# erp年终总结范文

来源：网络 作者：水墨画意 更新时间：2024-08-03

*erp年终总结范文（通用3篇）erp年终总结范文 篇1 一.公司总体经营成果： 我公司在六年的经营活动结束后取得了以下的经营成果，在市场开拓方面，我们共开拓本地、区域、国内三个市场，在产品研发方面共研发P1、P2、P3三种产品，在ISO认证...*

erp年终总结范文（通用3篇）

erp年终总结范文 篇1

一.公司总体经营成果：

我公司在六年的经营活动结束后取得了以下的经营成果，在市场开拓方面，我们共开拓本地、区域、国内三个市场，在产品研发方面共研发P1、P2、P3三种产品，在ISO认证方面取得了ISO9000、ISO14000的两种资格认证。生产线方面经过两年的全面改造后最终有两条柔性生产线，两条全自动生产线分别生产P2和P3，保留了一条半自动生产线，用以生产P2，并在第四年时租用一间C厂房投建了一条用以生产P3的全自动生产线。在人员雇佣方面，经营至最后一年有四个工人和六个销售人员。在广告投入方面共投入77M广告费，在第4年占领了区域P3市场，第5年占领了本地、区域P3市场在产品生产方面，共购进原料194个，其中R1原料43个，R2原料131个，R3原料53个，生产8个P1产品，38个P2产品，51个P3产品，销售总额达686M，所有者权益171.6，排名第三。

在整个经营活动开始前我公司制定了详尽的战略计划。总体目标为开拓三个市场，研发三个产品，取得两个ISO资格认证，尽可能的使用高级生产线，在最后几年进一步扩大生产规模，同时在人员配置上进行相应改动，在此基础上尽可能的压缩研发、生产、销售、服务和广告的成本，尽可能做到开源节流的进攻型发展战略。

在经营活动过程中，由于订单数量的不确定，我们也在适时的调整广告投放量、生产规模及销售模式。由于之前我们进行了详细的讨论分析，生产总监已将后四年内生产计划全部列出，便于物流总监下订单以及营销总监确定广告投放，六年内出最后一年外几乎实现原料的0库存，资金链在六年内从未断掉，同时提高了在整个经营过程中的效率。虽然订单不确定，但后四年依旧按照限定计划进行了生产。

二.个人职位总结：

在本次ERP沙盘模拟中，我担任了我们组的CEO。从确定职位开始，我就一直在想，一个成功的企业到底需要些什么，责任，目标，战略，理想，团队，资金亦或是经验。但是经过小组不断地讨论研究，最后我体会到只有将以上的种种结合起来，才能成为一个公司运转的基本架构。因此，团队的协作在这当中又起到了尤为重要的作用。在这六年中， 我也一直用一个发展的、整体的眼光对待我公司的运营与管理。我们要根据产品的需求预测做出正确而有效的企业运营决策，然后在资金预算允许的范围内,在合适的时间开发新产品,提高公司的市场地位,在此基础上,开发本地市场以外的其它新市场,进一步拓展市场领域,从而再扩大生产规模,采用现代化生产手段,努力提高生产效率。

作为CEO，主要的职责就是在于制定公司的经营策略，战略目标，协调企业各岗位之间关系以及做最终决策。我公司在六年内走了一条平稳经营的路线，在前两年将素有要投资的项目基本投建完成，为后续的持续发展奠定了基础。六年内，我协助营销总监共同制定了每年的广告费投入，与生产总监，物流总监共同制定了生产计划，原料购买计划等。与财务总监财务助理共同决定了贷款事宜。

另外，CEO应该有一个完整的知识结构，涉及生产、物流、营销、人力资源、财务等等，随做不到样样精通但也应有所了解，只有这样才能在做计划的时候有一个高效筛选信息的过程，能够更好的掌握企业的跟方面情况。通过与其他几位总监的协调和学习过程中我的知识结构也在不断提升。

CEO也应具备创新精神与大胆而不失稳重的作风，在遇到突发情况时CEO也应根据企业自身的情况及时作出调整。在这方面，由于我的保守使团队失去了很多机会，我应当做出反省。最后是协调组织团队的职责，如果想在经营活动中取得成功，就必须要凝聚团队的力量，发挥一加一大于二的效果。我们组在每次讨论时都能够全员到齐，不仅在自己的本职工作上作出详细计划，同时也参与了与之相关的其他总监的计划制定，使整个团队的联系更加紧密，每个成员的使命感都有所增强。

