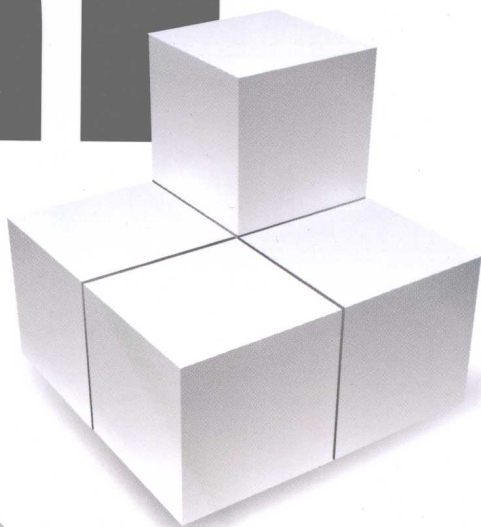


顾问

ERP

王晨光 编著



电子工业出版社

PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY

<http://www.phei.com.cn>

顾问 ERP

王晨光 编著

電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京 • BEIJING

内 容 简 介

本书共 5 篇 24 章。第 1 篇（1~6 章）顾名思义问 ERP，介绍 ERP 的定义和 E、R、P 的特定意义；第 2 篇（7~12 章）断章取问 ERP，从人、财、物、产、供、销等基本管理职能的角度考察 ERP；第 3 篇（13~18 章）不知故问 ERP，对以财务为核心、权力再分配科学决策、加强控制能力等几个 ERP 领域进行剖析；第 4 篇（19~22 章）边顾边问 ERP，讲述 ERP 顾问应遵循的职业道德、应具备的知识和能力、常用的几种工具，以及知识转移时需要注意的某些规则等；第 5 篇（23~24 章）经验教训 ERP，总结了实施 ERP 系统时的经验教训，以供借鉴。书末附录 A 给出了相关词汇的中英文对照表。

本书适合企业的中、高层管理者阅读。

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。

图书在版编目（CIP）数据

顾问 ERP / 王晨光编著. —北京：电子工业出版社，2009.1

ISBN 978-7-121-07470-7

I. 顾… II. 王… 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（2008）第 151622 号

策划编辑：张 毅

责任编辑：宋兆武

印 刷：北京机工印刷厂

装 订：三河市鹏成印业有限公司

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：720×1000 1/16 印张：18.75 字数：367.5 千字

印 次：2009 年 1 月第 1 次印刷

印 数：4000 册 定价：42.00 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 zltz@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线：（010）88258888。

前 言

本书共分为 5 篇，分别讨论如下几个主题：对 ERP 基本概念的理解，企业具体管理职能与 ERP 系统之间的关系，企业管理中几个关键问题与 ERP 的关系，ERP 顾问的职业道德与专业技能，可供实施 ERP 参考的经验与教训。

第 1 篇（1~6 章）顾名思义问 ERP，介绍 ERP（企业资源计划）是什么，其中的 E（企业）、R（资源）、P（计划）有什么特定的意义，ERP 的基本假设是什么，它是否如某些人所宣扬的那样“已经过时了”。为希望了解 ERP 的管理者、学习者作一基本的诠释，为进一步研究、学习、实施 ERP，从思想认识上打下基础。

第 2 篇（7~12 章）断章取问 ERP，分别从销售、生产、供应、仓储、财务、人力资源，也就是传统的“人、财、物、产、供、销”等基本管理职能的角度去考察 ERP。从具体管理职能的工作目标、工作方法、工作重点与难点出发，分析 ERP 中相应的功能体系，指明哪些功能可以或直接或间接、或多或少地帮助管理者，以及用什么样的方式帮助管理者。

第 3 篇（13~18 章）不知故问 ERP，分别对“ERP 要以财务为核心”、“ERP 要搞权力再分配”、“ERP 能带来科学的决策”、“ERP 可以大大加强控制能力”等几个 ERP 领域进行剖析，再对“集团企业如何实施 ERP”、“ERP 的实施效果如何评估”两个难点问题加以解释。一方面为希望了解 ERP 的读者提供一个对照关系，以便他们更好地定位自己的 ERP 需求并估算其回报；另一方面也希望能为 ERP 咨询实施顾问同行们提供一个索引，以便他们更加有的放矢地提供建议，明确系统建设的目标。

