

ERP管理导航

序言

ERP——Enterprise Resource Planning 企业资源计划系统，是指建立在信息技术基础上，以系统化的管理思想，为企业决策层及员工提供决策运行手段的管理平台。ERP 系统集中信息技术与先进的管理思想于一身，成为现代企业的运行模式，反映时代对企业合理调配资源，最大化地创造社会财富的要求，成为企业在信息时代生存、发展的基石。

ERP（企业资源计划）理念与软件已在中国悄然兴起，它能为企业带来什么，中国 ERP 事业路在何方，纵观国内企业实施 ERP 的现状，理智的人不得不承认，这是一段泪水和苦涩的历史。

中国 MRP II 软件 18 年来总投资 18 亿元人民币，却鲜有成功之例。不可否认的一个重要因素就是产品及服务的本地化问题。软件是文化，管理软件更是管理文化和管理理念的载体。虽然，在管理的终极目标以及最新管理理论研究等方面中西企业面对一致的方向，有着共同的课题，但在相对成熟和完善的 market 环境中形成的西方企业管理模式与国内企业的现状存在着巨大的差异。国内企业如果完全接受和照搬全套西化的管理模式和业务流程，容易流于失败。如何既能尊重和保留企业原有的合理部分、实现国情化、厂情化，又可将国外 ERP 先进的管理思想和模式融入企业中？传统型 ERP 应用失败的报道愈来愈多，究其原因，除了传统型 ERP 的不足外，与选型不无关系。本文通过对历史的回顾和思考，对上述问题提出了比较新颖的看法。

我们先看看一则最近的新闻：据报道 SAP 公司（SAP 公司是世界一流做 ERP 系统的公司）和德国的 IDS sheer 公司（IDS sheer 公司是一家著名做“企业流程管理即 BPM”的企业）合作，共同开展业务。为何在这个时候 SAP 企业要和 IDS sheer 企业合作呢？ERP 系统集中信息技术与先进的管理思想于一身。光是拥有信息技术，尚难竟全功。这也许就是 SAP 与 IDS sheer 公司合作的理由。同时也反映了现在信息化发展的走向。我们回顾一下中国企业上 ERP 的过程，再仔细分析这一过程，我们就不免得出前面描述中国企业的窘境。这也是在后面我们为什么要推行管理导航的一个原因。

先让我们回顾中国企业做 ERP 的流程：



在企业进行诊断过程中，先从企业里推选几个人来负责 ERP 的项目，他们要求顾问公司来提案，但是企业本来没有做过 ERP，他们靠什么来选择 ERP 呢？因此这一过程存在着很多的管理盲点：

国外企业先上信息化，再做流程重组。以美国为例，企业在上信息化之前电脑化在企业已经普及了。每个人对电脑都非常的熟练，每个人也都习惯于用电脑办公。在国内上了 ERP 之后，再对人员进行培训，很多人认为操作不是很方便，继续运用手工操作，失去了信息化的功能。在利润越来越薄的今天，手工计算的成本是非常的昂贵，而且速度和准确度都严重影响运作。

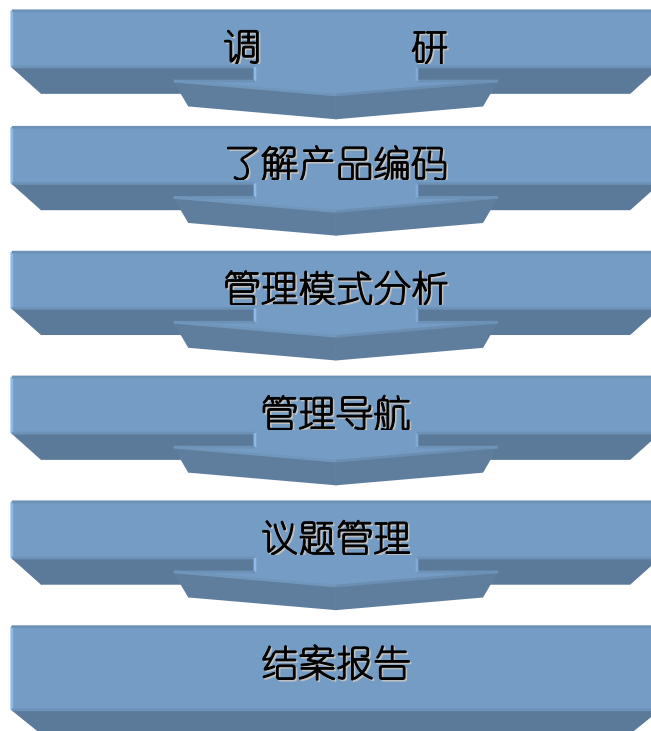
甚至有些人认为，企业信息化只是提升了运算的速度和准确度。不可否认，这两样都是事实。但有些方面他们根本没有意识到：好的流程是靠信息化来实现，高明的流程必须要信息化来解决。我们以销售部的接单流程来分析这一问题，当我们的客户在招标时，我们只有通过快速、准确的投标才有可能先拔头筹。而我们的快速、准确的投标计算的产品交期、成本需要生产部、采购部、研发部等的通力合作。当我们接到客户的招标书，了解客户对产品的要求时。如何知道产品从下单到出货所需的时间是否符合客户的要求，我们的采购部门需要何时采购、采购什么样的物料才能满足我们的交期。……等等，都需要信息化的协助。

