

# 世邦：云上的 ERP

中小企业信息化实质是让企业管理从粗放走向精细化，让制度流程规范化，让业务数据精确化。

文/陈其明

**关键词：**世邦 中小企业信息化 云ERP

东莞市世邦塑胶制品有限公司（以下简称世邦）成立于 2007 年，主营出口玩具塑胶制品，公司现有员工 600 多人，设有工程部、工模部、注塑部、喷油部、移印部、装配部、采购部、销售部、财务部等部门，能配合客户需要开发及生产各类塑胶、五金电子玩具。

## 问题与需求

世邦 2010 年开始上线使用管理信息系统，当时公司规模一百人左右、业务量小，现阶段随着公司规模及业务量的增加，系统版本老旧且不支持工序级的生产应用，而且只使用了仓库、采购、销售及总账模块，信息化现状存在以下突出问题：

第一，基础数据不完备，物料编码不规范，且存在一物多码情况；第二，世邦属于 MTO 生产方式，企业管理层无法得知每个订单的详细成本结构和盈利情况；第三，PMC 无法追踪销售订单成品 BOM 中每个物料的采购或生产进度，公司交货准时率约为 30%，销售业务员总是要花费大量时间和精力与客户、内部 PMC 沟通交货期的变更问题；第四，仓库呆滞料较多，浪费严重，但呆滞时间及原因无法得知；第五，企业引入稻盛和夫经营哲学，生产部门采用阿米巴独立核算运营模式，每个巴的运营报表都采用手工加 EXCEL 表格方式，效率低下，

希望能够引入支持阿米巴运营模式的信息系统，减少手工工作量。

经调研，世邦的信息化需求主要体现在：信息化人才方面，公司的软硬件、办公设备、网络设备 & 信息系统，只有一个人负责运维，每天都在解决各种设备故障、系统故障。公司一旦上线 ERP 系统，运维人员严重不足，无法保障系统的日常运行。信息化培训方面，公司只有仓管、采购和销售、财务部了解 ERP 操作系统，工程部、工模部、注塑部、喷油部、装配部等部门基本没有接触过，日常业务都是采用手工报表，对于各生产部门培训难度很大。流程管理方面，公司没有系统出现异常后的处理流程，每次都牵连各部门解决具体问题，事后没有总结固化为流程或制度，公司需要出台流程管理制度，形成详细的业务操作流程文件。绩效考核方面，每个岗位的责任根据需要调整，公司亟需制定岗位责任制度和绩效考核方案。设备、系统升级方面，启动云 ERP 项目，升级网络系统，购买 2 台服务器，一台作为应用服务器，一台作为数据库服务器。

## 策略与方法

世邦公司的信息化升级分为四个阶段，分别是项目准备、蓝图设计、系统实现和验收交付，每个阶段又分为若干子阶段，每个阶段都有明确的验

收标准和验收交付成果，验收成功后才可进入下一阶段。

项目准备阶段从2016年12月至2017年4月，完成了信息化设施改造升级，以满足云ERP系统的部署和应用要求，进行服务器采购、网络升级等工作。云ERP信息系统项目方面完成项目调研、基础数据收集整理、现有业务流程收集整理、信息化培训，完成世邦公司信息化现状及评估报告、基础数据存在的问题及整改方案、现有业务流程及改进方案、培训教材、操作视频教材等。

蓝图设计阶段从2017年5月到7月。系统供应商派驻2名实施顾问与世邦公司内部顾问协同工作，提交的成果蓝图设计方案。

系统实现分为两个阶段，供应链及生产模块的实现从2017年6月到7月；而财务及成本模块的实现则是等供应链及生产完成并验收合格后再开始，从2018年4月开始，至5月结束。系统实现阶段完成了系统实现验收报告。

验收交付也是分为两个阶段，供应链及生产模块的验收交付于2018

年3月通过，财务及成本模块于2018年7月通过验收，验收交付阶段一般历时两到三个月，保证每个岗位录入数据的准确性，解决操作异常的流程问题，月末关账等工作，提交修订后的蓝图设计方案、修订后的培训教材等。

## 效果与反思

中小企业信息化实施的核心要素为组织架构、系统和流程，核心要素可分解为如下子要素（如表所示）。

### 1. 业务流程梳理及再造

企业信息化需要中小企业建立明确的流程管理制度。世邦公司在项目组的协助下建立并实施了标准业务流程，云ERP系统在进入验收交付阶段后，主干流程运行十分顺畅，然而一旦出现之前没有遇到的异常问题就卡壳了，因为新的问题没有对应的处理流程，如委外供应商超过损耗的废料如何处理？委外塑胶半成品超过订单数量如何处理？

对于异常或者新的业务发生时，都是由发生问题的部门领导拍板决定，出现问题后就召集各相关人员开

会救火，即使造成一些损失也只是批评教育，互相扯皮，没有明确的责任人。因此企业实施信息化项目前就应成立一个由关键部门领导组成的信息化领导小组，建立明确的流程管理机制，对于每一个流程都经过充分的讨论论证，作为公司正式的业务流程颁布并实施，使企业业务逐步规范化，为信息化实施做好充分准备，能够有效提升ERP实施的成功率。

### 2. 校企合作培养信息化人才

中小企业信息化是一项系统的工程，内部顾问和信息化人才是信息化成功的重要因素。系统实施过程中，甲方企业需要专业的项目实施顾问，既懂信息系统，又懂业务知识，同时又具备协调甲乙双方有效沟通的人才。对于系统实施的乙方企业，因为其追逐利润的绩效考核制度，分阶段实施分阶段验收，每个阶段验收之后都按合同收费。一般项目实施到系统实现阶段后，项目费用已经用掉约80%~90%，而最后验收交付阶段的几个月往往是问题集中爆发的阶段，因为在这个阶段用户所有业务都必须在系统内处理，蓝图设计阶段以及培

