

# ERP系统提升公司管理水平

赖国雪

承德钢铁集团有限公司 河北 承德 067002

**摘要：**制造业现代化如果在经过了数十年的管理方法熏陶的国有企业中进行，将使得我们在企业模式和科技发展领域进行巨大转变。本章首次阐述了ERP系统的管理思路和软件技术，并针对中小企业推行ERP管理系统的背景要求、ERP推行过程中存在的问题及其处理措施展开分析研究，最后根据中小企业实践的现状，阐述了推行ERP管理系统的效果以及对推行ERP管理系统工作的感想和意见，力求做到流程优化、信息管理和资源整合。

**关键词：**ERP系统；企业管理；业务流程；业财融合

## 引言

随着市场竞争的增加，公司需要在电子商务高速增长的大环境下进入经营快车道，公司如果没有实施电子商务经营，不说工作，生活都会出现困难。作为国有企业，公司不能坐以待毙，而必须顺应社会主义市场经济改革的新趋势，以改革发展的主体思想统揽工作，从转变观念、完善机制等方面下功夫，让企业发展保持较强劲的势头。对于企业内部实施ERP系统，关键的是观念更新，推行的是管理革新工程，唯有持续推进管理革新，方可达到真正意义上的信息化管理水平，从而提高精益化水平。

## 1 ERP系统概述

ERP系统同时也是企业资源规划系统，其目的是一个可以通过最先进的管理手段，实现公司在对企业供应链中全部的供应、制造、营销等企业过程中资源共享的一个先进系统，同时还能够对公司的各种生产经营业务的顺利实施提供一定帮助以及便利性管理服务的提供，对公司经营行为的顺利开展都具有积极意义。随着中国市场的进一步发展壮大，许多公司已开始使用ERP管理系统进行企业管理的<sup>[1]</sup>。公司将在采用信息化技术平台上，运用先进的经营思想，在整合分析公司现实状况和具体资金情况基础上，进行公司管理流程的调整，有利于公司自身规划决策过程和业务实施工作的进行都可以取得不错的优化结果<sup>[1]</sup>。在ERP系统使用流程上，它重点考虑到了公司的产品规划、物料的规划、能力计划以及采购计划等多个方面的工作内容。通过实现ERP系统与企业内控管理的有效结合，可以帮助企业进行自身内部管理程序与制度的优化与完善，提高企业在采购、生产、销售等过程的管理质量与管理效率，从而为企业带来良好的经济效益。

## 2 企业实施ERP系统的背景和目标

在当今市场经济的条件下，中小企业赖以生存与成

长的条件正不断产生着改变，中小企业要保持良好的成长势头，就需要积极参加国际竞争并赢取市场，而要打赢国际竞争，则需要中小企业全面提高技术水平。根据目前军民结合大发展的背景，公司根据企业化管理的需要，开展业财一体化的财务转型工作，完善企业和人员管理业务流程，提升经营成熟度的具体要求，进行公司ERP体系的构建工作。

公司全面实施运用ERP管理，宗旨是完成公司以财务管理为基础的人财统一控制，提升公司经营、财务管理大数据的整合能力有效保障全国财政会计核算制度变革和财政数据共享的建立与运营，实现银企直联；建立完善的全面资金管理制度，进行计划、合同、项目计划、支付、考核的闭环控制，加强事前、事中监督，并对事后审核出具较为全面的相关资料；为企业生产全过程进行优化，积极改进设计与生产的MES技术、物资配送体系的整合模式，增加了物资的生产计划、供应商服务能力，完成了从设计、策划、询比价、合同、订货、采购、检测、入库、仓储、出货、物流等全方位服务的统一整合；完善针对人才（HR）专业人才的HR基础服务能力，提升人才效率；强化网络数据挖掘功能，设置重点企业数据的看盘，实现财经数据的自主获取与可视化。

## 3 “ERP”管理系统引入前的经营管理模式及存在的问题

国内企业选择ERP管理系统的原则主要有如下几种：企业上级规定，在计划经济条件下，公司尤其是国营大中型公司的效益和企业福利等与此有关，因此为上而上；有部分公司盲目的追随潮流；这些公司确有了提升技术水平的要求，只是因为对项目效益考虑不彻底，在不符合条件的前提下盲目引进，部分公司更是因此背上了巨额的欠款。

