

案例：专家分析ERP实施死结2 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_65465.htm 修改完成后旗标把第一期工程未付款项付给该ERP软件公司。陈先生在项目款到位之后也辞职离开了那家软件公司。陈先生辞职以后，该ERP公司又安排其系统规划部经理贾经理接受旗标的项目。旗标ERP项目就这样在断断续续中迎来了农历2005年春节。春节之后颜复红给公司写了一份报告，报告提出鉴于两年来这家软件公司对旗标ERP的实际情况，该公司对于旗标ERP的成功不会有太大的帮助，建议公司慎重考虑第二期的ERP项目。首先，时间已经过去了两年，比原来预计的长了四倍。其次，ERP的实施使得公司不仅没有减少人手反而增加了很多人手，此外也耗费了一些硬件设备。所有付出的总和都超出了原来的预计，而获得的结果却远远没有达到原来的设想。同时，由于旗标正在进行改制，记帐方式也将做一些调整，旗标文具最终决定暂停ERP第二期的财务、成本模块实施。工欲善其事必先利其器高维信诚资讯有限公司管理咨询事业部总经理邵若明“工欲善其事必先利其器”，那么从企业信息化的角度来看，我们应当如何理解这句话呢？我个人认为这个“事”可以解释为“企业核心竞争能力”，而这个“器”指得就是“信息化手段”。那么又如何才能让信息化这个利器有效的为企业所用呢？这就是我们现在要谈的“利”的问题，“利”最少体现了三个方面的内容：第一是信息化产品本身的功能需要强大而且灵活，应当能够指导企业管理水平的提升并适应企业的不同管理需要，当前有很多软件产品因

为本身功能的不足往往会要求客户必须这样必须那样，这就为信息化过程埋下了潜在的风险。第二是以信息手段改变企业管理和思维习惯的过程和方法论必须成熟有效，如果不能有效控制信息化过程中的风险并为清晰明确的项目目标服务，那肯定不会得到好的结果。第三就是使用者的信息化能力和信息化意识，只有使用者具备了足够驾驭信息化产品的能力并通过信息手段切实提升企业管理水平，这样的器才利得起来。从该案例的描述来看从一开始便埋下了失败的种子，而在项目实施过程中又未能有效回避主要风险，甚至出现了责任认知混淆不清的现象，因此项目能成功是侥幸而不成功才是正常的。主要风险点体现在以下几方面：非理性选择产品和服务方。项目选型过程不是进行仔细的需求与产品功能匹配、系统主流程演示确认，同时了解服务方以前的成功客户和长期服务能力以后做出的理性判断，而是盲目相信所谓的朋友或担保，这就难怪为何要签定明显不平等的合同条款了，借用莫文蔚的一句歌词：“也许承诺只是因为没有把握”。分阶段实施的陷阱。ERP对企业最大的帮助无外乎信息集成和高效处理，一般不要将物流和财务分开实施，即使一定要分期也要先确认产品和服务方以前是有类似的成功案例，而不能只从理论层面确认。一般情况下我们建议一期需要将物流/生产/财务等基本业务流程先运转起来。二期再扩展到所有业务单元或工厂，或是增加一些质量/设备/人事等辅助功能模块。三期再实现商务智能/客户关系管理等增值服务内容。所以比较好的企业信息化分阶段应该是基础规范阶段(数据/内控/岗位)-流程优化阶段(效率/职责/结果导向)-信息分析阶段(目标/预警/决策模型)。外部实施人员变动频繁。这方面的问题可

分解为三方面来看，第一是项目周期过长导致服务方难以持续投入，“一鼓作气，二鼓衰，三鼓竭。”第二是服务方缺少有效的项目管理和书面交接，换项目经理就是非常慎重和危险的事情，一般情况下项目经理的变动就是项目要出问题的重要征兆。第三是企业内部推动人员的知识转移程度不够，自我维护和驾驭系统的能力不足，也从客观上导致了一旦外部顾问变动就必然带来巨大风险。数据管理重视程度不足。任何一个ERP项目中的数据管理都是重中之重，而文具企业更是如此，因为编码和物料特性较多，如何准确高效实用的进行分类和编码，如何保证现有数据的准确和将来及时更新数据的流程 and 责任人等，这些都是非常琐碎但非常关键问题，一般建议项目组中应有专门的小组负责数据管理工作并对数据的全面准确及时承担重要责任，每天每周每月都要制定明确的进度要求并检查完成进度。用户方缺少强硬推动者。专业技术需要依靠外部顾问，但内部管理推进则必然需要企业内部管理团队，所以此项目的失败我认为最重要的一点是缺少一个强有力的企业方项目经理。此项目可能从一开始就注定是个失败的项目，但一个好的项目经理会在项目实施过程中通过自己的努力有效的推动并将项目质量保持在一个可接受的状况之上。准备未充分仓促上阵中国惠普有限公司企业计算与专业服务集团咨询与集成事业部咨询经理张翔读完旗标文具(深圳)有限公司ERP系统实施案例之后，我认为该公司在决定采用ERP产品对企业管理模式的优化前，就缺乏相应的准备工作，他们没有通过ERP原理对企业现行管理中存在的问题进行比对，没有对同行业的管理系统的应用情况进行调研，更没有广泛地与各ERP软件厂商接触，也没有通过

第三方对ERP软件进行评估。所有这一切，为日后的项目实施失败埋下了伏笔。调研是关键在ERP的产品选型中，企业首先要在诊断本企业存在的管理问题基础上，提出详细的需求，根据需求寻找适合自己的产品。其次对于适合于本企业行业特点的软件产品，要研究其软件与企业现行管理方式和作业方式的一致性，是否全部模块能用还是部分模块能用？需不需要二次开发？开发的工作量有多大？我们发现该企业与ERP公司的合同签订过程，虽然对项目实施服务的付款条件有详细的规定，但是对实施标准缺乏必要的法律、责任、义务方面的支撑。ERP项目的实施涉及到企业方方面面的管理改革，项目的实施成功与否对企业运转影响是非常大的，项目的风险需要在项目实施前期进行识别，并加以控制，所以保证项目成功的一些必要条件，必须在合同中进行明确的规定和约束，以控制项目实施中的风险。 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