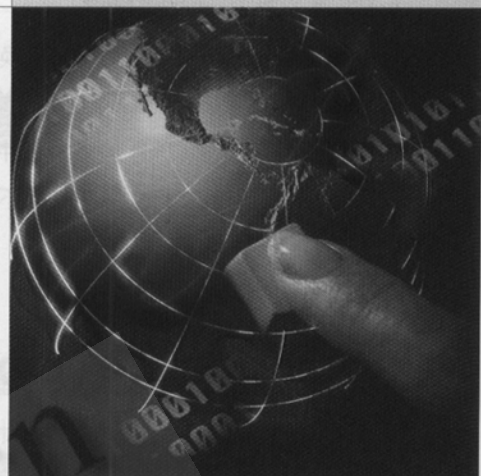


变革管理： ERP 实施的真正挑战

Change Management: The Real Struggle for ERP Implementation



闵庆飞 仲秋雁 (大连理工大学管理学院 116024)

摘要: ERP实施往往伴随着深刻的组织变革。有效的变革管理、尤其是对员工抵制行为的管理就成为ERP实施的真正挑战。本文在回顾变革管理和抵制行为为经典研究理论的基础上,分析了ERP实施将引起的组织变革和由此所产生的抵制行为,以及抵制的形式和不利影响。并且根据前人的研究成果,总结了ERP实施过程中应对抵制行为的策略。这些策略将从变革管理的角度促进ERP实施成功。

关键词: ERP实施 变革管理 抵制行为

1 基于ERP的组织变革

要研究ERP实施中的变革管理,首先要分析ERP给企业组织带来的变革,进而发现这些组织变革如何引起员工的抵制。根据Deloitte Consulting的观点,ERP系统所具有的主要特点是:

- (1) 使组织的主要业务流程集成化和自动化;
- (2) 在整个企业组织内共享数据和业务活动结果;
- (3) 以及在实时环境下产生和获取数据[7]。学术界普遍认为,无论企业是否进行了在实施ERP的同时,进行正式的业务流程重组(BPR),ERP的这些特性都将不可避免的引发组织变革。根据前人的研究成果,这些变革归纳起来有如下4个方面:

1.1 有业务流程的改变

为了实现ERP所蕴涵的“最佳业务实践”,并将企业主要业务流程集成在一起,企业将不可避免的改变原有业务流程,这也是ERP最大的优势所在。业务流程的改变程度

取决于企业所选择的ERP系统的复杂程度、实施模块的多少以及企业原有流程与ERP的协调程度。有的企业可能进行全面的BPR,有的企业可能只需要对原有流程进行部分改变。但是,即使是部分改变业务流程也意味着角色、责任、权力关系等一系列的变化,还会威胁一部分员工的工作安全感,这些变化将不可避免的受到利益受损者的抵制。

1.2 在分散责任的同时加强了集中控制

ERP在整个企业组织内共享数据和业务活动结果,并且能在实时环境下产生和获取数据,这使得基层经理和员工有更多的信息进行自主决策,促进了向基层业务单位的授权。同时高层领导可以直接通过ERP系统迅速有效的了解整个企业的生产经营情况,加强了集中控制能力。ERP这种分散责任而同时加强集中控制的能力不但会改变企业的决策方式,还会影响企业的组织结构,有助于减少管理层次,一些中层经理将因此失去原有的权力甚至职位。尤其是ERP使企业的信息流标准化、自动化,各种数据一次完成输入,使

一些以数据收集、整理、报告为主要责任的部门功能弱化,甚至可能撤消。如果这部分人(部门)得不到其他的激励和补偿,他们也会反对系统的实施。

1.3 改变原有的工作方法和技能要求

ERP使企业大部分工作自动化,提高了对数据准确度的要求;同时加强了各项工作之间的集成度。这样很多员工必须改变原来的工作方法,甚至需要负担额外的工作,例如数据输入。ERP对有些工作的技能要求提高,同时使另一些工作简单化,对技能的要求降低。这使得部分员工不得不学习新的技能,如果这些人对自己掌握新技能的能力没有信心,或者厌恶学习,他们就会抵制系统实施。而另一部分工作变简单的员工会担心自己丧失基于原有技能的地位,或者成为可被替换的人。这种对未来的恐惧,也会成为抵制的原因。

1.4 促进了信息和知识共享,增加工作的透明度

ERP系统使企业信息和业务流程自动化、

标准化、集成化,一些原来由个人(部门)占有的信息和知识转移到中心数据库中,整个企业都可以利用。员工可以更容易的了解其他员工(部门)的工作状况,这样就会增加工作的透明度。有些人会因此失去对信息和知识的独占权,进而会失去原有的利益和地位,这部分人也可能抵制ERP的实施。

2 ERP实施中抵制行为分析

从本质上说,企业员工对ERP的抵制与对其他新技术的抵制没有本质区别。但是由于ERP几乎影响企业的每一项业务、每一个人,ERP所带来的组织变革远远大于以往任何一种信息系统。所以对ERP的抵制就会格外的强烈。正确理解和有效管理员工的抵制行为也就成为ERP实施中的重要工作。

