

综合辅导:PDM实施项目成败的关键及失败因素探讨 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/287/2021_2022__E7_BB_BC_E5_90_88_E8_BE_85_E5_c41_287285.htm

关于ERP实施成败率的讨论在IT界一直比较热，相信随着实施PDM系统的客户数量最多之后，类似观点的讨论也会多起来。虽然PDM在近十年的发展应用为企业带来了很大的效益，但也不可否认吃过苦头的企业也不少。

1、前言 关于ERP实施成败率的讨论在IT界一直比较热，相信随着实施PDM系统的客户数量最多之后，类似观点的讨论也会多起来。虽然PDM在近十年的发展应用为企业带来了很大的效益，但也不可否认吃过苦头的企业也不少。笔者作为一名PDM\PLM领域的从业人员，有幸在过去的十三年里，一直从事CAD\CAPP\PDM\PLM软件系统、解决方案的开发、实施和研究工作，接触到了大量的PDM实施案例，而且负责实施过的PDM项目近二十家。为此，希望能通过本文进行一次PDM实施成败方面的思考，与同行、企业一起探讨如何更好地组织好PDM项目的实施工作。

2、PDM实施成败的衡量 从通常的项目管理情况来看，衡量PDM项目成功与否可以通过以下几个方面来看：项目是否超期、预算是否超支；项目是否中途终止，终止的原因是否为不可抗拒的原因；项目在完成之后，是否能继续深入下去，是否能得到大家认可；项目是否能够有后期项目，持续地帮助企业解决问题；然而，最简单的项目是否实施成功的评判方法，是看项目是否验收、在验收后是否继续使用、是否在继续使用过程中产生新的需求及进行后续项目的服务、是否能延续项目甲乙双方长期的合作等，如果都不能达到此效果

，则认为再成功的实施项目都需要打个折扣。对于PDM的实施来说，可定位为产品数据管理，也可定位为研发体系建设，更可定位为企业技术信息化支撑平台，因此不同的定位，将导致实施前后的不同结果。因此，要评价一个PDM项目的成败，要看其实施之后的发展过程，只要实施PDM系统能持续给企业带来价值，能帮助企业在持续管理改进过程中不断认清问题、解决问题、获得效益，都能算是不失败的。反之，认为成功的PDM项目，在该PDM产品退出历史舞台之后，给企业后续的升级、更新工作带来巨大阻力，让企业不能体验新技术带来的效益的话，都注定是失败的。在德鲁克《管理的实践》一书中，有一个例子，其大致意思是说最好的医生不是开好药方最多的医生，而是在开药方过程中最能及时知错、改错、不断提高的医生。以此套用到评价PDM项目的成败是比较恰当的，如果能坚持把PDM实施过程所遇到的问题，及时给以解决，在解决方案、产品质量、实施服务、承诺兑现、互惠互利等方面进行项目多方的互动，让PDM软件系统的使用人员得益、让企业得益，那么失败的PDM项目是能够大大减少的。最让笔者体会最深的是两个项目，项目一是一家大型的装备制造型国营企业，产品结构有5万多条明细，需要全面地管理产品数据、设计过程和工程变更，要达到直接打印PDM系统所管图纸进行生产的要求，虽然该项目从原定的1年实施周期，到最后两年实施周期，而且所经历的PDM软件版本也从2.0一直开发到3.5，但是，能保证在不到3个月时间内实现一次上线成功，并到2006年已经稳定地运行了2年多时间。如果按照项目是否超期来看，此项目应该不算是成功的，但如果按照此项目给企业带来的价值来看则不

算是失败的。项目二是一家民营企业在2000年实施上线了PDM系统，一直稳定地使用了5年多，即使是2004年由于全面引进三维设计系统及新的PLM系统，也放弃不了原PDM系统，并实现了新旧PDM\PLM系统之间的紧密集成。然后到了2006年，先从局部入手进行升级，切换到了新的PDM系统，再到2007年进行全面升级，并基于新的PDM平台又增加新的需求。即使是先后几次的升级、更新实施不同PDM产品，也对企业整体信息化建设没有影响，反而使得企业的PDM建设效益显著、信心倍增。因此说第一次PDM虽然几年后被更新了，但从给企业带来的价值和效益情况上看，绝对是一个非常成功的PDM项目。

3、成功实施PDM系统的关键

我们评价PDM项目实施成功与否，其本意是寻找其中实施奥妙，找出可供参考的因素，避免在新的PDM项目中出现偏差。记得一家实施终止过两个PDM系统的企业老总，在第三次启动新的PDM系统实施时，说过的一段话：“你们软件厂家的咨询顾问是PDM的专业人员，我们是小学生，你们在明处，我们在暗处，很希望你们能够带着我们完成好整个PDM系统的实施，毫不保留地把你们的知识、经验传授给我们，帮我们成功地完成此次PDM实施工作”。时刻感受着企业这份期待心情的华喜科技实施团队，只用了不到3个月时间就完成了之前两次PDM实施工作各一年多都未能完成的工作，使得企业满意、设计人员自愿地使用起整个PDM系统。由此可见，PDM系统能否实施成功，与那个企业、那个软件都没有直接的关系，任何一个PDM产品都有成功的案例也有失败的案例，再难实施成功PDM的企业也可以轻松地实现PDM实施的成功。从中不难看出，PDM实施作为一个项目，需要按照项目不可复

