



七种角色 与ERP

王晨光 著

广东省出版集团
广东经济出版社

序 一

中国的改革开放取得了举世瞩目的成就，中国经济已经成为了世界经济的发动机。在全球化、网络化、信息化的趋势下，快速成长是中国企业的典型特征。

但是，快速成长也伴随着风险。如何使企业在快速成长中保持健康、持续，确保企业基业长青，是世界企业管理理论及实践界一直孜孜探索的问题。除了需要很好的把握并创造外部环境与机会，企业家和高级管理人员们所能做到的，就是要在企业内部构建科学有效的管理体系。INTERNET、电子商务、企业管理软件系统为快速成长企业的管理现代化与管理变革创造了极大的机遇。

在所有能够帮助企业快速、健康成长的信息技术中，ERP（企业资源计划）无疑是最令人兴奋的一种。ERP系统可以有效解决企业快速成长过程中的三大困惑：“如何通过商业分析来控制监控企业战略的有效执行？”“如何创造速度、质量、成本的竞争新优势？”“如何满足不同成长阶段管理和决策的需求？”

随着ERP应用在中国的普及，ERP知识成了企业管理人员的必修课，介绍ERP的图书种类繁多。在国内的图书市场上，关于ERP的图书多是理论性的，通常从ERP的发展历史到系统的功能体系，从订货点法到物料需求计划，深奥而枯燥。《7种角色与ERP》一书的作者则另辟蹊径，将ERP作为企业变革项目，探



讨论推进 ERP 实施过程中的七种关键角色（企业 CEO、实施项目组长、中层经理、实施组、选型组、销售顾问、实施顾问）各自肩负什么责任？应该完成哪些具体的任务？有什么技巧可以借鉴，又有哪些禁忌？作者将管理理论、企业实践和 ERP 实施方法论结合起来，为 ERP 项目的关键角色提供了即学即用的行动指南。

作为一本 ERP 实施实战经验集，《7 种角色与 ERP》一书可称得上是 ERP 知识普及的上乘之作。希望正在实施或者准备投入 ERP 项目的快速成长企业的七类关键管理者能够在此书中与作者进行经验与感触的交流，发现 ERP 项目的运作规律，更好的履行自己的角色职责，让 ERP 帮助更多的快速成长企业成功！

徐少春

金蝶国际软件集团主席兼行政总裁

2004 年 3 月 30 日

序 二

2004 年春节过后上班第一天，我便接到了本书作者的电话，他告诉我他写了一本关于 ERP 的书，想请我看看，并为本书作序。我的回答是，书我很有兴趣拜读，但作序之事是否请他再斟酌一下，请一位名人更好一些。

书稿很快就通过邮件发来了，工作之余我便打开书稿，认真地读了起来，书的内容很快吸引了我，看多了 ERP 的相关文章与书籍，写法都有些大同小异，但本书的作者从分析企业 ERP 实施的七种角色入手，运用清晰的思路，新颖的笔法深入浅出地写出了 ERP 在企业实施过程中各种角色的职责、分工及工作要领，仿佛是一部有趣的剧本，各种角色依次出台，有声有色，使枯燥的 ERP 实施变的活泼起来，可见作者对 ERP 实施有深刻的理解与丰富的实践。我感觉这确实是一本能够对企业实施 ERP 起到有益的指导意义的好书。

中国的 ERP 发展到今天，有成功有失败，有经验也有教训，专家、企业越来越关注到 ERP 实施中关键“人”的重要性。ERP 实施人不到位，角色不到位，实施不可能成功。作为 ERP 战线上的一名老兵，我从 1982 年开始从事这项工作至今，担任过包括 ERP 软件开发、总设计师、企业信息中心主任、ERP 实施组长、ERP 供应商的高级顾问等各种角色，对 ERP 实施过程中各种角色的认识与观点与作者有相当的共鸣。

目前，我正在从事与企业信息化、ERP 相关的培训与咨询工作，我愿意将此书郑重地推荐给正在实施或准备实施 ERP 的企业界的朋友们，相信你会得到一些有益的启示。



让我们共勉，为共同推动中国企业信息化、进一步提高企业 ERP 实施的成功率而尽我们的微薄之力。

本不打算作序，但读书有感，这点感想如果作者认为可以为序，那就算序吧！

一名 ERP 战线的老兵

清华大学国家 CIMS 工程技术研究中心培训咨询部主任

郭沁汾

2004 年 2 月 28 日于清华

序 三

我和作者的友谊是在 ERP 的实施过程中建立的，从 2002 年末开始，我们公司为了上马 ERP，我参与了选型组、实施组，并担任实施组长。如今，在本书作者领导的实施顾问组的紧密配合下，我们成功地拿下了项目的一期，正准备写一下实施总结，以便完成一期验收和二期的全面启动，恰逢作者完成了一本关于 ERP 的书，我有幸提前拜读，是为读后感，不敢言序。

