

关注ERP项目中的隐含成本 PDF转换可能丢失图片或格式，
建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/204/2021_2022__E5_85_B3_E6_B3_A8ERP_E9_c41_204369.htm

实施ERP是一个惊人的工程，投资之大足以令最镇静的CFO有点发慌。在ERP开始产生效益之前，除了软件成本预算外，财务经理还应该考虑咨询、返工、集成测试以及一长串其他费用。低估对员进行新工作流程的培训费用；没有考虑数据库集成需要；忽略需要额外的软件去复制旧的报告格式；不像实施其他信息系统，在做预算和做计划时的疏忽可能使实施ERP的成本急剧上升，甚至不可控制。毫无疑问，制定预算时，不同的公司有不同的困难。实施过ERP（也称企业资源管理软件，ERM）的公司都有相同的经验，经常会低估或漏掉某些成本。根据这个行业经验人士的观点，以下五个方面是最可能导致预算超支的。

一、培训实施过ERP的人一致认为，培训费用是最难控制的预算项目。一般来说，这些人不会完全忽视培训费用，但往往会低估培训费用。Elf Atochem北美公司的副总裁、CIO，也是积极赞同引进SAP R/3系统的Robert M.Rubin提出了一条估计ERP培训费用的不变规则；"即使你坚持我的规则，花在SAP系统上的培训费用和时间仍将远超过你的预期。"培训费用之所以高是因为除了学习软件界面外，几乎每个员工都必须学一套全新的流程。以一位在Monsanto工厂装卸码头负责接收运来的原材料的职员为例，Cissell说，"在SAP系统中，那位职员现在变成了会计员。"因为这位职员是将新存货直接锁进了一个活的系统，一丁点错误都将立即对帐簿产生影响。一旦每位接受员工都有权进入系统，工厂的数据复核

员不能像以前那样简单地成批地查看数据；如果需要的话，现在他们必须要能够查明每一笔数据录入的来源去证明其正确性，各级员工必须承担不同的责任。Cissell说，"ERP的技术实施不是很多，软件安装虽然工作量很大，但它不是很难。然而，它强迫你在管理上要作许多改变。"这种管理改变所需的费用包含在培训费用预算内。当必须要压缩开支时，人们往往是最先压缩培训费用，这是一个最大的错误。Gartner Group的商业应用软件研究部主管Chris Jones说，一次成功的培训，其费用至少应占到整个项目预算的10%。最好占15%。那些在培训费用上太克扣的公司以后将为此付出更高的成本。尽管不能也不应该避免培训费用，但仍有方法控制其成本。

Curwood Group是一家为快餐、干酪、蜜饯及其他易包装的产品生产包装纸的公司。该公司通过"培训培训师" (train the trainer) 的方式，使当地的职员负责为公司14个生产网点的员工培训ERP软件。每一网点的培训师负责评估各自的培训需求，并通过与职工一同实际操作的方式进行指导。通过安全管理他们做双倍的工作，并有权使用ERP软件，按照Curwood公司MIS主管Carlos Monssen的看法，这对Marshall软件来说是一个相对容易的任务。

二、集成和测试 负责Monsanto公司的SAP实施的IT主管Gary Banks说，"SAP系统比较复杂，它们运行良好，但与它接口很难。"测试ERP与公司其他软件之间的连接，这种连接必须建在多个案例的基础上，在作成本预算时，测试连接费用常常被公司遗漏。Monsanto公司有针对后勤、税收、生产计划、条形码等方面的专用附加软件。

Banks说，那些软件与ERP的连接工作消耗的时间和费用均超出开始时的预算。一般情况下，不要去想修改ERP产品的

核心代码，除非用户认为：为了与某个关键业务流程相匹配而修改软件，将会产生非常大的具体的经济利益；否则程序修改一旦开始，集成、测试和维护系统的成本开支将非常巨大。从面向过程的观点看，测试ERP集成的工作是必要的。经验人士建议，测试时，不要用虚拟的数据输入系统，然后让数据穿过一个个程序；最好是运行一次真正的采购定单，从定单录入。运输直至收到货款这样一个完整的"定单-现金"流穿过系统，这个过程最好让以后将要做这些工作的员工一起参与。

