

一份完整的 ERP 实施规划，仅供参考

一、ERP 实施的进程安排.....	1
(一) ERP 项目的基本流程.....	1
(二) ERP 项目实施前的调研准备.....	2
(三) 实施 ERP 项目，需要企业对哪些内容进行调研.....	2
(四) 选择 ERP 适合的才是好的.....	3
二、企业如何选择适合自己的 ERP.....	4
(一) 企业选型 ERP 应从哪几方面着手？.....	4
(二) ERP 产品分类.....	4
(三) 选型时不要进入的误区：.....	5
三、ERP 需求分析.....	5
(一) ERP 需求分析.....	5
(二) 需求分析工作方法，应该遵循“三步法”.....	6
四、ERP 在实施过程中的人员培训.....	7
(一) 人员培训.....	7
五、ERP 在实施过程中的功能测试与调节.....	7
(一) ERP 实施过程中需要反复调试，以适应企业.....	7
(二) 如何辨别 ERP 的稳定性.....	8
六、如何评价 ERP 所达到的功效.....	9
(一) 管理理念得到提升.....	9
(二) 业务流程规范化.....	9
(三) 数据准确精密，有参考价值.....	10
(四) 生产效益得以提升.....	10

经济全球化以及信息化得发展，外贸企业对 ERP 这类企业战略规划工具的依赖也越来越大。不过，如何去实施 ERP 也是企业比较庞大的一件工程，这其中种种细节应如何把握，实施前的准备工作，及实施后如何测评其，对企业的内部甚至外部的资源进行优化配置、提高利用效率。本文将会为你一一介绍。

一、ERP 实施的进程安排

(一) ERP 项目的基本流程

第一阶段 基本 ERP

任务：销售、经营规划及生产计划的编制，建立客户订单录入和预测支持功能，建立物料需求计划展开功能，完成准确库存管理，校正物料清单构造并确保其准确性，实现来自车间和采购部门的拖期预报。

时间大概需要 9~11 个月

第二阶段 供应链整合

任务：ERP 系统在供应链上向前和向后的扩展：向后通过技术上的支持；向前通过分销需求计划和零售商管理同客户端进行整合。

时间大概需要 3~6 个月

第三阶段 决策支持阶段

任务：ERP 系统软件功能在整个组织内的进一步扩展。包括所有的财务和会计的要素，不仅限于已有的；在全球范围内同其他业务部门的链接；人力资源系统的应用，维护；产品研发，等等。

时间：不定

(二) ERP 项目实施前的调研准备

1、硬件：调研模板，客户填写完毕的调研资料；顾问应提供行业调研模板，客户方项目经理应知会调研资料及内容，如有必要，应教导各部门填写并修改，然后如期交给顾问。

2、软件：顾问要有行业知识、类似经验。对于新顾问或新行业，顾问应及时充电补习，保证调研前对行业有一定了解。客户方可以大概学习 ERP 功能及相关资料，收集整理一些顾问需要重点关注的资料。

(三) 实施 ERP 项目，需要企业对哪些内容进行调研

1、ERP 现购功能所涉及的单位、部门，必须调研；如果时间允许，可以对所有单位、部门、所有实务做全面调研。

2、广泛收集第一手资料、单据、报表。尽量收集企业现状的资料；客户方把握顾问是否可以将资料带走。顾问通过这些原始资料，了解企业数据/信息流及管理现状。

3、现有管理流程、管理制度。顾问了解企业现有主要作业模式、作业管理方法、信息传递途径及保障措施及能否承载企业实际与发展需求。客户方大致了解现有作业模式在 ERP 中的相关做法及管理精度，以便后续讨论、确定。

4、网络配置、人员配备、员工强弱、企业文化。

了解网络布线状况，确认现有配置能否满足 ERP 终端需求，如果配置不达标，须立即解决，因为网络硬件配置周期一般会比调研时间长，不到位将直接影响后续的培训、模拟、上线工作。

了解 ERP 人员配备情况，知道各部门 ERP 人手是否充足，如仓管人员过少，可能将直接影响 ERP 中是备料还是领料制度。

了解各部门员工业务能力、接受新知识能力、电脑基础、ERP 基础、部门员工在企业中的整体形象及地位等；找到种子选手，并可以在后续项目中精心培养，成为本部门甚至企业中的 ERP 核心，为顾问的 ERP 技术转让做铺垫。

