

中小企业实施ERP的困难与对策

文/余谦

通常认为,企业资源计划ERP(Enterprise Resource Planning)既是从MPRII发展而成的面向供应链的管理思想,又是以这种管理思想为灵魂的软件产品,从一个更宽泛的层面上讲,它还是整合了企业管理理念、业务流程、人力物力、计算机软硬件于一体的企业资源管理系统,是企业在信息化社会提升自身竞争力的有效途径之一。目前,我国中小企业直接面对在管理信息化方面走在前列的国外同行的竞争,严酷的竞争环境决定了中小企业引入ERP的必然性和紧迫性。但在我国大中型企业早期上马的ERP项目中,完全达到预期目标的不到20%,完全失败的达到50%,ERP的实施一度陷入困境。目前我国中小企业正逐步成为ERP的主要实施者,清醒地认识中小企业实施ERP面临的主要困难,认真思考相应的解决策略,对我国中小企业顺利实施ERP具有重要意义。

一、中小企业实施ERP面临的主要困难

(一)中小企业对实施ERP的认识偏差更多

1. ERP无用论

ERP实施的失败率很高,让人望而生畏,人们只看到成本和浪费,却看不到效益。中小企业更注重短期利益,重视的是看得见的回报,而实施ERP不仅具有高风险,而且投资不能立竿见影,这使一些中小企业管理者产生了ERP无用论。

2. 误认为ERP是更复杂更昂贵的管理软件

ERP的实现形式是电脑软件,从这个角度来讲,财务软件、管理软件以及产品设计软件、制造软件等都是它的组成部分。ERP主要通过信息手段来实现对企业资源的统筹管理,财务和物流信息在任何一个企业的信息资源中都是最重要的部分,对于业务种类相对单一、市场规模小、管理复杂度低的中小企业,尤其如此,所以一些中小企业的管理者就误以为“ERP就是更复杂更昂贵的管理软件”。

3. ERP万能论

一些准备要上马ERP的中小企业的领导者中对ERP概念了解得不多,盲目地以为ERP可以解决企业经营的所有问题,尤其是一些瓶颈问题,所以只要上了ERP就可以“坐享其成”地增加利润了。实际上ERP虽然在管理领域涵盖的范围比较广,但企业生存发展中毕竟还有许多方面是ERP替代不了的。而且,ERP发挥优势也有它自身要求的条件,有些问题还必须事先解决好才能保证ERP的顺利实施,例如:基础数据的准确性、及时性、企业制度的配套、员工责任心等。不做认真的研究和改革,盲目“等待”ERP带来利润,这是很危险的。

4. 误认为ERP软件选型必须符合企业个性,不能是通用型产品

EPR要求实现管理上的精细化,所以完整的ERP要与企业个性充分融合,形成企业独特的竞争优势,但是这种个性化是在科学管理模式的共性基础之上的高级要求,而中小企业实施ERP需要分阶段进行,逐步提高层次,在初始阶段要学习和掌握更多共性的理念和技术,这时通用型、模块化的产品无论从理论先进性、技术成熟度,还是采购成本等方面,都应该是更合适更加科学合理的选择。

(二)中小企业管理水平发展阶段与实施ERP不匹配

ERP系统体现了一种科学、规范、细化的管理方法,决策者在选择ERP的时候,实际上也就在企业内部引入了一种全新的规范管理方法。ERP的实施必须建立在较好的管理基础之上,企业必须有一套完善的规章制度和一套完善准确的数据资料。另外,企业投资建设ERP系统的周期一般比较长,而中小型企业管理思路经常发生变化,有时导致最终建成的ERP系统却不能适应企业发展的需要,与企业管理者的预期结果相差甚远。

