

强化项目管理ERP实施成功要素分析 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__E5_BC_BA_E5_8C_96_E9_A1_B9_E7_c41_65944.htm 有人说：“ERP成功与否，三分技术七分实施”，这是非常有道理的。我们往往会看到同一个牌号的软件应用在不同企业中，由于系统的应用条件和实施力度的不同会产生明显的差异。因此，在推广应用ERP系统的过程中，必须重视实施工作，强化实施工程项目的管理，只有这样才能使ERP系统获得成功。

1、ERP系统成功的关键在于实施 ERP是制造业计算机辅助管理信息系统，目前在海外得到了广泛的应用。80年代以来，特别是进入90年代，随着我国经济的改革开放，ERP引进了中国。目前引进国内外ERP软件的企业很多，其中有些企业应用较好，但大多数企业应用效果并不理想，有些企业甚至以失败而告终。通过对成败因素分析来看，除了某些企业的特殊因素（如企业重大的机制和人事变动、企业经济效益滑坡等）以外，绝大多数失败因素是由于实施不利而造成的，这包括两个方面：其一，企业自身对实施重视不够，实施工作抓得不利；其二，销售软件或开发软件的公司（或技术部门）对系统售后的技术支持服务不利。有些软件公司主要目标在于销售，对售后的支持服务缺乏力量，更谈不上用户化修改。这样，再好的软件也发挥不了作用。有人说：“ERP成功与否，三分技术七分实施”，这是非常有道理的。我们往往会看到同一个牌号的软件应用在不同企业中，由于系统的应用条件和实施力度的不同会产生明显的差异。因此，在推广应用ERP系统的过程中，必须重视实施工作，强化实施工程项

目的管理，只有这样才能使ERP系统获得成功。2、ERP系统实施要素的分析 ERP系统是一个大型的复杂系统。对于从传统手工管理向计算机管理信息系统转化的企业，推行ERP系统确实是一场“大革命”！所涉及的问题无论从深度还是广度上都是前所未有的。它除了要改造原有的管理模式、流程、方法、工具外；更重要的是要改变企业领导和职工的传统观念，因此，ERP系统的实施是很困难的。ERP系统实施的关键因素分析如下：（1）UIS用户信息满意度 当前，国外把用户信息满意度（UIS User Information Satisfaceton）作为MIS成功的主要因素和评价标志。UIS理论认为MIS的失败主要由于以下三方面差距造成的：用户需求与开发者对需求理解之间的差距；软件设计与实施之间的差距；提交的信息服务与用户期望之间的差距。由于以上三方面差距的存在，使系统偏离用户的需求和期望，从而降低了系统的效用，甚至使用户抛弃这个系统。分析以上三个差距，可归结到一点就是开发者或技术支持人员对现场和用户需求的理解有差距，这样不论在实施的支持服务中或者对软件剪裁及用户化修改中都不能切中要害，只能生搬硬套，这样的支持服务必然不能使用户满意，不能保证系统实施的质量。因此，实施和技术支持人员必须从自身做起，尽可能去多了解现场和用户需求，把ERP理论活学活用，使实施和支持服务工作做得更有针对性，更能贴切地对商品化软件进行剪裁和解决好现场的实际问题，这是提高实施支持服务水平的关键。有人认为推广应用ERP商品化软件，用不着搞需求分析（或系统分析）。这是一种偏见，特别对中国来说，ERP是一种先进的制造业企业管理模式，从其自然属性上看是具有通用性的。因此

，ERP基本原理和逻辑对中国制造业企业是可以使用的。但ERP软件是一种特殊商品，它又具有社会属性，它又受到国情和厂情的限制，受到企业的体制、规章制度、方针政策、企业的特点、企业文化和企业环境的限制和影响。因此，在我国企业中应用ERP软件，既要学习ERP的先进技术和先进的管理思想，又要结合国情和厂情做好用户化修改工作，这样ERP软件才能在中国企业中推广应用。那种推行“标准模式”，企图用外国所谓的“标准模式”改造中国企业的道路是行不通的。行业与行业之间，企业与企业之间确实存在着差异，如果不承认这些差异，就等于忽视企业的个性。各企业都有自己的特点，有其优点和缺陷，特别是成功企业都有其生存和发展的“绝招”，如果用统一模式去塑造企业，就会使企业失去持续发展的活力。因此，在实施和安装ERP软件之前，必须通过调查研究和需求分析，提出合理的ERP解决方案。这包括两个方面：凡属符合中国国情、厂情的合理需求和企业的优势及特点，则需要对软件进行修改和补充，以适应企业的优势及特点；凡属企业中现存不合理和落后的管理方式，应该通过对企业现行系统的诊断和分析，协助企业改造现行管理，建立新型的管理模式和系统，才能使ERP软件真正地发挥效用。（2）ERP系统实施成功关键在于企业领导的支持和参与 企业领导的支持和参与是开发企业ERP成功的关键。这一条已被国内外的经验和教训所证实。美国一电脑软件咨询公司在总结企业应用的经验报告中说：“目前一些企业实施集成化的电脑管理系统，失败的主要原因之一，是管理部门与其领导没有参与系统开发的领导工作和缺乏对企业职工进行有关的技术培训”。在我国企业推广应

用ERP的过程中也证实了这一点，为什么企业领导要大力支持和参与这项工作呢？可有以下几方面的原因：企业开发ERP系统是一项投资巨大的工程项目，企业领导必须下决心，投入较大的人力、物力和资金，并监督这些资金的合理使用，因此这项工作从立项一开始就需要得到企业领导的支持。

