

文章

大中型国企改革必经之路

--实施 ERP，走企业管理信息化之路

胡文艳（四班华东区经理）

摘要：笔者从公司的治理体系开始分析，解释企业信息化，企业管理信息化，及其与 ERP 的关系等，提出实施 ERP，走企业管理信息化之路是大中型国企改革必经之路。指出目前在国企管理信息化进程中必须澄清的几个问题，并提出下一步怎么办的几个建议。

一、问题的提出

当前国际经济的竞争，实际上就是跨国公司之间的竞争。这是一个不可争辩的事实。世界一流的企业都是具备很高的信息化水平。如瑞士雀巢总部利用信息化系统，对分布在全球 400 多家企业的财务、资金、质量实行集中统一管理。总部随时监控资金在世界各地运作的状况，在几分钟内就能调动散在全球的几十亿，上百亿资金¹。

我国的企业，尤其是大中型国有企业的情况如何呢？

根据国家经贸委信息中心于 2001 年对 520 家国家重点企业和地方骨干企业的信息化情况的调查报告，我们痛心地看到，企业信息化标准规范应用水平很低。一是企业编码标准实现的程度低。产品编码标准全部实现的企业占 18.8%。管理科目编码标准全部实现的企业只占 5%；二是使用国际标准的企业比例极低。产品编码使用国际标准的企业只有 2.8%，管理科目使用国际标准的企业比例更低，只有 1.6%²。

文章

建立企业编码标准是实现企业管理信息化的基础之基础。企业内部没有统一的产品/管理科目编码，就不可能知道自己有多少原材料，在制品，产品，有多少资金；也无法统一调度，无法对市场变化作出快捷反应；国有企业国际标准编码使用率如此低，在当今时代是难以与国际企业交流的！

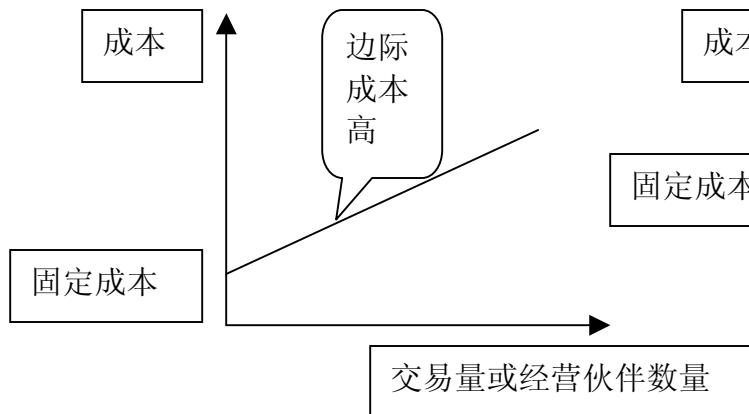
二、几点概念

1. 公司治理体系

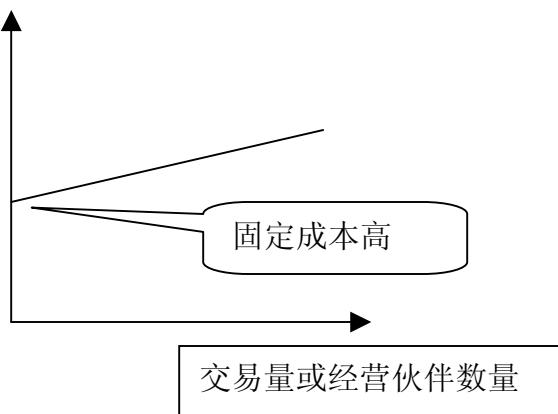
一般而言，存在两种体系，一种称为基于关系的治理体系(Relation-Based Governance System)，另一种称为基于规则的治理体系(Rule-based Governance System)。基于关系的治理体系固定成本低，但随着交易量的增加，其边际成本会越来越高。这是因为对每个交易伙伴需要进行筛选、测试、监督。因每个人又只有有限的授权范围，于是随着交易量业务量的增大，企业的机构越来越臃肿，平均成本越来越大，信息失真逐渐加大，企业整体反应变得迟钝。基于规则的治理体系，固定成本高，因为需要先建立起复杂的基础设施，如计算机网络系统，企业基础信息编码，企业信息传送规则，岗位权利与义务的定义、解释、执行、实施、基本信用制度的建立等等。但是随着信息量/业务量的增加，边际成本逐渐下降，从而使整个平均成本下降。下图表示出这两种治理体系下平均成本的变化情况。

