

组织级项目管理天士力ERP的成功之路 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/65/2021\\_2022\\_\\_E7\\_BB\\_84\\_E7\\_BB\\_87\\_E7\\_BA\\_A7\\_E9\\_c41\\_65441.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/65/2021_2022__E7_BB_84_E7_BB_87_E7_BA_A7_E9_c41_65441.htm) 本文从ERP实施中存在较高失败率的现实谈起，提出ERP的项目实施过程是ERP项目成功的关键环节，并运用项目管理的生命周期理论分析了ERP实施的各个阶段中可能造成实施失败的原因，最后以天士力ERP的项目实施为例，介绍了天士力在ERP项目中的项目前期调研、项目组织以及项目过程管理等方面的成功经验。

ERP实施高失败率的困境ERP词自从由美国的Gartner Group发明以来，媒体对ERP进行了不遗余力的宣传，人们逐渐认识到ERP作为一种先进的管理工具，是帮助企业适应现代竞争环境的最为有力的武器之一。但ERP在实施过程中的高失败率又成为业内的公开秘密，较普遍的说法是：全球的ERP实施失败率一直高达70%以上，约有50%的项目半途而废。自1981年沈阳第一机床厂引进第一套MRP-II软件以来，ERP在我国的推广和应用已有20余年的实践历程。ERP软件的服务商无论在数量上还是构成上都有了较大的发展：数量上，由最初的几家发展到现在的几十家；构成上，除了有知名的外资ERP服务商SAP、Oracle等外，还有以用友和开思为代表的众多内资厂商。国内企业对ERP系统的认识也经历了从不了解到了解，从怀疑到认同的发展阶段，在众多ERP供应商的大力推广下和众多企业提升管理水平的迫切需求下，越来越多的企业引入了ERP系统，那么ERP在企业的应用效果究竟如何?据统计，在所有的ERP系统应用的案例中，存在三种情况：按期按预算成功实现系统集成的占10%—20%；没有实

现系统集成的或仅实现部分集成的有30% ~ 40%；而失败的却占50%，并且在实施成功的案例中大多数为外资企业。于是就有了“ERP的100%失败率”和“上ERP找死，不上ERP等死”等过度悲观的说法。ERP高失败率的原因ERP为何会有如此之高的失败率，人们开始分析原因以期找到解决这一难题的良方。在ERP的实施体系中，普遍认为需求方(客户)，承包方(ERP服务商)和ERP的项目过程这三个环节中都存在问题：ERP供应商存在水平参差不齐、素质较差、咨询能力不强等问题，实施ERP的企业也存在准备不足、对ERP理解不到位的问题：连接客户与ERP服务商的ERP实施过程中可能存在没有详细设计、缺乏有计划实施等问题。这三个环节中存在的隐患如果没有得到及时解决，在实施中就会不断发生冲突，最终导致实施失败。在ERP实施体系的三个环节中，需求方(客户)和承包方(ERP服务商)自身存在的问题是其自身发展过程中的问题，影响因素众多，不可能在很短的时间内获得解决；而最后一个环节—ERP的实施过程是在目前ERP项目实施成功的关键，这一环节管理得当的话，可以有力弥补前两个环节的不足。ERP实施是一个典型的项目，而项目化管理最根本的目的是在确保满足时间、技术、经费和性能指标的要求下；以尽可能高的效率完成预定目标，并让相关方满意，因此严密完整的项目管理过程是其成功的保证。下面笔者从项目生命周期全过程对ERP实施过程中存在的问题进行分析。所谓项目生命周期是指项目随着时间发展所处的不同阶段，具体分为：识别需求；提出解决方案；执行项目和结束项目等四个阶段。并不是所有的项目都必然要经历以上四个阶段，这要根据项目的内容、性质和复杂性而定，但可以肯

