第**7**章**ERP**项目实施关键因素

学习目标：

* 掌握“实施策略正确”是ERP项目实施的关键因素
* 掌握“加强过程监控”是ERP项目实施的关键因素
* 掌握“成熟的实施团队”是ERP项目实施的关键因素
* 掌握“按期保质交付”是ERP项目实施的关键因素

项目失控就如同风筝断线、火车出轨，完全不可预知发展的趋势，这是非常可怕的

事情。项目失控是项目管理者永远的痛。然而，究竟是哪些原因导致项目失控呢?不幸的  
项目各有各的不幸。以下因素虽然不是造成项目失控的全部，但绝对是项目经理需要高

度警惕的、最有可能造成项目失控的危险因素，也是ERP项目实施的关键因素。

*7.1*

实施策略正确

7.L1目标明确

ERP项目要想实施成功要做到目标明确、范围清晰。项目开始就应界定清楚目标和

范围，否则就不宜开始实施。如果不知道项目要达成什么目标，最好不要盲目实施，要 等目标明确后再实施。例如，实施的软件到底包括哪些功能模块？覆盖哪些部门和用户?

管理层需要哪些报表和信息？这些问题都是范围界定的问题。

目标不明、范围不清是信息化项目比较突出的问题，因为信息化项目是无形的，很 多时候客户的需求是模糊的。例如，客户看到或听说某企业的信息化很好，自己也心向 往之，想借助信息化达到某种目的，这就是客户的业务需求。但这个目标太大、太不确 定，要让客户把需求表达得更具体一点也很困难，客户甚至说不出具体需要哪些功能模 块。客户不能明确表达需求往往是信息化项目最大的特点和难点，因此供应商要不断探

索、引导、激发客户需求。

客户在项目刚开始的时候是有目标和范围的，只不过这时目标和范围因为客户对 ERP项目的理解不到位而具有不确定性和局限性。有时候，实施方的实施顾问试图修正 客户理解的这种具有不确定性和局限性的需求，却因为客户那种防范供应商投机取巧的 心理而拒绝接受实施顾问的建议。但随着项目的进行，客户在实施过程中有了对ERP项 目的全面体验和直接的感受，他的需求才真正得到激发。于是，客户就强烈要求范围变 更和目标再定义，要求在原来范围的基础上增加很多功能，范围不断扩大。而且，客户 往往以“客户就是上帝”的有利地位逼迫供应商无条件答应或满足这些需求，甚至还不 能拖延工期。这就造成一个很大的矛盾，范围扩大，甚至目标改变，而投资不能追加、 工期不能拖延，陷入这样的需求怪圈的项目很可能会失败。解决这个问题应从三个方面 入手**O**

5!!

1. 客户在签约前要尽可能深入了解供应商及软件的功能，甚至多考察一些案例， 遵循项目选型的“五实”(实力、实例、实际、实践和实施)模型。事前了解越多，定位 就越精准。
2. 实施方的实施顾问应做出努力，尽量引导客户需求，甚至激发客户需求，尤其 是核心需求。这就像盖房子必须要有洗手间一样，不管客户有没有明确提出，有洗手冋 都是核心需求，客户没有提出，实施顾问就要引导。实施顾问不能为了减少工作，对客 户没有明确提出的核心需求有所忽视。殊不知，这种需求迟早是要实现的，等到客户省 悟过来再去实现，就会造成很大的被动。
3. 双方都应做出努力，范围是项目的自变量，投资和工期是因变量。范围改变、 投资和工期不改变是违反客观规律的自欺欺人的做法。因此，范围和目标的小范围变更

是难免的，和这种变更相配套的投资追加、工期延长也需要跟上，这需要双方都做出让 步，共同实现目标。客户不能以为强压供应商实现额外的需求是一种胜利，使用这种手 段的结果往往会导致项目失败并造成巨大损失，IS09000标准中提出的八大质量管理原 则的很重要的一条就是与供应方互利的原则。某种程度上，可以说把ERP项目卖贵了是 欺骗客户，把ERP项目卖便宜了是更阴险、更潜在地欺骗客户。因为，当供应商的收益 不足以支撑其实施好该项目应有的投入时，就会加大项目失败的风险。

?!!

3!!

