

实施信息化管理 提升企业竞争力

车宏志

(山东成山轮胎股份有限公司, 山东 荣成 264300)

摘要:山东成山轮胎股份有限公司以财务管理为中心、以成本控制为重点,建立了以企业资源计划为核心的“成山公司现代企业管理信息系统”,实现了财务系统与销售系统、供应系统、生产系统等的数据共享。该系统改进了企业业务流程,提高了生产流程监控管理能力、财务管理水平和经济效益。

关键词:信息化管理;竞争力;企业资源计划;轮胎

中图分类号:F270;G203 **文献标识码:**C **文章编号:**1006-8171(2004)09-0562-04

山东成山轮胎股份有限公司(以下简称成山公司)现拥有员工约6 000名,占地面积100万 m^2 。改革重组3年来,公司努力探索现代企业管理的新路子,通过实施信息化管理,强化了企业资金流、物流和信息流的一体化管理,提高了企业管理水平和经济运行质量。企业先后获得“全国先进基层党组织”“全国市场公众形象优良企业”等殊荣,成山牌轮胎先后被授予“中国驰名商标”“最受消费者欢迎第一品牌”“全国十大轮胎品牌”等称号。2003年,公司共实现销售收入35.1亿元,利税3.1亿元,利润1.3亿元,年出口创汇5 500万美元,主要经济技术指标稳居国内轮胎企业前茅,进入“中国工业大型企业500强”,在世界轮胎企业75强中排列第13位。成山公司已成为国内外强势轮胎企业。

1 信息管理系统的建立与核心

1.1 系统建立

面对国内外双重竞争的压力,成山公司决策层深知,信息化管理是企业实现现代化的必由之路,只有通过信息化管理,决策者和经营者才能更深入、更全面地了解和掌握国内外技术信息及市场动态,及时调整营销策略,提高企业的管理力度、研发能力和经营水平。因此,公司把加快信息化建设列为企业“一把手”工程。

在深入考察论证的基础上,公司从2001年起先后投资1 000多万元,与一家知名软件公司共同建立企业信息管理系统。到目前为止,以总经理为组长的信息化领导小组与软件公司一道,本着以财务管理为中心、以成本控制为重点,按照统筹规划、分步实施、突出重点、先易后难的原则,耗资700万元,顺利完成了信息管理系统的一期和二期工程建设,开发并建立了“成山公司现代企业管理信息系统”。该系统基于3台主服务器,在物资管理、成品管理、库存及供应、生产、质检、销售、外贸、财务等各有关核算单位设立了110个工作站,同时将公司部分外部办事处的业务管理也纳入该系统,将基础数据各子系统与财务管理子系统紧密联系起来,建立了以产品、市场为导向,对业务流程中成本及费用实行预测、控制和反馈,对生产经营全过程资金流、物流及信息流实施监控,将财务管理、销售管理、库存管理、采购管理、车间管理、计划管理和成本管理集成一体的多维管理系统,达到了信息集成、过程集成、功能集成的目的,实现了财务系统与销售系统、供应系统和生产系统等的数据共享。

1.2 系统核心

“成山公司现代企业管理信息系统”的核心是企业资源计划(ERP)。ERP作为企业信息化建设核心的优势不仅在于其相对完善的信息管理体系,更重要的是其先进的现代管理思想和方法可通过业务流程重组融入管理系统,使系统的管理模式更符合市场要求。为此,公司将企业信息管

理系统的培训工作视为人力资源培训的重中之重。在 ERP 项目启动大会上,软件公司就举行了“ERP 基础理论及实施方法”专题讲座。各部门业务人员通过分期、分批进行包括计算机基础、软件应用、编码、业务流程及初始数据准备知识等培训,达到了应用计算机熟练处理业务的能力。同时,公司还加强了对员工,特别是中层以上干部集成能力的培训,使他们能在信息共享的基础上挖掘和利用各种信息,实现系统的集成利用,有效地支持决策和管理。经过艰苦细致的调研、培训、基础资料整理及业务流程组合,ERP 系统如期投入正式运行。为保证系统按设计流程运行,项目组一方面跟踪网络系统的运行情况,发现问题及时解决;另一方面组织人员现场指导、跟踪服务,使从项目实施之初的销售部门发货通知单、销售发票的开制与查询,仓库入库单、领料单及销售出库单的开制和审核,到月底的财务人员审核原始单据、定义凭证模板、制作会计凭证等业务流程趋于规范,保证了系统运行后第一个月的结账工作顺利进行。

