

浅析企业ERP项目管理需要深度标准化 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/232/2021\\_2022\\_\\_E6\\_B5\\_85\\_E6\\_9E\\_90\\_E4\\_BC\\_81\\_E4\\_c41\\_232539.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/232/2021_2022__E6_B5_85_E6_9E_90_E4_BC_81_E4_c41_232539.htm) 自从上世纪80年代引入ERP开始（确切讲当时应该是MRPII），在中国已进行了20多年的“普及”，但最终的结果却不尽人意。从很多报刊、网站上公布的数据来看，在中国实施ERP的企业成功率不到20%，从我个人从事这行业多年的经验看，20%可能都算比较高的，能达到10%可能就不错了。虽然成功与失败的评价标准没有很好的界定（到目前为止也没有一个很好的标准），但只要是实施过的企业基本上都是不太满意的，也可以说是不成功的，只是出于某些情况的考虑才对外宣称所谓的“成功上线”，其结果是在顾问离开项目组后苦不堪言。究其原因，我认为有如下三条：第一，中国企业的自身基础比较差；第二，咨询公司的不成熟；第三，与ERP相关的法规不健全。本文主要从咨询公司的不成熟说起，至于中国企业自身的基础较差与一些相关法规的不健全是众所周知的事情这里就不详细说明了。现在的咨询公司应该说是鱼目混珠，什么样的公司也可以说是咨询公司，什么样的人也可以成为咨询顾问，更有甚者做了一个项目的负责人就成了项目经理，这世道真是乱了，不过事物发展的规律也有他存在的合理性，国外咨询公司的发展也经过了这个阶段，经过大浪淘沙才处于良性循环，中国的咨询公司也需要经过这个阶段，看到很多“ERP顾问”在这个规律下的“沉浮”，深感在中国实施ERP的艰难，做一名“顾问”的不易！同时也有一种强烈的使命感：在中国目前的大环境下，如何才能成功实施ERP？

ERP项目管理需要深度标准化！这是我想到的最好答案。

按ERP项目管理的理论，一般都强调对项目计划、成本、风险、资源等几大要素的良好控制与预防，但到了活生生的项目中，这几大点只要是项目经理都应该知道（但也有不知道的），可结果做出来千差万别，把个项目搞的一地鸡毛，还振振有词说是客户的问题，顾问的问题等等，总会找到千万个理由来说明失败是“合理的”！为什么会这样？我觉得在中国企业自身的基础下，咨询顾问目前的素质下，我们的项目管理还没有做到进一步的标准化，也就是本文标题所倡导的“ERP项目管理需要深度标准化”，试想一下，绝大多数ERP项目的失败基本上是由于项目管理不到位导致的，很少有项目说是因为方案设计的不好导致整个项目的失败！从更深层次讲，方案没有好与坏之分，只有合适与不合适之别，最终的结果客户是否满意，其实也是项目管理要解决的问题，不能仅仅依靠顾问的一己之力。所以项目管理是ERP项目的核心，ERP项目管理需要深度标准化也是迫在眉睫的问题！

如何做到ERP项目管理深度标准化，我认为应该从如下几个方面来展开：第一，首先将项目按阶段划分成几大环节，如项目准备、项目启动、需求分析、目标流程设计、系统建立、正式上线、辅助运行等。每一大环节需要做哪些事要尽量细化，不要仅仅是一些大的原则，如项目准备阶段要解决的问题有：顾问进驻项目前客户方需提供的基本条件是什么？对方的项目经理是一个什么样的人？如何判断客户的执行力？执行力好与差的情况下我们的应对措施是什么？如何有策略的申请专职用户（很多项目都是因为没有专职用户导致项目的没完没了）？第一次请专职用户吃饭如何请？第一次例会

打算怎么开？顾问进项目组的第一天应该做什么事情？当然，这些只是我列举的一些例子，如果要想深度管好一个ERP项目，这些还是不够的，还有很多要想的问题。盲目的开端必然注定了悲剧性的结果！在项目开始前的准备工作非常重要，不能过于随意，一旦让客户对项目组的能力产生了怀疑，整个项目的进程将会受到很大的影响，挽回无易于登天！

第二，在第一步的基础上，将所有问题列成清单，每一个问题都必须要有相应的应对方案。对同一个问题，针对不同的项目经理可能有不同的方法，但有一个原则就是在处理任何事情时都要多站在客户的立场想问题，只有这样才能真实的让客户感觉到顾问的价值，也会感觉到顾问的专业与真诚！

第三，作为项目经理要每天写好工作总结，对每天项目上的事情是如何处理的最好写成文档（不用很正式，只要自己能看懂就行），这样有利于整个项目的有序管理，我建议在项目开始前项目经理就在自己的电脑中建立一份文档-《某某项目过程总结》，对每天重要的事情做好总结，定期回头看这些处理的方式与方法，不断的积累与总结就会发现更多可以深度标准化的项目管理过程，这样越积越多，项目的管理也会越来越规范，项目的成功也会顺理成章与理所当然！总之，ERP项目在中国如火如荼，事物发展的规律也不可避免。

在中国目前自身的基础前提下，只有将ERP项目管理深度标准化，才能更好的服务于客户，照顾好客户，实现客户所需要的目标与期望，为项目的成功实施提供坚实的保障！

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](http://www.100test.com)