

02

接单定制与研发过程管控

上海高砂鉴臣香料有限公司



企业简介



上海高砂鉴臣香料有限公司（英文名称缩写为 STU）是由上海家化（集团）有限公司与日本高砂香料工业株式会社共同拥有的合资企业。日本高砂香料工业株式会社是日本最早创立的合成香料生产厂家，创建于 1920 年，现已发展成为一个跨国性的香料集团，除了生产日化香精、食品香精、合成香料以外，产品几乎覆盖了与其相关的所有精细化工业，并在世界 20 个国家与地区设有 36 个从事香料香精生产、研究、销售的分支机构，其规模与业绩名列世界前茅。

公司创立伊始，就以“香味与饮食文化的创造者”而自励，以超前的经营观念和正确的市场定位，致力于提高中国香精的技术档次，开发提供受市场欢迎的产品，作为中国香化协会副理事长和香精专业委员会主任单位的上海高砂鉴臣香料有限公司以其骄人的业绩及其良好的企业形象确立了其在中国香精行业的领先地位。

上海高砂鉴臣香料有限公司专业生产经营各类日化香精、食品香精以及天然香料和合成香料等，品种多达 4 千余种，新品开发以年均 40% 以上的速度增长。

上海高砂鉴臣香料有限公司是上海市文明单位、上海市高新技术企业和上海市外商投资先进技术企业，也是目前中国香精香料制造行业规模最大的合资企业之一。公司科研力量雄厚，长年与日本高砂总部实行人才交流及人才培养，全球研发网络联通，数据共享，同步研发世界流行新香型。公司检测手段先进，设备设施精良，生产条件一流。食品香精车间按国家 GMP 标准建设，实现全封闭管道化的三层立体先进工艺流程。生产过程严格按 ISO9001 — 2000 和 HACCP 国际标准质量体系管理，公司已全面实施 ERP 管理。公司拥有驰名中外的“凤凰牌”、“高砂牌”商标。

“我们为您着想”，公司将遵循全心全意服务客户的宗旨，努力开创“高技术、高质量的 STU”形象，以具有优良信誉的一流产品为社会发展和创造芳香世界而做出贡献。

行业特点

- **市场广阔、竞争激烈：**香精香料行业属于精细化工行业，包括天然香料、合成香料、各种香精（如食品用香精、日用化学产品用香精等）。香精香料应用范围广，市场广阔，全国香精香料行业总企业数约几千家，其中2/3为香料生产企业，1/3为香精或香精香料并举企业，市场竞争非常激烈。
- **多品种、小批量、配方复杂：**香精行业产品的特点是多品种、产量少；配套性强，专用性强；用量少，作用大；价值高，配方复杂。
- **技术创新要求高：**香精行业的下游企业如食品、日用化学品等行业企业，为更好的满足人们的日常需求，不断的推出更新更好的产品，因此香精行业企业也需要不断的通过技术创新在激烈的市场竞争中占有一席之地。
- **产品高品质要求：**香料香精与食品行业也有相似性，它与人们的生活休戚相关，无论是质量，还是加工工艺，无论是生产过程还是流通环节，国家质监部门对其要求非常严格，严格按GMP规范进行达标管理
- **材料成本比例高、变化快：**香精香料行业和其他精细化工企业一样，材料成本一般占总成本的60%-80%，而且材料成本变化快，因此企业对材料成本变化极为关注。

管理特色

香精香料行业市场竞争激烈，企业要想占有一席之地，必须在技术领先、成本优势、资金周转快、产品高质量、快速推出符合市场需求的产品等方面取得竞争优势，高砂鉴臣主要有以下管理特色：

