

- ▶ [论文投稿](#)
- ▶ [关于论文发布证明](#)

相关链接

- ▶ [学术活动厅](#)
- ▶ [专家讲座](#)
- ▶ [中华管理论坛章程](#)
- ▶ [个人专栏](#)



中小企业使用ERP的七大误区

蔡安祥（佛山美涂士化工集团）

[作者简介] 蔡安祥 男 1977年12月20日出生于贵州，毕业于贵州大学经济系企业管理专业，修完MBA课程；ISO9000及ISO14000国家注册审核员；毕业后先后于多家公司任品管部经理、管理者代表、总经理助理等职；现任广东美涂士化工集团 总经理办公室主任；在职期间作为ERP项目负责人，主导该公司完成ERP项目的推进、上线及流程优化；在物流仓储、生产计划、生产现场、品质管理、人力资源及绩薪资考核等管理领域具有多年经验和独到见解。

人们对企业资源计划管理(ERP)的认识还存在一些偏差，可以概括为七个方面：就像对待WORD、EXCEL等办公软件一样，把ERP完全等同于一套软件系统；认为中小企业难以承担实施ERP及其流程重组产生的费用，不宜实施；对ERP的投资回报期望存在偏差；认为ERP是推行小组的事情；不了解ERP的功能，未能发挥其对报表即时处理的优越性；对ERP与常规物流、成本管理的关系认识不清；ERP管理对象的认识误区。下面，笔者将从上述几个方面予以阐述。

一．就像对待WORD、EXCEL等软件一样，把ERP完全等同于一套普通的办公软件系统；

有的人认为实施ERP就是花钱买来一套软件系统，以为可以像办公软件一样购买回来就可以使用，把ERP首先看成是软件问题然后才是管理问题。这种认识上的错误导致许多企业将ERP项目预算的90%都花在购买功能齐全的ERP软件系统上，而忽视了对人员的培训和系统流程的调整。这种本末倒置的作法必然导致项目收效甚微。

实际上，ERP不仅是现代企业向国际化发展的管理模式，它更是一种以现代资源管理为基础的企业管理集成化的思想及新管理理论。这表现在：第一、ERP更加注重与供应商、分销商与制造商的联系；涵盖了从接单、采购、生产、发货、货款回收、会计处理等范畴（甚至包括人工智能、客户关系管理、精良生产、并行工程、INTERNET、数据库仓库、金融投资管理、运输管理、项目管理、法规与标准管理、过程控制等；但这些功能在对中小企业来讲，一般情况是做不到的）。第二、ERP更加强调企业业务流程，通过工作流程优化实现企业的人员、财务、制造与分销间集成，支持企业的流程重组。第三、ERP更多地强调财务，具有较完善的企业财务管理体系；这使得价值管理概念得以实施，资金流与物流、信息流更加有机地结合。第四、ERP较多地考虑人作为资源的因素在生产经营规划中的作用，也考虑了人的培训成本等。第五、在生产制造计划中，ERP支持MRP II 与JIT(Just-in-time)的混合生产管理模式，也支持多种生产方式(离散制造、连续流程制造等)的管理模式等。这样，ERP的重点从“人员及操作使用”转移到“资源及流程管理”上，

以确保企业把合适的时间、资金和管理资源直接集中在这两个关键任务上。

为了成功实施ERP，企业应会看到一次将注意力从“人员及操作使用”转移到“资源及流程管理”上来的机会，这需要企业站在优化资源及流程管理的立场上对业务及生产流程进行一次评价检查，优化改造，即重视人员的配合和训练——不是使用软件系统的训练，而是改变传统的“人员及操作使用”为中心的思想，树立“资源及流程管理”的理念，同时改造企业内部的所有流程——改变以“人员及操作使用”的传统思维导向，塑造“资源及流程”的新型导向。如果没有投放足够的资源于人员培训，没有改造固有的业务流程，再好的ERP软件也是枉然。

二．认为中小企业难以承担实施ERP及其流程重组产生的费用，不宜实施

由于ERP首先是在一些大企业中引入实施并获得成功的，实施费用动辄数十万、百万，甚至千万，从而使许多人产生了一种错误的认识：实施ERP费用昂贵，中小企业无力支付。另外，流程的重组必然会除发已经对旧管理流程轻车熟路员工的引发情绪外，流程上的不合理也会使人力资源的合理配置受到约束。

