

# 实施 ERP 的必要性探讨

陆 侠 孙会军 (中国石油东方地球物理公司)

## 1 前言

企业在成长的过程中,面临的主要问题就是如何组织、如何运营,如何制定、修正企业的经营目标和发展战略,如何形成、发展企业文化,如何吸引、管理人才,如何统筹规划、核算财务等等。在不同的发展阶段,这类问题出现的形式和方式不同,解决的办法也不一样。适时的建立先进的管理模式,是解决这些问题的有效途径之一。

在过去的 10 多年里,世界经济格局发生了重大的变化,企业的竞争变为 TQCS (Time、Quality、Cost、Serve) 等全方位的竞争。作为市场经济主体的企业,面临的将不再仅仅是产品的竞争、人才的竞争,而更重要的是企业如何面对不断变化的市场以及来自跨国公司的挑战,如何有效的利用企业内外部资源,不断增强企业的市场竞争力。新型的经济形势需要更为先进的管理模式与之相适应。ERP (Enterprise Resources Planning) 即企业资源规划是顺应时代要求的信息技术与企业管理新思想相结合的产物。ERP 管理模式在全球掀起了强劲的变革狂潮,并已在中国悄然兴起。如何结合企业自身需求建立一套行之有效而又不失个性化的 ERP 系统成为任何一个寻求出路,力求发展的企业所面临的重要课题。

## 2 ERP 内涵及其特点

ERP 被正式提出是在 1990 年。当时,美国 Garter Group Inc. 咨询顾问公司是以 ERP 为一个软件包命名的,是一个评估 MRPII 的内容和效果的软件包。在这之后,SAP 在 20 多年为企业提供服务的基础上站在“管理 + IT”的高度对 ERP 的概念做了诠释。即所谓 ERP,就是通过信息技术等手段,实现企业内部资源的共享和协同,克服企业中的官僚制约,使得各业务流程无缝平滑地衔接,从而提高管理的效率和业务的精确度,提高企业的盈利能力,降低成本。

ERP 系统具有以下特点:

(1) ERP 是一项系统工程,它把企业所有与生产经营直接相关部门的工作联系成一整体,每个部门都从系统总体出发做好本岗位工作,每个人员都清楚自己的工作质量同其它职能的关系。

(2) ERP 是一种计划主导型的管理模式,计划层次从宏观到微观,从战略到战术,由粗到细逐层细化,但始终保证与企业经营战略目标一致。“一个计划”是 ERP 的原则精神,它把通常的三级计划管理统一起来,编制计划集中在公司级职能部门,下属部门只是执行计划、调度和反馈信息。计划下达前反复验证负荷与能力平衡,并根据反馈信息及时调整处理好供需矛盾,保证计划的一贯性、有效性与可执行性。

(3) ERP 把客户需求和企业内部的制造活动以及供应商的制造资源整合在一起,体现了完全按用户需求运作的思想,使得企业适应市场与客户需求快速变化的能力增强。它要求跟踪、控制和反映瞬息万变的实际情况,管理人员可随时根据企业内外环境条件的变化迅速做出响应、及时调整决策,保证生产计划正常进行。

(4) ERP 是经营生产管理规律的反映,按照规律建立的信息逻辑必然具有模拟功能。它可以解决“如果怎样 - 将会怎样”的问题,可以预见相当长远的计划期内可能发生的问题,事先采取措施消除隐患,而不是等问题已经发生了再花几倍的精力去处理。

(5) ERP 包罗了成本会计和财务功能,可以由生产活动直接产生财务数字,把实物形态的物料流动直接转换为价值形态的资金流动,保证生产和财会数据一致。财会部门及时得到资金流动状况反映物流和经营生产情况,随时分析企业的经济效益,参与决策、指导和控制经营和生产活动。

## 3 BGP 进行管理模式改革的必要性

BGP 在“一体化运作,专业化管理”管理模式指导

下,本着“诚信、业绩、变革、创新”的精神,在作业中真正做到了站在甲方角度思考问题,想甲方之所想,急甲方之所急。凭借高水平的作业能力,高素质的作业队伍在国内外拥有了广阔的市场,确立了 BGP 在全球物探市场比较有利的地位。中国加入 WTO, CNPC 以物探局为基础,对系统内新疆地调、吐哈物探、长庆物探、青海物探、华北物探和大港物探六家物探资源进行重组,成立了东方地球物理公司(英文简称“BGP”),为 BGP 进入国际一流公司行列打下了坚实的基础。为了适应变化了的竞争形势,降低成本,提高决策质量,急需一套行之有效的与国际接轨的管理模式,与之相适应。

