

# 企业实施ERP高层思考

□ 陈锡坤

近年来,随着越来越多的企业应用ERP,ERP成为许多大中型企业青睐的对象和企业经营管理者思考的重点,笔者作为一大中型企业ERP建设的负责人,感到企业实施ERP过程中一些问题值得我们探讨、思考。

## (一)正确理解实施ERP的风险

ERP已经在我国成功登陆,并在一些大型企业中发挥了积极的作用,应该说ERP是很好的管理信息系统,能实时反映企业的生产经营情况和财务状况,实时提供企业生产经营管理信息,实现财务事前预测、事中分析,对企业实施全过程控制和监管,提高了企业管理与决策水平,在整合企业资源、降低成本、提高效率等方面带来的效益是有目共睹的。但实施ERP的高风险和高失败率也是不争的事实。

业净资产的账面价值为记账基础,被购并企业在购并日前的盈利作为购并方利润的一部分并入购并企业的会计报表,而不构成购并方的投资成本,因此,权益结合法不存在商誉问题。与购买法相比,权益结合法所追求的是反映合并主体各方的连续性,不需要对资产和负债进行重新确认和计量,只需将参与合并的各企业的资产、负债、收入和费用按账面价值相加,构成合并后的新实体的资产和负债,并调整股东权益,其会计处理相对简单。

1999年4月21日,美国财务会计准则委员会(FASB)宣布禁止使用流行多年的权益结合法。然而近年来,随着企业并购活动日趋活跃,权益结合法在我国企业并购中却得到了广泛应用。1998年末至2003年末,已有16家上市公司采用权益结合法进行并购活动。2003年12月,TCL集团以吸收合并的方式合并TCL通讯,更是首开中国证券市场针对上市公司之间换股合并案例的先河。笔者认为,权益结合法在美国遭禁的同时,却在我国悄然兴起并非意外,而是市场经济制度发展过渡过程中的客观必然。

采用购买法需要具备的首要条件是能够获得被并企业资产的公允价值,由于我国市场发育程度还不是很高,证券市场尚不成熟,上市公司本身的股本结构又具有特殊性,这

应该说实施ERP的风险不是来自硬件和软件,最大的风险是来自企业自身的传统管理观念与管理模式,也就是我们敢不敢去面对全新的管理模式,敢不敢向企业几十年来形成的管理模式挑战!要挑战,如何把握好这个“度”?

## (二)适应ERP管理理念是实施ERP系统的前提

ERP在本土化方面的确有不到位的地方,如汉化、菜单、报表开发、权限设置等方面与我们熟悉的软件有差异,甚至有点“脸难看,门难进”。ERP不仅仅是传统意义上的软件集成,也不是将企业原有的软件与ERP系统简单地作个接口就可以了。“三流合一”的ERP管理理念,是要将企业从原材料供应开始到销售货款回笼的全部业务,实施符合ERP基本理念的业务流程再造,实现无缝连接。业务流程改

些限制因素使得被并企业的公允价值难以通过评估而获得。因此,权益结合法虽然存在不少弊端,但在我国还能发挥一定的作用。

目前,我国尚没有关于企业合并会计处理方法的正式企业会计准则出台,相关工作仍处于征求意见阶段。国际上对于购买法和权益结合法的争议还在继续并很激烈,这对于我们国家制定具体会计准则是很有帮助的。但最终如何取舍,则须结合我国国情,并充分考虑与国内现行的其他会计制度相衔接的问题。笔者认为,在我国目前情况下,仍然应该允许两种会计处理方法并存,鼓励使用购买法,但不完全限制权益结合法。当务之急是尽快制定合并会计准则,以规范企业合并行为。购买法和权益结合法是企业对合并中出现的不同情况采取的不同会计处理方法,各有一定的合理性和适用性。在市场发育程度较高、市场经济比较成熟的国家,运用购买法有利于提高会计信息的相关性;但在难以取得公允价值的国家,则可能会有损于会计信息的可靠性。就我国目前情况来讲,注重以历史成本为基础,为投资者和其他有关决策者提供真实可靠的会计信息更为重要。也就是说,权益结合法在我国目前还有存在的必要性。

(作者单位:黄河上游水电开发有限公司)

造得越彻底,企业实施 ERP 后会越受益。一方面 ERP 是一个先进规范的管理系统,实施过程中要积极用 ERP 的思想来驱动业务流程的改造和优化;另一方面 ERP 的建设要符合企业实际,满足企业的管理需要,必须在不影响系统的完整处理逻辑的情况下,才能去考虑 ERP 向企业实际靠拢。但是如何实施业务流程再造、再造到何种程度,需要充分发挥领导的智慧,在两者互动中找到企业管理的最佳模式。