现的特点，严谨地看待各种问题，负责任地承担问题，积极地解决问题，因此，要保证PDM实施成功，既要选择好产品、选择好服务商，按照项目管理的机制来进行管理，在最困难的时候要坚持，又要积极地促进事情朝着好的方面发展，要实现经济效益和社会效益的双赢。根据笔者多年实施PDM成功的经验，以及对项目管理、目标及绩效管理的理解，总结出要实现好PDM系统的成功，需要做到：三个明白、三个坚持、三个发展。三个明白：明白消费、明白实施、明白见效。三个坚持：坚持沟通、坚持解决问题、坚持相互信任。三个发展：发展需求、发展思路、发展产品。明白消费是要求企业要注重自己想要什么，目标是什么、共识是什么，不图花便宜价格买个大范围，而注重花合适的投资见到实效。因此，要找明白的供应商在规范的引导、项目建议等的指引下，细化企业自身的需求、基础和想法，明确好阶段和步骤，关注自身业务流程运营及优化过程中的需要，从而形成一个清晰的项目工作范围说明书。按照项目管理意思，就是要识别定义好项目的目标、范围、步骤、关键环节，并在多方达成一致共识。明白实施是要求在整个实施过程中，要有完整的项目计划，规约项目实施的阶段、里程碑、步骤、节奏、负责人，并在计划确定之后，每周进行计划地推进，检查计划执行情况、分析执行偏差原因、进行执行绩效改进措施分析，并形成文字，提交给双方企业领导者。由于项目计划执行水平的高低会影响到此部分的执行效果，因此实施咨询顾问、项目经理的能力和阅历就显得非常重要。明白见效是指不图大、不图全，有些需求考虑不清楚、实施条件不成熟，哪怕在合同上约定了，也要进行适当地协商、调整，并在

实施过程中，分清责任，避免由于某一方条件不成熟而使得项目周期变长、回款困难、信任下降、服务脱节等，反而可以采用调整实施阶段、约定实施范围，保证双方工作结果的达成和收益，逐步推进。坚持沟通就是要在实施工作范围、实施过程中，主动听取使用人员、实施人员的意见，采取正式‘圆桌会议’的方式，进行开诚布公地沟通，记录问题、解决问题，使大家都有参与感、有实施成功之后自己出了力的成绩感。尤其要注意，私下沟通不能等同于正式沟通，要做到沟通形式多样化，对正式沟通要做到定期、文字记录、推进解决。坚持解决问题就是要把解决问题作为首要工作，软件方要积极地进行现场服务、软件二次开发、解决问题，企业方要积极地配合测试问题、确认问题。对于解决条件不成熟的问题，要舍得放一放。同时，把问题进行A、B、C分类，确定重要度，优先解决主要问题，让使用人员先能稳定地使用好系统。坚持相互信任或许是一句空话，但往往在项目实施最困难的时候最能发挥作用，当然这需要双方在实施工作过程中要相互尊重、相互帮助，共同努力把实施工作推进好，多做实事。发展需求是指双方要不断地发现需求、思考需求，站在企业业务流程持续改进优化角度，站在PDM产品解决方案不断成熟完善角度，站在要把PDM业务做强、做大的角度，挖掘需求，使得PDM系统的实施和建设，永远有原动力。发展思路是在需求出来之后，不要固守自封，要坚持思考、积极解决，形成清晰思路后要大胆地迈步，不怕失败，在实践过程中找感觉、找最佳路径。发展产品是指决定PDM系统实施成败的最大因素是产品，而不是别的，只是在具体项目上，会有不同的解释。试想，有几个使用计算机

的人员不会完成Windows系统的基本操作。为此，软件方要不断发展产品、让产品及自身服务能适应更多企业的需要，让更多企业都能成功。

4、导致PDM实施失败的因素

市场竞争是激烈的，相信引入PDM系统的企业在市场中本身就身经百战，因此也很容易想拿自己被别人选的方式来选择PDM方，这个思路无可厚非，是正确的。但需要注意到以上能促进PDM成功的多个方面，做到明白消费、明白见效。也许导致失败的各个因素中，从影响成功的因素反过来看就能察觉出，在此就不一一列举，只是强调两点。

一是企业管理土壤和环境是否适宜实施PDM系统。如果按照企业发展阶段的小、中、大、超大等几个步骤来看，PDM系统也可以承担起‘建立企业记忆’、‘促进企业变革’、‘建立帝国’等作用，每一个阶段要采取相应的定位，试想连基础都没打好就想实现变革、实现超一流，势必要吃更多苦头。同样，由于企业内部的政治斗争，引发PDM实施过程中的各类推进不利，也容易使PDM系统失败。

二是要选对人，尤其是责任心和积极主动、学习上进、执着的态度，人没有完人，很多事情没有经历没关系，多经历、多悟、多学习、多总结，自然而然就能提高。PDM项目实施也是如此，从项目负责人、到实施咨询顾问、实施种子人员等的选择，都会对成功实施PDM项目有助，反之则有害。

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