**7.1.2**统筹规划

正确的实施策略是ERP项目实施成功的关键。错误的实施策略会导致项目实施的失 败，应注意以下几点。

1 .循序渐进

实施工作应采用先易后难、循序渐进的原则，不能贪大求全，一上来就打攻坚战。 例如，如果最先实施物料清单，企业认为这是最关键的，但实施物料清单所需要的基础

数据要从其他模块中得来，这些基础模块不到位，实施物料清单就很困难。因此，还要 遵循先易后难的原则，退回到基础的进、销、存管理。如果一上来就试图解决难题就会 碰钉子、受打击，进而丧失信心，没积累得到经验反而得到教训，这种惨痛的教训会让 企业害怕实施ERP项目，并远离ERP项目。

2.工作衔接

实施工作安排要统筹规划，注意前后衔接。有的项目做到一半进行不下去的原因是 前一道更紧急的工序没做完，后面只能停工等待。对项目工作量估算不足，没有留有余 地，某一环节耽误时间引起的连锁反应会延误整个工期。这种缺乏统筹安排的策略失误 也经常会导致一个项目失控，至少也会导致工期拖延。

511

3.井然有序

项目实施要做到有条不紊、井然有序。快并不总是比慢好。盲目赶项目进度，一定 要赶到某天验收，一味地追求速度，难免会因为速度而忽视质量。然而，欲速则不达， 等发现质量问题的时候再返工，就会造成项目失控。

7.2加强过程监控

**7.2.1**进度控制

编制进度计划的目的，就是指导项目的实施，以保证实现项目的工期目标。但在进 度计划实施过程中，由于主客观条件的不断变化，计划亦需随之改变。凭借一个最优计 划来实现一劳永逸的工作是不可能的。因此，在项目实施过程中，项目经理必须不断地 监控项目的进程以确保每项工作都能按进度计划进行，同时必须不断掌握计划的实施状 况，并将实际情况与计划进行对比分析，必要时应采取有效的对策，使项目按预定的进 度进行，避免拖延工期。我们通常将这一过程称为进度控制。

有效进行项目进度控制的关键是监控实际进度，及时、定期地将实际进度与进度计 划进行比较，并及时采取纠正措施。项目管理人员不能简单地认为问题会在不采取任何 措施的情况下自动消失，项目的进度控制就是在既定工期内，编制出最优的进度计划， 在执行计划的过程中，经常检查项目实际进度情况，并将其与进度计划相比较，若出现 偏差，便分析偏差产生的原因及对工期的影响程度，确定必要的调整措施，以更新原计 划。这个过程不断循环，直至项目完成。项目进度控制的目标就是确保项目按既定工期 实现目标，或是在保证项目质量且不增加项目实际成本的条件下，适当缩短项目工期。

7.2.2

过程监控

■■■

从项目开始到结果产生有一个很长的中间过程，这个过程中有太多的岔道和歧路， 因此，过程监控的作用就是及时把项目从岔道和歧路上拽回来，使其重新走向正轨。如 果缺乏这个环节，那么，当企业高层领导者发现项目走向歧途的时候就为时已晚、无能 为力了，此时项目已经陷入失控状态。

因此，企业高层领导者对项目阶段性的评审非常重要。企业高层领导者要经常过问 ERP项目实施进程。同样，项目组也要阶段性地主动向企业高层领导者汇报项目进展状 况，让他们了解每一步，知其然，也知其所以然。如果企业高层领导者不知其所以然， 就可能会埋下一颗定时炸弹，从而导致项目结果与其所预期的结果产生强烈反差，进而 无法挽救。

过程评审是最常见的过程监控手段，目的是阶段性地检查项目是不是偏离了目标， 过程的中间结果和预期的结果有什么差异，如果出现差异需要通过什么样的手段来纠正 和弥补，因为信息化项目的中间结果是无形的，所以只有具备专业知识的专家才能对中 间结果给予恰当的评价，这就给阶段评审带来一定的难度。

阶段评审不力的后遗症就是容易把错误的东西作为正确的结果进行复制应用。一旦

错误的方案被实施发布，再修复的代价就会很高。一个有潜在问题的东西，复制得越多, 潜在的危险就越多，纠正或修复的成本就越大。例如，微软的Windows设计缺陷导致冲 击波病毒，为修复这个缺陷，微软要付出很大的代价。我们经常看到某款汽车因设计缺 陷被厂家召回，这个召回的成本也高得惊人。因此，把有缺陷的方案进行复制应用，会 导致项目的运行处于不可控的发散状态，这是非常危险的。

