

# Baan ERP

## ERP实施

-- BaanERP 实施风险

--Andy.Bai

# 培训将于一分钟后开始;

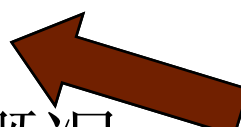
- 请将您的手机置于振动状态;
- 请尽可能保持安静免影响他人;
- 有未明白之处请立即提出;

# 目标

- 需要改变的观念;
- 全球**ERP**实施问题及对策;
- **XXXx**项目风险;
- **XX**项目风险对策;

本课程估计将需要**40**分钟

# 目标

- 需要改变的观念;
  - 全球ERP实施风险的概况;
  - XX项目风险;
  - XX项目风险对策;
- 

观念0: **ERP**选著名的.全球的.昂贵的

- 旧观念:

**ERP**选择大型的有名的昂贵的与  
功能复杂的;

转变:

**ERP**各有其长也各有其短,并非功  
能复杂的,昂贵的,全球的就适合  
我们.

# 观念1: 并非所有**ERP**项目都成功

- 旧观念:

**ERP**实施肯定会成功;

转变:

**ERP**实施是风险很高的项目,过去的经验表明,**ERP**成功实施的**不到20%.**

**APICS**数据:

完全失败的约**32%;**

不能达到预期目标**60%**的为**26%;**

勉强可以运行的达**18%;**

完全达到期望的**不到10%.**

## 观念2: ERP万能

- 旧观念:

**ERP万能的;**

**转变:**

**ERP不能解您所有的问题;**

- **ERP**不是像**EXCEL**一样的灵活,随便;
- 满足每个人要求的**ERP**系统是不存在的;
- 并非专为你个人设计,不能符合您所有的习惯;
- 我们只期望它能解决我们**大部分**的问题;

## 观念3: ERP实施是他们的事

- 旧观念:

**ERP**的实施是他们的事;

转变:

**ERP**的实施是每个人的事;

请记住:

- 要让系统成功上线运行,需要**每一个人**的努力;
- 要让系统失败,**只需一个人**不努力就行了;



## 观念4: 只顾我自己

- 旧观念:

只顾我自己省事;

转变:

每人奉献一分,可以收获十分,反之亦然;

数据进入系统一次,它将被使用十次;

错误将会被系统放大十倍;

每人只顾自己省事,系统将会完全失败;

只想着我从系统中提取所需的数据,而不顾我需  
要为其它环节录入所需的数据;

## 观念5: 系统更改很容易

- 旧观念:

随意,经常,反复更改流程;

转变:

有些流程,参数数据,关键主档数据,  
一经定义,不能更改;

参数,流程,编号,规则等更改是很严肃  
的事;

每一次更改,都蕴含着不可预知的影响;

## 观念6: 系统实施很容易

- 旧观念:

系统实施一定能go live;

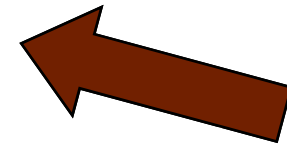
转变:

实施不能保证一定能GO LIVE,但一定能保证GO DEAD;

没有合理的流程,没有全员的支持参与,没有充足的用户努力,没有充足的准确的数据,系统实施一定会失败.

# 目标

- 需要改变的观念;
- 全球**ERP**实施风险的概况;
- ALANE LN项目风险;
- LN项目风险对策;



# ERP常见失败问题(APICS)

- **ERP选型错误;**
- **基础数据不准确;**
- **全员参与不够;**
- **实施期中,目标经常及反复变化;**
- **关键人员不稳定;**
- **员工固守习惯;**
- **教育培训不足;**
- **管理层重视不够;**

## 0.选型错误

- ERP选择:
  - 不适合本行业/及业务模式;
  - 不适合当地政策/法规的要求;
  - 功能不能满足业务需求;
  - 二次开发能力不足以满足要求;
- 实施方的选择
  - 无本行业的知识与经验
  - 对项目的重视不够;
  - 实施人员的素质;
  - 实施时机选择错误

# 1.基础数据不准

- 数据是否**齐全**;
- 数值是否**准确**;
- 进入系统是否**及时**;

## 2. 全员参与不够

- 足够热情于此项目;
- 相关部门人员是否足够支持,密切配合;
- 所花时间精力是否足够;



### 3. 目标变化不断

- 定义目标是否清晰,明确;
- 目标是否可行,且相对稳定;
- 目标被相关部门认可且思想一致;

## 4. 人员稳定

- BUL, KU的稳定性;
- 项目成员的相对稳定;
- 决策人员的稳定及决策连续性;
- 用户的离辞等

## 5. 固守习惯

- 知识经验的有限性;
- 思维,流程,操作的熟悉性习惯;
- 本位主义,无换位思考的习惯;
- 盈亏式,而非双盈式的习惯;

## 6. 教育培训的不足

- 培训内容不足;
- 培训对象(用户)不足;
- 培训时间不足;
- 培训程度(深度)不足;
- 理解掌握不足;

## 7. 高层管理重视不够

- 高层直到最高层是否重视;
- 重视的程度**是否足够**;
- 管理层是否意识到项目的**具大风险**?
- 高层管理是否对项目足够的支持?

