

ERP成功案例之美菱“扫雷” PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/65/2021_2022_ERP_E6_88_90_E5_8A_9F_E6_c41_65457.htm 用什么来规避ERP的风险，是企业首要考虑的问题。从ERP的选型、实施到上线，其间“隐藏着”数不清的“雷区”，不少企业正是由于实施不当而折戟沉沙。美菱在实施中摸索出了一套ERP风险规避机制，从前期的可行性分析到ERP选型、实施和上线后的系统改进，处处用制度有效规避着各种可能的风险。案例故事“不上ERP是等死，上ERP是找死。”对ERP实施中的风险，走过这一遭的人总有一肚子苦水要倒。合肥美菱股份有限公司信息主管杨大寨在“倒苦水”的同时，还摸索出了一套ERP实施中的风险规避机制。从美菱ERP身上，人们或许能找到一些“躲避雷区”的“真经”。ERP不是拔苗助长 早在1998年，美菱就有了上ERP的意向，国内外的ERP供应商也不断到美菱“狂轰烂炸”。当时在美菱内部围绕上ERP是否可行产生了激烈的争论，其实这种争论在其他企业也时常发生，只不过美菱没有就ERP论ERP，而是围绕企业管理基础、技术基础、资金条件、人员素质和数据基础等一套ERP可行性评估指标剖析企业的现状，最后达成了一个共识：美菱需要ERP，但还不具备上ERP的条件，当前最需要的是OA系统。当时杨大寨刚刚从安徽大学计算机专业硕士毕业到美菱公司。回忆起当时的情况，杨大寨说：“争论的起源是美菱究竟应该先上MIS再过渡到ERP，还是直接上ERP，经过争论大家一致认为，如果上马ERP将面临着很大的风险，因为多数员工还没有使用计算机的习惯，公司的计算机基础设施也比较薄弱，

还没有建立完整的企业内部网。ERP成功率低的一个重要原因是不少企业在上ERP前，缺乏像美菱这样的可行性评估，对企业自身的内外部环境认识不够、准备不足，带有一定的盲目性。信息化有其自身的发展规律，不能超越发展的阶段性，否则就面临拔苗助长的风险”。从OA开始做起 1999年美菱建立了一个高效、安全的企业内部网，网络系统的主干网达千兆，还有Oracle等大型数据库软件。企业内部网的建立不仅提高了员工的计算机使用水平，强化了流程意识，更重要的是OA系统本身包含了很多ERP的思想，为日后上ERP奠定了基础。多数单位OA系统用的是PC Server，而在美菱的OA系统里却采用了Sun的小型机，把业务部门的计算机应用水平从Windows 2000一下子提升到了Unix的水平上。尽管当时遇到的压力很大，却为后来的ERP系统维护打下了坚实的基础。在此期间，美菱还请广东的一家咨询公司对其整体的管理模式进行了咨询，并做了重组诊断，将管理规范，同时也做了一些编码的工作。后来在ERP实施中，美菱发现，这项工作对美菱基础数据的整理起到了关键性的作用。他们认为ERP本身只是固化企业先进管理思想的工具，只要实施了ERP所包含的管理思想，即使不上ERP，也照样能提高企业管理水平。上ERP的“火候”到了2000年，美菱感到上ERP的“火候”到了。一方面美菱已经形成了一些独具特色的管理模式，如三维动态目标管理法、以科技驱动为主线的成本管理等，这些美菱独创的管理模式需要用软件固化下来；另一方面，美菱公司已经建成了仓库库存网、销售公司开票网、财务电算化网、CAD网等，系统之间由于缺乏有效沟通而形成了严重的“信息孤岛”。一般说来，订单生成后

