

持,全体项目小组成员参加。如果企业需要插入这样的测试,要在和软件供应商签约时提出,并考虑对实施进度的影响。试运行各种设置可以简化或者虚设,以减少数据准备和录入的工作量。软件模拟运行通过测试传统管理中未用过的参数和流程来避免遗留潜伏的问题延误项目进度。如果软件原型不能满足管理的需求,那么就要进行必要的客户化或二次开发的工作。

2、实战性模拟运行。此过程是企业传统系统切换到ERP系统前的试运行,一般仍由项目小组成员进行,还应有职能组和生产一线人员参加。其主要目的是一是测试用户化后的系统,把经营管理中的实际数据输入到系统中进一步验证,直到确认符合管理需求、可以放心地实际应用为止;二是检查数据的准确性与合理性,确定系统运行用到的各种参数:三是调整和确定各

种凭证和报表;四是编制实施ERP的工作准则与工作流程,测试文件的适用性并补充完善,提交审批通过后执行;五是根据模拟结果的要求,制订企业管理改革措施;六是模拟结果要使ERP系统真正运行起来,使企业全体员工看到ERP模式的做法和实效。

实战性模拟运行选择的产品或流程必须有代表性和实用性,最好是数据资料较完整的成熟产品,有一定的市场价值,能够比较全面地反映各种管理问题。

3、并行运行及系统切换。ERP是一个信息高度集成的系统,各个子系统最好同步上线,以避免割断业务流程。切换之前,项目领导小组需要召开会议,通过演示征求所有相关人员的意见,通过后拟定新的工作准则和工作规程。

另外需要重视的是,模拟阶段要

事先拟出模拟提纲,记录模拟过程和结果,寻求正确的运行方法。要建立模拟运行的档案,作为项目管理的阶段性成果和下一步改进工作的依据。

#### (四)ERP系统工作准则和工作规程

ERP系统是一种规范化和条理化的系统,任何工作人员都必须严格遵循统一的准则和规程工作,不允许各行其是。因此,必须结合企业的实际情况制定一套工作准则与工作规程。

工作准则和工作规程与离散的企业规章制度不同,它按照业务流程说明每一个环节要做什么、何时做、由谁做、例外如何处理等一系列问题。它们由项目小组与各职能部门共同制定,领导小组等批准形成企业的正式文件,在全公司内执行并定期总结完善。■

(作者单位:中国移动公司广东分公司

中山大学)

责任编辑 李斐然

· 潜趣

## 饭店园中的蔬菜

美国得克萨斯州的“东方咖啡”饭店是由多尔西·马格和伊莲娜·马丁两位女士联合开办的。开业许久,由于没有什么特色,顾客不多,饭店惨淡经营。后来,她们在一块儿商量后有了一个创意:店后的大花园何不开发成菜园,以自产的新鲜蔬菜来吸引顾客,局面也许会有所改观。于是,她们聘请有着13年菜园工作经验的贝蒂·佩雷兹女士,将花园改造为菜园。没多久,饭店花园就变成了一座菜、果、花三合一的综合园:各种蔬菜、果树、花草相互间种,布置得很美观,既可食用,又可观赏。菜园的四角种了果树,园中有土豆、南瓜、菠菜、洋葱、韭菜,还有百里香、万寿菊等花草。顾客来到这儿,不仅可以吃到刚从饭店菜园里采摘来的新鲜蔬菜、水果,而且可以到菜园里去散步,观赏盘中的食物是怎样生长的,还可采摘园中的果蔬来品尝。多尔西和伊莲娜不时向客人们介绍自己的饭店:“在别的饭店吃南瓜,却不知南瓜是什么样子;吃茄子,不知道茄子有多大。到我们饭店可以边吃边看,十分有趣。”由于主要靠自己园中的蔬菜供应顾客,当市场上菜价猛涨的时候,“东方咖啡”饭店可以不受影响,始终让顾客感受到这里蔬菜的价廉物美,因此生意越做越好,店里的利润也越来越可观。

画龙点睛,满盘皆活。“东方咖啡”饭店的后花园使其凸显了个性,成为有别于其他饭店的重要卖点。■