

长沙卷烟厂MRP II实施后的几点思考 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/284/2021\\_2022\\_\\_E9\\_95\\_BF\\_E6\\_B2\\_99\\_E5\\_8D\\_B7\\_E7\\_c40\\_284076.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/284/2021_2022__E9_95_BF_E6_B2_99_E5_8D_B7_E7_c40_284076.htm) 长沙卷烟厂是我国烟草行业中的后起之秀,从八十年代的亏损企业,一跃成为湖南省的利税首户,年销售额达几十个亿,上缴利税上十亿。该厂较早开始实施现代化企业管理制度,八六年开始将计算机应用于企业管理,到九十年代,自行设计开发的MIS系统已经全面实施,财务、销售、库存、设备、生产调度等均已实现计算机信息处理,计算机网络(以太网,运行Novell操作系统)铺设到了全厂各主要职能部门,上网微机达三十多台。九十年代初,基于现行MIS系统主要完成信息处理,没有及好的体现管理效益,企业开始进行MRP II的实施。鉴于前面MIS系统的经验教训,这次MRP II实施的起点很高,决定从国外引进成熟的MRP II软件,通过MRP II的实施引入国外先进的管理模式,提高经济效益,如降低库存,提高资金利用率和控制经营风险;控制产品生产成本,缩短产品生产周期;提高产品质量和合格率;减少财务坏帐、呆帐金额;改变现行的工作方式,提高管理人员素质,提高企业生产力,加快市场响应速度,提升企业竞争力,真正发挥计算机系统的管理效益。鉴于国内MRP II实施成功率不高,我们在实施过程中主要采取以下措施保证实施的顺利进行: 1、领导挂帅 MRP II历来号称是"一把手工程",企业高层领导的支持是必不可少的。企业领导必须理解MRP II,领导并参与项目的整个实施过程,在人、财、物各方面给予全面的支持。企业领导相当重视,厂长挂帅,副厂长直接领导,亲自队出国考

察；主要部门中层领导均到国外培训MRP II原理培训。在财物方面给以极大支持，基本上是需要多少，投入多少。2、全员动员 整个MRP II系统的实施涉及到企业生产、管理的各个环节。只有全体员工都了解了MRP II的含义，才可以保证MRP II系统每一个细节的贯彻。为此，厂长亲自坐阵，请国外专家在职工大会上作全厂动员，参与实施的业务人员由国外专家进行项目组集中的系统应用培训，实施MRP II的计算机技术人员到国外学习MRP II的实施与维护。3、慎重选型 国外MRP II软件很多，MRP II软件功能与企业本身管理的适应性是系统实施成功的关键。为此，我们多次派人到国内已经实施MRP II的企业进行考察，请高校的专家教授作可行性分析，经过反复论证，选择了SSA公司的BPCS2.0，由于该软件采用IBM公司的AS / 400小型机作为开发平台，一并引进IBM公司的AS / 400小型机两台。长沙卷烟厂MRP II从论证、选型、培训到实施、二次开发，历时六年，直接投资一千多万，实际使用效果与期初设想相差甚远，管理效益无从谈起。最终没有逃出用MRP II系统去模仿现行的不适当的管理方式的怪圈。回顾长沙卷烟厂MRP II的实施过程，觉得以下几点是失败的主要原因，值得深思。1、系统实施必须有与之相适应的管理机制的改革 MRP II是以大量的信息处理来消除生产冗余部分的科学系统，它构架十分明晰，致力于消除一切冗余的物流、资金流而以最有效地方式进行生产。机构重复，责任不明，内耗过大，资源浪费是企业管理的通病。由于我们在实施过程中没有按照MRP II需要来调整企业结构，机构的冗余，责权的不清使得MRP II的数据采集无法准确，流程分析无法精确，而数据采集，流程分析正是MRP

II/ERP实施的基础。这是实施MRP II，没有产生效益的主要原因。2、系统实施必须要有懂具体业务、懂MRP II、懂计算机的复合型人才 科技以人为本，MRP II/ERP实施同样也是一项以"人"为本的工程。长沙卷烟厂MRP II实施过程中，因为缺少既懂具体业务、又懂MRP II、懂计算机的人才，才能的是业务人员和计算机人员两套人马，分别由不同部门领导，实施过程中难免不出现相互不沟通，互相推卸责任，不能融会贯通MRP II思想，久而久之，必然对MRP II的实施形成阻力，失去初衷，用MRP II系统去模仿现行的不适当的管理方式。3、系统选型必须充分考虑企业本身实际情况，管理的适应性 系统论证之初，企业内部就形成两派观点，一种观点是应该充分考虑企业MIS系统的信息资源和网络资源，充分认识国外软件功能与企业本身管理的适应性，合理利用资源，适当进行二次开发；另一种观点是实施MRP II的目的在于引进国外先进的管理方法，与过去的系统融合，难免不把过去落后的管理模式引入MRP II中。最后，采纳了后种观点。但是，实施中才发现，事情远非如此简单。首先，IBM公司的AS / 400小型机是终端方式，这对于生产比较集中的企业、公司布线比较简单，而长沙卷烟厂厂区比较大，难以将终端接到每个MRP II实施岗位，不得不利用过去的以太网网络，由于AS / 400小型机的网络支持较差，影响了系统的稳定性。其次，由于国内外会计制度上的区别，财务模块很难发挥作用，其它模块功能与企业本身管理的适应性也不能令人满意，必须进行二次开发。但AS / 400小型机上没有好的程序设计语言，使二次开发变成了漫漫长路，严重阻碍了MRP II的顺利实施。再次，MRP II实施过程中没有考虑企

业MIS系统中积累了>十来年的基础数据的转化，一切推倒重来，给业务人员带来巨大的重复劳动，造成资源>的极大浪费。这些，都是造成长沙卷烟厂MRP II实施时间长、效果差、浪费大的直接原因。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)