

如何控制ERP项目的实施风险 PDF转换可能丢失图片或格式  
，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/66/2021\\_2022\\_\\_E5\\_A6\\_82\\_E4\\_BD\\_95\\_E6\\_8E\\_A7\\_E5\\_c41\\_66054.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/66/2021_2022__E5_A6_82_E4_BD_95_E6_8E_A7_E5_c41_66054.htm) 摘要：ERP项目的实施

效果有来自软件本身的原因，更多的来自项目实施的质量。

作者通过多年项目实施的经验，将项目的风险归纳为来自人的风险，来自流程的风险，来自项目管理的风险，来自数据的风险，并提出了工作中切实有操作性的规避方法。关键词：

ERP，项目管理，风险规避 谈起ERP项目，必谈到风险与失败，大概是出自妇孺皆知的“找死等死说”或者是某媒体不负责任的“ERP成功率为零”罢。但是，知识经济的今天

，效率和成本已经成为公司生存和发展的根本要素，企业管理的信息化已经成为现代企业的必然选择。ERP无法躲避，

只能去探讨如何减低风险，提高项目的应用效果。1、来自人的风险的规避

一个被叫得很熟的口号是“一把手工程”，足以见企业一把手在项目中的重要意义。

但一把手在项目中扮演怎样的角色，参与多深，对项目的成败影响很大。实践证明，一把手不可能有充足的精力参与到项目中去，他只能扮演项目的战略决策者，仲裁人和激励者，项目的真正领导者和推动者应该是紧跟在他后面的经他充分授权的一个人。

如果过分地强调一把手在项目中的重要性，一把手又真正地要身先士卒，如果项目中的很多事都要一把手来参与决定的话，

一把手很可能成为项目进程中的“瓶颈”，很多任务会因为他的时间的冲突而进展不下去。一把手是一个企业的灵魂，

但凡涉及到企业伤筋动骨的项目都要他来拍板，都是所谓的“一把手工程”。所以对“一把手工程”的理解不能片面

，过于片面会走向另外一个极端。项目经理是项目的具体领导者和执行者，通常用户方和咨询服务商各安排一个项目经理。项目经理的称职与否对项目影响很大。项目经理在项目中主要责任是项目的控制、协调和指挥。沟通能力、控制能力对项目经理来讲是至关重要的两项能力。责任心、敬业精神是项目经理必须具备的品格，兼听并蓄是项目经理必须遵从的工作方式。项目经理在项目中处于承上启下的位置。承上，接企业的最高管理者，要充分理解企业最高管理者对企业发展的战略，启下，要把企业领导者和项目委员会的意图完整地传导给项目的执行者。项目经理要有很强的执行力，切忌老好人来做项目经理，也切忌项目经理成为“海绵垫”，如果项目中的很多矛盾到项目经理这里都缓解了，但不能从根本上解决，就为项目的崩溃留下了蚁穴。每在项目启动前，用户方组建项目小组都是一件很难的事，难的是如何把人抽出来，的确，今天的企业都是一个萝卜一个坑，没有闲人。但所有经历过的项目都告诉我们，ERP项目是一个永续的工程，绝非一劳永逸的阶段性工作，所以一定要在项目进行过程中培养出企业自己的能保证后期应用推广和深入应用的人才。作为用户方项目组的成员，我们通常叫“关键用户（keyuser）”，来自于企业的业务骨干，和技术顾干，需要能够“讲出来，做下去”。参与项目的业务骨干需要能把目前的业务流程和业务需求讲清楚，能够理解供应链的管理思想，能有企业全局的观念，有一定的电脑应用经验，积极参与项目小组的方案讨论，最终有能力向业务部门解释项目小组设计的方案，有能力推动项目的有效执行。参与项目的技术骨干要有能力学会系统应用的日常维护和后续的外围开发

。用户在组建项目组的时候，既要考虑到参与项目的员工的稳定性，也要考虑到项目组成员的学习能力和创新能力。

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](http://www.100test.com)