

学校编码：10384 分类号__密级__

学号：X2007153025 UDC__

厦 门 大 学

硕 士 学 位 论 文

基于变革管理的服装企业 ERP 实施项目研究

A Study Of Apparel Enterprise ERP Implementation

Project Base On Change Management

缪树开

指导教师姓名：计国君教授

专 业 名 称：项目管理

论文提交日期：2012 年 5 月 7 日

论文答辩时间：2012 年 8 月 26 日

学位授予日期：

答辩委员会主席：_____

评阅人：_____

2012 年 9 月

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其它个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（ ） 1.经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

（ ） 2.不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

摘 要

随着中国时尚行业的飞速发展，企业面对的竞争越来越激烈，越来越多的服装企业开始使用 ERP 系统软件来进行企业资源的计划和整合，以提高企业的管理水平和竞争力。发源于美国的 ERP 软件代表了世界上最先进的管理思想和管理模式，在中国实施时却只有不到 10% 的成功率，实施效果不甚理想。为此曾有“国外 ERP 软件不适合中国国情”的说法，其原因之一是对 ERP 项目实施中的变革管理一直不为人们重视。

本论文首先分析服装企业的行业特点，及其在 ERP 实施项目中普遍存在的问题，进而阐述了本文研究的目的和意义，同时说明了本文的研究思路和主要的研究方法；其次，探讨企业变革管理的理论和方法，着重剖析变革管理的应用步骤；然后，通过分析项目管理与变革管理的关系，服装企业的 ERP 项目特点，着重分析服装企业 ERP 实施的成功要素与变革管理的关系。接着，结合案例分析说明变革管理对 ERP 实施的影响。最后，探讨总结了如何在 ERP 实施项目中应用变革管理的理论与步骤，本论文结论以期对服装企业信息系统实施提供理论与方法的参考。

关键词：ERP 实施；服装企业；变革管理；项目管理

Abstract

With the rapid development of China's fashion industry, enterprises face an increasingly competitive, more and more clothing companies began to use the ERP system for enterprise resource planning and integration, to improve the management level of enterprises and competitiveness. ERP originated in the United States represents the world's most advanced management ideas and management models, implemented in China had been only less than 10% success rate, the results are less than ideal. This has been called "the foreign ERP software is not suitable for China's national conditions." One reason is that the implementation of change management in ERP project has been for people to pay attention.

Firstly the industry characteristics of the clothing companies are analyzed, the common problems in the ERP implementation project are discussed, and then the purpose and significance, the ideas of this study and the main research methods are presented in this paper; Secondly, the business change management theories and methods, and the application of change management steps are introduced; then, through analysis of project management and change management, ERP project characteristics of the garment enterprises are presented, and ERP implementation success factors and change management of garment enterprises are analyzed. Finally, two case studies used to explain the impact of change management, ERP implementation. Our conclusions can support the application of change management in ERP implementation project, and supply the reference implementation of garment enterprises.

Keywords: ERP implementation; Garment enterprises; Change management; Project management

目 录

第 1 章 绪论	1
1.1 服装行业背景及特点	1
1.2 研究目的和意义	4
1.3 研究思路和结构	5
第 2 章 服装企业 ERP 实施项目	6
2.1 ERP 项目介绍	6
2.2 服装企业 ERP 项目的特征	8
2.3 服装企业 ERP 项目实施常见问题	11
第 3 章 在服装企业 ERP 项目中 IT 项目管理的应用	15
3.1 项目管理定义	15
3.2 IT 项目管理的特点	16
3.3 服装企业 ERP 实施项目中的 IT 项目管理应用	17
第 4 章 变革管理理论研究分析	23
4.1 变革管理理论介绍	23
4.2 变革管理步骤	27
4.3 变革管理在 ERP 项目中的应用	28
第 5 章 变革管理在服装企业 ERP 实施项目中的应用	35
5.1 服装企业实施 ERP 项目需要变革管理	35
5.2 变革管理方法具体在服装企业 ERP 实施项目中的应用	35
第 6 章 案例分析	42
6.1 案例 1: A 公司 ERP 项目不成功的教训	42
6.2 案例 2: B 公司 ERP 项目成功的经验	44
6.3 案例分析比较	46
结 语	50

