



高等院校“十二五”应用型规划教材——经济管理系列

ERP 项目实施教程

吴鹏跃 肖红根 主 编
金 珏 范春风 孟 赞 许锁坤 副主编

- 吸纳**同类教材精粹**，推陈出新。在内容上吸取新的知识成果，摒弃过时的概念方法，使教材突出**时代性**。
- **免费提供教学资源**，方便教学。**配套**电子教案、习题库、案例库，以及与考试相关的教材均配套考证专用**模拟真题**。
- **配套**各类精选**习题**，易学易用。教材中设计了**大量案例**与习题，加强了实践性和可操作性，达到学以致用。

清华大学出版社



013067603

F270.7-43

84

高等院校“十二五”应用型规划教材——经济管理系列

ERP 项目实施教程

吴鹏跃 肖红根 主 编

金 珏 范春风 孟 赞 许锁坤 副主编

蒋 力 参 编



F270.7-43

84



北航

C1675436

清华大学出版社

北 京

013082803

清华大学出版社——“十二五”规划教材——工商管理系列

内 容 简 介

本书是 ERP 项目实施的综合实践课程用书。其内容主要包括项目实施方法、项目定义、蓝图设计、系统实现、上线支持、工业企业案例植入、ERP 个性化应用七章内容。

本书作为 ERP 的综合实践类课程用书,在适度的方法论指引下,注重对专业综合知识的训练,最大可能地调动了学生的实践积极性。考虑到应用型院校的特点和实际情况,本书在内容的组织上做到贴近企业一线,以 ERP 项目实施顾问岗位能力为导向,以每阶段的工作任务为范本,充分体现出应用型人才的培养要求。

本书适合作为高等院校 ERP 课程综合实践的教材,也可作为企业 ERP 实施顾问的参考书,还可作为高校学生课外自学参考书。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

ERP 项目实施教程/吴鹏跃,肖红根主编. —北京:清华大学出版社,2013

高等院校“十二五”应用型规划教材——经济管理系列

ISBN 978-7-302-33396-8

I. ①E… II. ①吴… ②肖… III. ①企业管理—计算机管理系统—高等学校—教材 IV. ①F270.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 180843 号

责任编辑:李玉萍

封面设计:刘孝琼

责任校对:周剑云

责任印制:沈 露

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编:100084

社总机:010-62770175 邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

课 件 下 载: <http://www.tup.com.cn>, 010-62791865

印 刷 者:北京富博印刷有限公司

装 订 者:北京市密云县京文制本装订厂

经 销:全国新华书店

开 本:185mm×260mm

印 张:13

字 数:316 千字

版 次:2013 年 9 月第 1 版

印 次:2013 年 9 月第 1 次印刷

印 数:1~3000

定 价:25.00 元

产品编号:047985-01

前 言

本书内容符合国家教育部关于“高等教育要面向 21 世纪教学内容和课程体系改革计划”的基本要求,是编者总结多年的企业实践和教学经验,参照金蝶软件实施“四步法”,为高等院校培养应用型人才而编写的 ERP 项目实施课程教材。本书包括项目实施方法、项目定义、蓝图设计、系统实现、上线支持、工业企业案例植入、ERP 个性化应用七章内容。着重介绍了 ERP 项目从准备、设计到实现的过程,并辅助相关的技术工具及方法,尽量使其贴近企业实际过程。全书最后用一个企业案例模拟 ERP 项目实施全过程,让学习者有更加形象直观的认识。

