

项目实施步骤

<http://www.gtmarket.com.cn>

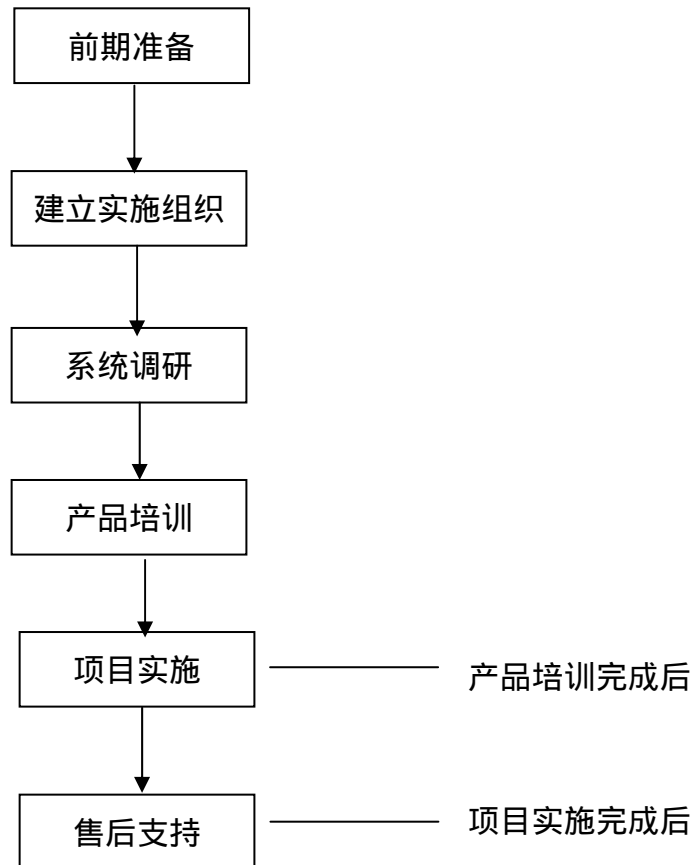
企业营销资源管理系统

北京 XX 软件技术有限公司
版权所有 翻版必究

目录

1. 实施步骤流程图.....	3
2. 项目实施步骤.....	3
2.1 前期准备.....	3
2.1.1 熟悉用户系统目标.....	4
2.1.2 提出初步实施规划.....	4
2.2 建立实施组织.....	4
2.2.1 项目领导小组.....	5
2.2.2 项目实施小组.....	5
2.2.3 应用组.....	6
2.3 系统调研.....	7
2.3.1 调研步骤流程图.....	8
2.3.2 系统调研提纲.....	9
2.3.3 系统调研报告.....	9
2.4 产品培训.....	10
2.4.1 培训人员要求.....	10
2.4.2 培训内容.....	10
2.4.3 产品培训安排.....	10
2.5 项目实施.....	10
2.5.1 实施阶段流程图.....	11
2.5.2 实施阶段内容.....	12
2.5.2.1 制定实施进度计划.....	12
2.5.2.2 安装软件产品.....	12
2.5.2.3 建立实施工作点.....	12
2.5.2.4 准备静态数据.....	13
2.5.2.5 试运行阶段.....	13
2.5.2.6 正式运行阶段.....	14
2.6 售后支持.....	14

1. 实施步骤流程图



2. 项目实施步骤

2.1 前期准备

实施《XX/ERP》或《XX/DRP》产品是一项非常复杂和严谨的工程，它包含两部分内容：一方面是技术上的复杂性，因为产品覆盖了企业整个生产或销售过程中的主要环节，各个环节之间有着紧密的联系，牵一发而动全局，这就要求使用者对产品应该有较深入的了解；另一方面是组织上的复杂性，因为产品涉及到了企业的产、供、销、人、财、物等多个部门，系统的最终用户也是个部门，所以企业人员的培训和组织是一个非常重要的方面，经过国内外大量企业的实践证明，系统能否应用成功，其关键在于“人的因素”。

