

文章编号: 2096-1472(2016)-03-39-02

制造企业ERP系统应用问题分析及对策研究

杨碧嘉, 王二威

(北京理工大学珠海学院, 广东 珠海 519088)

摘要: 针对我国民营企业ERP系统实施成功率不高等问题, 本文以某民营企业为研究对象, 分析了其ERP应用过程中的三类问题: (1)应用深度不够; (2)本地化过程中“水土不服”; (3)员工使用满意度不高等, 并提出了解决对策: 完善ERP应用管理制度, 通过搭建自助解决平台提供员工对ERP系统问题的自主解决能力, 定期开展员工的ERP系统培训。

关键词: ERP系统应用; 民营制造企业; 自助解决平台; 对策研究

中图分类号: TP391 **文献标识码:** A

The Analysis and Countermeasures on Application of ERP Systems of Manufacturing Enterprise

YANG Bijia, WANG Erwei

(Zhuhai Campus, Beijing Institute of Technology, Zhuhai 519088, China)

Abstract: For China's private enterprises to the implement of ERP system's success rate is not high, this article takes a private enterprise for the study, and three types of questions of its ERP application process are analyzed: (1) the application of depth is not enough, (2) the localized process is "unacclimatized", (3) employees' satisfaction is not high, and we proposed countermeasures: perfect ERP application system, and the employees' ability of independently solving the problem can be improved by building self-service solution platform, besides, staff training of ERP system can be carried out regularly as well.

Keywords: ERP system application; private's manufacturing enterprises; self-solution platform; countermeasures

1 引言(Introduction)

ERP(Enterprise Resource Planning, 企业资源计划或称企业资源规划)是由美国著名管理咨询公司Gartner Group Inc于1990年提出来的^[1,2]。企业资源计划是指建立在信息技术基础上, 以系统化的管理思想, 为企业决策层及员工提供决策运行手段的管理平台。ERP能及时、准确地掌握客户订单信息, 经过对数据的加工处理和分析对市场前景和产品需求做出预测, 同时, 把产品需求结果反馈给生产部门, 并及时对收集用户反馈, 整合整条生产链的数据, 真正实现零库存, 极大减少资金占用。ERP的应用可以有效地提升企业管理的现代化、科学化, 以适应竞争日益激烈的市场要求。

中国制造业经过三十年的发展, 已经建立了雄厚的基础, 但在生产效率、资源利用率、质量效益、信息化水平等方面还与西方发达国家有较大差距^[3]。随着经济全球化以及信息技术的快速发展, 制造业信息化越发重要。1981年沈阳第一机床厂从德国工程师协会引进了第一套MRPII软件, 在将近三十五年的时间里, 我国ERP应用经历了从起步、摸索到逐渐成熟的风雨历程, ERP在中国企业中的应用越来越广泛, 从本土品牌的用友、金蝶等到国际品牌的SAP、Oracle等。但是据不完全统计, 我国企业ERP系统实施失败率达90%以上, 尤其是民营企业失败率更高^[4,5]。如何克服ERP系统(尤其是国际品牌)在民营企业实施中的水土不服, 是提升实施成功率的关键, 本文以A公司为研究对象, 详细分析其在ERP系统实施

中的各个环节, 以其为ERP系统在民营企业中的成功实施提供参考案例。

2 A公司ERP应用现状(Application status of ERP in company A)

2.1 A公司基本情况

A公司创始于1987年, 是珠三角一家服装品牌代工企业。2004年底, 集团公司首创“联邦制”经营管理模式, 将公司各大部门和工厂拆分, 实行层层承包、独立核算、利润分层的管理模式, 为卡宾、VERO MODA、ONLY、SELECTED、JACK&JONES、E-LAND、ZARA、O' STIN等国内外知名品牌提供时尚毛衫“一站式设计研发服务”, 年产时尚毛衫700余万件, 年销售额超过三个亿。

2.2 A公司ERP应用

公司于2011年由信息部牵头启动了ERP系统选型, 确定了SAP R3; 2012年开始分步对各联邦制单位上线实施, 2014年底完成所有单位的系统部署, 目前系统运行较为稳定。

公司SAP应用涵盖了生产制造的各个环节, 包括供应链管理、销售管理、财务管理等。

销售管理: 涵盖了合同管理、客户信息的建立与维护、销售订单管理、销售统计和分析等功能, 自动统计个人、部门当前的业绩以及每个客户的下单率、营销费用、打板费用等。

采购管理: 涉及板毛订购、毛料预订、毛料补订和辅料采购等流程。通过监控和跟踪物料采购计划的落实, 权衡物

料现有库存,选择最优的供应商,跟踪订单的执行,实现了从采购到支付整个流程的自动化,全面实现了对供应商、订单、采购商品的动态管理,提高了企业对采购策略思想的执行力度。

仓储管理:实现库存物料的信息储存功能,及时供应生产所需的面辅料,对物料进行检验、收料、发料、存储、入账、盘点以及呆废料的处理工作,仓储根据系统要求收货、发货(数量、到货时间),保证仓库位置的有效利用。

