

物流案例：昌河天海从采购开始 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/474/2021_2022__E7_89_A9_E6_B5_81_E6_A1_88_E4_c67_474146.htm 制定计划 手工制定采购计划曾让昌河天海付出过高昂的代价!一位采购人员，因为在做采购计划时出现差错，导致采购回来价值50多万的原材料只能堆积仓库，无法转换成产品。而这种损失，只要是人工制定采购计划，就永远不能避免。昌河天海物流部部长王红亮对此感慨万千：“面对近3千种的原材料采购，再熟练的采购人员也不能保证不出错。” 系统生成计划 针对这一情况，用友U860在基于标准的基础上，结合制造业的行业特点，为昌河天海提供了具有汽配行业针对性的ERP产品。2005年底正式上线后，该系统让昌河天海的计划人员与采购人员感触很深。昌河天海不仅实现了生产计划到采购计划的系统自动生成，甚至连主机厂的订单到生产计划的产生都无需生产计划部门手工完成。以前，一张主机厂的订单流转 to 昌河天海，昌河天海最少也需要2~3天的时间，才能完成将订单消化成生产计划，再由生产计划转变为采购计划这两个流程。应用U860之后，这一消化时间转变成为系统MRP运算2个小时的时间。与此同时，从2005年底至今，U860正式上线以来，还没有发生一起因为采购计划出错，导致的企业经济损失事件。以往手工制定生产计划与采购计划的同时，不断通过电话与主机厂协调订单的日子也一去不复返。而面对临时性订单越来越多的情况，昌河天海利用U860提升了对采购计划、库存调拨、生产优先级等方面的管理能力，促使其对临时性订单的掌控能力也越来越强。 在库与在途 管理好一个企业的

库存并不容易，何况像昌河天海这样一个要采购接近3000种原材料的企业。昌河天海以往一直离不开一位熟练的仓库管理员，这位管理员对昌河天海上千种原材料非常熟悉，生产部门领料员到仓库领料时，面对一片汪洋的原材料，常常丈二和尚摸不着脑袋，全凭这位仓库管理员为其领料。有一次，甚至因为这位仓库管理员家中有事请假，导致领料员无法领出原材料，造成一道工序无法正常运转。手工完成生产计划、采购计划与进出库领料时，除了人为出错因素之外，还有一个因素很难控制在库和在途的问题。动态掌控库存对于昌河天海来说，上用友U860之前，原材料是在库还是在途更是只有天知道!而对于原材料成本占企业总成本80%左右的昌河天海，管理好在库与在途的原材料，无疑将意味着有效降低其成本周转压力，优化企业成本结构。以往，昌河天海手工做的采购计划，一般都是一个采购人员对应一个生产计划，采购人员直接根据生产部门给出的生产计划来制定对应采购计划。这就导致，企业无法从整体上来控制采购。采购人员一般根据在库原材料的有无，直接下达采购指令。但是仓库内没有原材料不代表企业真的没有这部分原材料。因为有许多原材料可能已经在采购途中，或在生产车间的生产途中。无法有效掌控在途原材料情况，将仍然无法规避错误的采购指令产生，导致企业因此承担大量非有效成本的库存压力。使用U860后，昌河天海实现了对在库与在途原材料的统一管理，当系统生成生产计划与采购计划时，系统直接过滤在库、在途两种原材料拥有状况，制定出实际需求的采购计划。为企业有效降低库存压力，提升库存运转效率。余料管理实际生产中，昌河天海面临着一个不可回避的问题。作为一

