

# 《ERP项目管理散记》

## 图书基本信息

书名：《ERP项目管理散记》

13位ISBN编号：9787302195146

10位ISBN编号：7302195145

出版时间：2009-3

出版社：清华大学出版社

作者：田俊国

页数：202

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介以及在线试读，请支持正版图书。

更多资源请访问：[www.tushu000.com](http://www.tushu000.com)

# 《ERP项目管理散记》

## 前言

这是我写的第二本以ERP项目实施为主题的书。前一本《ERP项目实施全攻略》出版后，网上出现了一些较好的评价，时不时能收到一些读者朋友的电子邮件与我探讨项目过程中遇到的问题，甚至还有企业和咨询公司邀请我讲课。上个月，我向出版社再订三百本以送客户，被告知首印的一万册以告售罄，可见还蛮受欢迎。我深知这些都是读者的厚爱，这种厚爱大大鼓舞了我，也成为这本书得以完成的动力。2007年初，因为工作原因我再次离别妻子，只身来到西安用友软件陕西分公司总经理，平时工作强度和压力较大，工作日很少有属于自己的时间，而周末却形只影单，百般寂寞。所以，写书的方式也有所改变，平时偶来灵感或有思路的时候就以最快的速度拟好题目，草列提纲，暂时封存，偶得片闲再打打腹稿。周末，形影相吊时，或是彻夜难眠时，或是出席无聊会议时，便拿出事先拟好的题目和提纲来填空，不参考任何书目，仅凭腹稿，倒也效率很高。多数文章都是一气呵成的，有时一晚上可以写成四五千字。因为写的时候感觉酣畅，相信读者读时也不会晦涩。我想这些文章是我对过去一年多寂寞周末思念家人的最好纪念。本来打算今年“五一”期间截稿，不料耽误了几天却赶上了汶川大地震。自5月12日至今，我的生活节奏被彻底打乱了，西安的余震和有关余震谣言不断，每天晚上守着电视，感动和着泪水，忧伤伴着哀叹，惶恐以至失眠，每每到深夜犹不能寐。就在刚才又发生了一起强烈余震，连续几晃后我匆匆下楼，院子里早已是犬吠人闹，邻居们面带惊恐。想想汶川那么多死难者和那些坚强活下来的、还要坚强活下去的失去亲人的乡亲们，我们这点痛楚又算什么。短暂惊惧之后，我又回到楼上，继续写作。借此出版之际，对汶川地震的死难者们再次默哀，对坚强的灾区人民致敬。和前一本比，这本书在表现形式上更随便一些，更像一本项目管理的散文集。我喜欢这种比较随意的形式，不需要系统化的框架结构，想到哪里写到哪里，不求自成一体，但求言之有物，四十余篇文章，都是实战项目中的心得体会。读者可以选择性阅读，如果能给读者以启发和感悟，将是我最大的荣幸。

# 《ERP项目管理散记》

## 内容概要

《ERP项目管理散记》讲述了ERP不应是少数大型企业的贵族式消费，而应该是更多企业的大众化应用。“用友ERP系列丛书”专门针对希望了解ERP知识的人员进行策划，包含专门针对不同知识层次读者的策划、针对不同类型企业的策划，以及针对不同职务、角色人员的策划等。ERP项目管理类图书涉及项目管理的方方面面，并配有大量生动的ERP项目实施案例，语言通俗易懂。适合企业各级管理人员、项目运作和实施人员阅读。是企业信息化必备的实用工具和资源，也为ERP项目管理的爱好者、研究者提供了一套系统的基础资料。用友ERP系列丛书，总有一本适合您！

# 《ERP项目管理散记》

## 作者简介

田俊国，用友大学执行校长，高级工程师，国际项目管理专家，国家认证系统分析员、高级企业培训师。

技术出身：多年软件开发及项目管理经验，负责众多大中型软件开发及实施类项目的组织及管理工作。

经历丰富：曾任研发部经理、项目管理部经理、销售总监、高级企划经理、分公司总经理等职务。

专业讲师：丰富的企业内训和社会培训经验，连续四年荣获用友公司“十大杰出讲师”称号。

经典课程：项目管理类课程、销售实战类课程、企业战略规划及领导力类课程，著有《ERP项目实施全攻略》等。

## 书籍目录

### 第1章 论成败

- 掌握主动——与其等死，不如找死
- 走出混沌——从“三边”工程到实施方法论
- 前车之鉴——“六拍”项目的深度思考
- 失败归因——IT项目四大败因分析
- 痛定思痛——ERP项目失控的九大原因
- 斗转星移——信息系统在企业管理中的地位变迁
- 数字说话——效益才是硬道理

