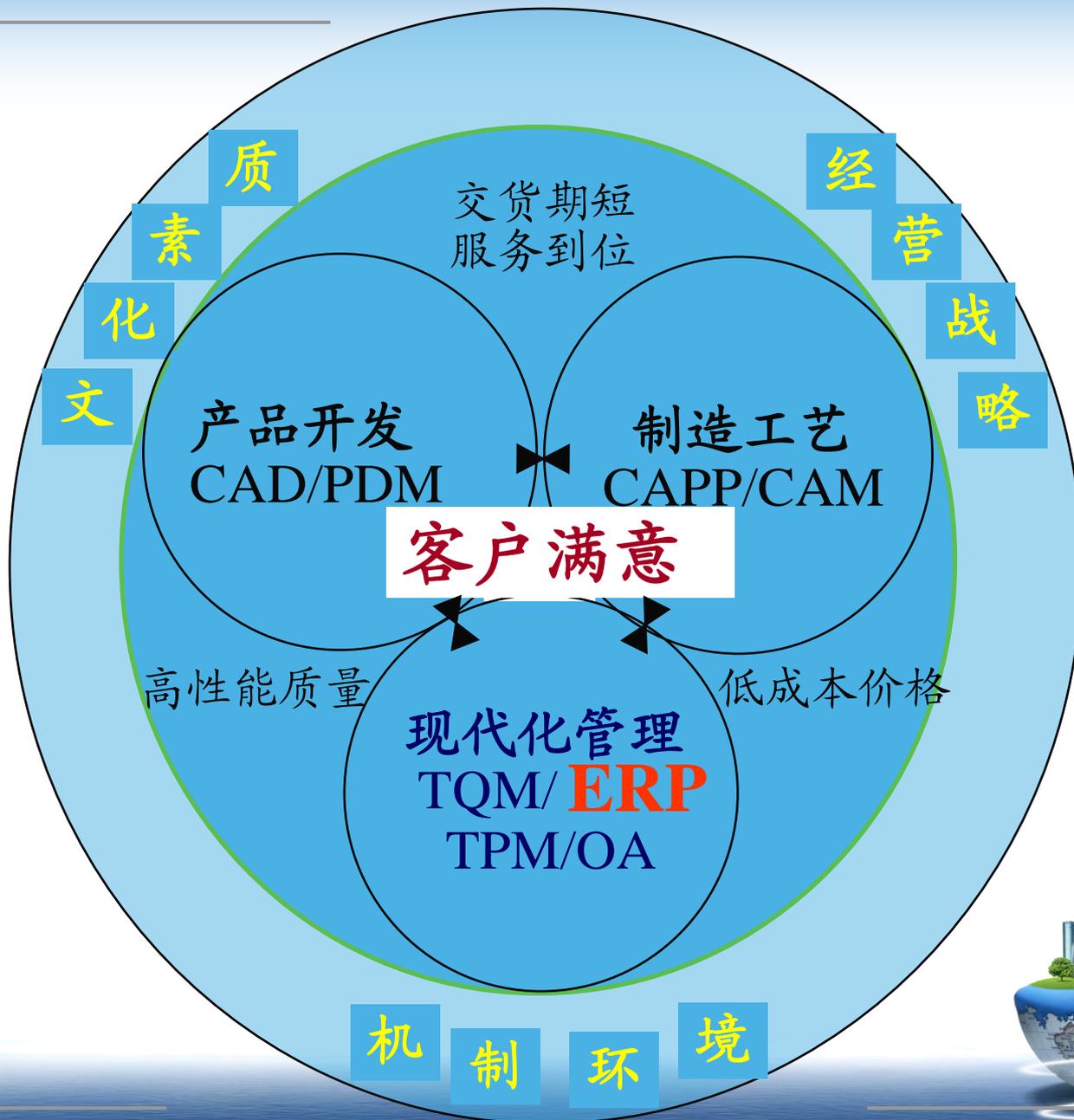


客户愿意支付的金额 >> 整体总成本

双赢 / 多赢

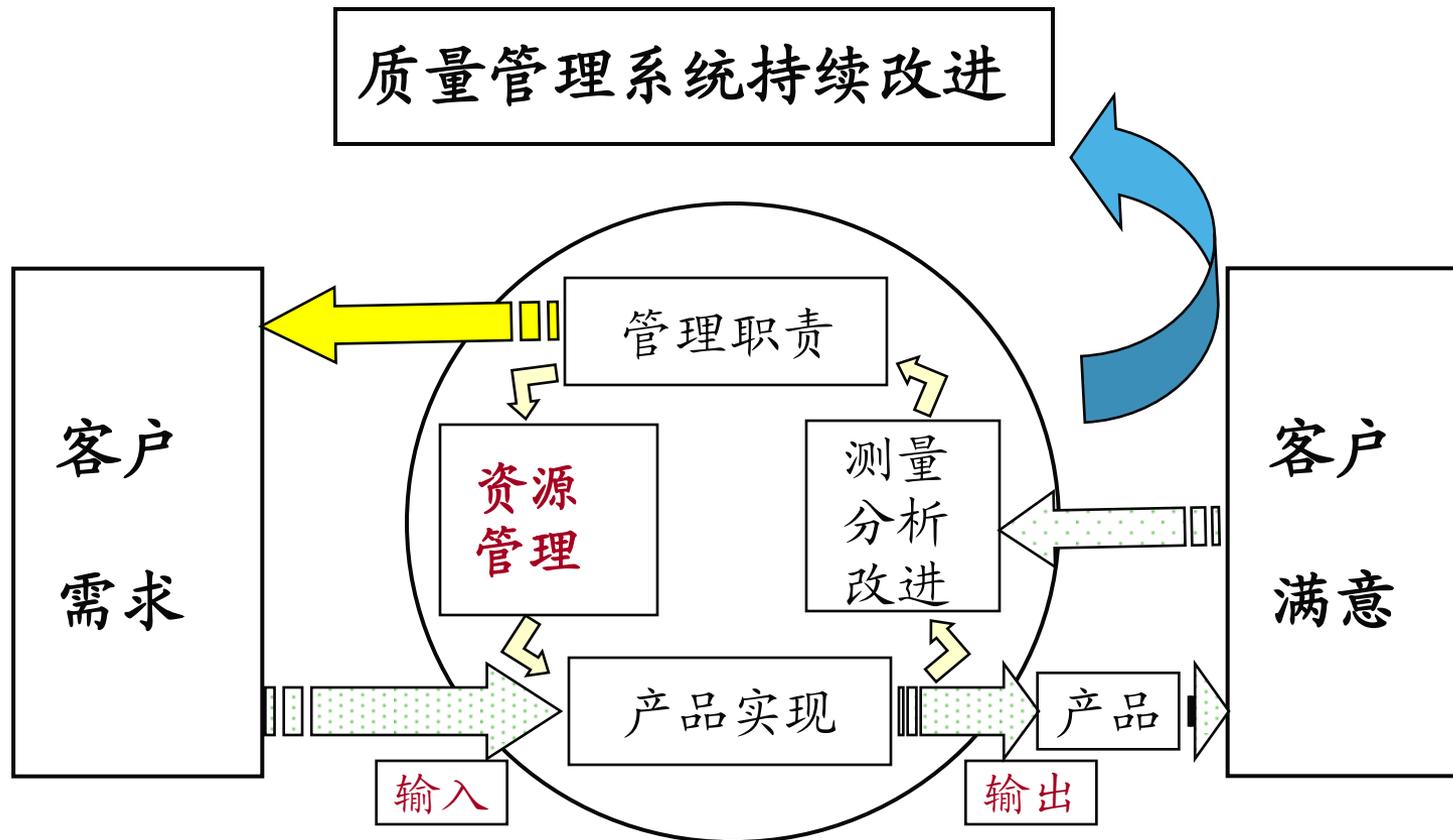


