

# 我国企业实施ERP的风险及风险规避策略

史四卿

(武汉理工大学管理学院 武汉 430070)

**【摘要】** 本文阐明了企业资源计划(ERP)在国内外的实施情况以及有关学者的研究情况,分析了我国企业实施ERP的决策风险和操作风险,并提出了减小和规避风险的策略。

**【关键词】** ERP 风险规避 决策风险 操作风险

当前我国正致力于对传统产业进行信息化改造,ERP作为最新的企业管理系统受到众多企业的青睐,因此研究ERP实施过程中存在的风险及风险规避问题显得十分必要。

## 一、ERP实施及研究情况

ERP是20世纪90年代初期由美国著名的咨询公司Gartner Group首先提出的,它是在物料需求计划和制造资源计划的基础上发展起来的更高层次的管理理念和模式,涉及企业的采购管理、销售管理、生产计划、财务管理、成本管理、人力资源管理、客户关系管理甚至知识链管理。ERP通过实现企业各部门的无缝链接来有效整合企业内部的资源,它的有效实施能明显提高企业的管理效率。

ERP的实施涉及的部门多、成本高、时间长,在获得高收益的同时也存在高风险。国际数据公司的一份调查显示,有接近90%的ERP项目的实施超出资金预算或者没有按期完成,有67%的ERP项目的实施没有达到预期效果或者失败。美国META公司在1999年对63家企业的ERP投资的回收情况进行了调查,发现许多企业的ERP投资回报为负。这些企业的收入规模从1200万美元到43亿美元不等,其实施ERP的平均成本为1060万美元,实施时间为23个月。此外,两年内的平均维护费用是210万美元。从1991年起,我国企业开始引进ERP系统以对企业管理系统进行改造。经过多年的努力,在实施ERP的1000多家企业中,成功实施的企业仅占10%~20%,30%~40%的企业只是实现了系统的部分集成,完全失败的企业占到一半左右,而10%~20%的成功企业大多是三资企业。

ERP实施的高失败率引起了国内外学者和实施者的广泛关注。安达信公司将ERP实施的风险模型中的要素归纳为环境风险(企业外部风险)、流程风险(企业内部风险)、决策信息风险,指出它们在具体实施过程中表现为软件风险、实施风险和转变风险。对于我国部分企业实施ERP失败,有学者归结于企业和企业领导陷入了诸多误区:观念误区——把ERP项目看做一个纯粹的IT项目;目标误区——期望实施ERP能迅速改变员工的一切,包括员工的思想和行为;操作误区——缺乏具有前瞻性和可操作性的实施计划和过渡计划。这些研

究从不同的层面揭示了ERP实施过程中的诸多可变因素,也提出了一些规避风险的建议。

## 二、我国企业实施ERP的风险与风险规避

从国内外企业实施ERP的成功经验和失败教训可以看出,ERP的实施是一项全局的、动态的系统工程,需要有科学的组织与领导,要不断进行更新与改造。ERP的实施过程中主要存在决策风险与操作风险。

**1. 实施ERP的决策风险与风险规避。**决策风险是指企业没有进行认真调研和科学规划,仅仅根据某种预测和假设来决定实施ERP项目所带来的不确定性。这里主要存在动机与管理变革风险、软件选择风险和服务商选择风险。

(1)动机与管理变革风险。实施ERP是企业战略规划实施过程中的一项重要举措,因此需要从战略的高度来决定是否实施ERP、如何组织实施ERP。ERP的实施可以有效整合企业各类资源,降低运营成本,提高管理效率。ERP的实施对有关人员的素质、企业管理能力等实施条件要求很高,同时投资大、周期长、风险较大。公司应该明确实施ERP的动机,如果是为了实施“领导工程”,或迫于行政和舆论压力,或为了炒作而实施ERP,注定存在风险。同时,实施ERP不是一般意义上的企业信息化建设,不应将其看做是计算机系统和互联网系统的建设,ERP是承载先进管理思想的媒体,是先进管理哲学、理论和方法的软件封装,是企业业务流和多维信息的高度集成。可以说ERP的实施是企业全员、全过程、全部资源的重新调动与整合,从而必然要求企业员工尤其是企业领导在管理理念、管理方式上做出重大调整,企业最高决策机构应该充分考虑由此引发的企业“动荡成本”。基于较大的管理挑战,吉利集团在ERP实施方面目的明确、变革到位,因此动机与管理变革风险较小。

(2)软件选择风险。目前我国市场上存在各类版本的ERP软件。从软件功能看,存在软件对企业需求的满足程度、软件的集成性、软件的成熟性和稳定性等方面的风险。企业在选择软件时,需要弄清自己的需求和期望,综合评估ERP软件(包括软件功能、价格、软件商的技术支持能力等),同时根据自身实际需求与软件进行匹配,从而选择最适合自己的ERP

