

企业资源计划

与面向供需链的管理

本文在总结企业资源计划的基本思想与分析面向供需链的管理思想在现代管理中应用情况的基础上,论述了面向供需链的管理与企业资源计划的关系及其战略作用,为企业实施资源计划和管理系统的规划提供了重要的思路。

中南工业大学工商管理学院 刘宗海 罗新星

企业资源计划的基本思想

企业资源计划(ERP:Enterprise Resource Planning)是在物料需求计划(MRP)和制造资源计划(MRP II)的基础上发展起来的又一更高层次的管理模式。从管理思想上看,ERP的基本思想是将企业流程看作为一个紧密连接的供需链,其中包括供应商、制造工厂、分销网络和客户等。通过对供需链上所有环节进行有效的管理,来加速企业的信息流程,提高反应速度,改善决策品质,从管理的深度上为企业提供了更丰富的功能和工具。

1.ERP的核心管理思想是供需链管理

ERP是一个面向供需链管理(Supply Chain Management)的管理信息集成系统。现代企业管理观念的一个重大转变就是企业同销售代理、客户、供应商之间的关系已不再是简单的业务往来对象,而是利益共享的合作伙伴关系。将客户、销售商、供应商、协作单位等纳入企业的生产体系,组成企业的基本供需链,按客户不断变化的需求同步组织生产,时刻保持产品的高质量,多样化和灵活性,这是ERP所要达到的一个最基本的目的。当前,企业之间的竞争已不再是一个企业对一个企业的竞争,而是发展成为一个企业的供需链同竞争对手的供需链之间的竞争。ERP正是为适应这种竞争形式而发展起来的。

2.业务流程重组是ERP的重要组成部分

ERP与企业业务流程重组(BPR:Business Process Reengineering)是密切相关的。在企业供需链上,信息、物料、资金等要通过业务流程才能流动,业务流程决定了各种流的流速和流量。为了使企业的业务流程能够预见并响应内外环境的变化,企业的业务流程必须保持资源的敏捷畅通。因而,要提高企业供需链管理的竞争优势,必然要求企业业务流程的改革。这个改革,已不仅限于企业内部,而是把供需链上的所有关系企业与部门都包括进来,是对整个供需链的改革。BPR的概念和应用已经从企业

内部扩展到企业及需求市场和供应市场的整个供需链的业务流程和组织机构重组。

3.ERP发展的最终目的是实现整个产业系统增值

在企业的供需链上,除资金流、物流、信息流外,根本的是要有增值流。各种资源在供需链上流动,应是一个不断增值的过程,在此过程中,ERP要求消除一切无效劳动,在供需链上每一环节作到价值增值,因而,供需链的本质应是增值链(Value-Added Chain)。从形式上看,客户是在购买企业提供的商品或服务,但实质是在购买商品或服务所能带来的价值。供需链上每一环节增值与否、增值的大小都会成为影响企业竞争力的关键因素。各个企业的供需链又组成了错综复杂的整个产业系统的供需链,ERP发展的最终目的就是使整个产业系统的供需链达到最大程度的增值。要实现这个目标,就要求整个系统内各个企业的供需链达到最合理程度的增值。因而,ERP的发展趋势应由面向单个企业供需链的管理转移到面向整个产业系统供需链的研究与管理。

供需链与现代管理

现代管理的核心是动态对企业进行调控。面向供需链的管理正是适应这一趋势而发展起来的,“动态”是其最根本的特点。

准确把握市场 在现代动态市场中,需求除一般性商品和服务外,还包括众多个性化需求。通过面向供需链管理能以最快的速度把握真实准确的市场需求。

快速反应市场 企业能比竞争对手更快捷经济地将商品与服务供给客户,避免供需链上任何环节的停滞,并最大程度地提高商品和服务的质量及客户满意度。

实现整体优化 面向供需链的管理从系统整体的角度出发,对产品发展方向和获利性、业务流程和组织机构、企业内外部各种资源利用、生产及流通计划、仓储与

销售等方面进行了全方位的优化。

1. 供应链与企业流程重组

美国学者Michael Hammer在提出BPR几年后认为：“BPR是对企业的业务流程作根本性的反思和彻底重组，其目的是在成本、质量、服务和速度等方面取得显著的改善”。BPR不是面向功能或组织的，而是面向流程的；BPR旨在消除业务与部门的隔阂，强调面向业务流程管理，以顾客为中心，将决策点建立在业务流程发生的地方，减少无效劳动及提高对市场与客户的反应速度，使流程的每一步都能获得价值增值；BPR强调整体全局最优而不是单个环节或作业任务的最优。这些都与面向供应链管理的思想相一致，而面向供应链的管理(如前述的ERP)也离不开BPR的协助。同样，BPR的发展最终也应由企业内部流程重组到整个产业系统的流程重组，以期达到与产业资源系统的有机结合，使整个系统达到最大程度的增值。

