

研究简报

企业持续发展与信息战略

薛华成^① 黄丽华

(复旦大学管理科学系)

【摘要】分析了当代企业环境,指出管理面临的困境,探讨了出路何在?说明了IT的战略意义和规划。市场全球化、竞争激烈化,企业由资本经营转向信息经营是当代环境的特点;管理论空虚,组织落后,效率低下是其困境;出路在于BPR;IT将对其产生巨大影响,而IT的规划又是IT成功的关键因素。本文描述了一个IT规划应涵盖的内容。

关键词:企业环境,管理,BPR,IT规划

分类号:F423

1 当代企业的环境

世界已由工业经济转向以信息和知识为基础的服务经济,1976年美国白领人数超过蓝领人数;目前,75%的产品是知识产品,70%的人力是知识工作者,信息技术的投资占了总投资的70%。

科技进步,产品不断更新;

交通便捷,地理位置已不成障碍;企业跨国,商业的国界已经消失;

市场全球化;竞争激烈化;企业国际化;

经济信息化;运营虚拟化;战略短现化;

管理过程化;组织扁平化;职能综合化。

信息技术成为企业竞争获胜的武器

企业由产品经营到资本经营;由资本经营到信息经营,美国制造业的财富份额由60%降至6%。90%以上的财富将集中于信息经济中,一本万利的资本已成了赚钱的负担,信息经济将创造无本万利的机会。

康柏,树品牌,扩市场,建渠道,大量用OEM(委托生产),ODM(委托设计),用信息直接赚钱,营业收入增长43%,盈利4.62亿美元,靠品牌赚

钱。Prentice-Hill出版社,让清华大学出版社出版、销售他的书,利润分一半,靠版权赚钱,麦当劳允许任何人经营他的快餐,只要你投资按麦当劳的标准建房,采用麦当劳的方式和形象去经营,所有麦当劳的技术费均要由你的投资中支出,你的利润要对半分,麦当劳不劳而获,靠无形资产赚钱。

2 管理面临的困境

管理理论跟不上发展,新理论层出不穷,如Change management, Cybercorporate, 直接管理, 提前管理, 并行工程, 扁平组织等, 但大多行之无效或实用范围很小。

组织框架不适应发展,由U(Unitary)型组织(直线或直线职能组织)到M(Multidimensional structure)型组织(矩阵或事业部式组织),再到H(Holding company structure)型组织(控股或参股组织),现在出现了V(Virtue structure)型组织(虚拟组织),可谓没有组织的组织。

信息爆炸,数据越处理越多,处理压不住增加,工作效率降低。

文件喧宾夺主,控制文件的人变成了文件的

① 薛华成:教授,博士生导师,通讯地址:复旦大学管理学院,邮编:2001433。
本文1998年9月7日收到。

奴隶。

管理失去了人性,对主管和雇员的沟通造成障碍。

在科学家的眼里管理简直是一无是处。

在这变动的时代,经验不再是资产而是负债,在改变经验的再教育上所花的投资越来越多,许多企业成功的模式成了他们衰退的原因。

中层管理既是现状的创造者和既得利益者又要负责铲除这个现状,进退两难。

3 出路何在?

变革,变革,世界上唯一不变的东西就是变革本身。

世界上变革浪潮的代表是 BPR (Business Process Reengineering)/BPI (Business Process Improvement)。其主要思想如下:

1) 目标 使顾客满意,而不只是满足顾客的需求,满足顾客需求是现实的,使顾客满意是未来的;满足顾客需求是被动的,使顾客满意是主动的,发现顾客和扑捉顾客的潜在需求,找到市场未来的热点,成了企业成功的关键。

2) 方法 以过程的观点来分析企业,过程是时序的,过程是横向的,只有过程能直接反映和控制 Time to market (上市时间),而 Time to market 是当前市场竞争的最主要的指标。分析的目的在于优化,即战略上删除错向的过程,职能上删除错位的过程,执行上删除冗余的过程。

3) 手段 以 IT 和组织作为两个使能器。只有认识 IT 的潜力,才能简化流程,才能设计出高效精干的组织。企图不用 IT,只改变组织来达到当代的高效,真好象唐·吉柯德的再现。

4) 特征 根本性的再思考,彻底的再设计,使企业效益和效率获得巨大的提高。根本性的再思考认为“现实都是不合理的”,是应当怀疑它存在的必要性。彻底的再设计是要作方案上的原理性的改变,原来是三级的可不可以用两级;原来十个科室可否用五个代替。企业效益和效率的提高不是提 10% 或 20%,而是成倍,成十倍,甚至成百倍的提高。BPR 更多的注意战略上的愿景,而 BPI 更多的注意现实上的实施策略。战略上的愿景 (VISION) 则更为重要。只有在好的 VISION 下,