本书在编写过程中力求突出以下几个方面的特点。

(1) 将一些实际应用有机地渗透到 ERP 项目实施的学习中,将实用性和适用性体现在教材的实例和习题中,并突出新颖。

(2) 内容组织尽量保持与企业实际工作相一致,完成的任务文档尽量以企业实际工作需要为范本,体现应用型人才的培训要求。

(3) 每章引入一个与本章知识点相关的典型问题,以启发思考,激发兴趣。内容叙述中则体现对这些问题的解决思路。

(4) 本书在编写过程中得到了金蝶软件宁波分公司的大力支持,提供了较为丰富的企业一线案例,尽最大可能地贴近工作实际,充分体现了 ERP 实施顾问的岗位能力要求。

(5) 本书在案例的组织上,充分地仿真了企业的真实数据,因此,本书案例涉及的数据量较多,在书中正文部分不能一一列出,在学习时需要参考免费赠送的电子版全套数据。

本书是面向高等院校经管类或其他开设 ERP 相关课程的专业,建议授课时数为 64~80。不同专业在使用时,可根据自身的特点和需要加以取舍。

本书在编写中组织 ERP 行业有实践经验的专家、企业高管参与审稿定稿。力求内容丰富,理论联系实际,突出重点。本书具体写作分工如下:由吴鹏跃、肖红根担任主编,吴鹏跃(宁波大红鹰学院)负责编写第一章、第六章、第七章,肖红根(金蝶软件宁波分公司)参与编写第六章,范春风(宁波大红鹰学院)和金珏(宁波大红鹰学院)共同编写第二章,孟赆(宁波大红鹰学院)负责编写第三章,许锁坤(宁波大红鹰学院)负责编写第四章,蒋力(宁波大红鹰学院)编写第五章。全书由吴鹏跃负责书的结构框架的设计,范春风和孟赆负责统稿,由王明(宁波大红鹰学院)担任主审,参编的各位老师和企业专家在修改定稿上做了大量的工作。

由于编者水平有限,书中如有不足之处,敬请广大师生与读者批评指正,以便修订时改进。

编 者

目 录

第一章 ERP 项目实施方法	1
第一节 ERP 实施方法概述	2
一、SAP 实施方法	2
二、Oracle Applications 实施方法论	4
三、用友实施方法	5
第二节 Kingdee Way 实施工作要点	6
一、项目定义	7
二、蓝图设计	7
三、系统实现	8
四、上线支持	8
本章小结	9
实训课堂	9
复习思考题	9
第二章 ERP 项目定义	10
第一节 项目立项	11
一、项目立项的意义	11
二、目标与策略	11
三、工作内容	12
第二节 成立项目组织	15
一、成立项目组织的意义	15
二、项目组织角色	16
三、目标与策略	19
四、工作内容	20
五、本阶段的价值点	22
第三节 项目调研	22
一、项目调研的目的和任务	22
二、项目调研的方法	23
三、项目调研的内容	24
四、本阶段的价值点	45
第四节 制订实施方案和实施计划	45
一、实施目标	45
二、实施策略	45
三、制订实施方案和实施计划内容	46
四、实施的风险	48

五、实施方案和计划的制订	48
六、本阶段的价值点	56
第五节 项目启动大会	57
一、目标与策略	57
二、项目启动大会内容	57
第六节 中高层培训	60
第七节 软件安装确认	61
本章小结	63
实训课堂	63
复习思考题	63
第三章 业务蓝图设计	64
第一节 核心小组成员培训	65
一、定义	65
二、目标与策略	66
三、工作内容	66
第二节 制定基础数据管理规范	68
一、定义	68
二、目标与策略	69
三、工作内容	69
第三节 准备基础数据	82
一、定义	82
二、目标与策略	83
三、工作内容	84
第四节 现有业务流程梳理	89
一、定义	89
二、目标与策略	89
三、工作内容	90
第五节 流程优化与流程模拟	92
一、定义	92
二、目标策略	93
三、工作内容	94
第六节 确认新业务蓝图	95
一、定义	95
二、目标与策略	96

