

# ERP 系统在河套酒业的实施

任国军

(内蒙古河套酒业集团股份有限公司, 内蒙古 杭锦后旗 015400)

**摘 要:** 河套酒业选择 K3ERP 系统建设信息化管理平台, 实施的模块包括从车间管理、采购管理、库存管理、财务到人力、销售、商业智能等 10 大系统。ERP 系统的建立和应用可使部门、岗位职责清晰、责权分明; 业务流程规范; 建立以计划、控制、分析为主的动态控制体系; 业务处理的标准化和正确性; 信息数据处理的及时性和准确性; 可强化销售和服务、采购管理、库存管理、生产计划和财务管理的功能。( 孙悟)

**关键词:** ERP 系统; 白酒企业; 企业管理

**中图分类号:** TS26 ; F27 **文献标识码:** B **文章编号:** 1001- 9286 (2006)06- 0099- 03

## Practice of ERP System in Hetao Liquor Industry Co. Ltd.

REN Guo-jun

(Hetao Liquor Industry Co.Ltd., Hangjinhouqi, Inner Mongolia 015400, China)

**Abstract:** K3ERP system was selected to build information management platform by Hetao Liquor Industry Co.Ltd. The implementary modules covered 10 systems including workshop management, purchasing management, stock control, financing management, human resources management, sales, and business intelligence etc. The establishment and application of ERP system could make clear the responsibilities and the right of each department and each post, normalize operation flow, set up dynamic control system mainly including planning, control and analysis, achieve business processing accuracy, realize timely and accurate information data treatment, and promote sales & service, purchasing and stock control, and production and financing management.( Tran. by YUE Yang)

**Key words:** ERP system; liquor-making enterprise; enterprise management

内蒙古河套酒业集团股份有限公司始创于 1952 年, 至今已有 54 年的发展历史。在半个多世纪的历程中, 企业由小到大, 由弱到强, 在同行业的竞争中异军突起, 由一个县级国营制酒厂, 逐渐成长为内蒙古 20 户重点大企业集团, 全区酿酒行业的龙头企业。

白酒为传统的制造业, 进入门槛比较低, 整个行业的从业人员水平也和其他行业有较大的差别, 比如在信息化和一些新的管理技术应用方面都相对滞后。随着企业的不断发展壮大, 集团面临一个管理提升的问题, 管理层遇到的是企业原有的决策数据太少, 虽然使用了财务软件, 但很多数据需要财务部门用手工完成, 常常是加班加点才能应付, 差错也时有发生。更迫切的问题是管理层必须加快控制周期时, 企业原来以月为单位的财务报表已经不适应, 当出现偏差时才发现损失已经很大, 因此, 管理者需要准确的、即时性的数据, 需要即

时了解企业的生产和销售状况。面对以上问题, 公司几经商酌, 决定借助先进的管理思想以及先进的管理工具, 决定引进 ERP 系统。在经历了一年多慎重的调研后, 2003 年 7 月, 最终选择了金蝶国际软件(中国)集团有限公司的 K3ERP 系统, 建设河套酒业新一代的信息化管理平台, 实施的模块包括从车间管理、采购管理、库存管理、财务到人力、销售、商业智能等 10 大系统。

### 1 河套酒业集团企业资源计划总体解决方案

河套酒业企业资源计划系统(即 ERP 系统)整体解决方案可具体描述为:“以财务为中心, 以计划为主线”。以计划为主线是考虑到河套酒业是一个典型的制造业, 其内部管理主要体现在生产的组织上, 而制造业的生产组织是以计划为纽带的, 通过计划, 将车间、仓库、采购等部门联系起来。

收稿日期 2006- 05- 16

## 1.1 物流和销售解决方案

### 1.1.1 建立支撑物流、信息流、资金流统一的逻辑组织架构

在河套酒业的企业资源计划系统服务器上为各经营(核算)单位设置独立的职责,所有的经营单位共享一套科目结构和科目表、本位币和会计日历等内容,通过财务系统的授权和安全性的设置,使得各核算单位在河套酒业同一个账簿上进行相应的会计核算,这些会计信息自然地成为河套酒业财务考核信息的一部分。该财务核算结构可以使财务管理更加直接和可控、更具有可追溯性,同时可以减少报表汇总的业务量,缩短财务结账周期,及时掌握河套酒业财务整体的业务发生情况。

