



新华制药 ERP 成本模块实施“经验宝典”

山东新华制药股份有限公司（以下简称新华制药）自 2007 年 1 月开始 ERP 二期项目中的本钱模块实施，经由系统调研、系统培训、系统定义、数据预备、系统切换、系统上线维护 6 个阶段，至 2008 年 9 月完成预定目标，项目进入正常运行维护阶段。针对这种情况，根据公司的要求，软件公司开发了权限保护程序，除相关治理职员和公司领导可全部授权外，对其余职员的权限进行严格限制，做到车间（部分）之间不能相互浏览数据，车间（部分）内不同岗位（专业）不能相互浏览数据，从而保证了公司数据的安全性。

例如领用包装材料，系统要求按明细规格领用，而实际操纵中却未按规格领料，造成各明细规格产品之间包装本钱相差很大。同时，使监视治理工作更加细致、有据可查、有路可循。返工的产品挑唆到车间退货仓库，并在退货仓库内做虚拟出入库。建立一整套检查方案，从数据录入、尺度设置、仓库清点、用度分配、简朴本钱分析等几个方面严格检查，并制定修改数据必上报轨制，多方面下手，力求杜绝错误泛起。这样既可以杜绝死轮回的泛起，又可以反映返工的损耗，利便查询，同时还便于统计返工的数目。同时，通过例会讨论对系统运行提出了不少意见，使相关设置更加公道、完善。因此，根据新华制药的实际情况，公司对系统处理流程做了良多修正。系统可以提供对单个或多个物料的动态库存查询功能。



通过查看每个产品的投料情况，可以分析出工人是否按 SOP（工艺操纵规程）、BPR（出产批记实）要求规范操纵，以及原辅料使用情况是否到位、产品质量与原辅料的节约情况等。在新华制药本钱模块实施过程中，各方实施职员多次讨论、测试、调整，终极开辟出一条合用于新华制药的应用模式，取得了预期的成果。三是预备工作不够充分。加之系统涉及部分较多，只有部分间紧密配合，才能进步效率和正确性。但同其他企业一样，新华制药 ERP 的实施也不是一帆风顺的。ERP 本钱模块运行后，可以随时进行车间内部的账物核对。通过例会，大家共同讨论题目，总结经验，互相交流，以避免同类错误在不同车间多次泛起。因为本钱模块涉及职员较广，信息透明度较高，而原系统功能中初级会计师考试报名条件并不包括相关的权限控制，这就导致非本车间（部分）职员可以随意浏览本车间（部分）相关的数据、报表、BOM 单等，造成秘要数据泄露。这样在计算产品本钱时，废物会作为负数冲减交库产品本钱，同时废物也以计划价格作为结转废物销售本钱或继承介入产品出产时价值确认的依据。通过二期项目的实施，新华制药将信息化治理深入到车间现场，能够进行原料、产品的批次追踪查询、产品本钱查询，完善了原料药出产本钱治理考核体系，并与物流、检修、财务等系统无缝集成，形成了完整的 ERP 应用模式，笼盖了产品销售订单、需求猜测、产品销售、产品出产、原材料采购、本钱核算等企业治理的全过程。

对操纵职员、系统使用职员进行分批、多次培训。为解决这个题



目，公司在每一种产品的用料配方中都加上了废物回收一项，并对每一种废物编制了计划价格，让程序员给开了数目录入通道，可以通过手工输入废物量，量是负数（原来程序是不答应输入负数目的）。通过查询批次入库产品领料明细，可清晰地看到单批的投料情况及单批本钱。通过对物料的现有库存、安全库存、预计入库量、已分配量进行运算，助理会计师报名、助理会计师考试报名时得到任何时间段内的预计可用库存情况，可随时把握物料的库存状况，辅助供给、销售、出产、仓储等部分进行治理决议计划。通过单批的投料对应其产品质量，可改进工艺参数，使工艺规程更完善，产品质量更不乱。

由此可以看出，职员素质是影响系统能否正常运行的枢纽因素。固然系统上线经由了长时间的测试，但因为仅做了流程测试，导致正式使用本钱模块时，很多操纵职员数据录入不够当真，意识还停留在手工阶段，操纵随意性很大。建立考核轨制。操纵职员能否严格按照要求进行数据录入和相关业务操纵直接影响终极计算结果。二是系统设置题目。医药、化工企业实施 ERP，出产治理、本钱治理是难点。因为系统的局限性和新华制药出产情况的复杂性，系统并不能完全适合新华制药的实际需求。结合新华制药多年原料药出产本钱治理经验开发的一系列本钱考核报表，能够多维度、强精度考核产品的出产本钱，有利于将本钱治理纳入到考核指标体系，运用治理会计的基本原理，以分部分核算的方法建立一套包括本钱、收入、用度的考核指标。这正符合 GMP 的“将人为错误缩减到最低限度”、“最大限度保证药品



