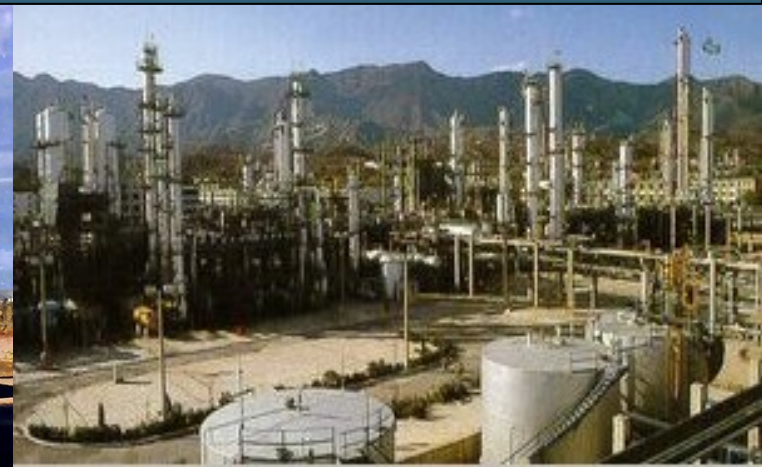


# ERP 应用方法论

演讲人：金达仁  
二〇〇二年 六月





---

**中国企业缺什么？**

**缺管理！**



# 基本数据

---

- 美国、德国企业年流动资产周转速度为 8 次
- 日本企业年流动资产周转速度为 7 次以上
- 我国企业年流动资产周转速度为 1.45 次
- 2000 年，我国企业流动资产平均余额为 5.2 万亿元
- 2000 年，我国企业销售收入仅为 8.2 万亿元



# 基本数据

---

- 世界发达国家库存商品总值与国内生产总值的比值不超过 1%
- 中等发达国家库存商品总值与国内生产总值的比值不超过 5%
- 我国库存商品总值与国内生产总值的比值却高达 37% 以上



---

**中国企业应尽快、  
科学地做出应用  
ERP/BPR 的决策**



# 讲座提纲

- ERP 应用现状、分析与发展对策
- ERP 项目前期准备工作的内容与范围
- ERP 应用与 BPR 的关系
- ERP 应用效绩评价内容与范围
- ERP 应用案例研究



# 我国企业 ERP 应用现状

---

- 应用数量
- 应用时间
- 应用周期
- 应用范围
- 应用水平
- 应用绩效



# 影响 ERP 应用的主要问题

---

5. 企业自身缺乏主体意识
6. 企业缺乏必要的培训教育
7. 企业管理落后
8. 企业创新力度不够
9. 企业未能引入管理咨询
10. 企业 ERP 项目前期准备工作不充分



# 影响 ERP 应用的主要问题

---

7. 企业需求分析深度不够
8. 企业缺乏明确、量化的 ERP 应用目标
9. 企业基础数据缺乏准确性和时效性
10. 企业未能建立 ERP 项目变革管理体系
11. 企业未能实行 ERP 项目监理制
12. 企业未能实行 ERP 应用效绩评价制



# 成功应用 ERP 的基本要素

---

- 1. 必须增强企业自身主体意识**
- 2. 重视知识资源的开发与利用**
- 3. 充分发挥人的积极性和创造性**
- 4. 深刻认识我国企业应用 ERP 的根本目的**
- 5. 正确认识 ERP 项目是一个企业管理系统工程**
- 6. 企业应用 ERP 一定要立足于创新和 BPR**
- 7. 企业应尽快、科学地做出应用 ERP 的决策**



