如何成功导入与活用 ERP 系统

文 | 桑原喜代和

世界上有许多企业导入 ERP 系统，在中国导入 ERP 系统的公司也不少。在日本刚好碰上千禧虫危机的话题，也是第一次的导入高点，特别以 SAP 为代表，许多 ERP 系统由于广为人知而出现导入风潮。我的公司也曾检讨 ERP 系统的导入，由于认为千禧虫危机会产生很大的风险，因此直到解决千禧虫问题之后，才开始导入 ERP 系统。那时候，笔者身为计划负责人开始导入 ERP 系统，两年后才开始真正去使用。此外，由于笔者也参与过北京合资企业的计划，因此也有导入中国 ERP 系统的经验。

ERP 系统从大企业到小公司，导入的范围非常广泛，另一方面，时常听到有超过60%以上的机率会导入失败，无法获得预期的效果。此外，实际上从下游的成本管理和会计功能的运用为中心，以 ERP 系统的特长来说，有许多事例是从上游的 MPS/MRP 的计划来带动一连串的功能。我们可以从日本和北京的事例来看，导入、运用 ERP 系统的经验与中国企业的现状相比较，试着去思考若是要成功导入与活用，必须要怎么做会比较好?

导入 ERP 系统失败的问题点

一般来说，导入 ERP 系统失败的原因区分为导入前后与导入途中各阶段所出现的问题。在导入前如果无法让整个公司了解执行目的，很容易因为现状而出现半途而废的状况，即使有一部份能确实执行，也无法让整体获得最佳化。另外，目标与导入效果没有定量化的话，不只是经营高层，也无法获得员工的支持，很容易出现中断的情况，无法提升导入后的效果。事前将目的与目标效果定量化，明确订定出成本效益是一件很重要的事情。

选择 ERP 软体套件时，若是没有将功能需求与执行方法加以明确化，在导入途中容易遇到停滞，运行后也会出现很多不满的声浪。使用者对于软体的使用要求必须加以明确化。另外，功能需求与软体功能的磨合度不足时，在导入途中出现产生误差的状况，费用与排程时间会因此而大幅增加。因此在选择阶段时，必须确实地进行磨合，才能在短期内顺利使用软件。

在导入时，现状的业务分析与需求的选择取舍，若是没有与之后的执行方法深入检讨，很难达到预期的效果。为了分析现状、找出达成目标的要件，事前的准备相当重要，并且以此为基础进行软件功能与适性与差异分析。这时候，即使设定太高的目标，也无法立刻实现。因此一开始不要贪多，设定出达成目标的步骤，一步步确实地向上提升，最终将能找到一条正确的道路。

导入 ERP 系统后，若是无法摆脱目前业务运作与管理方式，不仅无法顺利进行 ERP 的导入，也会背离标准功能、使增加改造与维护成本剧增，无法提升效果。近来软件本身的完成度很高，必须要努力使其符合标准功能。另外，若是没有了解软体功能、决定好运用方式，无法实现的项目也会变多，难以发挥导入效果。在开始运用的阶段，我们必须抱持着自己也是参与计划一份子的心情，让现场人员制作出代表最终成果的操作指南，就会距离成功更接近。

在以上各个阶段，若是无法发展出一套同时推动经营高层与现场人员的体制，无论花多久时间都无法实际运作，并浪费许多时间。另外，实际运作后没有提升士气，发生操作上的失误，管理水平没有提升，都无法产生导入效果。ERP 系统的导入不只是信息系统，也必须要改革组织与业务。为此经营高层要拥有领导能力，让全体人员抱持共通的目标，以整个公司都能参与在其中为最重要的前提。导入 ERP 系统之后，若是没有出现成效，必须要回溯到刚导入的各阶段，找出失败的原因加以应对，才能将停滞的状态加以突破。