ERP 对于企业来讲的确是一个系统工程，实施起来是非常辛苦的，这其中公司传统文化与 ERP 理念的冲突，不同角色价值取向的背离，创新与守旧的矛盾等等都需要在平衡中发展，在发展中平衡。如何准确定位各角色在 ERP 项目中的职责、分工，如何协调项目进行中的矛盾对于 ERP 的顺利实施是非常关键的。角色定位不准，项目就难于达到预期的效果，或者完全失败，这是我的体会。通读了本书，我的思路一下子清晰了很多，闭目长思，作者正在导演一部喜剧，各角色穿插出场，完成各自的明确定位的“角”，在相互配合和矛盾的发展中完成了剧情的演变，达到了皆大欢喜的结果。作者用清晰的笔触把 ERP 实施这样一个复杂、辛苦的工作描述的简单、轻松自然，让我们感觉到“该出手时就出手”是 ERP 项目成功的根源。

无论从上不上 ERP、上谁的 ERP、如何上 ERP、如何控制 ERP 实施过程中的风险，人都是第一位的。作者紧抓“角色”这一角度来研究 ERP 的实施，真正是把住了 ERP 实施的命脉，足见作者对 ERP 领会之深，实践经验之丰富。

此外，本书不仅是关于 ERP 实施的，它对于任何一个项目的



开展都具有指导作用，任何项目的成功都离不开组织中各成员的“角色”定位，角色定位好了，组织才能够正常、有效地运转，项目才可以顺利进行。

作为 ERP 实施领域的过来人，我向那些想上 ERP、正在上马 ERP、希望了解 ERP、正在使用 ERP 的人，向那些正在考虑上马一个项目、正在上马一个项目或者希望上马某个项目的人推荐：这不仅是一本关于 ERP 实施中各角色定位的指导书，更是一部关于各层次成员如何适应变革，组建更强战斗力团队的实战手册。

财务总监 姜强

山东威高集团医用高分子制品股份有限公司

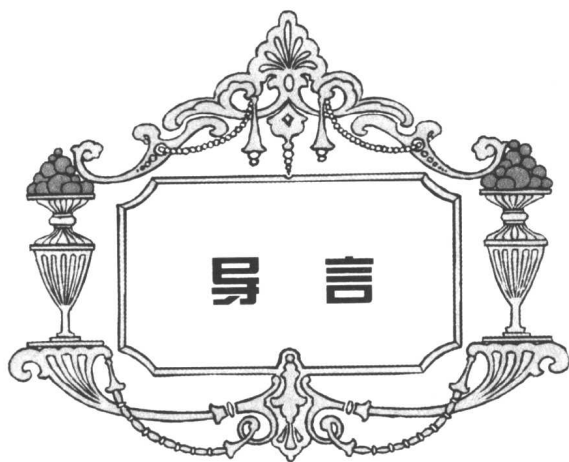
2004 年 3 月

目 录

导 言	(1)
一把手	(9)
领袖的任务	(13)
一把手该把手挥向哪里	(18)
一把手要管好自己的手	(25)
再进一言	(30)
实施组长	(35)
为主将者——实施组长	(39)
什么样的心可以栽花	(47)
什么样的心只会折柳	(51)
心想事成	(54)
中层经理	(59)
谁动了我的权力	(63)
经理们之所不为	(74)
经理们之所必为	(79)
几句忠告	(81)
实施组	(87)
群英荟萃的实施组	(90)
做个有贡献的同志	(96)
千万别成了绊脚石	(100)



出得厅堂入得厨房	(105)
选型组	(109)
买的没有卖的精	(112)
可以耍的“花招”	(117)
不能玩的“火”	(122)
拍板一定要小心	(128)
销售顾问	(131)
从布道到签单的服务	(135)
做长远生意树个人品牌	(141)
“损招”能变成创意吗	(145)
令人尊重的销售顾问	(150)
实施顾问	(155)
从手机短信谈起	(158)
推动项目的技巧	(163)
需要警惕的现象	(171)
分享成功的喜悦	(176)
ERP	(183)
什么是 ERP	(185)
如何从 ERP 中获益	(191)
两个案例	(199)
词汇表	(205)
后 记	(207)



关于角色

心理学家们认为，人们在工作生活中都在自觉不自觉地扮演着角色。人们根据自己对自我角色的理解和期望来指导行动，根据自己对他人角色的理解和期望来评价和期待他人的行为。关于这个问题，J. 布莱思在《消费者行为学精要》一书中是这样描述的：

