

综合辅导:大话ERP之项目经理如何得到企业的支持 PDF转换
可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/295/2021_2022__E7_BB_BC_E5_90_88_E8_BE_85_E5_c67_295489.htm 在业界，一般把ERP实施经理当作“空降兵”，即指公司为实施ERP，从企业外部请来承担实施ERP指导、进行业务流程重组的经理人。但是，大家知道，ERP实施是个“一把手”工程，一个“外来人”，要在短时间内取得企业的绝对支持，这对ERP项目经理来说，是个挑战。这里，诸葛亮给我们树立了一个榜样。首先，刘备“三顾茅庐”，绝不是诸葛亮自抬身价，或者是自视清高，而是对刘备的考查；考查的是刘备对自己的信任及支持。“三顾茅庐”后，诸葛亮就知道自己能得到刘备100%的支持。果然，诸葛亮到刘备军中后，刘备待孔明如师，食则同桌，寝则同榻，终日共论天下之事。刘备说：“吾得孔明，犹鱼之得水也。”做为一个ERP项目经理，在给企业上ERP之前，也要对企业进行考查。考查内容有二。一是看企业“一把手”对ERP的认识程度。现在一些企业的老总对ERP认识还有一定的误区，认为其大不了就是跟财务软件类似的软件，只是功能多一点罢了。有了这个认识，企业会把ERP的实施难度考虑的很底。我就遇到过一家企业，他们经理对我说，他们企业想上ERP，经费预算控制在5万。我说，这个经费是不可能上ERP的，光买个软件都不行。他不相信，说他们去年上了财务软件，才花了2万。所以，做为项目经理，一定要跟“一把手”沟通，让他充分认识到实施ERP的难度和要花费的时间、精力，让他们心中有数，这样，你以后的工作才会得到他们的支持。二是看企业上ERP的目的

。企业上ERP的目的各不相同，有的是为了赶时髦，看看竞争对手上了ERP了，我们公司也要上；有的是为了解决单个部门问题，其实没有必要上ERP；笔者的同事还遇到是因为客户要求他们上ERP，他们没办法，也只上好上了。当然，也有企业是根据企业实际需要，充分认证后才决定上的。所以，项目经理要考查企业到底是为何才要上ERP。因为目的关系到“一把手”对这个项目的重视程度。若企业是深思熟虑后，才决定上这个项目，那领导肯定会非常重视这个项目，也会大力支持项目经理的；但若是“一时冲动”，那在项目实施过程中，一遇到“阻碍”，项目经理就很难得到“一把手”的支持。再者，要取得短期业绩，收服人心。项目经理一定要在最短时间内，取得较好的效果，否则，很难服众，被“一把手”暂时压下去的“反动派”便会趁机推翻这个项目；甚至连“一把手”都会动摇对ERP项目的信心，直接危机ERP的实施。诸葛亮深知这一点。他上任之后，“火烧博望坡”，“火烧新野城”，用数千兵马两次击败曹营10万大军，取得了短期业绩，收服了关羽和张飞。所以，ERP项目经理在开始实施ERP时，不要夸夸其谈；应该迅速进入角色，分析企业的业务流程，找出企业管理漏洞和解决措施，让企业从上到下都能信服，然后再谈ERP的实施计划。笔者在实施ERP时，会先让企业准备一份他们现在业务中经常出错或者要花费大量时间的作业；然后，在给他们制定计划前，我先会把这些问题的解决方法告诉他们，然后在ERP系统里演练，如何来解决这些问题。企业员工看到他们提出的实际问题在ERP上线后，都能够得到解决，那他们就会心甘情愿的配合你，就会变被动为主动。现在，他们更急着想

用ERP了。最后，收服人心后，就要有长远计划。ERP项目经理要根据企业的实际情况，提出一个切实可行的实施计划。这个计划要得到“一把手”和“员工”的双重支持。笔者在考虑ERP实施计划时，一般考虑这些因素。一是企业的生产淡旺期。在生产淡期上ERP,不会让员工天天加班，搞得筋疲力尽。二是考虑企业本身的管理制度，若制度比较健全，那实施周期可以适当缩短；若制度不够完善，那实施周期要放长。三是企业的信息化程度。若企业在上ERP前已经有了OA或者财务软件的话，那么可以加快实施进度。总之，在制定ERP实施计划时，要“一鼓作气”，但也不能让员工“疲于奔命”。项目经理做为企业“空降兵”，若无法得到企业上下的支持，项目是无法成功的。所以，项目经理要把这项任务当作一项“政治任务”来抓。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