

如果企业没有把ERP项目做好，
参与其中的ERP厂商或者咨询公司可以一走了之，而企业却要承担所有后果！

掌控你的 ERP命运

Control Your ERP Destiny

◎ [美] Steven Scott Phillips 著 ◎ 吴学强 译



掌控你的 ERP 命运

Control Your ERP Destiny

[美] Steven Scott Phillips 著

吴学强 译

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京 • BEIJING

内 容 简 介

这是一本站在企业角度来探讨 ERP 实施方法的书。任何企业要想把 ERP 项目做好，需要做好大量的工作，比如搭建好组织架构、做好知识转移、做好软件选型、用好外部顾问、培养好内部顾问、制订好进度计划，以及做好系统分析、系统设计、系统建设、系统测试、系统切换等。对于这些工作，企业只要有一项没有做好，那么实施与应用 ERP 的效果就会大打折扣。

要想做好这些工作，首先要从改变企业中高层的 ERP 观念开始。因为正是观念错误，导致企业在 ERP 项目上走了很多弯路。本书前面四章重点帮助企业管理层修正 ERP 观念。从第 5 章开始，就循序渐进地指导企业如何去做好这些工作。

本书读者主要包括两类人，一是企业的中高层领导以及 ERP 项目小组成员，二是 ERP 厂商以及咨询公司的顾问。不管企业是准备实施 ERP，还是已经上了但是应用效果不理想，只要按照本书所提供的方法与步骤去做，就一定能掌控好 ERP 项目的命运，最终把 ERP 实施好用好。

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有，侵权必究。

Original English language edition copyright ©2012 of the original English Edition by Steven Scott Phillips
Chinese language edition copyright ©2016 by Publishing House of Electronics Industry
All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission in writing from Steven Scott Phillips.

本书中文简体翻译版由 Steven Scott Phillips 授予电子工业出版社。未经出版者预先书面许可，不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

版权贸易合同登记号 图字：01-2014-5632

图书在版编目 (CIP) 数据

掌控你的 ERP 命运/ (美) 菲利普斯 (Phillips, S. S.) 著; 吴学强译. —北京: 电子工业出版社, 2016.1

书名原文: Control Your ERP Destiny

ISBN 978-7-121-27856-3

I. ①掌… II. ①菲… ②吴… III. ①企业管理—计算机管理系统 IV. ①F270.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 301393 号

策划编辑: 赵 平

责任编辑: 赵 平 文字编辑: 周宏敏

印 刷: 三河市鑫金马印装有限公司

装 订: 三河市鑫金马印装有限公司

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本: 720×1 000 1/16 印张: 20.25 字数: 389 千字

版 次: 2016 年 1 月第 1 版

印 次: 2016 年 1 月第 1 次印刷

印 数: 3 000 册 定价: 68.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：(010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线：(010) 88258888

译者序

怎样才能把 ERP 实施好用好呢？

这是每个想要做强做大的企业必须认真思考的一个问题。回顾国内企业最近十多年来实施 ERP 的经历，我们不难发现，很多企业在 ERP 项目上投入了大量的人力、物力和财力，但是收效甚微，ERP 项目并没有帮企业实现预期的效益目标。

那么问题出在哪里呢？

企业不能把 ERP 实施好用好的原因有很多，但是最根本的原因，是企业缺乏一套自己的行之有效的 ERP 实施方法。

现在谈到 ERP 实施方法，很多是站在 ERP 厂商或者咨询公司的角度去说的，却很少有站在企业的角度来进行讨论的。正因为企业缺乏自己的一套实施方法，导致在做 ERP 项目的时候不知从何下手，于是只好把项目托付给 ERP 厂商或者咨询公司，这样做从一开始就注定了不会有好结果。

拿孩子的教育来做一个比喻。如果身为父母没有一套自己的教育孩子的方法和体系，而是把对孩子的教育完全托付给学校，这样能把孩子教育好吗？答案是很难的。这就是为什么同一个老师教出来的孩子，有的优秀而有的平庸。平庸孩子的家长能怪老师没教好吗？当然不能。其中的关键还是在家庭教育，一个好孩子一定是家庭培养出来的。

