



CIO 实战方法

□ 吴文钊 著

 企业管理出版社
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

大 变 革

——CIO 实战方法

吴文钊 著

企业管理出版社

图书在版编目(CIP)数据

大变革: CIO 实战方法/吴文钊著. —北京: 企业管理出版社, 2006. 1

ISBN 7 - 80197 - 362 - 3

I. 大… II. 吴… III. 信息技术—应用—企业管理 IV. F270. 7

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 155447 号

书 名:大变革——CIO 实战方法

作 者:吴文钊

责任编辑:丁 锋

书 号:ISBN 7 - 80197 - 362 - 3/F · 363

出版发行:企业管理出版社

地 址:北京市海淀区紫竹院南路 17 号 **邮 编:**100044

网 址:<http://www.emph.cn>

电 话:出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68701408

电子信箱:80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷:北京智力达印刷有限公司

经 销:新华书店

规 格:155 毫米×225 毫米 16 开本 20.75 印张 275 千字

版 次:2006 年 1 月第 1 版 2006 年 1 月第 1 次印刷

印 数:5000 册

定 价:32.80 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

前 言

“与著名跨国公司相比,论资金、技术、规模,海尔没有优势,但海尔有比较优势,那就是速度。”

——海尔总裁 张瑞敏

“在向未来的跳跃中,速度是最重要的因素之一。”

——《变革之心》作者 约翰·科特

21 世纪是一个充满竞争和商品日益丰富的时代,它已经不同于以往的任何时期。企业运营的节奏在加快,客户对于产品的青睐在减弱。当客户面对越来越多的同类产品的时候,不会再钟情于某一种,他们已经变得日益挑剔。现在的企业经理们开始感受到来自于客户的压力,再也不会像过去那样的自信与悠闲。他们深知,稍一疏忽就有可能被客户所抛弃,因此,那些过去企业所赖以发展的经验与依据在渐渐地失去作用,变得不再有效。

遗憾的是,并不是所有的经理人都会有这样的认识,过去的成功和经验让他们或多或少地依然沉醉在原有的思维之中,并沿袭着过去的定式在运作。他们时刻幻想着手工管理的长期有效,并不太理会“客户经济”的到来,只有当某一天突然醒来的时候,才真正感觉到“春光不再”。

这就是“客户经济”所造就的景象,它来得太快了,以至于许多的经理人并未准备好面对这样的挑战,而稍显束手无策。幸好,并不是所有的中国企业都处在迷茫之中,透过混沌还是能看到站在变革潮头的企业大师们的领悟。他们阐述道:“新经济就是客户经济。真正的客户经济应该是建立在互联网经济基础之上,建立在网络的平台之

上,如果一旦它建立在网络的平台上,剩下的挑战只有一个,那就是速度,谁在网络当中最快地满足用户需求,谁就能获得用户资源,所以它必须保持与客户的零距离,如果晚了什么都得不到。而要实现这一点,就必须根据客户的现有需求和潜在需求生产,而不是盲目,盲目只会使你不得不构筑庞大的库存。”

西方的管理实践者也早已洞穿了客户经济所带来的变化,他们向众多的经理人疾呼,企业间的竞争模式已经发生了戏剧性的变化。快速满足客户需求,甚至是潜在需求,快速展开系列性市场竞争已经成为一种无法逆转的潮流,过去的四平八稳式的企业构造和竞争法则再也不适合当前的现实。为此在 20 世纪 90 年代末期提出了企业成功发展的基本框架,他们认为原有的竞争体系已经遭到破坏,过去的缓慢必将招致失败的结果,在企业现有战略框架之下,必须加入一些适合于现代社会的全新内容和体系:“民众与股东利益、市场需求与战略预见、战略体系下的快速竞争”。它强调快速满足用户需求,用速度超越竞争对手,这些已成为企业发展的必然。

众所周知,快速的竞争必然需要快速的信息流动、快速的产品和原材料流动、资金流动,以及强有力的管理与控制,要实现这些快速,必然需要依赖于一种全新的工具与观念去改变现有的缓慢,而这种工具与观念就是价值链体系、流程管理、营销理论等一系列管理技术与信息技术的完美结合的产物——企业管理信息化(以下简称信息化)。

