

ERP 投资策略和可行性分析

ERP Investment Strategy

徐 辉 著

电子科技大学出版社

图书在版编目 (C I P) 数据

ERP 投资策略和可行性分析 / 徐辉著 . —成都 : 电子科技大学出版社 , 2003. 11

I S B N 7-81094-352-9

. E 徐 企业管理 - 计算机管理系统 ,
ERP F270. 7

中国版本图书馆 C I P 数据核字 (2003) 第 110102 号

ERP 投资策略和可行性分析

徐 辉 著

出 版 : 电子科技大学出版社

(成都建设北路二段四号 邮编 : 610054)

责任编辑 : 张 勋

发 行 : 新华书店经销

印 刷 : 电子科技大学出版社印刷厂

开 本 : 880 × 1230 1/32 印张 6 字数 136 千字

版 次 : 2003 年 12 月第一版

印 次 : 2003 年 12 月第一次印刷

书 号 : I S B N 7—81094—352—9 / F · 26

印 数 : 1—3000 册

定 价 : 26.00 元

序

为序之前，曾认认真真地拜读了作者徐辉的这本书。书中一些精辟的见解，竟于我心有戚戚焉，概因为同是 ERP 人的缘故吧，在 SAP 的咨询领域，我和徐辉有着多年的紧密合作。

从宝洁公司到 SAP 咨询合作伙伴公司华南区总经理，数年的历练，徐辉成长得很“稳”，稳得像他扎扎实实为客户成功实施的每一个 SAP ERP 项目。难得年轻人能不骄不躁，安安静静坐下来总结这些年参与企业信息化管理的经验和体会，并将它付诸文字，与大家分享，于是便有了这本《ERP 投资策略和可行性分析》。据说，写书的初衷是因为有感于仍有众多企业徘徊在 ERP“上不上”与“投资回报”的困惑和无绪状态中。书的标题乍看很理论化，其实内容却很详实，书中提及的每一个案例企业得益于 SAP，这些企业在做信息化管理规划时几乎都会咨询 SAP 公司。作为 SAP 华南区的总经理，我因此与大部分企业的决策领导层有过较深入的接触，得以了解他们在企业管理变革及 ERP 项目投资中的各种心理历程：踟蹰、茫然、无所适从，疑虑到乐观、坚定、支持……正是这些多年的感受，使我在此亦欣然从笔。

作为一个在 ERP 行业多年的从业人员来讲，我有理由感谢徐辉利用时间将他多年来的实际工作的经验提炼并浓缩在此书中，并将其与读者进行分享，想必能够为读者带来不小的收获。我们所处的时代是一个盛行速度崇拜的时代，企业面临的是一个迅速变化的市场，管理的提升，核心竞争力的提升成了企业永恒的话题。ERP 作

为一种有效的管理手段，企业的 ERP 投资已呈一种必然。不少管理者只单纯地把诸多管理问题归结为速度的问题，又把速度的问题简化为提速的问题。本书的作者从一个简单的故事开始，深入浅出地导入了一个业界讨论了多年并将继续讨论下去的话题。常言说得好，内行看门道，外行看热闹，阅读此书，会给读者一个从看热闹到进入到看门道的感觉，我想这也正是本书的作者所期待的。当然，业精于勤荒于嬉，行成于思毁于随。选择和实施 ERP 系统其实与做其他的事情并无分别，要想做好做成一件事情，第一是认真，第二是认真，第三还是认真。

关于 ERP 的投资策略和可行性分析的书籍不少，但大多流于理论的深奥及言语的晦涩，叫人难以理解。徐辉的这本书凝聚了他多年的实践经验，平实地阐述了企业做 ERP 投资策略应当考虑的方方面面，甚至将给董事会的报告体系也附录其中，相信对您的信息化决策将提供大有裨益的借鉴。

我从事企业信息化工作十几年了，及至今日任职 SAP 华南区总经理已三年有余，此间亲眼目睹了企业在管理变革中的沉浮，也亲身体会了 SAP ERP 系统给客户带来成功的快感。我对 ERP 有着太深的情感，对我的客户有着太多的牵挂，借此序同时也表达我对企业 ERP 项目的关注，对 SAP 客户的关爱，以及对 ERP 同仁的专业奉献精神敬佩，祝愿我们的企业一路走好！

