



全国服务热线

400-69-91580

# IT运维

OPERATION AND MAINTENANCE

总第11期

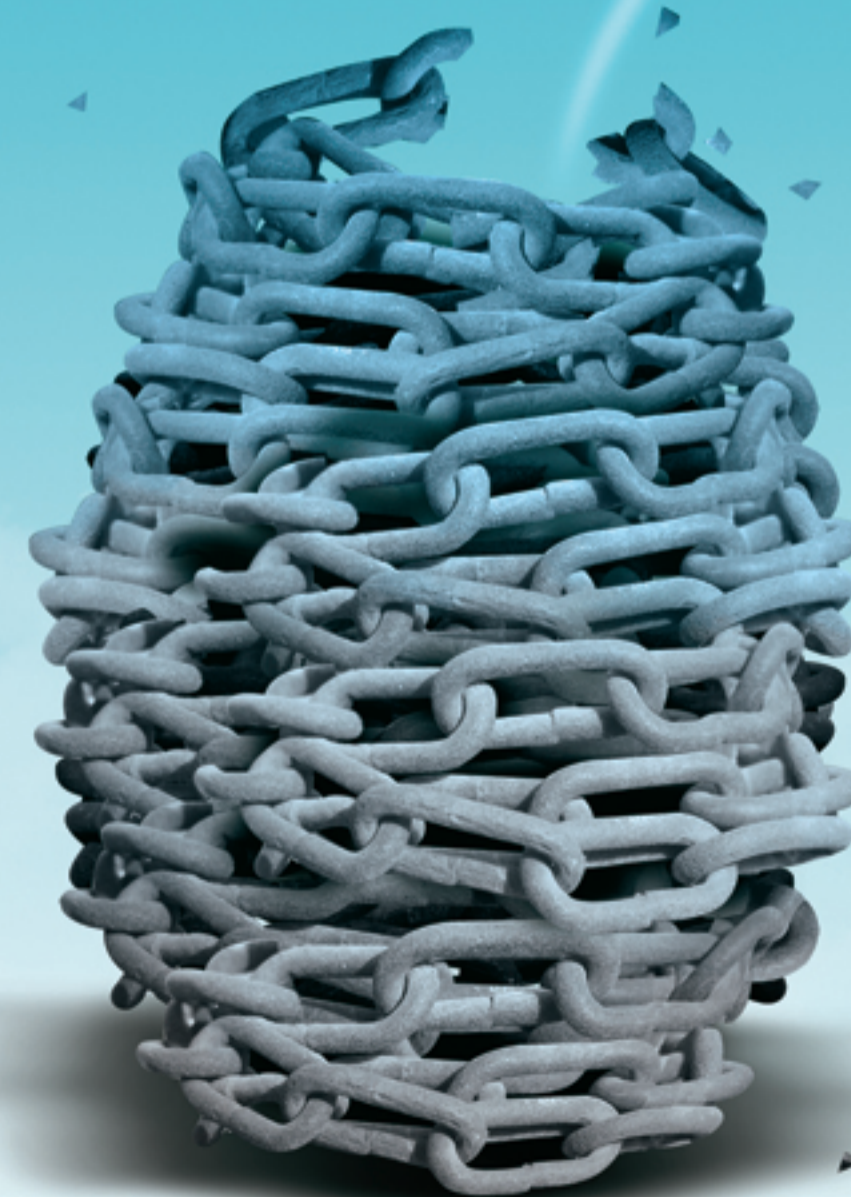
2013年第3期

本期聚焦：

自我否定，企业新生



企业信息化，就邀我帮您



# 继承、否定与发展

□ 姜增辉

人类的发展历史，是不断继承前人智慧和成果，通过创新获得一次次突破，新事物的再生摧毁旧事物，这是自然规律，是世界获得进化的基因。

企业管理也是如此，技术不断进步，新问题层出不穷，现代管理理论和信息技术的不断推陈出新，企业面对市场挑战永远都不能停下脚步，利用信息技术提升管理水平，有些企业已经探索许多年，或许已经脱胎换骨、硕果累累，或许仍在苦海里求索，能否杀出一条血路，涅槃重生，取决于人才、管理和对信息化的重视等多方面因素，而意识层面，对于企业既有经验、流程、管理模式的否定与继承，是决定信息化成功与否的关键因素。

企业要成长，必须做到既能继承优秀的成果，又敢于否定自己曾经为之付出心血、甚至引以自豪的过时的、落后的东西。

天翼团队前身自1998年涉足企业信息化，从程序开发起步，发展至今已经有15年历史，自2004年初天翼公司注册至今也已经有10年历史，从最初的几个人目前发展为大连做信息化最强势的团队，天翼的每一次进步、每一次成长都源于对先前成果的继承和对自我的否定。

从企业信息化部门独立出来之前，天翼团队的眼光仅限于自己企业的业务和管理模式，创立公司之后，面向社会众多企业，天翼只有否定既有的认知，才能满足各种行业、各种管理特点企业的信息化需求，在发展过程中天翼的软件产品从V1.0、V2.0、V3.0……一直到目前的T5开发平台，每一次都是在继承、否定之前成果的基础上得到提升，2013年天翼又有惊人之举，天翼吸纳用友全部U8业务成为大连地区用友总代理，有人不解，天翼经过这么多年的发展和积累，有了自己的软件产品和开发平台，为什么要抛弃自己的成果跟用友合作呢，在企业信息化发展初期，天翼公司凭借自己的实战经验和对企业管理的理解，凭借执着和勤奋，逐渐积累了自己的行业经验和方法论，但是随着客户的成熟、市场的成熟，企业对信息化的需求和标准越来越高，集成度越来越强，一个小公司靠自我研发小打小闹，在企业信息化起步的时候还可以游刃有余

余，但是当到了企业信息流、物流、资金流、事务流完全集成在一起，而且对系统安全性、抗压性、可靠性有了更高标准的时候，天翼系统在架构方面与大师级的产品有差距，天翼发展和成长就遇到了天花板，怎么突破这层天花板，以合作模式寻求资源就成为了最佳选择，用友公司作为中国本土最优秀的ERP厂商，其在产品和品牌方面的优势恰好弥补了天翼的不足，因此否定自我与用友合作就顺理成章了。当然这种否定不是全盘否定，是在保留天翼既有能力和优势前提下的合作，用友有用友的优势，天翼有天翼的能力，一头热用友也不会把天翼当盘菜，天翼的优势在于企业管理的深厚体验，和信息化在企业应用和集成方面的丰富经验，双方合作，天翼利用用友系统的架构和平台做应用和集成，必要的场合按天翼的模式定制开发，这样就可以迎合客户所有的需求。

天翼否定自我，并不是说天翼以前的路走错了，之前的磨练恰是天翼成长必不可少的一个过程。有些企业做信息化有年头了，最初也是象天翼这样，靠自己对信息化的感悟和理解，10多年下来，企业积累了许多系统，大多停留在部门级应用，按传统手工模式转化为电子模式，缺少系统的顶层设计，业务流程设计和规划不足，就好比城市发展初期，软件系统象棚户区一样散布于企业，部门各自为政，信息孤岛、流程不畅、数据不能共享，这样的企业信息化也需要来一次搬迁改造，站在企业全局的高度，做好顶层设计和流程再造，因为已经有了信息化经验的积累，二次信息化就可以选择一个高的起点，来一次自我否定，让企业信息系统获得新生。

否定可分为“内部否定”和“外部否定”，柯达不勇于自我否定，结果被数码相机彻底否定。鸡蛋从内部打破是生命，从外部打破是食物，企业需要积极的心态和正能量，自我否定并不丢人，恰恰自我否定体现的是工作热情和自我成长的主动心态，而那些抱着一定之规不愿变革的企业，其结局当然是在竞争中被淘汰。



恭喜天翼公司荣获“中国软件优秀渠道商”！

# 目录

## CONTENTS

<b>卷首语</b> 继承、否定与发展	<b>P1</b> 姜增辉
<b>热点聚焦</b> 自我否定, 跳出中等企业陷阱	<b>P3</b> 张煜
<b>应用案例</b> 否定既有认知, 进一步发展企业信息化 ——大连叉车有限责任公司信息化建设实例 企业信息化分析: 海尔集团以订单管理为核心全面推进企业信息化建设	<b>P7</b> 许可
<b>专家导航</b> 解读中小企业信息化基因密码 现代企业信息化的发展趋势	<b>P15</b> 赵子峰
<b>管理之智</b> 浅析企业信息化对人力资源管理的作用 企业信息化集中管理是企业信息化发展方向	<b>P17</b> 栾博
<b>公司时事</b> 第十一届软交会天翼精彩盛会 2013软交会媒体报道 天翼“高危行业人员安全管理服务平台”荣获最具竞争力产品奖 华锐重工焦炉车辆M2M系统二期 ——专家故障诊断系统通过集团技改验收 三井森BQ报表开发项目报道	<b>P25</b> 陈蕾 郭金磊
<b>用友“添”翼</b> U8+精细管理 敏捷经营——大连地区用友U8+深度应用体验会 用友集团领导莅临天翼公司视察工作 用友软件伙伴布局推动大连软件业共赢	<b>P31</b> 邹悦匀 陈蕾 林超琼
<b>休闲驿站</b> 世界首富的22种习惯与风格 帮你下火排毒的健康食物 学会艺术的道歉吧 常用电脑易犯4大职业病	<b>P35</b> 孙语笛



封面: 自我否定, 企业新生  
封三: 2013软交会精彩瞬间  
封底: 企业信息化, 就邀我帮您

刊物: IT运维  
刊期: 季刊

编委会  
主编: 王晋泉  
副主编: 孙语笛  
成员: 邓洪波 张煜  
赵子峰 许可  
栾博 白雪  
陈蕾

美工: 孙语笛  
校对: 孙语笛

电话: 0411-84756786  
传真: 0411-84766786  
E-mail: wangh@tonysoft.com.cn  
地址: 大连市软件园东路23号  
邮编: 116023

本期刊免费赠阅!

## 自我否定, 跳出中等企业陷阱

□ 张煜

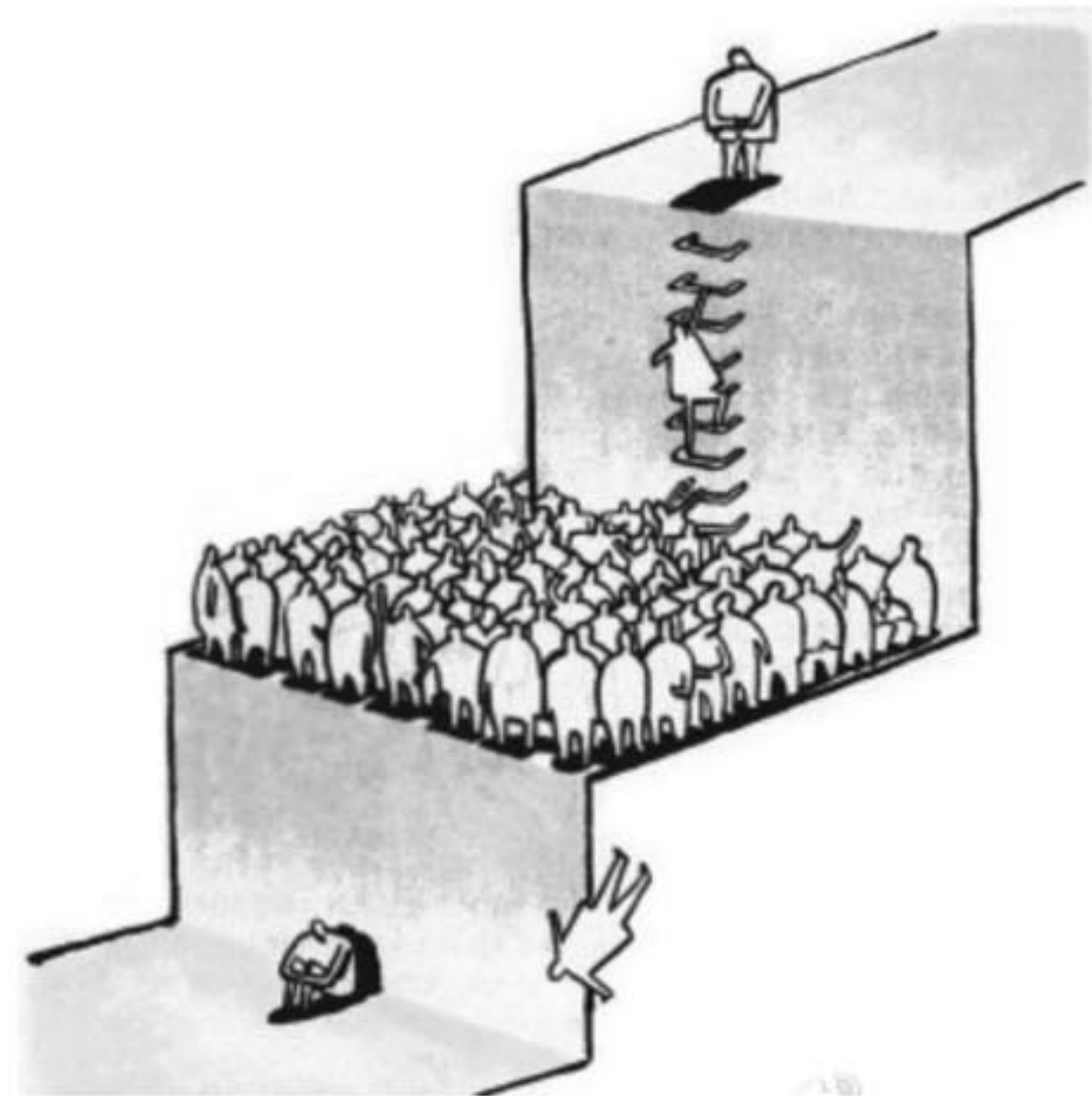
们在实现目标或是不能完成目标以后, 就已经过时, 就应该退出历史舞台。机制、制度或许仍在发挥余热, 而当时设计它们的种种假设已经无效了。社会在变, 环境在变, 竞争对手在变, 于是, 理性成为胡言, 恩惠成为磨难, 这是必然——不以人的意志为转移的必然。

### 二、中等企业陷阱

最近一个月, 总结这些年来经历过的一些企业, 分析一下这些企业经营的得失, 天翼公司创造出一个概念: “中等企业陷阱”。

这个词实际上源于经济学上著名的“中等收入陷阱”。所谓“中等收入陷阱”, 指的是当一国的经济水平发展到人均GDP达到3000-4000美元之后, 往往会进入一个矛盾多发期, 比较典型的国家有阿根廷、马来西亚、墨西哥等等。其中, 最有名的是阿根廷。100年前的今天, 1913年, 阿根廷的人均GDP接近4000美元, 随后不幸地经历了经济停滞、民主乱象、贫富分化、腐败多发、过度城市化、公共服务短缺、就业困难、社会动荡、信仰缺失、金融体系脆弱等十大社会乱象。100年后的今天, 阿根廷依旧步履艰辛。与阿根廷几乎在同一起跑线上起步的美国, 今天已经达到48000美元, 两者不可同日而语。

引申到企业层面, 我们就有了



### 一、引言

一句古老的医学谚语说: 没有什么比防止尸体腐烂更需要大量的投入了, 但也没有什么比这更徒劳无功的了。而在我接触过的大部分企业中, 最优秀的人往往都在从事着最徒劳无功的事情, 然而他们希望达到的只不过是延缓接受不可避免的事实, 可却为此付出了巨大的代价。

不过, 如果整个组织都知道尸体腐烂是不可避免的, 必将会被埋葬, 那么生者才会愿意——事实上是渴望进行自我否定和创新。

伟大的诗人歌德, 虽然是一名

非常重要的保守派人士, 但在其暮年的诗中, 也道出了他的心声:

理性成为胡言  
恩惠变成磨难

而同时代的另一名伟人, 美国《独立宣言》起草人, 第三任总统托马斯·杰斐逊, 在他临近漫长人生旅途的终点时, 最后的一句话是:

“每一代人都需要一次新的革命”。这两名伟人都表达出他们对他们那一代人所留下的遗产不再抱有任何幻想。

机构、制度、政策最后都会变得陈旧腐朽, 如同任何不合时宜的产品、程序、技术、服务一样, 它

“中等企业陷阱”的概念，归结到年产值在1个亿到3、5个亿的制造业企业，人数在一百到数百不等，人均产值在几十万到数百万左右。这些企业凭借产品、市场、服务和创业精神得到了一定的地位，但往往却陷入了一些陷阱，进入矛盾多发期。