企业经营管理



2000年版 ISO 9000 过程模式图

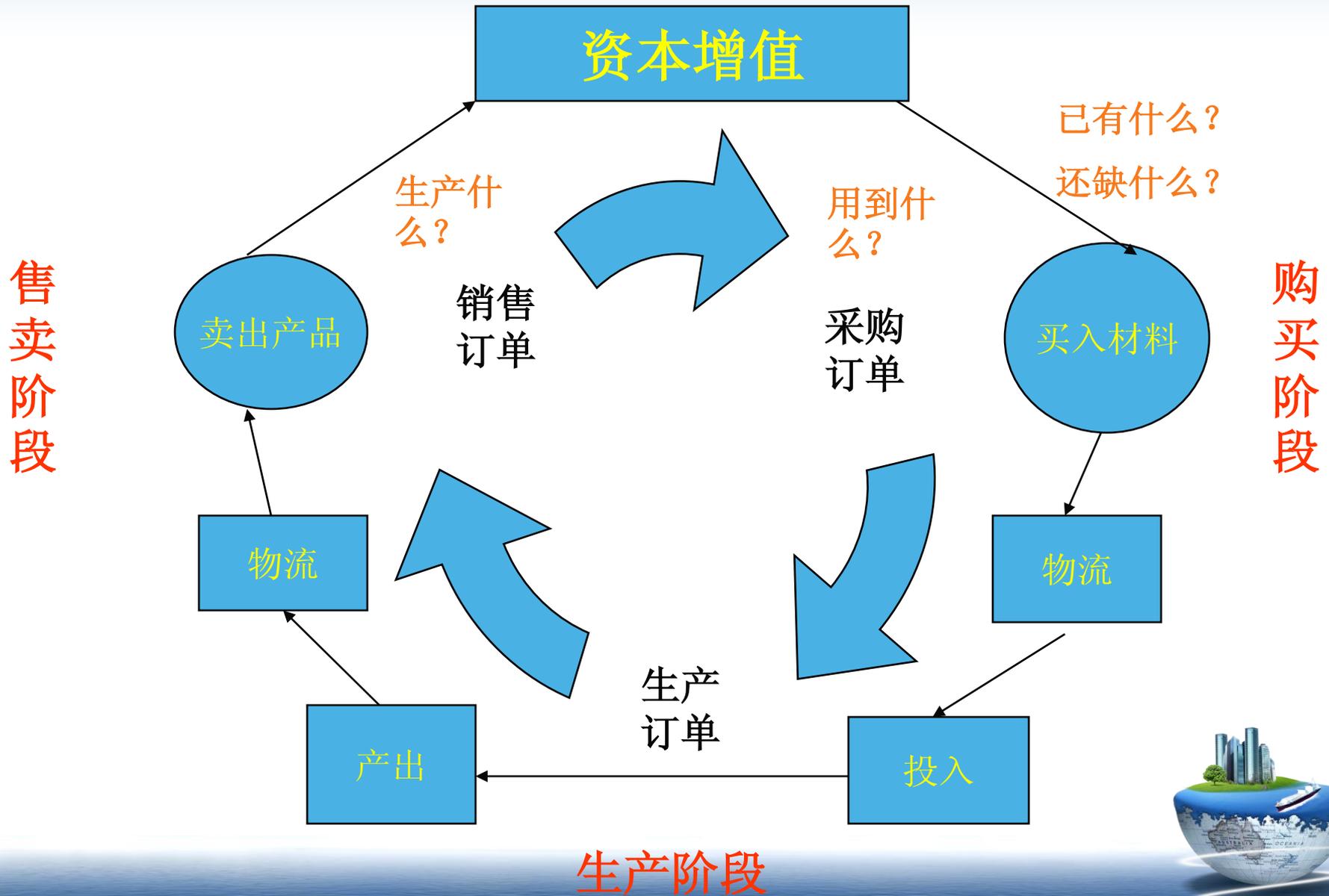
(覆盖了本国际标准的所有要求)