SAP 软件系统有限公司华南区总经理

唐杰

2003年10月18日

目 录

第一章 背 景	1
第二章 投资定位策略——多角度看 ERP 投资的必要性	5
第一节 跳出软件层面看 ERP	6
第二节 从全球看, ERP 投资是一种必然	11
第三节 从中国看, ERP 投资是一个趋势	16
第四节 从内部看 ERP 投资是企业自身发展和管理提升的要求	22
第五节 从外部看 ERP 投资是企业间竞争压力的要求	27
第六节 从长远看, ERP 投资是企业管理创新的要求	33
第七节 从长远看 ERP 投资是企业集团化运作和战略扩张的要求	36
第八节 从长远看 ERP 投资是企业集群化运作和供应链扩展的要求	38
第九节 什么样的企业合适上 ERP	41
第十节 ERP 和电子商务投资的关系定位	43
第十一节 小 结: ERP 投资的必要性应和企业实际相结合	46
第三章 投资回报策略之一: 树立投资回报策略概念	47
第一节 树立 IT 投资策略的观念	47
第二节 直接效益、间接效益和投资策略的关系	51
第三节 效益经验数据	55
第四节 投资回报的获取曲线	60

第四章 投资回报策略之二：确定投资回报策略方法	64
第一节 总体分析.....	64
第二节 直接效益.....	71
第三节 间接效益之一.....	84
第四节 间接效益之二：ERP 策略满足企业战略的需要.....	90
第五节 “上大学”的故事.....	93
第五章 投资的对外多渠道增值策略	95
第一节 客户关系管理方面.....	95
第二节 供应商关系管理.....	96
第三节 对外投资管理状况的改善：对外投资工厂使用 SAP.....	98
第四节 品牌效益.....	99
第五节 作为无形资产增值.....	101
第六章 投资分布策略	102
第一节 总体分析.....	102
第二节 软件.....	105
第三节 硬件.....	106
第四节 实施.....	107
第五节 其他费用.....	108
第六节 总体拥有成本 TCO.....	111
第七章 供应商评估策略	115
第一节 总体.....	115
第二节 ERP 软件商评估策略.....	117

第三节 咨询实施商评估策略.....	129
第四节 评估过程和时间表.....	135
第八章 企业内部评估和准备策略	139
第一节 总 体.....	139
第二节 人 员.....	141
第三节 数 据.....	146
第四节 管 理.....	148
第五节 技 术.....	150
第六节 小 结.....	150
第九章 风险控制策略.....	152
第一节 不当的投资策略.....	152
第二节 软件选择不当.....	153
第三节 咨询公司选择不当.....	155
第四节 管理层的支持度不够和员工参与程度不够.....	157
第五节 企业的组织变化和业务调整.....	158
第六节 数据原因.....	160
第七节 企业内部管理人员对软件不切实际的期望.....	161
第八节 利益的冲突.....	163
附录 A 给董事会的报告体系	165
附录 B 相关词汇解释	177
作者的话	181

第一章 背景

这是一本写给企业决策层（即老板们，包括 CEO、CIO、CFO、董事们等）看的关于 ERP 的书。

目前，企业信息化已经成为一股热潮，中国的企业家们也受到了很大的冲击。

对这些老板来说，一方面，形形色色的人都在谈论 ERP，谈论 ERP 的投资；企业的计划员在谈论 ERP；CFO 在谈论 ERP；最大的客户在谈论 ERP，管理咨询公司在建议上 ERP；上级领导在讨论 ERP；就连最最看不起的，在眼中只是个“农民企业”的同行，也弄了个什么 ERP。

另一方面，这些老板们也真为难，这个 ERP 到底怎么样？好像还真不好把握，满耳的名词、术语，还有许多耸人听闻的观点和概念，动不动就是“不上 ERP 是等死，上 ERP 是找死”。