三、工作内容.....	96	本章小结.....	135
本章小结.....	97	实训课堂.....	135
实训课堂.....	97	复习思考题.....	136
复习思考题.....	98		
第四章 系统实现.....	99	第六章 工业企业案例植入.....	137
第一节 初始化数据准备.....	100	第一节 案例背景.....	137
一、定义.....	100	一、企业基本情况.....	137
二、目标与策略.....	101	二、产品介绍.....	138
三、工作内容.....	101	三、公司信息化现状分析.....	138
第二节 最终用户培训.....	104	第二节 项目准备阶段各项工作.....	140
一、定义.....	104	一、账套建立.....	140
二、目标与策略.....	104	二、设置账套参数.....	141
三、工作内容.....	104	三、各项基础资料整理与导入.....	141
第三节 系统初始化.....	107	第三节 期初数据录入与核对.....	152
一、定义.....	107	一、仓库期初库存.....	152
二、目标与策略.....	107	二、科目期初余额.....	154
三、工作内容.....	108	三、应收应付期初余额.....	158
第四节 上线辅导.....	120	四、资产负债表和利润表 格式设置.....	158
一、定义.....	120	第四节 单据自定义及套打格式设置.....	161
二、目标与策略.....	120	一、单据自定义.....	161
三、工作内容.....	121	二、单据套打设置.....	162
本章小结.....	122	三、单据编码设置.....	164
实训课堂.....	123	四、结束初始化.....	164
复习思考题.....	124	第五节 日常业务应用.....	164
第五章 上线支持.....	125	一、第一期操作涉及的范围及 业务单据.....	164
第一节 编写验收报告.....	127	二、第一期涉及的业务总体流程.....	165
一、定义.....	127	三、产品结构(BOM)录入.....	165
二、目标与策略.....	127	四、业务起点.....	166
三、工作内容.....	127	五、物料需求计划运算.....	166
第二节 召开项目验收大会.....	132	六、供应链与生产任务管理业务.....	169
一、定义.....	132	七、第一期期末处理与结账.....	176
二、目标与策略.....	132	本章小结.....	176
三、工作内容.....	133	复习思考题.....	176
第三节 项目交接.....	134		
一、定义.....	134	第七章 ERP 个性化应用.....	177
二、目标与策略.....	134	第一节 数据库常用语言.....	178
三、工作内容.....	134	一、基础.....	178

二、提升	180	一、定义	194
三、技巧	182	二、触发器的应用开发	194
第二节 常用 SQL 语言	186	本章小结	196
第三节 案例开发应用	187	实训课堂	196
一、销售订单统计表	187	复习思考题	196
二、供应商交货及时率统计表	190	参考文献	197
三、采购价格走势表	192		
第四节 触发器的定义及应用开发	194		

第一章 ERP 项目实施方法

【学习要点及目标】

- (1) 重点掌握 ERP 项目实施的含义。
- (2) 了解国内外典型 ERP 项目实施方法。
- (3) 掌握 Kingdee Way 实施方法的内容与步骤。

【核心概念】

ERP 实施 Kingdee Way 方法

【引导案例】

如何成功应用 ERP

ERP 在我国风风雨雨 30 多年,从最初 20 世纪 70 年代计算机在财务、生产部门的应用,已扩展到如今的整个供应链、CRM 等。

提到 ERP,业界对其最早的印象大多是“上 ERP 找死、不上 ERP 等死”的理解。可是,最近几年 ERP 的实施已经不再是这么可怕的事情,现阶段的 ERP 实施成功率要高于过去的许多倍,成功应用 ERP 的企业数量也在进一步增加。据一份调查资料显示,现阶段企业普及 ERP 已达到 52.4%,并且这一数据还在进一步提升,可见,我国企业 ERP 实施正在逐步地成熟。

那么,究竟什么是 ERP,如何才能提高 ERP 应用的效果呢?

【案例导学】

企业实施 ERP 是一个系统化的选择,这是由 ERP 系统化的特点决定的,它把客户需求和企业内部的生产情况以及供应商资源整合在一起,将企业的各种资源充分调配和平衡,使制造、销售、财务、人力资源等各个分散、孤立的部门通过计算机连接到一起,实现整个企业信息的集成。ERP 的实施是一个非常庞大的系统工程,它涉及企业生产、经营、技术和管理各个方面,还涉及企业体制和国家大的经济环境等诸多因素,其复杂性和艰巨性可想而知。

本章将通过几种典型 ERP 实施方法的介绍,让读者了解 ERP 实施的内涵。

什么是方法论?近些年来,人们通常把方法论一词错误地认为只不过是方法一词的同

义词，但方法论不仅仅是一系列方法和工具的简单汇总。而是使这些方法和工具成为具有战略指导意义的架构体系。

而实施方法论使指导 ERP 项目各阶段的管理更加标准，同时为各阶段设立了优先顺序并描述了最佳实践，这样可使整个组织期望的成果更加丰富，对资源的利用更加有效。

第一节 ERP 实施方法概述

一、SAP 实施方法

ASAP 是 SAP 公司为使 R/3 项目的实施更简单、更有效而开发的一套完整的快速实施方法。ASAP 优化了在实际过程中对时间、质量和资源的有效使用等方面的控制，是一个包括了项目实施得以成功所有基本要素的完整的实施方法，主要包括：ASAP 路线图、SAP 工具包、SAP 技术支持和服务、SAP 培训和 SAP 参考模型。

