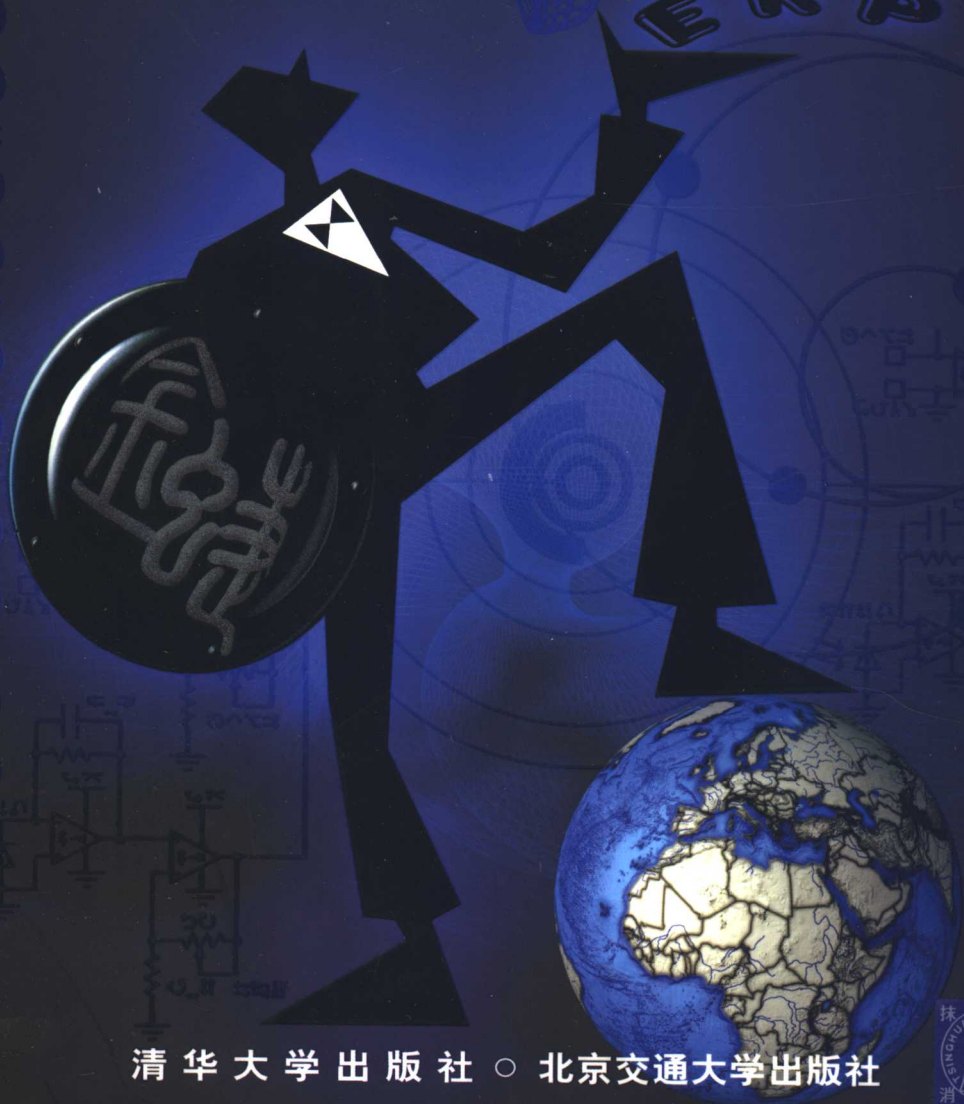


明珠耀东方

中国成长性企业信息化优秀案例集 (二)

THE PEARL SHINING IN THE EAST

金蝶软件(中国)有限公司 编



清华大学出版社 ○ 北京交通大学出版社



明珠耀东方

THE PEARL



内容简介

信息化建设现已成为各类成长性企业的当务之急,本书通过对国内数十家具有代表性的各类企业信息化进程的剖析,为其他即将开展此工作的企业提供了良好的范例,也是读者了解我国信息化发展历程的绝好资料。

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

明珠耀东方.2:中国成长性企业信息化优秀案例集/金蝶软件(中国)有限公司编.

