

战略信息系统在企业业务层的应用探析

中国金融电子化公司软件开发中心 田洁

战略管理是企业寻求竞争优势,谋求创新发展的一种自主行为。企业战略可分为三层,其中业务层是企业生存发展的根本和基础。本文引入价值链模型,说明国际企业如何利用战略信息系统,以及该系统如何在业务层帮助国际企业成功的实施战略,并在此基础上探讨我国企业的创新发展。

引言

中国企业与西方先进企业在管理上的差距主要表现在后者具有明晰的发展战略。战略管理是企业在市场经济条件下,寻求竞争优势,谋求创新发展的一种自主行为。它研究组织长期发展重大谋划的协调、组织与实施。企业战略按不同层面可分为业务层、企业层、行业层。其中业务层为企业生存根本、发展的基础,所以探讨企业业务层的战略管理具有一定的必要性。

随着信息技术的发展,信息系统对于企业的生存发展至关重要,其中能帮助企业成功地实施战略,出色地开展战略活动,保持其竞争优势的信息系统,称为战略信息系统。它通常随着组织的生产、服务、内部业务过程的变化来改变组织,并驱动其产生新的行为模式和竞争力。总之,战略信息系统是一种重要的战略资源,成为保证企业获得竞争优势的基础。因此,研究国际企业战略信息系统在业务层的利用与发展,并探讨我国企业的创新发展,具有重要的现实意义。

国际企业业务层战略与战略信息系统

企业战略在业务层主要表现为竞争战略,该层面主要解决的问题是“我们如何在某个特定的市场中进行有效的竞争?”这一层通常采用的战略有:(1)成本领先战

略,强调以很低的单位成本价格为敏感用户生产标准化的产品。(2)差异化战略是对价格相对不敏感的用户提供某产业中独特的产品。(3)专一经营战略指选择细分市场,提供满足小用户群体需求的产品和服务。

那么在业务层,企业如何利用战略信息系统,更好的开展战略活动呢?本文首先将引入价值链模型说明国际企业如何根据自身特征,开发相应的战略信息系统,发挥竞争优势的。

1. 价值链模型

将企业作为一个整体无法认识其竞争优势,竞争优势通常来源于企业在生产、营销等业务层许多相互分离的活动。所以业务层通常采用价值链模型作为分析工具,来帮助企业开发相应的战略信息系统。价值链将企业的业务层分解为战略性相关的许多活动,这些活动被看作企业增加边际收益的基本活动链,它包括:五种基本活动和四种辅助活动。价值链模型反映了企业战略、推行战略的途径以及活动本身的经济效益。所以通过价值链分析可识别企业使用信息技术而更好的提高竞争优势的确切活动——这些活动能最好的应用竞争战略,并尽可能发挥战略信息系统的战略影响。企业正是通过比其竞争对手更好开发并应用战略信息系统,更廉价或更出色的实施战略,开展重要的战略活动来赢得竞争优势的。

基本活动	内部后勤	生产经营	外部后勤	市场营销	服务
战略信息系统	自动仓储系统	计算机控制的机械加工系统	自动装运调度系统	计算机订购系统	产品、设备维修系统
辅助活动	企业基础设施		人力资源管理	技术开发	采购
战略信息系统	电子调度和管理系统		劳动力计划系统	计算机辅助设计系统	计算机订购系统

图 1 价值链活动和相应的战略信息系统

图中显示了与主要活动和辅助活动相应的各种战略信息系统的例子,这些战略信息系统能够为企业的生产和服务增加更多的边际收益。但是,给企业带来最大价值的价值活动因企业特征的不同而不同,所以企业应以价值链为分析工具,识别给本企业带来最大价值的重要战略活动,开发相应的战略信息系统,为企业赢得竞争优势。

2. 战略信息系统在企业业务层竞争优势的发挥

九十年代人类进入了信息化社会,战略信息系统与企业战略管理的发展与融合,使企业竞争优势得到充分发挥,以下本文将分别说明战略信息系统如何在业务层帮助国际企业实施成本领先、差异化、专一经营战略,开展战略活动,取得竞争优势的。