定的是，ERP的实施项目不仅要经历上述四个阶段，而且还要认真执行每个阶段的工作，这样项目才有可能成功。项目生命周期的第一个阶段也就是识别需求阶段，客户要清晰地定义问题和需求，明确这种需求符合自身需要，在实施后对自己有益处。在需求识别结束后提出需求建议书(Request for proposal)，让服务商能够理解客户的需求和希望，这样为后续工作的开展打下良好的基础。而在一些ERP的项目中，客户最不重视的往往就是这一阶段，未把脉就开药。企业在想导入ERP系统时，自身准备不足，对企业的发展阶段是否适合导入ERP系统未有明确认识，更不重视需求的调查与识别，不愿意花时间来明确使用ERP系统的目的和期待解决的问题，这样便与服务商仓促展开工作，其结果往往是事与愿违。ERP项目中的第一个阶段往往是耗时较长的一个阶段，也是十分重要的阶段，因为它是整个项目的基础，客户想要ERP项目成功就必须认真执行，必要时可以借助外部的专业咨询力量来进行此项工作。项目生命周期的第二个阶段是服务商要针对客户提出的需求来提出解决方案，客户在候选范围内的服务商中进行选择并最终签订合同。：ERP项目的这一阶段是服务商与客户进行接触、了解对方的过程。这一阶段中可能存在以下一些问题：客户对服务商的调研不够配合，领导虽然很重视，但由于沟通原因中下层管理者有时有意掩盖问题；而服务商方面对此过程不重视，不对客户需求进行调查研究，这样当其面对基础管理还未完善的客户时就很难有所作为，往往变成了一个软件提供商。在客户与服务商正试签署ERP服务合同后，便进入了第三个阶段项目的执行阶段。在项目的执行阶段中要进行项目的详细计划，然后

执行该计划以实现项目目标。在ERP的项目执行阶段，服务商制定一个完整的项目实施计划，但此计划未必与客户进行了良好的沟通，这样在执行的过程中就可能出现冲突，如果冲突没有很好地解决便出现了不合作，这样项目就很难顺利完成了。作为服务商为了避免此种风险，往往在合同中加上“由于甲方原因造成了进度的拖延，乙方没有责任”的条款，而在实际执行中准确界定是哪方的原因是非常困难的，而且在此阶段中如何将客户与ERP服务商的项目执行人员融合成个团队来执行项目也是一个老问题。在第四个阶段项目结束阶段，对项目的整个过程进行适当的总结，特别是要进行项目的后评价，以评估项目绩效，并为后续工作总结经验。ERP的项目在实施结束后会进入到日常运行阶段，服务商还需为客户提供持续的服务。目前国内经济正在处于转型和发展中，企业的组织、业务和管理几乎时刻处于变动状态，这就要求ERP本身要能够适应这些变化并不断升级，这样才能保证ERP系统的长期运行。而对这一阶段，许多实施ERP的客户和服务商都未给予足够重视，这也是ERP的失败率往往比较高的原因之一。

组织级项目管理天士力的成功实践 天士力制药股份有限公司(600535)是一家现代的中药制造企业，自成立至今经历了由小到大的过程，2004年公司净资产12亿元，员工2900人，销售额13亿元，主打药品复方丹参滴丸销售额超过10亿元人民币，是中国销售最多的中药之一。自2000年开始，天士力在新建工程、新产品开发、生产制了项目化工作的探索，实行组织级项目管理的工作方式，ERP项目便是在这一大背景下展开的一个重点项目。在ERP的整个项目执行中，始终按照项目管理的理念和方法进行操作，最终

使ERP系统成功运行，全面提升了企业的管理水平。1. 全面的调查与评估在天士力要导入ERP系统之前，对自身的需求与发展阶段进行了全面的评估。当时天士力在经历了创业后的快速发展阶段，基本的企业管理结构已经完善，公司正处在新的发展平台上。公司内部信息化建设已经初具规模，基本的硬件条件也已经具备，从企业管理人员构成上，本科以上人员比例占到70%，日常办公计算机的使用已经十分熟练。此时，公司管理层提出导入ERP系统，以全面提升企业的管理水平，助推公司的全面发展。在实施ERP之前，对内部物流、生产、质量等方面进行了系统的需求调查，了解目前的基本工作流程，并进一步明确对ERP系统的需求。基于公司需求，与ERP的服务商进行了广泛的联系，从满足实际需求出发，最终确定与和利时公司进行合作。在合作之初，双方重点沟通的是ERP系统要能够针对企业实际，要灵活适应企业的管理变化，因为只有适应企业的变化，才能真正谈得上优化企业管理和提升管理效率。事实证明，前期双方确定的实施原则是ERP系统成功实施的基础。2. 高效的项目管理团队在实施ERP过程中，大家都强调“ERP是一把手工程”，以强化ERP的执行力度。但在实施中往往还会出现扯皮、推诿等执行不力的现象，这是因为仅有重视是不够的，还需要把思想重视转化为实际行动，高效的项目管理团队就是贯彻执行的组织。天士力的ERP项目团队采用了矩阵式的组织结构，项目理由天士力的一名高管担任，作为项目承包方的和利时公司实施人员作为项目团队成员，天士力的各相关职能部门也都有人员作为项目成员。这种项目团队的组织形式最大的特点是项目理由本公司高管人员担当，他要负责项

