



概貌

简介

福建嘉达纺织股份有限公司是由福州棉纺织印染厂通过整体改制设立的中外合资企业（以下简称嘉达纺织），成立于2001年9月19日。目前嘉达纺织总资产达6亿元，拥有10万枚纱锭和310台无梭织机，其产品远销欧美、日本、韩国、东南亚、港澳台等国家和地区，年出口创汇4000万美元以上。

网站

www.fjkartex.com/index01.asp

面临的挑战

- 整个企业系统运作缺少生产计划这一重要环节
- 采购、销售、财务互相脱离，没有做到很好的集成
- 以前的系统是临时开发的，没有标准模块，实施过程中各方面考虑得不周到、很多细节不到位，导致系统功能不完整

目标

- 根据客户的需求选择不同的原棉进行特性计算并下生产订单
- 把质量管理、物料管理、生产计划与配棉完全集成在一起

采用的解决方案和服务

mySAP All-in-One
Mill Solution

为什么选择 SAP?

- SAP 在全球纺织行业拥有众多的成功经验
- SAP 的 ERP 产品能满足具有特

殊行业特点的纺织行业企业的独特需要

- SAP 的 ERP 产品能够针对嘉达纺织企业的特殊需求，提出真正能够满足企业需要的解决方案

实施亮点

- 嘉达纺织利用MILL SOLUTION的单位换算、合并订单、特性继承等功能，有效解决了其特定的行业问题
- ERP 系统把质量管理、物料管理、生产计划与配棉完全集成在一起，简化及优化了工作流程。

实施伙伴

- 高维信诚

效果

- 规范了企业业务优化流程
- 顺利完成多种业务流的集成
- 实现了财务、成品的集成，及时反映实际的生产状况

数据库

Oracle

硬件环境

IBM P570

操作系统

AIX

该项目中所用的 SAP 模块：

FI 财务会计
CO 管理会计
PP 生产计划
MM 物料管理
SD 销售分销
QM 质量管理

“mySAP All-in-One + Mill Solution 的成功实施，为嘉达纺织带来了极大的影响和改变：一是规范了企业业务优化流程；二是顺利完成多种业务流的集成；三是实现了财务、成品的集成，及时反映实际的生产状况。”

嘉达纺织

嘉达纺织 ERP 成功之路

高维信诚纺织行业 SAP 项目成功案例

2005年5月，正值福建台风期间，狂风暴雨拉响了当地的天气防御警报，福州机场航班全线取消。就在这样严峻的天气状况下，福建嘉达纺织股份有限公司总经理陈昆仍坚持从香港飞抵厦门再转车辗转回到了福州；与此同时，高维信诚资讯有限公司总裁刘建也从上海亲赴福州。

两位企业最高领导冒着台风可能带来的种种危险，齐聚福州，为的是参加嘉达纺织ERP系统项目的启动会议——由此，揭开了嘉达纺织的信息化改造的序幕。

具有纺织行业特色的信息化

虽然近年来中国纺织行业取得了较为快速的发展，但是随着中国加入WTO之后，各纺织企业也都意识到这意味着将面临更为激烈的竞争——因此借信息化手段提高核心竞争力就成为各纺织企业的迫切愿望。

但就目前国内的情况来说，纺织行业信息化的整体状况还比较落后，上ERP这种用于管理大型企业的纺织企业又非常少——从行业特点来说，这是由纺织业这种生产密集型行业特点所决定的，主要包括：

- 纺织行业的产品特点决定生产过程必须具备一定的灵活性；
- 纺织行业的产品特点决定了纺织企业还需进行棉花的配方管理；
- 纺织行业要根据客户对产品不同特性的需求安排，进行配棉及生产计划的安排；
- 纺织行业一件物品采用多计量单位管理，包括毛重、净重、公定重、包等计量单位；

- 客户需求具有不确定性，因此无法根据产品结构报价，只能根据产品特性需求进行报价——如何使用信息化手段进行报价管理也是一大难题；
- 纺织行业产品计划及生产具有追溯性和继承性。生产计划传递客户的特性需求到配棉，实际生产可以根据配棉特性继承到最终产品，从而分析计划特性及实际生产特性的差异进行问题点分析及控制；
- 纺织行业产品的检验控制环节十分严格，每个检验过程都将确定产品特性，并籍此进行质量跟踪——这些如何在信息化系统实现也是比较棘手的问题。