# 成功应用 ERP 的基本要素

---

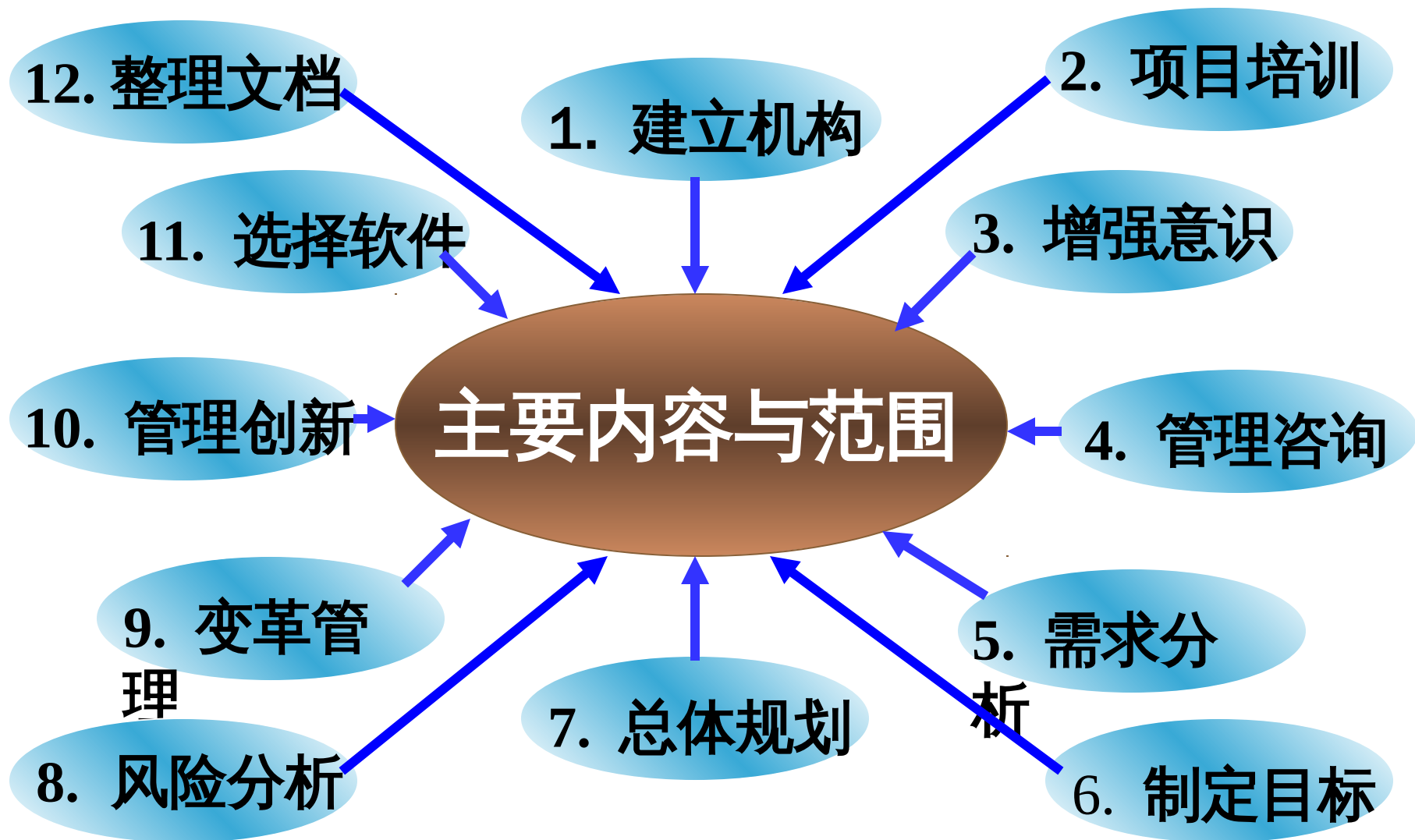
8. 引入企业管理咨询
9. 认真做好 ERP 项目前期准备工作
10. 加强企业需求分析
11. 制定明确、量化的 ERP 应用目标
12. 确保企业基础数据的准确性和时效性
13. 加强 ERP 项目风险分析
14. 建立 ERP 项目变革管理体系
15. 实行 ERP 项目监理制和应用绩效评价制



# 讲座提纲

- ERP 应用现状、分析与发展对策
- ERP 项目前期准备工作的内容与范围
- ERP 应用与 BPR 的关系
- ERP 应用效绩评价内容与范围
- ERP 应用案例研究 s

# 前期准备工作



# ERP 项目培训课程表 (一)

培训对象	培训课程	培训时间
项目领导	创新理论、人力资本管理	1 天
小组成员	企业战略、市场营销体系	1 天
及高层领导	集团管理模式	0.5 天
	供应链管理与价值链管理	0.5 天
	ERP/BPR/CRM/EC/IT 原理	2 天
	ERP/SCM/BPR 应用研究	1 天

**6 天**



# ERP 项目培训课程表 (二)

培训对象	培训课程	培训时间
项目组成 员及中层 领导	创新理论、人力资源管理	2天
	企业战略、市场营销体系	2天
	集团管理模式	1天
	供应链管理与价值链管理	1天
	协同产品制造	1天
	精益生产、敏捷制造	1天
	虚拟企业、约束理论	1天

