

云 ERP 实施存在的问题及对策

于景存 张柳珏
(广东东软学院 广东 佛山 528200)

摘 要 云计算的发展推动了企业向数字化、网络化、智能化转型,推进了互联网、大数据、人工智能与实体经济的深度融合,云 ERP 作为新型的企业资源管理模式,对企业的发展起着至关重要的作用,为了帮助企业更好的预估实施风险,合理配置资源,本文对云 ERP 实施过程中存在的问题进行总结,并提出相应的对策。

关键词 云计算;ERP 实施;问题;对策

1 云 ERP 实施概述

企业资源计划(ERP)是一种在国内外得到广泛应用的企业及管理信息系统,实践证明其对提升企业市场竞争力具有关键作用。云计算的发展为 ERP 的应用创新提供了新的机遇。2016 年,金蝶曾就新一代 ERP 提出前瞻性的六大定义:智能、共享、移动、社交、大数据、云计算。其中,“云计算”就是区别传统 ERP 和新一代 ERP 的最显著特征。2018 年,工业和信息化部印发了《推动企业上云实施指南(2018-2020 年)》,为云 ERP 的发展提供了政策保障。

在“互联网+”时代,“连接、智能、创新”是企业管控的本质需求,云 ERP 正是连接、智能、创新的互联网转型理念下,提供企业信息化服务的新一代产品,其目的在于通过部署在云端的 ERP 平台,为企业构建以人为本的协同应用、开放的产业生态链,以及个性化的协同开发云平台,从管理方法、流程控制、管理对象、应用模式等方面,引导企业从常规管理迈向深入应用。通过开放的 ERP 云平台,采取注册用户、产品租赁模式,提供 24 小时全天候技术支持服务,使企业在激烈的竞争环境中不断降低运营成本,提升边际利润,实现企业价值,它是 ERP 理论结合时代特点不断发展的时代产物。云 ERP 是互联网时代的新型 ERP,是基于云平台的社交化 ERP,具有鲜明的时代特征和竞争优势。

灵活性 事实上,传统的本地 ERP 系统因灵活性、敏捷性不足会限制企业的成长和发展。云 ERP 系统旨在提供真正的集成解决方案,在正确的时间,针对不同的角色,提供正确的信息,让企业做出明智决策,适应不断变化的市场条件。

实时性 快节奏的工作模式下,商务人士需要随时随地获取企业内部运作的实时信息。最新版的云 ERP 可以通过网络浏览器、平板电脑和手机等多种方式访问。可以随时满足管理层对企业运营的监控,提供实时的数据分析,制作出更加适合企业发展的决策。

节约成本 节约成本是企业采用云计算 ERP 系统的另一个原因。运行、维持和更新本地 ERP 需要大量资源。采用云 ERP 解决方案后,企业可以将这些成本和责任转移到供应商身上,从而节省了大量资源。

社交化 云 ERP 可以提供二次开发的平台,并依托于“云”平台特性,实现社交化,相互之间可以通过云端分享云 ERP 系统实施的经验,达到共同进步。

云 ERP 与传统 ERP 相比在系统实施方面有很大区别,如表 1 所示。由此可见,云 ERP 既节约企业信息化建设成本,又有及时服务的保障。

表 1 云 ERP 与传统 ERP 的区别

比较项目	传统 ERP	云 ERP
服务器	企业自己购买	供应商提供
数据存储	本地存储	本地存储或供应商服务器存储
服务	收费、预约上门服务	免费,10 分钟内响应问题处理
升级	收费、预约上门服务	免费,无感知升级
IT 运维	客户自己运维	供应商工程师运维

文瑞在《云计算在 ERP 市场大有可为》中指出,越来越多的企业趋向于选择基于“云”模式的 ERP 软件。2018 年 7 月 13 日,IDC(国际数据公司)发布的《中国公有云市场半年度跟踪报告》显示,中国 2017 年公有云市场增长率高达 64.5%,总量首次超过 40 亿美元。数据表明国内实行 ERP 软件进行管理的企业云服务转型政策取得很大成效。云 ERP 在市场上广泛的认可度,反映的是云计算理念、技术和商业模式的深入人心和势在必行。同时,我们也应看到云 ERP 在我国发展尚处于初级阶段,其在实施过程中还存在一定问题。

