

客户方如何组织ERP的项目实施 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_AE_A2_E6_88_B7_E6_96_B9_E5_c41_65952.htm

ERP的实施是ERP实施方与客户共同完成的的项目，具有典型的项目管理特征，不管是哪一方都需要按照项目管理的指导思想进行项目实施

，ERP由于他所代表的整合理念与管理流程，在项目实施过程中更需要有一套正确的指导思想进行指导实施。根据众多项目的实施经验与教训，我将从几个重要方面来阐述作为客户方如何组织ERP的项目实施。ERP中客户方的主要工作在阐述如何实施ERP项目之前，我先谈谈ERP实施的主要阶段，在ERP中的实施主要分为项目计划阶段，制度规划阶段，上线准备阶段，正式上线阶段与讨论优化阶段。项目计划阶段需要公司的各个部门知道ERP是什么，具备怎样的正确观念才能在企业中应用成功，ERP能够顺利实施的企业一般对ERP具体能够帮助企业到底能够做哪些事情，ERP帮助企业的特长在哪里一开始就有清醒的认识，而且该观念在项目的任何阶段都成为高层主管坚定不移的信念支持，从不因为小的功能不满足就否定整个的ERP。这个阶段要配合实施方制定切实可行的计划，辅助实施方尽快的了解企业，便于共同构筑ERP的运行模式。开好项目的启动大会，使上下同心，鼓舞士气，使支持的人更加支持项目，使哪些反对的不支持的人认识到领导者的决心，尽快融入到ERP的支持队伍中来。制度规划阶段一般是ERP实施中的重头戏，包括接受ERP产品及概念的系列培训，整理收集ERP运行的数据，制定适合企业的一整套ERP流程，在这个阶段，企业的项目组应该

坚持先学好ERP，在了解ERP能干什么的前提下，来构建系统。上线准备阶段通常为检查基础数据，对ERP系统不能吻合的部分进行修改调整，录入期初数据，进行ERP的仿真演练及试运行。该阶段一般是非常忙碌的阶段，因为新系统使用前的工作最是忙碌，很多工作需要并行，数据不准的需要修正，流程不符的通过仿真运行需要修正，企业的期初数据需要收集整理等，这一系列的工作都需要做好计划与准备，在这一阶段通常也最容易产生对系统的怀疑，在碰到挫折的时候，在碰到与本身利益相冲突的时候，这个阶段容易在公司中产生各种认识，ERP忙半天不能解决我们的问题，工作没有减轻，主要为其他人干的？ERP成功不了，不适合我厂的特性等等。原先没有流程概念的企业各层需要建立起企业的一套完整流程。正式上线阶段通常指ERP系统实际运用起来，包括在ERP中开始处理数据，运行流程。这个阶段一般应每天检讨项目情况，逢山开路，遇水搭桥，而且项目负责人提前建立一套应急机制，以免问题发生时找不到责任人，如碰到新增品号找谁申请，碰到未曾确立的流程如何反映，如何处理等，这些一定要在使用着中提前下达指示，让用户清楚的了解碰到问题的流程处理，顾问及企业内项目骨干应每天到岗位巡视，检查应用情况及解决疑难问题。讨论优化阶段通常在第一次正式月结后进行对项目的应用情况进行总结，确立改进的目标及拟定采取的措施，应用状况良好的项目即可进行项目的结案大会，标志着项目由实施阶段转入后期维护阶段。客户方如何组建项目组织 项目的开始就是要组建一个项目组织，对企业来说，常见的项目组织有两种模式，一种通常为由各部门抽调相应的人员组成ERP项目组，项