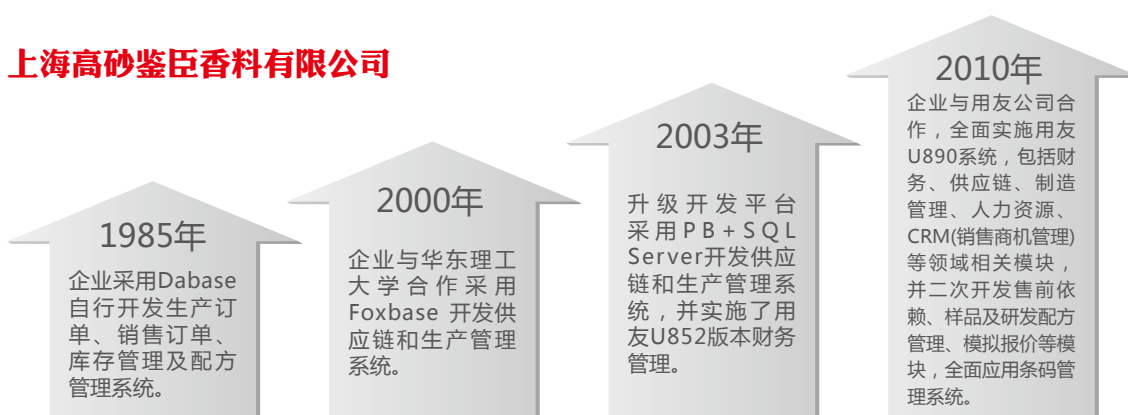
- **按单定制、研发管理：**产品按客户需求定制，根据客户要求研发配方，提供样品由客户确认，订单小批量多品种，交货周期短，交货期一般情况下控制在5天以内。
- **强计划控制体系：**企业加强对销售计划输入的管理，建立了订单计划落实率考核体系，加强订单计划落实率的管理，确保有计划订单的顺利交货，同时跟踪紧急插单无计划订单下达情况，并进行缺料、影响分析；每天都要根据销售订单和3个月滚动计划计算物料需求并制定采购和生产计划。
- **行之有效的客户资金信誉评估体系：**高砂鉴臣为了降低公司资金风险、规范客户应收账款管理，依据资金回笼情况将客户分为甲、乙、丙、丁4个级别，针对不同级别的客户在订单下达、生产测方、产品发货等环节进行区别控制，并采用严格的收款期限管理。
- **严格产品销售价格控制：**由于原材料价格波动较大，每隔一段时间就要与一些固定大客户进行产品价格调整，同时每天依据库存原料价格以及市场最新市场原料价格进行准确产品成本模拟，跟踪产品销售利润率状况，及时根据需要对产品价格进行调整。
- **精益化生产管理：**结合条码的全面应用，车间工人下载生产订单配方数据，投料时条码扫描和自动读取

电子秤计量数据，严格控制投料的准确性，从而保证了产品的高品质，并能够进行批次质量追溯。

- **原料与产品批次管理、质量追溯：**产品有严格的质量检测标准，原材料入出库需要批次记录，生产过程中需要记录半成品、产成品、投入原材料批次，便于产品质量追溯与统计分析。
- **精细化成本核算和产品毛利分析：**实现了对每笔生产订单进行成本核算和产品毛利分析，对产品毛利出现异常的产品进行原因分析（比如：产品降价、原料成本上升、配方结构调整等）。

信息化历程

上海高砂鉴臣香料有限公司



信息化企业目标

高砂鉴臣信息化建设总体目标：

- 实现数据共享，公司研发、计划、销售、市场、生产、质检、仓库、采购、财务等部门能够共享统一数据平台，有效传递业务数据，加强业务协同处理；
- 解决研发过程管控，主要包括产品研发和配方管理；
- 实现计划平衡计算和动态调整，并能够进行插单模拟和缺料分析；
- 实现全过程条码跟踪，通过全过程条码跟踪，提高业务处理的准确性和高效性；
- 完成精细化的成本核算，成本管理到批次。

关键应用场景

总体应用架构



高砂鉴臣信息化总体应用架构

项目商机及研发管理



项目商机及研发管理业务流程

解决方案

- ◆ **项目商机**：销售员在接到客户的香料香精需求后，在CRM系统中录入项目商机（同时生成研发管理系统中的售前依赖书）。专门的评香机构进行初步评估，并进行任务的分派。
- ◆ **产品研发**：调香师接到分派的任务后开始创香仿香，创香成功后在研发管理系统记录配方信息，并交由调香助手制作样品，如果需要加香，则由应用加香师进行加香处理后完成样品制作。
- ◆ **客户确认**：样品交客户进行评定，如果通过则进入产品采纳流程，后续进入量产阶段；如果客户不接受，则重新进行创香流程（或关闭项目商机）。
- ◆ **销售报价**：由研发部对客户采纳的产品进行成本模拟，并按照公司规定的利润率进行报价测算后将销售报价提交给客户，与客户确认价格后，在ERP系统中录入销售调价单，作为后续销售订单的价格执行依据。