2. 供应链与即时制造

即时制造(JIT:Just In Time)其中心思想是消除一切无效劳动与浪费，实现仅仅在需要的时刻，按照需要的数量，生产真正需要的合格产品。JIT生产方式的核心部分就是“拉动式”的供应链管理思想。对整个供应链系统来说，即时就意味着从原料到产品，再到客户这一供应链上的每一环节的一切活动包括人员过剩、等待时间、运输延时、生产过剩、次品率、转帐结算率等都必须达到最小程度。

3. 供应链与LAF生产系统

LAF是全面吸收精益生产(LP:Lean Production)、敏捷制造(AM:Agile Manufacturing)及柔性制造(FM:Flexible Manufacturing)精髓的一种新型生产系统。LAF以虚拟集成公司为特征，采用模块化的设计与制造系统和大规模的通信网络系统形成全新的企业合作关系。企业能同其他单位及消费者及时沟通信息，掌握市场动态，并以此作为产品开发与改进、精益制造、快捷运输的重要依据。在此过程中，企业供应链上的每一环节效率的高低是影响该生产系统成败的关键。

启 示

现代信息技术的发展给企业管理带来了根本性的变革，面向供应链的管理正是这一变革的根本体现。不论是ERP、BPR还是JIT、FM、AM等，其核心的思想都是面向供应链的管理。企业在引入新的管理思想时，必须要将面向供应链的管理融入其中。企业竞争的趋势已由单纯的企业与企业的竞争逐渐演变到供应链与供应链的竞争，只有站在供应链系统的角度上管理企业，才能适应新世纪的

企业竞争。

1. 流程重组是实施面向供应链管理的基礎

我国企业在实施信息系统建设时，往往面临着基础管理差的问题，一个重要的表现就是业务流程不清晰。现行的管理模式大都是工业经济和计划经济时期的产物，其组织机构是建立在专业化分工基础上的，特点是以功能为中心。这种传统的生产主导型的企业组织形式和管理模式是无法适应面向供应链管理的需要的。大多数企业进行信息系统建设基本上是将手工操作自动化，而不考虑工作设计、业务流程、组织结构及管理系统是否合理，能够与将要建立的信息系统相适应。这也是导致企业信息系统建设失败的一个重要原因。鉴于此，企业在进行信息系统建设时，必须将业务流程的重组放在首位。只有这样，才能真正集成企业的供应链，发挥信息技术在现代管理中的巨大作用。否则“在一个本来就很混乱的工作流程中采用信息技术只会乱上加乱”。

2. 管理思想重于IT技术

ERP、JIT、AM等并不是纯技术的系统集成，其灵魂是面向供应链管理的思想，主体是体现管理思想的管理应用模式，IT技术是其建立的支撑管理思想虽具有国际通用性，但更要结合企业的具体情况才能发挥IT技术的应用潜力。我国企业在实施信息系统建设时，往往存在单纯信息化的倾向，将IT技术仅仅当作减轻劳动量和方便获取信息的工具。企业简单地认为旧的管理思想模式加上新的管理软件就算完成了信息化建设。新的管理思想虽然以软件为载体进入了企业，但要将其真正融入企业管理之中，还需要很长时间的磨合。

3. 注重企业间的协作管理

我国企业往往将管理看作是自己内部的事情，喜欢单兵作战。在企业关联程度越来越密切的今天，这样是难于适应激烈的国内国际市场竞争的。信息技术的快速发展及ERP、BPR等面向供应链管理思想的日渐成熟为企业间的协作管理提供了全方位的支持。利用这个高起点我国企业应该积极进行横向与纵向的联合协作管理，形成系统供应链，使各种资源得以优化配置，真正实现由供应链到增值链的转变。■