

电子商务:怎样让企业不滑坡江中制药信息化建设经验谈 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_469058.htm

随着外资进入中国，合资、独资的企业不仅带来了资本、技术、产品，也带来了先进的管理，尤其是的MRPII、ERP的引进为汽车、制药等流水线型企业带来大量的效益。但国内企业由于资金、管理、认识以及其它问题，计算机管理多为自行开发，成套引进大型管理软件较少。那么，困难到底在哪呢？请看江中制药厂信息化建设之路。江中制药厂作为国内著名制药企业，名列全国五百强，其生产的草珊瑚含片、健胃消食片享誉全国。1989年，江中制药厂员工200多人，营业额1000多万元。1997年，组建江中制药集团，下属多家子公司，员工超过7000人，营业额超过3亿元，实施MRPII两年，1998年预计营业额超过7亿元。信息化建设起了重大作用。从自行开发到引进管理 笔者八九年毕业分配到江中制药厂成为该厂唯一的IT人员，当时的江中规模还很小，职工两百余人，效益也不好，人员素质偏低，整个企业对计算机几乎没有什么认识。厂领导从紧张的财政中拨出不多经费让我们开发一些项目。面对企业现状，我认为想一下子搞MIS系统，从资金和基础上来说都不现实，开发一些诸如工资、帐务、设备管理等系统，只能降低少部分人的劳动强度，增效不明显。如果把计算机引入销售管理，情况就大不一样了。销售涉及的部门多，有销售部门、供应部门、仓库部门、财务部门，甚至制造部门，几千家客户，错综复杂的合同条款，众多的应收帐款，由人工来管理显然难以胜任。我们以此为突破口，自己

开发了一个销售管理系统，通过两年的使用结果表明，销售的管理工作明显改善，及时、准确地反映客户资料和应收帐款及合同的执行情况，资金周转由一年两、三次变成一年四次，减少了烂帐、呆帐，为厂领导的决策提供了可靠的依据，通过使用，很多业务人员学会了操作电脑，也逐渐认识了计算机管理的重要性，为全厂全面信息化建设打下了一定的基础。随着企业的高速发展，自行开发的弊病也充分暴露出来，计算机软件人员具有的企业管理知识毕竟有限，和业务人员的沟通也困难，更何况现有的管理水平并不先进，所以自行开发容易简单地模仿手工管理，缺少先进管理思想指导，起点低，信息共享差，开发周期长，开发产品也不够成熟。在人员流动和文档不规范的情况下，维护、修订和扩展更是有不少困难，因此我们决定立足于高起点、高水平，引进代表国际先进管理水平的MRPII管理软件来实现我们的目标。

系统的实施

- 1、MRPII软件的选择 目前国内国际上比较著名的MRPII软件有SAP、SSA、JDE等。我们选定了几家软件公司作为考查对象，让我厂各部门业务骨干观摩软件演示，并带着企业所需解决的问题与软件公司的应用顾问进行交流。然后走访了同行企业，调查其软件应用的效果，软件供应商的服务支持情况，吸取用户的经验教训。最后，我们认为SSA公司BPCS比较适合我们制药企业，而且该公司较早进入中国，国内用户多，尤其有国内制药厂的具体案例，其实施经验、技术支持和软件汉化程度都比较高。
- 2、软件配置 根据本厂实际需求和信息集成的要求，我们从分销、制造和财务三大部分选取了总帐、固定资产、成本会计、应付帐、应收款、客户订单处理、库存管理、票据处理和销售分析、发货管

理、高等流程工业、质量管理、主生产计划/物料需求计划、能力计划等模块，以及用于进行系统二次开发的开发工具AS/SET。选择模块时要注意软件的配套性，否则会影响实施的效果和效益。同样，对系统软件和数据库软件要要求其网络功能和安全性强，用Client/Server结构，能处理大型数据库。

