

印刷企业 ERP 在路上

作者：刘成芳、康蕊

**【内容提要】**这几年略显沉寂的印刷企业 ERP 市场最近似乎有了复苏迹象。在经历了 ERP 进入印刷企业初期的失败、迷茫和反思之后，有迹象显示，印刷企业新一轮 ERP 选购热潮正在悄然启动。

这几年略显沉寂的印刷企业 ERP 市场最近似乎有了复苏迹象。在经历了 ERP 进入印刷企业初期的失败、迷茫和反思之后，有迹象显示，印刷企业新一轮 ERP 选购热潮正在悄然启动。部分乐观的印刷企业 ERP 供应商甚至将 2008 年视为印刷企业选购 ERP 的“井喷”之年。包括科网联、北大方正等在内的主流印刷企业 ERP 供应商纷纷厉兵秣马，整合完善各自的 ERP 解决方案，备战即将到来的印刷企业 ERP 热潮。供应商摩拳擦掌，印刷企业又做何反应？在走过一段“弯路”之后科印报告，印刷企业对 ERP 的认识和接受程度是否与供应商的“井喷”预期吻合？带着问题，记者走访了部分业内人士，了解印刷企业 ERP 应用的现状及预期。

从万能神器到一无是处

尽管 ERP 引起印刷企业的关注不过是近几年的事情，作为一种企业管理工具，其自身的发展历程却已接近 20 年。有资料显示，ERP 概念的出现是在 1990 年前后。其前身是分别盛行一时的 MRP（Material

Requirements Planning，物料需求计划）和 MRP-II（Manufacturing Resource

Planning，企业生产经营管理计划）。ERP 和 MRP、MRP-II 的不同之处在于，后者主要强调对企业内部生产流程的协调和控制，ERP 则强调企业内部所有资源的共享和协同，实现业务流程的无缝衔接，增强企业竞争力。

ERP 以软件为产品形态，然而技术并不是其产品价值的核心，甚至不是主要部分。著名企业管理软件公司 SAP 将 ERP 概念界定为“管理

IT”，恰当地表达了 ERP 的核心所在印刷市场，在 IT 技术的表层背后，标准化、流程化的协同管理理念和体系才是 ERP 真正的价值所在。

作为一种全新的管理工具，ERP 出现之初被赋予了太多神奇的光环，在一些宣传中，ERP 甚至成为一个无所不包、无所不能的“万能”系统。但是 ERP 与国内企业的最初接触并不美好。联想集团是国内大型企业中引进 ERP 的第一家，其前总裁柳传志却说，不上 ERP 是找死，不上 ERP 是等死。后来这句话被印刷业内人士演绎成：“不上 ERP 是等死，上了 ERP 是找死”，顺序颠倒了一下，含义却大不相同。ERP 强调的数据化、规范化管理与传统的经验性管理存在着天然的对立，引进 ERP 不是简单的软件投资，而需要再造企业管理流程，且通常引起习惯了传统管理模式的员工的反感、甚至抵制。曾有数据显示，国内企业 80% 的 ERP 项目是失败的。联想集团这样具备较高管理水平的大型企业，推行 ERP 尚困难重重，对以中小企业为主体管理水平不高的印刷企业而言，采用 ERP 的难度可想而知。于是就出现了几年前“先驱”变成“先烈”的情况，率先采用 ERP 的企业，有的半途而废方正，投入打了水漂，有的勉强应用一两个模块，效果大打折扣。ERP 也从万能神器变得似乎一无是处。