目开始时期就由该项目组负责选型，负责实施，项目理由懂管理的高层领导专职负责，这种项目组织责任明确，专门为ERP而设立，从始至终有专人负责，故在项目实施过程中职责清楚，对ERP的实施是强有力的保障。一种项目组织为项目理由某个部门的经理负责，项目小组成员临时由各部门的人员组成，在不同的阶段选派不同的人支持项目，该项目组织因为从始至终负责的人员与分工受制于两个领导，及项目经理及部门经理的双重领导，项目组成员不固定，容易造成项目工作的推委，拖拉，项目工作也因前后的承接性不好质量上容易受到影响，特别是在流程规划的时候，懂得企业整体流程的人员不多，不便于发挥ERP的整合功能。项目组织建立完成之后应在项目组织内进行明确的分工，使项目组成员明白各自的角色定位，应承担的工作内容等。在ERP的项目组织中通常有如下角色，企业的一把手是项目组的教练，负责场外掌控项目，给出战略指导，人员发生问题时，负责调换团队成员，项目经理是一只球队中的队长，负责与实施方的项目经理沟通，负责在本企业内部组织资源，完成各项实施任务，负责发现问题并尽力解决问题，一方面求助顾问，组织内部人员探讨解决之道，一方面负责向企业的一把手汇报项目状况，定期召开内部的ERP项目阶段会议。项目经理需要理解ERP，理解问题的实质，解决部门间的争端，未决问题提交高层解决。来自各个部门的骨干及项目组成员，必须熟悉本部门业务，负责本岗位的产品功能学习，本岗位数据收集，流程制定，期初数据收集等，除了本身学好产品功能外，还要担任部门内的讲师，负责将ERP的产品与应用在内部推行。信息部即计算机室的人员负责系统的维护

，数据库的备份等系统管理工作。还有一类编外或编内人员，及各个部门的经理，有的划入项目组，担任业务组的组长，有的没有划入项目组，但各部门的经理都是本部门ERP项目实施的责任者，需要选配合适的人员支持项目，负责本部门的流程梳理等，应该成为ERP应用的支持者和带头人。谁在“自杀”早在年初，就有业内人士预言：今年国内管理软件企业的苦日子不会发生根本改变，国产管理软件企业正迎来发展中的新问题。现在看来，形势的确不容乐观。2004年4月，国家新一轮的宏观调控使部分ERP厂商的业绩受到了不小的影响，但是在没有受到宏观大势影响的企业的日子也并不好过。因为ERP行业正在“慢性自杀”，自杀的方式是价格战。据媒体透露，一个国家级的项目5亿美元左右，国内外的软件公司明争暗斗，最后连硬件在内几千万美元就成交了；某个国家部委级项目，世界银行贷款预算是6000万美元，但是国内外去投标的软件公司，报价都在3000万美元以下，最后成交额不到2000万美元；某地方政府原定200万元的电子政务项目，50万元就解决了。在管理软件市场，价格战已经成为“每天都在上演慢性自杀”。软件公司的Sales每次走出招标现场都摇头叹息，但下一个项目开始招标时，他们又会身不由己，蜂拥而去。现在厂商还处于群起竞争阶段，大家消息都很灵通，只要有一个单子，在客户招标的第一轮，10多家知名ERP厂商都会一哄而上地参与竞争，有些厂商的软件本来没有客户所要求的功能，也往往谎话连篇，标榜自身产品功能齐全。2004年8月，国内软件上市公司的中报陆续发布。2004年中期多数公司主营业务收入增长在20%以上。但整体利润增幅远远落后于收入增长速度。绝大部分上市公

司毛利率都呈现下降趋势，甚至有些公司的毛利率下降了十个百分点以上。市场分析人士把主要原因归结于软件业激烈的竞争，最明显的体现就是价格战。而价格战必然使软件企业压缩研发投入，这使新一轮价格战成为原本技术创新能力就比较差的国内软件企业的惟一选择。打价格战的多是应用软件，基础软件比较少。同是ERP软件，同是应用软件，A企业和B企业到用户那里演示的情景都差不多，最后只能靠价格吸引客户。“在用户看来，软件的价格弹性很大。软件的价格现在没有标准和参考体系去衡量，也是价格战没有底线的原因。”“这种现象发展下去会影响中国信息化的水平和断送中国软件业的前途，使整个产业链陷入一种恶性循环。”国内一知名企业老总如是说。SAP在产品方面推出了一些不同版本和其渠道的价格优势（因为SAP在国内都是代理在做，而代理能从SAP那里拿到比较低的折扣），以前低于四五百万的单子其根本就不屑一顾，但现在其连一两百万的单子也在拼命争抢，国内厂商因此受到了SAP不小的打击。“老大（SAP）要杀价，还有谁能撑住，而国内厂商的成本本来就比较低，他们的杀价更多是在拉别人下水。一个单子拼到最后，如果没有独特优势，就只能靠价格了。在最后决策阶段，能便宜50万也会让客户‘颤悠’半天。”现在ERP厂商的老总们在谈到竞争时，嘴边流行着同质化竞争的说辞。他们的忧虑对于很多人来说并不太明白：企业的管理方式千差万别，而作为管理软件，ERP产品本身的很多功能要根据客户需求进行专门定制和开发，这与PC和电视等硬件产品的同质化有着天然的差别，何来同质化竞争？对此，一位久居销售一线的业内人士对记者所言，“ERP的同质化，就是对客

