

◎ 企业信息化运作方法丛书

企业信息化行动纲领

——中国企业信息化方法论

吴文钊 著

决战信息化 决战信息化 决战信息化

New Concept New Concept

决战信息化 决战信息化

New Concept New Concept

决战信息化

New Concept

3



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



企业信息化运作方法丛书

企业信息化行动纲领

——中国企业信息化方法论

吴文钊 著

机械工业出版社

国内企业近 20 年的信息化成败告诉我们,在新的信息化时代必须抛弃陈腐、过时的方法与思维,着眼于现代企业管理的需要,锻造出全新的“管理”与“信息化”结合的方法论,以迎合中国企业的现实需求。

本书通过剖析弥漫在中国信息化领域的“黑洞”与“BPR”的观念误区和方法误区,为企业管理者指出了信息化建设过程中所必须遵循的纲领性原则,并在这一纲领的指导下,详细阐述了企业信息化战略、信息化规划、信息化咨询、优秀的开发组织以及相应的方法论。这是企业信息化人员、软件公司和咨询公司的信息化人员以及咨询顾问们急需的思维与方法。全书提供了 8 种纲领性的原则与方法,这是一种全新的企业信息化解解决思路,必然会为国内信息化的顺利发展提供借鉴。

图书在版编目 (CIP) 数据

企业信息化行动纲领: 中国企业信息化方法论/吴文钧
著. —北京: 机械工业出版社, 2003.8
(企业信息化运作方法丛书)
ISBN 7-111-12739-0

I. 企… II. 吴… III. 信息技术-应用-企业管理-研究-中国 IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 064567 号

机械工业出版社 (北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑: 曹雅君 版式设计: 张世琴 责任校对: 魏俊云

封面设计: 陈 沛 责任印制: 闫 焱

北京京丰印刷厂印刷·新华书店北京发行所发行

2003 年 8 月第 1 版·第 1 次印刷

1000mm×1400mm B5·12.25 印张·338 千字

0 001—4 000 册

定价: 32.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

本社购书热线电话 (010) 68993821、88379646

封面无防伪标均为盗版

“问题从来都不是获得新的创新性思想，
而是如何抛弃旧的思想”

——Visa Network 创始人：迪伊·霍克

**将此书献给为国内信息化奋斗的
软件公司、咨询公司、
企业界的战友们！**

前 言

今天不同以往，未来不同今天。只有未来学家可以畅想今后的景象，他们可以对、可以错，没有人会对于他们的过失说三道四。而企业可以吗？无需回答，诸多例子就在眼前：“巨人倒了”、“三株消失了”、“实达也步入了低潮”，就连盛产伟大企业的美国不也是“安然”梦醒、“世通”不通？也许明天还会有几个盛极一时企业的消失。这些是能够让我们畅想的吗？这不都再一次告诫我们的企业要踏实做正确的事，而不仅仅是踏实做事！

中国制造企业信息化从诞生之日起的这 20 年左右的光阴，总是在阴霾之中踌躇前行，这也就难怪会在中国的大地上泛滥起“黑洞”的呼叫，可这种怪象下几乎没有多少人去思索何以如此。如果说“倡导”黑洞的人提出了思索，可是还是下错了药，依然治不好国内信息化到处泛滥的疾患。原因何在？是在于提出黑洞的人吗，也许有人会说“是的”，也许有人会说“不是”而事实上是绝对的不是，原因是我们所有的信息化方法的处方和疗法，都无法阻断疾患的传播。看看我们今天和昨天的信息化书籍、看看我们手中的信息化资料、看看我们诸多网站中的文章，你就会发现他们把信息化当成了一门技术，那么再好的技术也无法抑制疾患，因为疾患的病因不是技术、不是网络、不是语言工具、不是 ASP、不是 NET、不是 JAVA、不是 KM、不是 CRM、不是 DRP，更不是 ERP。用技术方法去医治，只能是治了白治。它的真正病因是什么呢？是“管理”，是“文化”也是“方法”，更是社会发展的需求动力，这才是药到病除的根本，否则我们的天空依然阴云密布。

2000 年以后，在中国企业信息化的天空中终于泛出了一丝光亮，而这种光亮并没有让一些信息化人员变得头脑清醒起来，他们还在懵懂之中追寻着“以财务软件为驱动的信息化，以 ERP 为驱

动的信息化”，他们真的还在研究着这些上个世纪的观念，并不曾想世界已经发生了变化，在中国的信息化大地上已经出现了曙光。这不禁使人要问，“我们还需要这些过时的思维方式和行为方式吗？这些方式是否还会让这一缕不容易的光亮再次消失呢？”