研发过程配方管理



CRM项目商机管理

应用价值

高砂鉴臣通过CRM和研发管理系统记录了每个项目商机信息及完整的研发过程，销售部与研究部实现了很好的工作协同，同时便于项目跟踪与后续商机分析，扩大市场机会。

通过对客户采纳的产品进行成本模拟测算，快速响应客户，同时保证销售利润。

产品销售价格控制



解决方案

- **售前产品报价测算：**客户对产品采纳后，由研究部依据产品配方进行报价模拟测算，先计算产品成本，包括：材料成本（参考成本）及制造费用（包括单位包装费用、单位制造费用），然后再依据事先按产品分类设置的毛利率计算最终报价提交客户确认，客户确认后在ERP系统中录入销售调价单。
- **产品价格状态监控：**调每天定时执行报价模拟测算程序对所有产品进行报价测算，测算结果与目前销售调价单价格进行对比分析，对于低于利润率限制的产品进行提示，然后通知业务员及时与客户协商做调价调整。
- **销售价格执行控制：**与客户约定的价格条款（支持阶梯报价）由专人在ERP系统中录入客户销售调价单，后续录入销售订单时自动取价不允许修改，对于没有录入调价单的产品控制不能保存销售订单。



STU 客户调价单

序号	客户名称	客户地址	调价日期	调价范围	调价内容	调价说明	调价人	调价审核
1	客户名称	客户地址	调价日期	调价范围	调价内容	调价说明	调价人	调价审核
2	客户名称	客户地址	调价日期	调价范围	调价内容	调价说明	调价人	调价审核
3	客户名称	客户地址	调价日期	调价范围	调价内容	调价说明	调价人	调价审核
4	客户名称	客户地址	调价日期	调价范围	调价内容	调价说明	调价人	调价审核

客户调价单



STU 产品价格状态表

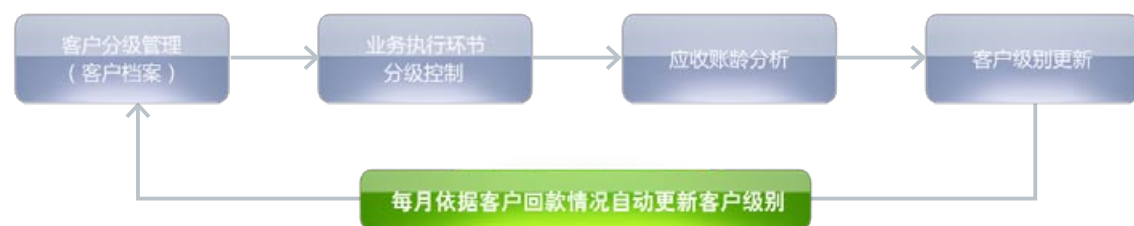
序号	产品名称	规格	单位	当前售价	目标售价	毛利率	调价日期	调价人	调价审核
1	产品名称	规格	单位	当前售价	目标售价	毛利率	调价日期	调价人	调价审核
2	产品名称	规格	单位	当前售价	目标售价	毛利率	调价日期	调价人	调价审核
3	产品名称	规格	单位	当前售价	目标售价	毛利率	调价日期	调价人	调价审核
4	产品名称	规格	单位	当前售价	目标售价	毛利率	调价日期	调价人	调价审核

产品价格状态表

应用价值

高砂鉴臣在售前阶段进行准确报价模拟测算，并在每天对几千种产品进行定时报价模拟测算，跟踪产品价格状态，对低于标准售价的产品价格及时进行调整，通过专人维护销售调价单严格控制后续销售订单价格执行，从而最大限度的保证了企业产品销售利润率的达成。

客户资金信誉评估体系



客户分级管理：高砂鉴臣将客户的资金信誉根据不同限制动作定义为4个不同级别：

甲类级别：该级别客户不受任何资金情况限制，可在任何情况下自由的进行各类业务操作，包括订单下达、生产测方、产品发货等。

乙类级别：该级别客户必须在付清所有超期款项的前提下进行“产品发货”操作。

丙类级别：该级别客户必须在付清所有超期款项的前提下进行“生产测方”操作。

丁类级别：该级别客户必须在付清订单款项的前提下进行“订单下达”操作。

付款账期细分：对客户的付款账期细分为3个独立的部分：

合同期限：该期限为与客户签订的营销合同所定义的付款期限，具有法律效应。

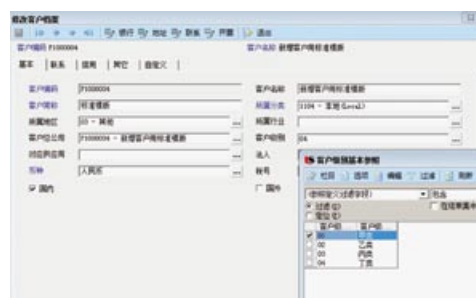
内部附加期限：为适应某些客户的特殊付款要求，比如根据发票收到日期、收货回单收到日期等非发票