集思广益下，我们总结了“中等企业陷阱”的十大乱象，以偏概全，供大家探讨：

**乱象之一：**管理差强人意，混乱无章法。高层忙于救火补漏，徘徊经年无改变。这种管理混乱，不是体现在出差找谁签字、报销找谁审核、出库找谁审批、是不是有工作例会这些具体的流程上，更重要的是体现在遇到突发事件上的处理和应对上是否能从容不迫，企业能否自适应、自更新；

**乱象之二：**企业产供销财之间矛盾突出，严重时，由工作矛盾上升到个人恩怨。这其中的绝大部分是由信息不透明、缺乏沟通造成的。

**乱象之三：**库存积压严重，帐实不符，流动性差。这些布满灰尘的物资，都无法变成企业可依靠的救命稻草，遇到新订单，还是需要再输血来购买原材料。老板知道有漏洞，却无从抓起。

**乱象之四：**成本统计不清楚或者根本没有成本统计管理。企业并不清楚哪些产品哪些订单赚钱，赚多少钱，企业发展和竞争谈判缺乏数据来指引方向，提供武器。

**乱象之五：**企业沉淀层膨胀。所谓沉淀层，就是那些可能能力落后、可能体力落后、可能执行力落后，或者都落后的员工，已经不能

为企业发展做出应有之力，甚至成为企业发展桎梏的人。他们没有工作状态，浑浑噩噩，更有甚者是牢骚满腹，营私结党，搬弄是非，企业不得不让他们沉淀下去，正如身上的赘肉，臃肿却无处不在，可惜却防不胜防。

**乱象之六：**与沉淀层增多相反，越是关键岗位的人才越留不住，人才损失的成本无从计算，企业的技术、管理总在低水平上重复，无论是设计、制造、采购、销售，同样的错误一犯再犯，少有积累，知识得不到传承。

**乱象之七：**缺少数据。这里不是指财务报表或销售额、产量这些粗浅的数据，而是真正能够指引、规范、提醒和预警的数据。老板或高层普遍对数据分析不重视、不敏感，问题隐遁，表面歌舞升平，实际危机重重，一有风吹草动，立刻捉襟见肘。

**乱象之八：**你的企业有多长时间没有新产品、新研发的投入了？没有新产品企划，没有目标市场定位或定位不清晰，虽然知道有所不为比有所为更重要，却不知道哪些是有所不为。

**乱象之九：**金融脆弱，现金流

差或极差，抵御风险的能力差。大量的资产无法变现，越滚动越不动，静止的资产越来越多，越来越沉重。企业财务成本、经营成本越来越高，却无从消融。看着是庞然大物，却最容易轰然倒塌。

**乱象之十：**也是最根本的一点：什么是企业最大的成本？老板的时间成本，却往往最容易被忽视和浪费的。大量纠结在救火上，事无巨细，分身无术，一年年犹如白驹过隙，白云苍狗，逐步失去创业激情，失去焦点，或志得意满不思进取，或心灰意冷畏首不前，在中等企业陷阱中，徘徊几年甚至十几年、数十年以后，无所适从，无法定位。老板终究老去，企业终究凋零。

在我们总结的上述十种乱象中，是否有您的身影？有资料显示：类似的企业浙江省有一万家，大连有一千三百多家。这样的企业陷入到陷阱中，这是企业发展必然的瓶颈阶段，属于“可圣可狂”的纠结时期。有多少企业梦想从陷阱爬出来，然而又谈何容易？稍有不慎，就像那幅画一样，不但爬不出来，还有粉身碎骨、一夜之间被打

回原形的风险。只有少数的智者，真正具有企业家精神的领导者，才能突破陷阱，会当凌绝顶，一览众山小。



### 三、自我否定，是跳出中等企业陷阱的唯一出路

一个古老的传说是，老鹰是禽类中寿命最长的，可以活到七十岁。当它活到四十岁时爪开始老化，喙又长又弯几可及胸，羽毛过于浓密、厚重几致难以飞行；此时，老鹰面临痛苦重生及等死的选择。老鹰得勉强飞到悬崖上筑巢，靠着击打岩石拍掉长喙，以新长出的喙拔掉老爪甲，再以新生爪甲拔掉老旧飞羽。经历这段剥夺、苦难、饥饿、口渴、无力的困苦，五个月的淬炼，老鹰焕然一新，便可再翱翔天际三十年——这就是老鹰的自我否定。

自我否定、否定之否定就是肯定，螺旋式上升、PDCA循环等道理，大家固然都懂，但谁能真正做到好执行呢？

一个真实的企业故事是，万达。我听过王健林在哈佛的演讲。实际上，万达发展到2012年有1400多亿的销售收入，更具有稳定的现金流，成为商业地产、百货和文化产业的全球领军企业，其发展过程中有著名的三次自我否定：第一次转型，在大连尚未站住脚，就转战广东，借别人的建筑牌照，由一个区域公司成为一个全国性的公司，具有了广阔的视角；第二次转型，起因是由于几名老工友得病，万达倾心救助，却遭遇了资金紧张。于是王健林意识到，住宅项目型公司必然会遭遇现金流的压力，于是开始由住宅地产向商业地产进行转型，以租代卖，解决资金流问题，傍住沃尔玛等国际大款开创SHOPMAIL的新模式；第三次转型，是由于万达发现没有一家商业院线能够跟得上他们商业地产的步伐，于是开始转型做文化。进而收购北美影院公司，成为一家具有国际视野的全球性公司。

万达的成功模式或许不能被复制，但他们的自我否定精神却可以被借鉴。

再一个故事发生在一家小企业身上：我们的客户中，有一家很小的企业，专门是做锁具的，出口非洲等地，起初的规模只有在一墙之隔的另一家龙头企业1/10，年产值不过五千万。起步时，只能模仿那家龙头企业做点自己的小产品，勉强度日。看着那家公司每个月都有一整船的出口订单，羡慕嫉妒恨。

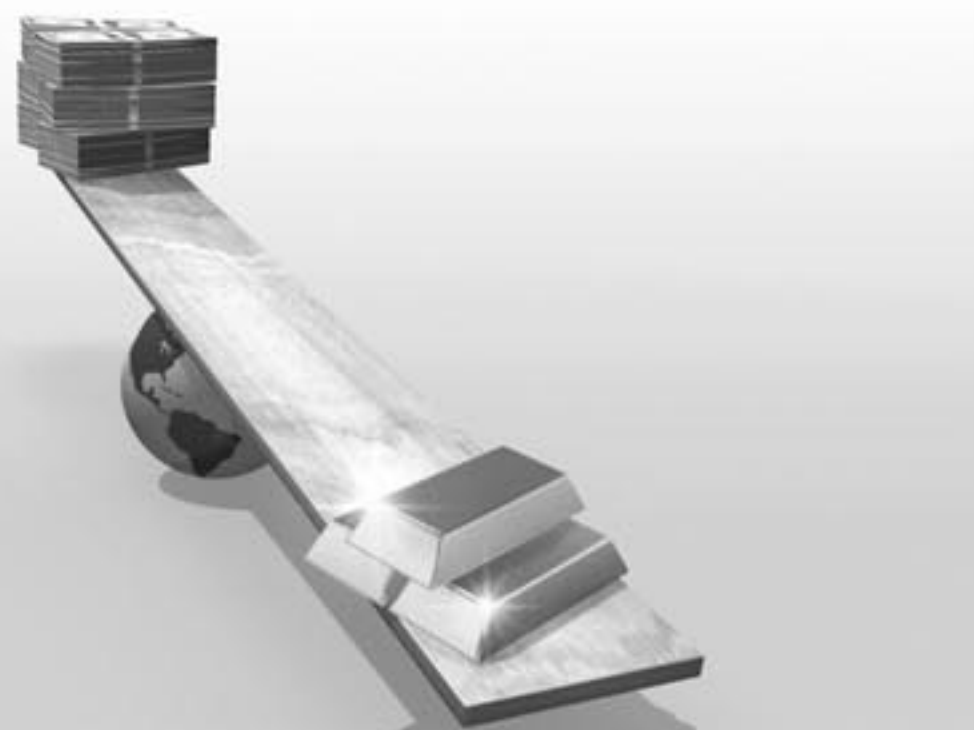
五年以后，市场却发生了变化，龙头企业的销售订单和这家企

业自己的销售订单都急剧下滑，而且速度惊人。龙头企业的老板，不做市场调研，顺理成章的重新对锁具进行设计，花大力气改善了质量，并且价格略有降低，然而改善后的锁具依然卖不出去。企业陷入困境。

而我们的这家小企业，却做了充分的市场调查，董事长亲自带队，在非洲呆了2个月，走访了大量经销商和用户，知道了市场急剧下滑的原因：非洲市场在十年间有了变化，乡村人由于民风淳朴，路不拾遗，加上家里确实一贫如洗，锁具不用质量可靠，只要具有象征意义即可，但价格要足够便宜；与此同时，为数不多、发展迅速的城里人却需要真正的锁，不但牢靠而且美观，安全可靠，彰显身份，要区别于乡村。

于是，我们的这家小企业，回来针对这种市场开始分析，并专门将锁具分成了两种产品：一种是给乡村人用的，更简单，甚至连钥匙都没有，售价只有那家龙头企业的1/3，而利润却是两倍；另一种是给城里人用的，质量更好，更美观，而且非常牢固，售价和前者持平，利润却更高。这两种产品一经上市，即刻受到欢迎。后来的两年之内，就超越了前者，四年后，就把前者成功收购，一举成为非洲最大的锁具供应商，并将新工厂直接建到了非洲，成为一家国际化的公司。

很明显，第一家企业在中等企业陷阱中，几经挣扎，固步自封，盲目自大，几年内都没有感受



到市场的变化，没有实现自我否定，在出现危机时，又没有充分的数据，又没有进行需求分析，又没有仔细研究成本，只是想当然的改善质量，企图维系已经丢失的市场，最终遭遇到失败；

而我们的这家客户，作为后来者，没有放弃，没有延续第一家企业的老路，首先否定了第一家企业的做法和产品，没有人云亦云，照搬照抄。敏锐及时的发现市场变化规律，果断推出的两种细分产品，迎合了不同消费群体的不同需求，最重要的一点是，拥有了充足的现金流，并且乡村人用的锁具成本低廉、结构简单、加工周期短、资金流转快，利润高，为企业带来了大量的现金流，为收购第一家企业做好了基础。危机一来，立刻行动。庞然大物轰然倒掉，小兄弟完成了小鱼吃大鱼、快鱼吃慢鱼的剧情。这一过程，只用了短短六年。

复杂吗？对于企业发展来说，六年时间只是短暂的一瞬间。问题的本质往往比我们想象的要简单。

企业，在其发展的初期，市场的快速增长与用户的期望基本契合，甚至会超预期，但达到一定阶段以后，企业发展遭遇到瓶颈。这个过程，往往需要企业开展自我否定，因势利导，依靠对员工绩效水平的提高，科研水平的提高，管理体制的完善，资源配置效率的提高，资金利用效率的不断提高等等，经济学上称之为全要素生产率的提高，来进行突破，而这个提高的过程是快是慢，将决定企业的最终命运。因为，市场期望值的增长不会止步，竞争对手不会给你机会，让你犹豫，它往往会一日千里，往往是线性的，或者是加速的。你一步赶不上，就会步步赶不上，加速度的被别人拉开，一旦被别人拉开，就只有蛰伏的命运了，在陷阱中继续苦熬，等着下一次的機會。

企业只有不断的自我否定，不断把握市场，做出引领市场的创新型举动，才有可能冲出中等企业陷阱。步入新的发展阶段。这一新的发展阶段，根据我们的展望，规模不一定很大，但人均产值在200~300万以上，设备自动化程度更高，企业信息化已经深入企业管理的各个方面，资金周转运用效率比目前提高数倍以上，量化的各类数据将准确、实时判断、监控企业的健康，企业将具备更深的成长弹性空间，更大的承受能力，更多的现金流储备，将有机会推动更深层次的改革，企业文化已经形成，并且逐步拥有了一些传统，具备了明辨度的企业特征、企业特质。此后，企业的发展可能会更平坦些。

#### 四、天翼陪伴您一同突破中等企业陷阱

正如姜总在卷首语所说：“自2004年初天翼公司注册至今也已经有10年历史，从最初的几个人目前发展为大连做信息化最强势的团队，天翼的每一次进步、每一次成长都源于对先前成果的继承和对自我的否定。”今年我们做的最大的一次自我否定，就是引入用友，成为用友在大连地区的总经销商、实施商、服务商。

首先，天翼是不断进行自我否定，不断提升的企业，这种自我否定的企业文化需要在天翼人的思想中扎根，并生生不息的传承。

其次，我们认识到，试图在所有的人面前贪大求全的公司往往一事无成。一个企业的资源必定有限，天翼在未来五年甚至十年的发展过程中，依然会资源有限下去，因此，我们只能选择好自己参与的竞争舞台，明辨我们的客户目标群，在其中寻找认同我们价值主张的用户。天翼公司在未来五年的定位大致应该是这样：作为专业的、知识丰富的企业管理专家，具有可以提供一整套从

咨询规划到IT实施落地的全部过程的能力，能够举重若轻的帮助企业级别客户提供IT咨询、规划、建设与长期服务，价格一定不是最低但是公道。

弱水三千，我们只希望寻求这样的客户：他们承认自己的企业有问题，并期望通过IT服务商在管理咨询、降低成本、提高管理精细化程度、创造市场机会、加强员工素养等各方面提出独到的、符合他们实际的、付诸可行的方案，他们需要寻求的IT服务商具备长期的、终身的不断创新的服务能力，价格是重要因素，但不是主要的方面，相对价格来说，他们更加期待和服务商一同在管理进步、自我否定方面有所作为，提高收益。大家与天翼一同打造企业信息化的良性生态环境。

“乱花渐欲迷人眼，浅草才能没马蹄。”未来的日子还很长，企业信息化的实施道路永无止境，只要企业家精神还在，只要企业还在，企业不断进取、不断超越的天性还在，天翼就一定会伴随着广大的中等企业客户群共同成长，我们一起来共同自我否定，一起来共同突破中等企业陷阱，一起来共同迈向卓越的高等级时代。



## 否定既有认知，进一步发展企业信息化

### ——大连叉车有限责任公司信息化建设实例

□ 许可

大连叉车有限责任公司的前身大连叉车总厂始建于1946年，为国有大二型企业。1958年，中国第一台5吨内燃叉车在这里诞生。大连，成为“中国叉车摇篮”，并由此开创了我国叉车制造业史。

2003年10月，由国有企业整体改制为民营企业，“大连叉车与世界同行”的壮志激励着新一代叉车人开拓创新，勇往直前，背负着梦想踏上信息化建设的征程。三条整机装备流水线、全自动涂装流水线、等离子切割、数控切割、加工中心等现代化的生产水平是大连叉车发展的基础；高素质的人才队伍、不间断的技术进步与创新、计算机辅助设计和U9ERP软件的成功应用，是大连叉车发展的支柱，“用户满意、员工满意、股东满意、社会满意”的核心价值观是大连叉车做大做强思想基础。

依靠科技创新和技术进步，大连叉车现已成为我国1-45吨全品种通用叉车、集装箱叉车、正反面吊运机等10大类，30余个系列，300余种品种规格，以中、大吨位级为主导优势产品的叉车专业生产基地。内销网点遍布全国各地，出口遍布百余个国家。



#### 否定既有认知

在大叉企业改制后不断发展的过程中，在大叉信息化建设的道路上，并不是一帆风顺的。从2009年开始，大叉已开始企业信息化工程，首先在财务管理、库存管理方面进行信息化应用。但随着信息化的普及应用，大叉对信息化的使用需求向深度应用推进。此时，大叉已经在信息化建设上投入了大量的资金与精力，信息化建设已经取得了一定的成果：

- 各部门财务、进销存一体化应用已经开展；
- 信息化建设已经打下坚实的基础；
- 通过3年的信息化的应用，整理了基础数据，锻炼了一批业务

应用人员，同时也锻炼了一批技术支持人员；

· 企业已经初步看清了企业财务、仓储现状，对于生产经营的日常管理已能够提供应用作用；

企业要成长，必须做到既能继承优秀的成果，又敢于否定自己曾经为之付出心血、甚至引以为自豪的过时的、落后的东西。大叉秉持公司“为用户提供优质产品、争创行业领先地位”的宗旨，根据公司“求是务实创新”的经营理念，根据公司实际经营的需求和未来发展的思路，提出要解决信息化的核心内容，就是计划体系，因为只有解决了计划体系，才能实现采购计划与生产计划的统一协调，才能够保证装配齐套提高准时交货能力，才能