文章

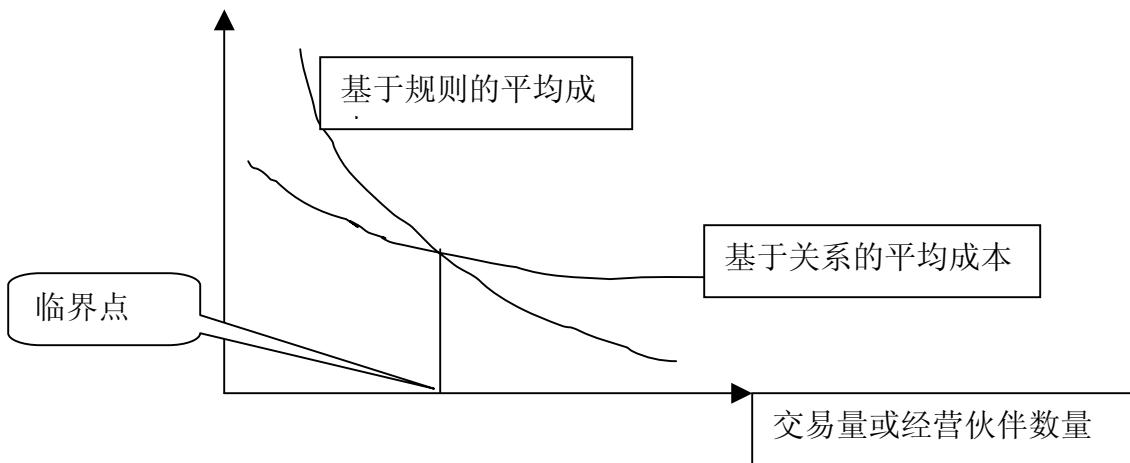
基于关系的治理体系成本



基于规则的治理体系成本



治理体系平均成本比较



基于关系的治理体系初始成本低，是一项“中国奇迹”，如蓬勃发展的早期的乡镇企业、私营企业，我国农村改革的“包产到户”，“包干到户”等等。在交易量低的情况下，这种管理体系有其优势。

对我国大中型国营企业而言，其交易量或经营伙伴数量大大高于临界点。这种基于关系的治理体系所带来的问题也就是我国公司治理中存在的一些主要问题，如“多级法人制”的存在，其结果是资金分散、内部利益冲突、“利益转送”等一系列后果。

文章

由此，我国大中型国企的改革，必须建立一套基于规则的治理体系。这套基于规则的治理体系完全可以通过实施 ERP，走企业管理信息化的道路来实现。

2. 企业管理信息化定义

企业信息化是采用先进的管理理念，应用先进的计算机网络技术，按一定的规则整合企业的生产、经营、制造、管理等，以便对外界需求作出迅速反应，从而加强企业的生存力与竞争力。

企业信息化分两条线。一条是以计算机为辅进行设计、制造、工程等的技术主线，另一条是以物流、资金流带动信息流为主的管理主线，也就是本文所讨论的主要内容。

3. *ERP* 是企业管理信息化的重要组成部分

企业管理信息化中提到的先进管理理念是什么呢？答案是企业资源计划，即 Enterprise Resource Planning (ERP)。ERP 的发展大致可以分为三个阶段，见下图比较表。

	<u>ERP 物料需求计划</u>	<u>MRPII 制造资源计划</u>	<u>ERP 企业资源计划</u>
时间	1965	1980	1990
发起人	美国生产与库存管理协会	美国生产与库存管理协会	美国 Gartner Group
管理思想	独立需求与相关需求 物料需求时段的概念	管理会计， JIT	供应链管理， 价值链， 敏捷制造等
计算机技术	计算机体积不断缩小， 功能不断增强	技术渐入辉煌， 可扩充内存等	EDI, Internet 技术等
信息集成	物流与信息流集成 间的信息集成	物流、资金和信息流	企业内外， 供应链合作伙伴 之间的信息集成
解决问题	无短缺， 无积压	财务信息滞后生产信息	合作竞争， 协同商务

文章

从上我们看出，任何想在当今竞争环境中取胜的企业必须利用供应链管理思想，采用先进的计算机技术，以一种基于规则的治理体系，实现企业信息集成，以达到合作竞争，协同商务的目的。而我国大中型国企连内部的编码系统这一基本的规则都不全，达到 MRP 物料需求计划的要求还有差距。如今我国已进入 WTO，如何与国际企业竞争？这是一个迫在眉睫的问题。

通过以上几个概念的分析，我们可以总结如下：我国大中型企业要在国际竞争中生存、获胜，必须建立一套基于规则的治理体系，一套有效的管理信息化系统，而 ERP 这一先进的管理化理念与手段是建立这套信息化系统的唯一手段。

三、实施 ERP 走管理信息道路必须澄清的几个问题

1. 企业管理信息化是为了企业内部采用高度的计划经济，以适应外部变化的市场经济

当市场经济被越来越多的人接受的时候，人们均以谈市场经济为荣，甚至在大大小小的企业内部也搞起市场经济。

我们知道，“对一个国家而言，计划经济体制的优势在于可以利用行政手段动员资源，并把它们用到国家指定的用途上；而它的致命弱点则在于有过高的信息成本和缺乏激励导致的过低经济效率”³。因为效率过低，计划经济体制才逐渐被人们放弃。

然而，随着企业内部管理信息化的普及，尤其是在企业实施 ERP 系统后，企业的信息成本大大降低，激励机制在通过企业文化，企业管理规则加以界定后，企业内部实行计划经济就有了条件。本文开始所描述的雀巢公司就是这样的典范。