### 第2章 说规划

- 谋定后动——信息化规划势在必行
- 错落有致——集团企业信息化规划原则
- 掌握规律——ERP实施项目的六大特点
- 驾轻就熟——成熟软件背后的四重内涵
- 准确度量——软件项目规模估计有法可效
- 科学估算——应用PERT估计项目工期
- 一将难求——四种人不适合当项目经理
- 团队建设——搭班子，还要带队伍
- 同曲异奏——高效能项目团队的五大特点
- 因势利导——掌握团队表现的规律
- 合文齐武——项目激励和约束
- 知人善用——有效激励的五大要素

### 第3章 谈控制

- 因果并重——重结果，更要重过程
- 追本溯源——莫把手段异化为目的
- 幸福曲线——实施ERP与学弹钢琴
- 步步为营——谨防滚雪球效应
- 按图索骥——项目进度控制要领
- 变更控制——牵一发而动全身
- 阶段评审——让过程规范起来
- 团队磨合——如何快速度过震荡期
- 挣值分析——进度和费用控制的良方
- 说到做到——兑现承诺的5C法则
- 张弛有度——项目冲刺管理
- 走为上计——项目管理中的放弃艺术

### 第4章 话体会

- 乐此不疲——三句感言和一个境界
- 不进则退——变革的关键成功要素
- 不得不防——管理者的三大悲哀
- 不可不察——项目管理的ABC
- 不能不做——营造和谐的项目氛围
- 不要不说——该冲突时就冲突
- 系统思考——系统论与项目管理
- 处事要诀——懂得分享和欣赏
- 协作双赢——服务制胜飞轮
- 说好再做——向沟通要效率
- 它山之石——资深项目经理的经验谈

### 第5章 录往言

# 《ERP项目管理散记》

采访札记——谈ERP实施过程中的项目管理

古语今鉴——程序员的君子五德

做客网聊——谈IT项目管理

实话实说——重实效，树丰碑，桃李不言，下自成蹊

会议讲话——西安金源电气ERP项目启动会致辞

酒会致词——聚为京城增辉，散可火光燎原

附录A 用友软件股份有限公司简介

附录B 用友ERP系列丛书介绍

## 章节摘录

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，这一时期的特征是队员们既兴奋又焦虑，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已应该做些什么；另一方面，团队成员谨慎地研究和学习适宜的举止行为。他们从项目经理处寻找或相互了解，以期为自己进行合适的定位。当成员了解并认识到有关团队的基本情况后，就为自己找到了适合的角色，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不知所措，从而有助于其他各种关系的建立。

2. 震荡期团队发展的第二阶段是震荡期。团队形成之后，队员们已经明确了项目的工作以及各自的职责，于是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，队员们可能会消极地对待项目工作和项目经理。在此阶段，工作气氛趋于紧张，问题逐渐暴露，团队士气较形成期明显下沉。团队的冲突和不和谐是这阶段的一个显著特点。成员之间由于立场、观念、方法、行为等方面的差异而产生各种冲突，人际关系陷入紧张局面，甚至出现敌视、强烈情绪以及向领导者挑战的情形。冲突可能发生在领导与个别团队队员之间，领导与整个团队之间以及团队成员相互之间。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，应当力图采用理性的、无偏见的态度来解决团队成员之间的争端，而不应当采用情感化的态度。在这一时期，团队队员与周围的环境之间也会产生不和谐，如队员与项目技术系统之间的不协调，团队队员可能对项目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，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。