“人们把自己的形象创造或投射到其他人身，这些形象称为角色。角色可能根据个体所处的形势和环境而变化：例如一个人在教堂中的行为与他在迪斯科舞厅或俱乐部中的行为是不同的，同样人们和朋友在一起的表现与他和父母或家庭在一起的表现也是不同的。

这种角色扮演的行为是自然的，不是有意进行的。人们并不有意地去改变他们的口音、动作和状态来适应他们周围的人。然而大多数人最终也会以他们周围的人所接受的方式行事。通过这



样做，他们被授予在群体中的地位。大多数情况下，这种地位仅仅为特定的群体所接受（这当然会帮助人们实现对归属的需要），但大多数人在他们被公开地欢迎加入群体中并给予尊敬时会这样做，这样能满足人的受尊重的需要。”

如果是在常规的环境中执行常规的工作与任务，人们所扮演角色的定位由来已久，每个角色应该是什么样子，大家的看法都不会有太大的差异：

父亲：除了血缘的含义外，对于子女而言，无论严父与慈父，更多的是道德上的标本、行为上的榜样，在家中具有较大权威，能够给予子女指导方向的人。

出租车司机：礼貌、平稳地驾驶出租车，把乘客送达目的地后按照计价表自动显示的数字收取费用并出具合法发票。

在诸如此类的环境与角色中，指导自身行动的价值观与相互之间评价的标准都是一致的，相处起来很容易做到合作顺利、其乐融融。反之，如果不能做到高效完成任务、合作不协调，究竟该由谁来负责也是很明显的。但在新的环境中，或遇到新的工作与任务时，往往会出现新的角色或者使原有的角色遇到新的挑战，每个身处其中的人这时该如何定位？又该如何期望其他人的行为与态度？

生活中每个人都在扮演着角色；
对角色的认知指导人们的行为。



关于 ERP

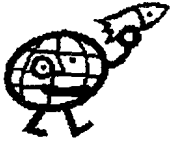
对于绝大多数中国企业，ERP 仍然是一个新生事物，除了其实施之后给企业带来的变化外，ERP 的实施过程本身就是企业面临的一个新工作、新任务。

ERP——企业资源计划，是在这个快速变化的世界中，人们为了应付日益强大的市场与竞争压力而提出的解决方案，是 IT 业、咨询业合作奉献给企业和企业管理者的一份世纪大礼。管理从来是复杂的，所以解决方案也不可能简单。ERP 不可能将外界变化消除，更不会将企业从变化面前拉开，而是要求企业自身作出更大的变革来迎接挑战。

然而变革实在太难了！难到戴维·珀金斯在《圆桌》一书中将其称为灾难——“现实灾难是，人们得到很多建议，却很少采用它们——即使是好的建议，即使是你确实真正相信的、针对你自己的建议，比如有关戒烟或减肥的建议。人们就像接受牧师的祝福那样接受建议，他们说要改变改变，但结果却什么也没有发生。”

嘴上说说变革当然不难，要求别人作出变化也很简单，难的是那些要求人们亲身参与的变革。无论变革口号喊得有多响，当解决方案要求人们自身的改变时，绝大多数人都会自觉不自觉地退缩。

作为个人，面对戒烟、减肥这样的要求，你有权不变；但是作为企业，面对计划不灵、库存膨胀、机构臃肿、流程不畅的时候，又怎能不变？不仅领导者，所有意识到问题的企业人都在焦急、主动地寻求变革。问题是怎么变？在变革中，每个人该做些什么？该期望其他人做些什么？



ERP 是企业面对的一场深刻的变革；
变革的难度是每个人都不能忽视的。

关于 ERP 中的角色

关于 ERP 实施这样一个典型的变革过程，很多人关注其中的结构、任务、时间等“硬”问题，这是必要的也是必须的。考虑到企业是由一个个具体的“人”组成的，ERP 实施过程是所有这些“人”行动的集合，所以这本书里我们讨论的是这样一些问题：

——在 ERP 建设过程中有哪些关键的角色？

——这些角色在项目中肩负着怎样的责任？

——他们应该完成哪些具体的任务？

——他们在这个过程中可以使用什么技巧，又有哪些事不可以做？

通过对每一个角色进行这样的讨论，给大家一个基本的“期望”标准，使大家可以将自己或他人代入其中，快速“定位”并形成新的系统。希望可以免去 ERP 实施过程中经常见到的由于角色不清或对角色认知不到位造成的问题，例如：“该你做还是该我做”之类的相互扯皮，或者是“你不称职还是我不称职”之类的相互指责。

在统一了大家的角色期待之后，人们可以各司其职、各负其责，把精力更多投入到做什么、怎么做，而不是该不该做、该谁来做这样的问题，顺利、融洽地完成 ERP 项目建设便成为可能。



ERP 要成功，首先要统一对 ERP
实施过程中各种“角色”的认识！





阅读笔记

写给作者
