

管理資訊系統期末報告

雀巢譜寫 ERP 史詩

蔡文琪、林知衡、陳嫚瑩、曾詩庭、謝宜汝



2015

目錄

壹、個案本文.....	1
一、公司簡介.....	1
二、公司事紀.....	1
三、問題發現.....	3
貳、個案問題.....	6
參、本組的建議與分析	7
肆、雀巢公司的解決方案.....	9
伍、本組的任務分配與管理	13
陸、參考文獻.....	13

壹、個案本文

一、公司簡介

雀巢公司起源於瑞士，由亨利·雀巢於 1866 年創建，總部設在瑞士沃韋，在全球擁有 500 多家工廠；是世界上最大的食品製造商。最初是以生產嬰兒食品起家，以生產巧克力棒和速溶咖啡聞名遐邇，被稱為「最國際化的跨國集團」。

二、公司事紀

- 1864 年，雀巢之父 -- 亨利·內斯特萊針對當時居高不下的嬰兒死亡率，發明生產了嬰兒營養麥片粥。
- 1866 年，內斯特萊創建雀巢公司(Nestle)，並以自己的盾形紋章 -- 鳥(雀巢)作為公司的標誌，這就是後來聞名全球的雀巢公司的雛形。
- 1868 年，內斯特萊在巴黎、法蘭克福、倫敦設立了銷售點。130 多年來，正是由於內斯特萊本人的影響，雀巢公司成長為國際化的公司。
- 1890 年-1902 年期間，雀巢陸續在歐美設廠，並與現在雀巢公司另一個源頭英瑞煉乳公司合併，成為當時世界級食品巨頭。
- 1947 年，雀巢公司與瑞士美極公司合併，使公司的銷售額從 8.33 億瑞士法郎提高到 13.4 億瑞士法郎。
- 20 世紀 70 年代，非洲和南美等地不斷有嬰幼兒因喝過雀巢公司出產的乳製品而生病，人數包括死亡的人每年達到 1000 萬人。為此，美國等地的消費者從 1973 年起發起了一場長達十多年的拒買雀巢食品的運動。直到 1984 年雀巢公司承認並實施世界衛生組織有關經銷母乳替代品的國際法規，國際抵制雀巢產品運動委員會才宣布抵制運動結束。
- 1984 年，雀巢公司收購了美國食品巨頭三花公司。
- 1988 年，雀巢公司和東莞糖酒集團有限公司建立了東莞雀巢有限公司，主要生產速溶咖啡及相關產品。
- 1988 年，收購了義大利公司堡康利。
- 1988 年，雀巢收購了生產奇巧(Kit-Kat)和聰明豆(Smarties)巧克力的英國糖果公司能得利(Rowntree Macintosh)。
- 1999 年秋天，雀巢成功收購中國知名的調味食品企業太太樂。

