

SAHC 公司的 TOMS 项目

本案例由周国华、徐进、姜世锋等人撰写。该案例只是用来作为课堂讨论的材料，作者的目的是为了论证某种管理思想、方法与手段的有效与否。出于保密起见，案例中简化了某些名字和其他一些可识别的信息资料。

任何人和单位未经作者或大连理工大学出版社书面许可，不得擅自对本案例的材料复制、保藏和传播。若想获得复制文中材料或订购此案例，或想进一步了解本案例所涉及的详细内容，请与以下地址联系：

地址：四川省成都市西南交通大学经济管理学院物流与信息管理研究所，610031

电话：028-87601865

E-mail：ghzhou@swjtu.edu.cn

版本：2001 年 12 月 18 日

1 SAHC 公司简介

SAHC 公司是一家生产、销售保健产品的中外合资企业，坐落于四川省成都市西南经济开发区内。SAHC 公司的业务范围包括饲料添加剂、预混料、动物保健品及公共卫生产品的生产、销售及提供售后服务。目前，SAHC 有佛山、上海、北京和成都四个销售分公司，营销网络遍及全国。SAHC 公司以科学研究为主导，以“环保、安全、质量和效率”为目标，坚定不移地致力于“责任与关怀”，最大限度地保证消费者、客户和员工的安全。SAHC 公司全球通行的《SAHC 公司准则》要求全球所有 SAHC 公司都要遵守本国的各种规定，国际法规及 SAHC 内部的准则。SAHC 拥有完善的质保系统，并执行严格的标准操作程序，以向客户提供优质的产品，并已通过国际 GMP（质量管理规范）认证。

