

ERPI项目管理实战谈 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/64/2021_2022_ERP_E9_A1_B9_E7_9B_AE_E7_c41_64928.htm 导读--在有经验的ERP项目经理眼中，项目管理并非书上讲的那么理论化，重要的是必须抓住项目管理的关键点。看了很多关于项目管理的书，也听了不少这方面的培训。但是不幸得很，如果想要照本宣科地去应用，可能大多数项目都不得善终。其实，在有经验的ERP项目经理眼中，项目管理并非书上讲的那么理论化，重要的是必须抓住项目管理的关键点，只不过如何抓这些关键，作为企业方与实施方有不同的侧重点，如何处理协调，需要双方项目经理表现出最大的智慧与合作的诚意。项目伊始，项目经理就必须掌控全局，ERP项目更是如此了。这是一场争夺战，企业方与实施方，将在这里展开第一次较量。谁拥有的信息越多，谁将占据主动。一般而方，企业方的项目经理相对于实施方项目经理一般处于信息劣势，好比你家装修房子，由于信息的不对称，如同用户一般都会被装修商摆布一样。ERP实施之初，很少有企业可以清楚地界定自己的需求，并在合同中无歧义清晰表达。而实施方毕竟经验更加丰富，客户的需求哪些可以满足，哪些不能满足，哪些满足起来所费不大，哪些成本巨大，周期悠长实施方总是胸中有数，而企业方由于缺乏专业人士的参与，很难不被实施方左右决策。通常情况下，实施方总是向自己有利的方向去引导企业，当然，这一切都是以管理理论的宏议崇论的高度再加上当今最新技术发展方向为幌子而引伸发散，在实施方不绝如滔滔洪水的口水中，企业方往往艰于呼吸视听，只有诚

惶诚恐地点头称是，最后签字划押。待事后发现不对，则早已木已成舟矣。而另一个极端是，企业方凭请一些半桶水来作项目主管，你说他不懂呢，他要么是一个在大学里教管理信息系统的教授，要么是一个有一些软件开发经验的程序员。但他们共同的缺陷是缺乏大型ERP系统的实施经验、对企业管理理解有限。而仗着自己一知半解的知识或经验加上手握企业老板赋予的信息化建设大权把双方导入到一场零和游戏的拚杀之中，企业方总是抱着怀疑的心态去看待实施方的任何建议，把实施方为控制项目风险所采取的合理措施统统视为损人利己的单方面行为，从而导致双方不能建立双赢的合作机制，双方在实施过程中不断争论，为解决每一个问题都要付出巨大的努力，彼此间的唇枪舌剑演变成双方对话的主要方式同，使双方项目组成员处于高度的紧张对抗之中。其实这种作法对于项目管理而言是最为危险的，一旦双丧失了基本的互信，一切合作都缺乏基本的基础，重压之下，大厦之将倾指日可待。所以在大型企业的ERP项目实施过程中，企业方应当聘请那些有过多年ERP实施经验的专业人士出任项目经理，这样做对企业与实施方都有好处，一方面富有咨询实施经验出身的企业方项目经理不致于让企业听任实施方的左右摆布，另一方面，作为曾经沧海的实施顾问深知双方必须建立互信的重要性，这将不致于使合作双方变成为对抗中的两极，确保双方有正常的合作关系。接下来的关注的重点，就是项目的目标和范围。这是项目实施中的另一大关键。目前国内关于ERP软件的合同或协议想要清晰地界定项目的目标与范围是相当困难的。这也是企业与实施方经常产生争议的关键。实施方通常会控制目标与范围，一方面确

有成本方面的考虑，另一方面也有控制风险的原因。而企业方总想花较少的钱办较多的事，项目的目标过大、过多，范围过宽，而ERP项目本身是一个高风险项目，过多的目标、过宽的范围对双方驾驭控制项目都是极为重大的挑战。总之，这里边确一个度的把握问题。实施方为控制风险与成本，一味求小当然不能令客户满意，但客户好大喜功，将导致项目方案十分复杂，对用户应用水平、企业管理水平也提出了更高的要求，双方在资源的投入上将更加难以控制，双方稍有闪失都将铸成大错，使ERP项目的实施走上不归路，最后造成最大的不经济。笔者曾遇到的一个企业老总，因为企业的成本长期不准，准备上信息系统。众所周知，企业的成本不准涉及到制造、采购、库存、销售各个业务环节，如果只上一个成本模块是不可能从根本上解决这一问题的，这就要求企业必须将生产与物流都纳入到ERP系统之中，而此公却武断地认为成本是财务做的事，对企业而言就是实现电算化软件就行了。这就造成系统的目标与系统的应用范围严重不符，在定义了一个高的应用目标后，却只给出了一个极小的应用范围。而要制定出合理的目标与范围，需要合作双方表现出高度的智慧和极大的合作诚意，作为实施方应当最大限度地去提高客户满意度，从而提高自己品牌美誉度。而作为企业方，也要在保证企业实施ERP的基本目标和关键需求得到满足的前提下，充分意识到项目的风险控制的必要性，企业方的项目负责人必须要有大局观和魄力，不要拘泥于追求细节完美，而更重要的是要确保系统关键目标的实现。毕竟，一旦项目实施失败，企业所有的目标一个也不会实现。项目计划的执行，是ERP项目实施过程中问题最多的地方。企