够达到减少在制品、降低库存的作用，才能够实现降低成本提高企业的盈利能力。

#### 企业现状分析

在大叉这样的复杂制造企业中实现生产计划的深度应用，却碰到了一系列的现实问题，使信息化的应用推进遇到了困难。因此大叉在经过多方考察后，选择国内信息化最著盛名的用友公司，为大叉进行流程（BPI）咨询，通过流程咨询梳理，发现现有管理不合理的环节，总结目前企业经营与信息化建设结合过程中的问题：

- 计划简单粗放，装配缺件严重，影响整机准时交货

· 生产计划粗放

由于产品零部件数量巨大，手工难以编制出零件计划，计划只在上月末编制一次，计划变更靠计划调整通知单指导生产。计划跨度一个月，对于生产中出现的异常情况无从反映，一方面导致零件缺货，另一方面导致零件积压。总装车间由于缺货，会导致大量整机装配工作停滞，产生无法准时交货。

· 备料数量过多与短缺同时存在

结构车间下料受材料利用率的影响，合批周期较长（长达1个月），另外没有考虑在制数量，出现下料过多，同时由于对下游生产状况不清楚，还经常会导致备料短缺。

· 采购数量过多与短缺同时存在

采购计划来源于生产系统的生产计划（月台份计划），由于每个机型的采购品种繁多，难以逐个进行库存现有量的核对，更谈不上可用库存数量的获取了，因此采购计划基本是按毛需求，将需要的物资提前一个月都买进来了，造成库存大量积压。同时，由于无法快速响应计划的变更、生产变化等因素导



致采购物料的短缺。

· 生产进度无法跟踪

车间里大量的在制品堆积，看不到工艺流转单，没有物品标识，工序流转卡成了工人的计件工资的记录，失去了流转的作用。零部件的生产进度无从跟踪，装配齐套情况难以掌握。

· 内外部供应链各环节状态难以及时掌握

目前公司部分环节在应用信息化系统，原料库存、整机库存数据信息可以查询，还缺乏自制半成品库存数据，现有库存信息没有与计划、采购、营销有效的关联整合，没办法为生产计划、采购计划等工作提供数字支撑；采购计划人员、下料计划员、零件加工计划员编制计划缺乏库存信息的准确支撑，偏差和放大了难以避免的事情。

· 需求在传递过程中被不断放大

由于缺乏准确的库存信息，每个计划环节都有可能放大客户需求（例如：采购计划员为了避免以后可能会出现不齐全的风险，有可能会放大采购需求；下料计划人员在安排计划时，考虑到经济批量以及废品率，也有可能放大生产数量。而加工单位出于绩效的考虑，对于放大产量自然不会抵触），从而造成产能的浪费、人工的浪费、材料的浪费、以及资金的浪费。

· 其他方面

工艺布局有待改进，目前大型叉车产品的生产以工作中心的模式进行，小型叉车产品的生产以流水线模式进行。布局难以形成批量流水式生产线，造成搬运、等待时间过长，人工资源浪

费严重。

· 资金占压规模较大，资金周转率提高空间较大，供应链成本高

现有产成品库存已超过一个月的销量，在加上原材料、零部件、半成品等库存，金额不少于7000万。

· 进一步发展企业信息化

· 管理优化目标

结合大连叉车在工程机械产业方向的战略及用友顾问团队的理解，针对大叉目前信息化建设的分析，对大叉本次管理优化及信息化建设围绕如下目标开展。

1、在工程机械市场不断快速成长前提下，一方面通过提高准时交货能力提高客户满意度，另一方面不断降低成本提高盈利能力是管理优化的主要思想。依靠成本领先优势，稳步提高获利能力，依靠提高客户满意度的优势，进一步扩大市场占有率；

2、提升企业整体管理水平，借助管理信息化平台达到按流程办事、用数字说话、企业内部能够高效沟通的管理境界，建立行业内先进的业务管理模式。

· 关键成功要素

1、优化管理流程，用先进的管理信息化平台支撑企业业务流程；

2、构建敏捷计划体系，在确保按期交货的基础上，不断缩短计划周期，快速应对市场变化，减少计划偏差、压缩企业内外资金占用、降低企业物流成本；

3、实现精细化管理，责权分明，利益透明，推动企业持续改善；

4、建立细化的成本核算体系，有效反馈成本、分析成本，为管理持续改善提供依据。

· 流程优化

(一) 计划体系建设

将一套成熟的计划模式应用于生产计划制定中，使计划科学化、系统化，系统根据销售订单或销售预测自动收集各种库存、采购信息，依据技术部门维护的物料结构、生产管理人员维护的制造参数，精确计算生产计划、采购计划，做到按需生产、按需采购、按需花钱。计划编制由原来的一个月编制一次，最终可以提高到每日编制一次，可以快速收集生产过程中出现的插单、撤单、改型、拖期、返工返修、报废等各种异常情况，并给出计划调整建议，使计划员能快速制定出新的计划，从而快速应对市场的变化。



(二) 车间作业体系建设

1.作业现场布局优化，减少物流加工不必要的往返环节；

2.装配流水线改造，增加5-8T、10T以上两条流水线，提高装配效率；

3.采用“拉式”生产模式，下游工作驱动上游工作，按时、按量生产，增强节拍配合；

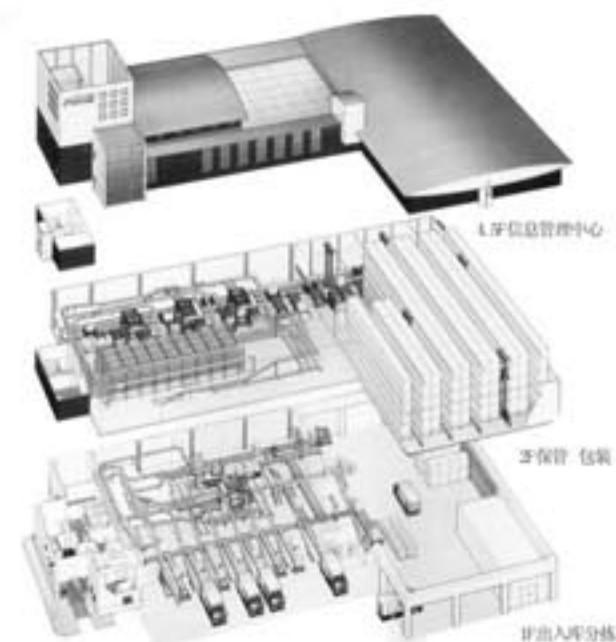
4.强化各车间计划管控和物流流转，使生产过程实绩及时反馈；

5.计件工资体系改革，多种绩效考核模式并存。

(三) 物流配送体系建设

建立物流中心，强化物流环节管控，提升物流效率。物流中心下设供应处、库房中心、运输处。供

应处负责物料采购。库房中心负责原材料、零部件、半成品和产成品的库存管理及物流配送。人员按工作职责划分为两类：保管员和配送员。保管员负责账务，配送员负责物料配送。



目前，大叉的配送方式是N+3和N+7模式，未来要提升到日配送、时配送。

(四) 产品设计体系建设

目前整理的部套总类达2、3千种，说明在设计环节我们的部件通用性还不高，导致的后果是后期库存储备量多、管理成本高。

目前技术中心同时负责产品设计和工艺管理，基于此种组织架构，建议将设计BOM与制造BOM合二为一。在设计环节考虑产品构成情况的同时，考虑生产加工工艺过程，一次性搭建工厂内使用的唯一BOM。

优点：  
减少人员投入

BOM日常管理和变更处理方便、成本低

(五) 成本核算体系建设

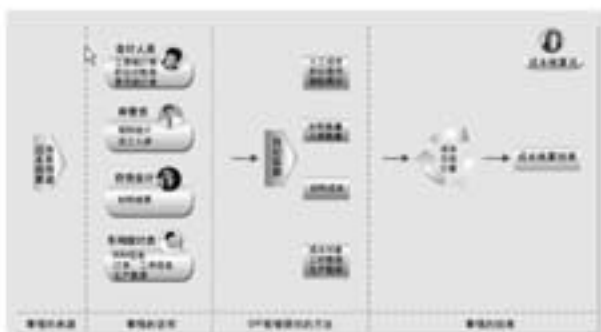
1.在现有的存货成本核算体系基础上，强化生产成本核算体系

2.通过优化生产过程和物流体系，达到可核算在制成本和半成品成本目标

3.在销售报价阶段引进成本模拟环节，提高报价效率和价格准确

率  
4.对原材料生产成本归集，引进“按BOM定额一次分配”的方式，使成本分配更合理

图例：



(六) 客户资源管理系统建设

推行客户资源“井田制”管理模式，解决内部客户资源竞争导致的销售市场混乱的现状。

总结：

经过2012年重新选择信息化合作伙伴，与用友公司进行战略合作，大叉在2012年年底，已达成以下信息化重建目标：

- 构建敏捷计划模式，快速应对市场变化；
- 产供销业务与财务紧密集成；
- 实现各种进度灵敏跟踪、快捷反馈；
- 消除信息孤岛，库存数据清晰共享；
- 建立协同平台，削减交易成本；
- 全面压缩资金占用、大幅降低物流成本。

寻找一条正确的企业发展路线就要在自我否定中前进，大连叉车在企业的发展过程中，站在企业全局的高度，做好顶层设计和流程再造，因为已经有了信息化经验的积累，二次信息化就可以选择一个高的起点，来一次自我否定，让企业信息系统获得新生。

## 企业信息化分析：海尔集团以订单管理为核心 全面推进企业信息化建设



海尔集团创立于1984年，经过20年的持续稳定发展，已建立起一个具有国际竞争力的全球设计网络、采购网络、制造网络、营销与服务网络。现有工业园13个，海外工厂及制造基地30个，海外设计中心8个，营销网点58800个。产品从1984年的单一冰箱发展到拥有白色家电、黑色家电、米色家电在内的96大门类15100多个规格的产品群，并出口到世界100多个国家和地区。2004年，海尔集团全球营业额实现1016亿元。2004年，海尔蝉联中国最有价值品牌第一名。在世界五大品牌价值评估机构之一的世界品牌实验室编制的《世界最具影响力的100个品牌》报告中，中国海尔排在第

95位，实现中国品牌零的突破。

在信息化时代，如何理顺庞大的供应、制造、销售、售后服务整个产业链条，保证企业平滑运转，是海尔集团面临的巨大挑战。面对巨大的挑战与机遇，海尔集团把全面推进企业信息化建设作为抓住机遇、迎接挑战的有效途径。

全面推进企业信息化建设必须首先创新管理模式，变革核心业务流程，通过管理模式创新和业务流程变革，做到信息流程同步化。没有对原有管理模式和核心业务流程的创造性的变革，是不能彻底实施企业信息化的。面对变化莫测的市场环境及激烈的市场竞争，海尔集团创新了管理模式，进

行了彻底的流程再造。

海尔集团全面信息化建设是对传统企业管理的革命，通过以订单为纽带的管理模式创新和业务流程再造，以先进的信息化技术为手段，以订单信息流为中心，带动物流和资金流的运动。通过整合全球供应链资源和全球用户资源，逐步实现零库存、零营运资本和与用户零距离的目标。

### 一、以订单为管理为核心创新管理模式，变革业务流程

在新经济条件下，企业不能再把利润最大化当作目标，而应该以用户满意的最大化、获取用户的忠诚度为主要目标。如果拥有用户满意的最大化，利润就是必然的结果，否则利润也不可能长久。在互联网时代，用户的需求是多样化、个性化的，所以必须做到满足用户的个性化需求，才有可能获取利润。企业之间的竞争已经从过去直接的市场竞争转向客户的竞争。海尔集团通过创新管理模式，变革业务流程，争取逐步实现零库存、零营运资本和与客户零距离的目

标：

#### 客户零距离

拆除企业内部各部门之间及企业与客户之间的“墙”，快速获取客户订单、满足用户需求，缩短销售周期、降低销售成本，使企业在最短的时间内了解和解决客户在营销和使用产品过程中遇到的问题，从而大幅度提高销售业绩与客户满意度。

#### 物流零库存

通过JIT (Just in time, 及时) 采购、送料、分拨最大限度地降低生产经营过程中的库存水平：(1) JIT采购：通过国际化分供方的采购，可以采购到订单最需要的零部件和原材料，需要多少采购多少；JIT送料：海尔集团立体库的零部件已经不是传统意义上的仓库，而是为了生产的需要暂时存放各种零部件，由计算机进行配套，把配置好的零部件直接送到生产线。送料时间不超过4个小时；JIT分拨：海尔集团目前在全国有42个配送中

心，每天配送的产品大概有5万多件，要配送到1550个海尔专卖店和9000多个营销点。所有的配送工作都通过系统指令来进行，使海尔集团以最快的速度从采购一直配送到用户。

#### 零营运资本

最大限度地缩短从用户定货、海尔制造、把货送到用户手中的时间，在这个期限内，企业会拿到用户的货款，实际上等于不用企业的流动资金。零营运资本的目的就是使整个市场变成一个系统，从获取订单、产品制造，到给用户配送，一直到现金流，变成一个良性循环。

为了实现物流零库存、零营运资本和与用户零距离的目标，海尔集团创新了管理模式，并进行了彻底的流程再造。

#### (一) 实行市场链管理模式

海尔集团的管理模式经历了职能式管理、矩阵式管理，

现已过渡到了市场链管理模式。

职能式管理是目前很多企业还在采用的管理模式。这种结构在企业规模比较小的时候会很有效。海尔集团在名牌战略阶段采用的基本上就是这种结构。在进入多元化战略阶段之后，职能式管理模式很难支持企业的发展，于是过渡到了矩阵式管理模式，矩阵式管理模式分成横坐标和纵坐标。横坐标是各个职能部门，如财务、供应和计划等；纵坐标是各个项目，如冰箱项目、洗衣机项目和空调项目等。其特点是不再以职能为中心，而是以项目为中心。这样，即使同时展开很多项目，也不会产生混乱的现象。调整后的管理模式支持了多元化战略的发展。但矩阵式组织结构也有很多弊病，每个部门都要服从于项目，但是主管该项目的人却由其所属的职能部门进行考核，所以有时候会发生冲突。现在，海尔集团已经过渡到市场链管理模式。

市场链管理模式就是把市场经济中的利益调节机制引入企业内部。在集团的宏观调控下，把企业内部的上下流程、上下工序和岗位之间的业务关系由原来的单纯行政机制（即纵向依靠自上而下的计划安排和行政指令，横向依靠会议调度和上级命令协调，下级只服从上级，只对上级负责）转变成平等的买卖关系、服务关系



和契约关系,通过这些关系把外部市场订单转变成一系列内部市场订单,形成以“订单”为中心、上下工序和岗位之间相互咬合、自行调节运行的业务链。采用市场链管理模式后,海尔集团不仅让整个企业面对市场,而且让企业里的每一个员工都去面对市场。整个企业的核心业务流程围绕订单来展开。

## （二）核心业务流程变革

传统的企业生产业务流程,首先由销售部门根据市场预测情况制定销售计划,生产部门根据市场部门的销售订单制定生产计划,组织对生产计划的评审,评审通过后制定详细的生产计划,然后根据生产计划分解出物料采购计划,最后向供应商订购原材料,组织生产,配送到客户。海尔集团经流程再造后,实现了流程同步,销售部门利用销售系统得到客户订单信息,这个订单信息会同时传递给采购系统、生产系统和配送系统,由这些系统同时对信息进行处理,这样可以大大节省时间,缩短订单执行周期,提高效率。

## 二、以订单为纽带,全面推进信息化系统建设

过去,企业按照生产计划制造产品,是大批量生产;现在,海尔集团的e制造是根据订单进行的大批量定制。海尔ERP系统每天准确自动地生成向生产线配送物料的BOM(物料清单),通过无线扫描,红

外传输等现代物流技术的支持,实现定时、订单、定人、定点和定量的五定配送,海尔独创的过站式物流,实现了从大批量生产到大批量定制的转变。

海尔集团的企业全面信息化管理是以订单信息流为中心,带动物流、资金流的运动,所以,在海尔集团的信息化管理中,同步工程非常重要。比如美国海尔销售公司在网上下达一万台冰箱的订单。订单在网上发布的同时,所有的部门都可以看到这一订单,并同时准备到位。不需召开会议,每个部门只要知道与订单有关的数据,做好自己应该做的工作即可。例如采购部门一看到订单就会做出采购计划,设计部门也会按订单的要求设计好相关的图纸。