了解企业文化、部门风气。企业文化虽然表面上对 ERP 项目没有直接联系，但却直接决定 ERP 项目的进度、质量甚至成败。一定要通过合适方式跟企业高层面谏；并调整 ERP 应对方案。

5、各部门、企业的难点、重点及愿景。了解各部门、企业的困惑、管理重点及期望 ERP 能帮助解决问题及程度。

6、实务需求与 ERP 结合的情况。

了解哪些实务 ERP 可以很好处理、哪些较难处理、哪些不易处理；然后，顾问同客户项目经理按照“紧要且重要、紧要不重要、重要不紧要、不紧要不重要”等原则筛选、整理出问题清单以便双方共同解决。

这些是企业的第一手数据，也是最能够体现自身需求的数据。企业在选择 ERP 时，一定要以此为基准，不要轻信什么 ERP 多么强大。事实证明，合适的才是最好的。

(四) 选择 ERP 适合的才是好的

企业在 ERP 选型时，除了要考察厂商的公司历史、经营理念、研发能力、实施能力、售后服务能力以及成功客户之外，更重要的是考察 ERP 软件本身。

一般是通过需求分析报告来考察。需求分析报告的内容，主要就是企业想要解决的问题，或者是想要的 ERP 管理系统功能。

所以在选型的时候，如果一家公司的 ERP 软件不能解决企业的问题，或者没有企业想要的功能，那么企业就不会选它，这样就能确保选到一套最适合企业管理特点的 ERP 系统，可见把选型工作做好不是一件容易的事情，不是听人家说说，到外面去考察考察就可以做好的。

二、企业如何选择适合自己的 ERP

(一) 企业选型 ERP 应从哪几方面着手?

1、看 ERP 软件产品开发的技术先进性,

先进的技术不一定能产生好产品,但优秀的产品肯定是由先进技术创造的,目前最先进的技术,在管理软件开发方面主要就是 c#.net, vb.net, java。而上一代 4GL 产品的技术已经淘汰,如 depbi, pb, vfp。

2、是否可以根据客户的需求进行定制开发

很多 ERP 项目失败的主要原因是 ERP 产品的流程与用户企业流程对不上号,由于不同的行业,不同的企业文化会有不同的管理流程和理念,大多数 ERP 软件又不提供 ERP 软件个性化开发,导致客户生产流程与 ERP 流程有一定的差异,所以如果要想买来的 ERP 软件能够真正的为企业带来效益,真正实用,最好要求 ERP 软件公司提供定制业务,就是在现有 ERP 软件上针对客户的要求进行个性化修改。现在很多 ERP 销售商是代理商,根本没有能力提供软件定制开发能力。

3、在合同上签定要把购货款与项目实施的进度进行挂勾

如果 ERP 项目执行失败,项目如何补救? ERP 公司提供补救措施? 客户提供什么补救措施? 一一列明! 先小人后君子,以防万一。

4、实施顾问能力

在选型时,要切实考核 ERP 公司顾问的实施能力,是否具备实施资格? 把公司的实际问题现场提出来让顾问现场给出解决方案

5、亲自用公司的业务流程考核 ERP 软件的流程,看是否满足? 不同的 ERP 软件会有不同的流程! 表面看相似都一样,实际细看大不一样!

(二) ERP 产品分类

目前 ERP 主要分三线产品:

一线产品：SAP(非 SBO) Oracle ERP(适合跨国集团)

二线产品：IFS、BAAN、QAD、LY、Sage、JDE、Movex、Fourth shift(主要适合较大型企业)

三线产品：开亚、用友 UFIDA NC、U8，金蝶 EAS 和 K/3，浪潮、天心、天思、统率、易飞、速达、万达宝、金算盘、鼎新、新中大等

(三) 选型时不要进入的误区：

1、不要比成功率

成功率=实施成功客户/全部客户

ERP 厂商不会告诉你它全部有多少客户？有多少是成功的客户？有多少是失败客户？所以你想得到的答案肯定也是错误的。如何界定一个项目是否成功？有些 ERP 厂商把只用了进销存也定成了成功的客户，

