

如何选择适用的电脑管理系统？



北京环宏软件技术有限公司

企业管理咨询部

2007 年

企业实施电脑管理系统要经过选型、实施、维护等单个阶段。选型作为第一步，对最终成功实施具有决定性的意义。和其他任何东西不同，选择一个企业电脑管理系统是一个比较复杂的过程。我们看看在选型时通常会遇到的问题。

问题一：谁负责选型？

答：老板。

办公室主任选行不行？IT 人员选行不行？财务经理选行不行？生产经理选行不行？行。可是没用，拍板还是要老板说话，徒然延长时间，拖泥带水，降低效率。中小企业别学大企业那套作法，层层把关，逐级汇报。中小企业生存的根本之道在于灵活高效。曾经有这样一个故事：

一大公司为开发一块电路板填补市场空白，先跑北京申请项目资金，再去国外研究考察，回国一看，得，项目别搞了，市场上已经有了。一小公司老板从皮包里拿出一电路板交给研发小李：“小李啊，琢磨一下，把它搞出来。”二天以后，小李瞪着二只红眼珠子摇摇晃晃地拿着一块新电路板来到老板办公室：“老板，您看这个行吗？”，活儿出来了。

所以老板要亲自选型。如果老板并不出面，假借手下人代劳，只能说明老板并不重视 ERP 这事儿。未来的女婿第一次上门，女儿要请父母把把关，未来的老丈人说你妈看就行了，我要打麻将去，有吗？您常听 ERP 是一把手工程，一把手从一开始就不重视，那以后这 ERP 还成功得了吗？老板是否懂 ERP 并不重要，哪个企业的老板不熟悉自己的业务？

ERP 不是技术，ERP 是你的企业管理！

问题二：如何选？

答：一想二听三看四咨询。

要成立选型小组吗？不用。中小企业老板除了对财务可能不太精通外，其他业务清楚得很。

想什么？想目前你的企业最困难的管理问题（不要想找不到客户的问题，软件不擅长这个；但是订单来了，却总是不能及时交货，年终了也搞不清楚赚了多少钱，这才是管理问题），想您的业务现状和未来几年的发展可能，想您期望的应用范围和应用目标，想您的可支付能力。

听什么？打听一下 ERP 市场，有哪些供应商，他们的产品大致是什么层面的，口碑如何。问问同行，问问已用 ERP 的企业，实在打听不到，上网查一下。基本圈定您的目标是奔驰级的，是君威级的，是普桑级的，还是奥拓级的。歌唱家唱歌要先找到 123，1 都找不到这歌没法唱。

看什么？带着自己的设想看产品，看供应商。如果你不是有成千上万员工，年营业额已达数亿的大企业，那么不必找所谓专业的咨询公司，他们可能自己还没有搞清楚企业管理是怎么一回事。找他们是白费劲。在目前 Internet 时代，每个 ERP 供应商必定有网站，看网站可能是你的第一个家庭作业。这里是一些技巧：

大致上由于三类企业网站：知名的大公司，有实力的中型公司，滥竽充数的小公司。中间那个可能是你所需要的。为何？知名的 ERP 大公司的产品通常是适用于大型企业的大型产品，价格昂贵，功能复杂。这些公司网站上的资料可能三天三夜也看不完。而且大型公司（例如 SAP、ORACLE 等）不可能直接和你做生意，要通过所谓“商业伙伴”-就是经销商才能买到他们的产品。除非你付得起至少 500 万以上的费用，否则不必在此浪费时间。其他的小公司可能多如牛毛，你要学会快速过滤掉滥竽充数的小公司：

过滤原则 1：没有财务管理的系统。大部分起步级的小公司产品都是来自于某个特定客户的定制系统，一般都没有财务。而小公司的开发人员大都是不懂管理和财务，无法完成一个真正的集成财务管理的电脑企业管理系统。而没有财务的管理系统是 20 年前的落后概念，也是不完整的系统。除非你知道在做什么，否则不要考虑这样的系统。