过程监控也能在实施过程中及时发现问题、及时解决问题。如果错过解决问题的最

好时机，会造成不可挽回的损失，严重的会导致项目失控。例如，项目进行的关键时刻 需要企业高层领导者出面推动或做出决策，如果项目经理总是找不到企业高层领导者, 或者害怕耽误企业高层领导者更重要的工作，而把事情一拖再拖，使得整个项目组处于 低效率的待命状态，会使得项目推动不力。因此，有问题及时处理，有矛盾及时化解, 敢于直面困难、迎难而上是项目经理必备的品质。

7.2.3数据正确

数据正确是ERP项目实施的基本。在项目前期是不易觉察数据错误对项目的影响

的，等到问题爆发的时候又常常使项目团队措手不及。信息系统就是把快捷网络技术和 现代化的管理手段结合起来实现企业内部管控和各块业务数据的共享，从而提高企业业 务的运转效率。但是有一点绝对不能忽视，就是这种网络技术同时也能够使错误的信息

被迅速传播，如果企业以错误的信息为依据，其做岀的决策也必然是错误的。有专家曾

说过：垃圾数据得出的结论也是垃圾，数据错误可能使企业因实施ERP项目而犯更大的

错误,

蒙受更大的损失。

在ERP项目中，一旦出现账实不符，ERP项目就变成了数字游戏，一点应用的价值 也没有。而且，一旦发现数据错误，要找原因就像大海捞针一样困难，往往找错误数据 的时间比整理基础数据的时间还要长、投入的精力还要大。如果项目陷入不断整理与核 对基础数据的漩涡中，正常的进度安排就会受到很大的影响。因此，数据正确非常重要。

数据错误造成的返工与核查在项目实施中是一项预料之外的工作。因此，项目组一

定要严密组织、严格要求，争取一次性把数据整理好。

**7.2.4**外部风险

外部风险有时候是不可抗力，影响项目的因素有政治的、社会的、经济的、技术的 因素等诸多方面，有些情况的发生甚至意味着项目会被叫停。例如，项目实施过程中， 出现企业被另外一个财团收购的情形。又如，在新的形势下，控股的财团在管理上可能 有新的要求，或者迫使企业实施另外一套软件。再如，因为政策等外界因素的影响，一 些原本支持的项目资金不能到位，导致项目难以为继。因此，做项目还要时刻关注外部 情况发生了哪些变化，并时刻分析这些变化对项目有什么影响及这些影响意味着什么。

7.3成熟的实施团从

**7.3.1**项目实施团队的特点

项目实施团队管理是要把来自不同单位和从事不同工作的人员组织起来，为实现项 目目标而共同奋斗。成为高效能的项目实施团队是项目经理和项目团队成员共同的职责。

如同项目本身的独特性一样，没有哪两个项目实施团队会是一模一样的。但是，项 目实施团队能否高效地开展项目工作，主要体现在以下五个方面。

1.共同的目标

每个组织都有自己的目标，项目实施团队也不例外，正是在这一目标的感召下，团 队成员凝集在一起，并为之共同奋斗。为使项目实施团队工作富有成效，就必须明确目 的和目标，并且对于要实现的项目目标，每个团队成员必须对此及其带来的收益有共同

的思考。因为团队成员在项目里扮演多种角色，做多种工作，还要完成多项任务，而任 务的确定要以明确目标和了解相互关系为基础。这就像一个交响乐队，团队中有拉小提 琴的演员，有吹萨克斯的演员，还有敲打击乐器的演员，他们虽然分工不同，但演奏的 是同一首曲子。因此，项目目标就是项目实施团队成员要协作演奏的曲子，这个曲子的 节奏一致是演奏成功的基本保障。

S1!