事实上，ERP并非大企业的专利，中小企业也有能力实施ERP。从广义上说，每家企业都可以实施ERP，区别仅在于实施效果的优劣。如果想要获得好的效果，重点必须落在策略、人员和流程上，软件只是其中的一环，就一家一般规模的中小企业而言，即使需要实施ERP的软件，所付出的基本价格也不会太高；在绝大部分情况，如果做到好的策略+好的人员（指经过必要培训的员工）+好的流程+简单软件，那么一般中小企业同样可以实施很“了不起”的ERP。如果从狭义上说，即中小企业实施ERP的主要费用支出在ERP软件及其实施上，那么中小企业能否负担得起呢？实际上，目前管理界已经兴起不少准ERP管理模式，精明的企业管理者们借用了ERP的管理理论和思维模式与常规的办公软件相结合（如EXCEL、ACCESS等），再加上一些简单的电脑技术，解决中小企业普遍存在的资金困难和渴望信息化管理这一矛盾，既可以节省一笔用于IT产品、技术购买和维护运行的资金，又能使中小企业利用信息化增强自身实力。

三．对ERP的投资回报期望存在偏差

目前，一些企业无法正确评价ERP系统的真实价值，要么把它看成是包治百病的灵丹妙药，认为企业的所有问题都可以通过实施ERP来解决；要么认为ERP是鸡肋，没有多大价值。这两种认识都把实施ERP的投资回报极端化了。

ERP是在市场竞争日益激烈、资源及流程管理需求日益扩大的情形下应运而生的，它主要是为了帮助企业充分通过流程重组及资源整合，从中谋求企业的最大利润，通过实施ERP企业可以实现从“手工操作”向“信息集成化”的转变，从而使企业的资源尽可能得到利用，所以ERP力图解决的是企业竞争中最直接和最关键的问题——资源配置及效率以及由此引起的成本问题，但它不可能解决企业的所有问题，比如企业战略的选择、企业文化的塑造、企业制度的确立、企业融资等问题。

ERP的投资回报率到底有多大、成功的机率又有多大呢?在我国确实存在许多企业实施ERP效果不明显的情况，主要原因如下：

①用错方法，抓不着关键。由于不少企业步入了第一个误区，把主要的资源集中在软件系统方面，而忽略了整体策略、人员培训和流程改造；

②各部门负责人只注重下属人员操作的熟练和能否会使用，而将自己置身事外，认为这是下属完全可以搞掂的微观小事；

③过度吸收和接受软件提供商的咨询建议，流程策划时不结合自身的实际情况，削足适履，到头来不但未能提高工作效率，还为此赔进不少的人力物力。

四．认为ERP是推行小组的事情

许多人认为公司成立了ERP推进小组，所以理所当然地认为ERP的推进工作是ERP推进工作小组的事情，无可厚非地应由ERP推进小组负责实施，甚至有人从ERP管理职能出发，认为应由财务部门负责，这些认识都不全面，正确答案是与公司资源及流程有关的全体管理人员都要对ERP负责任，因为ERP系统的最终目标是通过流程重组和资源合理配置，达到企业信息速化、资源配置合理化。要做到这一点，只有不断对工厂进行检讨和改进流程、资源重置，需要企业与此有关的所有员工共同努力，所以企业与此有关的每一个员工都对ERP的成功负有一定的责任，只是责任大小不同而已。

另一方面，如果所有人都负同样的责任就等于没有人负责，必然会弱化责任意识，所以必须要有决策者或决策机构对ERP的成功负主要责任。由于ERP的最高层次是企业流程最优化和资源合理，那么，最合适制订这一管理战略的企业领导人或领导层就责无旁贷地对ERP的成功负有不可推卸的责任。欧美的调查报告显示，ERP实施失败的最大原因是缺乏领导层的支持和重视。

所以ERP的成功实施首先需要企业的领导者给予高度关注并亲力亲为，缺乏他们的支持和参与，ERP项目在开始就注定要失败。其次，需要全体员工达成共识，齐心协力。简言之，在ERP的策划阶段要自上而下地推动，在具体实施阶段则要形成一种领导参与的自下而上的推动力。

