

4.4 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。通过 ERP 系统的实施,黔轮胎对现有的业务流程进行了重组,使业务流程合理化,大大提高了企业管理效率和业务办理速度。例如,ERP 系统实施前,财务结账时间一般是每月的 15 日左右才能完成资产负债表、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。

4.5 流程监控动态化

通过项目的实施建立以计划、控制和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。例如,在 MM 模块中,可以设定哪些物料必须经过采购申请及哪些物料必须首先制定总的采购计划等对采购工作流程进行控制,细化采购部门的日常管理,保证物料供应并降低采购成本;控制不同职责的员工可以采购哪种物料,其采购金额上限是多少,超过一定的金额必须经主管领导审批,否则 ERP 系统将无法继续处理该单据,包括接收相应的货物及付款等;采取集中财务模式并配合采购流程的控制,系统可以随时运行需要的报表,反映某一时期业务的执行情况,包括趋势分析等,为下一阶段工作改进提供及时的信息;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;减小了财务坏账、呆账金额。

由于 ERP 系统的实施,加强了对生产运营的

计划管理和过程控制,提高了对采购和销售一头一尾的审批管理水平。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 5 476 万元,2003 年 6 月原材料经常性库存资金占用为 6 160 万元,考虑原材料涨价因素(50%),原材料经常性库存资金占用减少 1 437 万元;在销售方面,通过系统对客户信用的审批,减少应收账款,降低坏账发生的风险,根据统计,黔轮胎应收账款从 2002 年 9 月系统上线时的 7.05 亿元降低到 2003 年 6 月的 6.52 亿元,降幅达 7%。

4.6 市场竞争优势化

通过 ERP 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,提高企业综合竞争力;向领导及时提供生产、销售、财务、质量管理等信息,为快速做出决策提供有力支持;真正实现计算机资源共享,使管理制度化和规范化,提高管理效益和管理水平,从而有能力去占领更大的国内、外市场,产生良好的社会效益和经济效益。

5 结语

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。因此,我们将不断创新、拓展和吸收国内、外先进管理理念。

致谢:在本文写作过程中得到贵州轮胎股份有限公司总会计师熊朝阳、计算机中心主任胡胜春和财务处处长助理张凤友的指导,特此表示感谢。

收稿日期:2003-12-16

横滨公司在亚洲扩产

中图分类号:TQ336.1 文献标识码:D

英国《欧洲橡胶杂志》2004 年 186 卷 1 期 2 页报道:

横滨橡胶公司计划投资 5 100 万美元在泰国罗勇省建立一个载重轮胎厂,同时这家仅次于普利司通和住友的日本第 3 大轮胎公司还在紧张地计划扩建在中国的轿车轮胎厂。

罗勇厂将于 2005 年 4 月投产,开始时年生产能力为 30 万条,到 2007 年该厂的产量将翻一番。横滨公司拥有新厂 95% 的股份。该厂产品将供

应除日本以外的世界各地。目前,日本横滨公司在海外唯一的载重轮胎厂是在美国的 GTY 轮胎公司。

到 2004 年年底,横滨在中国的轿车轮胎生产能力将翻一番,达到 140 万条。投资 2 600 万美元的扩建工程将比原计划提前两年完成。

横滨于 2001 年在中国杭州建立了一家合资公司——杭州横滨轮胎有限责任公司。2003 年年底公司一期工程竣工,主要产品为 355.6~431.8 mm 的大规格高性能轮胎。

(涂学忠摘译)