# 《ERP项目管理散记》

## 精彩短评

- 1、非常实用，贴近实际情况，值得一看
  - 2、作者对erp实施项目经理的经验谈，适合erp实施项目经理对整个项目、团队管理等方面做出指导
  - 3、看了一下目录，感觉不错，是自己想要的，慢慢仔细学习。
  - 4、这个讲的很不错
  - 5、这本书不错，可以给我们参考价值。
  - 6、在工作中会用到里面的东西，挺有用的，我比较喜欢
  - 7、实践中出来的方法技巧
  - 8、和我想象的差很远。以为是一个项目经理的日记性的东西，会比较客观深刻的记录项目的方方面面，但是，整个内容看不到一个完整的项目叙述，以及相应的深度挖掘。没有体现出作者丰富的经历。
  - 9、项目管理很实用。谢谢
  - 10、书的内容不错，但是书的纸张有点差,会掉下&#34;白色的灰渣&#34;。
  - 11、还是写的很实在，有许多切身体会
  - 12、非常不错的一本书！学习ERP的必备书籍，书里边讲的关于ERP的建设和一些注意事项非常的有用，不错不错，非常适合买！
  - 13、还行，不过纸质一般，内容有点旧
  - 14、公司最近做项目，买来学习一下，讲的很全面
  - 15、质量很好，实用；工作中能用到。
  - 16、再看，有点枯燥，争取继续读下去
  - 17、比较快餐。但是对项目管理的各方面都谈到了。从简单的理论到详细的数学分析都有。
  - 18、书讲的很清楚！书讲的很清楚！
  - 19、很有同感，有一定的启发
  - 20、送给朋友她非常喜欢！
  - 21、项目管理还是很难有一套通用的东西.虽然有些收获,但还不是特别透彻.
  - 22、<http://lz.book.sohu.com/chapter.php?id=12718&volume=2&chapter=19>
- 话说三边，是在不清晰的需求背景下要求有规矩可循。再说六拍，现在ERP应用越来越广，了解的越深，靠六拍做项目估计是翻历史书才能找到了吧。归因：放低心态，拿出实事求是的态度总结项目经验教训。
- 23、该书我先看完电子版的然后再下单买了，买到时候是抢购，一不留神买成两本了，不过即使如此，我还是觉得物超所值，这是一本作者经验之谈，绝非半仙式的空谈，买到看到就是你的缘分。
  - 24、书中很多概念在PMP中都有，但作者按中国软件实施的特点加入自身的体悟，很有心得。我已经看了一遍了，现在没事就拿出来翻翻！
  - 25、公司好多人买了这本书，该对项目管理很有用处。
  - 26、刚开始接触，还是有些收获的
  - 27、随意看看，讲项目，不错。
  - 28、总结的非常好
  - 29、纸质一般，并且剪裁不规整，边毛毛的，还感觉有点脏，懒得换了，凑合了
  - 30、形散而神不散
  - 31、内容详实，经验丰富
  - 32、印刷的不好，纸张很黑，感觉是盗版的纸张，书也很轻，没分量。道理还行，不过适合于初学者。我听过老田的讲座，本想着这本书能提高一下老田在我心中的分量，但是比我预想的要失望一些。
  - 33、书得质量呵呵不如我们小县城卖的盗版书呢，这本书得内容不错，看了之后觉得很有收获。
  - 34、文章读起来很轻松，其中蕴含了不少项目管理的真谛及肺腑之言，可以感受到作者丰富的经验和专业！

有一些打字错误的地方，如p115及p117页：“挣值”，写成“增值”等，不过不影响阅读。



## 《ERP项目管理散记》

35、写的比较生动，值得借鉴

36、改书，应该是有多年项目经理写的书，书中主要是写在项目上线的时候可能会出现什么样的问题然后给予建议，没有具体讲到如何去做项目上线的工作，该书对刚刚接触项目管理的人员来讲还是可以起到一定的作用的

37、很好！就是配送有点慢！

## 章节试读

### 1、《ERP项目管理散记》的笔记-1

IT项目管理，网上流传很广的说法是“三边六拍”（P6）：

“三边”：边计划、边实施、边修改。

“六拍”：拍脑门决策、拍肩膀信任、拍胸脯承诺、拍桌子骂娘、拍屁股走人、拍大腿后悔。

所谓哥伦布式的管理就是：走的时候不知道要去哪里，去的时候不知道到了哪里，回来的时候不知道去过哪里。P6

ERP实施方法论至少应该在以下方面对项目执行者进行明确的规定（P7）：

对项目范围界定和工作任务书有严格的定义；  
对项目目标进行详细的分解，把目标分解为若干个可以单独执行的任务；  
对各个阶段做了明确的划分；  
对项目组织有明确的要求，双方责任界定清楚；  
对每一个标准任务都有明确的目的、责任人、成果及检验标准的定义；  
每个任务的开展都有详细的描述和处理建议；  
各类中间文档都有模板定义。

