**天心天思软件有限公司**

**人工服务操作说明**

Master Project Management

声明：本手册的所有内容为天心天思集团及合作伙伴使用，其他任何人不得修改、拷贝、传播本手册内容。

编制：天思集团渠道部

版本：V5.0

日期：2012年3月

**目录**

[前言 3](#_Toc249516458)

[实施理念 4](#_Toc249516459)

[实施主阶段 5](#_Toc249516460)

[阶段任务 6](#_Toc249516461)

*[1.](#_Toc249516462)**[项目准备 6](#_Toc249516462)*

*[2.](#_Toc249516463)**[项目规划 6](#_Toc249516463)*

*[3.](#_Toc249516464)**[安装培训 7](#_Toc249516464)*

*[4.](#_Toc249516465)**[系统实施 8](#_Toc249516465)*

*[5.](#_Toc249516466)**[系统运行 9](#_Toc249516466)*

*[6.](#_Toc249516467)**[系统上线 9](#_Toc249516467)*

*[7.](#_Toc249516468)**[后续支持 10](#_Toc249516468)*

[实施方法 10](#_Toc249516469)

**前言**

本实施方法论是在原天思实施方法论3.0的基础上完善起来的。旨在为前线支持人员和各合作伙伴的技术人员予实施指导，把握实施过程中的关键点，成功地进行项目实施。

本方法论的主要完善有：实施阶段的重新定义、各阶段的重点文档（里程碑确认）、进度控制、成本控制和实施文档的标准化、细化、具体化。为各阶段的实施提供了更多的模板、去掉了实施过程中重复的资料，并加入了不同的调研问卷，丰富了培训过程中用到的教材（加入了视频内容）、考核试题，对关键的业务方案有了具体的文档，同时项目各阶段加入总结报告做为阶段性文档，项目完工后进行客户满意度调查，以提升我们的实施水平。本方法论文档侧重于项目的控制，尽量减少实施过程中不必要的环节，以便快速实施，控制实施成本。

在本方法论的编写过程中得到了华南渠道部、技术支持部、培训部向小平、广州赵瑾等的大力帮助，并收录了他们的一些文档，在此表示感谢。由于水平有限，文档中错漏之处还请大家在使用过程中进行指出并提供您的宝贵意见。

编者：刘庚发

2011年3月

**实施理念**

简单地说，ERP实施就是把ERP软件安装到客户的电脑上，调试成满足客户管理要求信息化系统，并教会客户使用，系统的建立各部门运行机制，制订并形成相应的规范化操作文档。

ERP的实施是一个系统化的过程，需要统一规划，分布实施：在战略上规划系统流程，从宏观上考虑问题，在细节上解决问题。ERP的实施是一项周期长，参与人员多，风险大的系统工程，天思集团从多年的实施实践中，总结出一套成功、快速、可行的实施方法论MPM（Master Project Management）。在MPM中引入项目管理理念，分解实施的每一个具体过程（ERP成功实施的关键在于过程控制），并确认每一个过程的里程碑，通过双方认可的里程碑，才进行下一步实施，使问题在当前阶段解决。

ERP的实施过程不仅是一个调试软件和规划企业业务流程的过程，更是一个知识转移/管理变革的过程：企业主的管理思想/管理理念通过ERP软件转移电脑上来，员工的作业方式转移到电脑上来，企业的经营决策依据转移到数据上来，企业经营结果体现到图表上来。

ERP实施的好坏直接影响到客户的满意度：软件是否好用、功能是否满足、管理流程是否顺畅、管理效益是否提高、管理水平是否提升。

实施顾问在实施的过程中应该是一个老师的角色，对方操作人员是学生，对方老板（总负责人）是家长。我们只有在这个过程中正确的摆正自己的位置才能更好的与客户沟通，使沟通更加有效。而对软件和业务流程的熟悉，决定我们是否可以表现得专业，获得客户的认可，是成功实施的基础。