ERP 系统的成功要素

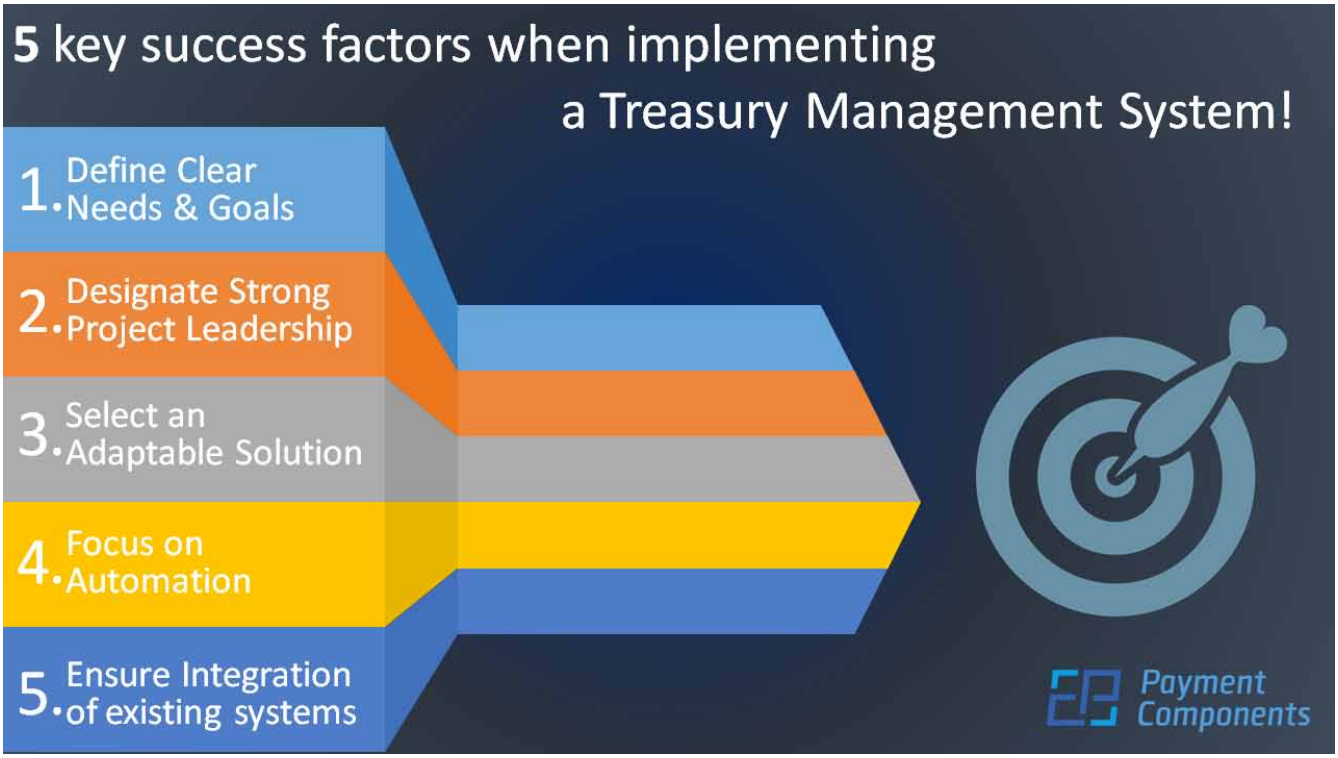
在 1960 年代提倡 MRP 的奥利弗·怀特(OliverW.Wight)定义出“MRP 成功的六个要件”，由于 ERP 的核心是 MPS 与 MRP，以下将 ERP 需要的六个要件介绍给大家。

适当的标准值

在各个相关部门当中，设定各个零件的批量尺寸、安排方式、前置期、安全库存的标准值与加工、组装的标准顺序，登录在 ITEM（零件标准）或 SR（工序标准）当中，而整顿 ITEM、SR 与 BOM 这三个主要标准就是以 MPS/MRP 作为前提。

正确的零件表

在 MPS/MRP 当中，BOM 是以零件表为基础，安排全部的单元零件



与产品。为了正确安排这些内容，要以BOM的精确度为前提，要求100%的精确度。只靠设计部门的努力非常困难，必须要靠相关部门的支持与反馈才能达到目标。

库存高精确度

一般来说，为了让MPS/MRP成功必须要达到99.9%的库存精确度，库存资料不只是仓库的库存，也包含了已安排完成准备入库的零件。提升精确度时，不只是需要进行盘点，在进行出入库作业时也要随时确认现有的数量。

毫不迟缓的实绩报告

现场目前是什么情况，即使没有人员随时走动确认，让现有的情况立即可视化反应出来非常重要，必须能够及时反应实际情况、正确收集信息的体系。使用POP（Point Of Product、生产时点情报）实绩收集系统，能够获得成效。

