

实施ERP败因探析与实施策略

郭文燕

(江汉大学商学院,湖北 武汉 430056)

摘要 综合分析了在国内企业中实施ERP成功率不高的各种原因,指出实施ERP是一场高风险的管理革命,切忌浮躁,需要以平实、冷静与理性对待之,并针对败因提出了相应策略。

关键词 ERP(企业资源规划) 供应链管理 BPR(企业流程重组) 管理创新

中图分类号 F270.7 **文献标识码** A **文章编号** 1001-7348(2003)07-102-03

0 引言

ERP(企业资源规划)是一种面向供应链管理的现代企业管理思想和方法,是在MRP(物料需求计划)和MRP II(制造资源计划)的基础上发展起来的更高层次的管理理念和模式。从MRP到MRP II再到ERP,每一次进展都是重大的质的飞跃,却又一脉相承。ERP将企业流程看作是一个紧密相连的供应链,强调供应链管理(SCM)和企业流程重组(BPR),并通过应用计算机和网络通信的最新技术实现。可以说,ERP实际上是承载先进管理理念和方法的软件封装。据报载,世界500强企业中有80%都在运用ERP软件进行日常工作流程管理与决策。因此,当中国的一些大型企业面对WTO的挑战而纷纷焦虑地寻找对策时,都不约而同地将目光投向了ERP。一时间,ERP被看作是企业管理信息化的代名词,是信息时代企业生存的支柱,是企业激烈竞争中能力挽狂澜的万能灵药。

正当许多企业都在摩拳擦掌、准备上马ERP时,我们却不断听到许多“先行者”遭遇ERP陷阱的故事:哈药项目的哗变、三露项目的诉讼、长虹项目的反复、许继项目的搁浅。用户和专家质疑ERP的声音越来越大,人们不禁困惑了:ERP到底怎么啦?

1 ERP败因探析

其实,反观ERP的发展历程不难发现,实施ERP本身就是一场高风险的管理革命。据统计,ERP实施项目中,一般只有10%左右能按期、按预算成本进行项目实施和系统集成,约一半左右的项目在实施中流产或失败。造成ERP实施成功率低的原因很多,也很复杂,只是我们的许多企业在看到ERP实施的巨大利益时,还不了解高回报和高风险正是ERP应用的特点,对预见和防范ERP在实施过程中的风险,还缺乏足够的思想认识和心理准备。

1.1 认识上的错位

许多企业在决定上ERP项目时,对ERP的内涵和外延其实还缺乏全面的理解,存在一些认识上的错位。

(1)对ERP期望过高。这些企业领导往往有这样的错觉:ERP包罗万象、无所不能,只要上了ERP,就可以很快使企业的管理水平上台阶,大大提高生产力,彻底改变经营状况,从而给企业带来丰厚的回报。甚至认为只要上了ERP,领导连业务战略制定、销售计划这类决策问题都不必多费心了。但实际情况远不是这么简单。

(2)认为ERP仅是一个软件应用问题。很多企业认为ERP仅仅是一个软件系统,上ERP项目只是一个软件应用问题,因此,

相当一部分企业把ERP项目主要交给本企业IT部门的计算机技术人员去组织实施,放松甚至放弃了对这样一个事关全局、事关战略的大型系统工程的领导。然而,ERP远不是软件应用问题,要求缺乏业务背景、管理知识和决策能力的计算技术人员,必须从前端的业务需求到后端的理论实践、从上层的管理模型到底层的技术平台提出ERP一揽子方案,承担起几乎所有的责任与希望,这对他们来说实在是勉为其难、不堪重负。

1.2 实施战略的误区

在实施ERP的战略上,企业甚至一些ERP软件提供商也存在一些误区。

(1)忽视切实的需求分析。有些企业实施ERP只是因为别的企业也在实施,难免有盲目跟风、仓促上阵之嫌。他们往往对自己的实施基础、实施目标不够明确,所进行的需求分析也常常只是一些简单的问题归类,应用目标没有量化,既没有定义自己的需求,也没有恰当评估要选择的ERP系统。而有的ERP软件提供商为了争取用户,在对用户的需求进行分析整理时,企业怎么说就怎么做,一味追求对用户不断提出的新需求的实现,而忽视了原先制定的实施范围与目标,忽视了企业的现有基础,甚至对软件做不到的也不愿把真相告诉用户,以致于在实施后期陷于被动。无论上述哪一种情形,都会造成实际需求与最终实施的ERP不匹