老板是定策略、定方向的。对老板来说，在这种情况下，到底如何确定 ERP 的各种策略呢？

如何确定投资定位策略？

投资回报策略？

供应商评估策略？
投资分布策略？
风险分析和控制策略？
等等。

可是，讲 ERP 的书虽然多，国内的、国外的，一大堆，但是真正写给老板看的却很少。

老板最关心的，是战略，是解决“做不做”的问题。而具体去做，解决“怎么做”的问题是 CIO 和业务经理们的事情。讲如何做、做成什么样的书很多，然而讲策略、讲方向的 ERP 书籍却很少，我们先来看这样一个管理寓言：小海马的故事。

小海马有一天做了一个梦，梦见自己拥有了七座金山。

从美梦中醒来，小海马觉得这个梦是一个神秘的启示：它现在全部的财富是七个金币，但总有一天，这七个金币会变成七座金山。

于是它毅然决然地离开了自己的家，带着仅有的七个金币，去寻找梦中的七座金山，虽然它并不知道七座金山到底在哪里。

海马在大海里艰难地游了很久，然而金山并没有出现。出现在眼前的是一条鳗鱼。鳗鱼问：“海马兄弟，看你匆匆忙忙的，你干什么去？”海马骄傲地说：“我去寻找属于我自己的七座金山。只是……我游得太慢了。”“那你真是太幸运了。对于如何提高你的速度，我恰好有一个完整的解决方案。”鳗鱼说，“只要你给我四个金币，我就给你一个鳍，有了这个鳍，你游起来就会快得多。”海马戴上了用四个金币换来的鳍，发现自己游动的速度果然提高了一倍。海马欢快地游着，心里想，也许金山马上就出现在眼前了。

然而金山并没有出现，出现在海马眼前的是一个水母。水母问：

“小海马，看你急匆匆的样子，它想要到哪里去？”海马骄傲地说：“我去寻找属于我自己的七座金山。只是……我游得太慢了？”“那你真是太幸运了。对于如何提高你的速度，我有一个完善的解决方案。”水母说，“你看，这是一个喷汽式快速滑翔艇，你只要给我三个金币，我就把它给你。它可以在大海上飞快地行驶，你想到哪里就能到哪里。”海马用剩下的三个金币买下这个小艇。它发现，这个神奇的小艇使它的速度一下子提高了五倍。它想，用不了多久，金山就会马上出现在眼前了。

然而金山还是没有出现，出现在海马眼前的，是一条大鲨鱼。大鲨鱼对它说：“你太幸运了。对于如何提高你的速度，我恰好有一套彻底的解决方案。我本身就是一条在大海里飞快行驶的大船，你要搭乘我这艘大船，你就会节省大量的时间。”大鲨鱼说完，就张开了大嘴。

“那太好了。谢谢你，鲨鱼先生！”小海马一边说一边钻进了鲨鱼的口里，向鲨鱼的肚子深处欢快地游去……

看完了这个故事，我们回过头来看我们的企业管理。

混乱的战略极可能使企业陷入一种可怕的“商业浪漫主义”之中。像这种没有明确目的和战略定位的想法，表面上是“通向金山之路”，其实是“通向鲨鱼之路”！

如果没有明确的战略，没有明确的可行性分析，许多企业家做出的决策往往是不切实际的，可能做出错误的决定让企业蒙受巨大的损失。甚至做出了正确的决定，但自己也不知道方向和策略在哪里，而导致最终的失败。

小海马就是这样，他的目的是“金山”。我们不管这个目的对不

对，能不能实现。如果他确定了这个目的，那么，他就要研究发现“金山”的策略，进行发现“金山”可行性分析，而不是将所有的七个金币全部用来投资购买各种不切实际的东西，甚至还搭上了自己的生命。

所以，对企业家来说，如果您要考虑 ERP，您不能听信“鳗鱼”、“水母”甚至“鲨鱼”的话，他们都有他们的目的。您需要自己思考和研究您的投资战略，分析您企业投资 ERP 的可行性。

