



创业教育规划教材·ERP应用实务系列

ERP

财务管理实务



李冬梅 谷增军 葛红 编著



用友ERP-U8.72教学软件
实验准备账套
实验结果账套
教学课件



清华大学出版社



创业教育规划教材·ERP应用实务系列

ERP 财务管理实务

李冬梅 谷增军 葛红 编著

清华大学出版社

北 京

内 容 简 介

本书立足于机械行业平台,以真实的企业原型为背景,以企业真实经营业务过程为主线,着重讲解 ERP 管理软件系统的构成、系统管理以及财务会计业务处理的基本知识和操作方法。

本书内容共分为 8 章,主要讲解用友 ERP-U8.72 系统中总账、报表、应收、应付、固定资产、成本管理等模块的内容,使学生对财务会计系统在企业经营中的工作流程以及发挥的作用有充分的感性认知,同时充分感受企业经营与财务会计流程的一体化和密切关系。

本书内容全面,结构清晰,实例丰富,注重实用。为便于教学,本书配有一张光盘,内容包括用友 ERP-U8.72 教学软件、实验账套、教学课件等教学辅助资料。

本书可作为高等学校经济管理类专业相关课程的教材,也可以作为企业中层或普通员工培训、创业知识普及和能力提高的案例教材。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

ERP 财务管理实务/李冬梅,谷增军,葛红 编著 —北京:清华大学出版社,2011.6

(创业教育规划教材·ERP 应用实务系列)

ISBN 978-7-302-25456-0

I. ①E… II. ①李… ②谷… ③葛… III. ①企业管理实务:财务管理—计算机管理系统,ERP—教材
IV. ①F275-39

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 084269 号

责任编辑:刘金喜

封面设计:久久度文化

版式设计:孔祥丰

责任校对:成凤进

责任印制:王秀菊

出版发行:清华大学出版社

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座

<http://www.tup.com.cn>

邮 编:100084

社 总 机:010-62770175

邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者:北京鑫海金澳胶印有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:185×260 印 张:19.5 字 数:462 千字

版 次:2011 年 6 月第 1 版 印 次:2011 年 6 月第 1 次印刷

附光盘 1 张

印 数:1~5000

定 价:35.00 元

编 委 会

主 任:

刘传庚 山东工商学院

委 员:

邹德平 山东工商学院

宋 健 用友新道科技有限公司

王新玲 用友新道科技有限公司

邰 焱 用友软件股份有限公司烟台分公司

石永昌 山东工商学院

崔 沪 山东工商学院

梁美健 山东工商学院

刘 华 山东工商学院

周金刚 山东工商学院

王西兵 山东工商学院

总 序

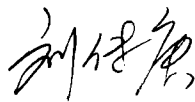
随着大学生就业形势的日益严峻，如何培养具有创新精神和创业能力的高素质、应用型人才，逐渐成为我国高等教育改革所必须解决的迫在眉睫的问题。在高等学校中大力推进创新创业教育，对于促进高等教育科学发展，深化教育教学改革，提高人才培养质量具有重大的现实意义和长远的战略意义。

2010年颁布的《教育部关于大力推进高等学校创新创业教育和大学生自主创业工作的意见》中明确指出，要把创新创业教育有效纳入专业教育和文化素质教育教学计划和学分体系，建立多层次、立体化的创新创业教育课程体系。突出专业特色，创新创业类课程的设置要与专业课程体系有机融合，创新创业实践活动要与专业实践教学有效衔接，积极推进人才培养模式、教学内容和课程体系改革。

我国的创新创业教育目前所面临的最大的问题就是创新创业教育课程体系不健全，缺乏有针对性的、面向实务的、系统的、高质量的创业教育教材。按照所提出的问题，本套系列教材致力于将创新创业教育与经管类各专业教育相融合，打破传统的专业界限，将企业经营管理过程中项目、财务、采购、生产、销售、供应链和人力资源管理等若干知识，以ERP应用实务为主线，以真实的机械制造行业企业原型为平台来进行贯通，力求使读者在学习完整套系列教材后，能在企业的经营管理活动及过程等方面对创新创业有一个系统的、全面的认识，为将来的就业和创业打下基础。

