

集团企业ERP项目实施的一般特点与策略 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/235/2021_2022__E9_9B_86_E5_9B_A2_E4_BC_81_E4_c41_235268.htm

集团企业财务管理信息化项目的实施和单个企业ERP项目的实施有很多相同点也有很多不同点。相同的地方在于他们都需要借鉴项目管理的方法和技术，结合管理软件的特点，展开实施工作；不同的地方在于，他们有自己的特点，需要针对这些特点采取不同的实施策略和方法。就集团企业财务管理信息化而言，其特点可以概括如下：（1）、实施主体多，主体层次多 很显然，集团企业内会有很多个法人实体，每个单位都需要进行独立的账务处理。而且，这些法人主体之间，存在这各种或紧密或松散的控股和被控股关系，彼此间还存在着错综复杂的关联交易。实施的难点就在于处理要处理好单个企业的账务以外，他们还需要层层地汇总、抵消和合并。各种内部往来的管理、对账，各种抵消分录的自动编制将是实施的主要难点。（2）、行业多元化，标准难统一 在一个集团内，很少企业都同属于某一个行业，大多是工业、商业、建筑业、交通运输业，甚至很多农业、行政事业等多行业的综合集团。实施的难点就在于如何进行统一的管理？这包括科目的统一、报表的统一、核算方式的统一等。如何使各个企业的经营绩效具有横向和纵向的可比性？这些都是多元化企业实施管理信息化追求的目标之一，也是集团企业推进管理信息化的主要动力。（3）、地域范围广，管理幅度大 事实上，集团企业中的各个法人单位，可能分散在国内的各个地方，甚至有的还在国外。地域范围的不同，通讯方式的差异，就

要求企业需要采取相适应的产品部署方案。那么，如何针对这种区域范围的差别，达到有效管理、有效监控、有效控制这样的目的呢？如何进行综合的查询和分析，制定集团的战略决策呢？企业集团财务管理信息化的建设，就要能够满足企业这种管理的需要和要求。（4）、有一定基础，高端应用差在一个集团内，由于地域的差异，各个地方的经济、科技、技术水平发展差异会很大，在不同的法人单位中，人员的素质差异也会很大。从集团的角度来看，整体上他们会有普遍的共同的基础，相关技术和水平可能会走在其他企业的前面，但是，集团内的各个单位，必定会存在着较大的差异。由于收到这些因素的影响，集团内的一些高端应用根本无法实现。而信息化项目的实施，又不会因为他们各自基础水平的不同而改变内容。那么，如果保证集团的统一标准、统一要求在全集团内能够得以顺利推广呢？如何保证在此基础上，完成高端的管理需要呢？这也是集团企业财务管理信息化需要解决的问题之一。（5）、高层更关注，实施要求高由于涉及的单位和人员多，而且，又涉及到企业的关键信息 - 财务数据。因此，企业的大领导都会非常关注，期望也会很高，特别是对财务信息的使用，如何为战略决策提供真实、全面的支持数据，往往是他们关注的要点。无形中，这也将会给集团财务项目的实施增加一定的难度。要想取得集团财务管理信息化项目的成功，除了按照科学的实施方法进行实施和实施策略外（如：界定实施范围、明确实施目标、制定详细实施计划、成立专职项目小组、先试点再推广、循序渐进等等），还应该注意以下几个方面的实施策略：（1）、集中培训、集中初始化在多个单位进行同时培训和初始化

的时候，如果分开进行培训和初始化工作，那就需要很多的顾问资源，这个问题一般很难解决。即使有那么多多的顾问资源，也很难保证他们能够按照统一的方法和方式展开工作，工作效果难以保证。那么，如何使培训和初始化的效果能够达到预期的目标？如何使实施工作能够按计划顺利推进？如何使他们接收统一标准和方法？那就是集中培训、集中初始化。即使不能进行完全的集中培训、集中初始化，最好能够分片集中，如果还不能分片集中，那至少要采用统一的方案、使用统一的方法、使用统一资料，并做好协调和统筹工作。

（2）、统一核算方法、统一科目字典、统一报表格式 统一的核算方法是规范集团财务管理基本要求，是规范集团财务管理流程、提高数据可比性、提高决策支持信息质量、提高集团财务管理工作质量和效率的基础工作。统一的科目字典是统一核算方法能够顺利执行的必要条件，是统一报表格式和取数公式的基础。统一个报表格式是提高集团对财务数据进行汇总、合并、分析等财务管理工作质量和效率的前提。可以说，没有统一的核算方法、统一的科目字典和统一的报表格式，是不可能提高企业财务管理质量和水平的。

（3）、必须借助一把手的力量 实际上，在集中培训、集中初始化的时候，大多数的人员都会将其视为一次外出旅游和休闲的好时机，对他们的管理，是非常困难的，也是非常棘手的。那么，如何对他们进行规范管理？如何让他们能够“听话”？除了制定严格的管理制度并严格执行以外，借助企业一把手的力量是最好的方式。一般经过一把手的训话，很多人员还是非常“听话”的，还是能够按照计划要求，完成各项本职工作。

（4）、建立定时通报制度 由于是多家兄弟单位

在一起，无形中对各个单位也是一种压力，谁都不会希望在这件事情上、在这个时候落后他人。定时通报制度，是一个很不错的办法。所有的人都能看到在某项工作中，整体的进度如何，自己的进度如何，自己是最好的还是最差的，一目了然。这样，不仅能够鞭策落后的抓紧赶上，还能激励领先者继续努力。（5）、培养企业内部专家 顾问对企业的了解，永远不如企业内部的人员；顾问对企业人员的指导，一般都不如企业内部自己人对自己人的指导那么确切，那么高效；顾问也不能一直在现场给客户进行指导，顾问离开以后，怎样给客户一个及时、有效的指导呢？因此，培养企业内部专家，是一个非常有效的途径。可以按照企业业务环节的不同，各个环节培养一名专家；也可以将有能力、有兴趣的企业人员培养成一名综合型人才。总之，集中精力，对企业内部专家进行指导和培训，再由内部专家对其他人员进行指导和培训，是一种省时、省事、省力，而且效果最好的集团企业财务管理信息化的实施策略。 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