

案例：专家分析ERP实施死结1 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_65462.htm 旗标文具(深圳)有限公司(以下简称旗标文具)，是一家外资独资企业。经过几年的努力，公司已逐渐发展成为集研发、设计、生产于一体的现代化生产企业，产品远销欧、日等世界30多个国家和地区。公司现有员工500余人，新厂房修建完成后，有望在一年之内会扩充到1000人。2003年4月2日，旗标文具和深圳市一家ERP公司正式签约，开始实施ERP系统。合同规定，用5个月时间分两期完成整个ERP项目，第一期上物流模块，第二期上财务和成本模块。为了防备出现意外情况，允许总工期上下浮动一个月。合同中同时还规定一期工程做好之后至少要运行三个月没有出现问题才付给第一期项目款的70%，并且如果没有按照双方商定的验收办法在规定时间内完成，或者在上线完成年度的年终盘点之后，ERP系统运算结果不能和手工结果相符，该ERP公司应赔偿软件价值的50%。截至目前，旗标文具的ERP项目已过去两年多时间，仍然没有完成。“造成这种情况的原因很多，不过主要还是对方实施顾问人员频繁变动造成的。”旗标文具电脑中心主管颜复红认为。项目开始之初，ERP公司按照协议派出一个实施顾问小组进驻旗标文具。顾问小组有三人组成：系统规划工程师欧先生，软件工程师李先生，同时欧先生也是该ERP公司的业务经理。另外一个担保人潘先生，因为这家ERP公司通过旗标文具老总一个朋友介绍，介绍的同时他们还出具了一份担保第一，该ERP系统实施成功才收钱，第二，系统成功上线，却因为

该ERP公司倒闭等原因不能完成系统的后期维护，担保公司愿意负责，因为该担保公司也是一家软件公司。为了保证ERP项目的顺利开展，旗标文具成立了专门的ERP委员会，由公司总经理和副总经理任主任委员，电脑中心主管颜复红任执行委员，其他各部门主管和部门经理为ERP委员，公司所有的中高层领导都参与了ERP委员会。同时以书面文件的形式向全公司公布，要求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，或者按照规定的ERP流程不能做到的都要处罚。另外，公司的计算机网络等软、硬件条件已基本稳定，达到了ERP实施的要求。旗标文具ERP项目实施从物料编码开始，因为之前的业务和ERP系统的物料编码要求存在很多不同，在确定物料编码原则以后，旗标文具在物料编码上花费的时间超过了ERP公司的预期，用了将近三个月才最终完成。接着开始输入一些基本资料，比如部门编码、操作员编码等一些静态数据。各项基本数据录入完成之后，系统开始试运行，各部门均表示系统可以正常运行。但是由于电脑中心人员太少，试运行得到的一些数据结果没有进行手工验证。物流模块完成以后，ERP公司提出结算第一期项目工程款的要求，旗标文具按照合同分期付款的规定付了70%。现金到位后，欧、李二人便被调到这家ERP公司在上海的分公司。在旗标老总的批准下，该ERP公司调来了第二批项目顾问组的人员。第二批项目顾问组人员包括技术总监张先生，张负责技术研发，也是该ERP公司的主要主管之一。张进驻公司之后，对于旗标方面提出的问题，以因为他和欧的项目交接不是很完整为借口，对很多问题拒绝马上解决，声称还要熟悉过程。一段时间之后，张对旗标方面提出

的所有问题做了一个系统的规划，并对这些问题进行了理论上的分析，提出了纯理论的解决之道。“这些解决方法听上去确实很可行，但是结果是张没有做任何程序的修改，也没有做任何实际的动作，只解决了一些属于我们操作失误的小的问题，大的ERP方面的问题没有解决。”旗标文具电脑中心主管颜复红说。旗标方面提出的众多问题得不到解决，导致了后来安装的ERP软件对旗标的网络系统造成了损坏。“他们的ERP系统装在公司服务器上，将服务器域的活动目录破坏掉了，无奈之下只能重装服务器的软件系统。”这次重装颜复红花了28个小时才把问题解决，原先安装的ERP系统也进行了重装。“第二批顾问小组不是驻厂，他们约定一个星期来两次。如果有问题，小一点的如果他们能解决就会告诉我们怎么做，大的问题不能解决的必须等他们来公司的这两天才能处理，并且当天处理不掉他们就会说回去等系统规划部的人研究研究，再把解决方法再告诉我们。”旗标文具电脑中心主管颜复红显得有些抱怨。没多久，颜复红收到一封张先生的邮件，信中称他因为私人方面的原因已从公司离职，并表示颜复宏在ERP方面有什么问题仍然可以和他咨询，但以前公司的一切业务已经与他没有关系。无奈之下ERP公司又派了系统规划部副经理陈先生负责旗标文具ERP项目。陈接受旗标项目之后，先花了一些时间了解以前存在的问题，针对以前系统存在的问题自觉进行了程序上的修改，并且主动与旗标文具电脑中心主管颜复红探讨。旗标的ERP是以原有的MRP为核心发展起来的，陈认为MRP运算核心程序有问题，并且这些问题在旗标文具确实已经暴露出来，于是向旗标方面建议把原有的系统进行修改。这个修改前前后后

花了将近半年时间，再加上以前因为编码浪费了两三个月，
和上线的花费的几个月时间，一年多的时间就这样过去了。
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