作者简介:郭文燕(1957~),华中科技大学计算机应用专业毕业,工学学士,主要从事会计电算、管理信息系统的教学与科研。

收稿日期:2003-01-25

配。如此,失败自然也就不可避免了。

(2)缺乏循序渐进思想。一些企业忽略本身实际情况,盲目追求“大而全”,希望实施ERP一步到位。他们不了解ERP的实施实际上是一个现代管理理念渐进式导入的过程,不可能一蹴而就。有的软件提供商为了迎合用户贪大求全的心理,在设计上也掺入一些浮华的思路,加入了过多相关性并不高的模块,例如OA方面的模块。殊不知,这样做给本身实施难度就大的ERP人为地又加大了难度,增加了投资,延长了实施周期,也增加了实施风险。

(3)主张定制开发或自主开发。有的企业认为,要做出最适合本企业实际的系统,应该定制开发;还有企业认为,自己最清楚本企业的现状、流程、目标,或出于开发成本的考虑,主张自主开发。然而,实践证明:ERP这样的大型信息系统是没有条件通过定制或自主开发来实施的。

乍一看,定制开发完全按企业现行流程编制软件,最能贴近企业需求。但定制ERP与商品化ERP的根本不同在于:定制产品其开发背景就是本企业现状,往往很少融入对现有流程的优化、重组,也很少能为日后企业管理的发展留下扩展的空间,也就是说,缺乏柔性往往是定制开发的先天缺陷。

ERP不是一套简单的IT系统,需要对企业现状进行全面评估、分析,制定出科学、完备、有效的实施方案来监管项目的实施。而对一个从未涉足该领域却要自主开发ERP的企业来说,这无疑是在它的软肋。再者,企业自主开发的产品虽然成本相对较低,但可能有一系列“隐患”,如系统的起点低、规划差、过程长、更新慢、升级困难、软件开发人员变动带来维护上的空缺等。

相对于专业ERP软件产品的成熟与可扩展性,定制或自主开发产品存在明显不足,难以满足企业分步实施ERP、保证信息化可持续发展的需求。

1.3 管理创新的不足

ERP代表着一种全新的管理理念与模式,从ERP的定义可以看出,在ERP应用中有两个关键的层面:一是面向供应链管理(SCM),一是企业流程组(BPR)。这就揭示了企业应用ERP与改变企业传统管理模式、进行企业管理创新的必然关系。然而,许多企业在应用ERP的过程中明显缺乏管理创

新,在旧的管理窠臼内裹足不前,导致ERP实施不成功。

(1)缺乏良好的供应系统。供应链是指由生产产品的物料供应到最终用户取得产品的过程中一系列业务活动和相互关系构成的链状结构。ERP的核心管理思想就是将企业作为供应链中一个有机组成部分,将整个供应链作为市场竞争的主体,从整个供应链的角度来管理企业,以达到企业所有资源的协调利用。如果没有良好的供应链系统,ERP只能是无源之水、无本之木。但由于我国市场经济尚不成熟,许多企业权责不明确,企业间普遍存在“三角债”,物流和资金流的贯通得不到很好保证,这就影响了这些企业良好供应链的建立,致使企业应用ERP时,很难将供应商、分销商等信息纳入到自己的信息系统中协调考虑,及时有效地实现对整个供应链的管理。

