

李锦记:ERP 成功遵循五大要素

□ 郭世亮

李锦记健康产品集团有限公司集团资讯科技部总监郭世亮通过对1300家企业信息主管的调研结果,撰写了《2010年中国企业ERP系统导入现状调研报告》一文,并在报告中得出ERP系统管理实践应遵循五大成功要素。

坚持 ERP 系统导入与企业发展战略结合

ERP系统成功需要经历一个比较艰辛的过程,需要长期的努力才能实现。关于ERP系统成功上线就万事大吉的想法以及生搬硬套一个适合其他企业的ERP系统而不做内部流程重组等想法都是需要纠正的。参考本研究验证过的ERP系统成功模型,与企业长远发展战略相结合,提出企业导入(实施)ERP系统的计划,并配备相应的资源,才能让ERP系统为企业的发展带来竞争的优势和超预期的收益。

确保 ERP 系统项目阶段的成功

ERP系统的项目完成是ERP系统成功的基础和前提条件,项目完成与系统质量存在显著的正相关关系。项目完成构面包括ERP功能实现的程度、信息需求的满足程度、业务流程重组的效果和培训的充分程度等四项指标。项目完成的关键要素包括业务规划与系统规划。企业高层管理者务必要认识到达致项目完成需要从企业

自身的需要出发,从企业的战略发展入手,同时借鉴ERP系统的最佳实践,分析整理出适合企业发展的ERP功能需求和ERP信息需求,并对业务流程进行适当的重组优化(如果有必要,也考虑对ERP系统做适当的定制)。考虑到ERP系统相关知识的复杂,需要对ERP系统相关的员工进行充分的培训。这样,才能为ERP系统的项目完成做好比较充分的准备。

项目完成的过程对于ERP系统的成功有个较好的类比就是当年的红军长征:长征是宣传队、长征是播种机、长征是宣言书。ERP系统项目的完成过程也是将ERP思想、方法、应用及持续优化等深入人心,并得到全员支持的过程。

确保系统质量

系统质量构面包括功能与特性的有用性、系统可靠性、系统执行效率、操作的复杂性和系统的灵活性等五个指标。信息质量构面包括数据的有用性、信息的准确性、信息的相关性、信息提供的及时性和信息的可理解性等五个指标。为提高ERP系统的信息质量,企业高层管理者需要从系统质量入手,检查ERP系统还有哪些功能与特性没有使用,系统是否稳定可靠,用户报告系统操作复杂等等问题,综合考虑并逐一改进。

研究发现,目前中国企业采用的ERP系统,主要是国外成熟的软件,如SAP、Oracle等,这类软件是基于国外的大量最佳实践而设计的,导入到中国企业,需要企业自身作出很多流程和操作细节的调整同时还可能需要完



成ERP系统软件的某些定制修改,这就导致大量企业认为国外的ERP系统非常复杂;采用国产软件的企业也不少,但国产软件发展时间较短,许多软件还处于不成熟不稳定阶段,这也同样使得采用国产ERP软件的企业也认为ERP系统非常复杂;自行开发ERP系统的企业相对比较少,这类企业的ERP系统就更复杂了。本文作者负责的一个ERP系统项目,采用SAP软件作为ERP系统的服务后台,在用户使用的前端则采用了自行定制开发的界面,经过几年的观察以及与众

多CIO朋友的ERP系统对比,发现这种方式既将国外集成了众多最佳实践的成熟ERP软件导入了企业,又很好地满足了中国本土化的需要,从而获得了企业用户对ERP系统较高的满意度,甚至有不少用户每天使用ERP却不知道ERP的存在(因为他们使用的是完全定制化的界面)。

狠抓信息质量

系统质量对系统使用 and 用户满意既存在直接效应关系也存在经由信息质量的间接效应关系,信息质量构面对系统使用 and 用户满意只有直接效应

关系,而系统使用与用户满意之间存在相互促进的正相关关系。这就为企业的ERP系统管理者给出了很好的启示:如果要推动ERP系统在企业范围的广泛应用及较高的用户满意,必须同时抓好系统质量和信息质量。