(三)中小企业ERP软件选型面临更大困难,建设实施成本很高

从技术角度讲,目前国内ERP市场上比较成熟的主要还是高端产品,一般来说,这些高端软件中存在着很多超出中小企业实际需求的过分复杂的操作流程,对企业资源基础的要求较高,实施难度和风险也都较高,所以选择时必须慎重考虑。从财力角度讲,ERP软件价格昂贵,而且实施成本很高。一般认为ERP项目实施过程的成本是软件价格的2至5倍,聘请咨询顾问的费用可能达到整个ERP项目预算的30%,而且在软件调试阶段,有时需要不断对软件进行修改,会增加许多意想不到的开支。

(四)中小企业实施ERP相关人才更加匮乏

实施ERP一方面需要具备掌握一定计算机知识,熟练运用ERP系统的人才,来保证系统的正常

运行；另一方面需要兼有计算机技术和企业管理知识的复合型人才，对系统进行管理，维护和二次开发，而中小型企业员工的素质普遍偏低，缺乏这两类人才，尤其是第二类人才。

（五）中小企业内部控制制度不够完善，影响ERP的成功实施

ERP需依据计算机产生各种数据和报表，这些信息的产生只有在严格的内部控制下，才能保证信息的可靠性和准确性以及预防和减少计算机犯罪的可能性。而目前我国企业的内部控制制度还不够理想，如我国企业实施电算化会计的审批控制弱化；电算化审计处于搁浅状态；会计软件的程序控制失效；缺乏有效的管理和监督制度等等[5]。这样不仅影响企业的ERP项目的成功实施，而且还影响ERP项目的安全性和保密性。

二、中小企业实施ERP的对策

（一）更新观念，正确理解ERP

首先需要树立的观念就是ERP是帮助中小企业发展进步的先进工具。企业管理者必须彻底打消对ERP的怀疑，坚定适时上ERP的信念，才能保证遇到阻力时全力以赴不退缩，否则就不要上马ERP项目。管理者还必须认识到ERP不仅仅是一个电脑软件，它更多的是一种新的管理理念和管理模式。ERP强调系统理念、精益理念、柔性理念、动态理念，这些将给整个企业的工作模式、业务流程、组织结构以及企业文化都带来深层次的变革，这不是套用一个电脑软件所能实现的，它要求更多、更高级的条件支持。

（二）把握实施ERP和业务流程重组的适当时机

ERP软件中包含着先进的管理理念与方法，其核心是业务流程的整合。而其核心思想是以结构来规范流程，前提条件是业务流程是基本规范和稳定的。如果业务流程经常发生很大的变动的的话，ERP就无法使用了。然而，目前我国经济正处于转型和发展时期，大多数中小企业的组织、业务和管理几乎无时不处于变动状态，ERP非常严格的流程就难以与其适应。因此，处于此种状态下的中小企业可以考虑将ERP暂搁一段时间，待企业核心业务固定、流程相对稳定以后再实施不迟。

另外，选择业务流程重组的适当时机也是一个很重要的具体问题。对于中小企业而言，由于其管理基础的约束，流程重组不能全线出击，应在全面分析作业流程的基础上，选择存在问题最突出的环节或核心部分进行重组。对于刚刚开始接触ERP思想，信息化程度还不是很高中小企业，大面积地流程重组往往会给企业带来震动，对正常业务的进行产生影响。另一方面，我们也会发现这样的实例，企业实施一套ERP软件，光基础数据的准备、业务流程讨论就花了大约半年时间，等正式开始实施时，发现一些基础数据已经发生改变，假如这样的改变超过一定的限度，其结果往往意味着对项目组成员的信心的打击，刚开始进入系统的数据就不准确，流程改变也不可能得到支持。所以对中小企业，宜采用边实施边调整的循序渐进的流程调整方法，不一定强调在实施之前先进行全面的业务流程重组。

