

# 浅谈 ERP 人力资源管理系统实施的关键因素

**摘要:** ERP的实施是一个系统工程, 艰巨而复杂, 特别是实施ERP人力资源管理系统过程中的一些关键要素, 在加快信

息化建设和应用过程中, 借助具有先进管理理念的ERP-SAP软件的实施, 使企业的管理水平和经济效益得到大幅度的提高。

**关键词:** 人力资源; 管理系统; 关键因素

所谓ERP就是企业资源规划, 是企业所有资源的集成。

先进的管理技术体现软件的价值, 企业通过软件实现管理的柔性化、精细化、智能化、和动态化, 通过ERP把企业的基础管理工作做好, 把企业的物管好, 把企业的财理好, 把企业的人力资源、人力资本分配好, 最终在管理实现自动化的基础上规避经营风险, 提高企业的核心竞争力, 把企业做大做强。

实施ERP的目的是除了提高企业的管理效率,降低库存, 同时也为了减少企业生产缺料, 把计划管理工作做好, 把成本核算工作做好, 把人力资源配置好, 更重要的目的是为了把企业的基础管理工作做好。先进的ERP管理理念和先进技术为企业的信息化搭建了良好的平台, 在这个平台上, 以业务为基础, 利用业务构件, 实现管理咨询、信息资源规划、组织建模、管理建模, 达到人力资源信息流、物流、资金流、工作流的统一集成和共享。

企业借助具有先进性的ERP 管理系统来处理企业的业务和数据成为必然的首选。通过日常业务数据的收集、整理和分析, 为企业提供生产经营管理过程中必需的生产、经营业务信息数据, 并且随着企业规模级别的不断扩大, 企业对使用集团化的管理信息系统的需求也就越来越强烈, 适用于集团化管理的ERP系统也就自然而然地成为香饽饽, 企业实施ERP也就成为必然, 借助ERP 提升企业管理成为一种流行趋势。

## 一、企业成功实施ERP的前提

### (一)解决方案是否符合企业实际

ERP解决方案的实施是因企业而异的, 将错综复杂环境下的业务流程集成提升到一个全新高度,功能丰富、配置灵活的面向全球的运行环境, 能真正帮助企业实现自身、客户、合作伙伴和供应商之间的协同工作, 提高整体运营效益, 符合企业自身的实际。先进的解决方案应具备两个特点: 一是技术上的先进; 二是管理模式与方法的先进。支撑的管理软件不仅要具有实用性、集成性、先进性, 还要具有易实施性、易维护性。科学的实施方法和模块化使软件在实施中效益明显提高; 先进管理软件的维护应方便、简单, 能够随着业务发展的需要做适当功能的调整, 适应企业自身发展的需要。

### (二)企业未来几年内的发展与规划

在实施ERP项目之前, 先要了解企业的组织架构, 企业所属各部门的主要需求及分析部门与部门之间的主要矛盾, 企业内部部门间的需求和存在的矛盾, 深入分析引发此矛盾的主要原因, 针对这些原因, 进一步了解和企业的当前或未来一段时间的发展规划, 了解规划的重心所在, 明确以此规划为重点方向需要改进哪方面的管理, 最终通过项目的实施得以解决或完善。

### (三)制定明确的可以量化的实施目标和范围

ERP项目的实施是一个循序渐进的过程, 项目的实施结果也不可能在短期内就能达到最完美, 因此, 企业实施ERP前, 先要确定主要的项目目标, 通过项目实施过程逐步完成, 并配之以限制条件, 监督完成情况; 在实施过程中, 针对主要目标进行深入、细致的分析和流程设计, 最后通过系统实现, 让企业真正受益, 并水到渠成地提高管理水平。

### (四)企业基础数据的完整性和合理性等管理

基础应达到计算机系统的基本要求企业管理的基础是否扎实很大程度上反映在基础数据

的统一、准确、及时更改上。在企业里, 基层人员负责收集基础数据; 中层负责汇总分析数据; 高层负责使用数据进行决策。因此, 实施前, 企业管理的基础要扎实、规范, 能满足计算机系统对基础数据的运算要求。

(五)企业内部的管理流程须梳理优化, 健全保障成功实施的制度和环境

通过对企业内部流程和现场管理的梳理优化, 制定完善的考核机制, 并指定流程执行的监督部门, 保证业务表单的时效性和准确性, 使业务能按正常的步骤执行下去, 提前培养一批对本职工作尽职的业务骨干, 为以后ERP项目的实施储备人力资源。

## 二、成功实施ERP的关键因素

实施ERP是一个系统工程, 是企业和软件/服务提供商相互配合、分工协作的过程, 是管理和技术的融合过程, 是一个管理理念和思想相互交织、相互适应的过程。一个ERP项目能否成功, 关键在于实施。

(一)正确看待ERP的定位问题

正确的定位, 是对ERP价值的进一步解读, 将直接影响ERP的成功实施。ERP不仅是一种管理技术, 更是一套管理思想, 涉及企业的方方面面, 是企业深层次的变革。只有正确认识到自己的优势是进一步发展的劣势时, 才可能真正接受和理解ERP, 保障项目的成功。ERP不是万能的, 但没有ERP, 集团企业信息化管理是不能实现万能的。通常, 企业不接受仅仅带来企业原有的数据和流程的复制的管理模式, 而是需要一种管理的整体提升。

