

项目综合管理：OA实施六阶段项目经理忌千篇一律 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/272/2021_2022__E9_A1_B9_E7_9B_AE_E7_BB_BC_E5_c41_272379.htm OA办公自动化软件是对企业进行全面管理的计算机软件系统，涵盖企业管理全部业务流程，包括企业资金流、物流、信息流的全面一体化管理。由于企业管理模式千差万别，实施过程一方面要求企业适应软件提供的规范管理模式，另一方面也要根据用户的特殊业务处理需求对软件进行客户化改造。产品实施是一个系统工程，涉及到的可变因素以及不可控因素都很多。因此，我们应该有一个科学的方法作指导，来严格规范我们的实施过程，规避不可控因素造成的影响，以期达到最好的结果。在进行产品实施时可以根据不同的情况进行借鉴，分别对待。

第一阶段：实施前期调研阶段

- 1、用户填写《实施调查表》，用于了解用户网络环境、项目参与人员等基本情况。
- 2、进行用户现场调研工作，用于确认用户网络环境、项目参与人员等情况。
- 3、了解用户OA建设的总体需求。

第二阶段：实施准备阶段 这个阶段非常重要，关系到产品实施的成败，但往往为实际操作所忽略。这个阶段的工作主要是：

- 1、系统管理员培训 系统管理员需要进行系统的培训，这是非常重要的。系统管理员培训大约需要四天，详细培训内容请参见有关《系统管理员培训计划》及《系统管理员培训大纲》。
- 2、召开项目启动会议 任务：明确项目实施的意义，说明项目实施成功的关键因素，确定项目实施的范围和验收标志。项目启动会除双方项目组成员及有关人员参加外，应有客户方最高领导层成员参加。主要内容：由客户方“一把手”

作项目总动员，说明该项目背景、企业管理改造的期望、领导的决心。对各部门的积极配合提出具体要求。宣布客户方项目组成员组成。理念宣讲，由实施方项目经理说明实施该项目的意义，管理软件实施的理念、实施项目的风险等，宣布实施项目组的成员组成。由软件商实施工程师说明项目实施的关键因素、实施过程中各方的职责，及时解决实施过程中出现的问题。定期检查项目实施进度与阶段目标及阶段成果，各方项目组成员及时签字确认。确定项目实施计划，启动会上，实施方项目经理应就项目实施计划、实施方案等与客户方充分交流和沟通，并最终确定项目实施计划。

3、拟订实施进度计划 任务：由软件商实施工程师制定实施计划，并在项目实施过程中作及时的更新与维护。主要内容：软件商实施工程师根据前期的调研情况及项目启动会议纪要，制定出实施计划表，以供企业领导层调配资源及确定项目总体进度的参考依据。实施计划表将是双方项目组工作的日程准则。除非有不可抗力等其他因素，实施计划不能作变更。

4、确定项目实施组织 项目组人员职责与要求：具备较强的计算机应用能力及理解接受能力.熟悉本部门或公司的业务流程及需求。项目经理：负责本项目实施中与软件商公司方的协调及实施工作安排，掌握项目实施进度，确认软件商公司实施工程师提交的相关实施报告、成果及实施顾问工作记录单.并参与实施的重要阶段工作。项目组成员：全力配合实施顾问进行企业业务调研，与实施顾问共同设计实施解决方案、定义系统客户化配置.指导最终用户工作。

第三阶段：项目建设阶段 1、系统安装与初始化配置 在用户OA服务器上安装软件商OA软件，进行初始化设置，保证软件商OA软件能正常

运行。2、注册用户并构建组织机构 注册OA使用人员，并根据单位组织机构图构建单位组织机构。3、业务流程调研 业务流程调研是实施中的关键步骤。实施人员在调研、分析过程中首先要从细着手，了解客户各种业务的操作流程及其所涉及到的各种单据，以及单据在各个部门之间是如何传递的、各个岗位人员的职责是什么、每个人员干哪些工作等等，也就是说调研要对企业的业务处理了解足够的细，只有这样才能在软件培训及软件实施中有的放矢，制定出详细的实施解决方案及客户工作流程。实施人员还应对软件的调研过程有一个总体的把握，也就是说实施人员不能仅仅局限于具体业务的处理中，而应该从总体的业务流程上进行分析，把各个部门零散的业务处理结合成一个整体，把各个断开的业务连贯起来，这就要求实施人员的思想必须达到一定的高度，只有这样才能从宏观的角度来把握调研、分析的进程，保证此阶段工作顺利完成。调研过程中要结合企业实际情况，根据提供的标准调研表单进行。流程分析要匹配软件进行，不能一味的分析客户的需求，而不考虑客户需求所要达到的目标。4、核心模块定制 定制业务流程所需各种表单.实现业务流程流转顺畅并满足实际需求.实现文件的有序管理。5、辅助模块定制 完成系统各辅助模块的定制。6、系统调试 项目小组在基本掌握软件功能的基础上，将各种必要的数据录入系统，项目小组进行实战性模拟，对于实施方案中不合理处，提出解决方案，并及时进行调整。第四阶段：切换准备阶段1、最终客户培训 最终客户培训分为领导培训及一般用户培训，领导培训需要掌握OA系统的基本使用并了解OA系统的权限设置.一般用户培训需要掌握OA系统的基本使用。对