2 信息化管理的成效

2.1 改进业务流程

在建立信息管理系统之初,出于谨慎考虑,项目组更多地采用了软件公司的现成管理模块,结果效果不够理想,一度造成了采购流程与物资管理流程、销售流程与财务流程的衔接不畅,部分环节频频“告急”的状况。为此,项目组与软件公司重新认真研究了企业的管理体系,在全面了解和掌握企业生产经营流程的基础上,吸取企业现有管理体系中的成功经验,同时融入国内外先进的管理思想,对管理程序进行不断修改和完善,并将软件公司提供的管理模式与企业实际管理经验进行有机整合,进一步改进业务流程。第一阶段运行财务管理系统中的总账系统、报表系统、应收应付系统、工资系统和固定资产系统,供需链管理系统中的采购系统、销售管理系统和仓库管理系统及存货核算系统;第二阶段运行生产管理系统中的生产计划系统、车间管理系统和成本核算系统。在此基础上,按照企业资源的内在要求,实现了基础管理、产品研究和开发的信息化;借助计算机集

成制造系统(CIMS)和计算机辅助设计(CAD),实现了人力、财力、物力和技术等资源的优化。

通过加强企业间的供应链管理和客户资源管理(CRM),密切了企业与供应商、销售商之间的联系,从而能充分利用国内外信息资源服务商提供的大量优质信息资源,准确把握产品技术与市场走向,提高了企业的快速反应能力和抗风险能力。

2.2 提高生产流程监控管理能力

在采购中,坚决砍掉中间环节,避免曲线采购,主要原材料从大公司比价采购是提高采购效益的关键。建立信息管理系统后,通过系统准确掌握某一时段的采购单价及其走势等情况,可及时、准确地计算出采购成本及其降低额,获得各部门的材料采购节支情况,并依此进行奖惩,使采购管理更加合理化。如 2002 年以来,NR 价格不断上涨,而轮胎价格却变化不大,致使不少轮胎企业处于艰难的境地,而成山公司则通过掌握采购信息,利用现款采购、自营进出口优惠等政策,较好地化解了原材料涨价的巨大增支因素,2002 和 2003 年的采购成本同比共降低 9 600 万元。公司对在采购过程中节支成绩优异的管理部门予以轿车奖励,使企业与员工形成了利益共享的关系。

在销售中,通过产品编号管理可随时查询存于各专用仓库、经销商及已发出商品的产品型号、数量、存放或发出时间等详细资料,避免了产品长期存放或发出产品长期被占用带来的损失,还可准确查出应收账款的账龄结构,有效控制应收账款的规模,减少了呆、坏账问题;通过计算机直接处理原始凭证,不仅大大缩短了账目查对时间,而且使应收账款的错账率几乎为零,解决了长期以来困扰财务人员的往来账目串户、错账问题。

在成本控制中,系统可方便、快速地提供产品成本构成详细数据,并将标准成本控制与责任成本考核相结合,通过标准成本与实际成本的比较,对车间成本进行考核,最终把成本控制落实到车间、班、组、个人,使经济责任制考核有依据,从而有效地促进了产品成本的降低。如全钢载重子午线轮胎生产线根据标准成本,通过提高工艺执行标准和操作水平,使产品生产过程中废料损耗大幅度降低,每条轮胎平均成本降低了 9 元。

在仓储管理中,ERP系统可对各种库存物料和产品储备时间和占用资金进行层层分解,不但可以反映出总库存物料和产品占用资金的情况,而且能统计出每一种物料和产品超储备占用资金的时间和金额,并对物料超储备占用资金额实行自动报警,从而为控制存货成本、提高存货周转率、减少不合理资金的占用提供了可能。2003年以来,共压缩占用资金7 000万元。