令人高兴的是,近几年来我国的一些经理人开始认识到信息化对于推动企业发展与基础管理的重要作用,在他们的大力倡导和推动下,许多企业纷纷走上信息化之路。可以看到在一些企业已经使用了面向流程管理的生产制造系统,面向财务管理的财务系统,以及面向营销管理的分销系统和物流系统,这些系统的成功应用使企业在基础管理上向前跨出了巨大的一步,实现了从无到有的飞跃。并且也在实践中总结出了各自运作信息化过程的成败与得失,这些经验为国内企业信息化的成功推进,提供了不可多得的借鉴。

然而,国内企业界传来的并不都是好消息,在北京三露(大宝)信息化失败的媒体喧嚣还没有尘埃落定的时候,又传来了哈尔滨制药集

团 ERP 项目颗粒无收的报道。这只是信息化失败的两个典型案例,而隐在冰山之下的失败不胜枚举。

为何这些失败没有报道呢?失败总不是一件好事情!花了钱没有得到结果,不但自己不光彩,而且软件商、实施服务商也同样不光彩。失败了,必然无法向上级交代,也无法向同事做出交代。对于这种说不清双方责任的事情,企业甚至连打官司的勇气都没有,还有多少胆量在媒体上暴露内幕呢?这就是众多系统失败后的现象——沉默!

有许多事情是令人恐惧的,如果第一个项目的失败,你保持了沉默,那么第二个项目你能确保成功吗?如果再失败,你还能够保持沉默吗?恐怕在此时你连继续在企业中工作的勇气都没有了。沉默不是办法,打官司也不是办法,媒体曝光更不是一个办法。惟一的办法就是总结失败过程中的教训以及来自于外界的经验,在此基础上归纳、提升,从中找到一个指导企业信息化项目走向成功的方法。

一个项目的失败决不仅是企业信息化的失败,它是双方的失败。任何一个失败的项目,它从一开始就已经显现出失败的征兆,我们可以看到双方从探讨合作,直到走向宣告失败的每一步,它都在预示着失败的来临。这是一个风险积蓄的过程,没有人愿意看到风险,甚至故意忽略风险,这种自欺欺人的方式,将使项目走向黑暗。

《21 世纪经济报道》在 2002 年 8 月 19 日曾经登载了汪若菡撰写的文章“ERP 变局,哈药 1 000 万计划的悔与梦”,通过它能够让读者联想许多,也能给我们的官员、经理人和信息化主管启示许多。

项目的引出

“……哈药 ERP 项目是一个大单,首期工程计划投资在 1000 万元以上,而哈药与利玛的正式合作始于去年底。作为负责哈药 ERP 实施服务的总包商,北京利玛与利玛哈尔滨分公司于 2001 年 10 月份与哈药正式签订一份总金额达 700 万元人民币的协议,除去 Oracle 的软件之外,项目实施服务费用为 370 万元左右。利玛哈尔滨分公司除参与哈药 ERP 实施服务之外,还将负责后续支持服务工作。”

“项目正处于敏感时期。……哈药 ERP 的实施从今年 3 月开始就已经陷入停顿状态,因为实施方利玛的哗变事件的直接影响,项目被迫中止。”

双方试图规避风险

“据一位曾经参与哈药 ERP 项目的原利玛技术人员说,由于利玛此前没有实施 OracleERP 系统的经验,利玛实际上是边学边干,利玛派出近 20 名技术实力最强的实施团队首先接受了 Oracle 的培训。与此同时,利玛还从 Oracle 公司“回购”了近 40 个工作日的咨询服务,换言之,在一些重点环节的实施上,将有 Oracle 的工程师和利玛方面的团队一起工作。”

“签约两个月之后,利玛实施团队结束了对哈药的初步调研,并提出了一份长达 100 多页的现场管理描述报告。然而,这份报告刚一出炉,哈药就开始陆续请来第三方咨询公司对利玛的调研报告进行评估。”