(1)供应链管理和快速应答系统。供应链指在相互关联的业务流程以及业务伙伴所发生的,从产品设计开始到最终交付给客户的全过程中的物流和信息流。优化的供应链管理要求快速响应即时满足顾客需求,减少各环节之间延误的同时达到以最小库存、最小总成本实现增值。

今天,在网络信息技术支持下,企业可通过各个销售点系统(POS),录入商品信息,然后通过内部网络(Intranet)对这些信息进行分类统计,进而通过与供应商之间的网络使供应商能够即时获得库存信息,通过快速响应系统及时对库存进行补充,使企业可以最小批量进货,实现“零库存”。借助快速响应系统和网络技术,全面优化的供应链管理为企业内部及其合作伙伴建立有效的资源配置,降低其各业务环节的成本,取得成本竞争优势。

(2)信息系统的差异化战略。目前,顾客较之从前有了质的变化,他们的消费观念越发个性化、独特化。如何赢得新型顾客?国际企业借助战略信息系统提供个性化产品,满足顾客独特需求,确立竞争优势。其中最为突出的是柔性制造(包括CIMS、CAD/CAM等),基于战略信息系统的柔性制造通过网络了解到顾客的个性化需求,把这一信息通过内部网(Intanet)反馈至车间,利用计算机技术调整生产线迅速完成定制化生产。又如美国报业利用网络技术推出网上个人化报纸,将传统的大众传播方式转变为“一对一”的传播方式,从而赢得顾客,随着信息化程度的提高,这种竞争优势越来越明显。

(3)专一经营战略与数据挖掘技术。专一经营战略要求依据顾客需求的差异性将市场细分,从而提供满足小用户群体需求的产品和服务。所以市场细分的科学性、准确性,决定了竞争优势的强弱。数据仓库技术为此提供了技术支持。该信息系统将现有的信息看作一种能被挖掘的资

源,系统可以使企业能很好地分析顾客的购买模式、品位和偏好,从而有效的对越来越小的目标市场进行宣传、市场策划,提供交叉服务和销售。如:市场一直流行着著名的二、八法则,即公司中百分之八十的利润来源于百分之二十的顾客。QANTAS航空公司以数据仓库为基础对客户群进行划分,确定哪些客户对公司利润贡献最大,以便为其提供更优质深入的服务。现在,QANTAS的数据仓库系统运行在一个十个结点的NCR World Mark系列5100M海量并行处理平台以及一台108个AMP的3600服务器上,操作系统为UNIX,数据库引擎为NCR公司的Teradata关系型数据库管理系统。战略信息系统及现代战略管理为公司增加利润的同时扩大了市场份额。

(4)业务层战略与战略信息系统。由上述可见,国际企业运用价值链模型,根据企业的具体情况,开发能给企业增加最大收益的价值活动的战略信息系统,并将其作为重要的战略资源,帮助企业在业务层更好地实施竞争战略,出色地开展战略活动,从而在国际竞争中确立其持久的竞争优势。图2说明了业务层战略及战略信息系统间的关系。

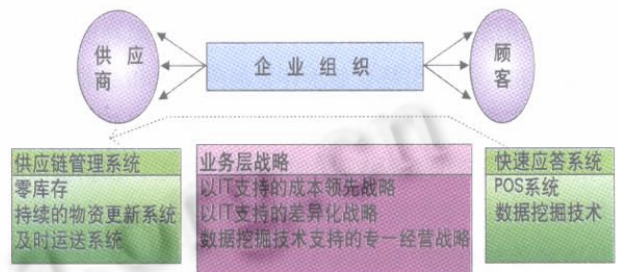


图2 业务层战略与战略信息系统

由图可以看出快速反应系统和供应链管理系统是密切联系的,它们通过降低成本帮助企业留住顾客和供应商,其他战略信息系统可用来支持“差异化”战略、“专一经营”战略。

我国企业业务层的创新发展

我国企业信息化建设在现代企业的经营管理上引起巨大变化,象联想、海尔这样的现代企业得到迅速发展。但是我国许多仍处于工业化进程中的企业不仅没有从战略高度进行信息化建设,而且基本的信息化建设还没有完成,与国际企业存在着很大差距,因此我国企业既要冷静分析目前存在的问题,又要激励自己创新发展。

