



**“SAP Business One具有极高的性价比，它使我们以可承受的成本获得了适当的解决方案来满足我们的业务需求；同时，SBO还是一个非常好的能够使企业发挥个性的管理平台，其最佳的灵活性和拓展性能为企业将来的发展提供潜能。”**

杨嵘，北京巴马格机械有限公司财务总监

概貌

**SAP Business One 用户**

北京巴马格机械有限公司

**简介**

北京巴马格机械有限公司(以下简称BBM)是德国苏拉集团于1990年在中国成立的合资机构。在京成立初期的业务范围只是纺织机械设备的安装、调试、维修和纺织机械及相关零配件供应，通过15年的发展，业务范围逐渐向纺织项目设计、机械、电气、设备、服务一体化的项目转移，已成为集生产、安装、调试、服务于一体的综合性公司。

**网址**

www.barmagpek.com.cn

**主要挑战**

- 满足该公司以销定产至售后服务所有业务环环相扣
- 牵涉业务范围较广，从销售、生产到安装、售后服务均有涉及
- 实现与德国总部R3的业务集成

**项目目标**

- 项目销售、非项目生产制造、服务等全部业务出具相应解决方案
- 实现与德国总部R3的业务集成

**解决方案和服务**

SAP Business One 2004B

**为何选择 SAP 解决方案**

- 简洁的界面、丰富的功能
- 轻松实施、使用和定制
- 能实现客户的个性化需求，并与SAP Business One 2004B的功能模块完美结合
- 能与德国总部苏拉集团R3系统业务集成

**实施亮点**

- 规划业务流程，充分实现信息共享
- 协助企业领导有效管理企业，方便查询、统计，利于决策
- 对企业业务重新进行整合、重组，打破部门壁垒，实现业务驱动
- 建立合理审批流程，对业务关键点进行有效控制
- 完成与R3系统物料主数据及BOM接口
- 小规模的实施团队
- 30个SAP Business One用户

**主要好处**

- 显著节约整个企业资源计划(ERP)系统的实施和维护成本
- 库存显著降低
- 实现按照项目的销售、生产、采购的整体业务流程控制
- 凭借突出的灵活性，成为业务的完美解决方案

**实施合作伙伴**

北京奥维奥科技有限公司

**现有环境**

北京巴马格机械有限公司以前使用SUN财务系统及一个自己开发的库存系统，目前使用SAP Business One 2004B，德国总部苏拉集团使用SAP R3。

**数据库**

Microsoft SQL Server 2000 Service Pack 3

**硬件**

DELL 2850

**操作系统**

Microsoft Windows 2003

## 让管理更透明

### 记北京巴马格成功实施 SAP Business One

作为德国苏拉集团在中国的合资控股子公司，北京巴马格机械有限公司面临使用ERP系统与总部全面集成，并提高自身整体管理水平达到国际标准的需求，SAP Business One以可承受的成本、便捷的方式为北京巴马格提供了灵活并可扩展的业务解决方案，使得公司的管理变得更“透明”。

### “外交内困”引发信息化需求

北京巴马格机械有限公司(Beijing Barmag Machinery Co., Ltd.)是在1985年的巴马格北京技术服务部的基础上由德国巴马格公司和北京化纤工业公司投资成立的中国第一家面向世界化纤设备市场的中外合资企业。后经过资产运作，北京巴马格现为跨国公司苏拉集团(Saurer Group)在中国的合资控股子公司，主要从事纺织机械设备的工程项目，为中国南方地区生产丝的厂家提供整套纺织设备及安装售后服务。而作为纺织领域的专家，整个苏拉集团的业务遍布全球，拥有巴马格、阿尔玛、美科等众多品牌，集团总部和许多地区统一采用SAP的大型企业资源计划软件——R3。

在这种情况下，北京巴马格公司实施ERP的需求一方面来源于总部的要求。苏拉集团要求全球各子公司具有比较高的内部控制能力，集团财务领导小组(Financial Leadership)定期对各子公司进行内审，要求子公司的成本控制机制要比较完善和达到较高的水平。对于北京巴马格而言，如果没有良好的ERP系统的支持，对集团总部提供的数据将远远达不到要求。另一方面，北京巴马格自身的运营历史已近20年，沉淀的一些工作习惯和业务流程已显得冗长和不合时宜，期望通过实施ERP将公司的运营流程和管理水平提升到新的层面。“对于北京巴马格自身来说，则是要满足加强内部控制、保证信息流在各部门之间的顺畅传递、规范企业管理流程等方面的需求。我们内外两方面的需求是相辅相成的。”北京巴马格机械有限公司财务总监、ERP项目负责人杨嵘这样介绍到。