应立即生成应收账款，但因为各个部门的系统是分开，销售人员把订单交给仓库，仓库人员把货物发出去以后，把发货单交给财务部门，财务人员再根据货物的价值录入才形成应收账款，严重影响了工作效率和资源的共享。ERP的选型总是一个“痛苦”的过程，这种“痛苦”实际也是选型的风险，主要来自两个方面：一是明确企业需要什么样的ERP，列出具体的需求指标。二是从眼花缭乱的ERP市场上找到最接近自己需求的软件。目前市场上ERP多如牛毛，有国内的、国外的；有完整型的，有不完整型的。有支持离散型企业的，有支持流程型企业的。杨大寨的经验是，既不能单凭ERP供应商的“花言巧语”也不能“跟着感觉走”，而是充分考虑ERP系统的规模、层次和完整性，将自己的内部环境和ERP软件的特点进行沟通。美菱把这种沟通称为“握手”，为了防范选型的风险，美菱设计了一个“握手”体系。一方是美菱现有管理水平、生产技术条件、人员资源状况等，另一方是软件功能的满足程度、软件技术实现水平、实施服务质量、投入产出效益指标等。美菱最迫切需要ERP的三个部门是销售、财务和库存。以销售为例，由于容积为181升的美菱冰箱在市场上比较畅销，所以美菱在这个容积上就有10种不同的变异品种，这造成了销售、账务以及物流方面的困难。根据需求，美菱在产品招标说明书中最重要的一条就是：销售、库存与财务的内部逻辑一定要做好，必须能实现无缝连接。在同当时来竞标的几乎所有国内厂商的接触中，美菱深刻地感觉到了国内外软件的差异，“国内软件比较适合国内企业的特殊情况，有专门的解决方案；国外软件的特点就是集成性好。”经过综合评定后，美菱将目标锁定在Oracle、JDE

和西安博通三家，但由于当时作为另外一个重要因素软件企业的可持续运营，美菱最终选定了Oracle，同时选择了志杰科技负责整个项目的咨询实施工作。补上管理这一课需求分析是实施ERP的头道坎，本应由业务部门唱主角，现实中却不得不由IT部门推动。在多数企业，IT部门只是一个技术部门，平时主要负责网络的维护、计算机维修等，基本没有管理的职能，在不少员工看来，地位要“低”业务部门一等。于是，在上ERP的时候，IT部门经常遇到一个共同的难题推不动业务部门。美菱也没能跳过这个坎，杨大寨说：“去年下半年，有一段时间实在推不动了，后来公司派黄大年副总裁专门抓ERP实施，并成立了由黄大年任项目经理的项目实施小组，才顺利推行下去。”在需求分析阶段，对CIO来说，困难经常来自业务部门的配合不力，而最大的挑战却来自如何准确把握ERP带来的先进管理思想和企业管理现状之间的度，究竟哪些需要改业务流程，哪些需要改软件，这就要靠CIO对IT技术、企业的具体业务和公司发展战略的理解来决定。原来，美菱的信贷需要两级审批，就是销售公司领导审批后，再报财务审批，而在Oracle的ERP里只有一个流程，是一级审批。当时双方产生了激烈的争论，美菱不愿意修改业务流程，而Oracle也不愿意修改自己的软件。双方开会讨论了好几天，最后报到了黄大年的手中。黄大年提出了一个观点，以Oracle的标准业务流程为基础，针对每一个实际情况进行改进和完善，保证业务流程的设计合理和畅通，在主要流程设计方面，兼顾提高效率和加强内部管理两方面的需要。在这样的观点指导下，经过反复讨论，最后美菱把两级审批变成了一级审批。作为一个大型企业的CIO，最重要的职责不

是编软件，而是用IT技术推动实现企业的业务发展战略。在黄大年的领导下，杨大寨明显感觉到了自己管理上的不足，现在杨大寨正在攻读在职MBA，努力补上管理这一课。

控制二次开发的风险 长虹集团信息管理处黄东进处长认为，先进的信息系统“只可欣赏，不可模仿”，企业花钱买了硬件、软件并不等于提升了竞争力。真正提升竞争力在于结合自己的业务对系统进行二次开发，形成自己的应用平台。在企业的个性化文化、业务流程和软件的标准流程之间，如何取舍？就需要CIO凭着自己对企业的管理和业务流程的理解去定夺。杨大寨说，把握这个“度”就要从不同的实施阶段、开发的难度、对改进流程的帮助程度等方面考虑二次开发的量。