—北京:清华大学出版社;北京交通大学出版社,2005.6

ISBN 7-81082-547-X

I. 明… II. 金… III. 信息技术—应用—企业管理—案例—中国 IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 061743 号

责任编辑:何众

出版者 清华大学出版社 邮编:100084 电话:010-62776969 <http://www.tup.com.cn>

北京交通大学出版社 邮编:100044 电话:010-51686414 <http://press.bjtu.edu.cn>

印刷者:北京东光印刷厂

发行者:新华书店总店北京发行所

开本:168 × 228 印张:15 字数:230 千字

版次:2005 年 8 月第 1 版 2005 年 8 月第 1 次印刷

书号:ISBN 7-81082-547-X/F·101

印数:1~12 000 册 定价:32.00 元

本书如有质量问题,请向北京交通大学出版社质监组反映。对您的意见和批评,我们表示欢迎和感谢。
投诉电话:010-51686043, 51686008; 传真:010-62225406; E-mail: press@center.bjtu.edu.cn。

编者序

见证中国企业快速成长的信息化实践

“东方明珠计划”诞生于2002年，至今已走过了三年。这三年正是中国企业信息化蓬勃展开，ERP在中国快速进入普通企业的年代。三年来，“东方明珠计划”借助“明珠万里行”，大量采集、推广信息化成功案例，揭示中国成长性企业管理变革奥秘，探索中国企业应用软件的发展方向，恍然间已成为快速成长的中国企业信息化实践的经典见证！

2004版的案例集是继2002年12月出版的《明珠耀东方——中国成长性企业信息化优秀案例集(一)》以来，对近两年来的成长性企业信息化实践的最新挖掘。短短两年，中国企业对信息化的认识更加理性，管理变革的战略思维更加成熟，ERP实施的人才队伍不断壮大，这意味着企业对“成功”的期望更高！

所以，2004版的案例集不能仅仅就产品谈产品、就方案谈方案，必须将ERP的应用成果放在企业管理变革的战略背景里进行多重的穿透式调研，例如从管理层次的角度，分析企业的决策层、管理层、执行层如何快速有效地推动管理变革。从项目实施的角度，分析企业用户与软件和服务伙伴如何共同推进“产、供、销、人、财、物”的协同运作。从应用价值的角度，分析快速成长的中国企业如何在特定的商业环境里实现管理系统的快速配置、快速实施、快速应用、快速见效。

于是，我们看到了金蝶总裁徐少春先生在明珠万里行中身先士卒，频频深入企业，与客户高层诚挚对话，重新审视企业在基础管理、绩效管理、供应链管理中遇到的问题，并总结出中国企业有个性才能发展的全新观点；我们更看到了快速成长的中国企业在学习国外先进管理理念的同时，已经学会摆脱国外教条：四联集团针对大企业、小企业的不同管理需求“辨证下药”；三明重机在基础管理比较薄弱的情况下，一方面引入准时制生产管理，一方面由浅入深地完善供需链；湖北三环主动创新，从成本管理开始，走出了高速低效的困境……。从财务信息化到供应链管理，从制造信息化到战略人力资源管理，28家明珠案例见证了中国快速成长企业已经学会全面适应信息化时代的自主创新和变革。

在ERP的引进阶段，曾有国外软件厂商认为“国内的中小型企业不了解自己的需求”，通过几年来中国企业快速成长的信息化实践，这个问题已经得到了很好的回答，实践证明中国快速成长企业的领导人具有极强的学习能力，他们清楚地知道企业的商业模式和管理当中存在的问

题,但是不了解怎样去解决问题。如资生堂原来有四个系统,都是企业在快速成长的过程中建立起来的,企业清楚地知道自已的需求就是将各个系统整合起来,但有的厂商建议它将原来的系统全部推倒重来,这意味着巨大的资金投入、较长的实施周期以及改变操作人员的使用习惯,这对快速成长的企业并不现实。最后企业保留目前使用的销售、生产、人力资源系统作为前端业务平台,建立以金蝶K/3财务+物流管理系统为基础的后台管理平台,通过接口程序把业务平台中的数据导入管理平台,同时优化管理流程,实现集团财务管理和物流管理模式。

近年来,全球化已经成为国内快速成长企业共同面临的问题。如何适应全球化的管理变革?国外的ERP厂商将一大批世界500强的“最佳业务实践”推荐给中国企业,精明的国内企业却看到了国内ERP厂商的另一个方面:国内ERP厂商是真正会按照自己的需求不断升级产品的。本案例集中的一大批企业都是直接将需求提交给厂商,厂商不断根据用户的需求完善产品。宁波华液、德阳荣生、三环车身、杭州烟草等都成为金蝶两代新产品的原型客户。明珠企业伴随明珠产品共同成长,共同面对全球化竞争是中国快速成长企业开展信息化的又一个重要实践。

