

环节，以及以《ERP规范》为参照进行谈判和签订协议需要注意的事项。本书合用于企业领导、CIO及ERP建设的参与人员，也可

目第1章 概述

- 1.1 ERP(1)
- 1.1 ERP(2)
- 1.1 ERP(3)
- 1.1 ERP(4)
- 1.2 原则
- 1.3 《ERP规范》简介

目第2章 规划与需求

- 2.1 概述
- 2.2 规划（1）
- 2.2 规划（2）
- 2.3 ERP需求（1）
- 2.3 ERP需求（2）
- 2.4 没有《ERP规范》时的做法及弊病
- 2.5 根据《ERP规范》确定需求
- 2.6 实例（1）
- 2.6 实例（2）
- 2.6 实例（3）
- 2.6 实例（4）

目第3章 招标

- 3.1 概述
- 3.2 招标过程的重要工作
- 3.3 其他过程的重要工作
- 3.4 招标文献

目第4章 评标

- 4.1 概述
- 4.2 没有《ERP规范》时的做法及问题
- 4.3 以《ERP规范》为根据评标

目第5章 考察

- 5.1 选择长期合作伙伴
- 5.2 研发能力

5.3 实行服务

5.4 经典案例

5.5 按照《ERP规范》考察研发能力

第6章 谈判及协议

6.1 概述

6.2 成立谈判组

6.3 方略和技巧

6.4 协议

第1章 概述

1.1 ERP (1)

概念

ERP即企业资源规划（Enterprise Resource

Planning）是以管理思想为基础，建立在信息技术之上的一整套管理信息系统，其目的是

整合、优化企业资源。

其中包括如下几方面含义。

（1）系统性：ERP首先是一套管理信息系统，具有系统性。

（2）管理思想：ERP的管理思想即实现对整个供应链的有效管理。

（3）信息技术：ERP是管理思想和信息技术互相结合、互相推进的成果。

(4) 目的性：ERP的目的是优化企业资源，提高竞争力。

1. 系统性

ERP首先是一种系统，拥有系统的特性，如整体性，整体的形态、构造、边界、功能等。

其中最重要的特性是整体突现性，即整体具有部分或部分总和所不具有的性质。

2. 管理思想

ERP的关键是管理思想和管理措施，如供应链管理、柔性生产、精益生产、先进排程、全面质量管理、约束理论和作业成本法的运用等，关键是要实现对整个供应链的有效管理，重要体现在目前3个方面。

1) 对整个供应链资源进行管理

现代竞争已不是单个企业之间的竞争，而是整个供应链之间的竞争。优化企业资源，必须要管理、整合、优化整个企业供应链的资源。

2) 精益生产、敏捷制造

精益生产（LP，Lean Production）的思想就是以越来越少的投入——

较少的人力、较少的设备、较短的时间和较小的场地发明出尽量多的价值，同步也越来越靠近顾客，提供他们确实需要的东西。精确地定义价值是关键性的第一步；确定每个产品（或在某些状况下确定每一产品系列）的所有价值流是第二步；紧接着就是要使保留下来的、发明价值的各个环节流动起来，使需要若干天才能办完的订货手续，在几小时内办完，使老式的物资生产完毕时间由几个月或几周减少到几天或几分钟；随即就要及时跟上不停变化着的顾客需求，由于一旦具有了在顾客真正需要的时候就能设计、安排生产和制造出顾客真正需要产品的能力，就意味着可以抛开销售，直接按顾客告知的实际规定进行生产，这就是说，可以按顾客需要拉动产品，而不是把顾客不想要的产品硬推给顾客。敏捷制造（Agile

Manufacturing）是指企业采用现代通信手段，通过迅速配置多种资源（包括技术、管理和人），以有效和协调的方式响应顾客需求，实现制造的敏捷性。敏捷制造依赖于多种现代技术和措施，而最具代表性的是敏捷虚拟企业（简称虚拟企业）的组织方式和拟实制造的开发手段。

