

---

# 案例名称：美的生活电器事业部 ERP 项目实施

专业领域/方向：其他

适用课程：现代会计信息系统，管理信息系统

选用课程：企业管理

编写目的：通过对美的生活电器事业部 ERP 项目实施案例的分析，使学生理解 ERP 的概念和意义，掌握 ERP 项目实施的理论与方法。

知识点：ERP 的概念和意义；ERP 的应用；ERP 软件；ERP 实施的方法和步骤；业务流程重组

关键词：美的生活电器事业部；ERP；ERP 实施；业务流程

中文摘要：目前我国很多企业已经认识到 ERP 对于企业的重要性，迫切希望通过 ERP 提升企业管理水平，但是由于各种原因，ERP 实施失败率很高，企业对于如何成功地实施 ERP 项目感到很迷茫。本案例通过对美的生活电器事业部 ERP 项目实施的分析，使学生掌握 ERP 项目实施的理论与方法，在如何提高 ERP 实施的效率和效果，如何找到 ERP 软件与企业管理最佳结合点方面进行探索。

英文摘要：A lot of enterprises in China have realized the importance of ERP and are eager to promote enterprise management with ERP. However the fail rate of the implementation of ERP is very high. Many enterprises feel confused about how to implement ERP successfully. From the point view of the ERP using enterprises, through studying a case of ERP

---

implementation in MIDEA Consumer Electric , Make the students understand the theory and method of ERP implementation . The purposes are try to find a good way to improve the effectiveness of ERP implementation and help the ERP using enterprises to find the best conjunction to link ERP software and enterprise management.

中国专业学位教学案例中心

---

# 美的生活电器事业部 ERP 项目<sup>1</sup>实施

## 一、背景简介

进入 21 世纪以来，所有的企业都面临经济全球化和信息化的发展机遇和生存挑战，中国企业也不例外。在这种机遇和挑战下，如何调整自己的经营管理模式以获得竞争优势是每个企业必须重点思考的问题。

信息管理技术的发展，为企业发展带来了新的思路，越来越多的企业认识到信息管理以及信息整合的重要性。企业要想发展，就必须采用先进的信息化管理方法和手段来提高企业的运作效率和管理水平、增强企业竞争力。信息化已经是企业实现高速运转的发动机，国家大力推进企业信息化是大势所趋，人心所向，更是时代的潮流。ERP 作为企业信息管理系统的杰出代表，是企业信息化的首选目标，是现阶段企业信息化的重要组成部分，构成企业信息化基础和核心。

## 二、案例概况

### （一）美的生活电器事业部概况<sup>2</sup>

美的生活电器事业部隶属美的集团，其前身为 1994 年成立的美的电饭煲公司，目前拥有顺德紫荆工业园、樱花工业园、武汉工业园、芜湖工业园、越南制造基地等多个产业基地，实现了多点布局的战略格局。

美的生活电器事业部是厨房电热电器、饮水净水电器、健康饮料电器专业制造服务商，主要产品包括电饭煲、电磁炉、饮水机、电压力锅、净水设备、豆浆机、电水壶、煎烤器、炊具、商用厨房电器等，是世界最大的电饭煲、电磁炉、电压力锅和饮水机制造基地。事业部旗下战略产品，如美的电饭煲、电磁炉、饮水机、电压力锅连续多年居全国市场同类产品销售量、销售额、市场占有率第一名。

---

<sup>1</sup>本案例的素材及参考资料均来自于可公开获得的资料。

<sup>2</sup> 见美的集团网站 <http://www.midea.com/>。

---

美的生活电器事业部在产品研发、生产制造等方面均拥有领先优势，在产品研发方面，事业部先后与日本三洋、东芝、夏普等跨国企业合作，在世界保持技术领先优势。

生活电器事业部已成功实施了 ERP、ABC（作业成本）、CMP（协同管理）、RTM（营销终端管理）、CPC（产品数据管理）、SCP（供应商协作平台）、EPM（绩效管理）项目等现代化管理技术和手段，推动企业管理水平，提高企业综合竞争能力。