世界管理大师戴夫·费拉瑞(Dave Ferrari)说过:“快速成长的公司中有95%是由于内部原因而失败的。”快速成长的中国企业近几年都面临着从创业阶段向规范化管理阶段转型的问题,快速成长的中国企业需要快速有效的管理变革,如同快速行驶的赛车需要快速更换轮子一样,否则无法跨越管理的鸿沟和创造持续的竞争优势。中国企业是在一个其他国家和地区都没有经历过的持续、快速增长的商业环境里步入信息化,“快速”要求中国企业具有更强的个性和创新能力,也使中国企业在信息化的领域面临更加复杂的挑战。

中国企业要有自己的个性才能生存和发展,但决不意味着拒绝西方先进的管理思想。中国快速成长企业的信息化实践在借鉴西方管理思想的同时,要善于把握中国企业的实际情况。新技术创造新的商业模式,新技术创造新的商业机会,中国快速成长企业的信息化实践正在不断催生新的明珠。再过五年、十年,这样耕耘出来的“明珠模式”可能成为世界上的一种先进模式。

编者

2005年7月

目 录



观点篇

中国企业有个性才能发展	徐少春	3
高层对话一：关于基础管理		
——虚实之间的管理智慧	陈育新 徐少春	7
高层对话二：关于绩效管理		
——战略执行的信息化模型	金 锐 徐少春	11
高层对话三：关于供应链管理		
——打开门和关上门的区别	刘汉元 徐少春	15



应用篇

财务管理

Gary Clark Biddle: 如果中国经济能尽其潜能地全面发展, 那么对企业来说, 依据有效的法规条例和政府规定来完善企业财务管理制度和公司管治则是至关重要的。

财务业务一体化的魔鬼细节		
——深圳金威啤酒股份有限公司	朱小兵	25
集团财务的流程改造之路		
——安徽合力股份有限公司	徐英明	35
把成本放在显微镜下		
——深圳万科股份有限公司	温 欣	43
大企业小企业的辩证		
——重庆四联集团	李 欣	49
打造强势总部		
——大连万达集团	孙 玲	55
打造信托行业信息化范本		
——上海爱建信托投资有限责任公司	王叶忠	61

供应链管理

薛恒新: 强势客户时代, 建立一个全面集成、以客户需求为中心的高柔性供应链管理信息系统, 对企业高层已是一件刻不容缓的事。

集中管理: 华北制药的加速器

——华北制药集团销售有限公司 窦 毅 71

未雨绸缪信息化

——广州市宝生园有限公司 李晓蕾 77

金蝶 K/3 让业绩不断翻番

——重庆三利百货有限责任公司 李 黎 83

把住医药流通信息的关卡

——武汉春天生物工程股份有限公司 朱小兵 89

渠道的价值

——珠海祥乐股份有限公司 周 智 97

泵业巨子的信息化之“泵”

——上海凯泉泵业集团有限公司 葛昌卫 103

生产制造管理

潘家绍: 对制造企业而言, 在 ERP 系统的实施中, MRP II 是核心。成功实施 MRP II 的关键之一, 是要使系统实现用户化。

供需链两环相扣 产购销三位一体

——厦工集团三明重型机器有限公司 黄友星 113

竞争金三角的斜坡与支点

——湖北三环车身系统有限公司 黄建军 121

如何让“管理呼啦圈”转起来

——四川制动科技股份有限公司 余 勇 131

民营企业的规范化管理之路

——宁波华液机械制造有限公司 白 丽 137

个性化 ERP 打造时尚手机

——高和精工(上海)有限公司 小 金 145

人力资源管理

杨国安: 人力资源部门不应单是忙于处理日常行政作业, 更应成为 CEO 的左肩右臂, 协助公司战略的执行, 若要转型, 人力资源管理信息化乃是首要工作之一。

HR 改革活力之旅

——深圳中航集团

李 欣 151

求解战略人力资源管理系统

——迈普（四川）通信技术有限公司

窦 毅 159

E 化人力资源管理

——上海花园饭店

吴 俊 165

客户关系管理

从神话到实效，构建良性 CRM

——世纪龙信息网络责任有限公司

吴晓星 173

CRM “包装”企业

——深圳九星印刷包装中心

周 智 179



个性篇

插上 ERP 的翅膀

——天津春发香精香料有限公司

李 欣 187

信息化的“螃蟹宴”