目的进度、质量等，这样就可以最大限度地解决各相关部门的配合与沟通的问题，这样也解决了ERP服务商最头疼的问题，这样也解决了ERP服务商人员在同一个项目团队中，也使得沟通更加顺畅，使信息可以快速传递和共享，解决了信息不对称所造成的执行障碍。在实践中，这种项目团队的组织形式是十分成功的。

### 3、完善的项目管理信息系统组织级

项目管理的特点是组织内可能存在多个项目同时进行的情况，这样就会出现资源分配的问题，当资源的使用发生冲突时，如何来保证项目的顺利完成呢？天士力建立了项目管理办公室来进行资源的协调和项目管理的工作。天士力的项目管理办公室（Project Management Office,简称PMO）是在总经理的直接领导下进行工作的，由公司总监、各职能部门经理和项目管理专业人员组成。项目管理办公室建立了完善的多项目管理信息系统，其工作重点是收集和提出项目建议，甄选和确认项目，审核项目计划，协调项目资源，监督项目实施，管理相关文件、报告等项目信息。特别是在多项目管理中，结合项目与公司发展战略的符合程度、与公司重点工作的相关性、项目的范围与复杂程度等因素，对企业的项目进行优先权的选择，将项目按照重要程度与范围分为A、B、C三个级别进行管理。通过对项目进行分级管理，可根据实际的资源状况，对不同级别的项目进行启动时间、范围等的调整，保证重点项目的资源需求。ERP项目是公司的A级项目，是重点保障项目，在项目实施中自始至终得到了PMO的资源支持。在ERP具体实施过程中，依据公司PMO的管理体系要求，项目小组制定了详细的项目计划书，在项目计划书中，明确了ERP项目的里程碑计划，对工作结构进行分解，并确定每

个工作包由谁来负责，在什么时间内完成。在此基础上做出项目实施的甘特图，明确关键路径。在项目计划书中，还特别对项目实施中可能出现的风险进行了分析，制定了风险应对计划。此项目计划书由双方人员共同制定完成，从而避免了执行中的冲突。按照详细项目计划的要求，在项目实施过程中，对项目的进度和关键点的完成情况进行了跟踪管理，项目一旦出现异常情况，会马上提醒项目经理给予关注，并要求及时给出应对措施。严谨的项目管理信息系统保证了项目实施的成功。

#### 4. 因需而变 持续改善

在ERP第一期实施结束后，ERP系统实现了采购计划制定、采购订单管理、原料接收与验收、存货管理、生产计划制定、生产计划执行及生产过程管理、QC、QA、销售订单管理、发货管理等功能。在保证ERP一期工程稳定运行的基础上，基于前期双方所确定ERP系统要针对企业实际，要灵活适应企业的管理变化的原则，后续双方又完成了物流平台的整合工作，使ERP系统发挥着日益重大的作用。在物流平台整合中，对采购、仓储和生产等模块分别进行功能的扩展，实现了物料的配送JIT(Just In Time)。生产的物料需求信息通过ERP系统传递到仓库中的电子看板，仓库依据需求进行定时、定点、定量配送。在仓库库存减少后，ERP系统将物料需求信息通过广域网的B/S平台与供应商连接，供应商依据需求运送相应物料到公司仓库。这一系统功能的完成，使生产和供应紧密的结合，减少了呆滞物料，加快了库存资金的周转。通过实施此系统，送料人员减少10人，送料响应时间缩短50%，全年减少库存资金占压近100万元，这使得ERP项目的实施看到了实在的效益。控制产品的物流走向对于制药企业十分重要，物

流系统整合的另一项工作是产品物流条码系统的启用。此项工作是由ERP服务商、天士力与条码系统服务商三方来共同进行的。在启用新的条码跟踪系统的同时，对原有ERP系统的生产与仓储模块进行功能扩展，将产品的扫描存储及出入库的物流条码信息与ERP系统相连接，实现了生产系统与ERP系统的集成。持续改进是追求卓越的惟一过程，天士力在对ERP的执着追求中不断自我完善，同时也得到了社会的广泛认可：(1)ERP项目被国家科技部批准为现代集成制造系统技术主题立项的项目之一，并获得国家补贴863项目的60万元项目拨款。(2)在国家发改委高科技司的企业信息化答辩会上，天士力的“基于Internet / Intranet的现代中药产业供应链管理信息系统建设示范工程”项目取得第五名的优异成绩。天士力的ERP成功实践得益于组织级项目管理的成功运用，相信越来越多的企业会运用项目管理的理念来组织ERP的实施，越来越多的企业会真切感受到ERP带来的效率与收益。

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](http://www.100test.com)