**20 天**



# ERP 项目培训课程表 (二)

培训对象	培训课程	培训时间
项目组成 员及中层 领导	物料单	1天
	生产管理	1天
	物料管理	1天
	财务与成本管理	2天
	ERP/BPR/CRM/EC/IT 原理	4天
	项目管理与实施方法	1天
	ERP/SCM/BPR 应用研究	1天



# 企业需求分析

---

1. 企业经营发展战略
2. 企业现行管理模式与管理方法
3. 企业现行组织结构与管理职能
4. 企业现行业务流程
5. 企业 IT 现状与发展规划
6. 企业现有人力资本及开发规划
7. 企业创新能力
8. 企业年度财务预算和融资分析



# ERP 应用目标

---

- 促使企业在管理水平方面有哪些明显的改进、提高和创新
- 促使企业在生产经营管理方面能产生哪些明显的经济效益
- 促使企业哪些主要经济指标和管理指标发生相应的改进和提高



# ERP 应用目标

---

- 促使企业哪些基础数据的准确性和时效性有明显的改进和提高
- 促使企业在管理信息的集成、处理和查询方面有哪些改进和提高
- ERP 项目投资回收期



# ERP 项目风险分析

---

- 1. 企业主体意识**
- 2. 企业管理现状**
- 3. 企业发展趋势**
- 4. 企业全员素质**
- 5. 企业创新能力**



# ERP 项目风险分析

---

6. 企业培训计划
7. ERP 应用目标
8. 项目变革管理
9. 合作伙伴选择
10. ERP 软件选择



# ERP 软件选择的方法与步骤

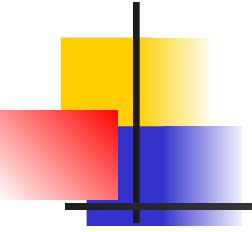
---

- 1. 明确企业需求和应用目标**
- 2. 了解主要的 ERP 软件应用情况**
- 3. 有针对性的观看 ERP 软件演示**
- 4. 评价 ERP 软件功能**
- 5. 了解 ERP 软件公司实施方法**
- 6. 了解 ERP 软件价格**
- 7. 了解 ERP 软件公司的形象与服务水平**
- 8. 分析 ERP 软件公司提交的方案建议书**



# 讲座提纲

- ERP 应用现状、分析与发展对策
- ERP 项目前期准备工作的内容与范围
- ERP 应用与 BPR 的关系
- ERP 应用效绩评价内容与范围
- ERP 应用案例研究



---

**“能生存下来的物种并不是最强壮的，也不是最聪明的，而是那些对变化反映能力最强的物种”。**

**进化论创始人 —— 查尔斯·达尔文**



# 实行 BPR 的时代背景

---

- 企业竞争与发展趋势
- 企业创新
- ERP 应用



# 企业竞争与发展趋势

1. 全球企业竞争已从企业与企业之间的单体竞争转向供应链与供应链之间的群体竞争
2. 以往“大鱼吃小鱼、小鱼吃虾米”，到中期的“快鱼吃慢鱼、活鱼吃休克鱼”的竞争方式已经转向现在的“大鱼吃大鱼、活鱼吃活鱼”的竞争方式
3. 由货币资本投资的竞争逐步转向人力资本获取的竞争。
4. 由大规模生产的竞争逐步转向大规模定制的竞争



# 企业发展趋势

---

5. 供应链与供应链之间的竞争优势主要取决于供应链的核心能力和创新能力。
6. 协同商务、协同竞争和双赢原则已经成为供应链管理的基本运作模式。
7. 时间 (T)、质量 (Q)、成本 (C)、服务 (S) 和环境 (E) 已经成为衡量一个企业整体水平和竞争力的主要标志。
8. 知识、客户和人力资本已经成为企业的主要资源。



# 企业创新

---

- **创新是国家和民族的灵魂，是企业生存与发展的永恒动力**
- **企业创新包括：制度创新、技术创新和管理创新。首先是思想创新和观念创新**
- **企业创新需要运用包括 BPR 和 ERP 在内的各种先进的管理理论和方法**



# ERP 应用

---

- ERP 项目是一个企业管理系统工程。企业应用 ERP 一定要推动企业管理现代化，努力促使企业管理水平和生产力水平的跨越式发展
- 我国尚未实现工业化，广大企业仍处于传统、粗放的管理状况
- 企业应用 ERP 必须要有一个科学、规范和严格的管理基础



