

盈利时表业

世界级表业的华丽转身

盈利时表业(东莞)有限公司,是香港盈利时集团旗下大型港资企业,专业从事生产中、高档金属表带及首饰,产品销往瑞士、欧洲等国际性区域。作为世界级表业制造厂家之一,多年来盈利时卓越的品质、准时的交货及忠诚优质的服务赢得了客户的信任与赞赏。目前,盈利时已将原来的4套信息化系统全部整合到金蝶EAS系统,实现香港销售和大陆生产的产销业务协同、典型的ATO业务模式、以及追求多年的订单成本管理。

敢为人先的东莞人,在改革开放以来的三十年创出了“东莞模式”的发展奇迹。然而站在新的发展起点上,转型升级成为“十二五”时期经济发展模式的新要求。东莞盈利时表业审时度势,从2007年起实施了企业改制、增加生产项目、加强研发设计、加强营销策划等转型战略,最终实现公司总产值的高速增长。

世界级表业

盈利时集团早期为典型的“三来一补”式港资企业,以前店后厂模式协同运作。集团下属有盈利时表业及盈利时企业。盈利时企业在香港,通过香港的国际营销渠道,负责接收海外订单,将产品推向国际市场;盈利时表业则设厂在东莞大朗镇,凭借土地、人工、生产成本低廉的优势担当起了香港盈利时企业的生产基地,进行表带和首饰品的生产。目前,盈利时正在惠州建立新厂房,筹划集团的新业务。

盈利时集团属于运营控制型集团企业,下属盈利时企业在香港集中接单销售,盈利时表业工厂则负责生产和加工。东莞大朗镇盈利时工厂,内设A厂、B厂及中央部门,A厂进行表带和首饰品的生产,B厂进行表带的生产。更具体一点,A厂又设有工程部、生产部、品质部及PMC,主要生产首饰及表带;B厂内则设有工程部、生产部、品质部及PMC,主要生产表带;中央部则设有财务部、营业部、采

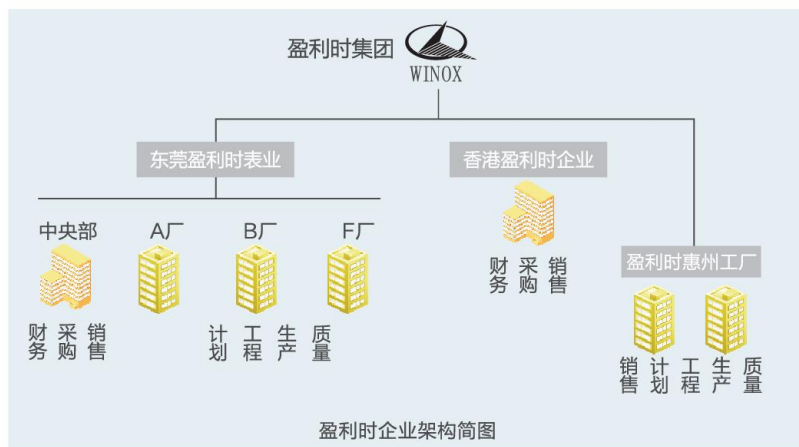


购部及仓库。A厂B厂采购、销售及财务都委托中央部集中处理。此外，销售计划、采购计划也由中央部管理制定。

盈利时的业务模式非常典型：集中销售－集中采购－分散计划－分散生产－集中发货。香港盈利时企业负责接收所有客户订单和产品预测，然后下达采购计划给盈利时集团中央部，由中央部统一分配给A、B、F三个生产制造厂，各分厂生产加工完毕后委托中央部销售给香港盈利时企业，再由香港盈利时企业统一销售给客户，最后由客户与香港盈利时企业结算，而生产工厂与香港盈利时企业则进行内部结算。

2008年，盈利时表业成功转型为独资企业，便开始开拓国内市场，目前国内业务主要以表带生产销售为主。盈利时表业的主要客户是来自欧洲的国际知名品牌。由于公司与世界级知名品牌合作逾四十年，与主要客户建立了稳固的业务关系。盈利时营运总监黄永贤在采访中谈到：“2008年国际金融危机以及近两年外围经济环境对大多数制造业企业造成了较大影响，但由于盈利时拥有长期合作的客户群，在管理上注重团队管理、人才培养，同时不断投资新的业务，所以凭借稳定的老客户优势，在同行业中以最快的速度走出困境。”

