



SAP Business One 帮助绍兴振德实现了精确的成本控制，这就为我们的决策，研发方向的确立提供了精确、科学的数据基础——这就为企业创建核心竞争力，规避经营风险提供了真实可查的依据。

绍兴振德信息部经理 黄胜伟

概貌

简介

绍兴振德医用敷料有限公司创建于1993年(以下简称绍兴振德),是医用敷料系列产品的专业制造企业,主要生产纱布类、弹性绷带类、一次性手术包、无纺布类及特殊敷料等5类系列产品。绍兴振德目前注册总资产约达3亿元,占地达6,50000多平方米,拥有员工2500多人。其2005年销售额为3亿元,是中国最大的医用敷料生产企业之一。

网站

www.zhende.com/cn.htm

面临的挑战

- 企业运营的关键在于成本控制,但是原有管理体系不能满足管理层的这一需要;
- 各部门的统计数据不统一,使企业的运营风险很大;
- 由于管理层不了解产品的实际成本,因此难以对企业的发展方向 and 研发方向作出正确的判断;
- 随着企业的发展,需要世界第二大的德国医用敷料公司洽谈合作。但由于没有有效支撑业务平台的信息系统,因此绍兴振德甚至无法提供一套准确、统一,能反应企业实际运营情况的数据信息,使企业的发展遇到了明显的障碍。

目标

- 所有部门的统计数据统一,即管理层从不同的部门的不同角度看企业的运营状况都要一致;
- 在原来的基础上,更加增强控制和管理。相关数据能够在系统上直接查的到,一目了然;
- 加强成本管理,规避企业运营风险;
- 为研发方向提供可靠数据支撑

采用的解决方案和服务

SAP Business One

为什么选择 SAP?

- SAP 在合作伙伴企业的成功应用;
- SAP ERP 产品的强大扩展性得到了企业管理层的青睐

实施亮点

- 针对绍兴振德的实际情况进行了分布实施规划;
- 完成了近1万个产品代码数据的采集工作,为实施打下了坚实的基础;
- 注重观念改变和知识转移,使绍兴振德改变了观念,自上而下接受了新的管理理念,是项目成功实施的最大保障

实施伙伴

清华紫光

效果

- 实现了各部门数据的整合,消灭了信息孤岛;
- 各部门报表速度和工作效率大大提高;
- 成本控制的能力的增强使企业规避风险的能力相应增强;
- 实现了通过对产品成本细化和分析。不但使企业加强了生产工艺的控制能力,还为企业的新产品报价和生产规模控制提供了理论依据,同时也为企业指出了利润方向——这就对企业的研发方向作出了科学的回答。

数据库

SQL Server

硬件环境

数据服务器 IBMx3650, 远程应用服务器 IBMx226

操作系统

windows2003

该项目中所用的 SAP 模块:

FI: 财务会计 CO: 管理会计
MM: 物料管理 PP: 生产计划
SD: 销售与分销

用信息化打造核心竞争力

SAP 助力绍兴振德实现精确成本控制

成本管理——绍兴振德的生命线

绍兴振德一直以来十分重视信息化建设——早在98年就实现了会计电算化,到2004年,绍兴振德的各个部门内部也都先后实现了信息化作业——这在最初的一段时间内满足了绍兴振德因企业发展需要而产生的“电算化”、“程序化”的需要

但由于各部门间的信息没有共享,各模块各自为政——由此所造成的一个个的信息孤岛,不但造成了各个部门上报的统计数据不一致,还使得精确成本核算成为一项不可能完成的工作:

例如生产部门报某种产品实际用料数目与仓储和供应部门所报数目差距很大,但是由于信息只在各自部门内流通,管理层就难以知道真实成本发生情况;

财务部门的科目与功能部门的成本发生科目定义相差极大,有时一个财务科目其实相当于几百个生产部门的用料科目,因此管理层要想通过财务报表来了解实际成本发生情况是非常困难的。

但是,绍兴振德深知作为一个没有太多知识产权作后盾、主营业务以来料加工为主的医药敷料生产企业,在价格竞争成为行业“主旋律”的情况下,能否进行有效的成本控制等同于否抓住了企业生命线。

合作促信息化工程“上马”

就在绍兴振德为不能抓住企业的生命线而苦恼的时候,却迎来了一个与全球第二大医用敷料生产企业——德国的罗曼罗斯公司的合作机会。这一合作对于绍兴振德来说,不用说也知道是一个好机会:这一合作不但可能会给绍兴振德带来更大发展空间,更重要的是绍兴振德能获得世界上一流的医用敷料生产技术!

