

浅析企业实施 ERP 的难点与对策

山东省经济干部管理学院 王卫东

[摘要] 实施 ERP 是提升竞争力的利器,实施 ERP 确能有效解决企业的诸多困扰,提升综合绩效。目前实施 ERP 的主要难点集中在以下方面:认知偏差多、企业管理欠帐多、技术难点多、实施矛盾多。实施 ERP 需精心筹划,搭建班子,统一认识;选准软件供应商;切实做好 BPR;加强进度控制。

[关键词] ERP WTO 信息流 物流 资金流 BPR

加入 WTO,意味着中国完全进入全球经济的竞争环境中。我国经济在未完成市场化转变的情况下,已面临着全球化的挑战;在未完成工业化转变的情况下,又面临着企业重组和改造的要求;在没有建立战略管理体系和创新体系的情况下,又面临环境变化加快所引起的不确定问题的困扰;在未完成国际化经营的情况下,又面临着跨国公司的竞争压力,这是我国企业面临的处境危机。

一、实施 ERP 是提升竞争力的利器

为适应竞争环境的改变,实施 ERP(Enterprise Resource Planning)即企业资源计划是提升竞争力的利器。ERP 系统的实质是将先进的管理理念与高科技的管理工具有机融合,从而达到企业绩效改善的目的。就日

2、建立以信息技术为基础,信息理念为核心的全球信息系统。广泛地从组织系统外界摄取大量的、及时的、相关的信息,并进行加工处理,在组织内部合理交流使用,为组织模仿创新提供信息基础。例如,海尔在韩国汉城、澳大利亚悉尼、日本东京、美国洛杉矶等十多个国家和地方设立了信息中心,搜寻世界最先进的技术信息和资料,在海尔强大技术消化、吸收和开发能力保证下,对世界最先进的技术进行模仿创新,使海尔技术发展很快。

3、强化双层学习视角。双层学习视角分为内向学习视角和外向学习视角。内向学习应该从两个方面来看,一是企业内部学习;二是中国企业国内外先进企业学习。企业内部学习是模仿知识消化和吸收的基础。向先进企业学习是手段,它主要是通过与国内外的跨国公司的竞争与合作当中学习,然后通过内部进一步模仿学习将它转化为企业自身的能力和优势,增强企业的竞争力。企业的外向学习也是一个循序渐进的过程,这与企业参与国际经营的程度有关。国际经营参与的程度从最浅的间接出口,到最深的全球企业的建立、世界性地配置资源。外向学习主要是指企业全球化的模仿学习,以适合的跨国企业作为模仿学习的对象,研究并模仿跨国公司的技术与全球经营拓展能力,并通过中国企业的本土化战略、市场进入策略等等以及跨国经营实际来消化并吸收所获得经验和能力,因此跨国经营是一个模仿学习和提高的实践过程。

4、组建实践研究能力强的高素质专业团队。在自我超越、共同愿景的基础上,团队成员在模仿实际学习中相互配合、相互提高,并不断地推进实践行为深度沟通与总结,在此基础上产生创新灵感,达到模仿创新提高的目的。其次,强调以人为本的特色,为组织注入的活力,注重企业实践研究型人才的培养和修炼,这是模仿学习型组织的根本。在知识经济时代,企业获取核心能力的战略资源是掌握信息、知识和创新能力的人才,中国企业要模仿发达国家企业以达到创新的目的,必须注重模仿实践研究型人才的培养。

5、改造企业文化。将本土型的企业文化改造成为国际性企业文化,最终改造成为全球包容性的企业文化。这些包容性企业的文化特征:企业管理者负责创建企业文化氛围;组织系统和程序支持多元性、创造性和全球思维,员工的招聘,提升和员工发展规划是基于企业全球模仿思维哲学。

其次,注重培养企业家的模仿创新精神。模仿创新精神应该是我国这一时期企业家精神的重要组成部分,在成长型的企业中,这种精神尤其重要,企业家的其他精神,如团队精神、学习精神、进取精神等都要围绕模仿创新精神展开。我国企业家精神应该是“模仿学习型组织”文化特点的缩影。企业家只有不断在实践中模仿学习,超越自我,勇于创新,才能避免实践性学习型组织流于形式,才能使企业模仿创新能力不断提高。

6、用知识管理对模仿知识进行整合,将模仿知识学习转化为企业检核心能力。企业获得核心能力自始至终都贯穿着模仿学习。模仿学习成为企业知识的产生、更新、传递及应用并转变为能力的过程。建立全球模仿学习型组织,运用全球模仿学习能力持续获得新的模仿知识。并将新的模仿知识传遍整个组织,迅速模仿开发新技术和新产品和服务,全面提升我国企业的核心能力,获得竞争优势,成为我国企业跨国乃至全球经营成功的关键。知识管理包含了知识的获取、知识的存储、知识的整合、知识的传递和知识的应用的整个过程,其目的是为了通过知识的获取,转化为企业的竞争能力,提高技术优势和市场运作能力,满足市场需求。提高企业竞争能力。

