

梅兰日兰的 ERP 阳关大道

AMT 顾贝妮

在梅兰日兰异常整洁的制造车间内，所有的材料设备看上去都井然有序。刚生产完毕的每台 UPS 成品上都有用磁条吸附的塑料封袋，封袋内装着一叠文件。梅兰日兰的物流部门经理 Andrew 告诉我，这台 UPS 的所有工艺过程记录、产品制造信息都装在这个塑料封袋中，梅兰日兰出品的每件 UPS 都有这些表单跟踪随附在各个制造环节。有了这些记录，每台 UPS 的质量审核得到了保证。对于像梅兰日兰这样的电子制造企业，产品质量的保证也就是企业核心竞争力的保证。而我们看到的这些细致而明晰的文档表单的产生和输出，正是有赖于梅兰日兰从在上海投产建厂就开始使用 QAD 的 ERP 系统。

梅兰日兰电子（上海）制造有限公司（MMS，MGE Manufacturing Shanghai）于 2000 年底开始筹备建厂，2001 年 8 月启动正式投产，其隶属法国梅兰日兰公司，是一家生产不间断保护电源（UPS，Uninterruptible Power Supply）设备的小型制造企业。这个仅有 70 多人的企业年产值竟然可达上亿元。梅兰日兰从建成生产至今一直使用 QAD 开发的 ERP 系统，主要职能是全程控制梅兰日兰的供应连物流体系。

从零开始的项目

梅兰日兰的 ERP 项目也有其自身特殊性，项目的开始，企业尚未投产，一切都还是一张白纸。一切以法国总部的生产运作模式为参照，结合中国本地要求，从零开始规划。这个 ERP 项目的项目组成员也就是梅兰日兰筹建初期的核心管理人员，项目的战略决策和规划就是由这些核心人员决定的。梅兰日兰方的项目领队则是来自于法国的 A 女士，A 女士有着丰富的 ERP 实战经验及作为项目经理所应具备的卓越领导力。历经此 ERP 项目全过程的 Andrew 说这个项目最终能获得极大的成功，这个好领队功不可没。项目组成员无论如何争执，甚至有人也曾对是否上 ERP 系统也提出过质疑，这个领队都能凭借她对 ERP 的熟谙，以及超群的沟通引导技能，将项目组成员的思路带回到正确的轨道上来，有效推动项目持续向最终目标前进。

除项目领队外，其他项目成员的对于 ERP 实施没有既定的思路，项目成员全体参加了关于 ERP 的一个培训课程，开始了最初的 ERP 认识。一张白纸有时候并非不是一件好事。因项目组成员原本没有已经固化的观念，相对来说比较容易接受正确理念的引导，从而能跟从有经验的项目领队采用正确的实施策略，ERP 培训也起到了良好的效果。同样，对于那些并非从白纸开始的企业，当能了解旧茶倒出去后才能装进新茶的道理，若固执于原有的思想不肯开放的接收，对于如今日新月异的信息化时代无疑会是致命的。

先进而正确的方法和理念指导正是梅兰日兰的 ERP 获得极大成功的关键。究竟这位卓越的项目领队带给组员的是怎样的理念与方法呢？

需求驱动

Andrew 告诉我，他们清楚地认识到 ERP 系统只是工具：“上 ERP 是根据需求的提升，内部管理的要求来定的，有了这些管理上的需要才决定用 ERP 这一 IT 手段来实现。”因而，梅兰日兰的 ERP 项目遵照“需求驱动”的原则，此 ERP 系统主要只是担负供应链物流体系中的各项职能。这是根据梅兰日兰的整个业务过程的需要来决定的。梅兰日兰在上海的这家公司单一负责生产，没有销售部门，业务的开始由从订单引发。此外，梅兰日兰是较为单一的制造型企业，产品类别也相对单一。梅兰日兰根据自身业务的特殊性，从业务需求出发。在供应链物流管理方面也恰恰是 QAD 的 ERP 系统的强项。需求明确、功能合理，项目因而进展顺利。

客户化是柄双刃剑

是否系统的一切都围绕需求，完全以需求为中心，从而实施高客户化的 ERP 系统呢？梅兰日兰对此也有些独到的见解，其认为系统的客户化是一柄双刃剑。虽然经过较多的客户化改善，系统的功能会更贴合实际状况，但与此同时，客户化较多的软件产品，其系统性能不够稳定不够成熟，有待不断的经受考验并持续完善，在使用一段时期后容易出些较多原本难料的弊端，会令企业陷入被动应付的状态。因而，梅兰日兰采取的策略是尽可能的利用好既有的系统，实现最为核心的需求。