业执行计划往往朝令夕改，不知所终。其中重要的原因是企业方往往低估了实施的难度，安排计划不切实际，执行过程中，又严重缺乏执行力，往往计划只具有理论上可行性，而一旦付诸实施，则终不能被严格执行。笔者曾经实施一大型企业的ERP项目，项目伊始，其农民企业家竟口出狂言，想当然地命令我们必须在一个半月之内完成，笔者虽然据理力争，但面对强势且一窍不通的老板让人只能慨叹秀才遇到土匪兵。而实施方的销售经理为了拿到合同也往往在售前闭着眼睛答应企业许多不切实际的要求，甚至许诺要派多少多少名资深顾问来做项目，而一旦项目到手，实际上往往不能兑现承诺，然后用种种似是而非的理由加以搪塞。这些因为售前阶段双方均不切实际的原因，造成项目计划从一开始就不具备可执行性。依笔者的经验，项目计划是否可控制，主要取决于项目实施过程中，企业是否具备强大的执行力，企业项目经理如果没有言出必行的魄力，项目计划的可执行性必然很低，所以一个具有强大执行力的项目经理才是项目计划执行的有力保障。同时项目计划的制定也必须考虑到企业本身的实际情况，否则，根本不可执行。在上面所举的成本实施项目中，由于企业的产品多样化，每款式下面有数十个不同的品种，而企业基础差，缺少完备的技术资料，这给每一个品种的BOM建立带来了极大的困难。为了尽快上线，双方通过协商决定BOM暂时只建到款式上，这样先保证企业尽快见到效益，今后，再加强企业的技术管理，条件具备后再进行细化到品种的精细化管理。这本来是一个可行的解决方案，也符合当时企业的管理现状。但当这个方案正在执行中的时候，企业项目负责人又提出要进行精细化管理，极粗细两

套BOM同时上系统，先并行，最后以细代粗，并制定了一个理论上可行，实际上会给企业的日常收发料、成本计算带来无穷麻烦的方案，欲强制执行。当然，这种方案在实际中根本不可能执行，单是试图在极差的管理基础由建一个细化的BOM就将让此项目胎死腹中，所有完美的计划都成了过眼去烟。

项目执行中的人力资源管理。任何项目，都需要人来做。而ERP项目更需要高素质的人才参与。但依笔者的经验，项目过程中不发生项目组成员变动的的项目，几乎没有。甚至变动率超过百分之八十的也非少见。曾经做过的一个项目上，企业方的总裁、付总就先后出走达五人之多，项目组成员也在企业人事风暴之后，面目全非，面对焕然一新的项目组，笔者啼笑皆非。而实施方的资深顾问辞职也是一道累见不鲜的风景，特别当项目进展艰难时，顾问要承受巨大的精神压力与身体负荷，不堪忍受者往往在这时义无反顾地挂冠而去。

说到人力资源管理，就不能不讲项目中的沟通了。项目沟通对于整个项目至为关键，不仅仅是人力资源管理问题，整个项目所面临的问题都只能靠沟通来解决。沟通是多方面的，一方面项目组成员内部的沟通，项目组与企业高层、各业务部门的沟通。企业方与实施方的沟通。而沟通是需要艺术的，不是说双方坐在一起就能达成沟通。据笔者统计，实施过程中，无效沟通占沟通总数的大部份。虽说如此，沟通本身就是一种姿态，即做是当时没有体现出成效，也有助于将来双方解决问题。如何进行有效的沟通，其实并非很难。依笔者的经验，平等、坦诚的沟通是有效沟通的基础。实际上，很多管理者在沟通时在这一点上做得相当差，他们与下级、同事、合作者之间的沟通都不够坦诚，常常用权谋、

欺诈的手段去达到威胁、利诱、哄骗对方与之合作的目的。然而，正如林肯所言，你可以在一定的时间欺骗所有的人，也可以在所有的时间欺骗某些人，但你决不可能在所有的时间欺骗所有的人。一旦权谋败露，必然导致事与愿违，适得其反。所以，最重要的是沟通必须有良好的基础，至于沟通技巧反倒不是太重要，完全是因事因人而异，不可能而且也没有必要追求统一的模式。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