### 1.1.2 建立科学且操作性强的物料编码、分类体系和维护小组

河套酒业必须有一套完整的物料编码来规范业务,一套良好的物料分类规则,将有利于分类管理和统计分析,金蝶软件针对河套酒业的物料管理特殊需求,提供了一套物料特色分类方案,最终实现可随意按物料分类进行管理与统计,比如可按仓管员为条件,打印其所管辖的物料库存量、日报表等。

### 1.1.3 建立批次号,利于全程质量控制

河套酒业产品为白酒系列产品,在质量控制方面要求较高,对其进行批号控制、追踪全程,有选择性地对原材料进行批次号控制(追溯供应商)。通过客户化报表,可随时查询各批次产品销售给哪些客户;是什么时候,哪个地方、哪个班组生产的;用了哪批物料;是从哪个供应商什么时候采购回来的等全程信息。

### 1.1.4 采购业务集中处理,降低河套酒业采购成本

在企业物流上,采购是链条的前端,它关系到一个企业库存资金的占用、应付账款等。根据河套酒业的远景规划,随着规模、产量逐年的递增,如何降低采购成本尤为重要。根据机器设备的特性和维修保养要求,设立一年内设备配件的采购需求,然后根据实际状况安排配件采购,以此对配件的采购资金进行预算和控制,降低配件方面的费用。在该处理基础上,供应部门随时随地处理生产变动带来的可预见的物料使用需求,给出采购计划,给供应商下采购定单。

### 1.1.5 销售业务集中整合,提升河套酒业的品牌形象

在企业物流上,销售是链条的后端,它关系到一个企业的品牌形象和赢利。根据河套酒业营销部提出的具体需求,如合同管理、销售计划管理、销售管理、货款回收管理等。金蝶软件以此为目标提出了完善的解决方案,涉及到客户、销售价格、销售订单、销售发货、应收账款的管理。K/3企业资源计划销售系统能够依据产品的

序列号(产品号)集合原材料与成品的批次号,从分厂班组、生产日期等层层追溯到原材料的供应商,便于质量监控。

## 1.2 库存管理子系统解决方案

在实施ERP以前,由于库存、生产、财务的数据出现不一致的现象,每月月底必然花费大量的时间和精力进行反复核对,大大影响账务的效率和精确性,物料流动状态不能及时跟踪。物料的流动往往与对应的信息流动相脱节,反映在财务上则是账物不符。在采购过程中设置多个控制点,比较准确地知道在途物料的状态。从而可以精确地预测物料入库的时间和数量,以及必要的运输计划。减少不确定因素,使安全库存设置得更合理,实现降低库存的目标。

K/3系统提供了丰富的库存分析功能。系统能在任何需要的地方根据需要来对物料进行查询、出库、入库等操作。

### 1.3 存货核算解决方案

K/3存货核算管理模块是仓储及库存管理与财务管理的接口,其执行者为财务部人员,属财务管理范畴。该模块可以使由于库存变化而产生的对财务的影响能立即在总账上反映出来。这样,财务总账可以反映实际的业务活动,且大大减少财务人员的工作量,适应河套酒业物料“大进大出”、“节拍快”的特点,解决财务管理工作人员工作量大、物流和资金流不统一的问题。该模块可以全面对库存单据管理,包括对出入库单据、报废单据、调整单据、调拨单据、盘点单据的管理;可根据计划价的调整,重新对存货情况进行统计、汇总;计划价的调整须通过专人审核,存货统计信息包括原计划价总额,通过成本差异分析,得出成本差异总额,这样,可以帮助决策者进行调价;可以生成记账凭证,记录收、付、转信息。

## 1.4 财务体系确立

### 1.4.1 财务会计

会计核算主要是记录、核算、反映和分析资金在企业经济活动中的变动过程及其结果。它由总账、应收账、应付账、现金、固定资产、多币制等部分构成。因此,从物理层面看,ERP的会计核算模块涉及总账模块、应收账模块、应付账模块、现金管理模块、固定资产核算模块、多币制模块和工资核算模块等。各模块均与物流系统相联系,物流单据可自动生成凭证转入总帐。

### 1.4.2 财务管理快捷分析

财务管理的功能主要是基于会计核算的数据,再加以分析,从而进行相应的预测、管理和控制活动。它侧重于财务计划、控制、分析和预测,强调事前计划、事中控制和事后反馈。ERP系统中的财务管理模块已经完成了

从事后财会信息的反映,到财务管理信息处理,再到多层次、一体化的财务管理支持。这种转变体现在它吸收并内嵌了先进企业的财务管理实践,改善了企业会计核算和财务管理的业务流程。