光的出现，必须要让我们清醒，要让我们思考一个全新的问题，我们过去所拥有的思维体系是否可以能够很好地把握未来的前程，显然这种思维体系在过去的 20 年间的屡屡失败，已经让企业受够了，也让我们的信息化人员失望了，现在是应当需要呼唤建立一个全新的体系：信息化行动纲领。

在这一两年中走访了几十家企业，伊利惊呼从未有如此好的软件，海菱仰天大叫“这正是我们所需要的”，奥康娓娓道来“它解决了我们的信息贪污问题”，“百事鞋”的企业管理者说“我们需要的不是软件，我们需要的正是这种能够让我们生存和发展的管理”，德力西也同样叹道，“从没有一个如此好的系统为我们所用过”，同样的事情发生在珠海的泛菱，发生在广东的富林，发生在上海的大霸手机，发生在……那么它们真正需要的是什么？在回顾之后，一种强烈的感觉涌上来，他们需要的不是软件，他们需要的是“管理、方法、流程、控制和所伴生的文化。”多少次管理大师提醒我们“客户所需要的不是产品本身，而是产品背后的东西”，那么这些用户所高呼的成功和管理目标的达到，不正是软件背后的东西嘛！

这再一次提醒我们，现在的中国再一次呼唤一个全新的信息化行动纲领，只有这样的纲领才可以引导中国的企业信息化走向坦途，走向充满阳光的大道！

中国的信息化在过去的 20 年间，很少有人研究一下所走过的路，也没有正式地提出一种方法，一种思想体系，不知这是为何。我们的信息化领域的 20 多年间，却从没有人去试图建立一个为中国的信息化走向成功的路线，这是一件非常令人痛心的事情。在西方世界，曾经出现过亚当·斯密，出现过泰勒，出现过波特，出现过德鲁克，出现过彼德斯，出现过现在的哈默博士，他们始终在把

握西方企业的发展路径，在给西方的企业指引方向。哈默博士于20世纪90年代所力推的“企业再造”，已经为西方世界的信息化高潮的到来提出了方法和行为准则，在21世纪的一本《企业行动纲领》又将掀起一场西方世界的全新变革——追求客户需求的满足是企业的立身之本。而我们的国家，这20年来不但武装中国企业的理论体系没有，武装企业的信息化的利器也同样的没有，这是一个需要让我们好好思考的问题。

未来也许这种现象会改变，中国的企业始终在呼唤一个新的思维体系的诞生，一个全新方法的诞生，没有这种诞生将会使我们的企业无法远航。

海尔的张瑞敏没有著书立说，它已经不需要这样做了，一部最好的书——“海尔”始终展现在世人眼前，遗憾的是这部书不是来自于管理学者，而是来自于一个中国的企业家。同样在今天中国的信息化世界中，不应当再让我们的企业家去书写信息化的体系了，因为一个具有划时代特征的实用化的信息化体系就要出现，今天的中国企业只需按照自己的实际情况批判性地去做、去总结、去思考、去运用就可以成功！

这是一个漫长的写作旅程，原本打算写就一本分销信息化类的书就打住，没想到在写作的过程中，涌动在思绪中的对于信息化方法的感悟总是挥之不去，老是纠缠在心头。如此一晃6个月过去，每日在斗室之中，沉浸在写作的幻觉之中，徒感辛苦，漫长的6个月就这样度过，我不清楚作家们的写作经历，如此6个月终日无它思的感觉是否和我一样的难耐，好在终于在今天完成了旷日持久的长达近30万字的作品，终于可以呼吸一下全新的空气和享受阳光了。

在我写作的过程中，无意中看到了一本好书，这就是哈默博士的《企业行动纲领》，它的文风如此和我接近，以至使我爱不释手，我在欢呼哈默的精神的时候，也为自己寻求到了一种全新的精神解脱。记得1980年左右有一本描写克格勃的书叫做《现在可以说了》，这就是我对于哈默所给我的提示的一种感觉，“可以说了”，

已经再也没有羁绊与束缚，可以将信息化的核心感觉中的核心向下倾侧而出。我欢呼哈默博士的精神，也要感谢这本书的翻译者，他们流畅而不失完美的语言，为我的阅读提供了一种无与伦比的享受。