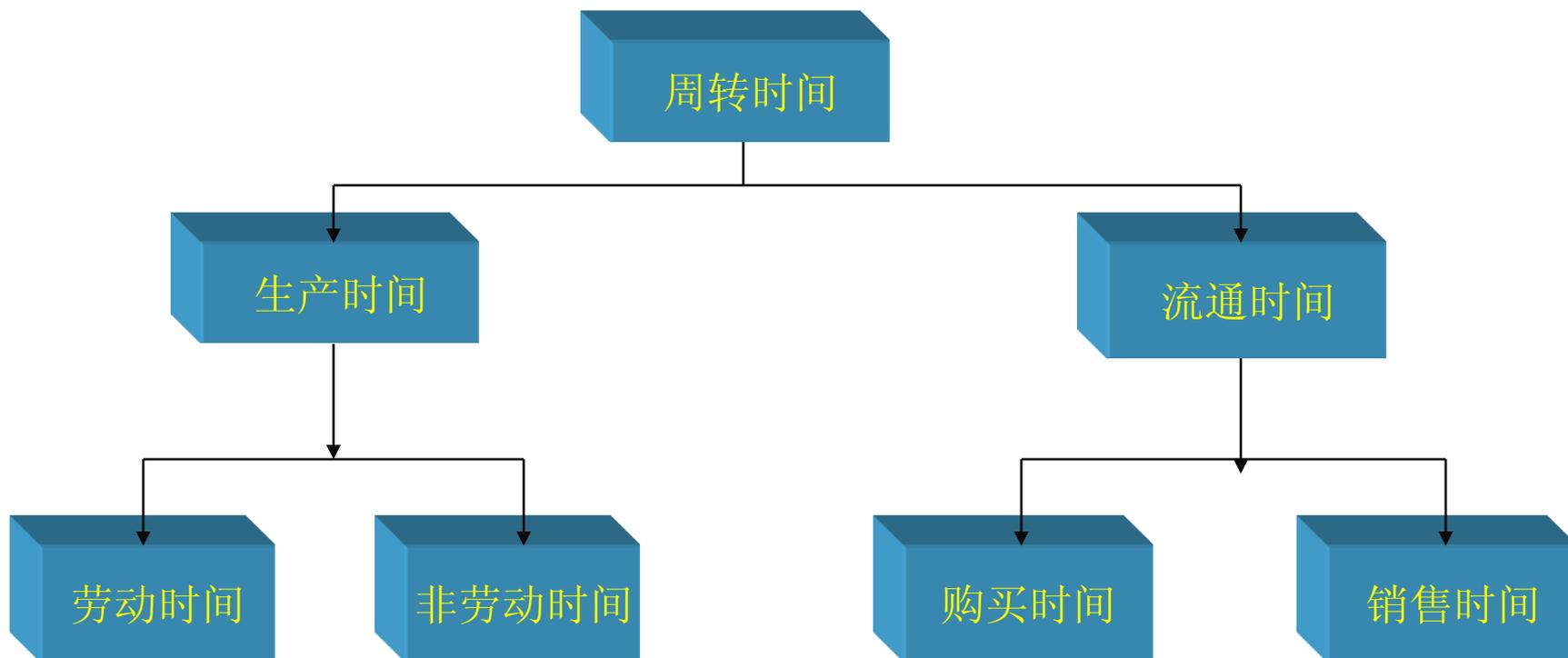
摘自：ISO/DIS9001: 2000



企业资本的循环周转



资本周转时间分析



资本周转速度与周转时间成反比



加快资本周转的途径

- ❖ 缩短非劳动时间
- ❖ 提高劳动生产率，缩短劳动时间
- ❖ 加快销售和购买速度
- ❖ 减少固定资本的量，加大流动资本的量
- ❖ 借鸡生蛋——订金、用完结算