既然在做企业诊断时不知道做什么和不能评断好坏标准，那么在接下来的提案中如何去做，也只是犹如雾中看花，随即的选型也犹如雾中看花，在实施的过程中就肯定会出现问题，所以在中国的企业中，成功的比较少。

这不是危言耸听，不是说 ERP 不能给企业带来好处，要不为什么国外的很多企业都在信息化方面做得很成功呢？是国外的文化不合国情吗？国内也有 100 多家企业在编写 ERP，而且都是中国人自己在开发软件，按理说应该是所有的 ERP 都符合企业的需求才对。可是事实却不能证明他的合理性。问题已经存在了，那么我们在工作中如何才能让企业减少这种风险呢？

结合国外先进的管理理念和我们服务国内十几年的管理经验，我们研发了一套管理导航课程，可以协助企业降低这种风险

我们先看看管理导航流程图：



我们先协助企业建立好管理模式，让企业的人了解企业是属哪种类型？明确了解企业的现状如何？今后将如何去发展？建立怎样的一个组织，让大家首先共同认清事实。

在编制企业应有的信息化管理流程时，我们以研发、营销、供应、生产、财务五大流程作为依据，这一过程犹如我们学开车时熟悉车子是由刹车、油门、方向盘、指油针、引擎、轮子等组成，怎样配合才能让汽车正常的运行同等重要。

五大流程详细介绍如下：

- **研发：**我们将根据产品结构和工艺两大方向来描述
- **营销：**我们按接单和出货来考量
- **供应：**我们从采购、物管（仓储）、计划作业（生管）来描述
- **生产：**车间生产的运作情况如何？
- **财务：**从应收、应付、成本和总成本考量

各个环节运用先进的管理理念结合电脑化，使各部门相互衔接，相互搭配。运用信息化来体现先进的管理理念。

在作管理导航时，根据收集的企业数据、从议题管理的五大项指标去分析企业的状况。把企业所有现况呈现出来：

- **知识议题：**如果发现是因为知识的原因引起管理的问题，我们就采用培训的方式去解决问题，采用什么样的培训，我们根据出现的情形安排。
- **管理议题：**在哪些方面需要加强管理才能使企业运作更加完善。
- **项目议题：**企业重点应该要解决那些项目。
- **程序议题：**在哪些方面将程序顺畅，才能更好的运作。
- **人员议题：**如果人员在某些方面存在问题，我就将其进行培训，训练他学会去做这些事。

根据企业的现状，我们最后提出结案报告。根据管理导航了解企业现况？我们提出功能性解决方案和建议。建议企业如何去选型，如何选择 ERP，才能让 ERP 在企业更好的运作。

管理导航是把管理用信息化表现出来，这不只是一个简单的培训，而是一个咨询案。对顾问的要求非常高，除了懂得管理外，对电脑化也要有非常深的研究。就目前国内的顾问来讲，能做的并不多。其主要内容是指：

1. [管理导航法]是在一个可充分被控制的环境(如某一间会议室)内，将电脑化后的管理状况(即公司未来管理运作的程序与内容)，依照事前编写好的导航剧本(即电脑化的工作流程)，用取样的实际资料来充分地模拟和演练，并找出所有可能在未来电脑化时会发生的问题(称之为议题 Issue)加以记录，事后详细分析，并研拟解决的方案，做为电脑化总体规划的依据。

2. [管理导航法]是从人员、资料、管理三个角度让使用者来“体会”电脑化管理的“经验”。

3. 导航剧本：

- 顾问
- 用户的数据
- 编制用户应有的信息化管理流程

4. 结案报告：根据“沙盘演练”的结果，用专家的 *Experience, Knowledge, and Technology for Maximizing Business*。给客户建议！

我们的做法

■分析企业的研、销、供、产、财系统模式

■收集企业的数据

■用符合企业模式的 ERP 系统将用户的原始数据进行“沙盘演练”，演练出企业的可完善点。

■可以看出我们的逻辑：PROOF OF CONCEPT——进行实证！而不是提企业看不懂的方案、让企业进行没有“经验”的凭感觉“选型！当然这需要 *Experience, Knowledge, and Technology for Maximizing Business*