# 业务流程定义

---

- **Michael Hammer 的定义：**

流程是指一组结合在一起的能为客户创造价值的相关工作

- **ISO9000 的定义：**

流程是一组将输入转化为输出的相互关联或相互作用的活动

- **流程是企业生产经营管理过程中一组连续、有规律的活动，是生产经营管理的一种基本形式**



# Michael Hammer 的基本思想

---

- 对**业务流程**进行**根本性**的思考
- 在根本性思考的基础上，对业务流程进行**彻底的重组**
- 通过彻底重组，将促使企业在成本、质量、服务和速度等方面获得**戏剧性**的改善



# Joe Peppard 的基本思想

---

- BPR 是一种**改进**（Improvement）的哲理
- BPR 的目标是通过**重新设计**组织经营的流程，以使这些流程的**增值最大化**……，从而获得**绩效的不断（渐进）改善**
- 这种做法既适用于**单独一个流程**，也适用于**整个组织**



# BPR 与 BPI 的区别

---

- **BPR（激进重组法）**：基本不考虑现实情况，期望通过激进方式尽快达到预期目的
- **BPI（渐进重组法）**：考虑现实情况，通过循序渐进方式，逐步达到预期目的



# 基本内容

---

- 业务流程
- 组织体系
- 岗位体系
- 考核体系
- 制度体系
- 评价体系

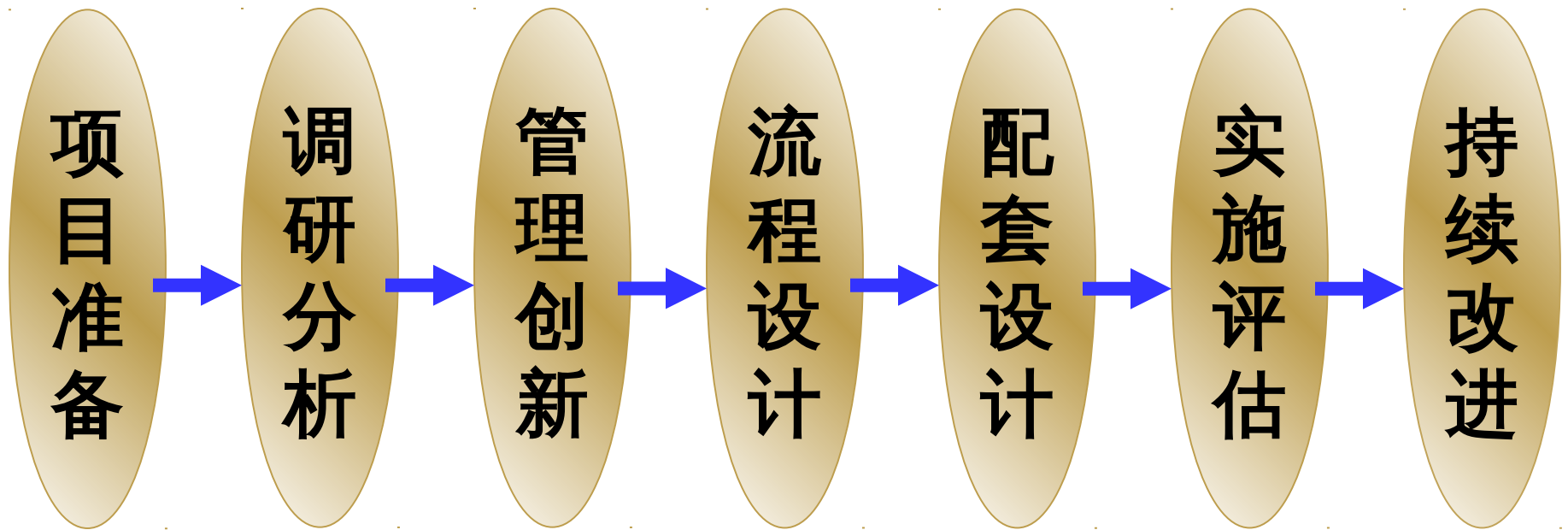


# 基本内容

---

- 企业经营发展战略
- 企业并购与重组
- 集团管理模式
- 市场营销体系
- 供应链管理
- 产品研发与制造
- 人力资本管理

# BPR 项目实施步骤与内容



七个步骤

51 个活动



# 福特货款支付处 BPR 案例

- 2/3 零部件通过市场进行采购
- 部门员工总数为 500 多人
- 应用信息技术后，计划裁员 20%
- 实行 BPR 后，订货单和收货信息则由计算机进行自动核对，将原先需要对订货单、发票和相关文件中  
进行核对的 14 项数据减少到 3 项，从而提高工作效率，裁员 75%。



