

# 邮政企业实施企业资源计划管理应采取的措施与对策

◇陈勇,刘焕淋 [重庆邮电学院,重庆 400065]

◇郑华林 [重庆大学 制造工程研究所,重庆 400044]

**摘要:** 管理模式 ERP 已成为邮政工业先进的管理方式,它将提高邮政工业的服务质量,促进邮政工业的发展。本文主要描述了实施 ERP 管理的必要性以及应采取的方法和对策。

**关键词:** ERP; 邮政工业; 集成

**中图分类号:** F 616

**文献标识码:** A

**文章编号:** 1009-1289(2001)03-0034-03

## 一、企业资源计划的基本思想和特点

### (一) 企业资源计划的基本思想

90年代初,美国著名的咨询公司 Gartner 提出了企业资源计划(ERP: Enterprise Resource Planning)的概念并很快得到业内人士的认同。其基本思想是:ERP 是在物料需求计划(MRP)和制造资源计划(MRP I)的基础上发展起来的又一更高层次的管理模式。ERP 将企业流程看作一个紧密连接的供应链,其中包括供应商、制造工厂、分销网络和客户等。通过对供应链上所有环节进行有效的管理,来加速企业的信息流程,提高反应速度,改善决策品质,从管理的深度上为企业提供了更丰富的功能和工具。随着 Internet 技术的发展,ERP 已不再是 MRP I 的简单扩展,而是更深层地反映了 90 年代企业在全局性市场竞争环境下,在不断完善企业生产管理的同时,更注重强化内部的管理业务流程。在管理应用的广度方面,ERP 在继承 MRP I 的基础上,不断吸收先进的管理技术与 IT 技术,如精益生产、并行技术、Internet/Intranet 等,在动态性、集成性、优化性与广泛性方面都有了很大的发展。ERP 系统是新的市场竞争环境下的产物,是企业当今面临新挑战的工具,也是企业信息化的基本构架。

### (二) 企业资源计划的特点

#### 1. ERP 的功能

ERP 是一个高度集成化的系统。尽管起源于制造与生产计划系统,但在 90 代中期 ERP 已包括了许多

“后台工作”,如订单管理、财务管理、仓储管理、分销、质量控制、资产管理和人力资源管理等。近年来,ERP 系统中更涵盖了许多的“前台工作”,如:销售和营销自动化、电子商务、供应链管理系统等,从而形成了一个以生产制造计划为中心的全面的企业价值链上各个环节所需的信息,为企业快速响应市场变化提供了基础。

#### 2. ERP 的核心是供应链管理

ERP 是一个面向供应链管理(Supply Chain Management)的管理信息集成系统。现代企业管理观念的一个重大转变就是企业同销售代理、客户、供应商之间的关系已不再是简单的业务往来对象,而是利益共享的合作伙伴关系。将客户、销售商、供应商、协作单位等纳入企业的生产体系,组成企业的基本供应链,按客户不断变化的需求同步组织生产,时刻保持产品的高质量、多样化和灵活性,这是 ERP 所要达到的一个最基本的目的。当前,企业之间的竞争已不再仅仅是企业间的竞争,而是一个企业的供应链同竞争对手的供应链之间的竞争。ERP 正是为适应这种竞争形成的需求而发展起来的。除了传统 MRP I 系统的制造、供销、财务等企业内部功能外,ERP 还增加了支持物料流通体系的运输管理、仓库管理(供应链上供、产、需各个环节之间都有运输、仓储管理等各种管理问题);支持跨国经营的多国家地区、多工厂、多语种、多币制需求的管理。此外,ERP 还支持企业资本运行和投资管理、各种制度及标准管理等。

#### 3. ERP 的技术基础是现代最新的信息技术

ERP 是现代企业管理思想、管理模式和信息技术

· 收稿日期: 2000-12-11

· 作者简介: 陈勇(1963-),副教授,博士研究生,研究方向 CIMS; 郑华林,博士研究生,研究方向 CIMS。

的有机统一。现代信息技术的发展为 ERP 提供了强大的技术支持。ERP 系统除了已经普遍采用的诸如图形用户界面技术(GUI)、SQL 结构化查询语言、关系数据库管理系统(RDBMS)、面向对象技术(OOP)、第四代语言/计算机辅助软件工程、客户机/服务器和分布式数据库处理系统等技术之外,还要实现更为开放的不同平台相互操作,采用适用于网络技术的编程软件,加强了用户自定义的灵活性和配置性功能,以适应不同行业不同用户的需要。正是网络信息技术的发展,才使 ERP 得以实现供应链管理的信息集成。