### 3.1 ERP系统投资成本高，柔性较差

ERP系统的建设投入成本也相对较高,特别是由公司自己研发系统,还存在着很大的研发支出和后期系统维护费用,公司甚至还需要承受信息系统研发失败的巨大风险,使得部分公司望而止步,不能再继续进行投资。迫于现场控制需求,不得不选择通用技术,降低费用,而由于系统和公司流程不一致,由于部分控制系统在线下运行时,加强了内部控制措施,可以大大降低工作效率<sup>[2]</sup>。此外,由于市场需求,以及社会条件的改善,ERP体系也不断更新升级,ERP体系柔性不足的劣势也日益明显,原有的部分系统功能已无法满足企业发展需求,已经形同虚设,如果再度升级或提升功能将再次增加对企业系统的投入成本,大大增加了企业管理成本。

### 3.2 项目管理方面

ERP体系内容涵盖广泛,经营上包括人力、财务管理、营销、生产和仓储,管理上涵盖总部和所有分公司。为了保证最全面的财务年度信息,从项目开始到所有功能模块都上线的时间紧迫。针对上述问题,尽管出台了成立跨部门职能合作项目组、完善项目管理的政策,但在技术检测和认证、测试与维护等领域,或许仍将出现风险辨识不全面、检测认证不严格的问题。

### 3.3 缺少复合型人才

ERP系统实施要求内部管理人员除了需要具备专业的知识、熟练掌握公司业务流程之外,还需要掌握ERP信息系统的相关知识,了解系统运行流程及控制节点,但目前我国大部分企业都缺乏这种复合型人才,部分人员会因为不熟悉系统而抵触使用系统,因复合型人才缺乏导致ERP系统与内部管理体系的相互融合无法做到科学合理,运行效率不高,最终会导致系统应用效果大打折扣。

## 4 “ERP”管理系统在经营管理中的应用

通过ERP信息系统的实现,提高企业项目现金流模型执行的质量与效率,为项目管理决策提供真实精确的数据,筑牢控制基石,大大提高企业投资项目的实施效率;利用融资项目的履约关系和款项到位时的提醒,使融资支付由业务流程发起至融资交付,实现整个过程内控和监管,整个过程环环紧扣,另外,清欠款从合同台帐控制转化为信息系统监控、提醒控制,有效促进清欠款项目由“治标”向“治本”的过渡。

4.1 在企业预算管理中的应用。ERP是更强调的是财务的管理、执行、规划和管理,重点突出的是事前的规划、事中的管理以及事后的反馈,同时是公司整体计划的制定流程,包括采购计划、投资规划、产品方案、产品销售、资产负债方案、项目策划等。此外,它也通过滚动预算编制,为不同的资金计划进行服务。

4.2 在企业会计核算中的应用。

报表的核算功能主要是记载、考核和利用一些信息手段反映公司经营活中资金的使用效益和变动<sup>[3]</sup>。内容涉及应收账款目、经营总帐、存货、资金货币、应收账款、固定资产和所有者权益等。

## 5 应用“ERP”管理系统提升经营管理水平

### 5.1 加强各职能部门的参与意识

众所周知,ERP项目是一项组织的变革项目,企业在制定ERP体系之初组建了跨部门的工作组,却仅仅顾及到人力、财力等供应的职能部门,忽视了各行业域主管的组织。因ERP管理系统建设思路主要是对原有的考核制度做出管理创新与改革,不可避免地要触动企业内部各部门及相关人员的责、权、利。因此,在后期推进过程中,项目组织别出这个问题,组织对相关方和干系人进行分析,及时将其他职能部门纳入到项目组中,使项目沟通和协作回归正轨。

### 5.2 强化制度流程建设

一方面,ERP体系是根据公司具体的管理要求和业务流程,科学合理制定统一业务流程,采用规范、合理的制度程序进行固化的,有效减少人为管理、审批影响。本软件系统开发商针对本公司的运营控制业务流程,制定了与公司经营管理目标相吻合的业务流程体系,把公司内部管理的重要环节经过统一设计,并导入业务流程系统,企业内各单位均可利用ERP系统业务流程进行资源共享、功能共通。确保内部管理过程的可执行性和透明度<sup>[4]</sup>。另外,公司应依据内部管理体系,确定管理人员的权限和审核职责,能有效减少徇私舞弊出现的可能性。

### 5.3 改进ERP系统管理权限

在ERP系统管理项目实施过程中,就必须把海量的业务数据迁移到系统的信息化系统中实现高效运算和管理,在具体过程中需要进行各机构工作职责的适当调整,同时需要加强内控制度及其实施过程中的监督检查。如此才可以保证ERP软件系统在信息处理工作中的稳定性,提升ERP软件系统的总体使用能力。在实施ERP统一管理权限的实施过程中,要进行各单位职责的整合操作,做好操作规程的制定,按照ERP统一运行程序对所有企业工作人员实施规范化控制和约束。