- 2001 年可口可樂與雀巢成立合資公司 Beverage Partners Worldwide(即 BPW 全球飲料夥伴公司)，雙方各佔 50% 股權。聯合發展紅茶與綠茶的飲料業可口可樂主要負責產品的分銷和生產，而雀巢主要負責產品的規劃、設計、研發 和品牌支持。
- 2002 年，衣索比亞政府把雀巢當地的分公司收歸國有，雀巢意圖向該國政府索償八億美元，引起舉世指責。後來雀巢讓步，願意將賠款減至一億元，並將賠款用於建設當地，事件暫時平息。
- 2002 年 8 月 6 日，雀巢以 26 億美元的價格收購美國廚師公司(ChefAmerica)。2003 年，在中國銷售的部分產品含有轉基因成分，被中國消費者起訴。
- 2008 年 4 月，諾華斥資 104 億美元向雀巢收購愛爾康(Alcon)24.85%7400 萬股股權每股 143.18 美元，當時交易條件還包括自 2010 年 1 月起，諾華可另外向雀巢購買愛爾康 52% 股權。
- 2009 年 1 月 4 日，諾華以每股 180 美元價格，斥資 281 億美元收購雀巢旗下愛爾康藥廠 52% 股權。
- 2010 年 1 月 5 日，雀巢以 37 億美元現金，收購美國卡夫旗下美國及加拿大的的速凍薄餅業務。該業務包括的比薩品牌有 DiGiorno，Tombstone，CaliforniaPizzaKitchen(加州匹薩廚房)，Jack's 和 Delissio。在美國和加拿大，雀巢公司已通過 Stouffer's，LeanCuisine，Buitoni，HotPockets 和 LeanPocket 等品牌建立起速食食品和便攜食品品類的領導地位。
- 2011 年 4 月 17 日 瑞士雀巢公司宣布，已經就獲得銀鷺食品集團(銀鷺集團)簽署了合資協議，獲得銀鷺集團 60% 股權。銀鷺 2010 年的銷售額為 7.5 億瑞士法郎(約合 54.6 億元人民幣)。
- 2011 年 7 月 11 日，雀巢以 21 億新元(約 17 億美元)收購中國最大糖果製造商徐福記國際(Hsu Fu Chi)的 60% 股權。徐氏家族將向雀巢出售 16.48% 的股份，但據合並協議仍持有合資公司 40% 的股份。
- 2012 年 4 月 23 日，雀巢以 118.5 億美元收購輝瑞旗下的嬰兒食品部門惠氏奶粉業務。
- 2012 年 11 月 28 日，和記黃埔醫藥，同意與雀巢公司旗下雀巢健康科學公司(Nestle Health Science)合資營養科學合夥有限公司(Nutrition Science Partners)，發展以傳統中藥為基礎的腸道治療；雙方各持一半股權。

三、問題發現

香草的刺激

雀巢在 1991 年之前，只是一些獨立運營公司的混合體，產品品牌歸瑞士母公司所有。1991 年，雀巢美國分公司成立，品牌管理被統一重組到這家新公司，儘管如此，它仍然只相當於一家控股公司，而不是一個完整的統一體。雖然各個分支機構都需要向雀巢美國分公司報告工作，但各自的地理位置很分散，商業決策也有相當大的自主權，完全是“諸侯割據，各霸一方”的局面。雀巢美國分公司曾試圖引入一些通用做法，整合分散的組織，實現規模經濟，提高運作效率，但是，多年的自治運營成為了一道不可逾越的障礙。

1997 年，當項目組對雀巢美國分公司的各種系統進行檢查時，發現管理極其混亂，雀巢的每個工廠都從同一家供應商處購買香草，但互不溝通，所以供應商就漫天叫價，同是香草居然支付 29 種不同的價格！以前沒有注意到這一點的原因是，每家分支機構和工廠都根據自己的意願給香草編制代號，甲可能編為 1234，後面有一套規範說明，乙可能編為 7778，所以公司根本就沒法進行比較。

更頭疼的是，各個分支機構還特別喜歡自治式的業務運營，母公司早就知道這個問題，所以在 1991 年成立了雀巢美國分公司，統一品牌管理，以期達到“削藩”的效果。當時 Dunn 是雀巢著名品牌 Stouffer's Hotels 應用系統的副主管，被召集到瑞士幫助設計公司全球項目的通用方法，制定每家分公司都要遵循的技術標準，以便將來借助集團購買力實現節流的目的，並增進各個分支機構間的數據共享。

1997 年，Jeri Dunn 返回美國，出任雀巢美國分公司的 CIO，這個時候，她才發現一件很尷尬的事，在瑞士總部製定的那些建議很少有被採用的，做標準的只管做標準，而不管實施，換言之，理論與實踐基本脫節，實施標準也只是總部信誓旦旦的一句口號。

