

# The Status Quo, Existing Problems and Follow-up Improvement Ideas of Benefit Evaluation of Enterprise Informationization Investment Projects—Taking Shaanfa Fast Gear Co., Ltd. as an Example

Mei Li

School of Economics and Finance, Xi'an Jiaotong University, Xi'an, Shaanxi, 710061, China

## Abstract

At present, enterprises are facing a competitive environment characterized by 3C. In order to maintain competitive advantage and become bigger and stronger in such a market environment, information investment projects are essential. At the same time, the benefits of information investment projects are relatively hidden, which often makes enterprises hesitate when making investment project decisions. This paper will focus on the leading enterprises of commercial vehicle transmission system in China—taking Shaanxi fast Gear Co., Ltd. as an example, this paper discusses the improvement ideas of benefit evaluation of enterprise information investment projects.

## Keywords

informatization; benefit evaluation; improvement ideas

# 企业信息化投资项目效益评价现状、存在问题及后续的改进思路——以陕法法士特齿轮有限责任公司为例

李梅

西安交通大学经济与金融学院, 中国·陕西 西安 710061

## 摘要

企业当下面临的是以3C为消费特征的竞争环境,要在这样的市场环境下保持竞争优势进而做大做强,信息化投资项目必不可少。与此同时,信息化投资项目本身效益比较隐蔽,往往使企业在做投资项目决策时踌躇不决。论文将以中国商用车传动系统龙头企业——陕西法士特齿轮有限责任公司为例,讨论企业信息化投资项目效益评价的改进思路。

## 关键词

信息化; 效益评价; 改进思路

## 1 引言

信息化是指企业综合利用信息处理技术和信息设备、网络技术和网络设备以及自动控制技术等,在企业研发、生产和流通等环节进行多角度、全方位改造,通过对企业信息资源的有效利用和深度开发,以期进一步提高企业竞争力和经营效益。

20世纪90年代以来,信息化逐渐渗透进我们的生产生活,发展到现今这个产能过剩及以3C(计算机、通信、消费类电子产品,具体到法士特法易行系统、远程诊断等)为特征的消费场景逐渐普及的环境下,它不仅是微观市场主体

增强市场竞争力的关键工具,宏观上更是世界各国竞争市场空间及未来产业制高点的有力武器。但与此同时,企业在决定是否投资某项信息化项目时却时常陷入犹豫的境地,其中一个重要的原因就企业对信息化投资与取得效益之间的关系缺乏深刻认识:因为事前的效益测算不精准或者不全面,难以作为信息化项目事前投资决策的重要参考;因为项目投后的效益评价走过场,使项目投资评价的闭环流程最终流于形式,进而无法对相关组织与个人形成考核及约束。

对企业信息化投资项目的效益评价,笔者认为目前比较全面的是日本的三类划分法,即将信息化投资项目的效益分为直接效益、间接效益与减少随机损失。其中直接效益指的是可以采用传统投资项目评价方法进行效益评价的那一部分效益,方法包括投资回收期法、净现值法等;间接效益法指的是无法定量计算出的那部分效益,产生该类效益的信

【作者简介】李梅(1989-),女,中国陕西西安人,本科,经济师,从事政策研究及项目规划管理研究。

息化项目,其目的一般是为了提高管理水平、管理效率等,如企业进行门户网站建设及形象提升、财务共享系统等;减少随机损失指的是企业信息化的目的,是基于风险管控的需要,为了防止发生信息化前所出现的损失再次重现,如企业上线的门禁安全系统等。

## 2 陕西法士特齿轮有限责任公司(下称“法士特公司”)信息化项目投资现状

作为具有重要国际影响力的商用车传动系统研发及生产基地,法士特公司在重视企业自身研发实力及技术积累深度的同时,也十分注重信息化项目的前瞻性投资。尤其是“中华人民共和国国民经济和社会发展第十三个五年规划纲要”以来,法士特公司以“5221”战略规划目标为指引,借助“两化推进年”“解放思想年”等一系列主题年活动,进一步将企业信息化投资全面推向高潮。据统计,“中华人民共和国国民经济和社会发展第十三个五年规划纲要”期间法士特公司共信息化投资总额达10947万元,基本涵盖了产品研发、制造、仓储、销售等各个环节。

## 3 法士特公司信息化投资项目效益评价现状及存在的问题

目前,法士特公司信息化项目投资的整体程序是:重大投资类项目,先由信息化管理部门根据业务部门提报的需求,提交简要的立项报告汇总至战略管理部门整体投资立项报告中,立项报告经董事会批准后,运营管理部门下发公司一级令号,战略管理部门下发公司二级令号,信息化管理部门依不同信息化项目下发三级令号管理实施;专项投资类项目,由信息化管理总部整体平衡后报运营管理总部列入专项计划,每季度集中上经理办公会讨论审批。

