

电子商务:采用MRP 一场企业管理革命 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/469/2021\\_2022\\_\\_E7\\_94\\_B5\\_E5\\_AD\\_90\\_E5\\_95\\_86\\_E5\\_c67\\_469229.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/469/2021_2022__E7_94_B5_E5_AD_90_E5_95_86_E5_c67_469229.htm) 一般来说，产量下降、价格下调、销售收入下降、成本增加，经济效益就会下降，但是，今年长春一汽集团散热器总公司虽然面临如此严峻的形势，其中销售收入下降11%，经济效益却异乎寻常地上升。总经理邵声虎介绍，原因之一是采用了当前世界上被普遍承认的先进管理思想和方法MRP 即制造资源计划系统，改革了传统管理模式。如何通过降低库存占用资金提高效益，是很多企业亟待解决而难以解决的问题。同属一汽集团的大连柴油机厂，通过采用MRP ，使库存资金占用额从1995年的2900万元下降到目前的2000万元，生产处在制品资金占用额从1100万元下降到目前的800万元，此两项共节省占用资金1200万元。怎样通过采用MRP 改进企业管理，进而提高效益，这几年已引起很多中国企业的重视。遗憾的是，很多中国企业在应用MRP 管理软件的实践中几近失败，一些企业的计算机管理系统陷入投入开发失败再投入的不良循环，不仅浪费了大量资金，也使计算机应用和管理技术更新更加困难。研制MRP 管理软件的SSA公司中国区总经理田哲夫认为，其原因很多，有投入不足，领导重视不够，人员不稳定，企业管理现状难以达到软件体现的先进管理方式的要求等。一汽散热器总公司和一汽大连柴油机厂为获得成功进行了种种努力，其中一把手工程尤其受到各方赞许。在散热器总公司，一把手带头，每位公司领导都努力学习MRP 理论，并在各自负责的领域把实施MRP 当作头等大事来抓，负

责具体实施的项目组成员全部由各部门经理或副手组成，三年内不准调离，保证了实施MRP 强劲的势头。为了满足MRP 先进的管理方式的要求，他们各自对从公司各级干部到计划员、会计员……直至库房保管员的三四百人进行了严格培训，并凭借多年扎实的管理基础，建立起满足实施BPCS软件的条件，包括完成基础数据准备这一非常复杂、难度很大的工作，仅大连柴油机厂建立的各种文件就达1.2万余个。采用MRP ，必须利用计算机技术、通过MRP 管理软件来进行，经过深入调查，他们选用了计算机技术比较先进、价格比较合适的美国SSA公司研制的BPCS系统，并成功地进行了涉及多方面的二次开发，才使先进的管理软件和中国企业的管理实际紧密结合。各种努力中最重要的，也许是他们能够克服重重阻力，坚持不懈地进行“一场深刻的管理革命”。大连柴油机厂常务副厂长刘岩指出：“先进的MRP 管理软件与国内企业结合过程中遇到的主要矛盾，是现有的管理体制、无序的管理现状和无法适应市场经济需求和企业现代化需要的管理方式。”散热器总公司总经理邵声虎用通俗的话形容说：“实施MRP ，是借助计算机去做从来没有这么做过的工作。”于是，采用BPCS软件这种管理技术、管理方式上的变革，超越了技术更新的意义，冲击着传统观念，成为涉及多方面的变革。比如，技术变革引发了机构变革，散热器总公司建厂时就存在的毛坯车间取消了，分别划入物资供应部和冲压车间，有的管理人员没位置了，有的送料工、领料工没活干了。但是，相应的车间经费、在制品库存减少了，生产成本降低了；工序之间的车间界线取消了，管理环节减少了，物流通顺了，效率提高了。又如，

技术变革要求人们必须与传统管理模式决裂。为了使计算机能够识别，须改变某些人们已记了二三十年的零件号，这不仅要求公司内人人重新记忆，就是一汽集团内采用手工开票的相关各公司和科室，也要掌握由散热器总公司、大连柴油机厂计算机开出的别具一格的零件号。再如，传统的库房保管员只要达到小学毕业文化程度就可以了，现在则要求必须学会计算机知识、了解MRP 理论、会使用BPCS，能够独立上机操作，一些人由于考核不过关而离开了多年熟悉的岗位。从美国SSA公司引进的BPCS软件共有14个模块，实施每个模块都需要进行大量类似的变革。为了理顺一个小小的零件号，为了做通有关干部、职工的思想工作、推进实施进程，两个企业整整花去了4年时间。项目验收成功，也不仅是一项技术应用的成功，正如其带来的变革是多方面的，其带来的效应也是多方面的。大连柴油机厂介绍，在实施MRP 过程中，优化了原企业财务管理模式，财务人员由20余人减少到15人，财务工作正在从以往的事务性算帐型向企业管理型过度。散热器总公司综合管理部经理助理宋健介绍，BPCS软件实施后，公司领导可以及时了解销售、库存情况；以前只能定出月计划，现在可以更准确地定出周计划；以前发货信息不及时、有误差，现在正常情况下，销售发货准确率达到了100%，还可根据各地返还货款情况定出发货警戒线，对还款不好的企业不下订单；避免了手工开发票的差错，使产品出库、销售、财务账目三者的误差率降到1%以下。还形成了浓厚的学习风气，提高了人员素质，增强了企业凝聚力，扩大了企业知名度。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 [www.100test.com](http://www.100test.com)