

以增值服务成为企业信息化的践行者

大连天翼信息科技有限公司 总经理 姜增辉

国内中小企业信息化目前普遍处于初级阶段,仍然停留在企业宣传(网站)、内部管理、无纸化办公(OA)、进销存管理等方面,在推进企业管理上发生的还仅仅是“物理变化”,与企业业务流程融合度低,软件系统还未成为日常作业和业务处理的工具,不能从日常作业中直接生成经营数据,缺乏对于企业生产、运营、发展等方面的原始数据的收集、分析和决策,信息系统还没有与企业管理发生“化学变化”,还没有像人体的血液和神经一样与企业的业务融为一体,与企业的产品融为一体,与企业的资源整合到一起。多数企业还没有因信息化而确立核心竞争力。

默默八年的历程,天翼一路走来,蕴含着太多的坎坷、磨难和奋斗,时至今日,天翼已经成长为大连地区推进企业信息化的一支中坚力量,天翼人“以信息化增值服务为核心”,成为企业信息化的践行者,企业文化和管理思想的传播者。

一般人认为,信息化就是选一套软件,找一家公司实施,能上线就是成功。其实软件本身只有与企业管理相结合,融合到业务中去,才能产生价值,结合的过程才是增值的过程,企业信息化看似简单,其实是一项极难驾驭的工程,看看国内信息化项目的成功率就清楚了。应用信息技术改进企业管理,实质上是一个观念创新、管理创新、业务再造的过程,需要寻找真正能够提升企业效率、节省资源,先进、合理、贴身的信息化解决方案,不是复制一套软件就能达成目标的,企业核心竞争力不可复制,信息化项目的失败多数是由于信息化增值服务不到位造成的。

没有信息化应用的企业不知道路该怎么走,已经有应用的企业,正为信息孤岛、软件与业务脱节、信息化收益低等问题而苦恼,如何让信息化为企业创造价值,需要理论和实践双方面的探讨。信息化需要知识、经验与人才的结合,是一项长期而持续的工作,企业自身视野和人才的局限性,难以用最经济的成本推动信息化水平的提升,增值服务引领信息化从“闭门修炼”到“IT运维”是信息化专业化、社会化的必由之路。

天翼理想中要打造的是“一体化/无边界”的信息化系统,一体化是指企业内部所有系统融为一体,消除信息孤岛,实现数据“一元化”;无边界是指企业本系统可以与上下游企业的系统对接,打破企业自身系统的边界,实现产业链系统的整合。

致力于实现这一目标,天翼人不懈努力。企业信息化是“内因”“外因”相结合的产物,天翼人希望将自己的信息化理念和方法对内分享的同时,对外也与客户共同探讨收获与体会,因此“IT运维”期刊应运而生,我们希望通过这一小小期刊,沟通信息化增值服务与客户应用之间的桥梁,成为推动企业信息化的“践行者”。

目 录

CONTENTS

卷首语

以增值服务成为企业信息化的践行者

姜增辉

热点聚焦

P2

产业化运维——中小企业信息化成功之路

张 煜

应用案例

P7

实施ERP带来的实际管理效果

赵子峰

借力ERP,实现新飞跃

许 可

专家导航

P11

中小离散型制造业ERP之路——天翼式JIT

赵子峰

行业动态

P16

2010 IT业十大事件

陈 雷

管理之智

P18

唐僧为什么可以领导孙悟空

顶尖人士必备心智——有效管理时间

企业使用ERP的七大误区

ERP——中小企业制胜之道

运维百科

P28

中小企业ERP系统失败原因分析

IT 运维外包优势

操作宝典

P32

笔记本使用四大绝招

如何鉴别非正品笔记本

休闲驿站

P34

《赢在中国》对80后做人做事忠告

为你奉上新年的第一轮朝阳

办公室健康小贴士

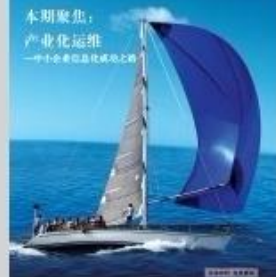
2010职场网络流行语

王晋泉

张 煜

IT 运维

本期聚焦:
产业化运维
——中小企业信息化成功之路



封面:《IT运维》启航

封三:员工摄影作品

封底:企业信息化,就邀我帮您!

刊物:IT运维

刊期:季刊

主办:大连天翼信息科技有限公司

编委会

主编:王晋泉

副主编:陈 雷

成员:张 煜 赵子峰

许 可 滕 琨

文 辉 白 雷

郑 同

美工:王 欢

校对:陈 雷

电话:0411-84756786

传真:0411-84766786

E-mail: chenl@tonysoft.com.cn

地址:大连市高新技术产业园区

软件园路1号

邮编:116023

本刊免费赠阅!

产业化运维

——中小企业信息化成功之路

□ 张煜



如果您是这样一家制造业企业：

您企业的年销售收入在5000万~10个亿之间；

您企业拥有销售、生产、采购、存货、仓储、服务、人力资源、财务等健全的组织机构；

您企业的人员规模在100人以上，4000人以下，有着成熟的市场运作模式和管理模式，并且已经适应了激烈的市场竞争；

您企业以前有过信息化建设的成功或失败的经验，虽然得到了局部的应用，但却不知道该如何方向进一步发展；

您是您企业的董事长、总经理、财务主管、业务主管、企业信息化主管……

那么，它的成功经验一定有必要与您分享。

它就是大连东立工艺纺织品有限公司。

作为一个管理流程复杂、产品复杂的新兴民营企业，大连东立工艺纺织品有限公司符合了上述的所有特点。这家公司是如何通过信息化建设，在管理上达到连善于管理的外国同行都从未企及的高度的呢？而且更难能可贵的是，这个全球同行业中规模最大的公司，随着规模继续扩大，企业运转却更加灵活顺畅，充满着更加无限的发展潜力。所有这些，都是企业信息化所带来的收益。以下摘录的是这家企业的副总经理在一次经验交流会上的部分发言材料。这个发言揭示了这家公司 脚踏实地的实施信息化的经验，以期能够为其他制造业企业实施信息化提供一些借鉴经验。

大连东立工艺纺织品有限公司是一家生产纺织花边的民营企业，纺织花边行业是源于欧美的一个行业，行业的特点是产品的流行性强、价值低、品种多、个性化强、订单量小、生产管理过程复杂，这个行业在中国成长的时间不过十几年，在管理上，没有任何可以参考的成功经验。通过十几年的发展，东立公司已成为世界花边业生产能力最大的企业，员工也由原来的二十几个人发展到了现在两千多人。随着公司产品品种的日益增多、客户订单交货前置时间的缩短、订单内容的多变，公司所面临采购、生产、交付、管理等方面的压力也日益严重。实践证明，通过采用先进的ERP信息化管理系统，充分整合产、供、销、财务等各项管理职能，对改善工作中的沟通协调，提升企业的反应速度、降低作业成本、缩短交期等，产生了巨大的作用，顺利克服了企业发展瓶颈，让企业重新步入快速发展的正确轨道。

企业背景

作为一家处于发展阶段的民营企业，公司经营的重点在于扩张发展和追求利润。因此，企业管理强调的是快速反应、迅速交货、降低生产成本以最大能力满足市场需求。适应于这一核心经营目标，公司内部管理既要强调规范，同时又要方便生产车间在管理上的便利。

企业总经理于先生具有丰富的企业管理经验，深知人越多，产品工艺越复杂，客户订单越多，管理起来就越困难。在05年之前，企业管理上确实存在着越来越多的漏洞，主要体现在如下几个方面：

1. 市场部在下达“订单计划”时，无法查询当前产成品库存中是否有可满足订单计划需求的储备量，以及各仓库的存货情况。

2. 供应部在制定“采购计划”时，同样需要依靠手工分解生成计划内容外，对于常用的常规材料，由于没有储备定额的支持，且当前库存量及库存的消耗程度又不能及时、准确的掌握，往往出现等到加工或装配发现缺料时

临时采购的现象。

3. 由于是按单式生产，而且新产品量和产品的变更量都非常多，使得技术工艺部的工作量非常大，如果要修改一个产品的工艺，技术部要同时修改各工段上的所有工艺，工作量大，错误率高，根本无法保证数据的一致性。

4. 生产计划的执行情况不明，排产主要依靠各级生产管理人员人工的进行统计或是经验的估计，无法控制生产车间的计划进度。二次领料时不同的车间部门都需要进行人工产品分解，计算领料数量的工作量大，专门进行领料计算的人员就多达20人，他们往往需要花费1整天的时间来计算下周的某一段时间的用料需求。

5. 车间生产管理中面对的是纷至沓来的生产计划，而且各项计划中的加工内容和要求完成期限又经常发生交叉，车间在安排生产时如何准确的掌握计划内容和进度要求，合理安排设备和人员，实现连续、均衡生产，成为车间生产管理的最大难题，经常出现车间计划人员和实际生产人员矛盾，计划的制定和执行之间严重不符的现象。

6. 人工数据处理的滞后性及数据的离散状态，使得运用数据进行诸如产品销售趋势分析、生产能力测算、库存成本考核等各项工作变得十分困难，甚至无从下手。

这些问题得不到很好的解决，使企业效益的快速



公司副总经理在《产业化运维——中小企业信息化成功之路》论坛上交流经验



增长遇到了瓶颈，经历过最初快速发展期，东立工艺已经在这个瓶颈上徘徊了好几年时间。

东立工艺以总经理为首的高层管理者具有超前的战略眼光，他们始终认为应该通过企业信息化提升管理水平，打破目前企业瓶颈。他们坚定的认为通过实施ERP系统，将能够帮助企业更加合理有效地使用好内部各种资源，减少企业运作的非增值环节，增加资源运用的效率和效益，实施ERP系统，将是保证公司在10年内保持快速增长的重要战略之一。根据公司现有经济实力及未来发展战略要求，通过ERP系统的实施，将企业流程规范化、合理化，并依靠系统使之固化下来；在此基础上，将企业经营状况以标准文件的形式报告出来，加强监督，以期管理强化工作能够相互推进，实现企业流程合理化。关键环节得到有效监控，加强部门间数据共享，形成企业纵向管理、横向监控的管理格局。

企业信息化系统选型

从2003年初，公司由副总经理付军来负责着手ERP的选型工作。在两年的时间里，公司先后在ERP软件提供商的功能适用性、服务能力、技术水平、管理经验等方面做了大量的考察，公司先后与Y、J等国内著名的ERP软件商接触，商讨公司的信息化解决方案，但大型软件企业又不能结合公司现在的情况对软件产品做比较大的改动。信息化建设选型工作一度停滞不前。

在这种情况下，大连天翼信息科技有限公司以全新的服务理念、全然不同于其他任何一家软件公司的

服务模式与合作模式，引起了东立工艺的关注，并合作成功。后来在2006~2010年漫长的企业整体信息化构建的日子里，那些痛苦的、快乐的、难熬的、胜利的日子里，都是由东立工艺和天翼信息共同的企业信息化实施团队所共同经历的。

之所以选择大连天翼作为企业整体信息化构建合作伙伴，是因为天翼公司具备以下的特点：

天翼“预制+定制”的软件开发理念吻合了我们的要求；

所谓“预制”：天翼公司有自己的开发平台和框架程序，70~80%程序是成型的；

所谓“定制”：天翼公司并不是一个软件销售公司，他们以服务和服务实施为着力点，结合20%左右的定制开发与常驻实施服务，来100%的满足企业客户的全面需求。

这是一家拥有自主知识产权源代码，多年来致力于企业信息化建设工作的专业公司，拥有一批有丰富经验的项目经理，能够深入企业内部，充分了解企业当前与未来发展的需求，有针对性的先进的现代管理思想、方法与信息技术为企业打造信息化管理解决方案。通过几个月的交流，天翼公司对公司现在管理上的难点，提出很多有建设性的意见，形成了可行性解决方案报告，由公司管理人员一起分析研究后，天翼公司的ERP系统是符合公司实现管理信息化最佳投入产出比，经过初期调研和讨论，决定从2006年4月开始引进天翼ERP。

与其说我们选择了信息化系统，倒不如说我们选

择的是长期的实施合作伙伴。没有最好的，只有更合适的，其实选择任何一个ERP合作伙伴，都需要的是“授之以渔，而非授之以鱼”，后来ERP的使用实践证明，经过两年多的软件厂商慎重选择，是有必要的，最终实现了成功之路。在这个选择的过程中，也是东立工艺通过学习，越来越清晰自己如何选择合作伙伴以及将来信息化之路究竟该怎样走的过程。

企业信息化建设成果的一些分享

我们为什么会有耐心让企业信息化的建设从2006年一直做到了2010年，并且依然在热火朝天的持续进行中？

在回答这个问题之前，我想先介绍几个目前我们公司的信息化应用成果：

1、公司目前拥有两台服务器，260多台终端在全天候的应用，整个系统贯穿销售、生产、制造、采购、仓储、发运、应收应付的全部环节。每天产生的新增数据量就有100兆左右。服务器一停工，公司经营就会停摆；

2、东立工艺每年都会参加国际、国内的展销会。2009年起，我们引入了新的参展工具——无线掌上宝PDA，这是因为展会上时间短、客户集中，与日常销售业务相比，要求业务员对产品相关信息（价格、库存及生产周期等）的熟知程度要高，反映速度要快。在国内或国际展会上，引入PDA作为洽谈工具，可和ERP系统连接，查询到报价、库存及客户信息情况，并向客户展现该系列产品的其他花色，洽谈成功后，可直接签署销售合同。当业务员在返程的路上，展会订单已经在工厂内投产了，获得了效率的极大提升和客户的高满意度。据统计，2010年展会人均接单量36.90万元，是09年（18.53万元/人）的2倍，人均接单效



率提升了50%。

3、数十万种产品的工艺及料耗数据管理，目前已经全部在系统中得以保存和梳理，这是东立工艺数十年积累的最宝贵财富。比如我们的一种典型产品由475种物料组成。目前系统中的生产工艺细化到加工设备。其他关键的信息还包括产品上机要求和配色信息等。另外还囊括了我们所有产品加工过程所需的全部数据信息。这让我们当出现类似新产品时，可以快速检索，并进行成果复用。这一项让我们的打样效率提高了50%以上，从以前的20天缩短到10天，并且节省了大量的人工及实验费用。

4、我们公司的排产计划在2008年就已经细化到加工设备和工序，并且能够按照顺织（即按照目前机台上的半成品物料进行合理排产，有效减少产品换型时间，加强生产连续性。）按照顺织对当天的投产进行自动排产，确保了制造计划安排的合理性。生产效率大幅度提高，车间准备人员减少一半以上。

5、关键绩效考核—实现了企业的人力资源策略。首先是实现了车间计件工资体系。加工实际数据和车间工资可以按月度联动计算。各部门年初设定量化指标，按照一定的频度进行考核。现在都拥有了数据基础，而且这些数据是准确、可靠、可信的。奖惩分明，在绩效考核时用数据说话，降低人员流动的风险，不以人的更替而影响部门工作。

公司对信息化的依赖和灵活使用的亮点还有其他一些，这些都是东立工艺和天翼公司在长期的相互信赖、相互合作的基础上共同发挥和创造出来的，在这里就不再班门弄斧。欢迎各位领导、各位专家莅临东立工艺参观指导。

