

## 企业信息化管理与ERP系统

日期: 2003-09-05 作者: 孙洪峰 阅读: 569

### 企业信息化管理与ERP系统

孙洪峰

#### 1、信息化的必要性

##### (1) 系统的完整性

中小企业运营的本质及所包括的职能,如制造业的生产、供应、销售、财务、人事等职能,与中大型企业一样多,因此其“企业职能的涵盖面”是十分完整的;此外,它不仅努力创造当期利润,还必需与中大型企业一样要同时注重未来运营的开拓和研发。

中小企业不能因为规模较小就可省掉某些职能,好比“麻雀虽小而五脏俱全”,因此,我们还是重视中小企业内部整个运作系统的完整性,不能有所偏废。

##### (2) 管理人员的量与质

由于中小企业规模有限,内部专业分工的程度不能太细,分工的方式也和中大型企业有所不同:管理干部经常要“身兼数职”,不能像中大型企业的干部那样能较专精在某一职能领域内。换言之,中小企业的管理干部比较少,往往强调了“通才”而非“专才”。此外,中小企业内部人才平均教育水平要比中大型企业低,所受的专业训练也比较少。这几年中小企业的人才有两种变化趋势:一方面教育程度逐年提升,这是一个有利的变化;然而,年轻一代工作者的“价值观”也起了变化,在一家公司的“平均在职时间”缩短了,使需要靠时间来积累工作经验的管理人才减少了许多。

##### (3) 内部的管理水平

在内部管理上,由于中小企业首先看重“机动”的弹性,需要快速地应对市场的变化而调整运营的内容,不能花太多人力与物力在内部管理工作上,因此,其内部的管理工作制度、系统化不够完善,数据的精确度和完整性都比较差。整个管理工作主要是靠资深干部的“经验和主观”来进行。

上述状况,加上人才流动程度的扩大,已迫使中小企业内部的管理产生了“恶化”的趋势;再加上中小企业内部管理人员的可替换性不高,就使得内部管理常发生“脱节”的现象。

##### (4) 特性优劣的分析

上述这些特性,如人员的质与量较低、管理水平不高、系统复杂等,传统上被视为中小企业在“管理发展”上的弱点。另一方面,企业管理的最新发展和趋势也表明了企业中“过度专业化”所带来的重大弊端,而重新强调了“职能整合”和“总体优化”的管理需求。

因此,在顾及中小企业的管理发展弱点与企业总体优化需求的基础上,笔者认为中小企业在管理上发展的方向为:一方面找出管理人才培养的新方法,提升内部管理“系统化、规范化的程度”,同时也要保留原本灵活和高弹性的运作精神,避免过度的专业化。

从更深意义上讲,中小企业在人才培训时必须和实际的工作需求密切结合,不能“为了培训而培训”,因为中小企业没有多余的力量来储备较多的人才;另一方面,要通过积极组建内部“系统化的管理”来尽量降低管理的不确定性和变异性,使管理者们能充分发挥原有的“多职能、有弹性”的特长,不要在“组织细化”上浪费太多的精力。

如何落实上述这些要求?笔者认为最好的方法是进行管理信息化,即上ERP。信息化建设中最重要、也是最基础的项目是ERP。这不仅可达到管理系统化的目的,同时还可培训出执行力更强,复合性更高的干部,一举而数得。

#### 2、如何实施 ERP?

ERP是一套标准化的企业流程,它的中心思想是“职能整合”,它的最大功能是“交易自动化”。

(1) ERP选型。首先要选一个合适的ERP软件包。这不是一个看知名度或简易的产品演示就可做好的决策,而要较深入地各供应商的经营理念与产品设计的中心思想,才能做出正确的判断。必要时,可用观念证明法(POC)来做选择。

ERP的选型方法很多,对中小企业而言,许多中大型企业使用的选型方法都不太适用,或太复杂。例如,许多公司主张ERP的选型要从公司的战略分析开始,这对中小企业而言是否太过空泛了?笔者对这些方法是不赞成的。ERP技术早已成熟多年,完全没有必要搞得如此复杂。掌握住ERP的基本知识,具备正确而充分的管理观念,正确的选型是不难做的。

如果确实不放心,建议中小企业采用数据导航法来做选型,国外将数据导航的方法看成是一种“观念证明法(POC)”,表示它是一种能证明该软件是否具备所宣称功能与效益的方法。

笔者认为导航法是最好的POC,因而也是最佳的ERP选型法。企业高层领导亲自参与导航,最多花三五天的时间,就可以弄清楚许多软件公司ERP功能与设计理念,选型并不难!

(2) 选服务商。选择一家协助你实施ERP的服务商,选能深入了解你所在的行业,且有服务经验的厂商比较容易成功。而要避免选单纯以IT为导向的服务公司(他们往往把系统弄得过分复杂而失掉对管理优化的把握),或单纯以管理理论为导向的服务公司(他们往往缺乏信息化的经验而用想当然式的方法在纸上谈兵)。

(3) 实施三大步骤。笔者将一般中小企业实施ERP的方法,以“行动顺序”为构而归纳成“标准实施三大步骤”。即:培训、设计、运行。

标题  搜

#### <<< 推荐新闻:

- ◆ 关于举办“提高科技自...
- ◆ 关于公布“知识产权创...
- ◆ 征稿、征订启事
- ◆ 重要消息:山东省科技...
- ◆ 面向理事单位征稿通知
- ◆ 杂志理事单位名单
- ◆ 管理箴言

#### <<< 阅读排行:

- ◆ 杂志理事单位名单
- ◆ 会计信息失真问题的思...
- ◆ 以知识管理为核心的人...
- ◆ 价值链管理与作业成本...
- ◆ 征稿、征订启事
- ◆ 新世纪企业管理的总体...
- ◆ 管理箴言
- ◆ 重要消息:山东省科技...
- ◆ 管理箴言
- ◆ 太阳纸业2002年度...

过刊查询  
山东软科学



这三大步骤分别代表了企业上ERP时“学、想、做”的活动过程。

### 3、如何保证ERP的成功？

简单说，ERP实施成功的最大关键为人员培训和管理坚持。

#### (1) 人员培训

人员培训是指企业内部各层级的人员都要预先接受培训而建立正确的观念，学习应用ERP的工作原理与操作技巧。它包括：

- 1) 管理信息化的观念：理解中小企业的管理特性，与信息化时应有的正确观念与战略；
- 2) ERP工作原理：ERP系统标准化的工作原理与系统架构；
- 3) ERP实施方法：实施 ERP各步骤的详细内容与落实方法。

#### (2) 管理坚持

管理坚持是指高层领导要表明的ERP必须成功的决心，在实施过程中排除一切阻碍ERP上线的因素与人员。简单地说，这里要做到的是两个字：纪律！

整个ERP的实施过程繁而不难：ERP的原理不难学，但整个实施过程中有关数据管理、系统初始化、例行操作及各环节的前后呼应等工作项目均十分繁琐，要有耐性。有耐性必定会成功！

ERP上线后，人员操作熟练了，整个系统的威力就开始发挥了。参与的人员会觉得工作更直截了当，效益大幅度提升，并且因更具全局观念而提升了工作的意义与价值。

(作者单位：中华女子学院山东分院) (2003.4期)

**【目前共有10篇对该新闻的评论】**

**【发表评论】**