## （二）美的生活电器事业部 ERP 项目实施

早在 1994 年，美的集团领导就清楚地意识到若想保持企业可持续发展的能力，管理思想和手段必须上新台阶，因此开始考虑整个企业的信息化建设。美的生活电器事业部 ERP 系统 1998 年开始规划，2003 年成功上线，从 2004 年至今其平台功能在不断的扩展中。其项目主要实施过程<sup>3</sup>如下：

### 1、诊断企业面临的问题

公司财务部长兼经营管理部部长刘丽睿指出，作为一个小家电生产制造商，美的生活电器在供应链管理上的难点在于应对小批量、多品种的制造和分销渠道的管理问题，所面临的挑战主要来自五个方面：一是需求变化难以把握。销售由分销和零售渠道负责，市场的需求补给信号通过渠道来提供，而渠道机制和渠道商的不成熟导致需求信息的不准确；二是客户对产品定制化的需求越来越高，特别是为一些海外客户代工的产品；三是产品的生命周期不断缩短；四是行业的竞争者越来越多；五是公司规模迅速扩大，事业部成立初增长速度超过 100%。

### 2、合理制定 ERP 系统目标和规划

为了应对挑战，美的生活电器事业部决策层决定构建一个统一的信息管理平台，打造一套先进的管理流程，实施 ERP 系统成为构建这一平台的第一步。

---

<sup>3</sup>参见周睿“先固化再优化，美的生活电器实施 ERP 系统打造无缝连接” <http://www.esmchina.com> 国际电子商情 2005 年 9 月 1 日

因此通过一套集合了最佳业务实践的管理工具来统一信息、规范业务和优化流程成为美的生活电器实施 ERP 系统的明确目标并确定了 ERP 系统的规划（如下图 2-1 所示）。

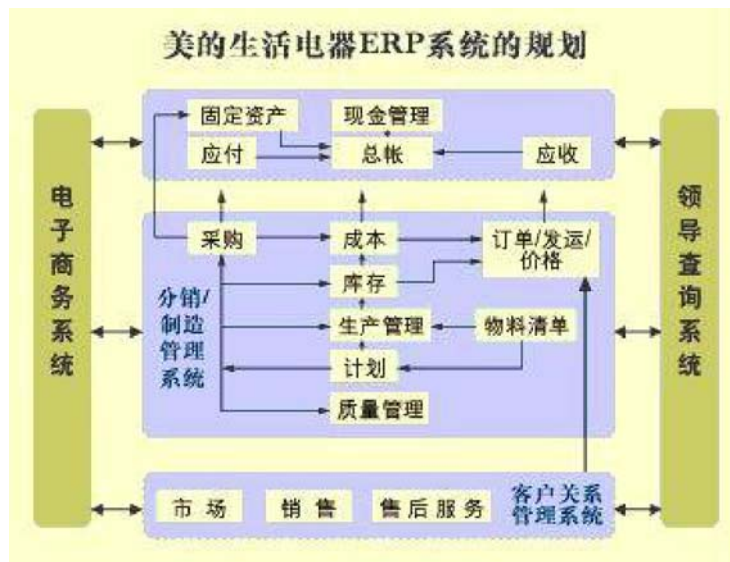


图 2-1 美的生活电器事业部 ERP 系统规划

### 3、谨慎选择 ERP 软件供应商

在经历了 3 年多的考察调研和多方比较之后，美的生活电器最终选择了 Oracle 的 ERP 11i 解决方案。

在回答“面对国内外众多的 ERP 供应商，为什么选择 Oracle 的 ERP 11i 解决方案？”问题时，刘丽睿回答主要基于几方面的考虑。首先，Oracle 在数据库和离散制造方面具有丰富经验，其解决方案中集成了大量国际公司的成功实践；其次，Oracle 的 ERP 11i 是一个网络版本的产品，通过网络提供各种远程技术支持，在产品升级上具有便利性。而且，该产品采用了可扩展性结构和模块化设计，这对于业务快速变化的美的来说颇具吸引力。与此同时，11i 产品还可根据需求分解成多套体系进行独立运作，这种多组织和多帐套特点对于组织架构不断调整的美的亦帮助很大；最后，市场上有大量研究 Oracle 数据库和软件解决方案的专业人才。一个系统真正的开始是在系统上线之后，如果没有专业的人才进行维护和售后支持，很难发挥系统的先进性并保证稳定性。

