

ERPI项目里的中层经理：红图章与黑乌纱(一) 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\\_ERP\\_E9\\_A1\\_B9\\_E7\\_9B\\_AE\\_E9\\_c41\\_149999.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/149/2021_2022_ERP_E9_A1_B9_E7_9B_AE_E9_c41_149999.htm) “ 想要引入一个重大的改变举动？注意中层经理那是你将会遇到最大阻力的地方。想重构业务流程？从扫除中层经理下手他们就是中间人。直到最近，任何花时间阅读关于管理实践书籍的人，及对应观察工作中真实的管理的人，可能都会得出结论：中层经理注定将被消灭或者应该被消灭。” ERP似乎成了一把笤帚，高高举起在企业高层的手上，随时都可以将中层经理们扫地出门。组织扁平化、权利再分配、打破信息私有化，这种种ERP项目的动因和目标，都象钟声一样，震痛了中层经理的耳膜，敲打着他们的本已绷的紧紧的神经。然而中层经理真的只是企业中上传下达的传声筒吗？在ERP项目的进程中只能是紧盯自己头上乌纱、紧握手中权力而阻碍变革的那部分人吗？难道实施ERP后的扁平化网络型组织中就应该把中层经理们“消灭”？ERP一个现代的管理思想、体系和方法就那么和中层经理格格不入？等等老板，先别急着动手。在《管理悖论》一书中，普华永道变革整合小组是这样说的：“优秀的公司领导人已经以一种全新的视点来重新审视中层管理者的作用。他们不再把中层经理看成是无所作为的传声筒，而是将中层经理们视为处在中间位置、能够对企业进行全方位观察的独一无二的宝贵资源。由于中层经理负责战略的具体实施，因而他们的位置是将公司有机整合起来的最佳着力点。” 一、中层经理在那些准备实施ERP的企业中更重要 在描述企业与ERP这类信息化项目的关系时，我们常常把企业比

作人。我们说，组织如骨骼、资金如血液、信息如神经。我们还可以继续比方，老板就是脑袋，要去思考企业的方向和战略；基层员工就像四肢，具体完成任务。那么中层呢？中层就是企业的脊梁，你说重要不重要？中国的企业大多是成长型企业，成长型企业可根据其发展阶段不同分为5种类型：其中，集体化、规范化和精细化等三个阶段的企业往往对授权、控制、提高经营效率、深化细化管理有着最强烈的欲望。因此这几类企业也是对ERP最感兴趣、实施ERP最积极、上马ERP概率最大的企业，这些企业经营管理中的特点是：员工人数相对较多的生产企业或经营单位。多伙伴型企业。指企业对供应商、分销商、客户等伙伴。发展速度快、地理区域跨度大的扩张型企业

在《你的企业决战在？层》一文中，这类企业被定义为“决战在中层的企业”。这样的企业，单靠创业者已经管不过来，又尚未达到靠制度、流程就可以良性运转的企业，不靠中层靠谁呢？

## 二、中层经理们在ERP项目中的重要性

通常在谈起ERP项目的实施时，我们总强调一把手、项目小组的重要性，可实施ERP不是要我们在企业中另立中央，再建一套管理班子。中层经理们不参加，项目即便运行起来，也永远是两层皮系统归系统，实际管理归实际管理。而这样的系统，叫他“大型电子游戏”也不为过。何况，如果我们不重视中层经理们的作用，只怕连电子游戏都玩不成，太多地方可能把你卡住，ERP系统很难上线。在我曾经参与的一个项目中，临退休的财务处长对来自财务的项目组成员说“你整天去开会也就罢了，千万不要揽一大堆活回来干”，可想而知财务部门编码、数据整理的效率和效果了。其实中层经理们的积极性并不像想象中那么难以调动。

“研究发现，中层经理对于一个公司的根本改变的实现做出了有价值的贡献这种贡献大部分未被高层经理承认。这些贡献发生在四个领域。首先，中层经理经常会提供有价值的创新想法，他们有能力并且有意愿去实现只要他们能被认真听取；第二，他们远比大多数高层经理在利用非正式关系网方面出色，这使得可持续的、持久的改变成为可能；第三，他们能与雇员的情绪和情感需要保持协调，因而保证改革的动力；最后一点，他们在连续性改变之间保持力度一方面使组织避免陷入惯性的极端，另一方面避免了混乱的极端。”这些贡献，对实施ERP并在未来持续运用ERP提升管理来讲，实在是太宝贵了！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)