

天津红日药业股份有限公司—制药行业

一、企业简介

天津红日药业股份有限公司（以下简称红日药业）位于天津市武清开发区，主要从事中成药以及西药的研发、生产和销售。公司拥有药用原料、注射液、口服制剂等多品种、多剂型的生产车间及生产线，主导产品包括血必净注射液和盐酸法舒地尔注射液等。其中血必净注射液是目前国内唯一经 SFDA 批准的治疗脓毒症和多脏器功能障碍综合征的国家二类新药，2006 年 5 月被科技部和国家保密局联合认定为“秘密级国家秘密技术”，2009 年被卫生部《甲型 H1N1 流感诊疗方案（2009 年试行版第二版）》选定为中医辨证治疗药物。

公司始终坚持“追求卓越品质，创造健康生活”的理念，在靶向学术营销的带动下，业绩斐然。2009 年 10 月 30 日，公司在深圳证券交易所创业板成功挂牌上市。

二、企业所属行业特点

- **批次、效期管理严格：**从原料、辅料、包材的采购入库、检验放行和生产领用，到成品的批生产指令的下达、工序的转移放行、检验、完工入库和销售发货等所有涉及物料和产品的业务流程都要严格分批管理和控制效期。需要时还要能按照原辅料或产品的批次追溯其来源与去向。
- **全程的质量安全控制：**为了确保药品的质量安全，制药企业需要严格按照 GMP 的要求从供应商的准入审计开始，对原辅料的采购、储存、领用和产品的生产过程、入库和销售发货、退货全程都进行严格的检验与放行控制，并按 GMP 要求对各个环节都做好真实、完整、可追溯的记录。
- **营销费用控制和评估困难：**制药行业竞争激烈，营销手段多样，对于营销费用的使用和效果评估都比较困难，这对很多企业来说都是巨大的成本压力和管理难点。
- **营销模式多样且变化快：**药品的最终消费者是个人，根据处方药和非处方药的不同，企业会分类组织管理不同的营销通路，代理商、经销商、医院（领导、医生）、药店、第三终端、健康顾问等各种利益主体参与其中，利益涉及面复杂，带来企业营销模式多样且快速变化的特点。

- **对政策法规比较敏感：**制药行业作为一个关系国计民生的特殊行业，对相关政策法规的敏感度远远超过于对经济环境的敏感度，每一次医药行业相关政策法规的出台，都会给行业带来巨大影响，例如目前正在实施的新版 GMP、新医改、基本药物制度、药品电子监管政策等都给制药企业带来了相当大的影响，有的加大投入改造厂房设备，提升管理，应接新版 GMP 的检验；有的加强营销布局，掌控终端，抢夺新医改带来的蛋糕；有的趁机并购重组，加速行业洗牌等等。

三、企业管理难点

- **信息共享度低、协同效率偏低：**原来信息化基础薄弱，大多业务手工管理，采购、销售、质量、生产、库存等部门信息不共享，跨部门业务流程进度跟进困难，各部门之间协同工作的效率偏低，有时甚至相互推诿。
- **物料管理要求严格：**由于行业特殊，为了保证产品质量安全，对原辅料的批次、效期、质量状况、领料、补料都必须进行严格的控制，有些物料在投料时除了按配方严格控制数量之外，还必须考虑含量、水分等指标的影响。
- **质量控制环节诸多：**从原辅料采购、储存、领用和产品的生产、入库与发货、退货都须按照 GMP 的要求进行严格的检验与放行控制，并直接影响采购、销售、生产等业务流程的执行进度。
- **预测困难，计划不准：**由于产品销售存在淡季和旺季，市场信息也难以把握，销售预测困难，主要采用历史销量和预留数月库存结合管理经验来安排计划，组织生产，但计划经常由于营销的需要而调整。
- **营销管理效率低下，费用增长迅猛：**随着公司规模日益扩大，营销队伍也在不断扩大，经销商、分销商、医院、药店等渠道与终端客户也越来越多，与之相伴的是营销费用也增长迅猛，传统的手工管理模式已经越来越难以支撑快速扩张的营销业务。
- **成本核算粗放，优化困难：**在手工模式下只能按品种核算成本，但对于生产周期较长的产品而言，这种方式过于粗放，难以精细分析成本的构成及异常情况，不利于生产管理的持续优化和产品成本的精细控制。

