

Problems and Countermeasures of ERP Implementation in Small and Medium Sized Enterprises

Lingwei Tang

Guangdong Chenbao Composite Material Co., Ltd., Foshan, Guangdong, 528143, China

Abstract

At present, the development of small and medium-sized enterprises competition is more and more big, in order to improve its competition force, more and more small and medium-sized enterprises to seek new development direction, is widely used in the process of development of information technology means, including the implementation of ERP to get more and more the favour of small and medium-sized enterprises, but implementation difficulties, the success rate is not high. Therefore, it is necessary to urgently understand and explore the problems in the implementation of ERP in small and medium-sized enterprises, and find out the ways and countermeasures to solve the problems.

Keywords

small and medium-sized enterprises; ERP; implementation problem; countermeasures

中小企业 ERP 实施问题与对策

唐凌伟

广东晨宝复合材料股份有限公司, 中国·广东 佛山 528143

摘要

目前中小企业的发展竞争压力越来越大, 为了提高自身的角逐力, 越来越多的中小企业寻求新的发展方向, 在发展过程中信息化手段得到广泛应用, 其中实施 ERP 得到越来越多中小企业的青睐, 但是实施过程困难, 成功率不高。因此, 需要迫切了解和探索中小企业在实施 ERP 过程中所出现的问题, 找出解决问题的办法和对策。

关键词

中小企业; ERP; 实施问题; 对策

1 引言

近年来, 中国中小企业的规模和数量发生了巨大的变化, 竞争也日趋激烈, 为提高自身的管理效率和竞争力, 很多企业逐渐开始实施 ERP, 以期消除信息孤岛, 提升管理水平。然而, 在实践中, 由于 ERP 实施的难度和复杂性, 在实施后并没有取得令人满意的效果, 无法推动企业的快速发展。因此, 中小企业在实施 ERP 时, 需要掌握自身的发展需求, 了解和分析发展过程中遇到的问题, 具体问题具体解决, 以此提升中小企业的综合竞争力。

2 中小企业 ERP 实施存在的问题

2.1 主要领导特别是“一把手”重视程度不够, 缺乏一个有影响力的主导者

第一, 企业实施 ERP 系统, 实际是推行一种管理思想和

方法, 是一场深刻的管理革命, 面对诸多困难, 只有企业决策层领导在深入理解 ERP 的基础上, 由一把手亲自主持、参与系统实施, 才能调动各方资源, 动员企业全体员工共同参加, 才能克服困难, 取得成功。

第二, 缺乏一个有影响力的主导者。实施 ERP, 需要一个既熟悉 ERP 的基础理论, 又对公司整体业务有较深的了解, 而且熟悉电脑基础知识的主导者。但现实中, 许多中小企业的主导者缺乏这样的人才, 从而导致实施成功率低。

2.2 把 ERP 当成一种通用工具, 认为上 ERP 就能解决所有问题

目前管理行业对 ERP 进行大力宣传, 导致部分企业认为 ERP 足以满足自身企业的需要, 部分企业把信息化等同于 ERP, 将 ERP 的作用过度夸大; 或者仅仅把 ERP 当作一种工具, 为上 ERP 而上 ERP。经过几十年的发展, ERP 已经逐渐将采购、仓储、生产、销售、财务核算及监控、人力资源管理合为一体, 确保企业内部流程的规范性、标准性和信息化,

【作者简介】唐凌伟(1977-), 男, 中国河北易县人, 本科, 中级, 从事制造业企业成本管理实务、企业规范化管理等研究。

它与传统商品最大的区别在于它是一种管理思想方法与流程。软件只是一种工具，它不是万能的，关键在于使用者要按照正确的理念去实施与完善，许多中小企业由于人的思维理念或人力资源跟不上而在实施过程中心有不甘而力不足。

2.3 ERP 系统选型与实施团队选择不当

第一，ERP 与传统商品的又一区别在于从它的外表是看不出来的，很多企业连如何选择评价一个 ERP 系统的优劣好坏都不清楚，在选型过程中，没有正确掌握和了解自身的需求，没有正确思考 ERP 和企业经营是否相适应，在实施 ERP 过程中存在盲目性，要么关注价格、要么关注功能，甚至部分中小企业争相模仿其他企业的选择，导致在实施 ERP 过程中发现其无法满足或无法适应自身企业的发展需求，导致实施失败。因为一个错误的功能低下的 ERP 产品，再优秀的实施顾问也不能修改软件本身。

