

项目综合管理：ERP系统实施与项目管理 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/260/2021\\_2022\\_\\_E9\\_A1\\_B9\\_E7\\_9B\\_AE\\_E7\\_BB\\_BC\\_E5\\_c41\\_260047.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/260/2021_2022__E9_A1_B9_E7_9B_AE_E7_BB_BC_E5_c41_260047.htm)

项目的实施涉及管理职能的各个组成部分，必然会引起不同程度上的管理重组。在项目实施过程中，原有管理模式和管理系统的正常运转必然受到影响。ERP系统耗资巨大，以百万美元为单位，如果项目实施不当，不仅造成经济上的遗失，而且会给企业经营带来严重的破坏，甚至导致崩溃。作为典型的高风险项目，ERP系统实施必须进行严格的项目管理。

一．需求确认

对于ERP项目来说需求确认是至关重要的。如果需求一开始就不明确，系统将面临不断的变动，导致工期滞后，成本倍增，并最终导致项目失败。任何一个需求分析上的错误，都将在以后的项目工作中付出50 - 200倍的代价。需求确认是一个无止境的过程，只有对用户的要求有了一个非常清晰稳定的了解，才算完成了。需求确认的难点在于它不是简单记录客户的要求，而是协助客户共同找出什么才是他们最终想要的。应用以下系统的需求开发程序，可以提高需求确认的效率和质量：

- 1．分析现有的管理模式和系统；
- 2．初步了解用户的需求；
- 3.建立简易的交互式用户接口样本；
- 4．改进用户样本直至客户满意；
- 5．编制签署需求文件；
- 6．将用户接口样本和需求文件归入项目档案；

需求确认阶段的主要成果是：

- 1．双方确认的客户接口样本；
- 2．双方签署的需求文件；

二．项目计划和控制

计划和控制是项目的核心组成部分。每一个成功的项目都必然有周密的项目计划。一个好的项目计划提供了项目的全景描述，是项目资助者、决策小组

和项目团队全面了解项目内容的最好工具。项目计划本身具有稳定性和约束性，是实施项目控制的最有力标准和依据。计划可能随着项目深入而更新，但是任何计划上的改动都必须经过严格系统的变动控制程序。项目计划和控制部分主要包括：成本和时间预算、变动管理、风险管理、质量管理和里程碑计划。

成本和时间预算 国外系统开发项目的经验是遵循一套标准化的成本和时间预算程序。这样做的好处是可以避免少数人操纵预算，另一方面一旦项目资助者同意了采用的预算程序，就更容易接受预算结果，减少了许多争执。在进行成本预算和时间估计时要注意以下几点：

1. 由熟悉项目的专业人员进行相关估计。这样即保证了时间和成本预算结果的精确性，又有利于鼓励士气和预算计划的贯彻执行。
2. 计算所有明显和不明显的活动的时间。容易被忽视的活动可能包括：交流、展示、决策、等待、检查问题、修正问题、团队协调、接受培训、休假和病假等。
3. 选择好的预算软件。商用预算软件可以根据项目类型和规模提供工作细目、资源状况和详细的日程安排。好的软件预算程序还允许利用过去完成的项目资料来更正预算结果。同预算程序本身一样，预算软件也是避免争议、规范化管理的工具。
4. 在主要项目阶段末尾重新评估预算。有效的系统开发计划要在每一个重要的项目完成点之后修订预算结果。项目团队利用更新的预算制订下一个完成点的目标，以便更精确地追踪项目进展。
5. 不要任意压缩项目预算 制订预算计划的最大的困难不是技术方面，而是来自项目资助者的压力。开发人员必须说服项目资助者任意压缩成本和时间预算的后果，同时提出在成本、时间和功能上平衡的建议。

变动管理 变动管理

是将项目从立项到完成的每一阶段成果和文件记录归档，对上述文件的任何变动都要经过系统的变动管理程序。变动管理的大致过程包括：1．工作成果在归档之前可以任意变动；2．工作成果提交技术检查，宣告完成；3．完成的工作成果提交决策小组备案；4．提出变动提案；5．将提案交由受到变动影响的人员检查；6．相关人员评估变动在其工作范围的利弊；7．由决策小组综合各方面的评估，决定接受、否决或延后处理。实行变动管理可以使项目免于不必要的变动。另外，每一阶段的工作成果都要经过检查、认可后备案，有效地剔除了为赶进度而未达标的产品，大大提高了产品的质量。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)