3) 事先计划与事中控制

ERP系统中的计划体系重要包括：主生产计划、物料需求计划、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，并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。另首先，ERP系统通过定义事务处理有关的会计核算科目与核算方式，在事务处剪发生的同步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实状况，可以追溯资金的来龙去脉，并深入追溯所发生的有关业务活动，便于实现事中控制和实时作出决策。

3. 信息技术

ERP实现的前提条件是信息技术。没有信息技术，ERP只能是空洞的概念和原理，是不也许实现的。从ERP的发展过程（MRP，MRP II，ERP）可以清晰地看出，信息技术的进步，使得ERP得到更高层次的实现，推进其思想向前发展，从而反过来又推进信息技术的进步。两者相辅相成，互相推进共同向前发展。

。

4. 目的性

ERP的目的就是优化企业资源。详细地说，ERP以市场和客户需求为导向，进行企业内外资源优化配置，消除生产经营过程中的无效劳动和资源挥霍，实现企业整体的信息流、物流、资金流、价值流和业务流的有机集成，将企业的所有资源（人力、资金、信息、物料、设备、时间、措施等）充足调配和平衡优化，为企业加强财务管理，提高资金运行水平，建立高效率供应链，减少库存，提高生产效率，减少成本，提高客户服务水平等提供保障，同步为企业领导提供科学决策的根据，有效提高企业的盈利能力，建立竞争优势，提高市场竞争力。

1.1 ERP(2)

建设

ERP建设的详细体现是按照其管理思想和原理并结合企业的实际需求实行一整套管理信息系统，符合信息系统建设的一般规律，但也有其特殊性，需要做些前期准备。

.1 观念与规划

ERP的目的决定了ERP的建设不是一件单纯的事情，因此在决定建设ERP之前，需要企业做好各个方面的准备。

1. 观念

观念是人的观念，作好观念上的准备，也就是企业中的人要作好思想上、心理上的准备。

由于ERP的建设实行会使工作环境、工作过程、工作方式，甚至利益和权利的分派都发生很大变化，因此必须作好充足的心理准备，树立管理变革的观念和应用信息技术的观点。

管理变革的观念就是用现代管理思想改造企业、管理企业，变化是绝对的，稳定是相对的。

。

应用信息技术观点就是把信息技术作为企业的基本工具看待，把信息系统作为企业不可或缺的基础设施看待，任何时候都要考虑信息技术的使用在处理企业问题中的作用。

2. 规划

ERP建设是企业信息化的构成部分，企业信息化是需要规划的，要和企业的战略规划结合起来考虑。

信息化规划是指企业信息化的远景、目的和战略，以及为实现该目的而制定的有关措施和工作计划，是信息化建设的基本大纲和总体指向，是信息系统设计和实行的前提与根据，是企业信息化过程中首先要考虑和处理的问题。

信息化规划需要回答如下问题。

- (1) 信息技术能为业务发明新的机会，并在竞争中占据有利位置吗？
- (2) 怎样确定信息技术投资优先次序及其价值？
- (3) 怎样评估既有 IT 系统性能？
- (4) 新系统与现存系统的关系是什么？

(5) 什么样的信息架构可以满足未来业务的增长?

(6) 信息系统集中建设还是分散建设?

(7) 最佳的实现方案是什么: 购置? 自建? 外包?

对这些问题的回答与否得出必须建设ERP的结论, 假如是, 继续往下阅读。

.2 组织

建设ERP之前, 首先需要建立对应的组织机构, 作为ERP建设的组织保障, 保证ERP建设整个过程中的每项工作均有人负责, 分工明确、责任到人。一般需要建立ERP建设领导小组和ERP建设工作组。

1. ERP建设领导小组

ERP建设领导小组由企业领导、信息部门领导、财务部门领导以及有关的专家学者构成, 从整体上把握ERP建设的进程, 协调各个方面的关系, 从人、财、物等资源上予以保证, 指导ERP建设顺利进行。