第 4 篇（19~22 章）边顾边问 ERP，是笔者对 ERP 顾问应遵循的职业道德和应具备的知识能力体系的思考，还介绍了 ERP 顾问常用的几种工具，以及对企业进行知识转移时需要注意的某些规则。总之有两个目的：一是为 ERP 咨询实施顾问提供一个可以借鉴的模型，在规划自身职业生涯时或完成具体项目任务时加

以参考；二是为准备实施 ERP 的企业提供一个参照标准，在进行 ERP 选型时既要考察公司实力、产品功能强度与成熟度，也要考察厂家安排的实施团队和 ERP 顾问的能力是否足以顺利完成项目。

第 5 篇（23～24 章）经验教训 ERP，以寓言的形式，将作者为企业规划实施 ERP 系统时观察到的经验与教训总结出来，供那些从事与 ERP 相关工作的朋友借鉴。

必须向读者说明的是，由于水平与能力所限，书中错谬在所难免。尤其对于第 2 篇、第 3 篇，其中对于企业的各种工作目标、任务、重点与难点的分析，尽量做到有所出处、有所依据，但仍有相当部分是根据笔者对企业运作情况、管理者工作情况的观察和总结得来的，未必全都适当。同时，笔者根据对金蝶 K/3ERP 系统、金蝶 EAS 系统多年的规划实施经验，以及对其他一些 ERP 产品或出版物的学习与研究，总结出第 2 篇、第 3 篇中 ERP 功能与解决办法、帮助程度等一系列表格，希望能够解释 ERP 能做什么和不能做什么，对企业具体管理工作的帮助是大还是小，通过怎样的方式帮助企业管理者……这些全都是笔者个人的理解，并不代表上述软件功能仅限于此。如果读者对此持有不同意见，希望能发邮件到 wHermes@163.com 与笔者联系，欢迎批评指正和进一步的探讨。谢谢！

《顾问 ERP》

读者调查表

尊敬的读者：

感谢您购买电子工业出版社图书。为了向读者提供更多更好的图书，请您抽出一点宝贵时间填写本调查表并邮寄给我们，或者给我们发送电子邮件。我们将定期评选出若干名热心读者，免费赠阅 1~3 本我们出版的图书。

姓名		性别		年龄		职业	
通信地址						邮编	
电话			E-mail				

1. 促使您购买本书的主要因素（可多选）：
☐ 写作内容 ☐ 作者 ☐ 出版社 ☐ 内容提要 ☐ 封面及装帧

☐ 定价 ☐ 书评广告 ☐ 他人推荐 ☐ 其他

2. 您认为本书：
写作内容 ☐ 很满意 ☐ 还可以 ☐ 不满意 建议 _____
封面及装帧 ☐ 很好 ☐ 一般 ☐ 不好 建议 _____
价格 ☐ 很贵 ☐ 适中 ☐ 很便宜 建议 _____

3. 本书中您最关注的地方（章、节）有哪些，对这些内容您是否满意？

4. 本书中您最满意和最不满意的地方（章、节），请说明理由：

5. 您认为本书与同类书比较，有何优点或缺点？可以在哪些地方进行改进？

6. 您对相关领域哪些方面的图书感兴趣？

7. 您是否有写书出版的打算？（如有，请简单介绍一下内容）

通信地址：北京万寿路 173 信箱信息化图书事业部 收 邮编：100036
电话：010-88254439 电子邮件：xinxihua@phei.com.cn

反侵权盗版声明

电子工业出版社依法对本作品享有专有出版权。任何未经权利人书面许可，复制、销售或通过信息网络传播本作品的行为；歪曲、篡改、剽窃本作品的行为，均违反《中华人民共和国著作权法》，其行为人应承担相应的民事责任和行政责任，构成犯罪的，将被依法追究刑事责任。

为了维护市场秩序，保护权利人的合法权益，我社将依法查处和打击侵权盗版的单位和个人。欢迎社会各界人士积极举报侵权盗版行为，本社将奖励举报有功人员，并保证举报人的信息不被泄露。