### 4、优化流程分步实施

选定方案之后，美的生活电器开始进入 ERP 项目实施阶段。实施之初首先检讨自己的管理，为了清晰地了解各环节业务流程的特点和存在的问题，在设计方案的过程中，制造、财务和销售各环节进行了充分地讨论。同时，内部的 ERP 实施团队仔细研究解决方案中的标准流程，并将其与美的的实际业务进行充分地结合。经过详细充分地了解自己的管理业务和 ERP 的标准流程之后，美的生活电器选择了 11i 解决方案中的 12 个模块率先实施，其中财务管理做了 4 个模块，制造系统实施 7 个模块，销售上线 1 个模块。

### 5、进一步延伸 ERP 平台

ERP 系统运行一年之后，美的生活电器的管理效率得以大幅提高：库存同比下降 10%、库存占用资金减少 30%；生产效率提高 15%，准时交货量提高 15%，采购成本大幅下降；年销售额增长一倍多。

ERP 平台的构建不仅帮助美的实现了采购、制造、销售和财务各模块的集中式管理，同时为实现以美的为核心，实时连接 1,000 多家供应商和渠道分销商的供应链管理体系奠定基础。2004 年围绕 ERP 这一基础平台，美的生活电器向供应链的上下游两端延伸，打通所有价值链。对于上游的供应商，构建供应商协作管理(SRM)平台，实现电子化订单管理和网上对帐等多项功能；对于下游分销商，则实现经销商、维修网点和零售终端销售状况的实时管理。其信息化发展历程如下图 2-2 所示。



图 2-2 美的生活电器事业部信息化发展历程

美的生活电器实施 ERP 的最大成功之处在于其高层管理者充分地理解了 ERP 的精髓，并在系统标准化和业务流程个性化之间掌握了一种动态的平衡。它的成功经验对于中国其它制造商应该说是一种很好的借鉴。

### 三、参考资料

本案例的关注重点在美的生活电器事业部 ERP 项目实施上，与此相关的参考资料除了前面案例正文中提供的背景资料以外，还包括 ERP 的原理与应用、ERP 的实施方法、ERP 软件等相关资料。本案例的资料局限性主要表现在美的生活电器事业部 ERP 项目的完整实施文档无法获得。如果需要进行美的生活电器事业部 ERP 项目实施的扩展研究，可资参考的其他有关主要资料目录可见表 3-1。

表 3-1 其他主要参考资料目录

资料序号	资料名称
1	美的生活电器事业部分权规范手册
2	ERP123-企业应用 ERP 成功之路 崔晓阳 清华大学出版社
3	大型 ERP 实施全接触 step by step 李嘉平 电子工业出版社
4	ERP-从内部集成起步陈启申 电子工业出版社
5	ERP 实施流程-企业如何实施 ERP Stephen Harwood 清华大学出版社
6	企业资源计划 (ERP) 原理与实施 宋卫 机械工业出版社
7	甲骨文中国 <a href="http://www.oracle.com/cn/">http://www.oracle.com/cn/</a>

### 四、讨论题目

美的生活电器事业部 ERP 系统的应用及 ERP 项目的实施带给人们太多的启示，引发人们太多的思考。重点思考如下问题：

- 1、目前为什么 ERP 系统在企业中广泛应用？
- 2、美的生活电器事业部是如何结合 Oracle ERP 进行业务流程重组的？
- 3、结合选择 ERP 软件及其供应商的原则，分析为什么美的生活电器事业部选择 Oracle 的 ERP 11i 产品？

- 
- 4、为什么说 ERP 项目的实施是一个系统工程？
  - 5、美的生活电器事业部 ERP 项目实施成功的原因主要是什么？
  - 6、网上搜索一个 ERP 项目实施失败的案例，分析其失败的原因。

中国专业学位教学案例中心