

项目实施后的磨合：ERP的“第八十一难”（2）PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/149/2021_2022__E9_A1_B9_E7_9B_AE_E5_AE_9E_E6_c41_149710.htm 开

展CAD/PDM/CAPP/ERP数据集成 由于手工录入数据产生的错误概率、重复劳动和各种环节的手工干预，给ERP手工采集数据带来了许多问题，很难保障数据录入质量。因此企业CAD/PDM/CAPP/ERP数据信息的集成被提上日程(见图2)。通过CAD/PDM/CAPP/ERP的集成，可以把企业中涉及到的所有信息资源进行彻底的清理和规范，从根本上具备了数据流通渠道缩短、人工干预减少、无重复劳动、数据准确性大幅度提高的可能。这一计划在2005年完成，试运行以来得到了产品设计和工艺技术部门的充分认可和欢迎，进一步改善和加强了企业的基础工作，减少了数据的出错率。来源：考试大 调整激励机制 针对调研中发现的问题，公司对相应的激励机制作了调整，具体如下：(1)ERP维护和使用工作列入公司年度经济工作重点，制定完善的工作计划，并监督考核工作计划的执行。(2)ERP使用将作为中层干部年度政绩考核的重点之一。(3)修订和完善ERP维护的工作程序并纳入管理制度中。经过综合治理，数据出错率大大降低。实践证明，项目小组采取的措施必要而及时，达到了预期的目标。上述案例只是一个个案，但这个个案反映出的问题却是具有普遍性的：ERP系统上线后的一段时间内，在紧张的系统实施过程中存在的隐患，以及在系统实施后由于业务流程和工作模式的调整带来的不适应等问题会一起爆发，处理不好，就会前功尽弃。跨越幸福曲线的“陷阱” 大多数企业在实施ERP过程

中，都会经历一个类似于过山车的起伏跌宕的过程，有人形象地称之为“幸福曲线”。这条曲线将ERP系统实施根据时间的推进分为四个大的阶段：准备阶段、咨询阶段、方案实施阶段、持续改进阶段，人们的心情和对ERP的感受也会随着时间的推移而起伏波动，最终形成了上图中的这条“幸福曲线”。很显然，在这条幸福曲线上，红色线条并没有随着系统的成功上线而平稳上升，而是还有一段向下弯曲的颇像“陷阱”的曲线，这段曲线表明用户的满意度在经历了“八十难”后还要再忍受一段时间的折磨，这段时间就是系统实施完毕后的“磨合期”，我们不妨把这段磨合期称为系统实施的第“九九八十一难”，它是黎明前那段短暂的黑暗时期。如上面的案例所看到的那样，企业在实施ERP后，原有的企业业务流程和业务习惯由计算机技术进行整合后，传统观念很难迅速认同、流程的变革也很难在短期内达到完善，实施顾问在系统上线后也纷纷离去，在这种情况下，前期被忽略或隐藏的潜在问题可能会一起爆发，矛盾和碰撞不可避免。来源：考试大 碰撞之后，是艰难的磨合，新旧观念、流程之间的缝隙，必将在磨合中发展和完善。可以说，系统实施的风险没有随着系统的上线而终止，而是转移到了磨合阶段。中国人常说“行百里者，半九十”，以警醒人们不要在最后关头功败垂成。国外大量的数据调查也显示磨合期是一段充满危机的特殊时期，处理不好就极有可能掉进“微笑曲线”的陷阱，前功尽弃：根据Meta集团对财富500强企业的调查发现，1/4的企业都承认他们的ERP系统在发挥作用之前的一段时间内困难重重，许多实施ERP项目的企业都表示非常后悔。Meta集团的调查显示，新系统完全建立之后，大概还需要8

个月之久企业才会开始看到收益。在德勤(Deloitte)对财富500中的64家公司的调查中，也有近四分之一的企业承认，他们的经营业绩在ERP系统运行后曾经历了一个下滑期。据调查，造成业绩下滑的最普遍的原因是ERP运行后每件事情看起来和操作起来都和原来完全不同，当人们不能按照熟悉的方式工作和对新的工作方式还不熟练的时候，他们就会产生恐慌情绪，业务自然就受影响。国内外的经验和数据都显示，系统上线后还远远不能“刀枪入库、马放南山”，后面的路可能会随着实施顾问的撤出、人员的流失、精神的松懈变得更加凶险，因此要平安渡过磨合期仍需厉兵秣马，再接再厉。

来源：考试大继续坚持“一把手”负责制ERP上线后，仍然有很多调优的工作要做，比如说由于企业经营特点的调整需要业务流程做相应的调整，各业务部门会提出更高的业务管理需求，这些貌似简单的事做起来仍然充满挑战，还需要“一把手”尤其是各业务部门负责人“扶上马再送一程”。因此在磨合期，仍然要定期组织会议、整合来自不同方面的声音，制订改进项目，同时坚持不懈地从一线收集使用建议，将系统功能的完善与实际管理需求不断融合。进一步健全ERP岗位责任制进一步完善ERP岗位制度，要根据新形势的要求，重新明确每个工作的职责范围，切实做到事事有人管，人人有专责，办事有要求，工作有检查。在这里要强调的是，ERP系统的完善与维护是全体使用、管理ERP系统员工共同的责任，而不单单是IT人员一己的事，否则就容易出现案例中所说得那样业务人员故意出错，消极抵制的尴尬情况。

改进发展空间，留住人才ERP系统上线后，IT人员的工作重点往往从前期的调研、分析设计、开发、培训工作转到

了系统维护，ERP从业人员不知道未来企业还需要他们做什么。由于没有了继续学习和提高的机会，他们往往担心知识和经验贬值，产生失落感和挫折感，一旦遇到高薪的诱惑时，离开就成为必然。因此，所以系统上线后，CIO要努力创造条件留住这些宝贵的人才。要留住人才最主要的是创造让他们发挥能力的环境，事实上，这一环境在系统上线后不是小了，而是更宽广了。随着ERP应用的成功，企业可以从被动的业务需求走向主动，更多的去寻找业务部门的需求，促进IT与业务的进一步融合。此时的工作更富有挑战性和主动性，是一种更高层次的应用，将这点与IT人员及时进行交流，可以激励他们留下并继续发挥聪明才智。

完善ERP操作管理制度 来源：考试大 通过ERP操作管理制度的不断完善，明确规定上机操作人员对ERP软件的操作工作内容和权限，对操作密码的严格管理等，杜绝未经授权人员操作ERP软件.预防未经审核的各种原始凭证输入系统.操作人员离开机房前，要执行相应的退出命令。根据本单位的情况，由专人保管必要的上机操作日记，记录操作人、操作时间、操作内容、故障情况等内容，减少人为操作错误和人为破坏带来的损失。

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