家汽配线束生产企业，生产制造环节在领取原材料时，面对各种规格的原材料(电线)基本是以100米等规格为一个包装情况，往往是直接按包装来领。比如即使生产过程中只需要70米的铜线，但是在领取原材料时，也直接领取一个包装100米长的铜线。这种按包装领取的情况，由于人工跟踪使用情况过于复杂，常常造成前面提及的原材料大量浪费的现象。精确控制原料 上述情况是昌河天海在第二次实施ERP过程中，遇到的一个极具个性化的问题。对此，针对制造行业通用的U860行业套件，也缺乏功能模块满足这一需求。结合昌河天海这—个性化企业特点，用友公司为其专门开发了企业插件。通过深入企业调研，用友实施顾问为昌河天海定制了“按包装领料精细控制库存”的个性化解决方案。这一解决方案为昌河天海实现了这样的功能:系统直接记录领料单上实际需求的原材料量与领取的原材料量，并赋予库存继续管理领取出来但未用完原材料的管理权限。这部分富余原材料无需重新入库，系统将在下次该生产部门的领料单中直接扣除。从而实现了原材料的精细掌控，杜绝了原材料浪费漏洞及人为流失因素，为企业节约原材料成本。王红亮表示，在昌河天海U860正式上线时，该ERP系统已经兼顾了标准化、行业化、个性化，而通过企业自身对ERP系统的不断优化，目前昌河天海的库存量已经获得有效降低。他相信随着优化的不断加强，昌河天海的库存动态管理能力还将持续提升，实现库存周转效率提高，企业的成本也将得到持续优化。质量追溯 质量是企业的生命，对于生产质量控制，以往昌河天海仅仅停留在对每道工序的监控，通过人工填报生产流程单来控制生产流程。虽然部分实现了质量管控，但是在此管理过

程中，基本仍然处于正追溯管理状态，并且人为因素严重。许多流程没有真正规范起来，即便企业出台许多规章制度，但是实际对照执行情况较差。与此同时，还缺乏对原材料质量的监控。一旦一件成品出现质量问题，在最终排除工序问题发现是原材料问题时，却无法追查这批产品所使用的原材料批次与来源，丧失对同批次产品质量的掌控能力，几乎无法做到反追溯。现在，通过ERP系统与质量管理系统的联合应用，当发现成品出现质量问题时，昌河天海首先可以通过ERP系统对工序流程的监控反向查找工序流程问题。排除企业自身问题后，结合质量系统成品序列号查询，将很快查获这批成品源材料的批次与来源，为与原材料供应商交涉提供依据，并可做到有效掌控使用同批次原材料产品的质量追踪。

记者手记:取舍鱼与熊掌 如果说有企业在建厂伊始，没有根据自己的业务需求进行选型就开始上ERP，或许你会难以置信。但是现实生活中恰恰存在这样的现象，昌河天海第一次上ERP的经历正是如此。作为一家由河南天海电器(集团)公司与昌河汽车配件制造公司共同投资建立，为昌河、北斗星、爱迪尔、利亚纳、凯德、通宝等多家企业提供线束产品的汽配企业，江西昌河天海电装有限责任公司受母公司河南天海的影响，在2001年成立伊始就直接上了一家ERP厂商提供的部分ERP模块。为什么会直接上ERP呢?原来河南天海期望子公司使用与其相同的ERP系统，因此就没有多考虑，直接让昌河天海也上了同一厂商的ERP产品。这种“霸王硬上弓”的形式导致了昌河天海只能部分使用该ERP的功能模块。当时，这些模块主要由财务与物流系统组成，因为没有上生产系统管理模块，按照业内对ERP系统的认知来讲，当时

昌河天海的ERP系统只是浅层次的ERP，甚至不能真正称为ERP，所以未能触及制造企业亟待改善的生产管理与流程再造。因此，上了ERP的昌河天海在2005年之前，经常出现这样一个令人费解的现象。明明有大量原材料线堆积在生产车间内，但是领料工人仍然不断地前往仓库领取新的原材料线，造成了大量原材料流失。那么为什么在公司成立伊始就上ERP，却没有上生产系统模块呢？刘红亮的话耐人寻味：“不是我们不想上，母公司也一直在要求我们上。但是昌河天海与河南天海属于不同的生产类型企业，适应母公司生产管理的ERP在昌河天海这边并不完全适用”。这就导致几乎与昌河天海同步建设的ERP系统，一直都没有真正发挥出ERP系统的价值，始终徘徊与财务与物流管理之间，流离与生产管理之外，造成了生产系统与物流、计划系统的脱节。从母公司到子公司，应用同一ERP产品，无疑将极大便利企业之间的财务信息流整合，实现母公司对子公司财务的有效管理。但是，对于昌河天海这样极其需要通过生产流程再造，降低运转成本的企业，在财务信息统一与成本压力成为对立矛盾面前，既然“鱼与熊掌不能兼得”，取舍其谁其实已一面了然。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com