CONTENTS

Chapter I Introduction	1
Section I Background and Characteristics Of The Apparel Industry	1
Section II Research Purpose	4
Section III Research Methods And Structure	5
ChapterII Apparel enterprises ERP Implementation project	6
Section I Introduction of ERP Project	6
Section II The Characteristics Of Apparel ERP Project	8
Section III The Common Issue in Apparel ERP Project Management	11
ChapterIII The Application of IT Project Managemnet in Apparel	
ERP Project	15
Section I The Project Management Definition	15
Section II The Characteristics of IT Project Management	16
Section III The Application of IT Project Management in Apparel ERP Project ..	17
Chapter IV Change Management Theory Research And Analysis	22
Section I Introducion of The Change Managemnet Theory	22
Section II The Process of Change Management	26
Section III The Application of Change Management in ERP Project	27
Chapter V The Application of Change Management in Apparel ERP	
Project	34
Section I Need Change Management in Apparel Implementation ERP Project ..	34
Section II The Process of Change Management in Apparel ERP Implementation	
Project	35
Chapter VI Cases Study	41
Section I Case I: The Failure Lesson of Company A	41
Section II Case II: The Successful Experience of Company B	43
Section III Summary	44
Conclusions	49

厦门大学博硕士学位论文摘要库

第 1 章 绪论

1.1 服装行业背景及特点

据中国纺织工业协会透露,2010 年中国纺织工业规模以上企业产值突破 4 万亿元,出口额超过 2000 亿美元,利润突破 2000 亿元,利润增幅达 40%^[1]。与 1980 年代相比,当今消费者的服装需求量翻了 4 倍^[2]。不过,数据背后,仍然面临大而不强的现状:现有的纺织企业中,多以定牌、贴牌为主,自有品牌只占 10%左右,中国纺织业在全球产业链中还处在加工制造阶段,增长方式仍以粗放型为主,创新能力不足,缺乏国际知名品牌,产品附加值低。尤其是在高成本、汇率波动加大、世界经济形势依然充满种种不确定因素的 2011 年,纺织业发展的压力更是超乎此前。当前行业所面临的主要问题在于:产品档次不高、竞争力低下、缺乏核心技术以及定价“话语权”等,所导致的直接后果就是中国服装行业内的企业处于价值链的最底层,普遍盈利能力不强。

中国目前已经是世界第一的“服装制造大国”、世界第一的“服装出口大国”。从表象看,中国服装行业在世界市场的地位应该是无法动摇的,然而,这些都是中国服装企业的虚假繁荣,就竞争力而言,中国的服装仍处于价格竞争的单一优势。我国从事服装业有先天的劳动力优势,即是依靠廉价劳动力生产,同时,我国的服装行业软实力非常低下,必须倚靠外国的设计潮流和高等服装设计师,因此,我国的服装价格低廉、生产量大,中国服装生产企业真正获取的利润却不高。从实际看,造成这样困窘境地主要以下几个因素:第一,中国有广阔的资源;第二,中国有非常廉价的劳动力,吸引着国际品牌的进驻;第三,中国拥有大量先进的进口生产工业设备;第四,中国目前有非常先进发达的交通设施、国内外物流企业竞争的低物流成本优势;第五,中国长期以来多数企业急功近利,“短视经济”经营;第六,中国有庞大的消费市场空间;第七,中国缺乏运作的人力;第八,中国还处于在一个创业的初级阶段,模仿为主,创新水平不够,各方面的配备不是还完善。正是因为这些,我国的服装企业在面临激烈竞争的同时,自身的发展受到极大限制,与发达国家的服装制造企业存在一定的差距。

事实上,从供应商到制造商,再到分销商、零售商以及消费者终端服务,在

这条服装行业供应链上，谁能对资源进行强有力的掌控，谁就能获得话语权决定利益分配的走向。例如，ZARA 通过先进的 IT 系统，在全世界的门店每天晚上将各种销售数据和报表直接传给西班牙总部。另外，门店店长拥有向总部直接订货的权力，以保证货品的及时更新。位于西班牙总部的 ZARA 设计团队，根据来自于全世界的门店的数据进行设计。这些第一手的数据，反映了最准确的市场信息：畅销或滞销产品的款式、花色、尺码。设计方案敲定后，立即下单生产。从 ZARA 分布在各个国家的代工厂出来的衣服，将被运送到位于西班牙的 ZARA 总部现代化的物流中心进行自动化分拣和装车，最终通过货车、轮船或者飞机运送到各个门店。这就是 ZARA 打造的急速供应链系统。对供应链环节的强力掌控让 ZARA 完成产品从设计、采购、生产到全球各地专卖店上架销售的最短时间只有 15 天。

