

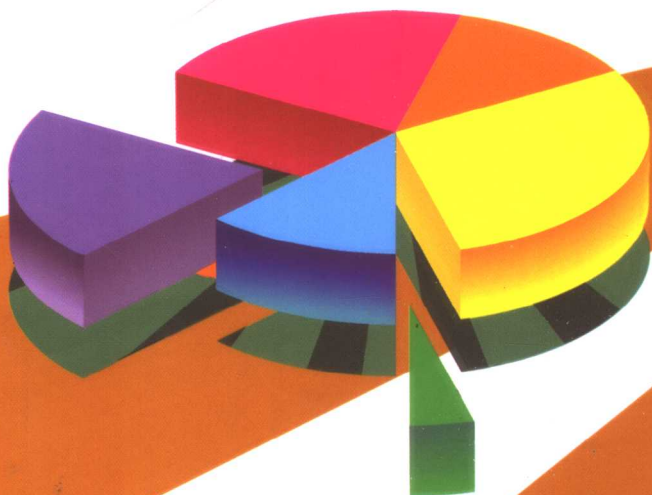
 用友ERP系列丛书

ERP

项 目 实 施 全 攻 略

田俊国 / 著

实战专家详解ERP实施的具体步骤和细节



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

 用友ERP系列丛书

ERP

项目 实施 全 攻 略

F270.7

109

2007

田俊国 / 著

实战专家详解ERP实施的具体步骤和细节



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

ERP 项目实施全攻略/田俊国著. —北京: 北京大学出版社, 2007. 1

(用友 ERP 系列丛书)

ISBN 978-7-301-11467-4

I. E… II. 田… III. 企业管理—计算机管理系统, ERP—研究
IV. F270.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 160083 号

书 名: ERP 项目实施全攻略

著作责任者: 田俊国 著

责任编辑: 赵 易 施洪泉

标准书号: ISBN 978-7-301-11467-4/F·1542

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区中关村成府路 205 号 100871

网 址: <http://www.pup.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672

编辑部 82893506 出版部 62754962

电子邮箱: tbebooks@vip.163.com

印 刷 者: 三河市欣欣印刷有限公司

经 销 者: 新华书店

787 毫米×1092 毫米 16 开本 13.5 印张 187 千字

2007 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

定 价: 28.00 元

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有, 侵权必究

举报电话: 010-62752024; 电子邮箱: fd@pup.pku.edu.cn

用 ERP 武装中国企业

中国企业在经历了“发挥劳动力成本优势”、“装备现代化”两个发展阶段后，现在正进入以应用 ERP 为代表的“企业信息化”发展阶段，并为“自主技术与产品研发”阶段建立基础。

ERP（企业资源计划系统）是当今世界企业经营与管理技术进步的代 表。对企业来说，应用 ERP 的价值就在于通过系统的计划和控制等功能，结合企业的流程优化，有效地配置各项资源，以加快对市场的响应，降低成本，提高效率 and 效益，从而提升企业的竞争力。

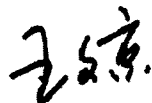
在发达国家，ERP 从 20 世纪 90 年代中期开始普及。中国从 20 世纪 80 年代开始导入 ERP 的前身 MRP 及 MRPII，经过导入期和发展期，现在开始进入 ERP 普及应用时期。在 ERP 普及时代，ERP 将不只是少数大型企业的贵族式消费，而是更广泛企业（包括中小企业）的大众化应用。

在中国 ERP 的发展时期，国产 ERP 产品和服务能力得到长足发展。国产 ERP 以其产品结合中国和亚洲商业环境与管理模式、技术上的后发优势、深入的服务网络以及良好的性能价格比在中国和亚洲市场逐步成为主流，将对中国 ERP 普及发挥主力军作用。

在 ERP 普及时代，企业需要大量的 ERP 应用人才，全社会需要 ERP 知识的广泛普及。用友公司作为中国 ERP 应用市场最大的软件及服务提供商，我们不仅把推动 ERP 在中国企业普及作为我们的商业计

划，更作为全体用友人的历史使命和共同追求的事业。出版“用友ERP 系列丛书”就是用友普及教育计划的一个重要组成部分。

ERP 应用是中国企业继装备现代化（“硬武装”）之后的又一次武装（“软武装”）。我们期待着 ERP 在中国企业的普及应用，千百万中国企业的经营与管理水平获得一次历史性的进步，中国企业在全球市场的竞争力实现跨越式提升。



