

企业ERP项目实施中的六个需求管理技巧 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_BC_81_E4_B8_9AERP_E9_c41_66093.htm 在ERP项目管理的中，需求贯穿了项目的整个生命周期。从ERP项目立项开始，需求就是所有项目经理的心头之痛。经验的增加、项目环境的变动，所有的因素都有可能使得员工对ERP、的要求不断改变。如果不能有效处理这些需求变更，项目计划必将一再调整，交付日期也会随之一再拖延，项目成员的士气也将越来越低落，所有这些都将直接导致ERP项目目标无法达到。所有这一切，决定了项目管理者必须拥有需求管理的技巧。

一、不要一下子满足所有新需求 对员工基础的需求，不要一下子就全部满足。这有些人会想不通，认为马上全部满足，不是会更好吗，员工不是更满意吗？从短时间来说这没错，但是从长久来看，不见得非常准确。其实，这里我们利用了人的满足心理。我们先来假设一下，假设ERP实施一共要一年的时间，员工提出了十个需求，你其中8个需求在第一个月就全部实现了，而其他两个需求一拖再拖，到年底，你才把剩下的2个需求实现。那中间这10个月，项目经理的日子会很难过，员工的积极性会受严重打击，甚至会对你失去信心。其实最好是平均一下，把这十个需求先按重要性排列一下，把重要的先实现。一般新需求，就算马上可以实现，也不要一起交付个员工。而应该平均一下，让员工每个月都感到有希望，有期盼。其实，这个道理喜欢看连续剧的人非常了解。比如一部20集的电视剧，你今天看了第19集，明天就会感到非常牵挂，觉得还有事情要做。在项目实施中的目标就要达到这个

效果，让员工对ERP项目有个牵挂。二、新需求不能变更系统主流程 员工提出的任何需求，都不能变更系统主流程。系统主流程就象树的树根，你想把树移个地方，很可能导致树的死亡。笔者有同事给一家企业实施的时候，企业财务核算较简单，就把应付帐款流程省略了，直接从收货单跳到总帐。结果，造成付帐日期的混乱。最后，在同事的建议下，企业还是上了应收应付模块，先走应付流程，再入总帐。我们上ERP最重要的一个目的就是通过ERP系统的标准流程来进行业务流程重组，若我们把主流程都改了，那还不如找个软件公司，来公司定制开发，来的省时、省力、省钱。三、ERP实施顾问不能随便承诺 对员工提出的需求，实施顾问要仔细考虑，不能随口承诺，最后不能兑现时，会让员工失望。人的思想同计算机语言毕竟是有区别的。如办公用品的管制。每个公司都会有办公用品，这些物品价值不是很大，并且种类繁多，有些还没有固定的供应商，甚至价格都不能确定。管制这些东西比管制生产物料还有困难。按照人的思维好象办公用品也是请购-采购-入库-付款这么简单，其实没有人想的这么简单。所以，当员工提出这个需求时，顾问要调查企业办公用品的月采量有多少，流程是否规范。若采购量很少，或则平时就很少规范，那就考虑建议企业不要把这个流程放入ERP，或者等到二期。 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