

3.2.2 企业系统规划法

6. 定义系统的总体结构

—调整U/C矩阵

- 调整表中的行变量或列变量，使得“C”元素尽量地朝对角线靠近

—划分子系统

- 以“C”元素为标准，将业务流程和数据类依据其管理的资源而划分成若干组，并用方框框起来
- 在小方块以外的“U”，则表示了各子系统之间的数据联系，这些数据资源今后应考虑放在网络服务器上供各子系统共享或通过网络来相互传递数据

功 能 \ 数 据 类		计	财	产	零	材	材	成	工	机	材	工	客	销	订	成	职
		划	务	品	件	料	料	品	作	器	料	艺	户	售	货	本	工
经营计划	经营计划	C	U												U	U	U
	财务规划	U	C													U	U
	资产规模		U														
技术准备	产品预测			U									U	U			
	产品设计开发	U		C	C	C							U				
	产品工艺			U	U	U	U										
生产制造	库存控制						C	C	U		U						
	调 度			U				U	C	U		U					
	生产能力计划									C	U	U					
	材料需求			U		U	U				U	C					
	操作顺序								U	U	U	C					
销 售	销售管理		U	U				U					C	U	U		
	市场分析		U	U									U	C	U		
	订货服务			U				U					U	U	C		
	发 运		U	U				U					U	U	U		
财 会	财务会计	U	U	U				U					U		U		U
	成本会计	U	U	U											U	C	
人 事	人员计划																C
	人员招聘 / 考评																U



功 能 \ 数 据 类		计 划	财 务 计 划	产 品	零 件 规 格	材 料 表	材 料 库 存	成 品 库 存	工 作 令	机 器 负 荷	材 料 供 应	工 艺 流 程	客 户	销 售 区 域	订 货	成 本	职 工					
		划	划	品	格	表	存	存	令	荷	应	程	户	域	货	本	工					
经营计划	经营计划	经营计划子系统		←											U	U						
	财务规划			←												U	U					
	资产规模																					
技术准备	产品预测			产品工艺子系统									U	U								
	产品设计开发	U	→											U								
	产品工艺						U															
生产制造	库存控制					生产制造计划子系统																
	调 度			U	→																	
	生产能力计划																					
	材料需求			U	→						U											
	操作顺序																					
销 售	销售管理		U	U				U														
	市场分析		U	U																		
	订货服务			U				U														
	发 运		U	U				U														
财 会	财务会计	U	U	U				U					U		U		U					
	成本会计	U	U	U										U	U	1						
人 事	人员计划																					
	人员招聘 / 考评																2					

注：1——财会子系统

2——人事档案子系统



3.2.2 企业系统规划法

确定子系统优先顺序应考虑下述问题：

- 该子系统是否具有近期投资节省而长期效益好的优点？
- 它会影响哪些方面的人员，有多少人？
- 他是否为初期的数据库结构提供基础性工作？

确定逻辑优先顺序的主要判断可归结成4方面：

- 潜在的利益分析
- 对企业的影响
- 成功的可能性
- 需求

对构成信息系统的子系统进行分析。BSP建议可对上面提到的4个方面中的每一个做1~10个等级的划分，确定实施次序。



3.2.2 企业系统规划法

最后，应对优先子系统建立详细资料，以便管理人员对其进行评价。一般认为，这些资料应包括企业过程和数据类字典、问题分析表、构成/组织/系统矩阵以及研究判断和结论。它们概述了系统的功能、主要目标和所支持的过程、要解决的问题以及预期效益等。提供的文件应有标准规范。

对优先子系统的基本描述应包括以下几项：

- 一般性描述和目的
- 主要问题
- 潜在的效益
- 受影响的企业过程
- 输入和输出
- 影响的组织层次
- 先决条件

3.2.2 企业系统规划法

□ 优点：

- 全面展示了组织状况、系统或数据应用情况以及差距。尤其适用于刚刚启动或产生重大变化的情况。
- 可以帮助众多管理者和数据用户形成组织的一致性意见，并通过对管理者们的信息需求调查，来帮助组织找出在信息处理方面的需求。

3.2.2 企业系统规划法

□ 缺点：

- 数据收集成本较高，数据分析难度大，数据处理成本高；
- 采用该方法的多数调查、会谈只是在高层或中层管理者之间进行，很少从基层工作人员那里收集信息；
- 问题往往不是集中在主要管理目标上，而是集中在目前被使用的信息上，其结果往往导致信息系统仅仅将现有手工过程实现自动化。
- 在很多情况下，“企业如何经营”可能需要一种全新的方法，而这种需要却没在该方法中反映出来或被提出。



