

德尔福的动力



仅仅花了 5 个月的时间，德尔福完成了一次全新的蜕变。德尔福（上海）动力推进系统有限公司生产控制与物流部经理黎粤凌总结道：“在实施后期数据准备非常关键，系统就是系统，放一堆精华出来还是精华，放一堆垃圾出来就是一堆垃圾。在总结到实施经验时，他说：“首先要有一支非常好的队伍，其成员要对公司业务流程非常熟悉，而且需要全身心扑在项目上；其次要有高层次管理人员支持，从上往下推行；再次是需要实施方有深厚的行业经验，能根据公司现有特征和未来需求制定相应的实施计划；最后是公司每个部门之间的相互配合，现在理解非常深。

今年 3 月，美国德尔福（Delphi）宣布其在华五家分公司荣获上海通用汽车颁发的 2003 年度供应商奖。其中，上海德尔福国际蓄电池有限公司获得了最佳供应商奖，上海德尔福汽车排气控制系统有限公司、德尔福（上海）动力推进系统有限公司、北京德尔福万源发动机管理系统有限公司及上海德尔福自动车门系统有限公司分别获得优秀供应商奖。不光如此，德尔福还因其卓越的表现被国内客户授予了 15 项奖项，这些客户几乎涵盖了国内最主要的汽车生产商。

德尔福（上海）动力推进系统有限公司生产控制与物流部经理黎粤凌告诉记者，出色的产品质量与迅捷的产品交付周期是德尔福饱受客户赞誉的原因，而这些都离不开信息系统的强力支持。

遭遇成长烦恼

一年多前，德尔福在中国遭遇成长的烦恼。一方面中国汽车产业的迅速成长带来了更多的市场机会，一方面却是公司原有的信息管理系统适应不了业务扩张的需求。惟一的办法是寻觅新系统适应新的业务流程以焕发持续发展的动力。

选择的焦点集中在 SAP 和 QAD 两家 ERP 供应商身上，因为德尔福在海外的工厂大都是应用这两家的系统。2003 年 4 月，德尔福权衡再三做出了最终的决定，选用操作更为简便、能够快速实施的 QAD。随后，德尔福与 QAD 签订了一个打包方案，具体是：先在上海德尔福汽车排气控制系统有限公司和德尔福（上海）动力推进系统有限公司同时实施 ERP，成功之后在推及北京德尔福万源发动机管理系统有限公司等其它工厂。

黎粤凌解释说，之所以要同时在两家公司上 ERP，是由于德尔福生产排气系统与动力推进系统的两家子公司同在上海外高桥希雅路 150 号，而且两家公司有不

少业务人员是共享的,比如 IT 部门只有一个,需要同时支持两家公司的信息系统。

拖得越久,对成本压力越大。高速前进中的德尔福更希望 ERP 也能够快速推行,他们对 QAD 的要求是在 5 个月内上线,一举替换原有的老系统。QAD 公司自不敢怠慢,委派其在中国最可信赖的合作伙伴源讯(Atos Origin)信息技术(上海)有限公司出马。源讯公司也适时地派出资深汽车行业顾问宋林担任项目负责人。

接手这一任务的宋林心中也有些忐忑,不光是因为当时正值非典爆发期,更为重要的是他对 5 个月上线并没有十足的把握。尽管他此前已经成功帮助延锋、江森、李尔、康明斯等企业实施了 QAD 项目,但是要在如此短的时间帮助德尔福理出头绪直至顺利上线无疑是一个巨大的挑战。而且这是一个只许成功不许失败的项目,因为谁都知道哪家供应商做砸德尔福项目的后果,这就意味着它今后在汽车行业的口碑就彻底玩完。当时,宋林的压力之大可想而知。

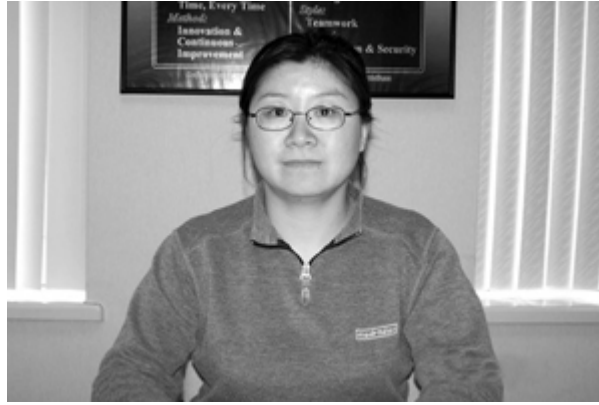
5 个月成功上线



德尔福(上海)动力推进系统有限公司生产控制与物流部经理黎粤凌

压力之下,宋林唯有选择去面对。2003 年 5 月,在花了一个月时间深入德尔福动力和排气两大公司的业务部门调研之后,宋林的信心反而更足了。他发现,德尔福管理非常完善,他们需要的只是合适的系统去适应他们的管理模式,根本无需大动干戈地进行 BPR(业务流程重组)。而且,通过与德尔福业务人员的沟通,使得他对汽车行业有了更深层次的理解。他谦逊地说:"客户也是我们的老师,比如说德尔福在看板管理和物流控制方面的经验尤为突出。"