（三）特别注重ERP软件的选型工作

ERP的选型对项目实施成败至关重要，其中最基本的是国内软件和国外软件选择的问题。由于我国的中小企业财力有限，虽然国外的一些大型ERP软件代表了国外先进的管理经验，但是其高额的咨询费和维护费对于中小企业来说是较大的挑战。而且，国外ERP软件还存在着一个界面、文档等的汉化问题，对客户的计算机应用水平要求较高、二次开发难度较大。此外，我国中小型企业通常采取的是传统的企业运作模式，经常由于与国外ERP软件的构架基础不同而导致国外ERP软件根本无法适用。可喜的是，国内ERP厂商已逐步成熟起来，基本形成了由用友、金蝶、和佳、神州数码等领导厂商主导的市场竞争格局，并成为国内市场的主力军。这些国产ERP产品由于易用、实施周期短、支持网点多、响应快、风险低、费用省等特点，已为越来越多的国内企业所青睐，甚至一些世界著名跨国集团在华企业也选择了中国本土的ERP产品。因此，国内中小企业选择国产ERP软件是比较适合的选择。

（四）建立良好的ERP实施团队，注重人员培训工作

当企业确定了要实施ERP后，就应该建立一支专业团队来完成ERP项目的实施。该团队应在一位优秀的项目经理的带领下由企业、咨询公司和ERP厂商三方人员组成。该项目经理不仅要懂ERP理论和信息技术有系统认识，而且还要熟练掌握企业的各种业务流程，能够在实施过程中横向沟通各业务科室、合理整合与优化流程，同时还要做好ERP软件的选型、咨询商和软件代理商等合作伙伴的选择及专业技术人员具体实施等与实施相关的一系列工作。另外，咨询公司相对企业而言，对ERP软件有较深入的研究且具有成功实施的经验，能够帮助客户赢得时间和降低风险。因此，对于财力和人力相对薄弱的中小企业来说，选择一个合适的合作伙伴，借助外力来共同完成ERP项目的建设也是一种合理的思路。

另外，要做好人员培训工作。对于信息基础相对薄弱的中小企业来说，除了企业最高领导人做好“一把手”外，更要舍得培训投入，始终如一地进行全员培训，借助培训手段统一认识，使得中层管理者和基层人员也能充分认识和理解ERP的实质，局部利益服从整体利益，上下协调一致，为ERP成功实施提供基本保障。

（五）完善企业内部控制制度

ERP项目在实施和应用过程中，应完善企业的内部控制制度。第一，应注重企业组织与管理控制。第二，要注意应用系统开发，建立和维护控制。第三，也是最重要的，是数据的安全性控制，可以采用目前最流行的数据加密技术、访问控制技术、认证技术等来实现对企业重要的数据信息进行安全性控制。

总之，中小企业在实施ERP过程中面临着认识偏差更多，企业管理发展阶段不匹配，选型更加困难，相关人才更加匮乏，内部控制制度不完善等困难。中小企业应从正确理解ERP内涵，把握实施ERP和业务流程重组的适当时机，注重ERP软件选型，建立良好的实施团队，注重人员培训，完善内部控制制度等方面克服实施ERP的困难，使ERP的实施取得良好效果【基金项目：安康学院系部重点科研项目（2003AZXZ010）。作者单位：安康学院经济与管理系】

相关链接

浅析中小型私营企业财务管理现状及其发展方向
民营资本加入垄断性行业的对策研究
吉安市民营中小企业发展策略思考
家族企业经营权转移问题的探讨
中小企业的低成本扩张途径
浅析中小型企业筹资的对策
关于中小型企业民间融资的探讨
非公有制企业如何建设企业文化
中小企业实施ERP的困难与对策
中小企业信息化智能化管理的分析与对策

本网站为集团经济研究杂志社唯一网站，所刊登的集团经济研究各种新闻、信息和各种专题专栏资料，均为集团经济研究版权所有。

地址：北京市朝阳区关东店甲1号106室 邮编：100020 电话/传真：（010）65015547/ 65015546

制作单位：集团经济研究网络中心