同样的道理，一个优秀的 ERP 项目一定是企业自己做出来的。经常看到这样的现象，同一批顾问拿着同一套软件去同一个行业的两家类似的企业实施，一个效果很好，而另一个却效果很差，原因在哪里呢？效果差的企业自身要承担主要责任。如果企业一定要怪实施顾问的水平太差，那么不妨问问自己，这些顾问是谁请进来的，难道他们不是经过企业的考察和面试而进入企业的吗？

有些企业可能会说，我们缺乏做好 ERP 项目的人才。真的是这样吗？当然不是。如果是的话，估计这些企业早就关门歇业了，根本就不会走到实施 ERP 这一步。也就是说，任何有能力实施 ERP 的企业，肯定都有一批能人在经营与

管理这个企业。所以可以明确地说，在 ERP 项目上，企业并不缺可用的人才。

那么企业缺的是什么呢？缺的是一套行之有效的 ERP 实施方法。方法对了可以事半功倍，方法错了就只能是事倍功半。因此任何企业要想把 ERP 项目做好，就一定要有一套自己的实施方法，一定要有一套基于企业现状所制定的 ERP 实施战略与战术。ERP 厂商或者咨询公司的实施方法，应该只是企业自己的实施方法里面的一部分。

企业想要的这套 ERP 实施方法在哪里呢？

本书就为您提供了一个很好的答案。作者史蒂文在书中所讨论的，是很多企业在做 ERP 项目时普遍存在的而且会影响项目成败的一些关键问题。作者凭借其多年从事 ERP 的经历，对一些有关 ERP 项目的模糊甚至错误的观念和做法进行了剖析与解惑，用语犀利并且切中要害，同时也为企业总结了一套行之有效的 ERP 实施战略和战术。

为了促进国内 ERP 事业的健康发展，把这本书推荐给国内企业以及 ERP 从业人员，应该是很有价值的一件事情。当我把原文书稿寄给从事了多年 ERP 普及教育工作的陈启申老师之后，他也很看重这本书的价值，极力鼓励和支持我把该书早日翻译出来。

很多人说，国内 ERP 行业已经步入理性与成熟阶段。在我看来，这只不过是一种假象，离真正的理性与成熟应该还有很远的一段距离。

这些年我参与或者观察了很多企业的 ERP 项目，有些做得比较好，而很多却做得不太好。对于这些做得不太好的 ERP 项目所存在的问题，我总结了十六个字，就是知识不够、观念不对、战略错误、战术没有。

一、知识不够

这里说的知识不够，主要指 ERP 应用方面的知识不够。

比如很多企业用 ERP 系统用了很多年了，却还是只用了一些最基本的功能，这是很不可取的，不但让企业在 ERP 项目上的投资不能得到良好的回报，也不利于提高员工的工作效率和提升企业的经济效益。

对于一套成熟的 ERP 系统来说，有很多功能是值得企业去应用的。尤其是计划与控制功能，比如销售与运作规划（S&OP）、主计划（MPS）和物料需求

计划（MRP）。只有把这些计划功能用好了，企业才能真正地降低库存水平，同时提高准时交货率。ERP 这三个字母的落脚点应该在最后一个字母 P 上面，也就是计划（Plan）上面。一套计划功能不完善的管理系统能算是真正的 ERP 系统吗？当然不是，只能说是一套“伪 ERP 系统”而已。

为什么企业员工会知识不够呢？主要有两方面原因。

1. 没有做好前期培训

很多企业被一些“伪培训”所忽悠，导致对 ERP 的应用技术缺乏一个正确且全面的理解。这些年通过阅读很多英文原版的 ERP 书籍，我发现欧美 ERP 专家对计划方面的研究是非常深入和严谨的，比如有专门研究 S&OP 应用的专著、有专门研究 MPS 应用的专著、有专门研究 MRP 应用的专著，这些书籍都是非常值得我国企业去研读的，而不是再花很多年去摸着石头过河。好在电子工业出版社已经着手翻译这些专著，对于中国企业来说，这无疑是一件大好事。