《创业教育规划教材·ERP应用实务系列》由以经济管理特色见长的山东工商学院携手亚太本土最大的管理软件提供商——用友软件股份有限公司联合推出。教材中机械制造行业企业的原型平台搭建由用友软件股份有限公司的资深顾问负责，教材的编写主要由山东工商学院的中青年教师负责，教材的主审和学术把关由学校的老一辈学术带头人和用友软件股份有限公司的高层顾问和领导负责。由于写作时间和作者水平所限，这套系列教材中难免有疏漏之处，敬请同行专家与广大读者批评指正。

山东工商学院教务处处长



教授

前 言

当今世界，随着科学技术的迅猛发展，新技术革命正在世界范围内全面展开，科学技术已成为生产力中十分重要的因素，成为社会发展的强大推动力，知识经济社会即将到来。这一切使高等学校中培养人才的任务更加迫切和艰巨。2010 年颁布的《教育部关于大力推进高等学校创新创业教育和大学生自主创业工作的意见》中指出，“把创新创业教育有效纳入专业教育和文化素质教育教学计划和学分体系，建立多层次、立体化的创新创业教育课程体系。突出专业特色，创新创业类课程的设置要与专业课程体系有机融合，创新创业实践活动要与专业实践教学有效衔接，积极推进人才培养模式、教学内容和课程体系改革”，创新创业教育与经济管理类专业教育的有机融合已开始成为各高校提高教学质量，培养学生创业能力的重要模式。在创业教育中，打破传统的专业界限，将企业经营管理过程中财务、采购、生产、销售、供应链、库存管理和存货核算等知识定位于通识教育是现实的需求。基于上述背景，我们计划出版系列教材，详细介绍 ERP 软件各子系统功能、操作流程，使学生对企业管理活动及过程有一个较为清晰的认识。本教材主要讲解用友 ERP-U8.72 版本中财务会计管理系统中基础设置、总账系统、UFO 报表系统、应收账款管理系统、应付账款管理系统、固定资产管理、成本管理系统等模块的内容，一方面让学生熟练掌握财务会计业务循环的具体操作步骤，同时熟练掌握从 ERP 系统中获取企业管理决策所需的会计信息。

1. 体系结构

本书共分 8 章，第 1 章简略介绍了实务教程的编写特色、设计思想及学习建议；机械行业特色、案例背景企业的基本信息以及用友 ERP-U8 新会计准则下的信息化平台基本结构和概况。第 2 章介绍了用友 ERP-U8 系统的各构成部分；各模块之间的关系以及系统构成的操作流程。第 3 章至第 8 章分别介绍了构成财务会计系统中最核心的总账系统、UFO 报表系统、应收账款管理系统、应付账款管理系统、固定资产管理、成本管理系统等模块的基本功能，并以真实的企业原型为例，系统地介绍了上述模块的使用方法，使学生对在企业经营中财务会计系统的工作流程以及发挥的作用有充分的感性认知，同时充分感受企业经营与财务会计流程的一体化和密切关系。

2. 内容设计

本教材是为适应经管类各学科的发展，拓宽专业面、增加实验教学、开展创新创业教育、优化整体教学体系的教学改革形势，面向应用型高校人才培养需要而编写的。在借鉴相关教材最新成果的基础上，立足于机械行业这个平台，以真实的企业原型为背景，以企业真实经营业务过程为主线，着重讲解 ERP(Enterprise Resource Planning, 企业资源计划)



管理软件(用友 ERP-8.72 版)系统的构成、系统管理以及财务会计业务处理的基本知识和操作方法,用具体的实例阐述该软件的基本工作原理和会计核算与管理的全部过程,特别是将成本核算和成本管理纳入教材体系,使企业财务核算和管理的整个流程完整反映,非常适合案例教学模式。这样的安排既便于教师课堂讲授,也便于学生无师自通地完成全部实验,掌握软件的操作流程。本书提供了渐进式的指导,力促学生进行更多的应用和实践,以使學生能掌握企业会计业务数据处理的流程。