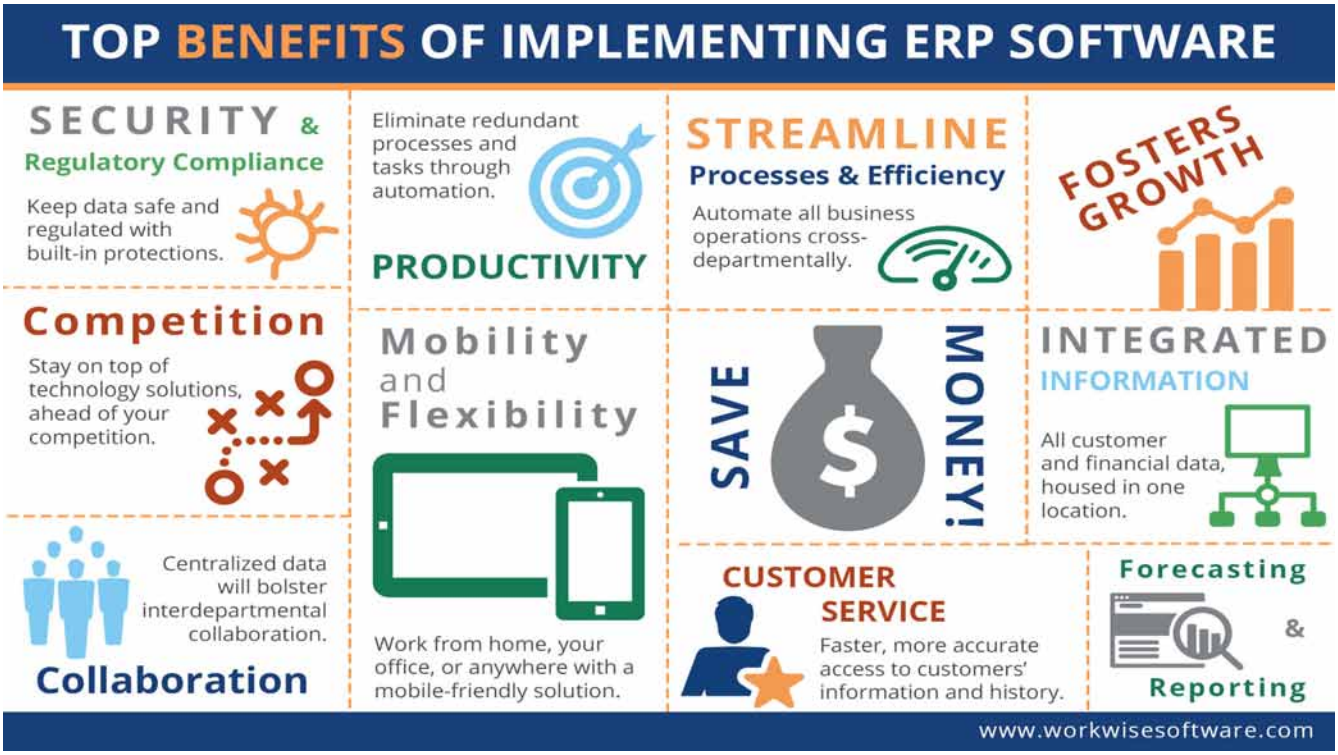
实际使用者的理解与协助

所有部门共同协力才能完成一套系统，如果其中有部门偷工减料的话，会使所有的努力瞬间白费。因此不只是自身的部门，必须要让所有部门能够了解大家要为同样的事情一起努力。透过在现场制作使用手册，能让使用者更有愿意参加与投入。

经营高层的强力后援

为了能让系统成功运作，要使经营高层明确地支持为前提。若是高层漠不关心会影响到整个公司，大家对于操作使用不再产生紧张感，正确度无法维持下去，对于系统的信赖感也会逐渐消失。

今年春天，我访问了在10年前导入ERP系统的北京合资企业，并询问运作情况。现在虽然仍在继续使用该系统，但是已经失去了当初刚完成时的期待情况，同使也产生许多尚未解决的问题。特别是在主要标准与库存精确度没有提升，此外，由于经营高层与现场使用者的使用意识低迷，对于系统有许多不满，因此无法有效地加以活用。为了解决这样的问题，我定期会去北京访问，协助他们重新进行系统导入、并检讨运作方式。



善用 ERP 系统企业的特长

十几年前，我在过去主导 ERP 系统导入的公司中，从上游到下游整体的功能顺利运行，使 ERP 系统成效扩及整个企业，这家公司在运用 ERP 系统上有三个特长，在下面做出说明。

第一个是完全转移到 ERP 系统

在转移时一开始虽然会和过去主要的系统同时运作，但是随着系统的切换，会将旧系统完全撤除，一旦让旧系统继续存在，大家已习惯过去的操作方式，就无法顺利的转移到新系统。从计算机系统转移到 ERP 系统时，若还留着过去的电脑介面，很容易也将过去的旧功能一起转移，这并非是件好事。

第二个是更广泛地运用数据数据

ERP 系统的画面与帐务是运用上的最低限度，此外，实际使用时也有很多不实用的地方。虽然可以增加制作数据的程序，但是最好能够开放数据库，让用户能自行制作数据。具体的方式是让使用者从 EXCEL 当中撷取出必要的数据，编辑出自己需要的数据。这个 EXCEL 工具是任何使用者都能自由使用，不用依赖系统部门也能靠自己制作出数据。

第三个是数据精确度与整体优化

组合型的企业当中，最重要的课题就是缺料管理。为了进行管理，制作各种不同管理资料、进行各个会议，到开始组装的阶段为止，必须要将缺料问题完全消除。相关部门的负责人使用 EXCEL 工具撷取出数据数据，透过这样的方式可以消除缺料问题，并进行其他的业务工作。

以上是从 ERP 系统的导入到成功运作中会出现的问题与成功要件，并将各种活用方式的特长介绍给大家，希望对于目前正在导入 ERP 系统，但是成效不彰的企业能有所参考价值。虽然无法顺利运作的状况时常会发生，但是能够提升成效的地方也不少。希望大家对于现状不要轻言放弃，而是继续努力改善，这才是最重要的事情。现在我所支持的台湾企业在 ERP 系统的运用上非常努力，同时也有协助北京的合资企业重新改善 ERP 系统，期待下次有机会能将这些内容提供给读者。MFC