



纺织服装高等教育“十一五”部委级规划教材



服装企业 资源计划

Fashion Enterprise Resource Planning

谢红 编著

东华大学 出版社



纺织服装高等教育“十一五”部委级规划教材

服装企业 资源计划

Fashion Enterprise Resource Planning

谢红 编著

东华大学出版社

内 容 提 要

服装企业在信息化、全球化的经济条件下,选择适宜的服装 ERP(企业资源计划)系统是快速提高企业效能、增强企业竞争力的重要途径。本书从 ERP 产生过程和基本原理出发,针对服装外贸型和品牌型两种不同的经营类型,全面介绍了扬格服装 ERP 系统的设计 and 操作方法,详细阐述两种业务流程下的 ERP 模块及对企业信息管理的作用。本教材主要适用于高等院校和大专院校,同时可为企业和服装 ERP 开发人员的实际应用提供参考。

图书在版编目(CIP)数据

服装企业资源计划/谢红编著. —上海:东华大学出版社,2009.12

ISBN 978-7-81111-655-7

I. 服… II. 谢… III. 服装工业—工业企业管理—计算机管理系统, ERP—高等学校—教材 IV. F407.866.14

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 196020 号

责任编辑:谢 未

封面设计:李 博

服装企业资源计划

谢 红 编著

东华大学出版社出版

上海市延安西路 1882 号

邮政编码:200051 电话:(021)62193056

新华书店上海发行所发行 上海市崇明裕安印刷厂印刷

开本:787×1092 1/16 印张:11.25 字数:280 千字

2010 年 1 月第 1 版 2010 年 1 月第 1 次印刷

印数:1~3000 册

ISBN 978-7-81111-655-7/F·027

定价:25.00 元

前 言

企业资源计划(ERP)之所以受到企业的青睐,主要原因是其大大提高了信息的传递和处理能力,克服了传统企业的信息孤岛问题,从而为企业快速应对市场变化做出正确的决策。因此,有资料显示,ERP系统虽然引进较晚,但其覆盖率的增长速度远远超过了其他信息化产品。服装企业同样也纷纷引进或自主开发ERP系统。但是,经过一段时间的热捧,部分企业从中获利不浅,企业由此踏上新的台阶。然而为数不少的企业却在盲目投入之后,发现ERP并不是万能的,也不是简单的人云亦云的工程,企业由此蒙受损失。因此,服装企业必须彻底了解ERP的内涵与原理,深入分析本企业的业务流程和运营状态,才能找到适合自身发展的服装ERP系统。

ERP的选择和开发是基于企业自身的业务流程和发展目标的,目前在中国有两种主要的经营类型,一是外贸型,二是品牌型。这两种服装企业应采用不同的ERP系统构架。本书的编著目的是通过介绍和分析两种ERP系统的功能模块和其对应的业务流程,揭示服装ERP的基本框架,为高校教学和企业研究提供参考。

本书分为三大模块,共10个章节。第一大模块主要介绍ERP的发展过程、基本原理及在中国发展的现状,以帮助读者理解ERP的概念、内涵和基本作用。包括第一章和第二章。第二大模块着重介绍外贸型服装ERP的功能及操作方法,包括第三章、第四章和第五章。第三大模块注重介绍品牌型服装ERP的功能及操作方法,包括第六章、第七章、第八章、第九章和第十章。

本书中的系统操作以扬格服装ARM、BRM系统为案例,在编写过程中得到扬格科技有限公司宗海波总经理的大力支持,并提供规范操作指导,在此表示感谢!

谢 红

2009年9月

目 录

1	1 解读 ERP 的发展历程
1	1.1 ERP 的前身——MRP 和 MRP II
1	1.1.1 MRP 的产生和特征
1	1.1.2 闭环 MRP 系统
2	1.1.3 MRP II 的原理和逻辑
4	1.2 ERP 系统的产生及特点
4	1.2.1 ERP 与 MRP II 的主要区别
5	1.2.2 ERP 的结构原理
5	1.2.3 ERP 系统的管理思想
7	2 服装 ERP 的实施与应用
7	2.1 服装企业实施 ERP 的现状
7	2.1.1 服装行业对 ERP 的需求情况
7	2.1.2 服装 ERP 实施的分布情况
8	2.1.3 中、小型服装企业实施 ERP 系统的难点
8	2.2 服装企业业务流程再造
8	2.2.1 服装企业的市场特性
9	2.2.2 传统服装企业的业务形态
10	2.2.3 服装企业业务流程再造
21	2.3 中国中、小型服装企业 ERP 系统实施模式
27	3 外贸型服装企业 ERP 中基本信息的建立
27	3.1 系统设置
27	3.1.1 系统设置
28	3.1.2 选项设置
29	3.2 基本资料
29	3.2.1 简单资料
29	3.2.2 员工资料
30	3.2.3 公司资料的建立
30	3.2.4 色码表的建立
31	3.2.5 面料资料维护
32	3.2.6 面辅料的单价资料维护
32	3.2.7 汇率资料维护
32	3.2.8 主标/洗标、包装方式、车法、唛头和采购备注等资料的建立

33	4 外贸型服装 ERP 系统中的业务流程管理
33	4.1 样品管理
33	4.1.1 样品资料
36	4.1.2 打印、查询和复制
37	4.2 报价
37	4.2.1 款式
37	4.2.2 面料
38	4.2.3 辅料
38	4.2.4 工缴费用
38	4.2.5 其他费用
39	4.2.6 最终报价
39	4.3 订单
39	4.3.1 订单
40	4.3.2 款式
41	4.3.3 数量明细
41	4.3.4 面辅料
43	4.3.5 尺寸表
43	4.3.6 装箱明细
43	4.3.7 多款式订单的建立
44	4.4 采购
44	4.4.1 物料清单
45	4.4.2 主辅料采购单
46	4.4.3 在途物料
46	4.4.4 催料单
47	4.5 仓库
47	4.5.1 物料入库
49	4.5.2 库存减少
51	4.6 厂务
51	4.6.1 选择款式确定生产工艺
52	4.6.2 拉布
53	4.6.3 裁剪
53	4.6.4 车缝
55	4.6.5 整烫
55	4.6.6 包装
55	4.6.7 补片记录
57	5 外贸型服装企业 ERP 系统中的外部管理
57	5.1 出货

57	5.1.1 装箱
59	5.1.2 报表打印
61	5.2 外发
61	5.2.1 外发
62	5.2.2 外发入库
63	5.2.3 工段统计、进度跟踪、完成情况和应付款统计
66	5.3 财务
66	5.3.1 应收、应付单据
66	5.3.2 实收、实付单据
67	5.3.3 成本分析
68	6 品牌服装企业 ERP 基本资料的建立
68	6.1 商品基本资料
68	6.1.1 商品结构定义
69	6.1.2 基本资料设置
72	6.1.3 商品资料定义
77	6.2 客户资料定义
77	6.2.1 客户基本资料新增
80	6.2.2 客户基本资料查询与打印
81	6.3 贵宾卡资料设定
81	6.3.1 贵宾卡资料设定
82	6.3.2 贵宾卡资料明细
82	6.3.3 重算贵宾卡消费折扣
82	6.3.4 贵宾卡资料一览表
83	6.4 销售资料设定
85	7 品牌服装企业 ERP 的单据管理
85	7.1 商品订货单
85	7.1.1 订货单编辑
87	7.1.2 订货单查询
87	7.1.3 订货单审核
88	7.1.4 已投产量查询
89	7.2 生产制造单
89	7.2.1 生产制造单编辑
91	7.2.2 生产制造单查询
92	7.2.3 生产制造单的审核
92	7.3 商品入库单
92	7.3.1 入库资料编辑
94	7.3.2 入库资料查询

94	7.3.3 入库单的审核
95	7.3.4 入库单的修改、删除和打印
96	7.4 出货申请单
96	7.4.1 出货申请单编辑
99	7.4.2 出货申请单查询
100	7.4.3 未出全资料一览
101	7.5 商品出货单
101	7.5.1 出货资料编辑
103	7.5.2 出货资料查询
104	7.5.3 拣货单查询
106	7.6 商品调货单
106	7.7 退货申请单
106	7.8 商品退货单
107	7.9 到货确认单
107	7.9.1 到货确认单编辑
107	7.9.2 到货确认单查询
108	7.10 销售日报
108	7.10.1 单一支付方式的操作方法
109	7.10.2 多种支付方式的操作方法
110	7.11 商品变价单
110	7.11.1 变价单编辑
112	7.11.2 变价单查询
113	7.11.3 变价销售差异查询
113	7.12 库存盘点单
113	7.12.1 盘点资料编辑
117	7.12.2 库存盘点单的查询
117	7.12.3 库存盘点单的计算差异量
119	7.12.4 库存盘点单的结转与盘差处理
123	7.13 业务对账单
123	7.13.1 客户对账单
124	7.13.2 商场对账单
125	7.14 商品要货单
126	7.15 客户达成率
126	7.15.1 客户达成率编辑
126	7.15.2 客户达成率查询
128	8 品牌服装企业 ERP 系统的数据查询
128	8.1 查询通用操作
131	8.2 单据查询

131	8.2.1 表单查询
132	8.2.2 商品提货排行
133	8.2.3 客户提货排行榜
134	8.2.4 订单到出货单查询
134	8.3 库存查询
134	8.3.1 库存情况查询
135	8.3.2 商品分布一览表
136	8.4 销售查询
136	8.4.1 商品销售情况查询
137	8.4.2 客户销售情况查询
137	8.4.3 商品销量排行榜
137	8.4.4 客户销量排行榜
138	8.4.5 商品销量走势图
139	8.4.6 销售情况一览表
139	8.4.7 销售同期比查询
140	8.4.8 支付方式查询
140	8.5 业绩查询
140	8.5.1 多条件选择
141	8.5.2 商品销售业绩查询
142	8.5.3 客户销售业绩查询
142	8.6 综合查询
142	8.6.1 单客户进销存情况一览表
143	8.6.2 商品进销存情况一览表
144	8.6.3 客户进销存情况一览表
144	8.6.4 商品异动一览表
145	8.7 其他查询
145	8.7.1 商品铺货查询
146	8.7.2 生产入库查询
146	8.8 价格查询
146	8.8.1 价格段查询
147	8.8.2 折扣段查询
148	8.9 毛利贡献查询
149	8.10 转货建议查询
150	9 品牌服装企业 ERP 的财务管理
150	9.1 设定会计期间
150	9.1.1 采用自然月份
150	9.1.2 自定义会计期间
151	9.2 应收应付单据

151	9.2.1 应收应付单据编辑
153	9.2.2 应收应付单据查询
153	9.2.3 应收应付单据的打印
154	9.3 收款付款单据
154	9.3.1 收款付款单据的编辑
155	9.3.2 收款付款单据查询
155	9.3.3 收款付款单据打印
156	9.4 往来账冲抵单据
156	9.4.1 冲抵单编辑
156	9.4.2 冲抵单查询
157	9.5 结账与反结账
157	9.6 客户资金账户查询
157	9.6.1 客户资金账户查询
158	9.6.2 往来账款异动明细查询
158	9.7 客户往来账查询
158	9.7.1 日期流水账
159	9.7.2 客户分类账
160	9.8 客户应收账款查询
161	10 服装品牌型 ERP 的系统管理
161	10.1 数据整理
161	10.1.1 数据备份
161	10.1.2 库存数据整理
161	10.1.3 基本资料维护
161	10.2 用户权限设置
162	10.3 解除单据锁定功能
162	10.4 临时封帐
163	10.5 安全存量设定与库存预警查询
163	10.6 新品配货
164	10.7 商品配套作业
165	10.8 退货控制
166	10.9 选项
166	10.9.1 通用
168	10.9.2 单据
169	10.9.3 打印
169	10.9.4 查询
170	10.9.5 高级

解读 ERP 的发展历程

1.1 ERP 的前身——MRP 和 MRP II

ERP(英文全称为 Enterprise Resource Planning),即企业资源计划,是一种以市场需求为目标,通过对企业内外部资源进行计划和控制,以降低成本,提高竞争力的现代管理方法。它的发展和演变离不开信息技术的更新,是技术与管理思想相互作用、相互促进的过程。ERP 发展至今,有近 50 年的历史,经历了 MRP(物料需求计划)、MRP II、ERP,目前正朝着 ERP II 的方向发展。

1.1.1 MRP 的产生和特征

20 世纪 60 年代,随着经济增长的减缓和市场竞争的加剧,为库存而生产的生产方式使企业背上了沉重的积压包袱,而那些迅速适应市场变化,根据订单而生产的企业迅速崛起。在这种情况下,1965 年,针对当时企业出现的供应滞后、交货不及时等问题,APICS(美国生产与库存管理协会)提出了 MRP(物料需求计划)的概念。其基本任务是:①从最终产品的生产计划(独立需求)导出相关物料(原材料、零部件等)的需求量和需求时间(相关需求);②根据物料的需求时间和生产(订货)周期来确定其开始生产(订货)的时间。基本内容是编制零件的生产计划和采购计划。通过 MRP 管理软件的信息集成系统,企业对生产制造过程中的“销、产、供”等实现了信息集成,使企业能在库存管理上进行有效的计划和控制。

关键的一点是,随着技术的发展,计算机已经不再只是科研单位的专用工具,而是越来越多地走进了企业,为企业提供全面的数据存储和处理服务。在当时的社会生活中占据主导地位的汽车、石油、重工等企业,开始使用大型计算机来处理企业内部管理过程中的大量数据统计和运算工作。这为 MRP 的真正实施提供了技术保障和发展可能。

MRP 最初的思想是:落实产品的生产进度计划,这就必须知道产品的零件结构,即物料清单和库存数量。因此,MRP 的依据是:①主生产计划(MPS);②物料清单(BOM);③库存信息。MRP 能根据有关数据计算出相关物料需求的准确时间与数量,但它还不够完善,其主要缺陷是没有考虑到生产企业现有的生产能力和采购的有关条件的约束。因此,计算出来的物料需求的日期有可能因设备和工时的不足而没有能力生产,或者因原料的不足而无法生产。同时,它也缺乏根据计划实施情况的反馈信息对计划进行调整的功能。这一时期的 MRP 被称作时段式 MRP。

1.1.2 闭环 MRP 系统

为了解决以上问题,MRP 系统在 20 世纪 70 年代发展为闭环 MRP 系统。闭环 MRP

系统除了物料需求计划外,还将生产能力需求计划、车间作业计划和采购作业计划也全部纳入 MRP,形成一个封闭的系统。

MRP 系统的正常运行,需要有一个现实可行的主生产计划。它除了要反映市场需求和合同订单以外,还必须满足企业的生产能力约束条件。因此,除了要编制资源需求计划外,我们还要制定能力需求计划(CRP),与各个工作中心的能力进行平衡。只有在采取了措施做到能力与资源均满足负荷需求时,才能开始执行计划。执行 MRP 时要用派工单来控制加工的优先级,用采购单来控制采购的优先级。把能力需求计划和执行及控制计划的功能也包括进来,形成一个环形回路,称为闭环 MRP。

在闭环 MRP 系统中,把关键工作中心的负荷平衡称为资源需求计划,或称为粗能力计划,它的计划对象为独立需求件,主要面向的是主生产计划;把全部工作中心的负荷平衡称为能力需求计划,或称为详细能力计划,而它的计划对象为相关需求件,主要面向的是车间。闭环 MRP 的基本目标是满足客户和市场的需求,因此在编制计划时,总是先不考虑能力约束而优先保证计划需求,然后再进行能力计划。经过多次反复运算,调整核实,才转入下一个阶段。能力需求计划的运算过程就是把物料需求计划订单换算成能力需求数量,生成能力需求报表。

当然,在计划时段中也有可能出现能力需求超负荷或低负荷的情况。闭环 MRP 能力计划通常是通过报表的形式(直方图是常用工具)向计划人员报告,但是并不进行能力负荷的自动平衡,这个工作由计划人员人工完成。

各工作中心能力与负荷需求基本平衡后,接下来的一步就要集中解决如何具体地组织生产活动,使各种资源既能合理利用又能按期完成各项订单任务,并将客观生产活动进行的状况及时反馈到系统中,以便根据实际情况进行调整与控制,这就是现场作业控制。它的工作内容一般包括以下四个方面:

(1) 车间订单下达:订单下达是核实 MRP 生成的计划订单,并转换为下达订单。

(2) 作业排序:它是指从工作中心的角度控制加工工件的作业顺序或作业优先级。

(3) 投入产出控制:是一种监控作业流(正在作业的车间订单)通过工作中心的技术方法。利用投入/产出报告,可以分析生产中存在的问题,采取相应的措施。

(4) 作业信息反馈:它主要是跟踪作业订单在制造过程中的运动,收集各种资源消耗的实际数据,更新之库存余额并完成 MRP 的闭环,闭环 MRP 的逻辑流程如图 1-1 所示。

1.1.3 MRP II 的原理和逻辑

闭环 MRP 系统的出现,使生产活动方面的各种子系统得到了统一。但是在企业的管理中,生产管理只是一个方面,它所涉及的仅

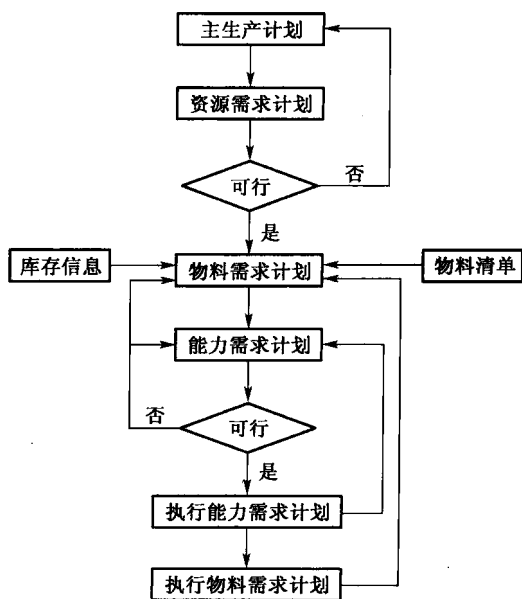


图 1-1 闭环 MRP 的逻辑流程图

仅是物流,而与物流密切相关的还有资金流。在许多企业中是由财会人员另行管理的,这就造成了数据的重复录入与存储,甚至造成数据的不一致性。于是,在 20 世纪 80 年代人们把生产、财务、销售、工程技术、采购等各个子系统集成为一个一体化的系统,并称为物料需求计划(Manufacturing Resource Planning)系统,英文缩写还是 MRP,为了区别物流需求计划而记为 MRP II。

MRP II 的基本思想就是把企业作为一个有机整体,从整体最优的角度出发,通过运用科学方法对企业各种制造资源和产、供、销、财各个环节进行有效地计划、组织和控制,使他们得以协调发展,并充分地发挥作用。MRP II 的逻辑流程图如图 1-2 所示。

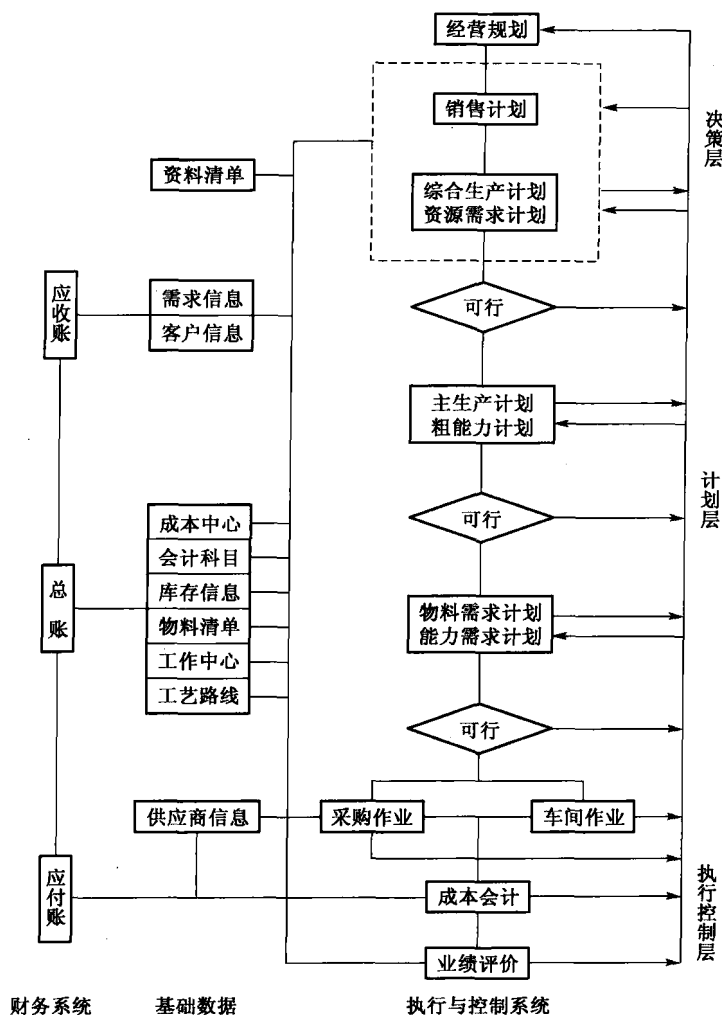


图 1-2 MRP II 逻辑流程图

在流程图的右侧是计划与控制的流程,它包括了决策层、计划层和控制执行层,可以理解为经营计划管理的流程;中间是基础数据,要储存在计算机系统的数据库中,并且反复调用。这些数据信息的集成,把企业各个部门的业务沟通起来,可以理解为计算机数据库系统;左侧是主要的财务系统,这里只列出应收账、总账和应付账。各个联线表明信息的流向

及相互之间的集成关系。

1.2 ERP 系统的产生及特点

进入 20 世纪 90 年代,随着市场竞争的进一步加剧,企业竞争空间与范围的进一步扩大,80 年代 MRPⅡ 主要面向企业内部资源全面计划管理的思想逐步发展为 90 年代怎样有效利用和管理整体资源的管理思想,ERP(Enterprise Resource Planning)——企业资源计划也就随之产生。ERP 是在 MRPⅡ 的基础上扩展了管理范围,给出了新的结构。

1.2.1 ERP 与 MRPⅡ 的主要区别

(1) 在资源管理范围方面的差别

MRPⅡ 主要侧重对企业内部人、财、物等资源的管理,ERP 系统在 MRPⅡ 的基础上扩展了管理范围,它把客户需求和企业内部的制造活动以及供应商的制造资源整合在一起,形成企业一个完整的供应链并对供应链上所有环节如订单、采购、库存、计划、生产制造、质量控制、运输、分销、服务与维护、财务管理、人事管理、实验室管理、项目管理、配方管理等进行有效管理。

(2) 在生产方式管理方面的差别

MRPⅡ 系统把企业归类为几种典型的生产方式进行管理,如重复制造、批量生产、按订单生产、按订单装配、按库存生产等,对每一种类型都有一套管理标准。而在 80 年代末 90 年代初期,为了紧跟市场的变化,多品种、小批量生产以及看板式生产等是企业主要采用的生产方式,由单一的生产方式向混合型生产发展,ERP 则能很好地支持和管理混合型制造环境,满足了企业的这种多角化经营需求。

(3) 在管理功能方面的差别

ERP 除了 MRPⅡ 系统的制造、分销、财务管理功能外,还增加了支持整个供应链上物料流通体系中供、产、需各个环节之间的运输管理和仓库管理;支持生产保障体系的质量管理、实验室管理、设备维修和备品备件管理;支持对 workflow(业务处理流程)的管理。

(4) 在事务处理控制方面的差别

MRPⅡ 是通过计划的及时滚动来控制整个生产过程,它的实时性较差,一般只能实现事中控制。而 ERP 系统支持在线分析处理(OLAP, Online Analytical Processing)、售后服务即质量反馈,强调企业的事前控制能力,它可以将设计、制造、销售、运输等通过集成来并行地进行各种相关的作业,为企业提供了对质量、适应变化、客户满意、绩效等关键问题的实时分析能力。

此外,在 MRPⅡ 中,财务系统只是一个信息的归结者,它的功能是将供、产、销中的数量信息转变为价值信息,是物流的价值反映。而 ERP 系统则将财务计划和价值控制功能集成到了整个供应链上。

(5) 在跨国(或地区)经营事务处理方面的差别

现在企业的发展,使得企业内部各个组织单元之间、企业与外部的业务单元之间的协调变得越来越和越来越重要,ERP 系统应用完整的组织架构,从而可以支持跨国经营的多国家或地区、多工厂、多语种、多币制应用需求。

(6) 在计算机信息处理技术方面的差别

随着 IT 技术的飞速发展,网络通信技术的应用,使得 ERP 系统得以实现对整个供应链信息进行集成管理。ERP 系统采用客户/服务器(C/S)体系结构和分布式数据处理技术,支持 Internet/Intranet/Extranet、电子商务(E-business、E-commerce)、电子数据交换(EDI)。此外,还能实现在不同平台上的互操作。

1.2.2 ERP 的结构原理

ERP 最突出的特点是能够平衡需求与供应,把顾客和供应商整合为一个完整的供应链,协调销售、库存、财务等各职能活动,利用所有资源和过程支持企业决策。因此事先计划和过程控制是 ERP 的核心。ERP 的运作过程是从战略规划到业务规划再到战略实施与控制的过程,是一个完整的战略管理过程。从这个角度看,可以将其结构描绘成图 1-3:

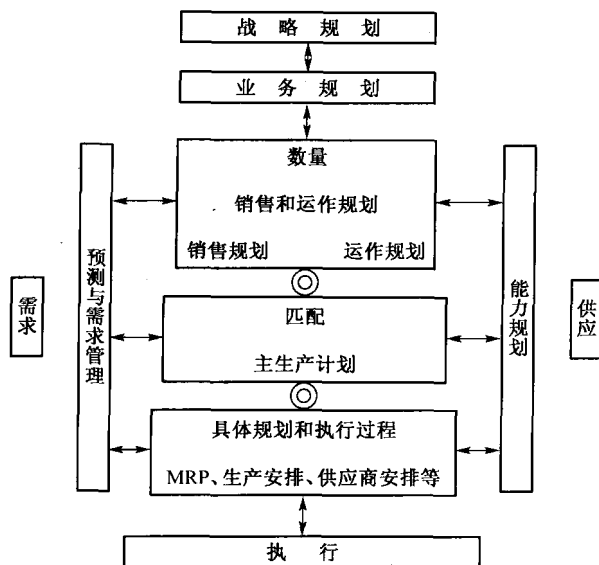


图 1-3 ERP 框架结构图

从纵向上看,ERP 完成从计划到执行的过程,从横向上看,ERP 整合了需求、内部资源等,是一个平衡需求和供应的过程。因此可以说,ERP 是一个利用资源整合,动态地完成企业从计划到执行的管理过程。这种特点使得 ERP 更加灵活或“柔性”地开展业务活动,实时地响应市场需求。

从系统的功能模块角度看,ERP 则至少包括以下各子系统:

①生产预测;②销售计划;③经营计划;④物料需求计划;⑤能力需求计划;⑥车间作业计划;⑦采购管理;⑧库存管理;⑨质量管理;⑩设备管理;⑪财务管理;⑫扩展模块:客户关系管理、分销资源管理、供应链管理等。

1.2.3 ERP 系统的管理思想

ERP 的核心管理思想就是实现对整个供应链的有效管理,主要体现在以下三个方面:

(1) 体现对整个供应链资源进行管理的思想

现代企业的竞争已经不是单一企业与单一企业间的竞争,而是一个企业供应链与另一个企业供应链之间的竞争,即企业不但要依靠自己的资源,还必须把经营过程中的有关各方如供应商、制造工厂、分销网络、客户等纳入一个紧密的供应链中,才能在市场上获得竞争优势。ERP 系统正是适应了这一市场竞争的需要,实现了对整个企业供应链的管理。

