



# 逢甲大學學生報告 ePaper

## 電子化個案— 永潤食品股份有限公司

作者：李郁澄

系級：企碩二

學號：M9603056

開課老師：黃焜煌

課程名稱：電子化企業

開課系所：電子商務學程(碩士班)

開課學年：九十七 學年度 第一學期

## 中文摘要

E世代的來臨，改變許多傳統的作業模式，如何透過資訊科技掌握企業經營優勢，達成營運目標，是企業最重要的課題之一，電子化可以協助企業內部包括資訊流，物流，金流的整合，減少重工與資源的浪費，並降低因資訊不足所造成的錯誤決策。永潤食品公司在營運初期，即開始規劃如何導入電子化，先將內部訊息的傳遞先行電子化，在公司生產作業開始運作後，藉由各工作站的聯繫，即可馬上發揮作用。產品推出和下市的訊息，缺料，促銷，異常的反應，客戶的抱怨等等營運管理的資料，都能馬上通報公司各部門，做最即時的處理和回應。另外，與CVS通路合作後，每天面對數百家的門市訂單處理，除藉助為門市POS系統接收上傳的訂單，再按單生產外，也要利用與CVS電腦系統的連結直接作帳務的核對與收款，節省核帳作業所需的人力。



**關鍵字：CVS、ERP、POS、WMS、電子化企業**

## 目 次

一、	公司簡介.....	3
二、	導入電子化的原因.....	3
三、	導入 ERP (Enterprise Resource Planning) 的過程.....	4
四、	目標與成效.....	4
五、	困難與解決方法.....	5
六、	結論.....	6



## 一、 公司簡介

成立於 1994 年 9 月，創辦人為林純美女士，剛開始創立的廠房位於桃園縣蘆竹鄉，廠區占地一千五百坪，資本額為三億元，在民國八十六年七月上市上櫃。永潤食品公司的經營理念是秉持健康、衛生與創新，研究開發生產健康美味的各類鮮食品，目前為 7-ELEVEN 的御便當、御飯糰、調理麵包... 等之供應商。現有主要產品有三種：

- (一) 空中餐點：稀飯、炒飯、炒麵、炒米粉。
- (二) 18°C 產品：如三角飯粒、壽司、手捲。
- (三) 即食餐盒：中式便當、特餐。

## 二、 導入電子化的原因

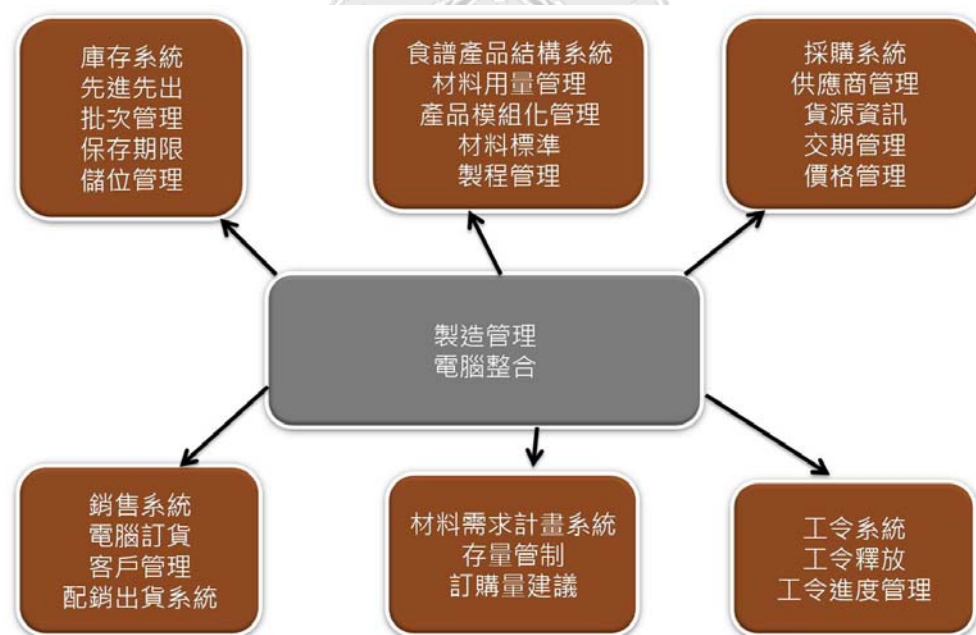
永潤公司是一家專業的鮮食製造工廠，亦是勞力非常密集的食品產業，每一條生產線所需要的是機械化或大量人力，因此，在無法減少人力的情況下，如何運用電子化提高其它作業效率，降低成本，減少浪費是公司一直努力的重點。為了減少重工與資源的浪費，因而希望可以整合企業內部的資訊流、物流與金流。除此之外，公司希望可以對於產品的任何訊息，能馬上通報公司各部門，做出最即時的處理和回應。另外，與 CVS (Convenient Store) 通路合作後，每天必須面對數百家的門市訂單處理，必須藉助門市的 POS (Point of Sales) 系統接收上傳的訂單，再按單生產，也要利用與 CVS 電腦系統的連結直接作帳務的核對與收款，節省核帳作業所需的人力。