(2)企业流程重组不力或不当。ERP强调企业各部门功能的协同和供应链中各部分的协调,要求企业和供应链其他环节信息共享、一致。为此,ERP要求企业进行企业流程重组(BPR),通过组成不同业务处理流程,实现业务处理的灵活性。然而,业务流程重组涉及到诸如职位、责权、权利、利益等的重新划分和分配,所以往往在企业中实行起来有多方面的阻力。现实中,有些企业在应用ERP过程中,要么没有展开管理创新,同步实行BPR,而是“穿新鞋走老路”;要么没有着力研究整个业务流程中输入、处理、输出3个环节的基本内容、形式和方法,致使BPR的深度、广度不到位,没有落到实处。另外,还有的企业存在BPR不当的问题,没有诊断出核心流程和瓶颈环节就盲目进行流程重组,为重组而重组,没有达到优化业务流程、降低信息成本的目的。凡此种种,都会影响ERP的实施。

2 ERP实施策略

面对喧闹的ERP热潮,企业应该保持一份应有的清醒,切忌浮躁、赶时髦。只有用平常的心态、冷静的思考、理性的规划来实施ERP,才是务实企业家的睿智之举,否则会事与愿违。头脑发热之下斥巨资打造的ERP,带给企业的也许更多的是挥之不去的痛。

针对以上分析实施ERP的种种败因,以

下策略可能是有效的。

2.1 正确理解和合理期望 ERP

许多企业在经营上出现问题时,希望通过ERP来改善市场状况。但是,ERP只能帮助企业构筑可持续发展的竞争力,对经营状况好的企业帮助其寻找发展高峰,是锦上添花;但对经营状况不好的企业,却不是救命稻草。不是任何企业都可以上ERP的,先决条件是企业管理水平和人员素质都处于一个较高水准,而ERP的效果也许要应用一段时间后才能逐渐显现出来。因此,应放弃那种“ERP万能”或“ERP速效”的不切实际的期望。先练内功,投资培训和改善管理,然后再上ERP,并将实施ERP的合理期望值定位于:利用先进的管理思想,对业务过程中不协调和冗余之处进行改造,降低内部交易成本和管理成本,降低企业与外部伙伴之间的信息传递成本,从而提高企业核心竞争力,增加赢利。

2.2 领导重视,真正把实施ERP当作“一把手工程”来抓

事实证明,企业最高层领导对ERP的认知、重视和参与程度是ERP系统获得成功的关键因素,无怪乎人们常将实施ERP称为“一把手工程”。企业领导班子首先要通过培训、观摩、调研、讨论、比较,来开阔眼界,提高认识,统一意见,从企业发展的战略高度研究和审视ERP,企业最高领导要投入足够的精力参与项目的各种重大决策,从项目之初就积极参与,全程配合、把关。

实施ERP不只是软件应用的问题,除技术人员外,还必须组织业务人员和高级管理人员参与,选拔综合素质强,熟悉本企业内部管理,经验全面的人做ERP项目负责人。任何ERP系统,最终都靠基层的职工来具体操作。因此,在实施ERP前,企业一定要以多种形式教育和培训职工,使之认识到信息化的重要性和必然性,形成积极投身信息化工程的气氛。营造足够的声势使全体员工在意识上作好迎接管理变革的准备。

2.3 进行切实的需求分析

应结合企业自身的特点,对ERP项目进行切实的需求分析,确定系统范围、业务需求、组织结构、业务流程,务将实施目标明确、量化,力求避免空泛的定性分析。在软、硬件的选用上,从企业实际需求和能力出发,坚持“先进、适用”的原则,量力而行,务

求实效,避免盲目攀比而陷入所谓“ERP陷阱”。比较好的做法是:在项目初期,请第三方咨询机构加入,协助进行需求分析,这样可避免软件厂商过多从自己产品的角度去分析,把企业引入它们的现有模式中。第三方加入,可使需求分析更专业、更客观、更公正,减少实施风险。同时,企业也要发挥能动性,不过度依赖咨询机构,至少他们在项目初期不可能对企业了解得比自己更透彻。而作为软件提供商,在与企业、第三方共同进行需求分析时,不要作超出ERP范围的过度承诺。