如今，围绕供应链管理涉及到的诸多因素，已经引起国内纺织服装行业的广泛关注。中国服装品牌从个体到个体的竞争，业已让位于供应链与供应链之间的竞争。围绕产品生产、设计、研发、销售、物流配送、信息化管理、渠道建设等要素的“供应链竞争”，已经悄然在国内服装企业中展开。

服装的新产品周期（设计、成衣到进入销售）在工业发达国家平均需要 2 周，美国最快 4 天，而我国平均是 10 周时间，差距非常明显。但是国内仍有部分大型服装企业，虽然生产力非常强大，甚至高于许多国外服装生产企业，然而他们对管理的缺乏和市场经营的薄弱意识使得企业仅仅局限于“制造”而非“创造”，在长期相对稳定却不高的利益下，宁愿依靠一套万金油模式专业，也不愿意大胆开发创新，同时，设计能力不足限制了这类企业的市场发展战略。

面对瞬息万变的全球化市场，国内劳动力成本不可逆转的提高，服装企业经过产品产量、产品质量、生产成本的竞争之后，对市场的快速反应能力已经成为衡量服装企业核心竞争力的标尺。而快速反应能力的核心就是企业的信息化水平。

信息技术和先进管理思想的完美结合的 ERP (Enterprise Resources Planning, 企业资源计划) 所具有的巨大效用已被西方企业所证明。2000 年，国家信息化推进工作办公室把纺织行业列为信息化试点行业。纺织行业是一个传统产业，当时的信息化水平比较低。近几年在国家的支持下，在全球化竞争压力下，通过行业

自身的努力，我国纺织行业信息化应用水平不断提高。主要表现在以下几方面：第一是企业应用信息技术的自觉性明显提高。信息技术在管理、营销等各个层面都得到了应用。第二是大企业在生产过程管理和营销中使用 ERP、供应链管理、电子商务等高水平的信息手段。第三是中小企业越来越多地应用信息技术，希望通过公共服务、依靠现代网络和计算机技术等各种手段获得信息支持。这些都是信息化应用的典型表现。

目前，我国应用内部信息化管理，生产过程管理的纺织行业企业明显增加，企业应用 ERP 的比例从前些年的不到 10%增加到现在的 50%，甚至更高。应用信息技术的效果也很明显：企业的运营效率明显提高，客户响应时间缩短。以印染企业的配色为例，以前人工配色很难把握颜色的差异，通过电脑配色，一次性命中率能达到 90%以上。以前能达到 40%就已经不错了。这正是信息技术在产业应用中取得的典型成果之一。另外 CAD (Computer-aided Design, 计算机辅助设计) 目前在服装行业中的应用已经非常普遍^[3]。

虽然信息化建设初具规模，但信息化程度普遍不高。调查显示，几乎所有服装企业都配备了电脑，服装企业信息化建设已形成一定的规模。但大部分服装企业对电脑的应用仍然停留在“部门级”应用的层次。例如，财务软件、进销存软件、物流管理软件等局部应用，国内服装企业信息化程度普遍不高^[4]。

经过 2007 和 2008 年明显的行业调整，服装行业企业总数量已经不像前几年那样快速增长，行业内企业数量呈现逐步减少。在没有新的市场增长点出现的情况下，国内生产规模不会再进一步扩大。企业的进入和退出在市场需求和资源供给等作用下将较以往更加审慎，对于扩张会更加理性。从增长方式看，数量增长时代已经基本结束，多数企业已经从产品营销，即生产出大量库存在批发市场等待销售的模式，转向根据市场变化情况有较强计划的安排生产和销售，对于产品的档次和附加值要求更高，而数量要求反而下降。短期内我国服装行业很难再出现 20 世纪 90 年代末期到 21 世纪初期的“大爆发”现象，未来行业将呈现收敛的趋势。

首先，随着人民币升值，对服装行业而言，大批量生产的模式将因汇率波动导致巨大的经营风险。其次由于劳动力成本的逐步升高，我国劳动力成本虽然仍低于发达国家，但价格相比南亚和东盟等发展中国家已没有明显优势，未来低档

产品的国际竞争势必更为激烈。因此中国服装业应当充分发挥技术和劳动生产效率的优势，以“技术劳动力”的比较优势来参与国际竞争^[5]。

1.2 研究目的和意义

虽然国内外的形势都对服装企业提出了进一步提高信息化水平的要求。但是原来 ERP 系统实施成功率不高也是不争的事实。有数据显示，目前我国服装企业实施了全企业范围内 ERP 应用的仅占 3.8%左右。而在这些企业中，实施 ERP 的成功率不足 10%，如此低的成功率，也使许多服装企业陷入两难境地^[4]。

造成服装企业 ERP 项目实施失败的原因有很多，但总体反映在下列几方面^[6]：

1、领导的重视度不足。许多企业领导口头上表示非常重视和支持项目建设，可是具体到项目会议时却常因其它事情而缺席。甚至有个企业在实施上千万的 ERP 系统时，分不清楚项目实施方是哪家公司，经常张冠李戴地闹出笑话。

2、业务部门的参与度不够。很多服装企业的业务部门领导普遍认为 ERP 项目建设是 IT 部门的职责，对于项目会议有时间才去了解一下。如此导致的一个结果就是项目决策不切实际业务实际，最后可能需要推倒重来。

3、对项目管理重视不够。许多服装企业没有项目实施经验，因此对项目管理基本都是依赖实施方进行，这样直接导致的结果就是项目变成实施方单纯的责任，最终导致失败。

4、其它原因包括，项目资源不到位，项目沟通不足，项目目标不明确等。

ERP 项目是一项复杂的管理系统工程，建设周期较长，而管理又在不断发展，企业永远不变的就是一个“变”字。因此，企业需要建立稳定的专业技术力量自行维护系统未来的正常运行、故障处理，并根据企业发展需要及时升级。在对企业自身员工培训的同时，由于供应商的开发人员并不熟悉本企业的流程特点，不具备本行业专业知识，因此必须对软件开发人员进行必要的业务培训，避免出现“闭门造车”的情况。这是企业维护自身利益的权利，更是开发符合企业需求的 ERP 系统功能的要求。

基于上述各种缘由，同时结合本人这几年的服装企业项目实施经验，希望能通过本论文阐述说明如何变革管理理论应用到服装企业实施 ERP 项目中，以解决服装企业 ERP 项目失败多的困境，提升项目实施成功率。

1.3 研究思路和结构

本文的研究思路如图 1.1 所示。

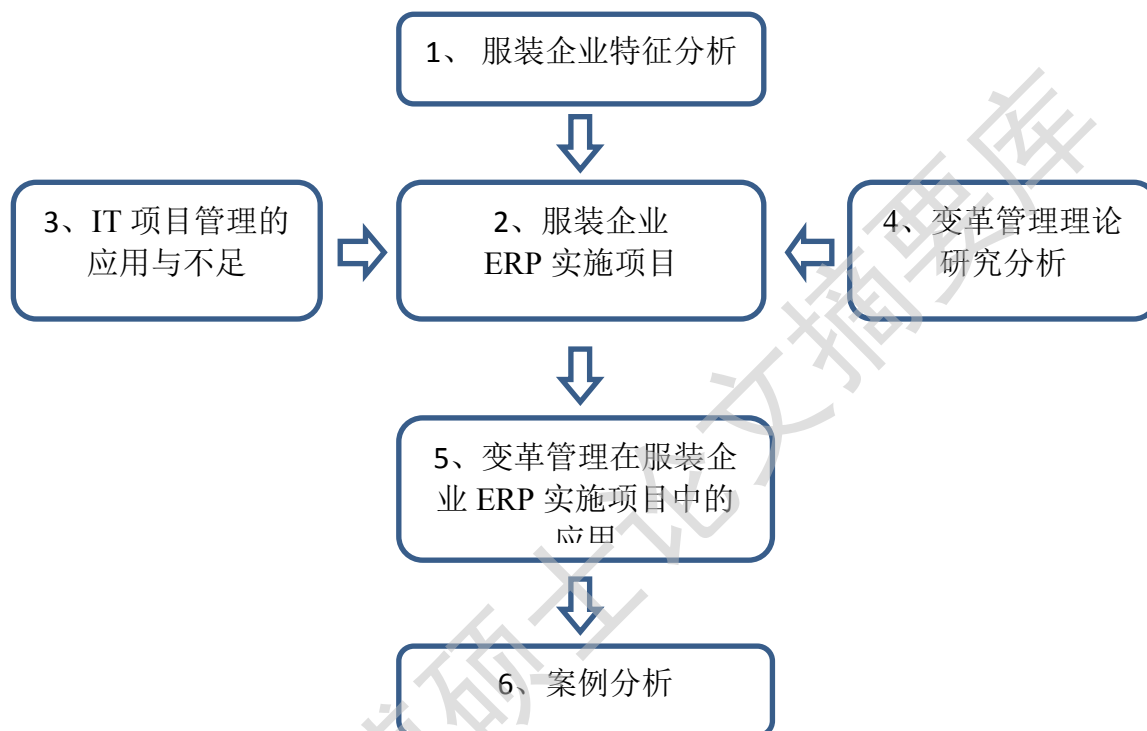


图 1.1 论文研究思路

根据图 1.1 的研究思路，本文分成六章，相关内容如下：

第一章是绪论。主要阐述服装企业的特征分析，引出论文研究的背景和意义，确定了论文主题、基本内容与结构和采用的研究方法。

第二章是服装企业 ERP 实施项目特点分析，着重分析服装企业 ERP 项目实施中的常见问题。

第三章介绍 IT 项目管理及其在服装企业 ERP 项目实施中的应用并分析其在应用过程中的不足之处。

第四章是变革管理理论的研究分析，着重介绍变革管理的应用步骤。

第五章着重讨论变革管理如何在服装企业 ERP 实施项目中的应用。

第六章是案例分析，用两个案例要说明变革管理在服装企业 ERP 实施项目中的效果。

第 2 章 服装企业 ERP 实施项目

2.1 ERP 项目介绍

ERP 项目刚开始在国内实施时,有几种看法,包括:1、工具论,认为 ERP 只是一个工具,企业应该拿来就可以用,如果不好用,应该进行修改以迎合企业需求;2、变革论,认为 ERP 项目是一个变革项目,公司应该上上下下协同一心,共同进行变革。3、膜拜论,认为 ERP 是发达国家引入的,发达国家在管理方面比我们先进几十年,他们的东西都非常的好,我们应该照搬硬套,如果实施不成功,不是软件的问题,而是企业自身的问题。等等。ERP 的发展历程如下图 2.1 所示。

