

# 走出 ERP 应用的误区

## ——企业引入及实施 ERP 的问题与分析

张洁燕, 曾宪初

(湖北经济学院 经贸学院, 湖北 武汉 430077)

**摘要:**分析了我国在引入和实施 ERP 的过程中存在的误区,提出了实施 ERP 是一个管理系统工程,依据企业核心需求做好整体规划,依据企业管理基础和现实需求选择成熟合适的软件系统。

**关键词:**ERP; 企业信息化; 误区

**中图分类号:**F272

**文献标识码:**A

**文章编号:**1001-7348(2003)12-0091-02

我国以 ERP(企业资源计划)应用为核心的企业信息化建设,在经历了早期的冲动、中期的茫然之后,现在正逐渐走向成熟。本文对我国企业引入和实施 ERP 过程中出现的问题,进行了归纳与分析,并列出了存在的种种误区,以便企业明鉴。

### 1 ERP 应用的观念误区

ERP 是一个充满变革意识的全新信息管理系统,蕴含着先进的管理思想和管理方法。实施 ERP 对于我国的企业来说,无异于是一场管理革命,是管理理念、管理思想、管理方法、管理技术的变革,无疑对企业全员将提出严峻挑战。

(1)把企业信息化等同于 ERP。企业信息技术的不断发展,演绎出一代又一件软件系统,也催生了一个又一个新名词。直到 ERP 的出现,这股热浪被推到了顶峰。一时间 ERP 似乎成了企业信息化的代名词,一些人提及企业信息化唯“ERP”是瞻,认为实施 ERP 便是企业信息化的全部。这是普遍存在的一个误区,是对 ERP 概念的神化和泛化。软件只是实施管理模式的手段,不是包治百病的灵丹妙药,人的作用才是第一位的。在实施企业信息系统时,要更加注重旨

在提高企业核心竞争力的业务模式的建立。无论多么先进的 ERP 软件都仅是一个管理工具而已,无法代替管理本身。ERP 软件仅能迅速告诉管理者,问题在哪里,应如何管理,离开了人,ERP 软件不可能自己去解决任何问题。

(2)把企业信息化建设当成一项单纯的技术工作。不少企业仅把 ERP 当作一个计算机软件,认为上 ERP 项目不外乎就是买几台计算机,买几个管理软件,建一个局域网,他们没有把实施 ERP 与业务流程的优化重组有机地结合起来,引入 ERP 也是企业的一项重大改革和管理创新工程,企业应以应用 ERP 为手段,实现对整个供应链的绩效管理。如果仅仅将现有流程镶嵌到系统中,势必造成 ERP 系统名存实亡。

(3)把“一把手工程”演变为“形象工程”。管理信息工程项目难度大,牵涉面广,与企业各方面息息相关,必须是“一把手”亲自拍板、亲自参与的工程。企业“一把手”的重视与决策、亲率实施,是企业信息化取得成效的关键。但不少地方把是否上了 ERP,作为评价“一把手”的业绩依据,使 ERP 项目蒙上了浓厚的装潢门面和急功近利的色彩,变为“首长工程”、“形象工程”。

### 2 规划和目标误区

企业引入和实施 ERP,应解决好以下三个问题。

(1)明确企业所处的信息化阶段。总结信息化先驱走过的道路,企业的信息化发展大致可分为 4 个阶段,即部门内信息化阶段、跨部门信息化阶段、企业级信息化阶段及供应链信息化阶段。就整体而言,我国目前企业信息化基础比较薄弱,与国外先进企业相比,有很大的差距。为此,企业信息化一般应以第 2 阶段即部门的信息化作为初期目标,成功了再推进到第 3 阶段、第 4 阶段。第四阶段的难度比较大,应用效益也非常显著,企业应全力以赴。

(2)明确企业核心需求。企业的需求是开展信息化的第一步,也是关键的一步。企业的需求是多方面的,应从企业的核心业务需求着手,核心业务就是通过信息化能提高企业核心竞争力的业务。不同企业的核心业务是不一样的,但不同企业有一点是共同的,就是它们的核心业务都离不开财务。财务管理对任何企业来说都是关键的,财务管理不是简单的会计核算,即后台会计,而是从企业经营角度,管理好企业的资金流,管

收稿日期:2003-09-28

作者简介:张洁燕(1955-),女,湖北经济学院经贸学院教授,长期从事企业管理专业的教学与研究工作;曾宪初(1956-),湖北经济学院经贸学院院长,经济学教授,湖北省政协经济委员会委员,主要从事经济的教学与研究,先后在各类刊物上发表学术论文 30 余篇。

理好企业的生命线。企业信息化一定要从核心业务着手,企业的核心需求是企业制定信息化功能目标的重要依据。

(3)精心规划、分步实施。企业信息化建设是一个逐步推进和不断推进与不断完善的过程,不可能一蹴而就。对于企业信息化,既要有高瞻远瞩的战略目光,又要有脚踏实地的务实精神。坚持把阶段性目标与整体目标有机结合起来,突出重点,量力而行,务求实效。在ERP系统的开发与实施过程中,应以目标业务流程为基准,以进销存模块为重点,以财务模块为核心,分步实施,重点突破,全面推进。

### 3 系统选型误区

ERP软件系统,是由许多子系统所组成,企业应用ERP,既要量体裁衣、度身订选,又要考虑系统的完整性及今后的发展。企业ERP工程项目的失败,许多是由于选型不当造成的。