质量”等要求。其中 BOM（产品配方）的配置、联副产品本钱的计算、回收品治理、多计量单位的转换、本钱核算的中级会计职称网上报名特殊性又是难点中的难点。

根据新华制药治理经验，二次开发相关报表。主要是根据公司实际情况后期开发的报表存在疏漏。对此情况，公司提出，领用醋酐产品时挑唆单据做上“挑唆”标记，以与其他挑唆单区分，同时设置该类挑唆单在审核后自动加上“记账”标记，从而禁止该类挑唆单介入产品出库核算，此类挑唆单上物料单价取上期期末均匀单价，如无结存则取累计均匀单价，从而杜绝了死轮回的泛起。

培训交流工作贯串了系统实施上线的整个过程，介入职员包括了相关岗位的各级应用职员和治理职员，以让大家充分把握业务操纵方法。 本钱模块上线之后的前几个月的本钱计算泛起了大量的错误，有的本钱翻了一倍还多，主要原因有：一是职员操纵上存在题目。使用系统提供的实际本钱计算方法，材料本钱的计算更加符合出产的实际情况，这样不仅能够真实地核算本钱，为企业决议计划提供依据，还能及时反映出企业出产过程中存在的题目，便于企业改进出产治理。

废物回收套用本钱计算也是难点，由于在交库产品中是不包括废物的，所以在计算本钱时废物在系统之外，这就形成了有实物无价值的情况，会造成交库产品本钱虚高，而系统又难以估计废物的实际本钱。另外，还存在随意修改数据的情况，因为本钱计算时间较长，假如修改数据不通知财务，必定会导致结果错误。通过规范化要求，大



大减少了操纵的随意性，使得计算结果更加真实、可靠。例如 207 车间出产的醋酐产品在外售的同时，207 车间出产的其他产品和其他车间也要使用醋酐产品。因系统账务的公然透明，会计职称报名促使车间对物料的治理比以前更加当真、细致，发现题目及时反馈、查找原因并及时改正，工作责任心显著进步。因为 207 车间没有足够的地方储存，必需先交公司库再领回使用。建立例会轨制。产成品返工出产需单独统计，同时系统要求交库产品不能领用自身，但如在统一月内同时泛起 A 产品交库和 A 产品返工情况时，必定会泛起 A 产品领用 A 产品的结果，而此类事项系统也判定为死轮回。

在使用系统计算本钱的同时，根据系统计算的原理，同时手工再计算一遍本钱。可及时有效地反映各部分的收支情况，不仅便于领导的跟进、查究，更重要的是建立和强化了部分的本钱约束意识和收入对比意识。应客户要求降 GMP(国家食物药品监视治理局药品认证)治理要求，有时会泛起产成品返工出产情况。车间之间的物料领用。经由 8 个月的并行计算，确定系统计算无误后，才抛却手工计算。将两种方法计算的结果进行比较，核对系统计算的准确性。为了进步大家的认知意识，公司对规程操纵职员实行经济考核，这使得一部门思惟意识薄弱的职员增强了责任心，杜绝人为原因造成的错误泛起。由计算机中央牵头，每周二上午召开例会，总结通报上周情况，并对本周工作作出铺排。主要表现在初始化数据不准确、公司仓库物料挑唆不及时、车间职员数据录入不规范等。对此公司采取和上一种情况一



样的处理方法，在挑唆单据上加“返工”标记，并在车间设置退货仓库。原系统中包含的报表种类较少，例如系统自带的物料收发报表只能提供计划金额，无法提供实际金额，这对财务工作来讲无疑是一个很大的缺陷。领用醋酐产品出库时须计算产品本钱，而出库本钱需根据期初、期末和本期交库本钱加权均匀计算，这就导致在计算产品入库本钱之前需先计算产品出库本钱，而没有产品入库本钱又难以估计产品出库本钱。

出产、本钱系统上线后，可以有效降低人工统计的差错，进步正确率，进而控制人为错误的继承扩大。由车间、财务、计算机中央共同制定系统操纵规程，对各类业务事项做出明确划定，所有系统操纵职员必需当真学习并严格遵守。例如 A 产品，其主要出产原料为 a，出库时产品为 A，数目为实际退库数目，入库时产品为 a，数目根据实际损耗情况填写，但要求金额必需保持一致，然后再领用 a 交库。对此，公司和软件公司开发职员共同开发了可反映实际金额和计划金额的物料收发明细表、原料消耗明细表、单位本钱明细表、原料节约报表、产品本钱报表、多月本钱比较表等，满足了治理工作的需求。