企业信息化建设之路是漫长的，慢慢来，反而比较快

现在回过头来回答那个问题：我们为什么会有耐心让企业信息化的建设从2006年一直做到了2010年，并且依然在热火朝天的持续进行中？

我们经过这么多年的企业信息化建设，总结出一些心得体会，在这里，提出来，供各位分享：

如果您是一个中小企业老板，年产值一个亿至数亿，想提高企业管理，追求有品质的经营质量，但是

对企业信息化又不精通，你会选择哪种方式来建设你企业的信息化：

A、一次性大笔投资，购买一套昂贵的软件产品，据说蕴含了先进的管理经验，可以保证上线成功。

B、寻找企业管理最薄弱的环节，引入软件系统，由熟悉信息化推进策略的项目经理，按企业业务特点和管理模式构建软件系统，并现场指导和贴身服务，局部成功后再进行拓展。

管理经验不是别人卖给你的，是自己摸索、积累、提升得来的，教科书上的先进经验听着精彩，不一定适用！

以下两点经验是我们的心得：

1、企业管理不是一步到位的，流程的优化必须经过反复斟酌、试用、优化才能完善，企业管理的改进无止境，企业信息化建设也无止境。

2、做企业，就是在做资源的沉淀。管理经验、技术经验、客户资源、品牌资源……都是要沉淀下来，一年年、一代代的传承与发扬。中小企业，崇尚的是一步一个脚印，一步一个积累，扎扎实实地做好基础。我们刚开始起步时，光是做产品工艺模块，就做了6个月，四年以来，我们积累了700多个应用程序，实时在线用户260个。

虽然东立工艺的信息化系统仍然在不断改进和完善，为什么我们公司从总经理到每一个系统用户都斩钉截铁的讲，目前东立工艺的信息化建设是成功的？我们心目中的成功标准是什么？

1、目前公司的260个客户端，每天都在正常使用，公司全部的经营数据、工艺数据、生产数据、80%

的财务数据都在系统中，各种手工帐早已停用；

2、软件系统已经成为公司日常业务运行的首要工具，系统不是摆设，管理者已经养成使用系统管理的习惯。

3、用户在使用系统时，已经能够提出新的需求，通过系统提高效率，改善和规范管理，这使系统有了主动成长的生命力。企业信息化和企业经营之间形成了良好的互动。

4、软件公司的项目经理全天候在现场，系统有问题，随时解决，还可以借鉴其他企业的管理模式，为企业提供咨询和服务，成了推动企业管理的重要力量。

因此，我们心目中的成功，并不是某些人说的“成功上线”，而是必须要达到“成功应用”。而任何企业信息化系统的成功应用达不到以上的几点，都会或多或少的存在问题。

而数据是保证软件系统正常运行的基础，没有准确的数据用户就不会信赖系统，系统难以成为日常作业工具，就不可能抛弃手工作业和纸面数据。数据的整理需要指导、校验和督促，蜻蜓点水式的项目实施难以将数据做扎实。

中小企业信息化不可能一步到位，应该是小步快走，每次投资都能积累成果。由于人才和管理跟不上，一次性大手笔投资成功率低、风险大。中小企业信息化选择合作伙伴，比选择软件产品更重要。产品功能总会有不适合，但一个终身的服务伙伴却能伴随你终身的成长。

这些是我们的经验之谈，欢迎各位批评指正。预祝各位企业信息化实施获得成功应用。◇

实施ERP带来的实际管理效果



项目背景

随着市场的发展需求，金州腾达公司不再单纯以客户订单为主要业务，已经有自主研发的产品，所以完全按单型的ERP系统已经不能满足于公司的发展需求。另外面对原材料成本只涨不降，客户对交货周期要求越来越短，对产品的质量要求越来越高等严峻形式，公司面临着采购、生产、交付、管理等方面的压力日益严重。为解决实际工作中存在的各种问题，获得可观的利润空间，只有加强管理，提升管理水平，才能降低成本，使得企业持续稳定地向前发展。加强管理，通过人为手工管理的方式已远远满足不了企业发展的需要，原有的管理模式已不能适应企业发展的要求，

甚至是阻碍了公司的正常发展。合理的管理方式是什么？公司的发展出路在哪里？经过公司高层两年多的分析调研得出，只有通过ERP先进的信息化管理系统及管理思想，充分整合销售、技术、生产、采购、财务等相关管理职能，固化合理的管理流程，从而达到企业的信息流、物流、资金流信息的共享，以提升企业的反应速度、降低成本，克服企业发展瓶颈，从而提高企业整体的管理水平。因此，公司决定与大连天翼信息科技有限公司合作，定制化开发符合企业自身特性的ERP管理系统。

管理要点和实际结果

1、技术管理：

通过技术模块管理与公司产品相关的基础数据，实现对产品基本信息和产品BOM的维护以及相关信息的查询，是公司生产活动组织的数据基础。此模块是提供技术工程师对我厂部品信息管理窗口，对我厂的钣金材质、部品分类、部品基本信息、加工工序进行

管理。按照部品类别以及客户分类管理，实现对部品信息的增删改查等基本功能。

2、销售管理：

此模块是以订单为数据源完成订单录入、生产通知制作（按订单转换为生产指定）、发货业务。订单维护支持Excel批量导入功能；生产通知可下达生产指令或库存发货指令并且记录备货；发货时可以满足一



大连东立工艺纺织品有限公司创建于1992年，现占地40,000平方米，建筑面积36,000平方米。1,500多名员工，组成了集设计、生产、销售于一体的团队。主要产品：花边、糖头、绑带、绳编、绳排须等，广泛应用于窗帘、布艺沙发、床上用品、灯具、服装等领域。产品销往世界25个国家和地区，深受广大客户青睐。“东立”现已成为世界花边行业的知名品牌，公司经过多年的整合与发展，打造出在行业中独特的优势和地位。

单多发或多单一发等情况。

3、生产管理模块：

生产BOM运算，此程序帮助生产人员将生产通知按照部品BOM构成自动运算出生产该订单的部品实际需求数量、实际生产数量，可根据半成品在库情况安排生产实际下料。根据订单数量计算生产数量并且打印流转卡。提供自动运算和半成品在库提醒功能，如果此生产计划中有半成品在库系统将提示用户是否使用在库数量，在打印流转卡时自动将外协、标准件、外购等排除，节省纸张。增加BOM运算查询功能，可供后期查看或打印。

4、委外管理模块：

此模块是根据腾达实际组织机构安排将整体外协 and 二次委外加工业务分开处理，数据源自生产BOM运算，外协管理是将生产下料单中的外协、外购等工序筛选出来做外协业务，委外管理是将生产下料单中的电镀、喷漆等工序筛选出来做委外业务，二者都是在做完生产BOM运算之后自动将需要处理的数据显示在对应的页面。外协出入库操作：委外出库操作，

二者都支持分批出库，分批入库并且部品委外商不固定，增加外协订单查询、委外统计。

5、库存管理模块：

将成品和半成品分开管理，半成品管理有计划性和特殊两种业务，计划出入库是严格按照生产剩余或者生产需要进行出入库操作，特殊出入库是在特定原因下需要对半成品在库进行修改，特殊操作需要操作人员写明原因，系统自动记录操作人和操作日期，可供日后责任追溯。根据生产需要完成半成品库存操作，根据订单以及生产完成情况进行成品入库以及发货需要完成成品出库，向生产、发货等各个模块提供在库情况。实施阶段根据客户需求增加了库存盘点模块。使库存数据的管理更加灵活，确保系统数据与实际数据的一致性。

在实现上述主要功能模块管理需求后，还根据客户需求添加了不良品管理模块和订单报价管理模块，充分满足了腾达公司目前的管理需要，使客户的管理程度得到了极大的提高，响应订单、交付订单周期大大缩短，充分体现了ERP应用带来的效益。◇

大连市金州腾达金属构件有限公司，设立于一九九三年三月，二零零一年设立新工厂，总固定资产人民币1000万元，公司位于辽宁省大连市金州区金湾路558号，占地面积约6800平方米，建筑面积约4800平方米。

公司技术力量雄厚，检测手段齐全，采用先进的生产工艺，生产钣金制品和电器开关配件。本公司以



优良的品质，严格的纳期，一流的服务赢得日本各大知名公司的信赖，其中三菱电机的放电加工机，东芝的医疗器械的大部分钣金制品由我公司提供并成为固定供应商。

目前，公司大专以上学历人员占全体员工的40%，公司技术人员队伍结构合理，专业性强，为公司的发展提供了人员力量上的保证。随着科技的发展和国内外同类产品生产技术与质量的不断提高，公司通过各种方式的培训提高公司的技术和质量保障能力，保持与国际水平同步。

公司以“创新、求精、务实、发展”为宗旨，以“顾客的需要就是我们的理想，顾客的信赖就是我们的追求”为经营理念，严谨求实，忠诚敬业，开拓进取，超越自我，为人类社会的富裕和进步做出应有的贡献！

借力ERP，实现新飞跃

——大连瓦房店高压开关有限公司

□ 许可



背景

瓦房店高压开关有限公司是一个生产电力行业应用的高压开关、防爆电器的整机型企业。ERP系统实施规划分为三期进行，本期是ERP系统的第一期，本期实施的目标是以库存管理为核心的供应链管理。公司生产模式是典型的离散制造模式，销售模式是以直销模式为主，生产计划分为装配计划和零件计划，采购部采购的物资数量参考了库存和生产，库存管理分产成品库、半成品库、材料库。

技术管理

在公司内部，建立统一的物料编码体系，由技术科负责维护技术BOM，生产科，销售科，计检科，供应科和库房都可分享到技术BOM信息。

生产科还可根据技术BOM和销售科传递的客户技术协议，衍生出生产实例BOM，用以指导实际生产。

技术管理原状与实施后效果对比：

半成品在生产过程中经历多种状态，但内部只通过一个图号进行管理，生产通过库存数据不能确定半成品目前处于何种状态，这就为生产组织、成品组装以及委外加工安排造成困扰。

建立物料编码体系，根据生产加工过程，为同一图号的物料不同加工过程分配物料编码，进行区分，相关部门可直接根据物料编码，区分半成品处于何种加工状态，使成品生产组织更清晰，委外加工更加便利。

采购管理

在公司内部，建立统一的采购基础信息库。由供应及生产外协相关人员，统一维护。通过数据的共享，即使在采购人员出差的情况下，也能很快的交接给其他采购员代办采购业务，保障公司的物流供应。

采购原状与实施后效果对比：

实施前——

采购基础信息，掌握在各个采购员手中，基础数据在公司内部没有良好的分享机制。

实施后——

通过ERP系统，建立统一的采购基础信息数据库，供应基础数据，采购物料与供应商对应关系，采购单价和供货周期等信息都收集到系统中，共享给授权相关人员。为保障物资供应稳定打下基础。

检验管理

计划科在系统中维护检验规则,指定物料及产成品对应的检验规则,并为各物料和产成品分配相应的检验人员。记录检验结果。检验结果快速分享到生产、供应和库房等相关部门。

主生产计划管理

生产科可根据客户具体技术协议,调整技术BOM,生成生产实例BOM,并制定主生产计划,该计划将指导装配车间完成产成品组装。

通过ERP系统,自动运算主生产计划的零部件需求,可以指导生产科制定零件计划。零部件需求还可以共享到供应科,指导供应科安排采购。库房也可以查看零部件需求,为生产领用做准备。

库存管理

通过ERP系统,建立公司内部材料、半成品、委外加工零部件、产成品库存信息数据库。管理材料、半成品、产成品及委外加工零部件的入库和出库,生成实时的库存数据。

通过ERP系统,各部门可以直接查看到库存实时情况。为生产科安排生产计划,供应科安排物资采购,销售科组织销售发货等工作,提供了非常及时准确的数据。

库存管理原状与实施后效果对比:

实施前,因入库办理不及时,物料实际领用后,保管员需要用“负数”记录当前库存情况。

由于没有生产计划的限制,入库和出库的申请相关流程随意性较大,库房领用控制力度不够。

因入库办理不及时,而记录的“负数”等情况,造成帐物不一致的情况。账面记录与库存实际数量偏差较大。

由于人工统计,库存数据不能及时传递到生产、供应等相关部门。

委外加工零部件供应商处库存没有进行统计,不知道外协供应商处到底有多少公司的物料。

实施后,通过ERP系统进行限定,库存数量小于领用申请数量时,系统不允许办理出库,这就限制保管员必须督促相关人员办理入库后,才可以进行物料发放。库存不再出现负数。

在ERP系统中,根据主生产计划进行限额领料管理。其他入库、出库也建立对应的申请及审核流程,物料的随意领用情况得到了一定程度的限制。

通过ERP系统流程的限制,以及多次库存盘点,目前公司库存最后一次盘点166种物料,164种物料的库存数据与实物相符,库存数据准确率已达到98.8%。较ERP系统实施前,有了巨大的提高。

建立库存数据库,根据入库和出库,实时的冲减库存数量,各业务部门可以查看到实时的库存数据。

建立委外供应商库存数据库,根据委外出库和委外入库自动冲减供应商库存数量,可实时查看委外供应商处,公司物料的库存情况。

ERP系统实施结论

通过ERP系统一期的实施,为公司提供了存货核算功能,将繁琐的数据通过计算机实现管理,为领导提供库存资金及某一时间段内趋势情况;提供了产成品标准成本,为领导提供市场策略制定依据;提供相关统计分析程序,为领导提供内部管理所需的相关数据。极大程度上的解决了瓦高压供应链管理中遇到的绝大部分问题。为瓦高压企业内部管理提高打下了坚实的基础,为后期MES的实施,财务管理实施埋下了成功的基石。◇



董禹刚副总(左二)领取“2010年企业信息化应用创新奖”



□ 陈启中

人们往往从纯技术的角度来解释ERP,说它是一个软件或package;这种观点,不仅国内有,国外也有,是一个普遍的错误。社会上许多对ERP误解都是由此派生的,例如把ERP说成是僵化的,把ERP当作是由信息中心负责的IT项目,……等等。

社会上对ERP的解释可以说是百家齐鸣、百花齐放,但只有ERP倡导者Gartner公司最初的原始定义,才是可以信赖的正统解释。1990年4月12日,由GartnerGroup公司发表了以《ERP:下一代MRP II的远景设想(ERP: A Vision of the Next-

Generation MRP II)》为题,由L. Wylie署名的研究报告[Gartner: CIM: Scenarios S-300-339, April 12, 1990]。这是第一次提出的ERP概念。这份研究报告虽然只有2页纸,但却是一个具有非常前瞻性的精辟设想。在这份报告里, Gartner提出了两个集成。

1、内部集成(internal integration, 实现产品研发、核心业务和数据采集的集成)

2、外部集成(external integration, 实现企业与供应链上所有合作伙伴的集成)

之后, Gartner公司又陆续发表了一系列的分析研究报告。综合这些早期文献的精神, Gartner最初对ERP的定义可用最简明的话表达如下:

ERP是MRP II(制造资源计划)的下一代。它的内涵主要是“打破企业的四壁,把信息集成的范围扩大到企业的上下游,管理整个供应链,实现供应链制造。”

拿实现内部集成来说,产品研发和数据采集都不是ERP软件,合作伙伴之间的信息集成也不能单靠一个ERP软件。因此, ERP是一

种管理整个供应链的信息化管理系统，而不是专指某一个软件。它要依靠网络通讯等各种信息技术来支持，也不仅仅是软件。

ERP软件应当是：基于供应链管理思想、采用协同商务管理模式、应用组件和工作流开发技术、面向业务流程设计，针对不同行业不同企业，按照实际管理具体需求进行配置的产品。真正的ERP系统必然能够适应业务流程的变化（改进或优化）。

如果说“ERP是软件”，那么，不同公司开发出来的ERP软件会千差万别，全球ERP软件成百上千，那么，哪一家的软件代表真正的ERP？

那种认为ERP是“僵化的”，“模式是固定不变的”，不过是看了几个“所谓的”ERP软件，可能是技术不成熟或功能不全的软件得

出的结论。这种论点是在谈论对某些软件的印象，并不是在谈论ERP系统的实质。“僵化”是一个贬义词，当人们提出：“先僵化，后优化”的论点时，也给ERP带来一定的负面罪名。不如使用“先固化，再优化”，“固”是“巩固”的意思，不是“僵化”。