2. 没有在 ERP 实施过程中做好知识转移

关于怎样做好知识转移，是本书最精彩的内容之一（第 16 章）。书中提到的很多具体做法是非常值得企业去效仿的。比如，一旦开始 ERP 实施，首先要做好针对项目小组的软件知识培训。做好这个培训之后，接下来的很多工作要以项目小组为主来完成，比如配置 ERP 系统、撰写配置文档、进行系统测试、撰写操作手册、培训最终用户，等等。当然，项目小组在做这些工作的时候，外部顾问要提供必要的辅导与支持。

然而实际情况是，很多企业在做 ERP 项目的时候，上面所说的这些工作大部分是由外部顾问代劳完成的，使得在项目做完以后增加知识的是外部顾问，而企业员工还是两眼一抹黑，甚至连一些最基本的业务都不能通过系统处理好。虽然企业在 ERP 项目上投入了很多资金，然而培养的却不是自己的员工。这些结果应该都不是企业想要的。

这里引用本书第 16 章的一句话，希望能与所有企业共勉：

“从 ERP 应用的角度来看，现在的问题不是是否存在一套完整的知识体系来帮助企业用好 ERP 这个管理工具，而是企业能否接受足够的培训来认清 ERP 软件的真正价值，以及正确地用好 ERP 这个管理工具。”

二、观念不对

为什么观念这么重要呢？因为我们有什么样的观念就会做出什么样的决策，有什么样的决策就会采取什么样的行动，有什么样的行动就会得到什么样的结果。也就是说，如果我们没有得到想要的结果，那一定是我们之前的观念有问题。

要想做好 ERP 项目，让企业员工拥有正确的 ERP 观念是非常重要的。

本书的很多内容就是在帮我们修正错误观念。比如，很多企业认为，要想把 ERP 项目做好，就应该多请顾问来帮忙，这样既可以少占用业务部门的时间，还可以把 ERP 实施得更好，这就是一个典型的错误观念。实际上，企业请很多顾问来帮忙实施 ERP，不但做不好 ERP 项目，反倒会伤害 ERP 项目，大量实践已经充分证明了这一点。

在修正错误观念的同时，还要建立正确的观念。比如，作者在第 3 章就强调，企业在 ERP 项目上一定要自力更生，要发挥项目的主导作用，这个观念几乎贯穿了全书。同时作者还强调，为了做到自力更生，企业一定要培养好自己的内部 ERP 顾问，这样不但可以帮企业节省大量的咨询与实施费用，还非常有助于企业把 ERP 实施好用好。

另一个值得强调的观念是关于企业高层领导的。作者认为，高层领导在 ERP 项目上一定要有所为有所不为。比如，ERP 项目的可行性分析，这是必须要由高层领导来做的。做好了可行性分析，就可以为下一步的实施铺平道路；在 ERP 选型的时候，高层领导首先要给各个软件模块分配好战略权重，然后要做好最后的拍板工作，而对于中间的选型过程则要放手让选型人员去做；在项目后期培训最终用户的时候，高层领导一定要鼎力支持，比如由高层领导来发布培训计划与培训人员名单，并确保大家都参加。

类似的观念在书中还有很多，大家可以翻开书去细细品读。

三、战略错误

战略是什么？就 ERP 项目来说，战略就是把 ERP 实施好用好需要做好哪些事情，以及做这些事情的顺序是什么。如果该做的事情没有做好，或者做事的顺序不对，那么企业是很难把 ERP 项目做好的。

现在很多企业一旦决定启动 ERP 项目,就开始干什么呢?就是去联系 ERP 厂商,甚至直接把 ERP 系统买回来再说,这就是战略上出问题了。

把企业员工作为实施对象,是 ERP 项目最重要的战略决策,这一观点贯穿全书。

企业一定要有这样的观念,ERP 项目是一个关于人的项目,而不是关于一套管理软件的项目。所以要想做好 ERP 项目,首先要从人也就是从企业员工开始着手;人的问题解决了,接下来要优化业务流程。我们可以新瓶装旧酒,但是 ERP 系统里面是装不进企业的很多现有流程的;在优化流程的同时,企业还需要整理好数据。因为非环境下的很多数据是不规范、不完整甚至是错误的。不管是优化业务流程、整理基础数据,还是完成 ERP 系统的选型与实施,能否做好这些工作,关键在于企业员工。

在 ERP 项目上,一定是企业员工的培养在前,ERP 软件的使用在后!

