



用友ERP系列丛书

用友《协同》编写组◎著

协同

本书关注集团企业经营运作的几个关键环节，从协同商务面临的主要问题入手，通过相关管理模式与流程的分析，给出了解决问题的总体思路 and 具体方案。

Coordination

集团经营管理解决方案

「协同商务、集中管理」是集团企业经营管理的发展趋势



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS





用友ERP系列丛书

用友《协同》编写组◎著

协同

本书关注集团企业经营运作的几个关键环节，从协同商务面临的主要问题入手，通过相关管理模式与流程的分析，给出了解决问题的总体思路和具体方案。

Coordination

集团经营管理解决方案

「协同商务、集中管理」是集团企业经营管理的发展趋势



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

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。

在全球范围内,“协同商务、集中管理”已成为集团企业经营管理的的发展趋势。其中,协同商务是集团的运营模式,集中管理是集团的管理模式。

本书通过对集团企业经营管理模式以及流程的深入解析,提出对集团企业切实可行的信息化管理解决方案,找到企业经营管理的新思路 and 全新感觉,引领您步入企业协同商务的信息化实践进程。

图书在版编目(CIP)数据

协同:集团经营管理解决方案/用友《协同》编写组

著. —北京:机械工业出版社,2006.1

(用友 ERP 系列丛书)

ISBN 7-111-18189-1

I. 协... II. 用... III. 企业集团—企业管理—计算机管理系统,ERP IV. F276.4-39

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 153857 号

机械工业出版社(北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

策划编辑:王 峰 责任编辑:王 峰 责任印制:陶 湛

北京铭成印刷有限公司印刷

2006 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

1000mm × 1400mm B5 · 5.375 印张 · 1 插页 · 141 千字

0001—5000 册

定价:22.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

本社购书热线电话(010)68326294

封面无防伪标均为盗版

“集团管理与信息化”丛书编委会

总 策 划 王文京

总 审 核 吴晓冬

执行总编 朱春燕

指导专家 唐肖鲁

策划委员会名单：

王文京、高少义、章培林、吴晓冬、郑雨林、许建钢、向奇汉、朱春燕

编审委员会名单：

吴晓冬、朱春燕、唐肖鲁、尹晓波、刘兴雨、李维晗

《协同——集团经营管理解决方案》编写组成员：

刘剑锋、刘坤、彭苏南、王健、耿兆强、陈立艳等

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(企业资源计划系统)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，有效地配给各项资源，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。

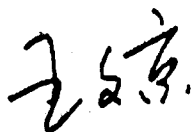
在发达国家 ERP 从 20 世纪 90 年代中期开始普及。中国从 20 世纪 80
年代开始导入 ERP 的前身 MRP 及 MRPII，经过导入期和发展期，现在开
始进入 ERP 普及应用时期。在 ERP 普及时代，ERP 将不只是少数大型企
业的贵族式消费，而是更广泛企业(包括中小企业)的大众化应用。

在中国 ERP 的发展时期，国产 ERP 产品和服务能力得到了长足的发
展。国产 ERP 以其产品结合中国和亚洲商业环境与管理模式的本土化特
点、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
亚洲市场上逐步成为主流，它们将对中国 ERP 的普及发挥主力军作用。

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，不仅把推动 ERP 在中国企业的普及作为我们的商业计划，更把这当作
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,期待着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,期待着中国企业在全球市场的竞争力实现跨越式提升。



用友软件股份有限公司董事长兼总裁

前 言

“协同商务、集中管理”是集团 企业经营管理的趋势

在全球范围内，“协同商务、集中管理”已成为集团企业经营管理的
发展趋势。其中，协同商务是集团的运营模式，集中管理是集团的管理
模式。

纵观中国集团企业的发展历程，不难看出，大多数中国集团型企业的发展大都经历三个阶段：

扩张阶段。指区域或领域的扩张。如很多公司的经营区域，都是从一个地区推广到全国，从全国扩展到国际。领域扩张是指业务和行业的扩张，从单一产业的集团扩展为多元化的集团，或者在同一产业领域里形成多条战线，这是众多企业成为集团企业的第一步扩张，同时也是单一企业向集团化运作的一种发展模式。

整合阶段。伴随扩张的延续，企业管理面临着巨大的挑战。如何让集团企业的扩张能够有序地发展下去，管理问题是需要重点解决的问题。目前，中国 500 强企业中多数都在推行管理、经营的整合，而整合正是建立在集中这一管理模式基础上的。