这究竟是一本什么书呢？事实上它的定位是一本全新的信息化全过程的方法论，不但对于企业的信息化人员掌握信息化的方法、重点以及难点有非常重大的意义，同时也是一本面向信息化战略咨询人员、面向信息化 IT 项目咨询人员以及信息化的实施人员的方法论。它重新审视了哈默博士所带给我们的流程再造的思想、方法和观点，以避免企业在信息化过程中产生“再造软件、还是再造企业”所带来的难堪。这是一段充满激情的文字，读者一定可以感觉到文字中所流淌的哲理和思维，这些哲理和思维不是作者本人的，而是哈默博士所流淌的思想，只是让我用文字再一次地表述出来，这种表述完全应和了张瑞敏所发动的海尔再造。这两位管理业的大师在不同领域已经给我们带来了“BPR”的精髓。看过本书的读者相信一定不会再去听从所谓的“BPR”的诱惑。

一个企业的信息化应当如何去操作呢？它会面临哪些艰难险阻，它又应当怎样避免这些艰难险阻呢？它应当如何引导企业信息化走向成功呢？书中通过“变动的变革与信息化战略”作为开篇，以“俗手天梯——透视方法论”作为结束，全面展示了企业应当如何做，软件公司应当如何做，咨询公司应当如何做的方法。诸如：面向“企业的阳光三论”，“选择软件商的 6 点核心”，“信息化建设的 10 大原则”，“不同阶段的信息化路径的选择与投资”，这些都非常直接地为企业的信息化提供了可以致胜的武器。

企业需要信息化咨询，这是步入一定规模后的企业的需求。那么如何认识咨询，如何要求他们做咨询，如何选择咨询公司，这些方法性的内容不但企业无从知道，就连咨询公司也没有多少人知道。笔者在此将自己从事咨询的经验和盘托出，从中指出了咨询公司选择的重要性，而咨询人员的选择同样重要的道理，是因为优秀的咨询人员或者叫做咨询专家的作用是无法形容的。

信息化不是软件是管理，是驱动企业发展的需求，在“信息化始终源于管理”、“变动的变革与信息化战略”，甚至在“抓住需求”中都再一次提醒企业和软件公司，如何抓住需求、抓住管理，并将批判的眼光勇敢地投向了软件公司的不符合信息化需求的开发体系。事实上，这个体系已经使软件公司失去了抓住需求的动力。

总之，这是一本涉及不同内容的书，它已经改变传统的信息化书籍的写作内容和风格，这种改变不单纯表现在文字上，而且表现在具体的内容上。我“现在可以说了”，可以用思想的武器、理论的武器、管理的武器去武装我们的信息化过程，而不必再为那些传统的散乱观念而不知所以。这本书，与其说是为信息化人员而写，不如说是为企业的信息化进程而写……总之它是为一切信息化人员而写。它不仅是一本信息化书籍，更是一本管理性书籍，在书中始终可以看到管理、看到哲学、看到思维体系、看到方法，而我们国家的信息化正是缺少必要的方法。

总之，这本书的观点是激烈的。中国有一句老话“矫枉过正”，面对中国信息化的状态，是需要下一剂猛药，才有可能使我们的信息化面向阳光。笔者相信，这是一本值得商榷的书，一定会面临激烈的争论。是的，中国的信息化该到争论的时候了，真理不争不明，谁让每个人都有自己的误区呢？笔者的观点只是我的实践、我的思考、我的学习，但是永远代替不了别人的思索与实践。事实上，我是更崇尚实践，因为信息化从没有理论体系，它本身就是一门充满实践的图画。

最后感谢所有的读者能够认真读我的文字。也许从公心的角度出发，你会认同我的观点，当然你也可以保留。但我永远不会忘记感谢你们，因为你们毕竟看到了一种全新的思想体系！

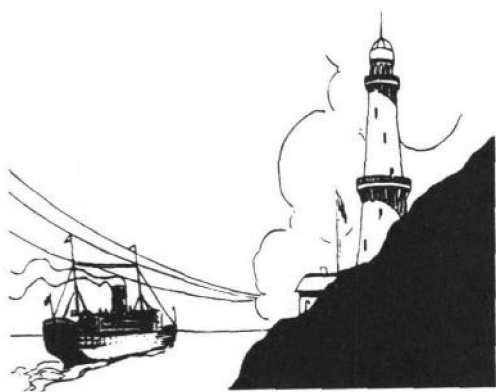
吴文钊

2003年5月15日



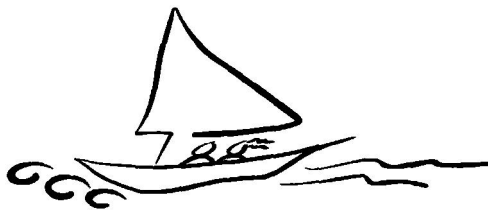
拨开迷雾

从鲁滨逊的漂流想到的



鲁滨逊的故事许多人已经听到过和看到过，从一个已经沉没的船上逃生的人，面对茫茫大海已经手足无措了，当他的淡水和信号枪的子弹耗尽的一刻，不论是他还是其他任何人都会绝望，在这时已经顾不得是漂流到一个荒芜人

烟的岛上，还是漂流到一个大陆，这对他已经并不重要了。他的头等大事是脱离开海水，让自己生存下来。鲁滨逊算是一个幸运者，因为在那个时代任何一艘在



远离大陆的大海中，沉没船上的船员几乎没有生存的希望，而他却好好地活了下来，并在10多年后获得解救。尽管他已经度过了艰辛的10多年野人生活，但是他还是回到了生他养他的大陆。那么他的成功、他的被解救是源于什么呢？是源自于他的目标，一个希望回归大陆的梦，一个渴望获得重生的梦，一个……

目 录

前言

拨开迷雾

第 1 章 企业信息化始终源于管理	1
1.1 艰难历程与冷静的思考	2
需求的动力与不断的完善和渐进的提升（银行业）	2
竞争的需要促进信息技术的应用（零售业）	6
制造业漫长的探索	8
1.2 技术对于管理的实现	10
MRP 的诞生	12
企业内部资源整合系统的到来：ERP	14
供应链时代的来临	15
信息系统的灵魂：现代管理思想	18
第 2 章 变动的变革与信息化战略	20
变革的六项基石	22
2.1 正确道路的开始	24
别了“黑洞”	26

渐进 BPR	29
成功的法宝“阳光三论”	32
2.2 企业信息化的战略、战术	39
信息化战略的制定过程	41
信息系统规划过程	45
2.3 咨询的必要性	46
咨询是为解决信息化过程的盲点服务	47
咨询业务的关联与划分	55
选择咨询公司	58
咨询专家的角色	60
第 3 章 企业信息化抉择	61
3.1 企业信息化内容与投资的五项思考	61
3.2 选择软件商的六点核心	68
企业间的匹配	71
软件的成熟度、灵活性与口碑	74
技术路线	77
咨询与实施	85
客户化方法使用能力	88
需求匹配能力	91
3.3 信息化建设十大原则	94
管理层融入	96
组织保证	100
观念转变与清洗	103
咨询为先	105
整体规划、分步实现	109
目标、责任、法律义务	112
精英与灵魂	118
共生共荣	121
3.4 我的思考	124

第 4 章 抓住需求	127
4.1 需求的迷失	129
开发组织批判	131
知识与素质的锻造	136
4.2 重塑需求方法	140
开发组织重建	142
需求的不同来源	144
面向企业的定制化软件的需求定义	152
4.3 需求的不同层次	155
4.4 我的思考	158
第 5 章 信息化战略的缺失与完善	160
5.1 信息化战略咨询的缺失	160
张瑞敏的“三个一”原则	165
信息化战略咨询的逻辑推进法	168
信息化战略人员的能力需求	169
5.2 信息化战略对企业战略的遵从	175
纵向一体化对信息化战略的影响	177
相关多元化对信息化战略的影响	180
5.3 竞争战略对信息化战略的影响	183
差异化战略对信息化战略的影响	184
最低成本竞争战略对信息化战略的影响	188
最优成本竞争战略对信息化战略的影响	193
攻击性策略对信息化战略的影响	196
5.4 精益思想管理目标	198
准时生产	201
准时管理的质量体系建设	203
精益管理目标对信息化战略的驱动	205
海尔精益思想的物流战略实现	206

5.5 柔性制造的管理目标	207
5.6 我的思考	209
第6章 战略资源研究方法	213
6.1 资源研究准备	217
开启心智	217
关注企业结构	218
未雨绸缪（加强传播）	222
面向对象	224
时间就是政治	226
IT 部门的角色	228
6.2 资源调查设计思路	230
信息系统使用人员分布研究	231
信息化人员分布研究	237
系统设施分布研究	244
系统应用状况研究	248
集成商、软件商、实施商能力研究	256
6.3 我的思考	259
战略规划方法一瞥	260
第7章 “俗手”天梯——透视方法论	263
7.1 打开方法论的一扇窗户	264
7.2 向西方公司学习方法论	270
方法论的同宗性	271
方法论的构造	274
标准与规则的元素观	274
组织的保证和构成	275
计划是项目进展的推动力	276
过程化体系	277
建立输入、输出的完整概念	278

