

项目风险管理：企业实施ERP项目的风险和成本分析 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/260/2021\\_2022\\_\\_E9\\_A1\\_B9\\_E7\\_9B\\_AE\\_E9\\_A3\\_8E\\_E9\\_c41\\_260134.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/260/2021_2022__E9_A1_B9_E7_9B_AE_E9_A3_8E_E9_c41_260134.htm) 在这个ERP概念、案例、方案普及的时代，绝大多数企业的决策者和管理层在考虑导入ERP系统的时候依然会很关注以下问题：#8226.如何保证ERP项目的成功实施并取得效果？#8226.以目前的企业规模，上一套ERP需要多大的投入？..... 从经验和教训中得到的这些问题，说明现在的企业决策者和管理层更多地从解决管理问题、实现应用价值、风险与实施的角度去思考ERP项目。让我们通过一些鲜活的案例，来分析一下企业ERP项目的风险和成本。

ONE 原料满仓为何停工待料 国内一家老国企转制的大型机械设备制造企业A，遇到了一个突出问题：原材料存货量很高，很多原料有明显的积压，同时却有停工待料现象。1998年选择了一个比较知名的ERP软件，由国内一家代理公司做实施。这家代理公司的技术人员既没有对企业的业务模型和管理流程进行深入细致的调查，也没有研究、分析企业经营管理问题的症结，基本上是用这套软件来模拟企业原来的业务管理流程。因为企业A这种存货量的问题，很容易地会使ERP实施人员认为，按照MRP的原理，通过按订单下生产计划，进而做物料需求计划(MRP)运算，可以得到准确的原材料和外购零部件的采购计划，而且ERP系统会考虑库存、在途、在制等因素，可以使积压的原材料逐步消化，也就应该可以解决积压和短缺并存的问题。但事实上，就企业A来说，“应该”发生的事情却没有发生！积压的情况依然严重，而且有新的积压产生。同一种原材料在仓库里

明明有积压，但新的采购依然发生，甚至连最基本的“原材料与外构件进厂时间的信息共享问题”都没有解决。先进的管理理念和管理方法 案例分析 企业ERP项目的风险主要不是来自于产品，而是来自于企业对ERP相关技术不够精通。

对策1：找个好搭档 对企业来说，企业和软件提供商在技术层面的信息很不对称。所以，选择一个适合的软件和服务提供商至关重要。

对策2：123分步走 另外，总体规划、分步实施也是企业规避ERP风险的有效策略。首先，针对企业业务处理流程中一些很重要的基础问题，比如仓库物品编码的一致性，财务存货、仓库存货和实物三账相符，采购、仓库、销售等管理业务中的各种原始单据实时生成记账凭证，就可以先采用ERP系统中覆盖财务、采购、销售、仓库等业务管理环节的相应模块，实现财务对供、存、销业务的实时反映。然后，针对企业中与生产计划相关的问题，如料品积压与生产短缺并存，生产计划的准确性与严密性不够，订单的及时交货率低等，扩大应用范围到产品物料清单、生产计划、物料需求计划(MRP)、生产订单等业务管理环节。在企业基础数据、业务流程和信息化管理都有了一定的基础之后，就可以针对管理难度比较大的问题，如生产制造过程管控，成本的准确归集和核算，料品质量全程跟踪与追溯，财务对计划、生产、销售等业务的监督，计件工资与绩效考核等，导入整个ERP系统，最终实现企业的全面信息化管理。

TWO 三份合同如何取舍 有一个民营企业B，在ERP选型的前期是比较理性的。总经理和选型小组考察了各家供应商对企业管理问题的了解、ERP解决方案、软件模块和功能、项目团队、实施方案和方法论、综合实力等，选中了一家国内知名的ERP厂

商(以下称为厂商甲)作为企业ERP项目的软件和实施服务提供商，并签订了商务合同。本来事情到这里应该告一段落了，但另一家参加了选型活动的ERP厂商(厂商乙)第二天赶到企业B，并对总经理承诺：他们公司提供相同的软件模块和实施内容，只要三分之二的价格。这招很快奏效，企业B经过简单的商议，很快又跟厂商乙签订了商务合同。正在企业B的老总们暗自高兴的时候，第三家ERP厂商(厂商丙)出来对企业承诺：他们公司提供相同的软件模块和实施内容，只要厂商甲价格的一半。这个时候的企业B已经完全进入了误区，居然又跟厂商丙签订了第三份商务合同。结果呢？在签订了合同后，企业B一直也没有等来厂商丙的实施团队，直到忍无可忍了，再找回第一份合同，但已经失去的东西，包括企业诚信和时间成本，已经不能挽回了。

**案例分析 两家厂商承诺的“相同的软件模块和实施内容”**，在很大程度上迷惑了企业B的决策者。很多企业的决策者和管理者，在面对“这是一双纯正进口牛皮制作的真皮鞋，别人卖300元，我只要50元”的诱惑时会比较清醒，但在为他们企业的经营管理和业务发展选择一个有效的管理工具的时候，却会迷惑，会一味地寻求低价。企业导入和部署一套ERP系统，到底需要多大的软件和实施服务投入？还需要其他的投入吗？多大的总体拥有成本(TCO)是合适的？

**对策1：评估解决方案**企业在规划ERP系统总体拥有成本的时候，首先应该面向业务问题，评估解决方案，依据应用价值设定项目预算，其中最主要、也最容易迷惑的就是对ERP解决方案的评估。针对企业制定的完整而有效的ERP解决方案，除了软件产品和实施，还应该包含咨询、培训和服务。ERP软件产品的价值不仅仅只是一张或几

张光盘内容以及安装调试，还在于ERP软件产品整个生命周期内的研究开发、新版本升级、二次开发平台、后续技术支持等。对策2：考虑内部投入除了关注需要购买软件和实施服务的外部投入，还应该考虑企业内部人员的配备、时间以及管理配套所需要的投入。事实上在选型的时候往往很难估算在整个ERP实施过程中企业需要投入的人员、时间和管理配套。如果企业在导入和实施ERP系统的时候，把ERP系统作为一种投资项目而不是费用项目，就会给ERP系统的软件和服务一个合理的预算，以寻求软件和服务提供商提供足够的资源，来保障企业ERP项目的顺利实施，从而实现预期的ERP应用价值。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)