



用友ERP系列丛书·角色管理与ERP

总 经 理

与ERP

崔晓阳◎著

■本书通过企业总经理（CEO）的视角，对企业应用ERP的理念、方法等问题进行了系统论述，从企业CEO的职能与信息时代面临的挑战与困惑，引出出口对企业的影响，再根据这些影响导出CEO对ERP实施应该负有的职责，书中力图全面阐释ERP实施中一把手原则的真正含义。



清华大学出版社



用友ERP系列丛书·角色管理与ERP

总经理与 ERP

崔晓阳 著

清华大学出版社

北 京

内 容 简 介

本书通过企业总经理(CEO)的视角,对企业应用 ERP 的理念、方法等问题进行了系统论述,从企业 CEO 的职能与信息时代面临的挑战与困惑,引申出 ERP 对企业管理的影响,再根据这些影响导出 CEO 对 ERP 实施应该负有的职责,书中力图全面阐释 ERP 实施中一把手原则的真正含义。

本书适用于准备实施 ERP 的企业总经理,也希望企业负责具体实施的人员通过本书能够更加自觉的发挥总经理的作用。当然,也但愿 ERP 的售前和实施顾问们从书中能够找到真正打动总经理们的灵感。

版权所有,翻印必究。举报电话:010-62782989 13501256678 13801310933

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。

本书防伪标签采用特殊防伪技术,用户可通过在图案表面涂抹清水,图案消失,水干后图案复现;或将表面膜揭下,放在白纸上用彩笔涂抹,图案在白纸上再现的方法识别真伪。

图书在版编目(CIP)数据

总经理与 ERP/崔晓阳著. —北京:清华大学出版社,2006.8

(用友 ERP 系列丛书)

ISBN 7-302-13226-7

I.总… II.崔… III. 企业管理—计算机管理系统 IV.F270.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 064983 号

出 版 者:清华大学出版社

地 址:北京清华大学学研大厦

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

邮 编:100084

社 总 机:010-62770175

客户服务:010-62776969

组稿编辑:张立红(zlh-zlq@263.net)

崔 伟(cuiwei80@163.com) 文稿编辑:崔 伟

封面设计:周周设计局

版式设计:孔祥丰

印 装 者:北京嘉实印刷有限公司

发 行 者:新华书店总店北京发行所

开 本:169×239 印张:9 字数:197 千字

版 次:2006 年 8 月第 1 版 2006 年 8 月第 1 次印刷

书 号:ISBN 7-302-13226-7/F·1562

印 数:1~6000

定 价:22.00 元

总策划：王文京
主 编：朱春燕



作者简介

崔晓阳，北京航空航天大学管理学院硕士。曾在高校从事企业管理信息化教学十年，完整地负责并实施过制造企业的大型ERP项目，有过五年制药企业总经理的经历。目前在用友公司担任ERP应用资深顾问。

长期的高校教学和科研经历使他具备了深厚的管理理论功底；早期MIS项目及大型ERP项目实施的经历使他从管理角度深刻理解了ERP的真谛；企业总经理的亲身体验使他更加容易准确地把握行业应用需求；ERP资深顾问的职责最终形成了他对ERP应用的全面总结。

ERP知识互动网站：www.askerp.com.cn

用友培训教育网站：www.ufida.com.cn/edu

交流信箱：tushu@ufida.com.cn

“角色管理与ERP”丛书简介



定价：22.00元

● 《总经理与ERP》

本书通过企业总经理（CEO）的视角，对企业应用ERP的理念、方法等问题进行了系统论述，从企业CEO的职能与信息时代面临的挑战与困惑，引申出ERP对企业管理的影响，再根据这些影响导出CEO对ERP实施应该负有的职责，书中力图全面阐释ERP实施中一把手原则的真正含义。



定价：26.00元

● 《财务主管与ERP》

本书系统地论述了信息时代财务主管（CFO）的职责与面临的挑战，对ERP为CFO提供的工作平台进行了详细介绍，并以CFO的视角分析和探讨了如何进行ERP的选型及实施，如何掌控ERP系统将给企业带来的收益与风险，如何塑造ERP普及时代CFO新形象等问题。



定价：26.00元

● 《人力资源主管与ERP》

本书论述了信息时代人力资源主管（CHO）的职责与所面临的挑战，系统地介绍了新时期人力资源管理的“平台”职能定位与核心价值。作者以CHO的视角剖析了团队建设、规划、培训、引导、优化等核心“平台”工作，并为CHO如何在企业ERP项目的选型、实施、后续推进中发挥作用，提供了具有可操作性的应用策略和行动指南。



定价：22.00元

● 《信息主管与ERP》

本书是以企业信息主管（CIO）为角色主体，对ERP进行实证性研究的专著。作者在长期对CIO人群和企业信息化项目采访报道的基础上，通过大量具体、生动的实例，全面论述了信息时代企业CIO的使命、职业特点以及所面临的关键问题与生存法则。为CIO成功实施ERP提供了实践证明行之有效的建议，是CIO加快企业信息化建设，提升自己在企业中影响和地位的必备手册。



序

用ERP武装中国企业

中国企业在经历了“发挥劳动力成本优势”、“装备现代化”两个发展阶段后，现在正进入以应用 ERP 为代表的“企业信息化”发展阶段，并为“自主技术与产品研发”阶段建立基础。

ERP(企业资源规划)是当今世界企业经营与管理技术进步的代表。对企业来说，应用 ERP 的价值就在于通过系统的计划和控制等功能，结合企业的流程优化，有效地配置各项资源，以加快对市场的响应，降低成本，提高效率 and 效益，从而提升企业的竞争力。

在发达国家，ERP 从 20 世纪 90 年代中期开始普及。中国从 20 世纪 80 年代开始导入 ERP 的前身 MRP 及 MRP II，经过导入期和发展期，现在开始进入 ERP 普及应用时期。在 ERP 普及时代，ERP 将不只是少数大型企业的贵族式消费，而是更广泛企业(包括中小企业)的大众化应用。

在中国 ERP 的发展时期，国产 ERP 产品和服务能力得到长足发展。国产 ERP 以其产品结合中国和亚洲商业环境与管理模式、技术上的后发优势、深入的服务网络以及良好的性能价格比在中国和亚洲市场逐步成为主流，将对中国 ERP 普及发挥主力军的作用。

在 ERP 普及时代，企业需要大量的 ERP 应用人才，全社会需要 ERP 知识的广泛普及。用友公司作为中国 ERP 应用市场最大的软件及服务提供商，我们不仅把推动 ERP 在中国企业普及作为我们的商业计划，更作为全体用友人的历史使命和共同追求的事业。出版“用友 ERP 系列丛书”就是用友普及教育计划的一个重要组成。



ERP 应用是中国企业继装备现代化(“硬武装”)之后的又一次武装(“软武装”)。我们期待着 ERP 在中国企业的普及应用,千百万中国企业的经营与管理水平获得一次历史性的进步,中国企业在全球市场的竞争力实现跨越式提升。

王文京

用友软件股份有限公司董事长兼总裁

前言

几乎所有有关 ERP (Enterprise Resources Planning, 企业资源规划) 论述的书籍和文章, 无一例外地都会谈到 ERP 的实施必须贯彻一把手负责制。同时, 在任何 ERP 项目的实施方案中, 也都会有一把手负责的相应说明。可见, 这是 ERP 中的一个铁定的原则, 迄今为止也没有任何人提出无须贯彻这样的原则。恐怕在理论和实践上都一致认为这是一个至关重要的原则。然而最关键的问题是, 作为一把手本人的企业总经理 (CEO, Chief Executive Officer) 到底是否清楚这一原则的真正含义? 每个 ERP 项目的实施责任人应该如何向 CEO 解释这个原则? 每个 ERP 的售前顾问应该如何从这一至关重要的原则入手去说动企业 CEO?

显然, 我并不想犯“杞人忧天”的错误, 对于这些问题的回答, 肯定是权威有权威的论述, 专家有专家的分析, 并且在这些分析和论述中一定有非常精辟和实用的论述。更不乏长期工作在 ERP 销售和实施第一线的精英顾问们源于实践的真知灼见。然而, 对于一个 ERP 工作者而言, 不“杞人忧天”并不等同于不闻不问。其实, 想不闻不问都不行, 因为这是自己所从事的专业。

既然如此, 何不将自己的“真知灼见”以一种系统的方式公之于众呢? 反正在这信息爆炸的信息化时代里, 这一点点文字绝不至于改变爆炸的强度。而假如能够在中国 ERP 推进和实施的事业中引起哪怕一点点涟漪, 也就足以让作者感到欣慰了。如果这点涟漪能够稍微地对实施 ERP 的企业 CEO、企业的 ERP 实施责任人、ERP 的售前和实施顾问们有所触动, 那就等同于本书写作的奢望得以满足了。

当然, 我更希望以这样的结果来作为对本书给予大力支持的家人、朋友、同事、领导的感谢。而如果读者在书中发现一些错误, 那么希望能够给予指正, 而如果有不同的观点, 希望能够相互碰撞, 这样的碰撞一定不会是两败俱伤的结果, 因为这是思想的碰撞, 很容易产生智慧之光。最后, 我要再次由衷感谢给本书予以大量帮助的朱春燕、刘兴雨、赵熙等我的同事。

作者

目 录

第1章 企业 CEO 的职责	1
1.1 企业战略	1
1.1.1 制定战略	1
1.1.2 寻找经济增长点	2
1.1.3 建立执行团队	3
1.2 营运执行	3
1.2.1 理解与评判	3
1.2.2 计划与预算	4
1.2.3 资源保障	4
1.3 协调与控制	5
1.3.1 企业外部协调与控制	5
1.3.2 企业内部协调与控制	6
1.4 知人善任	6
1.4.1 识人相面	7
1.4.2 善待非正式组织	7
1.4.3 内证的积极作用	8
1.4.4 动力来源于希望	9
1.5 本章小结	10
第2章 通常的工作状态	11
2.1 综合指标与战略制定	11
2.1.1 制定战略的依据	11
2.1.2 确定与不确定因素	12
2.1.3 如何得到数据	13
2.2 对精细计划的需求	14
2.2.1 落实战略的计划	14
2.2.2 精细计划之典范	15



2.2.3 典范的缺陷	16
2.3 价值评价基础上的控制	16
2.3.1 用什么做评价指标	16
2.3.2 实时管理的意义	18
2.3.3 调整与控制	18
2.4 企业日常会议	19
2.4.1 为什么开会	19
2.4.2 完美的企业汇报制	20
2.4.3 高效率的沟通方式	20
2.5 企业环境中的人和	21
2.5.1 竞争与利用	21
2.5.2 配合与协调	22
2.6 本章小结	23
第3章 为什么需要 ERP	25
3.1 对当前工作状态的满意度	25
3.1.1 数据的及时性	25
3.1.2 计划性要求	26
3.1.3 报表全面与精细	27
3.1.4 集中管理与分散管理	28
3.2 对社会供应链的认识	29
3.2.1 社会供应链的构成	29
3.2.2 ERP 在供应链中的作用	30
3.3 如何看待竞争对手	31
3.3.1 从行业发展看对手	31
3.3.2 从商业模式看对手	32
3.3.3 ERP 对竞争的影响	33
3.4 企业盈利的预期	33
3.4.1 只有盈利才能做 ERP 吗	34
3.4.2 亏损与盈利转换的契机	34
3.5 本章小结	35
第4章 需要什么样的 ERP	37
4.1 企业组织和规模	37

4.1.1	企业规模与数据量成正比	37
4.1.2	数据量决定应用范围	38
4.1.3	单一企业与集团化企业的应用差异	39
4.2	所属行业的管理特征	39
4.2.1	管理的共性与个性	40
4.2.2	过分强调个性的灾难	41
4.3	由谁提供 ERP 产品	41
4.3.1	软件供应商	42
4.3.2	自主开发的弊端	43
4.3.3	ERP 产品的二次开发	43
4.4	实施周期的考虑	44
4.4.1	实施阶段划分	44
4.4.2	管理信息化应用基础	48
4.4.3	用阶段成果树立信心	49
4.5	ERP 账单	50
4.5.1	软件费用	51
4.5.2	网络硬件费用	51
4.5.3	ERP 实施费用	51
4.5.4	未来应用服务费用	52
4.6	本章小结	52
第 5 章	充分利用 ERP	55
5.1	辅助制定企业战略	55
5.1.1	可靠的经营数据	55
5.1.2	方便的期间数据比较	57
5.1.3	快速的细节查询	58
5.2	直接控制营运执行	59
5.2.1	精细的计划方法	59
5.2.2	上下结合的预算体系	61
5.2.3	计划和预算的可控性	62
5.3	改进管理监控方法	63
5.3.1	汇报制的终结	63
5.3.2	多种审批手段	64



5.3.3	自动预警机制	65
5.3.4	数据的直观反映	67
5.4	实现知人善任	67
5.4.1	放权的集中管理	68
5.4.2	明晰的责任划分	68
5.4.3	规范流程减少内耗	69
5.4.4	公正的执行裁判	70
5.5	本章小结	71
第 6 章	CEO 在实施中的作用	73
6.1	真要一把手负责吗	73
6.1.1	一把手负责的潜台词	73
6.1.2	分派 CIO	74
6.1.3	分派 CFO	75
6.1.4	分派 COO	76
6.2	是否再造企业流程	77
6.2.1	对流程再造的解释	77
6.2.2	流程再造的潜在危险	79
6.2.3	用管理细分工达到流程吻合目的	80
6.3	态度决定一切	81
6.3.1	果断与缓行	81
6.3.2	广度与深度	82
6.3.3	改革与保留	83
6.4	本章小结	83
第 7 章	避免造成失误	85
7.1	选择的失误	85
7.1.1	供应商的诱惑	85
7.1.2	企业自身判断有误	86
7.2	实施中的失误	86
7.2.1	理念认识不足	87
7.2.2	难度估计不足	88
7.2.3	项目投入不足	88
7.2.4	责任授权不够	89

7.2.5 改革力度不够	89
7.3 实施主体的错位	90
7.3.1 对项目性质的再认识	90
7.3.2 到底以谁为主	91
7.4 本章小结	91
第8章 判定ERP成果	93
8.1 定性还是定量	93
8.1.1 来自定性的分析	93
8.1.2 来自定量的分析	94
8.2 效率还是效益	95
8.2.1 提高效率的层面	95
8.2.2 对经济效益的贡献	96
8.3 长期还是短期	97
8.3.1 发展的眼光	97
8.3.2 得到的实惠	98
8.4 终点还是起点	98
8.4.1 企业发展是无限的	99
8.4.2 风雨总在阳光后	99
8.5 本章小结	100
第9章 认识ERP的局限性	101
9.1 为何会有ERP	101
9.1.1 ERP概念解析	101
9.1.2 ERP的渊源	103
9.2 经营管理的两个层面	104
9.2.1 外部经营偏艺术	104
9.2.2 内部管理更科学	105
9.3 ERP的局限	106
9.3.1 社会的不确定性是否永恒	106
9.3.2 管理科学的局限	107
9.4 本章小结	107



第 10 章 深谋远虑	109
10.1 信息技术在突飞猛进	109
10.2 以信息化为基础的全球经济	110
10.3 何时加入全球供应链	111
10.4 不上 ERP 行吗	111
10.5 本章小结	112
第 11 章 成功实施 ERP 后 CEO 的一天	115
附录 A 用友软件股份有限公司简介	119
附录 B 用友培训教育业务介绍	121
附录 C “用友 ERP 系列丛书”介绍	125

第 1 章

企业CEO的职责

- 企业 CEO 需要深邃的目光
- 企业 CEO 应具备灵动的感悟
- 他是战略与执行的策动者
- 他是挖掘属下能量与智慧的淘金人

1.1 企业战略

当今企业可以认为是比以往任何时期都更讲究企业战略的，各种战略令人目不暇接，如“人才战略”、“行业竞争战略”、“产品战略”、“市场战略”等。确实不可否认，这些战略都关乎企业发展的根本，都需要企业去认真制定。这些战略无疑都映射着企业 CEO 的思想和抱负，写照出企业经营者的追求和希望。

1.1.1 制定战略

制定战略，然后根据此战略进行企业运作，这似乎是每一个企业 CEO 都应该遵照的一种定式。但是，经济环境的不确定性，并不能保证企业战略目标一定能够实现。对于每一个成功企业而言，或许都有着非常生动的实现企业战略的成功故事，但是相对于绝大多数企业来讲，往往企业战略的实施并不都能如愿以偿，这是一个常理。如果所有企业都能顺利实施所制定的战略，那岂不是意味着所有企业都会成为“世界 500 强”？实际上，这绝对不能成为企业 CEO 们懈怠企业战略的理由，因为成功实施企业战略的好运只会降临到那些认真制定企业战略的 CEO 身上。要想获



得成功，唯有加倍努力地做好企业战略，也许在竞争对手之间战略的微小差异就是获得成功的关键所在。特别在产品生产技术差异日益缩小的今天更是如此，真可谓“失之毫厘，谬以千里”。所以制定企业战略是一个企业 CEO 的重要工作内容，是一切工作的努力目标，这是没有什么疑问的。很难相信幸运之神会降临到一个没有发展战略的企业之上；同样，一个不考虑和制定企业战略的 CEO，将会使得人们直接对他作为企业 CEO 的能力产生合理的怀疑。

总之，不管从哪种意义上来讲，企业 CEO 一切工作的开始就是制定企业战略。公司将进入哪些市场？迎战哪些竞争对手？推出哪些产品线？如何使公司与众不同？CEO 要决定公司的财务预算怎么做，CEO 要打造公司与其他企业的伙伴关系，CEO 还要营造一个团队掌控企业的发展之舵。

1.1.2 寻找经济增长点

不管是要制定什么样的战略，一个基本的目标是不会改变的，那就是不断寻找经济增长点。显然，不这样做的企业一定是停滞不前的企业，而在竞争环境中不进则退是不言而喻的。不管是受聘担任企业 CEO 还是在经营自己的资产，只要在这个位置上，就必须尽最大努力寻找经济增长点，就必须认真制定企业战略。至于是否找到了真正的经济增长点，那是能力问题，或许也可以说是运气问题。而能力或者说运气则取决于对市场的感知和感悟，当然这种感知和感悟由许多因素组成，如知识、性格、朋友、部下、新闻等不一而足。所以这里并没有什么确定的事情，这是操作企业的风险所在。另外，这种不确定性带来的风险其实也一点都不用感到悲观，因为获得成功的标准本身也并不是固定的，距离所制定的战略目标还有多远？尽管可能没有达到，但只要是对目标有所逼近，那么，对于资产或者对于聘用的股东都足以感到欣慰了，企业不正是在一步一个脚印地前进吗？

对经济增长的追求无疑是制定战略的根本目标，这个目标的达成则是由若干因素的组合来完成。于是就有了“人才战略”、“行业竞争战略”、“产品战略”、“市场战略”等。看起来企业 CEO 应该是一个通才，确切地说应该是一个会利用各种专家的通才，这就是企业的 CEO。

所有的企业战略一定要围绕着促使经济增长这一主题：人才战略是为了吸引和培养能为企业经济增长做出贡献的团队和精英；行业竞争战略是想通过特有的商业运作模式在行业中特立独行，拉开与对手的差距，从而获得较快的经济增长；产品战略则在于掌握推出新品的时机和节奏，以源源不断的新品获得持续的经济增长；市场战略更是明目张胆地攻城掠地，获得最直接的经济增长。这一切都是企业 CEO

展示才干的所在。

1.1.3 建立执行团队

要求企业 CEO 成为通才确实有点苛刻,但要求他能够任用合适的专门人才则是必须做到的。对于人员的任命同样是 CEO 制定战略的一个最重要的组成部分,这些人既是战略的制定者,同时也是战略的执行者。企业中的生产主管、信息主管 CIO、财务主管 CFO、人力资源主管 CHO,他们与 CEO 共同构成了企业的经营团队,他们应该是所负责领域的专家。他们与 CEO 共谋大略,同甘共苦见证企业的失败与辉煌。

团队是指相互信任、相互支持、目标一致、技能互补的人群为完成某一任务而组成的一种十分默契的合作关系,有效团队是组织获得成功的切实保障。一个成功的团队一般具有以下特征:目标明确、责任清楚、畅所欲言、共同决策、全体参与、团队协作、团队成功至上;而有意识地在组织中开发有效工作小组,就是团队建设。

1.2 营运执行

企业在制定了发展战略之后,接下来就是营运执行。企业 CEO 在执行过程中扮演着绝对领导的角色,对执行结果负最主要的责任。

1.2.1 理解与评判

企业 CEO 必须使得企业的所有员工充分理解企业战略,这是成功实施战略的一个基本前提。如果说过去的中国企业是在摸着石头过河的话,今天,当市场经济手段已经在大多数行业被充分运用的情况下,随意的企业经营要想在市场中取胜已经不再可能,CEO 将带领企业向着一个经过精雕细镂的战略目标努力。而这个企业目标的完成就是一个营运执行的结果,能否达到目标涉及企业组织中的各个环节,因此只有让所有的环节都清楚地知道这个目标,才能在执行中做到步调一致,保证目标的达成。

不要忘记,当喋喋不休地让员工理解企业战略的时候,也是员工对企业战略进行评判的过程。千万不要低估员工的能力,他们或许已经在该行业积累了极为丰富的经验,在他们当中一定隐藏着真知灼见,也不要忘了自己过去也和他们一样。