

3个实践案例:ERP项目成败的7个关键点 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/473/2021\\_2022\\_3\\_E4\\_B8\\_AA\\_E5\\_AE\\_9E\\_E8\\_B7\\_B5\\_c67\\_473112.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/473/2021_2022_3_E4_B8_AA_E5_AE_9E_E8_B7_B5_c67_473112.htm) 关于企业实施ERP项目

理论上的关键点已有不少论述，但仍有不少企业在实施过程中栽在这上面，这也是ERP实施普遍不成功的主要原因。下文将用3个真实的案例，分别从不同的结果和角度来探讨实施ERP要注意的几个问题，希望能给企业人士更为直观、深刻的认识。如果企业就是一个家庭，那么“家家都有本难念的经”。如果企业与ERP项目结合，就好比婚姻，那么“幸福的婚姻都是相似的，而不幸的婚姻却各有各的不幸”。

ERP的实施成功从实践的角度来说，需要抓住下面7个关键点

：1、企业高层领导的高度重视，及时并有效地进行控制。2、企业ERP项目人员构成合理，有具有相当权威的高层领导参与，有专职职能部门设立，有具有一定权利的专职ERP项目经理负责。3、有严厉的企业制度推动ERP项目。4、有全员参与意识，并且每位员工都具备认真的敬业精神。5、优秀的ERP实施顾问参与项目，提供了优秀的实施计划于方案。6、双方真诚的合作。7、选择完善的ERP软件。下面笔者举三个例子，分别阐述成功、有限成功、失败的ERP实施项目在选型、实施阶段犯的的错误以及引发的结果，并结合上述的7个关键点进行比较分析。案例一：主角：深圳某纯外资企业 结果：成功 该企业年产值约为人民币2亿，全球40%的品牌计算机开关由该企业生产，由于处于全球同行业竞争的压力下，所以该企业在成本核算上精确到了“分”的概念。在人员构成上，该企业委派总经理助理为项目总负责人，这位

总经理助理自企业创办之始，就一直在该企业里，论资历排在第二位。平时基本不在实施现场，但是在项目最紧张的阶段，他总会出现在实施现场，喝喝茶，偶尔聊聊天，在紧张的气氛里偶尔松弛下大家的神经。但是一旦各部门在BPR问题上发生纷争，而项目经理又一时无法决定的情况下，该总经理助理一定会马上站出来，拍板决策！这方面充分的体现了“实施ERP项目实际上一把手工程”。企业方的ERP项目经理，在该企业也工作多年，是专职的信息部主任，不仅其本人的职务权限有权利决策某些流程的操作，而且因为其家世的背景，也使得所做出的决策在某种程度上可以得到足够的重视和执行。他除了要参与每一次BPR会议之外，还要充分理解流程设计的思想，知道之所以如此设计流程的原因；还要学习复杂的某些ERP操作；还要组织相关人员参与会议等。因为该企业在大陆有三个分厂，所以在实施阶段，还有3位该企业的ERP专员，同时参与。他们的工作就是认真学习各项复杂的操作，可以不太理解流程，但是必须熟练掌握，并且全部掌握ERP软件操作技能，将来作为种子，培训其他分厂的相关员工。在ERP实施力度上，有专门的制度去控制，并且坚决执行。曾经有操作员在培训过程中因为觉得无聊而在计算机机箱上画圆圈，其下场是当场被开除；每天培训的内容巨大，且不容易理解，曾经也有该企业的员工因为基础问题（专业英语词汇没有掌握本来就很难）而委屈的哭，但是也没有办法，还是得认真的学和掌握。在敬业精神上，该企业的各员工做得非常认真。每次BPR会议都需要财务相关人员参与，目的是从财务的角度去考虑：那样的流程是否符合相关法律决策、财务原则和企业利益。企业的会计科

目表充分地体现了企业内部记帐的原则，也只有主办会计才可以理解设立每一个明细科目的目的。当时该企业的主办会计已经身怀6个月的身孕，但是为了参加每一次重要的会议，都会掐着点计算飞机到达深圳的时间。该企业所使用的ERP软件是当时全球排名前20位的软件，功能上非常全面。软件供应商委派大陆的代理公司进行实施服务。当时的合同是每位顾问3000RMB/天。这样的实施成本压力下，使得该企业对实施顾问要求非常严格。曾经有初到实施现场的ERP实施顾问被指责“别人可以说不知道，但是你不可以！”，为此软件供应商业派出了4位各方面都很全面的ERP实施顾问抵达实施现场。这样就有了优秀的实施计划与方案，也保证了效率。该企业自身比较庞大，而且流程很复杂，整个ERP实施项目持续了2年，第一年物流上线并稳定，第二年财务上线并年终关帐。ERP项目实施很成功。

