

对企业信息化战略的思考

Text 文剑波

近年来,我国优秀企业的信息化大致经历了三个过程,一是办公自动化,即添置交通工具、通讯设备、电脑设备等;二是财务电算化,三是网络化,即建网页、网站,添置网络设备和服务器等。这三个过程基本奠定了企业信息化的基础,然而,无论从总体规划还是从实际利用来说,这些优秀企业的信息化工作仍然处在一个比较尴尬的境地。

企业在进行信息化建设的过程中,比较容易陷入的误区主要是:一是将信息化过于简单的理解成电脑化或者电算化,为信息化而信息化,没有把信息技术的运用与提升企业管理水平和竞争能力直接联系起来,没有在经营机制、管理模式以及业务流程等方面进行变革。这样,很难将信息技术本身与业务有机地融合起来,而且,因为信息技术的发展速度较快,企业花费较大的软硬件也很容易落伍。二是将信息化万能化,认为信息技术可以解决企业的所有问题。企业有待解决的问题如财务管理、库存管理、物流管理、供应链管理、客户关系管理、管理决策等均需要借助信息化建设来实现。但是,上述问题不能完全单靠信息技术来解决,事实上,某问题是信息技术根本无法解决的。

在企业推进信息化的进程中,由于

沟通不足,认识不够以及观念问题,对信息化建设的指导思想、工作原则和重点应用领域等没有达成共识,反对的声音不可避免。它们主要包括以下四类群体:谨慎者,即相信信息化建设的高失败率,主张谨慎行事,避免重蹈覆辙;怀疑者,即认为信息化解决不了企业的问题,而且劳民伤财;时机者,即认为目前实施信息化的时机不成熟,但长远来看可以为之;其它,即担心企业的信息化将打破目前的管理格局。

我认为,我们公司实施信息化时有两个问题需要引起足够重视,一是信息化建设的整体规划,即公司推行的信息化建设必须从集团公司的高度统一规划,充分考虑到营销、财务、生产和采购四个产生数据信息的中心;二是避免信息盲点,即市场信息、竞争对手信息反馈要及时准确,销售策略、市场开拓要适应市场发展,客户档案和客户信用管理的手段要先进,应收帐款与销售发货等公司制度能快速执行,订单处理流程相对顺畅,物流和服务能够及时掌握并有效控制。

我们公司实施信息化至少具备三个有利条件:一是部门管理和业务管理均有较大缺陷,但有迫切提升的需求,二是公司决策层已就信息化建设统一思想并予以极大的支持,三是资金和预算方面的保障。

但是,实施企业信息化不能够仅停留在公司最高管理层面,必须在公司的中层管理层面和基层精英分子中开展一场认识上的变革,并达成统一的认识。可以说,如果没有中层管理层的积极参与和全力倡导,企业信息化的进程极容易成为“空中楼阁”。因此,必须让中层管理者真正了解实施信息化能够为业务发展带来的益处,从而主动地接受信息化。具体的说,信息化建设的好处是通过对业务数据、流程和决策的优化来提高企业竞争力,如财务信息化使财务管理真正成为企业管理的核心,企业运作的所有过程和状态均能如实地反映在财务数据上,管理者能够依据财务数据快速做出决策,从而改善业务,提高绩效。同时,公司实施信息化的过程中,能够改造团队,提升各级管理者和普通员工的个人能力。管理者能够学习并掌握先进的管理方法和工具,基层员工可制定更具体、清晰和专业的个人发展目标。

我们公司实施的企业信息化工作是一场管理革命,是对原有工作习惯的改变,必须始终强调公司的长期利益,同时要求各级管理者和广大员工服从大局,全力配合参与。