ERP 實施背景

1997 年，雀巢美國分公司率先在 SAP 幫助下實施 ERP 項目，代號取為 BEST（Business Excellence through Systems Technology），預計需要 6 年時間，預算成本為 2.1 億美元（與後來母公司 ERP 投資相當），初步定於 2003 年第一季度完成。2000 年 6 月，總部位於瑞士的食品巨頭雀巢公司與 SAP 簽署了一份價值 2 億美元的合同，此後又追加 8000 萬美元用於諮詢和維護，在世界範圍內推進 ERP 項目，加強對全球 80 多個國家的 200 多家分公司和分支機構的管理。

理智的人士都深知，實施 ERP 未必是好事，雀巢的豪舉更受到了資本市場的懷疑，雀巢宣布實施全球 ERP 一年之後，跟踪雀巢股票走勢的恆生銀行分析師對雀巢股票做了降級處理並認為：從長遠意義來看，ERP 系統可能會給雀巢帶來好處，但就中短期影響而言，形勢並不樂觀，因為這個項目試圖實行集權化管理，由此將觸及原來分散式的企業文化，這樣做的風險很大，一旦觸及公司文化的深層，風險就會不期而至。

雀巢帝國的一體化

1997 年春天，Dunn 回美國之前，雀巢美國分公司主席兼 CEO Joe Weller 提出“一體化雀巢”的口號，力圖將各個分散的品牌整合到一個高度統一的公司中。6 月，Dunn 和主管財務、供應鏈、渠道及採購的高級經理組成了一個主要利益相關者小組，總結研究公司哪些地方做得好，哪些地方做錯了，然後將發現的結果呈報高層領導核心，以便決策時參考。

Dunn 描述當時的情形，深感實際情況有多糟糕，公司有 9 個不同的分類帳務，28 個客戶條目，還有很多採購系統，對於跟某家供應商做了多少筆交易，連公司自己人都不清楚，因為每家工廠都有自己的採購組，只根據自己的需要進行採購。

他們很快就給 Weller 拿出了一份藍圖，列出了認為在三至五年內可以獲得重大改進的地方，建議採用 SAP 的 ERP 系統重整公司業務流程，Dunn 說，“顯而易見，這將是一次業務流程再造，不改變業務運行模式，就無法達到預期的目標，隨後的整合將難以預想的困難，每一個深處其中的人，都深知這不是一個軟體項目。”

儘管在實施之前就打了這樣的“預防針”，但是後來慘不忍睹的事實仍證明：無論 Weller 還是那些參與方案製定的主要利益相關者，都沒有真正理解 BEST 項目將如何改變雀巢公司的業務流程以及可能導致的痛苦程度，因為他們把 ERP 當成了一個純軟體項目。

1997 年 10 月，雀巢美國分公司召開 ERP 項目誓師大會，由 50 名高層業務經理和 10 名高級 IT 專家組成實施小組，目標是製定一套對公司各個分支機構都適用的通用工作程序，所有部門的功能——製造、採購、會計、銷售等，都必須拋棄原有的方式，接受新的“一體化雀巢”理念。

另外，還有一個技術小組用了 18 個月的時間，檢查各個部門的所有條目數據，考慮如何實現一個全公司通用的結構，從那時起，各個分支機構的香草代碼都被編為 1234。ERP 系統可以根據統一的業務流程，在各個部門被定制化，例如，在供應鏈一環，小組並沒有使用 SAP 的產品，因為 SAP 的供應鏈管理模塊理念太新，隱藏的風險太大，雀巢轉向 SAP 的合作夥伴 Manugistics，這家公司的供應鏈模塊遵循 SAP 的標準，可以很容易地集成到 SAP 的 ERP 系統中。

1998 年 3 月，ERP 項目已經有了眉目，首先實施 SAP 的 5 個模塊——採購、財務、銷售與配送、應收賬款與接收賬款，以及 Manugistics 的供應鏈模塊，每個分支機構都將採用這五大模塊，例如，糖果部採購組和飲料部採購組使用的最佳準則和數據是一樣的。