用友软件股份有限公司董事长兼总裁

我做不少项目，深知其中的甘苦，也积累了一些做项目的经验和教训，尤其是对做 ERP（Enterprise Resource Planning，企业资源计划系统）项目，颇有些心得，一直想写一本关于 ERP 项目实施方面的书。于是，去年年底开始策划本书。画饼容易烙饼难，当我一个字一个字爬格子的时候，才知道著书立说的艰辛。因为工作忙碌，我很难有时间写书，于是写写停停，停停写写，几欲半途而废。在用友公司教育市场总监朱春燕女士的再三鼓励与催促下，我才坚持不懈地写下去，历经近一年的时间，终于脱稿了。写完最后一章，我感觉笔力苍白，未能酣畅淋漓地表达出自己全部的思想，有点意犹未尽的感觉。曾抽出其中的两章让一位朋友先睹为快，不想朋友阅毕大加赞赏，是朋友碍于面子恭维还是发自内心叫好，就不得而知了，还是请读者朋友们读完后自己做个判断吧。

全书内容大致如下：

以 ERP 项目实施的过程为主线，详细阐述了企业信息化的规划选型、计划启动、方案设计、部署切换、持续支持和项目总结等重要过程中的工作目标、方法、步骤和重点、要点，又穿插介绍了 ERP 项目实施的基本规律，内容涵盖范围管理、进度管理、成本管理、质量管理、团队管理、风险管理、沟通管理、变革管理等多个方面，可作为参与 ERP 项目实施的工作人员或欲了解 ERP 项目实施的读者的参考读物，也可作为高校项目管理、企业信息化管理类专业参考教材。

第一章，ERP 项目实施的规律，介绍了 ERP 项目实施的十五条基

本规律，这些规律既包含了企业管理中沟通、变革、领导、团队等管理方面的基本内容，又反映了ERP项目实施与一般项目管理相通的共性，还体现了ERP项目实施自身的一些特点，读者可以借此认识ERP项目实施的大概特点和ERP项目成功实施的关键要素。

ERP项目实施具备项目管理的一切特征，所以在第二章信息系统项目概说中，简要介绍了项目与项目管理的基本概念，以及信息系统项目的特点和ERP实施方法论。具备项目管理基础的读者可以略过本章。

第三章，企业信息化规划与选型，从几个关于项目规划的案例说起，详细阐述了联结战略、立足现状、分析需求、确立蓝图及确定顺序的项目规划步骤，并介绍了信息化选型的原则、方法和禁忌，可以作为企业信息化选型的重要参考。

第四章，计划与启动，重点介绍了ERP项目的计划和启动，包括成立项目小组、明确项目范围与目标、项目前期规划以及项目启动会等重要内容。

第五章，方案设计，着重介绍系统方案设计，包括产品安装、标准产品培训、需求调研、匹配分析、方案设计及论证、系统测试等内容，是决定ERP项目能否满足客户方需求的最关键步骤。

第六章，部署及切换，介绍了系统运行制度、建立企业内部运行支持体系、使用权限分配、操作培训、静态数据准备、动态数据准备等内容。

第七章，持续支持及项目总结，介绍了系统上线后的持续支持以及项目总结和内外部验收的相关内容。

关于本书的特点，我归纳了三个方面，算是王婆卖瓜——自卖自夸吧。

1. 综合性强。从纵向看，本书内容横贯了企业信息化的规划选型、计划启动、方案设计、部署切换、持续支持和项目总结等ERP项目实施的全部重要过程；从横向看，本书涵盖了ERP项目进度管理、成本管理、质量管理、团队管理、风险控制、沟通管理、变革管理等多个方

面。虽然全书篇幅不长，但足以让读者了解 ERP 项目实施的全貌。

2. 实用性强。本书既系统介绍了 ERP 项目实施中的一些具有指导性的规律、方法，又佐以实战中的小案例。规律和方法多为我的切身体会，案例也多是我所亲历亲为的，对欲了解和准备参与 ERP 项目实施的读者有很好的指引作用。

3. 可读性强。在本书中，我力求用通俗的语言把专业的内容表达出来，尽量避免用过于专业的术语和过于深奥的理论来论述，书中多处采用图形、曲线、表格等灵活的表现形式，以便给读者留下较深刻的印象。

