

综合辅导:ERP项目失败的4个非技术性陷阱 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/295/2021_2022__E7_BB_BC_E5_90_88_E8_BE_85_E5_c67_295488.htm

ERP项目的失败，主要原因在于产品以外的因素，或称之为非技术性因素。它主要由厂商无法获得合理的利润、软件产品被无休止地修改、走马灯换式的项目总负责人和不断流失的项目维护人员共同构成。从2000年某位拥有博士头衔的海归派作者以一篇题为《ERP成功率为零》的文章引发争论至今，“成功率”一直是人们质疑ERP的话题。综合成功的共性，分析失败的原因，笔者认为，ERP项目失败的主要原因并不取决于软件产品本身，而是产品以外的因素，即所谓的非技术性因素。不尽合理的利润我们在批评国外ERP产品价格高得离谱的同时，却又不得不为本土ERP厂商之间的恶性竞争而吞食失利的恶果。由于大多数企业并不了解ERP产品的价格构成，加上没有一定的价格规范，即所谓合理的利润。企业在对ERP进行选型时，首先考察的是软件厂商的产品是否先进，能否适合该企业所在的行业。当企业认为你的产品先进且拥有成熟的行业化解决方案后，接下来就面临一个很现实的问题产品价格。大多数客户会遵循这样一个市场法则，同质或质差不大的ERP产品，谁的价格低，谁就有可能被选中。既然市场经济的原则是鼓励公平竞争，问题的关键是，目前我国的市场经济模式尚处于探索阶段，相关行业法规与制度不够健全，或执法力度相对较弱，加上买方市场的形成、客户对价格较为敏感等客观因素的存在，从而导致本土ERP软件产品价格的一路下滑，几乎到了不赚钱甚至赔钱的地步。市场的另一

个法则是追逐合理利润，任何一个企业都是以商业利益为主要目的，软件厂商也不能例外。试想，软件厂商会把自己最优秀的实施队伍投入到不赚钱甚至赔钱的项目中去吗？笔者认为，不赚钱或赔本的ERP项目，从签约之日起就已经埋藏了失败的种子。无休止的客户化ERP失败的另一个非技术性因素，就是软件被无休止地修改。据权威专家认为，一套相对成熟的ERP软件系统，如果被改动30%，那么该软件的性能及稳定性将会受到严重损害。笔者认为，国产ERP中被改动30%以上的情况普遍存在，造成这种局面的原因有两种可能：一是软件厂商产品不够成熟；另一种情况是，产品成熟，但软件厂商为了提高客户满意度，或为争取早日回款，从而迎合企业无原则地二次开发。软件是否成熟，笔者建议企业在进行软件选型时，最好聘请专业的、中立的IT咨询公司协助。对于软件厂商无原则迎合企业的二次开发要求，笔者不敢苟同，其直接后果就是导致项目实施周期的无限期延长。特别是“合同标的”以外的客户化工作，多数企业都不接受另行付费的要求，有的用户甚至今天要求这样修改，明天想法又变了，要求再改另一种方式，完全不考虑软件厂商的时间成本，认为企业只要投资了，软件厂商就必须满足要求。试想，如果一个房屋业主请装修公司为其在室内建了一面隔墙，后来业主后悔了，要求将隔墙拆掉，业主会拒绝支付建造隔墙的费用吗？答案不言而喻。易变的项目负责人ERP项目总负责人往往由企业“一把手”或主管企业信息化的副总经理或副厂长担任，这也是确保ERP实施成功的首要要素。但如果该负责人一旦离职或退休，取而代之的是一个对信息化持反对意见的领导者，或者可能就是前任的“反对者”

。这样一来，ERP项目就很可能流产，即使项目已经正常运行，也可能会因为某种原因或借口而停止使用。虽然这种情况少之又少，但不可否认，这也是ERP项目失败的非技术性因素之一。定位在中大型企业用户的一套ERP管理软件动辄几百万，甚至上千万元。而一个企业从决定上ERP项目，到进行软件选型、项目实施（包括业务流程重组、二次开发等），可能要历时一年半载，甚至更长时间，如果因企业内部人员的变更或政治斗争而导致项目失败，的确损失惨重。流失的项目维护者之所以把这个标题单独拿出来写，是因为企业ERP项目维护人员的大量流失目前在已经实施ERP的企业中普遍存在，也是许多企业最为烦恼、又无可奈何的事情。小企业姑且不论，国内许多中大型、特大型企业都专门设有信息部，就职于该部门的人员多数是来自国内名牌大专院校的计算机专业人才。他们具备企业工作经验，不仅懂计算机技术，对企业管理及业务流程也非常了解，加上专业咨询公司或ERP厂商的全方位培训，往往一个ERP项目正常运行后，这些人员已经成为项目实施专家。众所周知，IT专业人才在我国一直处于供不应求的状态，他们是国内薪资较高的阶层之一，当然也是软件厂商成本居高不下的主要原因。而一个不争的事实是，许多国营企业特别是偏远地区企业员工待遇偏低。因此，一个企业实施ERP系统后，如果不能及时提升ERP系统维护人员的待遇或对他们进行必要的关怀时，这些人员很可能会流失到软件厂商或IT咨询公司中去。由于新的维护人员对系统缺乏了解，又缺少必要的培训，许多小的技术问题都要依赖于软件厂商。考虑成本因素，有时软件厂商很难提供及时的服务。如此以来，小问题积攒多了，系统

正常运行就要受到影响。最后，一套本来运行良好的ERP系统，可能因为企业ERP维护人员的流失而宣告失败。ERP项目失败的非技术性因素远远不止以上四个方面，但通过以上分析，笔者呼吁软件厂商、企业和咨询机构应共同努力，高度重视ERP项目失败的非技术因素。只有企业成功了，我国的ERP产业才会充满希望。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