

企业ERP成功之道

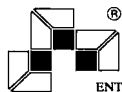
ENTERPRISE RESOURCE PLANNING

——企业应用ERP必备手册

简泽民（台湾）编著



厦门大学出版社



福友现代实用企管书系[®]

FORYOU MODERN PRACTICAL
ENTERPRISE MANAGEMENT BOOK SERIES

企业ERP成功之道

编著：简泽民（台湾）

厦门大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业ERP成功之道 / 简泽民编著. - 厦门:厦门大学出版社, 2010.1
(福友现代实用企管书系 / 林荣瑞主编)

ISBN 978-7-5615-3312-3

I.企… II.简… III.企业管理-计算机管理系统, ERP IV.F270.7
中国版本图书馆CIP数据核字(2009)第159759号

企业ERP成功之道

福友现代实用企管书系 ㉓
编著 / 简泽民

企划 / 厦门福友企业管理顾问有限公司

执行策划: 梁靛

电话: 0592-2395581(总机)

<http://www.foryou.tw.cn>

传真: 0592-2396530 2395580

E-mail: xm@foryou.tw.cn

出版社 / 厦门大学出版社

地址: 厦门市软件园二期望海路39号6楼

<http://www.xmupress.com>

邮编: 361008

E-mail: xmup@public.xm.fj.cn

责任编辑 / 吴兴友

封面设计 / 林呈美

印刷 / 厦门市金凯龙印刷有限公司

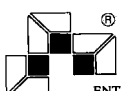
2010年1月第1版 2010年1月第1次印刷

开本: 787 × 1092 1/16 插页:4 印张: 23.25

字数: 550千字

定价: 58.00元

*
*
*
*
*
*
*
*
*
*
*

 福友现代实用企管书系 ㉓
FORYOU MODERN PRACTICAL
ENTERPRISE MANAGEMENT BOOK SERIES

首席法律顾问 范伟民先生
版权所有·翻版必究



献给 站着睡觉的人

序

随着全球化市场的形成，任何企业想生存和发展都要面对激烈的竞争，“优胜劣汰，适者生存”的市场规则愈演愈烈。今天，众多领域的制造业者面临的挑战和困难是一二十年前所无法想象的，技术的发展瞬息万变，客户的需求几近苛刻，全球化的竞争四处涌现。在这种环境下，仅仅靠价格、品质、产品和服务已无法赢得竞争优势，因为这些东西都是竞争对手很快就可以学到的。只有引入先进的管理理念、科学的管理技术，重视企业信息化建设，通过管理变革求效益，才有望在全球化的市场竞争中脱颖而出。

近几年来，伴随着科技的迅猛发展，ERP 作为一种现代管理工具，实现对企业经营管理各方面的信息资源的有效配置与管理，提高企业经营效率和市场竞争力，对于大部分企业而言已不是什么新鲜名词了。这几年，笔者和公司顾问同仁在与企业的接触中也发现，不少企业对信息化建设、对 ERP 也越来越认同。架设或导入一套适合自身需求的 ERP 系统已成为企业发展的趋势。

“上 ERP 找死，不上 ERP 等死”！虽然这个说法有些夸张，但是，大陆制造业 ERP 实施成功率低，却是个不争的事实。在笔者接触过的企业中，真正将 ERP 导入顺畅使用的企业并不多。如何改变这种局面，如何成功应用 ERP 系统，作为企业的管理者，必须考虑以下几个方面：

- 人员的培训

人是企业 E 化成功与否的核心，加强员工的培训，疏导员工的抗拒心理，



促使全员都能积极参与企业的 E 化工作，确保 E 化顺利完成。

- 流程的改变

分析现有流程，以客户为导向，进行流程改善管理，避免复制原始流程。在优化流程的同时，完善企业制度。

- 适用的 ERP 软件

企业在导入 ERP 时，选择什么样的系统架构、采用什么样的实施方法就成为 E 化成败的关键。必须对供应商提供的系统功能的先进性、安全性、可扩展性、适应性、价格等进行全面比较分析，选择适合企业自身需求的 ERP 软件。