1. 外部经营环境的变化

我国市场由卖方市场转向买方市场的同时,顾客的传统消费观念也有了质的变化,个性化、定制化需求开始滋长。一些没有重视或没有把握外部经营环境变化的企业,认为市场仍是同质性市场,所以大批量生产,新产品很少出台,结果造成供>求,库存大量积压,企业严重亏损。新的外部经营环境要求我国企业生产经营应以市场为导向,充分重视顾客的独特需求,利用信息技术提高生产灵活性,由大批量生产转向小批量生产或个性化、定制化的单件生产,来赢得新时代的顾客。

2. 战略信息系统与业务层战略管理

在快速多变的竞争环境下,我国企业必须学会如何在瞬息万变和极度不稳定的全球环境中,谋求生存与发展。这要求我国企业必须填补计划经济下企业没有自主经营战略和战略管理的空白。与此同时,人们开始重新审视信息系统在企业中的战略作用,如今它已成为重要的战略资源帮助企业成功的开展战略活动,而成为战略信息系统。这要求我国企业信息化也应从战略高度重新加以认识和建设。我国许多企业曾以惊人的速度成长,但却因没有制定帮助企业持久发展的竞争战略,或没有成功的利用信息技术实施战略,而最终没有顺利度过成长中的危机。业务层是企业生存发展的根本和基础,因此能否在业务层成功的开发战略信息系统,出色的开展战略活动,是我国企业摆脱困境、缩短差距、创新发展的基础。

3. 竞争与合作

近年来,人们开始意识到我国企业只顾自身发展思维的缺陷。如:在供应链管理中,我国企业在兴建仓库时往往没有考察客户及时交货的需要;很少考虑供货厂商提供的可用来降低产品成本或改进库存管理的能力。同时供货厂商在兴建仓库时也很少考虑企业进货以实现即时管理,减少库存成本的需求。这种关系不利于我国企业的成长和创新,特别不利于我国企业迎接与世界竞争对手的合作。对今天的中国企业建立复合化、多样化的竞争与合作关系十分重要。我国企业应与供应商、用户甚至竞争对手建立战略伙伴关系,竞争对手之间应当寻求合作的可能性,并将各自的优势整合起来,降低成本减少重复建设,优化资源配置,开拓市场并分享利益。如:优化的供应链管理、业务外包、纵向(横向)整合等。

总之,我国企业应能从世界经济一体化的进程中体察到企业改革和创新发展的脉搏,既了解国外企业的发展

态势,又立足于国情和本企业,制定本企业的发展战略;既借鉴国外先进技术、管理经验,又根据本企业自身特征,开发战略信息系统,形成信息技术与战略管理的互动发展机制;既找到现实差距与国外企业“接口”的途径,又把握企业创新可行和适度的进程。每前进一步都要把握好“度”,既不因循守旧,又不急于求成。充分利用战略信息系统这一有利的战略资源,激发并推进我国企业的创新发展。■

参考文献

- 1 张海峰、杨涛、卓超,《知识经济与企业创新发展》,华南理工大学出版社,1999年
- 2 迈克尔·波特,《竞争优势》,华夏出版社,1997年
- 3 Kenneth C. Laudon, Jane P. Laudon,《Management Information Systems—New Approaches to Organization & Technology》, Fifth Edition, 清华大学出版社,1998年6月
- 4 林祥,《柔性管理:企业管理发展的新趋势》,中国人民大学书报资料中心,1999年
- 5 弗雷德·R·戴维,《战略管理》,第六版,经济科学出版社,1998年6月
- 6 迈克尔·波特,《竞争战略》,华夏出版社,1997年
- 7 徐二明,《企业战略管理》,中国经济出版社,1998年

www.c-s-a.org.cn