1. ASAP 路线图

ASAP 提供了面向过程的、清晰的和简明的项目计划，在实施 R/3 的整个过程中提供了一步步的指导。其路线图共有五个步骤，包括项目准备、业务蓝图、实现过程、最终准备、投产和技术支持，如图 1-1 所示。

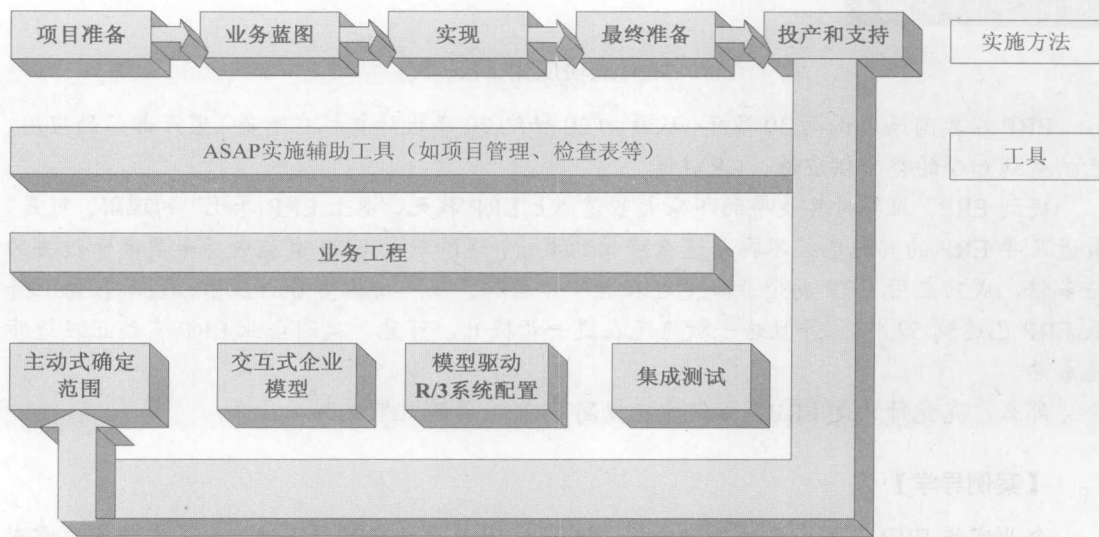


图 1-1 ASAP 路线图

具体来说，每个阶段的主要工作内容如下。

(1) 项目准备。

- ① 建立项目组织。
- ② 确立项目日程安排。
- ③ 培训项目队伍。

④ 准备网络环境和硬件。

⑤ 启动项目。

(2) 业务蓝图。

① 分析业务流程现状(组织结构、流程)。

② 确定未来业务流程(组织结构、流程)。

③ 确定项目文档标准。

④ 安装 SAP 系统。

⑤ 管理层批准业务蓝图。

(3) 实现过程。

① 配置系统基本参数。

② 培训项目组。

③ 测试流程。

④ 设计接口和报表。

⑤ 确定与完善系统测试。

⑥ 制定外部接口及报表开发方案。

⑦ 建立用户权限和系统管理机制。

⑧ 准备最终用户培训。

(4) 最终准备。

① 确定配置系统。

② 最终用户培训。

③ 准备基本数据。

④ 准备初始数据。

⑤ 设计上线计划。

(5) 上线与技术支持。

① 系统上线。

② 不间断的支持。

③ 持续的业务流程优化。

④ 项目评估及回顾。

2. ASAP 工具包

运用正确的工具会产生与众不同的效果。工具包指的是 ASAP 中用到的所有工具,包括 R/3 业务工程(R/3BusinessEngineering);一些其他软件产品,如 MS-Project;ASAP 的“估算师”(BestEstimator)工具,使用户能精确测算实施中所需的资源、成本和时间;ASAP 的“实施助理”(ImplementationAssistant),它是一个“如何做”的指导书,可以伴随用户走过项目实施中的每一个阶段,包括调查表和项目计划。ASAP 还充分发挥了 R/3 企业设计的强大配置能力。在这个似乎无限大的工具箱里有建模、实施、改进和建立技术文件等工具,利用公认的企业模型和行业模板可以有效地加速对企业的实施。

