

# 永豐餘造紙股份有限公司

## 財管e化 資金調度靈活

### 永豐餘造紙 小檔案

- ◆資本額：新台幣155億元
- ◆成立時間：1926年
- ◆負責人：董事長邱秀瑩
- ◆主要產品：紙類之生產買賣、紙類之加工買賣、其他服務項目
- ◆公司所在地：台北市重慶南路二段51號
- ◆計畫期間：95年3月2日至96年11月30日
- ◆計畫主持人：董事長邱秀瑩

益，」她相信，「透過積極整合，永豐餘將成為亞太領導企業招牌。」

### 加速資訊傳遞 達管理即時化

創立於1950年，為台灣民營造紙業先驅，也是台灣規模最大的紙業集團，永豐餘轉投資的關係企業多且領域廣，具有互相支援與整合的優勢。「隨著經濟競爭的全球化，永豐餘控股公司型態逐漸成型，面對散佈在各區域市場愈來愈多的轉投資公司，如何整合各公司資

既是台灣規模最大的紙業集團，又榮登全球百大紙業金榜，轄下子

公司合計高達55家，事業群發展橫跨兩岸三地，永豐餘造紙董事長邱秀瑩直言：「透過e化平台，能強化控股公司的經營型態，創造集團股東最大利



永豐餘財務營運總部e計畫重要推手

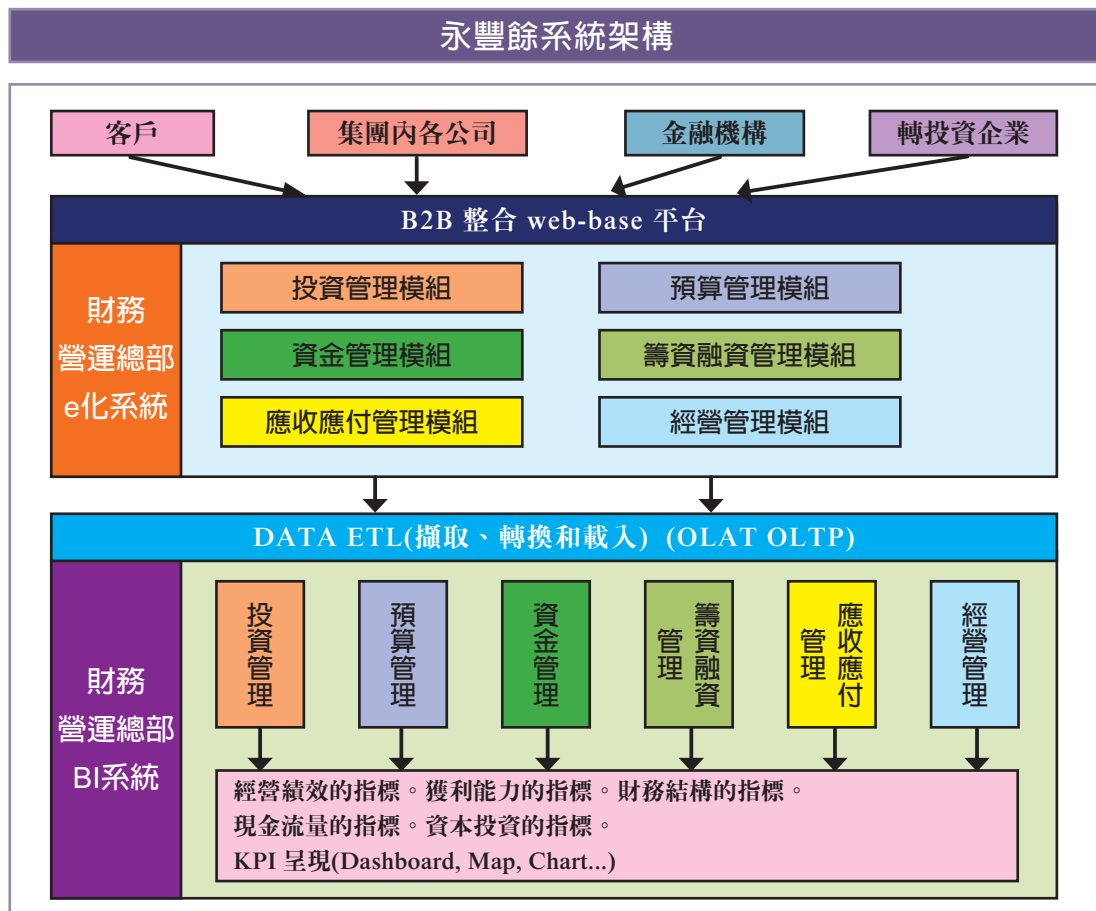
源，縮小作業的差異化，加速資訊的傳遞，達到管理上的即時化，以提升集團之整體營運績效及獲利能力，需要依賴資訊科技來達成。」邱秀瑩點出集團現階段策略。

