

[ERP]CIO如何驱散ERP难以成功实施的阴影？ [1] PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/141/2021\\_2022\\_\\_5BERP\\_5DCIO\\_E5\\_A6\\_c29\\_141265.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/141/2021_2022__5BERP_5DCIO_E5_A6_c29_141265.htm)

上个世纪末，美国为了夺回制造业霸主的地位，提出了敏捷制造、动态联盟的战略，也就是说，企业之间的竞争已不只是单个企业实力的竞争，而转变为盟主组织动态联盟能力的竞争。因此，他们需要的信息系统已不是支持单个企业管理的ERP系统(早在上个世纪已基本实现)，而是支持利益共同体协同运作的供应链管理系统，国外称为ERP。对于这些工业发达国家来说，或许可以认为ERP过时了。但是，我国的实际情况如何呢？企业信息化建设还处于从部门的单项管理向产、供、销、存、财的一体化系统过渡；从手工管理电算化提升到引进先进管理理念和方法，例如引进ERP系统。现在众多企业管理者所想的问题不是ERP过时，而是听说ERP实施的成功率低，不敢贸然上马。因此，为了积极推动企业信息化的进程，当务之急倒是驱散ERP实施难以成功的阴影，让企业领导者早下决心。早在20世纪80年代，以沈阳第一机床厂为代表的一些机械制造企业就开始向ERP的前身----物料需求计划(MRP)进军，中国制造业对ERP已经进行了长达20年的追求和探索。1984年沈阳第一机床厂从德国引进的管理信息系统通过验收，这可以说是在我国制造业中第一个信息技术在企业管理中集成应用的范例，随后由机械工业部机械研究院帮助广东科龙集团实施美国DEC公司的MANMAN系统，作为中国制造业首家通过了MRP的A级国际评审。按说有了这些先例可以认为ERP能够在中国制造业中生根发展了，但不容乐观的是，随后成百上

千的企业探索过, 奋斗过, 但成功的企业确实不多。2001年中国进入WTO, 这为我国经济发展带来了机遇, 但面临的更是挑战, 是融入全球一体化经济后更严峻的挑战。在这种形势下, 如何提高企业的核心竞争力? 成为企业领导者最迫切需要解决的问题。用信息化带动工业化的国策为企业指出了一条捷径。2000年底江泽民主席指出, 在完成工业化的过程中注意运用信息技术提高工业化的水准, 在推进信息化的过程中注意运用信息技术改造传统产业, 以信息化带动工业化, 发挥后发优势。在2001年11月召开的“推进企业管理信息化工作现场会”上, 国务院副总理吴邦国又指出, 我们的大公司、大集团拥有世界一流的企业家, 但是我们的信息化水平与国外的大企业有很大差距, 这个差距比其他方面的差距还要大。随着中国加入WTO, 我们将直接面对国际化竞争。管理落后的问题将变得越来越突出, 信息化是解决这些问题的重要途径, 也是解决当前企业管理问题的有效措施。企业资源计划(ERP)是工业发达国家企业用于管理的成功模式, 当前要在我国企业推动ERP的应用, 一个重要问题是如何驱散ERP实施难以成功的阴影, 让企业家早下决心。政府、企业、供应商对ERP的不同心态 目前, 政府、企业、供应商对企业信息化的心态可以描绘成: 政府热、供应商急、企业观望或按兵不动。各级政府连同他们支持的新闻媒体或办事机构, 近年来做了大量的引导工作, 大大小小的研讨会、经验交流会、博览会层出不穷; 新闻媒体对信息化(包括ERP)的宣传铺天盖地。这大好形势可乐坏了ERP供应商, 他们高喊: 中国ERP的春天来了! 但不容乐观的是, 这两年ERP的订单并没有增加, 市场反而越做越难。为什么企业老总对上ERP这么慎重

？原因是多方面的。首先是ERP供应商在市场上的无序竞争，例如一家企业ERP部分功能系统招标，对同一份标书，10多家供应商的报价从7万到180万，弄得老总都不知道ERP到底是什么了。另一个很主要的原因是ERP实施成功率的阴影笼罩着他们，使他们举棋不定。企业管理要改进、政府引导、媒体宣传使他们动了心，但又害怕失败，于是总在观望，一个项目一两年都谈不下来。实施ERP难以成功，到底难在哪里？在企业准备实施ERP的时候，确实要充分估计ERP的实施难度。难度表现在以下几个方面。ERP是企业管理革命，不是技术工程 说ERP是企业管理革命，似乎帽子大了一些。但与实施CAD系统相比，ERP确实不是一个技术工程。上CAD系统，主要涉及技术部门，工作内容比较单纯。但上ERP系统，涉及到企业产、供、销、存、财的各个业务部门，还要技术部门支持。有专家说，上ERP以前先要搞BPR(经营过程重构)，这是有一定道理的。按照ERP管理流程，要将企业产、供、销、存、财的各个业务活动融为一体，这必然要打破部门壁垒，凡是业务重叠的工作要重新分工，做到数出一家，全局共享，这可能会涉及到减人增效的敏感问题；企业执行统一的一杆子插到底的生产物资计划，必然加大了对生产部门、采购部门的控制力度，不仅部门领导的权限受到冲击，也加强了对每个工作人员业绩的考核；全局信息共享后，加大了信息透明度，这也是某些人不乐意的。因此，上ERP不仅要转变观念，把每个人的工作置于全局来运作，而且要克服来自方方面面的阻力。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 [www.100test.com](http://www.100test.com)