项目实施团队必须有一个明确的共同目标，这一目标是共同憧憬在客观环境中的具 体化，并随着环境的变化而进行相应的调整，但每个团队成员都了解它、认同它，都认 为共同目标包容了个人目标，充分体现了个人的意志与利益，并且具有足够的吸引力， 能够引发团队成员的激情。

1. 合理分工与协作

与第一个方面相对应的就是在共同目标的前提下，每个团队成员都应该明确自己的 角色、权利、任务和职责，就像乐队中拉小提琴的演员必须明确自己的角色定位和演奏 环节。在目标明确之后，还必须明确各个团队成员之间的相互关系。如果每个人彼此隔 绝，大家都埋头做自己的事情，就不会形成一个真正的团队。因为每个人的行动都会影 响到其他人的工作，所以团队成员都需要了解为实现项目目标而必须做的工作与其他人 所承担的工作之间的关系。在建立期，项目实施团队在团队成员的全体参与下，花费一

队成员间的相互关系，可以在以后的项目执行过程中减少各

定的时间明确项目目标和

种误解。这就像交响乐队或合唱团的彩排一样。

1. 高度的凝聚力

凝聚力是指团队成员在项目内的团结与吸引力、向心力，也是维持项目实施团队正 常运转的所有团队成员之间的相互吸引力。团队对成员的吸引力越强，成员坚守规范的 可能性越大。一个有成效的项目实施团队，必定是一个具有高度凝聚力的团队，它能使 团队成员积极热情地为项目成功付出必要的时间和努力。而影响项目实施团队凝聚力的 因素有：团队成员的共同利益、共同目标，团队的大小，团队内部相互交往、相互合作 等。如果团队规模越小，那么彼此交往与作用的机会越多，就越容易产生凝聚力；经常 性的沟通可以提高团队的凝聚力；项目目标的压力越大，越可以增强团队的凝聚力；团 队凝聚力的大小随着团队成员需求满足的增加而加强。因此，在形成一个项目实施团队 时，项目经理需要为最大限度地满足个别成员的需求提供保障。

1. 团队成员之间相互信任

高效团队的另一个重要特征就是团队成员之间相互信任。在一个高效团队里，团队 成员会相互关心，承认彼此存在的差异，信任其他人所做和所要做的事情。任何团队在 工作中，都会有不同意见出现，要鼓励团队成员将其自由地表达出来，提出一些可能产 生争议或冲突的问题。项目经理应认识到这一点，并努力实现这一点，在困难出现之初 就应树立信任。公开交流、自由交换意见能促进彼此之间的信任。

5.有效的沟通

高效的项目实施团队还需要具有高效沟通的能力，项目实施团队必须装备先进的信 息技术系统与通信网络，以满足团队的高效沟通。团队拥有全方位的、各种各样的、正 式的和非正式的信息沟通渠道，能保证沟通直接高效、层次少、基本无滞延。团队适合 运用会议、座谈这种直接的沟通形式。沟通不仅是信息的沟通，更重要的是情感上的沟 通。每个团队成员不仅应具有很好的交际能力，而且应拥有很高的情商，团队内要充满 同情心和融洽的情感。项目实施团队应具有开放、坦诚的沟通气氛，团队成员如果在团 队会议中能充分沟通意见，并倾听、接纳其他成员的意见，就能得到有效的反馈。

ali

实践证明，团队成员之间相互了解越深入，团队建设就越出色。项目经理要确保团 队成员能经常地相互交流沟通，并为促进团队成员间的社会化创造条件，团队成员也要 努力创造出这样的条件。

一般的ERP实施项目都会在项目实施期间安排团队成员在同一个办公环境下工作。 当来自不同单位的团队成员被安排到一起工作时，他们就会有许多机会走到彼此的工作 区进行交谈，也会在公共场所经常碰面，从而有机会在一起交流。另外，团队成员有必 要在不引起反感的情况下，多了解彼此的个人情况，在项目实施过程中就会建立起许多 个人友谊。安排整个团队成员在一起工作，就不会出现因为团队一部分成员在大楼或工 厂的不同地方工作而产生“我们对他们”的想法。这种想法会导致项目团队分散为一些 小组，而非一个实际的团队。

