

综合辅导:大型ERP项目实施组织的四种方法探讨 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/469/2021_2022__E7_BB_BC_E5_90_88_E8_BE_85_E5_c67_469234.htm

随着企业信息化从离散型、单机型向集中化、网络化方向发展，大型、特大型ERP项目越来越多，尤其是行政事业单位及业务形态比较统一的一元化集团公司，由于所有单位的应用模式基本一致，在实施时往往希望整个组织能同时上线运行，在这种情况下，实施方如何进行大规模上线的组织遇到很大的挑战。由于此类组织业务性质本身的特点，其下属机构的ERP应用模式基本一致，只要适用于其中一个分支机构，对其余分支机构的应用完全可以进行复制式推进。笔者经过多年的项目实施实践，总结出一套被实践证明行之有效的组织方法。

一、探路先锋 应用方案测试通过后，选择一到两个业务相对全面，比较具有代表性、示范性的单位作为试点单位先行上线试运行，这样最终用户人数相对较少，实施方容易掌控培训的时间及质量，可以由实施顾问负责培训，在此过程中要求客户方项目组全程参加并作为培训现场的辅导老师，一方面引导建立客户内部支持体系，让最终用户心中有遇到问题就找客户方项目组成员的观念，另一方面也是对客户方项目组成员强化产品知识的最佳方法。上线一个周期（通常是一个月）后，对试点单位的上线情况进行总结，分析其应用中遇到的问题并加以解决，将问题分类处理，分成应用方案性问题、操作性问题、软件功能性问题、理解不够性问题等。应用方案性问题一般是在应用方案设计中没有考虑到或是设计有缺陷、有错误引起的，此类问题要通过重新更改应用方案来

解决；操作性问题一般是最终用户在实际操作过程中做了一些不规范的操作或是与原来的操作习惯有差异引起的，此类问题应及时帮助最终用户更正解决；软件功能性问题一般是一些软件本身BUG或是易用性问题，此类问题要让软件开发商进行修正或是完善，但是需要区别对待，重点问题优先解决，一般问题可以暂不解决以免项目进度拖延太长；理解不够性问题一般是最终用户没有正确理解应用方案的意图，通常是实施方与使用者沟通不到位产生的，此类问题只要重新沟通到位就不成为问题。

二、横扫千军在试点单位成功上线后，即开始组织大规模的全面推广培训，为了缩短培训周期，实施方内部需要协调大量实施顾问资源，组织多个培训小组同时开展最终用户培训，一般两人一组，一个讲师加一个辅导老师，讲师由经验丰富的顾问担任，辅导老师的能力要求可以适当放宽，只需对产品有一般了解即可，再加上客户方项目组的一名以上成员组成一个培训组，将分支机构最终用户集中进行产品培训。培训前必须先进行培训小组的内部培训，这样可以保证每个培训小组培训的内容是一致的，避免出现口径不一致的问题。培训方式可以用专门编写的培训案例，也可以用实际业务作为培训案例，一边讲解一边让最终用户实际操作，以案例的形式进行，并以案例的结果作为培训考核的标准。这样，实施方在短期内投入大量顾问资源，快速完成项目的全面上线推进。

三、维和部队全面上线后，尤其是初期，最终用户在使用中仍然会遇到很多操作上的问题，必须提供一个类似“维和部队”的完整的支持体系。为了保证上线期的稳步运行，实施方项目组需有顾问协助客户方项目组进行上线支持。由于网络的普及，为了提高效率

，可以通过RTX、电话等多种方式，解决最终用户使用中遇到的各类问题。这些方式一方面可以实现快速在线实时响应，另一方面也提供了一个分支机构间横向交流的平台，可以形成一个知识库、智囊团，往往一个用户遇到的问题，其他用户也会遇到，这样其他用户就可以提前避免这个问题或者能得到一个快速解决问题的方法。支持应以客户方项目组为主，一般问题先由其解决，解决不了的问题再由实施顾问教给解决方法并由其向最终用户解答。顾问在此期间的职责是知识转移、巩固内部支持体系及疑难问题处理。

四、攻克堡垒

对于上线支持阶段遇到的问题，进行总结分析，对于共性问题、难点问题，及时将其处理方法写成相关问题处理文档或录制视频课件，放在服务器上供最终用户下载学习，以减轻支持工作量以及作为知识库的素材。由于ERP项目的特点，将解决问题的方法录制成视频课件是比较好的一种方式，比如“屏幕录像专家”等软件，可以将电脑屏幕动态录制下来，并且可以同步录制操作者的画外声音，录制成的课件可以直接播放而不需安装专门的播放软件，比较方便实用。通过以上四个阶段，成功解决了短期内大规模上线应用的各种问题，实践证明这是一种行之有效的组织方法，非常适合于行政事业性组织尤其是垂直型政府机关以及一元化大型企业集团的ERP项目。当然，每种方法都需结合实际情况进行变革，如本方法需要结合实施方当时的顾问资源情况、培训场地和时间的安排、最终用户的整体素质、用户方的工作计划等因素合理安排、精密组织、统筹兼顾。

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