现在ERP被滥用了，成了“管理软件”的代名词，不论是第二产业还是第三产业，什么行业都可以来一个ERP……五花八门。由于涉及行业过于广泛，很难对ERP系统制定一个规范化的标准。即使都属于制造业，如一个纺织行业的企业还是一个在汽车行业使用成功的ERP系统，也会格格不入；也会给人造成“僵化”的误解。

各行各业都可以用“某某行业信息化管理系统”这样直观明确的名称；没有必要都挤到ERP里来

扎堆，像医院的信息化管理系统就采用“HIS (hospital information system)”的叫法，旗帜鲜明，值得提倡。这样做不仅方便用户选型，而且对软件供应商的市场定位也有好处。在我国的复合型人才和资金都非常紧缺的情况下，国内软件企业更应该集中精力，扬长避短，合作开发出更具特色和针对性强的行业信息化管理系统。这样做，也可以澄清ERP“僵化”的冤案，更可以防止把管理人员使用的信息化管理系统看成是简单的IT项目。

ERP不等于软件。国内外许多论点就是混淆了ERP系统同软件的关系，所以越讨论越糊涂。实现ERP离不开软件这样的重要手段，但软件基于原理又不等于原理，软件不是全部，不能同ERP画“全等”。◇

中小离散型制造业ERP之路——天翼式JIT

□ 赵子峰



引言 天翼的ERP道路，从姜总还是三洋（SANYO）的生产部长说起已经走过13个年头。在这13年里，由一个信息课发展发展为冰山集团旗下的分公司，再到今天的天翼信息，期间的起伏相信每一位天翼人都有颇深的体会。然而，对于ERP的发展，对于企业信息化的探索，天翼从没有停止过脚步，一代又一代天翼人秉承这一文化、使命、责任，为天翼丰满羽翼。今天重谈“中小离散型制造业的ERP”，那么试问，什么是离散型制造业？JIT是什么？天翼式JIT又有何不同？

让我们带着这几个问题，阅读下面的文章，看看能否找到心中的答案！



陈启申

毕业于清华大学，教授级高工，企业管理信息化领域的著名专家。现任中国电子学会ERP专业委员会副主任，美国生产与库存管理协会（APICS）会员。

其著作《MRP II——制造资源计划概论》，《MRP II——制造资源计划基础》，《供应链管理与企业资源计划（ERP）》，《ERP——从内部集成起步》（第二版）等管理信息化普及教材位于国内最畅销的企业信息化专业书籍之列，业内不少人士进

入ERP领域是从阅读这些图书入门的。

退休后，陈启申老师借助在设计院从事工业工程、企业技改与基建工作，长期接触企业的背景，在接受物流搬运、项目管理和MRP II等国际继续教育基础上，投身于MRP II/ERP的推广普及工作。

目前，陈老师以七十多岁高龄尚在为中国的ERP事业的普及教育而辛勤工作，并谦逊地把自己称为“ERP普及教育工作者”，是业内公认的中国ERP启蒙老师。

离散行业是制造企业中的一类企业，最主要特征为：生产过程中基本上没有发生物质改变，只是物料的形状和组合发生改变，即最终产品是由各种物料装配而成，并且产品与所需物料之间有确定的数量比例。按通常行业划分属于离散行业的典型行业有机械制造业、汽车制造业、家电制造业、电子设备制造业等。对于加工装配型生产管理的特点，它的产品是由许多零部件组成，各零部件的加工装配过程是彼此独立的，所以整个产品的加工工艺是离散的，制成的零件通过部件装配和总装配，最终制成成品。除了要保证及时供料和零部件的加工质量外，重要的是控制零部件的生产进度，保证生产的成套性。

上面这段分别是产品构成与生产过程两个方

面描述了离散型制造业的实质和特点。那么不妨把流程型制造业也拿出来对比一下。

流程型生产的特点：工艺过程是连续进行的，不能中断，工艺过程的顺序是固定不变的，生产设施按照工艺流程布置，原料经过固定的工艺流程连续不断的经过一系列设备和装置被加工成成品。化工、炼油、水泥、造纸都是流程型生产。其管理特点是要保证连续供料和确保每个生产环节在工作期间必须正常运行。一般采用“管道式物料输送”方式，均为流程型制造业。

简单的说，从产品构成上分析：离散行业的产品是可拆分的，而流程型制造业的产品，普遍表现为物质改变，不可拆分。从生产制造方面讲，离散

行业的生产是各零部件的加工装配，过程是彼此独立的；而流程型制造业的生产为工艺过程是连续进行的，不能中断，工艺过程的顺序是固定不变的。

“准确”、“准时”、“准量”、“保质”，这四个词是我对离散型制造行业特点的缩写：

准确：技术工艺基础数据准确；

准时：恰当的时间。

准量：恰当的数量。

保质：保证质量。

这就是JIT。

JIT生产方式（JIT, Just in time, 准时化），其本质是保持物质流和信息流在生产中的同步，实现以恰当数量的物料，在恰当的时候进入恰当的地方，生产出恰当质量的产品。这种方法可以减少库存，缩短工时，降低成本，提高生产效率。



JIT生产方式产生的背景

日本汽车工业从其起步到今天经历了一个技术设备引进对国产化、建立规模生产体制、高度成长、工业巨大化、强化国际竞争力、出口日增对全球战略这样一个过程。但是，从一开始的技术设备引进阶段，日本汽车工业就没有全部照搬美国的汽车生产方式。这其中除了当时的日本国内市场环境、劳动力以及二次世界大战之后资金短缺等原因以外，一个很重要的原因是，以丰田汽车公司副总裁大野耐一等人代表，他们从一开始就意识到了，美国汽车工业的生产方式虽然已很先进，但需采取一种更灵活，更能适应市场需求的能够提高产品竞争力的生产方式。

在20世纪后半期，整个汽车市场进入了一个市场需求多样化的新阶段，而且对质量的要求也越来越高，

随之给制造业提出的新课题即是，如何有效地组织多品种小批量生产，否则的话，生产过剩所引起的只是设备、人员、库存费用等一系列的浪费，从而影响到企业的竞争能力以至于生存。

在这种历史背景下，1953年，日本丰田公司的副总裁大野耐一综合了单件生产和批量生产的特点和优点，创造了一种在多品种小批量混合生产条件下高质量、低消耗的生产方式即准时生产（Just In Time, 简称JIT）。

天翼式JIT

要创造出天翼式的JIT，首先需要抓住JIT生产方式的基本思想“只在需要的时候，按需要的量，生产所需的产品”，也就是追求零库存的生产系统。JIT的基本思想是生产计划、控制及库存的管理。

带着这种思路，我们来“跑一跑”天翼的产品——中小型离散制造业ERP系统。整个系统分为：技术管理、销售管理、生产管理、品质管理、仓储管理、统计分析6大主要管理模块，每个模块代表一个业务领域和组织机构。

实现“准时化生产”管理，需要准确的技术数据作支持。技术人员的职责就是：将图纸的设计指令与设计参数转化为生产参数，有效的传达给生产车间（有效：使车间人员领会）。系统中的“技术管理”模块为技术人员与生产人员提供一个信息传递的平台，并可随时调用随时修改，保证信息的“时效性”。

作为一个业务的起始点，销售模块中的“订单管理”为离散型制造业不可或缺的管理模块。因为目前国内绝大部分此行业为“接单式”管理，天翼系统的订单管理思路与生产联系也体现了这一点。以订单为需求与JIT以订单驱动的思路异曲同工，即通过看板采用拉动方式把供、产、销紧密地衔接起来，使物资储备、成本库存和在制品大为减少，提高生产效率。

在“生产管理”模块中，主生产计划与工序计划实现了半自动排产功能，为保证“只在需要的时候，按需要的量，生产所需的产品”提供了指导性的依据，并且在此模块中，提供了两种看板功能：一种是工序流转卡，是以卡片的形式贴在零部件上，用于指导加工工序工艺等；另一种是生产情况反应表，该表从宏观表现出各个生产工序的进度情况，也可反应出订单、产品的生产情况。对于企业决策者、生产管理



丰田JIT模式

者、技术管理者、业务管理等提供时时有效的进度数据。当然，有效的数据是需要人员的录入以保持物质流和信息流在生产中的同步。

生产外部管理为了实现适时适量生产，首先需要致力于生产的同步化。即工序间不设置仓库，前一工序的加工结束后，使其立即转到下一工序去，装配线与机械加工几乎平行进行。在铸造、锻造、冲压等必须成就生产的工序，则通过尽量缩短作业更换时间来尽量缩小生产批量。生产的同步化通过“后工序领取”的方法来实现。后工序只在需要的时间到前工序领取所需的加工品；前工序中按照被领取的数量和品种进行生产。这样，制造工序的最后一道工序总装配线成为生产的出发点，生产计划只下达给总装配线，以装配为起点，在需要的时候，向前工序领取必要的加工品，而前工序提供该加工品后，为了补充生产被领走的量，必向前道工序领取物料。这样把各个工序都连接起来，实现同步化生产。

同步化生产还需通过采取相应的设备配置方法以及人员配置方法来实现。即不能采取通常的按照车、铣、刨等工业专业化的组织形式，而按照产品加工顺序来布置设备。这样也带来人员配置上的不同作法：弹性配置作业人数。降低劳动费用是降低成本的一个重要方面，达到这一目的的方法是“少人化”。所谓少人化，是指根据生产量的变动，弹性地增减各生产线的作业人数，以及尽量用较少的人力完成较多的生产。这里的关键在于能否将生产量减少了的生产线上的作业人数降低。具体方法是实施独特的设备布置，以便能够在需求减少时，将作业所减少的工时集中起来，以整额削减人员。但这从作业人员的角度来看，

意味着标准作业中的作业内容、范围、作业组合以及作业顺序等一系列变更。因此为了适应这种变更，作业人员必须是具有多种技能的“多面手”。

JIT哲理的核心是：消除一切无效的劳动与浪费，在市场竞争中永无休止地追求尽善尽美。JIT十分重视客户的个性化需求；重视全面质量管理。天翼系统中品质管理模块中“不良品管理”虽然没有前端控制次品的发生，但是在后端（形成：半成品、成品），它可以提供给品管人员全面的不良品数据，如：不良种类、不良原因、批次、负责人等，有这道补救措施，也有效的遏制了次品再次发生。

“在需要的时候，按需要的量生产所需的产品”。对于企业来说，各种产品的产量必须能够灵活地适应市场需要量的变化。众所周知，生产过剩会引起人员、设备、库存费用等一系列的浪费。避免这些浪费的手段就是实施适时适量生产，只在市场需要的时候生产市场需要的产品。仓储管理模块中，你将在各个需要的地方调出成品、半成品在库情况，并且一个“自动运算”按钮便实现自动计算生产量的功能，保证“有必用，无过量”的生产原则。尽可能的减少库存积压。

天翼ERP中，每一个环节都与JIT思想紧密结合，每一步操作的设计，都蕴含这天翼对于用户负责的态度。

近年来，离散型制造业企业应用天翼ERP获得了明显效果，已经成为用户日常工作不可或缺的工具，结合厂情创造性地应用JIT，取得了丰富的经验，创造了良好的经济效益。◇



IT业十大事件

2010年，软件行业延续了以往快速发展与激烈竞争的态势。在这个得到越来越多关注的行业里，热门话题与新鲜理念从未间断。在这里进行岁末盘点，带您回顾这一年软件行业里发生过的重要事件，试图总结出软件行业的发展亮点和新兴趋势。

事件一：腾讯360大战隐私问题受关注

2010年春节，腾讯QQ医生安全软件一夜之间占据了国内一亿台左右电脑，市场份额近40%。腾讯此举俨然“侵入”了360的地盘，国庆前夕，360推出了隐私管家，直指QQ涉嫌侵犯用户隐私，随后360又发布了扣扣保镖，该产品除了保护QQ用户隐私外，还能屏蔽QQ部分功能。在此情境下，腾讯发出了致广大QQ用户的一封信：宣布与360软件不兼容。这一决定，也将腾讯360大战推向顶点，同时大量“水军”推波助澜，使3Q之争获得全民高度关注。最终，在政府干预下，3Q大战逐渐降温，却也将互联网中如何保护用户的隐私，用户又如何维护自身隐私的权利这一问题，留给了企业和网民。

事件二：协达诉“金蝶欠款门”引出深层思考

2010年11月中旬，协达将采用法律方式追讨金蝶拖欠655万巨款和2000万侵权的消息不径而走，成为财经和IT相关人士广泛关注的焦点。由于本案是中国有史以来金额最高的商业软件合作纠纷，同时案情相关方金蝶和协达，一个是香港上市公司，一个是互联网时代管理软件的领导厂商，都具有较高的社会知名度，使得案情成为业界一直追踪的新闻焦点。

协达起诉金蝶的消息传出后，金蝶发文称“协达纯属炒作”，协达随即公布了起诉金蝶的受理书，使金蝶欠款被法律追讨的事实昭然若揭，金蝶有欠款事实却用指责协达的作法来推卸责任，使金蝶在协达的事件中，深陷“欠款门、欠款门、欠款门”三重门。

另据了解，协达此次起诉金蝶是连环套，后续可能还将有高达2000万的金蝶侵权法律诉讼。金蝶欠款门带给业界的深思，不仅是金蝶等软件厂商的诚信缺失问题，而且表明金蝶等以营销为主的软件厂商，在技术能力上极其薄弱。

事件三：谷歌搜索服务退出中国内地市场

2010年3月23日，谷歌正式退出中国大陆市场。

作为世界上最大的互联网公司，谷歌进入中国市场后一直表现出了严重的水土不服，每一步都充满了挫折与坎坷。这其中既有与百度的生死肉搏，也有自身不断的版权纠纷。更为致命的是，谷歌中国在入华以来，一直因冲击中国法律底线屡受警告：2009年1月，被通报“涉案”并责令限期整改，2009年6月，再次被通报涉案并在CCTV上连续集中曝光，让谷歌最为困扰的是，为什么在全球市场独占鳌头的搜索业务，一旦到了中国就陷入泥沼了呢？

事件四：瑞星VS东方：官员与民间的商战

2010年8月，北京市第一中级人民法院对北京市公安局网监处原处长于兵做出一审判决，法院认定，起诉书指控于兵贪污、受贿1400余万元的犯罪事实成立，以三项罪名判处于兵死刑，缓期两年执行。

三年前，北京警方破获“全国首例故意传播网络病毒案件”，称位点公司“在软件研制过程中，违规在互联网上下载、运行多种病毒”，“致使计算机病毒在互联网上大量传播，严重危害网络安全，造成重大经济损失”。该新闻轰动一时，位点公司副总后来被警方关押11个月。后经过调查，此为冤假错案。杀毒软件巨头瑞星公司当时为了扼杀位点这个新生的杀毒公司，请托北京市公安局网监处处长于兵通过假报案、假损失、假鉴定的手法陷害竞争对手。后被北京市纪委立案调查，瑞星副总被批捕，检方以贪污、受贿、徇私枉法罪对于兵提起公诉，最终判处于兵死刑，缓期两年执行。

事件五：“天河一号”计算机排行首位

2010年10月28日，中国高性能计算机TOP100排行榜正式对外发布，我国首台千万亿次超级计算机“天河一号”荣登榜首。这是“天河一号”继2009年后再次夺魁。

“天河一号”由国防科学技术大学与天津滨海新区合作研制，耗资6亿元，具备每秒1206亿次的峰值速度和每秒583.1亿次的Linpack实测性能。经过系统升级后，其计算能力现在已达2507亿次。

