

物流案例分析：八十亿元买来的ERP教训 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/292/2021_2022__E7_89_A9_E6_B5_81_E6_A1_88_E4_c67_292936.htm

2002年的春天，中国的ERP市场火了起来。这种“火”，有三个最明显的特点。其一、是跨国软件商大举进军中国ERP市场。其二、是国产软件商看好并飞速杀上ERP市场。其三、是国内一些官员推崇ERP软件、鼓噪ERP市场。在这样的三种合力下，冷落了一段的电子商务，似乎重新找到了突破口。一些ERP产品的叫卖者也扛出了最时髦的招牌：应用ERP，提升企业的核心竞争力。

#8226.梅亚曾经是美国最大的药品分销商之一，年营业收入超过50亿美元。该公司投入了两年半的时间和一亿美元资金，建立的ERP系统，不但没有使营销业务取得改进，还带来了信息处理上无尽的问题，以至于公司最后不得不宣告破产，留下的只是合作双方未结的官司。除了这种已知功能的不足外，软件功能先天不足的问题更加突出。我国的一些财务软件和简单的供销存软件，“一变脸”，就楞说是ERP管理软件。根本不具备对企业或组织进行生产和管理流程重组的功能，根本没有对生产或管理流程进行全面的“过程控制”和“过程管理”的逻辑设计和逻辑思考。相当一批ERP管理软件的设计和编程人员还不懂得软件工程学和ISO9000的过程控制理论和过程控制思想，因此，所推向市场的ERP软件必然具有先天性的“营养不良”症。在这种情况下，软件商种种满足企业需求的承诺，只能成为虚假的大话。

2) 调试周期过长 许多产品在用户安装使用中需要一个调试期。但调试周期不能过长。调试周期过长等于把软件生产中的调试

阶段转移到用户身上来了，使生产和销售过程成了实验和研发过程。这是任何一个企业都无法承受的。也是明显的对软件购买者权益的一种侵犯。然而资料显示：当前，ERP软件的平均调试周期在18个月到39个月。这样长的调试过程，已经接近或超过了该软件的生产过程。突出的反映和表现了ERP软件的不成熟性。长春市某汽配厂，曾经是中国一汽集团最大的零配件供应商之一，年产值超过12亿人民币。在历经了18个月的时间，耗费了近千万元的资金，引进一套ERP系统后，即陷入了调试的“马拉松”之中，不但没有改善经营，反而使产值、利润下降了39%。以至在破产清算时，该厂领导人叹息地说：“是ERP拖垮了我们”。

3) 软件自身缺陷过多 ERP这样的全过程系统管理软件，必须经过应用考核和应用实验。但是，由于有关方面疏于管理，目前尚没有这类软件的市场准入制度和严格的质量审查，一些ERP软件进入市场时，就“胎里带”了相当多的不足和缺陷。例如，有一家软件公司使用L语言编写的MRP软件中，竟然没有事务处理程序，客户端一但出现掉电和误操作，数据库必然会出现非一致性的数据。再如，某软件公司生产的ERP软件，在财务管理模块中，由于程序设计原理上的不足，致使正常的应收、应付款无法处理。国外进口的ERP软件，根本就没有“先行付货，销后逐步结帐”的处理程序。然而，这种情况在我国是大量存在的。上述明显违背业务逻辑和管理原则的情况说明：有的ERP软件，并不是一个完全商品化的软件。企业购买如此的软件，只能成为无尽修改的实验厂，反复掏钱的倒霉蛋。

二、正确认识实施ERP项目的高风险性 ERP的实施是一场高风险的管理革命。据统计，ERP系统实施

项目中，一般只有15%左右能按期、按预算成本进行项目实施和系统集成；约一半左右的项目会在实施中流产或失败。因此，必须增强风险意识，在看到ERP实施的巨大利益之时，清醒的预见和防范ERP在实施过程中的风险。从多年的实践看，在ERP的实施过程中可能遇到的风险有：1、领导思想错位风险 在ERP项目的实施过程中，项目应用方领导思想的错位是最主要的风险。这种风险有两个突出表现：其一为：企业在ERP项目的实施中，放弃领导，处于从属的地位。实践中，相当多数的企业领导认为，ERP项目是高新技术，企业不大懂，只需要做好配合就行了。其实，这样的想法和作法都是错误的。企业是实施ERP项目的主体。必须在项目实施过程中处于主动的态势和主导的地位。并发挥决定性的领导作用。软件商派驻的实施人员只能起一个参谋、指导和安装实施的作用，真正发挥领导、组织、调度、指挥作用的应该是应用企业。可是，相当一部分应用企业，大权旁落，听之任之。只去签字掏钱者。以至“项目方案无审定，项目进度无要求，项目延期不过问，项目超支无考评”。使ERP管理工程项目变成了“稀松工程”，“马拉松工程”。其二是、把ERP项目看作一般的计算机项目。我们相当的一部分企业把ERP项目主要交给本企业的计算机技术人员去组织实施，这种做法实质上是把一个现代管理工程项目，当作了一个一般的计算机项目。同样放松了或放弃了对这样一个事关大局、事关整体、事关战略的大型系统工程的领导。这样就不能站在竞争的高度、宏观的高度、战略的高度、去审视和把握项目实施中的问题，及时地根据项目的需要，调度和调整人力和布局，适时的对相关机构和部门进行适应性调整。特

