

企业 ERP 系统的有效实施执行的方法

湖北省武汉市 朱莉萍*

摘 要：本文指出企业资源计划在我国越来越广泛地运用，通过分析企业经验，提出关于有效实施的六个方法。

关键字：应急机制 责权分工 风险控制

随着经济日新月异的发展，全球化、信息化经济时代的到来，企业对建立高效、动态的快速反映系统的需求越来越迫切。ERP（Enterprise Resource Planning，企业资源计划）管理系统，作为对企业资金流、物流和信息流有效集成的管理系统，逐渐被中国企业界所关注。

一、存在的问题

ERP 起源于 20 世纪 80 年代中期，90 年代初期在欧美风行，90 年代中期开始在我国被广泛接受。其实质是对在企业供应链、价值链及信息链上的所有资源进行统筹规划和使用。通过实施 ERP，企业可以把过去相对独立的资源，如业务部门、营运流程、内部信息进行整合，加强协作，提高效率。在中国，越来越多的企业，尤其是规模大和管理层次较高的企业在近几年也大规模地实施 ERP。虽然 ERP 供应商从 90 年代初就开始进入中国市场，但将 ERP 的价值带给中国企业的数量极少，个中原因主要是 ERP 在本企业内部实施执行有问题。主要包括：

一是缺乏完善的公司治理结构。缺乏完善的公司治理结构，主要是指企业一股独大；董事会的决策机制和监督机制不科学、不合理；很多企业董事会没有独立董事或者独立董事并不独立；董事会人员构成与企业经营管理层人员的重叠，以及董事会的作用没有充分发挥出来等问题。

二是缺乏人力资本管理。没有把人才的价值上升到人力资本的高度去认识和落实，也没有创建完善的人力资本管理体系。如果没有人才，就不能获得大量的货币资本；即使有货币资本，也难以有效地运用这些资本创造出更多的资本。

三是缺乏明确量化的企业发展战略。如果没有一个明确、切实的发展战略及其相关策略和措施，如何促使企业在激烈的市场竞争中保持快速、稳定的发展。

四是缺乏切实可行的市场营销模式和供应链管理体系。现在很多企业的营销模式还是停留在传统的比较单一的营销模式上，没有更多地去研究市场，结合产业以及产业上下游供应链的特点进行市场营销。同时一些局部供应链要能做到优化，还远远不够。我们更多是强调整体供应链的优化问题，而不是一个简单的上下工序和上下游的优化问题。

五是缺乏科学的企业绩效评价体系。现在多数企业没有绩效评价体系，也没有通过绩效评价体系来分析和控制企业的生产经营管理水平。

六是缺乏全面、深入的全员培训教育。对企业全员进行包括企业战略、市场营销、人力资本、企业创新和模式在内的全面、深入的培训教育，这对推动 ERP 应用和企业管理变革都是十分必要的。

七是缺乏核心竞争力和创新能力。研究企业核心竞争力的过程就是全面分析企业生产经营管理现状的过程，通过分析比较，找出差距，以利企业的提高和发展。同时由于分配机制不到位，直接影响了企业 CEO 的积极性和创造性。这是一个经济政治层面的问题。企业中高层领导缺乏新思想、新观点、新理论的

*朱莉萍，女，中南财经政法大学学士；主要研究方向：企业财务管理系统；通讯地址：湖北省武汉市飞利浦公司，邮编：430000。

培训教育，实际工作中难以用先进的思想和方法来有效地推动企业管理变革。

二、改进措施

总结 ERP 实施过程的经验，提出以下执行方法。

(1) 企业全体动员。ERP 真正的使用者是企业决策者和主要管理层。ERP 并不是仅仅为了方便每个员工的工作而设计出来的，更重要的是为了实现企业一把手的管理目标，它对员工的工作有很强的约束力。从这个意义上讲，员工是不喜欢 ERP 的，因为他们不希望受到约束和控制；而且 ERP 的实施可以实现企业管理流程的改变，原先复杂的组织结构变得简单，原有的时空距离不复存在，这必然又涉及到很多员工的切身利益；而且有些员工天生就害怕新生事物、害怕使用计算机，所以他们会用各种理由推脱责任或把一些枝节的小问题无限地放大。全体动员至关重要。只有上下同心，保持支持到底的决心，才能保证 ERP 的成功实施。

