

# 新管理时代与中国企业

## 管理软件的发展(中)

本刊编辑部课题组

### 二、新管理时代我们需要什么样的企业管理软件

如前所述,新管理时代的企业管理是以建立竞争优势,提高企业竞争力为核心的。而要提高企业竞争力就必须整合企业经营,全面强化企业管理,练好企业持久发展的“内功”。越来越多的质优企业舍得在管理系统上投资的举动,足以说明这一趋势。在世界经济一体化、用户需求趋向多样化、企业关联程度越来越密切、竞争越来越激烈的今天,要求企业反映必须灵敏,行动必须快捷,在管理的思想观念、方式方法上不断创新。很显然,单靠人工操作的管理,是很难适应新形势下管理创新的要求的。借助当代信息科技的最新成果,实行电脑化管理,使企业运营和管理得到进一步优化和加强,已是势所必然。

如上所言,在新管理时代,电脑化管理将不仅仅是重要的管理手段和工具,其本身也是生产力的重要组成部分。但电脑化管理并非指那些各种品牌、型号的电脑,这些硬件虽然是重要的,但更重要的是体现了新管理思想的企业管理软件。没有软件的支持,电脑充其量只不过是没生命力的机器,而得到软件的充分武装,电脑将成为极具战斗力的武器,网络化后更是如此。企业管理将由过去一个个体作战的个体变为协同作战的战斗集体。对企业管理的意义,将不仅仅是1+1>2的问题,而是全面提高企业管理品质的问题,为企业规模经营、多角经营、国际化经营、整合经营等开拓了空间,提供了管理的支持。

新管理时代,需要新的管理软件。正接受新管理时代挑战和洗礼的中国企业,呼唤着更适合中国企业现实管理要求的企业管理软件。我们需要什么样的管理软件呢?下面从国际管理软件和我国企业管理发展的历程入手,作些简要回顾与分析。

#### (一)国际管理软件的发展历程

在管理应用和信息技术发展的推动下,国际管理软件经历了三个大的发展阶段,即MRP(物料需求计划)、MRP II(制造资源计划)和ERP(企业资源计划)阶

段。

#### 60—70年代的MRP(物料需求计划)

1957年,美国生产与库存控制协会成立,并随后推出第一套MRP软件,这是现代企业管理软件的开端。MRP的发展又经历了两个阶段,即时段式MRP和闭环式MRP。时段式MRP从主生产计划出发,一是将物料需求区分为独立需求和非独立需求并分别加以处理,二是对库存状态数据引入时间分段的概念,从而解决了何时订货以及订货数量问题。在时段式MRP基础上,一方面将生产能力作业计划、车间作业计划和采购作业计划纳入MRP,同时在计划执行过程中,加入来自车间、供应商和计划人员的反馈信息,并利用这些信息进行计划的平衡调整,从而围绕着物料需求计划,使生产的全过程形成一个统一的系统,这就是闭环式MRP。闭环式MRP将物料需求按周甚至按天进行分解,使得MRP成为一个实际的计划系统和工具,而不仅仅是一个订货系统,这是企业物流管理的重大发展。

#### 80年代的MRP II(制造资源计划)

由于生产管理只是企业管理的一个方面,MRP所涉及的也仅是物流,在企业与物流密切相关的还有资金流。因此,MRP对企业管理而言还很不够,于是人们想到,应该建立一个将财务子系统与生产子系统结合在一起的一体化的管理系统,以去掉不必要的重复性工作,减少数据间的不一致现象和提高工作效率,实现资金流与物流的统一管理。于是在80年代MRP向MRP II前进了一大步,最终形成了一个集制造、财务、销售、采购、工程技术等子系统为一体的一体化管理系统,并称为资源制造系统。MRP的重要作用是提高生产效率,而MRP II的目的是提高企业效益。

#### 90年代的ERP(企业资源计划)

到80年代后期,现实社会开始发生革命性变化,即从工业化社会开始步入合成化社会(Synthetic Society),企业所处的时代背景与竞争环境发生了很大变化。主要表现在:1.创新过程的变化。在合成社会,创新