(1)脱离企业实际,盲目追求高新。有的企业在选择ERP系统及其厂商时,只注重听起来开发商有名气,软件技术先进,而忽略其产品是否符合本企业的实际情况和具体需要。与此同时,一些软件供应商又竭力标榜自己的软件是基于因特网构建的,可为用户提供最先进的WEB功能。于是一些人误认为MRP II一定比MRP强,要上就上最先进的,一步到位。

其实,先进适用是系统选型的基本原则,无论是MRP发展到MRP II,ERP或是将来的更高阶段,作为核心的MRP逻辑不会改变,也就是“制造业的方程式”不会改变,MRP始终是制造业管理系统的核心。究竟选择何种类型,应依据企业规模、类型、基础条件及实施目标而定。如大型企业,一般具有大量的业务和复杂的业务流程,希望借助ERP系统来管理他们日益庞大的运作体系,以增进工作效率,则须引入涵盖ERP模块的ERP系统或者CRM系统。而许多中小型企业,处于企业发展的成长期,一些制度不太规范,作业分工也不够细致,企业业务流程具有高度的灵活性,而且无论在资金投入上还是信息技术应用的基础上都相对薄弱。这样的企业,要实施信息系统,最好是从风险小、投资少、见效快的MRP部分开始。

(2)系统不成熟,功能不完善。ERP原产

西方,国外厂商在ERP研发的道路上已走过了许多年,其软件系统中贯穿了西方管理标准的ERP理论,这是国内软件无可比拟的。当然,国内软件也有自己的优势,国内厂商深谙国情,熟知中国企业的现状,能对客户现阶段和未来可能需求作出准确定位,且具有价格优势。究竟是选择国内软件还是国外软件,需作科学具体的分析,关键要依据企业的自身条件和管理需要而定。目前市面上流行的软件有国外的,也有国内的,有商品化的,还有自行开发的,总共不下百余种。这些软件林林总总、良莠不齐。值得注意的是,有些公司所开发的软件系统的管理逻辑是否缜密、管理模式是否适用、功能是否合理、是否能够满足企业对采用新技术的个性需求都存在问题。

(3)生搬硬套,囫圇吞枣。有少数厂商不顾我国企业现状,把国外现成软件全套照搬。还有一些厂商把国外的软件和我国的产品简单捆绑,甚至只是把软件汉化一下。这些做法,推销商省事,应用厂家却麻烦不断,给ERP工程埋下后患。

### 4 实施过程中的误区

(1)因循守旧。实施ERP是管理理念、管理模式、管理方法和管理手段的一场深刻革命。企业各级各类人员是否能够革除旧习、采用新法,是保证ERP项目实施成功的一个极为重要的因素。按照ERP管理模式,企业全员的工作方式依据标准的业务流程作相应调整。这样做将牵涉到员工岗位的调整和利益再分配,遇到阻力是可想而知的。新的业务流程具有及时性、准确性、快速性和标准性,这也会让员工感到不适应、不习惯,尤其在初期。这就要求员工要跟上形势,真正认识到实施管理信息工程的意义,自觉给予支持和配合。为此,加强学习和培训,保证全员树立与管理信息工程相适应的管理思想和管理理念,也是企业保证ERP实施成功不可忽略的重要环节。

(2)管理基础薄弱。目前我国企业尤其是中小企业的管理基础条件与软件应用的要求差距很大,突出表现在许多基础数据难以收集整理,给ERP系统的正常运行平添障碍。数据管理是企业基础管理的重要内容,是企业信息化建设的前提条件,必须确保数据的真实性、准确性、及时性。如果数据

不能及时准备好,ERP就无法运行;如果数据缺乏真实性,那么ERP运行的结果将是毫无用处的垃圾数据。推进企业信息化建设,要从数据管理这一源头抓起,这样企业信息化才有坚实的基础。由此,对于管理基础较差的企业,数据的收集、整理、输送、保存工作将是一项耗时费力的巨大工程,须指派专人周密策划、细致准备。

(3)实施组织不力。ERP是一个大型企业管理软件,它涉及到企业管理的方方面面,需要一个具有开拓精神的团队,推进其实施,通常是由企业高层决策者直接指挥、由各个管理部门核心人物参加的团队组织,这就是所谓的“ERP推进委员会”。在我国应用ERP的企业中,由于高层决策者综合素质的局限,往往把ERP看作一般性的计算机应用项目,重视不够,领导不力,要么没成立这样的团队组织,要么有这样一个组织,却徒有其名,作用发挥不够。

(4)供应商的服务支持不够。由于ERP市场竞争激烈,一些软件供应商尤其是本土供应商实行“扫荡式”策略,希望把所有企业尽收囊中,以至于推销软件时,殷勤周到;售后服务时,推三阻四。软件供应商在推销其软件的同时,必须建立一支具有丰富ERP实施经验的支持服务队伍,他们应能了解产品,有项目管理经验,知道如何组织项目的实施,如何处理项目中出现的问题。

#### 参考文献:

- [1]用友软件股份有限公司.企业管理信息化应用指南[M].北京:机械工业出版社,2003.
- [2]罗鸿,王忠民.ERP原理、设计、实施[M].北京:电子出版社,2003.
- [3]张洁燕.论中小企业的信息化建设[J].陕西科技大学学报,2002,(5).

(责任编辑:汪智勇)

