

信息时代的项目，石器时代的教训 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__E4_BF_A1_E6_81_AF_E6_97_B6_E4_c41_66036.htm “明天清晨，‘降魔’开始。”长老的结论很干脆，然后就从开会的大树下走回了自己的山洞。在我们这个150人的部落里，大部分女人是长老的妻子，大部分年轻男人是长老的孩子。因此，长老的话不但是命令，而且是法律。必须说明的是，“降魔”是一个关乎部落命运的行动名称。行动起源于我们部落对野猪生活习性的观察，我们发现了一个巨大的山洞，如果把野猪赶入并用石块封闭洞口，野猪可能活很久，甚至在洞中繁殖。这样，我们就可以在很长的时间里慢慢享受这次行动的成果了。于是长老让他最心爱的儿子“少爷”亲自主持这次行动。最初大家的心情非常激动：不用出山狩猎就可以吃上猪肉，自古以来也没有这样的好事啊。虽然有人对可行性产生了疑问，但抵不住其他人的热情，只好放弃了自己的观点。只是在安排人手时少爷和长老发生了一些争执：少爷不但要从狩猎一队（大兽队，专门以陷阱捕猎比羊大的野兽）、狩猎二队（小兽队，专门追猎比羊小的野兽）抽调大量主力，还要调用专门保护长老的八大金刚，长老当然不同意。“都去行动，不狩猎，吃什么？”长老说话总是简洁又坚决。于是，降魔行动的队伍就这样建起来了少爷、2名金刚、4名狩猎队员、绘岩（日常工作是把我们部落的大事画到石壁上）、火种（日常工作是为部落保留火种）和几名嗓门大的女人。虽然人不多，但配备了部落里最锋利的石矛和石斧。计划是震撼人心的，我们的部落从来没有这样复杂的行动。首先是女人

们呼喊惊起野猪群。然后分发火种给大家，用火来将野猪驱赶进岩洞，狩猎队员和金刚是这个活动的主力，在活动中还可以趁势杀死一两头猪。最后，女人、火种、绘岩还要负责向洞口堆石头不让野猪逃逸。行动终于开始了！作为改变部落命运的活动成员，大家都兴奋的脸庞通红比火种手中的火还红。队伍飞快地奔向野猪出没的山谷。然而，问题出现了……大兽队的那两个力气最大的家伙竟然掉队了！就算平时猎大兽以陷阱为主，不需太多跑动，那也不至于这么不能跑啊；然后是那几个不争气的女人，还说要惊吓野猪，刚刚见到野猪的獠牙就吓得四散奔逃，叫倒是没少叫，可人不知跑到哪里去，把后面的工作忘的一干二净；最气人的还是火种，平时看他躲躲闪闪的不肯把火种给大家就不象好人，总说见到野猪再给也不迟。野猪冲过来时手哆哆嗦嗦的点不着，大家谁也用不上；小兽队的没见过世面的小子在争功了，他们打死了一头猪就忘了自己的任务，争着扛起死猪来了（谁打的谁扛、谁扛谁吃的多是我们部落的法律）；金刚们简直可恨，拿着最锋利的武器却动都不肯动，说什么自己是保卫长老的，根本就不应该参加这个行动。看到少爷亲自动手后，又非说要把那头最大、最壮的猪赶到山洞里，白白追了一大圈还是让猪跑了；本来不打算下手的少爷大声呼喊指挥着，可队员们谁也听不清女人的惊叫声和野猪的嘶叫声已经使山谷乱成了一片；当少爷和绘岩最终把一头野猪赶进山洞时才发现，凭这几个人的力量根本堵不住洞口，何况大家乱跑的乱跑、扛猪的扛猪，就没人来堵。于是，眼睁睁的看着洞里的野猪又冲了出去……这次失败的行动对整个部落的影响是极其深远的。少爷失宠之后终于没能如愿当上部落长老；

两名不懂合作的金刚被赶出了部落；大兽队的力士被罚3天不准吃饭。当然也不是每个人都受惩罚，女人和火种就还象原来一样生活；小兽队的两个家伙还被奖励吃光了整个猪头。而我，绘岩，不但要把整件事画在岩壁上，还要画上长老的那句话“从今以后，谁也不准想这样的好事了。”可是，我总是想，这不是件好事吗？怎么就会变成坏事了呢？怎么就连想都不能再想了呢？……时光流转，几十万年过去了……

21世纪的一天，无数次转世的我参加了企业里的一个叫做ERP的项目。当听到老板在会上斩钉截铁地说完“从今天起，项目开始”后离开会场时，我突然想起几十万年前大树下长老的那句“明天清晨，‘降魔’开始”，不禁打了个冷颤。正如我脑海里深深烙下的那个噩梦，震撼人心的、将改变企业运作规律的ERP项目也很快走入了绝境老板大怒、万劫不复。回过头来看看，这ERP项目和几十万年前的猎野猪行动有太多的相似之处了：环境先天不足象我们那个石器时代的部落一样，这个企业仍然处于老板一个人说了算的状况。中层干部在决策中发言权不多，也没有什么成型的规章制度来指导大家的工作，即便有一些也是花架子，不做数的。整个企业一直是人治的环境，指望通过实施一套ERP系统来规范企业，把企业引领进“法制”的时代，难度太大。回想我们猎猪的时代，就算把猪堵进了山洞，就一定能养的活吗？企业一直是靠捕捉机会发展，靠整个大环境的繁荣和捕捉机会之后的惯性生存，从来没有“战略”、“计划”的过程，更不要说良好的执行一个复杂计划了。我们部落的大兽队就这样，陷阱里有野兽，今天就吃大餐，陷阱里没野兽，今天就饿着回部落。一下子要执行一个很多人参加的、不熟悉

