

克服不利因素学会识别控制ERP项目风险 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_85_8B_E6_9C_8D_E4_B8_8D_E5_c41_65954.htm 有的企业把ERP视为企业管理的灵丹妙药，认为既然ERP“功能强大”，只要上了ERP，企业的所有问题便迎刃而解，或者以为企业的所有流程都可以纳入到ERP中来；还有的人简单的将ERP视为当前业务流程的电子化。这些看法都太片面，有的只看到ERP一部分功能所带来的效益，有的则将ERP的功能扩大化了。成功上线的ERP，是将企业的需求与产品功能相结合，从中找出最科学的运用方法。再在现阶段企业规模的基础上，预估3至5年后的发展，加入合适的功能模块，为未来铺路。这才是真正最适合企业的处方。对于众多的企业来说，ERP项目可谓是一笔不小的投入，对它的风险控制，也是众多企业领导人非常关心的问题。谈到这里，我们不妨学学我们老祖宗的办法——防患于未然。当越来越多的企业投入成百上千万元实施信息化项目时，我们可以感受到企业信息化建设正进入热火朝天的夏季。在享受着夏季的阳光之际，企业是否想到会遇上突变的天气？信息化项目中众多的不确定因素，决定了项目的风险。投入越大，风险也越大。如同夏季出行需要备好雨具一样，信息化项目建设也要有风险防范的意识和手段。ERP项目的风险主要指什么 任何一个决定都是平衡的结果，任何一件事情都包含取舍。我们通常对事件风险的理解主要是“意外”，ERP项目的风险主要指什么？如何认识项目的风险管理？我们经常提到的“风险”，多指对项目“不利”的不确定因素。这些不利的风险存在于任何项目中，并

往往会给项目的推进和项目的成功带来负面影响。风险一旦发生，它的影响是多方面的，如导致项目产品/服务的功能无法满足客户的需要、项目费用超出预算、项目计划拖延或被迫取消等，其最终体现为客户满意度的降低。因此，识别风险、评估风险并采取措施应对风险即风险管理有着十分重要的意义。项目风险管理应从哪些方面控制

为了提高信息化管理项目的成功率，许多用户在项目实施之初，已经开展了不少的工作，比如开展可行性论证、加强项目监管等，但似乎仍然难以抵挡风险的袭击，项目风险管理应从哪些方面控制风险？项目的风险是多方面的。为此，项目风险管理主要有以下几个步骤：风险识别、定性/定量风险分析、风险应对计划编制及风险监控。我分别简要介绍这几个步骤。首先，风险识别是指识别并记录可能对项目造成不利影响的因素。风险识别不是一次性的工作，而需要更多系统的、横向的思维。几乎所有关于项目的计划与信息都可能作为风险识别的依据，如项目进度及成本计划、工作分解结构、项目组织结构、项目范围、类似项目的历史信息等。其次，通过风险识别过程所识别出的潜在风险数量很多，但这些潜在的风险对项目的影 响是各不相同的。“风险分析”即通过分析、比较、评估等各种方式，对确定各风险的重要性，对风险排序并评估其对项目可能后果，从而使项目实施人员可以将主要精力集中于为数不多的主要风险上，从而使项目的整体风险得到有效的控制。再次，最常采用的应对威胁的几种措施是：规避、减轻、转移、接受。最后，风险监控主要包括以下任务：