信息质量主要与ERP系统的日常运作/使用规范有关,必须建立好适合企业的规范流程和操作指引,加强相关用户的培训也显得非常重要。

努力推动 ERP 系统的广泛深入应用

中国的企业管理者可能偏重于ERP系统为企业带来的整体效益(组织影响),而对ERP系统对个人产生的影响则有所忽视。研究结果显示,系统使用对个人影响的关系并不显著,系统使用将直接带来组织影响(组织收益);而用户对组织影响除了仍主要通过个人影响的中介作用而实现,也将直接带来组织影响(组织收益)。

这就为中国企业管理者很好的提示:一方面,可以因势利导,通过推动ERP系统在企业范围更广泛的应用与提升ERP系统的用户满意来促进ERP系统产生更大的组织影响(组织收益);另一方面,可以想办法将ERP系统使用与员工个人的工作绩效挂钩,让ERP系统使用除了为同事提供方便外也为员工自己带来方便和绩效的提升。这样,ERP系统将为企业带来更大的收益。

(作者系工商管理博士,李锦记健康产品集团有限公司集团资讯科技部总监。)

华北铝业应用 ERP 案例解析

信息化三阶段

从最早采用计算机应用,到单项信息化管理,再到企业管理信息系统的开发,华北铝业的信息化应用大致经历了三个阶段,伴随公司走过了二十多年的历史。

第一个阶段(1980年~1990年),华北铝业计算机应用仅局限于文字处理和公文的制作,还没有信息化管理的概念。

第二个阶段(1989年~1995年),公司财务、人事、供应、生产及销售等各部门利用计算机收集、储存、加工及显示一切与企业有关的信息,但各职能部门的信息不能实现共享与集成,各自为政,造成决策困难和资源浪费。

第三个阶段(1996年~2000年),为了适应市场经济的发展,各部门有意识地利用计算机系统为管理与决策服务。但与此同时,要想实现海量信息瞬间从一台计算机传输到另外一台计算机是非常困难,所以当时的计算机管理系统成为阻塞信息流动的“瓶颈”。

通过对以上三个阶段的分析,在

充分综合管理专家及信息化专家意见的基础上,华北铝业决定借助ERP系统重新构筑现代化开放型的企业

新目标、新任务

华北铝业从2000年末开始进行ERP选型,2001年5月份正式实施,前后历时半年多。经过反复考察和测试,华北铝业最终选择了北京和佳软件技术有限公司的“和佳ERP”。

华北铝业制定了158战略规划的三个阶段任务:2000年第一阶段(打基础期)为技术改造、结构调整、增强实力阶段;2001~2005年第二阶段(奋斗期)为管理创新、品牌成长、快速发展阶段;2006~2008年第三阶段(腾飞期)为战略扩张、产业重组、重现辉煌阶段。通过实施ERP,华北铝业期望实现企业经营的全过程信息集成,解决部门间的信息“孤岛”问题,增强企业对市场的反应能力,建立以“市场链”为导向的企业运营新机制,最终

完成各项预定的经济指标。

华北铝业ERP项目一期实施了10余个子系统模块,实施过程中紧紧围绕以建立“市场链”为导向的企业运营新机制这一目标,把市场经济中的利益调节机制引入企业内部,将企业内部的前后流程、上下工序和岗位之间的业务关系由原来的单纯行政机制转变为以市场为导向、支持订单信息流为中心,带动物流和资金流运行的管理创新机制。

深化内部改革,转换经营机制华北铝业结合“和佳ERP”的管理思想,对企业组织机构不断地进行战略性调整,进一步完善了经济责任制度。同时,公司还加强了对子公司的考核,明确目标,强化考核的范围和力度,取得了很好的效果。