户来说很难选择，选谁都差不多。产品差异化太少，比如财务、进销存差不多，制药行业也都差不多。在功能差别比较显著时，价格不是最重要的决定因素。因为无论价格多低，客户仍然在承担风险。”双汇软件CEO刘小兵认为，“国内ERP市场环境的恶化，应该引起政府和厂商两方面深刻的反思。ERP对于中国来说仍然是个新兴市场，我认为我们对这个市场的研究还远远不够，对这个市场的认识还需要进一步加深。只有把认识提高到足够水平，政府才能真正培育和引导好这个市场的发展，厂商才能自觉维护这个市场的秩序。而目前近乎惨烈的价格战在一定程度上体现出ERP厂商市场意识的淡薄、市场眼光的短浅和市场运作手段的不成熟。”

还有业内人士指出，目前国内ERP市场处于一种被相对过度开发的状况。就像对一个体质虚弱的人用急药恶补，结果造成虚火上升，不但原来的病没治好，而且被伤了元气。ERP不像手机，买来就能用。它需要耐心细致长期的服务。合作是主流“ERP加速洗牌，正在从跑马圈地开始向细分市场过渡，厂商应该衡量自己的核心优势，在市场策略方面选择适合于自己发展的细分市场。”浪潮通软总裁王兴山认为，“今年市场细分比较明显，高端价格战虽然还不少，但相比低端来说，还不算太明显。”“关键是目前中国企业的需求，中国高端客户的需求已经比较理性，同时它们的需求又具有很强的中国特色：伴随着机制改革、快速增长和独特的财务制度等等，他们需要的是非常适合自己的产品、方案和服务，这本身就是很难满足的任务。同时，客户也不再把厂商分为国内还是国外的，而是一定选择适合于自己的、更好的方案。中国的大型企业信息化合作伙伴不是惟一的，一定是多

家并存的，从而实现优势互补。”王兴山解释，“在大型企业的信息化服务领域，并非只有你死我活，而是存在很多合作机会，而这样的合作是所有大型客户所期望的。谁也不可能通吃。这是中国大型企业在选择合作伙伴时的趋势，也是双方合作的最重要的原因。也正是出于这样的背景，2004年10月13日，浪潮与ORACLE公司在深圳高交会上，共同宣布双方将建立紧密的战略合作伙伴关系，合作将首先从大中型企业应用市场着手。浪潮myGS资金管理系统完善ORACLE的电子商务套件（ERP），浪潮ERP/myGS采用ORACLE数据库；同时，双方还将展开深层次的技术交流，Oracle公司将更多先进的技术向浪潮传递，提升浪潮高端管理软件解决方案的竞争能力，共同开拓高端市场；在人才、研发、管理等领域相互交流。随着合作的深入，双方将在更多的产品和领域展开合作。业内人士认为，浪潮和ORACLE的战略合作是两大管理软件厂商为完善各自的管理软件解决方案而在应用与平台两个方面互补的结果。“围绕客户需求是一种趋势，产品方面相互实施，相互管理，更好地为客户服务这是一种务实。”王兴山介绍，双方的这一合作始于三个月前。最初由浪潮广东提出，广东市场一直被认为是ORACLE的强势地盘，浪潮通软伸出的橄榄枝很快得到了积极响应，双方高层都非常重视，在前不久在深圳举行的高交会上，王兴山和ORACLE亚太副总裁代表双方正式签约。“客户需求是我们合作的出发点，客户的利益应该是超越双方的，尤其对大客户来说更是如此，这是最根本的，更好地提供客户服务是双方合作的出发点。”对于这种合作，客户已经表示出了非常欢迎的心态。业内人士分析，以前国内厂商之间更多的是