# 浦项钢铁公司 PI 案例

数据项	现状	PI 后
客户的库存周转天数	30 天	24 天
交货日期通知单	10 天	3 分钟
交货时间	30 天	14 天
新产品研发时间	4 年	1.5 年
原材料库存周转率	8.7 次 / 年	12 次 / 年
零部件库存周转率	4.3 次 / 年	6 次 / 年
月财务结算	6 天	1 天



# 浦项钢铁公司 PI 案例

数据项	现状	PI 后
全公司物料编码 种	59 万种	28 万
辅助物料编码 种	5553 种	892
标准与规程 项	60 万项	30 万
副产品资源利用率	89%	99%
提高企业价值		40% 以上



# 浦项钢铁公司 PI 案例

---

- 改变人的传统观念是一项极为艰巨的工作
- 注重整体流程最优，不断消除本位主义
- 职能管理向流程管理转变
- PI 是一个风险工程
- 数据整理工作量大，且难度也大

# 计划管理体系重组案例

## 传统计划管理

计划处

企业年度 / 季度 / 月度产品销售计划  
企业年度 / 季度产品生产计划

生产处

车间 / 生产线月度 / 周产品 / 部件  
生产作业计划

车 间

生产线 / 班组日零件工序作业计划  
月度 / 周原辅料采购计划

供应处



# 计划管理体系重组案例

## ERP 计划管理

销售公司



计划处

企业年度 / 季度 / 月度产品销售计划 ( 销售与运作规划 SOP )

企业 / 车间 / 生产线 / 班组年度 / 季度 / 月度 / 周 / 日的产品 / 零部件生产作业计划和工序作业计划  
企业月度 / 周原辅料采购计划  
( MPS/MRP/PAC/PP )



# 东风汽车组织结构重组案例

---

- 分业整合与集中整合
- 集团定位于战略决策、资本运营和经营中心
- 组织机构由原来的 37 个部门减少到 11 个部门
- 管理人员由原来的 2000 余人减少到 200 多人