经实地调研并查阅相关文件,目前信息化投资项目效益评价从形式上实现了闭环,不仅在立项前有书面立项报告,项目实施前有方案报告,而且在项目实施后有项目投后评价。但从实质上看,目前的效益评价不仅在项目是否支撑战略目标实现的维度上是缺失的,而且其本身的有效性,某种程度上掣肘了后续的考核与改进等一系列工作。具体问题如下:

①缺乏统一的实施方案。实施方案,一般是指包含方案目的、实施原则、实施方法、考核机制等内容的文件,其作用一般是在组织战略规划下,根据某一阶段要实现的目标,在有限预算内对投资项目进行优先取舍的根本依据。目前,法士特公司的大类信息化投资均由信息化管理总部进行实际把控,缺乏基于战略与运营层面评估后的整体实施方案进行把控,容易造成虽然整体上预算可控,但是因管理部门参与较少,可能造成实施效果不佳的局面。

②方法选择系统性不足。效益评价的有效性关键取决于方法的选择。即首先要站在战略目标实现的角度,对企业未来一个时期拟纳入预算的项目进行综合运用多种方法进行基础评估取舍,确定项目后再从直接效益、间接效益以及

减少随机损失的角度,对各项项目的不同方案进行综合比较,最终确定实施项目及方案。与此同时,项目完成上线后,还要分别从使用方、监管方等部门挑选业务精干,对项目使用体验进行360度的不记名评价,以用于项目实施后相关部门考核及项目后续改进升级工作。目前,从效益评价的角度看,法士特公司的信息化项目在立项初缺乏在战略层面的效益评估,使公司领导对信息化项目投资效益的直观认识统一度不高;在评估比较信息化项目实施方案时,又只是定量与定性相结合的办法浅显的对项目预期效益进行测算;而在上线实施后,又仅是从定性的角度进行形式上的后评价,没有采用如投资回收期法、净现值法、剥离比较法等定量方法进行同口径的比较,使得闭环的效益评价不足以支撑项目使用后的改进升级。

③对后续考核及改进工作支撑不足。由于现有信息化投资项目管控模式以及全流程效益评价方法利用的精细化程度不高,不仅导致以效益评价为基础的信息化项目后期改进升级目标模糊,不具有持续性,进而导致企业信息化项目全而不精的局面,而且使得以此为基础对相关部门及人员考核的客观性不足,进而影响到员工晋升甚至企业人力资源浪费的情况<sup>[1]</sup>。

## 4 法士特“中华人民共和国国民经济和社会发展第十四个五年规划和2035年远景目标纲要”期间信息化投资项目效益评价改进思路

2021年法士特公司“中华人民共和国国民经济和社会发展第十四个五年规划和2035年远景目标纲要”战略规划正式发布,明确到2025年实现销售收入500亿元,实现核心传动业务销售收入占比40%、智能化与新能源业务销售收入占比30%、国际市场销售收入占比20%、资本市场和新业态收入占比10%。为实现这一目标,2022年起公司将启动为期两年的“数字化赋能年”专项活动。该活动将会在全公司范围内再次掀起信息化项目建设投资热潮。因此,基于公司以往信息化项目效益评价的经验并在此基础上整体改进优化效益评价思路,将会为企业“中华人民共和国国民经济和社会发展第十四个五年规划和2035年远景目标纲要”期间信息化投入取得良好效果打下更坚实的基础。

### 4.1 制定阶段性的信息化投资项目实施方案

制定“数字化赋能年”信息化投资项目专项实施方案。该方案的目的是统筹未来两年范围内的信息化项目,就项目的立项原则、评估维度、实施程序以及考核等进行书面明确。这样一方面可以使公司各层级的讨论决策有统一的准则及依据。与此同时,方案中进一步细化的实施程序及配套的制度流程,将使公司大类投资中的信息化项目与专业计划中的信息化项目实施前效益预估更详细。

### 4.2 精细化公司信息化项目投前、投后的评价方法

项目投前效益评估方面,应首先对公司未来一年内预

计实施的信息化项目按照产生效益的维度进行分类。其次,根据不同的分类,综合采用多种方法如有无对比法、专家评估法、投资回收期法、灰色关联度分析法等进行多角度的效益预估,以形成支持某信息项目实施上线的充分依据。最后,在项目实施上线后,要集结公司使用该系统部门的精干力量,对项目上线后的使用情况进行最终评价验收,并且在上线后至少中期范围内对其运行情况跟踪评价,以服务于系统后续的升级改进工作<sup>[2]</sup>。

## 5 结语

效益评价不用于考核或者岗位晋升,就失去了其存在

的必要性。因此,要推动企业信息化效益评价逐步精准、客观,就要建立考核机制倒逼信息化效益评价工作思路及方法不断变革优化<sup>[3]</sup>。

## 参考文献

- [1] 许水龙.论企业信息化建设项目的投资效益分析[J].杭州电子科技大学学报:社会科学版,2007(3):16-19.
- [2] 李朝明.企业信息化建设项目的经济效益评价方法[J].情报科学,2001,19(6):3.
- [3] 郭东强,王志江.企业信息化建设项目经济评价研究[J].管理信息系统,2000(7):15-17.