对于具体的 ERP 实施战略,作者在书中把 ERP 项目分成三个阶段,也就是准备阶段、计划阶段和实施阶段。实施阶段又细分为系统分析阶段、系统设计阶段、系统建设阶段、系统测试阶段以及系统切换阶段。每个阶段需要做好哪些事情在书中都有专门论述。按照这样一条实施路线去实施,企业何愁做不好 ERP 项目呢!

四、战术没有

战术是什么?战术就是具体做一件事情的方法。即使企业的 ERP 实施战略很完美,但是如果战术有问题,那么还是不能把事情做好,也不可能得到想要的结果。

ERP 项目需要做好事情有很多,所以需要运用的战术也有很多。作者在书中对各种战术都有非常中肯并且到位的讨论,比如怎样搭建好 ERP 项目的组织架构、怎样做好知识转移、怎样做好 ERP 选型、怎样用好外部实施顾问、怎样培养企业自己的内部 ERP 顾问、怎样制订好 ERP 项目的进度计划,以及怎样做好系统分析、系统设计、系统建设、系统测试、系统切换,等等。企业只要按照这些战术去执行,就一定可以把这些该做的事情做好。

对于上面所提到的这些事情,有多少企业在做 ERP 项目的时候真正做好了

呢？如果做不好这些事情，又怎么能够把 ERP 实施好用好呢？

这些年我思考最多的问题，就是上面提到的这四个问题，比如，怎样让企业员工在最短的时间内掌握好 ERP 的核心应用技术？员工应该具备哪些正确的 ERP 观念才能做好 ERP 项目？企业应该采取什么样的 ERP 实施战略？应该运用哪些 ERP 实施战术？

在思考这些问题的时候，我一方面不断总结自己的工作经验，同时也阅读了很多中外 ERP 专家的文章、博客以及书籍。尤其是博客，早先给我印象比较深的一位博主就是本书的作者史蒂文，因为他的很多观点让我引起共鸣。后来史蒂文出书了，当然我在第一时间就把书买回来并且认真地拜读。

看完这本书以后，心中的很多疑惑得以解决，很多拿不准的观念与做法也得到了印证，以前零碎的知识片段也逐渐地系统化了。我相信这本书一定可以让很多企业在做 ERP 项目的时候少走弯路并且少犯错误，在节省资金的同时还能把项目做得更好。

为了帮您更好地阅读本书，这里我提出两点建议。

第一，您在看每一章的每一小节时一定要思考两个问题。首先，作者为什么要写这一小节？然后，这一小节解决了一个什么问题？只有这样去思考，才能取得比较好的学习效果。本来在 ERP 项目上有很多值得思考的地方，再加上本书精炼的写作特色，就更需要我们去认真思考，最好能结合自己过往的工作经历或者当前的工作现状去思考。

第二，您最好先看第 12 章有关 ERP 项目组织架构方面的内容。因为作者在书的前面会提到很多 ERP 项目中的角色，比如项目领导小组、项目管理小组、项目经理、实施小组、实施小组组长、业务分析人员、实施顾问以及编外实施人员等等。如果先看完第 12 章，那么再看前面章节的时候，遇到相关的角色就不会感到陌生，可以更好地理解。看完第 12 章以后，建议您看一下第 7 章。这一章介绍 ERP 项目的实施路线，对 ERP 项目应该经过的几个阶段做了详细的介绍。看完第 12 章和第 7 章之后，您就可以对如何做好 ERP 项目有一个整体的认识，就可以在看书学习的时候避免见木不见林。