杨大寨在二次开发的过程中始终坚持两个原则，一是尽量说服业务部门使用ERP系统原有的功能跟踪数据，使用ERP系统的报表作为企业内部的传递表格，这是企业业务部门改进流程最基本的，如果连这一点都做不到，要改进企业流程就更难了。另一个原则是对实施起到积极推进作用的才做，有时候一个报表中某一字段用途的改变，可能直接影响到该部分功能是否用起来。拿国内最复杂的退货程序来说，商场将不好卖的产品退到公司时，是需要开具退税证明的，因为产品送到商场时，美菱已经交了17%的增值税，因此必须拿了退税证明去税务局退税。在Oracle系统中，货退回来系统就会自动冲减应收，但实际操作中只有获得退税证明后，才能确认退货，软件流程与实际操作间存在着衔接难题。最后只好设计虚拟库存软件，客户退货以后先存放到虚拟库存里，等退税以后再放回到实际库存里。

明确责任范围 在ERP实施中，软件供应商、服务供应商和用户之间不“吵架”几乎是不可

能的，美菱也不例外。去年冬天系统测试完以后，在即将上线的前夕，有一段时间发现系统特别慢。杨大寨说：“本来B/S架构要比C/S架构慢一些，但已经慢到不能容忍的地步，如果不是显示状态的漏斗一直在转，当时还真以为死机了”。当时找服务供应商志杰公司，志杰说没有Oracle的源代码无能为力；找Oracle，由于人员的更迭等也没有人来，这时杨大寨夹在中间受到了各方面的压力，甚至包括美菱总裁张巨声对进度的催促。曾经有人这样说，ERP是什么？ERP原来是一个技术产品，但“疲”掉了。后来，Oracle派了一个资深工程师来，在软件上打了个补丁，才使问题得以解决。现在回过头来分析这件事，杨大寨觉得实施ERP之初就必须明确软件供应商、服务供应商和用户三方的责任和义务。软件供应商提供软件以后还要负责系统的升级，服务供应商要协助用户讨论流程，把软件实施到企业中去。用户提供数据，关键的流程要自己去处理，同时，在ERP实施过程中，企业要培养出自己的IT队伍，不仅是计算机人员，还包括业务部门懂计算机的骨干，因为以后系统的维护和升级主要由业务部门自己完成。持续改进的风险 经过七八个月的努力，美菱ERP终于在今年一月成功上线。现在三大模块的运行基本正常，杨大寨说：“如果运行好的话，一年内效益就会显现出来，现在才运行了五个月，业务部门已经在快速应答客户询问、缩短交货周期、降低库存等方面明显感觉到了效率的提高，但现在还无法用数字来证明。”以前，设计、库存、销售和财务各有一套产品编码，互相看不懂，在上ERP的过程中，统一了各部门的编码原则，现在不管哪个部门，只要一看到代码就知道这是哪种型号的电冰箱，加强了各部门之间的协

调。但ERP成功上线并不意味着万事大吉，还存在着很多持续改进的风险。就像病人出院的时候，医生总会宣布手术成功，但病人能否健康生存下去，既要靠手术本身的成功度，也要靠出院以后的保养等；如果病人出院三天就旧病复发，大概不能算手术成功。杨大寨说，随着ERP应用的不断深入，不断挖掘ERP系统的功能以满足企业不断挖掘潜在效益的需要是项目组的一项重要工作。但最大的风险还是来自个别业务部门甩不掉老系统，“如果他们不用我们就白做了。”所以现在美菱是强制实施，不用ERP系统就无法出订单，就要下岗。不过，在美菱的信息化阔步向前的同时，杨大寨也看到了后方的不足并加紧弥补，“现在看来，当时在ERP实施时，参与比较多的是销售、财务和库存三个部门，然而现在看来这其中有个缺陷，实际上设计部门应该参与进去。因为ERP最原始的东西在于设计，很多数据源于此，设计BOM有个产品编号，但它和ERP中的产品编号对不上，问题出现了，现在反过来看是个空缺，目前我们正加紧整合这块，将设计部门拉进来，并计划用Oracle的PDM管理集成原有设计系统，从而排除这个后顾之忧。”