案例二：主角：温州某民营企业 结果：有限成功 当该企业的高层领导意识到了：企业如果需要发展，就必须进行必要的改革；而这样的改革肯定会困难较大，可以通过借助外部的力量来实现。企业开始有步骤的蓄备人才和更换部门关键人物的管理人员。大约半年后开始实施ERP项目。在该项目上，该企业的项目负责人指定总经理为项目负责人，同时为了协助项目经理的日常工作，特别指定了项目第二负责人主管生产的该公司副总经理。这样无论两位领导哪一位出差在外，在遇到同级别部门纠纷的时候，都会有上级及时处理问题。同时ERP项目组每两周及时汇报一次当前项目的进度、所面临的困难、展望未来的具体步骤。该企业指定了一位有着丰富MIS系统经验的技术人员担任专职项目经理。并安排了各部门的主管为关键用户，

为了树立该项目经理的权威，还同时安排了生产部主管、采购部主管、装检车间主任为项目的顾问。在关键时刻给予项目经理必要的支持和意见。在项目进行的后期，还特招了两位人员，一位着重培养为企业的计划员，一位着重培养为主生产计划策划人。在实施力度上，该企业虽然从形式上很重视ERP项目，但是在切实履行决议上，做了一段时间的“甩手掌柜”。不过，应该承认造成这样的原因，有供应商的实施顾问在先期所做的思想灌输上还没有完全到位。另外，企业方面除了思想上的不理解，还同时有一定的权利斗争，没有绝对有分量的数据来证明实际情况使得很多问题被片面的表面化和扩大化。不过，该企业的项目经理是有勇气和有毅力的，在处理复杂的人际关系上也是有技巧的，一方面以无可争议的统计数据来论证自己的观点，一方面又做足了各员工的思想工作，使得项目得以执行到底。在项目的中后期，逐渐形成ERP项目组通过BPR会议讨论出来的方法成为行政命令进行传达，做到必须无条件的执行。在敬业精神上，该企业略显不足。但是通过较强的行政手段和充分的思想教育工作甚至有时候具体分析到个人利益。还是得以ERP项目组的每项决议都得到了认真执行。当时软件供应商提供的软件是经过汉化和整合的软件，前身是国外的ERP软件。功能基本完善。实施费用按照实施人员的水平分为500/天、1000/天、3500/天的标准。实施方的项目经理和企业方的项目经理配合密切。公正、公平的处理双方的事务，也相当“圆滑”地处理各自事务，体现了充分的人际关系沟通技巧。某些惯例，内企和外企是完全不一样的。如：人员调动（调离、开除、任用）没有外企果断；权责不够分明（如内企里，往往董

事会成员直接干涉企业经营)。在整个ERP实施的过程中，该企业仅仅在6个月里就把原来的产成品生产周期从7天压缩到3天，而且利用ERP软件制订了非常优秀的主生产计划模式。一年后当有记者采访该企业的总经理的时候，他说：“我最高兴的并不是ERP项目给我们企业带来了多少效益，而是通过ERP项目的实施，使我们企业的各个员工都学会了用数据说话，在思想概念上做到了突破。”由于温州的特色，很多原材料供应商的进货批次质量差异较大，而该企业当地供应商居多，使得在采购流程上缺少一定的环节，如：供应商审定、长期合约等。该企业内部，部分部门对实施ERP持反对的意见，尤其是财务部门，最终财务模块没有上线。另外就是由于国家的西部大开发计划，使得该企业对销售部门报以厚望，在销售管理模式上不想做较大的更改，所以在销售流程上控制的也不是非常严格。企业期待按照目前的情况，通过一定的实际工作逐渐改变员工的思想意识，最终在企业的“持续改进”过程中逐步完善。

案例三：主角：上海某医疗企业 结果：失败 该企业在技术上拥有绝对的优势，所生产的产品在国际上很多国家都有专利权。其高层领导都是医学博士，技术出身，对管理的兴趣一般。当时该企业的重心着重在于引入外资上，产品技术上的绝对优势不仅吸引了当地政府的投资，还吸引了日资、美资，甚至还有外省政府资金。同时为了产品打入欧洲市场，CE认证也是其重点项目。由于每次引入外资，都会更换财务经理。正好该企业又需要购买一套财务软件，在经过了专项论证之后，该企业决定实施ERP项目，认为投入的成本合理且可以达到最初的目的：财务核算。在该企业实施ERP项目的当年，当地政府有专项