事件六：中华网软件推出首个云离散ERP解决方案

2010年12月，中华网软件推出了e-M-POWER On Demand解决方案，这是第一个运行在微软中国Windows Azure平台上的云离散ERP解决方案，也是目前运行在微软中国Windows Azure平台上的三个企业软件解决方案之一。中华网软件此前曾计划，在未来几年内将不断拓展云计算解决方案，增加“软件即服务”（SaaS）营收，而此次推出e-M-POWER On Demand正是该计划的一部分。

事件七：年末了结旧案

11月，美国加州奥克兰地方法院陪审团做出裁决，判德国软件巨头SAP侵犯甲骨文版权罪名成立，SAP必须赔偿甲骨文13亿美元损失。这也创造了迄今为止

侵犯版权案中陪审团做出的赔偿金额最高判决记录。

至此，这场持续了三年的案件在2010年的尾声有了结果。而在随后的12月，甲骨文再度起诉SAP，要求支付2.1亿美元利息。

事件八：京东当当价格战：消费者坐收渔利

2010年12月21日，京东商城在微博上针对当当发起了价格战，京东商城CEO刘强东在微博上称“当当在图书供应商对京东进行封杀”，同时京东宣布图书直至价格降到零。随后当当宣布斥资4000万进行3C、百货、图书等产品大幅降价，数小时后京东宣布开展8000万元的促销。

尽管本次价格大战引得很多消费者坐山观虎斗，希望能够坐收渔翁之利，但中国新闻出版研究院院长郝振省提醒广大受众，从坐着写作到出版社投资制作，再到批发商和读者，这是一个漫长且脆弱的链条，恶性价格战的冲击，将可能使出版业失去再生产能力，持久下去，将阻碍行业发展。

事件九：三网合一全面发展

2010年1月13日上午，国务院总理温家宝主持召开国务院常务会议，决定推动电信网、广电网、互联网互联互通，广电和电信将双向进入试点，全面实施三网融合发展。

三网融合是指电信网、计算机网和有线电视网三大网络通过技术改造，能够提供包括语音、数据、图像等综合多媒体的通信业务。根据三网融合实施方案，广电总局下属单位有权开展有线互联网、IP电话等业务。

事件十：当当网成功在纽约挂牌上市

2010年以来，中国互联网企业上市“捷报”频频，从8月份的乐视网、酷6传媒，到9月份的搜房网，再到10月份的麦考林，这股热潮终于在12月彻底爆发。

在此之前，中国互联网产业已经历了三次上市潮：2000年左右以三大门户为首的第一轮上市热；2004年到2005年间以盛大、腾讯、百度为主的企业掀起第二轮上市热；2007年阿里巴巴、巨人网络掀起第三轮上市热。如今，新一轮上市热潮再度掀起，优酷网、当当网作为这股风潮的引领者也备受关注。当当成立10年终盈利，盘居互联网B2C40%份额，成为最大器械成的中国网络公司。◇（注：陈善整理）

唐僧为什么可以 领导孙悟空?



其他缺点,才能找到三个有本事的徒弟来保护自己。如果唐僧神通广大,孙悟空就不会愿意跟着他了,正是因为唐僧无能,所以孙悟空就有了用武之地,就使得他可以充分实现自己的价值。

我们看看能力很强的孙悟空,他本人在花果山的徒弟徒弟,全部都是饭桶,没有一个有用的。他本事太大,他就瞧不起其他有本事的人,于是其他有本事的人就不喜欢跟着他。他自己太强,他的团队就变成一群饭桶。西游记有一章,孙悟空和唐僧闹翻了,自己搞了一个假团队打算去取经,幸好没去,要不然见到厉害的妖怪,把孙悟空捉住,谁去救他呢?谁去解救兵呢?他自己的团队都是饭桶,只好看着自己的领导送死。而唐僧就不会,则看他什么都不会,但是他却很安全。当年司马懿抓住蜀国的小兵,问他诸葛亮每天都干些什么,小兵想这个不算情报吧,就说丞相凡是责罚20杖以上的军法事宜,都要亲自监督。司马懿就知道了,诸葛亮肯定会被累死。太能干的领导,敌人没来,自己就累死了,而唐僧这个无能的长生肉,却还能一直很安全。

中国很多企业都有一个非常能干的老板,同时带着一群饭桶员工。开始创业的时候,为了生存,可能是必须的,但是一旦生存问题解决了,企业家就要考虑怎么给员工搭建让他们发挥自己价值的平台,同时去寻找那些弥补自己不足的员工;而不是事必躬亲,甚至在一些专业问题上不懂装懂,这样一方面自己筋疲力尽,忙于应付,自然没有发展的余力;另一方面,员工也被培养成“手脚”,企业就陷入了发展瓶颈。有些老板说,不成呀,我不放心呀,如果公司依赖于一个孙悟空,万一他使坏,我怎么办呢?呵呵,紧箍咒呢?要建立制度约束,千万别忘了这个。

第三个东西,唐僧有,而孙悟空没有的是“仁德”。唐僧的仁德之心对妖怪都会怜悯性命,自然不会愿意算计自己的下属。克扣他们的工资,欺骗他们加班,对他们进行洗脑教育,利用他们承担法律责任,规避自身风险等等。唐僧虽然利用三个徒弟保护自己,但是又绝对没有愿意剥削他们的意思,而是带领他们一同努力,共同成长,一起成功。最后,唐僧的三个徒弟也都有了自己的成就,唐僧没有像赵匡胤一样,“杯酒释兵权”,或者“飞鸟尽,走狗烹”。对比孙悟空,他的这种意识就差远了,他后来成了斗战胜佛,而他花果山的猴子们呢?还是一群猴子罢了。

日本有一家企业,把员工的父亲们都请到公司里来和管理者座谈,企业老板对所有管理者说,当你们不知道该怎么对待自己的下属的时候,就回想一下今天,这些员工的父亲把孩子托付给你们,是希望你们可以教他们成长,带领他们成功。你们要想一想自己是否对得起这样的托付。

中国的很多老板可能是受到了《资本论》的影响,认为做老板的只有剥削工人,才能够赚到钱,而且理所应当的认为资本的原始积累必须是肮脏的。其实,一个真正的领导是带领员工创造新的价值,带领他们一同成功的。国内有一个企业家曾自豪的说,我不想说我赚了多少钱,我只想告诉各位,我们创造了几十个百万富翁和千万富翁。

第四个东西,唐僧有,而孙悟空没有的是——“人际关系”。唐僧的前生就是释迦牟尼佛的弟子了,而孙悟空天生地造的一个没有任何关系网络的石猴子,虽然也拜了一个师父,但是和师兄师弟都不好,还被师父赶走了;和牛魔王拜把子,后来又闹翻了;和东海龙王是邻居,还抢了人家的东西;和二郎神等一些天官天将是同事,可是不给人家面子,后来还大闹天宫踢了很多人的屁股。总之,孙悟空的人际关系不大好。

而唐僧就不同了,他见到神仙就磕头,没有任何仇家。他不仅是如来佛的弟子,还是唐王李世民的拜把兄弟。人神两局的高层关系他都有了。人际关系不仅仅是好,而且还都是高层关系,通天的关系呀,这样的人做老板,就会顺风顺水。

社会是由人构成的,这个地球如果没有了人,一切财富,一切物质都没有任何意义。人是这个世界上最本质的资源,是所有财富的创造者。一个老板,要懂得对外创造人际关系资源,对内创造优质人才资源。

唐僧比孙悟空多了什么东西呢。那就是有崇高信念,无能但是懂得用人,有仁德之心,具有良好的人际关系,所以唐僧可以做领导,来领导孙悟空,而孙悟空虽然我们心目中的英雄,但是他自己做不成伟大的事业,他必须要依靠一个唐僧一样的领导来带领。从这个意义上看,唐僧才是英雄,至少应该是我们企业家崇拜的英雄。◇(注:文辉整理)

小时候读西游记总有一个疑问:那个唐僧那么无能,为什么孙悟空非要带着他去取经呢?如果孙悟空自己去取经,不就麻烦少多了么?

后来长大了,工作了,先被人领导,之后又领导别人,总算明白了,原来唐僧领导孙悟空是有道理的,如果不是这样,取经这项伟大的事业就不能成功了。

唐僧究竟有什么东西,是孙悟空没有的呢?究竟是什么因素让唐僧是一个领导,而孙悟空只是一个打工者呢?

第一个东西,唐僧有,而孙悟空没有的是“崇高信念”。唐僧在自己的崇高信念面前,丢掉性命都不会眨眼,而孙悟空就不会了,他能力很强,但是他没有坚定不移的信念。多次打退唐僧。没有信念的人,就不能给别人以信心,就不能给别人以动力,遇到困难就容易退缩,领导者都胆怯了,退缩了,团队就会

散掉;而信念不够崇高也不行,自私自利的信念,小富即安的信念,都让别人离你而去。我们对比一下水浒里的宋江,一个没有崇高信念的人,最后被招安了,他的最高理想就是这样,所以他就养送了他的团队。

现在有些企业家总是抱怨员工忠诚度不足,刚刚学会点业务,就跳槽了,刚刚结交几个客户,就自己去开公司了。这当然有社会的因素,有员工本身的原因,但是企业家也要自己检讨一下自己。你自己是否有崇高的信念。一个企业的终极目标是为老板创造更多的利润,并留下最多的钱给他的子女;而另一个企业的终极目标是为社会提供更加优质的产品和服务,企业家更是在去世之后把多数个人财产捐给社会;请问哪一个更配拥有忠诚的员工?

第二个东西,唐僧有,而孙悟空没有的是“无能”。“无能”也是一种领导者的财富!唐僧那么无能,于是他就会欣赏有本事的人,能够包容能人们的

顶尖人士必备心智—— 有效管理时间



认识自己的时间

顶尖人士的第一个心智是有效管理时间。时间其实是很宝贵的，我记得在读德鲁克的《卓有成效的管理者》一书时，我奇怪地发现，第一篇叫“认识你自己的时间”。我看了很奇怪，为什么叫认识自己的时间呢？为什么不叫“time management”？就是所谓的“时间管理”呢？很奇怪，他为什么提“认识时间”，而不是提“管理时间”呢？

我彻底弄明白后才发现，原来很多人都走入误区了。走入了什么误区呢？就是以为时间是用来管理的，什么“我管理时间”，“时间要管理”。恰恰相反，时间根本不是用来管理的，时间只是用来衡量你做事的基准而已，并不是让你“管理时间”，时间不需要管理。

为什么时间不需要管理？

因为时间是一个不变的常数。从早上到晚上，每一天的时间都是确定的，根本不用去管理。该管理的是谁？该管理的是什么？是“人”。而人是谁？就是我们自己。就是要懂得管理自己，自我管理，才是“时间管理”的真正意义。如果没有体会到这一点，却说什么第一代、第二代，甚至第五代、第六代的时间管理，简直会把我们弄昏了。

我以前去听过很多课。年轻的时候，我把日程安排都记录下来，密密麻麻的。这段时间没排，我要赶快排满，结果把自己弄得很紧张，把自己弄得快崩溃了。我是效益专家，却什么事也没做成，这就奇怪

了，为什么我老是在做这种无效的事情呢？因为我不知道该怎么办，没有人告诉我。

直到读了德鲁克的《卓有成效的管理者》这本书后，我才体会到，原来他的观点是一语道破、一针见血的。为什么这么说呢？因为要认识自己的时间，而不是一天到晚只是规划、计划。我们常常说：“计划赶不上外界的变化，而变化不如老板一句话。”就是这样，老板最后跟你讲：“不用了，你不要想那么多，你就做你该做的事就好了。”所以你就没有想法了。

我们常常说：“老板有想法，员工没有想法；老板有意见，员工哪有意见啊？”事实上，我们现在看到的都是这样的情况：老板一讲话，底下大家都跟着。还有没有意见？没意见。有没有问题？没问题。为什么没问题？因为我不想有问题，给自己找麻烦。而“没有问题”恰恰就是一个问题。

现在的问题是什么？员工没有想法。没有想法，就没有做法；没有想法，就没有进步的原动力。而组织要的是什么？员工要有想法。组织用的不是他们的两条腿、一双手，组织用的是他们的脑袋。还加上什么？加上他们的心，要把他们的心留住，他们要把脑袋用到工作里去，这才是组织需要的。可偏偏有些组织却不是，不用员工的大脑，不要员工的心。他们要员工的手，只要能干活就好。结果发现有什么问题？员工没头没脑，没心没肺。请问这样的人是什么？行尸走肉。这就麻烦了。

没有想法，就不可能有做法；没有做法，就不可能

能有成果。员工不是来奉命行事的，也不是来一天到晚听别人训话的。员工要做自己的主人，要对自己的事情负责的人，要做有担当的人，这才是组织需要的。这个意思告诉我们什么？就是，人要确切地认识自己的优点、长处，发挥自己的长处，展现自己的魅力。这才是组织需要的。

时间不是用来管理的，而是要认识自己的时间到底花在哪里，浪费在哪里，有生产力的在哪里，如果这些都做到了，时间自然就被你掌握了。有一句话说得好，“你把时间用在哪里，哪里就会有成果。”通用汽车公司的斯隆先生，他把50%的时间用在人事问题的决策上，所以他管理的每一个人都会越来越越好。迈克尔·波特把时间用在哪里了？用在研究上。迈克尔·戴尔是怎么做的呢？他把50%的时间花在了顾客的身上，用来创造顾客。而杰克·韦尔奇，他把50%的时间花在了人事问题的决策上，找对人，做对事。

当我学会这些以后，我才发现原来这么简单，但是，如果我没有注意自己的时间花在了哪里，就不可能获得期望达到的成就。时间用错了，当然不会有成效，也不会有什么结果。即使有结果，可能也不是我想要的。

有效利用时间必做的三件事

关于时间，德鲁克告诉我们，有三件事情是一定要做的。

第一件事，记录自己的时间。

要记录，不能凭印象。我三分之一的时间花在顾客身上，三分之一的时间花在员工身上，三分之一的时间花在社交公关上，这样做正确吗？只有记录下来以后才会发现，有些事情是不应该做的，哪些时间是不应该花的。我发现记录时间是一个很好的方法。

在去年，从1月1日到10月31日，我每天都在记录我的时间，这是一个浩大的工程。我本来以为很简单。记录嘛，无非是记流水账罢了，是很简单的，其实却很困难，非常困难。为什么？比如说，一天过去了，我晚上能够记录下来这一天的时间安排还来得及，因为我记得，可是，如果隔了一天的话就糟糕了。前天早上我到底做了什么？我就要努力回想，好像有人写回忆录时经常遇到的问题一样。最后，经过了三个月我才慢慢地适应了。

我这样做对吗？结果我发现，我错了。为什么错了？因为我是在记流水账。不是，德鲁克不是要我们这样做，他告诉我们，让我们发现自己具有生产力的时间到底花在了哪里。怎么办呢？那就要先计划。计划什么？计划哪些事情是我最近一周内要做的，哪些时间是我最近一个月内要做的，哪些事情是我最近三年内要做的，哪些事情是我最近五年内要做的，这些我都要先弄清楚。把这一点弄清楚以后，我忽然明白了，我的时间应该怎么安排。

那么，是不是说，花50%的时间在一个重点的方面，就意味着其他方面就不用管了呢？也不是。50%的时间花在正确的方面，另外的50%的时间里做的事情要对这个正确的方面有所帮助，所以，这就出现了“优先”和“先后”的问题。先确定把优先的时间花在哪些方面，然后，把优先的时间都花在对优先时间内做的事情有所帮助的方面，从而让重要的事情慢慢酝酿，最终水到渠成。也就是说，跟预期的目标完全一致。这样做就对了。

一整年下来以后，我发现我越做越轻松，而且时间越来越多，这样，我就可以有时间阅读大量的资讯。“记录时间”对我的帮助特别大，特别有意义。就这样，我后来才发现，原来记录时间是这么简单的一件事情。