CVS 也就是一般稱的便利商店，強調的就是「便利」這兩個字，簡單地說就是提供消費者「便利」的服務。特性是創造時間方便、購買方便、地點方便，注重行銷規劃、製販同盟、產銷聯合促銷、單品貢獻度分析、新品排行榜分析、台帳貢獻度、POS 分析與消費者購買分析。

POS 是利用一套光學自動閱讀與掃瞄的收銀機設備，以取代過去傳統式的單一功能收銀機，除了能夠迅速精確的計算商品貨款，進行傳統收銀機所具有的開立發票、收據銷貨程序外，並能分門別類的讀取及收集各種銷售、進貨、庫存等數據的變化情形，資料所連結的電腦將資料處理、分析後，形成銷售資訊，提供給經營階層做為決策的依據。主要功能在於即時掌握銷售情況、立即區分暢銷品及滯銷品、自動控制商品在適當的庫存量、使賣場的使用更有效率、進行機動特賣和顧客管理。由以上可知，導入的電子化系統皆可以為永潤食品公司帶來更便利的操作以及透明化的產品訊息。

### 三、 導入 ERP (Enterprise Resource Planning) 的過程

為了讓整體生產管理能更有時效性，公司在八十九年一月引進ERP電腦管理系統，以輔助作業經營流程管理。而應用的ERP系統在日本早已被鮮食廠採用，該系統的內容包括：銷售、帳款、製造、配送、服務等企業資源規劃，可以使公司資源達到最有效的利用。在導入過程中該公司首先評估是採用現成套裝軟體，抑或尋找客制化的服務軟體廠商，而套裝軟體是依大部份中小企業作業模式之特性設計而成的整合式資訊系統。在導入套裝軟體之後，客戶即可建立製造業基本系統（如：庫存管理、採購管理、銷售管理、訂單管理、BOM 表、外銷訂單管理、應收/應付管理、會計管理），在衡量之後，由於該公司屬於中小型企業，作業流程與一般的標準作業流程相距不大，遂決定選擇ERP套裝軟體，再依實際運作情形，予以逐步修正以達到符合公司需求，如此做法在電子化建置費用上較為精省，也較符合該公司的實際需求。為了顧及未來系統需隨著營運條件改變，而擴增及修正的可能性，廠商篩選過程中，主要以台灣市場上的領導廠商為考慮合作的對象。



### 四、 目標與成效

透過ERP系統的導入，永潤公司期望能具體達成下列四項目標：

- (一) 縮短採購週期，控制材料成本，降低庫存量，減少庫存缺貨率，提升庫存週轉率。

- (二) 即時掌握上下游廠商的資訊，做好客戶關係，快速回應客戶需求
- (三) 在有限產能的生產線上，透過系統的安排完成產品小量多樣的生產設計，縮短生產時間。
- (四) 降低與供應商之間的聯絡成本，提高時效性。

實際的作業成效明顯反映在訂單上，出貨和帳款處理追蹤與核對，不需再耗費龐大的人力作業，根據公司實際作業績效顯示結帳效率平均減少3至5日。庫存和採購帳款系統部分，自從採用ERP系統後，庫存週轉率從原來的8至9日降低至3至4日。