基于上述原因，在实施项目之前必须首先做好前期准备工作，即尽可能的从下列几个方面熟悉企业的具体情况。

2.1.1 熟悉用户系统目标

应首先仔细阅读用户的系统目标说明书或从其它渠道全面了解用户有关情况以及用户所要达到的主要目标。包括：

- (1) 用户拟采用的硬件设备、网络拓扑结构、操作系统、网络管理软件、打印设备等。
- (2) 用户准备建立几个子系统、以及子系统实施的顺序。
- (3) 用户的概况、组织结构、基本业务处理流程、产品情况。
- (4) 用户的管理基础、管理人员水平及基础数据的标准化规范化情况。
- (5) 用户计算机使用普及程度，计算机技术人员的技术水平和所能担负的工作。
- (6) 用户主要领导和业务人员对计算机应用系统的基本态度，以前是否用过其它软件产品？
- (7) 用户的工期要求和投资情况
- (8) 用户希望管理系统最后要实现的经济效益和社会效益。

2.1.2 提出初步实施规划

在初步了解用户的基本情况之后，实施人员应该提出项目的初步实施规划。

- (1) 简单分析用户系统的概况、系统的可行性以及目前在实施中可能出现的问题及初步设想的解决办法。
- (2) 简单分析系统实施的阶段，各阶段需要的时间以及人员组成。
- (3) 其他需要说明的问题

2.2 建立实施组织

实现计算机辅助管理信息系统的关键因素有三个，一是所采用的计算机软、硬件系统，二是企业的基础数据，三是人。

管理信息系统和数据是实施的先决条件，但是人却是决定实施是否成功的最重要的因素。所以我们讲，管理信息系统实施成功的关键在于人，然后才是基础数据和计算机软、硬件系统。这里的人，首先指的是企业高层领导人，企业的高层领导人对整个实施过程的技术与参与，是实施获得成功的最关键所在。要使企业从上到下作为整体组织，成功地实施计算机现代化管理系统，并把它作为企业管理的工具，要有充分

的思想准备去改变企业中原有的一切不合理的因素，包括人们的思维方式和行为方式。

同时，企业中层管理人员主动积极的工作以及全体员工的默契配合也是成功的因素之一。

综上所述在项目实施前必须建立一个完善的、强有力的实施组织，它必须由用户的一把手或相当于一把手的人亲自参加并参与决策、规划、制订措施，必要时改革机构和管理流程，进行人员调配和资金投入。

实施组织主要包括项目领导小组、项目实施小组和应用组三级。现分别介绍如下：

2.2.1 项目领导小组

成立以‘一把手’为核心的项目领导小组，即项目领导小组由企业‘一把手’主持，它由与系统有关的总经理或副总经理、财务总监、企管部负责人、计划部负责人、项目实施小组经理和软件公司主要负责人、软件公司项目负责人等共同构成。他们的主要职责是：

- (1) 提出企业计算机系统所要达到的目标，项目设计的范围及评价考核标准。
- (2) 组织调整不合理的，与计算机系统不相适应的管理机构、体制、和制度。
- (3) 协调各业务部门之间的关系，解决软件系统与现有管理发生冲突的问题，提出解决方案。
- (4) 调动及组织有关管理部门和项目实施小组，按计划逐步实施管理信息系统，并批准进行新老系统的切换。
- (5) 决定项目实施小组的人选
- (6) 研究企业工作流程的调整及机构的重组。
- (7) 审批新系统的工作流程及工作规程，保证项目高质量地进行。
- (8) 监控项目的进度。

