

# 成功案例分析



**百威武汉国际啤酒有限公司**  
Budweiser Wuhan International  
Brewing Company, Ltd.



## 挑战

随着近年来中国啤酒行业的加速发展和生产水平的进一步提高，对啤酒行业的生产技术及管理质量要求也越来越高。同时许多国际的知名啤酒厂商也纷纷投资中国大陆。百威作为世界啤酒行业主要生产商，有着世界一流的生产工艺和管理水平。其生产业务操作流程和管理表单及报表流程都有着极其严格的考核标准和要求。

百威（武汉）国际啤酒有限公司，创建于1995年。目前有2,700多名员工，拥有1.3亿美元的资产，在全国范围内设立38个办事处。其产品包括百威啤酒、百迪啤酒和百威冰啤。年销售额从1996年的3.8亿元人民币增至2000年11亿元人民币，利润达到1,700万元，为武汉市政府重点支持企业。

## 软件选型

选择合适的ERP软件是企业迈向信息化的关键所在。百威（武汉）国际啤酒有限公司对中国ERP软件领域占有较大市场份额的几种ERP系统曾进行过详细周密的了解、分析与比较，在软件选型过程中，公司的项目管理委员会就实施ERP系统的必要性、实施周期、实施成本、系统升级及更换等方面作了评估。

对于实施ERP系统，百威（武汉）国际啤酒有限公司高层领导一直持肯定态度。他们认为，无论从企业管理现状出发，还是从企业长远发展

来看，现在实施ERP系统都是非常必要的。与此同时美国总部对于在中国实施ERP系统也是非常支持的，投入了大量的资金和人力。

在百威（武汉）国际啤酒有限公司实施MFG/PRO的初期即1996年，国内对ERP系统的了解还远不如现在，很多员工对ERP理念及相关知识的了解也很有限，所以对新系统的接受会有一些困难。另外，实施ERP系统的过程中，需要对原有的手工流程进行改造和重组，同时，需要进行功能的测试、流程的确定、用户手册、实施文档、用户培训、系统安全控制等等。这些工作量和系统的实施难度是非常大的，尤其是在系统及手工并行运行阶段。所以需要寻求一支具有丰富实施经验的顾问队伍，以确保项目按时顺利完成。源讯资讯技术有限公司QAD服务部无论在项目实施的经验 and 实施效果上，均有很大的优势。

在选择ERP系统时，百威（武汉）国际啤酒有限公司着重对2家ERP系统供应商进行了评估比较，而MFG/PRO系统以实施简易，实施周期短，见效快而著称，因此它无疑最终成为了客户的首选。

在实施费用上，MFG/PRO系统远远低于那些功能多而参数设置复杂的其它ERP软件。而MFG/PRO的模块功能已经足以满足武汉百威公司的业务需求。

由于武汉百威公司正处于快速成长期，今后肯定会面临系统的升级、更换，而MFG/PRO的良好兼容性和低成本，最大限度地减少了风险，控制了成本。

基于以上考虑,武汉百威公司项目管理委员会最后达成一致意见,选用了QAD公司的MFG/PRO系统,整个ERP项目于1996年9月正式启动。

## 有了MFG/PRO,问题迎刃而解

### \* 外库管理井井有条

由于上海、广州、武汉销售业务量较大,公司总部在此设立了RDC。但受手工管理的限制,外库的库存量、出入库业务等数据的准确性和即时性无法保证,总部财务月结也经常为此延迟。同时,公司对于啤酒的新鲜度也有很高的要求。在MFG/PRO系统中,各地办事处都被赋予了“地点”代码,并在“地点”下设立了“库位”代码,通过对“库位”的跟踪实时监控库存量及其变化。

### \* 采购及其入库的规范化

以前采购物料入库只核对品种与数量,这给应付帐管理带来不便。如今按采购单入库,进行“三方匹配”,理顺了业务流程。实现了采购从采购计划、下采购单、采购单跟踪、采购收货到发票、记凭证等都能得到系统地管理。

### \* 生产及其出入库的规范化

以前生产发料、完工入库只核对品种与数量,这给计划管理、成本管理带来不便。如今按加工单发料、入库,并进行流转,理顺了业务流程。

### \* 各种费用得到有效控制

对各种费用的详细/及时分析和相应的预算控制,是企业财务重点和难点。MFG/PRO系统将广告代理商等业务伙伴设置为供应商,并对其进行凭证、预付款和付款管理。控制起来有条不紊,并且使得信息的传递更有效、及时。同时,通过主科目、子科目、成本中心和项目的跟踪,各种费用清晰、准确、实时。

### \* 计量单位

项目组首先与库房、采购、成本、计划和销售等部门统一了“度量衡”,然后在库存余额录入中按新的计量单位盘点实际库存,录入了余额。

## 实施成果

MFG/PRO的实施过程是按模块分阶段来实施的。物流模块于1997年9月正式启动,生产模块于1998年正式启动,财务模块作为最后一个模块于1999年6月正式启动。期间经过业务流程调研、软件功能培训、业务模型模拟与确定、静态数据录入、动态数据录入,并运行等过程。

经过几年的运行,百威认为在以下方面取得了显著的成果:

\* 实现了由系统完全管理生产计划、采购计划和采购流程;

\* 建立了标准成本核算体系,按年度预算对所有原辅材料、包装材料、半成品、成品均建立“标准成本”,并通过对差异的分析,强化了成本管理。利用实际采购价与标准成本的差异及时反映运行业绩,使控制更及时有效;

\* 避免了财务重复记帐,缩短了月结时间。在MFG/PRO系统中,数据来源明确、处理方法公开、处理时间及时,避免了各部门的重复记帐,月结时间缩短了近半个月;

\* 提供了客户化销售分析报表。MFG/PRO系统强调数据的及时性,表现在软件中即“重查询、轻报表”,而目前国内企业在手工管理中习惯于“生成”各种报表。考虑到实际情况,武汉百威公司信息部在MFG/PRO系统中又开发了一些符合企业习惯的管理报表;

\* 实现了实时库存、应收帐和应付帐管理。MFG/PRO系统真正实现了实时库存管理、应收帐管理与应付帐管理;

\* MFG/PRO已成为整个公司的核心系统,无论是各销售分公司还是美国总部都可根据不同权限查看系统里的各种数据;

QAD公司上海办事处

地址:上海市淮海中路283号香港广场(南座)3003-3005室 邮编:200021  
电话:(8621)6390 6408 传真:(8621)6390 6409 欢迎访问 [www.qad.com](http://www.qad.com)



Atos Origin源讯信息技术(上海)有限公司

地址:上海市天目西路218号办公楼22层 邮编:200070  
电话:(8621)6354 1088 传真:(8621)6317 5607 欢迎访问 [www.atosorigin.com](http://www.atosorigin.com)