第二件事，管理时间。

这时谈到“管理”了。为什么一开始德鲁克不谈管理，这时才谈到管理呢？因为已经有了记录嘛。有了依据，才可以管理。怎么管理呢？第一，发现在哪些方面花费的时间是产生了生产力的；第二，在哪些方面花费了不必要的时间；最后，自己在哪些方面浪费了时间。我分别把它们称为：A，有生产力的时间；B，不必花费的时间；C，浪费的时间。我彻底地做了一个统计。

在一开始的三个月里，我发现在我做事的时间中有70%以上的时间是“不必花费的时间”，甚至于是“浪费的时间”，而只有30%的时间是“有生产力的时间”，但是这已经对我帮助很大了。一年过后，倒过来了，我的70%的时间是“有生产力的时间”，30%还是“不必花费的时间”，还是“浪费的时间”。倒过来了以后，意义就不一样了，价值也不一样了，成效当然也就不一样了。

第三件事，集中时间。

什么叫集中时间？就是集中时间做该做的事情。比如，利用早上两个钟头，什么事情都不做，构思一下，重新思考一下，我这个月要做哪些事情，下个月我要怎么做。这个做完以后，接下来我就要思考核心的问题，我做的事情有没有成效？有没有成果？如果没有成果，是我自身的问题，还是客观因素使得我无法掌控？就这样，我集中时间，虽然这段时间很短，但是其成效却远远超过想象。

从记录、管理，到集中，把这三个方面整合在一起，可以将时间运用得恰到好处。虽然道理是这样，可实际情况还没有达到我自己的理想。还有一大段的距离，但是至少我有进步、有提升。

这个我们称之为“时间的心智”。而顶尖人士恰恰对时间特别有概念，特别善于运用时间，所以他们会有成效。不是他们的脑袋更聪明，也不是他们的经验更丰富。完全是在于花费时间的量跟产生效果的量之间的正比关系。时间的量花在哪里，产生效果的可能就会在哪里。

如何有效管理时间？

时间管理流程要讨论六个流程，这六个流程是收集、加工与组织、排序、行动、检视、更新六个动作。

(1) 收集

生活及工作中会产生许多杂事，这些杂事常常对我们产生干扰，让我们无法投注心力于重要的事，但这些杂事却不能置之不理。我们需要一个收集好这些杂事的方法，《Getting things done》一书中建议我们需要通过记录的方式把头脑中的各种杂事移出来，放入收件匣。通过这样的方式，头脑不用塞满各种需要完成的事情，才能集中精力在目前进行的事上，这也就是时间管理的第一阶段收集杂事。

(2) 加工与组织

现在我们的收件匣中堆积了许多杂事，但是杂事无法管理，我们必须加工成行动，并用不同的场合来组织，这样到了要执行时，生产力才能大增，这个阶段有三件重要的事情。

- 清空收件匣——就是将杂事一件一件的拿出来。
- 将杂事加工——将杂事转化成可以执行的行动。
- 依场合放置——将加工后的行动放在行动清单。

建立完整的行动清单是一种零杂成序方式，加工处理每一件杂事产生行动，再将每一个行动，放到一个合适的场合，日积月累，我们的系统就放置了许多行动。一来，我们要做事时，可以依照场合批次执行，节省大量时间。二来，当我们拥有完整的行动清单，脑袋就不用担心有哪件事情忘记了，压力就减少了。加工与组织相当的重要，希望大家能够好好的努力做好这个部份。

(3) 排序

排序就是安排行程，我有三个要点与大家分享

a. 若在安排行程时，想到一些小事情，落实在两分钟以下的马上处理掉。

b. 将一天分割成四五个小时，事前就规划好哪个时段比较是合作哪个行动。

c. 在每个时段内，批次处理同一个场合的事情，做完了再切换场合。

在每天我们要能够事前做好每日计划，这样子的效率可以大幅的提升。

(4) 行动

选择行动的标准有四个：场合、时间、精力及轻重缓急。

首先是场合对不对？其次是时间够不够？接着是精力足不足？最后才是轻重缓急。一般人做事就是先评估轻重缓急，其实这种方式是比较草率的。事前计划好，又能做好当下行动的选择，做起事情来就能够事半功倍。

(5) 检视

就如同车子需要定期保养一样，我们的时间管理系统也需要定期检视。每周检视，由较高的位置检视我们的系统，掌握所有的任务及行动。

(6) 更新

当行动清单与事实一致时，我们就能够信任我们的系统。在我们行动的时候，环境也会跟着变化，事情的进展也随之改变，所以除了检视之外，我们也要注意更新我们的系统。

有些人会问，这样的时间管理方法真的太复杂了，怎么可能一下子就上手。其实，这一到六的流程是有次序的，一般而言，要先能够做好收集、加工组织这两个流程，建立完整的行动清单是第一步，之后需要学习排序及行动抉择，第三阶段才是做好检视及更新清单的动作。所以如果您是新手，就不用急，先把建立完整行动清单这件事情做好即可。

企业使用ERP的七大误区



人们对企业资源计划管理(ERP)的认识还存在一些偏差，可以概括为七个方面：就像对待WORD、EXCEL等办公软件一样，把ERP完全等同于一套软件系统；认为中小企业难以承担实施ERP及其流程重组产生的费用，不宜实施；对ERP的投资回报期望存在偏差，认为ERP是推行小组的事情；不了解ERP的功能，未能发挥其对报表即时处理的优越性；对ERP与常规物流、成本管理的关系认识不清；ERP管理对象的认识误区。下面，笔者将从上述几个方面予以阐述。

一、就像对待WORD、EXCEL等软件一样，把ERP完全等同于一套普通的办公软件系统；

有的人认为实施ERP就是花钱买来一套软件系统，以为可以像办公软件一样购买回来就可以使用，把ERP首先看成是软件问题然后才是管理问题。这种认识上的错误导致许多企业将ERP项目预算的90%都花在购买功能齐全的ERP软件系统上，而忽视了对人员的培训和系统流程的调整。这种本末倒置的做法必然导致项目收效甚微。

ERP面临的两大课题

实际上，ERP不仅是现代企业向国际化发展的管理模式，它更是一种以现代资源管理为基础的企业资源集成化的思想及新管理理论。这表现在：第一，ERP更加注重与供应商、分销商与制造商的联系；

第二，从接单、采购、生产、发货、货款回收、会计处理等范畴(甚至包括人工智能、客户关系管理、精良生产、并行工程、INTERNET、数据库仓库、金融投资管理、运输管理、项目管理、法规与标准管理、过程控制等)；但这些功能在对中小企业来讲，一般情况是做不到的。第二、ERP更加强调企业业务流程，通过工作流程优化实现企业的人员、财务、制造与分销间集成，支持企业的流程重组。第三、ERP更多地强调财务，具有较完善的企业财务管理体系；这使得价值管理概念得以实施，资金流与物流、信息流更加有机地结合。第四、ERP较多地考虑人作为资源的因素在生产经营规划中的作用，也考虑了人的培训成本等。第五、在生产制造计划中，ERP支持MRP II与JIT(Just-in-time)的混合生产管理模式，也支持多种生产方式(离散制造、连续流程制造等)的管理模式等。这样，ERP的重点从“人员及操作使用”转移到“资源及流程管理”上，以确保企业把合适的时间、资金和管理资源直接集中在这两个关键任务上。

为了成功实施ERP，企业应会看到一次将注意力从“人员及操作使用”转移到“资源及流程管理”上来的机会，这需要企业站在优化资源及流程管理的立场上对业务及生产流程进行一次评价检查，优化改造，即重视人员的配合和训练——不是使用软件系统的训练，而是改变传统的“人员及操作使用”为中心的思想，树立“资源及流程管理”的理念，同时改造企业内部的所有流程——改变以“人员及操作使用”的传统思维导向，塑造“资源及流程”的新型导向。

如果没有投放足够的资源于人员培训,没有改造固有的业务流程,再好的ERP软件也是枉然。

二、认为中小企业难以承担实施ERP及其流程重组产生的费用,不宜实施

由于ERP首先是在一些大企业中引入实施并获得成功的,实施费用动辄数十万、百万,甚至千万,从而使许多人产生了一种错误的认识:实施ERP费用昂贵,中小企业无力支付。另外,流程的重组必然会除发已经对旧管理流程驾轻就熟的员工的引发情绪外,流程上的不合理也会使人力资源的合理配置受到约束。

事实上,ERP并非大企业的专利,中小企业也有能力实施ERP。从广义上说,每家企业都可以实施ERP,区别仅在于实施效果的优劣。如果想要获得好的效果,重点必须落在策略、人员和流程上,软件只是其中的一环,就一家一般规模的中小企业而言,即使需要实施ERP的软件,所付出的基本价格也不会太高;在绝大部分情况,如果做到好的策略+好的人员(指经过必要培训的员工)+好的流程+简单软件,那么一般中小企业同样可以实施很“了不起”的ERP。如果从狭义上说,即中小企业实施ERP的主要费用支出在ERP软件及其实施上,那么中小企业能否负担得起呢?实际上,目前管理界已经兴起不少准ERP管理模式,精明的企业管理者们借用了ERP的管理理论和思维模式与常规的办公软件相结合(如EXCEL、ACCESS等),再加上一些简单的电脑技术,解决中小企业普遍存在的资金困难和渴望信息化管理这一矛盾,既可以节省一笔用于IT产品、技术购买和维护运行的资金,

又能使中小企业利用信息化增强自身实力。

三、对ERP的投资回报期望存在偏差

目前,一些企业无法正确评价ERP系统的真实价值,要么把它看成是包治百病的灵丹妙药,认为企业的所有问题都可以通过实施ERP来解决;要么认为ERP是鸡肋,没有多大价值。这两种认识都把实施ERP的投资回报极端化了。

ERP是在市场竞争日益激烈、资源及流程管理需求日益扩大的情形下应运而生的,它主要是为了帮助企业充分通过流程重组及资源整合,从中谋求企业的最大利润,通过实施ERP企业可以实现从“手工操作”向“信息集成化”的转变,从而使企业的资源尽可能得到利用,所以ERP力图解决的是企业竞争中最直接和最关键的问题——资源配置及效率以及由此引起的成本问题,但它不可能解决企业的所有问题,比如企业战略的选择、企业文化的塑造、企业制度的确立、企业融资等问题。

ERP的投资回报率到底有多大、成功的机率又有多大呢?在我国确实存在许多企业实施ERP效果不明显的情况,主要原因如下:①用错方法,抓不着关键。由于不少企业步入了一个误区,把主要的资源集中在软件系统方面,而忽略了整体策略、人员培训和流程改造;②各部门负责人只注重下属人员操作的熟练和能否会使用,而将自己置身事外,认为这是下属完全可以搞定的微小小事;③过度吸收和接受软件提供商的咨询建议,流程策划时不结合自身的实际情况,削足适履,到头来不但未能提高工作效率,还为此赔进不少的人力物力。

四、认为ERP是推行小组的事情

许多人认为公司成立了ERP推进小组,所以理所当然地认为ERP的推进工作是ERP推进工作小组的事情,无可厚非地应由ERP推进小组负责实施,甚至有人从ERP管理职能出发,认为应由财务部门负责,这些认识都不全面,正确答案是与公司资源及流程有关的全体管理人员都要对ERP负责。因为ERP系统的最终目标是通过流程重组和资源合理配置,达到企业信息速化、资源配置合理化。要做到这一点,只有不断对工厂进行检讨和改进流程、资源重置,需要企业与此有关的所有员工共同努力,所以企业与此有关的每一个员工都对ERP的成功负有一定的责任,只是责任大小不同而已。

另一方面,如果所有人都负同样的责任就等于没有人负责,必然会弱化责任意识,所以必须要有决策者或决策机构对ERP的成功负主要责任。由于ERP的最高层次是企业流程最优化和资源合理,那么,最合时宜这一管理战略的企业领导人或领导层就责无旁贷地对ERP的成功负有不可推卸的责任。欧美的调查报告显示,ERP实施失败的最大原因是缺乏领导层的支持和重视。

所以ERP的成功实施首先需要企业的领导者给予高度关注并亲力亲为,缺乏他们的支持和参与,ERP项目从一开始就注定要失败。其次,需要全体员工达成共识,齐心协力。简言之,在ERP的策划阶段要自上而下地推动,在具体实施阶段则要形成一种领导参与的自下而上的推动力。

五、不了解ERP的功能,未能发挥其对报表即时处理的优越性

笔者接触过很多使用了ERP的部门部长,他们大多认为:ERP的功能仅仅停留在库存、物流、财务、会计的层面上,甚至认为ERP的使用只是把财务或仓库管理(尽管目前公司的仓储管理还不够完善)的工作转嫁到其它部门罢了,这是对ERP的又一误解。

企业在未使用ERP前,为了满足管理需求,经常会用到一些信息统计表格,诸如投入产出率统计表、产量明细表、销量明细表、生产进度表等,这些报表往往由人工对日常业务发生的内外部交易进行统计得出;而在使用了ERP后,很多报表都可以从系统直接生成;但由于信息报表的需求者(部门负责人)对系统的了解,导致两种可能的现象:要么以为什么报表都可以从ERP系统里面直接生成;要么就是有些报表本来可以从ERP系统中直接生成(或间接生成),而信息报表的需求者(部门负责人)却不知道,(ERP推进小组也无法得知信息报表的需求者(部门负责人)的管理意图)仍然在用以前的方式获取信息。这样的结果与使用ERP的目标背道而驰。

六、对ERP与常规物流、成本管理的关系认识不清

现代管理理念和电脑技术推动着企业物流、成本管理集成化的不断发展,ERP的出现,把企业物流、成本管理集成化的热浪推向了新的高潮,ERP几乎成了企业物流、成本管理集成化的代名词。于是不少人



认为,企业物流、成本管理集成化就是ERP,企业物流、成本管理集成化只是ERP的一个方面,这是目前普遍存在的对ERP认识的又一误区。事实上,企业物流、成本管理集成化只是ERP的一部分。首先从概念上来看,ERP是指以现代信息技术为基础,从企业的销售、生产、采购、物流等环节,对企业内部资源如人力、设备、资金等进行有效控制和管理,从而实现企业内部的制造活动和供应商的制造资源的有效整合,形成企业一个完整的供应链,其核心管理思想主要体现在三个方面:①实现对整个供应链资源进行协调管理;②实现精益生产、敏捷制造和同步工程;③做到事先计划与事前控制。其次,从管理应用的侧重点来看,ERP重点解决的是企业内部的资源整合和业务管理问题;常规的物流计划和成本管理可以提高企业整体的运行效率和成本管制,是企业产品提升竞争力的重要途径之一;而ERP则使企业更加准确、即时、高效地把握企业的资源需求状况,使企业各部门间的信息集成并共享,达到资源配置最优化的有力保障系统。可见,ERP与常规物流、成本管理各有侧重点,甚至可以说,常规物流、成本管理只是ERP的一部分。

七、ERP管理对象的认识误区

许多引入ERP的企业主要用它来进行有关资源的数据管理,ERP几乎变成了单纯的数据库应用。其实,数据库只是帮助我们更有效地管理企业的工具,企业资源计划管理必须以一定数据库为基础,但数据库应用本身并不就是ERP。





ERP 中小企业制胜之道

中国有上百万个有一定规模的中小企业，在企业信息化的过程中，他们大部分都将或早或晚地采用ERP系统来提升在国际市场上的竞争能力。这从一个推进中国企业信息化建设的人来说是十分令人振奋的事情。十几年的经验告诉我，中国企业信息化进程的快慢、成功与否与我们业内人士在初期的努力分不开。