2、参观成功客户

你要参观的成功客户全部 ERP 厂商提前联系好，确切的讲就是托，所以你去也听到的肯定全部是好的。

三、ERP 需求分析

企业需要从选型的时候就开始分析自己的需求，应该着眼于未来几年的发展计划，考虑在这期间经营管理需要什么样的工具来辅助；然后再和最主流的 ERP 平台比对，用科学的方式把系统分解为不同的功能，再看看哪些是经营管理所必需的，哪些是可有可无的，哪些是对整个业务没有什么影响的，按比重进行打分。在这些基础上，最终确定企业的实施范围。

（一）ERP 需求分析

1、需求分析人员素质要求

企业 ERP 需求分析应该由一个团队来完成，应该有软件供应商，又有企业员工，有企业管理专业人事，又有 IT 技术人员，更应该有既懂行业企业管理又懂 IT 技术的复合型人才，也即 ERP 需求分析专家或称 ERP 需求分析师。

ERP 需求分析师首先应该具有一定的领导能力，要能够将软件供应商及企业员工共同组成的一个 ERP 实施团队组织起来，合理分工，为实现需求分析目标献计献策。二是需求分析师不仅要对企业目前需求进行分析，更重要的是要能预测企业的发展趋势。三是要能够将企业的需求转化为 IT 技术可以实现的语言。四是要有较好的沟通能力及一定的文字水平。

2、需求分析的程序及方法

条件具备的企业，可以投入相关的人员，自己整理业务流程，梳理企业的管理需求，提出明确的目标，以此与软件厂商进行沟通，并判断方案与产品的适应性。条件不具备的企业，可以给软件厂商提供充足的调研机会，让软件厂商来充分了解企业的管理需求和目标，在此基础上双方进行沟通和方案的讨论。企业要充分考虑现实需求和未来发展需求之间的关系。软件厂商方面，要建立规范的需求调研体系，通过合格的咨询顾问进行调研，认真、充分地了解企业管理需求。在调研的基础上，通过对需求的认真分析，结合自己的产品，制定出可以让企业充分理解的方案，并且清晰地展现给企业。针对企业的需求，要明确地告诉客户哪些是合理的，哪些是不合理的，哪些是可以实现的，哪些是未来产品升级后实现的，哪些是产品不会实现的，从长远的角度，这是对双方都有利的。

（二）需求分析工作方法，应该遵循“三步法”

第一阶段：“访谈式”。

该阶段实现手段为访谈、调查表格；输出成果为调查报告、业务流程报告。这一阶段是和企业的领导层、业务层人员的访谈式沟通，主要目的是从宏观上把握企业的具体需求方向和趋势，了解现有的组织架构、业务流程等具体情况以及客观的信息。要建立起良好的沟通渠道和方式。

须注意以下两点：第一，要让企业员工畅所欲言，罗列出所有的需求。要让企业员工将所有的想法尽可能的阐述清楚，并把所有的要求罗列出来，不要遗漏。第二，要透过现象分析潜在的需求。很多情况下企业员工并非专业人士，在他们滔滔不绝的描述中不能指望他们帮助我们整理出重点和技术难关，这需要我们去为企业员工进行分析、归纳和整理。

第二阶段：“诱导式”。

该阶段的实现手段为拜访（诱导）、原型演示；输出成果为调研分析报告、原型反馈报告、业务流程报告。这一阶段是在已经了解了具体企业的组织架构、业务流程等具体实际、客观的信息基础上，结合 ERP 软件商的实际，选择适合的 ERP 软件。

第三阶段：“确认式”。该阶段的实现手段为拜访（回顾、确认），提交业务流程报告、数据项表、原型演示系统；输出成果为需求分析报告、数据项、业务流程报告、原型系统反馈意见。

这一阶段是在上述两个阶段成果的基础上，进行具体的流程细化、数据项的确认阶段，这个阶段 ERP 软件商必须提供原型系统和明确的业务流程报告、数据项表，并能清晰地向企业员工描述系统的业务流程设计目标。