分销系统实现了全国范围内销售订单、计划的实时统一处理,库存动态数据随时查

阅。更重要的是实现了销售日清管理系统,将商流各销售环节的每日销售指标数据以日清的方式在系统中上传下达,并设置了数据的闸口报警机制,便于数据的管理和管理人员的决策分析。

财务管理系统使企业的统一财务管理制度通过系统能够得以贯彻执行,加强财务监控职能,满足海尔集团对其下属分子公司财务管理与监控的要求。能够实时查询与控制各分子公司的业务数据,及时掌握分子公司的经营动态,便于集团领导作出科学决策。

海尔集团于2000年3月10日投资成立海尔集团电子商务有限公司,在家电行业率先建立企业电子商务网站,全面开展针对供应商的B2B采购业务和针对消费者个性化需求的B2C网上订购业务。通过电子商务采购平台和定制平台与供应商和销售终端建立紧密的联

系,建立起动态企业联盟,达到双赢的目标,提高双方的市场竞争力。在海尔的电子商务平台上,企业与供应商、消费者实现互动沟通,使信息增值。面对个人消费者,海尔集团可以实现全国范围内网上销售业务。目前,海尔集团已推出了23个种类800多个产品在网上直销,各大城市的网上订购的用户可以在两天内拿到自己需要的产品和零距离的全天候的星级服务。

2001年实现B2B和B2C交易量达到188亿元,2002年上半年达到近100亿元,电子商务交易额的增长率超过了100%,B2C订单遍布全国100多个城市。

## 三、信息化建设效果显著

海尔集团是在全国制造业中实施信息化较早的企业集团,也是全国信息化建设的先进示范单位之一。在家电行业无序竞争加剧的情况下,海尔集团之所以能够取得如此优异的成绩,是与海尔率先实施企业信息化工程分不开的。企业全面信息化建设取得了明显的经济效益与社会效益。

——网上订单管理平台使100%采购订单由网上下达。同步的采购计划和订单,提高了订单的准确性与可执行性。供应商可以在网上查询库存,根据订单和库存情况及时补货,使采购周期由原来的10天

缩短到3天,通过与供应商进行协同式的供应链管理,平均降低采购成本1%,大大缩短了采购周期。

——网上支付平台使网上支付已达到总支付额的80%,支付准确率和及时率达100%,降低了供应链管理成本,提高了工作效率;

——网上招标竞价平台通过网上招标,不仅使竞价、价格信息管理准确化,且防止了暗箱操作,降低了供应商管理成本;

——网上信息交流平台在网上可与供应商进行信息互动交流,实现信息共享,强化了与合作伙伴的关系。

——提高了对市场的响应速度,由原来的(36+N)天缩短为目前的10天;

——降低了供应链成本,呆滞物资降低73.8%,仓库面积减少50%,库存资金降低67%,周转天数缩短60%,分供方数量减少67%。海尔青岛信息园国际物流中心货区面积7200平方米的吞吐量相当于30万平方米的普通平面仓库吞吐量,海尔物流中心只有8个叉车司机,一般仓库完成同样的工作量至少需要上百人;

——财务系统同时满足财务核算、管理会计及决策支持三个层次的要求,做到会计事项的事前计划、事中控制和事

后分析,有效地提高了海尔集团财务管理水平。海尔集团实施信息化后,应收帐款月末余额降低66.31%,应收帐款周转天数缩短84.21%,销售利润率提高3.46%,应付帐款周转天数缩短54.79%。

——建立了核心的竞争力,一只手抓住全球用户的心,一只手抓住全球供应链资源,两者结合起来形成了海尔集团的核心竞争力。

在海尔集团的带动下,海尔的供应商和销售商加快了信息化建设的步伐,合作伙伴逐步实现与海尔集团的信息系统的信息接口和业务流程整合,提升了信息化管理水平,经济效益稳步提高。

## 四、信息化建设的经验与体会

### （一）企业高层领导重视信息化工作

企业信息化,领导是关键,企业信息化是“一把手工程”。企业一把手的高度重视、直接决策、宣传推动和组织实施,对企业信息化建设至关重要。没有这一条,信息化建设是不可能成功的。

### （二）总体规划,分步实施,持续优化,及时评估

这是每个工程实施成功的关键。海尔集团十几年来发展的速度非常快,信息系统建设也出现了急待整合的局面。为此,海尔集团制定了“总体规划、分步实施”的原则,研究、论证、制定



了信息化建设的总体规划，在此基础上，又细化出分步实施的步骤，避免了重复投资和时间的浪费。

### （三）企业信息化建设要与管理模式创新与业务流程变革相结合

企业信息化建设不是简单地购买计算机，其难点也不在于技术与资金，而是管理思想的转变和理念的更新，更重要的是企业管理模式和运转方式的彻底改变。海尔集团经过不断的管理创新和机构创新，企业的管理模式不断适应市场的变化和激烈竞争的需要，以订单信息流为中心进行了业务流程再造，使组织结构更加扁平化、信息化。基于统一的信息交换与共享平台，所有的信息终端都在该平台上协同操作，实现同步信息流程。通过整合全球的供应链资源和全球的用户资源，形成了以订单信息流为中心，带动物流和资金流的运行新机制。如果没有海尔集团的管理模式创新和流程再造就不会有现在海尔集团信息化带来的效果。



### （四）信息化建设必须以订单信息流为中心

海尔集团企业信息化建设的中心订单信息流管理，也就是所有的信息要围绕订单来运行。因为市场经济从本质上讲就是订单经济，市场经济的核心就是订单。企业的信息流应该围绕订单流转。

### （五）信息化建设明确投入和产出的关系

进行信息化建设必须明确投入和产出的关系。此处所讲的投入产出不是一般意义上的投入原材料，产出成品，而是信息过程的投入产出，投入的是市场和用户的需求，产出的是用户满意的产品和用户的忠诚度。

### （六）扎实做好基础工作，循序渐进推进

企业信息化建设是一个逐步推进和不断完善的过程，不可能一蹴而就。既要有高瞻远瞩的战略眼光，又要有脚踏实地的务实精神。如果连计算机网络都还没有搭建，就开始实施ERP系统，这是绝对不可能成功的；如果管理水平达不到一定要求，员工计

算机应用水平太差，也不能成功地实施和应用计算机系统。

需要强调的是，基础数据整理工作是一项非常艰巨但极其重要的基础工作。目前，海尔集团信息化管理系统中，仅采购方面的数据就超过1000万个。而这些数据是管理人员在几年内一个一个核实后输入的，并随时核实更新，必须保证每个数据都是正确的。否则，计算机就会“下错了料，算错了账，发错了货”。没有扎扎实实的基础工作，没有准确完整的数据，计算机系统就会成为摆设。

### （七）重视人才培养和信息化队伍建设

企业信息化，人才是根本。人才短缺是大多数企业普遍存在的问题。抓紧培养一大批热心于企业信息化建设，既善于经营管理、又掌握现代信息技术，还具有先进管理理念的复合型人才，是推进企业信息化的当务之急。办法无非有两条：一是自己培养，二是外部引进。不论是培养还是引进，都要求企业首先建立与企业信息化相适应的用人机制，形成尊重知识、尊重人才的良好氛围。

海尔集团在信息化建设过程中锻炼和培养了一大批信息化人才，先后成立了电子商务公司和软件公司，为进一步扎实推进企业信息化建设奠定了良好的基础。

## 解读中小企业信息化基因密码



中小企业已是各大IT厂商关注的焦点。而中小企业信息化市场，在不同行业、不同区域、不同应用水平之间，如何跨越和超越？

行业的细分在事实上给ERP的实施带来极大的难度。制造业的经验能否被流通业共享？轻工业的经验能够被能源业理解？行业应用的通用化与定制化是ERP的悖论命题。

最好的服务往往是个性化的，而效益最大的服务是标准化通用化的。在ERP的实施过程之中，通用化和定制化的平衡是最难掌握的一个黄金分割点。在不同的行业中，定制化服务得到更大的延伸，

了动态调节的智能基因，则水的多少决定了木桶的大小。

所有的ERP软件都存在一定的适当二次开发功能。因为并非一个企业直接套用另外一个企业的先进管理模式也可以成功，在这里有企业的个性化需求问题。所以，ERP软件的二次开发功能可以被动的适应企业的个性化需求问题，但是也可以主动来承担企业的个性化需求问题。毕竟不是为信息化而信息化，信息化应该具备智能的基因。谁率先破译了基因的密码，谁将毫无疑问地主导市场。

### · 中小企业对数据库的需求

中小型企业虽然规模有限，但在企业活动中同样离不开各种信息。对于一个企业来说，每天发生各种业务，产生大量数据，如何管理和利用好这些数据对企业的发展至关重要。而数据库的作用就是在组织和管理这些庞大而复杂的信息时体现出来的。如果是对于个人，一本记事本就可能将个人的数据管理得很好，但是对于一个企业这显然是不可实现的。

却无法将经验充分共享。在通用化和定制化之间，信息化的服务商必须找到超越行业应用的统一编码，而这个编码，专业人士称之为信息化基因。

中小企业不需要恐龙级方案，而某些行业应用也不需要全面实施，即使是完全实施，也有应用上的偏重。尤其是不同的企业对信息化的理解不一样，对ERP的应用水平也高低不齐。这使得中小企业信息化基因更为重要，它可以动态感受各种不同应用水平的差距，找到当前最适合企业的实施方式和实施深度，把企业的内外部资源作到最好的调配。借用老套的木桶理论，短板决定整个木桶的承载能力，而ERP有

### 1. 中小企业对数据库的要求

首先, 中小型企业需要用数据库来代替人工及其它的传统手段来管理信息, 表现在以下几个方面:

#### (1) 需要有效地保存信息

信息对于企业来说就意味着财富。企业将各种信息存入数据库, 既便于保存, 又便于恢复, 其保存成本更是比传统的纸张等形式低得多。

#### (2) 需要强大的查询功能

数据库有着强大的查询功能。试想, 你是愿意花几个小时从一堆文件中找到一行记录, 还是愿意通过简单的数据库查询, 在几秒钟内得到所需要的信息呢?

#### (3) 需要强大的统计和报表功能



对于企业的决策者来说, 所需的信息更为抽象。他们需要从大量数据中做出科学的统计, 产生各种统计报表, 这些统计报表才是企业决策者最关心的数据。数据库可以帮助快速统计并产生报表。

其次, 中小型企业还需要使用数据库来建立各种应用。企业信息化中, 各项应用都离不开数据库的支持。企业在开发 MRP、MIS、ERP、CIMS、网站、电子商务等应用时, 也都需要有数据库来配合。

### 2. 中小企业与大企业在对数据库要求上的差异

毫无疑问, 中小型企业是需要数据库的, 但由于中小型企业一般规模不大, 这就导致他们对数据库的要求与大型企业存在差异。这种差异主要表现在以下几个方面:

#### (1) 数据规模

中小型企业的数据量相对于大型企业是比较小的。对于一个只有GB级数据量要求的企业, 选用DB2、Oracle等大型数据库实在是有些浪费。

#### (2) 功能

一方面数据库的功能自然是越丰富越好, 大型数据库虽提供了各种相关功能, 但是对于中小型企业来说, 并不是都用得上。另一方面, 中小型企业也需要数据库能尽可能多地提供丰富的功能, 而不是一味地简单。

#### (3) 开发

中小型企业希望能针对数据库进行快速地开发。虽然可以不要求它像一些大型数据库那样自带集成开发环境和工具, 但是也要求可以支持其它的多种开发语言和工具, 以便企业灵活地开发自己所需的各种应用。

# 现代企业信息化的发展趋势



### 一、ERP的发展历程

ERP (Enterprise Resource Planning 企业资源计划) 是指建立在信息技术基础上, 以系统化的管理思想为指导, 集信息技术与先进的管理思想于一身的现代企业的运行管理模式。随着信息技术的发展, ERP系统现已形成在互联网基础上的跨国、跨企业的运行体系。其发展阶段大致如下: MIS、MRP、MRP-II — ERP — 电子商务时代的ERP。

**1. MIS (Management Information System) 系统阶段。**主要是记录大量原始数据、支持查询、汇总等方面的工作。

**2. MR (Material Requirement Planning) 阶段。**主要对产品构成进行管理, 借助计算机的运算能力及系统对客户订单、在库物料、产品构成的管理能力, 依据客户订单、产品结构清单展开并计算物料需求计划, 实现减少库存、优化库存的管理目标。

**3. MRP II (Manufacture Resource Planning) 阶段。**该阶段在MRP管理系统的基础上, 增加了对企业生产中心、加工工时、生产能力等方面的管理, 实现了计算机进行生产排程的功能, 同时将财务的功能也囊

进入现代信息社会, 信息, 作为生产要素之一, 已经打破了西方经典经济学“四要素”的结构, 成为第五个要素: 即劳动力、原料、资本、土地和信息。遵循这个现代西方经济学的经营理论, 所谓成功就是指通过这些要素变量的最优组合, 使得股东的财富最大化。所以, 企业管理不再是对人、财、物的某一方面强化管理, 而是发展到对人、财、物、信息等资源的全面综合管理。这些资源利用得如

何, 直接影响到企业的经营表现。目前, 在竞争中得以生存和发展下来的企业和企业家们经常思考的问题是: 如何迅速有效的决策? 如何增加顾客资源? 如何提高生产效率和产品竞争力? 如何降低成本, 消灭浪费? 如何更快地得到市场信息和反馈? 什么样的管理模式和现代技术能有效地回答并解决这些问题? 显而易见, 大家不约而同想到了实施ERP系统——当代实现信息化管理的经典模式。

括进来,在企业中形成了以计算机为核心的闭环管理系统,可以动态监察到产、供、销的全部生产过程。

**4. ERP (Enterprise Resource Planning) 阶段。**这时,以计算机为核心的企业级的管理系统更为成熟,系统又增加了包括财务预测、生产能力、全面质量管理和生产资源调度管理等方面的功能,成为企业进行生产管理决策的平台工具。

**5. 电子商务时代的ERP。**互联网技术的成熟为企业信息管理系统增加了与客户或供应商实现信息共享和直接数据交换的能力,从而强化了企业间的联系,使跨企业的联合作战成为可能。

从起步、探索到成熟,MRP II / ERP在中国企业的应用与推广经历了20年的风雨历程,可分为三个阶段:第一,启动阶段(1981年—1990年)。特点是立足于MRP II 的引进实施及应

用。其领域在传统的机械制造业内,主要问题有两个:一是管理软件本身及计算机存在的技术问题。二是缺乏MRP II 的应用与实施经验。由于正处于市场经济转型时期,思想观念与竞争意识尚有许多障碍,作为中国MRP II 应用的先驱企业所获得的效益与巨大的投资及当初的宏伟蓝图相距甚远。第二,成长阶段(1990年—1996年)。特征为MRP II / ERP在我国的应用与推广取得了较好的成绩。主要原因:一是计算机技术飞速发展,如客户机/服务器体系结构和计算机网络通讯技术的推广普及等使MRP II 向更深更广范围领域发展;二是我国经济改革已进入体制转变和创新实质阶段,企业自身的综合实力增强。国内的财务制度、市场机制、管理标准也逐渐向国际化靠拢;三是国内外软件公司对MRP II / ERP完成了本地化改造,在产品的开放性、通用性等方面做了许多改进,使我

国企业有了更广的选择空间;四是经过一段时间的探索后,积累了一定的实践经验。所以ERP的应用从机械制造业扩展到航空航天、电子与家电、制药、化工等多个行业。这一阶段的不足:企业在选择和应用MRP II 时缺乏整体规划,没有把供应链上的所有环节都纳入到企业管理的范围内,系统软件功能只限于企业内部。第三,成熟阶段(1997年—目前)。主要特征是ERP引入并成为主角,其应用范围更加广泛且效果显著。既可为企业提供投资管理与风险分析、市场预测与决策信息分析、销售分析、获利分析、跨国家跨地区的集团型企业信息集成服务,也可帮助企业进行全面质量管理、人力资源管理、项目管理、运输管理、售后服务与维护等;还可利用互联网实现电子商务,使企业能够扩大经营管理范围,紧跟瞬息万变的市场,参与国际竞争,并获得丰厚的回报。该阶段的主要问题是:企业在实施ERP项目时存在着“穿新鞋走老路”的现象。许多企业未能把业务流程的优化重组与实ERP有效地结合起来,如ERP系统运行需要大量、有效的基础数据,这就需要企业在ERP应用前通过强化管理来确保基础数据的准确性。比如应用ERP可降低库存量和资金占用,但如果不对安全库存量、采购提前期、采购批量和市场行情等进行准确的分析和设定,那么ERP应用效益难以实现,产生的效益也就很有限。