一盤散沙

開發工作始於 1998 年 7 月，其中四個模塊（三個 SAP 模塊和 Manugistics 模塊）要求在 2000 年之前完成。雖然事先制定了進度表，但由於一些代碼修改及千年蟲問題，在匆忙完成既定任務的同時，又出現了大量的新問題，其中最為棘手的是逆反心理在不同階層中開始滋生。員工的逆反的情緒源於項目啟動時犯下的一個重要錯誤：主要利益相關者小組中沒有來自那些受到新系統和業務流程直接影響的團體的代表。所以，

結果總是令銷售部和其他部門的領導不滿，因為變革所帶來的東西與他們並沒有實質性的利害關係。Dunn 稱之為她犯下近乎致命的錯誤。

2000 年初，項目實施陷入混亂，工人不知道如何使用新系統，甚至連新的工作流程都不明白，沒有人想學習業務運作的新方式，公司士氣低落，預測產品需求的員工流動率高達 77%，計劃制定者不情願也無法拋棄熟悉的電子表格，而轉向複雜的 Manugistics 模塊，部門主管和他們手下人一樣迷茫。抱怨增多的時候，ERP 的實施出現了停滯甚至撤退。Jeri Dunn 當時每天接到的求助電話都高達 300 個，現在她承認，當時幼稚地認為這些變革是可管理的。

很快又出現了一個技術問題。由於解決千年蟲問題的時間非常緊迫，那些負責推進改革的人面臨很大的壓力，項目小組在匆忙之中忽略了模塊之間的集成點，一時陷入迷茫，不知道如何將各個部分實現協同工作。雖然所有採購部門都使用通用的代碼和系統，遵循通用的過程，但它們的系統並沒有跟財務部、計劃部和銷售部集成在一起。例如，一名銷售人員可能已經給一個很有價值的大客戶打了一個折扣，並將結果輸入到了新系統，但帳務接收人員卻不知曉，當該客戶按折扣率付款之後，帳務接收人員卻以為他只支付了一部分款項，還有欠款。原來的品牌管理過於散亂，而過程整合又很匆忙，項目組在推進過程做法的時候，忽略了部門之間的整合工作。

貳、個案問題

1. 雀巢總部面臨到什麼樣的問題及議題會促成公司如此分散化？
2. 你認為雀巢將決策分散這麼廣恰當嗎？解釋你的回答。
3. 為什麼雀巢起初的企業系統專案會遭遇到這麼多問題？這些問題中有哪些管理、組織和技術上的因素？
4. 如果你是負責雀巢的企業系統專家，你會做什麼以避免這些問題？

參、本組的建議與分析

1. 雀巢總部面臨到什麼樣的問題及議題會促成公司如此分散化？

營運範圍幾乎遍佈全世界，所以允許每個當地組織視其情況調整來經營該組織，而導致沒有一定的標準：

- (1) 使得每個工廠雖採用相同的全球化供應商，卻有不一樣的交易價格
- (2) 雀巢其下的每個品牌都各自營運，子公司和母公司很少做溝通
- (3) 每個分公司和每個工廠對相同的產品有不同的名稱，以致於公司無法檢驗出狀況
- (4) 並未建立出一個通行於全球雀巢的共通系統，使得子公司間資料無法共享

2. 你認為雀巢將決策分散這麼廣恰當嗎？解釋你的回答。

不恰當，允許這些當地差異會產生出效率差和額外的成本，使得公司無法在電子商務中做有效的競爭。缺乏標準的企業流程會使雀巢無法運用其全球購買力來獲得低價格的原料。即使是每一個工廠採用相同的全球化供應商，卻有多種不一樣的交易價格。