不过随着合作洽谈的深入,罗曼罗斯开始了对绍兴振德的考察——罗曼罗斯提出需要绍兴振德提供企业的主要运营数据作为合作条件的参照和依据——这一要求按说也属于正常的商业合作要求,但是绍兴振德却提供不出来:各部门的统计都不一致,老板都不知道自己的成本到底是多少,因此具体要他说出到哪个产品在挣钱、挣多少钱、为什么挣钱更是不可能完成的任务——因此绍兴振德提供不出这些数据。

作为合作方,罗曼罗斯向绍兴振德推荐了SAP作为信息化解决方案。恰巧的是,当时SAP正好在绍兴举办了巡展,这也让绍兴振德对SAP有了更进一步的了解,也正是这些了解促使绍兴振德采用了SAP Business One作为信息化解决方案:

- SAP 在世界排名第一, 在全球范围内有众多的成功应用;
- SAP Business One强大的可扩展性为发展企业级应用创造了十分有利的条件;
- 合作方的推荐: 绍兴振德认为, 采用SAP后与合作方的数据交换势必更加顺畅——事实也正是如此, 在绍兴振德ERP一期工程胜利实施之后的2006年09月, 绍兴振德与罗曼罗斯的合作也正式开始了。

分步实施, 逐步实现成本控制

由于考虑到绍兴振德的产品种类很多, 销售量大, 实现成本控制目标需要涉及包括生产到销售的所有环节——希望借助一次实施工程就能把所有问题都解决是不现实的。

在实施顾问公司——清华紫光的帮助下, 绍兴振德将信息化将分为三个阶段来进行:

- 从2005年3月开始到6月上线第一阶段, 主要目的是: 实施SAP Business One中主要的模块, 将销售、采购、仓储、财务等几个经营流程加以集成, 消灭“信息孤岛”, 为下一步实现成本控制做好铺垫;

- 在2006年开始实施的二期工程的主要任务是将绍兴振德的上万种产品的生产、用料、生产工艺等方面的数据准备出来, 并通过实施生产模块和据此进行二次开发将所有产品的生产流程固化在系统中——做到随时能知道“哪种产品赚钱, 哪种产品不赚钱”, 实现初步的成本控制的目的;
- 在未来要进行的第三阶段, 绍兴振德将进一步细化产品的用料, 并跟踪每个产品的生产细节——做到“知道为什么这种产品赚钱, 那种产品赔钱, 挣钱是因为什么——是因为材料, 还是因为人工, 是因为设备还是企业规模”, 并以此为依据, 根据市场反应, 确定企业的研发和重点发展方向, 真正做到“科学的规避运营风险”

借助信息化, 打造核心竞争力

绍兴振德的一期工程完成后, 绍兴振德初步实现了采购、仓储、销售和财务部门的数据整合和集成, 主要表现在:

实现了采购与销售的集成: 采购部可以通过SAP系统, 随时方便地了解到供应商的供货情况, 如订单交期的达成率, 不同供应商之间的、不同时期采购商品的价格变化、付款期限查询、付款和到货期限预警等信息。也可以随时对采购量通过多种方式进行分析和统计;

销售资源与企业整体运营流程的集成: 企业管理层可以通过操作SAP系统, 随时查询销售量报表、销售流向表、不同业务员或不同产品的销售量统计、业务费用的自动计算、生产交期达成率统计等; 通过客户关系管理模块, 还可以跟踪业务人员对客户的拜访情况、潜在客户的可能建立业务关系的概率分析、销售预测等, 使企业客户资源信息完全掌控在企业, 彻底消除管理者与销售人员之间的信息沟通障碍;

仓储部门与企业整体运营流程的集成: 由于可以通过使用SAP系统有效地进行库位管理, 即时对库存情况进行抽查盘点——因此计划部门可以通过仓储管理系统随时掌握原材料的库存情况, 对生产和采购计划的安排提供准确信息, 并提高存货信息管理的准确率;