四、企业关键应用

■ 高效的合同管理

以前的红日药业，合同经办人部门一份，档案室一份，财务一份，监察部一份，共 4 份，不但传递效率低，而且由于合同变更，资料传递不及时，造成工作失误和损失。现在，基建合同、研发类合同、采购类合同已全部纳入 ERP 中。并将各种合同按类别编号，从合同录入、审批、生效、变更、冻结、终止等各阶段的全面管理，彻底解决了合同信息共享和进程监控困难的大问题。业务部门足不出户可以随时查阅合同，按合同办理业务，进行合同执行分析。遍布全国各地的商务经理可以随时查看所负责的合同进展状况。系统设定的预警功能，帮助商务人员有效执行合同，提高客户满意度。

■ 高效协同的生产管理

生产计划执行和生产过程的监控是红日药业生产的管理的重点，通过 U8 生产制造系统，可以对生产指令下达、订单状态、产品库存、产品出入库记录、产品送货记录、产品半成品记录实现全过程监控，能动态掌握订单的进展和完成情况。生产完工后，车间人员根据批生产指令和财务要求的工艺信息，进行报工，分别上报每道工序的合格数量、报废数量、所用实际工时。这样通过报工能定期统计每道工序的完成情况、合格情况、使用工时等信息，全面反映的生产执行进度。

■ 严格的物料控制

手工状态时，生产人员在生产指令领料时，只能根据配方和生产批量估算一个值进行领料，而且也无法知道当前料是否够，哪个料缺。使用了系统后，所有的生产都是根据生产指令单中的物料来进行领料，通过配方的比例关系和用料标准，系统可自动控制原料、关键辅料等领用量。在超过应领时，需要进行领料申请，审批后才进行补料，而且生产人员能时时查询所有物料的批次存量信息，以便及时有效的下达生产指令，做到了生产领料、生产的高效协同。

■ 灵活的物料重计

红日药业有些原料，其特性是每批采购的含量、所含水分可能都不相同，在原料进货检验时，才能确定每批的含量、水分。但药品的配方一般是按 100% 的纯含量要求的，为了更为准确的进行用料控制，利用系统的批次属性记录了每批原辅料的含量和水分指标，并可方便的直接引用到相关单据和报表，为生产人员进行折纯换算或追溯查询提供了极大的方便。

■ 实时的先款后货销售业务控制

红日药业对于一些普通客户，采用先款后货的业务模式。即客户在要货时，需要先将款打到红日，财务收到款后，通知商务部，商务部才下销售订单，通知仓库发货。手工状态下，商务部人员一天要几趟去财务，查看到款情况。然后根据客户的到款情况，再电话通知仓库发货。使用系统以后，客户打款后，会将打款凭据传真到红日商务部，商务部人员在系统中录入收款单，财务收到款后审核收款单。这样商务人员和财务人员共享同一张收款单，财务审核时，商务人员看到信息，就知道哪笔款已经到了。商务人员开具销售订单，在销售订单中选择收款单号，发货单审核时，会检查发货单金额和收款单对应的未核销金额，如果发货单金额小于收款单未核销金额，发货单不允许审核，有效控制了客户先款后货的业务。

■ 全程的流向管理

红日药业通过流向管理系统从公司发货开始，监控并记录药品从经销商到各级分销渠道客户、直至医院、药店等终端的全程销售流向和各渠道节点的库存，为公司及时掌控各品种、各市场的销售动态，调整营销策略提供了极大的帮助。