整体来讲，需求分析的三个阶段是需求调研中不可忽视的部分，三个阶段或者说三步法的实施和采用，对企业和软件商都同样提供了成功实施 ERP 的保证。

四、ERP 在实施过程中的人员培训

（一）人员培训

培训是成功实施 ERP 系统的重要因素。ERP 培训有两个重要目的：一是增加人们对 ERP 相关知识的了解；二是规范管理人员的行为方式。通过培训要使用户的各级管理人员不仅要明确什么是 ERP，它的实施将给企业带来那些变化，并明确实施 ERP 后各个岗位的人员如何进行新的工作方式。

ERP 培训的三个层次是指：

1、面向企业高层管理的培训。这个层次的培训目标是使企业高层管理者全面地了解 ERP 原理、相关管理理论和 ERP 的实施方法，能用 ERP 理论及相关的 BPR 思想来指导企业具体的管理创新和流程再造工作，能在宏观层面上指导 ERP 的实施工作。

2、面向中层部门业务骨干的培训。这个层次的培训目标是使企业中层部门业务负责人明确 ERP 原理、相关管理理论和具体的 ERP 实施方法，全面了解 ERP 的各个模块例如生产管理、财务管理、销售管理、库存管理、人力资源管理等的具体运作体系，明确各个部门应该如何具体做好配合工作来保证 ERP 实施的成功，防止有些部门负责人出于部门利益或个人利益的原因不愿意与其他部门实现信息共享，从而导致“信息孤岛”现象的出现，为 ERP 的成功实施埋下隐患。

3、技术人员：了解 ERP 原理，理解系统中产品结构的组成和作用；会运用计算机熟练地输入、查询、修改产品的组成等。

4、面向基层普通员工的培训。这个层次的培训目标是使基层员工基本了解 ERP 原理和相关管理理论，使 ERP 的管理理念深入人心，熟悉 ERP 软件的具体应用和操作，能解决一些简单的软件和硬件故障。另外，在 ERP 培训中还需要特别强调的一点是，企业必须通过 ERP 培训建立企业在 ERP 项目实施中的主体意识。

五、ERP 在实施过程中的功能测试与调节

ERP 搭建起来之后，并不意味着万事皆备了。事实上，中间的这一段磨合期，才是最终能帮助 ERP 与企业紧密联系在一起。在这个过程中，我们要做到以下几点。

(一) ERP 实施过程中需要反复调试，以适应企业

1. 先固化再优化

软件在实施过程中，采用先固化再优化的原则，先把软件的功能用起来，一些操作方面的细节问题不去计较，流程走通了，再说操作方面的细节问题，如操作方便性。因为终端用户（操作员）往往提问题都是针对操作，而没有站在整个软件的流程上去提问题，这样在对软件不熟悉的情况下，往往会对软件造成错误的判断，导致大量不必要的工作。

2. 先功能后操作

每套软件都有自己的架构思路和特色，不同的软件在操作上没有可比性，操作人员在使用软件时，应先注重软件的整体功能能否满足需要。在实施过程中，对于不影响整体流程操作的问题，应该先放一放，等流程走通了再去解决，不能以操作不方便等理由，拒绝使用软件。企业管理者应制定相关规定，要求操作人员及时准确地把数据录入软件。

3. 层层负责

在实施过程中，企业应指定一位主要负责人，负责软件实施的日常工作，主要职责是维护软件和监督各部门软件的使用情况，对各部门针对软件提出的问题 进行筛选和汇总，和实施方负责人进行交流，协商解决。各部门应指定一位负责人，负责本部门的软件实施工作，监督操作员使用的情况。对于每位操作员提出的问题 进行筛选和汇总。

4. 工作文档化

各操作员对日常操作中软件出现的影响流程或操作的问题，应及时记下来，以书面形式反馈给负责人，负责人和实施方负责人协商解决，实施方会及时给予解决方案，实施方对于非书面形式提出的问题有权不给予答复。

5. 实施制度化

企业管理者在实施过程中应给与大力支持，实施方会及时把实施情况反馈给企业高层。在实施过程中，为保证项目的顺利进行和成功实施，企业管理者有时候有必要制定一系列奖惩制度和考核制度，对实施过程中不给予配合的或配合不力的人员给与一定的惩罚，对做得好的给与一定的奖励，以此监督和鼓励员工对实施工作的情感和重视程度，保证项目的成功上线。

