

综合辅导:ERP项目实施失败率高原因分析 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/295/2021_2022__E7_BB_BC_E5_90_88_E8_BE_85_E5_c67_295490.htm

一、方案的重要性 当前，中国的信息化已经进入了一个关键时期和关键阶段。关键时期是说：中国的信息化已经进入了转型期。关键阶段是讲：中国的信息化已经处在了一个新的发展阶段的十字路口。在这样一个关键时期和关键阶段，ERP失败率高的问题，凸现出来，成为了一个全社会关注的热点。经过对近1000个方案的点评和研讨证实：功能性不足.安全性不够.扩展性不保.狮子大张口，信天要价的方案和“主方案要价不高，维护方案要价惊人”的钓鱼方案随处可见。相当一批方案写手，不懂得编写ERP实施方案的要求，要领和基本常识。这种由于方案的重大缺失和先天不足，造成信息化项目失败的比比皆是。因此，不能不能不引起全社会的关注。信息化方案是一份全方位描述信息化项目实施的纲领性文件.它凝聚着信息化战略和企业整体战略一致性的战略思考.是一个针对企业特点将进行信息化技术和企业需求结合起来在应用企业进行落实的架构，流程以及方法，步骤的可操作性文件。是实施效果和前景的一种表达和述说。方案应该具有客观可行性，应该具有前瞻性、相关性和可操作性。并应该有明确的实施程序性过程和程序性监控要求。比如，在进行ERP实施中，就应有两个程序性的工作。一个叫“实施方案确认”，一个叫“方案初审”。“实施方案确认”是说：ERP的整体方案提出以后，软件供应商应该同时提交“方案确认单”。在方案确认单中应明确告知上马项目方：一旦项目实施以后，没有

充足而明确的理由不宜进行大的变更。若整体架构的变动请在方案实施前进行。这种明示性告知，是方案实施方的责任。另一个程序叫“方案初审”。方案初审是在软件供应商提出了详细的实施整体方案以后，向甲方进行项目交底，并进一步征求甲方意见的一个程序。甲方在方案初审期间，可以另请专家进行咨询，也可以进行方案成熟度论证。可以提出部分修改，局部修改的意见和建议，甚或可以提出不适应企业需求，要求方案做较大修改的初审意见。软件商必须按照甲方的意见进行修改。修改后应提交“初审方案再确认报告”。交甲方确认并签字。但是，当前相当多的信息化方案根本没有这些程序性的要求和规定。这就决定了方案本身就有不确定性，预留下失败的伏笔。

二、方案存在问题的表现

当前，信息化方案存在的问题较多。ERP方案中的问题最严重。主要可以概括三种类型的问题。

1、“影子方案”欺骗了企业的需求

当前，有一些方案商玩“概念游戏”和“方案骗局”。他们有一支“说客”队伍，整天研究“说服企业掏钱的方法”。甚或有的企业把打着“咨询师”美名的人派出去，像传销师“求道”。至于他们的方案“那是给企业当画看的”。他们有一句顺口溜，形象的说出了他们的内幕。顺口溜说：“方案八大抄，概念堆砌玩的飘，云山雾罩跨海口，实施拿出另一招”。因此，他们的信息化方案既没有量化指标和分阶段工作目标。整个方案，堆概念，摆图形，夸海口。据某专家委员会的调查：这样的方案商大都出方案的是一批人，实施是另一批人。两批人根本没有很好的衔接。签订合同时的多处承诺根本做不到。这样的“影子方案”欺骗了很多企业。

2、“流程铁定的”方案不能适应企业的需求

当

前，有一些方案根本不能满足实施企业的需求。其典型表现是：“流程铁定”。这种情况中外软件商都存在。有的国外软件商，产品很先进。但是，他们没有做或是不愿做进入中国市场后的“市场适应性”工作。用“流程铁定”的概念欺骗中国企业。金美集团就是一个被流程铁定给唬住了，花500多万买“ERP之痛”倒落一个“壮士断腕”恶果的倒霉旦。有的中国软件商没有进行个性化设计的能力，也不愿意做“那些麻烦事”。因此，也学国外软件商，也打起了“流程铁定”的盾牌。ERP实施中需要进行流程确认。但是，这种确认是相对的、而不是绝对的，更不是“铁定的”。首先，ERP实施中软件商它不敢对被实施方的流程盲目进行铁定。因为实施顾问到被实施企业以后，很短的时间不可能对一个企业的工艺流程，管理流程有一个全面、透彻的了解。更何况相当多的咨询顾问是计算机的高手，并不是管理的高手。更不敢一下子“铁定了流程”。因此，进入实施阶段。也是对流程进行验证性确认的一个过程。即便已经经过甲方确认的方案，实施中依然会发现方案制定过程中的疏忽、遗漏或是不合适之处，因此，也会对流程进行进一步的修改。只不过实施方想尽量回避和减少这种修改，尽量说服甲方力图只进行一些“微调”罢了。这种“铁定了流程”的要害在于抹煞了企业的应用个性和需求个性。是相当多的企业上马ERP失败的重要原因。

3、理念落后的方案不能满足企业的需求

当前世界信息化发展的趋势，将由技术主导型向管理引领型转化。先进的管理思想和管理理念将在信息化方案中得到渗透和体现。我们的很多方案落后在这一点上。我国某纺织品制造企业，在实施信息化前，统计人员根本无法统计“

今天的断纱有多少”、“今天走机多少次”等问题。实施质量信息管理后，建立了网络化跟踪体系，终端机每天在七大工序能采集10万条产、质量数据，实现了快速、方便的产品质量追踪，还对用户的质量反馈做出快速反应。但是，当我们研究了世界制造业的五大变局后发现：世界上那些实施网络化总装制造的企业，早已经由“质量控制”，发展为：“质量成本控制”。这种管理理念的发展、变化和提升，已经把我们远远的甩在了后边。分析起来，这种差距在技术上吗？没有！就技术层面而言，“质量控制”和“质量成本控制”并没有多大的技术难度。资金投入也不会有太多的增加。差距主要在管理思想和管理理念上。因此，信息化方案提供商不能在管理理念上尽快有一个质的发展和提升，就会老跟在别人后面“跟进发展”。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