

称出企业管理的分量 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/469/2021_2022__E7_A7_B0_E5_87_BA_E4_BC_81_E4_c67_469931.htm 广东省中山市香山衡器有限公司是一家具有20多年历史、目前国内最大的衡器生产厂商，同时也是世界上最大的弹簧衡器制造商之一。主要生产各类电子、机械秤，率先引入“家用衡器”的概念，推出了家庭用“健康秤”，产品远销欧美，年产量300多万台，产值达1.5亿元，市场占有率已连续六年稳居全国同行业之首，目前拥有三个工厂，员工近千人。在产品上，香山衡器公司以30个产品系列为核心，演变为3000多种不同规格型号的产品，产品种类还以每年15%的速度更新换代。企业坚持“以市场为中心，以科技为先导，以管理为基础”，注重开发创新，围绕市场和客户需求，强调管理增进企业竞争力。公司内销和外销并存，集中采购与分区采购并存。突破管理的瓶颈“企业的发展就像是跳高比赛一样，在最初你可以把标杆几十公分几十公分地往上升，到了一定高度，每上一公分都很艰难”，香山衡器公司的老总赵玉昆先生说，把“更快、更高、更强、更好”的奥林匹克运动精神引入企业，为的就是追求企业发展的效率和效果。当香山衡器厂从一个街道小厂到了世界十大衡器制造商之一，把基数攒大了，又要面临国际对手的竞争压力，再上新的高度，就不能靠加班加点，而是要引入现代化的管理思想和管理手段。正是基于这样一个朴素的理由，香山衡器一直在寻找一个优秀的企业管理工具，最终选择了金蝶K/3系统工业版。虽然香山衡器公司在生产上变型产品多，零部件工序多，生产类型及计划环境复

杂，但金蝶K/3深切把握企业供需链管理，在较短的时间里实施成功，为企业提供了很好的管理平台。从供需链管理着手由于香山衡器公司从一个街区小厂成长而来，同时又在市场经济中取得成功，在业务和企业管理上具有鲜明的特色计算机的普及率不高，充分面向市场的同时管理手段比较传统，所有管理的环节全部是手工操作，品名、编号不规范，人员整体学历结构偏低，平均为初中水平。在企业规模上，香山衡器是同行业最大的企业，有两个分厂，涉及多工厂的业务处理；生产上，既有机械加工行业的车间任务型生产方式，又有电子行业的大批量流水线生产特征。生产工艺以设备为中心组织生产，以多品种小批量生产为主，辅以大批量生产。因此，在生产计划环境上，面向库存生产（MTS）、面向订单装配（ATO）、面向订单生产（MTO）、面向订单设计（ETO）四种类型并存。产品类型多，生产工序复杂，更新换代频繁，仅台秤就达500多种，几乎每个月推出几十种新品。在销售上，有内销业务，又有外销业务，外销又有自营出口和通过外贸公司出口。公司经营上表现为注重市场需求和销售，不断开发出适应市场需求的产品，优化生产组织结构，降低库存和成本，缩短生产和采购周期，提高资金周转率；对库存、销售、采购、主生产计划，以及他们相互之间的共享要求较为紧迫，需要对物料进行有效的监控，随时跟踪产品市场和物料市场的变化，公司的核心能力主要集中在供需链的管理上。因此，对于香山衡器，管理的首要问题，就是需要从供需链着手，一步一个脚印地完善企业内部业务流程，逐步提高企业和管理人员的管理水平，从基本业务处理和财务处理开始，降低库存，缩短采购和生产周期，更好地

开发/销售适合市场的产品。K/3工业版切合工业企业的经营特点，从供需链上为企业构筑数字化管理平台。系统采用C/S、B/S混合结构，选用NT平台、大型数据库，快速实施并取得显著效益。