### (三)ERP 项目是名副其实的“一把手”工程

我们把许多重要的工作都习惯定为“一把手”工程。但 ERP 项目的实施,并不仅仅是因为若干部门在时间短、任务重、要求高的情况下,共同完成 ERP 系统的推广应用而需要“一把手”来组织和协调,而是我们实施 ERP 每个业务流程再造是与企业的实际情况分不开的,要求企业的决策者、“一把手”理解 ERP 的先进管理理念,了解企业的实际业务流程、员工的素质、管理现状,高瞻远瞩地做出决策。否则 ERP 项目就无法正常实施,或者在 ERP 上线后无法正常运行。

ERP 是现代企业向国际化发展的更高层管理模式,也代表了当前集成化企业经营管理系统的最高技术水平。ERP 系统融合了许多科学、先进的管理思想和管理方法。无论是项目建设中企业选择实施的模块,还是实际应用的管理模式,都离不开企业“一把手”的亲自参与和对重大问题的决策,如管理机构改革、业务流程再造、权限设置,如油田企业使用了几十年的材料计划价格改为月末移动加权平均价等问题。

更重要的是一些管理流程层次如定高了则企业现有的员工可能不适应,因而难以实施下去;定低了 ERP 的先进之处发挥不出来,起不到应有的作用。对于企业业务流程再造工作,关键用户和职能部门也只能提建议,只有企业的“一把手”才能真正行使决策权。

### (四)企业要培养自己的 ERP 队伍

仅靠一年半载的时间就想让 ERP 的功能、作用发挥出来是不现实的。因为 ERP 实施顾问知道 SAP(系统、应用与数据处理产品)的功能,但对企业的业务了解不全面,有的顾问也仅仅是知道自己工作的模块,对 ERP 系统的整体了解不全面;企业的关键用户知道自己的业务,但不知道自己的业务在 SAP 中如何实现及如何改进流程才能提高效率,有的对本模块的业务比较了解,但跨模块的业务了解不全面。因此要让 ERP 的“三流合一”的功能在初次实施中就能很好发挥出来,难度是很大的。

ERP 上线后,对原来涉及的业务流程进行优化和提升是 ERP 应用的客观需要,如何进行系统的维护、保证系统的安全平稳运行?怎样与时俱进,对业务流程进行优化?如何结合企业生产经营实际进一步拓展系统的功能?这些都要靠企业自己的 ERP 队伍来实现。

因此,企业只有培养自己的 ERP 队伍,从项目实施一开始就要抽调有一定工作经验、一定管理能力的业务骨干来担任关键用户,并且要正确处理日常工作与建设 ERP 的关系,不要因怕影响当前工作简单应付。否则,到后来改造的工作量将成倍增加,有的功能甚至可能无法使用。ERP 上线后要及时建立起 ERP 支持中心,在外聘顾问走后担当起系统平稳运行和功能拓展的责任。如果企业没有自己的 ERP 支持队伍,ERP 的应用效果将大打折扣。

### (五)确保 ERP 系统的安全运行

信息技术是一把双刃剑,它在为我们的生产经营管理工作带来方便、快捷、准确、高效的同时,也对传统的信息安全体系提出了严峻的挑战。服务器分散,风险也是分散的,数据集中了,风险也集中了,因此确保 ERP 系统安全运行非常重要。

首先是系统安全问题。既要做到网络运行稳定、可靠、及时、畅通,又要防止病毒及黑客的入侵造成网络中断和信息泄密,尤其要重视异地备份,防止灾难性损害,确保数据和文件安全存储和传输,做到不泄密、不丢失、不损坏。

其次是规范操作问题。要使所有最终用户在认真培训的基础上,按照岗位规范操作,熟悉自己操作的工作流程,做到不出差错,及时准确。

第三是制度建设问题。ERP 的实施改变了企业现有的管理模式,在新的模式下要建立和完善 ERP 系统和网络运行的规章制度,制定符合企业实际的网络运行和安全策略,严格执行、规范管理,定期检查、从严考核。

### (六)重视系统的维护与功能拓展

ERP 系统是用信息技术改造、提高企业管理能力和运行水平的重要管理信息系统。ERP 建设不能仅满足于 ERP 上线成功和实现单轨运行,要强化 ERP 系统在企业各级各层次的应用,依靠自己的关键用户,进一步拓展、发掘 ERP 的功能。具体要进一步做好以下工作:

- 1、抓好用户再培训工作。要进一步做好领导层培训工作,让领导层充分利用 ERP 系统提供的信息,为决策服好务;做好关键用户跨模块的交叉培训工作,为优化流程、拓展功能打好基础;做好最终用户的再培训工作,使用户操作规范、应用熟练。

- 2、做好与内控制度的结合工作。做好预算控制和授权控制工作;将内控制度中的控制点落实到业务流程中;加强稽查工作,纠正执行偏差。

- 3、进一步挖掘系统功能,充分发挥系统作用。拓展成本控制模块的计划预算功能,应用项目系统模块的过程控制功能,为提升企业管理水平,提高企业的竞争力发挥更大作用。

(作者单位:中国石化江苏油田分公司)

责任编辑 王教育