2 云 ERP 实施过程中存在的问题

2.1 关键用户素质要求高,培训标准高

云 ERP 一个显著的特点就是数据共享,在企业实施云 ERP 的过程中,需要各业务部门积极配合学习系统流程,掌握理论与实操技能。在实施过程中,多部门之间需要相互协作,针对流程盲点进行交流讨论,最终敲定流程方案并严格按照要求执行。云 ERP 关键用户角色职责明确及系统操作人员的选用对实施过程很重要,就算是再智能的机器也只是人的一个辅助工具,真正起到关键作用的是利用这个工具进行创造价值的系统操作员。在支持数字化业务目标与人力资源最大利用率的双模式环境下与别人和谐地合作,对个人素质提出了极高的要求。驾驭先进技术的能力,比先进技术本身更重要,云 ERP 管理软件的内在架构逻辑、具体参数的配置、二次开发平台的使用等如果培训不到位,再好的系统也是焚琴煮鹤。基于此,在实施过程中,云 ERP 关键用户要职责明确,并且经过培训考核,能够熟练使用系统,让 ERP 流程衔接更加顺畅,达到管理诉求。

2.2 物料编码定义难,物料档案字段影响大

在不同企业中,针对同一物料会有不同的名称、编码定义。在市场流通中,一些具有企业核心竞争力的物料是处于保密状态的,一般不对外披露,在企业进行信息化建设进程中,物料编码方案选择及其关键。物料编码作为 ERP 系统中的基础资料,物料编码方案的选定,在整个系统搭建、流程运作过程中起着举足轻重的作用。在每一张单据中,都会使用到物料档案。一旦在实施过程中,不能制定出一份吻合系统用户使用要求的物料编码方案,可能会造成信息滞后,单据指向不明。物料编码方案选定后的物料档案建立需要特别注意物料的属性,属性会影响后续的流程,例如,如果需要启用保质期管理,则必须先启用批号管理。

2.3 基础资料控制不完善,管理效果差

基础资料,就是在管理信息系统运行过程中,对运用到的各种基础数据的定义。ERP 系统中需要的基础信息管理有三大类:一是主档资料的管理,包括部门、员工、供应商、客户及物料;二是基本资料的管理,包括岗位信息、币别、费用项目、会计政策等公共资料以及业务的基础资料;三是辅助资料的管理,主要是简单的基础数据内容。常言道:“三分产品,七分实施,十二分数据”,基础数据的准确性是系统上线是否成功的关键要素,但是在 ERP 实施过程中,由于基础数据不准或管理不完善而造成的问题是占相当比重的。主要原

因是由于它数量大且技术性不强,一直以来并没有引起实施人员特别的关注。

2.4 实施主体错位 造成运行推广困难

实施主体错位,会导致项目前期的大部分准备资源投入浪费,后期进行实施计划调整也会耗费大量资源。所以,在项目实施团队进场时,项目小组选定实施主体时,就需要考虑好实施主体搭建完成后能否利于运行推广。ERP项目实施有自下而上与自上而下两种推广模式,企业应根据实际需要选择使用。一般而言,企业管理层对管理报表更有兴趣,从管理层推动,影响至下方报表原始数据提供、录入更为容易。实施人员在项目实施过程中,最直接面对的是系统操作用户,容易在实施过程中,将下方数据提供者提出的系统需求作为项目实施环节而忽略上方领导层是否有同样需求,进行自我实施工作的加负。

2.5 财务人员数据的监控滞后

快速的业务发展及流程优化滞后,使得财务和业务的衔接逐渐脱钩,财务对业务流程的合规化反馈监督作用不足,为企业带来了财务、税务风险。随着产业链应用平台的整合与统一,无缝产业链协同必将成为趋势,企业产业链间的协作应用需求将越来越强劲。大多云ERP支持多种销售业务模式、集中采购模式以及内部协同需求,实现内部多组织的高效协同。但对于供应链部门操作员录单时间存在偏差,以及财务人员在审单环节存在时间差,形成滞后的现象,事后财务核对工作量必定是翻倍增长的。财务人员数据的监控有滞后性特别体现在财务人员进行成本核算时,暴露出各种前期隐藏的问题,财务核查数据在整个业务流程处于末端环节,一旦出现合法性检查无法通过,则造成当前成本无法结账,下期成本也无法计算。财务人员数据的监控滞后性,还体现在凭证生成环节。总账系统是财务会计模块中最核心的子功能,它以凭证处理为核心方式,对账簿报表进行管理。智能会计平台是能够自动生成凭证的智能化工具,是业务数据与财务数据的对接平台,是业财一体化的体现。业务单据流转的环节中,财务属于最末端,当业务单据不匹配凭证模板时,财务人员才意识到需要翻查上游数据,核对数据准确性,检查业务规范性。前期业务单据录入的低准确度引致财务核算的高负荷工作量,增加了企业人力与管理成本。

