

企业信息化建设中 ERP 系统的实施

沈 沁

【摘要】 随着信息技术的进步和企业不断发展,企业信息化建设越来越重要,ERP系统实施的好坏决定着企业信息化建设的效果,企业首先应选择适合的ERP系统,并制订实施工作计划,然后重点关注对系统实施关键点的管理,最后对实施效果进行跟踪检查。

【关键词】 企业信息化; ERP系统; 实施工作计划

【中图分类号】 F234

【文献标识码】 A

【文章编号】 1004-0994(2016)16-0092-2

在现代管理思路及技术支持下,ERP系统(企业资源计划系统)作为先进的企业管理模式被提出并应用,它是通过信息化综合平台完成经济事项流程与数据的记录、报表的输出与使用工作。随着信息技术的进步和企业的不断发展,企业信息化建设越来越重要,企业财务管理者应积极参与企业信息化建设活动,或者直接作为企业信息化建设的组织者。

一、ERP系统选择

企业信息化系统平台选择很重要,一般企业可选择标准平台,特殊行业企业或集团公司可根据需求自行开发平台或委托软件公司单独开发满足自身需求的平台,但开发成本及维护成本较高。目前提供ERP系统的企业比较多,其中SAP公司的ERP系统建立了相对完善及固定的管理架构,倾向于通过企业的业务流程与之匹配来实现标准化管理;ORACLE公司ERP系统则可通过系统开发实现系统流程匹配企业业务及管理需求;金蝶公司和用友公司的ERP系统以财务核算为基础,系统界面、操作和管理更适合中国人使用习惯。企业应根据自身情况和需求选择合适的ERP系统。企业ERP系统选择应注意以下几点:

1. 系统选择必须符合企业现行业务需求,同时也要考虑企业未来发展需求。企业应结合自身情况及需求考虑信息系统的可集成性,尽量减少不必要的基础信息维护成本,提高信息处理效率及信息管控力度,便于追溯和分析。通过系统集成及专项开发实现系统间信息数据的便捷传输,保证信息的一致性、及时性和准确性,实现工作效率的提升,如制造业企业可通过专项开发将MES系统(生产信息化管理系统)与ERP系统连接,实现信息在两者之间的交互和共享。

2. 系统选择必须考虑软件商对系统的技术支持能力。信息在运行过程中可能产生各种问题,造成信息处理出错,良好的技术支持是系统正常运行的保证。后期可能有定制化开

发需求的单位,在选择ERP系统时应评估软件商技术支持及开发能力,满足未来经营管理需要。

3. 系统选择必须考虑企业实际承受能力,包括成本承受能力和实施工作量承受能力。信息化建设费用包括软件购置费、实施费用和软件使用维护费,软件年度维护费一般为软件价值的10%~20%,国外软件年度维护费一般较高。

二、ERP系统实施工作关键点

1. 做好实施工作计划。信息化项目立项是项目实施的开始,信息化项目立项包括:项目立项报告、项目动员大会、项目实施工作计划、项目任务书等。企业在制订实施工作计划时应聘请实施顾问做工作指导,保证信息化平台建设工作顺利完成。一份考虑详尽的实施工作计划是完成项目的必要保证,实施工作计划应对项目任务进行分解,设定任务工期、任务开始时间和任务完成时间,确定应取得的工作成果以及相关责任人,这是按时完成项目实施计划的保证。实施工作计划的主要内容包括:系统基础资料编码的确定,业务流程的整理、优化和确认,系统的测试、操作演练及培训,初始数据的准备及录入等。下页表为项目实施计划示例。

2. 系统流程的制订。系统流程制订是ERP系统实施的关键环节之一,系统流程的制订过程也是对企业业务流程、管理流程优化的过程。①对企业流程进行分类及梳理,必要时调整企业业务流程和管理流程,系统流程应与企业业务流程和管理流程相符;②系统流程制订应由管理部门和业务部门共同参与;③系统流程指导书应明确各流程应用范围、岗位职责、流程说明、单据管理、执行时间要求,并绘制详细的系统流程图;④系统流程制订需充分考虑流程执行成本因素,以企业增值及反应速度为原则,尽量做到流程简化,提高工作效率;⑤在系统流程制订过程中识别风险控制点,并进行必要的节点审核,实现系统流程风险管控。

项目实施计划表

任务名称	工期	开始时间	完成时间	工作成果	责任人
一、项目组织					
确定项目小组	2个工作日				
系统测试	10个工作日				
实施计划、目标确定	2个工作日				
二、蓝图设计					
业务流程整理、优化、确认	15个工作日				
编码确定	8个工作日				
三、系统实现(应分系统列示)					
系统操作培训	1个工作日				
系统操作演练	2个工作日				
初始数据录入	5个工作日				
初始化结束	1个工作日				
系统上线运行	20个工作日				
实施完毕确认	1个工作日				
四、验收交付	1个工作日				