因为最后的决策均由CEO来做决定，所以CEO责任之重大显而易见。因此，在这次的沙盘模拟中我们取得第三这一名次我应承担主要的责任，由于之前几次决策的失误及风险控制的不了解，不够大胆导致我们组的竞争力弱于其他组。

三.在 做 与 错 中学到的：

在这一方面我想通过 开源 与 节流 两个方面进行阐释。

1.开源

在开源方面有有可取之处也有失误之处：

可取之处在于我公司在前两年就完成了所有开发，投建项目，为后续的增加产品产出提供了设备及技术保障。在第四年出于扩大产量的需要，租了C厂房，投建了一条生产P3的全自动生产线。

出于对市场的细致分析在第三年和第四年在区域和本地P3市场大力投入广告获得了第五年第六年P3两个市场市场老大的位置，因此在后两年大力生产了P3，获利直线上升。

但是我们在市场开拓上略显保守，在国内市场就止步了，因此开发的ISO14000没有发挥作用。而且在前两年投入四条高级生产线使我们的负债压力很大，生产成本自然也会很高，在前四年我们的盈利始终是负的，在后两年才有了翻身的机会。

2.节流

在生产上，物流总监与生产总监积极配合，在周密的计划作出后能够准确计算了每年的生产力，并能够确定原料数量，基本上实现了每年原料的零库存。

在广告费的投入上，由于我的决策有考略不周全的地方因此打得比较分散，每年的广告费投入就比较大，在我们后期已经占领了一些市场的市场老大的情况下我们六年所花费的广告费达77M。所以最终结果的不尽人意也与广告费有着直接的联系。

在后几年生产量较大的情况下，我们拿到的订单依然不足，造成了生产过剩的情况，有了产品的库存，在最后一年在已知订单不足的情况下，及时停产，使原应该有的产品库存费转移至了原料库存费，减少了成本。

在雇佣人员上有估计不足雇佣多人的情况。

贷款方面计划不精细，分配贷款时有差错。

总之，在节流方面做得没有开源做得好。

四.参加ERP的心得感悟与体会：

在做完ERP之后，我有着跟大家一样的想法，那就是六年过的这么快，快到好多错误都没有纠正的机会，快到我们刚刚觉得对沙盘模拟轻车熟路就已经结束了。在大学里学到的很多知识都只是在纸上谈兵，没有一个锻炼的机会，但是ERP沙盘模拟给我们提供了一个可以真实接触到企业运营管理的机会，并能够有一个深入的了解和操作。具体感受我将从以下几点体现：

1.团队协作

在整个过程中我深切地体会到了小组协作的重要性，只有这种团队精神才能够将企业的方方面面串联起来，使每一个人融入其中，共同为了一个目标在各司其职的基础上相互帮助。在这当中对我的管理协调能力也有了很大的提升，从最一开始的事无巨细到后来的放手去做，我也在这个过程中做出了转变，因此，我相信如果接着六年继续做下去我们一定会去的骄傲的成绩。

2.对资金的数字感

对于这一点，我想承认这是我的一个缺陷，因为对数字的不敏感在做决策的时候往往会对实际情况估计不足，比如贷款的额度、广告费的投放量等。从另一个角度来讲就是对企业资金的掌控情况，CEO应该实时掌握自己公司资金的运转情况，及时贷款，在对市场有一个明确的认识后认真计算广告费的投入，抢得订单的数量。只有这样才能在有理有据的基础上做出正确决策。

3.博弈和思辨

在这一点上，由于之前对博弈的知识知之甚少，因此每到年初投放广告时就成了一个难题。不仅仅是这一点，在整个经营活动中，与对手的竞争就是一个博弈的过程，博弈的最后赢家就是盈利最大的企业。同时，对于CEO的全局掌控力也是有一个很高的要求。

4.CEO到底适不适合我?