SAHC 有技术运作、财务、市场、销售和人力资源五个主要部门。其组织结构如图 1 所示。其中：

技术运作部的业务内容十分广泛，负责整个公司生产、计划、供应和物流管理，下属质检、生产、后勤、采购、计划、仓库、调度等部门，与 TOMS 系统密切相关。

财务部负责监控企业的资金流，进行客户信用等级的评估。

市场部负责调研行业及市场动向，同时负责产品配方管理。

销售部下属佛山、上海、北京和成都四个销售分公司，负责整个公司的营销网络，并向生产计划提供需求滚动预测。

人力资源部负责整个企业的人事管理。

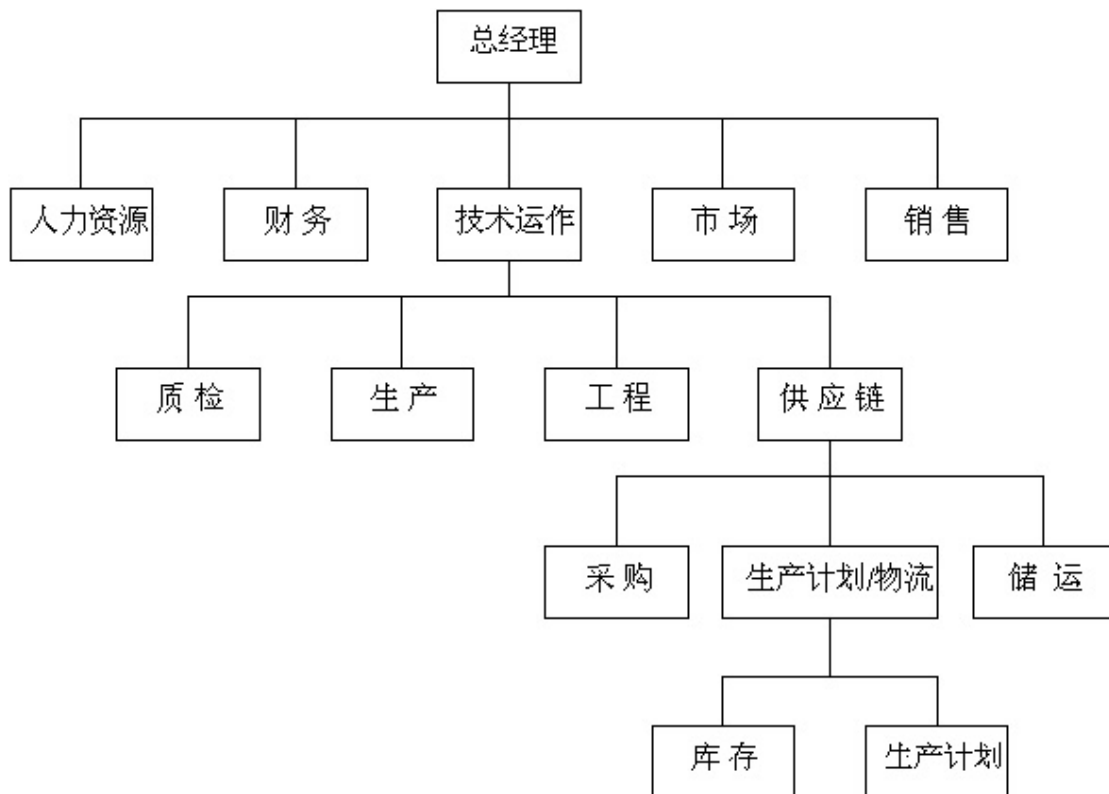


图 1 SAHC 公司组织结构图

2 SAHC 公司面临的困难

随着全球信息化的迅猛发展，传统企业与网络经济时代的新兴企业，都面临着新的挑战和机遇，充分利用计算机网络工具和现代化管理思想构建强有力的技术运作管理系统是企业发展中必须首要解决的问题。为了提高企业的管理水平和运作效率，SAHC 公司决定建立以技术运用系统为核心的计算机管理信息系统（可简称为 TOMS 系统），包括企业的计划、销售、生产、供应、库房管理等，即产、供、销、物一体化的管理模式，充分利用信息技术，实现信息资源实时共享，以使企业的决策者能够实时、准确掌握企业内部信息流、物流等，充分协调好计划、供应、生产、储运、营销等部门之间的关系，从而真正实现 SAHC 公司科学化、信息化、规范化的管理模式，以迎接未来企业的飞速发展。因此，SAHC 公司决定向社会招标，建立高效的基于 ERP 原理的 TOMS 系统。西南交通大学经济管理学院物流与信息管理研究所最终凭借其实施 ERP 项目的丰富经验和扎实的研究水平在招标中胜出。TOMS 项目实施小组也迅速进入 SAHC 公司进行进一步的调查和了解。在调查过程中，项目小组与 SAHC 公司的相关人员进行了广泛的交流，了解到如下情况：

财务经理抱怨道：“我们简直成了专业打字员而不是财务人员，每天要录入大量的原始发票，而且由于三个不同的系统都要使用发票数据，所以每张发票要录入三次。而且有些客户的信誉很差，到期的款项总要拖上几个月，所以我们的财务风险真得很大，但产品计划经理仍给这样的客户发货。”

产品计划经理抱怨他每天要仔细浏览库房送来的一大叠成品库存报表，以此来确定是否有足够的订单产品满足客户的需求。并且要根据销售分公司的销售订单或库存调整申请单的传真件录入基本的销售合同或库存调整申请单数据。“不过，值得庆幸的是我与生产计划经理在同一个办公室，这样我可以较快了解订单产品的生产完成情况，进而安排发货计划，否则真不知道事情有多糟糕。”，产品计划经理露出一脸无奈的苦笑。

生产计划经理插话道：“其实我只能将每天的生产计划情况告诉他(产品计划经理),至于在车间这些产品是否正在生产或生产了多少我心里真是一点也没底。只有当生产经理把我签发的生产操作单送到我这里,我才知道这批活干完了,至于他是否是在生产结束后就立即把生产操作单给我送回来,我真的没有把握。而且,在制定周或日生产计划时,我也要仔细地查看库房送来的原材料库存报表,并且这些信息也不是实时信息,有时对于库房是否有足够的原材料,我真是很担心。你知道,我可不想因为原材料的事耽误了交货,否则这家伙(指了产品计划经理)脸色肯定比现在难看多了。”