——丰谷酒业有限责任公司

宋 雨 195

信息化的三级跳

——广州哈里斯通信有限公司

鲁修稳 201

管理系统全面加速

——上海和平企业（集团）有限公司

吴 斌 207

小麻雀的 IT 智慧

——荣升药业有限公司

黄建军 213

流变时代的系统整合

——资生堂丽源化妆品有限公司

雨 霖 219



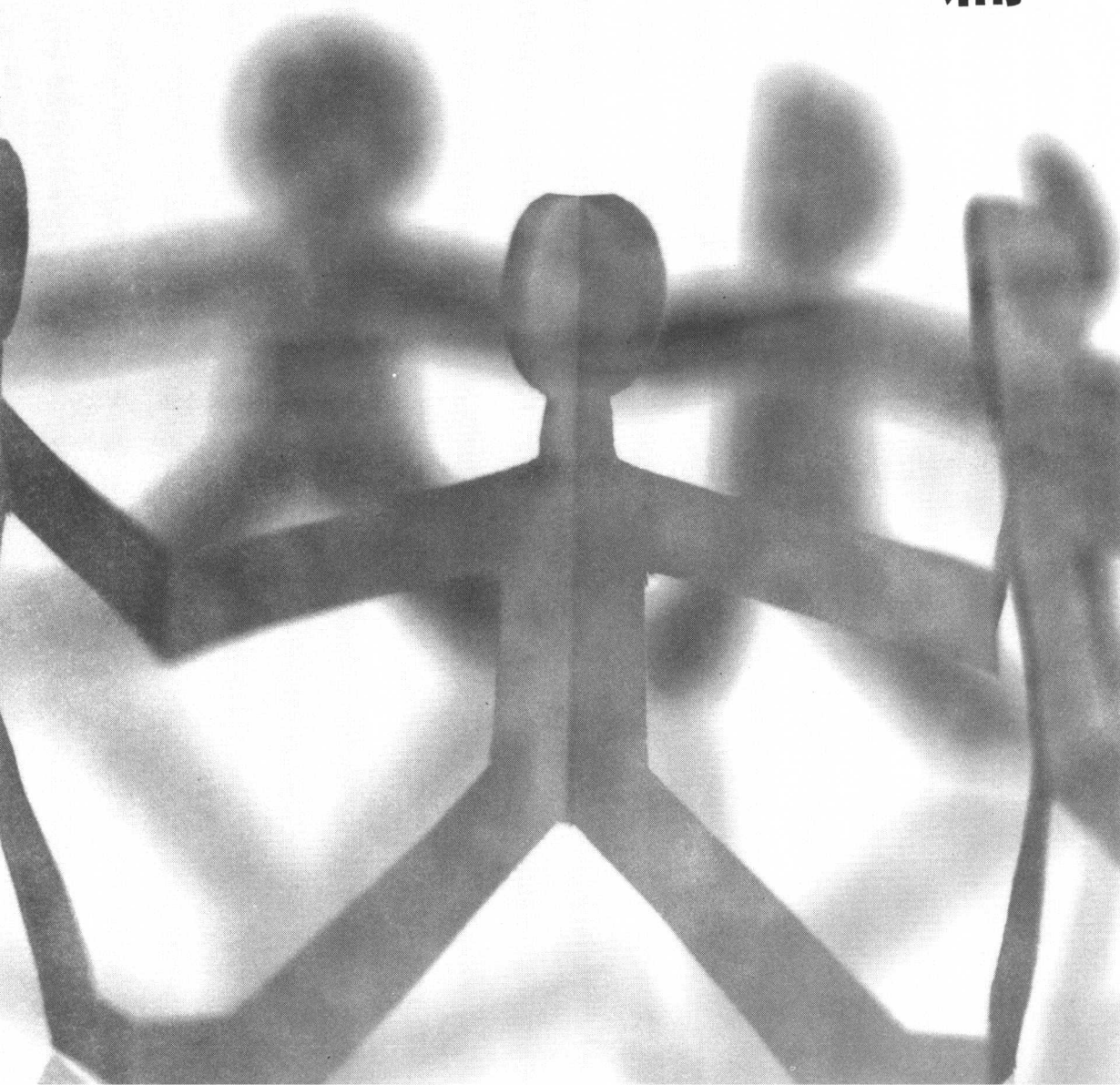
新里程

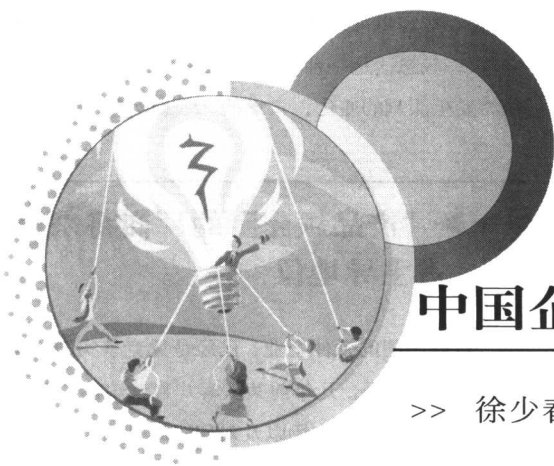
卓越绩效模式与新一代 ERP 实践

——杭州卷烟厂

张思荣 张立新 225

观点篇





中国企业有个性才能发展

>> 徐少春

明 | 耀东方
珠

中国成长性企业信息化优秀案例集(二)
THE PEARL SHINING IN THE EAST

2

经济社会,大千世界,芸芸众生,形形色色,中国企业要冲破全球化天花板,迈向世界级企业,必须建立自己的个性。



金蝶国际软件集团主席兼行政总裁 徐少春

2004年上半年中国的企业管理软件市场比较平稳,用“平稳”形容也可以理解为“整个软件业发展没有预计那么快”,我想这是一种暂时的调整,企业管理软件市场很快将发生深刻的变化,市场的“马太效应”将开始形成。

▶▶▶ “产品领先”的厂商将来会占主导地位

目前中国的软件企业,已经是凭竞争实力和竞争能力去生存和发展。几年前某些客户喜欢追捧“概念”,现在企业对管理软件市场以及对ERP产品的了解程度已经非常深了,一些先进的管理思想在实践中已经运用得非常娴熟。因此很多情况是客户“教育”大多数中小型软件厂商,而大的软件厂商正在集聚引导客户的力量,这也就说明企业管理软件市场处在相对平稳和成熟的阶段,但不要低估大的软件厂商正在创造产品领先的优势,“马太效应”将很快形成,即好的越来越好,差的越差。