品牌创立阶段。随着企业集团化管理模式的形成以及现代化管理手段的支持与发展，大中型集团企业开始转向通过核心技术的研发创立企业品牌的阶段。如华为、联想、海尔等企业。

扩张、整合、品牌创立这三层台阶，实际上反映了集团企业进步和发

展的三个历程。未来的几年内，国际化竞争的压力给中国企业留下的时间和空间越来越少，对中国大部分企业来说，现阶段最为重要的是提升管理能力，建立以集中管理为基础的集团化管理模式，实现集团企业的整合发展。

协同商务是新的经济环境下企业经营的战略和管理模式，以市场和客户需求为导向，以提高市场份额和获取利润为目标，以协同、信任和多赢为运作基础，以核心企业为主导，在信息技术和过程控制技术的支持下，将客户、研发中心、供应商、制造商、销售商和服务商等合作伙伴连成一个完整的网链结构，形成一个极具竞争力的全国乃至全球的协同商务战略联盟。

事实上，在过去的数年中，用友高端软件 NC 系统已经帮助 500 多家中外高端用户成功实现了集中管理。中国三峡总公司、中远集团、神华集团、上海烟草、广晟资产、CCTV 等企业通过用友 NC 系统解决了财务集中管理、资金集中控制、全面预算、集团管理流程集中与优化、全面成本管理、集团绩效管理、集团分销和集中采购等方面的集团管理问题。

通过实践，我们积累了部分经验和模型。借助本书，我们愿与企业家、企业的经营管理者及有志于研究和实施集团化企业管理的各界人士分享和讨论。

本书的重点思路是：

- ① 集团企业在关键管理领域协同商务运作中存在的主要问题是什么？
- ② 我们在解决这些问题过程中的主要思路是什么？
- ③ 具体解决这些问题的方案和模式是什么？

当然，由于我们的能力所限，仅能把我们遇到的问题和解决方案总结出来，协同领域的更多问题有待于在未来的工作中继续学习和总结，同时也恳请各位企业家、企业经营管理者 and 广大读者朋友给我们提出建议和批评，以便我们进一步完善和提高。

协同

可以预见，在中国集团企业未来几年的发展过程中，“协同商务、集中管理”的热潮，将从今天一部分集团企业的成功实践发展为中国众多集团企业的管理实践。同时，相信在中国集团企业里面，今天的星星之火，定会掀起明天的燎原之势。

唐肖鲁

协同——集团经营管理解决方案

有专家预言：集团企业在信息技术时代必须遵循和体现的核心管理思想一定是：“协同商务、集中管理”。

“协同商务”是指企业与供应商、客户、合作伙伴以及雇员在信息共享的基础上协同工作。

“集中管理”不仅是数据管理的集中，而且是在数据集中的基础上实现资源和业务的集中管理和监控。

协同商务重要的是实现了业务管理上的协同。从应用的层面看，它以部门之间、跨部门以及企业内部与外部的工作流程带动知识信息流、物流、资金流等在企业内外的无障碍流动；从管理的层面上看，由于它基于资源协同的思想设计，实现的是“以点带面”和“协同运作”，并通过协同商务平台提供给企业各部门以及企业的外部资源，从而使业务过程达到高效、协作的目的。

美国 Gartner Group 咨询公司对于信息技术在企业管理中的应用，作出了三个阶段的划分：第一阶段，信息技术主要是在单个企业内部应用；第二阶段电子交易(E-Commerce)成为主流；而现在，带有“协同商务”鲜明标签的后 ERP 时代就在众多企业应用者和 ERP 软件厂商的簇拥下到了。

引 言

协同业务是在全球经济一体化的背景下，以 Internet 等技术为特征的新兴技术作为实现手段，在企业的整个供应链内及跨供应链进行各种业务的合作，最终通过改变业务经营的模式与方式达到充分利用资源的目标。

新的市场环境下，企业的资源(包括人、财、物、信息等)日趋复杂，而这些资源之间又存在着千丝万缕的关系，这就要求企业必须加强对这些资源的管理，创造无障碍、无边界的环境，从而让这些资源能够协调起来，发挥最大的价值，为企业的共同目标服务。而传统的信息化建设在一定程度上提高了企业管理和运营水平，但同时又难以避免地产生了“信息孤岛”、“应用孤岛”和“资源孤岛”三大难题。这三大孤岛的产生，一方面是因为企业引入的各种应用系统之间缺乏有效的关联，另一方面是传统软件大多专注于对单个或局部资源的管理，而缺乏有效的平台对企业的各种资源进行充分整合。