教材中每一章节的实验,均包含实验目的、实验准备、实验内容、实验资料、实验要求及实验方法与步骤,上机实验部分是本教程的重点。实验目的部分明确了通过实验应掌握的知识和应达到的预期效果;实验准备部分将实验前的准备工作进行了说明,以便于学生了解和熟悉;实验内容部分简要地介绍了每个实验应完成的主要工作;实验资料部分提供了企业发生的真实经济业务;实验要求部分对完成实验提出具体的要求;实验方法和步骤则根据企业发生的经济业务如何进行具体的操作提供指导,并对实验中可能遇到的问题给予特别提示。

为便于教学,本实验教程附带教学光盘,其中包含用友用友 ERP-8.72 版新准则下各实验的备份数据、教学课件、实验资料和练习题,以方便读者学习和使用。

3. 特色预览

为了满足不同主体、不同层次、不同教学条件下 ERP 财务会计管理实务学习的需求,立足于创业教育这个平台,从学习者的角度出发,经过反复论证与精心设计,形成了本教材的鲜明特色。与其他同类教材相比,本教材具有以下特点:

● 体系完整数据真实

实验教程中实验数据以一个真实的机械行业核算主体原型为背景,以企业真实经营业务过程为主线贯穿始终。上机实验则阐述企业 ERP 财务会计核算和信息管理的流程与系统的操作,特别是将成本核算和管理纳入教材体系,使企业财务会计核算和管理的整个流程反映更加清晰和完整。

● 数据共享特色鲜明

系列教材使用同一个企业的真实基础数据,使得企业生产管理、供应链管理、人力资源管理等方面的实验具有较强的关联性和真实性。本教材则从 ERP 财务信息系统管理角度反映了企业发生的经济业务以及这些业务对企业财务状况和经营成果的影响。

● 资料齐全使用便捷

实务教程中对每个实验结果都保留了一个标准账套。这样,学生既可通过它对照自己的实验结果,也可以在实验数据不完备的情况下,按照实验中“实验准备”内容的要求,把基础数据引入系统,以开始下一内容实验,从而有效地利用教学时间。

● 实验项目自主选择

考虑到不同教学对象的基础、课程学时不同,因此实验设计为“拼板”方式,既可以由上至下顺序进行,也可以由教师根据教学条件的限制,考虑到学生基础和教学目标,任意选择其中的若干实验,给予教学最大限度的自由度。

● 学习方式灵活

考虑到在一定的教学条件下，很多实验在规定的教学学时内无法安排，需要由学生在课外自行完成，因此，对每个实验的方方面面都做了周密考虑，特别是在实验操作指导部分，针对不同业务给出了非常详尽的操作步骤，以此为对照，学生便可以按部就班地完成全部实验，掌握管理软件的精要。

● 在实践中学习理论

本教材立足于创新创业人才的培养，在实践中学习财务会计理论知识，让学生更直观地了解财务会计相关信息的搜集过程以及数据处理的流程和结果。

本教材内容全面、结构清晰，实例丰富，注重实用，可作为高等学校经济管理类专业相关课程的教材，也可以作为企业中层或普通员工培训、创业知识普及和能力提高的案例教材。

本书内容及结构由用友公司以及山东工商学院教材编写组成员集体讨论确定。李冬梅编写第1、2、5、8章，谷增军编写第4、6、7章，葛红编写第3章。本书在编写过程中得到了山东工商学院商学实验中心、用友集团北京总部王新玲老师以及烟台分公司培训部杨明超、邢树生等同仁的帮助和大力支持，此外山东工商学院的邹田泉同学为本书的编写做了大量的辅助性工作，在此表示衷心的感谢。

由于编者水平有限，时间极为仓促，难免有疏漏和差错，敬请读者指出并告知我们，以便再版时及时修正，谢谢！

编者

2011年3月

光盘使用说明

本书所附光盘内容包括用友 ERP-U8.72 教学版软件、实验账套和 PPT 课件。

1. 用友 ERP-U8.72 软件安装

本书是在用友 ERP-U8 系统中进行实务操作的，您必须在计算机中安装用友 ERP-U8.72 教学版软件，然后进行实务操作。

用友 ERP-U8.72 的安装步骤和所需要的组件较多，具体的安装方法和设置请参见光盘中的“U8.72 安装说明.doc”文档。

2. 账套使用方法

光盘中的备份账套均为“压缩”、“只读”文件，应首先将相应的压缩文件从光盘上复制到硬盘上，再用解压缩工具进行解压缩(建议用 WinRAR 3.42 或以上版本进行解压缩)，得到相应可以引用的账套。引入账套之前，将已解压到硬盘中的账套备份文件的“只读”属性去掉，否则将不能引入相应的账套。