与此同时,德尔福对于宋林能够与他们用汽车行业的语言对话也倍感兴奋,黎粤凌就认为宋林在多家汽车同行的实施经验也开阔了德尔福的思路,带来了一些颇有价值的理念和管理方式。



德尔福（上海）动力推进系统有限公司 IT 主管李英

据说，德尔福在希腊语中的意思是“寻求解决方案的圣地”。或许正因如此，双方很快就进入状态，找到了最佳实施方案。

去年 6 月初，宋林根据调研的情况拿出了第一稿的实施方案，在和德尔福相关部门主管商谈确认后又做了修改，把一些流程做得更为细化。同时，对于核心用户的第一轮培训也宣告开始，8 月份之后，开始着手软件的前期安装和数据准备工作。

整个实施周期中，黎粤凌认为数据准备是最关键的阶段。黎粤凌说：“在实施后期数据准备非常关键，系统就是系统，放一堆精华出来还是精华，放一堆垃圾出来就是一堆垃圾。数据偏差对以后的业务运作会产生灾难性打击。两家公司的静态数据准备前后花了一个多月时间，然后利用国庆长假，做了最后一次存货盘点。将财务、销售、制造等历史数据导进去，长假之后开始试运行。起初，对每个月系统产生的存货盘点都要经过校验，逐步发现每个月的误差都已经在可以接受的范围之内，也就平滑上线了。再有就是，三个月后，将原来财务部门和物流部门的老系统脱开，整合并入新的 QAD 系统。”

在总结到实施经验时，黎粤凌深有感触地说：“首先要有一支非常好的队伍，其成员要对公司业务流程非常熟悉，而且需要全身心扑在项目上；其次要有高层次管理人员支持，从上往下推行；再次是需要实施方有深厚的行业经验，能根据公司现有特征和未来需求制定相应的实施计划；最后是公司每个部门之间的相互配合，，现在理解非常深。

上海德尔福动力推进系统公司 IT 主管李英告诉记者，动力推进系统和排气系统两家工厂的业务模式相近，同时实施并没有太大的困难，而且目前系统数据置于同一台服务器上的两个不同数据库内，而且从去年上线以来运行一直比较平稳。

MFG/PRO eB 动力十足

德尔福在中国选用的是 QAD 公司比较新的 MFG/PRO eB 版本。宋林介绍说，相对于 QAD 老版本的 ERP，MFG/PRO eB 软件一种全面的、支持供应链管理的企业解决方案，它在一个开发的系统环境中提供制造、销售与分销和财务管理应用。通过 MFG/PRO eB，QAD 改进了许多报表的性能、增加了新的、易于使用的“QAD eB

桌面"界面、改善了财务功能和连通性以及改进了许多其它功能。

他进一步阐述："QAD 在制造模块的理念与德尔福实际运行的看板管理是想吻合的， MFG/PRO eB 能够灵活地适应不同的生产环境，全面管理混合模式的生产环境，便于更快地做出决策和提高对客户的响应能力。它能够控制生产部门的所有活动，从发现短缺的零部件到工时报告情况。制造模块提供具有事务处理、报告差异情况和按批/序号追踪的情况以及质量管理功能的闭路环境。该模块可以立即提供有关状态、短缺情况、质量问题或其它问题的反馈。"

黎粤凌给记者举了个例子，她说："以前物流部门要申请一个新业务，就必须分别联系销售、采购、财务等部门，才知道合适不合适。在新系统建立起来以后，就不需要联系这么多部门，所以系统都整合在一起，像 MRP 制造计划和供应商需求计划各部门都可以在系统中看到，大大缩短了反映时间和计划时间。"

李英也感觉到系统上线后公司结账速度明显加快，以往往往需要 1 个星期到 10 天，现在一般只需 3 天。此外，系统中"计划员模块"可对现场发生的变化和公司现行计划的增补行为迅速作出反应。例如，当客户服务要求发生意外变化时，系统会立即突出显示全部影响，而且所有需要这种信息的用户都可以看到这些影响。由于系统可以对变化模式进行试验，因此许多潜在问题是可以预见和避免的。她说："这主要是计划上方法比原来更加精确，将公司外库库存理顺，并能够及时了解多少库存在外库，或在途中，或在客户外库库存变动趋势得以实时掌握，既防止断货，又防止在客户那里压更多的货。"

对于未来的信息化，德尔福也有了相应的规划。黎粤凌透露，今年下半年计划中的有 EDI（电子数据交换），因为"EDI"是实现电子商务的必要手段。还有就是逐步将 bar - coding 条码化管理推广到生产线上，对一些关键零部件，能精确追溯到每个零件批号，汽车行业要求。此外，就是对尝试将现有的看板化管理方式改为电子化的方式，以便上下游厂商能够及时看到物料需求信息。

资料链接：关于德尔福

德尔福汽车系统公司(纽约证交所交易号：DPH)总部位于美国密执安州特洛伊市，在汽车电子及零部件和系统技术方面处于世界领先地位。 德尔福有三大业务部类---动力和推进，安全、热工和电气结构，电子和移动通信，提供综合的产品方案，满足客户复杂的需求。德尔福拥有 21.6 万多名员工，在世界 39 个国家设有 179 家全资制造厂、41 家合资厂、53 个客户服务中心和销售代表处、以及 31 个技术中心。

>> 关闭窗口