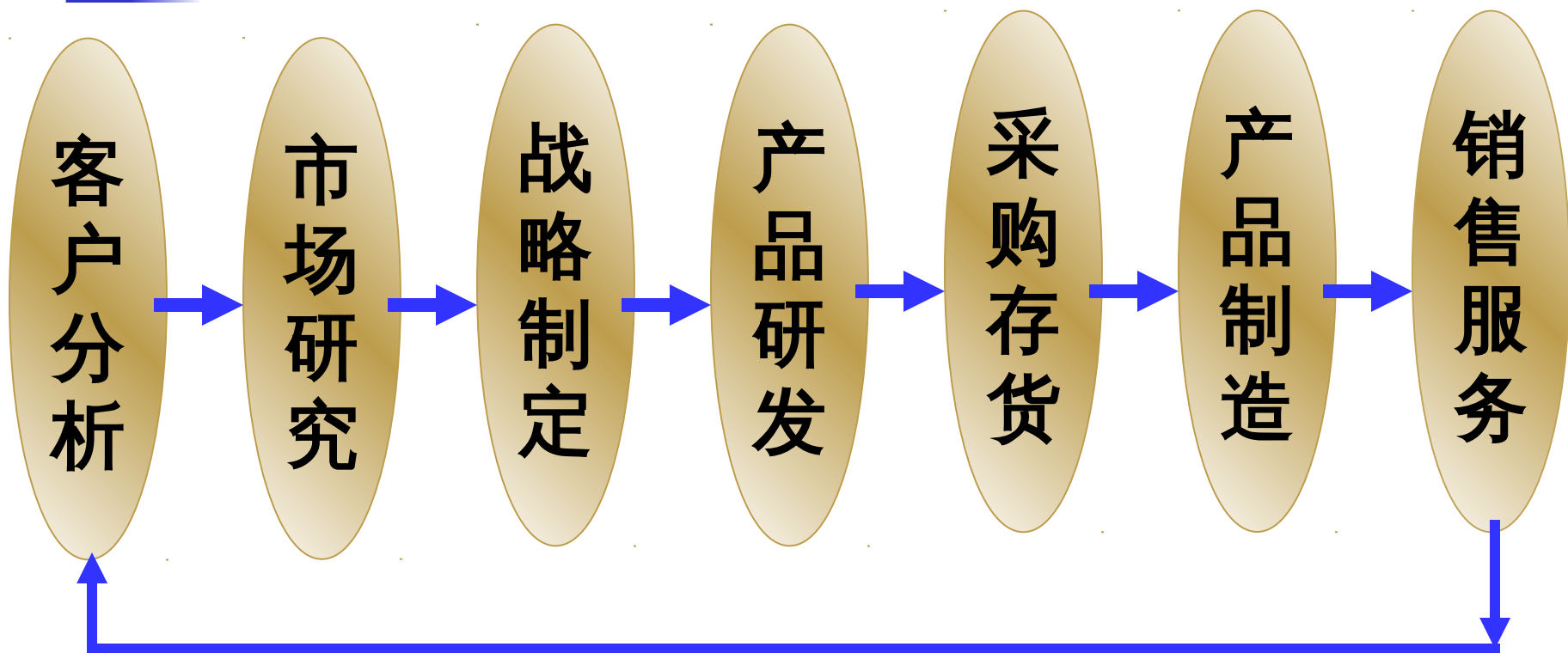


# BPR 中的几个关键问题

---

- 1. BPR 应采取循序渐进方式，但要立足于创新**
- 2. BPR 要遵循客观规律**
- 3. BPR 首先是自上而下，其次是上下结合**