才能站的高看得远,实施才能有序的进行。

4 IT 的战略意义和规划

IT 是实现 BPR/BPI 的主要手段,而应用好 IT 的关键因素在于规划。一个规划的失误可能造成几亿几十亿的损失;一个计划就只有几千万或几亿;一个设计只有几百万或几千万;而一个施工的损失只有几十万至几百万。相差一个数量级。当我们在批判计划经济中的计划,当我们感到“革命过头”,革命两字不那么时兴的时候,美国人确在大谈计划的重要性。他们说 21 世纪是计划的世纪,“没有计划作不到的事情,也没有没计划作到的事情”,“阿波罗登月的成功主要是计划技术的成功,而不仅仅是科学技术的成功”。现在企业信息系统的失败主要原因在于管理,而管理中最差的就是没有好的规划,规划应包括的主要内容:

1) 基于 BPR 的过程分析和规划

包括分析和确定企业目标;分析和优化企业过程;分析和调整企业组织。这部分实际不仅是信息系统的规划,它也是管理系统的规划。这一阶段的输出是信息系统的功能规划和过程规划。

2) 基于基础建设的 IT 水平规划

包括基础硬件结构、软件结构、网络结构、数据库结构,像波音飞机公司就有由 300 个服务器组成的大网络。在此基础上要进行应用水平规划。应用水平的层次是数据处理;数据资源,信息沟通,合作工作;虚拟办公;远程会议及决策支持等。

3) 基于环境建设的人员培训规划

信息系统需要有熟悉信息技术的人员去驾驭,需要有信息觉悟的人员去支持,需要有好的信息氛围。培训的内容包括:员工计算机文化知识培训;计算机操作知识培训;终端用户应用培训;专业人员的技术培训,领导人员的信息意识和驾驭信息的能力的培训等,只有通过人员培训才能变间接管理为直接管理,把对中间过程的管理变为对两头人(顾客和员工)的关怀,使员工变为技术上不落后的人,工作上主动的人,思想上不僵化的人,这样才能作到主雇目标一致,“人自为战,村自为战”,达到职能综合化。

4) 基于企业文化建设的形象规划

信息系统是企业家的梦想、希望和现实,企业

形象也是一种信息系统,信息系统本身也有形象.信息是企业中流动的音乐.好的信息系统一定是运行和谐的系统.规则、规范、标准、行为和道德是信息系统的节拍.规划中要确立几个阶段中的信息系统的形象工程或者脸面工程,它不仅能产生效益和效率,而且能具有参观效应,更可以鼓舞信心,促进良性发展.

总之,当代企业的环境是竞争激烈,变化迅

速,要使企业能生存发展,企业的唯一出路是变革,指导变革的理论和方法是 BPR/BPI,而实现 BPR/BPI 的手段是 IT,实现 IT 的关键成功因素是一个好的 IT 战略规划.所有这一切的关键的关键是人才,所有的竞争归根到底是人才的竞争. MIS 急切地呼唤着大批有头有脑的人才去带领她走向繁荣.

参考文献

- 1 Keen P G W. Shaping to the future — business design through information technology. Harvard Business School Press, 1991
- 2 姜奇平. 21 世纪网络生存术. 北京:中国人民大学出版社,1997
- 3 Davenport, Thomas H. Process innovation; Reengineering Work through Information Technology. Boston; Harvard Business School Press, 1993
- 4 Michael H, Champy J. Reengineering the corporation; a manifesto for business revolution. HarperCollins, 1993
- 5 Kettinger, William, etc. Strategic information systems revisited; a study in sustainability and performance. MIS Quarterly, March, 1994
- 6 Bernard R. Corporate Intranet. Wiley, 1996

Enterprise Continuing Development and IT Strategy

Xue Huacheng, Huang Lihua

Department of Management Science, Fudan University

Abstract Modern enterprise environment was analyzed in this paper, and the predicament of enterprises are pointed out. Meanwhile what is the way out was searched, IT strategy significance and IT planning are explained. Marketing globalization, competition intensezation, and the change from capital offence to information offence are the features of modern environment; The predicament is no management theory available, organization out of time and low efficiency, and BPR gives the way to go over it. IT will make great influence on it, while IT planning is the key factor for success. A perfect outline of IT planning is given in this paper.

Keywords: enterprise environment, management, BPR, IT planning