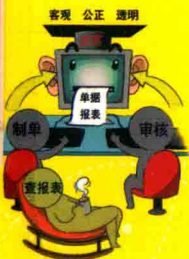


# 图解ERP

## 轻松跟我学企业管控 II



辛明珠◎著



清华大学出版社

# 图解ERP

轻松跟我学企业管控 Ⅱ

辛明珠◎著

清华大学出版社  
北京

## 内 容 简 介

企业“家”文化是企业发展的灵魂，也是企业管理发展的最高阶段。绩效、SOP、岗位职责、精益生产、6S、ISO 等管理思想方法是支撑企业“家”文化管理体系的身躯；ERP、OA、PDM、MES、HR 等管理软件是支撑企业“家”文化管理体系的骨架。以上这些管理思想、管理方法和管理软件相互融合成为一个整体，才能最终实现“家”文化管理体系的建设。

本书是一本通俗易懂、图文并茂的企业管理类书籍，通过漫画的形式对企业“家”文化的建设做出了详细解读，在讲解管理软件的搭建方法时，穿插了一些灵活的行业案例或某个企业的实际案例，非常适合各中小企业的各级管理者和员工学习和使用。当你和你的团队能够通过本书改变企业陋习并提升管理效率的时候，你将有可能成就一段辉煌的职业生涯。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签，无标签者不得销售。

版权所有，侵权必究。侵权举报电话：010-62782989 13701121933

### 图书在版编目（CIP）数据

图解ERP：轻松跟我学企业管控. 2 / 辛明珠著. —北京：清华大学出版社，2016  
ISBN 978-7-302-43054-4

I. ①图… II. ①辛… III. ①企业管理—计算机管理系统—图解 IV. ①F270.7-64

中国版本图书馆CIP数据核字（2016）第033949号

责任编辑：郑维伟

封面设计：刘 超

版式设计：刘艳庆

责任校对：赵丽杰

责任印制：李红英

出版发行：清华大学出版社

网 址：<http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址：北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编：100084

社总机：010-62770175 邮 购：010-62786544

投稿与读者服务：010-62776969, [c-service@tup.tsinghua.edu.cn](mailto:c-service@tup.tsinghua.edu.cn)

质 量 反 馈：010-62772015, [zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn](mailto:zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn)

印 装 者：三河市金元印装有限公司

经 销：全国新华书店

开 本：170mm×230mm 印 张：15 字 数：181 千字

版 次：2016 年 3 月第 1 版 印 次：2016 年 3 月第 1 次印刷

印 数：1~3000

定 价：38.00 元

产品编号：066521-01

# 序 言

每个杰出的公司都有其无往不胜的成功之处，如果你探究这些成功之处，你就会发现，它们都有一个共同点，那就是这些杰出的公司都有着强有力的企业文化，都把企业文化建设作为企业发展战略的重要组成部分并付诸实施。文化是引领企业发展的“魂”，是凝聚员工心智的“根”。企业文化潜移默化地影响和改变着每一位员工的工作乃至生活，逐渐深入到他们的灵魂中，形成符合大多数员工利益的意识，成为一种向心力，凝聚着企业内部的力量，为企业的发展打下稳固的根基。然而大多数企业却把文化当作挂在墙上的标语摆设，虽然也有口号和方法，但是就是无法推行和落实到每个员工的心中。这究竟是因为什么？

归根结底，企业文化其实是一整套系统的结合体，是持续多年引入推行多种管理方法及管理工具而孕育出来的果实。例如，为了保证产品质量，企业会引入推行 ISO、TS 16949 等相关的质量管理体系；引入办公自动化系统，构建公开、公正、透明的办公环境，可以减少员之间的扯皮现象，使员工形成对制度负责的行为习惯、形成法制管理的思维氛围；引入 ERP、MES 等管理软件，可以提升企业的管理效率、固化业务流程、固化岗位职责、保证产品品质；6S 的推行，提升了员工的职业习惯素养，培养员工良好的行为习惯，使员工成为爱整顿、有安全责任意识、有纪律的高素质群体，从而改善办公现场和生产管理现场的环境；绩效考核的推行可以保证分