最后思考的问题就是我在整个过程中所扮演的角色，一个决策者。

我想，这个职位也许在现在不是特别的适合我，因为我缺少一种果断而准确地决断力，在很多事情上优柔寡断，但是很庆幸的是我能在这六年的经营中学到很多，也成功地转变了自己，最后能够不过分依赖他人经验，做出自己的独特的决定。我想，这也应该是我在ERP中获得的最大的收获。

最后，我也希望自己能对ERP有一个更深入的了解，在以后的工作中真正的学以致用。

erp年终总结范文 篇2

ERP沙盘模拟，初次接触时不知道它是何方神圣，只知道它是会计学科的一项重要课程，通过学习才恍然大悟，原来ERP是企业资源计划的简称，其实质是如何在资源有限的情况下，合理组织生产，力求做到利润最大，成本最低，股东权益最大化。企业的生产经营过程也是对企业资源的管理过程。通过ERP沙盘模拟课程，可以让我们了解和强化管理知识，训练管理技能，全面提高综合素质，在分析市场、定制战略、营销策划、组织生产、财务管理等活动中懂 得科学的管理规律，提高管理能力。

一连六天的ERP沙盘模拟实验课已经降下帷幕，当大家初次接触到这个陌生名词时，都感到有种手不失措的感觉，只是怀着一份敬畏的态度听者岳老师的讲解。在老师的带领下，我们开始了自己的征程 亲自操手经营企业，为了我们能够更好的学习其中的每一个重要环节，更清楚了解到财务管理在企业中举足轻重的地位。大家激情洋溢，热血满腾，通过这次模拟实 验，我们学到了很多东西，深有感触

作为一名学生，我们学习的仅仅是围绕书本上的书面知识，只是纸上谈兵，没有实际上的操作，即使我们学得再好，但真正工作起来，我们仍然会遇到很多意想不到的问题。ERP沙盘模拟实验给我们创造了一个很好的平台，让我们从书面知识转移到实际操作，让我们切身感受商场中的 战争 。在模拟企业六年的运营中，我们从迷途的小羊羔到清楚地了解自身企业的需要，从手忙脚乱不知所措到分步骤分阶段地完成企业的预算、决策、生产、销售等，从企业亏损到转亏为盈，我们都亲身感受到这个过程的刺激和惊险、心情的激动和沮丧。与此同时，我个人对ERP沙盘模拟实验有了更深一层的理解和体会，从中我学到了很多在书本上学不到的东西，学到了很多关于企业的运营情况。ERP沙盘模拟实验，这是一场商业游戏，同时更是一场心理游戏，要在战场中取得胜利，我们必须有良好的心理承受能力，清楚游戏规则，遵守游戏规则。

我们小组创建的企业是 海霸集团 ，所谓 海霸百川，霸气十足 ，这是我们公司的口号，我们立志创立一个像海贼一样的霸气企业。我们的企业设立了CEO、CFO、供应主管、生产主管、营销主管五个职位。在这场沙盘模拟实验中，我担任的角色是CFO，即财务总监。CFO的职责可归纳为：制定投资计划，评估应收账款金额与回收期预估长、短期资金需求，寻求资金来源掌握资金来源与用途，妥善控制成本洞悉资金短缺前兆，以最佳方式筹措资金分析财务报表、掌握报表重点与数据含义运用财务指标进行内部诊断，协助管理决策如何以有限资金转亏为盈、创造高利润、编制财务报表、结算投资报酬、评估决策效益。

原本以为，以我们现在所学的知识，要为一个企业做一个简单的资金预算、编制报表、财务分析应是一份相对简单的工作，但当我们完全投入到一个企业的运营时，我才深深体会到，担任一名CFO并非想象中容易，仅仅做资金预算、编制报表、财务分析是不够的。在一个企业中，财务处于核心地位，企业中的任何一个部门、任何一个员工都需要与财务人员打交道，而CFO更是财务模块的主要人物，因此更加需要与各个部门协商合作，统领企业资金的运转。任何企业的运营都是基于资金支撑的基础上的。广告费的投入、订单的选择、材料的订购、生产线的投资、市场的开发、ISO资格的认证、管理费用的预算等等，无一不涉及到资金的周转使用，当流动资金不足的情况下，又要考虑账面资本额是否允许企业申请贷款及贷款额、贷款利息，应收款贴现、贴现息，变卖企业资产等问题，因此，CFO不仅仅需要了解并掌握企业的资金运行状况，还需要了解各个部门的运营状况，为企业作出一个最合理、最恰当的资金预算，使企业的运营能有柔韧有余。