您可以在做实验前引入相应的账套，也可以将实验结果与备份账套相核对以验证实验的正确性。

3. 电子课件

为便于教学，书附光盘中提供了本实验教程的教学课件，任课教师可根据上课情况选择使用，以提高课堂效率。

目 录

第 1 章 走近《ERP 财务管理实务》	1
1.1 本教程使用导航	1
1.1.1 设计思想	1
1.1.2 编写特色	2
1.1.3 学习建议	2
1.2 认识机械行业原型企业	3
1.2.1 机械行业特色认知	3
1.2.2 原型企业现状呈现	4
1.2.3 认识信息化平台用友 ERP-U8	6
第 2 章 系统构建	10
2.1 系统概述	10
2.1.1 功能概述	10
2.1.2 系统管理与其他子系统模块的数据关联	12
2.1.3 系统构建的操作流程	12
2.2 应用实务	13
实验一 系统管理	13
实验二 基础设置	26
第 3 章 总账系统	47
3.1 系统概述	47
3.1.1 功能概述	47
3.1.2 总账系统与其他系统的数据关联	48
3.1.3 总账系统的业务处理流程	49
3.2 应用实务	49
实验一 总账系统初始设置	49
实验二 总账管理系统日常业务处理	60
实验三 总账管理系统期末处理	81
第 4 章 UFO 报表系统	95
4.1 系统概述	95
4.1.1 功能概述	95
4.1.2 与其他模块的数据关联	96
4.1.3 UFO 报表系统的操作流程	96
4.2 应用实务	97



实验一 自定义报表	97
实验二 利用报表模板生成报表	110
第 5 章 固定资产管理	114
5.1 系统概述	114
5.1.1 功能概述	114
5.1.2 固定资产管理系统与其他系统的数据关联	115
5.1.3 固定资产管理系统的业务处理流程	115
5.2 应用实务	116
实验一 固定资产系统初始化	116
实验二 固定资产日常业务处理	127
第 6 章 应付款管理系统	141
6.1 系统概述	141
6.1.1 功能概述	141
6.1.2 与其他模块的数据关联	141
6.1.3 应付款管理系统的操作流程	143
6.2 应用实务	144
实验一 应付款管理系统初始化	144
实验二 单据处理	153
实验三 票据管理	163
实验四 转账处理	167
实验五 账表查询及其他处理	171
第 7 章 应收款管理系统	180
7.1 系统概述	180
7.1.1 功能概述	180
7.1.2 与其他模块的数据关联	180
7.1.3 应收款管理系统的操作流程	182
7.2 应用实务	183
实验一 应收款管理系统初始化	183
实验二 单据处理	193
实验三 票据管理	204
实验四 转账处理	210
实验五 坏账处理、其他处理与查询	215
第 8 章 成本管理	228
8.1 系统概述	228
8.1.1 成本管理系统功能概述	228
8.1.2 成本管理系统与其他模块的数据关联	229

8.1.3 成本管理系统构建的操作流程	229
8.2 应用实务	230
实验一 成本管理系统的启用及初始设置	230
实验二 成本管理系统期初数据准备	243
实验三 成本管理系统数据录入及成本计算	251
实验四 成本管理系统凭证处理、账表查询及成本分析	263
附录 综合实验	274
实验一 系统管理和基础设置	274
实验二 总账管理系统初始设置	280
实验三 总账管理系统日常业务处理	283
实验四 总账管理系统期末处理	284
实验五 UFO 自定义报表管理	285
实验六 固定资产管理	286
实验七 应付款管理系统	288
实验八 应收账款管理	290
实验九 成本管理系统	293

