

ERP项目管理的要点 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/149/2021_2022_ERP_E9_A1_B9_E7_9B_AE_E7_c41_149697.htm 为什么以前ERP项目实施失败率这么高呢?随着时间的推移，目前我们国家ERP项目应用现状又是怎样呢?在ERP产业界，我们经常听到这样的话：“国内企业上ERP的多，成功的比较少”；“ERP实施80亿元打水漂”；“上ERP找死，不上ERP等死”。这些话已经流传很多年了，为什么以前ERP项目实施失败率这么高呢?随着时间的推移，目前我们国家ERP项目应用现状又是怎样呢?我们从以下三个方面来分析在考虑ERP项目时应注意的要点。来源：考试大—ERP项目风险规避的要点 ERP是企业优化产业结构改善企业管理水平的最佳选择，但是ERP的成功实施与企业的行业特性管理基础人员基础等因素息息相关，故如何规避ERP项目的风险就显得非常重要了，ERP项目主要存在以下三个方面风险。来源：考试大 1期望过高。首先，ERP不是企业管理的全部，ERP是一套先进的企业管理软件，它可以帮助企业改善管理，让企业协同运作，而不是说上了ERP系统，就能够解决企业所有的管理问题。ERP是以企业内部的结构化数据为范畴，为企业的各阶层管理者在进行其管理工作时提供所需要的各种信息，而不是为企业管理者做决策。例如企业管理中的投资战略市场战略人力资源战略等，皆不属ERP的范畴。其次，ERP也不是企业信息化的全部，ERP侧重于企业内部的运营管理，还需要与其它系统的配合来完成企业信息化，例如:CRMSCMPDMOAKMBI等。 2高层参与。我们说高层只重视不参与是不够的，不能说我倡导这事，然

后付权下去就不管了，很多项目的失败是在高层的重视下失败的，所以说要适度参与。高层应当固定参加ERP实施的阶段总结会议，决定大家无法决定的流程或分工，解决大家无法解决的争议，让员工清楚地认识到后无退路，务必做好。

3选型失误。企业在选择ERP服务供应商时，应主要考虑供应商的以下6个方面：1、管理咨询能力；2、项目实施能力；3、行业经验；4、服务质量；5、价格；6、可持续发展能力。

来源：考试大二ERP项目咨询的要点 我们发现有些企业，也许是政府媒体ERP厂商的引导，也许是企业的领导在外面接触到ERP概念之后，觉得ERP好，有必要搞。然后成立项目组

，去了解ERP软件的功能选型制定流程收集基础数据培训上线，花了很大的功夫，但做完之后发现没什么效益。这是什么原因呢？主要是没有把以下三个方面的咨询做好。1信息化的定位问题。企业为什么要搞信息化呢？是为了改善管理，提高竞争力。实际上我们经常发现，很多企业在搞信息化时定位是偏差的，认为搞信息化就是买软件，买应用方案，其实最重要的是买管理问题的解决方案。ERP供应商应该找到企业管理问题的根本原因，做出对企业发展有指导性作用的解决方案，就好象行医加卖药，如果光是卖药就麻烦了。

2投资回报问题。以前有一种说法很容易误导人，说“管理软件的效益是无形的”，很容易让ERP项目小组和供应商误解为他们的工作可以不创造效益，因为效益是无形的，不要对他们的工作有具体的效益要求。现在强调，做ERP项目要明确地想到我们的投资能带来多少回报，包括可量化的和不可量化的。ERP项目的价格是由其价值决定的，它能给企业创造多少的价值，企业才能够接受多高的价格，所以在项目

咨询阶段就必须把投资回报算清楚。这里有个例子，我之前为广东省东莞的一家企业"欧文"做过咨询，他们是生产木制家具和铁制家具的。他们的年销售收入有2.5个亿，其中有1个亿的应收帐款是半年到一年的帐期，但合同帐期是3个月，为什么会拖那么长时间呢？当时我们做了咨询发现，其实客户是认帐的，是因为企业内部对应收帐款的管理流程出了问题，后来通过ERP建立了新的管理机制，才把这个问题解决。我们可以算，1个亿的应收帐款，如果帐期缩短了1个月是什么样的效益，如果缩短1年呢？假设按银行存款利息算收益是多少，如果我们把这个钱用来去投资，去创造新的收益，或者按他们企业的利润率来算回报，带来的价值更大。从这个小的环节，我们就能看到投资回报的概念。

3 哪些业务流程需要得到IT的改造。

是不是所有的业务流程都必须得到IT的改造，未必要这样，有的时候手工环节可能效率更高。所以我们要确认什么样的流程必须得到IT的改造，比如做物料需求的请购计划，如果用人脑去算的话，效率会很低，并且容易出错。但是有些地方一定要用计算机，就变得死板了或者代价太高。例如，我之前为广东省东莞的一家企业"金泉丰"做过咨询，他们是做塑胶产品的，有自己的模具部，他们之前上的系统，模具部所有的地方都用ERP流程来管控，一般情况下一款模具只会生产一套，他们从模具BOM、销售、采购、生产、领料等各个环节都用ERP系统开单，且每款模具BOM都有上百个料号组成，工作量非常大。但只是为了管控到每款模具所用原料的采购金额，以及对模具销售的应收帐款管理。来源：考试大 针对这种状况，我们提出只对模具成品编料号，通过库存异动单据管控成品库存，通过应收系

统管控每款模具所用原料的采购金额，通过应付系统管控模具销售的应收帐款，通过少量的手工单据辅助。达到了同样的目的，大大节约了企业的成本。 100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com