- 高阶领导的支持

企业高管们的全力支持，是成功实施 ERP 的决定性因素，也是建立强有力统一领导机构的保障。

- 优秀的顾问

选择优秀的顾问，根据企业与管理模式和业务模式，对业务流程的具体需求进行深入分析，提供解决方案，调整管理策略，确保能够解决 ERP 实施中的各项需求。

简泽民先生是这方面的专家，过去曾服务于台塑集团，主导该集团第一套生产管理自动化系统成功上线实施，并以此推动、改善企业 E 化的标准作



献给 站着睡觉的人

序

业模式。本书是简先生十几年来实务经验的总结。全书结构严谨，深入浅出，从管理者的角度对 ERP 的发展趋势，如何规划、选型、实施以及应用逐步阐述。更难得的是，作者并没有避重就轻，只谈企业 E 化的优势，而是客观、全面地对 E 化过程中存在的问题进行深入剖析，同时结合相关的案例，以期读者可以从中借鉴到一些有价值的知识，争取少走一些弯路。

作为企业信息化建设的核心内容，只有真正将 ERP 用到实处，用信息化带动工业化，才能真正给企业带来效益。相信这本书能给读者带来启迪，为企业的 ERP 建设带来积极的促进作用，以快速、全面地提升企业的经营体质和市场竞争能力。

福友一贯的承诺——

与您分享的绝对是好东西！

林素瑜

2010年1月于厦门



献给 站着睡觉的人

叶 序

现在公司老板们都知道企业E化可以帮助他们提升经营效能，也都很愿意进行企业E化。但是，企业E化涉及两个最主要的问题，一是经营流程，另一是信息技术的引进。在企业E化过程中，有些企业的经营流程并不合理，就算E化了，却未必能增进效能；在另一方面，就算企业经营流程十分合理，但是如果引进的信息技术不适用还是有可能出问题，甚至有时候，为了配合信息软件的需求，企业必须改变原本合理的流程，这样E化的效果就很有有限。对企业经营者来说，这两方面的理解，都是相当大的挑战，简泽民先生所著的《企业ERP成功之道》可以帮助经营者同时在这两方面有所认识，并能马上运用该书的一些原则，引进或改善ERP系统。

面临国际金融危机，许多企业的产能下降，但是，这可能是企业E化最好的时机。因为，当企业的产能满载时，企业会担心在引进ERP的过程中，会耽搁企业的生产效能。现在，企业既然比较空闲，可以好好地检讨企业经营流程，并有多余的人力来导入ERP。企业如果能利用这个时候，有效地进行E化，改善企业体质，在下一波机会来时，将可以大幅超越对手而胜出。

简泽民原任职于台湾的台塑集团，在“经营之神”王永庆的指导下，曾经亲自参与主导台塑许多E化项目，对于企业E化有深入的理解与丰富的实务操作经验。台塑集团的企业E化不仅是台湾企业的典范，在国际上也是赫赫有名，因此，我深信简泽民这本书是当今大陆企业最需要的一本书。

台湾中山大学企管系主任 叶匡时



自序

企业经营的目的除了“赚钱”外，也必须兼顾未来的发展及对社会的贡献，才有可能持续不断地追求更好的经营绩效。然而，谋求稳定及长远发展的关键，在于企业内部各个“管理作业流程的精确度与合理化程度”的“管理成效”所产生的经营效益。“管理合理化”是创造企业营运绩效的根源，利润则是营运绩效的结果。因此，完善企业管理作业是提升企业经营绩效最为有效的手段，而完善企业管理作业最有效的工具，就是“ERP系统”。