举报电话：(010) 88254396；(010) 88258888

传 真：(010) 88254397

E-mail: dbqq@phei.com.cn

通信地址：北京市万寿路 173 信箱

电子工业出版社总编办公室

邮 编：100036

目 录

导 言	1
-----------	---

第 1 篇 顾名思义 ERP

第 1 章 E: ERP 服务于哪些企业	9
1.1 什么是企业	11
1.2 从 ERP 发展历史看企业	12
1.3 企业职能一定很全面吗	14
1.4 企业规模一定要很大吗	15
1.5 企业结构一定很复杂吗	15
1.6 弄清楚什么是 ERP 中的 E	16
参考文献	17
第 2 章 R: ERP 都处理什么资源	19
2.1 什么是资源	21
2.2 美国项目管理协会的定义	22
2.3 安达信的资源模型	22
2.4 从 ERP 发展历史看资源	23
2.5 ERP 能够影响哪些资源	24
2.6 弄清楚什么是 ERP 中的 R	27
参考文献	27
第 3 章 P: 什么是 ERP 中的计划	29
3.1 什么是计划	31
3.2 计划是 ERP 管理思想的核心部分	33
3.3 MRP II 的主要计划内容	33
3.4 ERP 中的计划内容	35
3.5 计划不仅仅是确定目标与行动步骤	36
3.6 弄清楚什么是 ERP 中的 P	36
参考文献	37

第 4 章 ERP: 这个符号代表什么	39
4.1 ERP 最初的“所指”	41
4.2 ERP 的中国标准	42
4.3 ERP 可能有多少“所指”	44
4.4 ERP “所指”的具体含义	45
4.4.1 ERP 管理思想	45
4.4.2 ERP 软件产品	45
4.4.3 ERP 管理系统	46
4.4.4 ERP 开发项目	47
4.4.5 ERP 实施项目	47
4.5 看清 ERP 这个符号	48
参考文献	48
第 5 章 ERP: 建立在什么基础上	49
5.1 假设的重要性	51
5.2 从管理学假设出发	52
5.3 ERP 基本假设之一	53
5.4 ERP 基本假设之二	53
5.5 ERP 基本假设之三	54
5.6 ERP 基本假设之四	55
5.7 ERP 基本假设之五	56
5.8 ERP 基本假设之六	56
参考文献	57
第 6 章 ERP: 它是否已经过时了	59
6.1 概念变迁的规律	61
6.2 Reengineering 的变迁	62
6.2.1 提出 Reengineering	63
6.2.2 抢注 Reengineering	63
6.2.3 扩展 Reengineering	64
6.2.4 挫折 Reengineering	64
6.2.5 扬弃 Reengineering	65
6.3 ERP 的变迁	65

6.3.1 提出 ERP	66
6.3.2 抢注 ERP	66
6.3.3 扩展 ERP	67
6.3.4 挫折 ERP	67
6.3.5 扬弃 ERP	68
6.4 ERP 过没过时	69
参考文献	70

第 2 篇 断章取问 ERP

第 7 章 销售：ERP 能带来顾客吗	73
7.1 什么是销售	76
7.2 销售有哪些类型	76
7.3 销售的工作目标	77
7.4 销售管理的工作内容	77
7.5 与销售管理相关的 ERP 功能	78
7.6 ERP 能为销售提供的帮助	79
7.7 多方面功能解决销售问题	82
参考文献	84
第 8 章 生产：ERP 能增加产出吗	85
8.1 什么是生产	88
8.2 生产管理的目标	88
8.3 与生产管理相关的 ERP 功能	89
8.4 ERP 对不同生产工艺特点的帮助	90
8.5 ERP 对不同需求响应策略的帮助	93
8.6 ERP 对集团企业生产管理的帮助	96
8.7 合理应用 ERP 解决生产问题	97
参考文献	97
第 9 章 供应：ERP 能降低成本吗	99
9.1 供应的对象与流程	102
9.2 供应工作的绩效评价标准	102

9.3 供应管理的工作目标及其重点和难点	103
9.3.1 制定供应（库存与采购）计划方面的工作目标	103
9.3.2 供应商管理方面的工作目标	103
9.3.3 购买和支付方面的工作目标	104
9.3.4 订单管理方面的工作目标	104
9.3.5 在运输与储存方面的工作目标	105
9.4 与供应管理相关的 ERP 功能	105
9.5 ERP 能为供应管理提供的帮助	106
参考文献	110
第 10 章 仓储：ERP 能实现零库存吗	111
10.1 什么是库存	113
10.2 库存类型与形成的原因	114
10.3 库存控制目标与方法	114
10.4 ERP 中与库存有关的功能	115
10.5 ERP 对控制库存的帮助	116
10.6 用好 ERP，超越零库存	118
参考文献	118
第 11 章 财务：ERP 能带来资金吗	119
11.1 资金管理的对象	121
11.2 资金管理的内容	122
11.3 不同类型企业资金管理的难点	123
11.4 对 ERP 加强资金管理的期望	124
11.5 ERP 对单一企业资金管理的帮助	124
11.6 ERP 对集团企业资金管理的帮助	125
11.7 有的放矢地解决资金问题	127
参考文献	127
第 12 章 人力资源：ERP 能做什么	129
12.1 什么是人力资源管理	131
12.2 人力资源的工作目标	132
12.3 人力资源管理方法与工作内容	132