开具日期作为其应付账款的起计日期的客户，给与的内部附加期限，体现人性化管理。

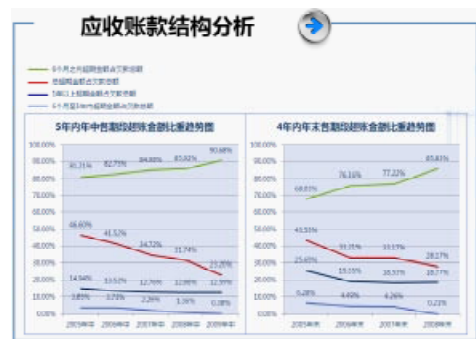
月结期限：为适应某些客户存在财务“月结”管理要求，即不以发票的开具日期起计应付账期，而是统一以一个的固定日期作为其应付账款起计日期。

解决方案

- **业务执行环节控制**：通过ERP系统在销售订单下达、生产订单下达、产品发货等业务执行环节对客户进行分级严格控制，如果有特殊情况需要继续业务执行则必须提出申请进行审批。
- **应收账龄分析**：财务部门每月对客户应收账龄进行分析。
- **客户级别自动更新**：系统根据客户上月的资金回笼情况进行级别的自动评定，客户“级别”为动态变动数据，客户资金及时回笼则升级，反之降级。自动评定模式的采用，完全摒弃人为主观判断和干预，充分体现公平、公正的管理思想。



客户分级管理



应收账款结构分析

应用价值

高砂鉴臣在吸取以往资金损失教训、积累多年管理经验的基础上，建立公司资金信誉评估体系，目的是在统一、公平、公正的系统平台上，对所有客户进行资金信誉管理，同时在确保资金风险最低的前提下最大限度的体现人性化管理，预防性的采取渐进性限制措施，降低了公司资金风险、规范了客户应收账款管理，防止坏账发生，保证公司健康运营。

强计划控制执行体系



需求规划及生产订单执行业务流程

解决方案

- **销售滚动计划：**客结合客户给与、历史订单、销售规模等因素，由销售员整合，并不断进行调整，由销售部专人负责在ERP系统中录入产品预测订单。建立内部管理体系对计划变更进行管理。
- **无计划销售订单控制：**调无计划订单包括计划数量为零的正式订单，以及正式订单数量超出计划订单数量部分的超计划订单，正式订单输入时，按“客户”+“产品”检查计划数量：
 - 对于无计划的，自动计算标准交货日期，目的是不占为其计划准备的原料计划；
 - 对于大于计划订单的，大于部分视为无计划订单，按无计划订单流程处理；
 - 所有无计划、高于计划的增量销售订单类型为“S9,R9,O9”（即无计划独立订单，无计划销售订单需另增订单）。
- **需求规划：**每天定时进行MRP计算，得出物料需求清单。
- **采购计划：**依据MRP的建议采购数量、建议到达日期和采购经验、历史采购情况制定采购计划。
- **生产计划：**对30天所有正式销售订单下达生产计划；确保5天内的生产计划顺利实施，原则上所有加急生产的订单开工日期为第6个工作日。

产品预测订单—展开式

物料名称	物料编码	规格/单位	计划数量	计划日期	计划客户	计划备注
1. 产品A	P1001234	规格A/个	1000	2023-10-01	客户A	
2. 产品B	P2001234	规格B/个	2000	2023-10-01	客户B	

产品预测订单

STU 销售正式订单

物料名称	物料编码	规格/单位	计划数量	计划日期	计划客户	计划备注
1. 产品A	P1001234	规格A/个	1000	2023-10-01	客户A	
2. 产品B	P2001234	规格B/个	2000	2023-10-01	客户B	

有计划销售订单

应用价值

高砂鉴臣通过结合ERP系统，实施强计划控制执行体系，加强了采购计划和生产计划管理，同时加强了订单标准交期的管理，确保了有计划订单的顺利交货，在保证客户满意度的同时降低了材料库存资金占用。