希望这本书能够给您一些借鉴，能够让您“防鲨”。

其实，最重要的还是您能够通过思考，把握自己企业最合适的投资策略。

第二章 投资定位策略

——多角度看 ERP 投资的必要性 ↓

作为一个企业的老板，您越来越多地听说 ERP，听说“电脑化”，听说“信息化”；越来越多地感受到其他企业纷纷购买电脑和软件，启动信息化工程。

但是，信息化到底是什么？ERP 到底是什么？作为企业的老板，您身边的一些人也许已经解释过了：这是一个软件系统，是一个电脑软件。有什么好处呢？您也许已经听说了许多：可以共享信息，可以提高工作效率，查询单据和信息更加方便，生产排产更快，财务结算更快，等等。

您在管理企业中遇到了一些管理问题的时候，您身边也许有人就会说，该上 ERP 了，能够解决这些问题。要不再这样下去，企业真的风险很大。

甚至，也许您最大的五个客户已经使用了 ERP，他们对您已经提出了严厉的要求，您必须要上 ERP，要不，不能适应我们的要求

了。

作为老板，您要考虑进行 ERP 投资的时候，一定是有您的策略和考虑的。投资是有目的的，ERP 投资也不例外。其他企业和您的投资策略和目的不会完全一样。这也和老板事先对 ERP 的认识和事先制订的策略有关系。

下面我们首先从一个老板的角度来认识一下 ERP 的本质内涵，再从多个角度来谈一下 ERP 投资的必要性。在这个认识的基础上再来制订您企业的 ERP 投资策略和可行性研究可能更加有效，更加有针对性。

第一节 跳出软件层面看ERP

作为企业的老板，可能您已经多次听说过 ERP 了。您可能已经知道这是一个软件系统，这是企业“电脑化”、“信息化”的重要手段。您去一些知名的大企业参观的时候可以看到，许多电脑一字排开，员工在紧张而有序地高效工作。您上前仔细一看，原来都是在用某某 ERP 软件。

ERP 的英文全称是“Enterprise Resource Planning”——企业资源计划。

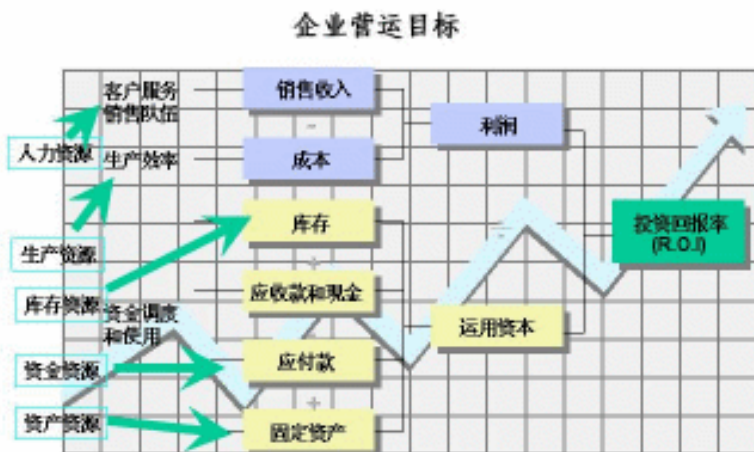
ERP 是全球著名的研究公司 Gartner Group 在 1990 年提出的。我们来看最原始的定义（您也可以到附录中去看英文的原始定义，

这里是翻译过来的定义)：

ERP，是一个由 Gartner Group 发展出来的概念，描述下一代制造商业系统和制造资源计划 (MRP II) 软件。它将包含客户机/服务器架构，使用图形用户接口的计算机界面，应用开放的系统制作。除了已有的标准功能模块，它还包括其他特性，如质量管理、过程运作管理以及调整报告等。特别是，ERP 采用的基础技术将同时给用户软件和硬件两方面的独立性，从而更加容易升级。ERP 的关键在于所有用户能够裁剪其应用，因而具有天然的易用性。