第 1 章

走近《ERP 财务管理实务》

ERP 是 Enterprise Resource Planning(企业资源计划)简称,是 20 世纪 90 年代美国 Gartner Group 公司根据当时计算机信息、IT 技术发展及企业对供应链的需求,预测在今后信息时代企业管理信息系统的发展趋势和即将发生的变革,而提出了这个概念。ERP 是针对物资资源管理(物流)、人力资源管理(人流)、财务资源管理(财流)、信息资源管理(信息流)集成一体化的,描述下一代制造商业系统和制造资源计划(MRP II)的企业管理软件。企业在进行 ERP 管理系统的建设中,财务软件的使用不可或缺,ERP 财务软件可以为企业的 ERP 管理进程带来极大的推动作用,有助于会计核算的规范化,提高会计核算的工作效率,降低会计人员在账务处理方面的工作强度,改变“重核算轻管理”的局面,减少工作差错,便于账务查询等,有助于带动财务管理乃至企业管理的规范化,从而提升企业的管理水平,提高企业的效益。

1.1 本教程使用导航

1.1.1 设计思想

本教程是为贯彻教育部“把创新创业教育有效纳入专业教育和文化素质教育教学”的思想指导,满足经管类各学科拓宽专业基础、强化实验教学、优化整体教学体系的教学改革形势,面向应用型高校财经类人才的 ERP 管理系统通识教育需要而设计的。本教程共包括 8 章,除第 1 章和第 2 章外,每一章节的实验均包含实验目的、实验原理、实验内容、实验资料、实验要求及实验方法与步骤,上机实验部分是本教程的重点。实验目的部分明确了通过实验应掌握的知识和应达到的预期效果;实验原理部分可将实验中用到的理论知识和专业术语进行简明扼要的介绍,以便学生了解和熟悉;实验内容部分简要介绍了每个实验应完成的主要工作;实验资料部分提供了企业发生的真实经济业务;实验要求部分对完成实验提出具体的要求;实验方法和步骤则根据企业发生的经济业务如何进行具体



的操作提供指导，并对实验中可能遇到的问题给予特别提示。

为便于教学，本实验教程附带教学光盘，其中包含用友用友 ERP-8.72 版新准则演示版软件、各实验的备份数据、教学课件、实验资料和练习题，以方便读者学习和使用。

1.1.2 编写特色

1. 体系完整数据真实

实验教程中实验数据以一个真实的机械行业核算主体原型为背景，以企业真实经营业务过程为主线贯穿始终，并与采购、生产制造、销售、人力资源等其他系列教材实现共享。上机实验则阐述在企业 ERP 财务会计核算和信息管理的流程与系统的操作，特别是将成本核算和管理纳入教材体系，使企业财务会计核算和管理的整个流程反映得更加清晰和完整。

2. 资料齐备使用便捷

实验教程中对每个实验结果都保留了一个标准账套。这样，学生既可通过它对照自己的实验结果，也可以在实验数据不完备的情况下，按照实验中“实验准备”内容的要求，将基础数据引入系统，以开始下一内容的实验，从而有效地利用教学时间。

3. 实验项目自主选择

考虑到不同教学对象的基础、课程学时不同，因此实验设计为“拼板”方式，既可以由上至下顺序进行，也可以由教师根据教学条件的限制，考虑到学生基础和教学目标，任意选择其中的若干实验，给予教学最大限度的自由度。

4. 学习方式灵活

考虑到在一定的教学条件下，很多实验在规定的教学学时内无法安排，需要由学生在课外自行完成，因此，对每个实验的方方面面都做了周密考虑，在实验原理部分，将使用理论知识进行简要概述，尤其是操作指导部分，针对不同业务给出了非常详尽的操作步骤，以此为对照，学生便可以按部就班地完成全部实验，掌握管理软件的精要。

5. 在实践中学习理论

本教材立足于创新创业人才的培养，在实践中学习财务会计理论知识，让学生更直观地了解财务会计相关信息的搜集过程以及数据处理的流程和结果。

1.1.3 学习建议

本实验教程旨在让学习者了解财务业务一体化的原理，体验财务业务处理电算化的优势，熟悉和掌握财务业务处理各模块的基本操作。因此在学习时，可采用以下两种学习路线：

1. 理论——实践

在每个实验开始之前,通过实验原理的介绍,让学习者了解实验相关理论知识和原理。通过实验进行验证,再回到理论。其优点是在掌握基本理论的基础上,通过实验检验理论的有效性,从而更好地理解相关理论知识。