推行管理业务流程重组,提高企业核心竞争力业务流程重组的目的是提高企业核心竞争力,为此,华北铝业提出了四个方面的业务流程重组:以支持定单为核心,强化公司内部核心流程和支持流程的建立;以缩短产品交货周期和降低成本为目标,进行生产制造、采购全过程的业务流程重组(EPR);建立以快速反应的售后服务支持体系为目的,进行售后流程



的优化;坚持“以核算为基础,以管理为核心”的指导思想,深化财务管理,强化“检查”、“考核”、“监控”,建立经营效益管理机制和风险控制机制。

构建应用台阶,使企业基础数据逐步达到准确。华北铝业将管理职能分为五大部分,即产品管理、工艺管理、设备管理、人力资源管理和定额管理,把维护基础数据准确性与部门职责紧密地联系起来,用企业制度来确保数据的准确性。

ERP 项目实施步骤

ERP的核心部分是供需链管理。“和佳ERP”包含了众多子系统,实施起来比较复杂,和佳公司管理咨询部

的资深顾问、项目部的实施人员与华北铝业项目实施小组成员一起制定了总体规划、分布实施的三个阶段实施策略。具体实施时又采取了“由点到面,抓主线,以主线带辅线,区分轻重缓急”的方针,以保证系统实施的顺利进行。

第一阶段:实现财务、进销存的一体化管理。主要包括:账务管理、应收账款管理、应付账管理、固定资产管理、采购管理、销售管理、库存管理、质量管理、领导查询、人力资源管理等模块。

第二阶段:建立一套完整的适用于本企业的生产作业管理系统。主要包括:生产作业计划、物料需求计划、办公自动化系统、车间及生产过程控制、制造标准等管理模块。

(钟吕)

“中国民营经济转变发展方式讲座”(二十九)

我国金融创新应该从应对国际金融危机中吸取什么教训?



美国次贷危机引发的国际金融危机是当代人类经济生活中的一场灾难,我们应当从中吸取教训,积极推进

金融改革与创新。简单地讲,一个经济体真正的驱动力来自于消费,因为只有消费才是真正的最终需求,无论是投资还是外贸,抑或是央行注资,都是为了民生,为了消费,消费构成人类生产的最终目的,在根本上决定着一个经济体是否能够持续前行。但在现行的经济制度下,如影随形的却是消费不足。富人虽然有钱消费,但人数极有限,因为人数有限,所以消费也就有限,更何况还存在边际消费倾向递减。虽然也可以大搞奢侈品消费,但仍然遵循边际递减规律,这就决定了富裕阶层总消费的有限性。普通民众虽然消费欲望强,群体数量庞大,但缺乏消费能力,总消费也受限。富裕阶层总消费有限,普通民人总消费受限,合起来自然就是消费不足,消费不足自然导

致经济危机,从市场经济几百年的经济运行看,每一次经济危机几乎都由消费不足引发。一方面是产能过剩,一方面却是消费不足,马克思曾为此痛心疾首,并进而断言:资本主义必定自掘坟墓!

但是,正是在这一意义上,由金融创新所带来的信贷消费抓住了根本。按社会学的解释,它构成一种富裕阶层与普通民众的“交流”,在形式上具有防止社会“断裂”的作用。作为历经几百年的市场风雨洗礼的经济体,欧美社会发展出比较成熟的信贷消费绝非偶然,它是欧美经济体寻找平均的自发需要。但信贷消费总体上的崩断也不是不可避免,形形色色的金融衍生和创新都难以挽救,有时反而会使崩断更快发生。这不是信贷消费自身

决定的,而是我们这个称之为市场经济的游戏决定的。信贷消费虽然是从金字塔尖向塔底的救命稻草,但稻草太脆弱,不可能彻底缓解这两者之间的紧张。一言以蔽之,信贷消费只是临时借来一些消费能力,而不是真正提供消费能力。

