

CIO如何利用ERP对业务进行规范和持续改进 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\\_CIO\\_E5\\_A6\\_82\\_E4\\_BD\\_95\\_E5\\_c29\\_141361.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/141/2021_2022_CIO_E5_A6_82_E4_BD_95_E5_c29_141361.htm) 中国企业上线ERP的成功率是不高的，前几年有种极端的说法--失败率100%。现在看来，这种言论有点夸张，但成功率不高，确是不争的事实。一般的标准，是以能否成功上线，做为ERP是否成功实施的标志。通常企业刚宣布上线成功，软件商的宣传手册中就立马多了一个成功案例。其实，上线成功，是对软件公司而言的，对企业来说，只是万里长征的开始，后面还有一段艰辛的路要走。ERP上线成功，未几夭折的事，在国内并不少见。上线几次，换了几个软件供应商，炒回锅肉的现象，在国内更是司空见惯。这种结果，除了一把手不够重视，软件的行业局限性，实施顾问的水平等客观因素外，我认为更重要的是，大多数企业对于ERP的理解还停留在软件的使用上，没有形成ERP文化，ERP没有渗透到企业的生产、管理和经营、决策活动中。这样的ERP，是没有生命力的，可能会维持一段时间，但如果企业最终不能通过实施ERP受益，放弃将是必然的选择。ERP对一个企业，不是面子工程，而是企业能否持续发展的生命线，能否及时准确的反映生产、库存、销售、成本、资金等各环节的真实状况，将直接影响企业管理层能否正确、迅速地决策。那么，企业在上线ERP后，该如何利用ERP，对业务进行规范和持续改进呢？先进的ERP软件，代表了先进的管理思想，所以实施前需要请咨询顾问进入企业调研，拿出企业机构、流程的重组方案，以配合ERP软件的实施，这就是通常所说的BPR（Business

Process Reengineering，业务流程重组)。但在规范的同时，企业一些管理上很有特色的东西将被丢弃，而这些可能正是企业能够做到行业领先的优势所在。所以，在引进ERP的先进思想的同时，能够保有自己的特色，打造有自己特色的ERP将是企业的首要任务。长虹和海尔都实施了SAP R/3系统，这两个企业却有着不尽相同的管理方式，因为各自的地理位置不一样，外部环境不一样，产品策略不一样。企业在实施ERP系统后，是否能打造有自身企业特色的ERP，决定了企业能否真正从ERP中受益。如果实施了相同ERP软件的企业没有整合自己的管理理念，都复制了相同的操作流程，所有业务都机械操作，那在市场竞争中被对手了如指掌，处处落于下风也就不难理解了。ERP软件不是上帝，成功的企业并不一定因此更成功，发展中的企业也不一定因此更快成功。如果对ERP理解有偏差，使用方法不当，它可能会是魔鬼，企业物流、资金流、信息流的完全脱节，带来的将是灾难性的后果。ERP，既然叫企业资源计划，它就是一个高度集成的软件，要求企业的各部门按流程要求配置，并且相互配合，才能保证系统的顺利运行。哪一个环节的不和谐，都是造成系统效率低下和错误的原因。仅仅维持ERP系统的正常运转，这只是最基本的任务，如何通过ERP获得成本的降低、竞争力的提升才是终极目标。企业所做的每笔投入，都是需要回报的，实施ERP也不例外。很多企业，实施了很多模块，从计划、采购、库存、生产、销售、财务各环节都能使用ERP做业务，但却很少利用ERP来分析。ERP软件本身提供了很多工具，可以对企业绝大多数环节进行科学的、定量的分析，但实际上，系统地使用了的国内企业寥寥无几。除了

使用标准的分析工具外，企业还应根据自身特点进行数据挖掘，进行二次开发，使ERP融入企业的文化中。ERP是一种标准，它的成功实施为企业信息化搭建了一个平台，这个平台是否贴近企业，是否具有企业特色，将是ERP是否有生命力的关键。要打造有企业特色的ERP，除了要努力营造企业的ERP文化外，建立一支高素质的信息队伍非常重要。这支队伍的成员，应该从各业务部门的骨干中选拔，这样才能保证队伍的稳定。这一批人，除了要懂业务外，对信息化的热情和计算机方面的知识缺一不可。这些人，我们姑且把他们叫成ERP的内部顾问吧。业务部门在按照业务流程按部就班操作的同时，也会有很多疑问和一些改进意见，但他们并不知道哪些是不合理的，哪些是可以改进的。这就要在业务部门和信息部门之间建立一个渠道，在业务员和内部顾问之间能够相互沟通，这可以通过企业的邮件系统、OA系统，甚至是内部BBS来解决。我们公司的物资配送部门，每个月要处理大量的向外地子公司发货的交货单，在做拣配业务时，每张单据需要在微机上重复录入和确认上百笔数据，工作量非常大，而且是简单重复的劳动。通过和信息人员的沟通，通过编程批录入的方式，不仅将业务人员从繁重的简单劳动中解放出来，而且还保证了数据的正确率。企业特色和ERP的结合，是以不违背ERP的基本原则为基础的，是对ERP的发展和扩充。所有阻碍ERP的发展，效率低下的所谓企业特色，都是应该被摒弃的。为什么要对ERP进行适应性改造呢？这是因为，企业实施的ERP大多数是行业解决方案，并不是针对自己企业定制的，所以并不能解决企业的所有问题。当然，也许ERP软件的咨询顾问会说，我们的软件功能强大，您的

需求我们都有解决方案。当然，好的ERP软件，好的咨询顾问，确实能为企业解决大多数个性化配置的问题。不过，也有很多所谓的方案并没有可操作性，都是从技术上讲完全可行的。我所在的企业，对物料的供应商有严格的认定分级制度，在库存管理中也要求区分供应商。但SAP并没有提供分供应商的库存管理功能，因为在国外，物料只有合格和不合格之分，只要是相同物料，不同供应商的品质是相当的，可以完全通用。但在中国，这并不现实，不同供应商虽然都是执行的国家标准，但产品的参数离散性比较大。例如，阴阳连接器是很多机电产品都大量使用的，实际使用时必须要同厂家配对使用，否则装配时不是太松就是太紧。在产品说明明细表中，设计师和质量部门只对通过认证的供应商发出合格证，这也是采购的唯一依据。所以，在BOM维护和库存管理中，严格区别供应商就非常重要。SAP R/3本身并不具备这种解决方案，咨询顾问提出来的方案是将不通用的相同物料编成不同的物资代码。这从技术上是完全可行的，但熟悉企业物流的人都知道，这样完全没有可操作性。我们在上线SAP R/3后，仍然保留了从1999年开始运行的日领日配工艺及配套管理系统，将有特殊要求的产品BOM维护和配套分解交给这个系统完成，最后通过批输入方式在SAP R/3中对成本中心发货。这个模式运行了近三年，长虹每天彩电、背投、空调、电池、视听、液晶等产品的配套到工位都是通过这种方式来完成。长虹的产能在世界上是名列前茅的，自制整件的能力在国内也是首屈一指，对ERP系统和外部接口系统的改造和整合，可以说功不可没。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)