

ERP 系统设施过程中关键点的把握

On grasping the key point in the process of implementing ERP system

朱国华 吕继伟 (江苏扬州中国石化江苏油田分公司 财务处 225009)

摘要:ERP 系统的实施是一项投入大、风险大、实施难度大的系统工程,本文论述了在实施过程中如何把握实施的关键点,以提高 ERP 系统实施的成功率。

关键词:ERP 实施 关键点 把握

1 引言

作为知识经济的典型产物,ERP 已经被媒体炒得沸沸扬扬。完全否定者有之,鼎力支持者有之,众说纷纭,莫衷一是。如果说中国企业根本不需要 ERP,显然站不住脚。目前,中国经济正处在转型和发展阶段,中国的企业必须从全球化和长远发展目标角度来关注信息化,我们不仅要迅速完成工业化,同时也要快速跟上信息化。

ERP 虽不是灵丹妙药,但它确实是世界上先进的管理思想和方法。以目前中国企业尤其是国有企业的粗放式管理现状,如果再不借助信息技术手段来提高企业的素质,企业将在残酷的市场竞争中无立锥之地,因此,引入 ERP 管理系统成为中国企业提高管理水平的大势所趋。作者从自身 ERP 系统实施过程中的经验和教训出发,对实施过程中关键点的把握进行了论述。

2 重视公司领导层在项目中的作用

ERP 系统的实施是一项投入大、风险大、实施难度大的系统工程。是企业管理模式、管理思想、管理方式的一场变革,没有企业决策者对这一巨大工程的认识、支持与直接参与就没有成功的可能。大量的实践表明,高层领导的承诺是企业成功实施 ERP 的关键,主宰着系统的成功与失败。

3 更新管理人员观念

实施 ERP 项目,转变管理人员的观念是第一位。对于企业来说,ERP 首先应该是管理思想,其次是管理手段与信息系统。管理思想是 ERP 的灵魂,不能正确认识 ERP 的管理思想就不可能很好地去实施和应用 ERP 系统。ERP 系统的实施不仅仅是一个 IT 项目,更是一个管理项目,只有深刻理解、消化吸收了新的管理思想并结合企业实际情况加以运用,实现企业管理的全面变革,才能充分发挥 ERP 系统带来的效益。实施过程一定要结合企业管理改造进行,通过实施

一套先进的管理系统来改善管理。可见,管理人员的观念更新非常重要。

4 选择好的 ERP 软件供应商和管理咨询公司

各个企业实施的 ERP 项目中所覆盖流程、流程中要求的功能点不尽相同。不同的 ERP 供应商在所适应的行业范围、覆盖的业务流程、产品功能的全面性、与第三方软件的集成性、可扩展性、二次开发难易程度等方面各有千秋。目前国内的 ERP 厂商,有些是从财务软件转型做 ERP,在财务模块上的功能很强,而在其他模块上相对较弱;有些则是从 MRP 扩张而来,在财务方面的功能相对较弱。国外的 ERP 厂商水平相对较高,但在本地化支持和价格缺乏优势。企业应该根据需求和承受能力量体裁衣,在考核了 ERP 软件商的公司资信、ERP 软件产品演示、样板客户调查结果、合同费用、实施人员和实施计划、各个模块的功能需求后再选择合适的 ERP 软件供应商。

咨询公司的价值在于帮助客户赢得时间和降低风险。国外企业实施 ERP 时惯常采用方式是由软件供应厂商、咨询顾问公司共同为客户完成系统实施服务。

5 建立健全组织机构

实施 ERP 系统是项目成功很重要的因素。因为实施 ERP 系统不只是单纯地使用掌握一套计算机软件系统,而是实施一个以计算机为工具的人机交互的管理系统。要使 ERP 系统真正有效地发挥作用,必须有企业高层领导的充分重视、参与以及必要的组织保证。因此,企业 ERP 项目实施由企业项目实施领导小组直接领导,由用户实施管理组、ERP 实施专业组以及咨询公司顾问人员组成。

在整个项目的组织机构中,实施领导组、管理组、专业组和咨询公司顾问在整个项目的进展过程中,分别担负不同的

责任和扮演不同的角色。具体地说,实施领导组是以企业主管领导为首的决策机构,该机构应站在企业经营战略的高度,从企业经营信息化的长远规划出发,提出企业管理信息系统的目标和要求。实施管理组负责制订和下达分期项目实施计划,解决和协调实施过程中遇到的各类具体问题,定期向实施领导组汇报计划执行情况,指导各业务部门的项目实施工作。咨询公司顾问负责与实施专业组共同制订项目实施的具体计划,对用户的管理人员进行培训,指导用户进行规范化的实施工作。

6 做好知识培训工作

实施 ERP 系统成功与否,人的因素第一,培训是成功实施 ERP 系统的重要因素。ERP 的培训绝不仅仅是单纯系统操作的培训。从项目实施开始到后期,相应的培训必须是贯穿始终的,要分阶段、分内容、分人员、分管理层次地分别进行系统性的培训。培训的目的是提高用户企业对实施 ERP 根本意义的认识,提高人员的积极性与全员主动参与意识。