要尽量避免在团队内部形成由几个人组成的小团体。参加社会活动不仅有助于培养 起忠诚友好的情感，也能使团队成员在项目合作中更容易进行开放、坦诚的交流沟通。 除了组织社交活动外，还可以定期召开团队会议——相对项目会议而言，团队会议的目 的是广泛讨论下面这些类似问题：作为一个团队，我们该怎样工作?有哪些因素妨碍了团 队工作（如工作规程、资源利用的先后次序或沟通）？我们如何克服这些障碍？我们怎 样改进团队工作？如果项目经理参加团队会议，对他应一视同仁。团队成员不应向项目 经理寻求解答，项目经理也不能利用职权否决团队成员的共识。因为这是团队会议，而 不是项目会议，只讨论与团队相关的问题而与项目无关。

**7.3.2**团队表现的规律

一个项目实施团队从开始到终止，是一个不断成长和变化的过程，这个发展过程可 以描述为四个时期，即形成期、震荡期、正规期、表现期。几乎所有的项目都经历过大 家被召集到一起的形成期，这是一个较为短暂的时期。项目很快会进入震荡期，这时团 队成员之间互相还不了解，会时常感到困惑，有时团队成员间甚至会产生敌对心理。接 下来，在项目经理强有力的领导下，团队的工作方式在正规期得以统一，随后团队可以 在表现期最大成效地开展工作，直至项目结束，项目团队解散。过程如图7-1所示。

Diagram

Description automatically generated

图7-1项目实施团队各阶段的团队精神、工作绩效和调控力度

1.形成期

任何项目在形成期时总是带有一点试验性质，因而团队环境就成为新思想、新方案

最佳的试验场。应当对每个方案都加以仔细检验，给予它们争取成功的公平机会。大量 的团队工作在诸如怎样尽早发现错误和怎样能在不引起责难的情况下改正错误。如何对 待失败的方案是团队在“组建期到成效明”的发展过程中应当学习的内容。在团队发展 的不同阶段，需要有不同的方案。

在形成期，团队成员从原来不同的组织聚集在一起，大家从陌生到相识、相知，这

一时期的特征是团队成员既兴奋又焦虑，而且还有一种主人翁感，他们必须在承担风险 前相互熟悉。一方面，团队成员收集有关项目的信息，试图弄清项目是干什么的和自己 应该做些什么；另一方面，团队成员谨慎地研究和学习适宜的举止行为。他们从项目经 理处相互了解，以期为自己进行合适的定位。

当团队成员了解并认识到有关团队的基本情况后，就为自己找到了合适的角色，并

且有了自己作为团队不可缺少的一部分的意识，当团队成员在项目中找到归属感时，他

*Si*

*Si*

们就会承担起团队的任务，并确定自己在完成这一任务中的参与程度。解决了定位问题

后，团队成员就不会感到茫然和不知所措，从而有助于其他各种关系的建立。

311

2.震荡期

团队发展的第二个阶段是震荡期。团队形成之后，团队成员已经明确了项目的工作

及各自的职责，开始执行分配到的任务。在实际工作中，各方面的问题逐渐显露出来, 这预示着震荡期的来临。但现实很可能与当初的期望发生较大的偏离，于是团队成员可

能会消极地对待项目工作和项目经理。在该阶段，工作气氛趋于紧张，问题逐渐暴露, 团队精神较形成期明显下降。

*th*

团队的冲突和不和谐是该阶段的一个显著特点。团队成员之间由于立场、观念、方

法、行为等方面的差异产生各种冲突，人际关系陷入紧张局面，甚至岀现敌视情绪及向 领导者挑战的情形。冲突可能发生在领导者与个别团队队员之间、领导者与整个团队之 间，以及团队成员之间。这些冲突可能是情感上的，或是与事实有关的，或是建设性的,

或是破坏性的，或是争辩性的，或是隐瞒的。不管怎样，应当采用理性的、无偏见的态 度来解决团队成员之间的争端，而不应当釆用情感化的态度。

在这一时期，团队成员与周围的环境之间也会产生不和谐，如团队成员与项目信息 技术系统之间的不协调，团队成员可能对项目实施团队采用的信息技术系统不熟悉，经 常出差错。另外，项目在运行过程中，团队成员与项目外其他部门要发生各种各样的关 系，也会产生各种各样的矛盾冲突，这需要进行很好的协调。