盈利时在发展的过程中非常重视信息化建设。转为独资企业后，公司就开始选择集团信息化管理软件，2010年9月，盈利时与金蝶成功牵手，全面实施金蝶EAS进行信息化整合，以快速掌握企业运转、业务进展情况，提升企业内控管理水平。2011年7月20日，盈利时在香港主板上市，开启了盈利时的新篇章，实现了企业的华丽转身！



盈利时营运总监 黄永贤

“以前在控制上面没那么严格，现在用EAS，每一步的控制都环环相扣，追踪起来就很容易。”

大陆香港两地业务协同

盈利时集团下属的东莞盈利时表业和香港盈利时企业经常需要内部交易。盈利时表业向盈利时企业采购客供件，盈利时企业向盈利时表业采购成品，因此大陆与香港两地的业务协同和内部结算成为公司管理的重点。

盈利时通过金蝶EAS系统提供的内部购销、以销订购功能，打通了企业内部购销业务流程。从香港企业接单到下达给大陆表业制造工厂，只须设置单据转换规则，即可实现盈利时香港的销售订单直接下推生成大陆工厂的采购订单。不仅减少了单据重复录入，方便了盈利时企业和盈利时表业的单据追踪；并且成功实现大陆会计制度和香港会计制度的汇率转换，使得数据高度集成共享，极大地提高了工作效率。

同时，金蝶EAS还提供全生命周期的跟踪号管理。金蝶EAS系统提供的全局参数——跟踪号，实现了从盈利时企业到盈利时表业按同一个跟踪号全程追踪销售订单及相关的业务单据的功能。从香港盈利时企业接单，到东莞盈利时表业的采购、生产、成品出库，再到香港盈利时企业的成品入库、成品出库业务，整个过程都能够实现实时跟踪。极大提高了营业、PMC等部门对客户订单状况的掌握能力和业务处理效率。

“公司实施EAS后实现了单跟单之间的关联，跟踪和查询都变得非常简单。”东莞盈利时表业信息部经理邱坦谈到。

“公司实施EAS后实现了单跟单之间的关联，跟踪和查询都变得非常简单。”



盈利时信息部经理 邱坦



ATO模式下的订单与预测处理

在实际业务中，盈利时与客户长期保持着稳定的合作关系，为了确保准时交货并综合企业的产能情况，盈利时表业会对固定客户做一些预测单，等正式订单下达之后，再与预测单做冲销，同时还会记录预测单与销售订单的冲销情况，以便于营业部门、PMC进行跟踪。

目前的系统中，可以手工建立成品需求计划。一条需求计划记录对应原来的一条预测单数据，并且成品需求计划预测数据可以直接转正式销售订单，对需求计划进行冲销；冲销往往是即时的，销售订单一下，马上就会冲销预测，系统会详细记录预测单被冲销了多少，还有多少没有被冲销，与之冲销的销售订单分别是哪些。所有预测单的相关信息，在系统中都可以详细的查询到来龙去脉，这个功能可以很好地帮助营业和PMC进行追溯。

系统的需求计划中也可以建立半成品预测数据，从而支持成品订单对半成品预测单的冲销，对共用半成品的预测单也可进行冲销。在运行MPS / MRP时，系统会按订单BOM把成品展开到半成品和材料，在检查需求计划中的半成品预测数据时，会自动进行冲销，确保需求数据准确，同时大大减轻了人工分解BOM及冲销的工作量。

盈利时表业信息部主任陈煜亮回忆：“冲销，把成本冲销掉，这样也实现了我们成本的转移。”ATO模式下的订单与预测处理，借助独立需求，提前进行生产或者采购，可以有效地缩短交货期，极大提升客户满意度。

由于盈利时的成品和大部分半成品必须按客户隔离生产，因此中央部PMC在进行生产计划安排时，是按多工厂隔离方式安排生产计划和采购计划的。在系统中的同一数据中心，按照库存组织安排生产计划和采购计划，成功实现多工厂隔离，协同生产。目前，盈利时表业系统中设置了A厂、B厂、F厂三个库存组织，同一成品或半成品料号，可分别在A厂、B厂、F厂建立物料清单（BOM），三个工厂可分别进行生产计划和采购计划，不仅互不干扰，还可相互协助，充分利用资源，提高生产效率，协调整体供需平衡，满足市场变化，快速响应客户的需求。