## 二、ERP系统的竞争优势

当代企业竞争不再是发生在企业与企业之间,而是发生在企业各自的价值链之间。从这个角度理解,产品的竞争优势转换成对生产系统的竞争优势,产品成为这种转换的媒体。顾客对产品提出的质量、品种、服务、交货期、价格、数量等六项要求,就相应地对企业生产系统提出的质量、创新、刚性、按期交货、成本、弹性等六项要求。只有对价值链上的各环节(业务流程)实现有效的管理,企业才有可能真正获得市场上的竞争优势。哈佛商学院迈克尔·波特教授把企业的活动分为四类:基本活动和辅助活动。

基本活动为公司的产出增加价值,辅助活动支持目前和未来的基本增值活动。波特把经营业务流程看作是一条链,在向顾客提供产品的流程中,价值链上基本活动之间的紧密衔接有助于物

流和信息流的顺利通过,每次活动及活动间的衔接都要强调对顾客的增值,每一个组织都向其所在环境下的一条供应链贡献价值。

ERP系统正是对供应链上每一环节进行管理的信息集成系统。实施ERP系统可以为企业带来如下经济效益:

**1. 库存下降30%-50%。**这是人们说得最多的效益。因为它可使一般用户的库存投资减少1.4-1.5倍,库存周转率提高50%。

**2. 延期交货减少80%。**当库存减少并稳定的时候,用户服务的水平提高了,使用ERP / MRP II 企业的准时交货率平均提高55%,这就使销售部门的信誉大大提高。

**3. 采购提前期缩短50%。**采购人员有了及时准确的生产计

划信息,就能集中精力进行价值分析,货源选择,研究谈判策略,了解生产问题,缩短了采购时间和节省了采购费用。

**4. 停工待料减少60%。**由于零件需求的透明度提高,计划也作了改进,能够做到及时与准确,零件也能以更合理的速度准时到达,因此,生产线上的停工待料现象将会大大减少。

**5. 制造成本降低12%。**由于库存费用下降,劳力的节约,采购费用节省等一系列人、财、物的效应,必然会引起生产成本的降低。

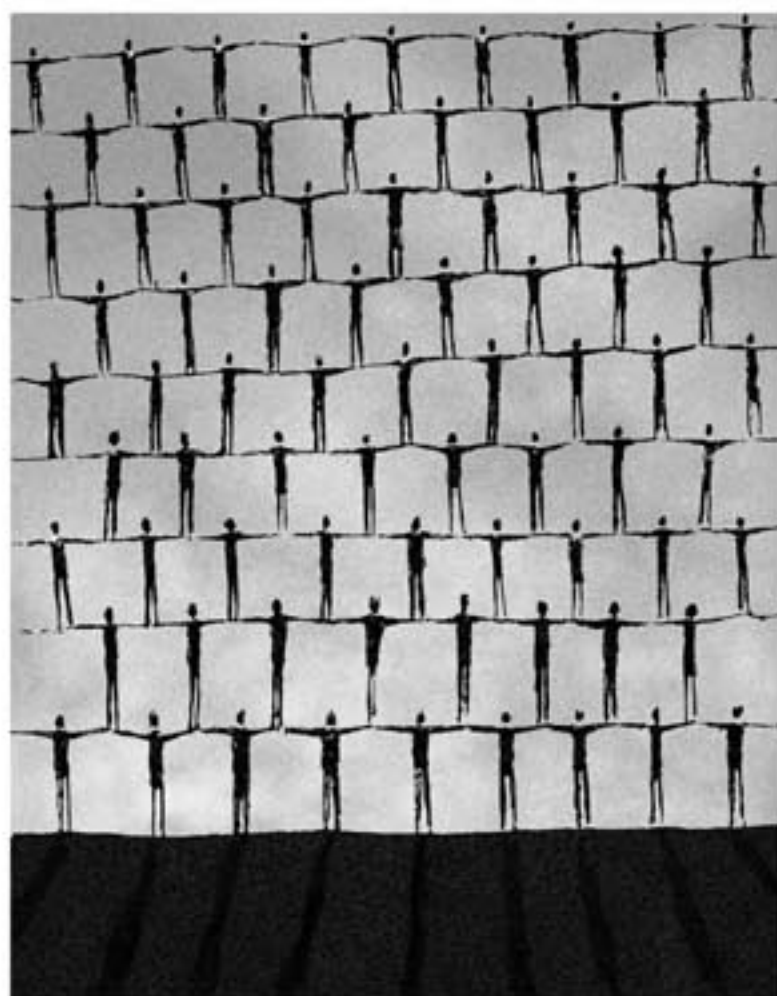
**6. 管理水平提高,管理人员减少10%,生产能力提高10%-15%。**

在以ERP信息集成构建的企业管理体系中,能够最大限度地融入各种适用的管理方法和经营理念,把企业内部价值链上的全部业务活动链接到一个共同的系统中,让物流、信息流、资金流按企业目标流动起来,使企业管理升华到一个全新的境界。

随着市场经济的发展和我国加入WTO后经济格局的巨大变化,我国企业原有的经营管理模式早已不适应当代竞争的要求。ERP系统,反映了时代对企业合理调配资源,最大化地创造社会财富的要求,必将成为企业在信息时代生存、发展的基石。



## 浅析企业信息化对人力资源管理的作用



### 一、引言

人力资源管理，简单的说就是现代的人事管理，它是指组织为了获取、开发、保持和有效利用在生产和经营过程中所必不可少的人力资源，通过运用科学、系统的技术和方法所进行的各种相关的计划、组织、领导和控制活动，以实现既定目标的管理过程。近年来，世界经济正在走向全球化、多元化。全球竞争加上信息化使世界各国从工业经济走向信息经济，摆脱工业化模式，探索信息化途径。世界各国的企业界都在致力于企业的信息化。

企业作为国民经济的细胞，其信息化即企业信息化是

国家信息化和国民经济信息化的基础，是社会信息化的重要组成部分。企业信息化是指企业在生产、管理、经营等各个层次、各个环节和各个领域，采用计算机、通信和网络等现代信息技术，充分开发、广泛利用企业内外部的信息资源，不断提高生产、经营、管理、决策的效率和水平，逐步实现企业运行的全面自动化，使科学技术对企业效益的贡献达到较高水平，进而提高企业经济

效益和企业竞争力的过程。企业信息化是生产力和生产关系的技术进步。随着信息技术的集成化和信息网络化的不断发展，企业的信息化程度不断提高。企业信息化对人力资源管理起到了重要的作用。

### 二、企业信息化有助于人力资源战略的形成

信息是知识经济的核心，没有知识、没有信息，就无法掌握人类社会生产经营活动的主动权，政府就不能制定政策，企业就无法进行决策，个人就无法进行消费。人力资源战略是企业根据企业战略和目标定出企业的人力资源管理目标，进而通过各种人力资源管

理职能活动实现人力资源目标和企业目标的过程，是企业人力资源活动的长远性的决策和方略。它直接与企业战略相联系，重点是人力资源活动规范与一体化，达到使组织具有人力资源竞争力的目的。人力资源战略是关于人力资源管理的问题和行动的决策，体现的是现代企业管理中人力资源优先的原则。

#### （一）企业信息化是企业员工间和部门间的信息沟通更为方便

科学技术的不断发展和企业经营方式的逐渐信息化以及企业所面临的外部市场环境的日益复杂化，使企业和员工在服从企业统一目标的过程中形成一个有机整体，即双方利益最大化。

企业管理目标的实现不再主要依靠“上传下达”的命令方式完成，而更多地依赖于企业员工之间和部门之间的配合和协作。信息化环境下的企业更多地依靠网络技术和现代化通信手段和设备来运作。因此，许多实施信息化的企业中员工之间和部门之间的平行与上下达的沟通更为及时和方便，能够提高效率，更为重要的是，在执行过程中有利于先进思想的传播，从而有助于人力资源战略的形成。



#### （二）企业信息化使员工的智力和才能得以充分发挥

因特网的应用缩小了企业管理中时间和空间的距离，使知识的更新速度加快。企业员工之间的交流方式和学习手段也随之相应发生了很大变化，员工主动学习先进知识的能力加强，同时员工对企业的贡献大小、贡献方式等价值实现方式也发生了变化。企业为他们提供了在信息化环境下高效工作、交流、学习所需要的工具和信

息，使员工能够利用先进的技术和手段发掘前所未有的知识，这些知识不仅会影响企业运营的方式，而且能够改善员工和企业之间的关系，从而使企业和员工达到双方利益的共赢。人力资源管理强调通过事前激励使个人在其工作责任范围内最大限度地发挥创造性和主观能动性，使员工的智力和才能得以充分发挥，从而有利于人力资源战略的形成。

### 三、企业信息化有助于提高人力资源管理的效率

#### （一）企业信息化使人



#### 力资源管理业务规范

人力资源管理的主要业务是选、用、育、评、留五个环节。在企业信息化的环境下，管理系统提供的统一表格、数据标准，不在需要翻译和说明，系统建设所固定下来的数据格式，已经逐步成为企业事实上的标准，从而大幅度减轻管理工作量等优点逐步显现。业务规范的效果有效减少了管理的交叉与缺位，减少了手工干预、人为操作，也就减少了误差，使人力资源管理更加科学，更加贴近实际管理需要，规范带来的是人力资源管理效率和管理准确性的大幅度提升。

#### （二）企业信息化使人力资源管理更加透明

在企业信息化的作用下，某些数据显性化了，高层管理者可以清晰窥见人力资源状况。既可以微观观察某一专业、某一区域人力资源状况，找出管理问题，又可以全面分析、掌握人力资源结构数据，掌握流动与变化规律，为人力资源决策有效实施提供有效手段。基层管理者也可以及时有效掌握上级的意图和目标。管理指标、管理数据更加刚性，可信度更高，从而提高了人力资源管理的效率。

#### （三）企业信息化使人力资源管理更加开放

企业信息化能够为人力资源管理部门提供众多的信息，同时也可为企业进行不断地宣传。人员的

招聘既是企业人力资源管理的基础环节，又是人力资源管理的重要组成部分。随着IT技术的发展与广泛应用，网上招聘已成为企业选聘人才必不可少的环节。企业信息化使企业与企业、企业与客户之间的信息沟通更为方便、快捷和频繁，从而提高了人力资源管理的效率。

#### 四、企业信息化有助于解决人力资源管理中的问题

##### (一) 企业信息化使人才流失现象得到缓解

人才流失使企业经营成本增加，导致商业机密泄露，使得企业声望降低，企业的职位链受损。企业信息化的网络功能与自助服务有利于企业解决此问题。它可以为集团型企业用户提供异地、多级、分层的数据管理功能。日常管理不受物理位置限制，可在任何联网计算机上经身份验证后进行操作，为非人力资源部门的员工与经理提供的基于Web的企业内网络应用。允许员工在线查

看企业规章制度、组织结构、企业发展状况、重要人员信息、内部招聘信息、个人当月薪资及薪资历史情况个人福利累计情况、个人考勤休假情况，注册内部培训课程提交请假/休假申请，更改个人数据，与HR部门进行电子方式的沟通。员工可以更加了解自己及公司，从而有助于员工更好地定位自己，在工作中更加踏实、专心，并与企业建立良好的感情，从而解决了适用期前后的新人危机。在这期间，新进员工发现工作性质或工作量超出他们的能力，或是与老板不和，就会立刻萌生去意，解决了在职两年后的升迁危机。经过一段时间的工作后，员工不管目前有没有升迁机会，就是渴望能得到升迁，解决了在职五年后的工作厌倦危机。当可以预知的升迁机会越来越慢，且机会越来越少，这些已经担任主管的人开始想找寻外面的机会。以上问题的有效解决，有助于企业留住人才。

##### (二) 企业信息化使工资分配更加科学合理

对公司内部人员而言，别人钱袋里装多少钱，总是可以引发无穷的好奇心。薪酬制度需要得到大多数员工的认可与支持。在工作运行中，要建立一个有效的绩效考核运行机制，以机制推动运行，减少以人推动的弊端，将考核的矛盾和焦点进一步弱化，消除员工认为部门经理掌握“生杀大权”的不良想法。由此可见沟通尤为重要。企业信息化的智能化可以系统的自动邮件功能直接批量通过Email发送信息给相关人员，总经理可在线查看公司人力资源配置情况、人力资源成本变动情况、组织绩效、员工绩效等各种与人力资源相关的重要信息。从而很好地了解员工思想动态，结合公司的发展状况，及时对薪酬制度进行调整和补充，以保持薪酬制度的先进性与实用性。

#### 五、结束语

由上可知，企业信息化对人力资源管理有积极地作用。企业引入信息系统，提升了企业管理的管理精细化，优化了管理流程和组织结构。大力建设和完善各种业务的管理信息系统，转变粗放落后的企业管理方式，加快实现了精细化、扁平化管理，提高整体管理效率和科学决策水平。在信息时代的企业竞争中，响应速度慢、管理水平低下的企业必定会被淘汰。人力资源发展到新的历史阶段，必将依靠、依赖于信息化手段的使用与创新，信息化带来的变化是看得见、摸得着的，其效益十分可观。

## 企业信息化集中管理是 企业信息化发展方向



对于互联网用户来说，对“企业门户”的概念不陌生，企业门户最主要的作用就是在保证安全的前提下对企业内部的应用系统进行集成。而后这一概念的范畴扩展到将各种应用系统、数据资源集成到一个信息管理平台之上，并以统一的用户界面提供给用户，使企业可以快速地建立企业对客户、企业对内部员工和企业对企业的信息通道。极通EWEBS企业信息化集中管理平台倡导释放企业内外的各种信息，提高协作效率，不仅服务于企业员工，而且惠及合作伙伴和客户，是一款集企业门户于一身的信息化集中管理平台。

内涵越来越丰富的企业信息化集中管理平台有不胜枚举的优点，譬如说让使用者更方便、更迅速地获得所需的信息和服务，譬如说更准确、更有效地利用各种信息与应用资源。甚至有人说，门户提供了集成的内容和应用，以及统一的协作工作环境。事实上就是未来的企业桌面。CIO们对于企业门户的关注当然不会止于这些理念的探讨，瞄准目标之后，他们期望掌握从哪里发掘门户的价值，怎样选择解决方案，如何让企业信息化集中管理平台“落地”？

#### · 企业信息化集中管理平台的价值

企业信息化集中管理平台首先具有企业门户的功能，最基础的价值仍在于企业内部。在信息化逐渐深化的过程中，企业常常是分阶段，分业务方向地部署各种应用系统。有了这些应用系统对业务的支撑，企业不仅能够降低经营成本，而且可以提高运营效率。但随着应用系统的增加，整个企业的IT环境也会日趋复杂化，甚至导致展现在用户面前的是过载的信息、繁杂的操作、互相冲突的数据……信息技术未能发挥应有的价值。将多个信息系统的不同功能有效地组织起来，通过统一的平台提供跨系统的



数据，避免信息孤岛并减少重复投资，实现这些目标将奠定信息化集中管理平台的价值基础。极通EWEBS信息化集中管理平台软件联系了所有的业务相关者，使通信、协作以及工作流程更好地信息共享，互联网应用对于企业资源的挖掘也日趋得到重视。通过制定互联网战略，信息部门可以更好地驱动业务创新，集中管理平台就是落实这一战略最好的载体。而且相得益彰的是，搭上互联网这根弦，集中管理平台的功能与价值都会得到脱胎换骨的改变，比如为合作伙伴和客户提供个性化的在线服务，跨网络对企业内外的资源进行统一规划和管理，将有价值的信息推送到互联网用户眼前。

集中管理平台特征的企业门户与传统的IT项目全然不同。若将之看作是一类信息系统，那么与ERP、OA这些与企业资源、流程紧密绑定的应用相比，它给企业管理留下了更多驰骋的空间，也提高了驾驭的难度——门户的目标、表现形式、功能、服务对象都取决于企业自身的设定。若将之看作一个“容器”，则它在装进信息、应用、流程的同时，也通过极通ewebs集中管理平台装入了整个企业的人际关系和取之不竭，并且可以源源不断创新的，蕴藏在员工脑海里的隐性知识。