所谓的ERP系统，从企业管理角度来说，就是企业“各项管理作业流程与表单管理的电脑化作业系统”。换句话说，就是通过各项作业表单的合理化，来建立企业内部的标准作业流程，再透过电脑软件系统的开发，将日常管理活动中的各项作业资料输入电脑系统，输出辅助决策支援的电脑界面或报表。这样，利用ERP系统整合、串联企业内部各项管理资源和即时处理大量数据的特性，达到将所有营运作业数据一次输入，多方即时应用、资源共享的效果，并避免数据层层转记的异常错误，提高数据准确性、时效性。同时在ERP系统内建立各项数据基准及管控范围，帮助企业加强内控作业，及时“发现异常、分析异常、排除异常、改善异常”，达到“多工运作、即时处理、完善资讯、资源共享”的结果，最终达到“人精事简”及“管理合理化、标准化、规范化、制度化及系统化”的目的。

中国企业界流行一句话，企业“上ERP系统是找死，不上ERP系统是



等死”，可见企业对于上不上 ERP 系统，面临着相当困难的抉择。但实际上，在面临市场竞争日益激烈的环境下，企业若不具备“产品创新”与“成本改善”能力，势必会被市场淘汰。导入 ERP 系统需要花费相当的人力、物力、财力、时间等等的投资成本，虽不能协助企业提升产品创新的能力，但一套“规划完善、合理有效、执行彻底”的 ERP 系统，必能将企业内部各项管理资源进行充分、经济、适当、有效地管理运作，达到控制成本、改善成本、降低成本，创造企业在成本上的竞争优势。

笔者从 1975 年进入台湾最大的集团企业——台塑集团——工作后，绝大多数时间都在从事管理制度规划、经营分析、管理改善的工作，于 1983 年在集团董事长王永庆先生的指导下，主导整个集团的第一套生产管理电脑化作业系统的规划，并于同年开发完成上线施行。随后即以此套系统的架设开发的历程与经验，建立 E 化标准作业模式，逐渐扩大至企业内各关联公司的营业、生产、人事、资材、财务、成本、工程等各项管理机能的 E 化，并进一步连接其他外界系统，如考勤刷卡系统、用料自动计量系统、制程监控系统、生产数据收集系统、看板系统与自动化仓储系统等。至 1989 年止，完成全集团所有海内外关联公司的 ERP 系统，使集团公司的各项营运管理作业比 E 化前更规范、更有效率。此外，从 1987 年开始迄今，笔者在工作之余协助外界许多企业规划与架设 ERP，也都使之顺利上线实施并获得良好的 E 化成效。



献给 站着睡觉的人

自序

由于坊间论述 ERP 系统的书籍，鲜有以管理者角度来描述 ERP 系统的内涵，致使许多企业无法真正了解 ERP 系统对企业营运管理的重要性及推行的重点。职是之故，笔者乃以管理者的角色，依对 ERP 系统的管理认知，与过去多年辅导企业 E 化的经验整理成书，期能提供给：还未 E 化、准备 E 化、正在进行 E 化及已经 E 化的企业，以最合理的成本、最少的人力与物力，在最短的时间内正确且顺利地走入 E 化，来协助企业提升管理绩效，加强企业在市场上的成本竞争优势。

此外，为使企业在导入 ERP 系统前，能有效评估各 ERP 系统供应商所供应的 ERP 系统软件是否满足企业需求，本书“附录三”特取录台湾辅仁大学叶宏谟教授精心整理的“ERP 系统评估检核表”，以供企业正确选定所需的 ERP 系统软件供应商，特此注明并感谢。