3. 编码规则的制订。信息化是计算机对信息进行处理及存储的过程,计算机识别并归集信息依赖于系统编码,故编码管理在ERP系统管理中非常重要。编码包括属性类编码和运行类编码,属性类编码又包括组织机构编码、人员编码、财务科目编码、客户编码、供应商编码、物资及设备编码、项目编号和基础性编码等。财务科目编码、基础性编码(如地区编码)有国家标准的应按照国家标准编制,其他属性类编码应做好规划,可分段分类定义,使编码本身带有信息属性,便于识别。制定编码规则时应保证编码长度及区段满足未来企业发展对编码扩展的需求,组织机构编码规则应考虑未来机构设置需求。运行类编码主要是单据序列编码,应尽可能由系统自动生成,若需要手工录入,尽量使用数字,而避免使用字母或其他符号,以提高编码录入效率。

4. 实施工作的进度管理。ERP系统实施涉及多事项、多组织、多人员,是一项协同性较强的工作,对时间进度管理要求很高,一项工作事项的拖延可能会影响项目的及时完工。

实施工作进度管理包括上线前工作进度管理和上线工作进度管理,进度管理的项目负责人需发挥重要作用。项目负责人首先应确定整体工作进度及分节点工作事项,与具体操作部门或单位共同评估岗位工作量,并确定实施工作人员对各部门或单位传达时间进度要求,对可能出现的情况进行预估并提供备用方案。

企业在系统上线前的工作期间应定期组织召开沟通会议,按工作计划检查督促流程梳理、编码规则制订以及基础数据整理和准备等工作开展的进度。商讨实施过程中出现的问题,并根据实施情况调整工作及人员,使上线基础工作准备齐全。

企业在系统上线前应进行流程测试,形成系统管理性文件和操作性文件,以保证流程顺畅、表单设置合理。对信息化相关人员进行培训,使之了解流程、操作、标准以及解决问题的方式路径,指导其在系统测试版上操作演练,熟悉相关处理,以便快捷完成工作。

上线时,项目人员快速导入基础信息及初始化数据,操作人员按照流程及操作规定在系统中开始业务单据或表单的录入与流转,业务流与信息流处理应保持时间同步。

5. ERP系统实施验收。ERP系统实施验收工作包括项目任务书完成情况确认、系统培训计划完成情况确认、系统试运行情况确认及管理性文件和操作性文件颁布等,验收工作应有相关部门人员签字认可,以确认ERP系统实施目的已达到,系统可以进入实质性运行阶段。

6. ERP系统实施中的员工激励与管理。ERP系统实施是项目型工作,很多人员的工作都是在原有岗位工作任务上新增加的。ERP系统项目实施会为未来的工作带来便捷,但实施过程工作量巨大,又有项目实施时间要求,需要参与人员放弃部分休息时间来保证工作进度,所以对参与人员阶段性超负荷的工作付出予以肯定和奖励是必要的。另外,企业领导或项目负责人应在个别岗位人手不足时进行人力资源有效调配,通过工作计划检查督促项目人员完成工作。

三、ERP系统实施后跟踪工作

1. 实施效果跟踪。ERP系统实施后的跟踪总结是重要的一个环节,应将实施前后状况进行对比,检验实施效果。实施后应跟踪表单应用是否满足需求,流程是否简化并达到内部控制管理要求,报表及信息提取使用是否便捷等。对可能存在的异常,根据业务运行实际及需求情况实施持续改进。

2. 信息化操作管理。ERP系统实施应形成管理性文件,后期应要求相关人员按管理性文件及操作手册严格执行。对于新增的系统操作人员应有详细的管理及培训方案,使系统操作管理持续进行。

3. 信息化团队建设与管理。ERP系统的运行、维护和管理需要配置专业的团队,实施时培养出一批核心的系统管理人员,实施后应组建系统管理团队负责系统日常运行、维护。企业建设自己的服务团队可以及时处理系统日常问题,完成需求收集以及持续改进工作。

4. ERP系统实施后应定期开展信息化工作检查。开展信息化工作检查,如岗位授权检查、流程执行检查,是为了避免人员变动造成系统授权变更不及时、业务流程变化但信息流调整不到位等情况发生。

主要参考文献:

黄辉. 试析用友U8的年度数据管理[J]. 财会月刊, 2016(7).

作者单位:深圳市泛海三江电子有限公司,深圳518054