

项目实施后的磨合：ERP的“第八十一难”（1）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\\_\\_E9\\_A1\\_B9\\_E7\\_9B\\_AE\\_E5\\_AE\\_9E\\_E6\\_c41\\_149712.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/149/2021_2022__E9_A1_B9_E7_9B_AE_E5_AE_9E_E6_c41_149712.htm) 耗费巨资引进并成功上线ERP之后，庆功宴席散了，聚光灯暗淡了，故事似乎圆满结束了。但残酷的事实往往没有如此顺理成章，ERP系统实施者在经历了“八十难”后，还有“第九九八十一难”在考验着系统实施者的耐心和智慧，这一难就是“磨合”，也是取得“真经”的必经之途。来源：考试大 案例：小数据后的大问题 某机械公司于2004年花巨资历经千辛万苦将某品牌ERP系统成功上线，正当他们以为可以松一口气、充分享受一下成功愉悦的时候，系统的问题接二连三地暴露出来。其中既有人员操作不当带来的问题、又有流程变革带来的问题、还有很多是实施过程中留下的后遗症。来源：考试大 如今这些矛盾一起爆发，带来了一系列的数据错误以及由此引发的管理混乱。信息中心主任敏锐地意识到，如果数据错误不能控制在一个可以接受的范围内，用不了多长时间整个系统就可能沦为一个“垃圾进、垃圾出”的摆设，前期付出的所有努力都将化作流水滚滚东去。于是公司以ERP实施小组成员为主，迅速成立了一个专门的项目小组，试图系统地解决这一问题。项目小组成员认为数据错误是一个复杂的“综合症”，决不能头疼医头、脚疼医脚，必须找到隐藏在表象背后的多个深层矛盾。为此，项目小组首先采用头脑风暴法，对数据出错率高的原因进行初步分析，并一一标记在鱼骨图上。在整理出上述分析框架后，项目小组成员系统的对上述可能的原因分别进行了访谈和问卷调查，对出错的原因深

入剖析，确定了导致数据错误的三个主要因素。频繁调整的生产计划由于市场激烈竞争导致产品生产计划的经常变更，随时需要增加或减少订单，需要修改产品出产计划，而目前生产计划中的零部件有些已经开始领料，有些正在加工中。如何终止这些执行中的生产计划，改为执行其他计划并处理零部件库存等问题是一个巨大的挑战，需要对ERP中的生产数据进行大量的调整。由于大量的数据修改难免产生错误，以至于造成信息流与物流的不一致，ERP生产计划失去可信度。这种频繁修改ERP数据产生的错误占错误数据总数的40%左右。来源：考试大 技术数据资料问题 经过统计，项目小组发现技术数据资料错误占了错误总数的30%左右，错误来源包括以下几种：(1)原始数据信息错误 技术部门提供的原始资料的不正确，不完整，不统一问题时有发生。零部件加工的数量、材料、定额、工时、路线、工作地等存在错误，甚至出现一个产品同时有多个版本等情况。(2)ERP的期量标准偏差 在ERP实施时对ERP的期量标准进行了统一和规范，但是由于近一阶段销售额不断地大幅度攀升，期量标准也在发生变化，造成一些ERP标量数据与实际运行发生偏差。(3)数据维护的时效性差 技术资料更改的时效性差，数据源单位在ERP数据的更改、维护方面不及时。常常因为材料、工作地等资料更改不到位而影响生产，使一些急需的零件加工不出来，而不需要的零件一直在生产。激励不当 系统上线后，业务部门整天埋怨IT部门工作做的不好，系统不可靠，数据经常错误，还不如原来手工操作，并警告IT部门如果再这样他们就不用系统了。项目小组经过调查发现了问题的原因，原来业务部门的抱怨很多是假的，深层原因是激励机制设计存

在缺陷:企业对系统数据准确性的考核指标只有IT部门的员工承担，并有相应的激励和惩罚机制。而真正使用系统的各个业务部门的操作员和业务主管，则不会因为系统数据不准确而影响他们的个人利益。这样的话，他们在数据录入和修改的时候就很随意，有的时候甚至故意让数据不准确，以掩盖他们工作中的一些问题。这类错误占了错误总数的15%左右。而其他如操作不当和系统本身原因产生的错误分别只占错误总数的8%和5%，都不是造成数据错误的主因。找到了主要原因，就为寻找解决之道提供了思路，项目小组在反复调研后，确定了以下几条解决方案:来源：考试大 合理组织ERP生产计划 (1)确定产品运行ERP计划的原则:试制产品不运行ERP计划。由于产品试制期间技术更改频繁，图纸修改量大，而ERP数据很难与其同时进行准确的改动，很容易失控造成信息流与物流的不统一，因而试制产品先把技术资料整理后再安排ERP计划，这样就减少了因数据更改不及时问题的发生。(2)对于市场需求变化频繁的产品要慎重运行ERP计划。加强生产计划管理，一旦调整计划就要确保ERP计划调整后数据的准确性。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](http://www.100test.com)