2.4 总体规划,分步实施,循序渐进

在某种意义上说,ERP建设也是一把“双刃剑”:正确决策和实施会跨越式提升企业管理水平和核心竞争力;决策和实施的失误也会让企业花巨资却换来一副枷锁。就大多数企业来说,实施ERP只能是一个循序渐进的过程,应分阶段、按步骤进行,根据企业在不同阶段的不同情况对症下药。如果追求“一步到位”,可能是拔苗助长,欲速则不达。因此,对ERP的实施应用一定要有持久性的准备。坚持总体规划、分步实施的方针,项目伊始切忌“大而全”,找准企业发展的关键问题作为突破口先行实施,然后扎实推进,步步为营。同时,在作系统规划时,要充分考虑到企业日后的发展,注意让系统具有良好的柔性,以便将来升级、扩充。

2.5 正确选型,精心选择专业软件厂商

定制或自主开发ERP不可取,必须采用专业ERP软件厂商提供的成熟产品。当前中国的ERP市场已进入群雄逐鹿的春秋战国时代:既有从财务软件转型而来的老牌软件商,他们铆足了劲要在ERP领域再写辉煌;也有后崛起者雄心万丈,他们掂起脚尖要与

老牌厂在ERP市场上一比高低;还有台湾等地区的公司正觊觎国内的ERP蛋糕,更有像以SAP、Oracle等为代表的国际ERP巨头早已抢滩登陆。不同的软件厂商、不同的产品,有它不同的适用对象。一般来说,国外软件实施经验丰富,在高端市场上占据优势;国内产品价位相对低,服务便利。企业在选择ERP产品时,一定要注意正确选型,充分考虑企业所属行业特性、管理特点及发展目标,对软件功能、软件公司实力、技术支持和服务支持(特别是长期服务支持)作出仔细而审慎的认证和分析,精心选择软件厂商和产品,千万不要被对方的强势产品宣传迷惑而上错船、搭错车。

2.6 同步开展管理创新,合理进行业务流程重组

必须在实施ERP的同时,同步开展管理创新。这体现在面向供应链管理与业务流程重组两个方面:

一方面,应向上联合优秀的供应商,向下联合广大的客户群,组成有效的供应链、市场链,在这种优化组合的供应链中,企业间信息共享,对市场同步响应,品牌、管理、技术、人才、业务等多种资源协同运转。

另一方面,通过BPR对企业原有业务流程进行优化、重组,这一阶段工作是不可逾越的。BPR可以是激进的,强调业务流程重新设计,以期从根本上改善企业的经营业绩;BPR也可以是渐进的,强调业务流程的适度优化,对企业经营有实实在在的改进。不管采用何种方式,都要立足于根本性的思考和管理创新,确保企业有一个科学、规范、严格的管理基础。对多数企业而言,实施BPR并不需要对全部流程进行重建,只需诊断出核心流程进行重组。特别是起步阶段,BPR

应该在一定范围内缓和进行,如果不顾及企业的管理实际而实施“休克疗法”,只能使之陷入混乱。BPR不能一劳永逸,重要的是在实施ERP的过程中,保持BPR的动态性,不断改进与创新,使企业流程适应ERP应用的不断深化。

通过供应链与BPR,可使企业的信息流、资金流、物资流和工作流集成与整合,极大提高企业的全要素生产率,提高企业的资源配置效率和核心竞争力,从而达到实施ERP的目的。

参考文献

- 1 易观咨询公司,企业信息化的六大误区[J],中国会计电算化,2002(3)
- 2 何建武,廖增良,我国企业应用企业资源系统(MRP II ERP)失败的原因探究[J],中国会计电算化,2002(6)
- 3 孙长东,ERP管理思想及其实施风险[J],管理世界,2002(8)

(责任编辑 曙光)



The Implementation of ERP Need Steadfastness, Sobriety and Rationality

Abstract: This paper systematically analyzes the various causes for low success in the implementation of ERP in domestic enterprises. The author points out that the implementation of ERP is a revolution of management with high risk and thus it is critical to be patient with this issue. The author states that steadfastness, sobriety, and rationality are needed to implement ERP. Based on the analyses, some strategies to successfully implement ERP are proposed in the paper.

Key words: enterprise resource planning (ERP); supply-chain management; business process reconstruction (BPR); innovation management