

# 企业信息化准备工作不容忽视

## ——联想集团信息化案例的启示

■ 齐伟超

大多数企业在推进信息化建设过程中都曾遇到过这样或那样的困难,但大量的案例和研究表明,做好企业信息化准备工作是信息化建设成功的关键要素。

### 一、联想集团的信息化经验

联想集团成立于1984年,1997年后步入了迅猛发展期,高速增长的业务对集团内部的管理能力尤其是对信息系统的要求越来越高。经过调研、选型和评估,联想集团决定选用SAP公司的R3产品实施信息化建设,并由德勤公司和SAP公司的咨询顾问组成的咨询组与联想ERP实施项目组共同负责实施。联想集团为此投入资金3000万元。

联想集团的ERP项目从前期的选型调研,到1998年11月正式开始实施,再到2000年5月再造项目成功上线,经历了3年多时间。为保证ERP项目的顺利实施,在ERP项目实施前,集团重点做了以下工作:

第一,统一思想。1998年11月项目正式启动之际,联想集团相继召开了三次重要会议:一是来自联想、SAP、德勤等单位的负责人及项目实施人员参加的项目启动大会,顾问方做出郑重承诺,联想方则进一步表示了“联想ERP项目只能成功,不能失败”的决心与信心,同时对各合作方提出了希望和要求;二是集团经理以上干部700余人参加的

ERP誓师大会,ERP项目总监、各子公司高层领导分别在会上表态;三是联想、SAP、德勤三方联合举行的“联想集团实施ERP新闻发布会暨签约仪式”,正式对外宣布联想集团开始实施ERP,并在新闻舆论面前表示了联想开始ERP攻坚的决心。

第二,做好前期培训。ERP项目实施组在项目实施前开展了为期两个月的有针对性的培训,主要包括ERP思想和基本知识培训、技术培训和系统演示。

第三,加强团队建设。在ERP项目启动和宣传之后,公司任命集团助理总裁王晓岩为项目总监,直接对集团负责人柳传志负责。1999年4月,项目组吸收了一批来自不同子公司和部门的业务人员。5月,先后召开了6次EPR小组决策会,使业务部门一把手对于ERP项目及其对业务的影响等加深了认识。在项目组内注意营造公正、公开、协同、互助、目标导向的氛围,并通过一些会议和活动,增进成员对项目的理解,增进组与组、人与人之间以及联想与顾问之间的交流和沟通,缓解项目组压力。

第四,调整组织机构。1999年5月,联想成立了ERP项目业务流程重组小组,由当时任联想集团常务副总裁的李勤担任组长,各业务部门主要负责人负全责,并带动一大批部门骨干员工加入ERP项目的推进工作中。业务部门梳理了现有的业务流程,在技术项目组的全面支持下把业务流程系统化、集成

化,然后把优化后的流程在ERP系统中实现。为了达到不同阶段的工作目标和解决主要矛盾,公司采取了根据实际需要设定或调整项目组织机构的方法,以兼顾纵向的管理需要和横向的项目需求,保证了阶段目标的实现和项目的顺利开展。

第五,建立健全考核激励体系。联想集团制定了从执委会、企划办、子公司业务部门直到项目组从上至下的全面考核方案,激励项目组更好地完成任务。

2000年2月,联想ERP系统独立运行,5月,ERP再造系统成功上线,8月,联想集团正式对外宣布联想ERP项目实施成功,完全进入正常使用阶段。2000年ERP上线的头一个季度,集团净利润比1999年同期增长了136%;平均交货时间由原来的11天缩短为6天;存货周转天数由35天降到19.2天;应收账款周转天数由23天缩短为15天;集团多法人结账由原来的30天下降为6天,所有的数据表明联想集团信息化建设取得圆满成功。

### 二、启示:企业信息化准备工作不容忽视

由联想集团成功实施信息化这一典型案例不难发现,企业信息化准备工作完善与否,是决定其后面各环节是否可如期完成的重要因素。笔者认为,企业要顺利实施信息化,应从以下几方面着手

做好信息化建设的准备工作。

#### (一) 思想准备

信息化的核心是“管理”，是以信息技术为手段实现现代化的科学管理，是用更规范的业务流程、组织结构和管理理念取代以往不尽合理的习惯、制度、观念，是对原有管理模式的一种变革，也是对企业原有运行秩序的一种冲击。这就决定了企业的信息化过程必然会有磨合，需要付出一定的资金成本和时间成本。企业要想用尽可能短的时间、尽可能少的成本顺利度过磨合期，保证企业管理效率的提高，必须使企业内的每个员工保持思想上的统一。联想集团信息化项目实施前的调研、选型和评估，项目实施初期的三次大会，可以说是为实施信息化做好了充分的思想准备。

