

进度管理：ERP项目实施过程中的致命过失 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/277/2021_2022__E8_BF_9B_E5_BA_A6_E7_AE_A1_E7_c41_277580.htm 自从1990年Gartner Group提出了ERP概念之后，引起了全球性的管理变革。在美国和一些欧洲发达国家，ERP已经接近饱和，它们现在看好的是CRM系统，2001年CRM系统的投资就已经超过了ERP，并且今年CRM市场将会更加活跃；而作为发展中国家的中国进入ERP发展阶段应该在1997年，而去年和今年年初都表现出很强劲的势头。不仅国内ERP软件厂商红红火火，而且国际知名的四大企业管理软件供应商，Oracle、SAP、Siebel、PeopleSoft都纷纷落脚中国，来分吃中国信息化这块"巨型蛋糕"。而且ERP软件供应商的豪言壮语也频频出现。例如近期：

金蝶徐少春：现在是ERP的春秋战国时代，我相信迟早有一天会"一统天下"。现在，我们的产品线已经延伸到ERP、财务软件、电子商务、中间件等，我们还要让我们的OA(办公自动化)产品在中国遍地开花。金蝶在全面进军，多线作战。金蝶有信心打败任何一个竞争对手，我们的目标是做软件业的"联想"，或者说，我们的理想是做终结ERP市场春秋战国时代的秦国。

PeopleSoft康可为：中国是PeopleSoft 8 今年最重要的投资市场PeopleSoft对中国的市场怀有巨大的信心，PeopleSoft希望能够占据ERP、CRM、财务管理、人力资本、供应链管理这些主要领域，贵公司放言要争做中国第一。中国的ERP市场正呈现出一派繁荣景象，就像三、四年前的美国。既然我们正走在别人的后面，不仅要运用别人的技术和经验，更重要的是要学习别人曾经的过失，尽量让我们少

走弯路。洋人的失误正是我们能够降低成本、节省时间的良好机会。洋人把大笔大笔的人民币装到了兜里，我们就应该让每一分钱都花得值得。不仅仅是把技术、系统从国外搬进来，更重要的是要学习它们的管理经验、项目实施的成败原因。这些需要我们自己去分析，别人不可能把什么都告诉我们。以下我将总结出国际上在实施ERP项目时曾经犯过的致命错误。

致命过失1：没有能够正确理解所要采用的ERP项目的意义 * 如果我们正已经决定采用一个ERP项目，我们要明白短期内这可能是我们最后一次更新企业主要系统，以后的任何升级和改善，都不会改变基本的平台设计。 * 投资ERP项目是一个重要的委托事项，我们应当考虑将IT部门的部分权力让渡给软件供应商。我们的方向将会部分受到产品的限制，也就会受到软件供应商的束缚。因此对于我们来说，为我们的组织选择一个恰到好处的软件包则显得尤为关键。很明显在我们做选择时要考虑到除成本和功能以外的方方面面。软件供应商的远景和应变能力与它现今软件的性能同样重要。 * ERP项目的部署通常是庞大而复杂的。项目可能影响到我们企业中的每一个人和每一个业务。因此为了能够在项目实施后发挥出ERP系统的每一个潜能，必须要公开项目的详细说明。 * ERP项目不仅仅是IT部门的项目，它应当是企业级项目。因此ERP项目的实施需要全体员工的共同参与，要发扬主人公的精神。许多ERP项目失败的原因在于只是把ERP当作是IT创新，因为这样可能会得不到整个企业确保成功的必要支持。 * 不要低估项目的规模和影响，我们需要整体关注项目。许多项目会遭受组织中许多平行创新冲突的影响。因此我们需要进行项目优先级排序和协调，就会避免造成不良影

响。致命过失2：没有给项目配备恰当的人力资源 * 许多ERP项目因为错误的人员配备而陷入困境。项目团队中的人员不仅必须要通晓企业的各种业务，而且在必要时可以对业务进行完善与改进。 * 项目和团队管理需要得到组织的尊敬，这样才能得到全体员工的信任。团队成员必须被授权来参与企业决策。 * 一个ERP项目给企业带来的是优化业务流程的极佳机会。我们应当给项目分派企业中"最好的"员工，如果说他们这些员工的项目参与对企业组织没有任何伤害，那我们就可能选错了人。 * 有选择的项目开发人员无疑要重视他们角色的重要性，他们必须对组织的未来有一个清醒的认识。所选择的项目开发人员必须得到项目委员会的认可，并确保他们是组织中的最佳人眩 * 在最高层以下，所配备的人力资源必须应当是全职的。不要让他们在做项目的同时还要完成他们以前的日常工作。这样才能确保有技能的人力资源参与的项目不会被打断。 * 参与项目的人员能够通过项目来拓展他们的能力。大多数项目团队成员发展了一种对企业业务流程的一种更广、更深的理解。因此他们的能力通过参与项目获得极大提高。 * 经验表明需要一种正确的战略来激励和保留这些团队成员。这可能会与企业现有的人力资源政策发生冲突，但是我们可以采用一种灵活的政策。

