

物流考试综合辅导:企业上ERP风险分析 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/271/2021_2022__E7_89_A9_E6_B5_81_E8_80_83_E8_c31_271518.htm ERP失败的声音不绝于耳。像任何有利可图的事情一样，ERP项目本身注定存在风险。但是只要对风险加以合理的控制和管理，大多数企业应该可以顺利地走过钢丝。奥维德在《爱的艺术》中对恋人们有一个忠告：仅凭在夜晚昏暗的烛光下形成的印象，最好不要做出命运攸关的决定。在深陷爱河之前，他建议恋人们要在白天明亮的阳光下再细细地看一眼自己心爱的人。寻求ERP支持的企业也是如此，一些关于规避失败风险的经验，或许就是阳光。

需求风险：“头脑发热”时不要低估风险

1998年，业务蒸蒸日上的深圳高时石材公司有了依*一套ERP系统来支持企业运营的迫切需要。公司上下对此非常重视，各部门都被发动起来调查需求。经过一段时间考察，高时石材选择了国外某ERP软件，代理并实施软件的是国内一家著名IT企业。据知情人士透露，当时，这个合同包括三个项目：购买ERP软件9万美元；购买系统需要的主机和网络设备5万美元；IT实施服务70人次，每人每天500美元。类似的引进ERP初衷颇具代表性。在海外工作18年，在国内也呆了5年的普华永道运营和系统风险管理服务部中国区总负责人刘祖新感受很深：“国内企业近年来发展太快，管理模式跟不上。所以，很多企业容易采取这样的方式，希望借引进ERP来尽快改变管理和业务流程上的落后状态。”在他看来，这种想法可以理解，但最应该警惕。因为这种时候容易低估实施的风险。此外，一些出于攀比心理和竞争需要匆忙上马ERP

的企业，更易缺乏对ERP的透彻认识和准备。SAP上海分公司总经理张雪峰也告诉记者，在国外，企业通过ERP系统来固化若干年形成的出色生产管理实践。而在国内，这个过程正好相反，很多企业希望短时间内消化引进具有现代管理思想的ERP，这需要充分考虑实施的难度。显然，ERP不是简单的管理“电子化”，也不是为企业上一套辅助管理的计算机软件系统，投入一定的资金，购买计算机硬件、应用软件和相应的技术服务，就能确保系统正常运行，就能获得应有的效益。

准备风险：你有“驾照”么

入世以来，越来越多的国内企业进入依*ERP来提升企业竞争力的具体运作阶段。但驶上ERP的“快车道”，考取管理规范的“驾照”，是最基本的资格。刘祖新说，普华永道最近遇到的客户经常是：准备上ERP，并已经签订了购买ERP软件合同。但在普华永道的提醒下，才意识到企业的管理模式和业务流程还处在旧的不甚科学的阶段。在这种情况下，企业做出的ERP规划和选择，其效果必定要大打折扣。如果要将这个任务转到ERP实施过程中完成，则可能延长实施时间，并加大实施的风险，这也是许多ERP项目折戟沉沙的主要原因所在。一位业内人士透露，在他了解的一些失败项目中，因为企业管理不规范透明，导致需求不明确，使供应商在具体实施中备受困扰，以至项目无法继续下去。“不能全指望ERP来引进最好的管理模式和业务流程。”刘祖新认为，企业上ERP最合适的步骤是：“应该首先将企业管理体系和业务流程规范好，然后做出一个符合企业长远发展目标的ERP系统需求分析，在这个基础上选择一个好的供应商，再甄选合适软件。”“完整意义上的ERP需求分析不单指企业目前的需求。”刘祖新强调

，“应该包括企业现有的、应该有的和未来发展需要的一切需求。”这样充分的需求分析，企业只有在规范了管理和流程后，自己或借助咨询伙伴的力量才能做出。

合同风险：鸡棚和狐狸的命题

高时石材公司的ERP项目实施了1年半，两次上线均告失败，最基本的原料库存都无法实现，生成的报表也中英文混杂，根本无法阅读，只好被无奈地搁置一边，寄予的期望和企业上下投入的无数心力付诸东流。“那时我们经常加班加点工作，有时在国外出差的公司老总也经常为了项目飞回来开会。”高时石材公司IT部门负责人痛惜所付出的努力。

2000年中，她认真地展开了项目失败的调查。在同国内由同一家供应商实施相同ERP软件的六七家企业代表座谈后，这位负责人发现，80%的企业都承认项目失败，尽管各有各的原因，但都对供应商有一致的指责：供应商实施人员对软件不熟悉，缺乏经验，使被实施企业在ERP实施方面走了很多弯路。至此，高时石材公司和其中的北京三露厂决心向供应商提起诉讼，要求经济赔偿。

对照一些项目失败后企业自咽苦果而言，这个比较激进的解决方式后来发展的结局耐人寻味。同样对供应商提出质疑，三露厂一年后获得诉讼和解，拿到了一定赔偿，但高时石材公司的诉讼裁决至今还杳无音信。知情人士说，差别的原因可能在于，高时石材当时实施ERP的心情迫切，出于对供应商名气和软件的充分信任，以对方提供的“标准合同文本”确认了双方的义务与责任。而三露厂签订的则是经过双方讨论制定的详细合同，并由三露厂法制办公室负责监督合同的履行情况，为后来的诉讼提供了充足的支持。

这是类似狐狸和鸡棚的命题你不会让一只狐狸来设计鸡棚的开关控制装置。所以，也不应听

从供应商制定的游戏规则。关于签订项目合同，还有另一“经典”案例。1998年前后，一家福建企业实施ERP之前，同供应商签订了被称为“空前绝后”的有“一寸半厚的”合同及附本，详细列出了企业的需求和供应商的承诺。在项目进行半年、供应商被证明无法履行承诺后，这家建材企业单方中止了合同，避免了更大的损失，供应商亦无言退出。

管理风险：项目小组的角色菜单 企业作为实施IT项目的主体，通常设立一个小组来主持项目的进行。作为ERP项目的“动力引擎”，该小组成员的素质及行动能力是保证项目顺利进行的重要因素。刘祖新说，这个项目小组起码要有两类人员构成。一类是业务和财务人员，负责了解企业的业务需求，另一类则是IT人员，负责了解软件能够实现的功能。不同的角色在IT实施过程中发挥着不同的作用，并承担各自的责任。

在一本由美国管理协会(American Management Association)出版的《如何购买信息技术》的书中，作者提供了一个帮助企业以合理的合同条款和公道的价格得到适用的信息技术的项目小组角色名单，包括：业务人员(使用人员)，明确企业面临的商业挑战和机遇，确定供应商提供的软件是否能有效地产生商业价值；技术人员，了解技术上的其他有关选择，证明产品适合于在公司的IT环境中运行，并使这些产品正常地运行起来；财务人员，负责判断一项交易是否具有成本效益，是否与公司的策略相一致；谈判人员，识破推销商的销售策略，尽可能达成最优惠的合同条款和价格协议；行政管理人 员，制定规则，监控实施情况。

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