

# 基于金蝶云 ERP 系统的企业集团化管控实践探析——以 HB 集团为例

■ 杜 苾

“ HB 集团作为化工涂料企业细分领域的“小巨人”企业，其经营和战略发展迫切需要提升现有信息系统，各公司自行使用的财务软件信息系统无法支撑 HB 集团集中管控的需求，各业务模块数据割裂，财务与业务没有信息化的对接，对经营决策缺少支撑。通过在集团层面搭建统一的 ERP 信息平台，将数据输入及输出平台化，实现 HB 集团各公司之间内部数据整合，链接内部各业务线，驱动业务高效开展，促进业财融合，实现了集团的数字化转型和高质量发展。”

## 一、金蝶云 ERP 信息化项目搭建背景

### （一）企业背景

HB 集团成立于 1997 年，下设包括山西 HB 新材料有限公司，HB（天津）新材料科技发展股份有限公司，HB 太原装饰公司、HB 海南公司、HB 上海公司等子公司，是集水性涂料和新材料研发、生产、销售、绿色涂装为一体的、向社会提供绿色环保涂料涂膜及新材料的综合性企业。HB 集团是国家级专精特新“小巨人”企业、山西省制造业 100 强企业、民营科技企业。HB 集团以山西公司和天津公司为生产基地，向全国各地辐射开设了 50 余个工程项目部，在铁路货车涂料涂装细分市场领域占有龙头地位。公司近两年开始进入气凝胶新材料、军工、风电、集装箱等多个领域，在公司迫切需要转型之际，信息化管理成为制约企业高速发展的瓶颈。

### （二）企业面临困境

#### 1. 集团及下属公司使用多个金蝶

财务软件（K/3RISE、KIS 专业版等），系统并行，数据分散，业务系统和财务系统是相对独立的，没有数据共享和集成；多个信息系统运行，基础资料、物料 BOM 标准化和统一性不够。各公司之间缺乏生产协同性，无法实现数据共享和交换，统计汇总工作非常困难。

2. 集团同时管控多个工程项目，无业务信息系统支撑，主要依赖于 EXCEL 表格统计和邮件传输，涂装计划下达主要依赖于手工填报和邮件传输，涂装计划执行使用手工汇报，过程不透明、不及时，数据统计困难，同时各项目部领料用料数据核对非常困难，大量的数据核对工作全部依赖手工，导致 HB 项目管理滞后，经常因为项目信息不明确，产生风险，同时对各项目部的物料成本定额管控无从下手。

3. HB 集团董事会高层管理人员常驻山西，很难逐个巡查全国分公司及工程点，对于分公司和分布全国的工程项目生产经营情况，只能定期通过

财务部门收集汇总各类手工表格进行了解，并且需要在工作时间才能查询，无法做到实时获取数据，财务部员工为此需要耗费大量时间做收集整理工作，无法做到及时动态输出报表。

面对这一困惑，HB 集团亟须打造统一的 ERP 平台作为数据输入及输出的平台，实现 HB 内部数据链接各业务线，驱动业务高效开展。同时实现外部连接的顺畅化、精准化，从而实现 HB 集团数字化转型和高质量发展。

## 二、金蝶云 ERP 系统设计理念与实施过程

### （一）设计理念

基于 HB 集团所处行业及其发展阶段，本次数字化转型围绕集团管控、项目管控、多组织协同、多通道访问、精准持续降本几个重点方面展开，在业务、财务一体化平台的基础之上，加强山西公司和天津公司两个生产基地在生产管理上的协同性，加大工程管理的融合开发应用，促进统一管控、协同精准的设计理念落地。

## HB 集团信息化项目顶层设计方案

目标：规范化、标准化流程，打造一体化综合信息平台



### （二）具体实施过程

1. 集团统一平台建设，标准化先行。借助金蝶云 ERP 系统，HB 集团建立起统一的集团数据中心，对集团的基础资料控制策略进行规范。首先对山西公司和天津公司两个生产基地所有涉及物料、客户、供应商、组织架构、BOM、工艺路线等数据，实行统一编码，统一建立规则；对分公司之间设置组织间结算模式，统一计价方式；对财务系统所涉及的会计科目、会计核算体系、资产政策、成本政策、报表样式等实行统一设定、集团共享。为集团信息共享、业务协同、集团数据分析夯实了基础。实现了业务财务基础资料信息的规范化和统一化，降低部门间沟通成本，从而打破了各业务单元的壁垒。

2. 精细化成本管理，实现快速成本核算。HB 集团通过金蝶云 ERP 全面成本管理解决方案，以实际成本为指导思想，与生产制造及供应链等各个业务系统紧密集成，快速准确完成生产成本、运营成本的计算；成本核算支持产品级、订单级，帮助 HB 集

团更加准确地分析企业经营业绩、快速做出决策。系统化的建设后，HB 原来遇到的成本计算难、利润分析难等问题，都交由系统自动计划完成，保证了成本计算的时效性和准确性。