领导小组至少每月举行一次例会，，领导小组组长需要经常关心、参与和指导实施工作，及时处理各种问题，‘一把手’可以把重点放在以下几方面：

- (1) 抓培训效果及企业人员素质的提高
- (2) 定期检查工作，制定严格的奖惩制度。
- (3) 转变企业职工的管理观念，推进企业管理深化改革。

2.2.2 项目实施小组

项目实施小组主要进行实施系统的日常工作。**项目组长（或经理）是一个非常关键和重要的岗位**，人选是否合适关系到项目的成败，企业对项目组长（或经理）的要

求是：

- (1) 必须十分熟悉企业的管理情况，具备一些主要基层业务部门的管理经验。
- (2) 有改革创新的精神，工作认真负责、能力强。

(3) 有较强的组织能力，能与人合作，在企业中有较高的威望。

项目实施小组的组织机构如下：

项目实施经理：制定出本部门各岗位的工作职责和规范，协调各部门工作，及时将问题反映给领导小组，提交各阶段报告。

系统硬件：（1人）负责硬件的维修，网络的维护，及日常的备份操作等工作。

应用软件维护：（多人）负责对最终用户软件的日常应用指导等工作。

应用组负责人：

软件公司人员：负责对软件产品进行培训，与用户共同指定实施计划。

项目实施小组的职责：

- (1) 积极与软件公司配合，保证实施计划的实现。
- (2) 指导、组织和推动应用组的工作。
- (3) 负责数据的采集组织，负责编码原则的制定，保证数据录入的准确、及时、完整。
- (4) 负责整套系统的安全权限控制和数据的备份工作。
- (5) 负责组织模拟运行，对管理改革的问题提出解决方案和建议。
- (6) 组织和开展企业内部的培训，担负起教员的工作。
- (7) 制定工作准则和工作规程。
- (8) 提交各阶段的工作成果报告。

2.2.3 应用组

项目应用组是指各个具体的执行部门，应用组是在项目实施小组的领导下，研究本部门实施软件系统的方法和步骤，掌握与本部门各业务工作点有关的软件功能，并准备录入数据，学会应用各种报表提供的信息，培训本部门的使用人员，参与制定工作准则和工作规程，做好新旧系统的切换，运行新的系统。它是企业最终使用软件系统的部门。

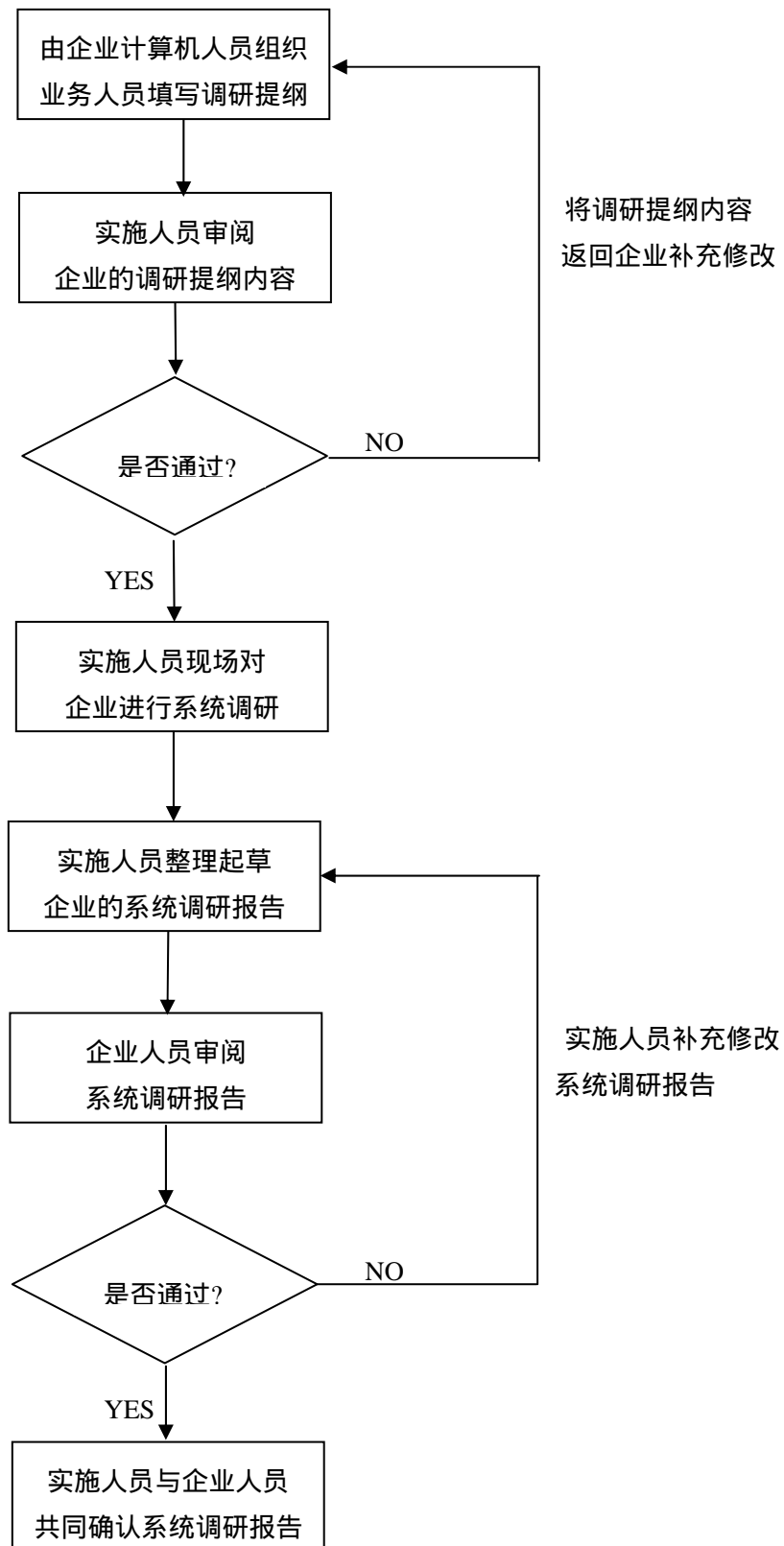
总之，领导小组、实施小组和应用组的关系是环环相扣的，下层的负责人是上层的成员，如应用组的负责人是实施小组的成员，实施小组的组长是领导小组的成员，整个项目的负责人是企业的一把手。