12.4 与人力资源相关的 ERP 功能	134
12.5 ERP 对人力资源工作的帮助	134
12.6 要求不同, ERP 的帮助不同	136
参考文献	137

第 3 篇 不知故问 ERP

第 13 章 ERP 都要以财务为核心吗	141
13.1 财务与 ERP 的关系是怎样的	143
13.2 什么是正确的以财务为核心	144
13.3 什么是不当的以财务为核心	145
13.4 正确对待 ERP 以财务为核心	147
参考文献	147
第 14 章 ERP 一定要权力再分配吗	149
14.1 实施 ERP 时应该关注什么权力	151
14.2 权力再分配的两个原则	152
14.3 权力再分配的手段	153
14.4 权力再分配需要注意的事项	155
14.5 分配好权力, 保障 ERP 成功	156
参考文献	157
第 15 章 ERP 能保证决策的正确性吗	159
15.1 什么是决策, 决策的类型与步骤	161
15.2 企业经营决策的类型	162
15.3 ERP 对操作决策的帮助	163
15.4 ERP 对战术决策的帮助	164
15.5 ERP 对战略决策的影响	165
15.6 ERP 全面帮助企业决策	166
参考文献	167
第 16 章 ERP 怎样加强内部控制	169
16.1 什么是内部控制	171

16.2	内部控制的目标与 ERP 的影响	172
16.3	内部控制的类型与 ERP 的影响	173
16.4	内部控制的方法与 ERP 的影响	174
16.5	内部控制的组成与 ERP 的影响	175
16.5.1	ERP 对控制环境的影响	176
16.5.2	ERP 对风险评估的影响	177
16.5.3	ERP 对控制活动的影响	177
16.5.4	ERP 对信息与沟通的影响	178
16.5.5	ERP 对监控的影响	179
16.6	总结: ERP 对内部控制体系的影响	179
	参考文献	181
第 17 章	ERP 在集团企业怎么搞	183
17.1	集团企业的种类、特点与管理要求	185
17.2	集团企业可以从 ERP 中获得怎样的利益	188
17.3	集团企业实施 ERP 应该选择怎样的策略	189
	参考文献	191
第 18 章	ERP 的实施效果如何评估	193
18.1	由正确的人来评估	195
18.2	在正确的时间评估	196
18.3	用正确的方法评估	196
18.4	评估不能泛数字化	197
18.5	评估不强求百分百	198
18.6	评估时要正确面对问题	198
18.7	评估只是新的起点	199
	参考文献	199

第 4 篇 边顾边问 ERP

第 19 章	ERP 顾问的职业道德标准	203
19.1	被扭曲的 ERP 顾问形象	205
19.2	ERP 顾问需要职业道德规范	206

19.3 基本原则（或称一般原则）	206
19.3.1 正直诚实原则	206
19.3.2 不可造假原则	207
19.4 专业胜任能力与技术要求	207
19.4.1 持续提升原则	207
19.4.2 适当承诺原则	208
19.4.3 恰当尽职原则	208
19.5 对客户的要求	209
19.5.1 告知真相原则	209
19.5.2 宣传保密原则	209
19.6 对任职公司的责任	210
19.6.1 范围合理原则	210
19.6.2 目标适当原则	210
19.6.3 知识产权原则	211
19.7 对同行的责任	211
19.7.1 尊重版权原则	211
19.7.2 合理竞争原则	212
19.7.3 客观评价原则	212
参考文献	212
第 20 章 ERP 顾问的知识能力结构	213
20.1 丰富的背景知识	215
20.1.1 全面的企业管理知识	215
20.1.2 广泛的 IT 系统知识	216
20.1.3 必要的财经与法律知识	216
20.2 深入的专业知识	217
20.2.1 相关管理领域的知识	217
20.2.2 相关行业的管理知识	218
20.2.3 相关 ERP 产品的知识	218
20.3 熟练的工作方法	219
20.3.1 项目管理方法	219
20.3.2 结构化的分析方法	220