过滤原则 2：如果该公司网站上没有一个好的演示系统，或者在系统简介后面有这样的话：“我们可以提供任何你所需要的系统，可以按照客户的要求定制”。这表明该公司实际上可能没有一个成熟的完整的产品，它是要靠你去提出需求，然后开发。除非你确实要一个定制的系统，否则最好远离这样的供应商。

过滤原则 3：如果该公司号称有 ERP（企业资源管理）系统，但是却没有看到生产管理模块、成本模块、财务模块的详细介绍，则表明该公司存在自吹自擂的嫌疑，或者可能连自己也没有搞清楚何谓 ERP。这样的供应商会误大事的。

过滤原则 4：如果该网站开明宗义就讲清楚他们提供的是某个具体的管理系统，例如办公自动化系统、人力资源管理系统、客户关系管理（CRM）、销售管理、仓库管理等，表明该公司专精某个具体的管理模块。除非真的只需要一个独立的模块，否则赶快离开。他们可能不熟悉一个企业完整的管理系统。

过滤原则 5：如果一个网站看上去什么都有，但是介绍材料特别简单。你可以设法联系一下，看看对方能否提供比较详细的资料，例如产品白皮书（应该至少有 100 页吧，不然可能是个简单的产品）。如果没有资料，则表明该公司的产品不太成熟或者根本就不存在，最好离开。

通过上述过滤后的供应商可能有你所需要的产品，这里有几个原则供大家参考：

- (1) 不要考虑没有集成会计核算的产品（那一定是非常落后的产品）。为什么？因为只有会计核算才能告诉你是否赚钱、赚了多少钱。如果你采用了一个系统后，你仍然不知道你每个月赚了多少钱（或者陪了多少钱），我不知道你还要用它干嘛？
- (2) 不要考虑从财务系统延伸发展出来的不完善的管理系统。不能说从财务系统延伸发展出来的管理系统都不能用，但是好用的确实不多。为什么？因为一个习惯了以财务的观点来作系统的产品很难转变为从业务的观点来考察管理，因为任何产品都有历史，无法完全推倒重来。
- (3) 至少抓住一个你认为非常重要的问题，例如产品数据的描述、订单的执行过程、一笔费用的申请、使用和报销的管理流程等，仔细了解（最好亲自测试）该产品的管理流程是否满足你的需要。实际上，一个企业管理系统涉及到千万个流程，你不可能在选型时了解所有的流程。但是你至少要选择一个深入了解，如果这个流程十分令你满意，或者甚至超过了你的期望（比你企业现有的流程更加规范完整），则可以合理推断该产品是在管理上下过功夫的，其他流程也不会太差。否则你应该放弃该产品。
- (4) 如果你是生产型企业，你一定要看看该产品有没有成本管理。如果一个产品号称 ERP，也有生产管理，但是却没有成本管理，那么你不要上当。我不知道一个没有成本管理的生产系统有何用处？！另外，你也可以看看它有没有

费用管理和工资管理。如果没有，这个产品自己可能还没有搞清楚如何计算成本。坚决离开！

问题三：和供应商见面之前作什么？

答：明确目标并告知供应商。

尤其是要求供应商上门介绍产品时，一定要提前告知供应商您的目标，比如说要了解产品概况，要了解产品某些具体功能，您公司有哪些人员会出席，见面时间有多长等等。这个问题往往不被重视，造成双方理解不一致，您认为供应商讲的不是您要听的，供应商认为您不尊重其劳动。

在和供应商见面之前，各位参加人员应事先拟好问题清单，免得到时提不出问题，降低沟通效率。

问题四：如何看演示？

答：盯住三个问题，看透它。

ERP 产品尽管有大有小，但期望通过几个小时的介绍演示就对 ERP 了然于胸是不可能的，别说您是外行人士，就是 ERP 顾问也作不到。如果您看的产品具有 10 年的发展历史，表明产品是成熟和稳定的。对这样的产品不用花时间去考察它产供销的流程是什么样子，逻辑是否正确。

