

从管理故事谈ERP人力资源管理 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/65/2021_2022__E4_BB_8E_E7_AE_A1_E7_90_86_E6_c41_65495.htm

ERP项目管理是为了达到项目实施后的预期成果和目标，对ERP项目涉及的计划、组织、协调和监控等方面采取的内外部的持续性工作程序。项目管理围绕整个ERP项目的全过程，对项目的立项授权、需求分析、软硬件的评估选择，以及系统的实施进行全面的管理和控制。一个ERP实施项目牵涉的面很广，从大的方面说，包括软件、硬件和服务，是一个浩大的系统工程。从小的方面说，项目的计划、组织、资源调配、控制和协调，都是项目成功不可缺少的条件。这一切问题最终都会归结到人上。可见ERP项目实施过程中的人力资源管理重要性，下面我通过几个管理故事来做一个简单的论述：一、建立完善机制形成人力资源管理的良好氛围 管理故事1：七人分粥 有七个人住在一起，每天共喝一桶粥，粥每天都不够。一开始，他们抓阄决定谁来分粥，每天轮一个。于是乎每周下来，他们只有一天是饱的，就是自己分粥的那一天。后来他们开始推选出一个道德高尚的人出来分粥。强权就会产生腐败，大家开始挖空心思去讨好他，贿赂他，搞得整个小团体乌烟障气。然后大家开始组成三人的分粥委员会及四人的评选委员会，互相攻击扯皮下来，粥吃到嘴里全是凉的。最后想出来一个方法：轮流分粥，但分粥的人要等其它人都挑完后拿剩下的最后一碗。为了不让自己吃到最少的，每人都尽量分得平均，就算不平，也只能认了。大家快快乐乐，和和气气，日子越过越好。 启示：管理的真谛在“理”不在“管”。管

理者的主要职责就是建立一个象“轮流分粥，分者后取”那样合理的游戏规则，让每个员工按照游戏规则自我管理。游戏规则要兼顾公司利益和个人利益，并且要让个人利益与公司整体利益统一起来，实现责、权和利三者的完美结合，缺一不可。缺乏责任，公司就会产生腐败，进而衰退；缺乏权利，管理者的执行就变成废纸；缺乏利益，员工就会积极性下降，消极怠工。因此企业在实施ERP的过程，也应该首先建立起一个“责、权、利”完美结合的平台，形成一个相对公平合理的人力资源管理机制，只有这样才能充分调动员工的积极，各显其能。

二、制定合理的培训内容提升员工素质

管理故事2：渔王的儿子 有个渔人有着一流的捕鱼技术，被人们尊称为“渔王”。然而“渔王”年老的时候非常苦恼，因为他的三个儿子的渔技都很平庸。于是经常向人诉说心中的苦恼：“我真不明白，我捕鱼的技术这么好，我的儿子们为什么这么差？我从他们懂事起就传授捕鱼技术给他们，从最基本的东西教起，告诉他们怎样织网最容易捕捉到鱼，怎样划船最不会惊动鱼，怎样下网最容易请鱼入瓮。他们长大了，我又教他们怎样识潮汐，辨鱼汛。。。凡是我长年辛辛苦苦总结出来的经验，我都毫无保留地传授给了他们，可他们的捕鱼技术竟然赶不上技术比我差的渔民的儿子！”一位路人听了他的诉说后，问：“你一直手把手地教他们吗？”“是的，为了让他们得到一流的捕鱼技术，我教得很仔细很耐心。”“他们一直跟随着你吗？”“是的，为了让他们少走弯路，我一直让他们跟着我学。”路人说：“这样说来，你的错误就很明显了。你只传授给了他们技术，却没传授给他们教训，对于才能来说，没有教训与没有经验一样，都不能使人

成大器！” 启示：ERP项目要求实施人员具有管理、技术等综合素质。这要求员工不仅要知道有关ERP的管理思想，熟悉本企业本部门的业务流程，具备一定信息技术，还要求员工从全局的高度来审视企业的业务流程和人员协调，以及信息技术的运用。为此怎么制定培训内容采用什么样的培训方式已经成为一种提高员工素质的一个关键问题。上述寓言故事告诉我们进行员工培训时，要注意培训的内容和方式。根据我近几年的经验我认为：培训内容要根据ERP实施不同的阶段，不同的人来培训不同的内容。在前期给一把手和项目组进行一些ERP管理思想理念与流程的培训(同时也要对员工进行一些适当的ERP基本知识培训，提高其实施ERP的认同度)，在实施过程对部门主管和技术实施进行一些管理和技术的培训，在试运行时对系统操作人员培训有关系统操作方面的内容。在培训的过程以如何成功实施ERP的内容为主的基础，更应该对实施ERP的失败教训进行剖析，避免造成渔王培养三个儿子失败的结果。同时员工的学习与培训过程贯串于整个项目实施的全过程。并通过顾问授课、自学、相互讨论、外派培训以及让他人授课等形式进行学习的基础上，适当增加他们在实施过程自我学习、自我体会的机会，使员工对ERP实施过程中的困难有着充分理解，并有能力在协作的基础上自我解决问题，产生一个又一个新“渔王”，并为ERP的成功实施提供充足的人力资本。

