

ERP整体管理：企业项目实施过程控制分析 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/65/2021_2022_ERP_E6_95_B4_E4_BD_93_E7_c41_65507.htm

EPR厂商和企业都有一个共同的愿望，就是用最少的实施成本、最短的时间达到最好的实施效果，SSA Global商业顾问认为EPR是一个集成立方体，它可以分析和改进企业管理系统和管理方法，从而改进企业所想达到的目标。企业实施ERP的道路通常是一个曲折的过程，ERP公司通常会派三类实施人员来完成ERP的实施工作，一是项目经理，主要负责协调项目进度等安排；第二是应用顾问，是产品和行业的专家，负责系统培训和实施指导工作；第三是技术顾问，负责产品的安装、客户化培训指导等工作。项目经理担负着重要的职责，需要掌握企业信息化先进技术，充分了解企业管理各个环节的关键，还要掌握项目管理的理念。前期准备：总体规划分布实施 SSA Global商业顾问张中举在企业ERP项目组搭建问题上三个建议：首先组建一支高效、高质量的信息化小组。企业实施ERP项目，项目经理担负着重要的职责，需要项目经理掌握企业信息化先进技术，充分了解企业管理各个环节的关键，还要掌握项目管理的理念，同时抽调一些业务骨干组成团队，至少包括生产、财务、物流管理等企业重要部门精英。第二建议按部就班地整理业务需求定位。可以借助于咨询公司或者软件企业等外脑，要分清问题真假，更要分清主要问题与次要问题。比如很多企业的采购很乱，特别是接单生产的企业，如果客户需求发生变化导致生产也要调整，采购计划也要做相应地调整。如果采购部门单单从自己的角度来谈需求就不能找出问

题的关键所在，生产方面的问题才是导致采购混乱的问题所在。第三建议，在选择合适的产品的同时，要重点考察ERP厂商顾问或顾问公司的行业经验，以及对ERP产品的掌握程度，正所谓熟能生巧。企业实施ERP的道路通常是一个曲折的过程。SSA Global商业顾问认为EPR是一个集成立方体，它可以分析和改进企业管理系统和管理方法，从而改进企业所想达到的目标。早些时候，国内专业从事ERP顾问数量较少，企业管理层与专业的咨询顾问的沟通机会很少，最初的信息构想大都是由于对企业信息化的了解匮乏，面对企业管理上的压力，在局部管理环节采用订制开发的方式，寻找一家从事软件开发的厂商，由企业提出业务需求，有些企业也会聘用一些从事管理研究的学者和专家做管理咨询顾问来帮助实现企业信息化，软件开发商帮助实现，这种作法主要是考虑企业信息化资金投入的压力和企业信息化的战略思路还没有成熟。另外一种是采用局部引进的方式进行信息化建设，比如财务管理或者库存销售管理，系统间的集成性较差，形成了所谓的“信息化孤岛”，很难从整体上提高企业的信息化程度，投资回报得不到保证。张中举认为这样做不仅仅是时间的浪费，还是管理、人力、物力等多方面的浪费，而且一旦企业认识到这一点，就得把前面的东西全部推翻重来，如果采用打补丁的方式，就更达不到提高提高企业管理效果。他建议企业不妨起点高一些，做一个总体规划再分步实施，避免走弯路。张中举认为由企业自己加工定制大型软件是一个误区，一个软件形成成熟产品需要很长的产业化路程，而且还需要很高的研发投入。以SSA Global为例，每年在产品研发投入占年销售收入的15%，而且已经经历了24年不断完

善的过程。企业信息化通常采用两种方式：一种是按部就班地做：找一家顾问公司做战略咨询、IT规划，包括资金预算，人员安排等，特大型企业基本会如此。第二步找一家咨询公司诊断企业问题，做企业流程再造(BPR)，为上ERP做好前期铺垫。另外一种寻找一家具有实施同行业ERP项目丰富经验的ERP厂商，将企业流程再造(BPR)和ERP实施合并到一个步骤来做，因为ERP厂商的顾问能够充分地了解同行业的行业管理经验，同时也可以提供相同行业的企业管理模式，通过对现有的企业管理模型的分析 and 修订，就会快速的完成整个企业管理模型的建立，比如SSA Global公司就提供了一个企业动态建模工具，会把企业组织机构，每个岗位业务流程以图形的方式定义到这个工具软件中，不同行业都有不同版本，可以根据企业实际情况进行修改，在ERP项目实施过程中不需要重新解读BPR报告的内容，再定义到ERP系统中，达到快速实施的目的。张中举建议企业在选择不同应用系统尽可能地选用一家企业产品。如果选择不同厂家的产品来管理企业不同部门的业务，就需要将系统做应用集成，如果将系统间的集成达到商业化集成，就是所谓的无缝集成效果，也需要大量的预算才能完成，尽管不存在技术层面上的问题，比如企业要实现产品生命周期管理，就需要将ERP系统和PDM系统进行无缝地集成，这样才能真正地实现企业的产品生命周期管理中的报价估计、产品变更的历史跟踪、及产品交付周期管理等，使两套系统达到一加一大于二的效果；如果只是简单地将两个系统做一些数据转换的集成，就很难达到预期效果。规划上，SSA Global通常会为客户提供一个整体规划分步实施的方案，先搭建财务和供应链，打通物流

和现金流，作为企业信息化第一步骤的里程碑，为企业信息化建设的决心注入一针强心剂，第二步进行产品设计管理、生产计划和控制、成本控制、质量管理等，第三步实行调优，包括CPM企业绩效管理，商务智能，电子商务，人力资源管理等等。当然这只是通常做法。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