(二)成功实施ERP需要项目团队高效合作

1. 建立核心的、具有推动力的项目小组。ERP系统在企业中的实施必须有一个具有推动力的项目小组, 核心成员在企业中要具有一定的影响力, 并且还要具有较强的业务综合能力、工作协调能力和领导能力, 最好是全职的, 只对决策层负责的。如果核心成员归属于部门, 在开展工作时会先考虑自己部门的利益或受制于部门领导而必须服从本部门利益, 这样实施ERP系统时将会产生一定程度的不必要的管理上的妥协, 进而给系统实施增加人为的风险, 甚至有可能以牺牲系统运行的有效性为代价。

2. 项目核心成员必须具有必要地承担实施压力的能力。在项目的实施过程中, 不可避免地会面临职能部门的压力, 特别是在系统实施的关键点, 如动态数据切换、业务操作变化时, 如果没有坚定的意志, 有技巧的释放、转化、协调这些压力下, 其结果往往是妥协。

3. 业务部门与技术支持部门紧密配合。ERP是一根纽带, 它也是使业务与信息技术部门结合的联动体, ERP系统的充分开发和利用使得在人、财、物、销售等方面充分意识到了信息技术的力量。相反, 技术支持部门在实施过程中需不断强化自己的支持能力, 在不断的需求满足过程中, 锻炼自己的队伍, 逐渐熟悉企业业务流程和各部门开发需求书背后真正的需求目的, 追求业务和技术的无缝结合, 确保ERP系统在服务于企业生产经营中产生出更大的效益。

(三)项目范围的合理性管理

项目管理需要在成本、质量和范围三者之间寻找平衡, 付出的人力和财力多了, 自然质量就可以高些, 范围可以大些, 但项目成本毕竟是有限的, 质量和范围必须限制在合理的范围内, 才能真正使得项目范围具有合理性。项目范围真正合理性的保障, 更多地来自实施顾问和企业之间的良好沟通, 但要做到更加耐心、细致和专业却非常难, 因此, 这是实施中必须加以重视的环节。

1. ERP解决方案制定中的关键要素。解决方案是实施ERP的基础, 是指导企业和服务机构实施工作的行动纲领和准则。在这个阶段, 企业和实施单位对很多管理中的模式、流程、技术细节以及特殊需求都要有充分的沟通和深入的讨论, 最终形成先进、实用的ERP解决方案, 指导系统的实施和应用。

2. 抓好内外部顾问人员的协调组织工作。参与项目的人员可以简单划分为内部顾问和外部顾问两种,人是ERP实施和应用的主体,优秀的实施顾问是ERP成功的重要条件。实施顾问不仅要具备丰富的ERP理论知识,熟悉企业将要使用的ERP系统,又要对ERP的理论知识有系统和深入的掌握,还要有一定的组织协调能力。更重要的是要对企业的管理现状有充分的了解,特别是要对企业管理的全局模式有一个准确的判断。只有这样,外部顾问才能够将这些理论知识灵活地应用到实践中去,通过调研、分析、交流,对企业现行管理中存在的问题提出合理的解决方案。

3. 以我为主的实施原则和思想要始终贯穿于系统实施的全过程。在企业内部的管理部门和信息部门之间,管理部门是应用的主体,绝对不能出现管理部门旁观、等待的局面。信息部门起到的只是技术支持和管理思想程序化的作用,是技术环节的主角,应用和实施过程中的配角。企业和供应商、支持单位之间,企业必须树立以我为主的工作原则,清醒地认识到企业在ERP实施中的主导地位—— 供应商和服务机构为企业提供成熟的产品和服务,在技术和管理模式上为企业制定切实可行的方案,但执行和实践必须是企业本身,服务商起到的只是技术和管理支撑的作用。

4. 业务流程重组须谨慎。ERP 要求企业先梳理清楚自己的业务流程,然后进行简化、重组,最后才实现操作自动化,这是成功实施的共同点。对于企业而言,由于受管理基础的约束,流程重建不应当全部否定后重新设计,必须首先分析全部业务流程,选择存在问题最突出的环节或核心环节进行设计,较适宜采用边实施边调整的循序渐进的流程调整方法。不一定强调在实施之前先进行全面的业务流程重组,因为大面积的流程重组,很可能会给企业带来震动,并对正常业务的进行产生影响。

总之,ERP 不仅是一种管理技术,更是一套管理思想,是从理念上对企业的再造工程,ERP的实施涉及企业的方方面面,是企业深层次的变革。企业必须深入认识、统一认识、协调运作。企业如果能在成功实施的关键因素方面引起足够的重视,做好充分的准备,经过一段艰苦的实施过程,必然会取得应有的实施效果。ERP应用与企业管理相结合,对ERP的应用也必须与企业的管理一样,分阶段按步骤进行,不能操之过急。企业实施和应用ERP,通过ERP持续改进和提升管理是一个企业不可中断的长期过程。企业的发展规划适当选择高端ERP产品,但企业ERP实施开始的目标却不能追求过全过高,ERP应用的第一阶段只要确保企业基础管理与ERP 融合的过程达到满足企业基本业务流程即可。

#### 参考文献:

- [1] 维威克V 凯乐. SAP软件实施[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2003. 77.
- [2] 戴维V LV 奥尔森. ERP系统的管理问题[M]. 北京: 东方出版社, 2003. 96.
- [3] 秋月. 四招帮你有效推进中小企业ERP实施[EB/OL]. 中国信息化网, 2008- 03- 17.
- [4] 马洪强. 从成长型企业的管理难点看ERP的成功[EB/OL]. IT168解决方案网, 2008- 02- 17.
- [5] 方娇莉. 企业人力资源管理信息系统的设计与实现[J]. 昆明理工大学学报, 2000, ( 6): 67.