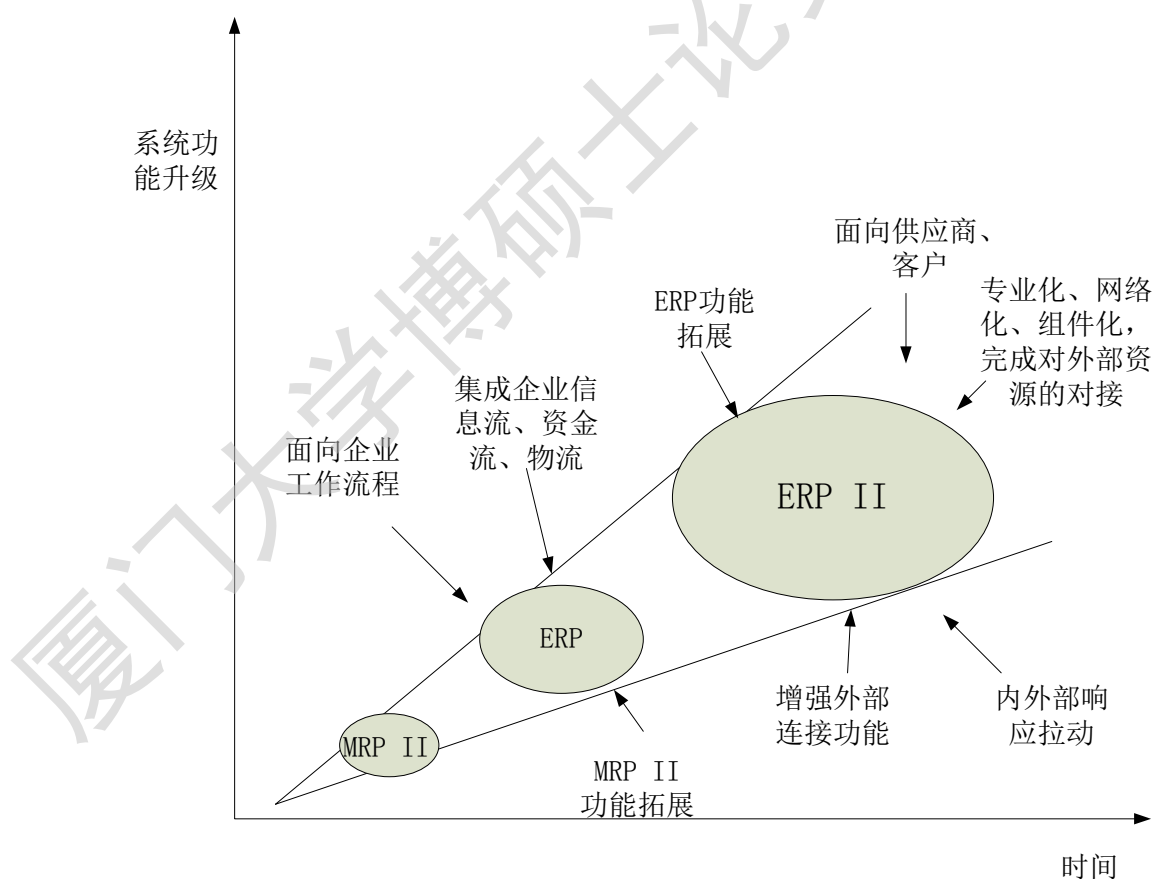


图 2.1 ERP 发展历程

资料来源: 周玉清.ERP 原理与应用.机械工业出版社 2002

在实际中,根据企业运营特征,ERP 产品大体分为以下类型:

1. 定制型。客户的需求比较复杂和特殊，软件企业只好量身打造、定制开发 ERP。在这种情况下，他们将软件需求调研、开发设计、实施维护全部纳入到一个项目中，统称为"实施"。

2. 产品型。软件企业的产品比较成熟，具有可重构特性，或者已经平台化，能提供多种业务解决方案，适应某些领域或行业的需求。在这种情况下，实施不包含软件开发工作。

3. 半定制型。软件企业已经开发出一个 ERP 产品，但是由于软件缺少一定的灵活性，或很难迎合特定客户的需求，而采取二次开发策略。这时，实施的内容涵盖了二次开发工作。

从总体上看，无论哪种实施模式，ERP 实施都包含了需求调研、瓶颈诊断、流程梳理、产品安装、培训、数据准备、试运行、系统切换、用户测试、验收、售后维护等内容。ERP 系统应用所包括的内涵也可从下图 2.2 可见，包括了管理理论和方法（T）；解决方案，软硬件应用系统（S）；企业主体，管理要求（E）；系统设施，咨询与服务等（I）；持续应用（C）等层面的叠加集成思想。

