

漫话 ERP

—— 轻松掌控现代管理工具

柳中冈 著



清华大学出版社

 用友ERP系列丛书

漫 话 ERP

轻松掌控现代管理工具

柳中冈 著

清华大学出版社

北 京

内 容 简 介

本书内容是作者 20 多年来应用 ERP 务实经验与大量学理研究的结晶。

本书从企业高层主管的角度出发,深入浅出地讲述了 ERP 的本质与作用、ERP 的原理与企业管理模式的互动关系,以及 ERP 的范围与效益。

企业高层主管们可在本书中得到许多宝贵的决策建议,如时间成本的策略考虑,选型与实施的正确方法等。同时书中也详细阐述了 ERP 项目中配套与分阶等重要观念,澄清了许多常见的误区。

这是一本协助企业高层管理者“了解 ERP,上好 ERP,用好 ERP”不可多得的参考书。

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

漫话 ERP/柳中冈著. —北京:清华大学出版社, 2005.9

(用友 ERP 系列丛书)

ISBN 7-302-11677-6

I.漫… II.柳… 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(2005)第 096966 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)

文稿编辑:崔 伟(cuiwei80@163.com)

封面设计:鼎典智造(北京)企业策划公司

版式设计:康 博

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:9.75 字数:170 千字

版 次:2005 年 9 月第 1 版 2006 年 2 月第 4 次印刷

书 号:ISBN 7-302-11677-6/F·1314

定 价:22.00 元

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，有效地配制各项资源，以加快对市场的响应，降低成本，提高效率和效益，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

有人说：ERP 让人又爱又恨！

爱 ERP，因为它功能强大，可以大幅度提升决策的准确性和管理的效益；

恨 ERP，因为上 ERP 项目十分痛苦，失败率比较高。

其实，只要企业管理者学会了正确的观念，了解 ERP 的原理，掌握问题的本质，想要成功地使用 ERP 并不困难！

刘博士以演讲为业，主题是劝人戒酒。每次他在开讲时，都会先做一个示范：拿两个杯子，一个装水，一个装酒。然后他拿出一只活的小虫，丢到装水的杯子里，观众都看到小虫在杯子里游来游去，活得好好的。接着刘博士把小虫从装水的杯子里拿出来，丢到装酒的杯子里，这时观众只见小虫翻滚了几下，立刻就死掉了，大家都不敢吭气。

刘博士这时说话了：“各位都看到刚才的实验了，有什么感想吗？”观众中有人说：“酒真是烈呀！小虫一下子就毙了。”

“这么烈的东西，我们平时还要喝到肚子里去吗？”刘博士接着滔滔不绝地展开了他的演讲，强调喝酒的害处甚大，要大家以后不要再喝酒了。

每次演讲的效果都很好，直到有一天……

这一天，坐在下面听刘博士演讲的是一群嗜酒如命的酒鬼。当刘博士做完他的实验后，正得意地问听众有何感想时，有一位仁兄以充满感激的语调回答他说：“刘博士，真是太感谢您了。以往，我们非常喜欢喝酒，但又不知道为什么这么喜欢喝酒，而隐隐约约地总觉得

喝酒是不对的、不好的。今天看到您做的实验，才让我们恍然大悟。我们终于了解到自己这么爱喝酒的原因，也终于知道喝酒是正确的，是有益的。今后，我们可以安心地大喝特喝，再也不会会有罪恶感了，谢谢您！”

刘博士大吃一惊，他问道：“我的实验哪里证明了喝酒是好的？”

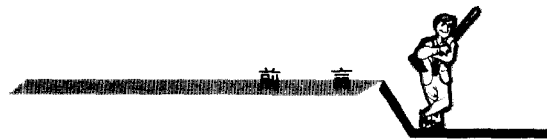
“有啦！”听众们大声回答说：“您不是证明了喝水是很危险的吗？肚子里的小虫都会活得好好的，唯有喝酒才能把它们立刻都杀死！”



表面上，这是一个“应该喝水还是喝酒”的选择题，但骨子里问题的核心却是“虫在哪里”的问答题。如果虫在肚子里，当然要选择喝酒。

ERP 项目中的“虫”在哪里呢？是在企业管理者的观念中。我们应该先对 ERP 有正确的认识，在实务中才能做出正确的判断与行动。

本书正是要做这样的努力。



我们从企业管理者的角度出发，用较轻松的方式来介绍 ERP 的有关观念，并且尽量避免 ERP 本身细部逻辑与技术问题的干扰。

感谢用友公司及其教育市场总监朱春燕女士为此书的出版所作出的大量沟通、协调和编审等方面的工作。

柳中冈



第一篇：需求与问题

-  第 1 章：工具与需求的互动关系 3
-  第 2 章：企业的管理需求究竟是什么 11
-  第 3 章：认识手工管理的死结 27

第二篇：工具与解法

-  第 4 章：ERP 的职能整合 43
-  第 5 章：ERP 的自动规划 55
-  第 6 章：ERP 的效益与范围 71
-  第 7 章：ERP 的配套：管理模式 81