“首当其冲的是双方对于项目实施的权责、实施成果及阶段并没有清楚的定义。利玛做出的现场管理描述报告仅仅是管理问题与状况的罗列和描述,并未提出有效的解决方案。哈药和利玛签订的服务合同也基本上是一份商业合同,重点约定人员、付款等有关的商务条款,对 ERP 项目实施的阶段、成效及成效与付款之间的关系都没清楚地界定。

“其次,哈药对 ERP 到底是什么还根本不了解,这位参与其事的资深顾问认为:这种状况意味着对于包括后续的业务流程改造和优化、组织结构调整及权利的重新分配等一系列管理变革——哈药方面还没有充分的准备。”

风险的来源

“一开始就犯了错误。选择利玛作为实施合伙人,这本身就是一个冒险的决定。……这位顾问认为,Oracle 产品本身没有什么问题,对于哈药这样的大型企业而言,软件选型也没有更多的选择,不是 Oracle,就是 SAP。关键的问题是实施服务上——利玛此前没有 Oracle 产品的实施经验,再加上哈药本身对 ERP 认识不足,因此,由一个“新手”对哈药

这样一个庞大的集团企业进行管理改造,风险是相当大的。”

“事实上,与大多数 ERP 项目一样,哈药 ERP 选型及选择实施合伙人,也经历了相当复杂的过程。2000 年,哈药决定上 ERP 项目,参与软件争夺的两个主要对手是 Oracle 与利玛。一开始,两家在 ERP 软件上打得难解难分,一年之后,Oracle 击败利玛。尽管软件选型已经确定,但是,为了争夺哈药 ERP 项目的实施服务,……利玛与哈尔滨本地的一家系统集成公司——华旭正面交锋。”

“2001 年 10 月,利玛击败华旭成为哈药 ERP 项目实施服务的总包商。尽管利玛最终如愿以偿,但在一些业内人士看来,哈药选择实施伙伴的招标有不少令人费解的地方。首当其冲的是,作为一个公开招标项目,既然哈药选定了 Oracle 的软件,但是包括汉普、汉得以及西方咨询公司在内的一些熟悉 Oracle 产品的咨询服务公司却未能入局,选择的焦点始终集中在华旭和利玛两家身上,而无论是当时的华旭还是利玛,都还没有 Oracle 产品的实施经验。业内人士认为,如果一定要在华旭和利玛中进行选择,那么哈药的决策是正确的,因为华旭只是一家系统集成公司,而利玛毕竟是国内老资格的 ERP 软件商,有 20 多年基于 MRPII 的经验,尽管在此之前他们都未做过 Oracle 的产品实施。”

“此外,另外一个细节也耐人寻味。据一位原利玛高层经理透露,在哈药 ERP 项目选型的整个过程中,通过利玛第一大股东黑龙江光明集团的关系,利玛曾经拿到过黑龙江省某政府高层领导的条子,但是,这位高层经理同时强调,华旭方面也有类似的背景支持。”

读者可以看到,汪若菡以新闻记者的敏锐,洞察了事件变迁的过程脉络,又透过众多的信息化资深人士的分析道出了项目何以失败的原因,这些构成了哈药 ERP 项目失败的基本根源。

再议哈药难题

看到这里,每一个人都都会提出这样的问题,哈药集团何以上信息系统?它上信息系统的目的是什么?他们是试图基于现有的手工管理体系实现信息化,还是在管理变革后实现信息化?信息系统是推动

管理变革的工具,还是把 ERP 当作管理变革的发起者或是中坚力量?信息系统是为企业变革服务,还是企业变革必须围绕 ERP 展开?如果企业需要变革,那么企业的组织和人员都准备好了吗?而一个最为基本的问题就是,企业的需求究竟是什么?显然,无论是哈药还是利玛,没有任何一个人能够回答清楚这些问题。

就这样,在这种目标不明确下,通过竞争选择了 Oracle 而放弃了利玛或者其他。也许人们并不知道,在不明确下选择 Oracle 意味着什么?意味着走向成功抑或是失败?显然,当一个企业的大多核心需求处于极其不明朗的状况下,很难对这些待选的管理软件做出正确的评价。从信息化实践的常规上讲,此时选择任何一家软件商都会面临巨大的失败风险。