2.3 系统调研

在前期准备中对企业的初步了解对于后期的实施来说是远远不够的，要想在实施中能够比较省时和顺利的成功还必须对企业的各项业务做深入细致的调研工作，这部分工作是非常重要的。

系统调研的工作量是比较大的，虽然每个企业都有很多的共性，但各自的特性也是不容忽视的，这些特性就是我们调研的重点。做系统调研时只靠我们实施人员的力量是远远不够的，要充分发挥企业计算机人员和业务人员的能力，让他们帮助我们完成对企业业务的调研任务。

2.3.1 调研步骤流程图



2.3.2 系统调研提纲

系统调研提纲的主要内容包括：

- (1) 确切了解用户的组织机构、业务科室设置、业务流程、业务权限、业务控制流程，并能描绘出各业务科室内部、各科室之间的业务流向关系。
- (2) 收集并确切了解业务流程之间传递的单据、表格、帐目，履行的手续，审批的部门、审批的人员、审批的方法，执行的部门、执行人员、执行方法。
- (3) 现行业务中的表格传递流程和表格样式。
- (4) 进一步了解用户系统需求说明书内容所包括的部门、包括的业务、在用户单位中的位置，在用户整个管理系统的作用，了解用户一把手的支持态度，了解实施项目组织人的能力，应用人员的业务能力和工作态度。
- (5) 了解用户的效益和未来的发展方向。
- (6) 对本项目的资金投入情况。

要求用户按照要求详细认真地填写系统调研提纲的内容。

2.3.3 系统调研报告

根据系统调研提纲的结果，调研人员需要详细认真地整理编写系统调研报告。该报告非常重要，是今后指导项目实施的根本依据。系统调研报告的主要内容包括：

- (1) 在系统调研报告中要详细阐述企业现行业务的流程和具体内容。
- (2) 应用计算机管理之后企业的业务是如何实现的？手工管理与计算机管理的不同之处是什么？是否需要改变手工业务管理流程，如何改？
- (3) 哪些业务是手工管理的产物，计算机无法处理，我们建议的解决方案？
- (4) 系统运行的目标。