第二，没有选择好实施服务团队，ERP 供应商的实施服务不到位。他们往往派驻没有管理经验的、既不懂财务又不懂企管的、程序员级的进行简单草率马虎的实施服务，无法为企业提供有效的辅导。一个 ERP 项目实施的成败，三分靠产品，七成靠实施。

2.4 没有建立完善的内控管理制度。

由于企业体量小，人员编制有限，多数部门存在“一职多能”的情况，如销售部门既承担了营销定价、销售跟单、客户管理职能，又要承担计划排产、仓储运作的工作，而且大部分工作没有应用系统工具进行辅助，从而导致统计工作量大、事务性工作多、获取分析决策的数据依据难。由于这种不规范性与原始性，内部管理度完善程度低，业务流程杂乱无章，不能及时处理信息。这种管理现状与管理思想先进、业务流程有序的 ERP 系统不相适应，ERP 系统的功能无法正常发挥。此外，ERP 的发展和实施离不开真实、有效、可靠的数据，但是由于中小企业内部没有对数据进行严格把控和监督，导致部分业务人员随心所欲更改和录入原始数据，数据的不真实性导致 ERP 受到严重影响，进而也导致中小企业决策的失误性^[1]。

2.5 企业管理不规范问题

企业在实施 ERP 过程中，必须遵从严谨性、规范性的原则，要严格把控细节性，任何一个错误都可能会导致 ERP 不能顺利进行，企业必须有规范的规章制度，提高中小企业实施 ERP 的成功率。但是在实际实施过程中，中小企业受规模与人才的限制，操作没有规范性，过于随心所欲，造成高成

本低效运行的结果，尤其是部分中小企业由于管理制度流于形式，在管理过程中只是凭借经验、记忆，没有较强的执行能力，导致管理过程中不规范性、不严谨性较为严重。

3 中小企业 ERP 实施对策

3.1 企业“一把手”高度重视，建立有实质影响力的项目实施组织

ERP 实施不能打一场混战，需要有执行力的组织结构，有影响力的主导者，高效的项目团队，有良好的沟通渠道和部门协作，才能使 ERP 项目朝着一个良好的、健康的方向开展。所有这些，离不开企业“一把手”的支持与推动。企业要成立实施领导小组，“一把手”担任领导小组组长，具体负责项目的领导工作。制定系统总体方案，确定新的企业管理方案，在实施过程中，主持项目例会，组织协调各部门、各系统之间的关系，解决系统实施中出现的重大问题，把 ERP 实施作为企业的主要工作之一，并授予项目经理考核权，确保系统正常有序顺利地实施。

3.2 做好前期理念宣贯及过程培训工作

从项目实施开始到后期，相应的培训必须是贯穿始终的，要分阶段、分内容、分人员、分管理层次地分别进行系统性的培训。前期理念的宣贯，主要是提高人员对 ERP 的认识，实施 ERP 的意义等，提高人员的积极性与全员主动参与意识。实施过程中，注重知识的传递与管理思想方法的引导，在培训方式上，建议打破传统的从头至尾都是一人讲众人听的模式，提倡互动式和体验式的创新培训，让所有人积极参与，群策群力，顺利通过不适应、逐步适应、熟练使用、扩展使用等四个阶段^[2]。

3.3 选择合适企业的 ERP 系统与实施团队

企业在实施 ERP 时，首先要掌握自己的实际需求和接受依据，选择适应自身发展的 ERP 系统和软件，在选择 ERP 软件供应商前，要对供应商的产品和服务进行全方位的了解和分析。供应商在进行 ERP 系统操作示范时，可以根据每个企业的实际发展和实际需求，来分析 ERP 系统的优势以及面临问题时所应有的正确对策。同时，还要考虑 ERP 软件供应商的可扩展性、能力、信用和名声、工作效率^[2]。实施决定成败，所以对实施团队的选择上，要求供应商提供既懂财务、成本，又懂企业管理，选择服务口碑良好的实施顾问入驻提供实施服务。