(2) 应急机制的制定。ERP 作为一个庞大的系统，开始运作会出现不同类型的意外事件。针对此问题项目负责人在计划阶段时应指定各责任人，建立一套应急机制，确定流程处理方法，在碰到问题时能及时下达指示。安排顾问及企业的项目骨干每天到岗巡视，检查应用情况及解决疑难问题。

(3) 明确分工，加强培训。ERP 实施中的员工培训工作十分重要，需要实施双方都要做出努力。培训要从三方面着手：摒弃员工原有的落后观念，宣扬新系统优势，使员工利用原有的基础尽快理解掌握新系统，成为实施中的骨干，积极推动项目实施；确定员工权限配套相应的模块培训，制定培训员工的名单，要注意哪块要开通，哪块的人员要培训或者谁要真正上机谁需要培训，受训人员数量不易太多，否则会影响培训质量；专人负责和管理，对受训人员的培训结果进行考试制定相关奖罚制度，保证上机人员手把手地接受操作，并提供开通相关系统实战运行操作。

(4) 数据采集及运用。ERP 的重要功能之一就是要建立一套企业基础数据。据有的专家说：ERP 实施是“三分设计、七分管理、十二分实施”由此可见，数据在 ERP 系统实施过程中的重要性。要做好数据的收集、数据输入、数据处理等工作，保证数据的准确性与合理性。确定简单易行的编码体系，能清楚地反映类别，有效地连结相关的供应链；数据收集分清责任人，建立完善的激励机制，提高数据的准确性和及时性；充分计划数据录入完成时间、内容、修正方法、以及检验程序实施；按周期按部门分析考核。

(5) 业务流程制定。ERP 软件中所设计的业务流程通常是具有通用性的标准业务流程，而每个企业经过长期积累形成了自身“个性”的经营模式和业务流程，这就形成了企业流程与 ERP 系统流程的冲突；另外，随着企业规模的成长和经营环境变化，原先制定的业务流程已无法适应变化后的新业务流程，同时原先制定的 ERP 系统无法快速适应企业不断发生的变化，ERP 系统将成为制约企业发展的瓶颈，这就形成企业成长与 ERP 适应性的冲突。此两点都需在制定企业 ERP 管理系统时充分考虑。

(6) 风险控制。ERP 系统项目应用是一项高风险、高投入的工程，ERP 项目实施的成功与否受企业内外环境等诸多条件的制约和影响，主要风险有：设备选型风险、软件风险、硬件风险、安全风险、交易风险、网络技术风险等。特别要注意信息系统切换时可能出现的风险，切换成功与否直接影响着信息化实施的成败，关系着能不能战胜“混乱期”规避陷阱问题，切换失败而导致中途停顿将造成不可挽回的损失。切换前一定要做试营业、试运行的操作测试和业务流程的测试，对测试运行中的问题，无论大小都不能忽视。切换时一定要严格程序，扣紧环节，规范化操作，标准化管理，做为最基础的工作。

ERP 管理系统是带给企业的最大化的信息共享，协调运作，从而实现整个系统工作绩效最优。因此，为了更好地掌握和有效使用这一管理工具，很有必要有效地执行 ERP 系统。

参考文献：

1. 杨虎斌：ERP 成功实施的 5 个 P，企业技术开发者，2004（23）
2. 谢朝勃：ERP 环境下的会计核算就是生产，冶金财会，2005（10）
3. 俞林：企业 ERP 实施中的问题与对策探析，泰州职业技术学院学报，2005（5）
4. 陈光会、王辉强：ERP 实施项目的成功因素分析，西安财经学院学报，2005（5）

（责任编辑：扬帆）