配公平、多劳多得、奖惩分明，令有功者得到认可表彰、犯错者受到批评指正，从而进一步调动员工的工作热情。再加上公司人性化的关怀，可以让员工倍感温馨。法制公正、透明的生活办公环境 + 优越的管理方法 + 高素质的员工素养 + 企业人性化关怀 + 领先的产品技术 + 明确的企业使命和价值观，等于一套无法复制、无法比拟、具备个性并值得员工自豪和守护的“家”文化。

企业“家”文化，不是空洞的、可以随意照搬照抄的企业文化口号，而是一套全方位的管控体系，是将多种角度的管理范畴（管理思想类：企业文化、人力资源、ISO、6S、现场管理、精益生产、提高员工责任心执行力、绩效考核、教导型组织等；管理软件类：ERP、OA、PDM、MES、HR）重新有机整合，形成一套全面的管理体系。没有管理方法和工具支撑的“企业文化”只是一个无用的摆设。

本书第1章简述“家”文化的神奇魔力并引出其对于企业管理的必要性，第2章会向读者展示“家”文化样板房所呈现出来的效果图。接下来的章节就是讲解这样的“家”应该如何逐步搭建。

第3章用通俗易懂的漫画，勾画出“家”文化体系的全局面貌。同时，用直观形象的建房子的过程做类比，更便于读者看清各体系间的相互支撑关系。从“家”设计（确定企业使命、价值观、组织结构、规章制度）、打地基（打造有素养、有执行力的团队）、搭建毛坯房（借鉴成熟标准管理软件模块快速搭建管理框架）、装修（完善细化管控点，逐步改善提升）到最后文化建设（文化教导塑习惯）。

第4章主要讲“家”设计确定企业使命、愿景、价值观，明确核心竞争力，明确业务流程、岗位职责及相关规章制度。

第5章主要讲打地基。如何巧用OA打通企业内部信息流，把公司日常事务摆到桌面上使其透明化，事事有人担当，提高团队的



协同力，构建透明、公开的办公管理平台，提升员工素养，提高执行力，为以后的工作奠定好基础。

第6章至第10章主要讲搭建毛坯房，具体内容是如何巧用ERP固化各个职能部门的流程、职责，打通物流、资金流的管控；如何巧用APS-MES实现精益JIT生产；如何巧用PDM提升研发设计管理效率；如何巧用HR做好后勤保障工作，搭建以人为本的人力资源管控平台。其中第10章特别讲解了集团型企业搭建信息化管理体系的特点和注意点。

第11章主要讲针对毛坯房进行装修，如信息管控系统细化调整，逐步提升内部管控目标；对ERP与ISO、实际业务流程进行融合再造；通过推行6S来对办公场所、生产现场进行有效管理，培养员工良好的行为习惯。以绩效管理为导向，细化业务流程和职责，编写SOP和岗位职责。

万事俱备，只欠东风。有了之前管理科学的相关工具的支撑，接下来就可以推行相关的文化宣传教导了。最后一章主要讲述的就是企业如何进行企业文化宣传。

在此作者要感谢以下各领域老师的鼎力支持，感谢你们对本书的贡献。

企业管理专家：陈涛、邵雨、刘育良、闫树全

PDM 研发总监：石浩然、江卫、叶小工

MES 研发总监：陈进、汪校正

APS 研发总监：董军

OA 研发总监：李东升

注册会计师：赵高峰



ISO 顾问：张新

6S 顾问：袁强威

绩效管理：刘伟荣、杨刚

精益生产：唐殷泽、吕宁

正航软件集团董事长：赖光郎、刘立德

辛明珠

# 目 录

<b>第 1 章 企业“家”文化管理必要性</b> .....	1
1.1 为何员工总喜欢选择外企等大型企业.....	2
1.2 企业文化概念及魔力.....	4
1.3 民企“家”文化建设的必要性.....	5
<b>第 2 章 企业“家”文化展示</b> .....	9
2.1 有目标、有追求的家——使命、愿景、价值观.....	9
2.2 温馨的家——健康、平安、开心、被关怀、 被肯定、被原谅.....	11
2.3 团结的家——分配公平、团队精神、融洽沟通.....	15
2.4 主观能动的家——股权分配、自动自发、 不断学习、积极创新.....	16
2.5 勤俭节约的家——提高工作效率、减少浪费.....	17
2.6 书香门第之家——教导型团队、懂得感恩、 诚信实在、廉洁自律.....	18
2.7 有规矩的家——所有人对制度负责.....	20
<b>第 3 章 “家”文化管控体系建设过程</b> .....	21
3.1 “家”文化管控体系建设步骤.....	21
3.2 巧用 ERP“标准管理模块”搭建毛坯房.....	27
<b>第 4 章 “家”设计</b> .....	33
4.1 塑造企业文化核心：使命、愿景、价值观.....	34
4.2 让“核心竞争力”在竞争中脱颖而出.....	39
4.3 组建以“快速反应”为服务宗旨的业务流程体系.....	46