最后，这本书的出版离不开很多朋友的支持。特别要感谢的是陈启申老师，

他推荐出版了这本书。也借此机会感谢陈老师多年来对我的帮助与教诲。

然后要感谢易高 ERP 会员交流群的所有群友，尤其是河北丁艳超、河北马丽光、北京王怀东、北京冯增鹏、北京尚玉青、北京李敬华、南京许金花、郑州张琦、海口杨剑、湖南杨立强、青岛袁久忠、杭州龙雄、广州李志威、南京孙红兵、佛山周文生、淄博王其刚与张宗荣等，这些朋友很多是企业管理信息化工作的负责人，当然也有部分 ERP 厂商或者咨询公司的顾问。

在翻译的过程中，我每完成一章就交给群友们去试读，他们发现了问题就提出来，小到标点符号、错别字，大到不理解或者意思含混不清的译文。现在通过互联网以及 QQ 群，大家在沟通上不是问题，可以随时进行文字交流，或者通过群视频做实时的语音沟通。在大家的帮助下，译文的可读性以及翻译质量有了进一步的提高。

为了促进本书的读者们更好地分享与交流，我们特意设了一个 QQ 群，群名字就是本书书名，群号是 168-211-110。后续对译文的修订以及大家针对本书所热议的话题，将集中发布在网页 <http://wuxueqiang.com/erp168.html>。如果您在阅读本书的时候有不理解的地方，或者在 ERP 实施工作中遇到了问题，可以加入我们的 QQ 群或者登录网页来一起探讨、一起成长与进步！

吴学强

156100288@qq.com

2015 年 6 月于青岛

关于作者

史蒂文·菲利普是一名有着 27 年实施经历的 ERP 专家，他从事过很多与 ERP 项目有关的工作，包括高管培训、软件选型、项目管理、实施咨询、流程优化、系统设计、系统测试、操作培训以及上线支持，等等。

作者的知识面非常丰富，有运营管理、IT 管理以及企业重组等方面的工作经历。对于一名 ERP 从业人员来说，这种知识技能的组合是很难得的。作者工作过的行业，包括制造、分销、商业服务以及公共部门。

史蒂文在美国俄亥俄州立大学马克斯·费舍尔商学院主修生产与运营管理，然后进入中密歇根大学进行了工业管理方面的深造。

在取得了美国生产与库存控制协会 (APICS) 的认证以后，史蒂文在 APICS 的出版物上发表了很多文章，他也是几个很受欢迎的 ERP 软件选型与项目管理网站的特约撰稿人。

谁需要这本书？

这不是一本学术参考书。写作本书的目的，就是要通过提供一些实用的 ERP 项目管理知识，来帮助企业有条不紊地展开实施工作。在实施一套管理软件的时候，企业做了哪些事情固然重要，但是怎样去做这些事情更加重要。正是实施方法的差异，决定了 ERP 项目最终是大获全胜还是一败涂地。

对于那些正在实施 ERP 或者其他复杂管理软件的人来说，通过阅读本书，一定会让你们受益良多。对于那些正准备升级现有 ERP 系统的企业来说，本书也将提供非常有价值的信息。对于 ERP 项目的项目经理、实施小组组长、业务分析人员和实施顾问来说，本书将特别有用。对于领导小组组长和 IT 管理人员来说，很多章节是必须要阅读的。

对于 ERP 厂商或者咨询公司的合伙人、业界专家以及高层经理来说，如果你们的目的是不只是为了拿到实施费用，而是确实希望帮助你们的客户获得成功，那么你们可以从本书得到很多有用的建议。

那些可以帮助企业掌控好 ERP 命运的知识，那些可以引导企业做好分内之事的理念和方法，将是 ERP 行业健康发展的保障，也是企业做好 ERP 项目的机会之所在。对于 ERP 厂商以及咨询公司来说，如果你们能够运用本书所总结的实施经验和战略，就一定可以帮助你们的客户获得更大的成功。与此同时，你们自己的发展也将获得更大的成功。

怎样用好本书？

首先，要通读全书，并且思考书中内容是怎样与你所在的企业、你正在做的项目以及你的工作经历密切相关的。

然后，要与企业管理层以及项目小组成员讨论你所学习到的知识，并且把那些有利于项目推进的要点列成一个清单，以便随时参考。

最后，当 ERP 项目一步步展开之时，再次阅读每一个章节。通常只有当项目进展得如火如荼的时候，书里面的知识才会真正地发挥作用。也只有这样，企业管理层以及项目小组成员才能更好地理解当前的困境，更清醒地审视所面临的问题，并且制订出更好的解决方案，或者向外部顾问咨询正确的问题。