资金，准备给实施ERP项目的企业予资金上的支持。就这样，该企业的如意算盘是实施了ERP项目，得到政府的资金援助，只需要投入少量的资金就可以达到目的既有了财务软件又规范了企业管理，而得到了政府的专项资金后又可以大大减少项目成本。在项目人员构成上，该企业罗列了一大堆高层领导，但是在实际的实施过程中，真正参与实施项目的高层领导仅仅一位。指派该企业的财务部经理为ERP项目经理，该部门下一位老员工为副项目经理。而且都还非专职人员。在实施的过程中，由于项目经理权限不够，在流程沟通上存在很大的困难，得不到其他部门很大的重视和配合。而且由于都是非专职人员，自己还有一些其他工作要做，所以ERP中的流程设计和操作，连项目经理本人都不完全清楚，不仅指导不了他人操作，连自己操作都比较困难。在员工的先期思想教育方面，实施方的项目总负责人仅对该企业进行过一次先期教育，企业员工在思想对没有达到足够的认识。在ERP软件初步培训之后，所做的问卷调查中：发出15份问卷，收回9份，有关ERP项目的实施主体究竟是谁？这个问题上5人认为ERP项目实施的主体是软件供应商，3人认为实施主体是双方面，仅有1人认为ERP实施的主体是企业本身。这样的反馈在有经验的实施顾问眼中看来令人心寒！实施过程中，由于企业方没有专职的正、副项目经理，很多事情由实施顾问代办，加剧了企业主体意识淡泊的情况。由于实施时间紧迫，财务上线不等物流完全稳定，就在各流程设计上做了一翻改正，使得物流人员抵触情绪严重。物流人员着重看的是数量，财务人员着重看的是会计分录。一些必不可少的ERP操作正是产生合理会计分录的关键，让本来就刚熟悉

一定流程的人员屡次修改操作方法（习惯），这本身就是一种折磨。在实施项目的心态上，该正项目经理拦功心切、刚愎自用。自认为可以解决很多实际问题。实施方第一任项目经理曾就某重大BPR问题，直接找该企业的项目负责人协调，触犯了该正项目经理的大忌，事后在企业方的压力下被撤换。在流程设计思想上，该正项目经理，仅有财务的观点，而无物流的观点，所以在取舍之间仅凭己见，而又不愿（也是不敢）和有关物流主管沟通。给物流人员在具体操作上带来了巨大的工作量，更加激化了矛盾。另外，由于企业方没有专职ERP人员，使得现场的ERP实施顾问身兼数职：顾问工作、培训工作、高级顾问工作（流程设计）、企业方SA。再加上一些必要的文档整理工作。每位现场的ERP实施顾问都是超负荷工作的。而实施方又仅有项目经理一人有过实施经验，数的出来还有位从来没有实施经验，仅认真使用过软件的原供应商测试员；其他现场顾问都是新人。实施方售前顾问对客户过多的承诺，使得项目时间紧迫，很多情况下现场实施顾问没有犹豫的权利，而必须替企业做。另一方面，企业方项目经理推行ERP的权限不够，使得企业方面完全指望ERP软件来迎合现有企业逻辑，使得ERP软件需要做很多客制化修改。在相当一段时期内，该ERP软件BUG过多，使得企业员工在某些功能上无法正常操作，再次打击了对ERP项目的积极性。基本上因为企业所需要的新功能的加入和BUG的修改，平均每周就会有一个新PATCH。这样的软件不仅企业没有信心，连实施顾问都不太有信心。就这样，该企业的ERP项目在反复多次无果的情况下以失败而告终。我们再回头来看上述三个案例，并做比较分析。案例一中的主角是