为期六天的沙盘模拟，有开心，有郁闷，有感悟，有收获。短短六天时间，短短6个财政年度，我却觉得获益匪浅。团队合作，整体规划，产销预测，产品研发，市场开发，广告投资，贷款还款 书本上学来的知识第一次综合运用，在和团队成员的交流中也相互切磋，相互学习。以下几点，是我在实验中担任CFO这个角色时的心得：

1、作为一个集体，团队一定要协作，充分发挥团队精神，组员发挥各自才能。纵观六天的模拟实验，我们海霸集团的成员一直都很团结，我们有共同的目标、共同的理念，组员各施其职，一起为我们的企业设谋划策，积极应战。

2、配合分析市场需求，理性投入广告费用。一般来说，市场需求的分析是由销售主管和CEO共同完成的，但在需求分析后要对相应的市场投入广告费用，因此需要财务方面的配合，协助销售主管分析投入的广告费用额，以求用最合理的广告费投得最好的生产订单，尽量缩减生产成本，为企业取得更多的利润。企业运营的第一年，由于各小组还未熟悉规则，导致在资金不是十分充裕的情况下，大多数企业都投入了大量的广告费，而由订单中收回的资金又不多，使得企业的发展前景受到一定程度的影响。

3、合理安排投资项目及资金预算。企业运营初期，资产并不能满足企业的扩大生产，需要投资新设备，因此，CFO需要配合CEO、生产主管、物流主管、销售主管共同分析企业的发展方向，在资金允许的情况下，投资新生产线，研发产品等，由于不同设备、产品的投资期限不同，因而需要准确安排各项目的投资时间和资金投入量。在这方面，我觉得我们小组做得还是不错的，在资金不太充裕的情况下，我们分期投资新生产线，保证产品生产跟上，为企业后几年的生产打下基础。

4、准确计算产能，合理选择订单生产。生产需要CFO准确的计算加工费，企业必须准确计算自身的产能，根据产能和生产所需的费用支出合理选择订单，不能麻木拿订单，导致不能按时完成生产，逾期支付不必要的罚款，超出企业资金预算范围，给企业运营中的资金流动造成困难。

5、根据产能和生产订单合理安排材料订购。由于不同材料的订购提前期不同，因此需要合理安排材料的订购时间，同时对材料的采购费用做好预算，保证企业正常的生产。企业运营的前三年，由于材料需求量不多，我组在这方面不是十分注意，而在后三年，随着产品需求量的增加，我们逐渐注意了下材料订单的时间安排，同时尽量在结束年时做到零库存。

6、根据市场前景，合理开发市场和投资资格认证。在模拟实验中，共提供了本地、区域、国内、亚洲和国际五个市场，本地市场在开始时已准入，所以我们只需考虑开发后四个市场;另外，实验中还需我们选择投资ISO9000和ISO14000资格认证，配合P3、P4产品的生产销售要求。所谓一年之计在于春，对这些投资的考虑是在企业运营的第一年进行的。由于我们小组采取专供某些市场和某些产品的策略，加上对各项目开发时间的要求和资金的预算，所以我们在第一年就开发了国内市场和亚洲市场，这两个市场开发时间分别是两年和三年，在开发完成之前，我们一直专供本地市场，其后在第三年开始，我们就可以根据市场需求，在开发的市场中进行生产销售;而在运营的第一年和第二年，我们分别投资ISO14000和ISO9000资格认证，这个开发顺序是考虑到两项资格认证所需投资时间分别是三年和两年，配合P3产品的要求，恰好在第四年开始，我们就可以顺应市场的需求下选择订单生产了。

通过本次的实习我对ERP企业资源计划系统有了一个十分深刻的认识和了解。我体验了一个制造型企业管理的完整流程，包括物流、资金流和信息流的协调;理解企业实际运作中各个部门和管理人员的相互配合的重要性等。体验到了一个制造型企业管理者的工作本职，对于企业运营环节更加了解，对实际工作起到了引导作用。这次模拟比赛虽然只有仅仅六天的时间，但我从中学到了很多，这次我们能获得第一名的好成绩，团队成员的每一个人都功不可没!比赛中，指导老师刘毅豪老师自始至终都在细心的指导着我们，与我们共同作战，为我们耐心解答每一个问题，在此我想说一句：刘老师，您辛苦了!谢谢您!