同样不难看到,政治因素的角力所造成的西方咨询公司的出局和国内几家实施公司的出局,而这说明什么?如果说信息系统是为政治服务的,相信没有人能够认同,但是政治因素却无时无刻不环绕四周,总是要发挥一些作用。那么在这种影响力的干扰之下,所产生的各种评估都已经失去了科学性和理性的本质,而演变成一场并不真实的过场。

文中的评判者认为,在没有太多选择的情况下,选择利玛作为实施服务商是正确的,这种正确是来源于他们近 20 年的 MRPII 实践与经验。遗憾的是,这种评判是感性的,如果我们只看到了过去的经验,而忽略经验后面所需要的不断提升,那么这种经验是不会被升华的,一年如此、两年如此……它将始终保持在一个原有的经验上。

从文中对甲乙双方商务合同内容的描述不难看出,无论是利玛还是哈药,对于如何保证项目成功实施,都缺乏必要的法律、责任、义务方面的支撑。而现在的经济社会,任何一点商业合同上的疏忽和遗漏都会给双方带来预想不到的后果。它所隐含的内涵是在表达一个信息系统项目的商业合同必须遵循必要的规则和方法,如果不重视这一合同的构造方法,那么法律将无助于任何一方,双方都会成为失败者,任何一方都无法转嫁风险而成为受害者。

1 000 万,对于双方而言都不是一个小数字,而数字背后的是市

场、是政绩,对于这一项目成败所带来的影响,双方人员都十分清楚。为此,都在采取一些措施规避这些风险的发生,而项目的失败却还是按时到达。这启示人们,在信息化项目的运作过程中任何忽视客观规律和事物运作方法的行为,都会不可避免地给项目带来伤害。

哈药 ERP 是一个刚刚开始就已经结束的项目,这样的案例在国内的信息化运作过程中何止这一件。许多开展信息化建设的企业都走过同样的路,有的摔倒了又爬起来,在摸索中继续前行,有的从此不再站立,他们已经害怕了这样的磨难,不想再犯同样的“错误”。那么究竟是什么样的因素促成了这无数的陷阱和深坑,让信息化之路如此崎岖呢?

文化造就了崎岖

中国的哲学是令人难以琢磨的,老子说“道生一、一生二、二生三、三生万物”,他认为天下万物皆生于“道”,而“万物”就是我们所看到的大千世界展现出来的结论。这种思维方式始终在支配我们的行为,他让我们忽略了一个最为重要的内容,“生”的过程,这就是“道”生万物的过程,必然存在其内在的规律,而这种规律恰恰决定了事物的发展进程。

这个规律在制造汽车的流水线上,就是工序与工序所伴生的管理制度和设备设施的准时到位。那么在信息化的运作过程中,对于实施服务提供商而言,就是“实施方法论和咨询方法论”。而对于企业的信息化主管(CIO)而言,就是 CIO 的信息系统项目运作的方法论,没有这种方法的指引是很难保证项目的成功,因此,了解和掌握方法是保证系统成功的基础。

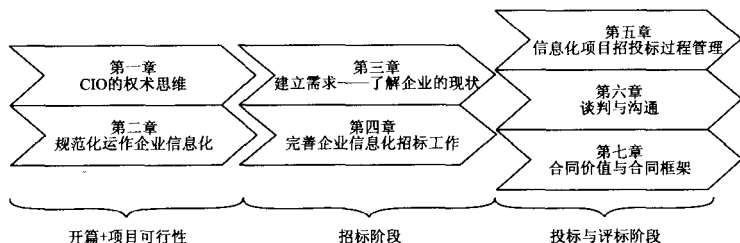
今天的实施服务商有许多已经建立起自身的方法论,这比起几年前在无方法情况下的随意工作已经有了许多的改观,它的出现极大地促进了项目成功的比率,尤其是在中小型并且需求简单的信息化项目上突显成效。遗憾的是,实施方法所涵盖的只是项目运作过程中的一个阶段,并不是全部。当企业的信息化主管遇到像哈药那样目标不明确的项目时,无论是否采取世界上最优秀的实施方法论,这样的项目还是一定惨遭失败。因此,要保证项目的成功,必须为企业的信息化

主管建立一整套面向企业的整体运作方法,没有这样的方法,还会使国内的企业在信息化的道路上吃尽苦头!