软件。另外,ERP 软件还存在客户化问题。国外的 ERP 软件不一定适合我国企业。企业各方面状况会随时发生变化,ERP 软件必须具有较强的柔性,以方便企业进行二次开发。2002 年吉利集团引进 SAP 公司的软件是因为众多汽车企业都采用该软件,但模块的直接安装导致了系统运行后成本计算的错误,直到第三次实施 ERP 时对软件进行二次开发,ERP 系统才得以顺利运行。

(3)服务商选择风险。主要包括咨询商、软件供应商、系统集成商选择不当所带来的风险。吉利集团两次失败的 ERP 实施与两次不合适的咨询顾问选择有很大关系。经验丰富的咨询公司能运用专业经验和方法确保 ERP 项目与企业的战略紧密结合,并选择最优实施路径,预先估计企业在组织和人员方面所需要进行的变革,提早进行安排,使企业的运作适应新的系统。初次实施 ERP 的企业会面临许多问题,而外部咨询人员在运用类似软件时获得的有关各个模块的知识和技术以及组织方面的经验,都有助于减小 ERP 实施过程中存在的风险。

**2. 实施 ERP 的操作风险与风险规避。**操作风险是指企业在实施 ERP 时进行规划、培训、软件安装调试、试运行以及维护等存在的不确定性。操作风险包括实施计划风险、组织实施风险和人员素质风险。

(1)实施计划风险。ERP 的实施是一个庞大的系统工程,需要进行科学合理的规划,主要包括项目实施小组的人员安排、机构设置、设备配备、技术培训、确定步骤、在线检测、项目验收以及成本控制等内容。一份科学合理的实施计划是 ERP 项目成功的基础。实施计划必须由项目实施小组与咨询公司进行充分商讨后确定,实施计划的制订要实事求是,同时必须具有一定的弹性,以便根据客观情况的变化而相应做出调整。吉利集团第三次实施 ERP 成功得益于全新、周密的实施计划。这份实施计划由项目实施小组与咨询公司德勤咨询共同制定,同时充分参考了其他公司的意见,从而极大地减小了实施计划风险。

(2)组织实施风险。实施 ERP 是企业的一项系统工程,需要有强有力的组织领导。公司高管的支持是 ERP 实施成功的关键因素之一。高管对 ERP 项目的重视通过将 ERP 纳入企业战略中体现,通过项目资金安排、人力安排、工作空间安排等资源调配体现,通过项目的参与性和使用性体现。杭州娃哈哈集团在 ERP 实施过程中由公司常务副总经理直接担任项目小组组长,全权负责 ERP 的实施,在部门的协调、人员的配备上发挥了很大的作用,相关部门在 ERP 实施过程中的配合度非常高。笔者作为一家合资企业的总经理曾直接领导和组

织了 ERP 实施工作,多次直接与咨询公司、软件集成商和项目小组成员共同探讨 ERP 实施过程中出现的新问题,由于公司董事会和经营团队的高度重视,公司的 ERP 项目得以成功实施。华联三鑫等公司的 ERP 项目流于形式,其只是启动 ERP 项目、发表重视 ERP 实施工作的言论,因而这些公司的 ERP 实施效果不理想。

(3)人员素质风险。ERP 实施人员的素质对于 ERP 实施的成败至关重要。ERP 采用了计算机网络通信技术的最新成果,除了普遍采用图形用户界面技术、结构化查询语言、关系数据库管理系统、面向对象技术、第四代语言/计算机辅助软件工程、客户机/服务器和分布式数据处理系统等技术,还要实现不同平台的相互操作,采用适用于网络技术的编程软件,以增强灵活性和可配置功能。这些最新技术的应用对相关人员的技术水平要求很高。同时,项目的实施必须充分结合企业的实际情况,因此 ERP 项目实施小组的成员应由具有丰富管理经验的咨询人员和企业中的管理人员、业务人员、技术人员组成。另外,ERP 的成功实施还需要对相关人员进行有计划的软件操作和系统维护以及二次开发方面的培训。吉利集团对员工进行信息化管理的培训有力地推动了 ERP 的成功实施。

### 三、结论

ERP 通过实现企业各部门的无缝链接来有效整合企业内部资源,具有高技术、高效率、高风险的特点。国内外企业在实施 ERP 过程中都存在观念、目标、操作等方面的误区。我国企业在实施 ERP 的过程中存在较大的决策风险和操作风险。笔者认为,通过明确实施目标、合理选择软件和服务商、制定科学合理的实施计划、加强组织领导以及提高人员素质等,可以减小和规避 ERP 实施过程中的风险。

#### 主要参考文献

1. 刘腾红.ERP 建设中的风险研究.中南财经政法大学学报,2004;4
2. 王泽瑞,叶成炯.ERP 在资阳电力公司的实践.经营管理者,2002;12
3. 朱永春.ERP 实施的成本分析.中外管理导报,2002;1
4. 邓蓉.企业 ERP 项目实施过程中的七大风险.时代经贸(学术版),2007;3
5. 金文,张金城.基于风险分析的 ERP 实施过程管理与控制研究.中国管理信息化,2009;4
6. 陈启申.ERP——从内部集成起步.北京:电子工业出版社,2004