3 云ERP实施问题的应对策略

3.1 定期进行员工培训 提高用户素质

随着企业信息化程度的推进,会出现越来越多的复杂的业务场景。为了巩固信息化建设的成果,支撑日益迫切的细化管理颗粒度、更高的供应链效率的需要,实施顾问需要帮助企业在内部建设良好的培训团队,整合流程痛点,形成内部管理优化团队,让企业内部顾问角色深入各业务部门,了解最新的业务场景,制作新的系统实现蓝图,以适应企业信息化发展需要。

3.2 建立高效沟通机制 规范物料编码规则

由于物料编码定义难,物料档案字段影响大,在云ERP实施初期,实施供需双方需要建立良好的沟通机制,规范物料编码规则,例如金蝶公司的编码规则八字口诀:一、类、有、变、数、短、长、跳。一,指的是求唯一;类,指的是分类别;有,指的是勿有;变,指的是避免变化;数,指的是数字好;短,指的是力求短;长,指的是长统一;跳,指的是用跳号。

3.3 规范基础数据管理 提高基础数据质量

基础数据的质量要求做到及时性、准确性、一致性和完整性。所以,需要建立规范的基础数据管理流程和制度,在实施初期做好基础数据的收集和维护。具体可从以下环节入手:企业管理层对企业内部的“数据质量”给予高度重视,严肃对待;建立数据管理岗位责任制,专人负责;及时将所制定的标准以企业公文的形式发布,培训

员工,使每个人对数据的重要性有充分的认识,对所经手的数据负责;定期清理数据,调整相关业务流程和操作规范,清除失效数据。采取相应管理措施,对易出问题的数据给予特别的保证;明确提出数据所有者的概念,确保主数据录入是唯一来源;明确各基础数据处理时限,规定完成时间,以便后续业务可正常开展。

3.4 强调项目交接平滑过渡 把控项目实施进度

项目交接作为销售向实施两个重要阶段的转移环节,需要作到平滑过渡,高质量的售前文档可以让交付团队尽快了解项目的范围,了解客户启动该项目的背景及复杂性,可以尽早进入状态,降低实施风险。实施人员在项目进场前期就应当了解该项目的实施范围,分辨实施主体,同时与售前方案提供者、销售人员确定关键项目影响因素。实施人员应当基于影响因素梳理项目干系人对项目的影响程度,包括干系人职位、部门、工作内容、对项目的重视程度、项目关注重点、项目支持程度。项目实施小组中,极具影响力并且享有关键问题最终决策权的是项目经理这一角色,在项目小组组建阶段,应当签署项目经理授权书,给予项目经理对整个项目最终的决策权,避免出现多方意见争执情况下,无法得出最终决定,从而影响项目实施进度的情况。项目经理应当起监控、决策、跟踪作用,并对整个项目过程负责。在项目经理制定好项目基线以后,严格按照既定事项进行实施,如遇突发状况,需要特殊处理,则需要关联人员集体开会商讨确认。会议需要有相关文档输出,包括会议纪要、实施变更确认单,为划分责任承担人与后续投入成本追加依据。

3.5 实时核查单据准确度 避免后续财务核算报错

搭建企业内部数据传递的信息协同平台,财务人员通过上下游单据的携带逻辑关系,核查底层数据准确性。在实施过程中,ERP系统要求企业财务人员必须有效、真实的检查业务数据,及时修正偏差,减少监控滞后带来的多倍工作量。

4 结论

云ERP相对传统ERP有明显的优越性,给企业注入了新的活力,本研究有助于企业在实施的过程中,事先预估实施风险,及时发现问题,合理配置资源,创新企业价值。

参考文献

- [1]文瑞.云计算在ERP市场大有可为[J].软件工程师,2010(07):23-24.
- [2]朱宗乾,贾义伍.云ERP服务模式分类影响因素的探索性研究[J].管理学报,2016.08.
- [3]推动企业上云实施指南(2018-2020年)[J].中国信息化,2018(09):18-21.
- [4]李赛娟.基于云计算平台的ERP系统研究[J].财会月刊,2012(29):91-93.
- [5]裴丽娅,李霞,汪路明.云计算ERP应用模式问题与对策[J].财会通讯,2011(28):131-132.

作者简介:于景存(1978-),女,河南濮阳人,硕士,讲师,会计师,注册会计师,广东东软学院。研究方向:财务管理,ERP项目管理,企业信息化。

张柳珏(1996-),女,广东汕尾人,学士,广东东软学院。研究方向:ERP项目实施。