3.4 企业必须先做到严格的技术操作

要求企业在实施 ERP 过程中，确保流程标准化，由于中

小企业的经营包括采购、生产销售、财务、人力资源、客户服务等多个环节,因此中小企业在实施 ERP 时必须将所有环节通过整顿、协调重新组合,以此提高中小企业的运营效率,降低中小企业的运营成本。因此在实施 ERP 时首先应该制定一个标准化的过程,避免数据的错误性和不严谨性。同时中小企业实施 ERP 时应确保制度规范化,在 ERP 实施过程中,大多数中小企业实施 ERP 失败的主要原因是没有将 ERP 实施作为管理体系的标准化实施,因而要严格禁止自由散漫的管理习惯。

3.5 完善企业内部管理

企业在实施 ERP 时,需要各部门的有效配合和协调,确保责任制的透明性和各方面制度的规范性、准确性。在成功实施 ERP 前,中小企业首先需要确保自身管理水平的良好性以及自身业务流程的合理性,将金字塔职能管理转化为业务流程实施的分级管理;最大限度缩短所传递信息的时间,在业务流程中,依据职责、岗位等将员工进行正确的划分,消除企业冗余组织,建立上下级有条不紊、分工明确、快速响应市场需求的管理系统的结构和组成方式^[3]。

3.6 加强企业管理

计算机只是一种工具,ERP 不是一种纯软件工具,而是一种先进的管理思想。企业要做好信息化项目的充分准备和长远规划,不急于求成,各部门要通力合作,配合先进管理技术的推广,建立规章制度,逐步完善,为 ERP 系统的顺利运行建立系统保障。

3.6.1 制定科学的严格的制度

ERP 系统需要一个良好的管理环境和基础,以确保系统能够发挥其主要作用。企业实施 ERP 是管理模式和业务流程的一次新的创新和变革,在实施过程中,应逐步建立与企业发展相适应的管理体制和激励机制。同时,要逐步建立健全 ERP 操作标准和考核制度,制定与计算机软硬件相关的培育制度、购买制度、运用制度和保护制度,并定出相应的惩治措施,确保中小企业所有制度的严格实施^[4];此外,还需要保证基础数据的有序管理,提高中小企业实施 ERP 的成功率。

3.6.2 提高管理水平和标准

企业在实施 ERP 时,要确保其观念符合时代的发展和

进步,改革和打破中小企业传统的管理模式,能够与新的管理理念相衔接,保证运作流程的优化。此外,在制定规章制度和管理办法时,应根据自身职能进行修订和完善,以确保 ERP 运行环节的合理性和稳健性。同时,要求各个部门之间协调合作,明确每个部门的职责所在,建立完善、合理的规章制度,同时完善和细化各项管理办法,可以为顺利实施创造良好的工作环境,做到有章可循、有据可查。

3.6.3 做好各项制度的落实工作

企业不仅要建立正确、合理的管理制度,而且要保证管理制度在系统中的正确合理运用。在实施 ERP 的过程中,要保证每个员工都有强烈的责任感,保证传递数据的真实性,严禁数据的造假。需要掌握正确的业务操作流程,了解和熟悉相关的理论知识,确保操作能力符合规范标准^[5]。

4 结语

中小企业实施 ERP,相当于先进管理思想的引入与原有流程的变革,同时运行了先进的计算机技术和信息技术,是目前中小企业管理升级、提高管理水平的重要途径,可以进一步提高中小企业竞争力,确保中小企业在竞争中发展壮大。企业在实施 ERP 前要有明确的实施规划,不仅要整个企业的管理制度和思想上加以重视,而且要做好业务需求和流程的全面梳理,做好实施方案和各实施阶段计划,最后做好实施中和实施后的不断调整准备,保证实施的完整和准确,真正让 ERP 成为企业高效运作平台。

参考文献

- [1] 袁建芳. 中小企业在实施 ERP 系统中的问题与对策 [J]. 企业改革与管理, 2016(15):28.
- [2] 徐君. 中小企业实施 ERP 的问题及对策研究——基于淮安市开发区的中小企业问卷调查分析 [J]. 经贸实践, 2016(13):139-140.
- [3] 李潇. 中小企业实施 SaaS 架构 ERP 的问题与对策 [J]. 中国集体经济, 2020(21):88-90.
- [4] 蒋恒蔚. 中小企业实施品牌战略的问题及对策 [J]. 品牌研究, 2019(15):22-23.
- [5] 徐琪. 中小企业电子商务战略实施中存在的问题及对策 [J]. 科技经济市场, 2019(1):152-153.