

【实战管理 | ShizhanGuanli】

浙江大华:智能化报销控制企业成本

报销成本是企业十分头痛的事情,特别是在报销环节上,各种灰色利益链错综复杂,虚假发票泛滥,业已成为抬高企业成本,吞噬利润的重灾区之一。

浙江大华,在应对报销难题中采取了信息智能化的方式,化困难于无形。

起步,试水智能化

2005年,魏美钟从一个外企转到浙江大华就职财务总监。

渐渐地,魏美钟发现每到月末,财务部总是挤满前来报销的业务人员。与外企井井有序的报销流程不同,内资企业习惯于按费用类别分类报销,仅仅是人工管理不足以解决杂乱的报销难题。

不过,并非没有应对的方法。如今发达的信息化手段,为魏美钟提供了新思路,他选用了一家的费用报销软件,在公司实现了分类网上报销模式,很大程度上解决了原来手工报销带来的不便,大大提高了公司费用报销效率。

浙江大华是一家快速成长的高科技企业,同样,员工人数也呈现出快速增长趋势,2009年员工人数已突破1500人。特别是销售人员的增长,对费用报销管理的挑战越来越大,原来的报销系统不符合发展的需要,又落后了。

魏美钟是会计出身,同时分管财务、人力资源等部门工作,对企业的成本核算非常敏感,寻求一套支持流水报销的集成费用报销系统迫在眉睫。

由于市场上没有现成的系统供选择,魏美钟要求公司IT部与ERP

提要: 为应对报销过程中各种各样的问题,浙江大华采用信息化的方法,将工作日志、信用卡、网银、商旅平台、HR、CRM、ERP等系统集约化,实现报销透明化和自动化,达到企业在成本管控中开源节流的目标。



供应商商谈,让ERP供应商在ERP升级开发中加入浙江大华需求的报销系统。尽管ERP厂商很认同浙江大华的需求合理性,但由于费用报销系统并不是ERP厂商关注的重点,因而未能纳入新版开发议程。

“一个产品,一个软件,能有70%以上功能能满足我们的要求就不错了。其他的怎么办?就要通过再次开发来解决。”浙江大华技术股份有限公司IT部总经理邓立新如是说。为此,浙江大华内部提出了自行改造开发智能报销系统,由公司自主开发和实施系统改造。

攻关,流程集约化

浙江大华先是确定项目目标和实施原则。

确定了方向之后,浙江大华就按部就班地开展报销系统的攻关了。

项目实施中遇到的最大困难为外部的困难和内部困难。

外部困难主要集中要怎样说服银行开发一套符合公司需求的信用卡产品。

浙江大华主办行是建设银行,而建设银行当时没有同类配套的信用卡产品,且银行不同意将员工信用卡数据传送到公司报销系统,理由是信

用卡属于私人所有,银行有保密职责,不得外泄私人信息。为此,项目小组向建行提出了切实的建议:即每位员工在办理信用卡时,还签署一份申明书,申明书同意主办行将自己的信用卡数据传送到浙江大华的费用报销系统,最终,主办行通过与其省行相关部门沟通,同意了项目小组提出的解决方案。银行的变通做法,也是一个不小的创新!

再者,浙江大华与携程签约合作,员工在携程的机票信息,携程每天定时发送相关资料到浙江大华的报销系统,两方信息自动进行比对,确定信息准确性。

内部困难主要集中在怎样开发一套符合公司当前需求且又要具有前瞻性的软件平台及怎样改变员工现有的费用报销习惯。

项目实施过程中,也许是出于消费习惯或另有灰色目的,许多员工就不愿意办信用卡,因为他们感觉到办了信用卡,公司会要求其利用信用卡透支而取消公务借款。为此,项目实施小组决定采取分布实施的方法。

第一步的目标只是实现费用报销上线,不强制业务人员办理银行信用卡,也不强制公务消费刷卡,更不改变现有公务消费的借款制度,但对

于新入职的销售部门员工,则在入职时就一次性办好工资卡及对应的信用卡,这样就保证了不办卡的人员不增加只减少,并且在项目实施通知中申明这一点,让员工放心地去用系统。

第二步则是在第一步完成的基础上且运行一段时间后,由业务部门与财务部门联合发文,明确取消公务消费借款,并要求未办理信用卡的业务人员务必在规定时间内办理,这样的话,由于公务借款额度取消,就意味着业务人员公务消费时若不刷卡,在费用报销成功前,得自己垫支公务消费款。