根據永豐餘規劃，透過財務營運總部電子化計畫，不再有距離遠近之別，公司的政策，藉著網路平台，得以落實，

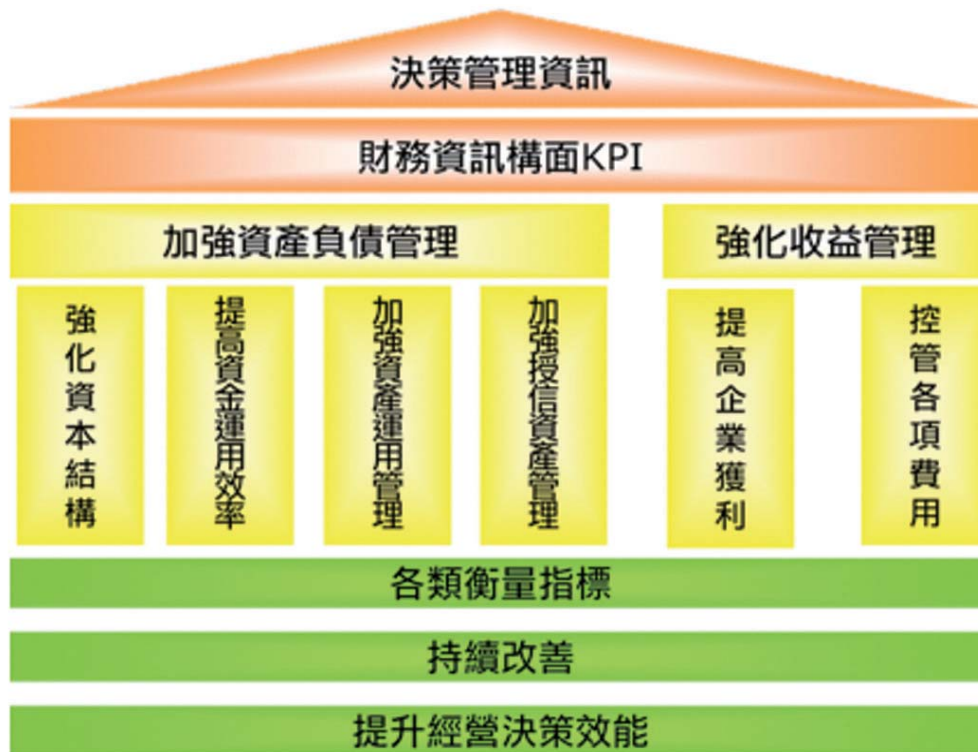
並快速顯現效果，以此強化控股公司的經營型態，創造集團股東最大利益，目前該計畫囊括投資、資金、應收應付、預算、籌資融資、經營等六大管理模組，客戶、集團內各公司、金融機構及轉投資企業，均在B2B整合平台運作。

### 六大管理模組 金流e化突出

六大管理模組又以金流e化系統建置



財務營運總部整合性管理電子化策略與目標



最具特色，在電子化計畫未執行前，由於永豐餘的企業版圖既遠且廣，各地子公司之資金調度，常因資訊傳遞的落差，使剩餘資金常保留於帳上，無法有效的支配運用，相對的，有資金缺口之子公司，向銀行借款之融資成本，亦因資訊落差，無法拿到融資成本市場消息，永豐餘希望經由系統平台的建置，發揮資金調劑盈虛功能。

「客戶在哪，我們的服務就在哪，也因為堅持服務品質，永豐餘在大陸多達17個據點，為了有效調度資金，外商銀行跟永豐餘提了資金池(Cash Pooling)構想，在當時的台灣，沒有一家有這麼做過，我們在國內是沒有參考對象的，在國外，做這套系統的，都是像奇異這類國際級大公司，經盤算，永豐餘決定率先引用該構想在大陸試行。」邱秀瑩說明當初建置該套構想原委。

## 好的資金管理 有利財務調度

大陸銀行間放款利率約是在6.8%至7%間，存款利率約是0.72%，利差高達六個百分點，永豐餘估算，資金池架構成形，永豐餘大陸廠營運資金平均水位約降低人民幣1億元，一年約莫可以節省人民幣600萬元利息支出，折合新台幣約2,700萬元，邱秀瑩稱許：「好的