1. 正规期

经受了震荡期的考验，团队成员之间、团队与项目经理之间的关系已确立好。绝大 部分个人矛盾已得到解决。总的来说，这一阶段的矛盾程度要低于震荡时期。同时，随 着个人期望与现实情形，即要做的工作、可用的资源、限制条件、其他参与的人员相统 一，团队成员的不满情绪也相应减少。项目实施团队接受了这个工作环境，项目规程得 以改进和规范化。控制及决策权从项冃经理移交给项目实施团队，凝聚力开始形成，有 了团队的感觉，每个人觉得自己是团队的一员，也会接受其他成员作为团队的一部分。 每个团队成员为取得项目目标所做的贡献得到认同和赞赏。

在这一阶段，随着团队成员之间开始相互信任，团队成员的信任得以发展，他们大 量地交流信息、观点和感情，合作意识增强、互相交换看法，他们感觉到可以自由地、 建设性地表达他们的情绪及评论意见。团队经过这个社会化的过程后，建立了忠诚和友 谊，也有可能建立超出工作范围的友谊。

1. 表现期

经过正规期阶段，团队确立了行为规范和工作方式。项目实施团队积极工作，急于 实现项目目标。这一阶段的工作绩效很高，团队成员有集体感和荣誉感，信心十足。项 目实施团队能开放、坦诚、及时地进行沟通。在这一阶段，团队根据实际需要，以团队、 个人或临时小组的方式进行工作，团队相互依赖度高。团队成员经常合作，并在自己的 工作任务外尽力相互帮功。团队成员能感觉到被高度授权，如果出现问题，就由合适的

队成员组成临时小组，解决问题，并决定如何实施项目方案。随着工作的进展并得到 表扬，团队获得满足感。个体成员会意识到为项目工作会使他们获得职业上的发展。

相互的理解、高效的沟通、密切的配合、充分的授权，这些相对宽松的环境加上团

队成员的工作激情使得这一阶段容易取得较大成绩，实现项目的创新。

7.4按期保质交付

项目交付过程同时也是合同乙方向合同甲方兑现承诺的过程。甲乙双方在合同上约

束的条款都要在项目交付过程中实现，项目实施过程是复杂的、漫长的、多变的过程， 因此，即使是一个中等规模的ERP实施项目，实施周期可能也需要半年时间。在这个过 程中，伴随着客户认识的提高或客户业务本身的变化，客户需求可能会变更；伴随着项 目的不断深入和扩展，参与的人可能会变多；伴随着供应商产品的不断升级，应用的产 品和方案也可能改变。在动态变化的环境下，在甲乙双方都能接受的条件下，如何更好 地履约呢？ IBM在其经典课程MOT （ Moment of Truth,关键时刻）中提出了实现承诺的 5C （ customer, contingency, communicate, coordinate, complete,为客户着想、防患于 未然、沟通、协调、完成）法则，非常有助于实现对客户的承诺，在项目实施中有很大 的借鉴作用。

**7.4.1**为客户着想

第一个“C”是customer,也就是为客户着想。为客户着想是

种基本的态度,

当今社会，随着全社会服务意识和客户维权意识的不断提高，真正为客户着想的态度是 非常必要且一定会有超值回报的。为客户着想，首先要为客户的企业利益着想。就ERP 项冃而言，项目要满足客户的企业利益，如降低生产成本、减少库存资金占有、经济采 购、提高生产效率、加强质量控制等，这些都是客户的企业利益。企业利益是企业决定 实施ERP项目的绝大部分理由，满足这些需求是企业实施ERP项目的最大预期，是这 些预期驱使企业决策层下决心投资ERP项目的。因此，在实施阶段，项目组会面临很多 困难和选择，但一条基本的原则不应该改变，就是真正为客户着想。以实现客户最初决 定实施ERP项目的预期为最高目标。如果确实因种种原因，有部分功能暂时不具备条件, 需要新的选择的话，也应该秉承为客户着想的原则妥善处理。

其次是为客户方主要经办人的个人利益着想。就客户方的项目经理而言，他的个人

利益可能包括：获取ERP项目专业知识、改变个人在企业地位甚至提高收入、改善与企 业其他部门的协作关系等。

为客户着想不仅要想到客户明示的、显性的需求，更有价值和意义的是为客户那些 潜在的需求着想。在ERP实施项目中，客户由于缺乏专业经验，往往并不完全知道他们 真正想要的东西，就算是客户对他们的需求心中有数，也未必能正确地表达这些需求。 因此，这些客户没有准确表达的需求或客户并不是很清楚的需求就成为潜在需求，如客 户有节约时间、操作方便省事的潜在需求时，实施顾问要充分考虑并实现这些需求。实 现客户的潜在需求，才能够超越客户期望。