3、硬件配置 由于我厂企业规模不断扩大，数据量成倍增加，网络服务器选用微机明显是不够的，所以我们决定选用小型机做中心主机。通过比较，我们认为IBM的AS/400有易学易维护、性能稳定、网络功能及数据处理能力强的优点，特别适合我厂IT人员少的实际情况，所以我们选用了AS/400作客户服务器的体系结构。客户端基于普通PC机仿真通过双同轴电缆及五类双绞线经交换机、以太网卡两种方式和AS/400相联成网，全国各市场办事处的PC机通过拨号网络由远程控制器和AS/400进行通讯。在AS/400的选型上我是这样考虑的，从长远发展的要求来看应选一台高型号的AS/400，价格大约在二百万元以上，而从开始引进BPCS到正式使用需要一年多的时间，加上初期应用数据量并不大，这样算下来三年左右的时间对机器的要求都不算太高，所以我决定把二百万分开来用，先用不到一百万元购买一台AS/400/9406/300系列的2040暂时使用，三年后再用剩下的一百多万购买一台新的AS/400，这时的AS/400机器性能就比三年前的二百多万元的机器强得多。事实也证明这样的安排是正确的。首先节约了大笔的保修费用和利息，又避免了系统解决2000年问题所需的额外投资，何况MRPII系统也因当时CPU档次低价格便宜很多，更重要的是能够享用现在最新的技术和系统软件。

4、系统实施 1995年5月我们安装BPCS系

统，从6月开始实施该系统。实施MRPII是一项巨大的工程，如果没有良好的组织管理和规划很容易导致项目失败，所以我们根据SSA的BPCS系统实施战略，结合厂内的实际情况制定了详细的实施方案和实施进度，简单概括如下：（1）组织实施MRPII不是一个单纯的计算机项目，而是引进一套先进的企业管理思想和方法，对原来的管理模式是一场革命。为了让全厂总动员和协调各部门工作，我厂成立了以总经理和副总经理为核心的领导小组，各部门经理为各区域实施小组组长，业务骨干为关键用户的组织结构，来共同完成这一艰巨任务。（2）培训 首先全厂进行计算机基本知识普及，再由SSA的应用顾问给有关人员进行新管理概念和高等课程培训，然后由业务骨干负责对各业务职能组进行培训，并带领上机实习，最后逐级进行考核，对不合格者调离原工作岗位，为今后系统实施的质量提供了可靠保障。（3）实施 有了人、财、物的资源支持，我们开始了实施工作，根据我厂的实际情况，决定分二步走。1995年6月1日开始先实施分销和财务，1996年1月1日正式投入使用，同时开始实施下一步制造部分，1996年6月全部结束，全厂全面启动BPCS系统。在实施过程中严格按BPCS的高级系统实施策略执行：概念及应用培训 现场诊断检查 决定系统原型建立计划 再培训区域经理和关键用户，加强认识 建立企业系统流程原型 开发修改 原型测试 培训最终用户 系统切换 审核系统是否达到预定目标。5、二次开发 商业软件不可能完全满足用户的需要，我们IT人员必须结合厂里的实际情况对其进行二次开发。这需要花大力气，除了要熟悉整个系统外还要了解系统上千个库文件的结构及数据流程。我们在模拟环境中经过

大量的研究实验，用AS/SET开发工具和RPG开发了我们所需的几十种报表，通过PC-SUPPER把数据有条件的从AS/400上导入PC以太网，提供给业务人员，再由他们应用EXCEL或VB、FOXPRO加工以获取他们所需要的特殊资料。另外我们还增加了一些对帐程序，比如系统把应收帐中的来款和银行日记帐中的来款核对，很容易发现输错金额或消错客户等错误，保证了数据的正确性。再者还增加了一些如银行日记帐、工资、人事、科技信息管理等于系统。应用BPCS产生巨大效益系统全面实施两年了，所产生的效益要比投资高出好几倍，现在严格按MRPII的要求采购和生产，既保证所需又基本达到最低库存。在销售上严格控制了信贷额度，基本上消除了烂帐、呆帐现象。此外，通过批号跟踪管理，提高了产品质量，使生产合格率接近100%。工作效率迅速提高。另外瞬息万变的市场，要求生产计划也随之而变。但计划一变，车间日历、采购计划等等一系列都要调整，依靠人工做计划非常困难，如果交由计算机系统去做，半个小时就完成了。间接效益更是难以估计，企业实现了科学、规范、严谨的管理机制，管理人员从繁琐的日常事务中解放出来，集中力量进行管理和决策，大大增强了企业的实力。企业的资金流和物流也进入了一个良性循环，为企业的发展壮大奠定了良好基础。江中制药厂从1991年到现在，之所以能够保持稳步发展的势头，正是因为在建一流厂房、购一流设备的同时创一流管理，通过现代化信息建设增强自身实力。目前，我们正有条不紊的进行调整，很快将推出一套具有江中集团特色的MRPII系统，江中制药集团将成为实力雄厚的制药企业，为我国的经济发展做出更大的贡献。 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