3. 為什麼雀巢起初的企業系統專案會遭遇到這麼多問題？這些問題中有哪些管理、組織和技術上的因素？

(1) 管理

高階主管無法了解專案可改變企業流程的程度有多少，而無法提昇企業內所有員工的士氣與信心，使得降低了企業系統專案成功的機率。

(2) 組織

低層工作人員不知如何使用新系統且不明瞭變革，而導致員工無心使用新系統，只想依賴專案的服務處，而造成新軟體無法確實執行，因而影響到公司運作。觸及到雀巢原有的分散式文化，又誚著予以集中化，改變企業文化會提高專案失敗的機會。高階主管不了解公司本身的問題，下層無心學習新系統，導致執行力大幅下降。

(3) 技術

無法整合不同的模組，例如：當採購部門使用撥款系統和資料名稱時，該系統不能與財務、規劃和銷售系統整合起來。不了解公司內部問題，一味使用別人成功的系統，雖在規定時間內完工，但結果不如預期。

4. 如果你是負責雀巢的企業系統專家，你會做什麼以避免這些問題？

(1) 高階主管的參與與創造

企業系統專案推動過程長遠而艱辛，若有高階主管的領導帶動，最能提昇企業內所有員工的士氣與信心，提昇企業系統專案成功的機率。以及降低工作範圍變動所造成的衝擊至最小程度，變革需循序漸進，否則會導致員工不想學習改變。

(2) 充份參與的成員及顧問

在推動過程中，指派推動小組全程參與，更親身赴受訓，藉以取得相關技能及技術認證，輔以顧問團的協助分析，對於公司系統的推動有莫大的幫助及建設。

(3) 研究規劃清楚專案範圍

研究並詳細規劃每階段的專案執行目標及範圍，可以提昇研究的效率，並有規律的達成所設定的目標，能避免浪費時間及資源，對於專案的推動有一定的幫助。

(4) 採工程化管理控制進度

依工程化的管理來控制專案推動的行程與進度，定期作檢討與改進，嚴格監控專案的實施。

(5) 確保使用者的參與專案

確保使用者的參與專案，充份了解使用者的需求與感覺，階段性的及早做好系統的規劃與建置，以免後來系統問題重重或使用壽命減短的狀況發生。

(6) 變革管理納入執行計劃

在執行計劃中列入變革管理有助於企業順應計劃的執行中即能在管理上作適當的變革措施，逐步的改善企業的管理方式，以期在計劃完成之時企業能以最短時間適應全新的管理模式。還有將每個流程的執行方法書面化，以留下流程的最好運作方式。

肆、雀巢公司的解決方案

2000 年 6 月，項目擱淺，公司撤消另一聯合組長的職務，將其分配到瑞士總部工作，改由 Jeri Dunn 全面負責雀巢美國分公司的 ERP。這個行動充分顯示出總部對美國分公司 ERP 工作的不滿。2000 年 10 月，Dunn 召集雀巢美國分公司的 19 名主要利益相關者和業務主管，聚集在一起開了三天檢討會。

經過激烈的討論，小組成員痛定思痛，所有最初的革新需要重新再開始，先分析業務需求，再製定結束日期，不能像以往將項目套進一個預先設定結束日期的模子。並且還得出兩點結論，首先必須確保得到主要部門領導的支持，其次要確保所有的員工都確切知道正在發生什麼變化，何時、為什麼及如何發生的。

痛苦但值得

2001 年 4 月，規劃設計結束，項目小組有了一套可遵循的詳細說明方案，一個月之後，公司任命了一名流程改革主管，專門負責各個分支機構和項目小組之間的聯絡溝通，協同 Jeri Dunn 會見更多的部門領導，並定期調查員工受新系統影響的程度，以配合項目的實施。例如，雀巢最近將一個製造軟體包的實施推遲了 6 個月，因為反饋的資訊表明用戶對過程變革還沒有適應。

眾所周知，實施 ERP 要花費大量的資金和漫長的時間。Forrester 公司一位分析師在最近做的一項調查中發現，54%的受訪者反映他們的項目持續了兩年以上的時間，其他 46%在兩年內初步見到成效。雀巢美國分公司的 ERP 項目不管從時間還是資金上，都遠遠有些太過。