- 1) 在项目进行过程中跟踪已识别风险、监控残余风险并识别新风险。
- 2) 保证风险应对计划的执行并评估风险应对

计划执行效果。3) 对突发的风险或“接受”的风险采取适当的权变措施。如何识别ERP项目的风险 ERP项目实施的风险确实有特殊性。需要根据不同项目，进行不同的判断和管理。具体的，可以以项目计划为线索，识别项目在各方面的风险。在实施过程中，应特别关注以下几方面的风险：1) 项目范围的风险 项目采购管理通常有三种合同方式，即：固定价或总价合同、成本报销（加奖励）合同、单价合同。通常不确定性越大、风险越大的项目，越趋向于采用靠后的合同方式。这也是国外及国内部分ERP供应商在实施服务中采用按人天提供服务并收取费用的原因。但采用这种方式，买方（即客户）存在较大的风险，因此，国内很多客户倾向于以固定价格订立实施服务合同。而这种合同方式，则对于卖方（即顾问方）存在较大风险。在此前提下，若项目范围定义不清晰，可能导致买卖双方对项目范围的认知产生分歧：卖方希望尽量缩小实施范围，以最小的成本结束项目；而买方则希望将ERP系统的所有功能尽可能多的实施，以固定的价格获得最大的收益。若双方的分歧较大，不能达成一致，则必然会造成效率低下，相互扯皮。因此，ERP项目合同中，应对项目的实施范围做尽可能清晰的界定，切不可停留在“实施财务模块”或是“实施应收、应付、总账管理”之类的层面上。宁愿多花一些时间在项目实施前的范围界定工作上，也不要再在项目实施过程中，面对ERP繁多的功能，实施方与用户方争执不下，或被迫让步，投入更大的精力于项目中，而导致项目不能按时完成。2) 项目进度的风险 关于ERP项目实施的周期，目前在宣传上有强调“快速”的倾向。但ERP项目进度的控制绝非易事，不仅取决于顾问公司的能

力，同时也在很大程度上受到客户方对ERP期望值是否合理、对范围控制是否有效、对项目投入（包括人员时间的投入和资金等的投入）是否足够等方面的影响。由神州数码提供ERP系统并负责实施的昆山世同金属项目，在较短时间内上线成功，原因之一就是用户对项目分阶段实施有强烈的认同，在第一阶段仅强调对基本功能的实现，而将大量的工作留到上线后或持续改进过程中。而实际操作中，并非所有用户对ERP实施都有这种理解与认同，因此，在项目进度计划时，一味在项目进度计划时求快，甚或是刻意追求某个具有特殊意义的日期作为项目里程碑，将对项目进度控制造成很大压力。事实上，很多项目的失败，正是起因于项目进度出现拖延，而导致项目团队士气低落，效率低下。因此，ERP项目实施的时间管理，需要充分考虑各种潜在因素，适当留有余地；任务分解详细度适中，便于考核；在执行过程中，应强调项目按进度执行的重要性，在考虑任何问题时，都要将保持进度作为先决条件；同时，合理利用赶工及快速跟进等方法，充分利用资源。

3) 项目人力资源的风险 人力资源是ERP项目实施过程中最为关键的资源。要降低项目的人力资源风险，就要保证进入到项目中并承担角色的各类项目干系人满足项目要求。因此，实施双方应对参与人员进行认真的评估，这种评估应该是双方面的，不仅是用户对咨询顾问的评估，也应包括咨询公司对参与项目的用户方成员（在国内目前的环境下，主要是指关键用户）的评估。同时，应保证项目人员对项目的投入程度。应将参与ERP项目人员的业绩评估与ERP项目实施的状况相关联，明确ERP项目是在该阶段项目相关人员最重要的本职工作；制定适当的奖惩措施；

在企业中建立“一把手工程”的思想，层层“一把手”，即各级负责人针对ERP实施向下行使全权、对上担负全责，将一把手从个体概念延伸到有机结合的群体概念。4)对ERP认识不正确的风险 有的企业把ERP视为企业管理的灵丹妙药，认为既然ERP“功能强大”，只要上了ERP，企业的所有问题便迎刃而解，或者以为企业的所有流程都可以纳入到ERP中来；还有的人简单的将ERP视为当前业务流程的电子化。要防范或减轻这种风险，需要对用户进行大量的培训：ERP的由来，ERP的功能，实施ERP的目的与期望等等，尽可能在用户产生“ERP不能满足我的需求和期望”这种想法之前，让用户知道“现阶段对ERP合理的需求期望是什么”。了解了ERP项目实施中的风险，如同夏季出行有了天气预报，知道自己在何时最需要带上雨具。那么，监控风险要采取哪些措施？可以采取以下措施对ERP项目实施中的风险进行监控：建立并及时更新项目风险列表及风险排序。项目管理人员应随时关注与关键风险相关因素的变化情况，及时决定何时、采用何种风险应对措施。开展风险应对审计：随时关注风险应对措施（规避、减轻、转移）实施的效果，对残余风险进行评估。建立报告机制，及时将项目中存在的问题反映到项目经理或项目管理层。定期召集项目干系人召开项目会议，对风险状况进行评估，并通过各方面对项目实施的反应来发现新风险。更新相关数据库如风险识别检查表，以利于今后类似项目的实施。引入第三方咨询，定期对项目进行质量检查，以防范大的风险。总而言之，风险意识是首要的。

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