与国内同行业相比,BGP 的管理、技术、装备、效益均呈现较强的竞争优势,但与竞争实力靠前的 Western - Geco、CGG、VTS 等国际物探公司相比,在经营规模、业务链建设、核心技术竞争力等方面存在一定差距。为了缩短同这些油公司的差距,BGP 除了加速拓展业务内容,提高核心技术竞争力外,必须改革现有管理模式,建立一套信息化、国际化的管理模式,充分利用现代信息网络技术,通过业务流程再造,优化管理流程,把人员、技术、装备、资金、市场、客户、供应商等各种资源和生产销售的各个环节有效的管理起来,实现人流、物流、资金流“三流合一”和信息资源共享,提高资源使用的效率,确保生产经营及管理活动的统一性和一致性,对全球各项业务活动进行实时的动态监控,增强各级管理层对内部业务活动和外部环境变化的快速反应能力,确保各项决策的及时性、有效性和科学性。ERP 就能满足这一要求。

## 4 ERP 管理模式与传统管理模式的碰撞及应对措施

ERP 管理模式与传统的手工管理模式有着本质的区别。只有充分认识两者之间的本质差异,才有可能在建立 ERP 系统时,充分扬长避短,避免两种不同的管理思想之间所造成的管理冲突和矛盾,彻底克服传统管理模式的弊端,最大限度地发挥 ERP 系统的优势。

### 4.1 管理方式

在传统的手工管理模式中,事先制定的各项计划是该系统运作的重要支撑。这些计划对项目实施过程受控能力很弱,公司的管理和决策层在业务运作中

对它的监控制约能力十分有限。在 ERP 管理系统中,同步追踪是其鲜明的特点。ERP 系统完全建立在动态集成管理理论的基础上,对在项目运作中的各个环节具有实施监控能力,随时掌握运营动态。并对可能出现的突发事件具有应变调整能力。

### 4.2 管理决策依据

在传统的手工管理模式中,管理决策者很难得到及时的统计报表和财务报表,即使得到也往往是滞后的,对发生当时没有监控能力。决策者在营销决策中缺乏量化的营运指标作为决策依据。公司的营运决策通常只能以决策者对企业营运现象的定性分析和营运经验为依据。在 ERP 系统中,企业的营运决策则以符合统计学规律的、被管理信息系统自动统计汇总的企业营运数据和市场的反馈信息为主要依据。管理决策者可以及时地把握业务发生的全过程,实现事前、事中控制,而不仅仅是事后。

### 4.3 系统组织结构

在传统的手工管理模式中,由于管理制约机制不健全,使得整个管理体系出现了上层规章制度似乎健全,但执行体制无力,中、下层管理相对比较松散的组织结构。在 ERP 系统中,由于管理工具对公司的业务运作流程和单证的流转进行制约,使各种责任交割清楚,管理点清晰。形成一种十分严谨的组织系统。而这种严密的组织结构为新型的管理系统提供了组织系统上的重要保证。

### 4.4 管理规范

在传统的手工管理系统中,公司各部门、各岗位使用的各项信息没有完全标准化,有时会出现信息的冲突。部门标准和局部规范是手工管理系统建立的基础,而全企业范围的统一标准几乎是很有限制的。在新型管理信息系统中,集成共享是一个显著优势。所谓集成共享,就是新型的计算机辅助管理信息系统中,任何部门或个体均可以在得到相应授权的前提下,动态及时地共享其它相关部门的各种数据资料,而这种共享,是企业内部各种营运基础数据和统计标准的一致性所支持的。