**实施主阶段**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 任务  阶段 | 主要工作 | 关键文档 | 里程碑 |
| 项目准备 | 完成与销售人员的交接  编制初步计划  确定项目组成员 | 《项目成员表》  《项目实施目标》  《ERP运行考核制度》 | 项目启动大会 |
| 项目规划 | 业务调研  业务流程确认  编制业务方案  编码方案确认 | 《业务调研报告》  《项目风险评估》  《总体业务流程》  《业务方案》  《编码原则》 | 业务方案 |
| 安装培训 | 数据库/服务器/客户端安装  用户培训  培训考核 | 《软件安装与交付》  《培训计划》  《作业指导书》 | 作业指导书 |
| 系统初始化 | 基础资料准备  打印套版设计  权限设置  岗位责任  静态/动态数据录入 | 《基础资料准备计划》  《岗位责任明细表》  《开账参数表》 | 动态数据录入 |
| 系统试运行 | 测试业务流程  调整运行方案  盘点/月结 | 《运行报告》  《调整方案》 | 第一次盘点/月结 |
| 系统上线 | 上线准备  切换计划  项目验收 | 《上线确认》  《上线排程》  《验收报告》 | 项目验收 |
| 维护支持 | 客户调查  后续问题解决/处理 | 《客户调查问卷》  《维护合同》  《维护记录单》 | 《维护合同》 |

**阶段任务**

1. **项目准备**
   1. 工作流程

内部交接

初步计划

成本估算

项目组确定

启动大会

* 1. 业务描述

销售人员与实施人员进行工作沟通，了解在销售过程中的客户的主要诉求和对客户的一些“额外承诺”，实施人员由此制定初步实施方案/计划，预估实施人天和实施费用。

在项目启动前确定双方成员，与对方沟通，签订实施目标书，召开项目启动会。

* 1. 业务控制
* 实施目标：此为实施过程控制的关键，在实施前制定目标有利于我们对整个过程的控制，减少返工和不利情况的发生，避免企业在实施过程中不合理的“无限”需求。
* 实施制度：俗话说：“无规矩不成方圆”，很多企业借以企业小，人员少为由，不愿意做那么多规范性文件和制度，这就会使我们的实施非常被动，经常会出现拖工、怠工现象，而我们毫无办法。所以在开始的制度制定也很大程度影响到以后的顺利实施。
* 启动会：除了宣布项目开工外，最重要的是给企业灌输信息化理念和管理思想，增加员工的积极性，降低抵触情绪，鼓舞员工积极参与到项目中来。

1. **项目规划**
   1. 工作流程

业务调研

调研报告

风险评估

整体流程

业务方案

编码原则

* 1. 业务描述

对涉及到软件的相关部门进行问卷调研和现场调研，理解企业的实际业务流程和行业特性，分析企业的特殊控制点，结合软件功能分析项目实施风险，并与企业沟通进行BPR，再以确定最后流程，编写业务解决方案，对基础资料进行标准化工作。

* 1. 业务控制
* 风险评估：尽量把限在和潜在风险列示出来，并知会对方项目负责人，提出解决方案，规避风险。
* 整体流程：通过调研和风险评估后，绘出企业业务流程，并开会讨论，软件模拟，由与会人员进行签字确认。
* 业务方案：根据流程制作出各部门的操作流程和注意事项，为岗位作业指导书的雏形。此方案实施人员必须进行系统测试。
* 编码原则：编码的好坏直接影响到软件的使用过程，对企业有习惯的叫法或编号，尽量的用回客户原来的编码，对没有编码的企业，要由企业相关人员讨论决定，但务必力求简单实用，又不失扩展性。编码方案一定得企业签字确定。

1. **安装培训**
   1. 工作流程

软件安装

流程培训

模块培训

培训考核

编写作业指导书

* 1. 业务描述

可由实施人员协助系统管理员完成数据库、服务器、客户端安装，并由系统管理员进行安装手册的制作（可以参照用户手册）。在进行相关部门使用模块的培训，包括流程培训，培训完必须进行考核，并要求学员编写自己部门的作业指导书。

* 1. 业务控制
* 软件安装：参照用户手册，对相关的参数设置好，并统一客户端和服务器的访问协议，固定好服务器的IP地址。对数据做好备份计划（自动），并要求客户使用多硬盘（避免在硬盘损坏时无法恢复数据）。
* 培训考核：有对方项目负责人对考核结果对照ERP运行考核制度进行奖惩（适当的压力是必须的），并由实施人员对考核结果进行讲解，使学员更进一步理解和掌握软件操作。
* 作业指导书：一定要由客户人员进行编写，以加深用户的操作印象，便于上线后对软件的熟练操作。