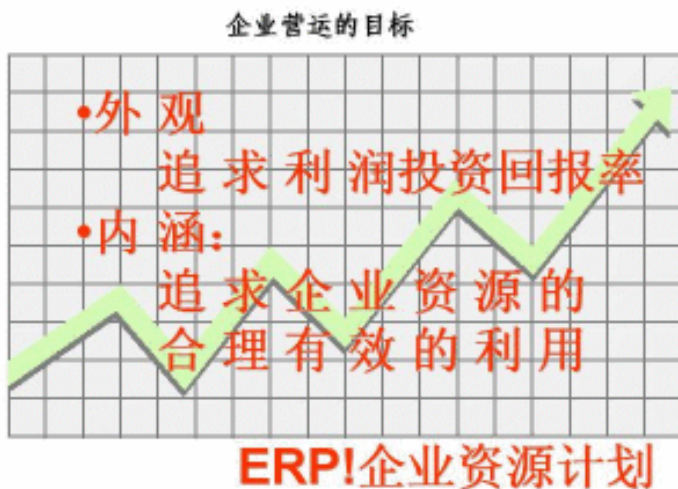
看到这里，您可能头都大了。许多技术名词术语，什么“客户机”、“MRPII”、“图形用户接口”等等。而实际上从您身边的人多次提到的概念来看，ERP 不止是一个软件应用系统、电脑化软件产品，而应该有他更深层的含义。

下面我们就跳出软件层面来看 ERP。先来看下面的图：



企业的营运目标是什么？当然企业有许多营运目标，例如：造福人类，回报社会，等等。例如：宝洁公司的运营目标之一就是：世界一流产品，美化您的生活。宝洁就将提供世界第一流的产品，美化人类的生活作为企业运营目标之一。但是，只要是企业，就拥有一个非常重要的、非常关键的运营目标：投资回报率（R.O.I.——Return Of Investment）。前面提到的宝洁公司，投资回报率也是宝洁企业运营的目标之一。

如果要提高企业运营的投资回报率就意味着用最少的钱来赚取最多的钱！这样进行分解，我们从下图中可以看到，R.O.I.被分解成运用资本和利润。



如果企业能够运用比较少的“资本”来获取比较多的“利润”，那么企业就能够获取比较好的投资回报率。

进一步分解，利润由销售收入和成本组成。而运用资本由库存、应收、现金、应付、固定资产等组成。

这样，我们可以很明显地看到，企业的销售收入由销售人员、市场人员、服务人员等人力资源来创造；成本由生产效率等因素决定，与生产资源的耗用有关系；而应收、应付、现金等等都属于资金资源；库存本身就是库存资源；固定资产、机器设备等属于资产资源，等等。

可以看出，企业的营运目标表面是追求投资回报率，追求用最少的钱来赚取最多的钱，其本质意义通过分解却是：追求企业的各种资源（包括人力资源、生产资源、库存资源、资金资源、资产资源等等）最大化利用，最合理配置，最优化使用！

只要企业内部的各种资源合理、有效地利用起来了，自然就能够做到利润最大化、成本最有效，自然就能够做到 R.O.I. 投资回报率最高。所以，我们得出如下的结论：

企业营运的目标，外观上是追求利润，追求投资回报率，但是其内涵却是：追求企业资源的合理有效的利用。

这就是 ERP 企业资源计划的内涵和本质。

在这个认知的过程中我们没有谈电脑，也没有谈软件，没有谈具体的技术。如果您是一个老板的话，从您的角度来看，那么这就是 ERP 的真实内涵。企业为了赚钱，为了利润最大化，追求企业内资源的最大化利用，这就要利用 ERP 的管理思想。而电脑、软件、技术，这些只是实现这个管理思想的手段和具体工具罢了。

您是一个老板，在以前听到的各种关于 ERP 的论调中可能有许多专业术语，也自己体会到这是一股时代的潮流，是大势所趋。但是作为一个老板，您最关心的不是技术的潮流，前两年的 dotcom 经济已经让您心有余悸。您希望知道 ERP 和企业的管理、实际营运目标有什么关联。如果只是一个纯技术项目的话，为什么又要谈“一把手工程”呢？

通过上面的这个图表，您就可以进一步思考：我的企业在哪些方面，在哪些资源调配上存在不合理现象，或者有更大的潜力和空间？

可能，您的企业库存过高，您希望能够通过 ERP 降低库存，更好地利用库存资源，降低运用资本，降低成本，从而提高投资回报