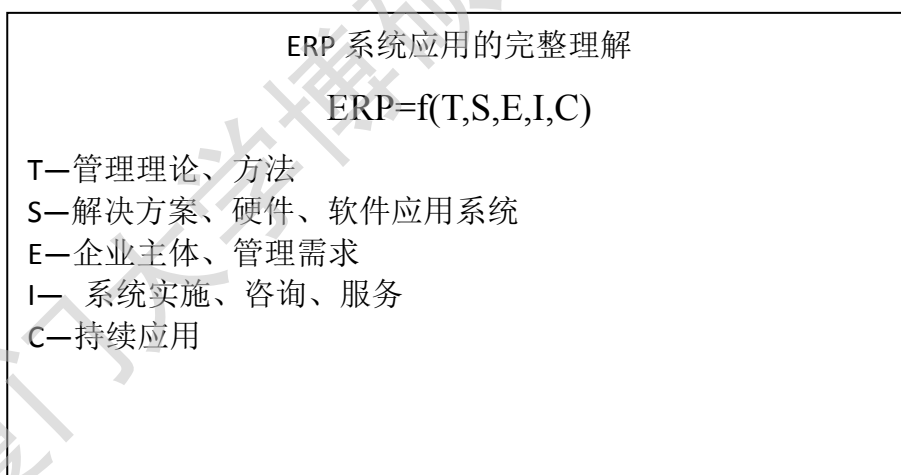


图 2.2 ERP 系统应用所包括的内涵

资料来源：企业内部培训资料。

如今，当传统的服饰企业从作坊迈进全球化管理时代，科技的发展已成为推动营销变革的核心力量。当市场不再是简单的供求关系时，能否掌控或适应瞬息万变的竞争市场，是服饰企业的生存根本。企业的信息化管理是将有限的市场资

源，通过数据形式进行区分、整理、分析、执行的过程，是帮助企业了解市场、应对市场需求变化的手段。而 ERP 是由不同功能模块组成的软件包，它采用计算机和网络通讯技术的最新成就，旨在对企业的多种资源进行计划和实现物流、资金流、信息流(“三流”)统一的操作平台和管理信息系统。在 ERP 软件中，许多科学的和先进和管理思想得到了充分的体现。

如今企业 ERP 引用当今国际上最先进的企业管理模式和理念，主要宗旨就是：采用信息化管理的形式，将企业各方面包括人、财、物、产、供、销等在内的资源充分调配和平衡，使企业在激烈的市场竞争中充分发挥其优势从而取得更好的经济效益。

2.2 服装企业 ERP 项目的特征

作为全新的企业解决方案，ERP 在我国许多行业得到了推广和应用，其中服装企业起步较晚，但发展迅速，应用面较广。国内所有 ERP 的用户中，服装与纺织行业占了 5%，发展速度还是比较快的。如图 2.3 和图 2.4 所示。

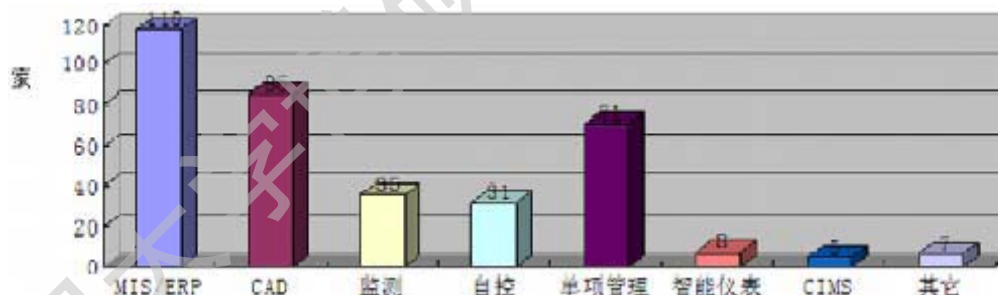


图 2.3 服装行业信息化应用比例分布图

资料来源：纺织工业协会调研 2001.10

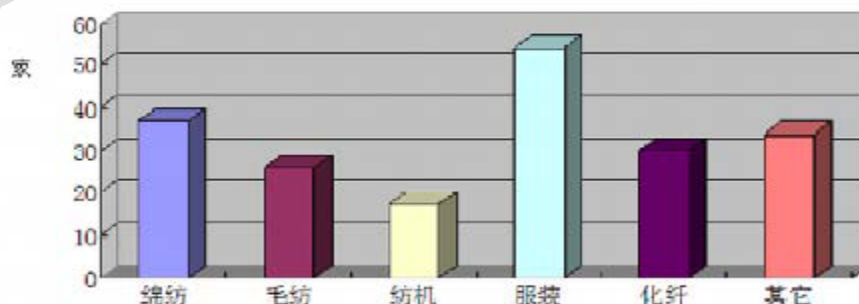


图 2.4 IT 项目应用行业分布资料

资料来源：纺织工业协会调研 2001.10

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库