企业ERP的开发工作是一项巨大的系统工程，它将牵扯到企业各有关管理科(处)室和车间等单位，需要这些单位在统一的计划下，协调地开展工作，因此，这项工作需要具有企业调度大权的企业领导参加，才能行之有效地开展企业ERP系统的开发和实施工作。如果只凭少数计算机中心的人员推动这项工作是为困难的。

企业ERP系统的建设不是某种局部的技术改造，它要牵扯到企业的管理机制、组织机构、管理模式和方法的重大变化，特别是在我国的一些老企业中，推广ERP系统不可避免地要涉及对传统手工管理模式的改造。这种对管理机制、管理模式和组织机构上的重大变化，是属于企业的全局的重大决策。因此需要企业的领导班子，组织有关人员进行周密而慎重的研究，才能做出决策，这项工作不是计算机人员所能决定的。如果没有企业领导的支持和参与，买来或开发的软件也不能在企业中成功地应用。企业领导要对系统目标的制定、系统的功能设置、处理模式的选择等关键问题参与讨论和进行最终决策，否则会导致重大失误和造成损失。

ERP不是一个单纯的计算机系统，而是一个以计算机为工具的人-机系统。要使系统真正地发挥作用，必须涉及到人的认识的转变，更会涉及到人的工作方式、工作习惯和思维方式的转变。要学会并习惯于使用计算机来进行管理，而不再是凭感觉和经验。这样，就必须使企业从上到下作为整

体形成一种共识。成功地实施ERP系统要有充分的思想准备去改变企业中原有的一切不合理的因素，包括人们的思维方式和行为方式。由此产生的阻力是可以想象的。没有企业领导的推动无法克服这种阻力，特别是用计算机管理代替手工管理的切换过程中，会取代和改变一些人的传统手工管理的作业方式，如果没有来自领导的推行计算机管理方式的坚定的决心（甚至有必要时下达强制性命令）就难以克服企业中可怕的习惯势力和巨大的惰性。 企业领导应对建设ERP系统客观需求的急迫性有充分的认识。计算机管理系统的应用的目的是为了提高企业管理水平和经济效益，因此，只有在激烈的竞争中，为了企业的生存和发展，提出使用计算机管理系统的客观要求。只有这种发自企业内部迫切使用计算机的需求，才能形成真正持久的巨大动力，才能克服实施ERP过程中的种种困难，遇到挫折才不会倒退。（3）ERP的教育培训必须放在首位 ERP是一项高技术，它的实施是一项艰巨复杂的工作，涉及到企业各方面的人。因此要实现这种高技术就必须提高现有人员（包括各级领导、管理人员和职工）的技术水平和素质。这样他们才能适应新系统，使用新系统。因此，在ERP实施过程中要自始至终抓好各层次人员的ERP技术培训，使他们掌握应用ERP系统必要的知识和方法。培训不只是技术方面的，还在于提高对ERP的认识，特别是广大的管理人员要转化传统的观念，认识到自己才是ERP系统的真正主人。系统的实施必须依靠各级领导、管理人员和广大职工的积极参与才能成功。通过培训使他们了解ERP的思想和功能，了解企业实施ERP系统必要性，从而增强信心和热情。同时也使他们充分认识到面临的困难和自己在实施工作中应

尽的责任。使自己尽快地进入角色，与计算机中心人员密切配合，详尽地提出自己的要求和见解，努力掌握好本岗位的应用技术认真参与实施工作。只有这样，才能开发出真正实用的好系统，使ERP系统具有生命力，在管理一线扎根生长。

（4）从基础工作抓起 先进的管理系统是建立在与其相适应的坚实基础上的。ERP系统与传统管理的思想、方法、手段都不相同。因此当企业实施该项目工程的时候，必然需要从整顿企业原有的管理和工艺过程的基础入手。ERP系统的实施必须从系统的观点出发搞好三结合：即ERP系统的实施与企业管理整顿相结合；与企业的技术改造相结合。这三者相辅相成，管理的整顿和技术改造可以使ERP系统建立在更加坚实的基础上。ERP系统的实施也使企业管理的整顿和改造具有更高水平，抓好基础工作包括：

ERP系统要求基础管理数据具有完整性、准确性、可靠性。因此在实施的过程中，对传统手工管理中基础数据的不统一、不完整、不准确的混乱局面加以整顿。ERP的实施推行过程也是对传统的制造管理系统的每一个环节整顿提高的过程。整顿的核心是解决信息的收集、输入、处理、输出和使用的工作流程符合ERP逻辑的要求，因此，在企业实施ERP过程中，要善于学习和借鉴国外先进的管理制度和方法，转变观念，要权衡传统管理制度的利弊得失，逐步建立先进合理的管理制度，提高管理水平和系统运行水平。

手工管理的制造标准和计划的期量标准，往往受到手工管理机制条块分割的影响制定的口径不一致。ERP是一个集成化系统，因此要求整个制造系统从设计、工艺、计划、供应、生产到成本核算要统一口径。这样实施过程中各有关部门要反复协调，取得共识，建

立统一的标准和流程，保证数据的准确性和一致性。同时制造参数与应用的管理模型有密切关联。在由手工管理模式转换到ERP模式过程中，必须对各种参数作相应的调整。对于企业存在的不合理的工艺流程和物流过程也应进行必要的调整，这样才能使ERP这种先进的管理系统建立在先进的物质基础上。（5）强化项目管理在实施ERP系统中具有重要作用

ERP系统的实施是一项巨大而复杂的工程。因此在实施ERP系统中加强项目管理对实施的成功具有重要作用。项目管理的要点是建立强有力的组织机构，制定详尽的项目实施计划，制定各种规章制度和项目进度、质量的评测标准，进行项目各阶段的考核和评估，只有强化项目管理和执行严格的规章制度才能保证工程项目实施成功。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