



推进我国 企业信息化需解决的问题

北京大学光华管理学院管理科学系 苏盛辉 王其文

为了适应企业现代化的要求,现在,越来越多的企业正在考虑其自身的信息化课题,也有许多企业已经或正在实施信息化工程。但是应当看到,我国目前企业信息化推进的难度还是相当大的。据来自国家经贸委的消息:目前国内1.5万家国有大中型企业中只有10%的企业基本上实现了信息化工作,70%的企业尚处于学习和摸索之中,而20%的企业只将计算机用于报表处理和打字功能。那么,造成这种局面的原因是什么呢?其中根本的一条就是企业在信息化建设过程中只强调了计算机、网络和数据库等技术因素,而忽略了管理因素。这就是我们本文要讨论的主题。

管理因素对企业信息化的影响

中金旅公司是国内一家较早出名的旅游企业,1996年,迫于市场竞争压力,投资80万元建了一套旅游管理信息系统,但信息化收到的效果并不明显。仔细分析有关

企业的信息化情况,我们不难看出企业信息化中存在的几个主要问题:(1)只注重硬件的采购和网络的构建,忽略了应用软件的开发和应用;(2)数据库得不到定期更新;(3)信息流、物流和资金流相互脱钩;(4)电子商务与企业资源规划相互脱钩;(5)没有一盘棋的思想,企业成员单位之间、部门之间各自为政;(6)企业缺乏信息技术人才和信息技术管理人才;(7)信息化的成本较高;(8)国家对企业信息化缺乏统一的指导思想、标准和规范。

那么,究竟是什么原因造成了上述问题的存在呢?

1. 企业管理人观念方面

(1)企业一把手重视不够。在许多企业,企业一把手对信息化建设缺乏应有的关心和支持。这表现在:①和主管信息技术的副总经理缺乏和谐与配合,思想不一致;②应用系统开发出来后,对其中的总经理子系统从不使用;③不支持有关计算机管理制度的制订。

(2)中层领导的消极对待或抵制。有些企业,其经济

属“诸侯经济”，成员单位或部门的权力与利益很大。由于计算机应用系统的使用能提高业务操作过程的规范性和透明性，所以单位或部门经理出于对本部门利益的考虑，总是千方百计找借口抵制系统的使用。

(3)对企业信息化的片面认识或误解。信息技术的应用一般由企业的财务部门、办公室部门开始，这样，使得一些管理人员片面地认为企业信息化就是会计的电算化，或是办公的自动化等等。加之许多企业最早接触到“企业信息化”这个词是从信息技术(IT)厂商、计算机专业人员、或计算机专业报刊那里开始的，因而，导致了企业领导把企业信息化当作一项纯技术性工作来对待。

2. 企业的常规管理方面

(1)企业体制和营运机制的限制。目前，我们的许多企业仍是完全国有的企业，它们通常具有产权不明晰、权责不明确、政企不分开、管理不科学等特点，它们没有真正面向市场，没有真正自主经营，因而，缺乏进行信息化的原始动力。另外，有的国有企业虽然改制成了有限责任公司或股份有限公司，但其管理体制、营运机制却是计划经济的那一套，缺乏用信息技术提高管理水平和经济效益的需求。

(2)没有相应的经营模式的改变和业务流程的重组。在许多企业中，成员单位或部门的权力和利益都很大，领导层试图通过计算机应用系统来“削藩”，但这又显然高估了应用系统的作用。应用软件的使用只能加快业务流程的速度和为业务流程的改变提供条件，但它本身并不能改变业务流程，业务流程的改变只能通过企业经营者和管理顾问的重新设计来实现，重新设计后的业务流程辅之以应用软件方可达到降低成本和提高效率的目的。

(3)把生产设备的技术改造作为提高企业生产力的唯一手段。由于长期的计划经济，造成了现在的一种思维惯性，一谈到生产力的提高，马上就联想到生产设备的技术改造。今天，事实表明，生产力要素已扩展到六个，即劳动者、劳动对象、劳动工具、管理、知识和信息。今年召开的全国技术创新大会也明确指出技术创新不仅包括装备创新、工艺创新，而且也包括市场营销创新和管理创新。所以，在市场经济下，企业作为微观经济部门，其生产力不仅是指生产能力，而且也应包括销售能力。企业信息化全方位改进了生产力六要素，不仅能提高企业的生产能力，而且也能提高企业的销售能力。

3. 企业的专项管理方面

(1)缺乏相关的规划和制度。计算机应用系统作为一

种先进的作业方式和管理方式，它的采用必须统筹规划和有制度上的保障。但在许多企业中，应用系统的建设零敲碎打，应用系统的使用无章可循。

(2)组织结构上的缺陷。一些企业在信息化建设中，只注重了计算机设备的添置、网络的构建、应用软件的开发，却忽略了信息技术机构的组建和相应的信息技术人才的引进。

(3)信息化工作忽略了领导和员工的参与。在许多企业，信息化从业人员只把企业信息化当作自己的事，而忽略了与领导和员工的沟通、忽略了他们的参与，仅仅把他们当作一个被动的使用者，这大大影响了企业信息化的效果。

