

# 我国企业实施 ERP 的劣势分析

抚顺市第二医院 周航

[摘要] 随着企业信息化的不断深入与开展,ERP技术也广泛应用于我国企业管理。单实施效果并不理想本文针对这一问题进行了原因及劣势分析,得出了国内企业实施ERP各项条件尚不成熟的结论。

[关键词] ERP 管理模式 信息孤岛

说起来,ERP的风光无限在中国也不过是短短数年间的的事情,虽然早些年就听说有敢吃螃蟹的,但终究是少数。自从国家提出了“以信息化带动工业化”的战略,中国企业似乎一夜惊醒,纷纷开始“信息化”了。但是,近来不好的消息频频传出,说某某大企业采用ERP后效益反不如前,于是与供应商打起了官司,更有甚者由于上了ERP使得企业濒临破产的境地,涉及其中的并不乏一些大家耳熟能详的IT大腕。那么,那些国内企业实施ERP为什么失败了呢,其中的原因固然很多,但我认为其中的主要原因在于国内企业实施ERP

不同技术优势的企业往往组建合资企业和战略联盟。这样的合资企业能组合各合资方的上下游技术或者是不同领域的技术,企业共享技术资产,利用合资双方的互补性优势生产高性能产品。面对市场竞争,合资各方为了维护共同的利益,都比较愿意主动地采取措施促进合资企业整体技术水平提高。在合资企业中即使一方撤走投资,但合资企业的技术积累和知识存量为企业进一步发展打下基础。这不仅是发达国家而且也是发展中国家企业普遍采用的推动技术进步的举措。在国际商用飞机的生产中,公司间通常建立合资、合作关系,几乎没有一家大型商用飞机是由一家公司独立制造的。空中客车是由法国、德国、英国、西班牙的“国家冠军队”共同开发系列大型商用客机的合资企业,德国生产机身,英国生产机翼,西班牙生产尾翼,法国组装,将欧洲各国飞机制造业的优势组合起来,该公司在技术上是十分成功的。在其它行业以技术专长为基础组建合资企业也是十分普遍的。

3、并购能增强企业技术创新能力。在很多行业,创新成本和风险与日俱增,企业要赶上新产品和新技术的步伐,要付出巨大的代价,加大了技术领先企业的竞争压力。在企业的技术创新活动中如能获得所需技术知识和能力的强强联合,就能使企业间的科技资源得到更为合理、有效配置,降低技术创新的边际成本,分摊巨额科研费用,更好地发挥不同企业的技术创新能力,赢得企业在产业中的核心地位。

上个世纪90年代以来,在一些高科技领域,研究开发投入大、周期长、风险高,规模经济明显,在这些行业并购此起彼伏,一浪高过一浪。特别是在医药行业这种现象特别突出,由于高效药物的存在和药政法规的日趋严格,要找到一个较原有药物更具特点的新药越来越困难。一种新药从开发到上市要花十年左右的时间,成功率为万分之一,创制成本约需数亿美元。医药生产企业一直面临着竞争性价格的基础上扩大生产和承担研究开发高成本的挑战,人们往往通过并购提高研究开发效率,导致了国内和跨国并购高潮的出现。从事化工及相关产品的法国罗纳-普朗克公司和从事化学及相关产品的德国赫斯特公司于1999年合并组成法国的安万特公司,联手发展具有市场前景的生命科学,剥离了非生命科学方面的业务。1996年12月瑞士的汽巴-嘉基和山道士合并组成了一个更强大的公司——诺华公司。一个多世纪以来这两家公司在医药保健及新药开发领域处于全球领先地位,两公司合并使新公司获得了更雄厚的科研投资,节省了原来两公司中重叠的开发投入,通过互补性资源和技能的配合,强化了企业的技术创新能力。

许多公司寻求R&D方面的合资、合作,充分利用联盟各方的科技优势,实现能力互补,分散研究开发风险。赫斯特公司、拜尔公司都是从煤焦油生产染料起家,历史悠久,生产技术均居世界领先地位。1995年7月两公司以各控股一半的方式合并了两家的染料和颜料业务,联袂组成Dystar公司,实行技术知识共享,以优秀的产品质量,强大的R&D系统,在世界染料市场居统治地位。Dystar公司1997年把100种新开发的染料商品推向市场。随着科学技术的发展,产业边界扩大,新技术相互渗透,技术创新日益依赖众多学科的知识积累,一家公司很难单独具备开发新产品和有关技术能力。有时企业会收购上下游企业来提高自身的技术创新能力,这种现象在电子行业比较常见。法国电子行业的阿尔卡特公司,收购一系列的公司相关技术后,开发出一系列的新产品。通过收购与其拥有互补能力的企业,获得新的技术资产。很多企业还通过收购现成的研究机构,能够节省重新从头开始建立研发能力所需的时间和精力。企业将获得的技术资源整合到公司更大的研究系统中,能大大增强企业的技术创新能力。近年来,有些日本电子公司在美国并购当地的私人实验室和科技公司,以获得美国的先进技术。英国的葛兰素·史克公司近年收购了美国8家,加拿大1家实验室。2001年德国拜耳以66亿美元从安万特和先令AG手中收购安万特一个科研机构。

[参考文献]