<b>第 5 章 打地基——巧用 OA 构建公开、公正、透明的办公环境</b> .....	51
5.1 OA 功能模块介绍.....	52
5.2 日常事务协同管控应用.....	55
5.3 新闻公告调查讨论应用.....	58
5.4 文档管理应用.....	62
5.5 计划总结日志管控应用.....	63
5.6 日常支出管控应用.....	67
5.7 客户关系管控应用.....	70
5.8 知识培训管理应用.....	80
<b>第 6 章 巧用 ERP 构建物流、资金流管控平台</b> .....	82
6.1 整体业务流程描述.....	83
6.2 销售流程管控.....	86
6.3 采购流程管控.....	90
6.4 仓库流程管控.....	95
6.5 BOM 工艺管控.....	98
6.6 生产计划管控.....	101
6.7 生产流程管控.....	104
6.8 委外生产管控.....	108
6.9 财务管控.....	111
<b>第 7 章 巧用 APS-MES 实现精益 JIT 生产</b> .....	120
7.1 企业使用 ERP 后生产管理仍存在问题 .....	120
7.2 MES 数据实时采集带来的管理变革 .....	124
7.3 MES 生产排程——让民企也精益 JIT .....	131
7.4 MES 和 ERP 对接及实施方案 .....	136
<b>第 8 章 巧用 PDM 提升研发设计管理效率</b> .....	142
8.1 当前制造业企业面临的新挑战.....	143
8.2 PDM 功能讲解.....	144
8.3 PDM 与其他系统集成及安全性.....	149



<b>第 9 章 巧用 HRM 做好人力资源后勤保障管控</b> .....	151
9.1 HR 信息化革新思路 .....	151
9.2 从组织结构入手 .....	153
9.3 选人环节 .....	154
9.4 育人环节 .....	158
9.5 用人环节 .....	160
9.6 留人环节 .....	167
9.7 落幕 .....	170
<b>第 10 章 集团型企业信息化特点</b> .....	171
10.1 集团型企业特点 .....	171
10.2 集团型企业信息化应用特点 .....	176
10.3 集团型企业信息化实施方法 .....	180
<b>第 11 章 逐步装修“家”管理体系</b> .....	182
11.1 通过信息管控系统细化调整，逐步提升内部管控目标 .....	182
11.2 ERP 与 ISO、实际业务完美融合——新体系 .....	187
11.3 6S 现场管理 .....	191
11.4 精益生产 .....	198
11.5 绩效管理无处不在 .....	202
11.6 编写岗位职责和流程操作手册 SOP .....	209
<b>第 12 章 “家”文化建设方案</b> .....	214
12.1 将企业文化梳理出来 .....	214
12.2 将企业文化在内部宣传出来 .....	215
12.3 将人文关怀行动起来 .....	218
12.4 将奖励、处罚公布出来 .....	219
12.5 将行为规范统一起来 .....	219
12.6 将企业文化、教导组织培育起来 .....	220
12.7 企业文化品牌外部宣传起来 .....	222
12.8 中国企业执行文化的建立：从老板开始 .....	223
12.9 文化执行的五要素：执行力、榜样、沟通、授权、监督 .....	224
<b>结语</b> .....	228

# 第1章 企业“家”文化管理必要性

- ◎ 为何员工总喜欢选择外企等大型企业
- ◎ 企业文化概念及魔力
- ◎ 民企“家”文化建设的必要性

## 本章提示：

本章通过员工的印象对比，显示出外企文化氛围上的优势，来凸显广大中小民企“家”文化管理模式建设的必要性和紧迫性。

激烈的市场竞争，表面上是“产品研发及售后服务”的竞争，深层次是“企业管控出效益”的竞争，其实最终体现的是“企业文化”所带来的员工凝聚力的竞争——团队的竞争。企业的发展过程也必然要经历从最初的只注重“产品研发”和“售后服务”的竞争，到认识“完善管控体系”所体现出来的效益竞争，以及到最后的“企业文化”精神层面所激发出来庞大的团队主观能动性这样的阶段，如图 1-1 所示。