- 4. 明确输入、处理和输出环节的内容与方法**
- 5. 研究关键指标及指标值的设定**
- 6. 对指标值差异进行分析和改进**

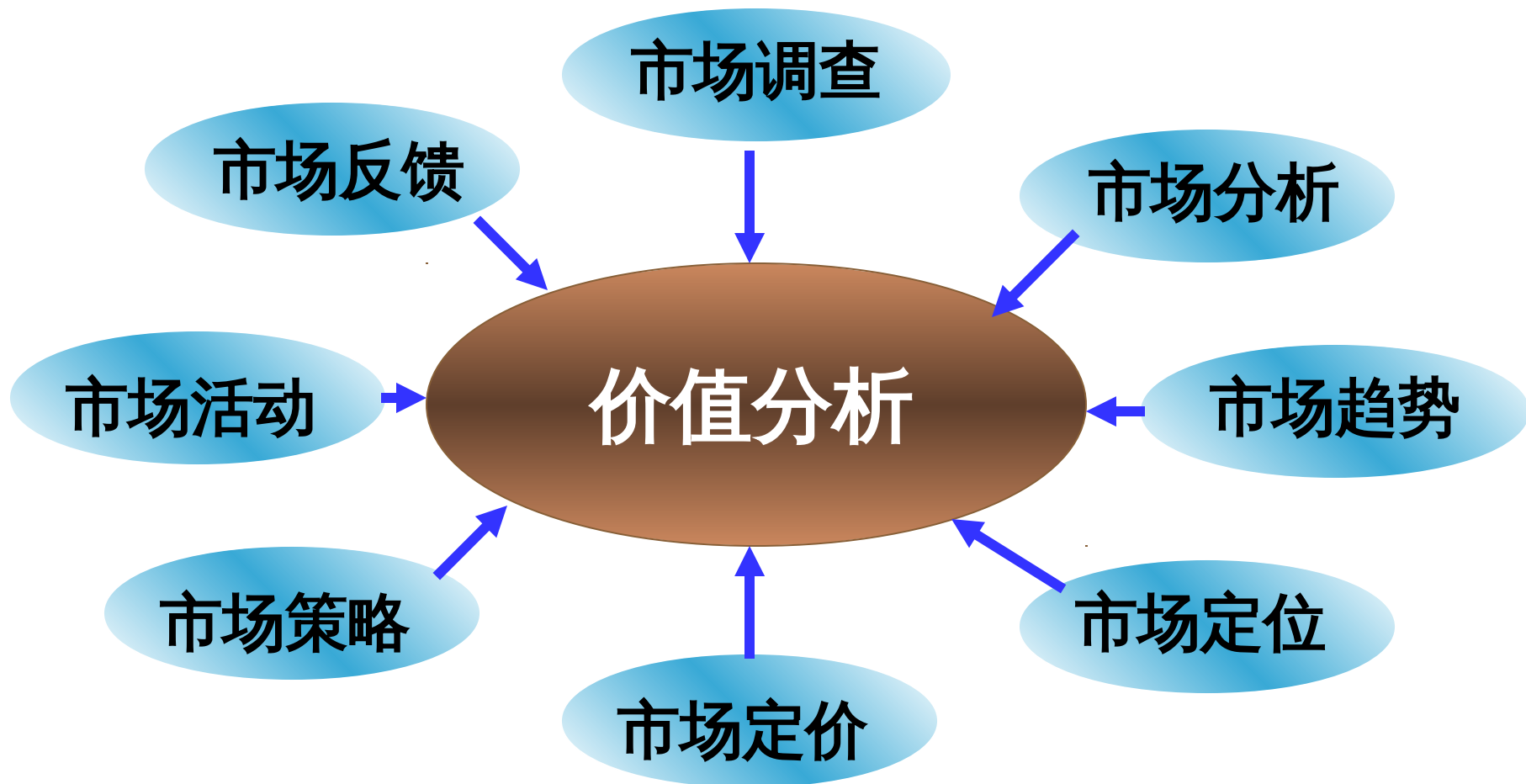
# 价值链管理模型 (VCM)



