

R与ERP的理性集成应用 PDF转换可能丢失图片或格式，建议  
阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/292/2021\\_2022\\_R\\_E4\\_B8\\_8EERP\\_E7\\_9A\\_84\\_c67\\_292550.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/292/2021_2022_R_E4_B8_8EERP_E7_9A_84_c67_292550.htm) BPR侧重企业管理模式及业务流程的整体最优化，ERP侧重在合理的业务流程基础上实现对企业资源的有效利用与管理，BPR和ERP互为成功的前提，BPR与ERP系统的组合应用在显著改善现代企业管理绩效方面是一种最完美的结合。

一、BPR由狂热到理性回归 业务流程重组（Business Process Reengineering, BPR）最初于1990年由美国的Michael Hammer提出，在上世纪90年代中期首次引入中国学术界，至今尚不足十年时间；在2000年后随着我国ERP应用热潮的兴起而逐渐被国内企业所熟悉。BPR理论出现伊始，即在欧美发达市场经济国家里掀起了一股重组再造热，很多企业将BPR看成是企业激烈的市场竞争中重塑竞争优势的救命稻草，然而BPR实施成功率低的残酷现实无异于给狂热的BPR支持者以当头棒喝：试图抛弃企业现有的一切业务模式与管理机制进行彻底的再造与重组可能只是一个美好的幻想。国外有数据显示，整个90年代仅仅只有20%左右的BPR项目获得了成功，而大部分重组项目则没有达到预期目的，有的甚至可以说是彻底的失败了。经过BPR的实践洗礼以后，西方国家无论是企业界还是学术界也逐渐开始转变了对BPR的认识，主流的观点也开始逐渐由重组、再造论转变为优化与改善论，BPR由狂热逐渐进入理性阶段。国内企业进行BPR实践的时间虽然落后于国外近十年，但对于BPR的认识与实践过程与西方国家类似，也经历了最初的热捧、批判再到理性回归阶段。狂热也好，理智也好，近年来国内企业

对于BPR项目的投入始终是稳步上升的，有的甚至明知这条重组之路充满荆棘与坎坷，仍然义无反顾地启动BPR。到底BPR的魅力何在？成功的BPR项目能给企业带来哪些好处呢？根据笔者多年来在ERP软件公司从事BPR咨询顾问工作的实际情况来看，我们发现成功实施BPR项目后主要会在以下四个方面产生明显的成效：第一、强化对客户有价值的业务流程。强化并提升与客户满意度有关的业务流程，剔除对客户无价值的业务流程；业务流程重组的核心本质就是为了提高客户满意度，改善企业自身的业务流程，从而以更低的成本、更快的速度推出客户所需要的产品与服务。第二、强化企业风险管理。企业在日常经营过程中面临不同风险，包括环境，运作，财务及决策等，通过业务流程重组就是要通过规范的业务流程降低企业风险。第三、优化成本。通过BPR，企业希望能够降低业务流程及相关成本，优化配置有关资源。第四、缩短工作完成时间，提升工作效率。企业通过BPR缩短企业内各业务单位从收到外部或内部客户指令到完成相关任务的时间。

二、BPR与ERP的集成应用 企业资源计划（Enterprise Resources Planning ERP）的概念是90年代初由Gartner Group Inc.公司提出的。根据Gartner Group的定义，ERP系统是“一套将财会、分销、制造和其他业务功能合理集成的应用软件系统。”国内外众多成功实施案例表明，实施ERP系统至少可以给企业带来如下好处。第一，提供集成的管理信息，实现业务数据和资料共享；第二，由于数据录入的单一性和数据处理的自动完成，数据的准确性和及时性大大提高；第三，强化了风险管理，固化了业务流程；第四，可以提供绩效评估所需数据；第五，通过与外部系统的

集成，可使企业员工、股东、合作伙伴、客户、供应商等及时准确地沟通。业务流程重组（BPR）与ERP实施从表面上看似乎是毫不相关的两件事，BPR关注的企业管理理论与思想，而ERP则关注的技术实现手段；ERP实施未必一定要进行BPR，早期的ERP或者是MRP II实施时也没有进行过业务流程重组。但两者从不同的方向推动企业管理水平的提升，而最终发展的结果是两者紧密结合，互为促进。同理，进行BPR也可以不采用ERP系统实施，但是在通常的BPR项目中，信息系统作为一个重要手段起到了一种催化剂的作用；在BPR实施过程中，不考虑信息系统的应用一般是难以达到对管理业绩的预期改善目标。早期ERP实施的高失败率无不充分说明了：实施ERP不进行BPR、不对企业的业务流程及管理模式进行优化与重组，只会重蹈掉入IT黑洞的悲剧。ERP实施是一项涉及企业从高层领导至低层业务人员各个方面的系统工程，并且通常耗资巨大，动辄上百万甚至上千万。对于这样一个庞大的项目，企业内部人员大多不具备相关的实施经验，对ERP所蕴涵的管理思想也认识不清；并且由于受思维定势和各种条件制约的影响，企业内部人员往往忽略或未意识到企业中的问题，对企业的需求不能清晰地定义和描述；所以在这种情况下，如果没有管理咨询人员的帮助，不进行BPR来优化与重组企业的业务流程，要想推进ERP、发挥ERP系统的先进性与科学性无异于天方夜谈。在国内早期的MRP II时代，国内大多数管理软件厂商由于自身产品功能的限制，在软件实施过程中通常采用的是按客户个性化需求做项目的思路，往往是按客户需求定制软件产品，这种应用软件模式只能称之为业务流程的电算化与自动化，难以达到

管理思想与管理模式上的大突破，也就失去了管理软件最核心的精髓部分，所以才会出现前面所提到的IT“悖论”。时至今日，国际国内的知名软件厂商的ERP产品功能已经相当成熟，产品内部蕴涵着各种先进科学的管理模式与管理流程，具体通过各种参数的不同配置来满足各个不同企业的需求。今天ERP软件的实施，重点工作已不再是过去的软件修改工作，更重要的是企业管理模式与业务流程的诊断与重组优化，也就是BPR所承担的工作，而最终通过ERP软件的支撑来固化这种业务流程重组后的成果。另一方面，实施ERP的过程本身也是一种业务流程重组的过程，例如通过下面两图的对比可以看出，某企业在实施ERP系统前后生产计划流程所发生的根本性的转变。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)