个外资公司，由于有良好的企业制度基础，在人员安排和项目进度控制上明显要比案例二、三中的两个企业做得好，与提供商的合作也很讲究原则性，员工对待岗位工作的态度也是为人称道的。对于案例二中的企业，之所以说其项目只是比较成功，而非成功。是因为还是有些外在因素，无法解决，一个是流程上，受限于客户需求和供应商；一个是企业内部的权力比重，无法短时间内在思想上得到统一；还有一个是企业领导审视现实，不想做到改变。其中的第三点是由企业的主管意图所决定的，也是尊重企业的需求。但总的来说，该企业在ERP的选型和实施过程中对几个关键点基本抓住了。对案例三中上海这个企业，下面将做重点分析。比照7个关键点，我们可以发现，该项目失败，失误在以下涵盖此7个关键点的6个方面：一、企业实施ERP项目的优先级别不高，目的不明确。企业的高层领导对实施ERP的风险性意识不强，至少软件供应商未反复强调。错误有二：1、因为项目优先级较低，使得关键用户的很多精力都投入到其他项目上。本职工作非常重要，要是突然插入其他项目，很多关键用户的精力都无法专注于ERP项目中，使得项目被拖延；同时对ERP项目的工作重视性不够，完成质量不高。2、高标准的要求财务核算与按期完成项目，拿到政府资金，使得ERP项目在时间安排上太紧迫。ERP软件在财务与制造部分联系紧密，每一项业务操作都会产生相应的会计分录。物流人员往往看到的是货物的增加或者减少，财务人员往往看到的是会计分录，所以不同的业务行为就可能有不同的ERP操作方法。短时间内要提高物流人员的操作意识较难，因为错误的操作虽然在数量上完全正确，但是所产生的会计分录却可能完



全错误。而且物流人员对会计期间的概念不敏感就算是物流人员补足了应有的ERP操作，也可能在财务上落到了下一会计期间。这种情况下，连基本的会计分录都不一定完全正确，就更不要谈财务上试算平衡、月度结帐、年终结算处理了。标准的ERP实施方法都应该等到物流基本稳定之后才可以考虑。但是实施中，为了赶进度，几乎是在物流刚刚稳定就开始实施财务。

二、企业方人员安排不合理，领导重视不够。错误有三：1、因为项目经理本身只是一个部门经理，与其他关键用户同级。所以在BPR会议上，根本无法对部门间的争论做出决策。无法有效推动ERP项目的实施。2、只有在一次重大会议上，各高层领导参与过，其他阶段性的汇报工作，只有一位高层领导参与。所委任的各部门参与项目的人员，大多数只是普通员工，只可以在操作上进行掌控，而无法在流程上做任何决策。3、非专职的正副项目经理，使得对ERP项目的关注不够，大多数真实的工作由实施方代办。实施方人员对操作也许很熟悉，但是对企业的每个业务都熟悉吗？所以就完全可能发生数据上的错误。

三、企业员工先期思想教育不足。错误有三：1、ERP项目启动会议，因为时间有限，仅对整个实施计划做了简要说明。企业大多数员工并不知道存在哪些实施阶段、每个实施阶段的重点和目的、实施项目时间的紧迫性。2、企业方是实施ERP项目的主体意识没有真正树立。仅仅通过一、两次在会议上强调，而没有在其他方面有切实的行动，是达不到真正的目的的。3、由于实施时间紧迫，财务上线不等物流完全稳定，就在各流程设计上做了一翻改正，使得物流人员抵触情绪严重。

四、企业内部矛盾重重，且企业方正、副项目经理能力不足。企业方的副

项目经理是名ERP项目经理只是企业的普通员工，虽然资格老些，但是没有任何实际的权限，再加上是非专职人员兼任，本职工作不可少做。所以没有时间学习任何复杂的ERP操作，也没有太多的时间对其他员工进行指导工作。一旦遇到非本职工作的任何业务，只有向上汇报的行为，而无决策的可能。该企业正项目经理在权限上与各部门主管同级，无法在部门间纠纷做出决策；而且与企业内部的各员工关系都不好，使得没有其本人亲自以行政命令去压制，有时候根本连ERP细则都无法切实执行。人际沟通能力匮乏。

五、实施方的错误

- 1、实施队伍人员不足。企业方专职ERP人员的缺位使得实施方的顾问们工作起来繁琐复杂，被一些鸡毛蒜皮的小事牵扯了精力。
- 2、实施人员能力不足。缺乏有经验的实施顾问，这是不少提供商在提供实施服务时的通病。
- 3、实施方售前顾问对客户过多的承诺，使得项目时间紧迫，很多情况下现场实施顾问没有犹豫的权利，而必须替企业做。
- 4、因为工作量巨大，第二任实施方项目经理没有在项目预算上很好控制。使得实施费用急剧增加。
- 5、第二任实施方项目经理未及时、有效地纠正前任在企业员工思想教育的不足。

六、ERP软件选择的错误

从后面提供商的表现及ERP软件老出问题来看，该企业在选型的时候并不慎重。既没有找到一套好的ERP软件，也没有找到一个负责任的提供商。双方的合作从一开始就不是建立在真诚的基础上。

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)