第三步则是在第二步实现的基础上,由业务部门和人力资源部门发文,明确业务员的KPI中将增加刷卡率考核指标,明确业务员的公务消费刷卡率将影响到其个人KPI,同时,由财务部门发文,明确财务对现金消费的审核将严于刷卡消费,相应现金消费报销的审核周期就长于刷卡消费。

有了上述三步,浙江大华的报销系统慢慢实现了流程化,最终实现收紧钱袋的总目标。

应用,成本管控化

浙江大华的智能报销系统在

2010年初完成需求调研,开始开发;2010年中完成开发开始试运行,2011年开始全面使用。

现在在浙江大华,员工每天填写工作流程单,工作流程单经过领导签字,系统识别后,自动变化为财务系统里的流水账。

浙江大华核对携程每天定时发送到浙江大华的报销系统。与之类似,建行每天将浙江大华员工的专用信用卡信息提供给浙江大华的系统,员工建行信用卡的消费记录也会与流水账对比,相关数据对比核实无误,次日,财务会直接将钱转账到员工的建行卡中,资金流和信息流的循环就此结束。

所以,工作流程单是浙江大华员工报销的基础数据,有时间和开销金额,而建行、和携程提供核实的数据,以此来提高报销的效率,减少了员工对公司预借资金的需求。

随着时间的推移,这套网上报销的智能系统不断升级,加入手机审批程序,让各部门主管能够及时完成审批,保障报销流程的高效。

“要知道,做这样的系统,必须在技术能力和潜力与当今的环境现实之间找联系,只要能发现其中的结合点,终会有突破原有框架的新思路。”魏美钟说。

浙江大华智能报销系统项目的实施成功,无论是对浙江大华股份还是对社会都将产生积极的影响。通过实施这个项目,浙江大华股份当年节约了差旅借款400多万元,从而节约利息支出30多万元,大幅提高了费用会计和出纳的工作效率,从而节约人工成本40多万元。

(齐道)

调动员工积极性:全员主角法

我们过分地把管理当成专业性的东西,过分地把管理当成知识性的东西,工人就挨不上边了,但是如果我们把管理当成真正出业绩的东西,就没有人敢忽视工人

调动工人积极性要运用全员主角法。全员主角的关键,就在于对工作 and 身份的觉知。

有一个故事说,一群人在砌房子,有人问其中一个建筑工说,你在干什么?他回答,我在砌墙。问第二个人说,你在做什么?他说,我在建房子。问第三个人说,你在做什么?他说,我在建教堂。因为那个房子就是

教堂。

三个人回答得都对,但是这三个答案意义一样吗?不一样。为什么不一样?把它当成砌墙的,他只要保证每天砌那么多,不会倒塌就行了。把把它当成砌房子的,把这个房子建得坚固漂亮点就行了。当成建教堂的,他以很崇敬的心态在做事,因为他在建他心目中的一座圣殿,他会兢兢业业,精益求精。这源于他对这项工作的认知。

可以说,要想干好一项工作,首先对我们的工作要有一个很好的认知。这对我们的工作效果会有很大的

影响。

曾经到新疆喀拉斯湖旅游,碰到一个很有意思的导游。在下飞机上了车以后,导游就讲了一句话:什么叫旅游?从你呆腻的地方跑到别人呆腻的地方去,这就叫旅游。这话听起来很有意思,我们往新疆跑,新疆的往广州跑,事实上好像的确如此,这个导游好像很有哲学思想。

旅游其实是什么呢?旅游就是我们工作疲惫了,希望放松,希望把平时绷着的神经放下来。将绷着的神经放下来是一种什么样的心情呢?很好看,很善意。一群游客其实都带着美

好的、善意的、天使般的心情。

而那个美景不就是天堂吗?喀拉斯湖真的能让你觉得在天堂一样。一个导游天天跟着天使去天堂,这是多么快乐的事情!我们还有什么工作能够这么完美?

偏偏这个导游要把这个工作看得很无聊,结果大家集体不开心,他也不开心,没事找事做。这就是对工作认知错误产生的后果。

除了对工作性质的认知,对身份的认知也非常重要,这叫角色觉知。就是你把自己看成什么。当然,它的前提是周围的人把他看成什么。因为人是一切社会关系的总和。

这首先需要企业应该对工人的身份和价值有一个基本的认知。我们

这么多年到企业做了很多动作,包括攻关动作,可以说,工人的作用非常巨大,我们的很多管理动作都跟工人的参与有关。这使我们觉得很多企业在他们的日常管理活动中,把工人的力量给忽视了。