要求调研人员按照系统调研报告的要求详细认真地编写系统调研报告的内容。

2.4 产品培训

在项目实施之前对用户的相关人员进行系统和规范的产品培训是非常必要的，达到让用户了解软件产品，最终自己能够解决实施中的具体的问题，并且能够自行培训产品的目的。

2.4.1 培训人员要求

将用户参加产品培训的人员划分为三个层次：决策层、技术层、操作层，对不同层次的用户参加产品培训人员的基本要求是：

- (1) 决策层：工作认真负责，对企业实施计算机系统有很好的认同。
- (2) 技术层：工作认真负责，对企业实施计算机系统有很好的认同。熟悉计算机操作和企业管理业务的流程。培训通过后，能够独立应用计算机独立操作企业业务和对其它人员进行产品培训。
- (3) 操作层：工作认真负责，培训通过后，能够独立应用计算机独立操作企业业务。

2.4.2 培训内容

培训对象	相应人员	培训内容	培训人员	培训时间
决策层	项目领导小组	ERP 理论 领导在实施中的 作用与重要性	由售前专家承担	实施前期
技术层	项目实施小组 应用组	ERP 理论 XX 软件教材	XX 公司	实施前期 必须培训
操作层	应用组	操作方法 程序操作流程	由用户的技术人 员承担	实施前期 或实施中

2.4.3 产品培训安排

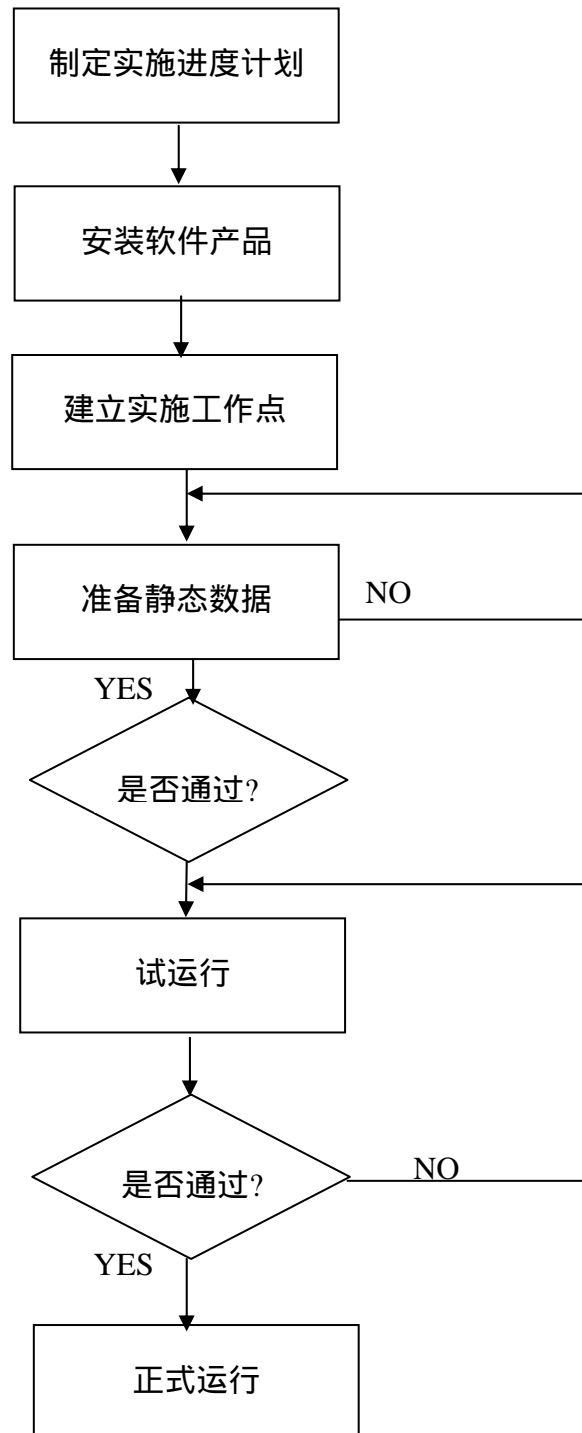
将对培训人员的要求、培训内容和课程时间安排的详细内容提交给用户确认，用户将确认结果和参加培训人员的详细情况反馈给 XX 公司，培训完成后考试合格者发给资格证书。