Dunn 並不掩飾自己犯過的失誤並勇於承認，善於總結，她也沒有因為項目的漫長和經歷的種種困難而感到沮喪。她認為運行 ERP 不宜採用工程性做法，只有穩紮穩打才能成功。實施 ERP 之後，需求預測準確了，節省了大量資金，雀巢美國公司已經獲得了很顯著的投資回報。

過去，當一名銷售員將一組數字送給需求規劃人員時，發現他們根本就不理解這些數據的含義，接著需求規劃人員就將那組數字又原封不動地給傳遞給工廠，工廠也不明白需求規劃者和銷售員的數據要求。然後，工廠還要花費大量的精力再修改這些數字。當 ERP 就緒之後，通用的數據庫和業務流程就可以對各種產品進行高可信度的需求預測，並且，由於整個雀巢美國分公司使用的都是相同的數據，預測的準確度就可以達到配送中心一級，這樣，當一個地方積壓了太多的某類產品而另一個地方卻不足的情況發生時，公司就可以減少庫存和再配送的開支。

隧道之盡頭

實際上，雀巢實施 ERP 的總部集體行動，並非一時心血來潮步美國分公司的後塵。隨著時光隧道進入 2003 年，雀巢美國分公司副總裁兼 CIO Jeri Dunn 喘了一口長氣，似乎經過漫長黑暗的穿行之後，終於看到了隧道盡頭的光明。但是雀巢美國分公司 ERP 的實施遠非一帆風順，其間數度遭遇難以解決的瓶頸問題，犯下了若干代價沉重的錯誤。在管理相對規範、IT 支持系統較發達的美國分公司尚且如此，在全球其他分公司推行 ERP 的難度就更無法盲目樂觀。實際上，雀巢的 ERP 之旅不僅引起業界的廣泛關注，更值得業界深思的是：這些教訓不僅僅應該引起總公司的警戒，對於其他急於上馬 ERP 項目的公司也有非常強烈、現實的借鑒意義。

Jeri Dunn 坦言，自從負責（美國分公司）八、九個自治的分支機構，推行通用的流程、系統和組織結構，總公司就要管理 80 多個國家的分公司，做相同的事情，只是級別高一些罷了。如果抱著一種盲目樂觀的心態，想當然地認為不會遇到抵觸情緒和痛苦經歷，那麼未來項目實施可能會令人極度失望。

雀巢全球 ERP 項目將投入 5 億美元，用於升級硬體、軟體和數據中心，然後再與即將完工的美國分公司 ERP 集成到一起。Dunn 已經將其手下 70 餘名員工借調去參加母公司的全球項目，利用他們來之不易的經驗、教訓，避免再犯重複錯誤。雀巢美國分公司實施 ERP 的過程儘管異常艱難——員工抱怨甚至憤怒；流程再造成本昂貴；項目實施沒完沒了，但 Dunn 堅信這樣做很值得，截止到目前為止，BEST 項目已經為美國分公司節省了 3.25 億美元的開支，供應鏈改善的回報結果相當高。

即使不考慮 BEST 項目的投資回報，雀巢從 ERP 實施中學到的經驗和教訓也是一筆無價之寶，Jeri Dunn 認為她從這個項目中得到的最大教訓就是：重大軟體項目的實施其實不是軟體的事，而是如何管理變革。“如果不管業務的運作情況，單安裝 ERP 軟體，18 至 24 個月內就完全可以搞定，但是第 19 至 25 個月可能無法繼續擺平。”

有些道理聽起來很淺顯，說起來更是滔滔不絕，但只有親自經歷過才知道其深刻和刻骨銘心。雀巢通過自己艱難的實踐，體會到實施全球 ERP 不只是簡單的軟體安裝，正如 Jeri Dunn 所言：實施 ERP 時，你正在試圖改變人們傳統的工作方式，挑戰他們的原則、信念以及延續了多年的做事風格。

如果上天能給雀巢美國公司 CIO Jeri Dunn 一次重新實施 ERP 項目的機會，她將首先專注於改革業務流程、制定通用的大宗買進框架，然後再安裝軟體。面對歷時 6 年，即將結束的這項浩大的工作，一向爽快幹練的 Jeri Dunn 感慨萬千：“若先上系統，那僅僅是在安裝軟體，而不是執行方案，安裝軟體和執行解決方案之間存在很大的區別。”

慘痛教訓

實施雀巢 ERP 的第一階段，公司匆忙設定 2000 年為期限，而忽略了重要的整合過程。實施小組由多名高層業務主管及 IT 專家組成，但忽略了那些直接受到新業務流程影響的團體利益，結果用戶抵制，公司士氣低落，人員流動率上升。第二個階段，2000 年 6 月，雀巢暫停了項目的實施，從頭做起，拋棄了預先設定結束日期的做法，定期調查用戶對變革的反應，當有反饋資訊表明需要進一步的培訓適應時，根據反饋具體實施進行適當推遲。現在，當雀巢美國分公司的 ERP 之旅終於要一路坎坷走向終點之時，身為 CIO Dunn 從中得到了很多慘痛的教訓，首當其衝的就是：重大軟體項目實施其實並不是軟體的事。

實施不成功的 5 個主要因素

1. 沒有採用工程化的做法為項目實施過程預先設定期限。應該先分析項目需求，然後確定需要多長時間實現這些需求，定期調查用戶的反應情況，如有異常，暫停實施，學習適應，再繼續推進。
2. 定期需更新預算估計。在項目實施的漫長過程中，往往會發生很多意想不到的事情，能在某一時間段基本達到預期目標就不錯了，更不要說在整個實施過程中。經常檢查預算可以將棘手的問題降至最少。
3. 資訊化不是軟體的事。將一個新系統安裝就緒是很容易的，真正難的是改變那些將要使用該系統的人們，使他們能適應新的業務流程。
4. 當沒有準備的時候不要隨意變革。那些因流程變革而受到影響的人需要特別關注，項目實施過程中應多進行交流溝通，在實施前、中、後衡量人們的接受認可度。
5. 需要整合單單安裝新系統是不夠的，要確保各個部分能相互協同工作。
 - (1) 分析總體需求，確定系統整合的原則與目標系統整合基本目的是為了滿足企業與業務管理的需求。進行系統整合，首先要確定系統整合的原則和目標，資訊系統整合的原則要堅持實用性、先進性、可靠性和經濟性的原則。目標是滿足企業管理的需求，為業務管理提供方便的操作、更多人性化的功能、更高的工作效率。
 - (2) 分析現有各個系統的功能設計、數據基礎、運行環境等現狀資訊系統的整合首先要對現有各個系統的情況進行詳細分析，然後再對現有各個系統的功能設計進行分類，對基礎數據和運行環境進行分析，最後按照統一的標準和規範進行歸類，寫出專題的報告。
 - (3) 確定整合後系統的功能，決定系統取舍的具體內容依據企業管理及業務流程的實際需求，設計整合後整體系統的功能設計、數據基礎以及運行環境，對現有的各個資訊系統進行必要的分析、論證，圍繞新業務的需求，採取完全不用、部分使用、部分修改和開發必要接口等方式進行系統整合，逐步實現系統整合。

伍、本組的任務分配與管理

	蔡文琪	林知衡	陳嫚瑩	曾詩庭	謝宜汝
上台報告	√	√			√
資料蒐集	√			√	√
資料彙整				√	√
製作簡報			√		

陸、參考文獻

百度文庫

<http://wenku.baidu.com/view/1771a32c647d27284a735104>

維基百科

<http://zh.wikipedia.org/zh-tw/%E9%9B%80%E5%B7%A2>

資訊管理個案研討 - 雀巢公司

<http://liwen.mtwww.mt.au.edu.tw/ezcatfiles/b0126/img/img/735/175544899.pdf>