另外，销售部门通过仓储管理模块，可以随时查询产品的库存数量、业务员定制产品的库存情况，并据此制定短期的销售计划。通过采购和销售计划，还可以提供库位储存时限的相关信息，使库位的使用做到了准确计划，提高了库位的使用效率。

而财务部门则通过使用SAP系统，使应收款、存货等重要资产的管理更加清晰、准确，从而实现了仓储、销售和采购的集中管理，初步实现了从财务中心到成本控制中心的职能转变，主要体现在：

- 通过销售订单预测取得应收款信息，应收款的期限到期前可以出现预警；
- 通过采购订单取得应付款信息，付款到期前产生预警。在应收账款模块中，通过对客户信用等级确认，控制不同用户的应收款额度；
- 存货管理模块可以对仓库的实际库存随时进行盘点抽查，起到了直接监督控制的作用；
- 通过销售、生产、采购计划及应收款应付款的期限控制生成不同期间（月、季或年）的资金使用计划；
- 通过库存和销售信息，自动生成销售成本。并可以通过预算模块，可以实现对付款及费用的自动控制和财务账表的自动生成。

与一期工程不同的是，绍兴振德的信息化二期工程实施周期相对较长——从2006年年初开始数据准备，直到2006年10月才正式上线，历时10个月。

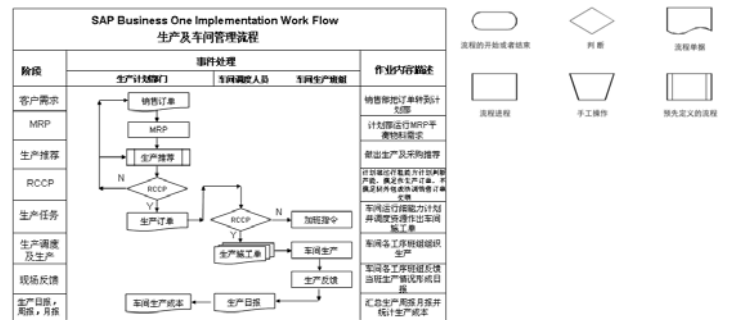
根据计划绍兴振德的二期工程将集中解决生产流程与其他业务流程集成的问题：绍兴振德希望籍此完全实现成本的自动和明细核算，使进销存、财务、生产计划、生产管理实现系统一体化。其具体过程如下：

- 首先是将近万个产品的生产、用料、封装等相关的生产数据储备起来；

- 实施生产模块，并将上述数据导入模块中；
- 将生产模块与其他模块在系统中集成；
- 生产计划部接到销售部门的销售订单(或预测或计划)，然后运行MRP生成生产订单推荐和采购订单推荐；
- 采购订单推荐经查询发送给采购助理，采购助理发送每个业务员；每个业务员确认每个订单交期，不能满足的物料订单，需要和计划部协商，确认采购订单后由采购助理新增，同时计划部运行生产辅助管理中的粗能力计划来测算车间产能是否能够满足该生产任务(精确确定交货时间，即交期)；
- 生产计划人员把生产推荐中的推荐生产订单生创建为生产订单——这表明生产计划部已经初步确定了，然后生产管理部或车间负责调度的人员进一步开始对这些生产订单进行细能力分解，分解完成后由生产管理部或车间相关人员来调度人员和资源；
- 上述流程完成后，生产计划部门将批准生产订单进行，并准备安排发料。

绍兴振德信息化二期工程流程图设计图

图释说明



由于以上流程均是在系统中完成的,所以生产部门在解析某一产品的生产流程的时候所产生各类数据就会自动存在于系统中,因此这一产品的用料成本,人工成本,生产时间,以及产品交付日期等各类真实数据都会自动生成——绍兴振德的财务部门和管理层都可以随时看到或者查询到,再结合销售方面的价格数据和付款时间等方面的数据就可以精确的知道某一产品的成本、价格、利润等等关键企业运营绩效指标——这就实现了绍兴振德的“生产一旦开始,成本已经核算完毕,产品交期也已经确定了”这一目标,达成了企业级成本控制的目的。

在未来,绍兴振德还计划通过第三阶段的信息化,实现进一步细化产品成本,做到真正了解利润的来源,并以此为依据,根据市场反应,确定企业的研发和重点发展方向,真正做到“科学的规避运营风险”——绍兴振德正在凭借信息化,打造自己的核心竞争力。