致命过失3：没有有效地管理变革 * 许多企业在整体上低估了它们的ERP系统将会影响到人、角色、所需技能和组织结构。 * 成功的变革管理是决定ERP成功与否的关键因素，但是它很难被有效实施。许多组织在心理上看起来好像对变革管理感到不舒服，因此它们必然会排斥变革管理，不会提供积极的配合和支持。 * 在短期来看，有效的变革管理应当要确保我们的组织和员工

乐意并能够接收新的业务流程和系统。员工一般情况下都会抵触变革，除非我们有一个很好的理由……。为了避免抵触的发生，需要制定不同的战略来应对不同的员工。* 笼统的交流方式是无效的，需要根据人的不同影响和能力采取响应的政策。最有效的交流战略得到项目代表网络的支撑。这些人进行双向信息交流，有助于分发项目交流材料，而且也提供项目团队盲点的有价值反馈* 好的咨询支持是无价的。变革管理的领导者应该能够受到尊敬，并且需要得到各个层次组织人员的支持。并且项目经理往往应该在变革管理中发挥重要的作用。* 用户培训成为变革管理的重要组成部分。组织不仅是提供简单的系统操作培训，还应当提供更广泛的培训。培训应当解释项目的企业目标、项目后的新流程、人的新角色和系统的其他方面。培训会议也应当为大家提供一个交流的机会，以加速员工对新交付的解决方案的支持。

致命过失4：没有管理好收益* 大多数ERP实施是以详细的业务实证为基础，这些业务实证需要不断的再研究和再评估。* 大多数项目经理会对项目的成本和时间有一个详细的报告，但是很少有针对“获得的收益有多少”的报告。项目预算与实施可以如期执行，但获得收益却往往难以准时实现。* 建议应该把业务实证当作一种生动的文件，被作为一种有效的项目管理工具。范畴管理需要在考虑时间和成本的同时，考虑收益。业务实证文件需要在项目的主要阶段进行在评估，在重申理想成本的同时别忘了收益的期望值。* 组织和环境因素的变化可能会影响可以获得的收益。因此，业务实证文件需要更详细地来分析信息是否有用。对于每一个主要的收益类别，我们需要确定可能会影响收益实现的因素。* 业务实证

文件应当成为一个详细交付计划的基础，这个计划需要在项目的主要阶段获得再次使用。而且它需要在项目的末期得到管理和跟踪，以确保实现所要交付的收益。

致命过失5：没有处理好集成

- * 许多组织竭力阻止各个系统的集成，既想开发新的ERP系统，又希望能够保留原有组织结构。而且"以职能为中心"的企业依旧存在，高级管理角色没有变动。
- * 然而，集成将要挑战传统职能性部门的边界，并且集成可以实现把信息直接交给现场操作员工，这样就减少了对行政支持人员的依赖性。
- * 集成可能对现有权力分配构成一定的威胁，并且改变了组织中一些高级领导的角色。
- * 我们最好对组织结构和角色进行较大的变革，以从新系统中提取最大的收益。
- * 工作角色需要根据流程线进行重新定义，为每一个主要项目团队成员分配端到端解决方案的职责。例如一个项目团队成员需要对购买到付款的整个流程负责。这可能要重新定义采购经理、库存经理和应付帐款部门的角色。

致命过失6：没有在项目实施之前进行长期的战略规划

- * 许多公司在项目结束之前没有能够考虑到实施ERP项目的长期效应，因而降低了项目应有的效果。
- * 如果某些方面可以提前被考虑到，它能够有助于提高项目团队的透明度，并最大化项目的收益。
- * 组织需要从长期来考虑如何支持它们新的系统。要知道哪些方面需要定制，以及最大化投资回报率需要什么能力。
- * 内部支持组织可能会成为组织的关键战略性助推器。在内部培养这种能力可以减少未来的咨询费用。如果这种类型的支持组织被并入企业远景，项目经理可以为对应的职位选择合适的人眩

* 总之，组织应当意识到，最初的项目实施只是一个跳板，一个长期性的组织需要长期的持续改进。"项

目模块"阶段转变为一种结构化改进阶段，是一些组织实施系统的主要问题。这需要大量的前期规划工作。总结出洋人的六条过失，就是为了让我国人少摔点交，因为我们必须要明白，我们有很多企业就根本摔不起这个交。因此，我们需要慎重、慎重、再慎重！让我们感到有点欣慰的是，我们的ERP市场正在逐步走向成熟，企业实施ERP也逐步趋于理性化。其实我们永远只要记住一条原则就行了，那就是：企业始终是以追求利润最大化（或股东利益最大化）为目的的。我们上ERP项目就是为了能够适应新的竞争环境、新的游戏规则，以获得新时代客户的利润。ERP不是最终的目的，ERP只是面向供应链管理的管理信息系统，我们的最终目的是在全球范围内获取最大的客户利润。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