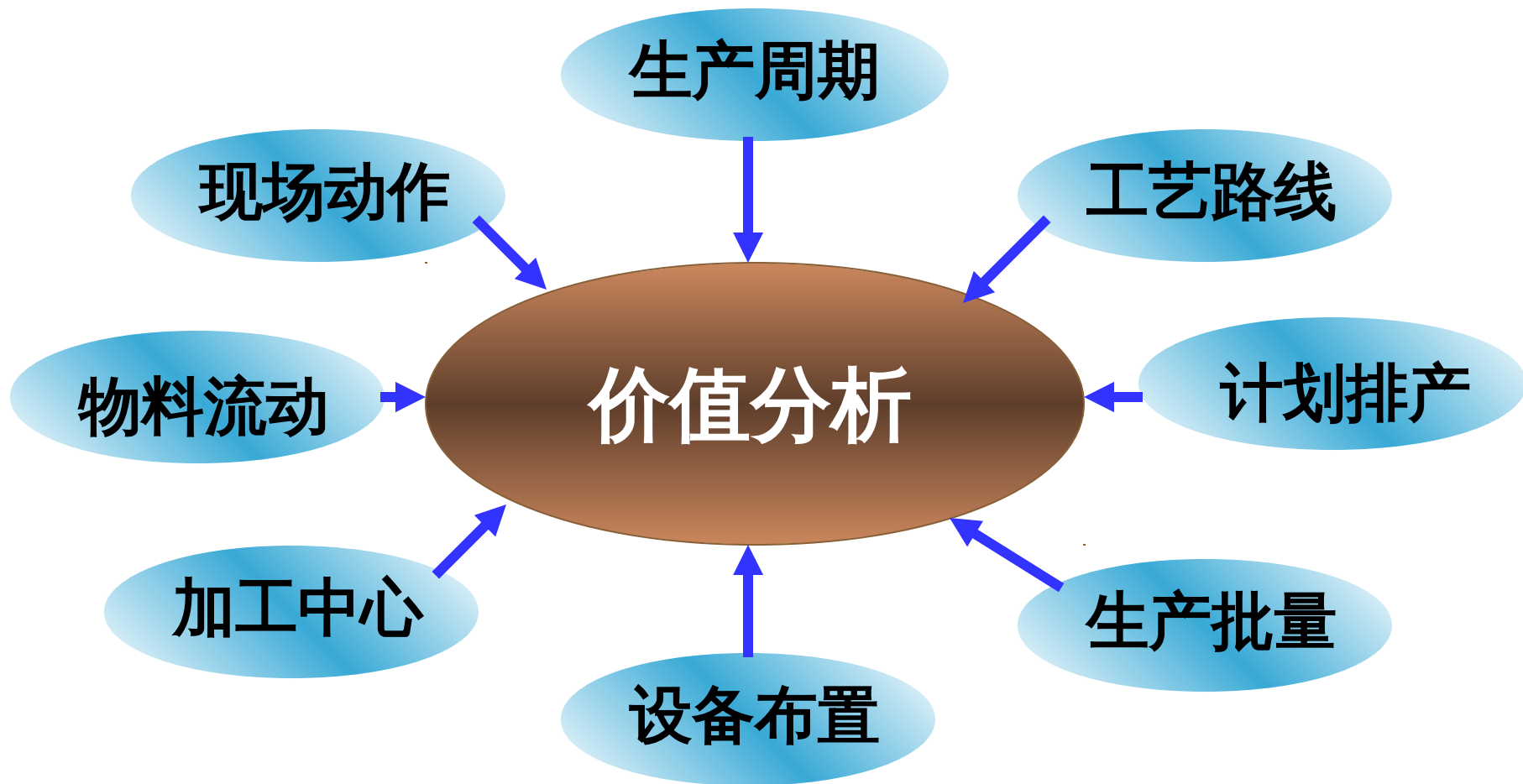
追求供应链的整体价值和利润最大化

研究供应链各环节活动的基本内容、方法与形式

# 市场研究环节价值分析



# 产品制造环节价值分析





# 讲座提纲

- ERP 应用现状、分析与发展对策
- ERP 项目前期准备工作的内容与范围
- ERP 应用与 BPR 的关系
- ERP 应用效绩评价内容与范围
- ERP 应用案例研究



# 评价的基本思想

---

- ERP 项目是一个企业管理系统工程
- 重点突出企业管理创新
- 定量与定性相结合



# 评价的内容与指标

---

- 1. 企业是否运用 ERP 系统对整个供应链管理中的各相关环节和企业资源实行有效的规划和控制**



# 评价的内容与指标

- 2. 运行 ERP 系统所需的各种基础数据是否具有准确性和时效性，且准确率是否达到 95 % 以上。如：物料数据、物料单数据、工作中心数据、计划数据、加工路线数据和成本数据  
等等。其中物料单数据的准确率应争取达到 98 % 以上。**



# 评价的内容与指标

---

- 3. 有无促使企业在管理思想、管理模式、管理方法、管理机制、管理基础、业务流程、组织结构、规章制度、全员素质、企业形象、企业竞争力、科学决策和信息的集成与处理等方面发生一些明显的改进、提高和创新**



# 评价的内容与指标

---

- 4. 通过财务分析，企业在客户关系管理、市场预测分析、合理组织生产、企业资源优化配置、压缩生产周期、降低物料库存、减少资金占用、降低产品成本、提高产品质量、扩大市场销售、加强财务管理和实行电子商务等方面有无产生相应的经济效益**



# 评价的内容与指标

## 5. 评价企业竞争力的相关经济指标和管理水平的管理指标有无发生相应的改进和提高

全员劳动生产率

成本费用利润率

合同履约率

计划准确率

交（到）货准时率

流动资产周转率

市场预测准确率

合同报价准确率

存货周转率

期量准确率



# 评价的内容与指标

---

标准成本准确率

应收款周转率

信息准确（时）率

投资回收期

财务预算准确率

设备利用率

工作效率



# 讲座提纲

- ERP 应用现状、分析与发展对策
- ERP 项目前期准备工作的内容与范围
- ERP 应用与 BPR 的关系
- ERP 应用效绩评价内容与范围
- ERP 应用案例研究



# 案例一：某机械企业

---

## ■ 现象与问题

原材料短缺

零部件不配套

生产作业计划准确率不高

经常拖期交货

生产作业信息不能及时统计分析

产品成本高



# 案例二：某纸箱企业

---

## ■ 现象与问题

订单多（临时订单多），品种规格多  
每个订单的订货数量少  
客户要求交货时间短  
生产作业计划频繁改变  
库存品种多，库存量大（1:9）  
生产准备时间短而问题多  
产品成本高



# 案例三：某医药企业

---

## ■ 现象与问题

经营与生产相脱节

原、辅料库存量大

资金大量占用

生产组织不合理

信息不畅

产品成本高



# 案例四：某建材企业

---

## ■ 现象与问题

盲目生产

期量标准不合理

产成品库存量大（1万吨）

资金大量占用（1亿元）

流动资金严重短缺

产品成本高



# 案例五：某食品企业

---

- **现象与问题**

ERP 项目已实施完毕，通过验收  
生产线上的食品不能及时包装  
来不及包装的食品需重新化冻  
产品成本高



---

# 谢谢大家！

联系方式：[JSJ@LOL365.COM](mailto:JSJ@LOL365.COM)

13801334489