1) SAP 的技术支持和服务

SAP 的技术支持和服务网络对用户在实施和使用过程中可能出现的问题随时进行解答,它是用户的助手。用户还将得到从项目开始到成功实施及其后续方面的支持和服务,其中,服务包括咨询和培训。ASAP 提升了服务与支持的范围,即所有与 SAP 环境相关的服务。“早期预警”(EarlyWatch)概念评估和启动检查是其中的一部分,可用来保证整体的品质,并让用户用主动的方式来调整 R/3 系统。

2) SAP 培训策略

SAP 培训策略包含了对项目小组和最终用户的培训。一般来讲,项目小组的培训是混合了标准 1~3 级课程和现场培训,对最终用户来说是由已受训的项目小组成员作为教员,再将知识传授给他们。详见后面 SAP 培训支持。

3) R/3 参考模型

SAP 开发的 R/3 参考模型以商业术语描述了在 R/3 系统中所支持的标准应用功能与业务过程,此信息帮助企业识别应用中可见的不同过程以及应用之间的集成关系,因此企业能够运用 SAP 软件为自己获取最大利益。R/3 的参考模型集成在 R/3 的系统中,此集成版本被认为是商业的领航者。

二、Oracle Applications 实施方法论

Oracle Applications 实施方法论是一套建立整体解决方案的方法,主要由 AIM(应用系统实施方法论)和 PJM(整体项目管理方法论)等各自独立的方法论组成,这些方法论可以提高工作效率及项目实施质量。顾问在项目实施过程中,可以用 Oracle Applications 实施方法论及实施工具来帮助实施,并将此方法论技术作为技术转移的一部分。

1. PJM 和 AIM

项目管理方法(PJM)的目标是提供一个主框架,使其能够对所有项目用一致的手段进行计划、评估、控制和跟踪。

Oracle 公司在全球经过多年的应用产品实施而提炼了结构化实施方法,能满足用户的各种需求,从定义用户的实施方法、策略到新的系统上线运行,AIM 包含了所有不可缺少的实施步骤。因而尽可能地减少用户的实际风险,以保证快速、高质量地实施 Oracle 应用系统。

2. AIM 的七个阶段

1) 第一阶段:建立实施策略

本阶段主要从商务和技术上来计划项目的范围,并确定项目的目标。这一阶段的工作,包括建立以公司主要领导为首的项目实施领导小组和各部门有关人员参加的项目实施小组,并对员工进行初步的业务管理观念和方法培训。具体制定出企业实施应用管理的策略和目标。

2) 第二阶段:业务流程分析

本阶段主要是定义项目的内容,即对现行的管理进行细致的回顾和描述,从而认识项目在业务和技术上的具体要求。在这个分阶段一般要编写一个项目定义分析报告,这样可

以更多地借助 IPO 图的形式来描述目前的流程,并从中找出希望改进的地方,为进一步解决方案的设计创造条件。为此,须对项目实施小组的成员进行较为系统的业务管理的概念和 Oracle 系统软件功能层次的培训。

3) 第三阶段:设计解决方案

本阶段主要是对上阶段形成的业务分析流程,结合业务管理的基本概念和具体的软件功能,逐项进行回顾、分析,以便对目前每个管理业务流程提出解决方案。解决方案或许是可以直接套用 Oracle 应用系统中的某些功能,或许是对现行管理流程做一些改进,也可能是对软件系统作一些必要的二次开发。这时一般应编写项目说明书之类的文档(里程碑),作为建立系统的设计任务书。

4) 第四阶段:建立应用系统

本阶段需根据前一阶段拟订的方案,对管理上(或组织上)须改进之处制定改进方案,包括调整分工、规范流程、统一方法、标准信息编码等。从软件方面来讲,系统初始化设计及二次开发工作可开始进行,这样建立起一个符合企业管理思想的应用系统,此时大量的基础数据的整理工作也将着手进行。

5) 第五阶段:文档编码

本阶段在建立应用系统的同时,除了必须对软件进行二次开发,按软件工程要求提供必需的文档以外,对管理要改进的流程及方法等方面,也必须编写或修改原来的制度、职责及流程图。这时,系统一旦建立起来,可着手对最终用户的主要应用进行培训。