## 二、邮政企业实施 ERP 管理的必要性

邮政企业是集信息流、物质流与资金流于一体的三网合一的通信企业,它特别强调及时、准确和有效的信息保证、信息传递和实物传递。在实物传递中,运输管理和仓储管理尤其重要,其业务流程决定了各种流速和流量。为了使邮政企业的业务流程能够预见并反应内外环境的变化,其业务流程必须保持资源的敏捷畅通。因而,要提高邮政企业供应链管理的竞争优势,必然要求引入新的管理模式,即 ERP,对邮政企业业务流程进行改革。这种改革,已不仅限于邮政企业内部,而是把供应链上的所有邮政企业与部门都包括进来,是对整个供应链的改革。在邮政企业的供应链上,除信息流、物质流与资金流外,最根本的是要有增值流。各种资源在供应链上流动,应是一个不断增值的过程。在此过程中,ERP 的管理就是要求消除一切无效劳动,在供应链上每一环节作到价值增值,因而,供应链的本质是增值链(Value-Added Chain)。供应链上每一环节增值与否、增值大小都会成为影响企业竞争力的关键因素。ERP 发展的最终目的就是使整个产业系统的供应链达到最大程度的增值。要实现这个目标,就要求整个系统内各个部分的供应链达到最合理程度的增值。因此邮政企业要想在未来的激烈竞争中立于不败之地,应采用现代管理的最新模式。

## 三、邮政企业实施企业资源计划应采取的措施与对策

根据最新资料表明,全球现有五家 ERP 供应商,但其中只有 Oracle 和 SAP 两家公司参与了邮政企业的 ERP 系统的设计、实施和管理工作。那么,邮政企业

在实施 ERP 时应采取哪些措施与对策呢?

### 1. 全面分析规划邮政企业需求,制定明确、量化的 ERP 实施目标

社会需求是推动科学技术发展的动力,现代社会发展要求邮政企业不断改进和提高管理水平,ERP 正是为满足这种要求而产生的。邮政企业有了比较迫切的需求,有了内部动力的驱动,才会去了解、研究和实施 ERP。因此邮政企业是否要实施 ERP,如何实施 ERP,必须全面分析邮政企业的需求,制定一个明确、量化的 ERP 应用目标,这是 ERP 的首要 and 先决条件,也是一件难度很大的工作。整个过程需要企业的各级管理人员提高思想认识,通过系统分析及引入管理咨询才能有效地完成这项工作。ERP 应用目标的主要内容应是邮政企业通过 ERP 应用,促使邮政企业在生产经营管理方面得到改进、提高和创新。应用目标一旦制定后,必须按期、按质实现,同时该目标也将作为邮政企业 ERP 应用绩效评价的重要依据。

### 2. 充分重视信息标准化和基础数据准备工作

实施 ERP 系统,邮政企业必须制定很多的信息标准以规范信息的收集并便于计算机处理,制定这些信息标准涉及面广、工作量大,是 ERP 系统的基础,必须引起高度的重视。

### 3. 构造敏捷化的 ERP 体系结构

构造敏捷化 ERP 体系结构的目的是建立一个安全的、异构兼容的、可重构的敏捷化 ERP 系统。系统建立在标准编码体系基础之上,目的是支持系统内部和不同系统之间的动态数据交换。通过动态企业模型技术,使邮政企业更快地适应市场,满足客户的需求。

### 4. 实行 BRP 是成功应用 ERP 的基础

大量资料表明,应用 ERP 与企业的员工素质、经营机制、管理模式、管理方法、业务流程、过程控制、组织结构、规章制度和责权利等方面有着密切的关系,同时也存在着很多问题。如果在建立 ERP 系统的同时不能有效地解决这些问题,那么,邮政企业仅通过应用 ERP 也就不能有效地提高管理水平、整体素质和经济效益。因此,应用 ERP 必须实行业务流程重组(BRP),确保邮政企业有一个科学、规范的管理基础,这个阶段是不可逾越的。邮政企业在 BRP 过程中还需要结合诸如客户关系管理(CRM:customer relationship management)、供应链管理(support chain management)等先进管理理论和方法的应用才能获得应有的效益。