盯住哪三个问题？

一是模块覆盖面。假设您看下来产品有采购、销售等模块，但没有天气预报模块，而天气预报这部分又是您需要的，怎么办？记住，有和没有是质的问题，作的好与不好是量的问题，作的哪怕不深，随着产品研发和升级会有改善的可能，但如果没有，何时会开发新的模块不知要等到猴年马月去了，除非有明确的后续开发计划，请其提供原厂商的书面资料，口头许诺没用。

二是选定一个您关心的或您认为重要的流程，要求 ERP 顾问从头到尾完整地展示出来。展示过程中只看，不要随意插话提问。一个流程下来，基本上就能看出软件的设计思路。比如说，顾问给您展示了生产订单生成以及生产订单下达这样一个流程，您发现，生产订单的状态要由开放状态手工改为下达状态，才能进入生产过程，您可以考虑一下，您一次的生产订单下达量有多大，是几张还是成百上千张，订单状态的改变是否可以成批处理？这时再提问，有的放矢。如果系统不能成批更改订单状态，意味着此软件是设计给业务量非常小的企业使用的。当然，您也不要一锤定音地认为这款软件不能用于业务量大的企业，您问一下顾问或您的 IT 人员，成批更改订单状态在技术上是否可行？代价有多大？

三是看数据提取的难易程度。通俗地讲就是作报表。搞清楚有没有供用户使用的报表编制工具，这个工具是只能提取和财务有关的数据还是其他业务的数据也可以提取？是否需要计算机知识的人才可以编制？一套软件如果提供了灵活的报表编制工具，将会直接提高 20% 以上的使用满意度。

问题五：这个字段是什么意思？

答：别问这样的问题。

ERP 头一次看到，新鲜，当顾问打开一个屏幕或 PPT 画面时，发现好多字段不明白是

什么意思，老板不是也说了嘛，各部门有问题就问，一时还真想不出来什么问题，于是乎在众多不明白的字段中随口挑出一个，问是什么意思。

ERP 顾问很愿意回答这样的问题，一来可以不动脑筋地背出此字段的含义(当中又夹杂着若干您听不懂的词语或英文缩写字母)，并联系此字段在系统中的地位与作用，充分显示出 ERP 的高深，您也就在这种高深的幻像中自动地联想出了 ERP 对管理的神奇功效；二来可以转移话题。在此之前您或别人提出来的一个重要话题会因此时 ERP 顾问的长篇大论而被淡化掉，最后的结果自然是重要的话题被不幸地漏回答了，恰好符合了有些 ERP 顾问避重就轻的愿望。可您呢，得到的只是一大段名词解释，可能还只明白了一半。

ERP 中您没听到过的新名词多了去了，任何一个 ERP 顾问都能把您给侃晕，这件事到以后实施培训时您再刨根问底不迟，现在问不但太早了点，而且还容易把自己带到沟里去。

问题六：如何听 ERP 顾问介绍产品？

答：别激动，别失望。

来给您作讲解的 ERP 顾问有的表达能力强些，甚至说话具有极强的鼓动性煽动性，太好了，就是我想要的，如果您当场就有这种强烈的感觉的话，您需要洗一把冷水脸，说的比唱的还好听，这事您可要当心；有些 ERP 顾问表述得平淡一些，说话不那么吸引人，您千万别以此作为对 ERP 产品的评价，这样您可能会错失一款对您非常合适的产品。

