

务系统导入数据，对某些导入失败的数据，进行手工转码，即手工导入数据。这个接口软件一定程度上暂时解决了编码不统一的问题，但这种耗时耗力的解决办法绝对不是长久之计。集团公司也曾试图强制进行数据的重新初始化，但这一方法涉及整个集团公司上上下下各个部门，人为阻力比较大，因此只好暂时搁置，留待二期开发再彻底解决。

2、生产成本难以控制。由于两家盐矿的生产模块没有进入一期ERP系统，导致集团母公司不能从源头上详细了解子公司生产成本费用情况，从而无法制定有效的监督措施，容易造成生产成本费用的失控。

3、财务管理和决策支持两项功能尚不够强大。虽然“财务查询分析系统”已经能够对集团公司的70多个账套数据进行独立查询，对整个集团财务数据进行动态整合和查询分析，且查询分析的报表和指标任意、分析的指标值任意、分析的时间可精确定位到任意时点，但是该系统尚不具备跨账套查询的功能，这就从某种程度上限制了集团公司领导者从全局总览整个集团公司的运营情况，也会对决策造成一定影响。

六、二期开发

轻盐集团ERP系统的一期工程，既从技术上创立了一套较为完善的ERP系统，使集团公司的科学管理水平上了一个新台阶，又从某种程度上改变了人的观念，公司员工对ERP系统的态度从畏惧、抵触变成欢迎、积极配合。到2005年12月，轻盐集团的ERP系统顺利通过一期验收，这不但标志着一期工程的工作得到了阶段性的肯定，也意味着轻盐集团可以将系统的二期开发正式提上议程。二期开发一是要解决一期工程遗留的编码不统一问题。一期工程中以一个接口软件实现业务

编码和财务编码的对应只是权宜之计，在二期开发中，两家软件开发商应该进行充分的沟通，制定统一的编码规则，将编码对象按其属性合理的分类，使编码唯一化、规范化、系统化，然后在集团公司上下全面推行数据的重新初始化，彻底解决编码问题。二是要完善一期工程中的不健全模块。生产、预算乃至人力资源管理等相关详细数据都应适时地纳入该ERP系统中，使系统得到全面完善。三是要完善财务管理和决策支持两项功能。要实现跨账套查询的功能，建立起一套集团公司内部的绩效评价系统，充分借助ERP的强大功能，提高企业科学化管理水平，实现企业价值。

案例分析

ERP系统是一个需要长远规划、分阶段实施、循序渐进的过程。①企业在决定上马ERP之前，要认清自身处于什么样的信息管理状况，并详细分析以企业目前的状况是不是适合ERP系统的开发实施。②如果确定开发实施ERP系统，那么以当前企业的经济实力和管

理状况，在一期工程中，应侧重着手哪些模块的开发，哪些模块可以暂时搁置，以免耗费大量的人力物力财力却不能马上发挥效益。③一期工程开发中要预留二期开发需要的模块，以节省二期开发的时间成本和资金成本。只有保证每个阶段的顺利实施，并且能够在每个阶段中发现不足、解决问题，才能使企业的信息管理水平逐步提高。

从轻盐集团实施ERP系统的实例来看，要实施或正在实施ERP的企业不能急于求成，不能片面地求大求全，要从企业实际需求出发，结合企业实际，抓住关键要素，总体规划，分阶段实施，明确系统开发过程中每一阶段所要达到的阶段性目标，充分考虑每一阶段的投入产出关系，确保每一阶段的投入都能发挥最大的作用，否则那些不能马上发挥作用的模块不但不能给企业带来经济效益，可能还会给企业背上沉重的负担，使企业陷入进退两难的境地。■

(作者单位：长沙理工大学管理学院)

责任编辑 闵超

词条

CIMS、BPR与 workflow

CIMS:即计算机集成制造系统(Computer Integrated Manufacturing System),是以计算机系统为工具,将企业的工程设计、生产管理、企业管理组合成一个完整的、统一的体系。包括计算机辅助设计(CAD)、计算机辅助制造(CAM)、柔性制造系统(FMS)、成组设计(GT)、决策支持系统(DSS)及MRPII,等等。

BPR:即业务流程重组(Business Process Reengineering),是指企业在广泛应用信息技术的情况下,以生产经营过程为中心,以降低生产成本、提高生产质量、关心客户的需求和提高客户的满意程度为目的,对企业内外业务工作流程进行深入分析,并加以重新设计和组建。包括企业组织结构、生产流程和业务流的重组。

workflow:是一种C/S技术,它根据路由将处理从一个程序传到下一个程序,帮助使用它的人形成数据,并且可以根据处理过程调整工作流向。workflow必须明确“做什么,何时做以及由谁来做”。这就是workflow的3R原则:路由(Router)、规则(Rules)和任务(Roles)。所谓路由,是指对象传送时通过的路径,同时也包括对象本身的定义,对象可以是文档、时间、消息等;规则定义信息如何路由及路由给谁;任务定义workflow在某一状态某人的具体操作。