1. **系统实施**
   1. 工作流程

开账参数

岗位责任

动态资料

静态资料

数据录/导入

* 1. 业务描述

根据业务方案进行帐套启用，设置好相关的帐套参数。设置各部门人员的责任，并由用户根据编码原则进行基础资料的准备和录入，数据量大的货品资料和客户/厂商可以由顾问人员协助进行导入。录入完基础资料后，进行期初数据的录入，然后补录开账日以后的单据。

* 1. 业务控制
* 开账参数：根据业务方案进行，考虑企业的各种可能的业务情况，尤其是特征、小数位、业务月结控制、负库存控制、编码规则（单据）、开账日期、成本方式、借入/借出等。
* 岗位责任：必须明确各种资料由那个部门的那个人负责，单据的审核流程必须设置清晰、正确。
* 静态资料：数据量少的，如：员工、部门、仓库等直接在软件中进行录入。而数据量多的，如：货品资料、客户、厂商可以由实施人员在数据库中进行导入，导入完成后注意相关字段的处理（录入人、审核人、生效日期、批号管制、序列号、农副产品、余料管制等字段）。BOM资料要求手工录入。在基础资料的录入过程中，必须注意关键字段的录入和控制，如货品中的预设仓库、主供应商、价格等。同时，必须明确各种资料的完工日期和分阶段性，如：BOM资料较多，无法在期初一次性录入，可以分阶段录入，但是在有成品生产用到前必须有BOM资料。
* 期初数据：在期初数据录入的过程中，必须考虑各种单据可能的重叠性。给出数据截止方案和单据的关联方案，同时设置好单据的控制参数（属性），以便能正确进行初始化。
* 单据补录：根据期初数据的不同，确定各种单据的补录方案。如：没有进行期初采购订单的录入，则直接做入库单；已经作为期初库存的单据，则不再补录。

1. **系统运行**
   1. 工作流程

试运行报告

调整方案

盘点/月结

切换准备

* 1. 业务描述

根据模拟运行数据和模拟流程，进行分析、总结，提出可行的、正式的系统运行方案。在进行盘点和月结后进行系统切换，把所有业务放到电脑上来运行。

* 1. 业务控制
* 调整方案：双方提出新的运行方案并签字确认，此方案必须在原有方案上进行调整，改动不得过大，且有必要性和可行性。
* 盘点/月结：盘点的时间点需要合理的把握，可根据工作量进行不同时点控制或押单处理，盘点调整后得到和业务实际相符的业务/财务数据后进行月结。
* 切换准备：对新方案进行培训和模拟，月结后以新方案运行。

1. **系统上线**
   1. 工作流程

上线确认

工作安排

项目验收

* 1. 业务描述

知会各相关部门，软件正式使用，所有的单据数据务必准确无误，并对手工账务和电脑账务进行衔接，在系统正常运行后对项目进行总结、验收。

* 1. 业务控制
* 业务衔接：系统上线后，要求不在重复做账，要求系统至少能打印相关单据、正确的得到业务报表（查询、打印），以减少工作量，并与原有账务进行衔接，适用系统的操作习惯，过度到系统的应用中来。
* 项目验收：项目完工后客户对项目的肯定与否，是客户是否达成初衷的表现，关系到客户满意度和软件的口碑及后续的收款和二次销售。同时也是实施人员能力的考验。

1. **后续支持**
   1. 工作流程

客户调查

维护合同

维护记录

* 1. 业务描述

项目验收后由公司对客户进行调查，并由业务人员进行维护合同的签订，每次维护支持进行跟踪记录。

* 1. 业务控制
* 客户调查：由公司业务/行政部门进行，以了解客户在应用系统后的感受和想法。
* 维护合同：由公司业务/服务部门进行，以对客户进行持续的服务。

**实施方法**

ERP的成功的实施在于沟通+变通，而规范和齐备的文档是我们专业的表现，客户签字是对客户最起码的尊重，是客户对你实施工作的肯定，是项目成功实施的保障，也是规避项目实施风险的基石。