本书是笔者近 20 年的信息化工作方法的总结,它是从企业的角度全面审视信息化项目运作过程所要操作的 10 件大事,从项目的可行性评估,到项目目标需求的确定,再到招标与投标,直到最后的验收与维护过程,通过非常细致的流程、规则、方法、表格以及关键点的提醒和陈述,向企业的信息化主管们全面推出了一套非常实用的信息系统项目运作方法。企业的信息化主管们在未来的项目运作过程中,可以把书中所提供的过程、规则、提醒和表格当作可以调整的工具,在实际工作中,根据现实需要灵活使用。

我们的主管们千万注意,一定要根据实际灵活地应用,否则将犯教条主义的错误,它也同样会导致项目的失败。本书所陈述的内容是一种思维和方法,切不可让它成为“围棋的定式”,这是笔者再一次的提醒。

为了便于读者阅读此书,特意制作了本书的阅读导图,希望读者依据图中的顺序依次读完,最后祝各位阅读愉快!



作 者

2005 年 12 月

目 录

前 言

第一章 CIO 的权术思维	(1)
第一节 CIO 悲哀的“窃喜”	(2)
第二节 对 IT 部门认识的误区——再定位	(4)
第三节 IT 部门的地位曲线	(8)
一、机构中的位置	(8)
二、CIO 的地位空间	(9)
三、权力提升曲线	(11)
第四节 “拉领导下水”的艺术	(14)
第五节 权力的落地	(19)
第二章 规范化运作企业信息化	(23)
第一节 竞争——推动信息化项目的启动	(27)
第二节 矛盾——理论与操作方法的严重滞后	(31)
第三节 方法——来源于实战的勾勒和提升的思索	(37)
第四节 准备——启动前的论证与研究	(39)
一、现有论证报告的缺陷	(41)
二、完整的论证报告结构	(46)
第三章 建立需求——了解企业的现状	(55)
第一节 需求获取的基本功	(58)
一、需求从“抱怨”开始	(59)

二、企业流程管理需求的描述方式	(61)
三、流程调研的宽泛性	(65)
四、流程调查报告的写作	(67)
第二节 开展流程间的需求调查	(70)
一、流程间的相互作用	(70)
二、流程间调研报告的写作方法	(74)
第三节 开展企业管理模型的调查	(78)
一、企业组织调查	(79)
二、外部联盟调查	(85)
三、价格体系与规则	(87)
四、产品管理	(95)
五、其他需要关注的内容	(99)
第四节 调查报告的组织体系	(100)
一、抓住“经理人和管理人员的需求”	(101)
二、调查报告的结构	(101)
 第四章 完善企业信息化招标工作	(105)
第一节 招标文件写作规则与缺憾	(106)
第二节 招标书范本的创新	(116)
一、标书需要体现企业管理需求	(121)
二、投标书范本的创新	(124)
第三节 招标书中的思考	(132)
一、招标书中企业需求的变相思考	(135)
二、范畴、时间、地域对投标的影响	(137)
三、“成功”实施的思考	(141)
四、招标书对合同的影响	(142)
 第五章 信息化项目招投标过程管理	(145)
第一节 招投标组织	(146)
一、组织与人员构成	(149)

二、招投标计划与控制	(157)
三、招投标标准体系的建立	(163)
第二节 投标商招募	(166)
一、咨询服务商招募标准	(167)
二、管理软件商招募标准	(174)
三、实施服务商招募标准	(179)
第三节 初步筛选	(181)
一、标书完整与合法性筛选	(182)
二、建议书完整与可行性筛选	(188)
三、评估的组织与周期	(194)
第四节 答辩评估	(195)
一、详细需求的提供	(196)
二、答辩评估运作思路	(199)
三、答辩中的企业需求评估	(204)
四、答辩中的实施能力评估	(212)
五、评估组织(专家团队、管理层、主持人选)	(225)
六、评估时间安排(时间周期、投标商安排、答辩不同 阶段)	(228)
七、案例调查与评估结论确定	(230)
第六章 谈判与沟通	(233)
第一节 项目范畴	(234)
第二节 需求与功能	(236)
第三节 实施步骤	(241)
一、流程调整阶段	(242)
二、初期的教育与培训阶段	(244)
三、系统运行模拟阶段	(247)
四、系统切换前的准备阶段	(250)
五、实施阶段分析	(256)
第四节 人 员	(258)