erp年终总结范文 篇3

弹指间，20xx年已经接近尾声。回首20xx年鑫海和善时照明的ERP工作，我是从三月份开始接手ERP工作，在此之前没有参加过任何ERP相关培训，对公司各部门ERP岗位操作流程也不清楚，在与前任ERP管理者交接工作中，仅是要我对每月ERP的未审核单据进行查验，并做好对每月各岗位的ERP工作人员的绩效考核工作。在接手工作后，20xx年公司对ERP管理提出了新的要求，主要由财务部周部长主导ERP工作的全面展开，我主要提供一些关于ERP系统维护的技术支持，保障ERP系统的正常运行，辅助做一些岗位的流程规范。三月中旬，东莞拓盛公司春季ERP大班课开课，我和财务部周部长一同参加了为期四周的每星期五的ERP系统培训的学习，这才实质性的让我踏入了认识ERP系统管理的大门。

如果说20xx年以前做的工作或成功或失败是公司ERP系统管理信息化奠基年，也是我们公司对ERP信息化管理认识的学前班阶段，那么即将过去的20xx年就是我公司ERP系统管理信息化事业的起步年，也就是我们ERP系统管理的小学阶段。在这一年里，鑫海二厂和善时照明两个ERP帐套启动了控制负库存，每月按时关账，各岗位每月交指定报表三项工作计划，保障我们系统数据的准确率;ERP从首次鑫海一厂导入的失败到第二次导入ERP时，手工帐和ERP帐并行，再到取消手工帐，摒弃手工模式，逐步体现了ERP项目在整个公司稳步发展，广大员工的信息化意识大幅提高，公司对未来信息化办公的高度重视。ERP小组作为公司ERP项目推广及宣导的主要部门，在这一年也为公司的信息化发展做了重要工作，做出了自己应有的贡献，同时也还存在些不足之处。 至从ERP实施以来，系统运行过程中暴露出来的问题更多的是各个环节管理上的缺陷及相关制度的缺失。ERP小组只能在自己力所能及的范围内尽量的去规范一些业务流程、完善系统数据。当然，ERP实施也有其积极的一面，如暴露管理薄弱环节、基础数据质量的提高等。

ERP推行以来取得的任何成绩或者不足都是客观原因和主观原因共同的结果，我们有了早期的失败经验作为前车之鉴，未来ERP工作不能重蹈覆辙，在这里我将客观的进行一个总结，希望这些实实在在的经验能为后面的工作起到相应的借鉴作用。

取得的成绩

易助6.0ERP是一个承接公司管理思想的载体、实现管理目的的一个工具。因此，它的实施所取得的成绩和管理无法分离。

1. 对公司庞大的基础数据进行了完整的梳理，提炼出一份相对准确、高质量的基础数据。具体体现在：客户、供应商、物料和BOM。

2. 基本实现了仓库数据的改良，具体体现在鑫海二厂仓库，通过系统管理来监督仓库实物与系统数据的执行情况。具体体现在：禁止负库存，每月按时关帐。

3. 基本实现了实物流与信息流的统一。在每个实物流与信息流结合的节点及关键工作岗位发生的业务都会被准确、及时的记录到系统里面，为业务监督、问题追踪、统计分析提供了数据基础。

4. 实现公司供应链各业务环节的衔接，初步达到了计划管理、内控管理的目的，提高了基础管理水平。具体体现在：物料需求由销售需求确定、采购订单由物料计划决定、生成领料由生产订单决定。

5. 暴露出了部分公司内部管理的问题及制度的缺失，如成本管理制度、物控管理制度的缺失等。这是问题的本质，也是以后工作的重点及方向。

6. 积累了丰富的ERP实施和应用经验，公司现有一批ERP应用骨干人员。

存在的不足

到现阶段，就ERP实施而言还存在着以下几个不足。

1. 公司没有相应的管理制度来支撑ERP工作的发展，ERP小组仅是与各部门实际操作人员互动，往往ERP的应用承载的是一套公司管理理念，是需要部门领导来亲自参与，如果部门领导不重视这项工作，仅仅是把工作给下面的人去执行，执行过程中不去关注，ERP就如同一台打单机，数据输进去，打出来，完全缺乏意义。目前ERP的运行仅停留在控的层面，控制按照流程走，控制不出大的差错，控制各部门工作协调 .,而ERP的核心理念是管，管却没有得到具体体现，要通过管来治理控。