#### (二) 流程再造准备

企业要实现真正意义的信息化，必须贯彻和实现业务流程重构这一新型管理思想。业务流程重构要求打破原有的基于分工思想的部门化分工，打破企业传统的生产组织方式，将任务导向变为流程导向。因此，企业实施信息化前，必须按照信息化要求对业务流程组织结构、业务流程制度等进行一系列流程再造准备。

#### (三) 技术准备

尽管软件供应商会解决ERP实施过程中的技术问题，并从技术角度来实施信息化方案，但无数的案例表明企业自身也应做好必要的技术准备。联想集团在项目实施之初，通过面向业务和技术人员的ERP实施方法和ERP系统知识等方面的培训，使主要实施人员基本具备了与顾问方对话的能力，并吸收具有一定决策权的业务骨干加入各功能模块小组，共同参与业务流程讨论，为系统的运行提供了内外双向的技术保证。企业信息化过程中选择技术和设备应从现实出发，强调实用性，应在解决好基础管理方面的问题后，才考虑解决更高层次的问题；应从简到繁，从易到难，分步实

施，逐步推进。企业信息化要从理顺内部的业务流程出发，逐步延伸到企业外部，先通过信息化提高公司内部的业务管理水平，然后把企业对客户、供应商的管理纳入到信息化发展的范畴，逐步构筑起更完善的客户关系管理、供应链管理 etc. 系统。如果企业没有足够的技术力量参与技术准备，应考虑寻求信息咨询和项目监理，即借助第三方的咨询和监理的力量对信息化项目进行诊断、监管，提供技术支持，做到及时反馈，协同解决技术问题，确保企业信息化过程扎扎实实地按计划推进。

#### (四) 人员准备

联想集团的成功很大一部分应归功于一把手自始至终都站在信息化建设的前沿。ERP项目前期，其高层领导就表示出积极的支持态度，“要人给人，要钱给钱”。项目后期，高层领导的作用随着对项目目标、实施难度、实施主体、需要的资源等认识上的逐步清晰化、具体化，落实在了从何角度、怎样入手、如何组织等一系列可操作的措施上。联想集团的经验表明，信息化应由一把手亲自领导，应将企业信息化建设与企业战略、企业管理制度等有机结合起来，从公司治理的高度对企业信息化做出相应安排。只有在领导高度重视与支持的情况下，才能调动全员积极性，保证信息化的顺利开展。

除领导重视外，做好全员培训也很重要。在实施信息化之前，首先要理解所实施的信息系统的思想观念及相关术语，比如SAP的R/3系统中涉及的工厂、利润中心、责任中心等。如果员工不懂这些术语，系统的应用就会很困难。此外信息系统还涉及到人与人之间的合作，每个人都应清楚如何操作、何时操作、操作权限等。因此，为了使有关的管理、业务和技术人员对企业信息化有一个感性认识，更好地配合项目的实施，必须开展有针对性的培训。培训的提供者可以是信息化项目的实施企业、软件

供应商、外部专家或专业的认证机构人员，培训内容包括信息化管理思想培训、信息化基本知识培训、业务技术培训等。

#### (五) 资金准备

企业在制定信息化实施规划时就应做好资金准备。在安排企业信息化资金预算时，一方面要遵循谨慎原则，避免资金的盲目投入造成的不必要浪费。为了减轻资金压力，可以尽量减少一次性资金投入，在整体规划的前提下分期、分步地进行实施。另一方面，要遵循投入产出效益最大化原则。在调查中笔者了解到，多数企业在信息化实施过程中会修改原定的信息化方案，如进行软件修改来适应企业的个性化需求等，这就需要资金的再投入甚至持续再投入，如果没有做好比较宽松的资金预算，就有可能因为资金的不到位导致信息化项目半途而废，使企业跌到“IT黑洞”里。

#### (六) 模拟上线准备

众多案例的资料显示，在实施信息化项目前，进行信息化系统模拟上线，是提高信息化实施成功率的有效途径。模拟上线就是将企业在一定时间和范围内的真实业务按照预先设计好的业务流程和操作规范，在基本配置、开发的基础上，将真实的业务数据导入信息化系统(如ERP系统)中进行一段时间的模拟运作。企业可以通过模拟上线检查系统的准备是否充分，是否具备支撑实际业务操作的能力；对系统正式上线前后的所有工作任务进行演练，提高各级用户的操作水平，增加操作熟练度；及时发现问题，针对不同问题给出解决方案，提早做好准备，降低上线风险。企业如果没有足够的时间和条件模拟上线，也应该对系统进行试运行，及时发现可能出现的问题，避免上线后出现难以解决的问题造成更大的损失。■

(作者单位：韶关学院经济管理学院)

责任编辑 李斐然