

企业ERP项目实施的对策全攻略 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__E4_BC_81_E4_B8_9AERP_E9_c41_65968.htm

一、中国企业面临的问题 中国企业面临的最大的问题就是管理。随着中国加入WTO和全球经济一体化进程的加快，产业结构的调整会在整个世界范围内进行。企业能否在市场上赢得竞争，能否具备持续发展的能力，关键在于管理。在全球竞争激烈的大市场中，无论是流程式还是离散式的制造业，无论是单件生产、多品种小批量生产、少品种重复生产还是标准产品大量生产的制造，制造业内部管理都可能遇到以下一些问题：如企业可能拥有卓越的销售人员推销产品，但是生产线上的工人却没有办法如期交货；车间管理人员则抱怨说采购部门没有及时供应他们所需要的原料，实际上，采购部门的效率过高，仓库里囤积的某些材料10年都用不完，仓库库位饱和，资金周转很慢；许多企业要用6~13个星期的时间，才能计算出所需要的物料量，所以订货周期只能为6~13个星期；订货单和采购单上的日期和缺料单上的日期都不相同，没有一个是肯定的；财务部门不信赖仓库部门的数据，不以它来计算制造成本……不能否认，以上这些情况正是我们大多数企业目前所面临的一个严峻的管理问题，然而，针对这一现象，我们又能有有什么有效的办法来解决它呢？——事实是，在中国的企业界还没有完全意识到这一问题的严重性的时候，国外的/MRP II的软件厂商早已悄然地走进了中国市场，并随着时间的推移，开始逐渐被中国的企业界、理论界所认识。

二、系统是企业提升管理的必然选择 当前国内多数企业业务执行的弹性较

大，而且现代化技术设施不是特别先进，面对时刻变化的市场相对较困难。中国企业在工厂管理上花了很大力气，如降耗、减员增效等，但都不系统，就事论事，是间断性的、表面的，没有总结内在的规律。中国企业既要考虑自身体制的转换和管理的加强，又要适应市场的快速变化。因此，提高企业综合管理水平、市场应变能力，是中国企业的当务之急。这就需要一套全面的系统来帮助企业进行管理。管理系统具有双重核心，即管理思想和信息技术。就是运用信息技术将企业内的资金流、物流和信息流进行有效集成，使其协调运作，从而实现整个系统工作绩效最优。信息流是企业的神经网络系统。管理信息在企业中的流动有三个方向：一是向上流动信息，从基层到中层再到高层，这是信息的汇总过程；二是从上层向中层再向下层的向下流动信息，这是对战略、目标、方向的分解过程；三是水平流动信息，这是部门之间的沟通和协调过程。信息必须真实、准确和及时，才能保证组织的效能，实施可以带来高效率的信息传递，这主要表现在信息格式规范化、传递渠道固定化以及预警提醒功能，从而使信息的传递顺畅、不失真。物流好比企业的消化系统。改善物流速度和质量的关键

是BPR(BusinessProcessReengineering)业务流程的优化，运用信息化手段会对业务流程产生诸多影响，它可以自动去除某一环节的人工操作，改变流程顺序或实施平行化，严密监视过程的状态和目标，实现不同任务和过程间的集成，消除过程中的中介活动，越过空间来协调过程，改进对决策信息的分析，从而使得基础管理周全、规范，领导监控及时准确。资金流宛如血液循环系统，也是企业运营质量的综合反映。借

助工具可及时发现和控制原料过量与停工待料现象、产品积压现象及销售环节的呆帐现象，及时解决浪费问题，及时暴露管理瓶颈，解决企业中普遍存在的财务管理仅限于事后核算而无事前和过程控制的问题。实现了信息流、物流、资金流的集成，从而实现资源共享。同时，对信息的及时高效处理，减轻了加工负担，对数据进行统计、分析与挖掘，提炼了知识。综上所述，实施确能有效解决企业的诸多困扰，提升综合管理。

三、实施的难点项目是一个庞大的系统工程。在中国近十年的历程中，既有很多令人瞩目的成功案例，也有不少失败的典型。如何在实施这条布满沟沟坎坎的大道上一路走好，是众多企业越来越迫切需要解决的问题，因此分析和解决实施过程中的难点，能有效地推动实施走向成功。

目前实施的主要难点集中在以下方面：第一，目标不明确。多数企业错误的认为实施是一项简单的企业信息化建设工程或企业管理信息系统工程。目标设得过高或过低，就很容易模糊不清。目标一模糊，就很难落实到具体的实施工作中，不顾重点，胡子眉毛一把抓，导致投资过大、收效甚微、实施乏力的状况。明确的实施目标对实施项目而言，就好像大海彼岸的港湾，如果没有具体、明确的航行目标和方向，轮船很容易受到各种不同环境因素的影响而迷失方向。

第二，认识不明确。对项目只视为计算机项目，对管理思想、管理软件、管理信息系统三个概念缺乏深刻的理解和认识。计算机系统不是管理目的，而是管理工具；项目不是计算机项目，而是管理工程，是企业管理模式的全面创新，是一场深刻的管理革命，工作量大，涉及面广，实施周期长，是一项非常复杂的管理系统工程。

第三，企业基础管理薄弱。中国企

业基础管理薄弱，普遍存在无法可依、有法不依的现象，企业缺乏战略观念、系统观念；他们对业务流程、财务核算等简单流程都不能理顺；客户数据在销售部和财务部都不能统一，更不要说销售和分销的业务流程；这些先天不足因为对手的薄弱而被掩盖，但加入WTO后，随着拥有战略优势和综合资源优势的跨国公司的进入，这些薄弱环节已凸显出来。由于管理基础薄弱，企业根本不具备实施的前提条件，甚至不存在业务流程再造的问题，而是业务流程新建的问题。长期缺乏先进理念始终如一的贯彻，势必无法实施与运用奠定在一定管理哲学指导下的系统，即使是素质优良的企业也会因外部市场环境的不规范而难以规范运作。

第四，人才匮乏。企业自行开发软件费时、费钱，究其原因人才匮乏；软件供应商各有长短，用户难以辨别优劣及适用性。新知识面广、量大，更新速度快，难以全面掌握；企业个性与行业个性差异大，企业管理基础与侧重点各有不同，导致难以开发出既先进又经济实用且能具有市场推广价值的软件。

第五，实施矛盾多。的集成性与实施中部门间协调困难的矛盾，的先进性与企业人员素质差的矛盾，应用范围广与数据准备工作量浩大的矛盾，计划的精确性与IT系统基础数据差的矛盾，较长的实施周期与IT技术快速更新的矛盾，企业需求与系统工作重心偏差的矛盾，高投入与慢收益的矛盾，较长的实施周期与企业“一把手”重视程度及心理承受力的矛盾等。

第六，不可控因素多。涉及到企业管理理念的变革、流程的新建、重组与再造及企业资源的整合，因此被称为“一把手”工程，但“一把手”工程本身就不可控；对基础数据的唯一性、完整性、准确性要求不可控；因实施人员的素质因素

使得实施质量不可控；因不同层次需求不一致，使得需求与验收标准不可控；因各方存在职能与观念的错位，常导致实施主体缺位现象。这些因素最终导致实施周期、成本不可控。以上诸多矛盾，如不加以妥善解决，就会加大实施的投资风险。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