· 集中管理平台的技术关键词

集中管理平台的价值若要得到体现，一些关键的技术问题必须解决：

#### 1. 单点登陆与身份认证

传统方式下每个应用都包括一套用户管理系统和用户授权策略，使用者需要在每次访问应用时进行身份认证。而考虑到易用性，很多用户管理系统使用的仅是通过用户名/密码来设置访问权限的单向认证，风险系数高，管理困难。集中管理平台根据平台来统一界面。在企业门户系统中，身份验证、权限控制都可以基于平台来实现。

#### 2. 个性化的配置

针对不同的对象定义不同的业务流程，提供不同的服务界面和服务内容，这是企业门户最重要的特性之一。个性化配置包括三个方面，首先是基于用户界面的个性化，不同身份的用户可以获得不同的主界面，甚至还可以定义自己的风格模板。其次是基于工作的个性化，不同身份的用户被赋予不同的工作任务、工作资源、工作流程。第三是基于规则的个性化，要求门户系统能够动态地制定角色权限和商务规则，以实现界面、内容、业务流程的个性化。

#### 3. 应用全部接入

如何充分利用原有信息系统是一个非常重要的问题，也是CIO们挑选企业门户解决方案时的重要指标。实现集中管

理的关键不在于系统之间的接口，而在于对业务流程的管理。解决所有系统的接入的功能是极通EWEBS企业信息化集中管理平台里独有功能，他可将企业c/s架构软件也接入进平台。

#### 4. 伸缩性和可扩展性

如前文所述，不同的企业有不同的应用需求，也可能顺应业务的发展发生需求变化。因此企业门户解决方案就必须具有良好的伸缩性和可扩展性。更准确地说，企业门户应该是基于组件化开发，不仅支持热插拨式的应用，而且可以根据企业的需求进行定制，能够通过API方便地集成和运行部署在企业内外的应用系统。为了保护硬件投资，企业门户的硬件系统也要能够根据客户业务需要进行合理配置，并且支持平滑的集群、扩容。

#### 5. 管理工具的提供

企业实现集中管理是个庞大的工程，所以管理细粒化就变得很重要，要想管理细粒，必须提供各种管理工具，管理工具的方便与否，也是集中管理的必备条件，极通ewebs集中管理平台提供了；虚拟接入模块、本地收藏、网络收藏、网络硬盘、即时通讯工具等保证了企业集中管理所需的各种工具。

## 第十一届软交会天翼精彩盛会

6月20日，由大连市经济和信息化委员会指导，大连市机械行业协会、大连市服装行业协会支持，大连天翼信息科技有限公司、用友软件股份有限公司主办的“U8'精细管理 敏捷经营——中小企业信息化成功之路”，为中小企业全面展示全新的信息化解决方案以及深度的企业信息化应用之道。

“中小企业信息化成功之路”论坛年度盛典，已在国际软交会期间成功举办了四届。历届年度盛典，都是各位同仁探讨相关内容的盛事，包括企业信息化发展前景、信息化成功方法、技术变革带来管理提升等。



今年3月19日，亚太最大的软件供应商用友软件宣布，将进一步加强渠道合作伙伴支持，及市场发展战略的推动与投入，基于U8'产业链平台，打造与伙伴共赢模式，在战略上采取直分销、双加强的方式，并在未来逐步扩大至全分销，重点拓展高端营销服务、以及行业解决方案商。天翼公司携手“用友”，成为“大连地区U8'产品的总代理商”。凭借用友业内领先的优秀软件和解决方案，以及天翼公司雄厚的技术实力和交付能力，必将为大连地区的企业带来更优异、更高效的信息化深度应用与贴身服务。

会上，大连市经济和信息化委员会软件与信息服务处处长董莉女士表示，政府对中小企业信息化十分重视，每年从传统行业企业与IT企业对接会到中小企业信息化建设的政策资金扶持，都是希望

鼓励更多的中小企业走信息建设的道路，帮助企业用技术重塑管理、创新业务、提升核心竞争力！

大连用友软件有限公司总经理战威先生，针对产业链具体举措做了详细的介绍，让在场嘉宾真正感受产业链共赢的落地之举的同时，也感受到用友公司转型决心和力度，以及转型后给客户带来的无限价值。

随后，战总对大连天翼信息科技有限公司进行了“U8产品大连地区总代理”授权，大连天翼信息科技有限公司总经理姜增辉先生，为嘉宾展示天翼与用友强强联合后，如何引导企业走符合“标准、行业、个性化”的中小企业信息化成功之路！相信凭借用友业内领先的优秀软件和解决方案，以及天翼公司雄厚的技术实力和交付能力，开疆扩土，稳扎稳打，必将为大连地区的企业带来更优异、更高效的信息化深度应用与贴身服务，为大连地区中小企业信息化带来新的成长动力。

会上还邀请到了大连斯频德冷却塔有限公司项目经理，与会嘉宾分享，通过用友软件与天翼软件完美结合，得到了离散型制造业信息化管理的宝贵经验，帮助企业用技术重塑管理、创新业务、提升核心竞争力！

本届论坛会议圆满落幕，与会嘉宾纷纷表示受益匪浅，期待明年论坛的成功举办。

2013软交会《大连日报》报道——

## 信息化障碍制约中小企业发展 总包式装修可规避投资风险

大连日报记者 巴家伟

不少中小企业都做过ISO9000认证，老板也学过MBA。与此相关的教材、声像制品比比皆是，但为什么还要聘请咨询公司、读MBA呢？在市经信委和大连天翼信息科技有限公司主办的《产业化运维——中小企业信息化成功之路》论坛上，天翼信息总经理姜增辉在主题演讲中一针见血地指出：“信息化障碍”是中小企业实现全面信息化过程中面临的主要问题，严重制约了中小企业的发展速度。

中小企业的“信息化障碍”主要表现在哪？姜增辉归结为：信息化意识淡薄，对信息化的认识处于表面化；由于信息化投资大，回报低，存在重“硬”轻“软”等现象；由于管理基础差，存在随意性强的“软肋”；信息化人才匮乏。

中小企业如何通过信息化走上成功之路？姜增辉表示，实现信息化一定是一套可积累、可渐进、可优化的系统，要能螺旋式上升，

不但要解决企业内部的需求，还可以扩展到满足企业外部客户和供应商的需求。将企业的人力资源、技术资源、知识资源、管理资源、物质资源和市场资源等集成于一体，实现数据的一元化管理，融合业务流和管控机制，并实现任务驱动。

姜增辉认为，中小企业囿于资金能力和产业规模的限

制，在通过信息化走上成功之路的步伐中，必须明确管理需求和具体规划，企业主导和外包运维服务相结合，选择懂管理、懂IT，以客户为导向，最适合自己的“教练”（合作伙伴），进行“总包式装修”，才能满足自身的个性化需求，也是促进企业往产业化方向发展，从而规避投资风险的最佳途径。



摘自《大连日报》2013年6月22日A02版

2013软交会《中国软交会资讯》报道——

## 探讨中小企业信息化建设成功之路

摘自《中国软交会资讯》2013年6月22日第14页



大连市经济和信息化委员会软件与信息服务处处长 董莉

中小企业在我国国民经济中占有越来越重要的地位，身处信息化时代，中小企业信息化建设直接关系到中小企业未来的生存。众所周知，中小企业对变的要求与大企业大相径庭，不需要建立集成化企业信息环境，对IT技术的要求简单易用、安全可靠，具有针对性，适合自身状况、易于扩展，由于大多数中小企业信息技术应用水平不高，所以对服务依赖性更高、需求的变化程度也更高。

大连市经济和信息化委员会软件与信息服务处处长董莉6月20日在“产业化运维”论坛上表示，最近三年来，大连市经信委持续推动工业化信息化两化融合，连续举办了多期传统制造企

业与软件行业需求对接会，先后在机床制造、轴承制造、互感器制造、船舶修造、食品药品制造等大连比较有优势的传统制造业行业内，促进与本土的软件行业企业需求对接。

董莉谈到了多年来推进中小企业信息化建设的三大感受：

首先是要细分市场，对中小

企业的个性化要求进行科学分类，比如近三年来大连市经信委所对接的行业企业中，食品药品与离散制造业就有很大的不同，因此一定要坚持“标准、行业 and 个性化”三者相统一的原则；其次，需要转型，中小企业信息化解决方案应从以产品为核心转向以服务为中心，提供包括产品、系统、应用甚至是人才资源支持的综合集成方案，把服务产品化、产业化；第三，要努力降低中小企业实施信息化的难度，一方面要努力降低成本，开发出费用较低的信息化系统来，另一方面，把从咨询到方案设计和实施服务全过程进行简化，使集成化的、繁杂的信息化实施变得简单易用，便于操作。简化才能有规模。董莉表示：“众多的中小企业正处在生存挣扎的边缘，第一要素就是解决生存、解决市场、解决产品出售问题，不可能做复



大连用友软件有限公司总经理 战成



大连天翼信息科技有限公司总经理 姜增辉

# 天翼“高危行业人员安全管理服务平台”荣获最具竞争力产品奖

# 华锐重工焦炉车辆M2M系统二期——专家故障诊断系统通过集团技改验收

□ 张煜



天翼“高危行业人员安全管理服务平台”荣获2012-2013中国软件和信息服务行业“最具竞争力产品奖”。

天翼经过多年经验积累，针对高危行业研发出“高危行业人员安全管理服务平台”可广泛应用于隧道、矿业、压力容器制造、电梯制造、船舶制造、海工设备制造、核电工程、石化工程、高危建筑行业施工等对人员安全有高度敏感的行业，实现人员精确识别、精确定位管理，并在产生危险时，能够迅速通知在危险区域各作业人员及安全人员迅速反应。

杂的集成信息化。”

“对于传统的中小企业而言”，董莉告诉记者：“完全可以把企业信息化建设外包给专业化公司，视信息化服务如同目前的企业用水、用电、安保等专业化服务一样方便、快捷、专业，这在技术、服务、商务、管理等多方面已经不存在问题，主要是看中企业

业管理者的意识，而这已经是社会发展的大趋势。”

大连用友软件股份有限公司总经理战威在当天下午召开的《精细管理 敏捷经营—中小企业信息化成功之路》论坛上指出，用友软件集团将进一步加强对渠道合作伙伴支持及市场发展战略的推动与投入，基于U8+产业链平台，打

造与伙伴共赢模式，在战略上采取直分销、双加强的方式，并在未来逐步扩大至全分销，重点拓展高端营销服务以及行业解决方案商；大连天翼信息科技有限公司作为用友软件大连地区U8产品线核心经销商，未来在用友的大力支持下，并将为本地企业提供更好的信息化服务。

8月14日，在大连起重重工集团副总工程师 吕新民 的带领下，前往焦炉车辆公司，对天翼公司实施的焦炉车辆设备远程监控系统（M2M）进行验收。本系统由天翼公司从2012年1月份开始启动，第一期进行了数据/视频的远程采集，建立了数据仓库；第二期更进一步推动了专家故障诊断系统的开发和推动，简要功能如下图所示：



吕总工程师在听完项目汇报后，对本项目给予高度评价，认为焦炉车辆从装备制造向高端制造服务业进行转型，迈出了可喜的关键的第一步。可以在有条件的其他分公司进行经验及系统的实际推广。并且对该项目提出了进一步的殷切希望：



1、在综合水平和效果总结上，提炼的更高一些；

2、在系统先进性、技术水平程度上，要高起点，目前在国内外国际达到的水平要有客观评价；

3、故障诊断系统涉及到的机、电、液等关键部件，引入故障树，下一步需要跟PDM、ERP系统探讨接口与集成。

本系统的第二期项目涉及到复杂的故障诊断定义、数据收集与规范化整理，双方均投入了大量的人力和精力，这对于焦炉车辆本身也是一次非常重要的技术经验梳理与知识传承的过程。

本系统顺利通过集团技改项目验收，并对本系统提出了更高的要求与期望，这对于双方的持续合作给予了更高层面的支持，同时也给本系统在大起大重及其他装备制造业的推广，打下了良好的基础。

## 三井森BQ报表开发项目报道

□ 郭金磊

2011年的夏天、大连经济技术开发区、一家业务发展迅速的日企、一套运行了5年的定制开发ERP系统终于决定放弃，曾经认识8年的客户——大连三井森包装有限公司！我想凭借我们天翼公司立足本土、扎根制造业、富有企业管理+软件开发的成熟经验……机会来了！不禁心潮澎湃、斗志十足！！

在历时1年的选型过程中，三井森重点考察了我们天翼公司、金蝶、NEC、用友。三井森中方管理层参观了我们公司典型客户——东立工艺，经典的业务系统展示让客户和我们都信心十足。然而日方高层领导综合更多的因素，最终选择了他们更加信任的NEC公司。

虽然业务系统丢了，但是我知道不能就此放弃。张总也给了我莫大的鼓励：如果能立足一个点进去，就可能发展成一条线，将来就会成一张网。凭借我们天翼公司的实力，还有干不成的事吗！

对，就这么干！

《BQ报表开发平台》在张总的帮助下，终于成为了我们天翼公司成功进军三井森的第一颗棋子！

然而这盘棋不好下啊！客户、NEC、天翼合作的三方彼此之间即需要相互制约又需要共同协作！并且客户最初还缺少引领信息化的领军人物！尤其是NEC强势进入、我们又从未合作过不曾了解。作为数据的展示方，我们有太多的担心，业务系统的数据准确率、业务功能、开发速度等等会不会连累到我们的报表展示？会不会影响我们的验收？会不会残局收场？

公司也高度重视了这个项目，派出肖雨担任了项目经理。肖雨为此特制定了良好的任务接受制度和三方问题反馈机制。然而4个月后，我们担心的问题真的出现了——NEC的业务系统上线需要延期，没有如期开发完毕。这就导致我们公司的报表开发也要跟随延期，然而此时辽电的项目已经按照预期计划把任务下达给了肖雨，更加复杂的项目！不能拖延的项目！！对公司意义更加重大的项目！！肖雨不撤不行，三井森还要坚守阵地，怎么办？项目经理、项目总监、销售经理……公司上下心急如焚！！

陈忠志——临危受命、一鸣惊人！

他也曾经为难过、犹豫过、挣扎过，但最终他还是选择了以大局为重！

虽然一直身在项目组里负责开发任务，但是他从未到过客户现场，从未面对过如此复杂的三方合作关系、

在临阵更换项目经理客户本就质疑、不满意的情况下：

大量的开发完报表需要对应、  
大量的需求变更需要整理、  
大量的新报表需要调研、

BQ报表平台测试又频繁突发不可预见的状况、再过20天就要进入到试运行状态，这些都要求他要快速进入角色，既要临阵不乱又要赢取客户信任，既要细致工作又要快速解决问题，在那般煎熬的日子里公司又没有援手可待，这对一个即使是久经沙场、经验丰富的项目经理来说也是一个不少的考验。

他历经近3个月的艰苦奋斗，以及公司上下协力合作的共同努力下，今天三井森项目组终于见到了曙光，完成了BQ报表的开发和验收工作！并且争取到了追加费用的认可！我们公司也取得了客户和NEC的双方信任，销售部成功布下了第二颗更加重要的棋子——跟NEC公司开展更加紧密的合作，实施NEC业务系统的售后服务！！

并且更加值得一提的是，当项目完结的时候，陈忠志一句肺腑之言让我更加钦佩：“其实我们公司从这个项目中更加应该看到、总结问题而不是急于表扬！”

这让我对天翼公司的发展有了更强的信心！一个普通员工都能够在紧急关头敢冲、能冲，并且能够全身而退，而且还能保持客观冷静的思考，没有理由不进步，天翼公司没有理由不发展！

我相信我们的项目组以后能够更加站在客户的角度上思考问题、少走弯路，开发出更加人性化、便利的系统、让客户更加满意我们的服务！

再一次向全体项目组成员、项目总监及对此项目给予关心、帮助、支持的同仁们表示衷心的感谢！

## U8<sup>+</sup>精细管理 敏捷经营

### ——大连地区用友U8<sup>+</sup>深度应用体验会

□ 陈蕾



上午会场和下午参观客户现场，高朋满座。

6月6日，由用友软件指导，大连天翼信息科技有限公司主办的“U8<sup>+</sup>精细管理 敏捷经营——大连地区用友U8<sup>+</sup>深度应用体验会”于大连日航饭店隆重召开。全面展示了用友软件与天翼公司带给客户的全新信息化解决方案以及深度的企业信息化应用之道。

