

软件项目成功的要素 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/149/2021_2022__E8_BD_AF_E4_BB_B6_E9_A1_B9_E7_c41_149630.htm 有许多关心ERP或正准备实施ERP的朋友都曾经问我："可否谈谈联想与神州数码实施ERP项目成功的关键要素？"这真的的是一个很大的题目，说细了可能三天三夜说不完。但作为参与过这两次ERP项目实施的项目经理，我和我的团队也确实积累了相当多的经验并进行了认真的总结，如：项目"一把手"工程、高效先进的实施方法、明确的实施目标与范围、有效的计划控制与时间管理、不断进行阶段性工作总结、必要的风险控制与应急措施等等。但我认为其中尤为重要的也是非常容易被忽视的就是"项目团队建设"，因此，我下面想着重谈一谈。企业ERP是将好的、规范的管理通过信息技术的手段进行固化，同时也通过信息技术的革新带动管理的进一步优化。信息技术与企业管理进行有机的结合并相辅相成，从而达到企业资源的合理配置，降低成本提高效率，最终目的是为企业赚取利润奠定核心竞争力。那么ERP项目的实施必然会是涉及到企业方方面面的管理，如：销售管理、财务核算管理、采购管理、存货管理、生产管理、人事管理、成本管理等等，而这些管理又是通过企业的各个组织单元或各个部门互相协同来完成的。也就是说：企业实施ERP项目决不是企业信息技术部门可以独立完成的，它必须是由企业实行各项管理职责的相关部门与企业IT部门共同来完成的。这也是为什么人们总是说："ERP工程是一把手工程，ERP项目需要企业各相关部门的共同参与。"说到这，我想大家一定明白了参与ERP项目实施

的成员一定是由各个相关部门的关键人员共同组成，而这样的一支由不同部门、不同业务背景、不同素质的人共同搭建的临时队伍，他们如何能够认同一个项目目标、一种项目的工作方式以及紧迫的项目实施计划，我想所有实施过或正在实施ERP项目的人你们一定面临过或正在面临这样的问题。那么好吧，让我们从"项目团队建设"开始。首先，考核与激励并存。一般ERP项目实施的参与者，除了IT人员外，其他人员一定是自身的岗位工作与项目工作齐头并进，但如何保证这些人对项目工作非常投入而且保证项目工作的顺利开展，这就必须要将其所担负的项目工作纳入到他的绩效考核当中去，只有当他认识到了如果项目工作完成的不好一样可以影响自身的收入时，他就会非常努力的去完成项目的实施工作。但光有考核是不行的，这样只会对实施者产生被动无奈甚至抱怨的情绪，如果工作量超负荷实施者很容易造成破罐破摔心理，因此，还需要激励的手段，如：高层领导直接关注、单独设立项目奖励基金、升职、延长带薪休假、给予培训深造的机会等等，这些手段的运用会非常好的激发实施者的工作热情与上进心，这样，实施者就会从被动无奈转变成主动投入，而且将会对工作进行创造性发挥。如果这方面进展的较为顺利，那么这支队伍已具备了一个好的基础环境。其次，增强团队凝聚力与个人成就感。ERP项目组毕竟是一个临时搭建的组织，它只为项目目标而存在，不可能成为一个长期的部门，因此，参加ERP项目实施的人员对项目组明显缺乏归属感。又由于ERP项目的实施存在着许许多多"知与行"的矛盾，甚至有的工作将会反复，每个参与实施的人都有可能随时遇到挫折。如果这样的情绪不及时进行调整，在队

伍中弥漫，项目实施可以说是风中之烛随时都有熄灭的危险。如果你发现你的队伍中有这样的问题，请及时进行调整，沟通思想、组织活动，拉近人与人之间的距离。通过业余时间开个沟通会或者组织去户外进行集体游玩，使大家进行充分的了解，甚至成为朋友，这将会使得团队成员之间更加紧密，产生一定的归属感。另外，尽量组织一些类似团队拓展之类的活动，如：跨越高空断桥、高空抓杠、野外求生、挪汽油桶等等，通过这些活动使大家认识到自信、信任集体、集体的智慧与团队的力量是自己无法想象的等等。确实，通过这样的活动一方面使得每一个人增强了自信心打消了挫折感，同时，团队也就产生了强烈的凝聚力；另一方面，需要组织专人对高层领导关注项目进展、项目实施的艰辛、实施者的奉献精神以及项目已经取得的点点滴滴成果等几方面，在企业内进行大量而广泛的宣传，这样一方面可以使得企业内的所有人能及时了解ERP项目的情况同时给予相应的支持，但更重要的是使得参与项目实施的人能够产生很强的责任感与成就感。第三，让项目组成员学会换位思考与角色转换。由于ERP项目实施一般周期不超过一年或更短，而在如此短的实施期内却要项目进行项目管理、总体业务蓝图、流程设计、硬件搭建、软件系统设计、业务案例测试、数据准备、文档编写以及培训宣传等等，各类工作线索相互依托、错综复杂，实施难度可想而知。这就要求实施ERP项目的人需要有极高的素质，但往往高素质的人集合在一起就会出现唯我独尊、主意多多。又由于他们来自不同的部门，非常习惯站在各自部门的角度以不同的立场提出问题与解决方案，因此，项目组的协调工作难度巨大，经常会出现由于工作开展时总

是沟通沟通再沟通而意见始终不统一，导致整个项目的停滞，计划的延迟，最终有可能造成项目的瘫痪。所以，我们应该在项目实施的开始阶段就要求大家一定要学会换位思考，求得共识，而且需要持续不断的进行灌输，让大家共同遵守"以目标计划为导向"的工作原则，同时告诉大家共识是在不影响目标计划的前提下达成的，这样，才会更有利地推动项目的进展。另外，在项目中的实施者其角色定位也不是一成不变的，在各个阶段需要扮演不同的角色，如：业务部门的关键岗位的人员，在项目刚刚开始阶段是一个对ERP理念与先进管理模式的学习者，紧接着将转变为现有业务描述者，在流程设计阶段则成为未来业务策略与流程的设计者，测试阶段为系统的实践者，到上线前则转变为培训教师，上线后就成为了上线支持人员。这么多的角色集中在同一个人身上，这就要求项目组成员应该充分认识自身的价值并学会尽快的进入新的角色，这样，你将会发现团队的工作效率将会大大的提高。 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