坚守者的收获

面对 ERP 推行中的困难，有的印刷企业选择了退却，有的则选择了坚守术语，并经过几年的探索，逐渐感受到了 ERP 给企业带来的效益。

北京奇良海德印刷有限公司（以下简称奇良海德）是北京一家综合性印刷企业，

其对 ERP 的关注始于 2001 年。3 年以后，ERP 系统正式上线。经过几年的磨合，奇良海德的 ERP 系统已经在采购、库存、报价、订单应收、采购应付、人力资源管理等方面得到了应用，现在 ERP 已成为奇良海德生产中不可缺少的重要组成部分。该公司副总经理柏琦在评价 ERP 带来的效益时说：“ERP 的上线，为奇良海德的规范化管理起到了很大的作用，同时，通过 ERP 我们可以清晰地掌握成本情况及生产效益，以便在日后的工作计划中查缺补漏。另外输纸，对于 ERP 的认识也应该走出一个误区，再好的软件也只是企业管理的工具，规范化依靠的是不折不扣的执行力。”他举了个 ERP 在库存管理方面的例子，奇良海德作为商业印刷企业，经常会有很多特种纸印刷的活件装订，有些特种纸使用率不高，在以前的管理中经常会被忽略，现在通过 ERP 系统查询就可以知道库存耗材的情况，根据活件特点妥善分配耗材，对企业节约成本有很大的帮助。

珠海红山票证有限公司（后文称红山票证）在 2003 年引进了 ERP 系统。由于是新建企业，没有老企业传统管理模式的掣肘，因而应用起来更加得心应手。红山票证仍然认为，从规范企业生产流程的角度考虑，ERP 是最好的选择。对类似票证印刷这样客户数量庞大，需要精确数据分析和物流跟踪系统的企业而言尤其如此。该公司经营部副经理汪敏介绍 RIP，目前整个 ERP 系统，除物流配送环节还需要进一步调整外，其他模块运行良好。ERP 在红山票证工作流程的各个环节都有体现。ERP 生成的生产工单可以跟踪生产流程各环节的生产情况，是一个“协调生产”的好帮手。

光明日报印刷厂是 ERP 系统在报纸印刷领域成功应用的典范。2005 年上线之后，厂里的 ERP 系统应用也经历了推行的困难期和排斥期。刚开始推行 ERP 的时候大多数员工表示不理解，因为长久形成的工作习惯已经根深蒂固，过去只须填写一张工作单的工作，现在却要在电脑上进行操作，这对于那些不习惯电脑操作的工作人员来说是件费劲的事。因此很多人开始排斥 ERP，觉得是件受累不讨好的事质量控制，但厂里最终坚持了下来。现在光明日报印刷厂的员工已经习惯了使用 ERP 系统进行工作，并在日常的工作实践中体会到了 ERP 的优势，各个工作环节松散的状态得到了改善，部门之间的联系得到加强。光明日报印刷厂生产科陆晖说：“ERP 对规范企业管理，缓解工作中的随意性起到了很大的作用平装无线胶订联动线装机量调查，并且让很多以前根本不了解计算机的工人们逐渐体会到了高科技的好处，这对提高工作人员的素质有很大帮助。”

### 成功实施 ERP 的关键

从万能神器到一无是处，ERP 在印刷企业的应用有成功，也有失败。谈到未来印刷企业 ERP 的应用前景，尽管有人不赞同 2008 井喷之年的提法，但大多数人都认为，应用 ERP 是印刷企业规范管理，提升竞争力的必然发展趋势。不过他们也提醒印刷企业在引进 ERP 系统时，要端正认识，明确目标，持之以恒，走出 ERP 应用的误区。

#### 1. 正确认识 ERP

作为“管理

IT”的一种特殊管理工具，ERP 不仅是一套软件，而是一个系统的管理工程。应用 ERP 系统需要企业具备一定的管理条件，或者在 ERP 供应商的帮助下进行一定的流程再造。ERP 强调人、财、物、供、产、销全面结合、全面受控、实时反馈、动态协调、以销定产、以产求供，是企业物流、资金流、信息流相结合的全面管理工具，因此它的运转需要整个企业的全面投入和配合，不能仅仅将其看作一种软件而推给计算机管理人员。

#### 2. 明确应用 ERP 系统的目的，合理配置 ERP 的模块和功能

完整的 ERP 系统包括众多的功能和模块，如 MRP 运算、MRP-II 模拟、JIT 准时管理、供应链计划、约束分析、现金流预测等。印刷企业在应用 ERP 系统时应根据自身的实际情况，明确目的，进行必要的取舍乐凯二胶，盲目求新求全，不仅会加大资金投入，而