前 言

敞开心扉直言不讳

我必须承认，我在 ERP 行业有点另类。很多人认为我是个咨询顾问，因为我曾在位列美国前五的管理咨询公司待过。有些人根据我的一些观点，认为我是个“替客户仗义执言的人”。然而我要在这里说明的是，我已经不再使用外部的软件咨询服务，所以我不会是 ERP 厂商或者咨询公司的客户。同时在写作本书的时候，我肯定不会卖给你任何软件，也不会与任何 ERP 厂商或者咨询公司有台面下的牵连。

在过去的 27 年，我一直与很多企业的员工并肩作战，努力帮助企业把 ERP 系统实施好用好。我曾多次作为一名内部员工去管理企业的 ERP 项目、设计企业的业务流程，以及处理软件的很多具体事宜。

在我的职业生涯中，我遇到了很多优秀并且充满天赋的人，也亲眼目睹了 ERP 行业一些近乎疯狂的事情，最后我得到一个很重要的结论，一个值得与大家分享的结论：

许多传统的 ERP 智慧已经不再有效，而那些真正有用的做法，却已经在知识转移或者行业喧嚣中丢失了！

让我们面对现实吧！ERP 行业的发展历史真的很悲惨，这种悲惨已经持续了很长一段时间，并且是每况愈下。虽然感到很难过，但是我还是要学习《皇帝的新装》里面那个大胆说出皇帝没穿衣服的小孩，针对 ERP 行业向大家说几句心里话。

对于 ERP 行业来说，我们现在比以往任何时候都更需要一种新鲜并且不同的视角，需要听到一些从 ERP 实施的战壕中摸爬滚打出来的声音。这些声音必须要基于企业的成功经验，并且要结合企业的实际应用。这些声音要能够明确地说出，哪些做法是有效的，哪些做法是无效的。这些声音要能够清楚地讲出，是什么原因导致了一个糟糕的 ERP 项目。

我们必须停止无谓的炒作，不要再纸上谈兵，不要再采取那些千篇一律

的实施方法，也不要把 ERP 项目当成是一个交钥匙工程，因为存在于 ERP 厂商或者咨询公司的营销资料里面的很多做法，真正用起来却并不会奏效。

同时我们一定要认识到，通过减少那些不必要的外部咨询服务，企业同样可以把 ERP 实施好用好。很多咨询顾问都倡导“企业才是 ERP 项目的实施主体”，然而在真正做的时候却是另外一回事。现在是咨询顾问们停止空谈并且把自己说的话落到实处的时候了。

虽然我很讨厌这样说，但是面对 ERP 行业中多年形成的不良做法，我还是不得不说。很多公司都在卖 ERP 软件，或者销售管理咨询服务，不知大家有没有注意到，如果把 ERP 行业比作是一个疯狂宴会，那么作为客户的企业就像是餐桌上的菜肴。

对于很多企业来说，当他们在 ERP 项目上遇到问题的时候，总是很难找到一个直接而有效的答案。有些人可能会疑惑，市场上就真的没有值得信赖并且可以利用的第三方资源吗？不幸的是，企业在找寻答案的过程中还是会深陷迷茫之中，直至一败涂地。

另一方面，如果真如很多咨询顾问所声称的，企业的高层领导或者其他员工才是 ERP 项目的问题所在，难道顾问们就不能通过有效的培训来解决这个问题吗？如果咨询顾问们能够向高层领导们清楚地解释，哪些做法会让 ERP 项目陷入困境，是什么导致了项目延期和超预算，我想高层领导们是一定会听的。

这里有句话必须一吐为快，那就是企业一定要找到方法来组织好员工的 ERP 培训，一定要让员工积极有效地参与到 ERP 项目中去，同时还要培养好企业自己的 ERP 专家队伍，只有这样企业才能掌控好自己的 ERP 命运。