三、数据转换

从原系统向ERP系统转换公司的信息，包括顾客和供应商记录、产品设计数据等等，要花费大量资金。其实原系统中大多数数据都存在着这样那样的问题，但要公司接受这个事实就像要家长承认他儿子缺心眼一样困难。大多数公司一直要等到必须把数据转换到ERP软件包要求的新客房服务器时，才承认他们的数据确实缺陷不少，其结果很可能低估了数据转换成本。但即使是干净的数据也必须接受检查，使之与ERP实施过程时所要求的流程修正相匹配。例如，Elf Atochem公司的Rubin说，"将原系统的数据转换到SAP系统，我们做了很多工作。"该公司抓住此次ERP数据转换之机，不仅根除了数据录入不一致的现象（比如，名为E I du Pont de Nemours的客房可能被录为Du Pont，DuPont等等，这样造成同一客户被误认为几个客户），而且利用这一机会增加了新的数据字段，从而使系统运行更加有效。现在E If Atochem的工人可以告诉客户他们的货物何时运达，而不仅仅是产品何时启运。在这次数据转换过程中，Elf Atochem公司增加了一条"路线决定记录"，它可以给出每个客户"点到点"的交货时间。Elf Atochem公司的跨功能项目实施

小组亲自填满了客户数据中的空白。尽管该公司没有披露花费了多少费用，但Rubin说这项工作花费了大量的时间和人力，显然也花费了大量的资金。另一个方法是从出售数据转换程序的公司购买程序，这种工具据说可以转换成没有披露花费了多少费用，但Rubin说这项工作花费了大量的时间和人力，显然也花费了大量的资金。另一个方法是从出售数据转换程序的公司购买程序，这种工具据说可以转换成本平均减少75%。

四、数据分析

Meta Group公司的交货策略应用部副总裁Barry Wilderman说，认为在ERP软件中，你能做任何你想做的分析，这种想法是一种误解。在分析时，你常常需要把ERP系统产生的数据与其他系统产生的数据相结合。有繁重分析需求的用户在作ERP预算时应考虑建立数据仓库的成本，而且应知道使它平稳运作还需进行大量工作。Wilderman说，用户其实处于困难的境地：在一个大公司中，由于数据仓库巨大，每天更新数据仓库中所有的ERP数据是一项很困难的工作，同时ERP系统不善于辨别每天哪些信息需改变，这使选择数据仓库更新很困难。一个解决方案是用户自己编程，但这笔费用也很昂贵。结果是明智的人在确定预算之前将控制所有的数据分析需求。

五、谨慎聘用你的顾问

众所周知，ERP咨询也是一项非常大的开支。像培训费用一样，咨询费用也很难控制。为了避免SAP的高额咨询费而选择知名度不高的ERP软件并不是明智之举。Curwood公司选择了一家名为Ramco的软件开发商的ERP系统Marshall、Monssen说Ramco公司的产品比SAP简单，实施时只需较少有敬业精神的员工，但是Curwood公司同时必须掉换其主机，而且它需要专门的客户机服务器技术，为此花费的咨询费用与引进

一个更复杂的ERP系统一样紧迫而昂贵。当用户没有在合同中注明解雇条款时，咨询费用可能超支。为了避免产生这样的后果，Wilderman建议，在培训内部职员时，公司应明确规定其咨询公司应达到的目标。并在咨询合同中包括咨询成果的检验条款。比如，规定多少公司职员用户数应通过项目管理领导水平测试。尽管上述5项成本是令ERP预算负责人最头痛的事，但公司在实施ERP过程中的隐含成本并不止这些。为了避免遇到未预期的费用而茫然不知所措，经验人士建议组织跨功能小组去识别实施中的成本。小组成员应包括咨询顾问、高级经理和每天与ERP系统接触的终端用户，因为低层员工会提供高级经理可能忽略的详细信息。Rubin说，Elf Atochem公司的小组包括一线员工、IT员工。ERP商及咨询顾问，Elf Atochem公司首席财务主管（CFO）Coxs参加了其中一个小组，并派了其它财务人员参加了另外的小组，以帮助列明与财务过程改变相关的成本清单。这四个小组系统地盘问各自的假设和计算，以确保在预算过程中没有忽略任何项目。在1994年Elf Atochem公司开始实施SAP项目时，用了这种方法，最后确定的预算数要比咨询顾问开始建议的数字小。现在Elf Atochem公司80%的工作都在R/3系统上完成，Rubin说公司达到了其成本和时间目标。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