(二) 如何辨别 ERP 的稳定性

方法一：重点测试。

ERP 产品大都具有较强的通用性，虽然不能完全适应于某个行业，但它可以涵盖大部分企业的大部分业务，而且企业实施 ERP 周期一般不会太长，所以在时间紧任务重的情况下，要重点地验证软件性能，针对本企业的流程对软件做单元测试、压力测试及全面测试等。

方法二：全系统测试。

考察软件的稳定性是一个长期持续不断的过程，贯穿整个软件的生命周期。企业从系统上线、试运行到正式运行，甚至完全甩掉手工账，整个期间软件的稳定性都是一个不容忽视的问题。验证软件稳定性的最常用方法就是软件原型测试，由于 ERP 系统是信息集成系统，所以在测试时，应当是全系统的测试，各个部门的人员都应该同时参与，这样才能理解各个数据、功能和流程之间相互的集成关系。

测试时，找出不足的方面，提出解决企业管理问题的方案，以便提出对软件的改进措施；然后再模拟运行，在基本掌握软件功能的基础上，按企业的业务流

程模拟操作，选择有代表性的业务，将各种必要的数据录入系统，按企业日常工作中经常遇到的问题，组织项目小组进行实战性模拟，并根据发现的问题及需求，由项目小组制定解决方案。

问题的范围一般有软件 BUG、流程不完善、误操作、客户需求等等。经过一段时间的模拟运行后，根据企业提出的一些问题结合项目小组制定的解决方案来制定相关的工作准则与规范。因为软件的应用与企业的管理是相辅相成的，误操作、重复录入数据等都会引起数据的准确程度，导致软件的不稳定，所以制订严格的管理操作流程，防止因误操作而导致数据方面的问题。

六、如何评价 ERP 所达到的功效

（一）管理理念得到提升

ERP 系统建设前，会有相当多的一部分时间，是用于 BPR 梳理，业界流行一句话叫：BPR 是 ERP 的开胃菜。BPR 不是把企业现有的工作图纸化，而是把企业的工作先流程化而后再进一步优化，同时融入企业战略规划中期望推进的新管理理念，所以即使 ERP 这个软件没有投用，BPR 已经优化的企业流程，如在企业中实行起来，其管理效益都是不可估量的。当然，BPR 的功效并不可小觑，它是需要是经过严密认真，结合实际的分析，并通过一致验证的。

（二）业务流程规范化

ERP 的实施，可以作为一把尺子，去引导和检测工作是否达标，它可以解决以往在实际工作中无法执行到底的不规范。

首先它是日常业务工作时刻不能缺少的工具，绝大部分工作必须在其中进行，如果不按照规范工作，在系统中就无法执行到下一步；

其次，它将优化的工作流程、工作制度和管理思想融入到软件中，加到软件操作的每一步限制条件中，所以，通过 ERP 的充分使用，可将企业平时的规范深入地推广下去，同时也规避了因业务操作不规范而带来的绝大部分隐患。

在集成化方面，通过统一的业务平台，将日常运营相关的物资、维修、计划、财务、合同等工作集成到一起，形成统一的信息流、数据流，业务集成的同时，规范了管理，在不同业务领域间形成了环环相扣的制约和互助关系。

(三) 数据准确精密，有参考价值

ERP 软件的强项就在于，比起人手工记账，它对数据的计算功能非常强大，并且数据间要求严格。因此，实施 ERP，可以保证企业的日常运营业务数据日益精确完善。

这样做的好处是，一方面保证了各业务本领域内数据的精确性，另一方面，也保证了各业务领域间的数据高匹配度，如物资与财务、物资与维修、财务与合同的数据形成匹配。

(四) 生产效益得以提升

在生产中产生的价值，仍旧是 ERP 非常重要的功能之一。这就是我们提到的库存得以下降，采购费减少，设备可用率上升等诸多情况。对于企业来说设备可用率提升、设备故障率下降等指数变化幅度更有显著的生产效益。