在訂單下單方面，除提昇庫存調整的採購效率外，公司也可利用系統上客戶資料的收集彙整，進行客戶的分析，並做客戶分類管理，使客戶服務決策形成更有效。另外，降低撿貨誤差率，也是一個非常關鍵的問題，因此，公司目前已完成倉儲管理系統(WMS)，可連結電子標籤系統，取代現有人工劃單的傳統撿貨方式，從傳統的撿貨方式中，可以從許多的動作和作業要求裡，發現諸多潛在問題，如會有看錯門市對應數量的問題，會有漏看的問題，甚至會有劃錯格子的問題。另外，當作業人員撿貨時，必須不停的拿筆劃線，放置產品，作業過程中浪費的時間相對增多，撿貨的效率也相對下降，導入電子化管理系統後，明顯地改善撿貨理貨相關缺失問題。系統資料的保存與整理，可以做為更進一步的分析、分類彙整，使決策更為精確，將是無庸置疑的，經營績效的提昇也是可預期的結果。

永潤公司在ERP建置和推動，投入極大的精神和資源，希望可以藉助ERP的建置和推動，將作業流程中各項作業做整合連貫，期望在各工作站上會設置電腦，將各工作站所需生產的產品數量及工作流程安排，原物料的需求，均能透過ERP系統快速傳遞給各工作站。各工作站的生產進度亦可經由終端機的輸入與生產管制單位連結，提供生產線上作業進度的追蹤。使公司在時間的管理上能達到以每分鐘為單位的管控目標，真正做到提供客戶服務是即時與效率的。

## 五、 困難與解決方法

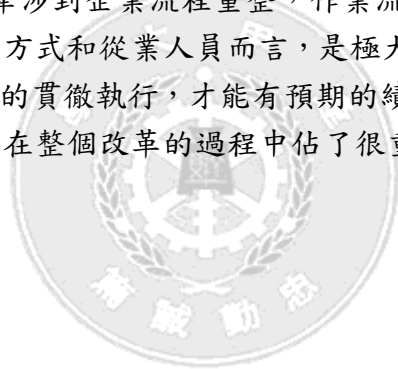
無可諱言的，公司在執行ERP建置計畫時，也面臨了一些問題，執行期間員工難免因為習慣性的關係，對新系統管理作業方式有抗拒性與不信任感，總認為眼睛看得到，自己做的資料才可信，解決這種問題往往需要時間與員工溝通，通過教育訓練來克服員工的慣性，而領導者必須要有貫徹目標的決心。台灣傳統產業的中小型企業目前導入的ERP系統，一般說來都是套

裝軟體，然而鮮食產業有其特性，所有的生產循環必須在一日內完成，在時效性管理極為迫切，因此，如何將套裝軟體透過企業本身與軟體系統公司的溝通，發展符合業者真正需要能有效運作的系統，需要合作雙方共同努力，將ERP的觀念與企業管理策略相結合。

## 六、 結論

永潤公司導入ERP系統後，公司在資訊的收集和彙整更為快速精確，有效提昇管理決策的品質，具體的效益已反映在目前降低庫存的週轉率縮短生產的流程時間以及與上下游客戶與供應商之間的聯絡成本，藉由即時的資料的提供，達成產品少量多樣的生產計劃，並能快速回應客戶需求，提昇顧客滿意度，建立強固持久的良好顧客關係。

ERP系統的導入牽涉到企業流程重整，作業流程應透明化和標準化，此流程對傳統產業作業方式和從業人員而言，是極大的挑戰，永潤公司在主事者的領導下，有魄力的貫徹執行，才能有預期的績效提昇效果，從此處可以發現，領導者的能力在整個改革的過程中佔了很重要的地位。



## 參考文獻

1. 食品工業發展研究所整理(2001)。從產業e化看企業之經營管理：鮮食業製造管理電子化系統建構之案例；永潤食品，中小型食品企業經營管理經驗交流研討會。
2. 桃園縣產業文化館，取自<http://taoyuanind.tycg.gov.tw/00-home/00home.asp>
3. e化部落，取自<http://eblog.cisanet.org.tw/>

