



以 ERP 理念为导向的 供需链管理的实施效果

吴 闽

(贵州轮胎股份有限公司 贵阳 550008)

以 ERP 理念为导向的供需链管理的整个实施运用过程和收到的经济及社会效益,通过两年的调研开发和一年的实施考评,证实了贵州轮胎股份有限公司通过该管理模式确实充分利用了现代化技术,以信息化带动工业化的发展,提高了企业的管理效率,取得了明显的经济效益。贵轮通过 ERP 项目的实施,对以下方面取得的成效进行了如下评价:

1 责权设定明朗化

通过 ERP 系统的实施,形成了部门、岗位职责清晰、责权分明的管理运行模式,将所要完成的工作分解成相关的职责,并对应到模块中确定责权,使每名员工都有对应的职责,保证员工成为企业执行的执行者,为建立适合现代化企业制度要求,以信息化带动工业化发展,做出开创性的探索。系统的实施涉及到 90% 的管理部门和 100% 的生产分厂,从董事长到生产分厂的计划员、班组长,都自觉的、有意识的成为管理的执行者,而不仅仅是发布命令者,有利于各项方针政策的上传下达和具体落实。在系统实施中,还将同一类业务进行集中处理,充分体现出规范化、集成化的管理思想。

2 信息运用共享化

通过系统的实施,实现基础信息高度共享,提高数据处理的及时性和准确性以及业务的可

追溯性强。例 1,可随时查询任何时候与任何供应商发生的任何采购业务,并可以查出该笔业务进行的状态,包括库存接收的数量、采购退货的数量、发票数量等;例 2,可随时查询产品库存、客户的资金回笼、收发货情况、客户的信息以及动态的销售订单和生产计划等;例 3,可随时查询原材料、半制品和产成品的生产状况和需求情况等;例 4,可随时查询资产负债表、利润分配表、科目余额报表、资产会计报表以及生产成本和销售费用等。

3 系统运行集成化

实施 ERP 系统的范围包括,贵州轮胎股份有限公司、贵州前进橡胶有限公司、贵州轮胎进出口公司、贵州销售中心、昆明分公司。实施内容包括物料管理模块、销售管理模块、生产管理模块、财务会计模块、管理会计模块。从实施后的效果看,公司内部、公司之间、模块内部、模块之间,在数据共享的基础上实现了完全无缝集成。这是该系统最明显的一个特点。ERP 系统只有集成一体化运行起来,才有可能达到其预期的效果。系统上线运行后,公司整个运营都建立在有计划的组织管理层次下,销售计划、生产计划、采购计划、资金支付计划等都通过系统的运行和分析来进行,微观层次的管理则通过系统反映出来的数据信息加以跟踪检查和调整。例 1,在 SAP R/3 系统的 PP 和 MM 与 SD 模块中,系统能根据销售订单生成

建议的生产计划和准确的物料需求计划,从而降低了库存,降低了生产成本,控制了经营风险,缩短了产品生产周期和提高了资金利用率;例 2,在 SAP R/3 系统的 CO 和 PP 与 MM 模块中,系统能根据原材料采购的移动平均价计算出产成品的移动平均价,并能根据 PP 模块对原材料的消耗和产成品的收货随时计算生产成本,从而能及时控制产品生产成本。

通过高度集成的系统运行,在保证公司数据信息统一性、及时性、准确性的基础上,使得公司管理层将整个公司的生产经营系统纳入有组织、有计划、有秩序的良好循环态势。这是该系统在公司运营过程中表现出来的一个极其重要的特点。

4 业务流程合理化

ERP 应用成功的前提是必须对企业实施业务流程重组,因此,ERP 应用成功也即意味着企业业务处理流程趋于合理化,并实现了 ERP 应用的以下几个最终目标:企业竞争力得到大幅度提升;企业面对市场的响应速度大大加快;客户满意度显著改善。

通过系统的实施,公司对现有的业务流程进行重组,使业务流程合理化,充分体现了改善企业管理的效率和业务办理的速度。如,系统实施前,财务结账时间一般是每月的 15 号左右才能完成资产负债表日、利润分配表和现金流量表,而系统实施后,结账时间可提前 10 天就能全部完成。

5 流程监控动态化

通过项目的实施建立以计划、控制、分析为主的动态控制体系。“事前控制、事中监督、事后分析”这一管理理念在 SAP 系统的各模块中得到具体运用。如:在 MM 模块中的运用:第一,系统中可以设定哪些物料必须经过采购申请,哪些物料必须首先制定总的采购计划等来对采购工作流程进行控制,来细化采购部门的日常管理,保证物料供应;降低采购成本加大管理幅度;第二,审批严格,可以控制不同职责的员工可以采购那种物料,

其采购金额上限是多少,超过一定的金额必需经主管领导审批,否则 ERP 系统中将无法继续处理该单据,包括接收相应的货物、进行付款等;第三,黔轮胎采取集中财务模式,配合采购流程的控制,效果更明显。系统可以随时运行需要的报表,来反映某一时期的业务执行情况,包括趋势分析等,为下一阶段工作改善提供及时的信息,从而提高了财务管理水平,及时了解真实的企业财务状况。业务数据、与财务数据的统一,降低了财务人员的工作量;确保业务数据的唯一和准确性,为实现财务管理的预算、控制和分析提供了基础;减少了财务坏帐、呆帐金额。

由于系统的实施加强了对黔轮胎生产运营的计划管理和过程控制,加强了对采购和销售一头一尾的审批管理,使得黔轮胎在这两方面取得了突出的成就,在采购方面,以原材料库存资金占用为例,2002 年 9 月系统上线时,原材料经常性库存资金占用为 5476 万,2003 年 6 月原材料经常性库存资金占用为 6160 万,考虑原材料涨价因素 50%,原材料经常性库存资金占用减少 1437 万 $[5476 \times 70\% \times 150\% - (6160 \times 70\%)]$ 。(在黔轮胎原材料的组成结构中,橡胶比重为 70%);在销售方面,通过系统对客户信用的审批,来减少应收账款,降低坏帐发生的风险,根据统计,黔轮胎应收账款的规模从 2002 年 9 月系统上线时的 7.05 亿降低到 2003 年 6 月的 6.52 亿,降幅达 7%。

6 市场竞争优势化

通过该项目的实施,可以优化产品结构,加速现代企业制度的改革步伐,提高企业的综合竞争能力;向黔轮胎决策层及时提供产品生产、销售、财务质量管理等信息,为黔轮胎决策层快速做出决策提供强有力支持;真正实现计算机资源共享,使黔轮胎管理制度化和规范化,提高黔轮胎的管理效益和管理水平。从而有能力去占领更大的国内、国际市场,产生良好的社会效益和经济效益。

以 ERP 理念为导向的供需链管理不仅带给黔轮胎目前所能看见的短期效应,更能预见将来的长期效应。