6) 第六阶段:系统切换

在这个阶段,为了减少系统实施时的风险,各职能部门分别按照自己的日常业务活动,参照已文档化的流程,运行计算机系统进行测试,以证实其系统是基本可行的。此时才开始正式向新系统输入数据,创建初始状态,定义参数,并开始运行。为了保证切换的成功,这时项目领导小组要及时发布许多指令,来逐步地进行系统的切换。一般来讲,如果能有一个新老系统并行的运行期间,风险更低一些。

7) 第七阶段:运行维护

在并行一段时间后,如果事实证明系统是安全、可靠、可行的,那么可以正式投入运行。在运行中要做好有关的记录和报告,并及时地发现运行中的问题,以便进行维护和提高。

三、用友实施方法

用友软件是亚太地区最大的管理软件供应商,中国最大的管理软件、ERP 软件、财务软件供应商,也是中国最大的独立软件供应商。用友设计了一套价值实现方法论,规范系统实施咨询服务,以降低实施风险。该实施方法论体系与用友 ERP 软件紧密结合,规定了实施双方的权利和义务、行为规范、实施工具等涉及实施流程的全方位内容。经过数十万用户的成功体验,证明了该体系的科学性和实用性。

用友实施方法分为六步,如图 1-2 所示。

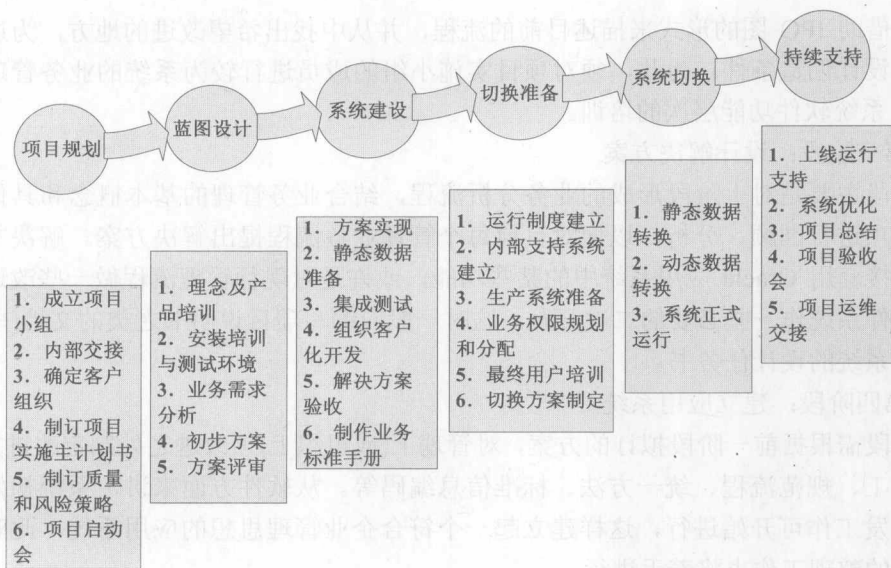


图 1-2 用友实施方法的步骤

第二节 Kingdee Way 实施工作要点

Kingdee Way 是金蝶软件实施方法论，它遵循国际最先进的项目管理理论，集金蝶全体知识工作者的集体智慧，在金蝶 120 万用户实践经验的基础上被创造性地提出。

金蝶的实施方法采用的是四步法，分别为项目定义(项目准备)、蓝图设计、系统实现和上线支持(验收交付)。金蝶实施四步法融合了国外的项目管理方法及流程，目的是加强实施过程中的项目管理计划、蓝图设计、上线准备及测试管理的内容，其实施过程如图 1-3 所示。



图 1-3 Kingdee Way 实施方法步骤

一、项目定义

好的开始是成功的一半！任何项目在开始前，其要素诸如项目范围、主体计划等必须要有明确的界定，没有范围的界定，将不能称成其为项目；没有主体计划，项目的进度将得不到控制。作为信息系统实施项目，客户方和顾问方必须形成一个共识，那就是：本次系统实施要涵盖哪些部门的业务，哪些是主要的，然后在此基础上制订阶段可控的主体计划。