市场的力量应该说是一个客观的规律。中国软件产业发展到一定的阶段,整合是肯定的。一种整合是通过资本的力量,实现企业间的并购。另一种整合就是形成明显的产品差异化优势,实现行业内的优胜劣汰。这两种整合都可能发生,而且有可能同时发生。从长远来看,持续坚持“产品领先”战略的厂商将占主导地位。

▶▶▶ 中小企业:要学习国外思想的“神”而非“形”

从全球ERP市场来看,欧洲基本上是负增长,北美

是略微增长，亚太地区则增长最快，而在亚太地区当中，中国还是增长最快的一个市场，也是全球增长最快的。政府大力扶持中小企业的措施，使得中小企业快速崛起，国外软件厂商也瞄准了国内中小企业市场。我们觉得，众多竞争对手的存在是好事。市场中良性的竞争，能够互相促进。要竞争，也合作，这就是所谓竞合之道。

在我们的业绩当中，70%左右是来自中小型企业客户的收入，30%左右来自于大型企业。我们的定位也是将中小企业市场视为“主战场”，同时以高端产品服务于大中型企业中的成长型企业。

有的国外软件厂商认为“国内的中小型企业，不了解自己的需求”。其实，我认为，中国的中小企业的领导人有极强的学习能力，他们清楚地知道企业的商业模式和管理当中存在的问题，但是不了解怎样去解决，也不了解“什么样的IT解决方案能够对他有所帮助”。ERP供应商，应该能够理解客户的管理模式的独特性。根据这种独特性，再向客户提供咨询的意见和建议，最终做决策还是企业，因为他是总经理，掌握了最多企业内部的信息，能够做出合适的决定。所以我们不能去替客户做他擅长的事情。

中小型企业另外一方面的特点是什么？发展迅速。所以他们需要整体规划、分步实施的ERP产品。很少有中小型企业一次全部“埋单”，因为中小型企业CEO知道如何节约投资，会循序渐进地实现配套应用。这就要求ERP厂商能够为客户提供整体规划，并站在更高的角度进行替客户设计他的管理体系。这也是我们这么多年能够“帮助顾客成功”的原因。