**742**防患于未然

第二个“C”意思是contingency,也就是防患于未然。意思是说，凡事都要留有必

要的余地，以应对那些预先没有想到的风险发生，如四周时间能完成的工作，最好估计 五周时间，留一周时间的余量以预防其他风险的发生。在跨组织的项目实施团队中，最 大的财富是相互信任，最高的效率来自相互配合的默契。因此，每个在项目中承担任务 的团队成员都要信守承诺，如期、保质、按量完成分配给自己的那一份工作，任何一个 不能兑现自己承诺的团队成员都会成为整个项目“木桶”上的最短板，一个人的工作拖 延可能导致整个项目的拖延。每个参与者都要有防患于未然的意识，承诺前为自己留下 足够的回旋余地，确保自己在绝大多数情况下能够信守诺言。

不能做到防患于未然的团队成员经常会受到来自团队的明显或无声的指责，更重要 的是会受到自己良心的谴责，时间一长，会造成团队士气的下降，因此，做不到防患于 未然的团队成员，便可能把自己置身于出尔反尔的风险之中，导致四处应急、身心俱疲、 人事两误。

U!

7.4.3沟通

第三个“C”是communicate,也就是沟通。保持沟通在任何团队合作的项目中都非

常重要。在项目实施过程中，沟通是

个软指标，所起的作用不易量化，而沟通对项目

的影响往往也是隐性的，因此很多人看不到沟通对项目带来的好处。成功的项目很难衡 量沟通所起的作用，但失败的项目无一例外都存在着沟通不畅的问题。

甲乙双方签署的合同是充分沟通的结果，合同的履约过程中当然也离不开沟通。最

基本的沟通是双方要就项目实施过程中的每个阶段所达成的中间结果、下一阶段的工作 计划和工作内容、对项目状态的评价等达成共识，达成共识的沟通才是有效的沟通。

沟通中最常见的问题就是实施顾问为了维系项目中的一团和气，担心受到客户的指 责，不愿意把一些对项目推进不利的坏消息及时公布出来，而是选择隐藏消息，粉饰太 平，直到不得不公布的时候才被迫将消息公之于众，反而贻误了解决问题的最好时机， 使得解决问题的难度和成本陡增。这种得过且过、逃避责任的鸵鸟战术，只能使问题像 滚雪球一样越来越大。甚至有时候，哪怕是最糟糕的情景发生，也要第一时间让客户知 道，让双方直面问题，共同想出补救的办法，并且把最大的选择权留给客户。

7.4.4协调

第四个“C”是coordinate,也就是协调。一个ERP项目中，签约者未必是实施者, 参与实施者又不全是最终使用者，合同验收时候的参与者和签约时候的参与者的想法可 能有很大出入。因此，做出承诺的人、兑现承诺的人、辅助支持的人应该及时沟通协调, 高效的资源协调是保证项目顺利进行的保证，兑现承诺离不开协调。

实际上，协调资源在项目实施过程中是双方面的，甲乙双方项目负责人各自负责本

206

**ERP**原理及应用

方资源的协调，并保证必要和及时的资源投入。

**7.4.5**完成

最后一个"C"是complete,也就是完成。完成是双方就项目最后结果进行确认、 达成共识的过程。当一项工作结束时，双方应该有一个里程碑似的正式确认过程，即双 方对所取得结果的评价有基本一致的认同。有时候，当实施顾问认为项目应该结束的时 候，客户却认为还有很多工作没有做到位，还要投入更多资源。项目的完成和开始一样 隆重，需要庄严的宣告，善始善终。

以上5C法则虽然是从他处借鉴而来的，但是仍具有普遍的适用性，概括了有效实 现承诺的五个方面，应该作为项目实施过程中被普遍遵守的法则。

复习思考题

1. 简述ERP项目实施的关键因素有哪些。
2. 简述成熟的实施团队的特点有哪些。
3. 简述按期保质交付的5C法则是什么。