

ERPI项目实施如何评估 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_ERP_E9_A1_B9_E7_9B_AE_E5_c41_65931.htm 大家都说ERP项目的实施成功率不高，前面我分析了成功率低的原因，上一节我们又分析了项目实施的方法，但是关键的问题在于如何评估项目的成功与否。对于一个复杂项目的实施成功与否确定一套可以操作的评估方法不是很容易的，或者说是相当难的，否则为什么这么多年以来一直没有形成有效的评估方法呢？我这里也是个人的一己之见，仅供大家参考，或者是为大家批评树立一个靶子。从错误的和不完整的雏形中通过大家的批评指点，或许可以形成一套适合我们中国企业使用的信息化项目评估方法。早在2001年当时我在参与制订科技部中国生产力促进中心协会组织编写的信息化标准时，我就一直在思考这个问题：企业信息化项目，具体而言到ERP项目的实施到底应该如何评估？经过多年的实践工作经验和教学经验，我总结出来以下几条评估方法，供大家参考：一、项目实施进度评估。ERP项目是复杂项目，其涉及的部门、人员、资金、资源等对于任何一个企业来说都是空前的，而在上一节中我们通过项目三角形分析出来，项目的进度是否能够按照设计规划的进行是影响项目效果的关键因素，所以评估项目的成功与否，首先必须评估项目的进度是否按照预期的进度进行，如果每一步或者每一阶段，都能够严格的按照进度进行，相信项目会成功的，否则就是项目设计出现了问题。一般来说现在评估项目实施进度的方法可以使用目前最为常用的项目管理工具，其中Microsoft的Project就是不错的工具之一。其

实很多项目的实施失败原因是虎头蛇尾，开始的时候大家心气十足，进度基本可以按照计划进行，而到了后来，每个人的工作都是交叉的，往往会受到其他工作的影响而忽视了项目的进度，致使项目进行不下去。所以除了有相应的制度保障之外，一定要有工具，再者说了搞IT的人不用IT工具，那不是“卖盐的喝淡汤”吗？当然现在的IT行业非常普遍。

二、项目成本评估。项目成本是评价一个项目是否成功的第二个关键因素，同样在项目三角形中成本占了一条边，所以成本的变化将直接影响项目的成功，如果一味追求项目的功能和进度，而忽视成本，那将不是搞项目，而是在赌博。现在的ERP项目本身的费用就很高，而且没有公开价格，国家价格监督都没有依据，全靠软件商的一张嘴，说多少是多少，会侃价的省点，不会侃价的就多花点。但是一旦我们已经和软件公司和服务公司（咨询公司）达成了一致意见，关键的问题就在于如何有效的利用双方同意的费用达成预期的任务目标，而往往在项目的开始企业的管理者认为项目刚刚开始，投入还不多，而不注重有效控制成本，而到项目实施一段时间之后，发现项目的预算已经不能保证项目的完成了，或者半途而废，或者追加投入，而追加投入又会遇到企业资金是否充足的影响。所以我们建议在项目开始之前一定尽量准确的做出项目预算，并拿出专款，避免在途中因资金影响项目进展。另外成本控制要从采购、人员工时等多方面严加控制。并建议分阶段进行成本评估，如果每个阶段都能够在成本控制范围之内最终的项目一定保证在成本范围内成功，关键在于当出现项目费用超出预算成本的时候要及时调整，确保总体成本控制在范围之内。

三、项目功能评估。ERP是功

能性产品，最终项目是否成功很重要的一点要看功能，看功能是否达到了预期的要求。ERP的功能从总体上来说分为几大部分：进销存管理，或者现在有的公司定义的内部物流管理；财务管理，包括总账、应收账、应付账、固定资产等；计划管理，在企业中大都会涉及到两种生产模式的计划方法，分别是单件小批量生产模式的MRP计划方法和大规模流水线生产模式的JIT计划方法；粗能力计划和细能力计划等核心资源管理；另外还包括人力资源管理；设备管理；工、模、量、夹具管理；质量管理等外围资源管理。一般来说，软件商在签约之前都会给企业的管理者演示他们的功能，我告诉企业一个秘诀，在观看演示的时候一定要刨根问底的看功能，而不能走马观花的浏览。两者之间的区别就在于不要被软件商的演示者的各种托辞搪塞过去，一定要亲眼看到他们说能够实现的功能，不要相信没有数据不能演示、不是最新版本等解释理由。如果他们说什么功能就当场拿出来。否则就是没有，在事实面前任何理由都是苍白的。在项目结束之前，对照双方约定的功能清单，逐个推敲，如果每一个功能都实现了，项目一定能够成功。

四、项目效果评估。

功能具备只是基本的要求，关键还要看效果，这一点可能有人不容易理解，其实在ERP管理软件中有很多功能从表面上看功能和效果是有很大的区别的，比如MRP计划，可能大多数的ERP软件现在都能实现这个功能，但是是否准确，是否可以通过MRP计划直接指导生产，甚至直接根据计划产生的结果安排采购，这并不是任何一家软件都可以做到的，这里面涉及到计算方法是否科学，是否符合行业的规范，考虑的因素是否完整，预置的参数是否科学，比如提前期设计的是否

合理，安全库存设计的是否合理等等都会直接影响计划的结果，其实真正的软件公司的功底就在这里区别。

五、可操作性评估。

ERP软件的最终目的是让企业的广大职工都能够使用，所以可操作性如何是项目成功与否的另一项重要指标。企业的大多数使用者，尤其是一线的职工，计算机的水平都不会太高，如何让软件具有很容易操作的界面，让普通的职工也能够使用软件来操作，确保每一位使用者都能够方便快捷的使用ERP软件是项目成功的重要条件。有很多软件功能很强，但是就是操作起来难度也很大，非专业人士无法使用，这绝对不是优秀的ERP软件，优秀的软件应该是只要熟悉业务的人就可以操作，所谓所见即所得。

六、项目的延续性评估。

ERP项目是企业赖以发展的长期投资项目，绝对不是消费型项目，所以项目是否能够伴随着企业的发展而持续得到应用是评估项目成败的另一向重要指标。持续性体现为升级能力、功能的扩展能力、客户化能力、跨平台能力等几方面：现在的软件平台每几个月就升级一次，当然应用系统的升级不一定要紧跟系统软件的速度，但是也要及时升级，随着管理理论和管理方法的不断发展，管理软件的升级至少要跟得上管理方法和计算方法的更新速度，否则就是落后的；功能的扩展能力，就像上面我们所说的功能是评估的一项指标，但是功能能否根据企业的发展而及时更新，另外还有客户化的能力和跨平台的能力也很重要。以上是我总结的几点评估ERP项目的方法，具体可以到量化的指标，可以根据不同的项目确定。

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