很多项目在决策阶段就决定了其注定失败的命运。P9

任何东西的价格都是有成本底线的，到成本底线附近，价格没降低一分就意味着失败的风险增大一分。不合理的价格必然造成很多项目都陷入了供应商和客户双输的悲惨境地。P10

很多项目经理习惯采取鸵鸟战术，就是隐瞒问题和困难，得过且过，使得问题和困难日复一日地积累，越来越大，等大到爆发的时候已经无可挽回。P11

IT企业之间互相挖墙角，挖来挖去把薪资水平挖上去了，烂尾工程却越挖越多，把从业人员的心态越挖越糟糕，形成糟糕的人才环境。P12

拍屁股走人会成为习惯，... 一个动不动就怕屁股走人的项目经理，在新的工作单位遇到困难后还可能怕屁股走人。P12

美国Gartner Group公司2000年总结的IT项目失败的主要原因（P15）：

1. 项目组织原因；成员职责明确，任务落到实处，互相支持信任，客户方为主体，建立沟通协调机制。
2. 需求缺乏管理；控制变更，需求管理。
3. 缺乏计划和控制；考虑风险，计划的全面，跟踪与反馈，滚动调整。
4. 估算错误。

ERP项目失控的九大原因（P17）：

1. 目标不明，范围不清（很多时候客户的需求是朦胧的；客户往往不能明确表达他的需求是信息化项目最大的特点和难点）；

## 《ERP项目管理散记》

2. 实施策略错误（贪大求全、先难后易、缺乏统筹、估计的错误、盲目赶工）；
3. 过程监控不力；
4. 逃避问题，鸵鸟战术（有问题及时暴露，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）；
5. 畏惧变革（经验主义、打退堂鼓、保守的企业文化；习以为常的事情不一定是合理的事情）；
6. 组织不实，纪律涣散；
7. 数据错误（垃圾数据得出的结论也是垃圾）；
8. 内部斗争；（内讧）
9. 外部风险。（PEST政治经济社会技术）

“一个企业”首先要考虑的是它的控制神经系统。就像一个人，最重要的是大脑和神经中枢，ERP就是企业的神经系统，上传下达，信息集中和分发是最重要的。” P25

首先找咨询公司为其做战略或者企业流程优化咨询，把ERP当做咨询结果固化的工具。

根据迈克尔·波特的战略理论，企业的战略可以分为三种类型：产品（技术）领先型、流程卓越型、客户亲密型。 P27

传统制造业的关键成功要素（Critical Success Factors, CSF）（P28）：

识别新的市场及产品需求；  
掌握竞争对手状况；  
树立品牌；  
改进市场营销及企业服务的支持；  
减少新产品的开发时间；  
发展供应链中上下游关系；  
更新生产流程；  
降低成本；  
控制产能；  
降低物流成本；  
维护设备的正常运行；  
保证质量，降低维护成本；  
保证产品及工作环境的安全。