囿于笔者的经历、经验和书面表达能力，书中难免存在着一些有争议的观点和欠妥当的语句表达，敬请读者朋友们不吝赐教，欢迎来信交流，我的 E-mail 是：tjg@ufida.com.cn。

非常感谢用友公司教育市场总监朱春燕女士、用友公司培训教育事业部梁巨平女士在百忙之中审校了全书，并提出了不少宝贵的意见。

感谢我的爱人任海宁女士，她作为本书的第一位读者给了我巨大的鼓励和支持。

感谢北京大学出版社的大力支持！

田俊国



作者简介

田俊国，高级工程师，国际项目管理专家（IPMP C级认证），国家高级程序员和系统分析员，ISO 9000标准审核员，中国系统分析员顾问团华北区首席顾问，西安市咨询业协会高级咨询师，用友软件十大杰出讲师。

从事IT行业十余年，先后在海星科技、深圳华为、用友软件等知名软件企业任研发部经理、项目管理部经理、大区客户总监、分支机构管理部经理等职务，负责过数十个大中型软件开发及实施类项目的组织及项目管理工作，有丰富的IT项目管理、企业内训和社会培训经验，主讲课程有《项目管理》、《团队及员工管理》、《方案营销与销售管理》等。

策 划：北京博雅光华教育科技有限公司

责任编辑：赵 易 施洪泉

征稿电话：010-82893507

电子邮箱：tbcbooks@vip.163.com

网 址：www.21tbcbooks.com

序 用 ERP 武装中国企业 1

前言 3

第 1 章 ERP 项目实施的规律

- ◆ 1.1 红舞鞋和焦油坑 3
- ◆ 1.2 项目进度、成本和质量之间的关系 5
 - 1.2.1 项目工期编排分析 5
 - 1.2.2 项目进度和成本的关系 8
 - 1.2.3 项目质量和进度、成本的关系 9
 - 1.2.4 最佳的进度、成本和质量的搭配 11
- ◆ 1.3 项目过程管理 12
 - 1.3.1 过程与里程碑 14
 - 1.3.2 项目的阶段与控制的难易程度 16
- ◆ 1.4 团队表现和幸福曲线 19
 - 1.4.1 团队的形成与表现 19
 - 1.4.2 幸福曲线 21
- ◆ 1.5 变革管理 24
- ◆ 1.6 项目沟通 27
 - 1.6.1 IT 项目沟通的特殊意义 28

- 1.6.2 项目沟通与效率及成本的关系 30
- 1.6.3 互补的沟通是成功的关键 32
- ◆ 1.7 信息化培训 33
- ◆ 1.8 一把手工程 36
- ◆ 1.9 群众工程 39
- 本章小结 41

第2章 信息系统项目概说

- ◆ 2.1 项目的概念及属性 47
 - 2.1.1 项目的概念 47
 - 2.1.2 项目的属性 48
 - 2.1.3 项目与运作 49
- ◆ 2.2 项目管理 50
 - 2.2.1 项目管理的概念 50
 - 2.2.2 项目管理的特点 51
- ◆ 2.3 信息系统项目及项目管理 53
 - 2.3.1 信息系统项目特点 53
 - 2.3.2 信息系统项目管理现状 55
- ◆ 2.4 ERP 实施方法论 56
- 本章小结 58

第3章 企业信息化规划与选型

- ◆ 3.1 企业信息化的方针 63
 - 3.1.1 几个关于信息化的故事 63
 - 3.1.2 企业信息化的方针 66
- ◆ 3.2 企业信息化规划方法 70



- 3.2.1 联结战略 70
- 3.2.2 立足现状 71
- 3.2.3 分析需求 72
- 3.2.4 确立蓝图 73
- 3.2.5 确定顺序 75
- ◆ 3.3 企业信息化选型 77
 - 3.3.1 信息化选型原则 78
 - 3.3.2 如何选择信息系统供应商 80
 - 3.3.3 企业信息化选型的禁忌 83
- 本章小结 84

第4章 计划与启动

- ◆ 4.1 成立项目组 89
 - 4.1.1 有执行力的项目组 89
 - 4.1.2 项目经理 94
 - 4.1.3 项目团队中要树立的五种意识 98
 - 4.1.4 团队纪律约束 101
- ◆ 4.2 明确的目标任务书 102
 - 4.2.1 范围确认 102
 - 4.2.2 实施移交 103
- ◆ 4.3 项目规划 104
 - 4.3.1 计划的作用和意义 105
 - 4.3.2 制订项目计划的步骤 106
 - 4.3.3 项目规划重要事项 113
- ◆ 4.4 项目启动会 115
 - 4.4.1 项目启动会的重要性 115
 - 4.4.2 项目启动会的准备 116