我们过分地把管理当成专业性的东西,过分地把管理当成知识性的东西,工人就挨不上边了,但是如果我们把管理当成真正出业绩的东西,就没有人敢忽视工人。

工人是管理的主力军,这不是一个理论问题,而是一个实践问题。管理做起来,最后都要体现在生产上。管理的效果通过生产体现,生产的效果通过工人体现。

(曾伟)

“可视力”管理:重视人的现场管理

经常会有人问:什么是“可视力”管理?这个问题属于知识性和实操性问题,关于这个问题,应该有更公认的说法。所谓“可视力”,顾名思义,“可视力”管理,即重视人的现场管理。这一观点认为,现场仍应放在管理中的第一位,而在现场管理中最根本的就是要善于发现问题,所以要看得见,要“可视”。如果管理者根本不能发现问题,或者不愿意看见问题,也就谈不上解决问题了。

但是,知识必须活用。只注重现场管理中的“发现问题”,不是真正的管理,或者叫做缺陷管理。我个人认为,真正的“可视力”管理必须讲求六个方面的问题管理:

第一,问题意识。企业管理无小事。同样,问题在企业中永远不会消失。这就告诉我们各级管理者,一定要要有常备不懈的问题意识。

第二,预测问题。管理更重要的是预测问题。预测问题不仅仅是衡量管理者胜任力的尺度,也是衡量管理者素质的度量衡。我们常说要把问题消灭在萌芽状态,以为这已经是很了不起的了,是的。但是,更了不起的却是预测问题。在可视力管理中,通过可视,来预测可能产生的问题,要比发现问题更重要。

第三,发现问题。预测只是靠分析判断,靠对现象和趋势的研判。这里带有一定的主观性。而发现问题则是一个管理者的硬功夫。不能发现问题的管理者不是合格的管理者。只有发现问题才能解决问题。

第四,分析问题。这是可视力管理的关键。问题发现了,是不是都要马上解决?不是!有些需要立即解决,但有些是需要通过分析以后再做处理的。比如,一个系统性的问题,一旦冒然解决,就势必引发更大的紊乱。此时需要做系统分析,然后根据分析的结论来加以系统解决。

第五,解决问题。这是管理者重中之重职责。如果说只能预测和发现问题就是管理的话,那么不如说解决问题才是真正的管理。在管理上要多学诸葛亮,他不仅能掐会算预测问题,更能发现问题及时解决问题。

第六,杜绝问题。管理的最高境界就是使问题不再重复发生。因此,对于解决的问题要采取措施使之不再发生。

综上所述,“可视力”管理,应该包括问题意识、预测问题、发现问题、分析问题、解决问题和杜绝问题六个方面。另外,“可视力管理”强调的核心理念是:有效掌控、有效解决、有效监督。

(烈夫)

【与工厂经理谈设备管理 | YugongchangJingliTanshebeiguanli】

流程设备的维修策略——组合拳

□ 李葆文

流程设备与离散型设备的最大区别在于其连续无中断特性。也就是说,其中一台设备因故障停机,上下游设备的生产将受到影响。典型的流程工厂如一般化工厂、石油化工厂、气体厂、水泥厂、钢铁厂、有色金属冶炼厂、制药厂、食品厂、饮料厂(含奶制品厂)、啤酒厂、玻璃厂、发电厂、化肥厂、塑料厂、造纸厂、胶片厂等等。

还有不少工厂不是完全流程,可能是局部流程。如某些工厂的动力供应部分,如水、电、蒸汽、压缩空气、真空供应部分属于一个局部流程,一旦中断会对下游产生不良影响。

流程企业设备的特点很多,除了工艺、物流方面的特色之外,仅就设备维修管理,流程设备具有以下特点:

(1)设备最薄弱环节的能力就代表全流程的能力流程设备就像是一串首尾相接的链条,而最细一环的强度就代表这个链条的强度。对于流程而言,某一最薄弱环节的生产状况,包括产能、稳定性、质量、故障停机、MTBF、OEE等指标,就决定了全流程的能力。

(2)流程各系统、线段的配合影响着全流程效率的发挥流程是由一个个子系统组合而成的系统,各个子系统的配合是否默契,决定着整个流程效率的发挥。

(3)流程的最主要特征是某一部局部停机会导致全线停机。从胶片、造纸、卷烟、连铸连轧的轧钢设备,到反应介质流动的石油、化工设备。局部停机就意味着上、下游在制品的积压或短缺,迫使全线停机。即使是由各个环节的单机与劳动力密集型的加工、装配线段连接起来的准流程,局部故障也会造成全线停机或全线放缓运行。