技术方面的合作，而此次是围绕怎样为客户贡献最佳方案方面出发的，这也是双方此次合作的创新之处。审视盈利模式目前，国内的ERP厂商还处于苦苦挣扎阶段，ERP市场真正的好时间还没有到来，到2005年或2006年之后，市场才能成熟起来。平心而论，中国的企业管理软件市场目前还处于初级阶段，并没有像政府领导想像中发展得那么好。从目前几家上市公司的销售额合计来看，数字并不大。在这个初级阶段，厂商应该在产品、方法等各方面积累、锤炼一些东西。不要急于圈地，一口吃个胖子，要做世界前几强，这样的目标靠目前国内市场还不能支撑起来。那时，首先厂家相对比较集中，各厂家对自己的定位比较明确，不会是大中小通吃，任何一家厂商想把所有行业覆盖是不大可能的。那时的竞争状态应该是厂商相对比较集中，定位比较清晰，同时也有比较好的产业链。国内的厂商中，有些产品做的很好，有的服务做的很好，有的咨询做的很好，有些更专注的厂商仅是几个模块做的很好，如果把这些模块和SAP、ORACLE的产品配套，有可能就是一个很好的方案。不同厂商会在产业上下游有自己的定位。而现在国内厂商动则全部通吃的作法，并不适合产业发展规律。客户的服务深层次，行业特色，不再盲目圈地。就如当初国内财务软件市场，最后只剩下三家，用友、金蝶、浪潮都走过了这样的趋势。“但是这两年，练好企业内功是最重要的，果子成熟时再去抢是好的。”对市场和客户应该采取一些有所为有所不为的务实作法。收购是表现自己强者地位的很好方式之一，当初金蝶收购开思，用友收购安易的举动都在打造自己的强势地位方面获得了相当不错的效果。用友总裁何经华和金蝶国际董事长兼总裁徐少春

却表示，在国内市场越来越难找到可以收购的对象。但王兴山似乎颇有所获，“浪潮通软下一步拟收购一些企业，而且目前已经研究了几家企业，目标是国内的一些企业管理软件和一些行业的合作伙伴和专业化比较强的一些中小型企业，包括一些做资金系统的企业。此外，其还会在在各方面加快整合步伐。”各家为了抢占市场份额，不得已打价格战，为自己创造机会，有的厂家为了打击竞争对手，甚至自杀，但是关键是如何看待价格战的问题：现在很多客户，尤其是民营企业和外资企业在选择ERP产品时，已经比较变得很理性，价格是用户进行决策的因素之一，但并不是用户最终决策的惟一因素。用户在整个选型决策过程中，开始阶段会很注重价格和成本预算，一般会货比多家，但是真到决策的最后阶段，价格反倒不是其最主要的决定因素，而是更加注重ERP软件能否为企业解决实际问题和ERP是否会给企业带来风险。“现在大家都不挣钱，大鱼吃小鱼，处于洗牌过程，但目前阶段的洗牌更多的成份是细分市场，走专业细分市场和特定市场，做真正适合于自己的客户，比如在中大型，小型，中型或者特定行业进行取舍。仅在制造行业内部就可以细分为很多小行业细分市场。”IFS客户经理杨文静如是说。据用友内部人士透露，王文京在内部开会时，曾强调过用友的三块战略业务，并认为这是是目前国内管理软件厂商能够有机会获得长足发展的业务，这就是集团财务、EHR、中低端ERP.其实，这也是目前国内ERP厂商的共识，金蝶也在借助于自主知识产权的中间件加强ERP产品的竞争实力，同时也在EHR方面大力开拓。目前管理软件企业盈利模式还存在一些问题，还不是非常成型。现在很多软件公司并不是说

挣的钱少了，关键是内部挣了多少，花了多少，总是不够花，自然就产生一些问题。业内资深人士普遍认为，目前国内管理软件还是一个比较粗放的行业。管理软件厂商在内部运作和管理方面都比较粗放，一旦上了规模就会暴露出先天不足的一面。而国内的家电、PC等运作比较好的产业在内部运作和管理方面已经非常精细化了，企业内功已经有了，这是非常重要的。国内软件公司做不大有很多原因，内部的价值链、内部的管理水平是规模的基础。首先，内部人力资源结构非常不合理，层次机构、知识结构、年龄结构等方面还存在一些问题，不太符合产业发展的要求。管理软件企业的员工并不是越年轻越好，相反，年龄稍大并且在传统产业有很多工作经验的人，无论是在需求分析、项目管理，还是销售方面，都能和客户进行更好的交流和沟通；其次，企业内部的激励机制、绩效管理、内部考核不够精细也是很大的问题；三是IT企业技术味道太浓，对管理的理解和对需求的理解方面有所欠缺等等。目前，用友、金蝶都是从低端往高端走，相比于前两者，浪潮通软是从高端往低端走，国内厂商在中端客户方面交叉明显，竞争更激烈，但是在高端ERP市场，SAP、ORACLE比国内厂商更有优势，所以国内厂商还是应该做出自己的差异化和特色。比如，大家普遍认为，在制造环节，国内软件与国外软件确实存在着不少差距。虽然在离散制造行业国内厂商与国外确实有差距，但在流程制造行业一些国产软件做得并不逊色，并不比SAP、oracle的产品差。但是国内厂商应该冷静分析，SAP、oracle究竟好在哪里，哪些部分不如国内。总体来说，虽然国内管理软件有差距，但是目前国内厂商在行业方面还是有所作为的。战国争雄格