本书就是要通过提供一些易于理解的 ERP 实施战略，来帮助企业掌控好自己的 ERP 命运，这些战略适用于不同类型企业的 ERP 项目，也兼容任何的 ERP 实施方法论。通过本书，希望能把针对 ERP 项目管理的讨论带到一个新的高度。基于企业应用 ERP 的现状，是时候开始进行一些有建设性的工作了。

很多企业对于 ERP 成功的定义其实非常简单：只要能够找到一套适合企业的 ERP 软件，并且软件内置的业务流程能够满足企业的管理需求，同时员工们能够真正地理解这套软件系统，那么企业就心满意足了。当然还有一点，就是实施成本一定要合理，因为那些由外部咨询顾问所驱动的 ERP 项目，实施成本实在是太高了。

致 谢

通过写作本书，让我有机会感谢那些对我的生活带来重大影响的人。除了下面所提到的这些人，我发现每个人都有值得学习的地方，不管是大公司的CEO，还是赚着微薄工资收入的工人。人毕竟是人，每个人都有自己的思想可以表达，这是很好的一件事情。

我所学到的最重要的教训就是：一定要找机会向每个人学习。首先要善于吸取别人的精华，并把这些精华与自己的知识和经验进行融合；然后要把这些新学到的知识与方法整合进自己的工具箱，因为在将来的工作中一定会用到它们。

特别感谢下面这些人：

妈妈 Betty Phillips。俄亥俄州上桑达斯基人。在我成长的过程中，她让我相信自己。

爸爸 Kenneth Phillips。俄亥俄州上桑达斯基人。他让我知道了诚实、守信和谦逊的真正含义。

已故的祖母 Mae Phillips。她的信条就是：永不放弃，永不屈服。

已故的MRP/MRP II/ERP教父 Joseph Orlicky 和 Oliver Wight。我从来没有见过他们，但是他们写的书改变了我的生活。

Columbus Show Case 公司的生产主管兼同事 Sam Powers。在我大学刚毕业还是一名新人的时候，正是在他的帮助与照顾之下，让我得以在一个有着五个工会的车间里面从事生产管理工作。

Hill-Rom 公司的物料经理和朋友 Brent Gibson。他教会了我怎样成为一名睿智的管理者：认真听取一线工人的意见和建议、尊重他们的想法、了解他们的工作内容、感同身受地理解他们的问题，然后帮助他们制订可以让他们以及企业双赢的解决方案。

我的妻子 June Phillips。她是我最好的朋友和爱人。她就是一块肥沃的土壤，让我不断地成长。

目 录

第 1 章 虚幻的安全感	1
1.1 一定有事情需要改变	1
1.2 从改变实施战略开始	1
1.3 实施 ERP 项目是一场考验	3
1.4 不能把 ERP 项目的风险授权给外人去管理	3
1.5 必须要管理好 ERP 厂商和咨询公司	4
1.6 这也能算合作关系吗?	5
1.7 关于 ERP 厂商的真相	5
1.8 对咨询公司来说, 企业知道得越少, 他们就赚得越多	7
第 2 章 掌控自己的 ERP 项目	10
2.1 企业要为 ERP 项目的失败承担大部分责任	10
2.2 外部顾问不能掌控企业的 ERP 项目	11
2.3 难道企业希望 ERP 项目失败吗?	12
2.4 企业并不缺做好 ERP 项目的人才	12
2.5 软件知识是 ERP 项目成功的助推器	14
2.6 用较少的实施顾问设计更佳的业务解决方案	15
2.7 降低 ERP 软件实施成本	16
2.8 培养企业自己的 ERP 顾问	17
第 3 章 在 ERP 项目上自力更生	19
3.1 企业是时候自己掌控 ERP 项目了	19
3.2 “ERP 项目是一个 DIY 项目”	20
3.3 克服做不好 ERP 项目的恐惧心理	21
3.4 谎言之一: 企业自己做 ERP 项目会增加风险	22
3.5 谎言之二: 会推迟 ERP 系统带给企业的好处	22
3.6 与其请更多顾问不如投资在自己员工身上	23
3.7 企业做好 ERP 项目需要培养三项内部技能	24
3.8 让企业内部员工来担当项目经理	24