

案例：专家分析ERP实施死结3 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/65/2021_2022__E6_A1_88_E4_BE_8B_EF_BC_9A_E4_c41_65461.htm 在公司的ERP项目实施中，实施方的一些不规划的操作，完全可以通过合同条款约束来解决。同样，该公司把项目实施后的维护等责任通过第三方软件公司进行担保，而不对第三方软件公司是否真正有后期维护的能力进行认证，这也是非常危险的做法。杜绝形式主义在旗标文具(深圳)有限公司ERP系统实施案例中，虽然成立了专门的ERP委员会，并且以书面文件的形式向全公司公布，但是ERP委员会成立只是流于形式，没有确实落实项目委员会中各成员的角色和职责，在企业的项目实施中，要求该公司所有人员都必须服从ERP的安排，凡是达不到ERP项目建设要求的，或者按照规定的ERP流程不能做到的都要处罚。这些措施会有利于企业商业目标的实现，同时也是对每个员工包括所有管理人员和业务人员的挑战。只有企业决策层领导在深入理解ERP的基础上，由企业的一把手亲自主持、参与系统实施，动员企业全体员工共同参加，实施方也应该积极引导和帮助他们克服暂时的困难，让他们看到新系统将给他们带来的好处。例如:通过企业宣传栏、内部报刊、各种会议等方式，大力宣传实施本项目给企业将会带来的好处，选择适当的面向最终用户的培训以增强信心，鼓励最终用户对项目的关心和参与，在讨论各种业务解决方案时注意和征求最终用户的需求和看法。确保人员稳定在ERP实施中，旗标文具(深圳)有限公司电脑中心的人力资源配置在项目准备阶段没有充分考虑，在项目实施中发生电脑人员短缺的问

题，导致业务人员于IT人员的沟通不是很到位，许多项目实施中重要的环节没有进行完整的执行，使得上线前的缺陷问题没有被及时发现，而这些问题则一直遗留到上线后，使企业第一期项目持续了两年而埋下了祸根。在公司的ERP项目中，由于监理角色的缺失，使得这样一个第一次实施ERP项目的企业，无法对实施计划进行准确的设定(如物料编码上超过了实施方的预期)，无法有效地督促实施方及时解决问题(如在该公司使用的MRP运算核心程序问题暴露到系统进行核心代码的修改完成，整整将近半年多)，无法避免潜在的问题发生(如安装的ERP软件对旗标的网络系统造成了损坏，导致ERP系统重装)。选择ERP要挑个好娘家北京虎蜥信息技术有限公司咨询顾问孙玖利企业信息化失败的原因肯定是多方面的，从案例描述来看实施团队频繁变更、实施人员能力不足、实施方对项目的不重视、实施方产品对需求变化的不适应性等等都是导致项目失败的原因。从这个实施过程来看，错误的选择这家ERP公司是该企业信息化项目失败的最主要的原因。因此我觉得选择一家合适的正确的ERP厂商对企业来说是信息化项目成功的必要条件。企业在选择ERP厂商时一定要谨慎，不能着急，一旦选定也就决定了企业几年内信息化的合作伙伴。那么，如何选择一家正确的ERP厂商呢?一般来说，选型可以采用以下基本原则:产品具有良好的可扩展性、可重构性.产品集成度高，是开放式的系统.满足企业的运作要求.遵循人机工效学.完备的软件文档.售后服务与支持完备.软件厂商信誉与稳定性较高.性能价格比高。由于种种原因，很多企业在ERP选型中对ERP厂商没有一个仔细的了解过程，大多数是走马观花，加上软件供应商销售人员出于销售目

的行为，导致很多企业无法真正了解到软件供应商的实际情况、实施状况和信誉问题。可以通过竞争对手和私下里访问该软件供应商的成功案例的手段，获取真实的信息。最后，我提一下选型的方法，企业在进行选型的时候必须充分认识到ERP选型的定义，只选用适合自己企业需要的，而不是追求大而全或者高精尖或者名气大小。总的来说，选型一般有以下方法:访问同行业用户.访问ERP公司.确定选型的最终标准.设计恰当的评价方法.访问软件公司用户.利用观摩演示进行初步分析.用企业的数据进行上机操练.考虑招标方式.引入咨询或监理进行参谋。具体的方法这里不赘述了，大家可以参照一下专门的文章。其中引入咨询参谋选型是比较推荐的一种方法，可以大大提高选型的专业性和客观性。由于选型的过程需要很多专业知识，通过专业的咨询人员或者项目监理人员，都可以减少选型的风险。专业人员可以从细微的角度出发考察软件的功能、可扩展性、可重构性等。专业人员可以凭借经验判断ERP软件供应商的实力、实施团队和服务水平等，给企业选型带来有利的依据。 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