三、做好人力资源的合理分工

管理故事3：炮筒下的士兵 一位年轻的炮兵军官上任后，到下属部队视察操练情况，发现有几个部队操练时有一个共同的情况：在操练中，总有一个士兵自始至终站在大炮的炮筒下，纹丝不动。经过询问，得到的答案是：操练

条例就是这样规定的。原来，条例因循的是用马拉大炮时代的规则，当时站在炮筒下的士兵的任务是拉住马的缰绳，防止大炮发射后因后座力产生的距离偏差，减少再次瞄准的时间。现在大炮不再需要这一角色了。但条例没有及时调整，出现了不拉马的士兵。这位军官的发现使他受到了国防部的表彰。启示：在良好管理机制的氛围下，管理的首要工作就是科学分工。每个工作岗位有明确的分工，每位员工都有明确的职责，只有这样才能减少推委、扯皮等不良现象的发生。每位员工只有爱岗敬业，公司的机器才能得以良性运转。同时管理者又要根据公司的变化对人员的数量与分工做出及时的调整，否则，队伍中就会出现“不拉马的士兵”，最终导致公司工作效率整体下降。ERP项目除了咨询公司的实施顾问小组和ERP厂商实施人员外，企业一般要设置三个小组：ERP项目领导小组、工作小组、实施小组。ERP项目领导小组由老总挂帅，主要对影响项目总体进度及重大问题进行最终决策。项目工作小组在CIO的领导下主要由部门中层领导组成，负责ERP项目的日常协调，听取ERP项目实施小组的工作汇报，协调项目组与企业其它部门的业务关系，保证项目顺利进行。ERP项目实施小组是项目具体工作的执行者。实施小组由IT部门的技术人员、业务上的管理人员和部分中层领导组成。其人员大多是各部门的业务骨干，大多专职工于ERP项目。ERP项目组织在合理分工与人员配置的基础上，也要充分考虑ERP项目所处的不同阶段，对人员职责与岗位设置做不同的调整，以适应在需求分析、系统选型和系统实施等不同的阶段的管理需要，充分调动员工的积极性并实现人力资源的合理优化。管理故事4：猴子试验 美国加利福尼

亚大学的学者做了这样一个实验：把6只猴子分别关在3间空房子里，每间两只，房子里分别放着一定数量的食物，但放的位置高度不一样。第一间房子的食物就放在地上，第二间房子的食物分别从易到难悬挂在不同高度的适当位置上，第三间房子的食物悬挂在房顶。数日后，他们发现第一间房子的猴子一死一伤，伤的缺了耳朵断了腿，奄奄一息。第三间房子的猴子也死了。只有第二间房子的猴子活的好好的。究其原因，第一间房子的两只猴子一进房间就看到了地上的食物，于是，为了争夺唾手可得的食品而大动干戈，结果伤的伤，死的死。第三间房子的猴子虽做了努力，但因食品太高，难度过大，够不着，被活活饿死了。只有第二间房子的两只猴子先是各自凭着自己的本能蹦跳取食，最后，随着悬挂食品高度的增加，难度增大，两只猴子只有协作才能取得食品，于是，一只猴子托起另一只猴子跳起取食。这样，每天都能取得够吃的食品，很好的活了下来。启示：我们在对岗位做好分工的基础上，还要对员工个人的能力进行充分的分析，结合员工进行合理的人员分工。针对ERP项目的不同岗位的职责需求，选择具备不同能力的员工，同时针对企业员工的不同知识结构与能力水平，按排到不同的岗位上，也可以在同一岗位上，不同的能力设置不同的工作难度。如果岗位难度过低，人人能干，体现不出能力与水平，选拔不出人才，反倒成了内耗式的位子争斗甚至残杀，其结果无异于第一间房子里的两只猴子。岗位的难度太大，虽努力而不能及，甚至埋没、抹杀了人才，如第三间房子里的两只猴子的命运。岗位的难度要适当，循序渐进，如同第二间房子的食品。这样，才能真正体现出能力与水平，发挥人的能动性和智

慧。 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