2.3 提高财务管理质量和水平

通过实施ERP管理,财务与业务的管理得到了有机结合,从根本上解决了长期困扰企业的管理部门与财务部门、仓库与财务部门、仓库与车间、车间与财务部门信息沟通不畅、账账不符、账证不符和账物不符的信息孤岛问题,架起了财务信息与物流信息沟通的桥梁,财务管理达到了运算速度快、成本核算精细的要求,而且解决了以往信息仅集中于少数岗位的不合理问题。现在上至公司领导,下至一般管理人员都可在自己的办公室内根据各自的权限随时调阅所需信息。信息管理系统的建立不仅大大提高了会计工作的效率,而且也延伸了会计工作的领域,使核算会计向管理会计迈出了一大步,企业经济运行质量明显提高。

2.4 提高科学决策能力

机制创新是管理创新的动力和源泉,信息化管理较好地克服了个人感情用事的弊端,使企业科学决策能力明显提高。例如公司在掌握国家即将出台免征子午线轮胎消费税和全钢子午线轮胎潜在巨大发展机遇的市场信息前提下,超前决策,重点扩大全钢子午线轮胎的生产规模,并进行了三轮质量攻关,使成山牌全钢子午线轮胎迈入国内最好的轮胎产品行列,且销售出现供不应求的态势。2002年,公司全钢子午线轮胎产量近50万套,销售收入达到6亿多元,免征消费税6 000万元,利润3 000万元,首次实现了全钢子午线轮胎生产的扭亏为盈。2003年,公司全钢子午线轮胎产量达到110万套,销售收入达到15亿元,免征消费税1.5亿元,利润8 000万元,销售收入和利润均超过改革重组前整个公司的销售收入和利润。

2.5 完善各项管理制度

实施信息化管理后,公司的各项规章制度不断完善,管理水平不断提高,生产经营行为得到进一步规范。现在不按规章制度办事,管理程序就无法运行,即使是企业领导人,也必须严格遵守规章制度,在自己的权限之内组织生产经营活动,人为因素对生产经营活动的干扰大大减少。

3 信息化管理的启示

(1)现代企业管理要深化、细化,必须实施信息化管理。企业管理要以大量基础数据作支撑。成本核算不准、消耗定额不清,规章制度就难以落实,考核就无依据。靠人工整理、传递生产经营过程中的各种信息,不仅速度慢,效率低,而且不准确。因此要解决管理上“手短”的问题,必须实施信息化管理,从根本上改变传统、落后的管理方式,才能适应市场经济条件下组织社会化大生产的客观要求。随着计算机信息技术的成熟、企业管理人员观念的转变及企业计算机网络的建立,企业全面实现信息化管理的时机已经成熟。

(2)管理的创新与提高不是买几台计算机及应用新软件就可以实现的,而是管理理念、财务管理体制、资金运作方式、生产组织形式等诸多方面的重大变革。因此,上至企业领导,下至员工都要更新观念、提高素质、积极接受及采用信息化管理方式,真正实现管理方式的突破。

(3)信息化管理可以提高资金监控的规范化水平。目前,国有企业的资金管理制度不可谓不全,规章条例也不少,但却常常出现有章不循的问题,使企业的资金监控成为一大难题。实施信息化管理,可从两方面提高资金的监控水平,一是把企业的各种规章制度尽量变成计算机的应用管理程序,从而把规章制度硬化;二是及时掌握企业经营中的资金与物流信息,从而把事后监管变为事中监管。

(4)信息管理系统必须以财务管理为主线。财务信息是企业各类信息的交汇点,也是经营决策的基础。根据国内诸多企业实施信息化管理的经验得出,以财务管理为主线,按财务管理、物流

管理、生产管理由低到高的顺序逐步推进计算机管理是实现信息化管理的可行途径。企业要从当前亟待解决的问题入手,以财务信息为主线,按照统筹规划、分步实施、突出重点、先易后难的原则,