ERP建设领导小组组织构造及职责如下。

组长1人, 由企业一把手担任, 负责领导、组织、协调整个ERP建设, 对与企业生存、发展有关的关键环节和问题作出判断和决策, 指导ERP建设向着对的方向进行。

常务副组长1人, 由企业中对企业能全面理解的副总担任, 负责平常事务及详细贯彻组长的职责。

管理专家1人，由企业中对行业、企业的生产、管理都很有研究的人员担任。假如企业中没有，可以以顾问的形式外聘，负责业务诊断、流程再造，以及ERP建设中所有与生产、管理有关事务的征询、协调、辅助决策。

信息技术专家1人，由企业中的信息技术专家担任。假如企业中没有，可以以顾问的形式外聘，负责ERP（企业信息化）建设中信息技术路线、方向的选择和把握，为决策提供对的提议和意见。

组员若干人，由有关职能部门领导构成，提供ERP建设中与自己分管业务有关事务的意见、提议，协调与其他部分的关系。首先作为ERP建设领导小组组员参与讨论，为领导的决策提供意见，另首先作为领导负责自己部门在ERP建设中的所有事务。

1.1 ERP(3)

2. ERP建设工作组

ERP建设工作组由中层各部门领导、信息部门全体人员、业务骨干等构成，作为平常工作组，负责ERP建设的所有平常工作。

ERP建设工作组组织构造及职责如下。

组长1人，由ERP建设领导小组常务副组长担任，接受ERP建设领导小组的领导，全面贯彻执行ERP建设领导小组的决策，按照ERP建设领导小组确定的建设路线和方向，详细开展ERP建设的所有工作。

常务副组长1人，由信息部门的领导担任，作为组长的备份，平常协助组长贯彻详细工作，在组长不在时，代理组长行使组长的职权。

副组长若干人，由有关职能部门领导构成，负责自己分管部门在ERP建设中的组织、协调、管理职责，协调与其他部门之间的关系。

组员若干人，由信息部门全体人员、业务骨干等构成。在组长领导下，按照ERP建设过程，逐项详细贯彻、执行ERP建设的各项工作内容。在ERP建设的整个过程中，起到和全体员工之间进行沟通的作用，在全体员工面前起表率作用，协助他们接受、理解ERP的管理思想，并结合工作实际，提出需求。协助ERP建设中的各方面人员开展详细工作，学习、掌握ERP系统的操作、管理，辅助全体员工对ERP系统的操作使用。