- 4.4.3 项目启动会的议程 117
- 4.4.4 项目章程 117
- 4.4.5 ERP 理念培训 118
- 本章小结 119

第5章 方案设计

- ◆ 5.1 产品安装与人员培训 123
 - 5.1.1 产品安装 123
 - 5.1.2 人员培训 126
- ◆ 5.2 业务需求分析 129
 - 5.2.1 需求调研 130
 - 5.2.2 匹配分析 140
- ◆ 5.3 方案设计与测试 142
 - 5.3.1 方案准备及业务流程重组 142
 - 5.3.2 系统配置与方案验证 143
 - 5.3.3 确定客户化开发需求的环节 145
 - 5.3.4 静态数据准备 146
 - 5.3.5 系统测试 151
- 本章小结 155

第6章 部署及切换

- ◆ 6.1 系统运行制度 159
- ◆ 6.2 建立内部支持体系 162
- ◆ 6.3 部署准备 163
- ◆ 6.4 权限设置 165
- ◆ 6.5 操作培训 167

- 6.5.1 制订培训计划 167
- 6.5.2 培训考核 169
- ◆ 6.6 静态数据转换 170
- ◆ 6.7 动态数据转换 172
 - 6.7.1 动态数据准备 172
 - 6.7.2 动态数据切换 173
 - 6.7.3 系统运行 174
- 本章小结 175

第7章 持续支持及项目总结

- ◆ 7.1 上线运行支持 179
- ◆ 7.2 项目验收 180
 - 7.2.1 项目文档整理 181
 - 7.2.2 项目总结 183
 - 7.2.3 范围复核 184
 - 7.2.4 项目结算 185
 - 7.2.5 行政验收 185
- ◆ 7.3 内部评审 186
- 本章小结 188

参考文献 189

附录一：用友软件股份有限公司简介 191

附录二：用友培训教育业务介绍 193

附录三：“用友 ERP 系列丛书”介绍 197

第 1 章

项目管理是一门经验学科，其中有不少规律是人们在付出了汗水、泪水甚至是鲜血之后才逐渐总结出来的。这些客观规律支配着项目的发展，甚至决定着项目的成败。在项目实施中，顺应这些内在的规律，就有可能事半功倍，问题迎刃而解；违反这些客观规律，则必然受到惩罚，可能事倍功半，甚至一事无成。遗憾的是，直至今天，还有不少项目管理者 and 实施者，仍然重复演绎着这些违反客观规律的故事。

1.1 红舞鞋和焦油坑

在业界，有一句妇孺皆知的话：不上 ERP 等死，上 ERP 找死。前半句从侧面反映了 ERP 项目对现代企业经营管理的重要性；后半句则表现了人们对 ERP 项目能否成功实施的疑虑。甚至有人说，在现代企业中 ERP 项目实施的成功率只有 10%。网上广泛流传的红舞鞋的故事颇能说明一些 ERP 项目的命运：

红舞鞋的故事

有一双非常漂亮、非常吸引人的红色舞鞋，女孩子把它穿在脚上，跳起舞来会感到更加轻盈、更富有活力，因此姑娘们见了这双红舞鞋，眼睛都会发光，兴奋地喘不过气来，谁都想穿上这双红舞鞋翩翩起舞一番。可是姑娘们都只是想想而已，没有谁敢真的把它穿在脚上去跳舞。因为据传说这双红舞鞋还是一双具有魔力的鞋，一旦谁穿上它跳起舞来，就会永无休止地跳下去，直到耗尽舞者的全部精力为止。

但仍有一个善舞的、年轻可爱的姑娘实在抵挡不住这双红舞鞋的魅力，不听家人的劝告，悄悄地穿上它跳起舞来。果然，她感到有舞之不尽的热情与活力，她的舞姿更加轻盈，她的激情更加奔放。她穿着红舞鞋跳过街头巷尾、跳过田野乡村，她跳得青春美丽焕发，真是人见人爱，人见人美。

姑娘自己也感到极大的满足和幸福，她不知疲倦地舞了又舞。不知