简泽民

2010 年 1 月



献给站着睡觉的人

目 录

第一篇 企业 E 化的必要性

- 一、E 化是企业发展的需要 3
- 二、ERP 系统开发成功的案例 5

第二篇 ERP 系统的发展历程

- 一、ERP 系统发展历程综述 11
- 二、MRP 的发展历程 12
- 三、从 MRP 到 ERP 的发展历程 17

第三篇 ERP 的定义与特征

- 一、ERP 产生的背景 23
- 二、ERP 的定义 26
- 三、ERP 的特征 26

第四篇 E 化失败的主要原因

- 一、企业 E 化带来的效益 31
- 二、企业 E 化失败的原因 32

第五篇 E 化成功的要件

- 一、企业 E 化成功的要点 37
- 二、企业 E 化成功六大要件 38
- 三、E 化成功的要诀 45



献给 站着睡觉的人

目 录

第六篇 E化的前提——合理化管理

- 一、合理化管理是创造企业经营绩效的根源 49
- 二、合理化管理的重要性 49
- 二、合理化管理是E化实施的基础 51

第七篇 ERP系统的框架

- 一、企业管理运作循环 57
- 二、ERP系统的基本功能 57
- 三、ERP系统应有的框架 58
- 四、ERP系统应有的管理效能 61

第八篇 企业E化的步骤

- 一、准备期 93
- 二、设计期 96
- 三、建置期 97
- 四、测试调整期 103
- 五、上线维护期 105

第九篇 E化的专案管理

- 一、负责推动E化部门的主要任务和目标 111
- 二、推动E化专案的组织结构 112



献给 站着睡觉的人

目 录

第十篇 企业E化的基础——系统规划

- 一、ERP 系统规划的条件 127
- 二、ERP 系统规划的重要性 128
- 三、ERP 系统规划的步骤 130
- 四、ERP 系统规划的注意事项 138

第十一篇 ERP 系统的选用评估

- 一、外购ERP 系统的评估方法 149
- 二、选定ERP 系统的评估方法 151

第十二篇 ERP 系统的上线施行

- 一、企业ERP 系统的上线模式 165
- 二、企业ERP 系统的上线顺序 168

第十三篇 ERP 系统的成本与效益

- 一、导入ERP 系统的预估效益 177
- 二、E 化成本的预算编制 181
- 三、ERP 系统的成本与效益评估 184
- 四、效益评估的决策架构与流程 188

附录 ERP 系统操作实例

- 一、某钢铁公司ERP 系统架设实例 197
- 二、某纸管厂“生产管理作业系统模组”规划实例 213



献给 **站** 着睡觉的人

目 录

三、ERP 系统评估检核表	254
四、ERP 系统操作手册实例	296

第一篇 企业 E 化的必要性

- 一、E 化是企业发展的需要
- 二、ERP 系统开发成功的案例

一、E化是企业发展的需要

现代企业的各项营运作业，伴随着科技的不断发展，依赖电脑系统来管理数据的收集、统计、运算、汇总、整理、管控异常发生等的程度也日益加深。因此，不论企业规模大小，很少有不使用计算机系统，来协助日常营运作业的。

当企业业务量少、营运作业量尚未达到一定规模时，基本上都会借助E-mail、internet及office软件，协助处理日常的数据、资料等的统计、运算、汇总、整理等工作。但是，有些企业在使用E-mail、internet及office软件一段时间后，往往会发现仅凭这些软件，很难满足企业多工营运作业的需要。

企业内部各部门面临此种状况时，通常会进一步设法从网络上下载或购买能满足单一营运管理作业需求的软件，来进行部门内部营运数据的整理，如金碟、用友的财务管理软件等，以减少手工作业，并满足大工作量及加快数据处理时效的需求。

随着企业业务量日益扩大，小企业逐渐发展成为中大型企业时，企业的部门及人员就不得不随之增加，以便能应对日益增加的营运数据量的处理需求。在企业日益成长的过程中，企业内的每一成员，从老板、经营层、管理层到执行层等的人员，就会逐渐感受到营运的数据量越来越大、整理数据的人员越来越多、数据整理的速度越来越慢、数据的准确度越来越差、营运数据的时效也随之变差。原来在每月初就能知道前一个月的营运及损益结果的情况，却随着企业的发展而逐渐拖延，这大大影响了企业营运的决策时效。同时，由于整理数据的人员越来越多，用人成本也随之提高，更增加了企业的营运压力。

面对这种现象，企业老板及高阶经营层就会意识到，原来借助E-mail、internet及office系统软件或单一功能的营运管理信息系统软件，是没办法解决上述用人增加及财务决算时效递延的问题，必须另寻解决之道。此时，企业的信息部门或相关管理部门就会受命寻求解决之道，以改善这种现象。