ERP是什么与不是什么？

从本质上讲，ERP是一套信息系统，是一种工具。ERP在系统设计中可集成某些管理思想与内容，可帮助企业提升管理水平。但是，ERP本身不是管理，它不可以取代管理。ERP本身不能解决企业的管理问题。企业的管理问题只能由管理者自己去解决。ERP可以是管理者解决企业管理问题的一种工具。不少企业因为错误地将ERP当成了管理本身，在ERP实施前未能认真地分析企业的管理问题，寻找解决途径，而过分地依赖ERP来解决问题。最后，不但老的问题得不到有效地解决，又产生了许多新的问题，最终导致了ERP实施的失败。企业也因此而伤了元气。正确地认识ERP是什么与不是什么，就会在ERP实施之前认真分析企业在管理上存在的问题，了解ERP对解决这些问题的作用，充分地计划与落实利用ERP解决这些问题的程序，为ERP充分发挥效率提供基础。

中小企业更需要ERP

中小企业相对于大型企业具有很多截然不同的特征。从管理架构上讲，层次少，结构简单，管理成本

相对较低，管理效率较高。ERP的实施能够在有效监控的情况下，通过信息的快速传递来提供决策支持；从发展速度来讲，中小企业反应速度快，经营方式变化快，规模扩展快，要求有一个很好的管理机制保障这种高速的扩张，要求有一个动态的、灵活的管理体系。很多民营企业因为没有这样一个管理体系，在企业快速成长的过程中往往被活活拖垮。ERP的实施能够帮助建立一个稳定的、灵活的、动态的管理体系；从经营特征上讲，很多中小企业正好处于创业阶段向发展阶段转变的过程中，在创业阶段，产品与服务的领先，市场的迅速开拓是经营的主要焦点；在发展阶段，市场竞争，保证质量与降低成本是工作的核心。ERP的实施能够帮助企业有效解决降低成本与提高质量这一核心问题。

正确地实施ERP可帮助中小企业规划管理模式，强化管理规范与制度，实现对经营过程的及时监控，为企业的扩张打下基础。中小企业实施ERP就能够确保与大型企业竞争中的高效、灵活优势，在快速求变的信息社会商务生态环境中，充分发挥“快鱼”的优势。

ERP不失为中小企业在竞争中的制胜之道。值得一提的是，对ERP项目实施来说，中小企业的定义不仅仅是以员工人数与营收金额为尺度，管理结构的复杂程度也是一项重要指标。有很多企业尽管营收很高，但是业务流程非常简单，机构层次较少，对于ERP实施来说可以看成是中小企业对待。

中小企业实施ERP的优势

中小企业除了具有实施ERP的必要性以外，相对于大型企业还有几条实施ERP的优势。

其一，中小企业ERP实施难度相对较低，容易获得成功。中小企业的系统使用人数比较少，企业的管理结构比较简单，层次较少，老板的一把手推进力度较大，这些都是ERP成功实施的有利条件。

其二，中小企业的业务流程与组织架构相对简单，ERP软件开发相对容易实现，因此中小企业ERP软件与实施成本较低，风险也低，企业比较能够承受。通常大型企业的ERP实施可能要在千万元以上，但是中小企业一、二百万元就可实现。

其三，中小企业的ERP实施周期也相对较短，见效快。由于中小企业ERP软件的简单性，其实施周期也相对较短。一般地说，半年左右即可完成。大型企业的ERP项目则要2-3年的时间。

其四，中小企业在实施ERP过程中通过管理咨询收效比较明显。中小企业ERP系统实施面较小，便于与实施专家的直接沟通。在实施过程中发现的管理漏洞及其通过ERP系统的解决办法，能够在管理层面得到很好地沟通与落实。ERP的实施过程实际也是一个管理层的检测与培训过程，它不仅使企业的管理流程得到了规范化、制度化与信息化，还使整个管理层的管理水平得到提升。

中小企业如何实施ERP

关于企业如何实施ERP的论述很多，观点也大同小异。这里仅提供一些与中小企业相关的实施要点：

第一，中小企业在实施ERP的时候要提前做好两项选择：软件的选择，项目经理的选择。

1、中小企业的ERP软件难度不是很大，只要软件提供商有良好的信誉，有一定的开发实力。主要考察内容是在否满足企业业务流程，特别是个性化流程。

2、项目经理的选择十分关键，ERP成功与否项目经理因素最大。国内企业在实施ERP的时候往往忽视了这一点。企业在聘用副总的时候都会非常细致地考察候选人的能力与人品。但在实施ERP项目上对项目经理却不做任何考察。有的公司将项目经理的信任建立在对实施公司的信任上。选择著名公司，就选择了好的项目经理。其实，一个公司可能有几十个项目在同时实施，几十个项目经理中的能力也参差不齐。

第二，中小企业的ERP实施要与企业的发展规划紧密地结合起来。最好是ERP作为企业发展规划的一部分。ERP可以说是中小企业战略转型中的一个重要环节。很多企业虽然在文字上将ERP写入了发展规划，但在具体内容上、实施上却差得太远。ERP的实施要求资金保障、人员素质提高、业务流程完善、工作环境的改变等，都要要求具备同一性与计划性。

第三，要充分认识到ERP是一个转变人的系统工程。任何改变人的工作都是一个非常艰难的工作。在实施过程中要做好充分地分析，全面掌握涉及面，即对相关人员的影响程度以及他们会做出的反应。如果能够改变幅度分解的要尽量地分解，不能分解的要采取策略。如利益交换、制造危机感等。ERP项目的失败绝大多数都是没有解决好人的改变问题。

第四，动态的、发展地考虑ERP实施。ERP的实施将为企业创建一个新的平台。它将对企业未来的发展有巨大的影响。因此，在ERP软件的选择上，在ERP的战略规划上，在ERP实施商的选择上都要充分预测到企业未来的经营生态环境，企业的发展状态，从而使ERP系统不仅仅能够解决企业迫在眉睫的问题，还能够为企业在未来的发展上提供足够的空间。

第五，总体规划、分步实施。“总体规划，分步实施”是国家863项目组总结出来的ERP实施方针，具有一定地指导意义。总体规划是要保证ERP设计时要贯彻信息充分共享的理念，而分步实施则是设法降低实施的复杂程度。鉴于中小企业ERP系统相对简单的特性，在贯彻这一方针的时候可以根据企业自身的情况，做出正确的决策。企业信息素质比较好的可以考虑一次完成，信息化程度相对较差的可以分步实施。在分步实施时要根据企业的需要、实施难度、经济效益等因素的综合平衡寻找突破口。

从对ERP的误解，到了解，再到理解，从盲目迷信的一个极端与全盘否定的另一个极端，到有分析、有吸收、有消化的理性接受，企业老总们对ERP认识的提高，对ERP的期望也变得更加切合实际，对ERP的实施难度也有了更充分的心理准备。

同时，ERP实施提供商也准备得更加充分，经验也更加丰富了。相信，在ERP第二次浪潮中，成千上万的中小企业将真正成为ERP的弄潮儿，借助ERP的推力，使企业管理迈上一个新台阶，在国际市场竞争中展现实力。

中小企业 ERP系统 失败原因分析



何谓“ERP实施失败”？

简单地理解，就是企业在投入了一定的资金、资源和一系列企业活动，启动并实施以ERP系统为主要内容的信息化项目之后，因为在实施过程中碰到了很多意外的情况和困难而导致项目停止，或者是因为ERP软件的功能和实施者的解决方案远远不能满足企业的真实管理需求，或者是ERP系统实施并上线运行之后企业没有得到应有的管理提升和价值回报，或者是尽管ERP系统的实施得到了企业的暂时认可，但因为软件供应商和实施者的维护服务原因使企业遭受了严重的经营效益损失，等等。笔者前不久在中小企业密集的浙江宁波，了解到三家民营中小企业的ERP实施失败的经历。这三家企业前两年开始ERP选型之前，对ERP系统及其效用、风险都有粗浅的认识，也很迫切地希望通过ERP系统的实施解决企业现有的一些经营管理问题。在选型的时候特别关注软件功能与企业现行业务模式的匹配，忽略了对实施者背景、经验、能力、服务效率等方面的考察，当时因为觉得台湾某ERP软件的功能、台湾顾问的讲解都很亲切（比较贴近各自企业的现行业务），价格又低，所以就选择了这款由国内著名公司销售、实施的ERP软件产品。但随着实施的开始和深入，三家企业都明显感觉到实施人员的企业经验不足、过分依赖软件功能、综合能力欠缺，不能针对企业的管理难点进行诊断分析，软件功能的实现没有解决企业的问题，甚至没有提高业务处理的效率，而且实施过程中的基本维护和服务效率远远不能满足企业的要求。……最后，三家企业都无奈地放弃了他们的第一个ERP项目。这也是比较典

型的ERP实施失败案例。

中小企业ERP系统实施失败或不成功没有实际价值，其原因到底是什么呢？通过对国内一些中小企业ERP项目实施失败案例的总结、分析和思考，笔者认为：企业ERP系统没有取得企业认同的“成功”或者实施价值的原因，同时存在于企业和软件实施者两个方面。对于中小企业尤其如此。

从企业的角度看，主要有以下不利于ERP成功实施的原因：

1. 认识有误区。

很多企业从选型，到商务，到组织实施都又一定程度的盲目性，很少有企业决策者充分认识到ERP项目是一个管理项目，而不仅仅是IT技术项目。很多企业没有认真地分析企业现状和经营管理上的问题，没有从流程管理的角度去确定业务管理需求，没有设定切实可行的实施目标，对ERP项目的预期或者过高或者过低。因为ERP系统涉及了很多IT专业知识，不少的企业管理者对ERP项目有畏惧心理，常常听任IT专业技术人员去主导选型，或听任业务操作和基层管理人员去主导实施，在软件选型、供应商选择、实施者考察等方面缺乏管理高度、缺乏前瞻性，甚至有不少企业错误地认为所有供应商的解决方案都差不多，所以主要看产品功能、比价格高低，而忽略了最主要、也是最根本的：是否具有分析解决企业管理问题的咨询能力和用软件产品提升业务流程效率的实施经验，当然还有实现知识和技能转移的培训体系、系统

上线之后的长期维护和有效服务能力等等，还有的企业高估ERP系统的作用，认为ERP系统的上线运行就能解决企业的所有问题，一旦发现ERP系统的价值实现还需要企业做很多的基础数据和业务流程梳理、管理措施配套、组织架构调整等，就担心打破了原有的运营平衡会出现失控的局面，就觉得难以接受等等。

2. 基础没夯实。

ERP系统的成功实施往往需要企业具备一定的基础，首先是数据基础，例如物品编码、产品结构、工艺路线、量具标准、仓库货位等等，都需要按照企业经营发展的需求和信息管理的要求进行规范和统一。但很多企业对于枯燥、费时的基础数据梳理工作没有思想准备，也很难落实到最适合的技术管理部门去做，因为技术管理部门通常承担了繁重的设计、绘图、技术支持等工作。其次是管理基础，包括业务流程是否顺畅、规章和考核是否合理、企业各层级的执行力等等，企业的管理基础不仅是ERP蕴含的先进管理理念在企业落地的基础，还是保障ERP项目成功实施的前提。国内外的管理专家呼吁企业在实施ERP系统之前，要对企业进行必要的业务流程重组，或者流程再造，就是要强调一个好的管理基础对ERP系统的成功实施是非常重要的。第三是人员基础，包括企业决策层和基层管理人员对ERP系统的认识、接受管理变更的心理准备、必要的计算机基础技能等等。很多企业在ERP项目实施过程中，不理解ERP系统与数据、管理和配套措施的关系，不接受化时间和精力去整理规范基础数据，不认可实施顾问对业务处理流程的优化建议，甚至有的基层管理人员拒绝使用ERP系统来处理业务，等等。

3. 方法欠妥当。

上文已经提到，有些企业的选型主要由IT技术人员主导，很关注ERP软件的实现技术、产品功能，很关注软件的先进性、完备性，而常常忽略了“要解决什么问题？要提高那些方面的效率？要实现什么样的管理目标”等最主要的选型要求。很多ERP项目的夭折和不成功，实际上是从企业选型方法的确定，就已经可以预见到的。笔者不太认同中小企业对ERP项目采用招投标的方式来选型，因为招投标的主要目的是比质比价，适用于那些比较规范、能明确界定边界、不容易产生歧义理解、容易用定量和定性打分方式进行

比较判断的商品或项目，而企业对ERP项目的理解，对自身问题的界定、对管理目标的预期、对涉及到很IT技术的处理逻辑和方法模型、对具体要实施的内容和难度，都很难用一种确定的模式来比较，特别是实施者和现场实施顾问的企业经验、实施经历、支持团队、知识库内容、资源协调效率、个人和团队积极性等等，就更难在招标评价体系中得到体现，所以说对一个即将实施的ERP项目很难进行有意义的“比质”！既然不能比质，剩下的就只有“比价”了，比价的直接后果就是ERP软件供应商和实施者对实施资源的低价值匹配！

4. 措施不到位。

很多企业的“一把手”没有直接领导或参与ERP项目的实施，高层的推动力不够；有的“一把手”很有决心，但面对长期缺乏的执行力没有有效的方法和措施，中层的推动力缺失；没有建立一个熟悉企业业务、能协调企业资源、理解ERP实施方法的项目实施小组；面对实施初期大量、繁复的基础数据整理没有思想准备，难以落实到具体的责任部门；过分相信和依赖现有的业务处理流程和管理方法，不愿意根据ERP系统的管理逻辑进行必要的业务流程优化；迁就生产、销售等主要业务部门的繁忙现状，使ERP项目的实施进程时断时续、或此续彼断；规章制度、绩效考核等管理措施不配套，业务现场的动态数据不能及时、准确、有效地采集；……等等，企业在实施过程中的配套措施不得力、不到位，也是导致ERP项目拖延、乃至失败的重要原因。

这里分析到的企业的原因，未必是全部，比如有的ERP软件产品本身有着缺陷而完全不能满足企业的业务管理需求，有的企业愿意支付的项目费用严重偏离了正常ERP项目实施的价格体系，有的ERP项目在实施过程中合作的一方出现了严重的财政问题，等等。但笔者相信本文分析的原因是最主要的。可喜的是，对于以上分析到的ERP实施失败原因，很多中小企业已经有了比较深刻的认识。比如上文提到的那三家宁波中小企业，他们根据失败的教训和对ERP项目的再认识，调整思路，在前不久重新进行了ERP选型，不约而同地从“能持续提供有效实施、服务和产品升级”的角度，从选择长期战略合作伙伴的高度，选择了国内ERP解决方案，进行了二次ERP选型和实施，其中有一家企业已经取得了很好的实施效果。



随着计算机技术，特别是网络技术的飞速发展，对于许多企业而言，IT技术越来越深入到企业的核心业务，影响企业的策略制定和企业的发展。从而对IT环境的可靠性、可用性和快速反应性提出了越来越高的要求，与此同时，IT环境(包括软/硬件及相关技术)却变得越来越复杂。因此，对于一个企业而言：

1. 如何把企业有限的IT资源最有效地作用于企业核心业务的发展？
2. 如何最快地获取专业的支持能力？
3. 如何实现对系统的完善管理，提高系统的可靠性和可用性？
4. 如何跟上IT技术的发展，及时更新相关技术？
5. 如何提高对IT系统利用的灵活性？
6. 如何更好地管理IT运营成本，以提高企业的竞争力？

选择IT外包服务将是您通向成功的一个商业策略！

什么是运维外包？

扬己所长，避己之短

企业做自己最擅长的事情(扬己所长)，把其它的工作外包给能做好这些事情的专业组织(避己之短)，这就是外包。外包(Outsourcing)一词直译为“外部寻源”，指企业整合利用其外部最优秀的专业化资源，从而达到降低成本、提高效率、充分发