2.5 项目实施

在建立实施组织、系统调研和产品培训完成之后，项目进入实质性的实施阶段，

具体实施一般划分为制定实施进度计划、安装软件产品、建立实施工作点、准备静态数据、试运行、正式运行六个阶段。

2.5.1 实施阶段流程图



2.5.2 实施阶段内容

2.5.2.1 制定实施进度计划

计算机应用项目在实施前必须制定严格周密的实施进度计划，计划的制定应该由项目领导小组成员共同研究确定并应征求用户的有关领导同意。计划确定以后，应具有权威指导意义，参与应用的所有成员必须严格认真地遵守。制定计划应遵循以下原则：

- (1) 制定进度计划应充分考虑系统的整体应用，采用网络计划法，考虑有效时间因素，能配备的人员力量，力求切实可行，可操作性强。计划的内容为：
 - 安装软件产品并交付给用户验收，同时检查计算机网络(包括终端、打印机、远程登录等)是否正常。
 - 协助用户建立实施工作点，每个工作点都必须具体到人，明确每个工作点的任务和责任。
 - 指导用户准备、收集、审核确定静态数据和初始化数据。
 - 试运行阶段：录入静态数据和初始化数据之后，以计算机为准，业务处理按计算机提供的数据记帐。
 - 正式运行阶段：甩开手工帐，全部业务应用计算机记帐。
- (2) 进度计划要详细，针对每项计划内容应落实到双方具体的负责人，计划的时间跨度为整个项目实施期间，计划表为标准计划表。
- (3) 分阶段填写进度计划完成情况表，实施人员必须把握住每个阶段的实施进度、完成情况、未完成情况及其原因，发现的问题及其解决的方法要如实填写。
- (4) 实施小组领导成员要定期检查计划完成情况表，督促检查计划执行情况，及时解决各种问题，保证实施进度计划按期完成。

2.5.2.2 安装软件产品

项目实施人员根据实施进度计划在规定的时间为用户安装软件产品，并填写《软件产品安装验收单》和《软件产品安装验收通知单》交给用户验收签字。如果负责安装操作系统或数据库等系统软件，还需填写《产品安装和升级维护记录单》交给用户验收签字。

实施人员同时还需了解用户的计算机网络是否能正常工作，包括终端、打印机、远程登录(最好有回拨功能)等多方面设备，这些因素与今后实施的成功有直接的关系。

2.5.2.3 建立实施工作点

结合用户管理现状、人员安排、硬件系统的布局等方面的因素合理划分计算机项目实施工作点，其目的是把计算机软件功能同现行业务工作结合起来，划分为工作点

以后，把满足用户要求的计算机功能具体落实到各个工作点上，只要实现每个工作点的正常应用，以及各个工作点间的数据正常交换，就能够满足用户的需求。

- 实施工作点建立的方法是我们提供软件产品的主要功能点，用户根据此功能点结合本身的具体情况建立本企业切实可行的实施工作点，要求每个实施工作点都必须具体到人，明确每个工作点的任务和责任，建立严格的规章制度。

2.5.2.4 准备静态数据

准备静态数据是一项非常重要和细致的工作，实施人员将静态数据准备内容、数据编码原则和静态数据准备表格交给用户的计算机实施人员，由他们负责交给各相应业务部门准备数据，并审核反馈回来的数据，通过后交给 XX 实施人员，XX 实施人员确认通过后双方签字留档保存。