2. 实践——理论

先根据实验操作指导进行实验操作,根据实验结果分组讨论和总结,最后上升至相关理论知识。其优点是从实践到理论更直观,易懂,更符合理论来源于实践的原则,对学习者创新性思维和能力培养有着积极的推动作用。

本教程的实验课时应根据学习者的不同层次、不同需求进行灵活安排,每个实验约2个学时。

1.2 认识机械行业原型企业

1.2.1 机械行业特色认知

机械制造业是历史悠久的工业形式,在现代化的今天,机械制造业依旧是我国最主要的工业之一,是我国国民经济的核心。具体可分为:石化机械行业、机床工具行业、农业机械行业、工程机械行业、机械基础行业、汽车工业、仪器仪表工业、重型矿山机械行业等。随着中国加入WTO和经济全球化,中国正在成为制造业的中心,同时也正面临着国内外市场的激烈竞争。竞争要求企业产品更新换代快、质量高、价格低、交货及时、服务好。掌握市场竞争的武器又与企业管理的模式、方法、手段、组织结构、业务流程密切相关。因此,追求精细化管理、提高经营管理效率,从而全面提升企业的核心竞争力,在机械设备行业中显得尤为重要。这也是中国从机械制造大国迈向机械制造强国的关键因素之一。

机械制造行业经营模式多样,产品结构和制造工艺相对复杂,主要是通过对金属材料物理形状的改变、加工组装进而成为产品。其生产的主要特点是:离散为主、流程为辅、装配为重点。工业生产基本上分为两大方式:离散型与流程型。离散型是指以一个个单独的零部件组成最终产成品的方式。因为其产成品的最终形成是以零部件的拼装为主要工序,所以装配自然就成了重点。而流程型是指通过对于一些原材料的加工,使其形状或化学属性发生变化最终形成新形状或新材料的生产方式,诸如冶炼就是典型的流程型工业。

机械制造业传统上被认为是属于离散型工业,虽然其中诸如压铸、表面处理等是属于流程型的范畴,不过绝大部分的工序还是以离散为特点的。所以,机械制造业并不是绝对的离散型工业,其中还是有部分的流程型的特点。具体有以下几个特点:

(1) 机械制造业的加工过程基本上是将原材料分割,然后逐一经过车、铣、刨、磨等加工工艺,部件装配,最后装配成成品出厂。

(2) 生产方式以按订单生产为主、按订单设计和按库存生产为辅。



(3) 产品结构(BOM)复杂, 工程设计任务很重, 不仅新产品开发要重新设计, 而且生产过程中也有大量的设计变更和工艺设计任务, 设计版本在不断更新。

(4) 制造工艺复杂, 加工工艺路线具有很大的不确定性, 生产过程所需机器设备和工装夹具种类繁多。

(5) 物料存储简易方便。机械制造业企业的原材料主要是固体(如钢材), 产品也为固体形状, 因此存储多为普通室内仓库或室外露天仓库。

(6) 由于机械制造业企业主要是离散加工, 产品的质量和生产率很大程度依赖于工人的技术水平, 而自动化程度主要在单元级, 如数控机床、柔性制造系统等。因此, 机械制造业也是一个人员密集型行业, 自动化水平相对较低。

(7) 产品中各部件制造周期长短不一和产品加工工艺路线的复杂性造成在制品管理不易。且在生产过程中经常有边角料产生, 部分边角料还可回收利用, 边角料管理复杂。

(8) 生产计划的制订与车间任务工作繁重。由于产品种类多, 零件材料众多, 加工工艺复杂, 影响生产过程的不确定因素多, 导致制订生产、采购计划困难。

(9) 产品零部件一般采用自制与委外加工相结合的方式。一般电镀、喷漆等特殊工艺会委托外协厂商加工。

1.2.2 原型企业现状呈现

1. 企业概况

烟台川林有限公司是生产经营各种密封垫片、内燃机气缸垫片为主的专业厂家, 是国内最大的生产密封产品的企业之一。独家引进日本技术和生产流水线, 在消化吸收的基础上, 已形成十几条密封垫片生产线的生产能力, 从产品开发设计、生产、检测到销售、服务采取一条龙生产经营模式, 为一汽大柴、重汽潍柴等主机和石化企业配套, 并出口日本、韩国、澳大利亚、东南亚、中东地区以及中国台湾。