## 情投意合走上“红地毯”

此前,北京巴马格公司也曾经在财务部门应用过美国厂商的财务软件系统,在物流部门应用过其它国外厂商的业务软件,它们在某种程度上都只是解决了部门级的应用,而信息却不能在全公司共享。作为一家由外籍总经理直接管理的合资企业,北京巴马格内部还具有比较强的多文化特征,因此,ERP软件也必须能够符合公司的这种文化。除了要和苏拉集团总部的SAP R3有比较好的衔接外,北京巴马格对ERP选型还有着自已的要求。不同于传统生产型企业从设计、采购、到生产按部就班的模式,北京巴马格的纺织工程项目的特点是要求设计和采购必须同步进行,从而对时间和进度的要求很高,这就需要ERP系统必须具有灵活的特性根据企业业务需求来处理诸如“设计物料清单”等数据资料。这一点并不是大多数ERP软件可以做到的。苏拉集团总部曾经希望北京巴马格直接应用SAP R3系统,但北京巴马格发现R3的功能超出目前公司的需求很多,没有必要以高昂的成本全面实施SAP的这一大型企业管理软件,而SAP的中小企业解决方案Business One已经能够提供一个灵活的、可与SAP R3中央集成的业务系统,使公司可以根据自已的业务需求进行灵活的调整和安装,并且,成本很低。另外,从实施效果和后续服务来讲,北京巴马格希望使用本地化的实施方。

就在此时,北京奥维奥(AVA)科技有限公司映入北京巴马格的眼帘。奥维奥是经SAP授权的SAP Business One解决方案代理商,在企业管理咨询及IT服务方面有着丰富的经验。“我们和实施方奥维奥进行了很多的交流和很长时间的沟通,前后有将近7个月的时间。北京巴马格对奥维奥最看重的是双方理念上的相符,”杨嵘这样解释选择奥维奥作为SAP Business One实施方的原因,“我们要求实施方不能只是了解企业的需求,还必须能对企业提供有益的建设性建议。”的确,北京巴马格非常看重借此次实施ERP之机,全面进行业务流程整合,来一次从上至下的管理变革,改变原有业务流程相互纠缠、权责划分不明的现象。“管理变革和IT技术要结合,SAP Business One软件作为一种工具,将起到把管理变革的成果固化下来的作用。”北京奥维奥科技有限公司总经理胡鹏程这样认为。双方正是这样怀着相同的理念,最终牵手走上了“红地毯”。

## 注重流程重组的实施

2005年1月,在紧锣密鼓的准备中,北京巴马格的ERP项目正式启动了。北京巴马格的目标之一,就是改变公司原有的运营方式在内部控

制和信息传递方面的欠缺和滞后,因此,业务流程重组(BPR)在ERP实施过程中是非常重要的步骤。北京巴马格专门成立了多达十数人的公司内部实施小组,由来自工程、设计、制造、采购、物流、财务、技术服务、备件管理等几乎所有部门的经理或业务骨干构成,共花了一个半月做公司的业务流程重组,其目标就是一步到位,重新整合出更科学的业务流程。在北京奥维奥的帮助下,巴马格把原来的流程重新切割成了备件管理、非巴马格制造业务、技术服务管理、项目工程业务几个部分,找出每种流程的控制点,把公司工程项目重新划分阶段划分责任,从而改变了原业务流程相互纠缠、人员分工责任不明的状况。

做业务流程重组对于每一家实施ERP的公司来说都不是一件轻松的事,北京巴马格也不例外。为了保障流程重组的顺利进行,杨嵘采取了多方面措施。首先通过“讲道理”的方式在公司内部进行沟通,安排理念层面的培训,帮助公司的管理者和运作者理解新的管理思路;其次又采取“抓大放小”的策略,在大框架被严格遵守的前提下适当照顾部门或个人的“小利益”,这样就尽量降低了推行业务流程重组时所受到的人为阻力。而ERP工程是一把手程,整个项目的成功实施和巴马格的外方总经理阿伯乐的支持也是分不开的。

## 获得透明管理的效果

按照需求调研、业务流程重组、提供解决方案、建模和测试、培训使用等步骤,北京巴马格的ERP项目于2005年4月成功实施完毕并上线使用。现在,SAP Business One已替换掉原有的部门级软件,在北京巴马格公司独立运行。项目实施已初步达成预期的目标。

北京巴马格获得了备件管理业务的部分物料库存降低50%、财务报告的及时性增强、整体工作效率提升等效果。而更重要的是,由于进行了较彻底的业务流程重组工作,SBO帮助公司建立起一套“透明”的管理体系。“最大的效果在于,把企业以前隐藏的问题暴露出来了,比如在信息传递的过程中,以前内部财务管理报表不够及时和准确。现在由于固化了新的业务流程,可以轻易发现问题所在,使责任落实到个人,实现追溯解决。”在谈到北京巴马格公司SAP Business One的实施效果时,杨嵘非常看重这一点。而该公司总经理阿伯乐也表示:“实施ERP后,内部财务管理报告的质量比以前大大提高,这对决策是很重要的。”

不同于很多公司在实施ERP时不同程度地回避业务流程重组(BPR)的现象,北京巴马格机械有限公司较彻底的业务流程重组,带来了规范的流程和透明的管理体系。“一定要在实施前做好BPR!”带着自身的感受,杨嵘这样总结到ERP项目的实施经验。