抵制行为可以有多种表现形式。例如公开的抱怨;预言新系统不会成功或有很多问题;回避对新系统的学习和使用;消极配合或者干脆拒绝合作;不怀好意的顺从;讨价还价,甚至辞职等等。有些抵制行为是公开的,例如公开抱怨、拒绝配合、要求调动或辞职等;而有些则是非公开的,例如恶意的顺从、消极回避等。有的抵制行为甚至抵制者本身都没有意识到。一般认为,非公开的抵制则更加不好克服。

如果缺乏有效的变革管理策略,这些抵制行为将对ERP实施造成非常不利的影响。抵制可能会降低员工的士气和工作满意度、使员工对ERP的自愿使用减少、延缓实施的进程、增加额外的成本、无法实现ERP的潜在效益等等。总之,抵制行为的直接后果就是使ERP实施的难度加大甚至导致实施失败。实际上,ERP实施过程中出现的很多管理问题都与员工的抵制有密切关系,甚至有人认为ERP实施的过程实际上就是变革管理、克服抵制的过程。图1反映了员工抵制对ERP实施的影响。

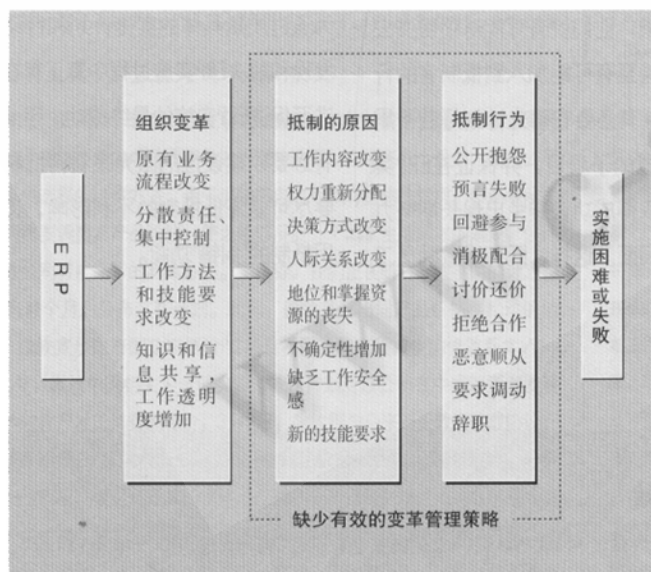


图1 抵制行为对ERP实施的影响模型

2.1 ERP实施中的变革管理策略

从行为科学的角度看,抵制是人们对感知威胁(perceived threat)的自然反应,变革中的抵制行为是不可完全避免的。管理者不应该试图“消灭”抵制,而只能尽量减少抵制行为及其所带

来的不利影响。下文中论述的策略将从变革管理的角度,探讨如何应对抵制行为,促进ERP实施的成功。

2.2 树立明确的项目愿景、培养实施ERP的紧迫感

树立明确的愿景是任何变革项目成功所必须的条件。愿景不但应该指明企业未来的发展方向,还应该有助于培养员工的“紧迫感”。项目愿景指明了企业实施ERP系统的目的和前景,ERP对企业未来生存和发展的重要意义,以及ERP对员工个人职业发展的影响。好的愿景不但要使员工对企业和个人的未来发展充满希望,而且要使员工认识到ERP的实施是当务之急,不实施ERP或者实施失败都会危害企业的生存和发展,进而危害员工个人的利益。唯有如此,才能使员工真正接受(buy in)ERP系统。

2.3 全面分析ERP对企业组织的影响

在启动ERP项目之前,管理者有必要对ERP系统将对企业组织产生的影响进行全面细致的分析。分析的主要任务是确定哪些个人(部门)将从ERP的实施中获得利益,而哪些个人(部门)的利益将受到威胁。这样,管理者就可以预测哪些个人(部门)可能抵制ERP的实施。Markus[1983]认为,对信息系统抵制的强度由丧失利益的大小及感知的重要性决定,也由抵制者在企业组织中的地位和作用决定。不同的个人(部门)抵制信息系统的原因也可能不同。因此,分析要具体落实到每个利益相关者(stakeholders),要评估不同个人(部门)抵制ERP的不同原因和激烈程度。这样才有可能采取适当的、有针对性的措施减少抵制,以及在抵制发生时降低它的不利影响。McGrath[1998]强调必须从员工的角度出发去理解ERP实施可能给他们带来的影响和他们抵制或者支持ERP实施的动机和原因。而管理者在利益、动机等方面的自我剖析也有利于管理者理解他人的反应。