不是一种偶然现象,而是一种社会目标;创新极少是个人所为,而主要是集体合作的产物。2.取得竞争优势的方式的变化。在工业社会,竞争优势来自对效率的追求,而在合成社会中,则来自对创新的追求。首先或较早生产新产品、使用新工艺或提供前所未有的服务,可以获得竞争优势。3.需求的迅速变动与生产过程的调整。在合成社会,那种生产什么卖什么的时代一去不复返,市场需求在迅速变化,同时创新过程也在创造需求。4.生产空间的扩大。随着各国市场的开放,信息化管理手段的运用,企业逐步形成规模化发展并进入国际化发展空间,任何企业都要承受来自国际化企业发展的竞争压力。在此情形下,企业管理一方面要在现有基础上,考虑进一步提高效率,以适应市场竞争并取得竞争优势;另一方面还需要适应持续创新过程造成的市场需求的变化对企业生产流程不断调整的要求。于是在这种时代背景下,一种更适合当代企业管理需要的管理系统 ERP(Enterprise Resource Planning)——企业资源计划系统问世了。ERP 系统在 MRP II 的基础上,扩展了管理范围,给出了新的结构,把客户需求和企业内部的制造活动以及供应商和制造资源整合在一起,体现了完全按用户需求制造的思想。ERP 的基本思想是将企业的运营流程看作是一个紧密连接的供应链,包括供应商、制造工厂、分销网络和客户等;将企业内部划分为几个相互协同作业的支持子系统,如财务、市场营销、生产制造、人力资源、质量控制、服务维护、工程技术等,还包括对竞争对手的监视管理等。

与 MRP II 相比,ERP 一是通过增加一些管理子系统,把企业所有制造场所、营销系统、财务系统紧密地结合在一起,从而形成全球范围内的多工厂、多地点的跨国经营运作;二是能更好地支持和管理混合型制造环境,满足企业多角化经营需求;三是强调事前控制,增强了企业对一些关键问题和关键指标的实时分析能力。ERP 的目标是充分协调企业内外部资源,确立企业全面竞争优势。ERP 软件是目前国际上技术较先进、应用较成熟的企业管理软件。

## (二)我国企业管理发展的现状及所需要的管理软件

建国以来,我国经济发展经历了三个不同时期,企业管理也相应经历了三个不同的发展阶段。50 年代初到 70 年代末,是计划经济时期,企业的身份和地位更像一个生产车间,主要任务是按国家计划组织生产,企业所需厂房、设备由国家投资,原材料、燃料、动力及所生产的产品由国家按计划调拨,相应地,企业管理名副其实处在一种“生产管理时代”。80 年代初到 90 年代

中期,我国经济正从计划经济向市场经济转变,处于一种有计划的商品经济时期,其基本特征是计划调节市场,市场调节企业。作为相对独立的商品经营者,计划和市场同时对企业产生着影响,企业管理表现出多样化,处于一种“混合管理时代”。90 年代后期,随着十五大和九届人大的召开,我国经济加快了走入市场经济的步伐,确立了市场经济的基本框架,企业之舟将从真正意义上驶入市场经济的海洋。我国企业管理已步入市场化的“新管理时代”,表现出了新管理时代的基本特征和基本要求。如面向市场,基于现代企业制度、价值化、系统化、电脑化、国际化的管理。

在这样一个时代,竞争是社会的根本法则,管理已成为社会的普遍需求。立足当代科学技术,推进管理现代化,是我国企业在国际舞台上赶超竞争对手的重要途径。特别是随着全球经济一体化和中国本土市场的国际化,将中国企业经营导向国际化,由此带来的国际化合作问题是靠单一环节或层次的管理难以解决的,必须实行整合和系统化管理。因此,导入目前国际上技术领先的管理系统,应用先进的信息技术,对中国企业管理思想、手段、方法进行更新再造,使之现代化,是摆在我国企业界面前的一个刻不容缓的课题。

当然,基于不同的发展基础和背景,中国企业对管理软件的应用有着自身的要求。当管理成为普遍需要的时候,其现状呈现出多样化、个性化的特征,这种个性化,不仅表现在中外企业上,也表现在不同规模、行业、发展阶段的国内企业上,但因社会、文化、政策、法律及习惯的不同,中外差别更为明显。因此,中国企业对管理软件的应用有着自身的考虑,不可能照搬照抄国外原版管理系统,必须结合我国实际,取长补短,求同存异,开发适合我国企业自身特点的管理软件。近年来,国外原版管理软件在我国应用成功率极低就是明证。如国内有家企业曾花费数十万美元引进了一套国外管理软件,由于不符合我国企业管理的特点,特别是财税方面的要求,应用跟不上,后来只好弃用,重新购买国内一家公司的管理型财务软件部分顶替。由此可以看到,借鉴吸取国外管理软件发展的成功经验,开发符合我国经济发展客观要求和企业管理特点的管理软件,是摆在我国民族软件厂商面前的一项现实要求,也是振兴我们民族软件产业的一次重大挑战和机遇。

根据我国经济的发展情况和管理现状,我们需要的企业管理软件具有以下特征:

1. 符合中国企业的管理特点。ERP 等不是一个纯技术的系统,其灵魂是管理思想,主体是体现管理思想的管理应用模式,技术是其建立的支撑。管理思想和模

# 日常清产核资工作

## 有关问题解答

### 财政部清产核资办

财政部《关于做好日常清产核资工作有关问题的通知》(财清字[1998]第14号)发出后,我们陆续收到了一些企业和单位的来电来函,询问如何开展日常清产核资工作。为了便于各地区、各部门及有关企业(单位)更好地开展日常清产核资工作,现将大家普遍关心的有关问题解答如下:

#### 1. 为什么要开展日常清产核资工作?

答:建国以来,我国共进行了5次大规模的专项清产核资工作,其中规模最大的是1992—1995年进行的国有企业清产核资和1996年开始的集体企业清产核资。通过清产核资,一方面基本摸清了国有经济、集体经济的“家底”,理顺了企业的产权关系,为企业解决了部分历史遗留问题,促进了公有制经济的发展;另一方面建立了清产核资工作体系和工作队伍,完善了工作方法,积累了工作经验。在国有企业和集体企业清产核资后,之所以要开展日常清产核资工作。第一,为了更好地贯彻落实国务院关于清产核资“制度化、规范化、经常化”要求,更好地适应企业“改革、改组、改造和加强管理”的需要,密切配合各项改革工作,必须继续开展清产核资;第二,根据《公司法》、《会计法》等法律法规的要求,为了真实反映企业的财产状况,维护各方的合法权益,促进企业加强基础管理和不断提高经济效益,必须对有关企业进行清产核资。因此,财政部决定在大规模的清产核资工作完成后,继续开展日常清产核资工作。

#### 2. 日常清产核资的工作范围是什么?当前应重点做好哪些工作?

答:组织开展日常清产核资的企业(单位),均应由同级清产核资机构根据国家规定列入年度工作计划,或由企业(单

位)及企业(单位)主管部门申请报经清产核资机构确定。具体工作范围包括:

(1)根据国家专项工作的要求,由国家确定需统一进行清产核资的;

(2)各级人民政府根据实际工作需要,指定特定范围企业(单位)需统一进行清产核资的;

(3)企业(单位)发生特定行为和产权变动情况,根据《公司法》、《会计法》等法律法规,必须组织进行清产核资工作的;

(4)企业(单位)财务和账务发生异常情况,由清产核资机构批准进行清产核资的;

(5)企业(单位)由于资产损失和资金挂账严重,申请核销国家资本金,报经清产核资机构批准开展清产核资工作的。

各地区、各部门在组织企业(单位)开展日常清产核资工作中,可根据不同地区、不同部门或不同企业(单位)的实际情况和需要,对清产核资工作范围进行适当调整。当前应重点做好的工作是:

(1)按照国务院关于城镇集体企业清产核资总体工作要求,认真做好集体企业清产核资工作,并在规定的时间内完成,以全面摸清集体经济“家底”,明确其财产所有权归属,帮助企业解决困难,为企业改革和发展奠定基础;

(2)按照财政部财会协字[1998]22号《关于执行证券、期货相关业务的会计师事务所与挂靠单位脱钩的通知》等文件的要求,配合组织做好会计师事务所、资产评估事务所与挂靠单位脱钩工作中的清产核资工作;

式虽具有国际共通性,但更要求结合国情区情、应用基础和社会文化、法律背景及管理制度,乃至管理习惯等。这决定了在中国企业应用的ERP等系统,在技术上得采用国际先进信息技术,但应考虑中国企业的客观背景,在应用方面必须具有中国特点。

2. 必须能满足不同规模、不同行业企业的需要。中国企业大小上千万个,除了部分大型企业外,更多的是中小企业。MRPII和ERP的传统应用集中在大型企业,中国的ERP等无疑也应从大型企业开始,但在管理已成为各类企业普遍需要的今天,作为一种企业的管理体系,不仅为大型企业需要,也为中小型企业需要,更不是仅为某个企业需要,但不同规模和不同行业

的企业管理的模式和特点不同,需要不同形态的管理系统,这决定了ERP或MRPII在我国不会仅有一种模式。

3. 技术的先进性。中国企业管理软件应用起步较晚,但起步晚也有个优势,那就是可避免走弯路,用不着花费很多时间从头做起。根据自身信息科技的发展水平和我国计算机的应用普及水平,我国企业完全应该也完全可以越过MRP、MRPII阶段,而直接进入ERP阶段,从而使我国企业管理软件有个较高的起点。

(未完待续)