

桂林橡胶机械厂是目前我国最大的专业硫化设备制造厂家,是典型的按订单组织生产的企业。在激烈的市场竞争下,该厂已经感到传统的管理存在一定的问题,即生产周期无法满足用户的要求,资金的困难使得关键外购件无法及时到位,产前技术准备周期太长,大量的原始单据和手工报表不能及时反映生产动态,技术人员忙于应付日常生产,无足够人力和时间进行新产品的研发等。因此,2004年11月该厂和北京并捷信息技术有限公司正式签订合同,启动了ERP项目。

厂部成立了以厂长为组长的ERP项目实施领导小组,下设ERP项目实施办公室及专业模块实施小组。制定了ERP项目计划和实施工作管理制度。明确了办公室、专业模块实施小组及各部门的职责和分工。为保障ERP实施工作系统、有序地开展,及时为实施领导小组提供实施动态,建立了ERP工作会议制度。ERP项目办公室工作例会每周举行一次,主要听取各专业模块实施小组对一周实施工作汇报,并对实施进展进行点评,对下周实施工作进行安排及布置。ERP实施领导小组工作例会每月举行一次,主要听取办公室对上月实施工作汇报,对本月实施重点工作进行部署,并解决实施工作中关系工厂管理全局的问题。根据实施进度需要,ERP项目办公室编制下发月重点工作计划、专题实施工作计划、周实施工作计划、临时实施工作计划及相关会议纪要等。各实施部门按照ERP项目办公室制定的工作计划,组织本单位实施工作的开展,并负责检查落实。ERP项目办公室按月检查、统计各实施部门月份计划、专题计划等的完成情况,每月考核一次。

整个ERP系统实施过程中大致经历了基础数据准备、财务、物流、生产计划、成本核算五个阶段。整个生产的基础数据全部由PDM系统自动传到ERP系统。现已完成:物料主记录共计10.28万条、设计结构树共计16.2万条、产号结构树共计35.5万条、工艺进程共计13.2万条、库房主记录共计9.7万条、供应商主记录783余条、设备主记录1600余条,基础代码20余种。财务部分从2006年3月开始运行总帐和固定资产模块,并很快甩掉手工帐本,彻底甩掉了原来的软件系统。物流部分已运行采购管理模块、库存管理及存货核算、应收、应付等模块,甩掉了116本库房手工台帐实现了全面

数据的软件管理。生产计划应用产品基础数据、工艺基础数据、计划管理、车间生产管理、委外管理等模块,甩掉了全部纸介质工艺定额、车间流转票等。成本核算部分运用成本系统模块,其中包括计划成本、零部件报价、实际成本。

该厂ERP系统的全面运用,给企业带来了现实和潜在的效益。建立了规范合理的物料、供应商、客户、工艺等编码体系,为企业的业务之间准确的信息传递奠定了基础;根据EMIS系统的流程,建立规范的业务流程,并严格按流程执行,减少了各部门之间的互相推诿,保证了信息的及时传递;通过系统内部集成及相互控制和约束,减少了部门之间的行为交叉和相互推诿,规范了企业日常管理行为;通过ERP系统与CAD系统的材料数据集成,实现了在设计源头进行材料优先选用,从而为减少库存,降低成本支出打下了基础;通过数据的自动处理,大大提高了工作效率。比如成本核算原来需要5~7天才能完成,现在只要一天就可以全部结束;原来库存报帐需要三天才能核算清楚,现在随时可以报出材料消耗及库存情况;原来做比价分析需要三天,现在随时可以进行。总之,通过该系统,去除了低效的手工核算工作,从而减少了人力成本的支出;通过信息集成与共享,优化了管理流程;通过生产管理与各系统的集成,保证及时地生产配套和产品交付,提高了客户满意度;有了历史数据及规范科学的管理流程,便于管理者作出科学决策和判断,并通过提出设定流程控制点,将管理决策行为直接下达到具体业务环节,从而控制不合理不规范的操作和行为,挖掘潜在的经济效益。 陈维芳 宋首先

GLS公司苏州TPE工厂

通过ISO 9001认证

奥地利GLS公司在苏州新建的热塑性弹性体工厂已经通过ISO 9001认证。苏州工厂不仅以最短的时间通过了认证,而且为该公司在美国的工厂完成该认证工作提供了经验。在全球的新型热塑性弹性体材料的开发方面,GLS公司已确立了其领先地位,可为用户提供品种范围最广的各种柔软型热塑性弹性体材料。 郭毅