训阶段用户不可能遇到的异常情况都会在这个阶段出现。乙方实施顾问一般都同时承接几个项目，不会每天驻点在甲方企业，一旦用户使用系统的困难不能及时解决，双方矛盾也会与日俱增，甚至导致项目失败，所以乙方收不到尾款情况也很普遍。

为了解决企业运维信息化人才短缺的问题，可

表 中小企业信息化实施核心要素分解

核心要素	二级要素	要素说明
组织	绩效考核	每个岗位的绩效考核方向要正确，能够调动人员的主动性积极性，要求员工做什么就考核什么
	信息化培训	管理层及员工都需要信息化观念、操作培训，要了解信息化能够帮助他们解决问题
	人才需求	建立人才需求长效机制
	文化与制度	制度是管控，具有外部性和强制性；文化是以人为中心，价值要被员工认同，两者要有机结合
系统	实施方法	内部顾问和外部顾问结合，分步实施，稳打稳扎，减少风险
	单据及数据准确性	严格要求单据及数据及时、真实、有效
流程	流程管理制度	建立规范有效的流程管理制度
	业务流程梳理与再造	持续的业务流程改善

以采取学校和乙方企业合作的方式,充分利用高校资源,也为企业节省成本。信息化项目开始时,专业教师作为企业内部顾问,带领信息管理专业ERP方向的实习生全职驻点企业,协助企业信息化工作。信息化项目完成后每年还派驻一至两名信息管理专业ERP方向的实习生来企业实习半年,实习生实习期间,企业再和毕业生沟通,设法满足其需求,使毕业生实习期结束后至少还能在企业工作一到两年,这样能有效解决中小企业信息化人才短缺问题。

### 3. 分步实施与数据的准确性

中小企业在启动ERP项目时,一般先实施供应链系统,即采购、仓库和销售模块,特别需要注意提升企业制度、流程的规范性,确保数据准确,减少人为的随意性;第二阶段再实施生产模块,开始时会增加生产部门的工作量,而中小企业的生产部门基本都是处于满负荷状态,因此部门领导要及时协调,迅速解决出现的问题。内部实施顾问也需要做好培训及支持工作,确保生产部门操作人员减少因为技术和熟练问题影响部门的工作。第三阶段再实施财务和成本模块,物料及资产的盘点及校正需要财务部门配合相关部门加班,利用休息日快速解决。前端部门业务数据如果准确,财务实施阶段的工作就会顺利开展,因此在供应链和生产模块实施阶段,财务部门就要在系统中审阅业务单据,监督数据的准确性,为财务模块和成本模块实施做好准备。

### 4. 道德精神激励与绩效激励并行

技术问题用技术方法解决,而人为壁垒或责任问题则必须通过制度和

激励措施来克服。中小企业管理普遍属于粗放型,存在岗位职责不明确,临时性任务多,岗位激励政策也存在不合理性,出现问题后相互推诿扯皮。通过世邦公司信息化实施过程进行反思,因为制度和激励政策不到位发生的单据录入数据错误、录入不及时情况较多,如验收交付2个月后分析装配部数据准确性还有361条记录存在问题,如存在领料异常、单价异常等情况,后续改善效果不明显,原因就是做好做坏一样。

### 5. 信息化领导小组,持续的监督信息化系统的运行

持续的结果需要持续的投入。很多中小企业在信息化项目实施完成后,对于后续运维认识不够,不愿意持续投入资源优化运营环境。随着企业向供应链要利润、向管理要利润之后,向信息要利润成为第三个利润源泉。因此企业信息数据的准确性,需要制度化、流程化来保障,企业才能从海量信息中挖掘出有决策意义要素,从而产生利润。而要达到这个状态需要企业持续投入,例如有专人负责监督和评估信息数据的准确性,对于管理层和每个信息相关岗位进行培训等措施。

### 6. 实施方法与最佳实践的适应性

不论是金蝶、用友,还是IBM、SAP都在向用户宣传推荐源自行业的最佳实践。最佳实践是将行业最佳企业管理经验赋予在ERP系统的业务流程、系统参数中,给需要实施信息化的企业以借鉴。最佳实践有其适用的管理制度、人员素质、企业文化、

业务流程和管理系统,有些可以学其形,但其精髓还是隐藏在管理制度和人员素质中,别的企业很难学习。管理制度又与组织架构、人员素质、岗位安排相关,所以即使抄袭过来,执行起来也会四不像。作为管理者应该在信息化项目实施前组织培训学习,让员工了解企业信息化的必要条件,做好充分的准备和计划,才能更好地保障项目成功,而不能认为只要引入行业最佳实践,公司存在的管理问题就能迎刃而解。

中小制造企业属于粗放型管理,强在执行,弱于计划,所以只能用较强的执行力来弥补因为计划不足导致的问题。物料计划能力弱,就只能以频繁的供应商追料或高库存来弥补;生产计划弱,每个生产订单投放后都是急单,生产部门总是满负荷运转,员工工作强度大,离职率高。如何借助ERP系统提升中小企业计划能力、管理能力,是亟须解决的课题。■

### 主要参考文献

- [1] ERP成功要素—广州Adar公司实施案例,企业管理,2010(9).
- [2] 刘宝红.采购与供应链管理:一个实践者的角度.机械工业出版社,2015.

### 作者单位

广东轻工职业技术学院信息技术学院