这一阶段，我们还要强调客我双方组织的对等有效性，提醒顾问方不要“越俎代庖”，因为大多数情况下，项目实施的主体只能是客户自身，顾问的作用主要应该表现在“引导、培训、监督”等方面，只有客户的实施应用体制健全而有效，系统的实施和应用才会有基本的保证；否则，即使项目勉强交付，日后客户和顾问方也会面临不可预知的灾难。

由此可知，项目定义是任何项目都必须首先解决的问题。针对企业 ERP 项目以及大型的企业信息化项目实施，项目组织尤为重要。与一般工程项目不同，企业信息化实施项目通常是在外部实施顾问的指导下，以企业为实施主体，转变管理思想和工作方法，实现新系统的建立。在项目实施过程中，企业内部实施人员通常在实施周期内，以兼职的方式完成实施任务为主，涉及企业的业务面较广，并且也涉及企业全部的管理层次。

顾问方项目实践表明，项目实施组织的完善，还必须贯穿于整个项目的实施周期，使项目组织根据项目的实施情况，实现动态调整。

项目定义阶段的主要工作内容包括以下几个方面。

- (1) 项目授权责任书(甲方)。
- (2) 高层访谈纪要。
- (3) 项目管理手册。
- (4) 项目实施计划。
- (5) 启动大会材料。
- (6) 软件安装完成确认书。

二、蓝图设计

蓝图设计是客户和顾问方互动的阶段。客户方在顾问方的指导下，着眼于将通过系统来实现的目标，参照顾问方提供的标准流程库，梳理自己的现行业务流程，以便明白自己真正的需求是什么，核心需求是什么，从而描绘出一个完整而可行的业务蓝图。

这一阶段客户和顾问方将最终要实现的业务流程通过系统测试，明确具体实现的途径有三种：其一，可以直接通过系统标准流程得以实现；其二，可以通过调整或通过借鉴行业流程满足客户的要求；其三，客户方可以通过金蝶提供的自定义工具实现个性化的要求。只有极少部分可能需要通过二次开发实现客户的特别要求。通过对实现方法的定义，客户方和顾问方可以确定后续的工作策略与具体工作计划。

这一阶段主要工作内容包括以下几个方面。

- (1) 关键用户培训材料。

- (2) 基础数据收集模板/规范/计划。
- (3) 项目调研报告。
- (4) 未来流程文档。
- (5) POC 配置文档和测试用例。
- (6) 测试策略/计划。
- (7) 客户化开发需求文档/计划。
- (8) 业务蓝图。
- (9) 蓝图阶段完成确认书。

三、系统实现

本阶段更多的是帮助客户加强基础管理工作，对即将通过系统来管理的对象作精确而排他的描述，扫清企业管理信息化的技术障碍。例如，对公司业务涉及的物料、仓库、业务往来客户、加工设备等进行编码管理，有利于系统对这些对象进行定性和定量管理。

通过前面几个阶段工作的或串行或并行，系统开始在企业发挥作用，一切初始化的工作是系统开始运行的必要技术条件。但我们更要强调那些非技术化的因素对系统运行的重要作用。我们在这个阶段必须关注的是：客户方在开始使用新系统时，培训是否足够；知识的传递链在企业内部是否已经建立；每个系统业务相关人员是否明白他在什么时候什么地方使用什么方法去做他应该做或能做到的事等。在此阶段，客户方必须在顾问方的指导下制定系统运行规则并通过阶段性的运行调整后，固化下来。

这一阶段的主要工作内容包括以下几个方面。

- (1) 配置文档。
- (2) 客户化开发设计/测试。
- (3) 测试文档/报告。
- (4) 最终用户培训/测试文档。
- (5) 制定上线方案。
- (6) 准备基础数据，完成确认单。
- (7) 编写环境测试报告。
- (8) 构建支持流程(甲方)。
- (9) 上线完成确认单。

四、上线支持

任何项目都必然存在预定的结束时间。项目的验收标志着项目的实施在一定周期内已完成预定目标，也标志着项目从实施正式转入应用。但这并不是说从此项目与顾问方就再也没有关系。而是随着项目应用的正式启动，一个新的项目从此也开始了，这个项目就是“项目应用维护”。项目应用维护绝不是项目实施的一个阶段，而是一个独立的持续的过程。这个过程可用年度来划分阶段，即年度可以作为项目应用维护的周期。顾问方在项目实施验收通过后，要对项目应用维护的支持方式一般由有关合同条款来约束。

必须要强调的一个事实是：信息化项目是以企业为主体来实施的，项目的验收并不意味着企业内部实施工作的结束，而是进入一个新的起点。企业内部实施人员应当在已达到的实施成果的基础上，继续优化业务处理和流程，以巩固实施成果。

这一阶段主要工作内容包括以下几个方面。

- (1) 填写系统运行状况报告。
- (2) 填写实施转服务交接单。
- (3) 填写系统验收单。
- (4) 填写上线支持完成确认单。



本章小结

- (1) 本章介绍了四种 ERP 项目实施的主流方法，并阐明了各种方法的内容与步骤。
- (2) 本章重点介绍了国内主流 ERP 软件供应商 Kingdee Way 的实施方法与理念，从项目定义、蓝图设计、系统实现及上线支持四个阶段进行工作内容及要点分析，并突出了每个阶段的成果内容。



实训课堂

20 世纪初，一位美军营长对值班军官下达了如下命令：“明晚 8 点，哈雷慧星将在这个地区出现。这种情况每隔 76 年才能看到一次。命令士兵，届时身着野战服到操场集合，我将向他们解释这一罕见的现象。如果下雨，就到礼堂集合，我将为他们放映一部有关彗星的电影。”

经过连长、排长、班长的层层传达，士兵接到这条命令时，这条命令已经变为：

“明晚 8 点下雨的时候，76 岁的哈雷将军，将在营长的陪同下，身着野战服，乘坐‘彗星’牌汽车，经过操场前往礼堂。”

请问，如果你是这位值班军官，你将如何保证命令准确传达至每位士兵？请指定一条实施计划与方案。



复习思考题

1. 查阅 ERP 实施相关资料，构建评价指标，分析说明 ASAP、Oracle Applications 及用友实施方法的各自特点。
2. 简述 Kingdee Way 实施方法的过程。
3. 在 Kingdee Way 四个步骤中，哪些是属于关键阶段成果(里程碑)?

第二章 ERP 项目定义

【学习要点及目标】

- (1) 重点掌握 ERP 实施过程中项目定义的含义。
- (2) 了解和掌握 ERP 实施项目定义的工作内容。
- (3) 了解和掌握 ERP 实施项目定义的价值点。
- (4) 掌握项目定义的实施工具。

【核心概念】

项目启动 实施计划 调研报告

【引导案例】

项目定义的重要

某公司购买了一套 ERP 系统，刚开始实施进展比较顺利，一切按计划进行。可是在即将进行系统初始化时，客户提出 ERP 系统要直接读取 MES 的数据来进行生产计划与排程。因此，项目不得不中断。你认为问题出在什么地方？应该怎样改进？

【案例导学】

准确定义一个项目是项目成功的保证。如果不断变更项目的需求，会给项目的成功实施带来不必要的风险，因此，在项目开始之初就准确定义一个项目是至关重要的。

项目定义阶段是 ERP 实施的一个重要环节，通过此环节可以详细了解企业的现状及需求。本阶段的主要工作流程如图 2-1 所示。

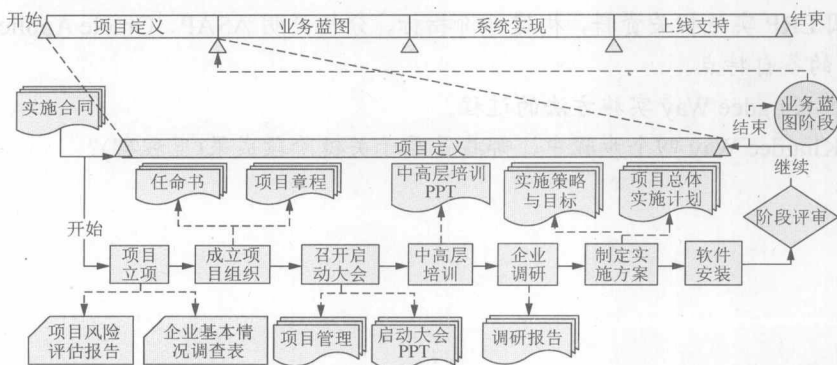


图 2-1 项目定义阶段的工作流程