用友软件集团宣布将进一步加强渠道合作伙伴支持及市场发展战略的推动与投入，基于U8<sup>+</sup>产业链平台，打造与合作伙伴共赢模式。战总表示，用友选择天翼公司作为大连地区U8产品线的唯一总代理，独占大连地区产品和市场的经营权，正是看中了天翼公司在大连的雄厚实力和市场地位，相信一定会为大连地区中小企业的信息化带来新的成长动力。

用友软件高级咨询顾问刘宏伟先生，向在场的嘉宾展现了U8<sup>+</sup>如何为企业实现精细管理，产业链协同，强大的功能让在场的嘉宾为之震撼。

大连天翼总经理姜增辉先生为在场的嘉宾展现了天翼公司的团队优势及与用友软件强强联合后，U8<sup>+</sup>用户的全新体验！

大连深蓝泵业有限公司总工程师姜云洁女士，向在场嘉宾分享了深蓝泵业通过用友软件和天翼软件的完美结合，成功的实现了全面信息化管理。该公司成立于1988年，现有员工800人，资产值8.2亿，是全国最大的化工泵设计、生产及服务商，是国家重点扶持的两家核泵供应商之一，集工程项目、非标设计、项目制造、工程安装和服务于一身，涉及到的管理环节多、跨度大、周期不定等因素。可以说，离散型制造业面临的管理难点在深蓝泵业身上体现的淋漓尽致。可喜的是，企业管理层高度重视管理，坚定不移的走管理信息化之路，将用友软件与天翼软件完美结合，取得了瞩目的成绩。

当天下午，各位参会嘉宾到大连造船厂工具实业公司参观交流。

大连造船厂工具实业公司隶属于大连船舶重工集团有限公司，历经六十多年的发展，公司已经成为国内历史最长、最专业、最具影响力、产品质量最好的造船，及钢结构制造工具的生产企业和甲板机械制造企业。公司实施了ERP信息化管理，提升了企业的核心竞争力，实现了企业的可持续发展。

造船工具信息化负责人，宋玉东部长与各位参观嘉宾分享宝贵的U8产品企业管理经验。宋部长强调，对于企业在做软件选型时，切忌“需求大爆炸”，一定要从企业的实际需求出发，选择符合企业管理特点的软件尤为重要。

相信用友软件和天翼公司的成功联姻，一定会帮助更多的大连企业成功推进信息化进程，届时必定会为客户提供更多更实在的价值和个性化的本地化服务，帮助企业用技术重塑管理、创新业务、提升核心竞争力！

## 用友集团领导莅临天翼公司视察工作

近日，在大连用友软件有限公司总经理战威先生的陪同下，用友集团ME事业本部/商业伙伴总部 总经理 徐洋先生莅临大连天翼信息科技有限公司进行考察指导。



图一：（左）用友集团ME事业本部/商业伙伴总部 总经理 徐洋先生  
（右）大连天翼信息科技有限公司 总经理 姜增群先生



图二：从左至右依次为大连用友软件有限公司 总经理 战威  
大连天翼信息科技有限公司 副总经理 平洪波  
用友集团ME事业本部/商业伙伴总部 总经理 徐洋  
大连天翼信息科技有限公司 总经理 姜增群  
大连天翼信息科技有限公司 副总经理 张强

天翼公司姜总对天翼公司的基本情况、十年以来在大连地区深度经营的企业客户系统建设情况、天翼公司对项目及人员的管控情况等做了介绍。

随后，姜总和徐总主要对作为用友大连地区总代的经营管理思路、市场拓展思路、项目管控思路等做了详细交流，交流过程中，徐总不断对重视的要点问题进行提问、展开论述、提出要求和解决办法。

概括来说，包括以下几点：

- 1、大连地区典型客户的选择、树立；
- 2、大连地区以“标准、行业、个性化”为制高点的方案营销策略；
- 3、客户移交及后继项目推动的要点和风险防范；
- 4、推动大项目落地，为此，集团可展开多方位配合；
- 5、面向大连地区主要行业的解决方案和标杆宣传推广；

6、大规模的制高市场活动与频繁的小型客户联谊活动相结合，推动市场，引领市场。

针对上述要点，双方坦诚相见，彼此总结问题与不足之处，优势互补，达成共识，并制定了相应的互通促进机制。

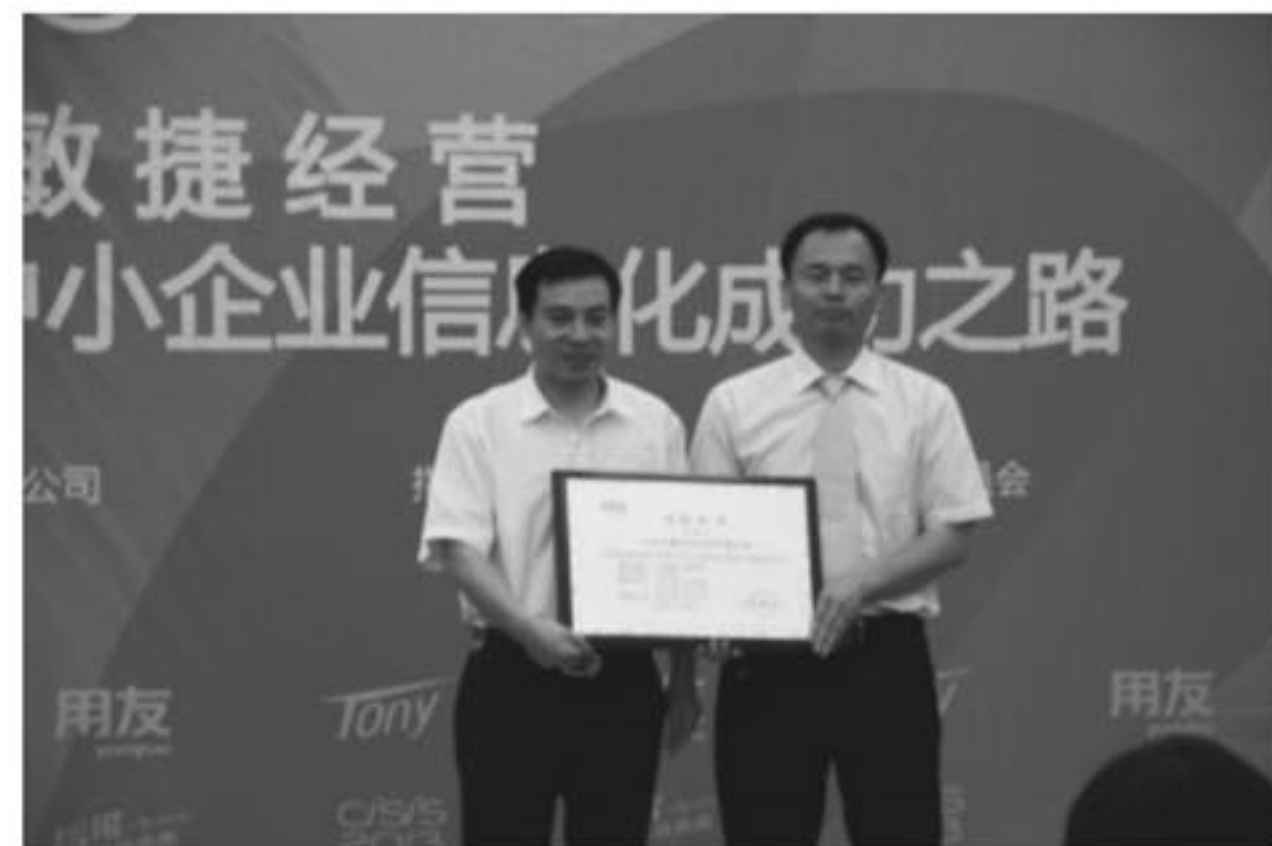
随后，战总向徐总对下半年用友分公司及天翼公司在大连围绕区域市场的各项计划、举措、规则、活动，以及需要向集团申请的支持政策等做了汇报，徐总对此表示认同。

历经3个多小时的汇报与交流，集团增加了对天翼公司的了解，认为天翼公司无论在企业信息化开发能力、实施能力、持续经营能力以及经营思路上都具有雄厚的实力。大连地区率先走出的总代分销模式，是有希望成为全国典型样板模式的。为此，集团从各个层面将全力支持。

规范行业秩序 打造良性健康市场环境

## 用友软件伙伴布局推动大连软件业共赢

摘自《新商报》2013年6月25日A11版



一边是增长乏力、利润下滑让中国的传统软件行业在经历了20多年的发展遇到了前所未有的挑战，而另一边云计算、大数据、移动互联网、智慧城市等新技术的扩张又对软件产品的商业模式和应用模式产生了巨大的冲击，如果把中国的软件行业比作一枚硬币，“腹背受压”的境遇正形象地写实的中国软件行业正进入发展以来最艰难的时期。

面对目前软件公司的旧有的模式还没有脱胎，新的竞争优势又没有完全成形，软件企业转型成为了当务之急。亚太本土最大的管理软件供应商——用友软件股份有限公司于2013年发布了“平台化发展、产业链共赢”的最新业务策略，并于大连这个

“全球软件和服务外包新领军城市”高效启动了伙伴化专业布局，大连用友联姻大连天翼信息科技有限公司使其成为用友大连地区U8产品的核心伙伴并与其共同发展本地其它优质软件企业推动地区产业链共赢业态……

一连串动作干净、利落，并掷地有声。

**有危必有机 “门当户对” 专属服务本地客户**

由于当前全球范围内的经济下滑，几乎所有的企业也都正遭遇着前所未有的挑战。作为国内管理软件行业的龙头，用友看到了“危”，但也正从此发现了“机”，就如大连用友软件有限公司总经理战威谈到，尽管目前

经济形势不乐观，但也正好给所有的企业一个停下脚步、整理思路的时机，好的企业会懂得“磨刀不误砍柴工”，充实自己，夯实基础锻炼内功，趁这个时候好好补给企业冲锋陷阵时可能所忽略掉的软硬实力，提升企业管理水平，厚积薄发才能走得更远；而用友软件可以帮助这些企业实现管理提升，立于不败之地。

据战威介绍，为了使得用友“平台化发展、产业链共赢”这一核心策略在大连本地更快更好地落地执行，也为了更好地服务广大客户，今年4月，大连用友在全面、严谨地考察市场之后，选择了大连天翼信息科技有限公司作为大连地区其核心伙伴（即产品总代理，为大连及周边地区的企业客户提供用友U8+产品实施服务）。

至于何以选择天翼，战威表示合作伙伴的企业实力、团队能力以及公司价值观等都被列入考察元素，“门当户对”才能更和谐。用友公司正是看中了天翼公司不但拥有实力雄厚的软件开发团队和专业化的解决方案能力，而且在大连地区拥有丰富的本地资源和良好的知名度。而大连天翼信息科技有限公司总经理姜增

辉则表示，在用户的支持和管理下，天翼公司将成为大连中小型企业信息化的重要支撑，从而帮助企业确定、购买并引导部署最佳的解决方案，成功推进信息化进程，为客户提供更多更实在的价值和个性化的本地服务，从而提升竞争力。用友联姻天翼，产业生态链伙伴合作这种模式不仅可以更好地坚持用友“一切基于创造客户价值”的服务理念，加之本地伙伴不仅对于本地企业更为熟悉与了解，更有着资源上的互补优势，必将事半功倍。

#### 金字塔结构支持模式 碎片化服务立体整合

对于新战略实施后大连用友的服务模式，战威形象地将其比喻为三层式金字塔结构：金字塔顶端为项目复杂、实施难度较大、需要大连用友公司专属服务的大型及集团型客户，中间层级则为用友核心伙伴即大连天翼所服务的中型及成长型企业，而金字塔底层的中小型企业客户，则由大连用友与大连天翼共同认证的二级代理商提供技术支持与服务。这样一来真真正正地实现了分级化经营，立体化整合服务，促进并带动本地行业良性发展。

未来用友的“产业化共赢”策略就是不仅可以聚焦平台/技术、应用产品以及重点行业解决方案的发展，更可以大力发展基于用友产品与平台的强大产业生态链高端应用项目的咨询实施80%由专业服务伙伴合作交付，中端产品将通过合作伙伴销

售和提供实施服务。在服务产业链，大力拓展咨询实施服务商/个人、项目开发服务商、系统集成商、培训服务商等合作伙伴；在营销产业链，大力拓展VAR（增值销售商）、RS（经销商）、ISV（行业、领域）等合作伙伴；尤其是在UAP和CSP两大平台中，强化了第三方在平台上开发、运行、发布和服务的功能，以促进用友和产业链上下游企业间的合作共赢。用友的这一策略，将为基于用友软件和平台的产业链伙伴创造更大的市场和盈利空间。

#### 行业尚待规范 企业请保护好自身合法权益

据了解，用友的经销商体系分成2级，分别为核心经销商与注册经销商。此两类经销商都与用友公司签定正式合法的授权合同，享有在大连地区U8产品的经营、服务、实施等行为，其相关行为将受到法律保护。

目前大连市面上还有部分未经用友软件授权的公司从事非法的U8软件销售和服务行为请广大企业客户要谨慎选择。如果不从用友公司认定的正规渠道购买软件，企业与其所进行交易后所产生的一切行为及后果都将自行承担，与用友公司无关。所以请企业用户从用友软件大连分公司及主要核心经销商、注册经销商手中采购U8产品，从而使得企业自身的合法权益得以保护。

针对目前正在使用用友软件的企业客户，可登陆用友反盗版

软件网进行查询

[Http://subject.yonyou.com/20070611/](http://subject.yonyou.com/20070611/)（在百度搜索引擎中直接输入“用友防伪查询”即可找到），验证本企业的产品是否为正版软件，可在网站中输入购买产品的序列号，看本序列号是否存在，同时查看所显示的产品归属用户名是否为本企业名称，从而保证企业自身的利益。对于计划购买用友软件产品的客户，可拨打大连用友咨询电话“0411-82109666-8611”查询用友软件合法代理商名单，同时在购买时要求其出具用友软件授权证书，避免上当受骗。

链接

用友

U8+

用友U8+率先实现了从ERP到“软件+云服务”的跨越，用先进技术为成长型企业构建出集“精细管理、产业链协同、云服务”为一体的管理与电子商务平台。通过“软件+云服务”的模式，U8+可以让企业管理者管理更轻松、经营更敏捷、决策更智慧、协同更紧密、应用更时尚。基于强大的UAP平台，U8+不仅提供了覆盖数十个行业应用的U8 All-in-One全面信息化管理方案，还支持应用商店模式，通过UAP开发平台集成了大量成熟的客户化开发成果，借助开发者社区聚合广泛的生态链伙伴为企业提供各种各样的云应用服务，并利用U8+的服务社区，实现多种互动服务手段，高效响应客户需求。

## 世界首富的22种习惯与风格



### 1. 订目标，达目标

一个没有目标的人，就好比大海中航行的船只没有指南针的指引，永远靠不了岸。学会每年、每月、每周、每天给自己制定一个切实可行的目标，并尽自己最大的努力去实现，天天坚持着做，一年后，三年后，五年后，你将积累一个大大的、成功的目标，并自己为之骄傲。



### 2. 尽可能多的帮助他人成功

帮助一个人，需要有付出的心态，需要有爱心，当然也需要有助

人的能力。社交的本质就是不断用各种形式帮助其它人成功。共享你的知识与资源、时间与精力、友情与关爱，从而持续为他人提供价值，一定要记得：帮助他人其实是在帮自己。你将会获得更多的快乐、友谊、朋友、关爱和宽容。

### 3. 不停地编织人际关系网

人际关系同样是生产力，更是快乐的源泉。因此，为了拥有更宽广、更具层次的人际关系。自己要学会给予，助人圈子里的朋友也能帮助你。

### 4. 定期与朋友沟通，联络感情

朋友不是要在利用他时，才想起。因此，编织好自己的人际圈子，并不断扩大的同时，定期与自己圈子里的朋友保持联系。比如：常打打球，看电影，喝咖啡，吃饭，结伴旅行，沟通聊天，做有益的事情。常来常往，朋友才会感情更深厚。

### 5. 勇敢和自信

一个成功的人，一定是一个勇敢的人，自信的人。具有勇敢和自信品格，一定会使你在职场攻无不克，战无不胜，创造神奇。所以，要不断修炼你的自信心和勇气，使自己在做事的时候，在创业的时候，更能把握机会，创造成功。