生产管理:将产品订单分解为物料需求,统筹库存以及及时准确下达生产计划,以解决前整和后整车间中对生产线的生产管理与监控问题。系统帮助生产跟单自动准确、高效计算每一款订单的各种物料需求,并自动提交采购需求申请,在保证质量的前提下降低生产跟单的工作量。

财务管理:基于财务会计信息按照财务管理的要求进行数据的归集、分类,包含财务报表分析、预算管理、资金管理。规范做账,避免漏提、重复计提、重复支付等问题的发生,提升成本核算的精细度和准确度,保证报表的准确性。

3 A公司ERP应用问题分析(Analysis of ERP application in company A)

在A公司调研中发现现阶段ERP系统应用情况与预期目标差距较大,主要集中在以下三个方面。

(1)应用广度基本覆盖公司各个部门业务,但应用深度不够,达不到对中高层管理的决策支持。随着公司信息化的进一步深入,可逐步整合数据,引入商业智能等功能模块,实现对中高层管理的决策支持。

(2)本地化过程中出现“水土不服”,即系统在各部门业务应用过程中出现的各类问题,可归纳为三大类。一是系统本身配置导致的问题,如收货重量不准、二次发货发不了、工厂间二次交货交不了、STO电脑机二次交货报错等;二是业务变更导致实际业务流程与系统业务流程不匹配的问题,如:在实际业务执行过程中,会出现工厂自身的电脑机无法完成加工任务而需要发给外机完成,一个外机不能如期完成需要将部分任务发给另一个外机完成,修改交货期、退还毛料、退货返工、因实际业务情况需要修改BOM等等;三是操作不当引起的问题,如:在收货入仓方面出现了不会操作板毛入仓(非采购订单入库)、报工没有前整收货数、板毛收错需重新收、前整收货数量与交货单不一样、收货提示毛料短缺、只能入仓而无法出仓等等。

(3)ERP系统在员工使用中的满意度不高。针对员工的调查显示,该ERP系统的满意度为69.6%,感知有用性达到72.9%,但感知易用性仅有67.8%,说明由于用户的信息素养较低或ERP系统的“本土化”不够理想,使员工的感知有用和感知易用没有同步。

4 对策研究(Countermeasure research)

第一,完善ERP系统应用管理制度。

明确每个部门和每个岗位职责,制定《ERP控制点检查工作底稿责任分解表》,将每个达标控制点分解到相关部门

和相关责任人,使各相关部门充分重视ERP深化应用和应用达标工作,并投入足够的人力、精力真正做好这项工作。同时确定由信息部门牵头的ERP深化应用及达标办公室,负责日常的ERP深化应用和达标工作,负责督促、检查、指导、考核ERP协调应用达标工作并贯彻落实ERP系统应用领导小组相关的各项决议。

第二,针对公司ERP应用现阶段的“水土不服”及满意度不高等问题,调查收集编制《ERP系统应用问题大全及解决方案》,加强对公司员工ERP系统培训,逐步实现系统一般问题“自助解决”,重点问题“协调解决”(各部门与信息部门的协调),提升系统易用性,提高系统使用效率。

(1)编制系统问题自助解决手册。通过前期调研发现,ERP系统应用过程中出现的问题有较多的重复性,许多问题因为操作员对系统不熟悉而重复犯错。为了减少操作员出现重复的问题,将系统应用常见问题及解决方法编制成手册,派发到公司的每个操作员手上,使得操作员在发现问题的时候可以随时进行查询,逐步养成操作员独立解决问题的能力。

(2)开发系统问题自助解决平台,提供问题收集、问题检索与问题解决等功能。系统操作员或信息部门人员把系统操作中遇到的问题记录到平台,由信息部门的工作人员提供该问题的解决方案。该平台可以存储大量的问题信息,扩展性强,且提供检索功能,操作员可据此快速定位问题,寻找解决方案,减少与信息部门协调的时间成本,提供系统效率。

第三,定期开展针对系统使用人员的培训,交流使用经验与心得。由公司信息部门员工定期为操作员开展ERP应用培训,线上系统与线下业务结合,让公司的员工深入了解系统的业务流程及其逻辑,达到员工遇问题能独立寻找问题来源的效果。

5 结论(Conclusion)

通过对A公司ERP系统应用的深入调查和分析,总结了该服装制造企业ERP系统应用中的一般性问题,并从完善ERP系统应用管理制度、提升系统易用性、定期开展针对系统使用人员的培训等方面给出了对策建议,对一般制造企业ERP系统成功实施与应用具有积极作用。

参考文献(References)

- [1] 玛丽.萨姆纳(美).ERP—企业资源计划[M].北京:中国人民大学出版社,2005.
- [2] 郑婉萍.企业ERP项目实施面临主要问题及解决方案略谈[J].西南民族大学学报,2005,26(2):151-152.
- [3] 徐文娟,欧佩玉.我国企业实施ERP对效率影响的实证研究[J].科学学与科学技术管理,2011,(10):134-141.
- [4] 董德民.中小制造企业ERP应用成熟度模型研究[J].现代制造工程,2014(06):214-216.
- [5] 陈晓.制造企业ERP深化应用研究[D].华北电力大学,2014.

作者简介:

杨碧嘉(1993—),女,本科生.研究领域:信息管理与信息系统。
王二威(1985—),男,硕士,讲师.研究领域:信息资源管理。