- [1]联合国跨国公司与投资司.世界投资报告(M).北京,中国财政经济出版社,2000:5、123。
- [2]联合国跨国公司与投资司.世界投资报告(M).北京,中国财政经济出版社,2001:24。
- [3]刘大椿等.现代科技导论[M].北京:中国人民大学出版社,1998.134。
- [4]王一.企业并购[M].上海:上海财经大学出版社,2001.17。

## 企业资源配置的新视角

南京邮电大学 赵丽君 殷群

[摘要] 信息化建设已经成为企业适应市场的一个基本需求。企业要在市场经济中赢得自己立足之地,就要借助于信息化,以信息流促进物流和资金流的优化,从而获得企业自身的竞争优势。文章从信息化对于物流、资金流和信息流的影响三个方面着手分析在信息化过程中企业资源配置的优化。

[关键词] 信息化;物流;资金流;信息流;资源优化

企业的正常运转离不开资源的支撑,除人力资源外,物质、资金和信息也都起了非常重要的作用。信息

存在先天的不足。这些不足主要有以下几点:

### 1. 管理模式混乱

目前我国企业的管理模式正处于探索时期,包括日本的、西方的、美国的、英国的企业管理模式都有,尤其是计划经济时代的管理模式根深蒂固,企业管理决策层高高在上,一级一级的主管部门设置非常不利于信息的反馈,也不适应企业进行较为快速的调整来应对整个市场的变化。在这种信息平台基础上,企业运作正常与否的预警系统基本处于停顿状态,并且组织结构中占统治地位的资源(人、资金、技术)产生了极大的浪费。

对中国企业而言,ERP是一种全新的先进的管理模式,无论国企还是民营企业,在认识上都会有一个逐渐接受和过程。而且使处于各种管理模式特别是处于计划经济时代的管理模式的企业在较短的时间内一下子转型到ERP的先进的管理模式上来,显然就会有较大的风险,失败的概率当然也就比较大。

### 2. 信息化的基础建设薄弱

显而易见,信息化的基础建设对于成功实施ERP是非常重要的,那么我国企业信息化的基础建设现状是什么样的呢?这可以从走在全国信息化建设前列的化工行业的信息化建设现状中窥见一斑。前不久由中国化工信息中心全国化工大企业信息网完成的“全国化工大企业信息化应用调查”表明:虽有超过70%的企业已经或正在建设企业信息网络系统。但是并不乐观的数字也显示,绝大部分化工企业信息化应用还不普及,企业人均网络信息点个数严重不足(35.6个/千人),计算机信息系统基础建设主要集中在生产控制、财务系统;化工企业在网络基础建设、应用系统开发及维护等方面的年投入还不足企业固定资产总值的0.7%,只占企业年销售总额的0.9%。这与国外发达国家企业信息化建设的统计数字有相当大的差距。

从中可以看到我国相当数量企业的企业信息化管理水平较低、信息化基础差这个现实状况。具体表现为:企业的信息系统运营体系尚不健全,信息管理不规范;企业内部信息网络布点数据太少且布局不合理,企业内部各类报表的数据格式不符合标准,信息处理和传输手段落后从而形成大量信息孤岛;信息工作人员技术素质不符合要求,企业全员信息化程度低下,大量有价值信息资源未得到有效挖掘等。

### 3. 市场不成熟

我国的大多数企业还处在一个传统经济向市场经济转轨的过程中,更多的企业还是处在传统的计划管理体制理念、观念等各方面之中,要很快地接受一种理念、一种科学,并在管理实践中体验和运用它,这是不太可能的,拿那些早就已经成功的现代化、市场化的企业的经验来套我们企业,是行不通的,这项技术由不了解到了解也是需要经历一个必要的过程。

作为积累了相当经验的ERP实施者,毕马威管理咨询公司中国区总经理黄辉并不掩饰自己的苦恼,“做ERP,中国可以说是全世界最难的一个市场。中国企业的管理水平参差不齐,这为ERP的实施带来了非常大的难度。并且,国内企业一般都是自己做实施,而在欧美,企业实施ERP时往往会选择一些有经验的管理公司来做。由于国内用户旧有管理观念的制约以及缺乏经验,这也增加了实施失败的概率。”

### 4. 结论:

国家经贸委经济信息中心主任刘力表示,“ERP热”的现象是企业信息化向纵深、向求实、向扎实方向发展的必然结果。企业应用信息管理的过程就是一场管理观念和管理方式的深刻革命,信息化本身也是一个渐进过程,包括对技术的理解、信息化的基础建设、管理的转型以及市场的成熟,这些都需要一定的时间和经验才能完成这个渐近过程。而我国不管是在管理还是技术或者是市场的成熟方面都与国外有相当大的差距,我们所能做的就是具体实施ERP时,正视这些差距,充分注意到这些劣势的存在,从而做到趋利避害,有备而无患,充分发挥ERP的功效。

[参考文献]

- [1] 郝必传,刘秋生. ERP环境下企业成本管理模式探讨. 现代经济探讨, 2000, 12
- [2] 高复先. 信息资源规划. 北京:清华大学出版社, 2002, 8
- [3] 刘翔. ERP与网络时代企业管理. 企业管理, 2000, 9
- [4] 秦荪涛. 企业实施ERP的技术要求解决途径. 计算机系统应用, 2000, 9
- [5] 王宁红. 浅析ERP在企业管理中的应用