石家莊鐵道大學
SHIJIAZHUANG TIEDAO UNIVERSITY

信息化规划5大平衡问题

信息化规划5大平衡问题

1. 如何在长远规划与适应变化之间取得平衡

在信息化规划过程中最突出的问题之一是，既要尽可能地保持开放性和长远性，以确保系统的稳定和延续性；同时又因为规划没有变化快，再长远的规划也难以保证能跟上企业环境的变化。老实说，解决这个问题没有非常理想的方法。相对有效的做法是，在信息化规划时，认真分析企业的战略与IT支撑之间的影响度，并合理预测环境变化可能给企业战略带来的偏移，在规划时留有适当的余地，从商务战略到信息战略，做务实的牵引，不要追求大而全。

信息化规划5大平衡问题

2. 如何在组织流程与系统流程之间取得平衡

信息化推广中一直在争论的话题就是，到底应该是改变企业业务流程来适应软件，还是修改软件来适应企业业务流程？管理咨询公司会毫不迟疑地告诉你是前者，客户则更愿意坚持后者。而供应商的态度则非常微妙，他们往往会取中间路线，比如通过修改软件的部分模块或开发接口程序，来迎合用户“以我为主”的心态。

从根本上说，组织采用新技术的方式决定着新技术对组织结构和流程的影响程度。而组织及管理模式也影响着信息技术和信息系统。这就要求信息技术和信息系统在理论和应用上要不断创新，同时要具有适应变化的能力。解决这一问题，通常是基于企业自身的动因，即是出于**战略考虑**还是出于**实际考虑**。如果着眼于企业长远发展战略，则倾向于让企业行为和业务流程适应系统；相反，如果着眼于更现实的需求，则可能更乐意让系统适应企业流程。



信息化规划5大平衡问题

3. 如何在管理变革与技术变革之间取得平衡

企业管理的变革需求往往是信息化建设的一个重要原因，比如出于提高管理效率的考虑，而缩短生产周期和交货期，加快资金和存货周转；出于提高管理效益的考虑，而加强成本控制，降低制造成本，集中资金管理；出于提高竞争力的考虑，而改善服务方式，提高投诉响应速度等等。技术的变革同样是迫切和必要的，从单主机应用到C/S应用，再到B/S应用，每一次技术的演进都能带来管理上巨大的变革和更大的想象空间。

那么**是不是越先进的技术就越适合企业**？答案是不确定的。因为至少有三个方面会导致不同的企业对管理变革有不同的需求。一个是不同行业的企业需求有可能不同，第二个是不同业务流程的企业可能有不同的需求，第三个是不同管理模式的企业可能有不同的需求。不同的管理变革需求必须有不同的解决方案，特别是不同的技术方案去满足。



信息化规划5大平衡问题

4. 如何在信息化规划的各层级之间取得平衡

信息化规划的四个层次之间，同样应该有一个很好的平衡。完整的信息化规划，无疑应具备这四个层次，而且理想的规划应该是分层递进的。然而不同性质的企业、不同规模的企业，也可能采取灵活的方法。比如信息化基础空白的企业在上信息化时，就可能有多种选择，比如：不经过信息资源规划，直接进行信息系统规划；或者不经过企业资源规划，就选择最急需的、又容易实施的模块（如OA、财务等）先上，待见成效后再回头做企业资源规划。



信息化规划5大平衡问题

5. 如何在信息化规划与建设实施之间取得平衡

信息化规划的目的是为信息化建设和实施提供框架指南。事实上，这二者之间存在天然的断层。原因主要出自于不同的参与者所立场不同。在信息化规划阶段，通常应该是以第三方专家为主导、业主积极参与配合；而在信息化建设实施阶段，则以供应商为主导、业主参与配合。如何确保信息化规划在后期的实施建设过程中不走样，单纯靠业主去协调和监督，效果往往是不理想的。解决这一问题的最好办法是，让第三方咨询监理进来，由他们来协调业主和供应商之间的步调，站在第三方立场，本着客观公正、忠于信息化规划、忠于系统需求的原则，来全力推动和监控信息化建设实施过程，并对竣工工程进行专业的验收测试。有了第三方的介入，信息化规划才有了刚性约束力，才能确保与信息化建设实施的无缝衔接。