客户进行培训，培训过程可根据客户实际情况对培训内容、日期进行培训调整.培训完成后应对客户进行考核，考核合格方可进行系统模块的模拟操作。

2、模拟运行用户实际操作OA系统进行试用，熟悉OA软件的使用。以客户真实的业务为实例进行并行运行。内容包括系统可靠性测试、安全性测试，数据运行的正确性测试等。并行运行中发现问题、归纳总结进行详细记录形成文档。模拟运行要充分安排客户方最终客户参与，模拟运行尽可能覆盖客户的所有可能的业务，避免在系统正式运行时，因为一些细节问题而影响系统的整体运行。

3、项目评审 根据实施的具体情况提交项目实施总结报告。

第五阶段：项目验收 项目实施进入正常状态后，要进行业绩评价??项目实施验收。在项目正式验收之前，实施工程师需要整理项目实施文档、实施表单等文档。待准备工作完成后，实施工程师向客户方提出验收申请，确认验收时间、地点、与会人员等，一般地，验收需客户方高层领导、项目组全体成员、实施工程师等参加。验收会上，需介绍项目实施的历程、移交所取得的各阶段性成果、并对项目实施结果做出评估，最终完成项目验收报告，双方确认签字。

注意事项：验收应该以实施方案书约定的目标的是否实现为准绳，而不应以客户所有的需求、问题(包括潜在的需求和问题)的解决为标准，要记住一个成功的项目是在预算的时间，以预算的成本与资源，完成预定的目标而不是以无限的耗费去满足客户所有的要求以求做到十全十美。因为不可能通过一个项目能解决客户的所有问题。以上OA实施各个阶段是密切相关的，一个阶段没有做好，决不可操之过急进入下一个阶段。值得注意的是，在整个实施进程中，培训工作是贯

彻始终的。前面只是对第一个阶段的领导层、关键客户培训作了介绍。而那些贯穿于实施准备、模拟运行及客户化、切换运行、新系统运行过程中的有关培训，如系统管理员的培训、最终客户的培训也都是十分重要的。因为只有员工才是系统的真正使用者，只有他们对产品及所要求的硬件环境有了一定的了解，才能够保证系统最终的顺利实施和应用。在整个OA产品实施过程中，还需要强调的一点是：实施进程中角色的逐渐转换，并不是整个实施过程全部由实施工程师完成，当实施工作进行到一定程度的情况下，就要有意识地切换角色。

第六阶段：实施过程中项目的控制与管理

1.项目实施计划、进程的控制

在制订项目实施计划时我们都力求尽可能的完善，但在实施过程中，总是要随着项目环境的变化作一些必要的、局部的调整，实施计划调整是需要时间的，而执行调整后的计划，其时间显然与最初估计的时间是不尽相同的。因此，最大程度上控制这些影响项目实施进度的因素，适应环境的变化才能真正发挥项目实施计划的最大效用。

实施过程中，项目实施计划管理一般包括以下几点：实施工程师编制实施计划，并经双方共同讨论、批准、签字。在项目实施过程中及时更新与维护实施计划，并经双方批准、签字确认。作出工作小结，说明未完成原因及改进建议意见，并经双方批准、签字确认。控制整个项目实施进展状况，出现问题及时进行沟通解决。在实际实施过程中，肯定会出现由于各种人为和不可抗拒的因素造成实施工作的中断和实施进度的延误。对此，一定要及时发现，详细分析原因，及时与客户沟通、协调，重新调整人员及计划安排。

2.项目实施过程中文档的管理

在OA产品实施过程中，由于项目的复杂

性、多方人员的参加以及时间跨度比较长等因素的存在，所有与项目有关的需求、建议、解决方案和结论以及任何一次的会议记录都必须文档化、标准化，成为项目成果的一个组成部分，以便查阅、交流和引用。

3.实施后延续性的问题:技术交接在前面的介绍中，还有一个很重要的环节一直没有提到，那就是实施过程中阶段性成果的验收，实施过程中每个阶段都要提供相应的验收报告，同时实施双方签字备案。这样处理，一个是一旦发生实施变动有据可查，二是为实施项目结束后为技术支持部门提供详细的文档资料，便于支持人员进行后续的支持工作。总而言之，OA产品的实施是一个艰苦的过程，在产品实施初期就要正式这些问题，借助双方的诚意和决心，才可能实施成功。

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