企业信息化微观管理措施的探讨

1. 促使一把手观念的转变和思想的解放

产权主管部门要充分领会国家有关“国民经济信息化”和“技术创新”的精神，促使企业一把手转变观念、解放思想，使其从企业生存与发展的高度来认识企业信息化。企业的信息技术主管也要善于引导企业一把手做自己的坚强后盾。

2. 进行企业体制的改革

按现代企业制度对企业实行改造，明确法人治理结构。总经理要由真正意义上的董事会任命，要使其真正意识到市场竞争的残酷性、企业生存与发展的紧迫性、利用信息技术改善企业经营与管理的必要性。

3. 重组业务流程

没有企业信息化，企业要达到某些目标是不可能的，但有了企业信息化，并不一定能保证这些目标的实现。也就是说，企业信息化是必要条件而不是充分条件。要真正发挥企业信息化的竞争优势，还需要进行人们观念的更新、经营模式的创新、组织机构的重新设计和业务流程的重组，它们是企业信息化进行到一定阶段时必不可少的步骤。

4. 制订和执行有关的制度

要制订有关计算机软件和硬件方面的培训制度、采购制度、使用制度和维护制度，并制订相应的处罚措施以保证上述制度的贯彻执行。同时，要把企业信息化与企业ISO9000系列国际标准的认证结合起来。

5. 组建信息技术管理机构

企业要想取得信息化建设的成功，必须有组织上和人才上的保证。因此，有必要组建专门的信息技术管理机构(例如，信息中心)。该机构应该成为一个独立的部门，

既拥有信息收发整理和技术支持职能,也拥有信息管理和技术管理职能,对企业的信息化工作实行统一规划和统一设计。

6. 健全对信息技术人才的激励政策

由于企业信息化是一项比较特殊的工作,信息技术人才和相应的管理人才付出的劳动需要智力上的深度参与,所以,应该有适应这种工作的特殊的激励政策。它包括:(1)物资上的奖励;(2)精神上的鼓励;(3)舒适的工作环境;(4)健康上的特殊保护;(5)专业上的再教育和培训;(6)较多的升迁机会。

企业信息化宏观专项管理措施的探讨

1. 把企业信息化当作现代企业的一个标志

现代企业制度的标准中有一条是“管理科学”。要实现管理科学,就必须借助于信息技术等现代高新技术手段。所以一个企业对信息技术的应用情况如何将反映出这个企业的管理水平,进而可以看出这个企业是否符合现代企业制度标准。

2. 规定重点国企成立信息技术管理机构

目前,许多国有重点企业没有自己专门的信息技术管理机构,这大大制约了企业信息化工作的开展。国家有关部门应该把重点企业信息中心的建立看成是市场经济的需要和企业营销创新的需要,象建立技术中心一样,以行政的方式规定企业建立信息中心。

3. 建立企业信息主管(CIO)制度

规定大型企业设有CIO(Chief Information Officer)职位,把它当作现代企业制度的一个重要内容。并保证CIO有充分的行政权力,能负责信息技术机构与其他部门的协调与配合。他负责企业信息化委员会,直接领导企业

的网络信息中心、电子商务中心等部门。

4. 对企业信息化项目加以引导

国家有关部门应把企业信息化与技术改造摆在同等的位置上,对前者加以重视和引导,硬性规定一些该上的项目,并出台一些措施,给予资金上或政策上的支持。例如,类似于“政府上网”工程一样,来一个“国企上网”工程,开发电子商务,重点国企上ERP或MRP II等“灵敏、准确的信息系统”。

5. 制订有关的标准和规范

国家有关部门应制定有关的标准和规范,规定哪些工作应由主管部门下发软件,哪一些只需统一数据的内容和格式就可以了,同时,要统一运行平台和网络通道。

6. 加强高级信息技术管理人才的培养

国家能否培养出好的信息技术管理人才也是影响企业信息化建设的一个因素。在我国,要完善系统分析员的考试制度,把经济学与管理学的知识加入其中。同时,国家教育主管部门要加大既懂信息技术又懂经营管理的复合型高级人才的培养力度,给企业输送更多的符合发展需求的CIO人才。■

参考文献

- 1 Charles M Savage(美国):《第五代管理》,谢强华等译,珠海出版社,1998年9月。
- 2 小雅:《“企业决胜世纪论坛”妙攻中小企业》,计算机世界,1998年第36期。苏盛辉:《企业信息化与营销创新》,电子与信息化,1999年第6期。