参考文献

- [1] 迈克尔·波特(陈小说译):竞争优势[M] 华夏出版社 北京 1998 年
- [2] 施培公. 后发优势——模仿创新的理论与实证研究[M] 清华大学出版社 北京 1999 年
- [3] 彭灿. 模仿创新的知识运动极其管理[J] 科技进步与对策 2003(4)
- [4] 彼得·圣吉. 第五项修炼——学习组织的艺术和实务[M] 上海三联书店 上海 1994 年

常业务处理而言,ERP就是运用信息技术将企业内的资金流、物流和信息流集成,使其协调动作,从而实现整个系统工作绩效最优。

信息流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ERP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。

物流的关键是业务流程的优化,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。

ERP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ERP确能有效解决企业的诸多困扰,提升综合绩效。

二、实施ERP的难点与风险

目前实施ERP的主要难点集中在以下方面:

第一,认知偏差多。在对作用的认识上存在无用论和万能论的极端倾向。在方法论上要么缺乏系统观,导致头痛医头、脚痛医脚的现象,出现半吊子工程和应急工程;要么不顾重点,胡子眉毛一把抓,导致投资过大、收效甚微、实施乏力的状况;对内涵的理解上也存上偏差,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,而是管理手段;ERP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。

第二,企业管理欠帐多。中国现有企业的成功大多是利用政策的成功、单一资源优势导致的成功,企业基础管理薄弱,无法可依、有法不依的现象十分普遍,企业缺乏战略观念、系统观念,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。由于管理欠帐过多,企业根本不具备实施ERP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ERP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。所幸的是从无序到有序这一趋势不可逆转。

第三,技术难点多。企业自行开发软件费时、费钱,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。

第四,实施矛盾多。ERP的着眼点上效率性与合理性的矛盾,ERP的集成性与实施中部门间协调困难的矛盾,ERP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,长实施周期与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,长实施周期与一把手能量投入及心理承受的矛盾等。

三、实施ERP的几点对策

第一,精心筹划,搭建班子,统一认识。实施ERP是一项深刻的管理革命,是一场耗资大、实施周期长、涉及面广的系统工程,因此需要进行战略规划,做好立项分析,包括对经费预算、过程控制、人力配备、组织保障等问题进行系统设计,明确实施目的,分解项目目标,并成立由一把手挂帅的专题项目组,选择并配备得力的受托人,并进行层层动员,统一思想认识,提高对项目重要性、必要性的认识,确定合理的期望值,对项目过程中的难点和问题要有充分的预估。凡事预则立,矛盾和问题并不可怕,可怕的是对风险浑然不觉。

第二,全面考察,选准软件供应商。首先企业要明确自身的目的与需求,先作自我分析与诊断,然后要深入考察多家供应商及供应商服务的客户,必要时请管理咨询机构参与谋划和鉴别。企业要做好投入产出分析,注意成本的合理性,既不要片面追求功能全面的软件造成浪费,也不必为节约一时成本致使所选软件无法满足企业发展需求,兼顾实用与开放。软件应为管理服务,而非管理适应软件,不能本末倒置。软件要适合于企业的流程,吻合度要高,这样才能减少二次开发量,保障实施周期,顺利进行BPR。供应商最好有同行业客户的服务经验,这样会降低实施风险,并能在软件编码体系等基础数据准备中大大缩短实施周期。同时要考察软件供应商的综合实力、实施人员素质及其后续服务的能力。选软件供应商如同选择婚侣,不可不慎,选好合作伙伴就成功了一半。

企业负债水平与可持续竞争能力相关性研究

——基于中国家电行业的实证分析

南京理工大学经济管理学院 赵自强 韩玉启

[摘要] 融资决策是企业生存发展的关键问题之一,极大的影响着企业绩效的优劣。以国内典型的竞争性行业——家电制造业公司作为研究对象,运用统计学的方法对该行业企业的持续竞争力进行量化的测评,从而考察了企业的资本结构与投资决策之间的关系,及对企业持续竞争力的影响。研究结果表明,竞争性较强的行业越应当注意合理地负债融资,从而保持自身的持续竞争力。