静态数据的定义在项目实施前只大规模地进行一次，在以后的实施中再随时增加新的静态数据。静态数据的定义要求规范、统一、正确、考虑全面，尤其要注意子系统之间的联系，相关代码之间的对应关系。在定义静态数据时，特别要注意下列静态数据的制定：

科目代码、物品代码、库存操作原因代码、领用原因代码、物品库存类别代码、物品财务类别代码、物品销售类别代码、销售类型代码、采购类型代码、客户类型代码、供应商类型代码、产品 BOM 表、生产提前期代码等。

对于每一类代码都要规定统一的编码原则，静态数据的编码必须有一个专人严格负责。

2.5.2.5 试运行阶段

为了计算机系统与手工帐更好地接轨，也使企业的业务人员对计算机系统有一个熟悉的过程，试运行阶段是十分必要的。此阶段不宜太长，因为太长会加重业务人员对帐的工作量。

试运行阶段主要有下面四项工作：

(1) 录入静态数据

试运行的第一步工作就是由用户计算机实施人员按照静态数据准备表监督指导静态数据的录入工作，一定要保证数据录入的正确性和完整性。

(2) 录入各系统初始化数据

在静态数据录入完毕之后，由 XX 项目实施人员和用户计算机的实施人员按照初始化数据准备表监督指导初始化数据的录入工作，一定要保证数据录入的正确性和完整性。必须要对有关帐目进行初始化操作之后，才可以进行业务处理的运行。

(3) 试运行业务

必须要对有关帐目进行初始化操作之后，才可以进行业务处理的试运行，由 XX 项目实施人员和用户计算机的实施人员监督指导业务人员在各实施工作点用计算机处理业务，并且以计算机提供的数据核对后记帐。一定要保证现行业务严格按

照计算机流程及时、正确地录入，作到日清日结、日对帐，发现问题，及时解决。

(4) 建立应用规范

无规矩不成方圆，为了更好地应用计算机系统处理企业业务，则企业必须建立一套严格完整的规范制度，即建立业务规范，岗位规范、安全规范等。以保证计算机应用项目的实施成功。

● 业务规范

计算机应用系统是以计算机这一高科技产品为工具，以最先进的管理思想为基础的先进的管理系统，应用此系统的最终目的是使用先进的管理系统取代旧的传统的管理模式，因此用户必须按照计算机的要求进行业务规范，即对机构设置、业务流程，业务处理、业务范围等各项组织机构或业务流程进行一次规范化工作，以使企业走上先进的计算机管理轨道，切忌进行简单的人工模拟。业务规范工作应以用户为主，项目实施人员为辅进行。

● 岗位规范

计算机应用项目是通过实施工作点来完成业务管理任务，各工作点实际是一个业务处理单位，它既不同于计算机的子系统又不同于具体的业务管理部门，计算机每个实施工作点都担负不同的业务处理任务，处理的业务内容、功能不同，需要掌握的数据、计算机操作的方法内容都不同，因此岗位规范就是制定计算机各实施工作点的岗位职责和使用规范。使用规范应确定工作点操作的人员、操作内容、操作流程、操作难点、操作中易出现的问题及解决的方法等。

岗位规范应由用户的领导、计算机项目支持技术人员和应用人员共同制定。

● 安全规范

计算机应用项目是一个人机交互的大系统，必须建立一个严格的安全管理规范才能保证正常运行，主要内容有：

- 计算机机房安全规范、
- 计算机使用规范、
- 软件使用和安全规范
- 数据备份保护规范等

2.5.2.6 正式运行阶段

计算机系统试运行成功后，用户就可以完全甩开手工记帐，全部业务应用计算机来记帐工作，进入计算机系统正式运行阶段，在此阶段还需注意保证数据录入的及时性、正确性和现行业务严格按照计算机流程做。

2.6 售后支持

当项目实施完成之后，各项目负责人需要把该项目的详细资料移交给售后服务支

<http://www.gtmarket.com.cn>

企业营销资源管理系统

持组负责人，表示该项目今后发生的任何技术问题由售后服务支持人员来担当。