

探秘技术项目管理（一）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__E6_8E_A2_E7_A7_98_E6_8A_80_E6_c41_149912.htm SAP解析ERP悲剧“再造”、“e化”、“变革”……呼吁声，附和声，我们已经听得太多了，但总是说得多，做得少，做好的更少。然而狂热的呐喊之后，我们总要切实地实施。于是，真刀真枪的“技术项目管理”浮出水面。这里容不得任何花架子。原联想集成与北京三露厂“联合制作”的ERP噩梦足以让人在唏嘘中冷静下来。值此时刻，拥有30年实践经验的SAP公司，和20年研究心得的信息系统教授贝内特，一语惊人，指点迷津。中国ERP第一案，一塌糊涂！“现在很多企业或多或少都有一些系统和IT项目，但是，这其中有30%~45%在完成前就失败了，而且失败的项目还都是管理层所看重的关键项目。再有就是一半以上的项目都超出预算和进度200%甚至更多。……在一项调查中，超过60%的企业经理认为，他们已经错误地应用了购买的软件包，并且只有极少有收益甚至是没有收益。当失败发生时，直接的损失不用说了，在业务上的总的间接损失要多得多。”美国加州大学信息系统教授贝内特得出的以上结论，真是触目惊心。然而在事先，我们又经常无法预见，一个技术项目的实施过程中，到底会存在哪些问题……直到媒体披露了“中国ERP第一案”。案件时间表显示，联想承诺项目进度为一年，但到2000年7月的最后失败，可以看出实际进度为2年零4个月，而此案件的诉讼时间竟长达1年零2个月。原因是此案大量地涉及了技术问题，而且合同签订不严密不规范，在争论中双方无法说清ERP验收标准。计

划书上没有双方当事人的签字，每一次业务修改双方负责人也没有签字。这些问题其实都暴露了技术项目管理人的法律认知缺失及实施经验的严重匮乏。联想集成的三大败笔 那么，企业信息化的项目管理该如何实施？拥有“世界第一ERP”美誉的德国SAP公司依靠其30多年的成功实践，无疑有助于我们洞悉其中的奥妙。为此，记者专访了SAP大中华区执行副总裁黄晓俭。面对记者的困惑，黄晓俭一脸轻松：“这样的事在我们业内已是见怪不怪了，比这更大的失败都有，只是你们不知道而已。从整个事件来看，从用户的购买、选型，以及合同的签定，到后面的实施控制，大家都是没有经验的。比较专业的做法是，用户在购买前就应该知道自己到底需要什么样的东西。为此，用户必须要请专业的公司或专家帮助你分析需求。从我看到的报道来看，至少三露厂没有很认真地做过这样的事情。”那么，联想集成是不是应该有义务帮助用户分析需求？“理论上讲是这样的，但是联想只是代理商。如果请厂商做分析的话，他往往从自己的产品角度去分析你，把你引导到他现有的模式中去，这对客户是不公正的。而请第三方专门机构协助分析，就可以减少一些风险。这个项目实际一开始就给自己埋下了隐患。进而，实施方联想集成又犯了一系列错误。“首先，他们刚刚开始做这类项目时，不是很专业，也不是很懂。为了卖掉产品，他们做了过度的承诺。比如他的后期服务，花6万元就去承诺长期的软件升级、24小时服务，没有哪个公司是能做到这一点的。第二，我感觉联想集成是吃了MOVEX的亏，他们并没有很好地对MOVEX产品进行非常深入的了解。第三，他们选择MOVEX做合作伙伴就是一个错误。在当时来讲，MOVEX

在中国没有任何一个支持机构，而且没有本地化的强有力研发的支持团队。这种情况下，用他们的产品要想很有效地接近中国企业的需求，肯定会有问题。”按理说，联想不应该出现这么低级的错误吧。黄晓俭指出：联想真正转向做服务，也就是这两年的事情。当时联想处于高速发展阶段，它可能对管理软件的概念并不是很清晰，因为联想自身是做硬件系统集成的，人员可能也更多是做纯粹技术系统集成的。因此，他们没有想到做管理软件不是技术上的工程，而是一项复杂的管理工程，更多的应该是管理专家帮助企业去做这种实施的工作，而不是一些计算机人员。技术，项目失败的替罪羊

黄晓俭进一步认为：“从MOVEX的角度看，我觉得‘汉化不彻底’只是表面问题。问题是，像三露厂这样非常有特点的中国企业要清楚：你上这个系统的目的是什么？这绝不是简单地把一些手工的工作搬到电脑里去。如果目的真这么简单，就不必买国外的软件。我估计三露厂主要还是想利用国外软件引起管理模式上的重大变革。因此，汉化不汉化，只是一个技术问题。更深层次的原因是这个软件代表的管理思想是三露厂没办法接受的，比如它的财务管理系统和中国的财务要求有很大的差距。也就是说，本质是软件供应方本身没有做到本地化。而项目出现危机后，它只是做技术弥补的话，就很难改变这个局面。“软件本身从技术角度来讲，永远都是可解决的，包括MOVX这种产品从技术角度也是可以解决的。那为什么技术人员没解决问题？是因为这个技术解决方案和三露厂的管理要求是截然不同的东西。软件本身不可能失败，你想让我改到什么程度，我就能改到什么程度。但是这个软件本身所遵循的一种规律被破坏的话，它就

回天无力了。我感到媒体讲了很多三露厂ERP失败的原因，都没有抓到实质。” 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