图 1-1 企业“家”文化



## 1.1 为何员工总喜欢选择外企等大型企业

1. 工资高、福利好：年终奖、十三薪资、商业保险、子女福利、平时经常发点东西、出国培训机会、工作环境好

我妻子曾经也在外企工作过几年，这几年中发生过许多让我感到意外的事。首先是她刚进公司就接受为期3个月的培训，住的是高档酒店；平时的工作环境宽敞大气，休息室、咖啡厅，应有尽有；工作满一年，就可以多发一两个月的工资；公司给每个员工购买多类保险，涵盖员工及员工子女，特别是在员工子女的出生、医疗、课外教育等方面，公司都花了很多精力，平时的子女医疗所需费用全部由工会支出；还有丰厚的年终奖，出国培训机会等。针对这样的福利待遇，我当时都不想创业了，也想去外企安逸地享受稳定的生活，如图1-2所示。



图 1-2 高福利的外企吸收大批人才

2. 规范的管理制度：职责明确，报酬奖金明确，晋升机会明确  
规范的企业因为岗位职责细化明确，形成一套 SOP 流程体系，



新员工入职后可以即时培训上岗，员工之间不会因为工作职责不明确而产生矛盾。每个人只要把自己的本职工作做好就行了。报酬奖金制度明确，职位升迁标准也明确，公司信守承诺，严格执行。这样，员工的工作心态就是比较放松，不会有猜疑心理，也不会产生复杂的工作心理压力，如图 1-3、图 1-4 所示。



图 1-3 规范的管理制度体系



图 1-4 权责分明的工作职责

### 3. 有荣誉感：在大公司工作，受国际化管理环境熏陶，平时交际圈也很高端时尚

不过，大公司确实有大公司的企业宗旨和团队协作精神。大公司的整体成就是团队协作的结果，作为团队中的一员，确实会令人感到无比荣耀和骄傲，如图 1-5 所示。



图 1-5 大公司带来的荣誉感



## 1.2 企业文化概念及魔力

企业文化是企业的灵魂和旗帜。杰出的大公司都有强有力的企业文化，都把企业文化建设作为企业发展战略的重要组成部分来付诸实施。

企业文化是企业生产经营实践中逐步形成的，为全体员工所认同并遵守的，带有本组织特点的使命、愿景、宗旨、精神、价值观和经营理念，以及这些理念在生产经营实践、管理制度、员工行为方式与企业对外形象的体现的总和。

如果一个企业的文化能够使员工工作得舒心和顺畅，那么他们就更有可能会加倍努力。人们在他们工作生涯的各个阶段，都要了解文化的意义以及它怎么样起作用，因为它很可能对他们的工作和生活产生强有力的影响。工作生涯开始时，员工会认为工作只是养家糊口而已，但是一旦他选择了某个企业，实际上也就是选择了一种生活方式。这家企业的文化以强有力但又极其微妙的方式改造着他的一切。企业文化可以使工作人员变得勤快或者拖沓，可以使管理者变得严厉或者友好，可以使一个人融进集体或者孤僻独行。很多人在工作了几年之后，他们的举止就会被文化所制约，尽管他们对此还一无所知。一旦他们调换工作，他们就会为自己的状态大吃一惊。企业文化就是以这种潜移默化的影响改变着每一个人的工作乃至生活。

因此，很多企业都着力建设一种既能促进企业发展，又能满足员工个人成长的企业文化，以促进员工对企业文化的认同，使企业文化深入每个员工的灵魂中，在每个员工的努力下，达到发展企业、满足员工的目的。



企业文化不是照搬照抄他人的口号和方法，也不是为了做样子给别人看。只有真正被全体员工认同的企业文化才能称得上是企业之魂。对外来说，这是企业的一面旗帜，是企业树立形象和信誉的一种方式。对内来说，这是一种向心力，凝聚着企业内部力量，为企业的不断发展打下稳固的根基。因此，企业文化是真正有价值、有魅力的东西，是真正流传下去、成为一个企业灵魂的东西。