2. 公司组织结构(如图 1-1 所示)

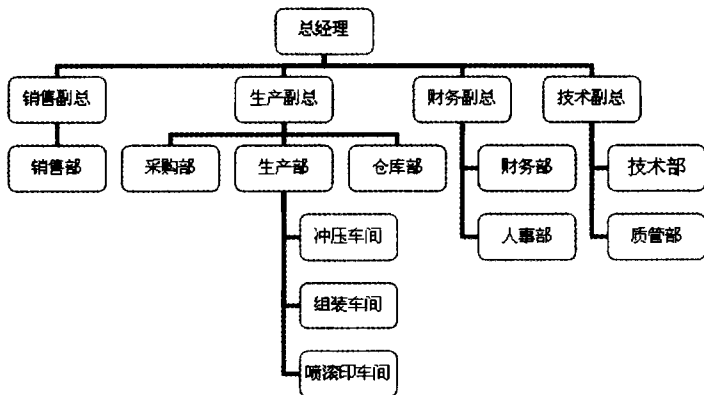


图 1-1 烟台川林有限公司组织结构图

3. 公司管理中存在的问题

由于机械行业固有的特点,烟台川林有限公司的生产经营以及管理等方面面临着诸多难题,具体包括以下几个方面:

(1) 产品交货率低、客户及市场信息反馈不及时。由于市场和客户对产品交货期的要求越来越短,订单变化快、生产周期又相对较长。公司在生产制造的各个环节上不能快速有效地响应客户对订单的变更要求,调整生产计划,准确预测订单交货期,从而出现了产品交货不及时,对客户的需求变化以及对客户应收账款等信息掌握不及时的现象。

(2) 销售预测数据不准。销售预测的准确程度对企业全面预算的科学和理性起着至关重要的作用。由于销售预测数据的不准确,导致生产预算以及直接材料预算、直接人工预算、制造费用预算不准确,从而很难对资金和成本进行全面预算。

(3) 产能不足,未能考虑产能安排生产。由于车间或工作中心的产能不能满足订单的交货期要求,公司不能及时了解各车间、班组、工序的产能情况,没有在现有总产能的基础上合理进行分配,造成生产安排不合理。

(4) 生产计划靠人为手工管理,未能充分考虑在产和在途情况,导致生产计划和采购计划混乱。在手工或传统管理模式下,生产计划由生产部门编制,采购计划由采购部门根据生产计划、材料定额和产品配套清单编制;生产计划分级管理,企业生产部门下达各生产车间的产品项目,生产车间再根据企业下达的计划分解到本车间需要配套的下级产品。车间用料无定额控制,浪费严重,导致生产成本过高。

(5) 车间生产过程无跟踪控制,无法掌握生产进度。由于制造工艺复杂,从第一道工序开始到最后一道工艺完成,其间所需要的时间通常为数天甚至数周。众多的零部件,分布于多个车间,各道工序分别已经完成多少数量,还要花多长时间才能完成,各道工序当前在制品数量为多少,目前进行到哪一道工艺等信息无法准确及时得到,造成在制品数量过多,账务不准。

(6) 库存占用资金严重。由于公司产品零件及辅料较多,对于仓管人员来说,对各类零部件的存货数量、存放位置以及临时性的领退料情况难以掌握,导致库存存货数量过多,占用大量的资金。

(7) 部门间业务衔接不顺畅。技术研发、生产部门、仓储、采购等部门的衔接非常困难,部门之间信息不能共享,数据不及时、不准确等。

4. 信息化规划

由于面临上述问题,只依靠手工处理这些信息,协调生产各环节中出现的矛盾是不够的,只有借助ERP这样的先进管理工具,通过信息化平台建设才能更好地解决这些问题。烟台川林有限公司在进行信息化建设中需要解决以下几个主要问题:

- (1) 如何分析每个客户、区域市场、不同产品的规模、比重和利润贡献。
- (2) 如何能随时了解订单发货情况、生产完工状态、应收账款情况。
- (3) 如何根据销售需求制订可行、高效的生产计划。