五．不了解ERP的功能，未能发挥其对报表即时处理的优越性

笔者接触过很多使用了ERP的部门部长，他们大多认为：ERP的功能仅仅停留在库存、物流、财务、会计的层面上，甚至认为ERP的使用只是把财务或仓库管理的工作转嫁到其它部门罢了，这是对ERP的又一误解。

企业在未使用ERP前，为了满足管理需求，经常会用到一些信息统计表格，诸如投入产出率统计表、产量明细表、销量明细表、生产进度表等，这些报表往往会由人工对日常业务发生的内外部交易进行统计得出；而在使用了ERP后，很多报表都可以从系统直接生成；但由于信息报表的需求者（部门负责人）对系统的不了解，导致两种可能的现象：要吗以为什么报表都可以从ERP系统里面直接生成；要吗就是有些报表本来可以从ERP系统中直接生成（或间接生成），而信息报表的需求者（部门负责人）却不知道，（ERP推进小组也无法得知信息报表的需求者（部门负责人）的管理意图）仍然在用以

前的方式获取信息。这样的结果与使用ERP的目标背道而驰。

六. 对ERP与常规物流、成本管理的关系认识不清

现代管理理念和电脑技术推动着企业物流、成本管理集成化的不断发展, ERP的出现, 把企业物流、成本管理集成化的热浪推向了新的高潮, ERP几乎成了企业物流、成本管理集成化的代名词。于是不少人认为, 企业物流、成本管理集成化就是ERP, 企业物流、成本管理集成化只是ERP的一个方面, 这是目前普遍存在的对ERP认识的又一误区。事实上, 企业物流、成本管理集成化只是ERP的一部分。首先从概念上来看, ERP是指以现代信息技术为基础, 从企业的销售、生产、采购、物流等环节, 对企业内部资源如人力、设备、资金等进行有效控制和管理, 从而实现企业内部的制造活动和供应商的制造资源的有效整合, 形成企业一个完整的供应链, 其核心管理思想主要体现在三个方面:

①实现对整个供应链资源进行协调管理;

②实现精益生产、敏捷制造和同步工程;

③做到事先计划与事前控制。其次, 从管理应用的侧重点来看, ERP重点解决的是企业内部的资源整合和业务管理问题; 常规的物流计划和成本管理可以提高企业整体的运行效率和成本管制, 是企业产品提升竞争力的重要算途径之一; 而ERP则使企业更加准确、即时、高效地把握企业的资源需求状况, 使企业各部门间的信息集成并共享, 达到资源配置最优化的有力保障系统。可见, ERP与常规物流、成本管理各有侧重点, 甚至可以说, 常规物流、成本管理只是ERP的一部分。

七. ERP管理对象的认识误区

许多引入ERP的企业主要用它来进行有关资源的数据管理, ERP几乎变成了单纯的数据库应用。其实, 数据库只是帮助我们更有效地管理企业的工具, 企业资源计划管理必须以一定数据库为基础, 但数据库应用本身并不就是ERP。

最新文章:

- [笑谈模式思维](#) 曾飞
- [商业模式设计](#) 欧阳兰花
- [是谁剥夺了买房人的自由](#) 李成东
- [关于村民自治的思考](#) 郑家林
- [网络联结型企业经营什么?](#) 张西振
- [协同办公OA积淀企业文化](#) jolin1
- [超越“以客户为中心”](#) 李翊玮
- [IT项目经理应该具备的能力](#) Bob Wourms
- [如何成为出色的IT项目经理: 成功的五个关键因素](#) Bob Wourms
- [IT项目失败谁之过?](#) Deborah Bigelow
- [关于企业管理问题的思考](#) 李金标
- [时代呼唤和谐生产方式](#) 张西振

- [更多文章...](#)

[首页](#) | [关于VCMC](#) | [资料搜索](#) | [联系我们](#) | 建议使用IE6.x版本，显示分辨率1280x1024或1024x768

中华管理论坛、厦门学苑管理咨询有限公司 版权所有 1998-2008. [闽ICP备05022209号](#)

联系电话: 0592-3222515 传真: 0592-3222515