

ERP项目管理方法分析 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\\_66238.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/66/2021_2022_ERP_E9_A1_B9_E7_9B_AE_E7_c41_66238.htm) ERP软件是一个业务应用系统,实施ERP软件实际上是引入一种新的企业管理方案.企业在竞争市场中争取优良业绩的同时,更要持续关注新兴的技术方案和先进的行业管理方案,以保证企业整体不断向上发展的生命力. ERP软件正是其中一种先进的行业业务应用系统.实施ERP不只是单纯地教会终端用户去使用一套软件.更是需要企业全员学习方法,改进业务管理流程,重塑管理思想的过程.由于ERP软件覆盖面广,涵盖内容多,涉及到的相关技术较为复杂,因此企业实施ERP软件存在较大的风险和难度. 成功实施ERP是项目实施的重要目标. ERP项目实施成功的标准一般依企业在期初制定的定性或定量指标而定.为保证项目的实施效率,项目组一般要制定合理可行的实施计划,慎重对待每项工作,周密考虑项目中的每个细节,对参与项目的每个职位要根据职责和要求的技能仔细定义. ERP项目的成功实施当然离不开人力资源的保障体系.在人力资源方面,企业内部应该成立一个自上而下的项目组织,对外应该有一个由供应商的合格咨询专家组成的专业技术小组及一套标准可行的实施方法,这样才能从外部环境上保证企业得到的是专业化的实施服务.在供应商的这支队伍中应该有四类人员:项目经理、业务咨询专家、技术咨询专家、和应用分析员。项目经理必须确保项目按时完成，并且将经费控制在预算范围内。项目经理应该具有对不同类别项目的丰富而广泛的经验和训练，具有应付处理复杂项目的能力，他们自始至终都要确保整个项目成功地被实施。业务咨

询专家不仅对企业的运作具有一般的知识，而且要具有丰富的行业知识和经验。他们能够提出合理健全的改进意见，要确保在项目前期工作的基础上正确配置ERP系统。更确切地说，他们应该使ERP系统快速适应企业的需求。业务咨询专家最初所做的工作非常类似于管理咨询员所做的事，但重要的不同之处在于，业务咨询专家著重于研究怎样用ERP系统来改进客户的业绩。在硬件设备的安装方面，技术咨询专家是重要的角色，他们要为用户建立性能良好的系统操作环境，还要确保整个系统按照设计要求良好运行。应用分析员确保按照企业的要求设计、测试和实施必要的修改方案，他们应该是熟悉ERP技术开发工作的技术人员。为了有效控制成本、提高开发工作的效率，提升企业内部客户的满意度，保质、保量、按时完成开发工作，更多的企业将ERP系统实施过程中出现的技术开发工作转包给熟悉相关ERP系统的专业软件开发公司。供应商的技术开发队伍也是可利用的徐途之一。ERP的成功实施离不开标准的实施方法，如SAP公司的ASAP。ERP项目实施方法应该包含全面的项目管理和质量保证的过程，每一步骤都须经过精心设计，由经过培训的业务咨询专家应用到具体的项目实施过程中。企业在考虑投资规模时，其中一个重要的因素就是实施成本。通过专业化的项目管理，有效的方法和资深咨询专家的指导可以极大地削减项目费用。当然，实施本身是需要金钱上的投资，因为在项目的实施过程中，设计、培训、验证、和测试阶段，要投入许多重要的资源和时间。因此，实施时间越短越好。如有可能，企业可以指定一些量化的项目目标，如：生产率、提前期、成本削减或客户抱怨减少方面的衡量指标来对实施成

果进行考核。尽管不同的ERP供应商遵循的实施方法在细节上有所不同，但在基本理论方面大致是相同的。ERP实施方法一般包括以下几个阶段：立项、流程设计、系统配置、系统实施、和交付运行。每个阶段都由许多重要的活动，具体的事项和预先定义的目标组成。为确保实施的每个流程都符合标准，在每个阶段要进行内部审核，并将针对具体目标的进度报告提交给项目高层领导组开会议定。ERP项目实施过程中各个阶段的详细介绍如下：阶段1：立项 第一阶段的目的是定义项目目标，了解业务环境，并且在优化业务流程和结构的方法上达成共识。这一阶段的成果是供应商提交一份总结企业流程模式，项目范围内客户强、弱项分析报告。此阶段是设计阶段的基础，通过分析现存的生产流程、企业结构和客户需求，来定义核心业务流程。在收集越来越多的信息并设计出概念化的流程模式后，企业管理层对概念化的流程逐渐熟悉，对流程的命名及整合达成一致，流程模型便可被记录下来并形成文档。下一步是针对关键性流程里的效益、稳定性和成本作评估，分析结果提供给企业管理层，以对所需的变更达成一致意见，同时初步确立项目目标。在这一阶段的重点是建立项目组织，形成项目核心领导组，并将合同转换成项目定义文档，它定义了项目的范围和交付内容、时间表、责任，对日常管理的变更和质量计划。最后，还要任命一批流程主管，使他们积极地参与到项目中来，以确保正确地定义企业的业务流程。这一阶段的主要收获之一是：它在一定的范围内对原有系统进行分析和理解，并且为可能达到真正改进企业业务的项目作出定义而不仅仅是通过实施新的业务管理系统来填补现存的管理空缺流程和结构。总

结起来，阶段1的主要内容有：1、召开立项会议，供应商作现场调研，与企业用户交流意见；2、流程分析、了解实际流程，结构；3、召开工作会议，分析成功的关键因素，建立业务流程模型，分析企业管理的强项和弱项；4、报告重要的业务流程；5、确立项目目标，建立工作日程表，对项目进行预算。

阶段2：流程设计 设计阶段的目的是记录每一个流程和其基本的绩效，以便和行业先进企业作对照，印证所需要的流程改动。随后，对每一个需要改进的业务流程进行重新设计。这一阶段结束企业将对整个业务方案有更深入的理解，并针对该方案与实施方签订实施合同，合同中需列出正确、合理的成本估算，以及其余各个阶段的工作进度表。实施方法和具体ERP产品的概念应用应该由供应商在项目开始时便清晰地介绍给项目组的成员。流程模型是帮助企业深入理解其在未来的企业运作方式，以便实现在前一阶段中确定的项目目标。在这一阶段应该利用先进的流程图工具及标准文档格式规范化每一个子流程，并将认为对达到目标最具关键性的业务流程记录下来，次要的流程可以用软件配置项说明，并且映射到具体ERP产品的相应功能模块中，由于大多数企业都需要完全集成的软件方案，所以ERP软件必须覆盖全部，或者至少是大多数的业务流程。这个阶段的最后工作是：从各个小组收集包括各项活动和组织结构的流程说明，并将它们作为业务方案的基本配置数据输入。这样做有助于保证ERP系统的各种业务数据与实际相符。一旦检测出被遗漏的活动就要修正流程说明，或对ERP项目实施工作进行调整。这一阶段的重大收获是收集了大量的信息，以便将来使用。评审工作，进一步改进和重新设计业务流程都会用到这些

信息。总结起来，阶段2的主要内容是：1、项目启动，组建各个流程小组，对用户进行最初的培训；2、建立流程模型，绘制流程图，对流程进行说明；3、将流程说明映射到ERP系统中，并进行讨论、改进和修改；4、明确定义重大的流程改动；5、建立初步的逻辑和系统菜单；6、确立总体业务方案的范围。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)