■ 精细的生产成本控制

红日产品的生产周期长，以前手工模式下，成本核算只能到车间和品种。应用 ERP 后，通过生产订单管理、生产车间管理、存货核算等系统的数据联动，ERP 系统能及时记录生产订单投料数据，工序报工工时和工序转移产出品数量信息，使成本核算细化到工序，和按订单批次计算成本奠定了基础。管理人员通过准确及时科学的成本信息，可及时关注产品批次的成本波动、成品率波动情况，财务部门可及时全面地进行成本分析，及时发现和纠正管理中的问题，更好地控制成本，最终降低制造成本。

■ 清晰的研发成本管理

企业研发投入很大，几十个项目同时研发，而且周期很长，以前手工模式下无法按具体的研发项目归集研发费用，只能按总量归集，因此公共费用也无法按项目合理分配；在项目中试阶段，投入的物料、工时等也没有按实际情况归集到项目，因此项目经费的科学使用、审计监督、绩效考核以及知识产权申报等很不利，红日药业迫切需要精细化的项目成本管理。现在通过 U8 系统，研发费用投入一经发生即记录相应的项目，在中试环节的投料、人工、费用等均按对应的研发项目记录，公共费用、折旧等按每个项目的实际工时进行分摊，成本系统，自动计算项目的成本，使项目的前期研发投入看得非常清晰，从而合理和科学使用宝贵的科研经费。

五、信息化应用部署

模组名称	部署模块	应用部门
财务会计	总账	财务部、营销中心、物资管理部等
	固定资产	
	应收管理	
	应付管理	
	UFO 报表	
	存货核算	
管理会计	成本管理	财务部、营销中心等
	预算管理	
	网上报销	
供应链管理	采购管理	物资管理部、营销中心、质量保证部、质量检验部、基建工程指挥部等
	销售管理	
	库存管理	
	质量管理	
	合同管理	
生产制造	物料清单	产品部、制剂部、化学合成部、中药提取部、生产保证部等
	主生产计划	
	需求规划	
	产能管理	
	生产订单	
	车间管理	
	设备管理	
纯销管理	流向管理	营销中心
	费用管理	

六、信息化应用效果

序号	项目	U8 上线前	U8 上线后	U8 上线前后变化
1	产品成本核算速度	两个人 3 天左右	5 分钟完成	速度成百倍提高，而且数据准确
2	成本管理精细化	核算到车间，产品	核算到工序，批次	真正实现了成本管理的精细化，可以科学分析，最终降低制造成本。
3	优化流程	调研 35 个主要流程	实施后优化为 19 个主要流程	流程优化，降低了企业的运营效率，降低了运营成本。
4	资源共享、提高工作效率	销售数据、生产数据、质量检验数据、物资数据	现在只需打开 ERP，相关数据即可呈现。各部门经理现在认为之前	信息共享，实现了各部门之间的协同，大幅提高了工作效率。

		等其它部门需要时互相发送或多次录入或打印传递。	工作做了很多无用功	
5	节能降耗	合同经办人部门一份，档案室一份，财务一份，监察部一份，共4份	现在只需档案室保存一份即可，其他人通过ERP查看。	数据入口唯一，准确性提高，信息质量提高，管理决策效率提高
6	预警提示	接近保质期物料难及时发现	ERP系统自动提醒，将近到期物料尽快使用。	减少工作失误

七、客户



我们始终把管理创新作为一项系统工程抓紧抓好，从管理理念、管理内容、管理模式、管理手段上按照市场化、高效化、规范化和现代化的原则进行全方位创新，用友U8是们全方位创新的可靠平台和工具。

——红日药业总经理 孙长海



原来只用总帐模块，很难发现业务中的问题，现在财务信息和业务信息相互衔接、彼此共享，从而实现了财务信息和业务信息的协同，会计信息的采集功能前移到各个业务流程中，由此实现了数据资源的一次性和共享性，可以让管理层获得及时、可靠、准确的财务会计和管理会计的信息，更有利于发现企业日常生产经营的问题，及时进行纠正和改善，同时也为企业的决策提供强有力的支持。

——红日药业财务总监 蓝武军