总之，纺织行业的种种行业特点及其独特的生产步骤，决定了如果引入信息化手段进行企业管理，需进行大量的产品数据的收集，实施具有行业针对性的解决方案来满足纺织企业的特殊需求，并建立起来能与管理系统相适的现实业务管理体系——也就是说，嘉达纺织如果希望进行信息化改造并获得成功，就必须走这样一条具有纺织行业特色的信息化道路。

嘉达纺织携手 SAP 再建信息化

具体到嘉达纺织，对于一个年产量 20 万锭、在国内属于中小型规模的纺织企业来说，其采取的信息化解方案除必须满足上述纺织行业的整体需求外，还必须满足嘉达纺织的“小批量多品种”的市场策略，并靠灵活的适应市场需求和变化来建立企业核心竞争力，最终占领行业内的一席之地。

鉴于以上原因，嘉达纺织一直在积极寻求能满足自身需要的信息化解决方案。

因此早在 2003 年，嘉达纺织开始实施国内某供应商的 ERP 系统，但是实际效果表明这个解决方案难以真正满足企业需要：

第一，实施没有 PP（生产计划）模块，整个企业系统运作缺少生产这一重要环节，同时采购、销售、财务互相脱离，没有做到很好的集成；

第二，这一系统是根据嘉达纺织的提出需要而仓促进行开发的，因此没有标准模块，且实施过程中各方面考虑得不是很周到、很多细节没有做到位，导致系统功能不完整。

另外，嘉达纺织所倡导的“小批量多品种”快速反应策略也需要有良好的企业信息系统来辅助，而实际情况表明这一需求不能在这一版的解决方案中得到有效的解决。

不过，嘉达纺织也从这次实践中认识到，来自管理需求、人员认识、产品更新等三方面的因素促使嘉达纺织必须导入一个更为完善的企业管理系统，不能一次失败就回到过去。

因此，这样就有嘉达纺织与高维信诚高层领导“冒着台风举行见面会”的一幕——这次会议就是具体探讨“具备完善功能及具有高集成性的 mySAP All-in-One 系统”是否能满足嘉达纺织的上述需要，从而继续未完成的信息化改造项目。

这场颇具“风险”的会议结果是，嘉达纺织认定“具备完善功能及具有高集成性的 mySAP All-in-One 系统”是能满足需要的信息系统，而高维信诚则凭借其专业性、丰富的实施经验成为嘉达纺织信息化项目的实施伙伴。

完善的项目规划和“一把手”工程

嘉达纺织的项目实施时间计划为从 2005 年 6 月中旬至 2006 年 1 月，共历时 6 个多月，而标准的 mySAP All-in-One 的实施周期为 4+1 模式即 5 个月——在这多出的一个月的实施时间内，嘉达纺织的项目都发生了那些故事？

首先是由于在中国，纺织行业还属于一个刚刚触及信息化的行业，而且还受到嘉达纺织的“小批量多品种”的经营策略的“限制”——为此高维信诚在制订实施方案的时候决定mySAP All-in-One基础上新增一个Mill Solution解决方案用以满足嘉达纺织的一些特殊需求。这就都需要一定时间来进行行业知识积累及行业方案的考虑，并同时对客户关键用户进行完善的培训——考虑到5个月实施时间会比较仓促，因此高维信诚延长了实施时间。

而且，高维信诚的项目组深入了解嘉达纺织的企业管理流程及生产销售现状，与嘉达纺织的实施队伍一起认真研究了SAP Mill Solution的特殊系统功能，并据此全面而周密地规划好各实施步骤和细节。

同时，嘉达纺织的管理层由于此前有过一次信息化失败的经验，因此也十分有“预见性”的认识到信息化改造是一个“一把手工程”，是对一个企业管理模式、业务流程的全面规范，会对企业原有达不到系统要求的模式及流程进行调整和改变，这就需要企业人员尤其是关键用户接受并支持系统所带来的调整和改变。

因此，嘉达纺织的管理层对本次项目十分重视，不但企业“一把手”亲自挂帅，还在各个方面给予实施顾问方——高维信诚以积极的配合。这些都为实施成功和系统的顺利上线奠定了基础。

在经过6个月的实施工作，嘉达纺织基于mySAP All-in-One + Mill Solution的信息化改造工程胜利结束。整个工程涵盖了FI（财务会计）、CO（管理会计）、PP（生产计划）、MM（物料管理）、SD（销售分销）、QM（质量管理）六大模块和括SAP Mill Solution解决方案——这也使得嘉达纺织成为了中国首家上Mill Solution系统的纺织企业。