### 5.4 加强风险源头控制,积极采取事前控制

ERP体系为企业的完善事前管理奠定了牢固的基石,但一般的企业内部管理中普遍还是以事中、事后管理为主,没有借助事前管理的力量在根源上避免问题,从中也能够体现出企业管理工作的没有计划性,内部管理有效性低下。

ERP以成本控制为基础，其财务管理体系可使公司的部门、各项任务数字化，以真实的数字进行内部管理。因此建议公司设立计划控制董事会领导公司的运行，按照公司提出的执行计划，指导各单位编制计划，处理预算编制和实施的问题，进行计划控制和项目实施的评估，促进计划任务的实现，同时把公司的通过审批项目的数据内放到ERP体系中，转变为具体的控制目标和要求，明确了可浮动的区域和所有控制点的主要责任人，出现实际管理活动时，信息系统将主动进行现场信息和预算信息的比较，达到浮动区域时系统将发送警示，建议领导层及时注意，同时要求有关责任人及时解释说明，以便进行事前管理。

#### 5.5 强有力的过程管控

工程执行阶段采取的主要问题决策机制、例会管理、流程文件管理、三级考核、督查机制，这些机制与手段构成了有效的流程控制，保证了工程的成功实施。ERP项目正式启动后，项目组就制订了实施方案、实施管理制度、考核管理办法、建设过程控制及问题反馈表等管控制度和标准<sup>[5]</sup>。控制项目主要环节、操作流程、项目资料、工作流程，完善了项目执行流程，同时将系统的运行状态融入单位和个人的绩效考核之中，保证了工程项目的成功执行。为督促工作进行，实时掌握项目执行过程中的问题，在各单位建立ERP项目部，在项目执行过程中，每天定时举行领导小组的例会。领导小组并以身作则，一再明确了各部门经理才是部门计划实施中的主要负责人，从而极大的促进了各部门的ERP计划的有效执行。

#### 5.6 推动企业开展业务流程重组

通过对整个ERP系统的前期诊断和后期实施，必然的也要触及各行业内在的操作要求。业务流程改革，一方面实现了公司各业领域内部的高效整合另一方面又在整合公司各专业域流程问题的进程中，针对人员、岗位职责和业务流程审批细节均做出了精简，进而去了大量的管理和审批的项目，使公司管理得到提高。

#### 5.7 数据优先，滚动培训

企业的ERP信息化实施的应用只是促进管理水平提升的一个手段，企业的现代化管理水平的提升，更需要员工的理解与应用。ERP企业实施中，项目组多次聘请了专家学者开展ERP先进管理思想的学习，以增强员工对ERP先进管理思想的认同感，在企业执行过程中，项目组采用滚动多次学习的方法。每个子系统推出时，项目组先安排各单位主管开展技术培训，然后安排各车间班长、技师进行培训，一级技术培训结束，再返回车间进行二次技术培训，采用这种方法，自上而下，以点带面，真正地使企业全体职工接触并应用ERP技术，达到了良好的效益。

#### 结语

目前，世界已经步入互联网+社会，公司要存活与成长，必须持续的升级技术、完善产品资料、完善管理体系。可以说，通过运用ERP管理这一不可或缺的管理手段，将有力促进了公司的经营科学化与发展<sup>[6]</sup>。企业只有通过将信息技术与技术创新、管理创新有机结合，全面提高了企业管理水平，才能培育出企业核心竞争力，并获得持续的竞争优势，从而实现了企业资源使用价值的最大化和企业信息集成效率的最佳化。

#### 参考文献

- [1]贾会民,徐伟.实施ERP系统提高企业管理水平[J].航空维修与工程,2022(06):121-125.
- [2]庄鑫.对ERP系统在企业内部控制中的应用的探讨[J].中小企业管理与科技,2022(05):166-168.
- [3]赵捷.企业信息化总体架构[M].北京:清华大学出版社,2011.
- [4]陈启申.ERP:从内部集成起步[M].北京:电子工业出版社,2012.
- [5]邹璇.浅谈集团公司业财一体化建设[J].经营者,2019(19):66-67.
- [6]杨桂松.以信息化促进管理现代化——淮化ERP系统实施成效(会议论文),2006