## ERP实施失败问题的十对策(1/2)

- 高层最高层的全面高度支持,始终如一;
- 高度重视数据的准确性,建立必要的责任制度;
- 确定系统的目标并对照它检验系统性能;
- 不要把非常没有经验的人放到关键的岗位上;
- 不要压缩人员培训费用;

## ERP实施失败问题的十对策(2/2)

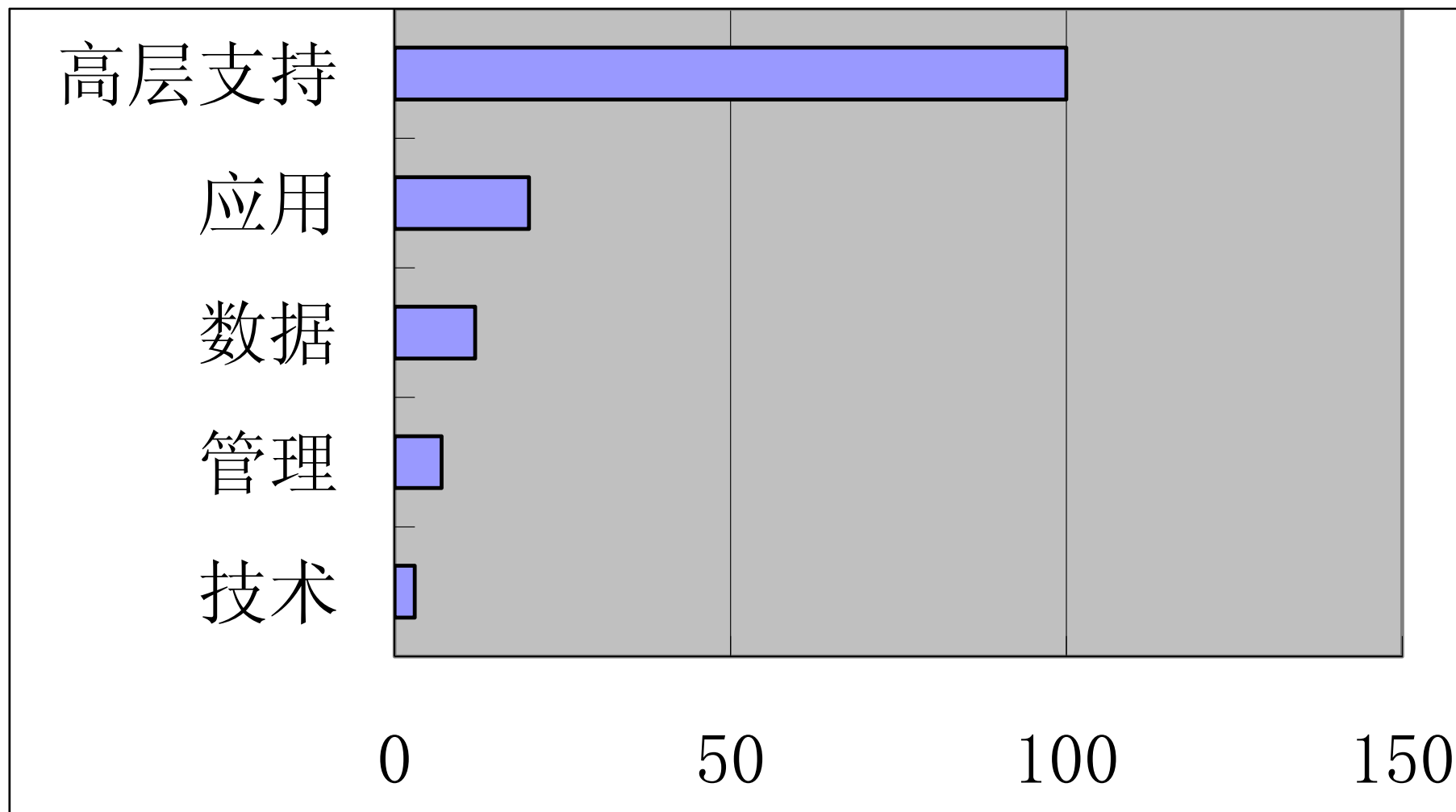
- 寻求专家的帮助;
- 不要把手工系统的方式搬到**ERP**中;
- 既从容,又紧迫;
- 树立全员参与的意识;
- **ERP**不能医治百病;