管理的四大职能：计划、组织、领导、控制。

寻找瓶颈步骤：即首先确立企业战略目标；分解实现战略目标的关键成功因素；找出关键成功因素的制约条件和瓶颈；挖出这些瓶颈。

信息化项目规划步骤：1、连接战略；2、立足现状；3、分析需求；4、确立蓝图；5、决定顺序。

项目选择优先级：1实施容易，见效明显又快；实施有一定难度，但见效明显的；3容易实施，但见效慢的；4实施有难度，见效慢的。

越控制到神经末梢，可提升的空间越小，在中枢神经还没有控制好的时候，过份强调控制末端神经是没有意义的。 P38

集团企业信息化规划原则：统一规划、统一标准、分级负责、分步实施。 P39

## 《ERP项目管理散记》

集团企业信息化系统的分类：全局应用、垂直应用、局部应用（分公司应用）、水平应用。P40

ERP项目实施特点：1目标柔韧；2综合性强；跨组织性；过程不易监控；伴随管理变革；受文化影响大。

成熟产品特点：功能、性能、顾问、过程。

软件的易用性在很大程度上存在感性成分，但扎实的客户培训能够有效的弥补软件设计上的易用性曲线。P42

软件产品很难做到无懈可击，客户只要存心找茬，总是能找出来的。P43

SAP的最大核心竞争力是在不同行业、不同业务领域中几十年的经验积累。P45

应用PERT法估计项目工期，告诉我们，任何项目都有不可压缩的最小周期，这是客观规律，对客户盲目承诺，必然会受到客观规律的惩罚。P55

不适合当项目经理的四种人：好好先生、先锋勇士、马虎大王、艺术大师。P57

柳传志：管理就是定战略、搭班子、带队伍。P59

项目的实施一定要以客户为主体，如果实施方的项目顾问前脚刚从项目中撤走，而客户方的使用人员和维护人员依然不会使用这套系统，那么这个项目的失败是必然的。P59

客户不能太像客户！P60

高效能项目团队的五大特点：共同的目标、合理分工与协作、高度的凝聚力、团队成员之间相互信任、有效的沟通。P64

项目团队的四个时期：形成期、震荡期、正规期、表现期。P67

“态度决定一切，激情才是生产力。” P71

供应商要让客户看到你的努力过程，客户与你才不会出现严重的分歧。矛盾或冲突的造成多半是因为双方沟通不够，这就需要在过程中达成共识、化解矛盾。P79

该冲突的就冲突，如果冲突一定要发生，那么就应该是发生的越早越好。P80

团队的士气一定要保持到底，不能过早地把团队士气的高点用完。P80

不要因为手段而忘记目的，信息化绝对不能为了选型而选型，ERP项目也不能为了实施而实施。P81

崔晓阳老师：企业买ERP就像买了架钢琴，ERP的财务和业务紧密结合又好比弹钢琴过程中的左右手结合。P85

世界上只有两种企业ERP项目会实施不成功，一是花钱太少的企业，另一个是太有钱的企业。P87

PMBOK把项目的生命周期管理定义为五个阶段：概念阶段、计划阶段、执行阶段、控制阶段、

结束阶段。 P89

IT项目失败的主要原因之一就是中间过程缺乏评审环节。 P102

管理高手最擅长借用关键事件的处理以达到统一思想、排斥异己的目的。 P109

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法则：为客户着想 ( Customer )、防患未然 ( Contingency )、沟通 ( Communicate )、协调 ( Coordinate )、完成 ( Complete )。 P118

张弛有度的项目节奏在项目实施过程中非常必要。 P122

项目冲刺运动的关键成功要素：晰目标、详计划、营造氛围、激励配套、执行跟踪。 P123

学会尽早放弃一个即将失败的项目，是项目经理不可或缺的一项修炼。 P128

如果说有人在项目中感觉很郁闷，那就说明他还没有沉迷到这个项目中去，所以他不会快乐，说明他做项目还没有做到一定境界，一种叫做乐此不疲的境界。 P133

管理者的三大悲哀 ( P137 )：

非常出色的完成了根本不需要做的事情；  
为自己不能控制的事情负责任；  
仅凭岗位所赋予的职权管理下属。

不反复沟通，就反复返工；不反复培训，就反复答疑。 P143

我们不能抱怨变化，只能想办法适应变化。 P143

邓小平同志有两句非常经典的话：“稳定压倒一切”、“发展才是硬道理”。 P145

营造和谐的项目氛围：推功揽过、投其所好、换位思考、信任积累、长期经营。 P145

沟通的黄金法则告诉我们：“想别人怎样对待你，你就要怎样对待别人。”白金法则也告诉我们：“以对方希望的方式对待他们，即是投其所好。” P146

ERP项目失败的最大原因之一就是项目的工作没有落实到实处。 P151

分享是巩固旧知识和学习新知识的最好手段。 P159

欣赏他人是获取知识、保护自我的绝佳方法。欣赏他人会有效防止自我意识膨胀，以自我为中心。 P159

调查表明：客户满意度高的企业，员工满意度也很高，相反，客户满意度低的企业，员工满意度也很低。 P161

调查表明：只有4%的客户遭遇到不满意的服务时才会投诉。所以，客户不投诉并不代表客户满意，他们会用各自的方式表达他们的满意或不满。总体而言，客户得到的美好体验会传递给4~10个人，相反，客户的不愉快遭遇会传递给7~15个人。 P163

## 《ERP项目管理散记》

IBM在MOT中定义的服务行为模型：探索、提议、行动、确认。 P164

在成功的项目中很难衡量沟通起的作用，但失败的项目无一例外存在沟通问题。 P166

墨菲定律：越怕爆发的事情越会爆发。 P169

再难操作的东西，用心学，学会使用也就不难操作了。 P169

情感和氛围对项目的效率乃至成败影响很大。 P169

资深项目经理的经验谈 - 项目成功实施的关键因素：充分准备、未雨绸缪、信守承诺、强势引导、二次开发。 P172

向一个进度落后的项目增加人手，只能使项目更加拖延。 P188

有能力没激情，不如有激情没能力。 P189

借助现代信息技术手段打造企业内部运营管控体系才是应对国际化竞争的法宝。 P192

# 《ERP项目管理散记》

## 版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:[www.tushu000.com](http://www.tushu000.com)