精细化的订单成本控制

随着中国企业加入全球化竞争的行列，原材料和人工成本不断增高，高利润的年代似乎一去不返，取而代之的是所谓的微利时代。企业产品成本的准确数据显得尤其重要，这不仅可向管理层提供更多信息，作为数据支撑帮助

“EAS系统让我们在组织架构与成本管理上有了很大的突破，在成本管理方面实现了我们一直想要的的数据与报表。”



盈利时财务部经理 刘世川

“现在重新规划成4个成本项目后，报表查询分析就变得非常方便，和以前简直是天壤之别！”



盈利时信息部主任 陈煜亮

他们做出更好的决策，同时还有利于计划控制和业绩评价。所以成本计算在会计系统中有着重要作用。盈利时的个性化订单需求越来越多，需要采用小批量、多批次生产。在使用金蝶EAS之前，公司一直无法实现对订单成本的管理，这给成本分析、利润评估、以及部门绩效考核带来极大的困难。因此，财务部在进行此次信息化建设的时候，特别着重提出订单成本方面的需求。

盈利时表业采用金蝶EAS实际领料价值比定义投入产量，颠覆性的改变了投入产量计算的逻辑与理念。在采购、领料不配套或分批领料的业务场景下，通过实际领料价值比定义投入产量与自定义系数分配比，使材料成本、直接人工、制造费用归集分配更精准，极大地提高了每一个销售订单、生产订单以及料、工、费的准确程度与可行度。同时，制造费用与人工费用也会根据盈利时的个性化分配标准自动归集到每个订单批次，轻松实现了基于产品订单的成本管控。

目前，盈利时订单成本可从销售订单号、产品编码、生产订单号、跟踪号、成本项目、要素费用六个纬度对成本进行横向分析；也可以从成本项目、要素费用进行纵向双重分析。不仅实现了从销售订单多纬度查看每一个生产订单的料工费成本，同时可以查看对应生产订单的每一个产品、半成品的料工费成本，甚至可以展开查询到成本项目下面组成要素费用的明细费用。

盈利时表业信息部主任陈煜亮分享了自己的感受：“我们以前是按照30多个成本项目来核算的，现在变成了4个成本对象的核算，加上我们的要素费用等信息，反映出了我们真实想要的成本。以前我们把30个项目挂进去，一个报表半天读不出来，现在重新规划成4个成本项目后，报表查询分析就变得非常方便，和以前简直是天壤之别！”

盈利时财务部经理刘世川也总结到：“我们财务部以前有10多个人，现在增到30多个人，虽然人员增多了，但是如果按我们以前没上系统的方法，我觉得再增加10倍的

人都做不出现在的成果。”

在使用了金蝶EAS后，盈利时可以迅速而准确地向管理层提供一份订单成本信息，为评估公司每笔销售订单的获利能力提供详实的基础资料。盈利时财务部经理刘世川表示：“EAS系统让我们在组织架构与成本管理上有了很大的突破，在成本管理方面实现了我们一直想要的的数据与报表。”

内控管理，助推盈利时上市后的长远发展

随着管理幅度与深度的不断加深，盈利时的企业管理水平也在不断地提高，内部控制已经与流程管理紧密地结合在一起，以往手工的流程逐渐被自动化设备、信息系统所取代。

2011年，盈利时在香港成功上市后，更加注重企业的内部控制与风险管理。

对一个企业来说，如果内控没有比较规范的系统或制度，公司的管理将非常困难。公司实施信息化之后，所有的业务输入都需要经过严格的审批才能生效，即使修改也要经过领导的审批。“以前在控制上面没那么严格，现在用EAS，每一步的控制都环环相扣，追踪起来就很容易。”盈利时营运总监黄永贤表示，“如果没有金蝶软件，可以随时修改，内控就会出问题”。

金蝶EAS支持集团多会计制度，既能满足中国的会计制度，也能满足香港的会计制度。并且能够与中国会计报表接轨，按照中国的会计准则来编制会计报表。“我们在会计方面以及税局各方面，沟通变得方便了很多，这对我们来说非常重要”黄永贤谈到。

明显地，信息化管理在盈利时内控管理中发挥着积极作用。盈利时通过信息化使内部各业务部门、各业务环节形成一个相互制衡的体系，这无疑会促使盈利时管理登上一个新台阶；同样，这对促进盈利时经营流程的合理化和正规化，保障盈利时持续稳定地发展起到极其关键的助推作用。