培训就是知识传递的过程,而知识也是有价值的,与国外相比我们国内企业每年用在员工培训方面的经费是微不足道的,在以往的 ERP 实施过程中也有不少企业不重视培训,片面压缩培训经费和时间而导致项目失败或拖期。因此,我们建议企业在实施 ERP 的同时对员工进行必要的培训,除了技术骨干方面的培训外,对一般的系统操作规程人员也要进行相应内容的培训,对于中高层领导要结合企业管理实际讲述国外企业的成功经验、学习型组织的优势和建立 ERP 如何给企业带来效益等等方面的内容。

培训所要达到的目的就是要使全体员工能够主动地将系统的运行与本职工作和实际业务流程主动地结合。没有全员积极地参与,ERP 实施是不会成功的。以往的实践证明:ERP 系统的实施需要管理信息系统知识与企业管理思想和实际的紧密结合,单靠软件公司、咨询公司或企业哪个单方面都不能独立完成的,必须是双方的紧密合作,在系统实施的同时企业必须注重培养自己的技术骨干和队伍。

7 重组企业业务流程

业务流程重组(Business Process Reengineering,简称 BPR)理论是当今企业界和管理学界研究的热点。BPR 理论于 1990 年首先由美国著名企业管理大师、原麻省理工学院教授迈克尔·汉默(Michael Hammer)先生提出,随即成为席卷欧美等国家的管理革命浪潮。美国的一些大公司,如 IBM、科达、通用汽车、福特汽车、XEROX 和 AT&T 等纷纷推行 BPR,试图利用它发展壮大自己。实践证明,这些大企业实施 BPR 以后,取得了巨大成功。

也许对大多数企业而言,决定购买一个 ERP 系统是一件相对容易的事情,但 ERP 系统的实施却是充满了挑战与风险的。我们可以看到一个事实就是,许多公司投入巨额资金上马 ERP 项目却收效甚微。然而我们也要承认仍旧有一些公司的确成功实施并且充分利用了它们的 ERP 系统。这些企业的成功正是由于它们遵循了一个简单的实施哲理的结果:即首先理解它们的业务流程,然后进行简化、重组,最后才实现操作自动化。在这看似简单的实施方式中,蕴含了一个十分重要的概念,也是近来在 ERP 实施中谈论最多的一个概念——业务流程重组。

可以毫不夸张地说,企业应用 ERP 后效益的提高,一方面来自于 ERP 软件本身,另一方面就是得益于业务流程重组。这也就是我们为什么这样强调在 ERP 应用中进行业务流程重组的重要性的原因了。

8 更新企业规章制度

制度相当于管理游戏规则,制度、规章会影响和形成企业各级人员的行为模式,许多管理漏洞或弊端的源头其真正是企业以前制定而且广为执行的制度。我们在实施 ERP 的同时应该对依据新的要求对以往的制度做合理的调整和修改,使它能够对项目的实施起到推动作用。

管理信息系统的应用有三个主要阶段:数据收集阶段、信息挖掘阶段、知识获得阶段,在数据收集阶段企业基本上是感觉不到系统所带来的效益,在信息挖掘阶段企业就可以体会到信息共享所带来的便利和间接效益了,但维护数据的准确性是保证信息可靠的必要条件,结合项目的实施,研究和制定各部门相应的维护和操作规程,因为 ERP 系统的运行涉及到企业内部的人、财、物、产、供、销等诸多方面,局部的数据错误就会导致输出信息的失真,进入运行维护期后,除了由计算机技术人员对硬件网络设施的维护外,各个部门的操作人员的数据及时、准确更新尤为重要,没有规范、科学的、合理的制度和规章,庞大的 ERP 系统数据质量是难以得到有效的控制和保证。

9 做好基础数据准备

实现知识化管理的前提是必须先打好信息化管理基础,而信息的流动来源于数据的集中和统一管理。没有准确的数据,就得不到有价值的信息,因此在 ERP 实施过程中,前期基础数据的充分准备和准确导入 ERP 系统不仅是保证系统正确运行的关键,而且是保证系统数据信息完整和准确不可缺少的重要手段。

(下转第 9 页)

10 做好系统并行运行

ERP 上线之后,有一段新老系统同时运行的时间,即系统并行运行期。在实施过程中,新旧系统进行一段时间的并行是必不可少的步骤。并行的主要目的是为了保证新系统运行结果的正确性。同时,ERP 实施后,有很多流程和工作方法与以前不尽相同,并行可以让最终用户有一段时间去熟悉。并行会增加用户的工作量,这一点用户一定要做好充分

的思想准备,并做好最终用户的思想工作。

在并行之前,项目组必须根据项目实施情况,做好切实可行的并行策略,尽量减少并行工作时间,防止最终用户出现抵触情绪。

参考文献

- 1 罗鸿,ERP 原理·设计·实施,电子工业出版社,2002。