的任务，怎么能不失败呢？后来的人越来越聪明了，不是也有个很厉害的家伙说“天亡我楚，非战之罪”吗？可惜少爷不会说这样的话，被长老废掉了。项目资源不足虽然召开了声势浩大的启动大会，“一把手”表达了把ERP进行到底的决心，还说要坚定不移地搞BPR（业务流程重组）。但老板心目中仍然把原来的经营体制放在第一位，自己不参加不说，项目组要人手时也不痛快。当然，老板总是有道理的，“都去行动，不狩猎，吃什么？”谁能说不对呢？是啊，项目组购买了最昂贵的硬件和网络设备，选择了最有名的ERP软件，难道还不够吗？可是做ERP项目单靠这些真的还不够啊，老板！就象长老自己不参加，少爷的指示金刚们不听啊，把部落里最锋利的石矛和石斧给他们又有什么用的呢？其实，就是他们最怀疑养猪的可能性了。计划过于理想因为没有把握，所以在制定ERP实施计划时我们对自己要求非常高。我们把每一个步骤、每一个细小的时间段、每一个人员、每一个细节和反映都列入计划之中，可是，这样的计划竟会导致我们失败！现在回想起来，我们的计划、甚至我们制定计划的努力都是可笑的。我们在计划时要“穷尽一切可能发生的问题”，在计划中要求大家“齐心协力迎接挑战”，可是没有想到竟然有那么多人不愿加班；有那么多人表示无法接受新的流程；有那么多人对电脑不熟悉（平时上网聊天都聊得很好啊）；有那么多人不愿放下手头的工作为项目服务；我们也没想到原来各部门的基础数据与ERP系统的要求差那么远；我们……制定了详细而完美的计划，却因计划的不足而失败，这不是第一次，也不会是最后一次。在大树下开会时，我们甚至没有想到野猪发现我们会向四面八方逃跑；也没

有想到有人掉队、有人逃之夭夭；更没有想到堵住山洞需要那么多的人手。理想的计划常常会导致执行时过于保守。有两个含义：一是在时间上按部就班的执行而不考虑实际情况，所谓“手风琴式”的项目就是如此不管前面用掉了多少时间，上线时间不能变；一是在解决实际问题（如改变流程）时推托计划“太不合实际”而拒绝进行改变。人员能力不足据说有一种心理现象叫“自我机会高估”，被用来解释为什么概率论学的那么好的人也会买彩票。成功而自信的老板们也会有这种心理现象，而且还会把高估的对象扩展到整个企业里的人。他们的理论如下：企业以前开发工资系统时，用了一个人/月；而企业的要求是11大于2；所以一个复杂度相当于工资系统200倍的项目，用10个兼职的人干一年应该能干完了吧？何况，干不完可以让顾问们多干点，谁让他们拿我们那么多钱呢？于是，培训不够、学习时间不够、对系统熟悉程度不够，项目效果怎么会好呢？当年我们打野猪之前还突击学习了怎样使用火呢，我们也试着搬了搬石头，搬不动大块还搬不动小块吗？失败不是因为我们搬不动石头，而是因为我们没有估计到要在“短时间内”搬“足够”的石头。同样，ERP的失败不是因为人们不能理解、学不会ERP，而是因为既要完成手头工作，又要在“短时间内”“足够”熟悉并掌握新的流程和系统。项目控制不力 在项目进行过程中，大家看的最清楚的就是这点。往往在项目刚刚开始时因盲目的乐观而对进度要求过于苛刻，使很多人以为实施ERP项目就是和顾问一起加班的过程，对项目产生反感，还没到项目启动就人困马乏后继无力了。中期，那些“有位置”的经理们开始对项目发难，原来对变革的承诺抛到九霄云外。不但

自己不动，自己的员工也不让多参与；一个原来报表的样子都不能改，一个录入界面不如意就大发雷霆。然后项目范围开始变化，有些人打着精益求精的招牌使项目范围背离初衷；有些人打着为企业多做贡献的旗号将头缩回自己的本职工作。而项目，就被凉在了一边。从这个角度讲，少爷没能当上长老，也许是部落的一件幸事。清晨的狂奔就丢掉两员大将，而这狂奔又是无谓的消耗体力。先是对金刚们的不听指挥束手无策，继而默认他们改变命令，本来不管黑猪白猪堵进山洞就是好猪，可他们非要抓那只最有挑战性的野猪干什么？是在执行任务还是在做挑战游戏？小兽队的家伙把精力浪费在死猪身上，差点内讧，少爷啊，您为啥不管呢？难道您也贪图那只猪头吃吗？快速成功的想法导致无法接受失败至今想起那天晚上长老废少爷、关力士、逐金刚的震怒我还心有余悸。长老的那句“从今以后，谁也不准想这样的好事了”我不但刻在了岩壁上，还刻在了心里。历史真的进步了，当年的长老无法接受一天的失败，而今天的老板竟然能坚持几个月不发脾气。当然，结果是一样的，当项目难以避免的遇到难题时，“一把手”拒绝了再次尝试。这到底是果断呢，还是怯懦？我不知道，我只知道我是天生的绘岩，我的任务是把这些记录下来。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