## 权重表

- **3分技术**: ERP系统技术占3分;
- **7分管理**: 实施及企业的管理模式7分;
- **12分数据**: 可靠准确的数据;
- **20分应用**: 全员的重视与参与;
- **100分高层支持**: 高层的支持;

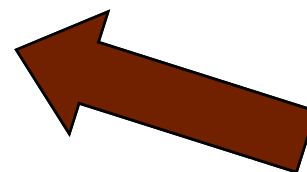


## 主要因素权重比较



# 目标

- 需要改变的观念;
- 全球**ERP**实施问题及对策;
- **XXX项目风险;**
- LN项目风险对策;



## XX 项目的风险

1. 管理层的重视不足;
2. 目标妥协侵蚀风险;
3. 无明确,规范且相对稳定的流程;
4. 项目成员对项目重视不够,对系统理解不够;
5. 项目成员无足够的时间精力参与项目;
6. 固守以往的模式及习惯,排斥其它的方法;
7. 不谨慎的变更或增加目标,重复否定即定决议;
8. 不能充分负起责任;

# 1.管理层重视不足

- 是否意识到项目的高风险？
- 是否意识到这是一个管理的变革而非仅软件？
- 是否意识到项目失败的损失？
- 是否在有冲突的情况,保证充足的资源(人力等)
- 是否一直高度关注项目进度？
- 是否快速响应项目中提出的决议要求？
- 是否协调好各部门以及解决它们间的冲突？

# 项目损失

• 资金:

— XXXXX(许可) XXXX XXXX

— 实施

**RMB XXXXXX**

**+ 无形的损失**

• 人力

— 人力投入

— 热情?

— 期间失去的订单; 关系;

— 信心....

## 2. 目标妥协风险

- 定义目标100,每次妥协为70%,只需两次便不足目标的一半.(  $0.7*0.7=0.49$ );
- 轻易放弃目标或缩小目标;
- 因成本(资金,人力,操作等)而妥协目标;
- 因成员或部门冲突而妥协目标;

### 3.流程

- 是否已有明确的,考虑周全的业务流程?
- 此业务流程是否相对稳定,一会轻易变动?
- 是否因充分考虑,安全,符合相关原则如审计的要求?
- 此流程是否已可以清晰的表达并用于沟通?

## 4.成员对项目的重视不足

- 参与项目在目前工作中的比重是多少？
- 在完成现有工作与参与项目中哪个重要？
- 是否意识到ERP的成败及以后运行正常否与你息息相关？
- 是否意识到实施的成功率：不足10%.
- 是否尽最大努力去参与,接受培训,努力训练？



## 5.成员的时间精力

- 估计能抽出多少时间参与到项目中?
- 是否能保证按项目要求来参与,付出所要求的时间与精力?
- 是否能及时地完成项目小组分配的任务?
- 在正常工作时间外,你愿意花多少精力来参与这个项目(晚上,周日等?)

## 6.固守习惯

- 仔细思考过你的习惯么？
- 除此以外是否还有其它方法,或许比现在更改？
- 是否站在对方的立场来思考？
- 尝试过改变你的习惯,思考方法,操作模式？
- 尝试过正因为不习惯而去加强训练吗？
- 想过因不习惯而放弃？

## 7.目标的变更

- 目标的变更是否有充足的合理的理由?
- 目标变更处理有效而合理的控制下吗?
- 变更引起的成本进行评估且是可以接受的?
- 变更引起其它方面的影响已充分研究?
- 决议都是谨慎的,深思熟虑的,而不是尝试性的?
- 决定的事项不会轻易更改的?

## 8. 责任

- 每一个成员都已充分负起责任？
- 保证所提交的数据,资料是充分,真实,正确且及时的;
- 能对所决议的事项负责？

# 目标

- 需要改变的观念;
- 全球**ERP**实施问题及对策;
- XXX LN项目风险;
- **LN项目风险对策;**

## 成功十策(1/2)

- 1. 全员对此项目充分的重视,特别是管理层;
- 2. 项目实施优先于其它现在工作;
- 3. 充分的教育培训;
- 4. 制定合理流程且文档化;
- 5. 明确每人的责任并纳入绩效考核;

## 成功十策(2/2)

- 6. 实施期间雇用临时工;
- 7. 充分而畅通的项目沟通渠道;
- 8. 加强项目管理(范围,变更,进度及控制)
- 9. 每个环节坚持原则, 不轻易妥协;
- 10. 制定相应的规则,审核并严格执行;

请记住:

- 完全成功实施的**10%**;
- XXX项目投资  
**XXXXRMB**



谢谢!

By Andy.Bai( andy\_baijun@hotmail.com)