局凸现 在2004年8月23日召开的中国软件协会理事会上，很多人提出建议要规范软件市场价格，比如由行业出面，经过深入研究，制定一些价格的参考体系。也有人建议政府在政府采购条款中明确规定软件和服务的报价不能低于30%，作为一个中标的条件等等。但也有人认为这样操作的可行性不大。2004年6月份国内软件厂商曾成立了ERP的联盟，呼吁国内软件企业不要自己打自己，不要打价格战，但效果甚微。一些有远见的本土ERP厂商正在不断调整自身战略，有的厂商通过研发模式创新，产品差异化策略、服务增值等多种方式，避免低水平的竞争。基于中国市场的特点，国外ERP厂商以价格为主，以产品差异化为辅，也在不断调整其产品及市场策略，与本土ERP厂商形成直面竞争。国内ERP厂商不仅要面对来自根植本土文化厂商之间的竞争，同时还要面对强大的国外ERP厂商的正面进攻。业内人士分析，在如此大的竞争压力下，本土ERP厂商要想提高自身整体竞争力，首先要将产品和技术做强，其次是把规模要迅速做大。对于前者，目前中国企业紧跟世界IT技术发展潮流，在产品上比较容易实现。但对于后者来说，中国软件企业的实力则明显不足。这不是资金问题，而是市场份额的真实拥有及对并购企业的整合能力。国内企业可能在市场占有率方面具有明显优势，但在市场份额的维系能力上却存在明显不足，一些ERP厂商用户的忠诚度经不起市场的检验，失败案例比比皆是。另外，在对被并购企业的整合上，本土ERP厂商也缺乏经验，成功率较低。值得欣慰的是，本土ERP厂商在经过了巨额资金的研发投入以及多年的应用实践后，产品正日益成熟。用友、金蝶先后发布了更加成熟的高端ERP产品。由于很多厂商

在产品技术及开发模式的创新，结合走行业化版本道路，使得ERP产品的客户化工作量大大降低，实施周期由过去2~3年降低到目前的半年左右，有的中小企业ERP系统1个月内通过安装培训就能正常上线运行，这为本土ERP厂商实现盈利提供了可能。“本土ERP厂商还有很多成本降低和市场盈利的空间。相对于欧美市场，本土ERP厂商的研发费用较低。从国内企业在ERP上的实际投资水平方面来看，本土ERP厂商的研发成本及实施费用仍然居高不下。如果本土ERP厂商能够利用地缘优势，在国内经济欠发达城市设立软件加工厂或通过地方高校合作，把ERP产品的部分研发任务外协或分包出去，这样会大幅度降低ERP厂商的研发成本，从而提高自身盈利能力。”一位业内资深人士这样建议。现在ERP厂商间的竞争已经初步形成“战国争雄”局面，包括四大阵营：以SAP为代表的国外ERP厂商阵营；用友、金蝶为代表的、从财务软件转型的管理软件厂商阵营；和佳为代表的、从MRP发展起来的专业ERP厂商阵营和以神州数码为代表的、从IT分销领域“杀入”ERP市场的硬件厂商阵营。从用户数量及发展速度来看，用友、金蝶、和佳、神州数码等为代表的国内ERP厂商的市场份额，已经超过国外ERP产品市场份额，而这种发展势头还将继续延续。业内高层普遍认为，由于ERP软件和服务的特性以及企业需求的多样化，ERP市场几乎不可能出现“一统天下”的局面，国内ERP市场“战国争雄”的局面还将会一直持续下去。但随着竞争的结果，市场最终会剩下3-5个规模较大或产品与服务能力较强的软件厂商。

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