#### 1.4.3 ERP系统在成本管理中的应用

现代成本管理需要一个能协调地计划、监控和管理企业各种成本发生的全面集成化系统,从而协助企业的各项业务活动都面向市场进行运作。在ERP系统中,所有的成本管理应用程序都共用同样的数据源,并且使用一个标准化的报告系统,用户界面的同一结构使这个系统具有容易操作的特点,成本与收入的监控可贯穿所有职能部门。存在差异或有问题的项目一旦出现就能被分离出来,并可采取措施去纠正。

#### 1.5 生产控制系统

生产系统主要体现在生产资料的计划安排,通过产品BOM单据以及现有库存物资的数量,可以准确地计算出实际生产能力,然后下达生产计划。

### 2 ERP项目的实施

成功的ERP系统的实施,必须要有高层领导的支持,为确保项目成功,公司成立了以总裁张庆义为组长的项目小组,信息中心主任任国军为项目经理,负责项目的全程实施。制定了一套高效的实施方法,制定了详细的实施计划和进度安排。

### 3 ERP系统带给企业的效益

#### 3.1 ERP系统的应用效应

ERP系统的建立和应用可使部门、岗位职责清晰、责权分明;业务流程规范;建立以计划、控制、分析为主的动态控制体系;业务处理的标准化和正确性;信息数据处理的及时性和准确性。

#### 3.2 系统功能效应体现在以下几方面

销售和服务:实现了对订单和计划的动态跟踪,可全面掌握销售情况;提高市场的响应速度和客户的满意

程度。

采购管理:可保证物料供应;降低采购成本。

库存管理:由于有了准确的需求数据信息,可以在恰当的时间得到恰当的物料,降低了库存成本,提高采购资金的利用率。

生产计划:生成准确的物料需求计划,降低了生产成本,缩短生产周期。

财务管理:可了解真实的企业财务状况,实现业务数据与财务数据的统一,降低财务人员的工作量;确保业务数据的唯一性和准确性,为实现财务管理的预算、控制和分析提供了方便;减少了财务坏帐、呆帐金额。

经过实施ERP系统,企业实施目标和项目需求必须明确,大型企业实施ERP系统,必须有实施需求作为推动力(外部和内部需求),如企业的上、下供应链已经实施了ERP系统;企业发展和内部管理的需要等。在这种情况下,企业应成立有企业领导、管理部门、业务部门、计算机中心组成的强有力的ERP实施小组,在专业管理咨询公司的指导下,明确企业实施目标和实际需求,进行系统投资/收益分析,并根据实际情况对企业的业务流程重组提出建议,使企业的投入得到合理的收益。这样,不但使企业在实施前可以预算投入成本和收益,加强项目实施的管理,减少企业与软件商在实施过程的争议,而且,为ERP项目的验收和评定打下基础。

总之,正确认识ERP系统的理论、成本和收益后,必须将ERP理论与企业的实际相结合,根据企业的行业特点及发展阶段,以解决企业实际问题为突破口,分阶段分步骤,进行企业的信息化建设。而且,在系统实施完成后,应重视系统数据分析和挖掘系统的应用价值,充分利用系统所提供的信息,解决企业管理中的薄弱环节,只有这样,才能以合理的实现投资回报率,使企业的信息化建设得到完善和提高,从而增强企业的竞争能力,促进企业的发展。

## “酿酒生物技术及应用·四川省重点实验室”在四川自贡授牌

本刊讯 2006年4月21日上午,在四川理工学院举行了隆重的“酿酒生物技术及应用·四川省重点实验室”的授牌仪式。四川省科技厅唐坚厅长、金鼎昌副厅长、四川省教育厅何绍勇副厅长、自贡市政府石岷嘉副市长及中国白酒界著名专家沈怡方、曾祖训、庄名扬、胡永松、李大和等出席了授牌仪式。

“酿酒生物技术及应用·四川省重点实验室”的共建单位由四川理工学院、泸州老窖集团公司、四川省食品发酵工业研究设计院三家单位组成。实验室以产、学、研合作为基础,充分发挥了高等院校、企业和科研院所的优势和特色,实现了科学研究、人才培养、技术开发和成果转化的有机统一,体现了重点实验室建设的新模式,走出一条产、学、研合作的新的运行机制,把握好国家“十一五”规划中大力倡导自主创新的良好机遇,争创国家实验室和工程技术中心。(莹子)



授牌仪式现场