与传统软件不同，协同应用的重点在于提供一个统一的管理平台和畅通无阻的管理“通道”，相对应的，在协同平台中便体现为“信息网状”、“业务关联”和“随需而应”的三大思想。总体上看，协同应用更有利于对企业各种分散存在或被分隔的资源进行整合，并让它们在统一管理和调配下进行优化，从而发挥这些资源的最大价值。

近年来，伴随着众多企业对物流、信息流的重视，供应链和供应链管理，以及制造业的成本管理逐步成为企业管理的一个发展热点。传统的采购与物流功能已经逐步发展成为一个广义的具有战略意义的采购与物流管理办法，成本管理也已成为企业提高公司管理水平，促进管理深化，从而

使企业在市场竞争中取得优势，达到利润增长目的的控制重点。

现在企业面临的竞争环境越来越复杂，竞争也越来越激烈，然而世界范围内的产品同质化使企业的利润空间越来越狭窄，企业为了寻找新的获利空间和利润增长点，保持其自身的核心竞争力和新的竞争优势，自然就会把目光投向价值链的其他环节，希望能从中寻找新的突破口，供应链管理和成本管理正是在这种环境下逐步产生的一种新的管理观念、思想以及新的管理模式。

基于供应链战略性发展的特点以及随着集团级企业的飞速增长，ERP和SCM产品逐渐由单公司的进销存向集团应用、产业链应用的方向发展。企业对信息化的要求在升级，从部门的单元业务软件到公司级的财务一体化，从公司级的内部信息集成到集团级的业务协同，搭建一个集团级的网络信息平台，进而使集团的业务管理透明可控，实现集团的可视化管理流程。信息系统可以推动企业业务过程的展开，形成包括上下游伙伴业务集成的核心应用，降低产业链整体交易成本，增强对买方市场的砍价能力，从而降低采购成本及生产成本，实现企业的低成本战略。

成本是市场竞争的关键制胜因素。长期以来，在企业生产过程中，人们一直从产品本身的角度来考虑降低成本，成本管理的对象主要是企业内部的生产过程，而对企业的供应与销售环节则考虑不多，这种方式现在看来已经不适应企业发展的需要。对处于开放型、竞争型市场环境中的企业而言，通过了解整个行业价值链来进行成本管理，更有助于企业战略目标的实现。

本书不仅从供应管理、分销管理、制造业的成本管理三个方面详细讲述了在集团型企业目前业务管理中存在的问题，以及用友公司的解决方案，同时还根据用友公司多年的客户实践经验和行业特性给出了房地产行业、流程行业的解决方案。

尽管同一行业不同的企业集团会有不同的管理应用要求，但从总体特

协同

性来说,每个行业在企业信息化建设方面都有许多共性的管理和应用模式,通过对不同行业管理模式的深入研究与探讨,关注行业特性,提取行业应用模型,对规范企业管理制度、加强企业管理力度、快速实现企业信息化建设具有深远的意义。

我国房地产业起步于20世纪90年代初期,经过十几年的大发展,房地产业在国民经济中的地位越来越高,对国民经济的贡献率逐步增大。随着信息技术的发展,国内房地产企业已开始认识到,企业发展越来越需要依靠信息化的管理来支撑。房地产的业务更多的是围绕一个开发项目进行运作,周期长,涉及众多业务环节,包括项目可行性研究、市场分析、产品定位、规划及设计、建筑施工、工程监理等,因此需要对整个项目进行科学化的跟踪和分析,以实现房地产项目的最优化管理,从而减少项目风险,降低项目投入成本,提高利润。利用房地产行业解决方案,通过项目管理,企业可以迅速提升管理能力,建立企业规范化的管理流程,有效地管理和控制企业的各个运营环节,进行快速的项目规划、预测、分析、执行,实现项目最优化管理。

近几年来,制造业随着中国加入世贸组织蓬勃地发展了起来。中国以其市场和资源优势逐渐变成全球制造中心,制造企业在全球经济一体化大环境下随着国家产业结构调整,积极参与国际分工,扩大市场容量,提升管理水平,大大地加快了行业发展步伐。与此同时,企业也面临着与之俱来的风险与挑战,急需建设符合自身行业特点与管理要求的企业信息化系统来加强对企业的管控,增强企业在世界范围内的竞争力。

