

ERP 系统实施后该做些什么

陆炳辉

最近业界的媒体上关于 ERP 的文章又多了起来，这表明国内企业对 ERP 的注意力正不断增强，ERP 的应用又将面临一次新的高潮。但是今年早些时候的某次行业会议上却传出一个让业界震惊的结论：“中国在过去 20 年里，共有 1000 多家企业在 ERP (Enterprise Resource Planning) 或计算机管理系统上投入了 80 亿人民币，却没有一家是成功的。”许多关于 ERP 的文章中都引述了这个说法，直接影响了企业对 ERP 的看法。这里有必要对此作一个澄清。

一、什么是成功的标准

大家看了很多文章在讨论 ERP 系统的成功率如何如何，但是大多数人未必了解 ERP 系统成功的标准是什么，只是人云亦云的转述。如何判定是否成功呢？通常采用对 ERP 系统运行情况综合检测，确定其所属的 ABCD 等级来判定是否成功。需要对以下几方面进行评估：

- 1、是否全面使用系统的各项功能。
- 2、是否实现财务系统和生产系统的全面集成。
- 3、企业中高级管理人员是否使用系统处理各项业务。
- 4、各部门和人员之间是否按系统的计划和控制要求协调工作。
- 5、是否取得了明显的经济效益。

我们认为 A 级和 B 级是成功的，这些企业基本做到以上几项。而 C 级和 D 级是不成功的，这些企业的系统只使用了系统的部分功能，通常只用于统计方面；只有中级以下的管理人员使用系统，基本上没有经济效益。但是 C 级和 D 级用户可能花了与 A 级用户同样多的钱。

按照 ABCD 等级来看，国内大多数应用 ERP 系统的企业是 C 级或 D 级的。这是业界所不愿意看到和承认的。为什么呢？

二、系统在企业中的运行状况是变化的

业界并不认为 ERP 系统的成功率很低，很多参与实施的顾问也认为大多数是成功的，但是企业和一些专家不这样认为，为什么呢？这里双方忽略了很重要的一点：ERP 系统在企业中的运行状况是变化的。

很多使用 ERP 系统的公司，在顾问参与的实施阶段，项目的进展是比较顺利的。经过几个月的实施后，系统切换正式运行，这时 ERP 软件和咨询公司、顾问认为系统实施成功。这是很多 ERP 软件和咨询公司认为成功率不低的原因。

随着时间的推移，企业的业务和人员发生了变化，ERP 系统的相应业务流程也应该进行调整。但是很多企业并未做到这一点，这时系统开始与实际脱节，然后这种情况会愈演愈烈。过了两三年后再去考察系统的运行状况时，就会得出失败的结论。

如何改变这种状况呢？

三、建立年度系统评估制度

为什么会出现前面所述的状况呢？这是因为 ERP 是一个管理系统，实施完成后往往交给 IT 部门维护，但是 IT 部门不了解如何将企业管理目标纳入系统中。例如，企业制定了新的销售和生产目标后，应该对系统的物料计划参数进行相应的调整。IT 部门知道如何修改系统的参数，但是不知道改为多少。业务部门往往更不了解如何修改了。长此以往，结果可想而知。

企业应该认识到实施阶段完成后并不是大功告成了，未来运行过程中的不断改进也是决定成败的重要因素之一。建立一个有效的年度系统评估制度是一种很好的方法。

四班公司自 1999 年开始向其用户提供年度系统评估服务，这项服务包含在年度服务合同中。由资深顾问结合企业高层管理者提出的管理目标，全面检测四班 ERP 系统的运行状况，并给出相应的建议如何应用四班系统来实现其管理目标。通过这项服务，许多四班系统的用户实现了如何有效的将企业管理目标和 ERP 系统相结合，确保 ERP 系统的成功运行。

作者简介：陆炳辉先生现任四班公司华东地区实施顾问, 电子邮件: bhlu@fs.com