永豐餘久堂廠塗佈機



永豐餘久堂廠裁紙機

資金管理，對公司財務調度，那是很有幫助的，在剛推動這套制度時，看到閒置無用的資金，竟然高達3至4倍，負責資金調度部門也著實嚇了一跳。」

金流平台是透明的，有利台北總部掌控軍情，一旦地方工廠有借錢打算，可以先把銀行融資貸款條件上傳，台北總部會就大陸當時融貸訊息來個超級比一比，必要時，派員專程赴大陸接洽，拿著總部招牌，到大陸銀行端爭取融貸條件，通常都會有不錯的戰績。有些人會質疑，電腦是死的，人是活的，各地工廠主事者怎麼不會暗槓私房錢，邱秀瑩笑著說，當Cash Pooling實施一段時間

後，該有的現金餘額區間值都會跑出來，一旦數據不太對，台北總部會善意提醒，是不是「不小心忘了」，該出現的錢透過金流e化系統，無所遁形。

## 對資訊化管理 決策高層重視

在導入財務營運總部

前，永豐餘已自行開發建置一套完整的企業資源規劃系統(ERP)，涵蓋人事、銷售、生產、資材、會計等作業。同時在民國92年參加工業局之永豐餘企業間(B2B)電子化計畫，透過電子化商務資訊平台，提供客戶完整的服務，並榮獲經濟部2004年電子化成就獎。本次電子化計畫再進一步就財務營運方面之投資管理、預算管理、資金管理、籌資融資管理、應收應付帳款及經營管理，加強其深度。

對於永豐餘而言，資訊化除了降低作業成本與提高營運效率外，更是為了增加競爭力，滿足商業策略的需求，再者，公司資訊化的過程中能進行如此的順利，也是因為決策高層對於資訊化在經營管理上的應用非常重視，未來永豐餘也將持續地藉由資訊科技推動新的策略，來維持其領導地位。

在導入本計畫的過程中，因永豐餘關係企業家數眾多，散佈各地，因此在面對整體資訊整合的過程中，各關係企業之作業習性、區域資訊環境、銀行電子

化平台的選擇引進，IT資訊部門，為了本次電子化作業，必須再引進相關的軟體、技術來配合，IT人員必須儘快熟悉新技術，以配合專案計畫的開發時程，同時，外部系統資料連線與轉換如何順利銜接，都是本次電子化過程中碰到的問題及壓力，而一一釐清差異，發掘找出平衡點及解決方法更是讓專案小組人員費盡心思。

### 逐一協調解決 完成系統整合

就以建置Cash Pooling過程而言，需要導入銀行的外部系統，使其可連結至公司的系統中運作，但在導入時產生衝突，內外部系統無法整合，無法產生所需要的資訊。永豐餘專案負責者必需與銀行端資訊人員逐一協調討論，並進行無數次測試，始能克服兩系統之間的差異，順利的完成系統整合。再者，受制於大陸地區網通建設的差異，資訊傳送產生落差，透過建置伺服器及內部網路，終於解決資料傳輸之困難，遂使本次電子化平台之整合逐步完成。

一路走來，邱秀瑩說，e化是先苦後甘的差事，成功的助力除了來自於管理階層對公司內部管理提升的需求而全力支持，及專案小組成員的同心協力外，經濟部工業局及資策會對此專案的支持與經費補助，尤其各審查委員於現場查訪及審查會上提出了很多的建議，讓專案小組確實一度傷透了腦筋，但也因為各審查委員精闢的見解，適時提供了公司團隊對此專案良性的思考及執行方向，才使得此專案能順利完成。

## 政策確定方向 堅定排除萬難

擔任該e化專案計畫主持人，邱秀瑩分享心得表示，企業導入電子化有成功、有失敗，需求清楚、明確、完整是電子化成功的基礎，一個成功的案子，背後都經過很多人的努力加持，上層明確的政策、堅定的支持，是電子化成功最重要的支柱，有明確的政策才有確定的方向前進，有堅定的支持，執行者才能專心一意、勇往直前的排除困難，眾多部門同仁才能凝聚共識，全力合作達成目標。

### < 審查委員的話 >

台北科技大學商業自動化與管理研究所副教授陳銘崑：

## 模式建立過程可師法

台北科技大學商業自動化與管理研究所陳銘崑副教授指出，該計畫是以台灣的財務中心為主軸，進行組織及流程再造，同時，該公司也與國外公司做比較，訂出標竿分析值，一般人或許認為組織流程再造（BPR）及標竿分析是很簡單，但實務運作起來，一家老牌公司，願意投入資源人力，從事營運總部電子化計畫，其決心及毅力，是很值得稱許的。

永豐餘的Cash Pooling是很有特色的，陳銘崑教授說明，企業要有這樣的財務運作，規模要夠大，唯有如此，銀行才願意為單一企業客製化，為永豐餘訂定一個獨特專有的財務運作模式，一般企業或許沒有辦法複製Cash Pooling，但是，永豐餘的組織流程再造、模式建立過程，其他企業是可以師法借鏡的，內容或許不同，但概念是可以做的。