

ERP实施跨越五大难题 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_ERP_E5_AE_9E_E6_96_BD_E8_c41_65928.htm ERP几乎是与失败阴影伴随而生的。即使在美国，ERP的失败率也非常高；即使像戴尔这样国际一流的公司，在花费了2亿美元巨资并经历两年疲惫不堪的努力后，也宣布取消它的ERP系统。但是，没有一个企业希望这个阴影降临在自己头上。那么，如何规避风险、有效解决实施ERP过程中的诸多问题，是企业目前感到非常困惑而又必须未雨绸缪的。一步到位还是分步实施？有企业认为，实施ERP工程巨大，弄不好就把自己搞死了，为了稳妥起见，让一部分业务先信息化，如果效果不错，就再上一部分，最后连成一个完整的ERP系统。金蝶软件有限公司在新希望集团泸州希望饲料有限公司实施的ERP项目就采取了分步走的策略：先实施标准的软件模块，后实施二次开发部分；在标准的模块中，先实施业务标准、复杂程度相对低、关联程度少的模块，如先实施财务、库存、分销，后实施物料需求计划、生产制造及成本核算等；各模块单独实施后，再实现模块的集成，最终达到物流、资金流、信息流的一体。金蝶西南区总经理廖建华说，一步到位上马全套系统对于国内相当多的企业来说无异于一剂猛药，药劲过大反而不好。分步实施是充分考虑到企业的管理水平和员工的素质状况，一步一个脚印，既可以早日见到成效，增强企业的信心，也使用户逐渐接受ERP的理念。而如果战线拉得过长，各部门协作不畅，数据准备得又不够充分，时间一长见不到成效，使用者容易产生烦躁怀疑的情绪，使效率降低。因此根据中国

企业的现状，实施分步走战略是个明智办法。而业内很多专家却对这种分步走的战略提出置疑。曾经在联想从事过ERP项目开发工作的贯能管理技术有限公司高级咨询顾问邱昭良表示，“ERP是集成的应用，如果单上一个财务管理软件，所有业务产生的大量财务数据都需要去录入，这对企业的效率提高或管理促进并不是太明显。做ERP的好处就是从开始到终端能把所有程序都串起来，从客户到供应商所有的信息一目了然。因此，在尽可能的情况下，还是应该上一些比较完整的核心模块。”邱昭良告诉记者，某著名的家电厂商，ERP项目已经做了两期，外界一直认为该项目运作得比较成功，但该公司目前正在准备实施第三期工程，原因就是因为在前两期工程只是把公司总部与大区做了联接，各地的销售终端因为没有参与业务集成，结果只能把大区作为录入机构，从而无法掌握销售终端准确的情况。如果当初能够一步到位，企业就不会浪费如此大的精力了。“做ERP必须做全套，否则效果根本达不到”。锡恩企业管理顾问公司的总经理姜汝祥也表示出同样的观点。量体裁衣还是削足适履？

在ERP实施过程中，企业经常会遇到体制与系统思想不一致的情况，这时通常有两种选择：修改系统以适应企业体制的要求或是改革企业体制以适应系统的要求。依据常理，第一种选择更客观一些。因为这时企业是客户，支付了巨额的资金给软件供应商，软件供应商有足够的责任和动力为企业服务，去适应企业。但也有企业老总认为，ERP系统的管理思想是许多优秀企业管理思想的总结，代表的是一种先进的管理方式，上ERP就是为了升级企业的管理，把管理带动起来，实现管理的正规化，因此应该改革企业体制以适应系统的

要求。很多业内人士认为，ERP只是一种管理工具，第二种选择似乎是犯了形式主义错误，但在ERP厂商的产品和企业的管理水准有很大差距的情况下，企业只能削足适履。因为，所有高科技产品的最大特点就是让消费者去适应产品，而不是让产品适应消费者。在本质上，高科技产品的市场需求是创造出来的，所以消费者可能不容易接受，但一旦接受，只能是消费者去适应高科技产品，因为只有这样，才能弥补企业高额的研发成本。从这种角度来看，高科技产品也不太可能去做本地化，SAP、ORACLE等ERP国际著名厂商显然是把自己的软件定位于高科技产品，况且现在的中国市场对ERP厂商而言还不够大，为这种非主流市场单独设计软件是不合算的。当然，因为中国国情的复杂，市场的不规范，企业有许多不规范的作法，像灰色报关、灰色收入等，还有的企业为了享受地方政府提供的大量优惠政策，需要将业务分散到不同的法人公司去运作，这些东西标准系统根本无法支撑，但如果系统不能有所变动的話，对有些企业而言，放弃这些优惠政策还不如不上ERP。遇到这样的问题，企业就要先判断这种不规范的作法是不是短期行为，如果是就应该牺牲短期利益，否则的话，ERP系统就要进行开发。ERP的实施需借助咨询公司的帮助？许多企业考虑选择ERP合作伙伴时，也许不太注重ERP厂商是否知名，而是更看重他在本行业中有多少合作伙伴，成功率高不高。但是，这种方法也不是很保险。当SAP拿下海尔、康佳后，再做创维项目本应轻车熟路，但路上却出现了诸多颠簸。产生颠簸的原因不在于软件的选型，而是因为创维对项目的估计不足导致了延期。从6月11日到7月份，创维只签订了SAP的软件合同，实施方

、硬件供应还停留在协调之中。创维对应该和供应方签什么样的合同，有哪些具体条款并不是特别清楚。这时就需要咨询公司的帮助。由于ERP项目的复杂性，没有经历过实际项目的人根本无法把握整个项目的推进和有效规避风险，像合同应该怎么签？实施过程中有什么潜在的风险？如何保证每个阶段的交付成果符合行业的标准或项目的约定？诸如此类的问题，如果企业缺乏这方面的专业人才确实无从判断，这时就需要作为第三方的咨询管理公司帮助实施以完成预期目标。因此，在ERP实施过程中，一定要有管理咨询公司或管理顾问出现。中小企业有没有必要实施ERP？当大企业热衷实施ERP系统的时候，中小企业也陷入“上ERP是找死，不上ERP是等死”的矛盾中。中国电子信息产业发展研究院的孙宇博士认为，中小企业根本没必要上ERP。这些企业完全可以通过国内的一些软件应用商为自己真正量身订制一些企业需要的管理软件，这样所带来的收益要比盲目实施ERP好得多。当然，企业可以用ERP的理念来规划企业信息化的管理。对中小企业而言，弄清楚企业到底需要什么是最关键的，可能有时只是一个财务软件或库存管理软件就能救自己一命。如何判断是否应该上ERP？什么样的企业应该上ERP呢？姜汝祥认为有两个衡量标准：一是企业发展的瓶颈到了自己无法整合自己的资源，从供应商到客户这套系统越来越大，已无法用人力去整合，这时就需要用技术手段来整合。二是与对手竞争的时候，发现自己的竞争优势对成本的要求非常高，通过ERP的导入可以比竞争对手获得一块新的竞争能力。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