(2) 体现精益生产、同步工程和敏捷制造的思想

ERP 系统支持混合型生产方式的管理,其管理思想表现在两个方面:其一是“精益生产(LP, Lean Production)”的思想,即企业把客户、销售代理商、供应商、协作单位纳入生产体系,同他们建立起利益共享的合作伙伴关系,进而组成一个企业的供应链。其二是“敏捷制造(Agile Manufacturing)”的思想。当市场上出现新的机会,而企业的基本合作伙伴不能满足新产品开发生产的要求时,企业组织一个由特定的供应商和销售渠道组成的短期或一次性供应链,形成“虚拟工厂”,把供应和协作单位看成是企业的一个组成部分,运用“同步工程(SE)”组织生产,用最短的时间将新产品打入市场,时刻保持产品的高质量、多样化和灵活性,这即是“敏捷制造”的核心思想。

(3) 体现事先计划与事中控制的思想

ERP 系统中的计划体系主要包括:主生产计划、物流需求计划、能力计划、采购计划、销售执行计划、利润计划、财务预算和人力资源计划等,而且这些计划功能与价值控制功能已完全集成到整个供应链系统中。另一方面,ERP 系统通过定义事务处理(Transaction)相关的会计核算科目与核算方式,在事务处理发生的同时自动生成会计核算分录,保证了资金流与物流的同步记录和数据的一致性。从而实现了根据财务资金现状,可以追溯资金的来龙去脉,并进一步追溯所发生的相关业务活动,便于实现事中控制和实时做出决策。

本章练习题

1. 从 ERP 的发展过程来看,管理思想有哪些变化? 这些变化是必然的吗?
2. 什么是主生产计划? 主生产计划有何作用?
3. ERP 系统的结构框架是什么?

2

服装 ERP 的实施与应用

2.1 服装企业实施 ERP 的现状

2.1.1 服装行业对 ERP 的需求情况

(1) 按照生产类型来看

加工型企业约占所有服装企业的 20%，此类企业的核心能力是它的加工能力，因此它们对于服装 ERP 中的生产管理和对外的业务管理这部分十分重视。其中加工型企业中的中大型企业对于 CAD/CAM 和 ERP 软件有着十分强的需求。自营自销的品牌企业约占所有服装企业的一半以上。一般这类企业在各地都有办事机构和专卖店，在各大商场也都设有它们自己的专柜。企业的核心竞争力是企业的品牌和营销网络，因而此类型的企业对 ERP 有较强的需求，但其中的小型企业对低端的软件（较为低级，功能模块比较少的 ERP）需求较多，对于它们来说低端的 ERP 更适合企业的规模和发展模式。稳定大客户的品牌企业约占所有服装企业的 20%，它们拥有比较固定的大客户，属于批发性经营企业，这类企业最关心设计、库存和销售管理类软件的功能，而且一般倾向于采用中高端的 ERP 系统软件。

(2) 按照经营规模来看

对于大企业或特大型服装企业，无论是从我国国内看或是从国外看，ERP 大多是应用在大企业或特大型企业中的，因为建立的 ERP 系统不仅庞大、复杂，而且对企业人员的素质要求较高，它要求企业里的员工上到总经理，下到车间工人，都必须经过严格培训，才能较好地应用 ERP 系统，而大企业或特大型服装企业拥有了较完备的信息管理中心和信息应用平台，拥有较高的人员素质，部门设置和人员分工都非常专业化，这样才能建立完善的 ERP 系统，其取得的经济效益也非常明显。对于中小型的服装企业，实施 ERP 的难度是非常大的，对于规模大都为中小型服装企业来说，它们虽然有迫切实施 ERP 管理思想的需要，但中小型服装企业与大型服装企业相比，中小型服装企业一般普遍存在着资金短缺、信息技术人才匮乏、管理不规范、人员素质不高的特点，因此较难实施 ERP，很多企业有心却无力实施，或是实施过程中难以很好地管理，最终导致实施失败，达不到其预期的效益。

2.1.2 服装 ERP 实施的分布情况

根据中国服装协会的调查，我国服装行业分布明显，呈产业集聚地状态，主要分布在珠三角、长三角、环渤海地区和东南沿海地区中的 39 个地区，而最为集中地为浙江（占 55.05%）、江苏、福建、广东、山东、上海沿海六省市，这些地区总产量占全行业的份额突