别是：应该按照过程管理的思想和方法，对ERP项目实行全程的、全面的过程监控和过程管理。当我们坚持了用现代管理理念，去进行现代管理工程之时，一定会使BPR项目的进度，造价、工期、效果都有一个明显的改变，一定会尽快显示出ERP这样的现代管理工程项目的无限生机。

2、管理重组风险

实施ERP项目的过程，是用现代管理理念，对企业传统的、落后的、不适应市场需求的管理思想，管理模式的一种脱胎换骨的革新和再造。对企业的管理权限，管理职能，管理方法，管理效果都将进行根本性的变革。它涉及到诸如权力、职位、利益等方方面面的重新再分配。诸多的ERP失败案例，根本的原因在于企业旧有组织模式，未能随着企业信息化的进展、业务流程的改变而变革。ERP系统所带来的不仅仅是一套软件，更重要的是带来了整套先进的管理思想。只有深刻理解、全面消化吸收了新的管理思想，并结合企业实际情况加以运用，调动起全员的积极性、坚持全程的参与和持续的改进，才能充分发挥ERP系统带来的效益。

3、资源整合风险

ERP项目实施的过程是企业信息化的过程，也是企业多种企业资源整、多种管理职能整合的过程。是企业的信息输入和输出及传递的快速反映过程。因此，在ERP项目的建设过程中，一定要防止信息传输中的“肠梗阻”现象。解决好需要信息的部门不能获得应有信息的不对称现象。使上端信息和下端信息相互一致，内部信息和外部信息、进行对接。并在这一过程中，进行新的市场开拓和客户资源的智能管理。这将是ERP项目实施中的的一个重要任务。要做到这一点，一个十分重要的问题，是系统的策划和设计要从应用者和应用环境的实际出发。搞好“微观对接”。一些软件企

业在这个问题上，大搞“同一化”，用一个药方，包治百病，使不少企业失去了管理中的创新和特色，这是十分可惜的。特别是眼下，相当多的企业正在进行ISO9000认证。这是中国企业在国际化的过程中，在管理观念上的一个重要变化。ISO9000使用的是过程控制的管理方法。因此，我们在实施ERP项目的过程中，应该巩固并整合这一管理成果。进一步提升市场的快速反应能力和网络营销能力。不能将ISO 9000的管理成果束之高阁，另搞一套。形成一人一把号，各吹各的调。那样将会造成相当多的管理资源的浪费。只有在ERP项目实施中，使各种管理资源形成一种合力，形成一种增量资源，才能进一步提升企业的核心竞争能力。适应国际经济一体化的需要。

4、成本隐性扩张风险

实践告诉我们：ERP项目的实施成本，可能是软件价格的三到五倍。聘用咨询顾问以及为此所花的成本，可能会达到整个ERP实施预算的30%。不断的对该软件进行修改和许多意想不到的变动，还会使ERP项目增加许多意想不到的开支。因此，这种项目实施中成本的隐性扩张，将使项目成本无法控制，形成一种无限膨胀的“无底洞”。拖得企业无法承受。ERP系统的复杂性决定了它昂贵的价格。对于一个企业来说，在开始考虑采用ERP系统之前，就要了解应用这一系统所需要的全部成本。但是任何一个软件公司的报价时的预算成本和实际成本都是相差甚远的。在对63家跨国公司进行的调查中，人们发现，当实际的成本（例如软件、安装、咨询和硬件）被全部包括进来时，应用ERP系统的全部成本的平均额高达1500万美元。这一数字是惊人的。这样的大型项目成本不受控是绝对不行的。ERP的成本管理采用的是标准成本体系。标准成本体

系是20世纪早期产生的并被广泛应用的一种成本管理制度。标准成本体系并非是一种单纯的成本计算方法，它是把成本的计划、控制、计算和分析相结合的一种会计信息系统和成本控制系统。从ERP成本系统本身来看，强调事前计划、事中控制、事后反馈的统一。采用ERP标准成本体系，系统可以自动计算出产品的标准成本、实际成本，并将差异自动结转出来、计算出来。还可以将差异细分为：原料价格差异、原料数量差异等差异项，从而便于企业找到产生差异的直接源头，对症下药。正因此，ERP标准成本体系在西方工业企业的应用很广，并取得了很好的应用效果。国外多年来的实践表明，企业实行ERP标准成本体系可以帮助财务主管优化成本控制流程，减少大量繁琐的日常核算和核对工作。具体而言，它为企业带来的好处有以下几点：有利于增强全体员工的成本意识。有利于成本控制。有利于简化会计工作，减少手工做报表的繁重工作量。有利于正确评价业绩。评价企业中部门和个人的工作质量。有利于企业进行动态价格决策。

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