技术分析 美菱实施ERP的方法论 可行性分析 在上ERP前，美菱进行了长时间的论证，认为在管理和技术上是可行的。主要理由有三方面：首先，在美菱的发展过程中，形成了独具美菱特色的管理新模式，需要用软件固化下来。其次，计算机应用已经开展了多年，积累了一定的经验，特别是对作为应用基础的标准化工作、管理基础工作，产生和积累了很多有效方法。另外，美菱的信息系统建设准备工作比较早，有较好的群众基础。实施思路与步骤 本着整体规划、分步实施、重点突破、建用结合的原则，

美菱根据业务发展需求和实际情况，将ERP的实施分几个阶段逐步进行。第一阶段：实施ERP分销管理系统、财务管理系统、采购管理系统、库存管理系统，将条码系统同分销系统结合起来；第二阶段：实施生产制造，实施部分客户关系管理系统和呼叫中心，以强化售后服务系统；第三阶段：磨合生产制造、分销系统，建立电子商务平台；第四阶段：实现商务智能系统分析和全部客户关系管理系统。切入点 分销是ERP管理软件的入口部分，企业的一切生产、采购等经营活动的制高点在销售，符合以销定产的观点。分销系统的先期实施同今后ERP其他系统(如生产制造和供应链等系统)的接口没有矛盾。此外美菱大销售观的思想，销售是笼头，市场是关键。实施范围 销售业务操作覆盖到办事处，即销售业务、信息汇集办事处后处理、库存管理等操作覆盖到所有内、外仓库；售后服务管理业务操作覆盖到办事处一级，即下级信息在汇总到办事处后处理；财务业务与信息处理随销售业务、库存管理与售后服务管理范围延伸。功能模拟环节 模拟以ERP软件功能为主，在实施顾问的指导下采集业务数据，而不是由实施人员（项目核心成员）将各部门的业务全部拿过来做模拟，因为部门的某些业务并不需要利用ERP软件功能来实现。在初期的功能模拟时应把握好模拟深度的控制，既不要太粗，也不要太细，主要的流程走通就可以了，不必细到流程的所有入口及出口，或者期望在模拟阶段就将未来的执行流程全部定好。数据初始化环节 初始化数据包括系统参数、静态数据、期初数据。数据收集、整理时应在顾问的指导下运用一些技巧，有些可以先输入电脑再打印出来检查，有些必须先形成文档再输入电脑，而不可千篇一律。起初

数据处理时要考虑期初数据的截止点和时间差，如应收、应付的结账日期可能与库存的结账日期有差异，录入时要考虑好顺序。系统并行环节 并行环节最主要的是控制好时间，并行时间越短，ERP项目的成功率就越大。并行时期业务部门一般都是先做旧系统，再做ERP系统，这时他们并不习惯看ERP系统的数据，而仍是以旧系统数据为准，所以ERP系统的数据有可能得不到及时跟踪，时间长了，ERP系统数据的垃圾会越来越多，甚至变成了一套无用的系统。因此，并行时间不能拖得太长，最好不要超过三个月。摸清ERP里的陷阱 世界观决定着方法论，方法论体现着世界观。实施ERP也一样，ERP里所包含的丰富管理思想，决定了ERP的实施方法与以前的MIS系统有着根本的区别。实施ERP的全过程，要站在企业全局管理的高度上，在IT技术和管理之间走平衡。杨大寨大学学的是计算机，又教过7年书，采访中，我们觉得他是个明白人，对ERP思路很清晰，他始终强调着实施ERP的方法，而很少谈及自己为美菱付出的艰辛和痛苦。“目前国内众多企业都在实施ERP系统，但成功率不高，多数原因是

对ERP系统没有足够的认识，在实施前和实施中缺乏对风险的有效控制。就像一个在黑暗中进行的人，连前进路上有没有陷阱都不知道，不小心掉进陷阱也就不足为奇了。”ERP本身是以MRP 为基础的企业资源计划系统，而美菱又是一个以生产家电为主的标准的制造型企业，在看似平常的实施过程中，美菱紧紧扣住ERP实施的方法论，摸索着每一步前进中的风险，并用制度加以防范。其实，美菱在ERP实施中规避风险的道理并不复杂，但大多数企业恰恰忽略了这些看似简单的道理，重复着一个又一个“低级”的风险。 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