### 5. 管理咨询的引入

引入咨询机制,减少ERP实施的盲目性。笔者曾在“商业开发咨询在邮政中的作用”的一文中,叙述了商业咨询在现代邮政企业发展中将发挥越来越大的作用。同样,邮政企业在实施ERP过程中,管理咨询也将发挥积极的作用。

管理咨询是一种以智力形式,客观、公正、独立地为企业提供服务的新兴行业。管理咨询是由咨询专家运用各种相关科学理论、方法和大量实践经验,通过对企业发展和管理中的薄弱环节进行全面、深入的分析研究,提出一系列管理创新和解决问题的思想、策略与方法,达到提高企业整体素质和核心能力的目的。

邮政企业应用ERP需要制定明确、量化的应用目标,建立项目管理体制和运作机制,做好项目前期准备工作,实行业务流程重组,选择ERP软件和制定项目实施方法等。这一切仅依靠邮政企业自己的力量是难以完成的,必须引入管理咨询才能确保项目的成功。

#### 6. 建立ERP项目监理制度

为了提高ERP应用水平,邮政企业有必要在ERP应用过程中建立项目监理制度,用这种社会化、科学化和专业化的管理确保ERP项目按质、按期完成。ERP项目监理的内容与范围应包括ERP项目全过程,而不仅仅是ERP项目软件实施部分。

#### 7. 建立ERP应用绩效评价体系

ERP应用绩效评价体系主要由评价制度体系、评价指标体系和评价组织体系三个部分组成。基于ERP项目是一个邮政企业管理工程,因此在建立评价指标体系时,一定要把与应用ERP有着紧密关联的管理思想、管理方法、管理模式、管理基础、管理机制、业务流程、组织结构、员工素质、信息处理以及反映企业综合能力的过程控制状况和相关经济指标等评价内容包括进来,重点突出邮政企业通过应用ERP后在管理方面有哪些改进、提高和创新。

8. 培训工作应贯穿于ERP实施过程的始终,努力培养自己的技术队伍

对我国邮政企业的职工而言,ERP是一种新的管理模式,因此需要首先对企业职工进行观念上的改造,增强人们的管理意识,在ERP实施前应注重基本原理的培训工作,同时应对企业职工进行合作精神、进取精神的培养。ERP的培训应该贯穿于从调研至实施的整个过程。同时,还必须培养自己的技术骨干队伍。无论是在系统的可行性分析阶段,还是在数据采集、系统设计和实施等各个阶段,都要有自己的技术人员参与其中,培养和锻炼一支技术过硬的队伍,这样才能保证企业的生产和经营运转正常。

#### 四、结束语

ERP作为邮政企业经营管理的整体解决方案,它不仅仅是一套软件,更多的是管理思想和理念的结晶和体现,是信息时代邮政企业实现现代化、科学化管理的有力工具,从某种意义上说是衡量邮政企业管理现代化的一个标尺。然而,实施现代邮政企业ERP管理,虽是必由之路,但不会是坦途。ERP系统工程的选择要慎之又慎,实施要精心准备,科学组织,一抓到底,方能达到目的。相信在不久的将来,ERP在我国的广泛应用必将推动我国邮政企业管理水平向科学化、现代化、信息化方向快速发展。

#### 参 考 资 料

- [1] Dave Miller. A Big Catch for the Internet[J]. POSTAL TECHNOLOGE, 2000.
- [2] J. O. Andersen. What's Trendy about ERP? [M]. Post-express, 1999.
- [3] 陈勇. 商业开发咨询在邮政中的作用[J]. 邮政管理与技术, 1998, (5).
- [4] 陈启中. ERP的管理思想[J]. IT经理世界, 1998, (10).
- [5] 金达仁. 提高我国ERP应用水平的途径[J]. 管理信息系统, 2000, (4).
- [6] 李信忠. 企业管理新时代与新型管理信息系统ERP[J]. 电子与信息化, 1999, (3).

编辑 刘仲秋

### Measures and Counter-measures to be Taken by Postal Service Enterprises in Performing Planned Resource Management

**Abstract:** ERP has now become an advanced mode of management of postal enterprises. It improves the service quality and enhances the development of postal service enterprises. This paper shows how important it is to carry out ERP and deals with measures and counter-measures to be taken.

**Key words:** ERP; postal service industries; integrate