### 6. 尊重他人

人与人之间是平等的，没有职务高低之别，没有钱多钱少之分，高低贵贱人格平等。因此，一个时常能尊重他人的人，一定能赢得他人的尊重。切记勿居高临下，目中无人，谦虚的心怀是人际的通行证。

### 7. 凡事100%准备

成功是属于有准备的人，做任何事，见任何人之前，都要做足充分的准备。准备好你的心态，准备好你的时间，准备好你的精力，资料，知识，这样你将会获得更有准备的成功。

### 8. 养成列清单习惯

对每天的工作，重要的事情，约见的客户，一定要按时间、轻重缓急顺序列一个清单，并在计划的时间内去完成，养成做事有条理、专注、坚持的好习惯。

### 9. 坚持每天看书30分钟

书中自有黄金屋，坚持读书，读精品书，并能静下心来思考，不断扩充知识面，提升见识，做到每天点点滴滴积累，就会有朝一日获得

一日千里的长进。

**10. 学会分享**

做一个善分享的人。你的心得、才华、能力、经验、感知、经济、新闻、意识、激情都要及时向好朋友分享，分享也是提升自己能力的一种成功法宝。



**11. 注重工作质量**

做事情，干工作不在于做到多少，更在于做有意义、有价值的工作。因此，平常形成高品质的工作风格，提升自己的工作效率，实际等于在提升工作绩效。

**12. 凡事及时跟进**

对上司、朋友、同事、部属、亲友、家人交代过的事，相互知晓过的人和事，都要保持及时跟进，不能没有下文，不了了之；要给对方一个满意交代和回复，才能获得他人的信任。因此，有效跟进也是必备的做事风格。

**13. 做人讲诚信，做事讲责任**

平时保持做人的诚信，一言九鼎，兑现承诺，对做不到的事也要告之朋友，并客观说明。做任何事都要负起责任，养成负责的习惯，别人同样会对你负责。

**14. 每天运动一小时**

生命在于运动。每天做一小时有氧运动，比如晨练，饭后慢跑，

或打羽毛球等，活动活动筋络，舒松舒松骨头，使自己的精神更愉悦，身体更健康，健康身体是革命的本钱。

**15. 每天找一位某方面比自己更厉害的人交流学习**

孔子云：三人行必有我师。多与比自己某方面更厉害的学习、讨教、沟通交流，你将会获得更多的资讯、能力和知识，从而使自己更富有才华。

**16. 养成每天朗颂10分钟好习惯，提高语言流利度**

坚持朗颂，会提升自己语言流利程度：一种可以与任何人，在任何情况下都自信沟通的能力。这是许多成功人士的共同特征。因此，每天给自己十分钟，获得更好的表达技能，使自己在公众场合有更自如的表达和沟通。

**17. 养成说真心话，做真实人好品格**

真诚是人际沟通的通行证，打破沉默最好的方式就是说心里话。因此，确保自己做事凭良心，讲诚信；讲真话，做实事，这样你会获得更好的人际，更真诚的友谊，别人见到你，同样会回报给你真心和诚意。

**18. 保持倾听好习惯**

成功人士，有着良好的沟通技能。而沟通的技能不是在于你有多会说，更要善听。能听懂对方的意图，想法，目的。这样才能更好理解别人，才能被他人理解，才能达成和谐的沟通。

**19. 保持专注、专业**

成功的人都是专注的人，都是专业的人。这世界上只有专家才是

赢家。简单的事重复地做，就可能成为专家，而重复的事能开心地做就更是专注的赢家。保持专注，提升专业，做人生的赢家。

**20. 建立自己的品牌美誉度**

产品要获得消费者的认可必须靠卓越品牌。一个人要获得亲朋好友，上司同事和部属的认可同样靠卓越个人品牌。因此，个人品牌需要经营，良好的个人品牌树立，要让自己每天必须做好四讲：讲诚信、讲品格、讲礼貌、讲实话。

**21. 谦虚谨慎，不骄不躁**

满招损，谦受益。做人做事谦虚，会获得更好资源，更好理解，更好认同。傲慢是一种病，它会让你忘记真正的朋友，忘记朋友的重要。保持谦虚。帮助其它人和你一起进步，甚至超过你都是谦虚的心怀。

**22. 每天保持愉悦平和心态**

人有喜气，脸上必有愉色，愉色生宛容，宛容生和气，和气生财。因此，先解决心情，才能做好事情。好心态，好心情，才会有好人际，好友谊，好的前程。



# 帮你下火排毒的健康食物



导语：柠檬中含有的丰富的维生素C，加入少数蜂蜜，呵护肠胃、加快肠胃蠕动，100g柠檬水的热量仅为14大卡。

**西柚汁**

西柚本身含有丰富的抗氧化物质和纤维，能够有效帮助身体排出毒素，100g西柚热量仅为33大卡。

**香蕉酸奶昔**

香蕉含有丰富的钾元素、酸奶中的酵母菌，都能帮助身体排出毒素。香蕉奶昔的热量也不高，100g仅为82大卡。



**绿茶**

绿茶中含有丰富的儿茶素，能够加快身体新陈代谢和肠胃蠕动，排出体内毒素。100g绿茶的热量仅仅为30大卡。

**柠檬水**

柠檬中含有的丰富的维生素C，加入少数蜂蜜，呵护肠胃、加快肠胃蠕动，100g柠檬水的热量仅为14大卡。 □ 绿豆汤

绿豆本身就有消暑解渴的作用，加上丰富的纤维素，能够帮助身体排毒。100g绿豆汤的热量仅为23大卡。



**南瓜汤**

南瓜切块煮熟后的汤，热量很低，100g仅有35大卡热量。加上南瓜含有的丰富纤维素，能够帮助体内毒素排出。

**五谷豆浆**

五谷豆浆中的蛋白质、异黄酮、配糖体等会刺激体内细胞燃烧，丰富的纤维素能够让体内毒素排出。100g豆浆的热量仅仅为20大卡。

# 学会艺术的道歉吧



上司是否应该道歉，答案是惟一的——当然！只不过，很多上司可能并没意识到，道歉也是门学问呢。如果可以真诚、适时、适度地表达歉意，不仅可以体现个人的素养，更可以对下属起到一定的激励作用。假装没在意或者走坚持不道歉的强硬路线，不仅无助于保住作为上司的威信，效果还适得其反，而倘若还找借口搪塞，就只剩下遭受鄙视了。

一句话：上司大可不必回避过失，相反，坦然道歉并即时改正才算领悟了领导力的精髓。

那么，到底该如何去道歉呢？

## 如何开口第一句

道歉需要及时。这正如沟通和反馈的原则一样，及时与否，效果将大相径庭。如果有些客观

因素导致不适合在当下道歉，那么也不宜将时间拖得过长，最晚不要超过一周。否则，一旦对方心中的积怨已深，那么你的道歉效果将会大打折扣。但如果双方都在气头上，立刻道歉的效果也好不到哪里去。在冷静过后的第一时间道歉，才是最为理想的选择。

通常情况下，道歉时第一句话最难以说出口。可以试着用这样的句式：“刚才的事情是我的态度不好，让你受委屈了，我真诚地向你道歉……”在你的道歉中，要包含有几个元素：第一，勇于承认自己的过失，不找借口；第二，认同对方的情绪，因为认同感会起到缓解“疼痛”的作用；第三，真诚的道歉后，试着给出补救办法。

同时，上司的态度很重要，如果一副“我都向你道歉了，你

还想怎样”的态度，那么下属反而会更反感上司的行为，心想“你何必在这儿装？”态度，决定了道歉的效果，哪怕仅仅一句“我很抱歉……”

## 如何选择道歉方式

在道歉方式的选择上，要根据错误产生的原因，以及涉及的范围和严重程度，来采取不同的方式。比如：如果错误对工作造成了一定的影响，那么比较适合在会议这样的公开场合上进行道歉。这不仅有助于表达上司实事求是的工作态度，化解与下属的矛盾，还有利于团队价值观的强化，以及弥补和推进工作的发展。

而对于一些属于私人之间的摩擦，比如：因为某种态度、用词不妥、沟通不畅而导致的误会，可以适当选择电话或E-mail的方式进行沟通，或者是私下里进行面对面的交流也会效果不错。尤其对于行事低调和内敛的上司来说，在私下的空间，能让双方在较平静的状态下进行沟通。这样既不会在公众面前张扬和放大上下级之间的恩怨，也会使上司和员工之间的私人感情慢慢滋养起来。

道歉有时不仅是一种认错的表现，更是一种对对方感受的尊重。即使上司没有实质性的错误，但只是让对方感觉到受到了

打击或产生其他负面影响，上司也应该负起安抚员工情绪的义务。毕竟，这也是一个与员工之间增进沟通和理解的契机。

## 小心道歉“后遗症”

不可否认，每个人对于上司犯错后的态度也不尽相同。有的下属会表现得豁达和体谅，相信上司会自省，并且会因为上司欠自己一份歉意而产生一丝优越感；而有的下属会气急败坏，故意把事情闹大，甚至更会提出无理的要求。

因此，上司也千万不可把道歉当成是屡试不爽的一剂良药，是药就可能会有副作用。有的下属，可能反而会出现不依不饶、故意要挟和讲条件的行为，此时恐怕上司要火冒三丈，后悔自己为什么向他道歉了。因此，道歉也需要把握“度”，要点到为止而不宜太过自责和夸大。其实，之所以会有“得理不饶人”的下属，很可能是上司的态度“助长”了他的气焰。

因此，主管的道歉只要简短有力即可，而接下来的着力点就是你的解决办法。上司将事情的重点放到哪里，你的下属就会被你引领着关注哪里。

## 道歉中的误区

**误区一：**道歉有损威信。事实上，坦然道歉并即时改正，才是领悟了领导力的精髓。威信不是在逃避错误中建立的，而是在勇于承担和有效解决问题中塑造出来的。

**误区二：**员工需要实惠，道

歉华而不实。员工通常更看重实惠的物质利益，即使上司不道歉，只要能在升职加薪中想着他，就心满意足了。但事实是，随着员工能力的提升，以及对尊重和认同的需要，物质将不再是单一的激励手段，上司的领导将直接影响员工的忠诚度。而道歉与否这一个小小的举动，正是反映领导力的一个小侧面。

**误区三：**道歉与领导风格无关。恰恰相反，其实什么样的领导风格，将决定你适合采取什么样的道歉方式。开朗风趣更具亲和力的上司，可以采取更为直接的方式进行道歉，而下属通常也会很容易接受；而内敛稳重的上司，则更适合私下道歉的方式，心照不宣的感觉会让下属更受用。

“只有适合，没有最好”，对于道歉来说，这句话同样适用。我们不必纠结在“上司”这个称谓上，无论是谁犯错，最重要的是及时纠正错误，并且不再犯同样的错。在突破心理障碍说出“对不起”之后，更难的则是要把“对不起”表现到后续的行动中去。

## 道歉后，仍须持续改善

即便道歉表现得恰如其分，也只是一个开始。在接下来的时间里，上司必须专注于默默地重建自己的声誉，重新争取员

工对自己的信任。要做到这一点，惟一的秘诀就是时间。上司不能急于求成，而是要扎实地做好工作。

也就是说，上司要用大量的时间和员工进行互动，让先前视为理所当然的良好关系得到恢复。而且，上司需要用日常的行为（而不是在口头上）来表明自己希望赢回员工的心诚意。在自己的领导力因为错误而被他人产生质疑的时间里，下属对上司的行为还处于“观察期”，员工还会用放大镜审视上司的行为，任何相似的失误都会使上司的歉意和努力变得没有价值。

因此，上司更不要犯重复性的错误，这是很重要的。

事实上，下属看到上司的努力和改变，会很容易理解和释怀。他们知道，比起那些从未犯过错，从未汲取过教训的上司来说，知错就改，不断完善自我的人往往更值得信任。有时，上司也该适当忘掉自己的角色，自己也只不过是一个会犯错的凡人，这才是接地气的上司，不要为曾经的错误耿耿于怀，积极地改善和完善自己的领导力吧。



# 常用电脑易犯4大职业病



## 疾病1：鼠标手

人的腕关节向掌面屈曲的活动度约达到700~800，向手背部屈曲达500~600，使用键盘时，腕关节背屈约450~550，已接近了最大的角度，这会牵拉腕管内的肌腱使其处于高张力状态，加上手掌根部支撑在桌面会压迫腕管。

在这种状态下，手指的反复运动容易使肌腱、神经来回摩擦，发生慢性损伤，造成炎症水肿，继而引起大拇指、食指、中指出现疼痛、麻木、肿胀感等，还可出现腕关节肿胀，手部精细动作不灵活、无力等。

人们使用鼠标时，反复机械地集中活动一两个手指，而配合这种单调轻微的活动，还会拉伤手腕的韧带。导致周围神经损伤或受压迫。

**对策：**每工作一小时就要起身活动身体，做一些握拳、捏指等放松手的动作。使用电脑时，电脑桌上的键盘和鼠标的高度，最好低于坐着时的肘部高度，使用鼠标时，手臂不要悬空，移动鼠标时不要用腕力而尽量靠臂力做，不要过于用力敲打键盘及鼠标的按键。另外，鼠标最好选用弧度大、接触面宽的，有助于力的分散。

## 疾病2：手机肘

“手机肘”在医学上被称作“肘管综合征”。患“手机肘”的人大多是一些白领人士，每天接打手机、发送短信的时间超过四个

小时。

据了解，“手机肘”早期表现为肘关节疲惫麻木、疼痛、胳膊有时抬不起来，因为接打手机时间太长，打电话时总把手臂圈起来，长期就会造成神经牵拉受损。症状较重者为持续性疼痛，手臂无力，甚至持物会掉落，在前臂旋转向前伸时，也常因疼痛而活动受限。

**对策：**专家建议常用手机的人士，打电话时应尽量使用耳机，避免手臂长时间弯曲，或尝试“左右开弓”，让双手轮流放松休息。一般打完电话后应进行适当的活动，还可以用毛巾热敷缓解肌肉紧张。专家提醒，如果发现手臂等部位酸痛、麻木等症状出现的频率增高，或者在极短时间内就出现此类症状，应立即去医院就诊。

## 疾病3：键盘腕

医学上称为“腕管综合征”。主要症状表现为手腕、拇指、食指及中指的麻木和疼痛，常感觉大拇指笨拙无力，拇指、食指、中指感觉迟钝和异常，而小指和无名指内侧完全正常，如果让患者将两手搁在桌子上，前臂与桌面垂直，两手腕自然屈掌下垂，大约一分钟即可出现食指和中指的麻木。主要原因是长期从事电脑打字工作敲击键盘所致。

**对策：**应让长期操作电脑者将腕部垫起，避免悬腕操作。工作一个半小时左右应作短暂的休息，同时活动一下腕部。治疗时应该暂时停止使用电脑，并遵从医嘱用物理、封闭、手术等方法治疗。

## 疾病4：屏幕脸

天天与电脑打交道的人，长期面对电脑屏幕，不知不觉中会生出一张表情淡漠的脸，影响日常的人际交往，且容易产生人格障碍与性格异常。长时间的人机对话会出现面部表情不丰富甚至无表情、表情淡漠的情况。另外，屏幕辐射产生静电，最易吸附灰尘，长时间面对面，更容易导致斑点与皱纹。

**对策：**在日常操作电脑时，身体与电脑屏幕应保持不少于70厘米的距离。硬件上，应配置一台辐射较小、没有眩光、显示稳定的电脑，有液晶显示屏更好。同时，要挑选适合自己的电脑桌椅，尽量把它们调节到最适合自己的状态。要注意眼睛休息，最好一小时休息10分钟，每天做两次眼保健操。

上网结束后，第一项任务就是洁面，用温水加上洁面液彻底清洗面庞，将静电吸附的尘垢洗掉，涂上温和的护肤品。久之可减少伤害，润肤养颜。

## 2013年软交会精彩瞬间



大连市经济和信息化委员会 软件与信息服务处处长 董莉女士 致辞



大连斯频德冷却塔有限公司 信息化项目经理 潘冬梅女士 案例分享



天翼总经理 姜增辉先生 发表演讲《标准、行业、个性化—中小企业信息化成功之路》

## U8+精细管理 敏捷经营 用户体验会



大连深蓝泵业有限公司总工程师 姜云洁女士 分享企业信息化深度应用经验



大连用友软件有限公司总经理 战威先生 致欢迎辞



用友集团专家 刘宏伟先生 发表演讲《U8+精细管理 产业链协同》