2. 企业管理结构必将扁平化，原企业中完成上传下达的中层职位将无存在的必要

文章

正如吴敬琏教授在“应对信息化挑战”这一讲话中所指出：“信息社会是一个每一个站点都面对一切其它站点的网络，是一种全面的横向联系”⁴。在实现企业管理信息化之后，每一个在系统里的人，都将按既定的规则，对企业的信息作出反应，该反应将立即传递到企业内其它相关人中，信息传递不再是单线联系，层层上报，层层分解传达。传统企业中所设置的诸如完成上报下传的中层职务将随着ERP的实施，企业管理信息化的推进而失去存在的必要。

3. 管理信息化的过程是实现从“人治”到“法治”(*the Rule of Law*)转变的过程

管理信息化的过程就是要将原来基于关系的治理体系利用先进的管理理念与规则，通过采用计算机网络技术转变为基于规则的治理体系。在这个过程中，企业管理信息化不单纯是个技术问题，它涉及到企业的方方面面，它是一个实现从“人治”到“法治”的过程。它必将涉及到企业组织框架的重组，流程的再造，也就意味着权利和利益的再分配。

“中国的‘法治’建设任重而道远。对国家而言，法治是建立在立法和司法程序的透明性上，这就是说，立法在前，执行在后，不可以回溯，保证人们行为的法律后果只有可预见性。”⁴对企业而言，法治就是建立在明确的岗位责任，每个人对自己所处理的信息数据来源了如指掌，并且按企业既定规则作出相应的反映，承担相应的责任。

举个简单的例子，采购人员接到他人通过系统传递过来的需要采购100吨钢材的计划时，他可以通过系统了解到为什么需要采购这100吨钢材，用于什么目的。根据他的授权，他可以根据系统提供的以前供应商的供货业绩，选择最优供应商立即下达订单。在这个过程中，他不能根据个人关系，在没有需求的情况下，擅自下达订单，也不能把订单下达给与他关系好但供货表现差的客户，因为他所做的一切，均面向企业网络中的许多使用者，他个人的信用也如同供应商的供货业绩一样，记录在管理信息系统中。这就是一个简单的“法治”过程。

文章

四、如何实现管理信息化？

1. 企业管理信息化，领导是关键。必须加快完善我国公司治理体制

正如前面所分析的，企业管理信息化是要建立一个企业内部的计划经济体系，管理体制扁平化，实现从“人治”到“法治”的过程。在这个过程中，没有公司领导的参与和支持是不可能做到的。

目前国营企业尚无建立起完善的现代公司治理体系，公司执行机构方面存在诸多问题，如对CEO授权不足，无法形成有力的生产指挥系统，沿用“集体领导”方式造成决策延误和无人负责现象，以及对执行人员缺乏足够激励等等。在没有很好解决这一问题之前，要让企业的领导人去推动企业管理信息化，实施ERP系统是不现实的，无数对外宣传成功的国企ERP系统，实则失败的例子数不胜数。

当然，在我国国企领导中，也不乏有许多具有良好的企业家素质，良好的职业经理道德，为国营企业改革立下汗马功劳的厂长经理。正是由于有一批这样的领导，我国的国企中才有一批通过实施ERP，成功实现企业管理信息化的企业。徐州工程机械厂以及江苏扬州群发化工集团就是这方面的典范，他们实施的是美国四班（Fourth Shift）ERP系统。

2. 采用拿来主义

国外ERP的概念，企业管理信息化的发展已走过几十年的路程；国外企业通常是委托专业咨询公司和系统集成商来完成信息化工作的。

我们为什么不能拿来为己所用呢？这恐怕是中国传统的小家经济，自给自足的狭隘思想在作祟。

文章

“近代中国一直处在从农业社会向工业社会过渡，即工业化的过程中。就工业社会所需要的经济制度结构而言，中国经过 20 多年的改革努力总算入门了，但市场制度的建立还远远没有完成，在有些重要方面甚至还处于‘过大关’的过程之中。然而就在这样的条件下，信息化的问题又摆到了我们面前。信息化意味着更大跨度的社会变迁。”⁴

在此关头，我们还能等待吗？我们还能大谈特谈中国特色而裹足不前吗？采用兼收并蓄，拿来主义，不失是一条可行之路。

3. 加快企业、个人信用体系建设

企业管理信息化需要有一个良好的信用环境。要加快建立和完善有关企业信用方面的法律法规。对不讲信用的企业，要通过建立记录体系，公布于世，让其在市场经济中无立锥之地。要加快人才市场的发展，倡导职业精神，对信用好的个人，应广而告之，让其在人才市场中升值。

文章

参考资料

- 1、吴邦国：大力推进企业信息化建设，带动各项工作创新和升级—2001年11月26日吴邦国在国家经贸委，信息产业部联合举办的“推进企业管理信息化大会”上的讲话。
- 2、国家经贸委经济信息中心：全国信息化建设现状和“十五”规划情况调查报告。
- 3、吴敬琏：《当代中国经济改革》，上海远东出版社。
- 4、吴敬琏：《应对信息化的挑战》—2002年1月在国务院信息化工作办公室座谈会发言。