[关键词] 负债水平 持续竞争优势 实证研究

一、研究假设的提出

现实经济中,不同行业的平均资本结构各不相同。国外研究表明,几乎所有的航空公司、公用事业和房地产开发公司以及大部分资本密集型工业企业的负债比率都很高,而制药公司和广告公司几乎全依赖于自有资金。出现这种情况的原因是,不同行业都有各自特定的资产结构和收益的稳定性,从而决定了不同行业经营具有不同的内部竞争性与风险性。就家电行业而言,我们认为融资决策首先不是融资成本问题,而是与家电企业的经营现金流入风险相匹配、保持财务灵活性和良好的资信等级,降低财务危机的可能性做为首要考虑的目标。事实上,我们经常看到,在高度竞争的这几年来,亏损严重乃至倒闭的企业都是负债率高达70%甚至80%的企业。过高的债务比率,不仅会使企业将来的融资空间更有限,还会对企业的持续竞争力产生负面影响。在激烈的竞争环境下,一方面家电企业竞争地位的形成或稳定往往需要持续进行技术产品开发或服务创新投资,以强化品牌优势和持续竞争优势;另一方面,市场份额和价格竞争等容易使家电企业现金流入减少或波动。如果举债过度,容易因经营现金流收入下降而引起财务支付危机。而财务危机的代价将是巨大的,轻则损害企业债务资信,增加后续投资机会的融资难度,从而使企业投资不足;重则导致企业客户、供应商以及有价值的人才流失,市场份额减少和竞争地位下降,丧失股票市场信任,从而危及企业生存。在考虑了行业因素之后,结合家电行业自身的特点,我们提出的假设是:处于成长中的家电企业,应当以股权融资为主,合理地进行债务融资,因为高债务率只会使企业的持续超额盈利能力下降、竞争能力衰退。

二、研究方法设计

1、假设检验模型的设立。为了对本文的研究假设进行检验,我们建立了以下模型: $S = a \times P + b \times X_1 + c \times X_2 + e$ 。该模型中, S 表示持续超额盈利能力; P 表示企业的财务杠杆水平;其他参数表示可能影响持续超额盈利能力的控制变量,其中, X_1 表示企业的投资水平(用固定资产增长率指标表示), X_2 表示每股现金净流量。 e 为残差项。 a 、 b 、 c 为模型的拟合系数。从前面的假设,我们估计 a 的符号应当为负号。

2、变量的衡量

2.1. 持续超额盈利能力(S)。在战略管理的文献中,研究者一般采用资产收益率(ROA)作为衡量盈利能力的指标(Roberts, 1999)。对于盈利能力的持续性,则一般采用自回归时间序列模型来检验(Roberts, 1999)。然而,我国上市公司总体的上市时间都不长,如果再考虑到样本量的问题,则更难使用自回归时间序列模型来检验盈利能力的持续性。为此,本文采用如下的方法,分三个步骤来计算样本公司的持续超额盈利能力,以此衡量企业的持续竞争能力的强弱情况。

(1) 计算盈利能力。面对市场竞争的客观强制,企业欲求得生存与发展,务必促使投资报酬率对股东与债权人形成足够的吸引力。要达到这一点,最为关键的是要确保资产的获利水平,即资产收益率至少不应低于市场或行业的平均值。如果实际资产收益率达不到市场或行业平均水平,表明企业在市场竞争中客观上

第三,切实做好BPR。BPR曾被称作是“恢复美国竞争力的唯一途径”,BPR是成功实施ERP的基础。在进行BPR之前,必须对所有的流程从有无效率、是否合理的角度进行审视,然后从不合理且无效率的业务流程入手,逐一规范和调整。由于管理流程效率低下,导致产销周期长,决策过程迟缓,使得企业无法承接多批小量订单,无法承接短交期订单,无法及时推出适应市场变化的新品;更有甚者,出现流程出错偏失,导致管理决策错误、不当库存、不当采购、重制重修、不良品产生等。BPR须遵循以下原则:面向供应链设计流程,注重整体流程优化,组织依流程定,而不是流程依组织定,充分发挥每个人在整体流程中的作用,利用IT技术协调分散与集中的矛盾,实现从职能管理到面向业务流程管理转变。

第四,加强进度控制。ERP的实施大体上分三个阶段:前期主要是基础数据准备,进行标准化;中期进行交接面界定,业务流程重组;后期是实施适应期,实行手工与计算机并行作业,逐步解决原手工作业对计算机作业的不适应性。实施过程具体包括项目启动、组建队伍、设计、编码、测试、数据准备、软件安装、软件调试、项目试运行、二次开发、项目正式运行等众多环节。每一阶段都需要领导强力推进和各方协调,否则会有中断、延时、超预算的风险。针对以上种种情况,领导必须谋划得当,意志坚定,监督有力,实施项目管理,及时沟通,及时分析过程中偏失的原因,积极寻求对策。