实现资金流、物流、信息流的集成,逐步建立起以财务成本管理为中心的信息管理系统,为企业全面实现科学化管理打下坚实基础。

第13届全国轮胎技术研讨会论文

国外简讯 13 则

△大陆公司四轮车轮胎用内胎将完全由印度 Metro 轮胎公司提供,年总需求量约为 1 500 t,为此 Metro 将在德里郊外建一年产 3 000 t 内胎的新厂,剩余内胎将供应印度国内。据说印度生产的内胎比目前东欧公司供应的内胎便宜 20% 左右。

TA,[4],10(2004)

△倍耐力 2003 年销售额由 2002 年的 67.2 亿欧元降至 66.7 亿欧元,但轮胎销售额由 28.6 亿欧元增至 29.7 亿欧元。公司营业收入由 1.18 亿欧元增至 2.68 亿欧元,纯利润由 -4.05 亿欧元变为 +400 万欧元。

TA,[4],10(2004)

△1998 年 9 月安装在一辆沃尔沃 FH12 6×2 载重车上的一组普利司通 M729 驱动轴轮胎行驶里程已达 50 800 km。据维修工说,这组轮胎重开花纹沟后可再行驶 100 000 km。

TA,[4],16(2004)

△2003 年米其林占有中国载重轮胎市场 5% 份额,占有中国轿车子午线轮胎市场 20%~25% 份额。米其林在中国的销售额占其总销售额的 3%,米其林占世界轮胎市场 19.2%。

TA,[4],35(2004)

△由于全年原材料上涨 21%,2003 年米其林销售量(按吨计)同比虽然上涨 3.7%,但销售额却下降 1.8%,为 154 亿欧元;营业收入下降 6.7%,为 11.43 亿欧元;纯收入下降 47%,为 3.29 亿欧元。

TA,[4],35(2004)

△2004 年世界轮胎销量可望增长 2%~3%,由于原材料价格将继续上扬,轮胎价格将上涨 3%。

TA,[4],35(2004)

△米其林与印度阿波罗轮胎公司于今年 3 月

正式成立了合资公司——米其林阿波罗轮胎公司,在印度生产和销售世界一流的全钢载重子午线轮胎。新合资厂将在 2005 年投产。双方初期投资 7 500 万美元,年产全钢轮胎 35 万条。

IRJ,[80],29(2004)

△印度尼西亚橡胶协会宣布,俄罗斯开始每月从印度尼西亚进口 5 000 t NR 和 50 t 胶乳,以后每月进口胶乳量还将增至 100 t。而 2002 年印度尼西亚每月出口俄罗斯的 NR 共有 3 200 t。

IRJ,[80],33(2004)

△2003 年世界生胶消耗量增长了 4.8%,达到 1 901 万 t,其中 NR 用量增长了 5.6%,SR 用量增长了 4.3%。预计 2004 年生胶总用量将增长 3.8%,而 2005 年将增长 4.9%。

IRJ,[80],38(2004)

△由于过去 3 年 NR 价格增长 75%,加重了印度轮胎行业负担,因此印度轮胎行业要求政府取消对该国出口 NR 的补贴,以减少出口,平抑国内 NR 价格,减轻轮胎行业负担。

IRJ,[80],43(2004)

△米其林购买了印度尼西亚佳通轮胎公司 10% 的股份。根据协议,佳通将在印度尼西亚生产部分米其林商标轿车轮胎,销售米其林和固特里奇轿车和轻载轮胎。此举是米其林增强和巩固其在亚洲市场地位努力的一部分。

IRJ,[80],45(2004)

△由于需求强劲,米其林今年第 1 季度销售额增长 3.9%,达到 38 亿欧元(45 亿美元),而上年第 1 季度销售额为 37 亿欧元。扣除欧元对美元汇率强势因素,该公司收入仍增长 9.5%。

IRJ,[80],45(2004)

△由于原材料价格大幅度增长,倍耐力公司宣布,自 2004 年 6 月起该公司在欧洲所有市场上的轮胎价格都上浮 4%~5%。

IRJ,[80],47(2004)