ERP建设组织机构构造图如图1-1所示。

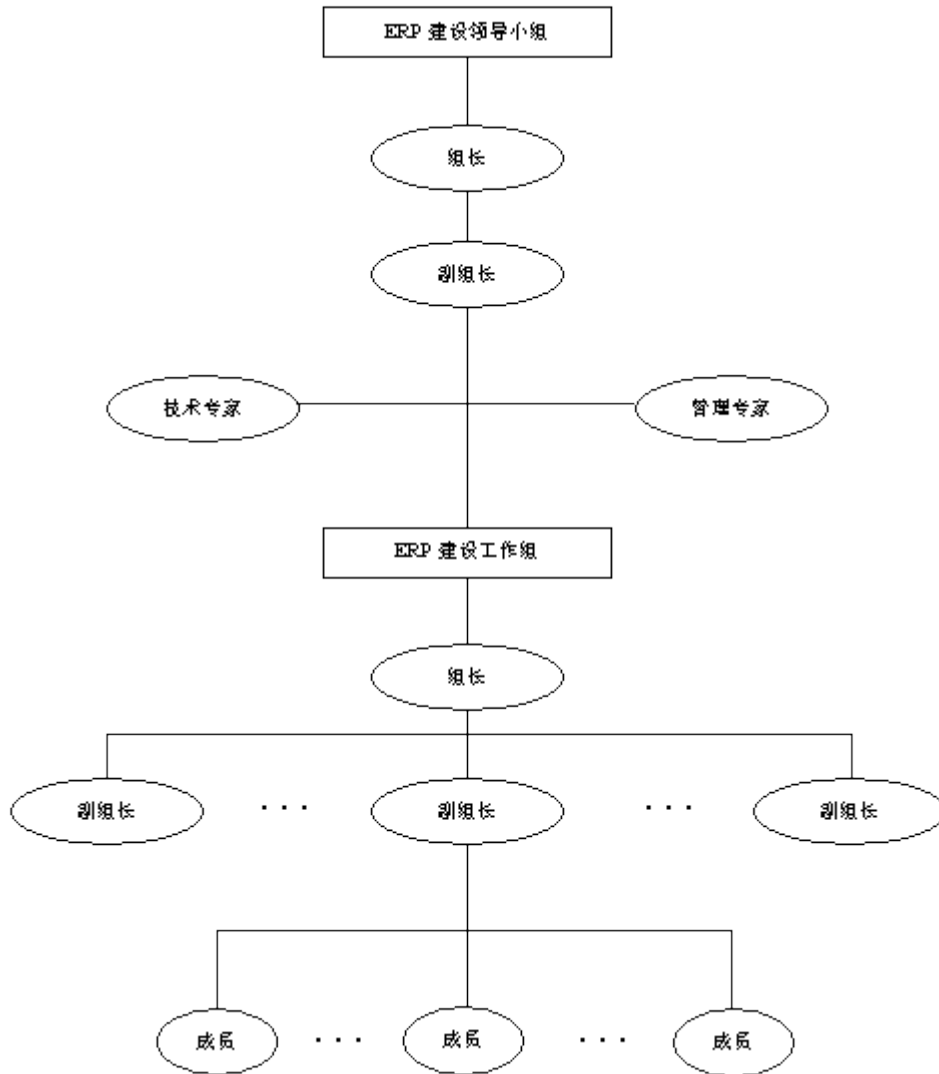


图1-1 ERP建设组织机构构造图

1.1 ERP(4)

.3 流程

确定流程是为了实现明确工作内容，理顺工作过程，分解工作阶段，划分每一阶段等的工作目的，决定每一阶段工作的内容、措施和手段。

ERP建设流程如图1-2所示。

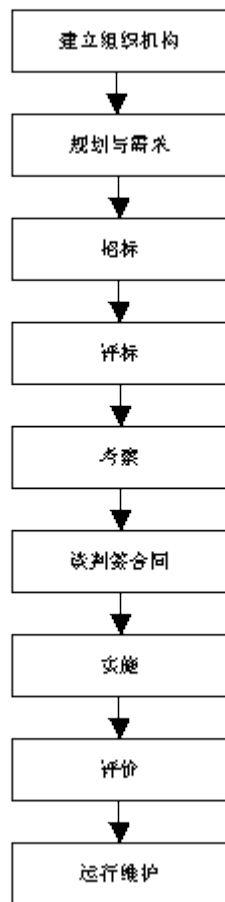


图1-2 ERP建设流程图

本书的重要目的是协助企业选型，因此只详细讨论流程中的如下过程。

1. 建立组织机构

确定ERP建设的组织保障机制，如2.2小节所述，建立对应的组织机构，同步要明确每一种组员的责任。

2. 规划与需求

这是关键内容，规划要与企业的发展战略相吻合，为实现企业的发展目的提供基础平台；

需求既要满足规划的规定，也要符合企业的实际。

3. 招标

选择能满足需求的ERP软件产品和实行服务。

4. 评标

评价确定满足需求的ERP软件产品和实行服务。

5. 考察

确认满足需求的ERP软件产品和实行服务。

6. 谈判签协议

用协议的形式也就是通过法律来保障所选择的ERP软件产品通过合适的实行服务，能到达需求确定的规定。

以上各个过程属于选型流程，互相之间的关系如图1-3所示。

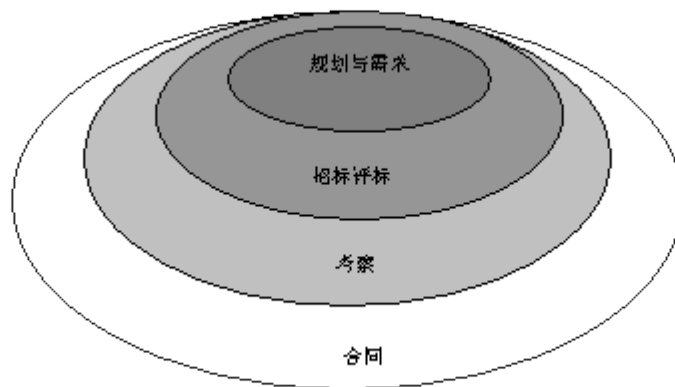


图1-3 选型流程中各个过程之间的关系

图1-3体现了如下含义。

规划与需求是关键，需求必须符合规划的目的和方向。其他的所有活动都是为了满足需求而开展的。招标评标是选择和评价满足需求的产品和服务，考察则是对选择的产品和服务进行确认和证明，协议则是通过法律的形式来保障以上过程的成果。