不搞信贷扩张,经济增长缺乏动力;一搞信贷扩张,经济发展可能走向危机。这就是被称之为市场经济的这个游戏的现实,真正的内源性危机。要完全化解,目前似乎没有成熟的方案,但应该尽力避免。尤其在金融业和整个虚拟经济上,还是可有作为。

首先,根据我国的历史文化背景和社会信用状况,金融业宜采取混业经营模式而非单一经营模式,宜采用集团综合法人分业模式而非同一法人

综合经营的模式,这更有利于提高效率 and 防范风险。其次,同时在综合经营中要加强对商业银行的审慎监管,对信用衍生产品要强调资本约束,防止道德风险;对金融衍生产品和结构性产品要坚持“透明性”原则,让客户看得到基础产品,限制衍生产品的杠杆率并纳入资本充足率监管;还应该控制金融机构的规模,对大金融机构也不宜放松风险控制和杠杆率约束。金融业和虚拟经济在现代市场经济条件下不可或缺,但始终要牢牢把握一点,那就是金融业和虚拟经济是为实体经济服务的,是从属于实体经济的。如果真正把握好了这一点,即便一时存在内源性危机,也会得以妥善解决。

如何修炼中层自我管理能力

成功的人,无一例外都是善于自我管理的人。管理大师彼得·德鲁克有一段很经典的话:“管理者能否管理好别人从来就没有被真正验证过,但管理者却完全可以管理好自己。实际上,让自身成效不高的管理者管好他们的同事和下属,几乎是不可能的。管理工作在很大程度上是要身体力行的,如果管理者不懂得如何在自己的工作中做到卓有成效,就会给其他人树立错误的榜样。”

中国企业管理的现实也正是如此,很多企业之所以管理不好,无论是员工缺乏工作积极性,还是团队缺乏凝聚力,其根源并不在于管理者“管人”能力的高低,而在于管理者本身缺乏有效的自我管理。关于自我管理的重要意义,本人在以往的管理实践中也深有体会。

多年之前,我在一家集团公司担任业务总监时,因工作问题与我的首席执行官偶尔会产生矛盾,因为我的工作性质,同时我也受董事长直接领导,所以有时感觉自己很委屈,我就直接找董事长去诉苦,但是,当董事长听完我的叙述和抱怨之后,每次都是送给我一句同样的话:“我认为这件事责任在你。”即使有时候大家都认为某个问题的责任分明就在CEO,但是当我找董事长沟通时,董事长最后仍然对我说“责任在你”。

最后我问董事长:你是不是对我有成见?他最后说了一段让我牢记终生的话:“我高薪聘请你来为我做管理,即使问题错在别人,我认为你仍然有责任,说明你没有更高的技巧和艺术对付那些犯错误的人,你说你有没有责任?请记住:好汉怨自己!”

老板的这段话,对我无异于一语惊醒梦中人!此后至今,无论遇到什么问题,只要没有达到自己的预期结果,我首先从自己身上寻找原因,促使我做事的境界和能力一步步不断提升,在处理人事问题和管理团队方面也越来

来越得心应手,无论在哪一家公司任职,都赢得了下属的尊重,甚至有的昔日被我辞退劝退的员工,如今也成了我的好朋友。因此,“管人”的真相就是“自我管理”,当自己做事的境界提升上去了,你的部下对你才会心服口服,才会自觉自愿地跟从你去做事。

管理者修炼自我管理能力主要有三大重要方面:一是要管理好自己的心态和情绪,二是要管理好解决问题的心智和思维模式,三是管理好自己的工作经验和专业能力。

李嘉诚曾经说过:“自我管理是管理者的首要责任。”因此,“自我管理能力”需要管理者终身修炼和学习!

(柳瑞军)

国药准字H46020636

快克®

复方氨酚烷胺胶囊

一天一粒防流感
一天两粒治感冒

请在医生的指导下购买和使用

海南亚洲制药有限公司
海南快克药业总经销