3. 涂装工程项目按事业部进行管理，化繁为简，管控提升。实施前各工程部需要在领料前提报手工用料计划表，公司总部逐项核实，但是出错概率大且效率低下。通过金蝶云 ERP 开发平台，搭建集团涂装工程管理平台，构建统一的计划管控体系，将项目登记、项目领料、项目进度、项目统计的全周期实行过程管理，实现了全国范围内的项目提报高效统计输出、快速反应、保证物料的供应和进度计划的合理安排。

各工程部负责涂装业务，领料用料全部是手工填制表格完成后，发给财务、销售分别核对，财务每月计算一次出料的成本，然后远程盘库，但库存账实很难相符，核对查找问题的难度加大，耗时长。通过 ERP 平台增加日报表制度，实时录入领料和用料情况，每天可以实时在线看到各工

程部库存情况。

对各工程部涂装火车的上百个车型做物料定额的测定后，所有工程部统一物料消耗定额标准，工程部经理对工作中每种车型所需定额一目了然，工程管理中心人员每月根据定额管理表自动与领料用料表进行比对，精准实施定额成本考核管理。

对每个工程部实行业务部管理方式，比照独立核算原则，进行数据归集，每月产值、物料消耗、工费支出、低耗劳保等费用支出，分项匹配，从财务系统和业务系统分别抓取数据，做到结账即出报表。

4. 云端操作系统，报表移动化，数据成为真正的驱动力。打造多通道系统访问平台，除正常的办公场所操作系统外，可以随时随地通过网络访问云星空平台，管理层需要调取的数据，可以即时查询，为疫情防控期间居家办公创造了前提条件。

打通移动终端与 ERP 系统之间的数据传输，通过钉钉平台，实现移动端手机报表实时查阅，以往总需要人工制作，费时费力。现在这些报表通过移动端展现，直接推送到高层管理者手机，即查即得，通过系统的连接和打通，大部分管理报表都可以实现系统直接输出，效率和准确性大大提升，实现了关键原材料安全库存报表、投入产出报表、应收账款欠款表等主要经营报表移动端直达查询功能。

### 三、ERP 信息化平台应用效果

通过本次金蝶云 ERP 的统一平台化建设，将原来的众多应用流程，全部归集到统一的平台中，各个业务线的流程清晰明确，员工可以更加专注地去执行本职工作、产供销一体化、



业财融合，让部门之间没有壁垒，互相监督管理，保证了数据的全程可追溯，通过物料 BOM 的优化，物料的精简，客户/供应商的整合，为 HB 的经营分析打下了坚实的数据基础。

1. 实现产销一体化，业财一体化，提高运营效率。通过金蝶云 ERP 平台搭建，实现了 HB 集团的运营转型，在供应链、财务、生产管理统一的规范化、标准化管理下固化集团流程，清晰岗位职责，授权体系。从销售报价开始，到采购、生产、财务、成本形成产销一体化，业财一体化的信息化管理模式。部门协同效率提升 30%，财务结账及出具报表时间缩短 10-15 天，提高了企业的库存周转率，提升了资金利用效率，运营管理的痛点问题通过信息系统平台的打通得以解决，构建完整的业务财务管理闭环，大大提高了公司整体运营效率。

2. 实现数据高效共享，提高决策速度。集团公司各业务单元数据的时效性增强，准确性提高，反应速度加快，领导层决策迅速。销售人员可以实时看到全国各地 HB 下属企业的成品库存情况，及时调配资源、优化销售策略；财务人员可以直接在移动端查询到集团下的应收应付情况，实现资金高效调配管理；生产管理人员能够实时查看每日的产出、库存情况、计划情况；采购人员可以随时看到安全库存红黄警戒情况，及时安排备货或调整采购策略；高层管理人员能够随时在手机端查看日报、周报、月报等企业经营视角的分析数据，数据真正实现了集团内的互通，发挥了数据的价值。

3. 实现多事业部信息化管理。通过数字化涂装项目管理体系的落地，实现项目管理过程全覆盖，连接全国 50 多个涂装现场，实现业务执行在线

化，基于数据驱动的能力，快速将一线的业务实时反馈至工程管理中心，实现了项目信息数据统计时间节省 70%，项目进度更新提升 30%，集团平均项目交付完成时间缩短 12%，成本精确计算提高 50%。为实现 100 个工程部的目标奠定了管理基础。

4. 赋能企业在细分领域高速发展。稳步助力 HB 公司信息化与工业化融合发展，向着中国智造工业 4.0 时代迈进，2020 年被认定为市级专精特新企业，2021 年通过船级社“两化融合”企业认证，2021 年被认定为省级专精特新企业、国家级专精特新小巨人企业。ERP 信息平台为 HB 公司在其深耕的铁路货车涂料涂装细分领域赋能助力，打通企业上升通道。■

作者单位：山西华豹新材料有限公司

责任编辑：王艳



## 芮城县人民政府与山西财经大学 举行县校合作对接视频会

12 月 17 日下午，芮城县县委常委、副县长李俊龙，财政局长程建军，财政局副局长、局县校对接负责人党中秋等与山西财经大学发展规划处处长肖治超进行了友好热情的视频对接交流合作。双方就未来合作项目充分探讨，山西财经大学表示将充分发挥自身优势，为芮城发展新篇章提供全方位的支持，实现人才共享、互利共赢，致力打造落实省校合作范本。

（芮城县财政局 / 供稿）

图片新闻