第三篇：应用与建议

-  第 8 章：何时该上 ERP 97
-  第 9 章：谁来主导 ERP 111
-  第 10 章：如何主导 ERP 121

结论

第一篇

需求与问题



第1章

工具与需求的互动关系





第一代汽车最容易坏的部位是方向盘，原因是人们在减速停车时，除了踩刹车，还习惯性地拉方向盘。



奇怪的现象：好东西却用不好

ERP 是英文 Enterprise Resources Planning 的缩写，中文多数翻译为“企业资源规划”。只看字面，实在不知道它是啥玩意儿，但大家都从各种宣传中知道：

(1) 它是由美国和欧洲等经济发达国家中发展出来的一个企业信息化的大型应用系统，已经普遍为各种规模与行业的企业所采用，而被证明是一个十分成熟的管理工具；

(2) ERP 的重要性在国内得到了政府的大力支持，也经过广泛的宣传，许多企业都上了 ERP，尤其是规模较大的企业，现在连规模较小的企业也开始在上 ERP 了，ERP 在中国开始进入普及应用阶段；

(3) 虽然 ERP 的成功率在逐年上升，但凭良心说，真把 ERP 用得非常好的企业不是很多。而实施 ERP 高风险、高失败率的印象，却让许多企业产生了很大的戒心。

这就怪了，这么一个好东西，又有这么多企业在用它，但许多人却用不好，这是为什么？

我在书上看过一个问题，它请读者们指出第一代的汽车最容易损坏的部位是什么？我猜了半天都不对，书上揭晓的答案居然是“方向盘”！原因是第一代开汽车的人都有拉马车的经验，因而每次在减速或停车的时候，他们除了踩刹车，还习惯性地拉方向盘，因此，没有多久就把方向盘给拉坏了。

减速或停车时为什么要拉方向盘呢？有什么作用吗？完全没有，但老习惯就是改不了！

一个企业在开始使用 ERP 时，也有许多人工操作的老习惯、旧思维是极难改变的，因而 ERP 就用不好了。



工具决定了用法，便宜的扇子不能摇扇，只能摇头。



新工具必定会要求新的使用方法，因而要求使用者做相对应的“改变”。因此，我们有必要先了解工具的本质与影响。

工具决定了用法

工具决定了用法！这么一个简单的事实，却被许多人忽略了。

老王上街，想要买把扇子。卖扇子的说一把十块钱。老王嫌贵了，问有没有便宜点的。卖扇子的拿出另一把扇子说只要一块钱。

老王说：“是便宜多了，但怎么一下子就降成十分之一的价钱了？”

卖扇子的说：“价钱不同，用法也不同。十块钱的这把扇子，你用手拿着摇，就可以扇凉了。”

老王问：“那这一块钱的扇子呢？怎么用的？”

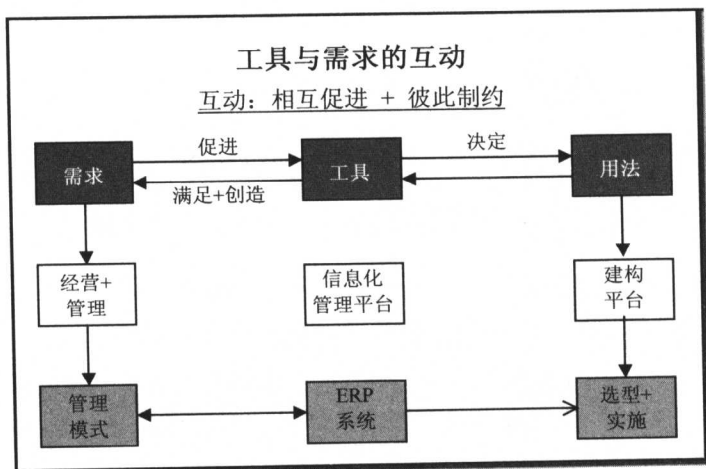
“手拿着扇子，不要摇它，摇头！”

“工具决定了用法”这个道理并不难懂呀，但为什么人们却总是会犯错呢？我认为没有把“需求”和“工具”之间的关系搞清楚。

需求和工具之间的互动关系是这样的。

- (1) 需求促进了工具的创造。例如，天热促使聪明人创造了扇子。
- (2) 工具决定了使用的方法而满足了需求。例如，扇子决定了使用的方法（手摇），满足了人们想要凉快的需求。
- (3) 工具本身的进步会创造新的需求。例如，电风扇的发明创造了人们不需要用手摇就可纳凉的需求。当然，电风扇有它新的使用方法：插电，而不是用手摇。此外，工具不断的发展，也将持续创造人们的新需求，如空调机的发明。

我们可以很清楚地观察到：需求与工具之间有着极为密切的互动关系：相互促进，但又彼此制约。



ERP 与企业需求间的关系

ERP 是一个利用计算机来执行的应用系统，一个绝佳的“工具”，它的目的是满足企业提升管理的“需求”，当然 ERP 也有它正确的“使用方法”，正如我们在上面所说的互动关系一样。

要想正确地了解 ERP 及它的使用方法，我们就必须先弄清楚企业的需求，看看 ERP 解决了哪些需求，因此才能正视 ERP 的作用，不会产生过多的期望，或是反向地低估了 ERP 的作用。

在对 ERP 作用的认识中，“过”与“不及”都将造成误区而误导 ERP 的应用。