丰硕的项目成果

系统成功上线后，嘉达纺织不但成为了国内首家基于mySAP All-in-

One + Mill Solution成功建立管理信息系统的纺织企业，而且其信息系统的成功运营还为整个行业树立了一个“标杆”：

首先，SAP Mill Solution就是针对木材加工、钢铁、纺织等行业而开发的专业解决方案，其主要特点是在计量单位转换、项目切割等方面拥有强大功能——因此通过SAP Mill Solution的单位换算、合并订单、特性继承等功能，嘉达纺织有效的解决了前文提到的行业信息化难题：

由于纺织行业经常需要针对客户的需求，来对企业对从来没做过的不确定的产品进行有针对性的报价，因此报价环节是纺织行业信息化的最大难题之一。

在嘉达纺织的项目中，SAP Mill Solution所提供的强大的计量单位转换、项目切割功能，很好的帮助了嘉达纺织通过系统的相关性功能独立完成了一套完整的报价系统，从而使嘉达纺织拥有了一套报价更具灵活性并符合纺织行业的报价规则，满足了嘉达纺织的“小批量多品种”快速反应的经营需要。

其次，这一解决方案成功的帮助嘉达纺织实现了通过配方下达生产订单：

由于纺织行业需要通过配方下达生产订单的环节（又称“配棉”），因此在原料采购完成后，嘉达纺织必须对每一批棉花进行检验，确定其各项特性指标，再根据客户的需求选择不同的原棉进行特性计算并下生产订单：

在信息化之前，嘉达纺织是通过使用手工特性查询和配棉两个互相分离的系统来完成这一生产流程的，但由于这都需要用手工来计算复杂的配棉值，因此耗时长且错误率高；

现在，嘉达纺织通过由mySAP All-in-One + Mill Solution组成的信息化系统，可以把QM（质量管理）、MM（物料管理）、PP（生产计

划)与配棉方案完全集成在一起,这就大大简化并优化了工作流程。

第三,真正实现了完整的条码进销存系统:

为了对产品进行更为有效的追踪管理,嘉达纺织很早就设想通过信息系统对所销售的纱和布都进行了条码管理。因为这样,包括物料号、生产日期、生产班组、质量等级等诸多产品信息都能通过简单的扫码过程来读取——不但大大减少了检验工作量,还为企业的整个供应链的优化提供了基础。

但是嘉达纺织早期历时半年、自主开发的条码系统由于缺乏一个有效涵盖整个生产经营流程的信息平台的支撑,因此使用效果不很理想。而本次 mySAP All-in-One + Mill Solution 平台上开发的条码系统,只用了短短一个月开发时间,且使用结果表面完全能满足企业需要。

最后,嘉达纺织通过信息化,真正实现了财务精细化管理:

系统上线后,嘉达纺织的管理层可以通过系统提供的详实的物料帐实现对产成品的实际成本还原及实际的成本的利润分析,并运用系统中的预算管理模块实现对部门费用预算和专项项目费用控制——这一功能帮助嘉达纺织实现了精确控制实际成本,并能对每一产品的规格、每一订单的实际成本及收益进行了精确的分析,这就为企业经营决策提供了最为详实科学的判断的依据。

在实现了财务精细化管理之后,也使得管理层能对企业预算控制和费用考核更为细化,对企业产品成本的标准化及相关成本差异分析产生了深远的影响。这就使得嘉达纺织的财务部门实际上成为了成本控制中心,企业的管理层也就可以据此对系统其它模块相应提出能与之功能相匹配的工作要求,从而让各生产经营流程得到更大的改进及完善。

同时,各生产经营流程的改进和完身也反过来促进了嘉达纺织业务模式的完善:由于采用了按订单生产的方式,因此仓库的成品库存也必须按客户的需求进行区分存储——这就使嘉达纺织的库存管理更加清楚,也减少了堆积库存;而由成本控制中心发起的,对生产过程产生的下脚料进行管控,又促进了按天区分订单进行统计这一业务模式的诞生,从而使成本控制更为准确。

嘉达纺织对对本次信息化改造项目有这样的总结,“mySAP All-in-One + Mill Solution 的成功实施,为嘉达纺织带来了极大的影响和改变:一是规范了企业业务优化流程;二是顺利完成多种业务流的集成;三是实现了财务、成品的集成,及时反映实际的生产状况。”