2.4 建立合理的项目期望

从国内外的实践经验看,ERP项目往往有

"过度承诺"的倾向。一方面ERP供应商出于宣传的需要往往夸大ERP系统的功能,极力鼓吹ERP可给企业带来的巨大利益,淡化了ERP实施的风险和困难。另一方面,企业自身缺乏对ERP的正确认识,把ERP看成无所不能的"灵药"。但是,一旦员工发现有些事先承诺的功能和利益无法实现时,他们就会怀疑整个ERP项目的合理性,进而有可能抵制ERP的实施。所以,管理者在项目开始时必须对ERP的潜在效益、实施过程中可能遇到的困难以及本企业的消化吸收能力等问题有一个准确的判断,这样才能建立合理的项目期望,避免因"过度承诺"所造成的抵制。

2.5 员工的参与

让员工参与ERP的实施过程,是减少抵制的重要手段。切身参与实施过程将增进员工对ERP的认同程度,员工会认为ERP实施是自己的事,也就是增强所谓的主人感(ownership)。同时,人们如果没有参与ERP的实施,他们总是期望系统是完美的。而参与实施过程,会让员工对ERP的功能和ERP对企业发展的意义有更深入的了解。但是,真正做到员工参与并不容易。Lawrence认为,"参与"是一种感觉,不是把员工叫去参加讨论那么简单的事情。如果"参与"策略被当作一种诱使他人听命于己的技巧的话,它就永远不会奏效,因为真正的参与是建立在尊重的基础上的。管理者必须切实认识到,员工才是ERP系统的最终用户,ERP实施的成功确实需要广大员工的智慧和贡献。

2.6 充分的员工培训

培训的作用在于要保证员工能够理解企业实施ERP的目标和意义,理解ERP的项目愿景和期望,切实认识到ERP对企业发展的作用。还要保证员工有足够的知识和技能去使用ERP系统,并且能适应由ERP所带来的工作方法、业务流程等方面的变革。这样才能降低由ERP所带来的不确定性,减少抵制的发生。除了正式的培训课程之外,培训的形式可以是多种多样的。例如,利用关键用户

(key users)和咨询人员在工作现场的指导,设立在线帮助系统、为新的工作流程建立指南以方便员工学习和参考等等。

2.7 充分的交流沟通

充分有效的交流和沟通是任何信息化项目成功的关键因素之一。在员工不知情的情况下突然进行某项变革,往往会遭到激烈的抵制。因此,在ERP的实施过程中,管理者要尽可能的让员工了解项目的计划、目标、进度等细节。还要将ERP将如何影响员工的工作、对员工新的要求、新的工作标准、考核方法、激励政策等都向员工解释清楚。员工知道的越多,他们对ERP项目的认同感就越强,同时对变革的准备也就越充分,他们抵制ERP的可能性也就越小。充分的交流沟通应该是双向的,管理者应该建立正式的交流渠道,使员工有机会表达他们对ERP项目的意见、评价、甚至是批评,并以诚恳积极的态度对员工所提的问题予以回答和解决。

2.8 创造阶段性的成功

ERP项目往往需要较长的时间才能完成,有的甚至需要几年的时间。如果员工长时间看不到成果,他们就有可能对项目失去热情和信心,甚至有可能加入到抵制者的行列[12]。因此,有必要在事先计划好若干周期短、效果明显的子项目,并保证在ERP实施的各个阶段取得成功,避免出现长期努力而毫无成果的局面。这样,既可以激励员工

对ERP的热情,又可以回击抵制者对ERP的指责。创造阶段性的成功不同于期待阶段性的成功,后者是消极的等待,而前者是一种积极的行为,是经过周密的计划和不断努力所取得的。

3 小结

作者认为,以ERP为代表的现代管理信息系统是一种典型的社会技术系统(sociotechnical systems),这类系统首先是一种管理和社会系统,然后才是IT系统。对企业管理者而言,技术上的实现是难度最小的部分,进行组织、管理、文化方面的变革才是企业应用现代计算机系统的最大挑战。因此,理论界和实际工作者都应该更加关注信息系统实施进程中"人"的因素,运用行为科学的理论和方法研究企业信息化进程中的组织和管理问题。

此外,本文隐含的一个基本假设是管理者为促进ERP成功所采取的行动是正确的,而员工的抵制行为是错误的、有害的。这样的假设是为了简化命题。实际上,有些抵制行为为通过质疑具体的实施计划和行动,有助于发现和解决ERP实施过程中真正存在的问题,进而促进ERP实施的最终成功。因此,管理者有必要以建设性的眼光来看待抵制行为,既要尽可能降低抵制的不利影响,又要充分利用抵制的"纠错"功能。

参考文献

- 1 陈伯成、叶伟雄, "对ERP的认识-观念的转变"[J], 工业工程与管理, 2002年第3期, pp 31-35。
- 2 刘丽文、黄燃东, "我国企业实施ERP的外部环境及其风险分析"[J], 中国软科学, 2002年第3期。
- 3 闵庆飞、唐可月, "重视企业信息化的非技术因素"[J], 科技管理研究, 2003年第二期, pp 38-41。
- 4 杨皖苏、严鸿和, "影响我国企业成功实施ERP系统的主要原因分析"[J], 科学管理研究, 2001年第1期, pp 46-49。