某些国外软件厂商表示“要把全球最佳业务实践提交给中国的中小型企业”。其实“管理没有最佳的，在复杂多变的当前时代，一切因时间，地点，条件的变化而变化”。“变是世界的本质，管理本质上就是于复杂多变的商业环境中彰显应变能力，动态多变的商业世界没有所谓最佳的管理，特定情况下最合适的就是最好的。”无论从商业模式、资金积累还是管理基础等各个方面，国内外的中小型企业都存在着天壤之别。

首先，商业环境不一样。国外的中小型企业很多都是为了大企业做配套，形成一个供应链，是一个产业生态链上的一环。但是在国内，中小型企业更多是孤立的公司，业务的多样性和复杂性大大超过国外同类企业。比如：在中国独特商业环境下的企业资金集中管理问题，国外的企业依赖于国外的银行资金管理系统来解决，其软件产品设计中就没有这样的功能，而置身于中国独特商业环境下的企业，尤其是集团化企业，其资金管理不能依银行资金管理系统来解决，这是它们实实在在的业务管理需求。中国软件厂商的优势就是了解这样一个环境下的企业需要什么。其次，将国外那些管理实践的应用简单复制到国内事实上不可能成功。应该把中国中小型企业当中最佳的业务实践总结一下，因为在这个市场里面、这个环境里面产生成功的企业，把他们的需求整理以后，比提炼国外客户需求产生的管理经验，更适合中国本地的企业。我认为本土市场取得成功的企业更值得国内企业学习。当然我

们要借鉴或者是学习国外的先进管理思想，但是我们要学他们的精髓，而不是说去学他的“形”。



更快！更高！更强！

自改革开放以来中国经济的高速大规模增长，成长型企业占据经济总量的主流，而中小型企业市场又是近十年来增长最快，最具发展潜力的市场。成长型企业的特点是没有很长的历史，但业务增长非常快，经营策略与业务管理灵活性相当强，这也是它们相对大型企业，尤其是相对于背着历史包袱成熟型企业（业务规模与模式已定型、很难改变）的竞争优势，这些成长型企业非常需要适合他们快速灵活的业务管理变化的信息化管理工具，而且这些企业应用的最大特点就是“快速、高效、低成本地解决他们的灵活多变的业务管理需求。”“一个成长型企业不能停下来搞信息化，他们需要在发展中解决管理上的各种问题。”

所以我们常常讲，“快速配置，快速实施，快速应用和快速见效”。现在已经成为客户选择的一个很重要的标准，也是未来竞争优势的体现。快速配置的关键在于中间件，这也是未来厂商竞争的关键。

从整个软件产业来说，“有效共享，突破效率是产业的命脉”。中间件搭建了应用与技术之间的桥梁，成为软件产业链条上不可或缺的一环。中国的软件产业一定要加快技术创新的步伐。2004年6月我们加入了JCP组织(JAVA标准制定组织)，这是中国软件厂商首次参与国际技术标准制定，作为标准的制订者，意味着中国软件企业首次将与SUN、IBM、BEA等世界顶级企业一起，共同参与国际技术标准的制定。这标志着中国的中间件产品和技术在世界Java技术领域占有重要的一席之地，也为中国软件企业更大程度地参与国际竞争打开一个全新的局面。更重要的是，“中件间(APUSIC)+BOS+应用”的技术体系，为产品创新提供了高灵活性与快速应用的强大支持能力，这将大大降低系统开发维护的成本，由此也可以大幅度提升用户信息化的投资收益。

我们希望中国的管理软件产业在帮助中国企业成功的同时有更大发展。中国企业要真正面向世界，就不能停留在“Made in China”的阶段，而是要达到“Brand in China”和“Creative in China”，中国品牌和创新体现的原创力才是竞争力的核心。

中国特色的特其实也是一种创新，中国企业要有自己的个性才能生存和发展，决不意味着拒绝西方先进的管理思想。中国特色的真谛是中西合璧，在借鉴西方管理思想的同时，把握中国企业的实际情况。再过五年、十年，这样耕耘出来的中国模式可能成为世界上先进的一种模式。

(本文作者为金蝶国际软件集团主席兼行政总裁)

高层对话一：关于基础管理



虚实之间的管理智慧

>> 陈育新 徐少春



耀东方

中国成长性企业信息化优秀案例集(二)
THE PEARL SHINING IN THE EAST

2



对话者:

(右) 陈育新

希望集团总经理、华西希望集团董事长兼总裁 (后简称陈)

(左) 徐少春

金蝶国际软件集团主席兼行政总裁 (后简称徐)

陈: 21 世纪不仅是知识经济、网络经济时代, 也是文化经济时代, 文化将逐渐成为推动生产力发展的一支强劲动力, 这似乎已经成为人们的一种共识。随着经济环境的变化, 企业文化的功能也在不断延伸, 并逐渐成为企业高速发展的推动力。而这也正是现代企业越来越注重发掘自身文化的主要原因。

对于我们企业来说, 经过持续不断地发掘整理, 已经初步形成了独具特色的企业文化框架, 目前面临的首要问题是如何有效地用制度把“虚”的文化与“实”的经营更好地结合在一起, 以保证企业文化能够真正起到应有的作用。

徐: 企业文化建设只有与制度建设融合在一起, 才不会导致单纯为了塑造企业的特殊“个性”, 而忽略了文化对经营的作用。只有二者的融合, 才能营造出一种具有向心力和约束力的文化氛围, 使员工把个人奋斗同企业发展结合起来, 在实现个人价值的同时实现企业价值。我个人认为, 要解决好以制度推动文化的目的, 关键在于考核。也就是说, 为了确保企业文化在企业生产经营中真正发挥作用, 除了要制定相应的规范体制之外, 更重要的是要注意对制度落实和执行情况的考核, 并根据考核情况随时做出相应的调整。

陈: 多年来, 我们一直坚持“知人善用, 大胆放权, 强化监督”。譬如, 企业做大了, 如何进行有效的监督就成了问题。人都会懒, 都有可能犯错误, 企业的信息化可以变“秋后算账”为“防患于未然”, 大大节约监督成本, 提高监督的水平。

最近我常在思考这样一个问题, 在以往的经营活动中, 企业家、经理人常常会忽略“管”与“理”的关系, 常常重“管”轻“理”。其实, 企业管理重在“理”。

对自己职责范围内的工作有专业化的眼光和手段,

是“理”的基础，这就要求有相应的工具作为管理工作的辅助条件。就像我们刚刚提到的，将文化以制度的形式固定下来，考核是关键，而在具体工作中，考核是需要借助工具来完成的。在信息化的时代，利用信息化技术进行考核是最有效与便捷的工作方式，也惟有顺应时代的发展潮流，拥有深厚历史积淀的传统企业才能不断焕发出新的活力。

徐：在使用管理人员时，我们是“民主选拔，竞争上岗；明确任务，满足需求。”文化的拉力要持久起作用，还要与利益的推力相结合。近5年来，我们先后8次将价值2亿4千万元的期权分配给员工，使员工真正成为企业的一分子，他们的潜力得到挖掘，能力得到提高，企业的规模也因此得以迅速扩大。

陈：按需求进行激励才是最有效的激励。从一定意义上讲，领导权就是分配权，分配的“资源”除了人所共知的金钱之外，还包括工作岗位、考察培训等等。在分配机制上，要以按劳分配为主，辅之以按需分配。对于不同的人要给予不同的激励，大多数优秀的员工既看眼前的收入，更看能力能否提高，有没有足够的发展空间。

徐：作为一家软件开发企业，我们公司的具体做法是建立适用于不同阶层员工的三重信息平台，靠这种实实在在的系统在帮助员工不断提高工作效率的同时，对员工的工作进行量化考核，也就是强化绩效管理机制，把企业文化的落实与员工的实际利益有机地结合起来。当然，在适用信息化管理工具的同时，也要强调基础工作和细节管理。没有良好的基础工作和细节管理，信息化将失去依托。信息化可以使基础工作和细节管理标准化，反过来促进基础工作和细节管理。中国人聪明但似乎有了具体的管理工具，企业文化也就在与制度的结合中获得了新的生机，因为它落到了实处。

华西希望简介

希望集团以饲料工业为主导的产业，还涉足食品、电子、建筑、房地产、商贸等领域，名列全国饲料工业百强第一和全国五百家最大私营企业第一，是全国首批获得自营进出口权的企业，已经成为中国民营企业的一面旗帜。华西希望集团是希望集团四大公司之一，由希望事业创始人、希望集团总经理陈育新任董事长兼总裁。