挥自身核心竞争力和增强企业对环境的应变能力的—种管理模式。

解放力量，专注核心业务

外包将您解放出来以更专注于核心业务。外包合作伙伴为您带来知识，增加后备管理时间。在执行者专注于其特长业务时，为其改善产品的整体质量。最近外包协会进行的一项研究显示外包协议使企业节省9%的成本，而能力与质量则上升了15%。

公司需要获得其内部所不具备的国际水准的知识与技术。外包解放了公司的财务资本使之用于可取得最大利润回报的活动。外包使一些新的经营业务得以实现。一些小公司和刚起步的公司可因外包大量运营职能而获得全球性的飞速增长。

降低成本，增强企业竞争力

作为传统的IT专业服务之一，运维外包服务已经存在很长一段时间。但是运维外包服务真正得到快速发展只是近十几年的事。业内有关人士指出，在今后很长一段时间内，很多客户虽然拥有服务器、中间件、应用软件、存储设备和IT人员，但是会有更多的客户购买IT服务，这是因为电子外包将会从根本上改变计算机行业的市场运作模式，能有效降低成本、增强企业的核心竞争力。

运维外包(IT Outsourcing Managed Service)就是把企业和个人的信息化建设工作交给专业化服务公司来做。它可以包括以下内容：信息化规划(咨询)、设备和软件选型、网络系统和应用软件系统建设、整个系统网络的日常维护管理和升级等。是企业迅速发展企业数字化，提高数字化质量，提高企业工作效率，节约信息化成本的一种途径。

为什么要运维外包？

“做你擅长的，其余的让别人去做”，这是运维外包服务的核心理念。对于许多企业而言，IT技术越来越深入到企业的核心业务，影响企业的策略制定和企业的发展。同时，IT、通信和互联网技术日新月异，新产品、新技术、新的业务模式不断涌现，由此带来的企业商务模式的改变和日趋复杂的系统，让企业无所适从，也让企业的IT人员疲于奔命。对于中小企业来说，多数存在技术力量/储备较弱，规模偏小，抵御系统灾难/风险能力弱等缺点；同时由于竞争环境和成本压力，中小企业的技术状况也参差不齐。

选择专业的技术公司来外包服务将是今后必然的趋势，是社会分工不断细化和IT技术发展的必然产物。

选择外包服务带给企业的利益

- 1、降低IT成本：最近外包协会进行的一项研究

显示，运维外包协议使企业节省9%的成本，而能力与质量则上升了15%，尤其是对于中小企业来说，节约成本是企业成长的一个很重要的方面，对于非IT企业，聘请一个专业的网管，每个月的费用少则2000，这样每年的支出仅仅薪水就要达到24000元/年，如果外包，完全可以节省大量的IT成本。

2、优化资源配置：不论在哪个行业，每一家企业都会有非核心业务，会把资源和重心拖离企业核心的战略目标，IT服务外包能一展所长，帮助客户建立、维护、运营和管理IT系统，把企业有限的IT资源最有效地作用于企业核心业务的发展。客户把可以公司资源和中心完全的转移到核心的战略目标。

3、专业的支持能力：IT技术和系统发展迅速，也日趋变得复杂，选择专业的IT外包服务，能够使企业获取专业和全面的支持能力。

4、对市场 and 客户的快速应变能力：让客户保持对最新的IT技术和由此带来的商业模式和策略的变化的掌握，快速相应市场变化和客户需求变化。

IT外包的真正意义，是对于企业非核心事务的进一步压缩，利用专业化分工，以更低的价格，得到更为专业和灵活的IT应用技术服务。IT规划、管理、实施、维护是一项技术复杂、成本高昂、变化频繁，人员素质要求高的系统工作。随着信息技术的发展，企业会面临越来越多的计算机及网络系统的维护和管理的问题。如果不能及时有效地处理好，将会给企业正常工作带来影响。

外包服务节省人力成本节省人员工资，保险费用，住房公积金，交通通讯费用，其他福利费用，带薪休假福利，人力资源管理成本，人员流失损失。满足业务目标的需求外包推动企业注重核心业务，专注于自己的核心竞争力，有利于企业在不断发展的业务和技术环境中重新定位，这是IT外包的根本原因。

运维外包服务的国内外状况

1、60%以上的美国企业借助专业的运维外包服务迅速扩展自身的业务。

2、80%以上的财富500强企业选择技术全部或部分外包。◇



笔记本使用四大绝招

如果你是刚刚从台式机升级到了笔记本电脑，可能兴奋喜悦之余，还有些PC机遗留的小毛病。如果长期不能有意思克服这些小毛病，可能会对自己心爱的笔记本产生危害。这里小编想给大家介绍一些笔记本使用过程中应注意的问题，有些虽然看起来很平常很微小，但是非常关键，俗话说“勿以恶小而为之，勿以善小而不为”。

省电：笔记本休眠状态操作必不可少

和台式机相比，笔记本电脑最大的优势就是实现了随时随地移动办公，但是移动办公通常是在没有外界电源的情况下的，因此电池就成为了笔记本唯一的供电能源，这样的话如果长时间不使用笔记本电脑，最好将笔记本关掉，而不要象台式机那样让电脑始终处于常规开机状态。淡然如果是在觉得重新开机是一件非常麻烦的事，尤其是装了非常多的启动程序，一个比较懒惰的方法就是直接关闭显示屏，按下显示屏，举手之劳，却可以有效的节约电池的能量。当需要再次使用笔记本电脑的时候，只要打开显示屏，机器就会自动回到操作前的状态。

快速存盘：笔记本多文件保存有绝招

每次有大量文件需要处理的用户一定有所感触，当结束了一天的工作之后，需要把每一个窗口——存

盘，然后再——关闭。笔记本电脑的一项功能便是可以实现快速保存现有工作任务。各个笔记本厂商的方法略有不同。以IBM ThinkPad为例，用户决定暂时把手里的工作停下来时只要同时按下“Fn”和“F12”键，就可以实现快速存盘，同时可以保留现在的窗口状态。当下次开机的时候，无需重新调用每一个应用程序，关机以前的工作状态可以迅速得到恢复。

双屏显示：笔记本演示好帮手

笔记本电脑都有一个VGA的输出端口，用于外接显示器或投影仪，大大增加了笔记本电脑发表信息和演示的能力。特别值得一提的是笔记本的双屏显示功能，双屏显示功能允许在LCD和外接显示器或投影仪上同时显示不同的输出内容，两个显示设备可以分别独立调整显示的刷新率、分辨率和色彩深度，而且可以支持不同的应用。通过同时使用笔记本电脑LCD和外接监视器或投影仪的方式，就能扩展您的桌面空间，可以在不影响外接监视器或投影仪上演示的前提下，通过笔记本电脑LCD查找数据或编辑文档，也可以将应用程序或窗口在LCD与CRT之间移动或拉伸，甚至可以通过监视器打开单个文档的多个页或查看同一个电子表格的多个列。ThinkPad笔记本的“Fn”和“F3”键配合使用可以实现这一功能。这对于需要经

常使用笔记本电脑进行演示的用户来说非常实用。

快速恢复：笔记本系统崩溃不用愁

笔记本电脑都配有系统恢复光盘，在购买笔记本的时候一定要将这张光盘收好。当系统因为病毒或误操作而崩溃时，它能起到很好的恢复作用。一般的台式机系统一旦崩溃，只能直接格式化，重装系统，费时费力。假如笔记本的系统崩溃，只要先将BIOS程序里的引导驱动设置成光盘引导，然后重新启动机器，放入笔记本随机奉送的系统恢复盘，在英文提示界面上选择重新覆盖操作系统就可以了。执行完上述操作，笔记本便会自动运行恢复程序。虽然看不出有任何反

映，但硬盘指示灯和光驱指示灯还会亮着，大约15—20分钟之后，笔记本就会恢复到购机的初始状态。

实际上，有的笔记本还针对系统崩溃提供了更为简便的解决方案。就拿IBM ThinkPad笔记本来说，如果系统崩溃，无需恢复光盘。因为ThinkPad内部已经集成了系统恢复功能模块。一旦系统崩溃，用户只需要在重新开机的时候，按下“F11”键，紧接着系统就会自行恢复。

以上介绍了笔记本不同于台式机的几点操作技巧，希望能够起到抛砖引玉的作用，让读者加深对笔记本电脑应用的体会与理解，同时给工作带来便利和高效。

如何鉴别非正品笔记本

辨别非正品笔记本首先要从价格说起，我想诸位朋友一定经常上网查看笔记本的报价，这时你会发现同样的一款产品，价格差距却很大，为什么会有这种情况？那是因为商家在采集报价时，因环境不同以及产品货源的不同而造成了差距，假如说差价超过千元，那就说明笔记本有问题了。比如说IBM R32的一个配置来说，其P4 M-1.7G、128内存、20G硬盘、13.3"的显示屏笔记本，正货售价为14500元，而水货只要11700元。

看清包装也是十分重要的一步，因为水货包装与正货绝不相同(调色的除外)，一般说来，行货的外包装上都会有中文标识或是仅销往中国的字样，而水货包装却不标明这些，或者全是英文。还有就是打开包装后一定要看清质

证书、外包装以及笔记本电脑底部的序号能否对上，如果对上不上，那么其中一定就有猫腻。新机拿回来后，一定要当面打开包装为其验明正身，因为完好的包装并不能证明商家没有做过手脚，所以打开包装验证后再拿走是最把握的方法。假如说商家面有难色或是包装上有重叠的胶带，就说明有问题，这时如果你质问为何有重叠的胶带时，商家一定会找重叠借口来说服你，其中最常听见的为过关时验货而造成的，其实这种

说法一点即破，多数情况，笔记本经过海关都是几千或是几万台，如果每台都要打开包装检验根本是不可能的事情。

仔细的查看包装内的附件也是关键步骤，比如说操作系统了、恢复光盘了，说明书的语言了，有无CIB标签等等，一般水货的操作系统都为英文的，而行货的则是简体中文版的。

相对于水货来说，翻新的笔记本辨认难一些了。翻新的笔记本多为别人淘汰下来的，不仅有很多细菌，同时它的配件及质量是一点保证都没有，如何能在正品中把这些笔记本挑出来还需要一定的耐心。

首先我们要仔细的看过机身，是否有划痕，按键是否有磨损，指点标是否被磨损，模仿鼠标左右按键是否松动等等。其次把机器打开，看屏幕有无划痕，亮点，然后再用工具检测一下CPU、内存、硬盘，看是否总是异常死机或是有奇怪的声音等等，最后我们还要看一下价格，假如说报价比水货价还低，那基本就可断定它是翻新的笔记本了。

总之在选择笔记本时，要仔细与用心些，这样至少不会被骗，当然，那些专门喜欢买水货或是翻新货的朋友就除外了，因为水货的价格十在是诱人，这就算是水货一个优点吧。其实价格不能说明什么问题，中国早就有一分钱一分货的道理，但现在电脑价格大跌，尤其是笔记本的价格几乎一天一个价位，所以要经常上网查询今天的行情怎样。



《赢在中国》

对80后做人做事忠告

1. 一个年轻人，如果三年的时间里，没有任何想法，他这一生，就基本这个样子，没有多大改变了。

2. 成功者就是胆识加魄力，曾经在火车上听人谈起过温州人的成功，说了这么三个字，“胆子大”。这其实，就是胆识，而拿得起，放得下，就是魄力。

3. 这个世界，有这么一小撮的人，打开报纸，是他们的消息，打开电视，是他们的消息，街头巷尾，议论的是他们的消息，仿佛世界是为他们准备的，他们能够呼风唤雨，无所不能。你的目标，应该是努力成为这一小撮人。

4. 如果，你真的爱你的爸妈，爱你的女朋友，就好好地去奋斗，去拼搏吧，这样，你才有能力，有经济条件，有自由时间，去陪他们，去好好爱他们。

5. 这个社会，是快鱼吃慢鱼，而不是慢鱼吃快鱼。

6. 这个社会，是赢家通吃，输者一无所有，社会，永远都是只以成败论英雄。

7. 如果你问周围朋友诤语，如果十个人，九个人说不知道，那么，这是一个机遇，如果十个人，九个人都知道了，就是一个行业。

8. 任何一个行业，一个市场，都是先来的有肉

吃，后来的汤都没的喝。

9. 这个世界上，一流的人才，可以把三流项目做成二流或更好，但是，三流人才，会把一流项目，做的还不如三流。

10. 趁着年轻，多出去走走看看，读万卷书，不如行万里路，行万里路，不如阅人无数。

11. 与人交往的时候，多听少说。这就是，上帝为什么给我们一个嘴巴两个耳朵的原因。

12. 日常工作之外应当多注意自身修养的提高及自身技能的培训。随着计算机技术的广泛应用，为了不被社会所淘汰，就必须加强计算机技术的培训与提高。无论是企业培训还是个人培训都是不可或缺的，我个人推荐一个很好的培训机构：中科院计算所培训中心。

13. 不要装大，对于装大的人，最好的办法就是，给他块石头，悄悄跟上去，一下子从背后放倒他。

14. 不要随便说脏话，这会让人觉得你没涵养，不大愿意和你交往，即使交往，也是敷衍。因为他内心认定你素质很差。

15. 想要抽烟的时候，先问下周围的人可不可以，要学会尊重别人。少在女生面前耍酷抽烟，你不

知道，其实她们内心很反感。

16. 买衣服的时候，要自己去挑，不要让家人给你买，虽然你第一第二买的都不怎么样，可是，你会慢慢有眼光的。

17. 要想进步，就只有吸取教训，成功的经验都是歪曲的，成功了，想怎么说都可以，失败者没有发言权，可是，你可以通过他的事例反思，总结。教训，不仅要自己从身上吸取，还要从别人身上吸取。

18. 学习，学习，再学习，有事没事，去书店看看书，关于管理，金融，营销，人际交往，未来趋势等这些，你能获得很多。这个社会竞争太激烈了，你不学习，就会被淘汰。中国2008底，有一百多万大学生找不到工作。竞争这么激烈，所以，一定要认识一点，大学毕业了，不是学习结束了，而是学习刚刚开始。还有，我个人推荐一个很好的视频节目，《谁来一起午餐》。

19. 如果你不是歌手，不是画家，也不是玩行为艺术的，那么，请在平时注意你的衣着。现在这个社会，衣着能表现出你属于哪个群体，哪一个圈子。

20. 记住，平均每天看电视超过三个小时以上的，一定都是那些月收入不超过两千的，如果你想月收入超过两千，请不要把时间浪费在电视上。同样的道理，那些平均每天玩网络游戏或聊天超过三个小时以上的，也都是那些月收入不超过两千的。

21. 因为穷人很多，并且穷人没有钱，所以，他们才会在网络上聊天抱怨，消磨时间。你有见过哪个企业老总或主管经理有事没事经常在QQ群里闲聊的？

22. 无论你是否是不是从事销售部门，都看一下关于营销的书籍。因为，生活中，你处处都是在向别人推销展示你自己。

23. 平时的时候，多和你的朋友沟通交流一下，不要等到需要朋友的帮助时，才想到要和他们联系，到了社会，你才会知道，能够认识一个真正的朋友，有多难？

24. 如果你想知道自己将来的年收入如何。找你最经常来往的六个朋友，把他们的年收入加起来，除以六，就差不多是你的了。这个例子，可以充分的说明一点，物以类聚。

25. 不要听信身边人的话，大一不谈恋爱，好的女孩子就被别人都挑走了。想想，刚上大一就耐不住寂寞，受不住诱惑，而去谈恋爱的女孩子，值得自己去追吗？大学里，可以有一场爱情，可是，不要固执地认为，刚上大一，就必须谈恋爱。

26. 记得，要做最后出牌的人，出让别人觉得出其不意的牌，在他们以为你要输掉的时候，这样，你才能赢得牌局。

27. 关于爱情，有这么一句话，没有面包，怎么跳舞？无论什么时候，你决定去好好爱一个人的时候，一定要考虑给她你能给予的最好的物质生活。

28. 给自己定一个五年的目标，然后，把它分解成一年一年，半年半年的，三个月的，一个月的。这样，你才能找到自己和方向。

29. 无论什么时候，记住尊严这两个字，做人是要有尊严，有原则，有底线的。否则，没有人会尊重你。

30. 如果，我只能送你一句忠告，那就是，这个世界上没有免费的午餐，永远不要走捷径！

31. 要引人注意，就要研究一个非常专业的领域，在那个领域中，你是最顶尖的，至少是中国前10名，这样无论任何时候你都有话说，有事情可作。我曾敏洪原来想成为中国研究英语的前100名，但后来发现根本不可能。所以我就背单词，用1年的时间背诵了一本英文词典，成为中国单词专家，现在我出版的红宝书系列：从初中到GRE词汇有十几本，年销量100万册，稿费比我正式工作都高的多。

32. 每条河流都有一个梦想：奔向大海。长江、黄河都奔向了大海，方式不一样。长江劈山开路，黄河迂回曲折，轨迹不一样。但都有一种水的精神。水在奔流的过程中，如果沉淀于泥沙，就永远见不到阳光了。◇



励志照亮人生，创业改变命运。

为你奉上 新年的第一轮朝阳

□ 张煜



辞旧迎新，昨天在启东，和中远船务项目组的小伙伴们吃了顿年夜饭，回来又打了扑克，折腾到挺晚。

今天，2011年1月1日，早晨6点10分，零下2度的空气中，我和赵子峰骑着单车，到长江入海口，当地一个叫“圆陀角”的小湿地，去迎接新年的第一轮朝阳。

半个小时后，我们站在了入海口的大堤上，四周空无一人。入海口处，一只作业船停泊着，远远的天际上泛着微红的光，空中若隐若现的一块乌云，宛如一座仙山。很远的地方，偶尔传来挖沙船的机器声，寥寥的，反而让四周更万籁俱寂，近处小湾里的水居然结了层薄冰。冰面上闪烁着红的霞光，海天一色，人入画中。

静静的，我们都不再说话，等待着新年朝阳的洗礼。

心中想的是四年之前的那个元旦印记：

那个12月31日晚，天气不是很寒冷，在一个咖啡馆里，我正在和一群人斗智斗勇，精疲力竭，陷入僵局，力所不逮，话不投机却又不得不曲意迎合时，一个电话打过来：媳妇说她确认怀孕了。一瞬间，我头脑冷静，心平气和，觉得没有什么事情比这更让我欣喜了，其他一切都不再重要。于是对那帮人说：好了，不就是利益吗？到此为止，我不要了，退出。然后回家陪媳妇了。在深夜，媳妇睡在我的旁边，很香。我写下了第一篇“宝宝日记”。一直写到2007年的1月1日。

四年后，这家当时得了利益的公司已经离开这个行业破产了，而天翼依然屹立在这个行业中，成为大连市目前规模实力最强的制造

业企业信息化专业服务商，并做出了一些兴趣与心得。

去年的12月31日，2009年的最后一个工作日，一家特大型客户，在经过数月的考察、接洽、试开发、综合测试后，终于在17点的时候，跟我们敲定了第一笔合同。晚上很高兴，就和一个朋友喝酒到新年。1月1日的上午8点，我们一家三口去登天安大厦的时候，那时，我还满身酒气，口干舌燥，坚持登到楼顶，再没有一点力气。

一年后，我们和这家特大型客户的合作已经从大连走向江苏。未来的合作领域将更加广泛和深入，我们应该怀着一颗感恩的心，来铭记这些客户、这些客户的信任，以及为了赢取客户信任，我们天翼人所有的努力和血汗。

昨天晚上，媳妇打电话来说，明天不能和去年一样爬楼登高

了，你在那边找一个高点登吧。我说，这周围都是小渔村，没有高可登。我就骑着单车，把中国长江入海口新年的第一轮朝霞、第一轮朝阳采摘下来，送给你吧。她在电话那头补充说：还要送给姑娘。我在这边心想：更要送给我们天翼公司和天翼人。

远处的红渐渐明亮起来，映红了我们的脸，带有金属的气味，明亮却没有温度。却拨动着我们的心弦渐渐加快起来。那仙山般的乌云此时被染红了山脊，发出靓丽的光。周围的云彩由深红，暗红，红，浅红的快速过渡着，仿佛都在不断地逃逸、消失中，一切都在为即将喷薄而出的大场面做着最后殷勤的铺垫。

终于，那个通红通红的咸蛋黄露出了一个角，这个角在快速的变大着，变红着。它即使可爱的像个孩子，那也是皇帝般的威严。

我和赵子峰不禁大声的喊叫起来。一时间，情绪有些失控。手忙脚乱着，破坏了整个静态画面的美感。在那一分多钟的时间里，我们忙着录像，拍照，许愿，祝福。大声的倾诉着对过去一年的感激之情，对新的一年的美好祝愿。上空就是那一轮红彤彤的朝阳大帝，眼

前是浩浩荡荡、横无际涯的长江，而背后是我们客户硕大的工厂龙门吊。——这一刻，我感到无比踏实。

倾诉完了，心情舒畅，身体也暖了起来，脉搏终于和阳光保持一致。

堤坝上渐渐有了行人，打拳的、跑步的，还有无利不旱的农用小车。太阳的光芒慈祥的照耀着这一切。岁月长河中，有多少古人对它顶礼膜拜？高傲的帝王，从来都不会关心哪一个谁对他的态度，他只是慷慨的播撒着光热与荣耀，亘古不变了亿万年。

嗯，这是在长江的入海口。十分钟之后，太阳就会带着我的思绪会越过南京长江大桥，越过黄山古松、越过鄱阳湖庭、东湖黄鹤楼；再三十分钟后，会越过长江三峡、剑门古道、朝天门码头以及三江并流的香格里拉。

再两个小时，太阳终于会把我带到玛曲、治曲、当曲……，这些曲曲折折的小流，它们绕着唐古拉山，像一个个不舍得离开父母的孩子，纯洁、甘甜，满含着晶莹的泪花。它们一步三回头的告别了格拉萨丹，百折不回的不断经

历，不断成长、不断健壮，6300公里后的长江尾，2011年的1月1日，我轻轻的捧起了它。

我手心里的那捧水啊，它来自于哪个冰川？谁能告诉我，就是这滴水，它从长江源一路奔来，到底用了多长时间？经过多少磨难？团结过哪些朋友？抗击过多少泥沙？

它一路奔突、跳跃、坠落、驰骋，面对着巍峨的大山，它把山岩劈开、咬碎，在深山峡谷中，蜿蜒而去，纵使粉身碎骨也毫不犹豫……一切激情过后，现在的它，只是静静的，依偎在我手心里，凉凉的，温柔的不说话。——以天下之柔驰骋天下之坚，到底是谁征服了谁？

2011年1月1日，就在这个新年的第一天，我用一个普通的相机，几行拙劣的文字为我的家人、我的事业、我的同事、我的朋友们记录下了这长江入海口、祖国东端（近似于大陆最东端）的第一缕朝霞、第一轮朝阳，并许下坚定的祝愿。

“不积跬步无以至千里，不汇溪流无以成江海”——我坚持这个信念，在未来的每个新年。◇



办公室健康小贴士

办公室保健—减少辐射

显示器散发的辐射多数不是来自它的正面，而是侧面和后面。因此，不要把自己显示器的后面对着同事的后面或者身体的侧面。

◆ 常喝绿茶。茶叶中含有的茶多酚等活性物质，有助吸收放射性物质。绿茶是近年来最为人所津津乐道的养生饮品，因为其中含强效的抗氧化剂儿茶酚以及维生素C，不但可以清除体内的自由基，还能使副肾皮质分泌出对抗紧张压力的荷尔蒙，对于情绪暴躁有很大改善。不过，最好在白天饮用，以免影响睡眠。

◆ 绿豆可以清热解毒、利尿消肿，薏仁则可以健脾止泻，轻身益气，经常需要熬夜工作或是心烦气躁、口干舌燥、便秘时，吃些绿豆和薏仁对于消除烦躁情绪非常有帮助。

◆ 勤洗脸可以防止辐射波对皮肤的刺激。

◆ 在电脑桌附近摆放一盆植物或水，可以吸收电脑所发出的电磁波。

◆ 尽量使用液晶显示器。



如何保护视力

◆ 距显示器需要70厘米以上，放置位置比双眼视线略低，并使眼球暴露于空气中的面积减小到最低。

◆ 注视屏幕一小时后要休息5分钟，望望远处，转动眼球，眨眨眼。

◆ 把屏幕亮度调整到不使眼睛疲劳的程度。在电脑前工作时，房间既不能太昏暗，也不能太明亮。理想的办公环境是——房间的亮度和屏幕的亮度相同。

◆ 因为要避免屏幕上呈现出你的脸、灯光以及物体的影像(所有的光影会加倍地使眼睛疲劳)，所以，要避免室内的光线直接照射在屏幕上而产生干扰光线。光源最好来自电脑使用者的左边或右边。如果你戴眼镜，应该给自己配一副带有防反光加膜的镜片。

◆ 为了防止结膜发干，在使用电脑时滴一些与我们眼泪成分相同的眼药水。

◆ 眼睛疲劳时，用以淡红茶水煮过的湿巾敷几分钟眼睛，会很快消除充血和疲劳。

◆ 将黑豆500克，炒熟后待冷，磨成粉，核桃仁500克，炒微焦去衣，待冷后捣如泥。取以上两种食品各1匙，冲入煮沸过的牛奶1杯后加入蜂蜜1匙，早晨或早餐后服食，能增强眼内肌力，加强调节功能，改善眼疲劳的症状。

预防空调病

炎热的夏季，空调给人们带来了阵阵清凉，同时也带来了让人困扰的空调病。有人说自己有“空调病”，其实是误解了这个“病”。实际上“空调病”并不是指自己对空调吃不消，会让身体产生病状反应，而是指长时间吹空调造成的身体机能衰退。

空调病的主要症状因各人的适应能力不同而有差异，一般表现为畏冷不适、疲乏无力、四肢肌肉关节酸痛、头痛、腰痛，严重的还可引起口眼歪斜。世界卫生组织将这些症状称为“不良建筑物综合症”，并将其与高血压、血脂异常、糖尿病及肥胖等共同列入人类健康10大杀手黑名单。

1. 注意通风。每天应定时打开窗户，关闭空调，增气换气，使室内保持一定的新鲜空气。据防疫部门测定，开窗10分钟，就能把一间80平方米房间的空气换一遍。

2. 多外出。工间若遇小憩，请务必去室外活动片刻。先在有阴凉的地方活动片刻，在身体适应后再到太阳下活动；若长期在空调室内者，应该到户外活

动，多喝开水，加速体内新陈代谢。

3. 空调室温和室外自然温度不宜过大，以不超过5度为宜，夜间睡眠最好不要用空调，入睡时关闭空调更为安全，睡醒后在户外活动。

4. 不要让通风口的冷风直接吹在身上，大汗淋漓时最好不要直接吹冷风，这样降温太快，很容易发病。

5. 严禁在室内抽烟。

6. 保持皮肤的清洁卫生。由于经常出入空调环境，冷热突变，皮肤附着的细菌容易在汗腺或皮脂腺内阻塞，引起感染化脓，故应常常洗澡，以保持皮肤清洁。

7. 使用消毒剂杀灭和防止微生物的生长。

8. 不要在静止的车内开放空调，以防汽车发动机排出的一氧化碳回流率内而发生一氧化碳中毒。

9. 工作场所注意衣着，应达到空调环境中的保暖要求。

10. 空调开到26摄氏度以上，既节能又不易患病。

放松心情25个方法

1. 如果你觉得力不从心，那么应停止加班加点。

2. 拥有一两个知心朋友。

3. 犯错误后别过度内疚。

4. 正视现实，因为回避问题只会加重心理负担，最后使得情绪更为紧张。

5. 不必事事、时时进行自我责备。

6. 有委屈不妨向知心人诉说一番。

7. 常对自己提醒：该放松放松了。

8. 少说“必须”、“一定”等硬性词。

9. 对一些琐细小事不妨任其自然。

10. 不要忽视至爱亲朋。

11. 学会“理智”地待人接物。

12. 把挫折或失败当作人生经历中不可避免的组成。

13. 实施某一计划之前，最好事先就预想到可能会出现坏的结果。

14. 在已经十分忙碌的情况下，就不要再为那些份外事操心。

15. 常常看相册，重温温馨时光。

16. 常常欣赏喜剧，更应该学会说笑话。

17. 洗个温水澡，边洗澡边唱歌。

18. 卧室里常常摆放有鲜花。

19. 欣赏最爱听的音乐。

20. 去公园或花园走走。

21. 回忆一下一生中最幸福的经历。

22. 给伴郎游。

23. 邀请性格开朗、幽默的伙伴一聚。

24. 力戒烟酒。

25. 作5分钟的遐想。

2010 职场网络流行语



【蚁族】

“蚁族”——大学毕业生低收入聚居群体，代表着年轻人，特别是高校毕业生步入社会不久的职场新人们的一种典型生存状态。他们和蚂蚁有着相似的特点：高智、弱小、群居。根据对北京、上海、广州、武汉和西安等城市研究调查，各个城市的“蚁族”聚居人数数量都相当惊人。2010年，蚁族群体广受关注，深度报道屡见报端。

【逃离北上广】

2010年，一些白领们旗帜鲜明地喊出了“逃离北上广”的口号，并在一线城市的白领中迅速传播。在北京、上海、广州这三大城市，因高房价、就业难、生存压力大等诸多原因，许多白领纷纷想要逃离，转战二三线城市或回老家发展。

【橡皮人】

如果你发现自己曾经敏锐的触觉已经变得迟钝，对于职位的上升与工资的提高失去了过多的期待，上司的赞赏与鼓励总与你绝缘，对同事过激的抨击无动于衷……或许，你也是广大橡皮人族群中的一个。比如，曾经打拼多年有过不错的成绩却开始固步自封、自我满足的人；始终凭着经验办事不懂得变通，久而久之成为了不合时宜的淘汰品的人；越来越不在乎各方面的批评和指责，依然平平庸庸得过且过的人……还有很多人，也许已经身处其中的某处，逐渐地往“橡皮人”的角色靠拢。

【N连跳】

2010年最惊心动魄的事件，无疑是全球最大代工企业富士康半年内发生一线员工“11连跳”系列自杀事件。2010年5月25日凌晨，富士康科技集团观澜园区华南培训中心一名员工坠楼死亡。这是今年以来该集团第11宗员工坠楼事件，共造成9死2重伤。对于“11连跳”事件的原因，舆论分析认为，这些工人每天上班、下班、睡觉——这种“钟摆式”的生活，挤压着他们的私人时间，人与人之间变得十分孤立，哪怕同在一个宿舍的人，都是叫不出名字的“熟悉的陌生人”。

【转型跳槽】

“半路出家”，通常是说中途改行，另谋职业，转型跳槽。有的是在工作后发现不喜欢最初的选择，也有的是在工作多年后心生厌倦而转行。无论哪种原因，“半路出家”的人勇气可嘉，要敢于面对重重困难，放弃现有的平台，冒着风险重新开始。当然，成功者有之，失败者亦有之，一个现象不容忽视，如今的职场上，“半路出家”者越来越多。

【杜拉拉】

号称“外企职场生存法则的真实缩影”、“白领都市时尚生活的生动写照”、“乐观积极奋斗励志的成功范本”的职场小说《杜拉拉升职记》无疑是2010年一大热词，无数白领们顶礼膜拜，争相观摩这一生动的职场升职教育课。杜拉拉的故事其实就是我们每个职场人的故事。