且会加大推广的难度，并造成资源的闲置和浪费。针对这一问题，有的供应商适时推出了个性化 ERP 的理念 Adobe，在保留典型 ERP 模块的基础之上，同时吸纳企业自身的特点融入 ERP 系统中，因地制宜地选装适用于企业特点的模块。这种做法既吸纳了其他企业的优秀管理理念，也切合了企业自身的特点，同时还避免了完全个性化定制的巨大成本压力。奇良海德最初接触 ERP 时曾考虑 100% 量身定做 ERP 平版印刷，但在实施过程中发现，这种做法既耗时、费力，又无法接触到其他企业先进的管理经验，最终还是接受了 ERP 供应商的建议，采用 80% 典型模块加 20% 个性定制的方案。2007 年公司新引进了 HP

#### Indigo

5500 数码印刷机，于是他们在典型模块的基础上，要求供应商增加了数码印刷生产管理的功能，使整个生产流程更为顺畅，取得了不错的效果。当纳利

#### 3.对 ERP 系统设定合理的期望

尽管有失败的案例在前，大多数企业对 ERP 的认识已经走出了万能神器的误区，但仍有的企业对 ERP 系统抱有不合理的预期。尤其是有的企业在体制和机制改革无法推进的时候，期望通过引进 ERP 解决问题，显得不切实际。ERP 作为一种工具，其在企业管理中的作用只能是辅助性的，它给出了企业规范化管理的目标、要求媒体，却无法强迫企业的员工按照这些要求去操作。而离开了员工的执行力，ERP 的作用很难得到发挥。同时 ERP 系统的应用是一个长期的、循序渐进的过程，很难在短期内给企业带来立竿见影的效益。而且其效益很难用量化的指标衡量，如果短期期望过高，往往会对 ERP 的作用产生怀疑凹印，进而丧失坚持下去的信心。

#### 4.企业领导的角色至关重要

领导者在企业任何一项管理变革中的角色都至关重要。正因为如此，ISO9001（2000 版）所提倡的八大原则中将领导参与放在第二条的位置，仅次于“以顾客为中心”。对 ERP 这样一项企业管理的系统性变革来讲，企业领导者的角色显得更为关键。首先企业领导要对 ERP 应用给予充分的重视。ERP 不是对原有管理体制的修修补补，而是一次理念革新投资采购，企业领导要对引进 ERP 系统的项目论证、采购实施、员工培训、基础管理改革等各个方面都非常重视，及时解决应用中的具体问题，并充当员工规范化操作的表率。其次，ERP 作为一项管理变革，不可避免地会遇到这样那样的问题字体，甚至会与企业原有的管理体制和文化发生激烈的冲突，有时甚至会受到员工的反感和抵制。在面对这些问题时，企业领导者一定要坚定信心，不轻易动摇，从制度和文化上鼓励员工应用 ERP 系统压凹凸，形成规范化、标准化作业的习惯。

#### 5.引进 ERP 要量力而行

应用 ERP 是印刷企业规范管理、提升竞争力的必然发展趋势，然而对以中小企业为主体的印刷行业而言，在引进 ERP 时要根据自身情况，量力而行。目前，面向印刷企业的 ERP，有的来自大型企业管理软件公司，有的来自专注于印刷行业的软件公司，还有的是企业根据自身情况请专业公司进行个性化开发。ERP 系统所需的投资金额也差异很大，高的数百万元，低的几万元。印刷企业要根据自身的经营规模和资金实力做出适当的选择。同时，各个企业的实际情况千差万别，印刷企业在选购 ERP 的时候要密切与供应商配合，将自己的独特之处传达给供应商，由其对通用模块进行必要的修改或进行有针对性的开发。红山票证在引进 ERP 时就根据票据印刷的防伪形式多样、印刷工艺复杂的问题，与 ERP 厂商做了很多的沟通，最终使 ERP 系统能够自如应对多种印刷工艺的设置要求。

需要注意的是，ERP 软件不是一次性投资产品，后续的维护、升级费用都需要考虑在投资计划之内。同时，从服务的稳定性、延续性角度考虑，最好选择具有一定规模和实力的供应商，否则一旦供应商的经营发生危机，ERP 软件的后续维护就会成为问题。