2. 至今仍无法满足MRP运行的条件。MRP作为ERP运行的核心是整个物控、成本核算、计划作业等的基础。公司现在基础数据准确度不够高，比较严重体现在善时照明帐套，生产计划不稳定、物料采购不稳定、来料异常经久不息，MRP有效运行的环境尚未成熟。

3. 目前ERP财务模块在公司还未启动，原则上公司所有的财务数据都要汇聚到财务部，前期所有部门的数据应该都是为财务数据提供服务的，在公司还没有办法做到，因此，ERP系统统计、分析功能就无法体现，仅仅处于数据采集的初级阶段。只有各个部门的内部管理水平提升上去了，知道自己部门需要掌握哪些数据了，ERP才会切实的发挥管理效能。这应是下一步努力的重点。

4. 公司的ERP实施小组后期未发挥相应的作用，没有专门的ERP实施专员，基本上是我一人在单干，精力实在有限，这让后期的ERP进阶过程缓慢。ERP实施应是管理梳理在前，技术支持在后。这个规则在咱们公司完全没有体现，这一点和上面一点密不可分。ERP管理工作仅是停留在具体操作人员手里的办公工具，没有溶入到部门管理者的管理理论中去，导致于ERP管理与部门管理脱节。

5. 缺乏相关的考核奖惩措施支持，部分制定的制度无法得到有力的执行，即使目前我们有对ERP操作人员做绩效考核，但有些人员完全忽视，ERP绩效奖金任由你扣，就拿交报表来说，就有人长期不交，这到底是员工执行力的问题，还是公司管理问题，这是值得我们后续思考的。

6. 没有成熟的滚动盘点制度，缺乏平时的业务和数据的查错纠错措施，导致部分数据失真，具体体现在实物与ERP数据不符。这使问题无法及时的得到解决，掩盖了管理上的漏洞。

7. 系统导入初期，公司信息系统缺乏整体规划，网络和硬件设施跟不上ERP系统的发展要求，如今随着公司的业务发展，数据量增加，具体体现在运行服务器缓慢，操作人员增加，用户名额不够，早上上班20分钟左右，就出现人员进入系统拥堵，这也是未来ERP需要解决的问题。

8. ERP岗位人员配置问题，ERP管理人员的专职专用，要想做好必须要有一位ERP实施专员，有些部门ERP岗位人员变动频繁，具体体现在善时照明，早期的ERP操作者全部更换了一批，部门人员有异动也不通知ERP小组，新旧人员工作交接不清楚，导致日积月累的数据没有参考价值。

9. 系统数据的不准确，善时照明犹为突出，导入系统前，基础数据统一规划不详细，导致客户资料不具体，产品分类零乱，部门分类也是多种多样，后面抓取数据变得不真实，有些数据使用后都变得无法修改。

如何改善和提升(20xx年工作内容)

1. 客观认识成绩和不足，好的发扬，劣的改善。

2. 围绕MRP运行条件进行整顿，争取明年上半年实现MRP整体运算。

3. 建议公司建立各部门KPI，并将KPI作为标准与ERP实际数据进行对比，让ERP发挥管理效能。

4. 建议公司重新调整ERP实施小组结构，要让部门管理者参与进来，而不是仅停留在操作员上的，让其真正发挥作用，而非摆设。

5. 成立ERP稽核小组，对各部门KPI进行稽查、考核，促进管理提升。

6. 建议建立物控管理制度，提升物控管理水平。

7. 建议建立成本管理制度，提升成本管理水平。推行成本管理模块。

8. 建议制订仓库盘点制度，强化日常性盘点工作，及时反映物料管控问题，实物与系统数据对应。

终结

经过20xx年的推行，公司ERP系统已经完成了其 稳定运行、收集数据 阶段。接下来要重点发挥的是其管理功效，而这点的发挥，依赖于各个管理节点的管理能力和水平，依赖于各个部门的高度重视和有力配合，通过数据来说明问题，通过问题来找解决方法，通过方法来强化管理，一切以数据说话。

以上总结，要想把ERP的核心理念在公司内部运行成熟，任重而道远，不过我们有理由相信，在公司所有员工共同的努力下，公司的ERP事业会取得更辉煌的成绩。不尽之处，敬请指教。

本DOCX文档由 www.zciku.com/中词库网 生成，海量范文文档任你选，，为你的工作锦上添花,祝你一臂之力！