一、项目小组的组织形式	(259)
二、双方人员的构成	(261)
第五节 价格的平衡	(262)
一、价格倒挂引发“崩盘”	(262)
二、价格的理性思考	(264)
 第七章 合同价值与合同框架	(271)
第一节 合同价值与双方博弈	(271)
一、满足需求	(271)
二、稳定与投资	(273)
三、持续发展	(276)
四、双方的博弈	(278)
第二节 合同中问题的提出	(280)
第三节 合同基本框架	(289)
第四节 合同附件举例	(303)
一、附件一——《项目需求报告》	(305)
二、附件二——《项目的组织》	(309)
三、附件三——《项目实施计划》	(310)
 后 记	(315)

第一章 CIO 的权术思维

“CIO 不是 IT 的 CIO,而是运用权力的 CIO,如果你不懂得权力的运用,那么你就不会懂得组织、协调与合作,你所领导的 IT 部门几乎没有获得尊重的可能。”

CIO 这个词汇传入中国也不过是几年前的事情,短短几年时间,国内大大小小的企业信息化主管都已经换上了一个新的头衔:CIO。不论是自己赋予、正式任命,还是外界的称呼,终究国内已经将企业内部从事管理信息化的负责人、主管、主任、部长等等这些原有的头衔,统统换上了这个全新的名词。

名词变了,但职能、能力和思维方式变了吗?其实未必,在大多数企业里,原有的运作方式、思维方式还是依然固守。在今天不难看到,信息化艰难运作的大幕还是一幕一幕地被拉开,项目周期延长、项目资金膨胀、需求未完全满足,这些都是小事情,而真正令人痛感惋惜的却是项目的失败。

面对失败,我们的 CIO 们在此时应当承担多少责任呢?显然,他们是责任的首要负责者,但是在责任的背后,还是需要了解是什么因素导致了项目的失败,是权力?是方法?还是思维方式?

对于权力,大家都清楚它意味着什么,当项目失败的时候,CIO 们的心中几乎都憋着一句不敢说出的话,“我的权力太小了,不足以驱动其他部门的配合”,这个感叹与他在启动会时的意气风发和权利膨胀时的豪迈竟然大相径庭。是何种因素造成如此天壤之别?答案只有一个——“权术思维”的缺失。

第一节 CIO 悲哀的“窃喜”

大多数企业的 CIO 并不总是愉快。上项目时他们是非常紧张,需要顾及并解决来自于各个方面的意见、问题,甚至抱怨,通过解决这些问题来使项目得以完成。在这个时期,尽管他们身心憔悴,但总体说来心情还算是愉悦的。因为,此时的 IT 部门已经被置身于项目运作的中心,他们的自尊和成就感或许得到了一些满足,尽管对于项目是否能够运作成功还是存在一些隐忧。这是 CIO 们在此时普遍的心理体验。

除了这个时段之外,是否还会有其他的时段让 CIO 们同样感到愉悦呢?

在一次有 50 多位 CIO 参加的座谈会上,笔者提出了一个问题,希望与会的 CIO 们一同解答。问题是这样提出的:“作为 CIO,你感觉 IT 部门受到领导和相关部门重视的时刻是:①项目论证过程;②项目实施过程;③项目验收过程;④运行维护过程;⑤出现黑客攻击时刻;⑥出现系统崩溃时刻”。

这是一个多选题,每位 CIO 都可以根据自己的感受填写若干个答案。而结论却是令人深思。

问题类型	领导重视比率	相关部门重视比率
1)项目启动前的论证过程	52%	8%
2)项目实施过程	68%	44%
3)项目验收过程	79%	23%
4)运行维护过程	17%	64%
5)出现黑客和病毒攻击时刻	76%	93%
6)出现系统崩溃时刻	89%	92%

上表是对每位 CIO 选择的答案的统计结果。从中可以得出这样几个结论: