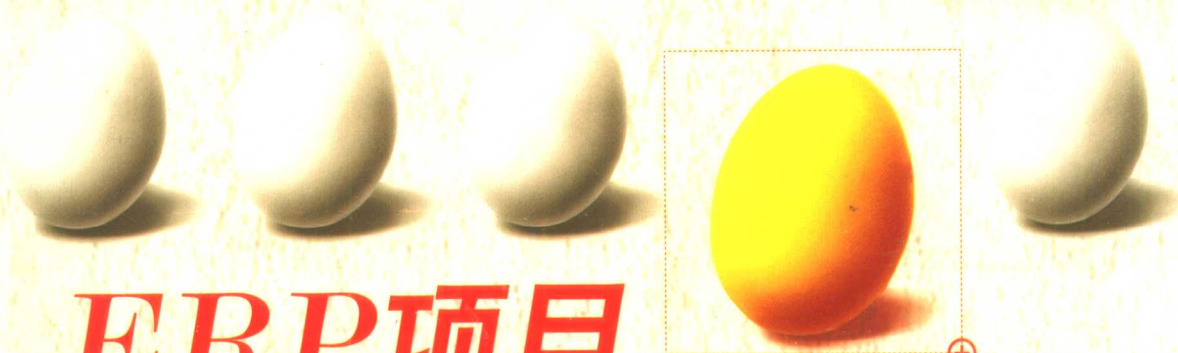


用友ERP系列丛书



ERP项目 选型与招标

ERP项目决策与实施必读

崔晓阳/著

80% ERP 项目失败的祸根在于选型与招标没有做好
二十余年 ERP 项目经验倾囊相授，保障项目实施安全



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

**ERP项目
选型与招标**

崔晓阳/著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

ERP 项目选型与招标/崔晓阳著. —北京:北京大学出版社,2007.7

(用友 ERP 系列丛书)

ISBN 978-7-301-12189-4

I. E… II. 崔… III. 企业管理—计算机管理系统,ERP IV. F270.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 076600 号

书 名: ERP 项目选型与招标

著作责任者: 崔晓阳 著

责任编辑: 孙景利

标准书号: ISBN 978-7-301-12189-4/F · 1624

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区中关村成府路 205 号 100871

网 址: <http://www.pup.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672

编辑部 82893506 出版部 62754962

电子邮箱: tbcbooks@vip.163.com

印刷者: 北京富生印刷厂

经销者: 新华书店

787 毫米 × 1092 毫米 16 开本 11 印张 130 千字

2007 年 7 月第 1 版第 1 次印刷

定 价: 28.00 元

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有, 侵权必究

举报电话: 010 - 62752024; 电子邮箱: fd@pup.pku.edu.cn

用 ERP 武装中国企业

中国企业在经历了“发挥劳动力成本优势”、“装备现代化”两个发展阶段后，现在正进入以应用 ERP 为代表的“企业信息化”发展阶段，并为“自主技术与产品研发”阶段建立基础。

ERP（企业资源计划系统）是当今世界企业经营与管理技术进步的代表。对企业来说，应用 ERP 的价值就在于通过系统的计划和控制等功能，结合企业的流程优化，有效地配置各项资源，以加快对市场的响应，降低成本，提高效率和效益，从而提升企业的竞争力。

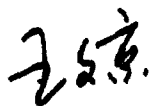
在发达国家，ERP 从 20 世纪 90 年代中期开始普及。中国从 20 世纪 80 年代开始导入 ERP 的前身 MRP 及 MRPII，经过导入期和发展期，现在开始进入 ERP 普及应用时期。在 ERP 普及时代，ERP 将不只是少数大型企业的贵族式消费，而是更广泛企业（包括中小企业）的大众化应用。

在中国 ERP 的发展时期，国产 ERP 产品和服务能力得到长足发展。国产 ERP 以其产品结合中国和亚洲商业环境与管理模式、技术上的后发优势、深入的服务网络以及良好的性能价格比在中国和亚洲市场逐步成为主流，将对中国 ERP 普及发挥主力军作用。

在 ERP 普及时代，企业需要大量的 ERP 应用人才，全社会需要 ERP 知识的广泛普及。用友公司作为中国 ERP 应用市场最大的软件及服务提

供应商，我们不仅把推动 ERP 在中国企业的普及作为我们的商业计划，更作为全体用友人的历史使命和共同追求的事业。出版“用友 ERP 系列丛书”就是用友普及教育计划的一个重要组成部分。

ERP 应用是中国企业继装备现代化（“硬武装”）之后的又一次武装（“软武装”）。我们期待着 ERP 在中国企业的普及应用，使千百万使中国企业的经营与管理水平获得一次历史性的进步，使中国企业在全球市场的竞争力实现跨越式提升。



用友软件股份有限公司董事长兼总裁

企业走信息化管理之路，已经成为一种必然，在这个过程中首要任务就是要选择一个好的 ERP 供应商。选择一个长寿的供应商，一个强有力的供应商，一个诚恳的供应商，一个值得信赖的供应商对企业信息化管理获得成功至关重要，然而这些用形容词堆积的描述对实际选型操作又有什么指导意义呢？显然，这只能是对良好愿望的一种表达，而要真正达到目标，必须进行严格的 ERP 项目选型与招标。在对各个 ERP 供应商的比较之中，在“仁者见仁、智者见智”的交流当中，在桌面桌下的明争暗斗之中，希望能有一个理想的供应商脱颖而出。当然，这一定不是一个简单的过程，正因为如此，才需要对选型和招标进行多方位的思考。

关于 ERP 选型与招标的内容在以往的教科书中都涉及一些，有的行业协会试图制定自己行业的 ERP 选型规范和标准，国家信息管理部门也多次探讨 ERP 的规范和标准问题。所有这些不管是成文的还是在探讨之中的内容，无疑都可以作为企业项目抉择的参考，不妨把这样一些资料 and 文件所表达的方法称为正统的、循规蹈矩的方法。由于 ERP 的选型和招标尚有许多特殊性，仅仅靠这些正统的方法很难准确地引领项目朝有利的方向进展，而选型和招标的失误又必将成为 ERP 项目中最大的、最难以纠正的失误。

出于这样的考虑，作者认为有必要将自己多年来从事 ERP 项目运作的经验和体会表达出来，目的在于弥补正统方法的不足，让所有从事 ERP 的人士多一种参考。假如能够让即将或正在实施 ERP 项目的企业获得一些防范的方法，就达到本书写作的目的了。书中难免对各种现象和事件进行了一些主观的评判，如果读者能够同意这些评判，那是作者寻得同路人的幸运；如果不同意这些评判，权当反向思维方式对读者观点的考量，想来也应该是有益的。当然，与 ERP 相关的非专业人士阅读本书，相信绝对不会一无所获。

最后，笔者诚挚地感谢家人对我的工作给予的充分理解和关心，感谢所服务的用友公司提供的大量项目实践，感谢公司的同事们让笔者产生了观点和灵感，感谢梁巨平女士为本书所做的大量细致的工作，特别要感谢朱春燕女士对本书的出版所做的最直接的督促。

愿意与所有在 ERP 事业上有不同观点和看法的同仁进行切磋，希望读者能够不吝赐教。

崔晓阳

2007 年 5 月

序 /001

前言 /003

第一章 ERP 项目的参与者

ERP 项目中有众多的角色，在进行 ERP 选型和招标之前，明确各种角色在项目中的地位和重要性，是将项目推向成功所必须的功课。归纳起来这些角色分为三个类别：买单者、供应商和中立者。

第一节 买单者 /003

决策者 /003

规划者 /004

使用者 /006

操作者 /007

第二节	供应商 /007
	ERP 软件供应商 /008
	实施服务者 /009
	系统软件供应商 /011
	硬件和网络供应商 /012
第三节	监督者 /013
	咨询公司 /013
	项目监理者 /014
第四节	小结 /016

第二章 项目诞生

企业为什么要实施 ERP 项目？根本原因是它能够帮助企业进行精细化管理和标准化管理。大部分企业出于快速扩展、减少费用、降低成本的目的选择实施 ERP，也有少数企业只是因为对新技术的追捧而实施。

第一节	源于自身管理要求 /019
	企业快速扩展 /019
	减少费用，降低成本 /020
	精细的管理者 /022
第二节	对新技术的追捧 /024
	惯性思维所致 /025
	我要用最好的 /026
	理性与非理性认知 /027

第三节 迫于压力或面子 /030

政绩工程 /031

面子工程 /032

强制的力量 /033

第四节 小结 /034

第三章 需求源泉

当企业发展到一定规模的时候，管理者将不能忍受手工管理的低效率，而 ERP 能够帮助企业改变这一切。ERP 对企业管理流程的改造要让所有企业都可以接受，一个很好的方法是：“上 ERP，慎重改造大流程，彻底改造小流程”。

第一节 原生态需求 /037

源于战略层面 /037

流程为何物 /039

行业特性与个性 /041

创新与守旧 /042

局部与整体 /043

第二节 供应商的诱导 /045

扩大需求倾向 /045

改进流程之必要 /046

如何看待适应性 /047

第三节 管理咨询公司见解 /048

宏图大略 /049

问题的定位与改进 /049

为谁做嫁衣 /050

专业化认定 /051

第四节 谁说了算 /053

买单者地位不可动摇 /053

按经验进行取舍 /054

按专题进行取舍 /055

第五节 小结 /055

第四章 招标主张者

在企业的 ERP 项目中，项目招标这一妙法能够显著地减少风险。这些可能的风险在招标过程中或许不能够被全部规避，但是可以减少这些风险发生的概率。

第一节 比较经济学 /059

综合实力之比 /059

满足度之比 /060

实施及服务延续性之比 /061

总拥有成本之比 /062

易用性之比 /064

第二节 责任分担 /064

CIO 的责任 /065

分担给决策者 /066

	让使用者无话可说 /066
第三节	减少风险 /067
	对信息化管理的理解 /068
	看不透的供应商 /069
	风险在实施服务 /070
第四节	无需招标的情况 /071
	够专业的 CIO /071
	良好基础的扩大应用 /072
	新企业复制 /073
第五节	小结 /073

第五章 供应商心愿

在 ERP 项目中，供应商的行为能够在一定程度上影响项目的顺利实施。供应商从需求确定的初始阶段就应该按企业实际管理状况定位企业的需求，并且与企业进行经常性的沟通，不断改进方案，这样双方才能够成功合作。

第一节	急于求成 /077
	业绩压力所致 /077
	谨防项目被扭曲 /079
	客户关系把握 /080
第二节	需求扩大的动因 /081
	善意的扩大 /082
	利益驱使的需求扩大 /084

第三节 诚心可见 /085

无可怀疑的真诚 /086

欣喜与沮丧之余 /087

永不放过机会 /088

第四节 小结 /089

第六章 漫漫招标路

在招标过程中深入学习 ERP，成为避免较大风险的唯一选择；招标也是一个诊断过程，在招标的过程中能够清楚地知道企业效率低下的症结所在。

第一节 招标程序 /093

确定必要性 /093

确定标书内容 /095

过程程序化 /097

第二节 另类招标 /099

绑标 /099

围标 /100

一些关联说法 /101

第三节 时间与数量 /101

投标者数量 /102

讲标时间控制 /103

第四节	评标 /104
	评委的组成 /104
	原则与方法 /105
	过程和内容 /106
第五节	小结 /108

第七章 导致残局的因素

一旦项目演变为残局，对项目企业和供应商都会造成巨大的危害。其中的原因可能是多方面的，可能既有企业的责任也有供应商的责任。双方最好能够在项目进行之前认真地审视自己的动机和行为，防患于未然。

第一节	主导者的错误 /111
	项目诞生追溯 /111
	需求定位偏离 /112
	过分个性惹祸 /114
	投入不够 /115
第二节	急功近利的供应商 /117
	产品因素 /117
	专业化实施变成空谈 /119
	过多承诺成为包袱 /120
	对费用的抱怨 /121

第三节 夸夸其谈的第三者 /122

非专业咨询 /123

非管理专业监理 /124

代理实施者的失误 /125

第四节 小结 /126

第八章 获得双赢结果

ERP 的理想成果是供需双方共同努力的结果，
ERP 项目没有单方面的赢家，也没有单方面的输家。
获得双赢是 ERP 成功的标志，是 ERP 实施的硬道理。

第一节 招标如招亲 /129

以自我为主 /129

才气与人品 /130

感性和理性 /132

第二节 合作的长期性 /135

管理改进是永恒的主题 /135

技术进步一日千里 /137

默契合作需要培养 /138

第三节 不可轻易离弃 /138

系统整体性原则不可改变 /139

异构产品的麻烦 /140

牢固基础非一日之功 /141

	为什么换 ERP 系统 /142
第四节	双赢是硬道理 /144
	供需共享硕果 /144
	不吵理不明 /146
	相依为命 /147
	设法扩大成果 /148
第五节	小结 /149

第一章

ERP 项目的参与者