用信息化手段加快物流
和减少库存



交付与成本

- ❖ 高质量低成本~~的交付~~，永远是企业基本的主题
- ❖ 交付能力是企业的核心能力
- ❖ 市场经济环境下，成本是企业最核心的竞争力

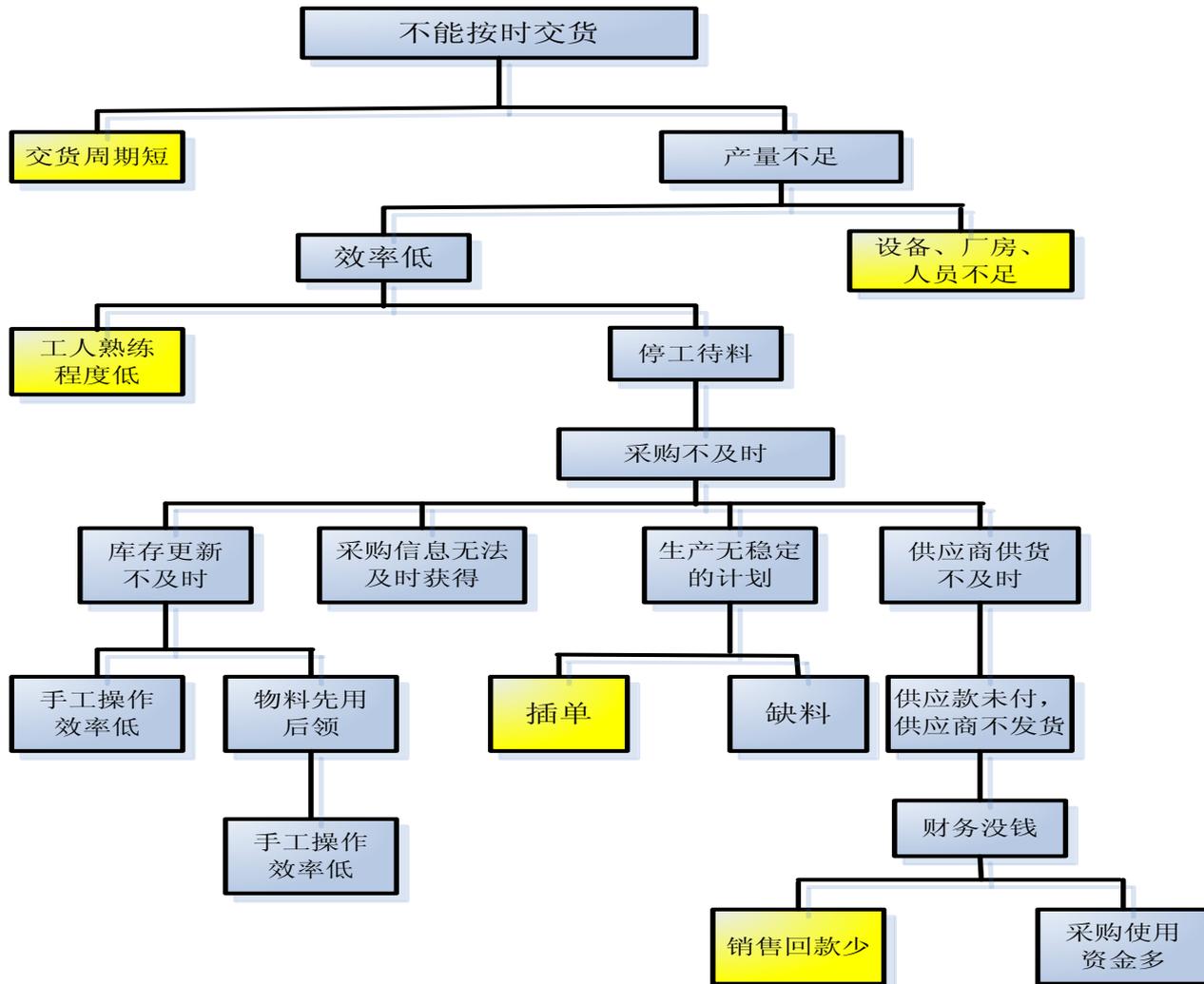


高效、创新企业的路线图

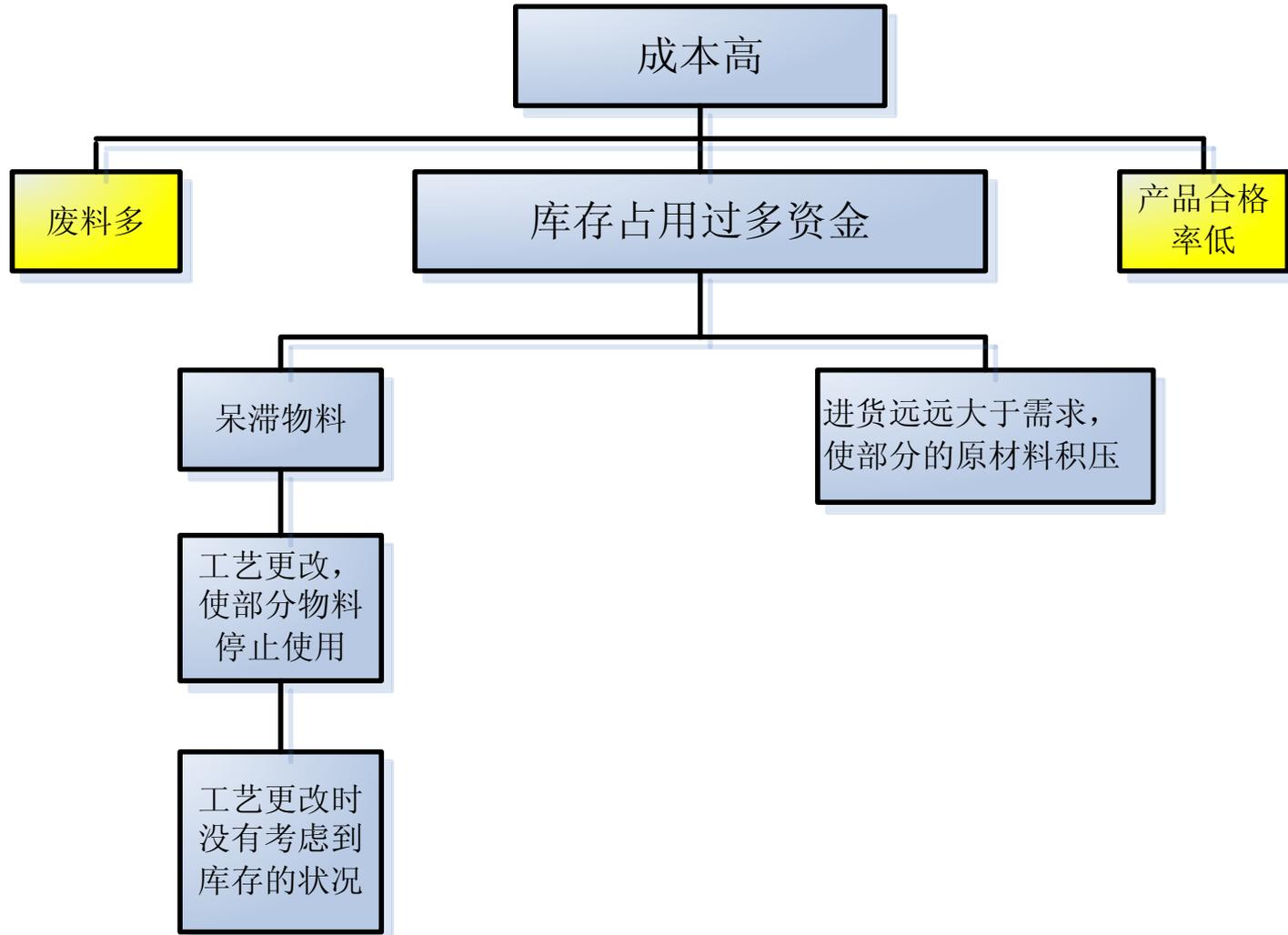
- ❖ 品牌、文化、机制建设
- ❖ 富养创新人才，提供高质量的产品和服务
- ❖ 强大的市场经营能力，灵活的营销机制
- ❖ 提高劳动生产率，高效的物流系统
- ❖ 标准化体系的建立
- ❖ 合理的资产结构、合理的负债
- ❖ 具有精准的成本计算和管控能力
- ❖ IT管控体系建设，实现人、财、物；产、供、销联动。



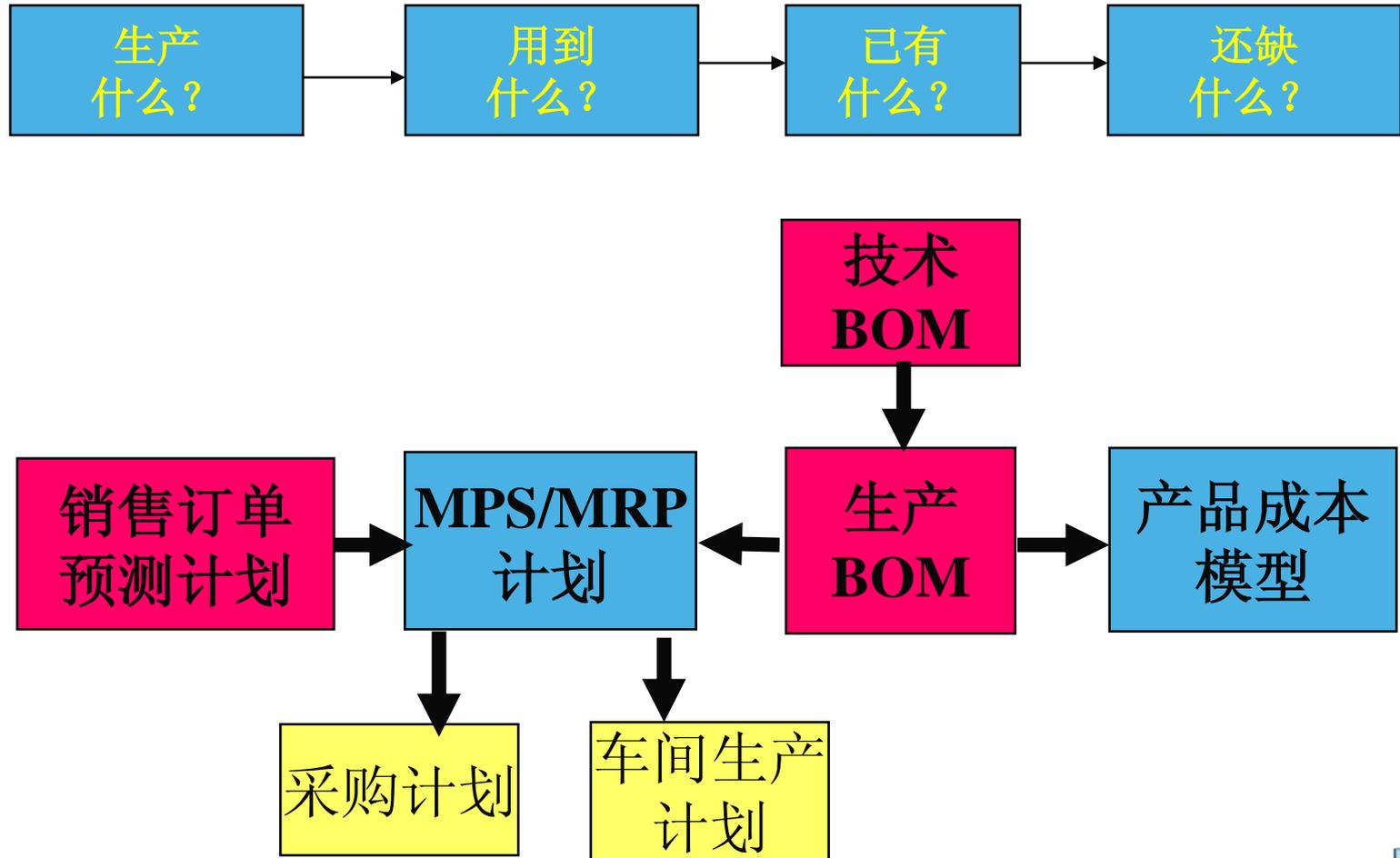
不能按时交货的诊断分析



成本高的诊断分析

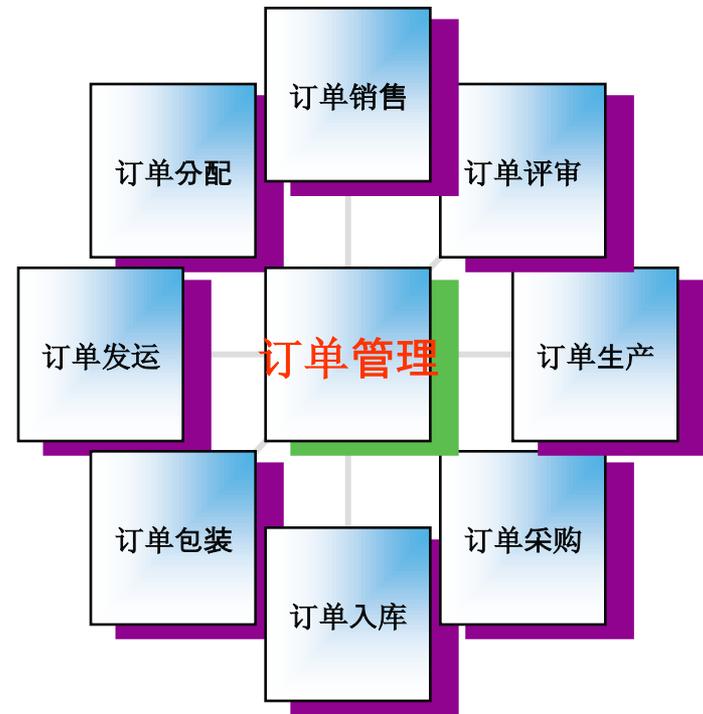


解决两大瓶颈问题



订单管理

信息化帮助我们实现了八个订单的管理要求，形成了以销售订单为出发点的经营模式，一切考核和评价标准只有一个，就是高质量的交付。而每个人的交付对象是不一样的，所有的高质量交付汇总在一起，就形成了向客户的高质量产品交付。



企业信息化需求分析

- ❖ 企业的目标是实现资本增值，企业赚钱的秘密是通过资本的循环流动来达到增值的目的，钱赚的多少取决于资本流动的周转速度。
- ❖ 信息化的最核心需求就是帮助企业提高资本的流动周转速度。
- ❖ 在离散制造业企业资本循环过程中，物流是一个很关键的环节，加快资本的流动速度就是加快制造过程的物流。离散行业物流速度缓慢，到处是处于等待状态的在制品，生产调度也非常困难。这就使得在制品上升，资本的流动在生产制造环节变得非常缓慢。



企业信息化需求分析

- ❖ 还有一个重要的环节就是销售环节，也就是成品流向客户的速度。在这个环节当中，企业的市场竞争力会严重制约成品流向客户的速度，也就是会严重制约企业资本的流动速度。因此，市场竞争力是制约企业资本流动速度另外一个瓶颈。
- ❖ 决定企业竞争力的五个要素是：价格、产品性能、产品质量、交货周期以及交货的准时性。



企业信息化需求分析

- ❖ 加强管控体系建设，落到实处就是企业要构建实时、一体化的管控体系。
- ❖ 建立客户管理为中心、订单管理为核心的新型企业管理运行机制
- ❖ 成本的动态管理和监控是提高企业竞争力的重要手段



企业信息化的核心需求

- ❖ 克服影响资本循环周转速度的不利因素
- ❖ 实现物流、资金流、信息流网上的无障碍快速流转
- ❖ 物料需求计划及时正确的编制，满足交货期的需要
- ❖ 成本的实时分析和监控



东风农机信息化现状和展望

- ❖ 实现了财务系统和销售、采购、物流系统的对接和整体运行
- ❖ 生产管理系统的运行完成了生产模式从大批量单一品种的生产到小批量多品种生产的转型
- ❖ 管理会计、代管仓（VMI）管理、序列号管理等深化运用
- ❖ 客户关系管理（CRM）系统的实施
- ❖ 产品生命周期管理（PLM）系统的实施



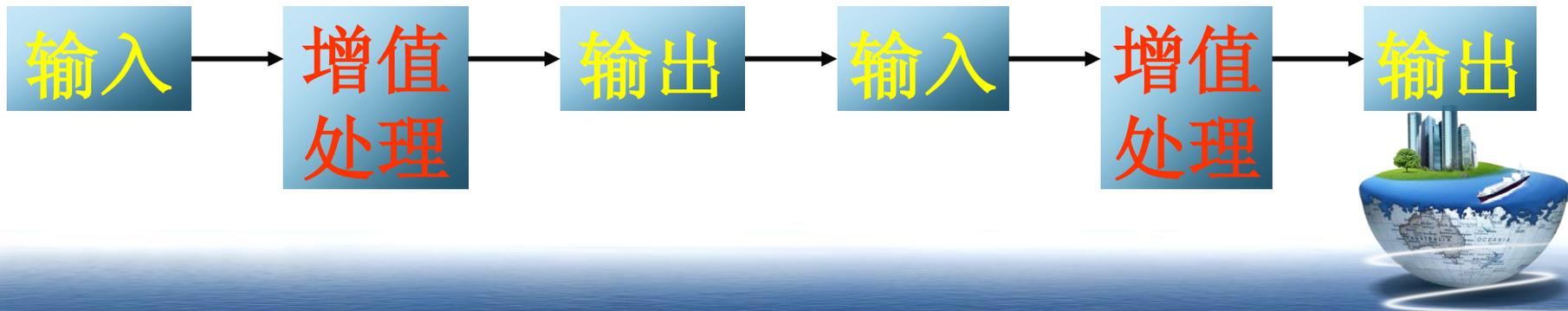
流程再造

充分认识到流程再造是进行信息化建设的必要条件。我们对公司的管理模式和业务流程进行优化和再造。首先对公司多层次的组织机构进行重组，使组织机构从职能型向流程型方向转变，车间从**13**个合并为**11**个，仓库从**19**个合并为**8**个。其次将价格管理体系从计划价结算转变为按实际价结算，完善了价格体系，贴近了市场。在理顺业务流程的基础上，中层干部从**90**多人精减到**56**人，优化了工作流程，大大提高了工作效率。



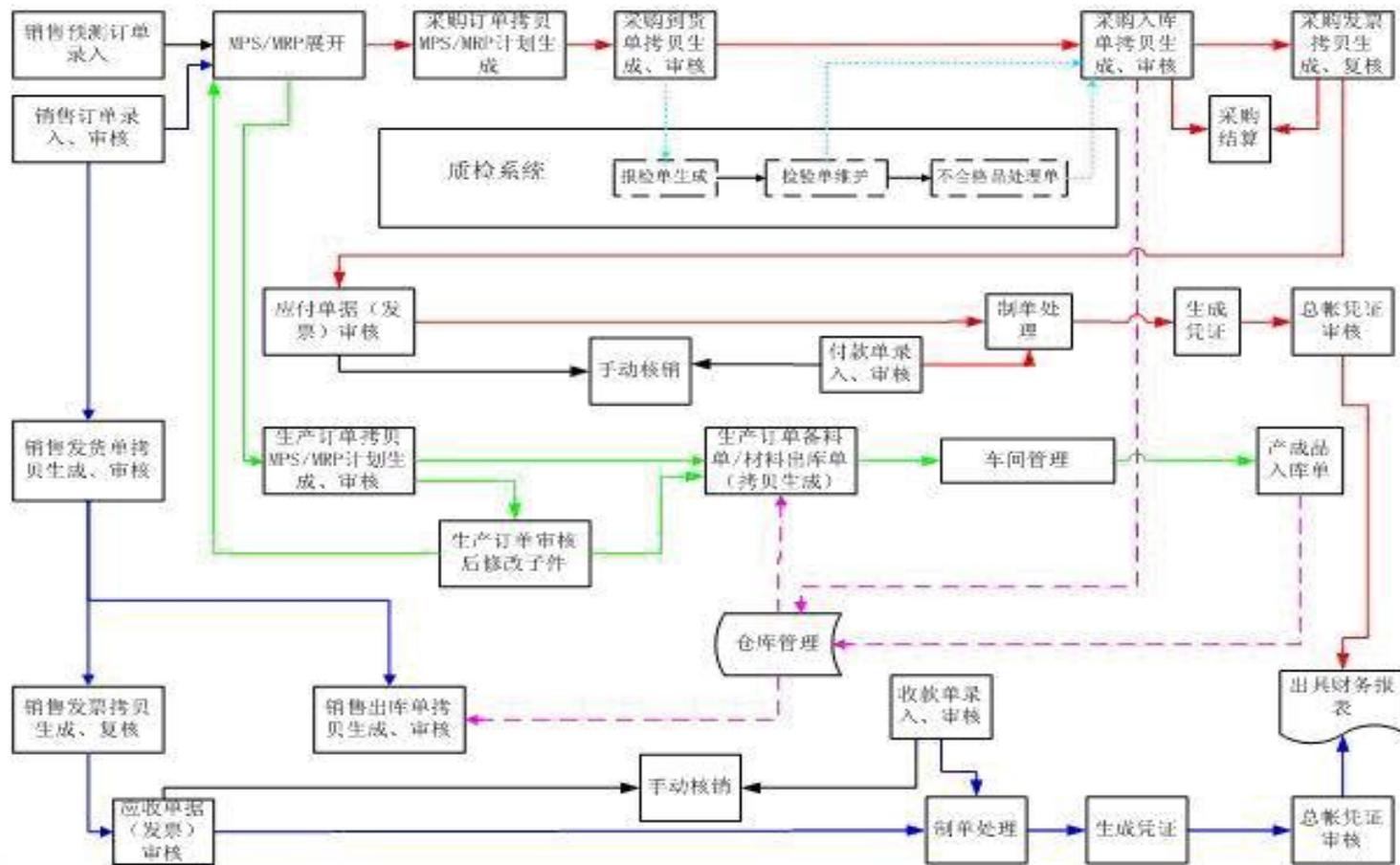
管理变革

信息化建设迫使我们业务流程进行了再造和优化，官本位的树状流程，变成了扁平化的网状流程，每个人在流程的节点上扮演了一定的角色，对输入进行处理后再输出，同时要保证输出是准确和增值的。