(4)停机的经济损失严重流程设备停机一般会造成严重的经济损失。有的流程停机1小时,损失高达几百万元。这种损失主要由丢失的产量、材料、能源以及人工浪费构成。停机后的抢修又发生备件、材料及维修工时成本。停机还可能使交货期延迟,造成企业信誉损失。化工反应、冶金熔炼设备等停机,往往会造成大量在用材料、能源的浪费和重新启动工时的浪费。

(5)运行中的流程无法停机排除小故障隐患,因为流程设备在运行中,局部小故障隐患即使被发现,因不能停机而无法排除。只要此故障隐患不会造成质量、成本、安全等严重后果,或者短时间内不会造成全线停机,设备“带病”运行是允许的,也是企业里常见的状况。

正是因为流程工厂的停机连带性损失很突出,其设备的管理就尤为重要。保证其安全、平稳、长周期运行,对企业效率的提升就更加明显。

为了把流程设备的停机减少到最低限度,结合多数流程现场实际,我们常常会给出以下的设计方案。

1、运用“机会维修”概念,组织生产淡季和节、假日保养、检修

所谓的“机会维修”即不拘泥原来的维修计划,充分利用节、假日进行“红班”维修,或者利用生产淡季等待计划排产的空隙,进行全流程的检修和保养,使设备进入完好待命状态。设备管理部门在有规律的生产淡季或节、假日到来之前,就要做好检修保养的组织准备和后勤安排,使“机会维修”顺利实施。

2、应用设备检测技术,做好预测、状态维修

对于适于振动监测、红外监测或油液分析诊断的流程设备,要积极引进这些先进手段和技术,及时预测隐患,把故障排除在潜在状态。这些技术引进的成本与故障停机损失相比常常是微不足道的。一些企业把状态监测和人工巡回点检结合起来,收到更好的效果。状态维修可以使非计划停机减少,避免故障的连锁反应或多米诺骨牌现象,把损失降到最低。

3、通过“总成”替换,降低全线停机时间

所谓的“总成”又称为组件、部件,即构成设备局部,相对独立、可以整体快速拆、装的部件。一些流程设备一旦

停机,实施在线维修,往往因为位置不便、工况恶劣或者维修难度较大、停机维修时间较长,因而造成全线停机等待。一些企业的做法是将损坏的“总成”拆下,换上一个正常的“总成”。然后再对损坏的“总成”进行从容的修理。这样可以大大减少全线停机损失,同时还可以使损坏的“总成”得到精细、彻底的修复。

虽然以“总成”为单元的备件储存,占有流动资金较多,但与生产停机损失相比,也许是合算的。流程停机单位时间的损失越大,“总成”备件存储和替换维修方式就越经济。

实施“总成”维修的另一个条件是维修技术和维修队伍、人员培训。精良的维修技术、稳定的维修队伍是实施这一策略的基础。

4、同步检修——流程内部的“机会维修”策略

所谓的同步检修就是当流程某一部局部进行停机检修、保养之时,全流程各个线段全部进入保养、检修状态。这样,局部检修期间的时间可以得到充分利用,把维护功能得到最大限度的发挥。

同步检修的实施依赖于全员参与维修、保养活动的意识和规范。流程中停机检修的关键线段需要集中主要维修力量,进行高效处理解决。其他部分的检修力量可能相对薄弱,甚至出现检修空缺。因此,全员的参与、维修技术和普及、淡化边界的分工协作就显得十分重要。

5、实施“批处理”,扩大同步检修成果

“批处理”是计算机术语,即同时整批处理某类问题。这里指的是在同步检修期间对各线段所有遗留问题、故障隐患进行集中、批量解决。

6、统计停机对利用率的影响,按照主次图把握检修重点

企业平时应做好各线段原因造成的停机机时统计,依据各个线段停机对利用率的影响大小排序,画出主次图。今后应该把主要检修力量和保养重心,放到对流程利用率影响最大的前两位线段或部分设备上,遵循帕雷托80/20分布率规则,尽最大努力减少这些部位的故障停机,整个流程停机损失就会明显降低。

流程性企业的工厂经理特别需要了解这一节所涉及的内容。因为我们不是靠拍脑袋、拍胸脯来指挥工厂的运行,而必须运用科学的分析和科学手段来保证工厂效率的提升,减少损失。

协办单位:

海南亚洲制药有限公司

董事长 楼金

总经理:

地址:

海口市国际商业大厦12层

电话: 0898-66775933

传真: 0898-66700763

学府咨询(国际)集团有限公司

Shareford SHAREFORD INTERNATIONAL CONSULTING GROUP COMPANY LIMITED.

TnPM赢在班组

(班组建设内训)

TEL:400-104-0028