

ERPI项目管理的利器“均衡”之道 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/66/2021_2022_ERP_E9_A1_B9_E7_9B_AE_E7_c41_66007.htm

搞ERP项目，最忌讳的就是参与企业的决策，最后把矛盾都引到自己的身上。因为，ERP项目顾问在团队中只能当个“弥勒佛”，而不能当个“黑脸包公”，去做“裁判”。这种角色让企业的管理层去做，裁判让企业一把手来做..... ERP项目管理会触及各个部门的利益，如何在各个部门之间进行协调，取得平衡，这是考验ERP项目经理的又一道门槛。《三国演义》中的空城计我想大家都已经非常熟悉。从现代管理学来看，这“空城计”又有了新解。司马懿并不是没有看出这是一座空城，不是不想借此良机除去诸葛亮；而是怕诸葛亮一去，蜀国就灭忙；若三国鼎立的力量均衡一旦被打破，吴国也就顺手可得。但是，司马懿知到“狡兔尽走狗烹”的道理，在自身羽翼尚未丰满之前，绝对不能除去孔明这个魏国的头号强敌。因为他自己一直受魏主猜忌，一旦蜀国忙，他也就没有了利用价值，生命也就走到了尽头。所以，司马懿绝对不能杀孔明，否则就是自取灭忙。这就是管理学上讲的“均衡”，做为一个项目经理，特别是ERP项目经理，一定要懂得“均衡”之道。一次，有个ERP实施员向我诉苦，说企业里所有人都反对他，不听他的话。我问他，出了什么事情。他对我说，各个部门都不听他调度，他几乎跟公司的每个人都吵过架，公司的员工都是倔驴子，我不盯着他做，他就不做。前段时间各个部门还会争论，但是，现在倒好，他们好象吃错了药，非常团结，都团结起来针对我了。这个ERP实施员就是没搞好“均衡

”，同时向各个部门出击，最后，逼得他们“团结”起来反对这个项目。ERP项目经理，该如何利用企业的各种“帮派”，来达到“均衡”的效果呢？第一、声东击西，转移矛盾。搞ERP项目，最忌讳的就是参与企业的决策，最后把矛盾都引到自己的身上。因为，ERP项目顾问在团队中只能当个“弥勒佛”，而不能当个“黑脸包公”，去做“裁判”。这种角色让企业的管理层去做，裁判让企业一把手来做。实施顾问要做的就是一个字“听”，最多提些建议；切记，不要说“不行”、“不能这么做”。这些话只能跟“一把手”说，让一把手来举“红牌”，才有威力。你若举“红牌”，那麻烦就来了，他们不敢反对领导，难道不能反对你这个实施顾问吗？所以，想做好ERP实施顾问，成功实施ERP项目，首先要学会“转移矛盾”，要把矛盾转到“一把手”那里去。只有这样，你作为ERP项目顾问，才不会在企业里多面树敌，才能得到他们支持。要借助“一把手”的权利，搞好跟员工的“均衡”。第二、一次只解决一个问题，不要“八面开花”。在解决问题时，一次先解决一个问题，不要把所有问题都提出来，一次性解决。这样做的好处有二。一是不会把矛盾扩大化。一个问题不会涉及到很多部门，最多涉及到2-3个部门，不会遭到“全体攻击”。你若一次想解决多个问题，可能就涉及到大部分人的利益，就可能逼得他们“团结”起来，反对这个项目。二是取得短期效果，收复人心。把一个实际问题解决了，让员工尝到ERP项目的甜头，就取得了一部分人的支持。若在同一时间解决多个问题的话，员工没这么多精力，因为他们不光是为了搞ERP项目，平时还有自己的业务要做；搞的他们筋疲力尽，效果反而不理想。第三

、蛋糕要分享，利益要共享 在做ERP实施时，往往会遇到要进行工作的调整来提高工作效率。如会要求采购在输入供应商信息的时候，把税号等信息都输入齐全，而本来税号等核对工作是采购交给财务，财务再跟供应商核对；但是，为了使资料不通过二手传递，减少一道工序，提高效率，减少错误，会要求采购把相关信息整理完整，一次性输入系统。采购与财务工作量这么一调整，是一家愁一家喜。那如何在两者之间取得均衡呢？笔者认为应该根据实际情况，给采购部门以适当奖励，让采购人员也能尝到一点“甜头”。通过“奖励”，让各个部门之间达到一种得与失的均衡。总之，在企业里实施ERP，它涉及到多个利益团体。做为ERP实施顾问，就要做到在各个部门、利益团体之间搞协调，搞均衡，不能“引火上身”，更不能让他们“团结”起来反对这个项目。

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