提升企业的市场竞争力 在K/3的实际实施中，金蝶公司首先针对香山衡器的各级管理干部进行现代管理理论的培训，从管理思想上进行改造和充电，在观念上使管理人员充分认识到计算机管理的可行性和必要性。随后，开始进行基础资料的准备工作，包括基本的物料、供应商、客户、仓库等资料进行编码命名，首次使该厂的基本资料编码命名得到规范统一，并制定了香山衡器物料编码大全，共涉及物料一万多种。在第三个阶段，与香山衡器公司的管理干部一起研讨企业供需链的业务流程，制定操作规范和各部门规章制度，理顺企业的业务管理状况。在系统结构上，以物料管理为基础，重点管理企业内部物料的移动、转换业务及相关财务处理，从控制物料着手，以库存管理为重点，结合采购、销售和财务管理，将主生产计划、物料需求计划、销售计划、采购计划和库存信息的业务处理紧紧连接起来，形成了一个销售生产库存采购生产销售互相连接的供应链，实现对企业物料、资金、信息一体化管理。为防止不相干的人员对网络数据的破坏，造成系统的混乱，系统设置客户端和服务端分权操作和管理。在生产计划上，通过主生产计划、物料需求计划及产品结构BOM管理，将生产销售的各种预测、库存控制中的各种指标与BOM单密切联系，结合管理者的经验，从而制定出切实可行的主生产计划、物料需求计划、生产计划和采购计划，为采购、生产、销售及时提供准确信息。通过计划管理并结合建立BOM单帮助企业预测可能发生

的短料、缺料等信息；通过比较物料需求与可用库存及在制品情况，帮助企业管理和控制生产过程中物料已用数量、剩余数量及在制品数量，基础数据共享和合理的统计方法为成本计算和管理提供决策依据。在操作上，K/3根据使用者设定的条件进行查询分析，简单、易学、好用，通过屏幕提示操作，就能得到所需要的信息。系统围绕物料管理所进行的供应商供货ABC分析、安全库存预警分析、超储短缺库存分析、销售结构分析、销售流向分析、存货周转分析等和规范专业统计报表，都能为企业管理和决策提供信息资料和支持。通过对价格、信誉度、折扣折让等进行比较分析，建立供应商、客户管理体系。原先企业通过人工翻箱倒柜搜集查询，需要很长时间才能统计分析出来的资料，现在K/3只要轻轻点击键盘，就可使总体情况尽在企业领导人的掌握之中。“我们的管理理念和管理方式有了一个质的飞跃。”库存的管理一直是香山衡器厂的一个核心问题，也是一个头疼的问题，它直接影响到企业的采购和生产环节。以核心零件弹簧为例，由于工序和规格非常多，对库存的核算相当困难。因为在生产过程中，缺乏准确的各级库存数据，为了保证生产的连续，除了仓库中的弹簧储备外，在很多生产环节中都保留有一定量的库存。因此，在缺乏准确及时的数据支持的情况下，库存量远远大于实际需求，使企业成本上升，资金积压，周转率降低。从前对库存的核算都是通过人工进行的，在数据的准确率和实效性上得不到保障，因而库存积压的问题也很难得到解决。通过K/3系统的仓库管理系统，使每一批物料的进出都能及时地录入到电脑中，物料的变动得到实时的反映。仓库统计报表由以前的每月一次提高到随时统计，

库存数量由原来的每周一报提高到可随时查询，达到了对库存信息的实时监控。另外，系统提供的库存分析功能，可自动对重要的物料进行分析，提供最高存量、最低存量、安全存量分析和早期预警管理，从而通过对物料的动态实时控制，使得香山衡器公司的平均库存量降低了近50%，由原来的18万降低到了9万左右。采购供应部门工作的改善也很明显。以前的管理相当混乱，比如经常会遇到的零件外包加工的情况，由于缺乏迅捷有力的管理系统支持，供应部门经常不知道仓库的存货有多少，加工后的零件有多少没有回到仓库。现在通过K/3系统对管理进行了理顺，外面回来的货先到供应部，由供应部出具收料通知单，仓库凭单领货，供应部门第一时间就知道生产的完成情况等信息。采购部的采购员胡韶碧小姐对这种变化深有感触，她说，从前每天都要跑仓库很多趟去问库存，有时还要亲自清点，货到了之后，还要打电话问仓库有没有入库。整天就奔忙在仓库和办公室之间，两只手接三个电话，非常辛苦忙乱。现在只需要在电脑前鼠标一点，当天的库存变动情况就已经掌握了。真正的管理是感觉不到的，赵玉昆表示，企业管理软件给他们带来很大的方便。在应用K/3将管理提升了一个层次之后，“我们还要向企业管理全面数字化迈进”。言语间充满了信心。 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