

为什么 ERP 会失败？

Carter Lloyds
QAD 首席营销官

为什么 ERP 会失败？

目录

为什么 ERP 会失败？	1
缺乏远见 - 变为以功能为中心	2
ERP 死循环 - 良好意图导致失败.....	3
天生输家 - 尚未开始就已露败相.....	4
坚定不移 - 采用以业务为重点的方法.....	5

为什么 ERP 会失败？

为什么 ERP 会失败？

在 ERP 实施中，有 21% 在上线阶段失败，55% 超出预算，75% 的实施时间超过计划时间。鉴于上述数据，在开始挑选 ERP 之前，值得退一步思考为什么 ERP 会失败。ERP 项目失败往往是因为 ERP 供应商犯了“[在制造业中实施 ERP 的三大错](#)”，具体包括：(1) 缺乏持续改进方法，(2) 仅仅专注于软件，(3) 部署解决方案后，即认为工作已完成。所有这些错误都和过于关注 ERP 的功能脱不了干系。

缺乏远见 - 变为以功能为中心

公司较高层面寻求的是实现更好的业务成果。ERP 被视为是其中一种能改善成果的方法。随着 ERP 项目在组织逐渐用于供应商选拔和实施，ERP 从解决问题的“手段”变为“目的”，这意味着 IT 部门的有人认为安装 ERP 就是目标。

正是因为 ERP 从改善业务成果的手段转变成 IT 实施的目的，使项目难以避免失败的命运。有太多的 ERP 项目最终集中在软件可以做什么，而不是你需要软件做什么，而更重要的是为什么需要该软件。就算您认识到需要采用持续改进方法来优化流程，并尝试调整 ERP 也无济于事。

大多数 ERP 系统就像浇筑铺设混凝土：在设计过程中，可以流动以满足您的需求，但是一旦实施后即会硬化，要想改变极为困难。原因很简单，它们根本就不是为了快速适应变化而构建的。除了 ERP 软件外，敏捷性还受到 ERP 供应商的服务和客户参与技术的影响。供应商应该做得是协助识别业务问题以及影响问题的底层流程，利用这

些知识来调整人员、流程和底层技术。然而并非所有供应商都会这样做。

ERP 死循环 - 良好意图导致失败

“没有什么比临时入侵更持久的了。”

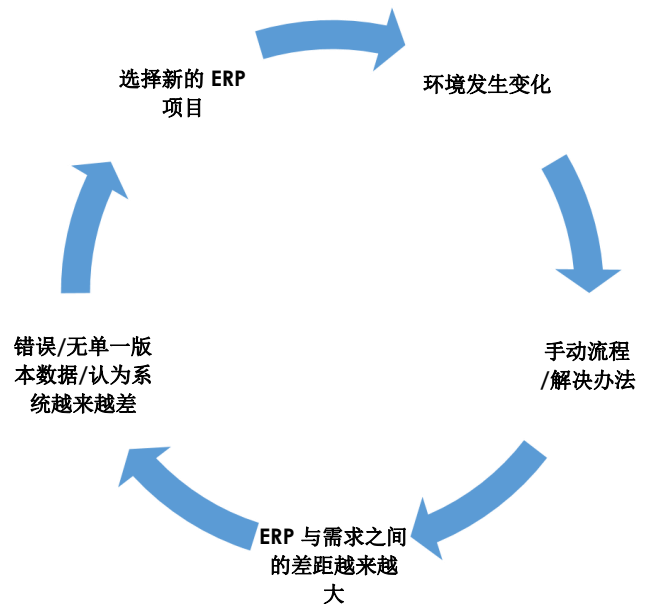
失败始于对业务所需的流程进行合理变更。流程中的变更应该通过支持 ERP 的变更反映出来。许多 ERP 系统很难进行修改。为了避免这种困难，而采用了各种变通方法和手动过程。

随着时间的推移，流程和 ERP 系统之间的差距越来越大。这将导致错误频发，并且没有单一版本或实时版本的数据，因而用户不再信任数据和系统。随后，公司对客户需求和请求的响应性越来越差，例如：

客户：我能在现有订单中增加 100 个小部件，仍按原定日期发货吗？

供应商：不知道，我需要咨询下运营部，稍后再回复您。

接下来，人们会把责任都归咎于 ERP 系统。随后，为了解决现有 ERP 系统问题，而去选择了另一个 ERP 系统，这个循环不断重复，如下图所示。



为什么 ERP 会失败？

天生输家 - [尚未开始就已露败相](#)

似乎老天还嫌事情不够糟，除了上述因素外，我们采购 ERP 软件的方式也可能导致解决方案设计不佳。选择委员会鲜少会制定与公司战略和目标（如利润、收入增长或成本降低）联系在一起的高水平综合目标，并在此基础上来选择 ERP。如果没有这些目标，软件选择委员会的人只会专注于他们各自的业务目标并极力达成这些目标。

- 问题是这些不同的目标经常会发生冲突。例如：
- 运营副总裁希望延长生产运行时间来降低制造成本，因此需要更多库存。
- 销售副总裁对于更多库存没有意见，因为库存更多可改善客户服务，但除此之外他还希望有更丰富的产品线。
- 财务部门希望减少库存，以降低运输成本。

如果尝试针对每个目标分别进行优化，会导致不同意公司战略层面的合理权衡，从而阻止公司目标的优化。同样，这种各自为政的方法也使得优化本质上具有交叉职能的流程很难，因为没有人拥有端到端流程，因此不同的目标又一次发生冲突。

坚定不移 - 采用以业务为重点的方法

公司高层需要自问为什么要寻找 ERP 解决方案。针对关键利益相关方的不同目标和相关关键绩效指标进行优化，公司可能最终得出的是次优解决方案，因为解决方案是根据公司战略目标衡量的。最终，ERP 应作为一个整体解决方案购买，为您的总体业务战略提供支持。

除了 ERP 之外，对人员和流程的关注将支持您达成期望的成果。市场在不断变化，因此需要采用持续改进方法，确保解决方案不断进步，从而支持并与战略目标保持一致，积极应对市场变化。ERP 的持续改进方法与您在业务其他方面所追求的持续改进别无二致，不过对于 ERP，需要专注的是流程及其支持的技术。

通过衡量成果，可评估 ERP 与业务战略的一致性，也可用于诊断哪些方面可以改进。这种 ERP 业务方法可以降低成本，使阶段性项目风险更低，可根据需要，在合理的软件功能集合的支持下，专注于通过流程审查和业务转型来实现企业范围的业务成果。

唯一不变的就是变化，因此您需要一个可以长期提供支持的合作伙伴，以确保随着市场的发展（你知道市场肯定会发展），始终保持这种一致性。为此，需要的 ERP 系统是在实施后仍具有[灵活性](#)，能通过持续改进方法支持流程变更。采用这种方法，可以抵消许多 ERP 供应商会犯的“ERP 三大错”，使您的选择重新聚焦到对您真正重要的事情上：客户和产品。

要更充分地了解 QAD 如何帮助您公司的 ERP 与业务战略保持一致，请通过以下方式联系 QAD：致电+ 1-805-566-6100 或发送电子邮件至info@qad.com。

QAD 中国

上海浦东新区峨山路 91 弄
陆家嘴软件园 9 号楼北塔 3
楼

电话: +021-61823600

www.qad.com

© 2016 QAD Inc.