### 4.5 管理手段和支持工具

在传统的手工管理系统中,企业主要依靠相对独立的各种职能部门有限的管理能力为支持。另外,手工式的文档管理方案和原始的资料系统已难以对要

求越来越严、速度越来越快、重复频率越来越高的综合分析,提供强有力的支持。辅助管理系统中,借助计算机特有的大容量记忆和高速高频率重复运算的功能,可建立起一套庞大的数据资料管理系统。同时利用该系统对企业营运进行复杂的高速动态综合汇总。计算机辅助管理系统可以向公司决策者提供及时可靠的营运决策依据。

管理模式的变革多少会使企业管理者和员工感到不安和不适应,主要体现在以下几个方面:

(1) 变革导致个人对未来产生不安全感 and 恐惧感。组织变革是改变企业现状,以达到预期未来状态的过程,这就意味着组织变革本身充满不确定性。人们一旦处在不确定的环境中,会对未来产生不安全感 and 恐惧感。

(2) 变革威胁到个人既得的利益。在变革中,一部分管理者员工的地位会降低,收入或其它个人利益也会发生变化。

(3) 个人的习惯、价值观是长期积累、相对稳定的心理结构,改变起来相对困难。

面对管理模式的变革和变革有可能带来的不确定因素,企业应该及时的采取可行的应对措施。

① 重塑企业文化。重塑企业文化在管理模式变革中能够发挥重大作用。新模式的文化应是“以变化为支点的企业文化”。以变化为支点的企业文化有两个最核心的特征:首先是公司的管理人员要深切、诚恳、真实地珍视与公司有关的所有人员,也就是说,他们要非常珍视支持自己的基本成员,从客户,供应商,到员工。他们要更多地往外看,而不是朝内看,这一特征对于形成灵活的、适应性的、以变化为支点的文化是很重要的;第二个核心特征是,进取心和领导权在组织内的各个阶层都要真正得以珍视和激励。这不仅是在组织的上层,在中层和下层也应是如此。这两个特征结合在一起,会帮助企业适应一个迅速变化的环境,并大大胜过财力更强的竞争者。新的管理模式需要新的企业文化与之相适应。

② 主动地去解决。变革必然会引起不稳定,那么怎么使员工和企业奔着一个目标努力。那只有未雨绸缪,主动的去应对。

· 营造改革迫近的气氛:通过各种手段告诉员工改革迫在眉睫,使他们有充分的心理准备;

· 向员工解释为什么需要变革:让员工知道改革的重要性,改革对个人和组织会产生什么样的影响,告诉他们改革能给他们带来的好处,以及企业采取什么样的方式弥补其损失;

· 鼓励积极参与:无论在什么时候,管理层都应积极要求员工参与到改革中来。员工由此会产生主人翁感和对变革的控制感,他们会更积极地投身到变革中去;

· 重视培训和沟通:通过培训和沟通,让有关人员充分了解改革的目的、内容、执行方式与可能的结果,尽可能消除不必要的误解,降低员工对变革的抵制;

· 避免让员工产生惊讶:在组织变革过程中,一定要小心地安排好各项准备工作,避免员工在变革过程中感到莫名其妙。比如,导入新的管理系统前,充分了解已有方法存在哪些方面的问题,员工对此有什么建议,新的系统能带来哪些帮助;

· 加强培训,使员工有能力适应新的管理模式下的岗位要求。

③ 调整组织结构。组织流程再造、信息系统引入需要组织结构的变化配合。在变革中,为了鼓励利于变革的员工行为,人力资源管理体制(如薪酬、考核、员工发展)也应做相应的调整。

④ 知识转移。知识转移是指建立起技能传授、学习和知识管理的体系,将战略设计、组织和绩效设计、管理流程设计、系统流程设计各方面知识员工中进行贯彻,让大家对相关知识消化吸收,保证系统的运行。

## 5 结束语

随着信息化、数字化、国际化社会的到来,市场经济的逐步深化,企业要想在竞争中求得发展,必须逐步转变一些旧的经营理念,和国际惯例接轨;加入WTO后,管理模式也要相应做些调整,以适应新形势的需要。多年来,BGP取得了辉煌的成就,受到上级和甲方的好评。但也应清醒地认识到,我们管理的手段基本上还是停留在传统的模式上,已经不能适应日益扩张的业务需求。要想发展,进入国际一流公司行列,我们必须改革现有模式,与时俱进,建立适应时代发展的信息化新型管理模式。