听话听音儿锣鼓听声。如果 ERP 顾问对您提出的问题以外交部新闻发言人的技巧来回答，您权当听故事，别当真；如果 ERP 顾问对您提出的问题回答都是 YES，您也可以理解，这家供应商半年没开张了，心里起急，满嘴跑火车；如果 ERP 顾问对您提出的问题有相当一部分都表示系统还没提供直接的解决方案，至少说明顾问在诚信方面是没有问题的，当然也可能顾问是新手，对产品对行业还不太熟悉；如果 ERP 顾问一味顺着您说话，处处精心作到 Make you happy，您又作何感想？

最后提醒您一句，别忘了对 ERP 顾问的产品介绍表示感谢，人家大老远跑来一趟，大热的天穿着西装，没功劳有苦劳。再说了，万一以后合作了，人家也不会给您偷工减料，因为您从一开始就懂得换位思考，都是有文化的人嘛。

问题七：方案建议书？

答：形式主义要之何用。

先要求供应商作 ERP 演示，紧接着要求供应商出方案建议书，似乎是 ERP 选型的标准流程。您是上帝，供应商不能不写，于是以下方案建议书闪亮出炉，全文共 400 页：

第一部分是 XXX 有限公司介绍，约 1 页，从其公司网站上复制而来。

第二部分阐述 XXX 公司为什么要上 ERP，开头是这个样子的：“为了迎接 WTO 的挑战，为了进一步适应市场经济的要求，为了与时俱进……”约 2 页，摘自中共五届六中全会。

第三部分描述 XXX 公司需求及 ERP 解决方案，约 3 页，从 YYY 公司方案建议书中复制而来。

第四部分是 ERP 产品介绍，约 394 页，从 ERP 产品白皮书中复制而来。

第五部分是报价，约 1 页。

您看了如同嚼蜡，供应商也有苦说不出，没有机会充分调研，也就只能闭门造车，虚无缥缈，像雾像雨又像风了。

问题八：什么因素最重要？

答：供应商的承诺。

价格？一般工薪阶层购物价格最看重，1万和1万5对个人来说差别很大。企业和个人不同，虽然是中小企业，资金有限，但对价格的敏感比个人来说还是要低得多，一套软件比如说20万和25万，对企业来说差得不多，都能接受；

功能？ 俗话讲，一分钱一分货，软件行业也是这样。就功能上讲，同一个价位层面上的产品在功能上差别不大，只能说各有各的小特点。同样的，定位于小型企业的产品在功能上也只提供基本满足企业实践的必需部分，在功能的覆盖面和广度深度上都要逊色于大型产品。换句话说，中小企业用小钱买个小型产品，但要求实现大型产品的功能是不现实的。

供应商是否可以承诺：您对我很重要。

假如一个软件供应商在同一地区同一时间实施900家客户，而您是其中之一，您认为您在供应商心目中的位置会很重吗？他有900多个好妹妹，您这个好妹妹流不流泪恐怕他就顾不了这么细了吧。

供应商是否可以承诺：我们提供软件二次开发工具满足您的需求。

您是中小企业，可您是一个五脏六腑一个都不少的正规制造企业，只有中小企业没有中小需求，中小企业以大企业为目标，为楷模，一位中小企业的负责人说的好，“我们规模人数比大企业小，但我们要象大企业那样要求我们的管理。”一套成品化的软件不可能照顾到所有类型用户的要求，没有二次开发工具，您也就只能鞋小委屈一下您的脚，鞋大磕磕拌拌地将就着穿了。

问题九：ERP产品选择的重要程度如何？

答：只占整个ERP成功应用的20%。

除价格外，大家都看重产品功能，您或许发现一个现象，各行各业的大公司ERP的选择基本只有一家，就是SAP，您也发现我们国内众多的小软件也广泛应用于五花八门的企业，这个现象说明什么？说明同一套产品在不同企业使用效果会有差异，但完全因为产品功能而无法使用的情况是极少见的。

北京环宏软件技术有限公司

北京市海淀区长春桥路5号新起点嘉园2号楼2208号，邮编100089

电话：(10)82563073；传真：(10)82562183；

电子邮件：sales@westinfo.net

网站：www.westinfo.net