方法论的一般性结构	280
7.3 咨询与实施方法论的差异	281
咨询方法论扫描	281
实施方法论细说	301
杂论异同	320
7.4 西方公司方法论分析比较与趋势	326
分析与比较	326
方法论趋势	330
7.5 我的思考	335
第 8 章 BPR 中国的革命	338
8.1 变革与改善	340
8.2 中国的革命	348
企业何以长久的对话——变革动因的驱动	350
坐而论道——张瑞敏与哈默	355
客户经济下的组织变革	364
决裂、再造	367
为客户创造价值	369
思想再造、观念再造	371
一个不断改进的作品	373
8.3 我的思考	373
参考文献	376

第 1 章

企业信息化始终源于管理

信息化的力量来源于与管理的有效结合，企业掌握了这个根本，就掌握了信息化的未来。

——作者语

今天的企业家和企业管理者所面对的压力是史无前例的。中国加入世界贸易组织之后的若干年，我们曾经熟悉的规则、方法都将在不太长的时间内一一的灰飞烟灭。作为高级管理者已经感到来自于社会环境的变化，尽管这种变化并不是一夜之间所产生，但山雨欲来风满楼的感觉时刻在摧击着企业管理者和推动着企业的变革、在我国的企业界流行着“变是找死、不变是等死”的论调，这充分展现了企业管理者的矛盾心态。好在一切都是在变中开始的。今天的中国大地上瞬间产生出的成千上万家的管理咨询公司，正是面向变革开始的写照，尽管这些公司还很小很年轻，还不足以完全支撑企业变革的要求，但是企业家在面对压力面前还是寻求了变革。

变革对于不同的企业有不同的形式，有渐进，有大刀阔斧，有从营销开始，有从组织变革开始，当然也有从企业的信息化入手，从解决他们所面临的管理难题开始。而真正理解企业信息化能够给企业变革带来什么？并没有多少人仔细研究过，而这却需要企业管理者作出深刻的思考。新的千年已经到来，竞争的节奏在加快，我们曾经推崇的节奏与规则显然已经无法适应这种快速的要求。解决快速的问题，只能够采取流程的简单化与信息传递的快速这两种方法，而实现这种方法的惟一选择却是企业的信息化，这种将信息技

术应用于企业管理的企业管理信息化方法。

在一次与企业经营者交流的座谈中，他们曾经向我提出了这样几个问题，“为何国内企业信息化的成功率只有 10% 以下，低成功率是如何造成的？如果我们走信息化道路，谁又能够保证我们会成功呢？”。在三四年前如果企业提出这样的问题，作为咨询人员或者信息化的销售人员还可以用敷衍方式来解释的话，那是因为竞争还并不激烈，管理软件还没有到非用不可的地步，企业还没有将信息化作为维系企业生存的法宝；而今天我们已经失去了这样的环境，企业已经将信息化作为生存命脉，信息化人员的疏忽和随意将会断送企业的发展，至少阻碍企业的竞争胜利。这一点促使我们必须正视企业所提出的问题，必须静下心来好好想一想，仔细地研究和分析产生问题的原因。我们必须抛弃信息化过程中的不符合实际和不负责任的做法。

1.1 艰难历程与冷静的思考

要了解信息化的真实含义并不太容易，在许多的书中所定义的信息化词句总感觉离现实很遥远，它的理论意义似乎比现实意义要大许多。这些理论意义对我们的指导作用已经微乎其微，而在现实当中每一个从事信息化的工作者只能够通过体会去感受它的作用与它的艰辛，只有这样才能理解它之所以成功、失败的原因。在这里，我们先目睹一下银行业、零售业、制造业的成功与艰辛历程，以及他们之所以产生这种艰辛历程背后的真正原因。

透过这些行业的经历，希望能够揭示“变革是一个缓慢的进程，成功的变革源于不断的需求提升”。这种需求来源于社会、来源于企业内部、来源于竞争。信息化既可以促进变革，同样它也可以使这场变革失败，如果我们忘记了失败的真实原因：“需求”。那么，一切变革还将在黑暗中行走。

需求的动力与不断的完善和渐进的提升（银行业）

人们对于许多事情都已经习以为常了，并没有深刻了解事务本