20.3.3 办公工具应用技巧	220
20.4 成熟的人际技能	221
20.4.1 良好的个人职业形象	221
20.4.2 丰富的沟通技巧	222
20.5 一点补充说明	222
参考文献	223
第 21 章 ERP 顾问常用的工具和方法	225
21.1 价值链分析	227
21.1.1 价值链分析方法简介	227
21.1.2 价值链分析的使用时机	228
21.1.3 价值链分析模板样例 (见图 21-1)	228
21.1.4 价值链分析的执行步骤	229
21.1.5 价值链分析的关键	229
21.2 流程图分析	230
21.2.1 流程图分析方法简介	230
21.2.2 流程图分析的使用时机	230
21.2.3 流程图分析模板样例 (见图 21-2)	231
21.2.4 流程图分析的执行步骤	232
21.2.5 流程图分析的关键	232
21.3 SWOT 分析	233
21.3.1 SWOT 分析方法简介	233
21.3.2 SWOT 分析的使用时机	233
21.3.3 SWOT 分析模板样例 (见图 21-3)	234
21.3.4 SWOT 分析的执行步骤	234
21.3.5 SWOT 分析的关键	234
21.4 因果分析图	235
21.4.1 因果分析图方法简介	235
21.4.2 因果分析图的使用时机	235
21.4.3 因果分析图模板样例 (见图 21-4)	236
21.4.4 因果分析图的执行步骤	236
21.4.5 因果分析图的关键	236

21.5	关键路径分析	237
21.5.1	关键路径分析方法简介	237
21.5.2	关键路径分析的使用时机	237
21.5.3	关键路径分析模板样例(见图 21-5)	238
21.5.4	关键路径分析的执行步骤	239
21.5.5	关键路径分析的关键	239
21.6	雷达图	240
21.6.1	雷达图方法简介	240
21.6.2	雷达图的使用时机	240
21.6.3	雷达图模板样例(见图 21-6)	241
21.6.4	雷达图分析的执行步骤	242
21.6.5	雷达图分析的关键	242
21.7	标杆分析	242
21.7.1	标杆分析方法简介	242
21.7.2	标杆分析的使用时机	243
21.7.3	标杆分析模板样例(见图 21-7)	243
21.7.4	标杆分析的执行步骤	244
21.7.5	标杆分析的关键	244
21.8	头脑风暴	245
21.8.1	头脑风暴法简介	245
21.8.2	头脑风暴法的使用时机	246
21.8.3	头脑风暴的执行步骤	246
21.8.4	头脑风暴的关键	246
	参考文献	247
第 22 章	ERP 顾问与知识转移规律	249
22.1	ERP: 典型的知识商品	251
22.2	知识转移梯度最小律	252
22.3	生产力水平适应律	252
22.4	引力最大律	253
22.5	人才载体律	253
22.6	保密与传播对立统一律	254

22.7 知识转移加速律.....254

22.8 尊重规律，实施好 ERP.....255

参考文献.....255

第 5 篇 经验教训 ERP

第 23 章 ERP，总结洪荒时代的经验.....259

23.1 《圣经》的避水方法.....261

23.2 大禹的治水经验.....262

23.3 面对洪水与面对 ERP.....263

23.4 经验之一：必胜的信心与坚定不移的决心.....263

23.5 经验之二：制定适合自己的项目目标.....264

23.6 经验之三：ERP 项目的核心是人.....264

23.7 经验之四：选择合适的方法.....265

23.8 经验之五：人定胜天，自己努力.....266

参考文献.....266

第 24 章 ERP，汲取石器时代的教训.....267

24.1 石器时代的“降魔”.....269

24.2 “降魔”行动的结果.....270

24.3 “降魔”与 ERP 项目.....271

24.4 教训之一：环境先天不足.....271

24.5 教训之二：项目资源不足.....272

24.6 教训之三：计划过于理想.....272

24.7 教训之四：人员能力不足.....273

24.8 教训之五：项目控制不力.....274

24.9 教训之六：不能承受挫折.....274

参考文献.....275

附录 A 词汇表.....277

后 记.....283