信息化应用部署

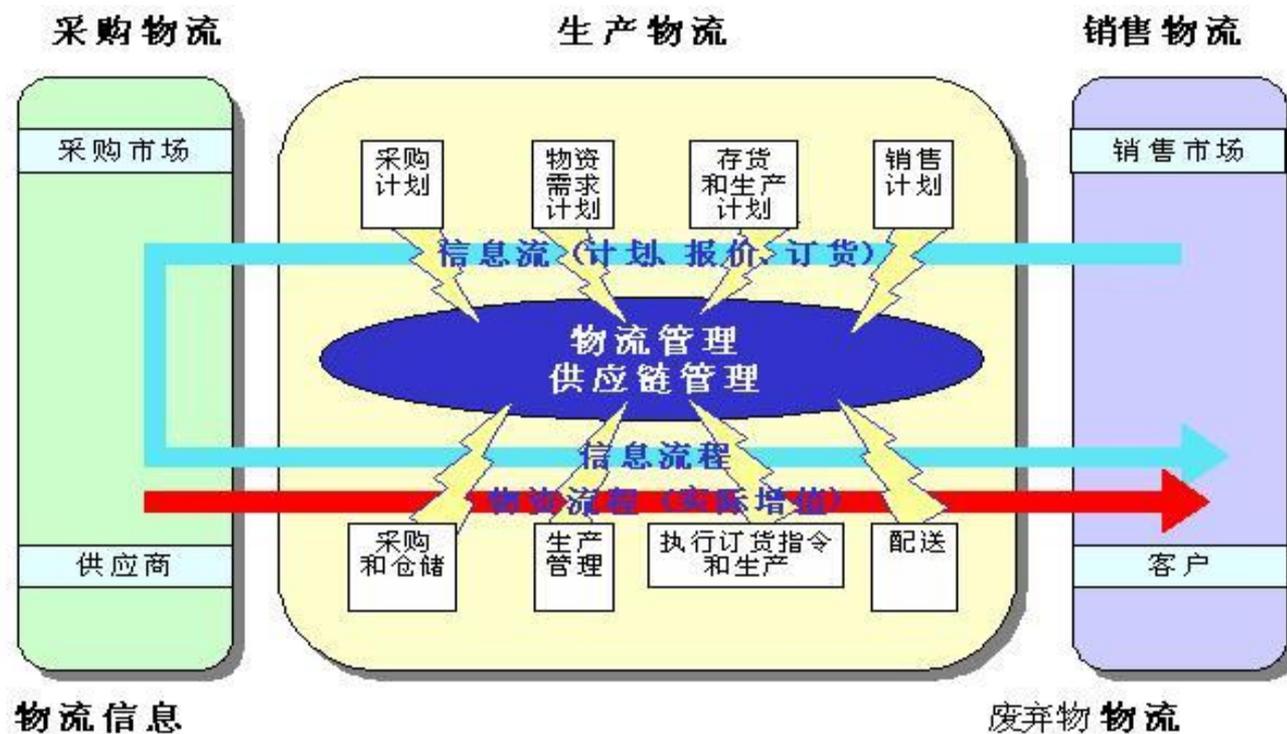
※东风农机业务流程（闭环管理）



信息化应用部署

作为我国大、中拖行业第一方阵的重要成员，尤其是25-60中马力轮拖产销量和出口量均居行业第一的企业，东风农机始终致力于满足海内外市场不断变化的需求。东风农机的业务模式和管理架构一方面要满足快速响应海内外市场多样产品配置需要，另一方面需要根据农机行业的管理特点来设计。