### 1.3 民企“家”文化建设的必要性

一直以来，没有人才、花高昂薪资招到了人才最后却留不住、缺乏完善的管理制度、团队缺乏责任心、工作心态被动等，一直是困扰民企老板的心头大患。再对比外企带给打工者的印象，足以让民企感到压力和紧迫感。外企让员工感受到了家一样的温暖、家一样的细致关怀、家一样的公平制度——尊重员工、信任员工、把员工当家人看待，让员工得到了满足和尊重。员工遇到这样来之不易的团队，自然不想离开，自然自动自发地把事情做好，以防止落后而被其他人竞争上岗；同时，在团队整体奋进的氛围下自动自发地发挥主观能动性。员工主动性、责任心被激发出来了，团队之间的协作自然也就和谐积极，从而爆发出团队的巨大力量。一个主观积极的团队无论在研发、营销、售后服务还是在生产环节上，所取得的成绩肯定都是优秀的，如图 1-6 所示。



图 1-6 企业竞争力发展趋势



价格竞争：低价格吸引客户。

产品竞争：通过研发创新提高产品技术含量，提高产品质量，注重品牌影响力。

服务竞争：搞好服务环节，提高产品附加值。

管理竞争：通过规范管理达到降低浪费、提高效率、保证产品质量、保证服务质量的目的。

“家”文化竞争：通过企业文化的宣传教导，激发员工主动性、积极性、责任心，提高团队整体协作执行力，发挥团队的力量。

总之，只有“家”文化管理模式，才能留住人才，才能让公司稳健发展；只有“家”文化管理模式，才能激发员工主动性、积极性，调动员工的责任心；只有“家”文化管理模式，才能调动团队整体协作的竞争力，让企业在竞争中处于不败地位；只有“家”文化管理模式，才能铸就百年品牌企业。

## 如何提高员工责任心？

### 为何常见的管理咨询往往难以落地执行？

很多企业安排员工去听企业管理课程，去阅读企业管理书籍，或者请老师到公司来讲课，穿插很多故事和案例，听上去很有道理，令人热血沸腾。但是结束后，大家依然不明白：该如何执行呢？

增加工资待遇。刚开始，员工会因为要对得起工资而增加责任心，但是如果岗位职责划分不到位，则会造成员工之间在工作上的矛盾。例如，某位员工主动接受了一件新的哪怕很小的事情，以后再遇到该事大家就会理所当然地全部找他。久而久之，这事就是他的工作了，时间长了，好心的员工手头上的事情会越来越多，成为公司的救火主力。如果老板给他增加工资，其他员工又





会抱怨不公平，反而产生怨恨。最后好心的员工也明白了，即使再有新的事，他想去做也不会去做，即使只有他会做，他也会装作不会做，因为之前的这件事告诉他吃力不讨好，报酬分配不公平。那么如何才能让报酬分配公平呢？需要制定一个合理的绩效考核制度。如果绩效考核光靠领导的感觉，就会有员工拍马屁，最后拉帮结派，形成复杂的“企业森林”。后来学会了用数据说话，数据需要统计，统计人员需要增加成本，同时效率又低，不能做到公正、客观、透明。然后学习大企业引入了信息化管理系统，该系统对大多数企业而言也是新颖的，很多企业买了系统最后都是以导入失败告终。要么是以工作方式不习惯为理由不配合，要么是因为岗位职责调整而抱怨，要么是因为影响高层利益而被抵制。如果信息系统推行起来了，岗位职责划分也很清晰，绩效考核也很到位，信息系统也已经导入，各岗位之间又会因为协同沟通而踢皮球，因为每个人只想做自己分内之事，但是都忽略了还需要多个岗位共同做的事，即缺乏整体团队精神。长此以往，员工会因为机器人式的每天两点一线的枯燥工作而感到乏味，缺乏工作热情。即使企业后来又注重人力资源方面的全面发展管理，对员工关怀、组织活动等，但是这些只能让员工开心，却一直没法提高员工的激情和主观能动性。这些员工都是带着打工的心态去工作，令企业无法从根本上带动员工的主动性，以及更重要的团结协作精神。然后企业又开始想新的办法：分配股权，企业主要员工都是老板了，就开始关心公司的利润、关心公司的发展，也有了一定的团结精神。但是又有一个新问题：企业只有更好地发展了，在竞争对手中处于不败之地才能发展得好，才有利润分。为此各部门还需要一个向心力，一个共同的方向，企业宗旨，企