从业务流程着手

梅兰日兰的 ERP 项目开始于最初的投产筹备期，项目组所做的第一件事并不是规划 IT 蓝图，而是描述尽可能详尽的业务流程图。为什么这样做呢？这一举措由来与项目组对管理与 IT 之关系的深刻理解。正是因为一切归根结底是对业务管理的要求，因而一切的出发点也应当从业务流程开始。项目组的成员也正是业务流程节点上的系统关键使用者(Key User)，对业务的理解直接，从而能切合业务的实际状况。

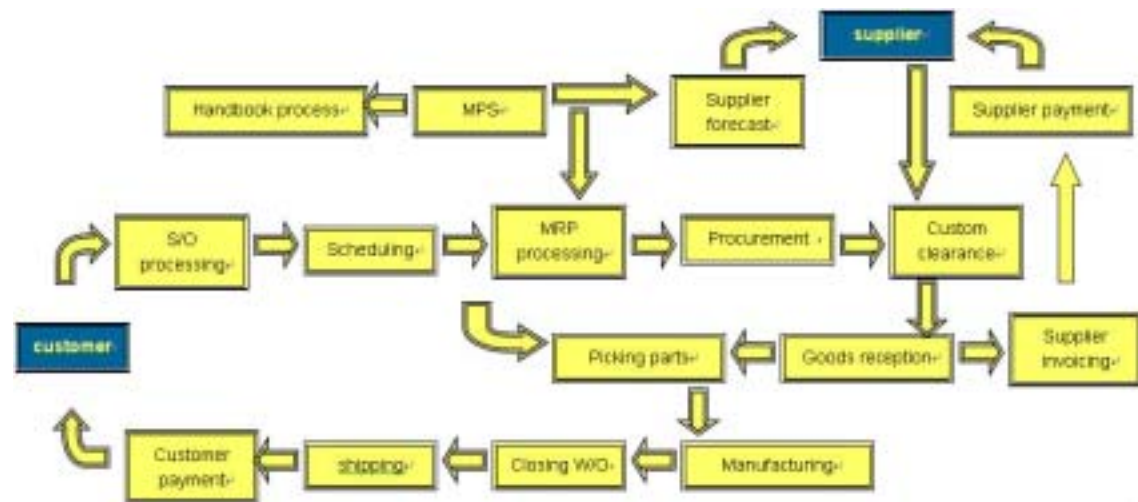


图 1 梅兰日兰主要业务流程流转

许多进行企业管理信息化建设的公司通常会设置专门的 IT 部门，由具有计算机技术背景的 IT 人员来负责处理 ERP 使用过程中出现的种种问题，而梅兰日兰为此设置的却是“业务流程工程师”的职位，其担负的职责不仅仅应对 ERP 操作中突发的问题紧急救火，更重要的是要找寻失火的根本缘由，从流程的角度考虑系统与业务的匹配，分析流程是否合理及能否更加优化。担当这一职务并不需要对 IT 技术特别精通，而更重要的是对业务流程的熟悉，和不断优化改进流程的管理意识和业务分析能力。

持续优化改进

Andrew 说，梅兰日兰针对于业务流程的 ERP 项目只有开始，没有结束，流程建立之后将不间断的继续改进优化下去。而这种一切本着从业务流程出发的思维着眼点已经成为梅兰日兰认识、面对、解决 ERP 系统使用问题的一种习惯，也可以说是一种成形了的企业文化。如今，流程的意识已经深入人心，大家在工作中遇到的系统障碍会习惯性的首先想到流程的层面，将这些问题提交到业务流程部门，寻求解决办法。在此 ERP 系统实施初期，梅兰日兰投入的软硬件资金仅为 32 万，而在此之后梅兰日兰却每年出资 7 万结合业务流程的优化改进来维系和优化这一系统，以确保它始终出来最佳运用状态。从某种程度上来说，对系

统运用的持续优化是确保 ERP 实施不至于功亏一篑的必要举措。

一直依据这样的策略方针，梅兰日兰的 ERP 系统应用相当成功，碰到单纯的 ERP 技术问题，QAD 的服务人员将会给予有力的支持。从流程出发来思考，问题比较容易抓住根本迎刃而解，一直没有出现难以解决特殊瓶颈问题。

回顾梅兰日兰的 ERP 成功之路，并没经历太多的波澜和磨砺。虽然对于某些企业来说“上 ERP 是找死”也并非骇人听闻，但面对梅兰日兰 ERP 的成功，不妨睁大眼睛好好观摩一番，也为 ERP 顺利实施找一条通向成功的阳关大道。

作者联系方式：Jane.Gu@AMTeam.org