

项目管理：ERP的项目监理 PDF转换可能丢失图片或格式，
建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/450/2021_2022__E9_A1_B9_E7_9B_AE_E7_AE_A1_E7_c41_450006.htm 项目监理的角色应该由谁来担纲 目前在ERP领域中虽然不是水深火热，但是情形也不容乐观，特别是一些比较知名的企业的失败案例，让合同的双方都陷入尴尬的境地，甚至出现这样的情况，一企业耗资千万采用国外一系统，对外宣传使用非常成功，殊不知实施的并不顺利，功能也不是很符合企业的业务要求，企业的员工私下说“系统乱的很”，所以没有监理，ERP就成了鸡肋，他让企业耗资巨大，严重的挫伤了企业进行信息化建设的良苦用心，打掉牙往自己肚里吞，还要说好，使企业信息化成为一个悲剧。要避免这种悲剧，必须建立监理制度，这就要国家相关部门，如：国务院、国家经贸委和信息产业部等相关国家职能部门出面组织中国软件协会、地方职能部门联合专业的软件企业、咨询企业成立相关的独立性质的第三方监理公司，来监督和服务于信息化建设的供求双方。由上述部门组成或协助建立的第三方监理机构对于ERP项目的进行是有利的，因为监理人利益独立与双方之外，可以根据合同来协调双方在项目进程中出现的问题，可以客观公正的提出相关意见和措施，保证项目的质量和进度。同时第三方监理拥有很强的咨询能力，可以帮助双方解决一些技术和管理难题，促进项目进展。作为可以保证对ERP项目实施成功与否做公正客观评价，又可以使ERP市场企业用户和软件提供商甲、乙双方的市场行为规范起来，客观上促使ERP软件提供商提供高质量的符合企业业务需求的软件系统和实施

服务，从而提高企业对实施ERP系统的信心，最终使中国的管理软件行业步入正途，达到提高国民经济信息化程度提高和企业信息化应用成功的第三方监理机构，应该是在企业信息化过程中担纲监理角色的最主要的人选，当然，政府的职能机构和相关的行业协会应在其中起相关的指导和帮助。但是我们必须清晰的认识到，企业信息化ERP是一个涉及多学科、多技术、和多领域的复杂信息系统，在其监理工程中，实际上就是一个信息交互的过程，目的是将问题发现和解决在早期阶段，萌芽状态。同时ERP监理过程是一个团队工作TM（TeamWork）的过程，因为ERP涉及多学科技术的特性，必须通过团队工作来使这些学科相互协调统一的工作。所以ERP项目监理过程中，一个团队的工作是有效、成功监理的保证，监理不能是单打独斗的。监理的机构和角色都有了以后，我们就要确定我们应该确立什么样的监理机制，来保证监理机构的日常作业的进程，保证监理项目保质保量的完成。建立合理的项目监理机制首先，我认为这种监理机制必须由企业、软件商，咨询商、相关行业协会、国家职能部门共同商订。因为企业的行业业务不同、规模不同、管理的体制也不同，所以很难用共同的标准去衡量系统的应用成功与否。所以应该由不同的机构和组织来制定相应的机制，根据不同的特点制定出不同的适合于各种特性的企业的相应标准和监理机制。如工业和商业的ERP系统有很大的区别，那么就要建立工业和商业两种不同的监理评价和管理机制。所以建立监理机制，也要求监理机构的经验和对特殊行业的业务的深入了解。在ERP项目监理中，看ERP有无效果，主要是看ERP实施后，企业是否更强壮，核心竞争力是否明显

加强。当然评价的标准也有定量的，如最底库存量、交货提前期等。ERP实施人员经常会碰见这样的尴尬，某日，实施方和使用方应该确认前一阶段任务的完成情况，但双方的某一方怕承担责任而迟迟不签字确认。因此项目开始拖拉，结果越陷越深，最后掉入“IT黑洞”。如果此时有第三方监理来证明此阶段成果目标，这种尴尬就不会出现了，第三方来保证也承担相应责任。所以第三方监理机构与项目组织必须共存，监理机构要监理ERP项目的整个过程，对ERP项目的所有阶段性成果和目标都必须进行有效的监督执行与确认，直至项目完全成功结束，监理机构给出项目监理报告书，证明双方任务与权益的完成，整个项目才算真正的结束。同时监理机制应该象ISO质量保证体系那样，每年对监理单位进行重新认证，因为ERP是一个管理持续改进的过程，没有一个企业的管理会因为ERP的实施而一次到位，所以复检监理认证是保证企业信息化应用更上一层楼的有效措施。当然作为第三方的建立机构也有他的利益所在，其监理机制也会因为他的价值和利益取向而有所改变，所以必须发挥政府职能部门和媒体舆论的优势，保障监理机制发挥有效的真实作用。但如何具体的进行这些工作由于没有一个可遵循的模式，所以目前只能靠我们自己去慢慢的探索。当监理机构和组织都有了，监理机制也建立起来了，那么我们就谈谈到底如何实施企业信息化的项目监理。怎样进行信息化的项目监理 在信息化的项目监理中我们一般将监理过程分为三部分：项目前监理，项目过程监理，和项目后期监理。监理的主要内容包括：项目实施目标和计划的监理、项目投入资源和项目成果的监理、项目实施效益的监理。在项目的前期监理，主要是在

项目启动前对项目进行监督和控制，实施项目监理的主要内容包括：总体计划、范围和目标，考证项目计划的可行性和范围可容性和目标的科学性及其可实现性；预期的投资效益和评估标准，验证预期效益的科学性和评价标准的科学全面性和公正性；项目的困难和阻力，找出主要的阻力点和问题结，作到知己知彼百战不殆；克服困难的决心和措施，为将来项目顺利进行扫清障碍。这里主要是对项目前期的计划工作进行审核，保证项目在一个可靠的计划下进行。项目过程监理，主要是在项目进行的过程中对项目进行监督和控制。其具体内容有：监理项目阶段计划，监督阶段计划的执行进度，并指导进行合理调整；监督项目的实际投入，保证投入的合理性，保证后续阶段的可持续性；监督项目的实际结果，保证阶段结果与阶段进程计划相同或相符；监督项目实施中的困难和阻力，提出建议性措施和解决方法，避免项目的重大停顿或中止；监督克服困难的措施，保证解决困难的措施有效性和可行性，保证项目进程的顺利进行。项目的后期监理，主要是在项目实施结束后继续对项目进行监督和控制。主要包括：监督项目的实际总投入，投入的出入出现在哪里，并作为经验记入相应的文档，以供以后相似项目的管理控制参考；监督项目的实际成果，找出与计划值的差别，以及出现问题的地方，并作为经验记入相应的文档，以供以后相似项目的管理控制参考；项目的实际效益，与期望值的差别，以及出现问题的地方，并作为经验记入相应的文档，以供以后相似项目的管理控制参考；改进之处与措施，做为经验知识积累，用与组织的知识库，方便下次相似项目的实施。此阶段的监理主要是做些总结和评价的事情，并进行企业知

识积累管理。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