产业链协同模式



深化信息化应用见实效

- ❖ 订单管理
- ❖ 实行采购代管仓管理
- ❖ 单品序列号管理
- ❖ 建立成本中心，实行投入产出考核
- ❖ 齐套发料、倒冲出库

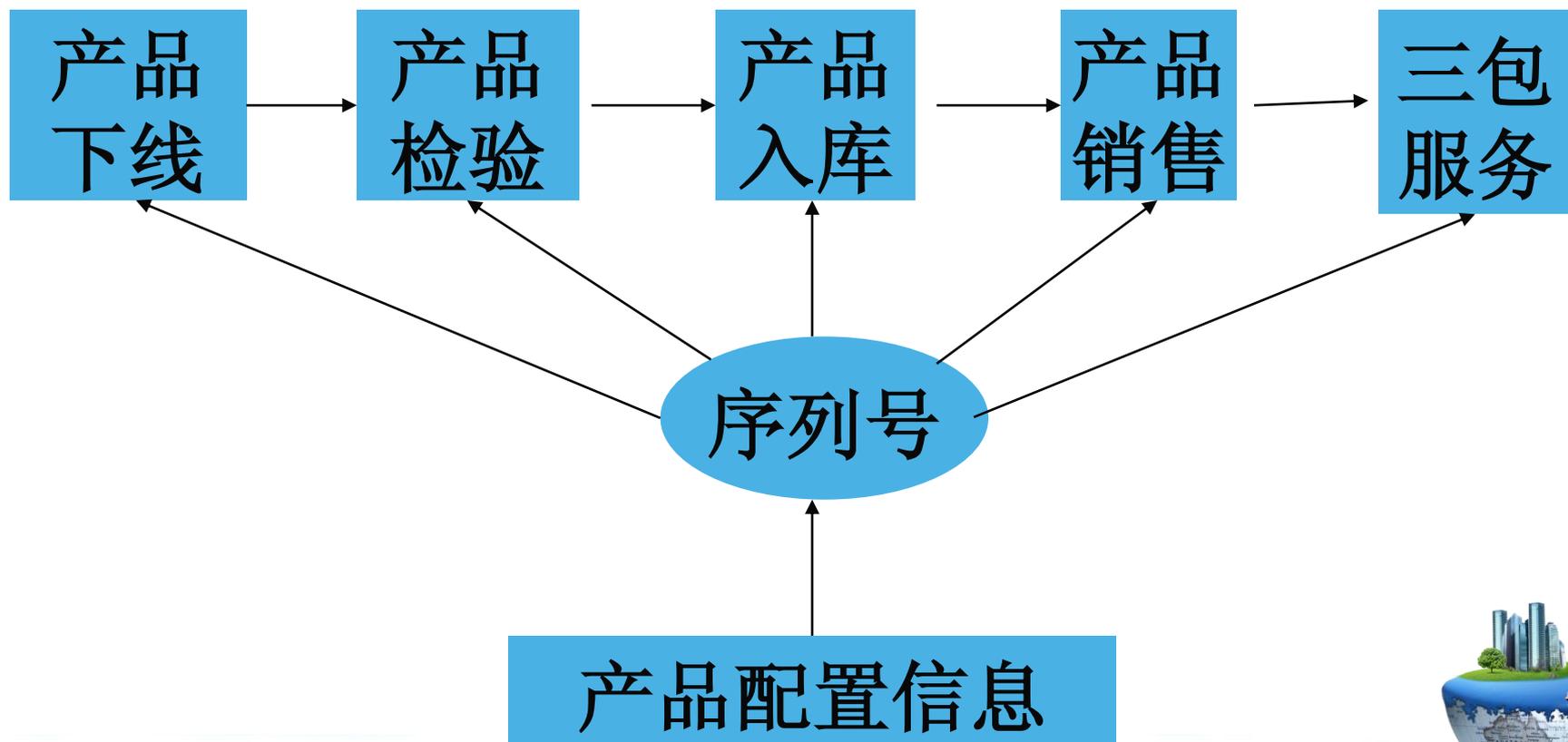


代管仓 (VMI) 管理

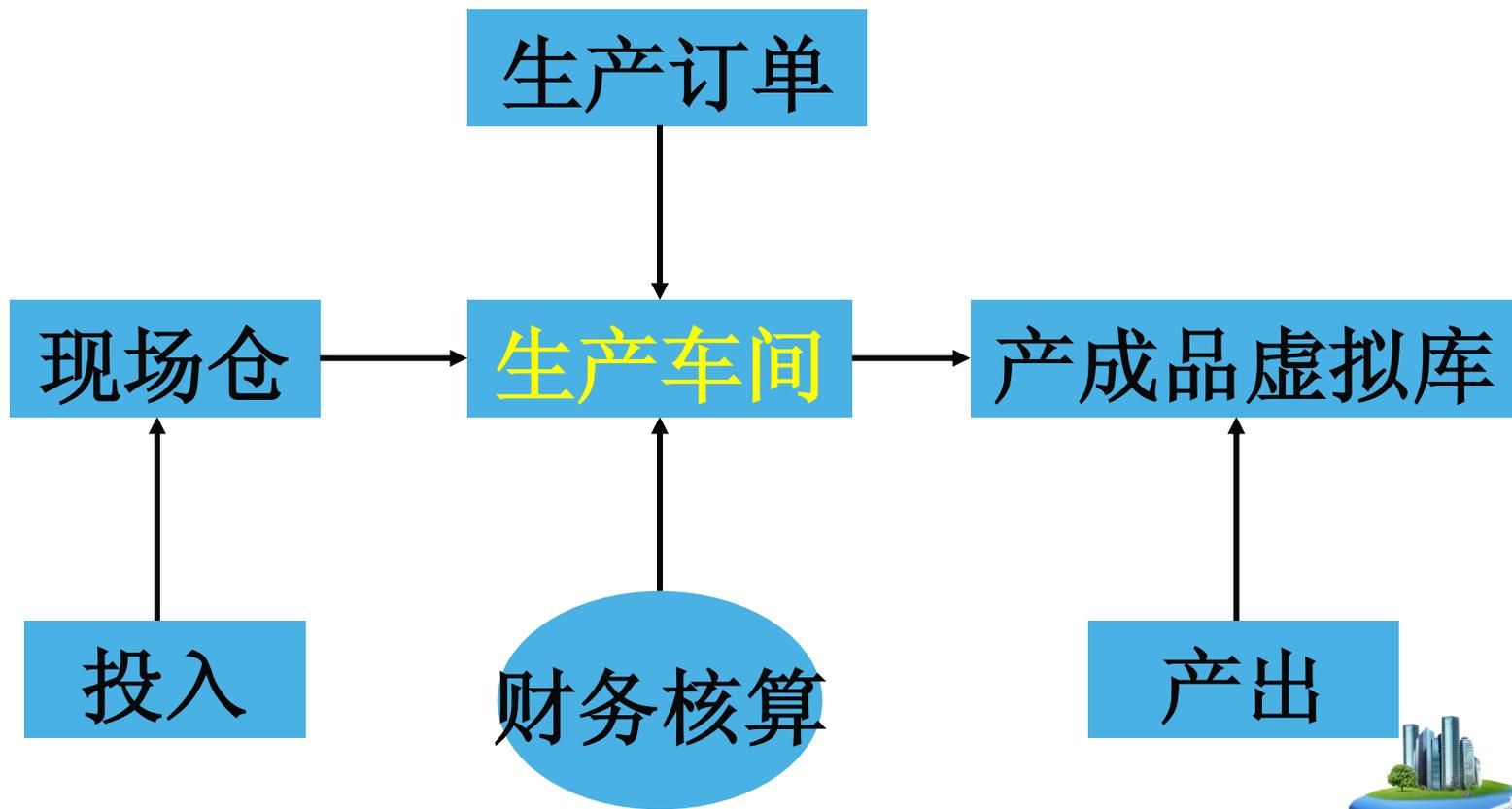
- ❖ VMI是目前主机厂供应链上的关键配套企业普遍存在的一种先送货，后按消耗结算的采购业务模式
- ❖ VMI并不是非常新鲜的事情，面包房可能已经用了几百年了，早晨给零售店送面包，晚上来结帐，卖掉多少收多少钱，就这么简单。
- ❖ VMI的推进优化了公司与供应商之间的伙伴关系，将开创双赢的局面。



单品序列号管理 全程跟踪



成本中心和责任中心 (投入产出考核)



感言一：管理软件到底是什么？

- ❖ 管理软件的核心是管理，而不是软件
- ❖ 管理软件内在的核心是管理理念、管控的策略和风险的控制
- ❖ 管理软件是流程的固化和技术落地的手段
- ❖ 管理软件提供了企业系统化管理的解决方案和可视化管理的工具
- ❖ 管理软件不能脱离企业管理来运行，它更需要企业目标、企业内在制度、流程的优化和标准体系的配套



感言二：登高远望 脚踏实地

- ❖ 企业对信息化的主要需求要有一个清晰的认识
- ❖ 企业应能对实施信息化的基础条件有一个清楚的了解
- ❖ 企业应能对信息化实现的方向和路线有一个准确的把握
- ❖ 企业应能对信息化的总体和分段成果有一个合理的预期
- ❖ 企业要打好基础管理工作，还必须寻求管理专家和合作伙伴的帮助



感言三：成功来自我要

上下同欲者胜—孙子兵法

- ❖ 一把手应成为**ERP**系统实施的真正主导者
- ❖ 一把手是**ERP**系统的最终受益者
- ❖ 引导和挖掘部门和业务员的信息化需求会提升全员参与主动性
- ❖ 财务部的主动参与是**ERP**实施成功的关键
- ❖ **ERP**系统帮助企业瓶颈问题，提高工作效率，会给各方面带来成就感和信心，深化运用就会水到渠成



感言四：兵马未动，粮草先行

- ❖ 业务流程的梳理
- ❖ 基础数据的规范化
- ❖ 合理有效的制度
- ❖ 咨询在先、实施在后
- ❖ 狠抓培训、转变观念
- ❖ 成立项目团队、建立组织保障体系
- ❖ 建立绩效考核机制，培养并留住人才
- ❖ 需要持续的投入，做好预算是必须的



感悟五：实施策略很重要

- ❖ 企业ERP建设应有一个长期的、分阶段、持续发展的任务
- ❖ 贯彻“总体规划、分步实施”的方针
- ❖ 遵循“量力而行、注重实效”的原则
- ❖ 追求短平快的实施，会欲速则不达
- ❖ 采用“急风暴雨”的方式实施，往往效果不佳
- ❖ 系统上线不等于大功告成，仍需不断深化应用



感悟六：客观、综合地评价实施效果

- ❖ 市场经营能力的提升
- ❖ 新产品开发和新技术运用能力的提高
- ❖ 持续发展和持续盈利的能力
- ❖ 基础数据标准化和共享性的提高
- ❖ 业务处理规范化和自动化的水平
- ❖ 资源综合利用率与劳动生产力的提高
- ❖ 直接的经济效益



谢谢大家!

胡建中

手机: 13606128671

Email: xxzx@dfamgc.com