生产经理也有一肚子的“委屈”：“我们根据生产计划经理的生产操作单组织安排生产,可是去库房领料的时候,库管员经常说已经没货了,真不明白他们为什么还会发出生产指令。”

仓库经理谈起他的困难似乎比其他几位经理要平和一些,“你知道,如果没有原材料,公司的生产系统也就处于停工状态。采购部,还有生产计划部对我们的库存状况总是理解不到位,仓库中有的原材料已经快用完了,但是采购部那边好像一点动作都没有,有时我们要打电话通知采购部赶紧采购。而且,我的职员每天都要统计库存信息,并将一大堆打印表单送给生产计划经理和产品计划经理,但他们对我们的数据总是不太满意,常常抱怨我们提供的信息不够准确。”

采购经理对大家的埋怨也有“微词”：“你们现在知道我的处境了,一旦生产因原材料问题受阻不能按时交货,我就成了大伙推卸责任的好理由,可是我只负责采购,至于要采购多少,采购什么,那全不是我的事,我可不能自作主张,买回一大堆短时期内不用的东西,占用过多的流动资金。而且有些事情我们也无法控制,比如说有的供应商答应到期一定交货,但是有的却足足延误了两个星期,尤其对一些原材料比较抢手的供应商,真不敢惹他们发火。”

负责物流的总经理对各个部门经理的工作也不是十分满意,“每天我都要有一份详细、准确的生产计划表和生产进度表,我要知道车间到底正在生产哪些产品,生产了多少。延期交货是谁造成的,是采购部的责任还是生产部的责任,或者是产品计划和生产计划那里出了乱子,总之,谁没有完成应该完成的任务,我就要打谁的板子,哪个环节出了问题,哪个环节的主管就要负责,否则我要这些主管干什么,可是现在我没有这些信息,手中的板子也不能乱打人。而且由于无法对原材料的使用情况进行跟踪,我也不知道生产过程中是否存在浪费情况。”

TOMS 项目小组成员耐心、仔细地聆听来自各个方面的“不满”,了解他们的要求,对 SAHC 公司的生产经营状况、组织机构、业务流程等进行深入系统的分析。经过近两个月的调查分析,项目小组总结出 SAHC 公司现行系统在技术运作中的主要弊端表现为:

没有实现应用系统的一体化,造成大量的数据重复录入,增加了劳动量,降低工作效率。

计算机基本上处于单机应用状态,没有充分利用现有网络达到资源共享,协同工作,数据的安全性得不到充分保证。

由于对物流的管理未能达到精细化,使生产计划部门对物料的库存和耗用状况不能达到实时准确的掌握。

没有一个规范、有效的远程联系机制,无法及时掌握分公司的经营状况。同时,分公司由于缺少及时的“到期未付款客户名单”信息,而增加了财务风险。

部门之间有时采用口头的或没有严格约束力的信息交换方式,可能造成执行、反馈、处理的不协调和不一致,最终使生产周期延长,订单拖期。

库房与财务的手工盘存对帐,费时费力,效率低下,满足不了日益增长的业务要求。

目前企业计算机的应用,限于代替手工劳动、计算、统计、报表等,尚缺乏考虑用 ERP 的管理理念将企业的各项资源进行统一规划和科学调用。

3 SAHC 公司 TOMS 系统流程改进和再造

项目小组的分析结论在得到 SAHC 公司各部门经理的认同后,着手对现行系统的弊端进行改进,初步提出了解决这些问题的建议:

管理的各环节应实现全面的计算机控制。

应建立生产、计划、供应、物流、质检等管理功能一体化的 TOMS 系统,实现资源共享和协同工作。

努力做到物流管理的精细化,使采购部门、生产计划、产品计划、财务等部门能够实时准确的掌握各种物料的库存和耗用状况。

加强各部门的统计分析以辅助生产计划和决策。

随后提出了建立新的 TOMS 系统的目标,即以提高企业经济效益、应变能力和企业竞争力为目的,以 ERP 基本原理为基础,以管理为先导,采用先进的计算机技术、网络技术,实现企业技术运作在计划、生产、供应、销售、财务等方面的数据采集、传送、处理、统计和查询的自动化,满足企业技术运作管理对信息的要求。

SAHC 公司 TOMS 系统的特点

SAHC 系统应具有以下特点:

高效的信息处理

- (1)、对所需数据实现计算机采集、处理与管理;
- (2)、向相关各部门及时提供准确、完整、客观的信息和统计资料。

有效的技术运作管理

- (1)、技术运作相关各部门业务功能实现计算机化管理;
- (2)、在计算机高效信息处理的基础上,建立有效的技术运作管理系统。

建立一套高效、顺畅的业务处理流程

在业务信息处理过程中,借助计算机的使用,制订严格科学的数据操作制度,在内部搭建一条虚拟业务“流水线”,运用过程化管理和过程化控制的思想,强调数据具体操作的规范化和信息处理的及时化,把物料流动与信息流动紧密结合起来,实现“物流”与“信息流”的同步。在此基础上建立一个高效、及时的信息反馈体系,从而有效利用实际业务信息,提高管理水平和效率。

SAHC 公司 TOMS 系统简介

新系统采用一体化的管理信息系统,用 ERP 的管理理念将技术运作部的各项资源进行统一规划、整合以及科学配置,管理的各环节实现全面地计算机控制,建立了集产品计划、生产计划、车间生产、采购、质检、库存、财务查询等管理功能为一体的 SAHCERP 系统,实现了技术运作部的信息资源共享和协同工作。

6、 库房

完全采用托盘管理，实现了物料管理的精细化，提高了库存管理的水平。

7、 技术运作生产成本管理子系统

技术运作生产成本管理子系统加强了各部门的统计分析,使统计分析结论用助于制定生产计划和生产决策。它能够计算出包括原辅料消耗、工时、人工费、设备和厂房折旧及能源消耗在内的各产品的制造成本,以便管理人员作出决策,确定生产经营成本和产品的销售价格。

8、 财务查询子系统

财务查询子系统能够查询系统中的生产、计划、库房、质检和采购部门录入的相关信息。能够利用销售订单和送货单的数据打印发票,大量减少了重复录入工作。同时结合客户付款情况的录入,可产生到期未付款客户名单,以便销售人员控制应收款风险。

9、 质量检验管理子系统

质量检验管理子系统将原辅料、半成品和成品的质量检验以及质量投诉处理报告和留样观察报告纳入系统进行管理,进行严格的质量控制,保证了企业的产品质量,并能生成相关的报告与报表,以便其它部门和管理者充分掌握原料、成品/半成品的质量状况。

项目小组提出的新系统流程改进方案得到了 SAHC 公司各部门经理的肯定,基本解决了原系统中存在的或潜在的弊端,同时新系统借助于共享、协同的 TOMS 管理系统简化了业务处理,优化了流程,各部门都能以“透明”的方式了解其所需要的数据,提高了物流管理的精益水平,明确了各部门的职责和义务,规范了部门间的衔接业务处理流程,有利于对部门的工作绩效进行独立、明晰、准确的考核,提高了整个公司的运作效率和管理水平。

问题：

1 SAHC 公司所面临的问题是否具有普遍性, SAHC 公司实施基于 ERP 原理的 TOMS 项目有必要吗?请谈谈你的观点。

2 SAHC 公司 TOMS 项目实施小组的解决方案能够解决 SAHC 公司所面临的困难吗?请提出你个人的解决方案并与项目小组的方案进行比较。

3 实施 ERP 项目的一般要经过哪些步骤?你认为决定 ERP 项目成败的关键性因素是什么?就中国企业而言,实施 ERP 系统存在哪些主要障碍?如何克服?