全面条码管理应用



解决方案

高砂鉴臣条码管理业务范围：

- 原料标签打印、原料出入库管理、原料调拨管理、原料盘店管理；
- 半制品出入管理、成品出入库管理、半制品及成品的盘点管理；
- 外购品形态转换管理；
- 生产时原料添加的实时数据采集和称量控制报警；
- 支持采购到货、原料厂内调拨、生产投料、原料形态转换等业务环节电子称计量数据采集。



生产现场投料实景



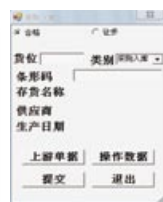
采购入库上架

在物流管理过程中，通过条码的辅助，可以记录入库的批次、货位、生产日期、数量、包装形式等信息，出库时可以实现批次先进先出或近保质期先出的规则自动提示出库的货位。

条码系统可以和ERP 数据进行实时交换，如入库时可以根据ERP 系统的采购订单，领料时可以读取ERP 系统的生产订单等。



车间生产投料



采购入库上架

应用价值

高砂鉴臣通过条码管理系统的全面应用，与U8 ERP系统无缝集成，生产及出入库数据及时准确反映，减少生产差错，大大提高了工作效率。

更多业务场景

高砂鉴臣运用用友U8实现更多业务场景：

- 供应商管理
- 采购发票
- 采购订货
- 采购结算
- 采购到货
- 应付帐款
- 到货检验

- 销售价表
- 收款协议
- 销售订单
- 销售发票
- 销售发货
- 应收帐款
- 信用额度
- 帐龄分析

- 产品配方
- 库存管理
- 需求规划
- 批次管理
- 生产订单
- 存货核算
- 产品检验
- 成本管理

关键成功要素

本项目取得成功，取决于如下几个因素：

- 优秀的项目团队

双方派出了高管作为项目总监，高砂公司方面则安排负责企业经营计划的部长直接做项目经理，各部门主管成为核心成员。用友公司方面派出了有丰富经验的项目经理和实施顾问。

● **专业的项目管理**

通过建立项目沟通制度、问题跟踪处理机制、系统运行保障制度等控制了项目风险，使各项工作能够在既定时间内高质量地完成。

● **出色的能力转移**

通过项目管理培训，使项目组核心成员明白项目中的风险以及解决思路，通过多轮分级系统培训及跟踪考核，使关键用户、最终用户能够熟练地操作系统，通过对IT人员的UAP 培训，使企业的一些管理报表能够快速自行完成。

● **标准化系统+个性化局部开发**

以 ERP 标准功能为基准，企业业务向标准化流程靠近，对行业特色个性化需求，做局部、小范围的开发应用工作，最终形成一套符合企业实际同时又能体现标准系统管控思想的业务运作平台。

All-in-One思想的体现

高砂鉴臣通过本次信息化建设项目充分体现了U8All-in-One的思想，即统一了企业应用平台，并基于应用平台优化了企业内部业务流程，同时极大的提升了企业整体运营效率。

高砂鉴臣在U8All-in-One产品解决方案的关键应用价值体现在：

● **使用了多个系统，面对不同的业务领域：**

- 销售领域使用客户关系管理系统（CRM）；
- 供应链、生产制造、财务使用U8ERP；
- 研发设计领域使用研发管理系统（PDM）进行管理；

● **高砂鉴臣的销售、设计、生产联系的非常紧密,实现了不同系统之间的整合：**

- CRM和研发管理系统的整合应用
- CRM和ERP的整合应用
- PDM和ERP的整合应用

应用效果

高砂鉴臣通过深入应用用友U8 All-in-One产品，实现了以下关键应用效果：

- 实现了各类数据追踪溯源及企业业务流程控制，如售前依赖管理、批次质量跟踪、销售订单跟单、客户资信管理、强生产计划控制等。
- 条码管理系统的全面应用，提高了工作效率，出入库数据及时准确反映，减少了生产差错。
- 财务月结时间大大缩短，由原来的两天时间缩短为月末2个小时轻松完成。
- 对产品成本每天模拟计算，实现了原料成本与产品售价联动，实时监控产品价格状态，并对价格作出调整，保证了企业利润率。
- 客户资金信誉评估体系通过U8系统严格执行，最长的应收账款目前控制在9个月以内，提高了资金周转率，降低了企业经营风险。

客户感言

经过多年的信息化管理实践，
平台化、智能化的信息化系统已经
成为高砂鉴臣不可或缺的经营助手，
U8All-in-One系统全面的深入应用，更为
高砂鉴臣精细管理提供了实时精准的数据基础。

高砂鉴臣经营管理部部长

王 辉

