

ERPI项目科学选型十步法 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_66096.htm

ERP进入中国走过了一个从盲目追捧到逐渐理智看待的过程，人们对ERP的认识也在逐渐加深，ERP项目的实施也不再仅被视为一种企业信息化的工具而实施，它融入了更多BPR、SCM、CRM、知识管理、企业文件塑造等非ERP因素，而成为实现企业战略规划、提升企业整体管理水平的综合性解决方案。实施ERP是一种庞大的综合性系统工程，它包括前期论证、科学选型、系统实施、项目验收与评价等阶段。就选型而言，其工作的重要性自不用多说，但需要特别指出的就是除了为找到适合自己企业特点的ERP系统外，通过组织选型工作，还有助于了解ERP系统目前的发展情况和优缺点，避免后续过高期望值带来的失望；在选型过程中的多轮参观，可以使企业中高层经理发现自身管理体系在同级营业规模企业的位置（落后与先进程度），这对今后企业战略发展方向怎样结合整体IT规划的前瞻性具有非常重要的指导意义。大家应该听过ERP选型的两条金科玉律，一是：“知己知彼”，二是：“如果高级管理层不了解ERP，就不要上ERP”，真所谓一针见血、言简意赅！但如何正确的制定一套科学的选型流程，真正落实两条金科玉律呢？下面文章主要介绍的就是科学选型十步法。1.了解企业自身现状和需求原因 和前几年使用的财务软件、简单的物流管理软件相比，ERP系统由于其整体的数据集成、时时共享等性能上的出色表现，成为了众人追捧的宠儿。除了普遍意义上的需求理由，不同企业又有着不同的需求原因。了解

自身现状和挖掘需求原因是确定项目是否上马和确定系统类别及使用年限的重要依据。其方式主要可以采取公司各部门负责人进行ERP项目需求紧急度的讨论会，综合日常工作中的投诉点进行分析，最终确定项目是否上马并忠实记录会议过程与结论。

2.确定项目预算 兵马未动，粮草先行。沟通和确定预算范围是决定选型广度的基础。根据自身财务状况及ERP系统使用年限预期确定ERP项目预算框架；企业中高层范围内的讨论、确认。沟通是非常重要的，尤其对于股份制的企业，每个股东对于大项投资的金额、时间、回报率都是非常关注的，没有大家的共识与参与，很容易导致选型成了单一的选价格，那就失去选型、甚至投资ERP项目的意义；ERP项目除了实际购买软件和支付实施顾问企业的费用外，还需要考虑到很多的人力资源相关成本，如关键用户保证项目参与时间引起的加人情况、项目加班、出差等一系列费用的产生，都会对企业正常运营情况下的整体预算成本造成很大的压力，这一部分机动费用也是项目预算前期确定的重要原因之一。

3.预热调研 大多数企业内部人员对于ERP系统的构造及使用效果都不是非常的了解，仅有的一些了解也大多来自于书本和相关文章，这个时候预热调研就显的尤为重要了。预热调研分为两个方面：各类ERP软件厂商的资料的学习及相关访问 通过提取相关资料和参加各类厂商举办的研讨会等，最大程度的获取软件本身的结构组织、适用行业类别等一系列信息 同行业类型客户的调研与访问 从各种渠道发掘本企业类型相似的软件使用客户的实施和使用情况，由于没有任何利益关系，所以这样的调研访问往往是友好的和有建设性意义的，从实际使用方那里，除了清晰你对软件的认

识，更加有意义的是通过访谈可以了解实施公司的水平，实施顾问公司的水平在很大程度上决定了软件性能与企业需求的契合度，而契合度又是发挥软件性能服务企业的关键，其重要性就无须赘述了。

4.各部门访谈部门现状及需求，并结合未来发展分析需求的扩展性

各部门实际操作中的现状及需求了解，对于企业决策和ERP项目负责人是至关重要的。各部门在长期的运营中，虽然也会有很多的抱怨与投诉，但却缺乏整体的描述，实际岗位执行人的感受对于选型和日后的上线工作来说都是重要的工作基础。主要的方式有如下三种：

- 由企业内部项目负责人和企业流程部组织各部门分时段召开部门现状讨论会，由于大家同在一个环境内工作，所以彼此熟悉日常情况，很快可以达成思维与语言上的共识。但工作结束后提交的内部需求调研报告，就不可避免的使用着自己常用的"俚语"，不利于软件厂商阅读和理解，给日后的演示工作带来很多的麻烦；
- 雇佣第三方顾问公司进行企业内部调研，出具规范的需求报告。由于第三方顾问公司不参与企业内部利益冲突，所以被访谈者可以畅所欲言，把自己日常工作中的困扰和盘托出，对于了解企业实际情况比较有益。但由于调研工作时间短，部门涉及广泛，第三方顾问很难在短时间内迅速的解读企业内部实际需求，有歧义产生的可能；
- 由企业内部项目负责人和企业流程部联合第三方顾问公司组织各部门现状讨论会，分经理层、实际操作层展开。第三方顾问和企业内部人员联合工作，拆分工作项目，既规避了因为利益原因产生的抹杀问题的现象，又可以完成一份专业的、易于企业外部人员理解的需求分析书。

5.成立企业内部ERP选型核心领导小组及选型组

确定了项目预算和内部需

求情况，成立一个临时的ERP项目选型组织机构就显的尤为重要了。ERP项目成功的重要要求之一就是全员参与，而我认为在选型之初的全员参与也是非常重要的。由各公司高级管理人员组成的核心领导小组，负责选型工作的时间、方法论的把握，确保选型工作不走偏，不拖延。而职能部门的负责人组成的项目选型组就保证了不同的软件的打分结果是由专业人员进行的，不会有偏颇性。通过例会制度，不断的调整工作方向，统一工作思路。其次，选型过程中由中层经理的参与，是对ERP软件最好的学前教育方式。不断的把心理预期调整的与现实接近，在后续的实施中就不会有从云端坠地的感觉。平和的心里是圆满完成项目实施的保证。另外，部门负责人对于ERP的认识也为今后在各部门基层人员的宣灌奠定了坚实的基础。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