制造业分为离散制造业与流程制造业,流程制造企业的典型行业:重复生产的行业主要有家电产品、各种电器等,常常表现为流水线的方式;连续生产的行业主要有化工、食品、饮料、制药、烟草等,常常通过管道进行各工序之间的传递。虽然流程行业对财务、人事、薪资等方面的要求与其他制造行业相似,但是由于流程制造中物料的变动性强,工艺流程的

制约变量多,造成了其在生产、物流管理上与离散行业的显著差异。

流程型制造企业在选择 ERP 解决方案时,不仅需要考虑方案的技术架构、可扩展性和系统的基本功能(如财务模块),更需要从制造和物流的角度出发选择针对于流程制造行业设计的专业解决方案,如果系统无法很好地满足以上所述的行业特殊需求,那么无论该 ERP 方案的技术多么先进,系统如何庞大,企业最终实施的结果很可能只有两种:①太多的二次开发和客户化,项目严重超支和超时。②根本无法实施或寻找变通的办法,项目以失败告终。

协同应用不仅带来了软件业的创新,更引发了企业管理体系的变革。集团企业通过“集中管理”提高企业整体反应速度和运作效率,通过信息的共享和分发避免因组织结构复杂而造成的信息失真及滞后,通过“协同商务”优化各业务过程的处理机制。本书提供的解决方案,可以为集团企业在业务的集中管理、协同运作方面起到启发和借鉴作用。

目 录



序 用 ERP 武装中国企业

前言 “协同商务、集中管理”是集团企业经营管理的发展趋势

引言

第 1 章 集团供应管理解决方案	1
1.1 本方案要解决的企业问题	1
1.2 解决问题的总体思路	3
1.3 解决方案的具体内容	5
1.4 用友产品组合	36
1.5 用友产品特性	50
第 2 章 集团分销管理解决方案	52
2.1 本方案要解决的企业问题	52
2.2 解决问题的总体思路	53
2.3 解决方案的具体内容	55
2.4 用友集团分销管理产品组合	72
2.5 用友集团分销管理产品特性	73
第 3 章 制造业成本管理解决方案	75
3.1 本方案要解决的企业问题	75
3.2 解决问题的总体思路	77
3.3 解决方案的具体内容	79
3.4 用友制造业成本管理产品组合	101
3.5 用友制造业成本管理产品特性	103

第4章 房地产行业解决方案	104
4.1 本方案要解决的企业问题	104
4.2 解决问题的总体思路	105
4.3 解决方案的具体内容	107
4.4 用友房地产行业的产品组合	128
4.5 用友房地产行业的产品特性	128
第5章 流程行业解决方案	131
5.1 本方案要解决的企业问题	131
5.2 解决问题的总体思路	133
5.3 解决方案的具体内容	135
5.4 用友流程行业解决方案的产品组合	153
5.5 用友流程行业解决方案的产品特性	154
附录 用友股份有限公司简介	155

第1章

集团供应管理解决方案

业务的协同是企业信息化得以成功的一个关键因素，而集团的集中供应是业务协同中不可缺少的一环。通过集团企业的集中供应管理，可以实现以下管理价值：

① 建立集团统一的物资分类和集中采购管理制度，集团型企业据此对下属多公司、多工厂的采购行为进行管理控制。

② 集团级的供应商管理的平台，统一对供应商进行资质审核、评估，建立与战略供应商的联盟关系。

③ 集团级集中采购，可以充分发挥采购的规模优势，降低采购成本。

④ 集中质量管理控制平台，可以进行集中质量管理控制，也可避免重复投入人力资本、质检设备。

1.1 本方案要解决的企业问题

1. 如何实时掌控集团的全局库存，使集团的库存控制策略有效执行

在大中型制造业、分销业、零售连锁企业中经常存在多个分布在不同城市或地点的仓库，如何合理布局企业的多个分布式仓库，控制库存总量，在保证生产和销售的前提下，使库存最低，对提高企业经济效益具有重要意义。

2. 如何使原材料库存控制在一个合理的水平

物流管理的目标之一就是实现最低库存。最低库存的目标是减少资产负担和提高相关的周转速度，存货可用性的高周转率意味着分布在存货上的资金得到了有效的利用。通过更加准确地制定库存管理策略，使库存管