所有活动都围绕规划与需求，都是为了实现规划与需求的目的，从不一样的方面开展工作。工作内容中都包括规划与需求的内容，层层扩展，最终保证需求的实现，满足规划的目的。

1.2 原则

原则是为在一定的范围内获得最佳秩序，对活动或其成果规定共同的和反复使用的规则、导则或特性的文献。该文献经协商一致制定并经一种公认机构的同意。原则以科学、技术和经验的综合成果为基础，以产生最佳社会效益为目的。

《中华人民共和国标准化法》将我国原则分为国标、行业原则、地方原则和企业原则4级。其中规定：由我国各主管部、委（局）同意公布，在该部门范围内统一使用的原则，称为行业原则。例如，机械、电子、建筑、化工、冶金、轻工、纺织、交通、能源、农业、林业、水利等，都制定有行业原则。

原则又分为强制性原则和推荐性原则。具有法律属性的，在一定范围内通过法律、行政法规等手段强制执行的原则是强制性原则。推荐性原则又称非强制性原则或自

愿性原则，是指生产、互换、使用等方面，通过经济手段或市场调整而自愿采用的一类原则，不具有强制性，任何单位均有权决定与否采用，违犯此类原则，不构成经济或法律方面的责任，不过，推荐性原则一经接受并采用，或各方约定同意纳入经济协议中，就成为各方必须共同遵守的技术根据，具有法律上的约束性。

原则化

原则的作用需通过原则化来实现。

原则化是为在一定的范围内获得最佳秩序，对实际的或潜在的问题制定共同的和反复使用的规则的活动。它包括制定、公布及实行原则的过程。原则化的重要意义是改善产品、过程和服务的合用性，防止贸易壁垒，增进技术合作。

原则化的基本特性重要包括如下几种方面：

①抽象性；

②技术性；

③经济性；

④持续性，亦称继承性；

⑤约束性；

⑥政策性。

作用

原则化的作用重要表目前如下几种方面。

(1) 为科学管理奠定了基础。所谓科学管理，就是根据生产技术的发展规律和客观经济规律对企业进行管理，而多种科学管理制度的形式，都以原则化为基础。

(2) 增进经济全面发展，提高经济效益。原则化应用于科学研究，可以防止在研究上的反复劳动；应用于产品设计，可以缩短设计周期；应用于生产，可使生产在科学的和有秩序的基础上进行；应用于管理，可增进统一、协调、高效率等。

(3) 原则化是科研、生产、使用三者之间的桥梁。一项科研成果，一旦纳入对应原则，就能迅速得到推广和应用。因此，原则化可使新技术和新科研成果得到推广应用，从而增进技术进步。

(4) 伴随科学技术的发展，生产的社会化程度越来越高，生产规模越来越大，技术规定越来越复杂，分工越来越细，生产协作越来越广泛，这就必须通过制定和使用原则，来保证各生产部门的活动在技术上保持高度的统一和协调，以使生产正常进行。因此说原则化为组织现代化生产发明了前提条件。

(5) 增进对自然资源的合理运用，保持生态平衡，维护人类社会目前和长远的利益。

(6) 合剪发展产品品种，提高企业应变能力，以更好地满足社会需求。

(7) 保证产品质量，维护消费者利益。

(8) 在社会生产构成部分之间进行协调，确立共同遵照的准则，建立稳定的秩序。

(9) 在消除贸易障碍，增进国际技术交流和贸易发展，提高产品在国际市场上的竞争能力等方面具有重大作用。

1.3 《ERP规范》简介

《ERP规范》是我国的电子行业原则，属于推荐性原则，其中给出了ERP的有关软件功能、开发管理和实行管理的基本规定和措施，合用于企业ERP产品与服务选型。

在国家“十五”规划中确定“以信息化带动工业化”为基本国策之后，企业信息化得到迅速发展，ERP也进入了普及阶段，不再属于少数大型企业，不再只是一种奢华的理论。ERP市场越来越成为热点市场，ERP软件企业如雨后春笋般涌现。不过，ERP实行成功率不高，产品质量、实行能力、服务水平难以衡量，选购风险大，厂商无序竞争、市场混乱等一系列问题，严重影响了我国ERP市场的正常成长。

像ERP这样的全过程系统管理软件，必须有基本的通用技术原则，通过应用考核和应用检查。不过，目前国内尚无此类软件的市场准入制度和严格的质量原则，致使某些ERP软件进入市场时，就带了诸多的局限性和缺陷，增大了企业实行的风险。

目前，我国ERP市场基本处在这样的状态：企业对ERP认识肤浅、管理滞后，ERP软件不成熟、实行草率，国外软件价格高昂、与国情脱节，市场管理机制和法制建设不健全。总之，这一切都阐明ERP市场还很不成熟。

《ERP规范》就是在这样的背景下出台的，目的是提供一种基本的、客观的、统一的参照和根据，建立基本的市场准入门坎，使企业在ERP建设时有据可依，从而规范ERP厂商的开发和产品，使ERP市场走向规范和有序。

《ERP规范》能起到以顾客规范厂商、规范选型及实行、统一评价原则和协调价格制定等作用。

《ERP规范》的重要内容分为如下3部分。

1. ERP产品研发技术规定

ERP产品研发技术规定是对ERP产品研发整个过程体系、框架流程的规定和规定，其中强调体系的完整性、灵活性、严谨性和高效性，尤其规定过程控制和文档记录。

本部分使用流程图的方式讲解，同步配有表格形式的阐明。整体流程分为5个过程分别阐明。针对每个过程，将其流程展开并在对应的表格中详细阐明流程的作业系统、控制重点、根据资料和流程图中各项窗体。

这一部分可以作为选择ERP产品时，对生产厂商进行考察的根据。

2. ERP产品服务技术规定

ERP产品服务技术规定规定了服务的基本组织架构、基本人员构成和对应的工作，其中对对应的各项工作从合用阶段、服务提供者、服务对象、服务内容及目的进行了详细阐明，同步规定了各项工作的详细评估准则。

这一部分可以作为选择ERP产品及实行队伍时，对生产厂商及实行队伍进行考察的根据。

3. ERP产品功能技术规定

ERP产品功能技术规定提供了一整套框架规范、评价体系及评估措施，可以迅速评估ERP产品的基本功能，衡量ERP产品的水准。

该部分把ERP产品提成功能类别、类别、功能和评比原则4个层次，对其中的每一种功能通过使用配分和权重计算得分来量化其到达的详细程度及性能。

这一部分可以用做企业确定ERP建设需求的参照，同步作为选择ERP产品的根据。

第2章 规划与需求

2.1 概述

1. 信息化

信息化是以信息资源开发运用为关键，以信息技术（计算机、网络、通讯、信息处理）等高科技技术为依托的一种新技术扩散过程。在这一过程中，社会经济构造从以物质与能量为重心向以信息与知识为重心转变，同步引起整个产业构造发生变化，人们的工作方式和生活方式发生变化，使得信息唾手可得，极大地提高生产力和生活质量。

信息化可分为政府信息化、企业信息化、教育信息化、商务信息化、生活信息化等。

2. 企业信息化

企业信息化就是使用现代管理理念，应用先进的信息处理技术整合企业既有的生产、经营、设计、制造、管理等过程，对企业进行全方位、多角度、高效安全地改造，实现通过信息流来控制物质流、资金流和商流，及时为企业的生产、管理、决策提供精确有效的信息，以便对需求做出迅速反应，提高企业的生产能力、经营管理水平和决策的科学性，增强企业的竞争力。

3. 信息化规划

信息化规划是指企业信息化的远景、目的和战略，以及为实现该目的而制定的有关措施和工作计划，是信息化建设的基本大纲和总体指向，是信息系统设计和实行的前提与根据，是企业在信息化过程中首先要考虑和处理的问题，是企业战略规划的内容之一。

4. 需求

需求就是找出目前企业和企业战略规划中确定的目的企业之间存在的问题、差距和局限性，并通过度析得出信息化能处理的问题，综合这些问题的处理措施就形成了信息化需求。

需求分为宏观需求和微观需求两个层次。宏观需求即战略需求，需要和企业战略结合在规划中考虑；微观需求即信息系统建设的详细需求。本章中所说的需求重要都是微观需求，即建设ERP的需求。

2.2 规划（1）

信息化从需求开始还是从规划开始。从需求开始仿佛是自然而然的事，由于出现了问题，看到了局限性，找出了差距，也就产生了需求，从而开始信息化。其实这是就事论事的观点。

在第2章中提到要变化观念，树立应用信息技术的观点，也就是把信息技术作为企业的基本工具看待，把信息系统作为企业不可或缺的基础设施看待。

支撑人类社会的基本要素是物资、能源和信息。信息无所不在，没有信息将一事无成。而这些信息都是记在纸上、存在人脑里或保留在单台电脑里，没有流通，没有共享，没有发挥应有的作用。诸多问题的出现都是由于信息没能及时采集、处理、流通、共享所致。企业在任何时候都要把信息技术的原因考虑进去。不管是近忧（出现详细问题）还是远虑（战略规划）都要考虑信息和信息技术的作用，并且把这种考虑问题的方式变成一种思维定势。

从这个思绪出发，信息化应当始于规划。目前诸多信息系统建设不成功或达不到预期目的，原因虽然是多种多样的，但有一大部分是由于没有规划或规划得不合理。虽然有些应用系统在没有规划的前提下建设成功了，由于缺乏整体规划，导致各自为政，在选用某种应用软件时，只关怀单一的关键应用，没有或者没有能力考虑这些不一样应用系统之间的关系，成果是数据库、操作平台、显示模式、开发语言均不统一。首先导致更大的信息孤岛，为深入的发展带来了隐患；另首先由于系统之间的功能冲突导致投入和回报的递减效应。

信息化必须规划基本上已到达共识，但在规划方式上却存在着两种问题。一是企业自己不做规划，而是让IT厂商来做；二是企业参与规划，但企业领导不负责，而是让信息部门领导来负责。

首先信息化规划属于企业规划内容，是企业的分内事。只有企业自己懂得自己的目的、方向、需求和问题。另一方面企业规划即企业的战略发展计划，必须对企业有全面、整体、高层次的把握才能做好，因此仅让信息部门领导来负责，层次是不够的，必须由企业最高领导负责。

原则

信息化规划是以整个企业的发展目的、战略及各部门的目的和功能为基础，结合行业信息化实践和对信息技术发展趋势的把握提出的，能全面系统地指导企业信息化的进程，协调有效地应用信息技术，充足运用企业的资源，及时满足企业发展的需要。

信息化规划要遵照如下原则。

(1) 信息化规划是企业战略规划的一部分，要与企业未来的业务发展和管剪发展充足结合，才能真正指导企业信息化。

(2) 信息化规划要有扩展性，能适应信息技术的迅速发展，适应企业管理与业务模式的不停变化。在做信息化规划时，要认真分析企业的战略与信息技术支撑之间的影响度，合理预测环境变化也许给企业战略带来的偏移，在规划时留有合适余地，从商务战略到信息战略，做务实的牵引，不能追求大而全。信息化规划不应成为企业信息化的桎梏，要能根据变化进行调整和完善。

(3) 信息化规划应细致完整，全面、合理指导企业信息化。

(4) 信息化规划要适合企业的发展规模。不一样的企业规模在信息化规划时有不一样的规定。在规划时一定要从企业实际出发，结合企业内外形势和发展状况，制定出适合企业发展的信息化规划。

内容

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。
。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/776042233054010145>