



企业信息化建设中的管理重组

○邹海林

企业信息化是企业实现现代化管理,提高竞争力的关键手段。管理重组是信息化建设的必然要求,也是提高信息化建设效益的根本途径。

一、管理重组既是信息技术发展应用的必然结果,又是市场竞争的需要。

众所周知,管理是指在一定的环境下,整合企业组织的各种资源进行有效生产,实现企业目标的创造性活动。随着客观环境、企业资源及构成发生变化,原来合适的管理方式也必须相应变化,去探索、寻找提高企业竞争力,使企业能在新的环境下持续稳定发展的一种全新的管理模式或方式——即管理重组。

从人类社会发展的历史来看,科学技术的每一次重大突破,都伴随社会生产组织方式的变革和管理的重组。因为只有当社会或组织围绕重大技术的变革来进行组织和管理时,才能完全适应科学技术变革的需要,实现技术创新给人类带来的巨大效益与福利。

自 70 年代以来,现代信息技术取得了重大突破和飞速发展,极大地改变了人类的生产和生活方式,社会生产组织方式和管理方式面临又一次的冲击和变革。

我国现行的企业管理模式是工业经济和计划经济时期的产物,其组织结构是建立在专业化分工基础上的金字塔型。其特点是以权利为中心和严格的等级制,劳动分工精细,职能部门众多。不可否认,分工可以使工作效率得到提高,尤其是对于工业革命时期的专业化、标准化生产或重复性的工作是有效的。但这一模式也存在一个致命的缺陷:细密复杂的分工能造成职能部门间各自为政,缺乏相互交流和整体的综合协调统一,产生不必要的内耗;其次,严格的等级制束缚了职工的创造性、主动性和积极性,甚至产生极大的惰性;再次,信息需要层层传达,容易造成信息阻塞和信息失真,无法对顾客的需求和市场的变化作出快速反应。

特别是进入 90 年代,消费需求发生重大变化,

带来产品更新换代加快,使企业生产由大批量、单一品种、标准化向少批量、多品种的生产方式转变。市场竞争更加激烈。客观环境、顾客、竞争对手、竞争的内容都在快速变化,让人难以琢磨和把握。传统的生产主导型的企业组织形式和管理模式就无法适应竞争和发展的需要。管理重组就成为历史发展的必然。

二、信息化的实质是为提高企业竞争力而进行的更高层次上的管理重组

企业信息化,从广义上说就是运用现代电子信息技术对企业生产、经营和管理流程(包括人员),进行全方位改造,重新整合资源,提高效率和效益,增强企业竞争力的过程,因此说信息化不是一般意义上的新技术运用和革新,而是更高层次上的一个全新管理革命。它对企业传统的生产经营和管理产生巨大作用和影响。

1. 沟通方式的革命

信息技术实现了跨越地域的界限同步交换信息。尤其是随着 Internet/Intranet 的发展应用,使企业在获取利用信息资源方面,无论从数量和质量上都有了质的飞越,与传统的沟通手段比,具有沟通成本低廉,且沟通方式更加灵活、快捷、广域和开放。为企业获取和利用信息资源,进行科学决策奠定了基础。

2. 生产方式的革命

现代电子信息技术在企业生产中应用及与制造业的结合,产生出许多新的生产方式,如 CAD/CAM、并行工程、适时生产、敏捷制造、CIMS 等等,实现了企业生产设计、制造、销售和管理等全方位优化,使企业生产经营具有并行、敏捷、智能和虚拟等特征。增强了企业生产的柔性、敏捷性、适应性。从而达到精简、灵活、高效。大大增强了企业对市场的快速反应能力。这是传统的生产方式无法达到的。

3. 管理方式的变革

计算机网络改变了信息传递的方式和渠道,使得企业内各部门、各个环节的信息传递、交流可以



直接进行。计算机系统将取代中层监督和控制部门的大量职能,使企业的管理层和机构明显减少。企业管理业务及各种相联系的管理职能被进一步综合集成,企业组织结构达到一个“精良”的状态。

4. 营销方式的革命

计算机网络的应用,将企业、用户及其它贸易环节连接到网络上,提供了企业与用户直接交流的通道。这种网络交易方式,大大压缩了企业与市场的时间与空间,减少了库存,加快资金周转,降低了产品交易的成本,提高了交易速度和效益。

针对信息化所引起的企业各项变化,一个最根本的问题就是:如何打破旧体制和传统的管理规范,根据信息化的要求和不断变化的环境,重新构建新的管理程序,正确处理和协调好人、计算机系统及其它设备、技术之间的关系,使之各个环节正常、和谐运转,以达到系统整体效能的最优化。

根据系统科学理论,企业组织结构在局部上的优化总和并不等于全局的最优。只有在总体优化的条件下,组合起来的系统才是最优的。

我国大多数企业投入较多资金进行信息化建设,更多的是注重设备上投资和从技术上更新,而忽视与此相应的管理模式、管理方式的变革,因而并未取得投资回报,甚至出现负效益。这正是信息化不成功的一个主要原因。

三、管理重组应解决好的几个问题

1. 全面转变和更新企业经营思想观念和思路

当前,企业经营环境处于快速、多变的状态。企业要在变化多端和激烈的市场竞争中生存、发展,保持竞争优势,必须在经营思路有所创新,要有开放、超前的意识。确立知识化管理和管理人性化的观念。特别是对于企业决策者、管理者要具有市场竞争与合作相统一、经济效益与社会效益相统一、科技兴国与人才为本的意识、不断超越自我的创新的意识。还要有新的经营战略、经营理念、经营策略和经营方式方法等。

2. 重建企业运行机制

管理重组必须对企业的运行机制进行重构。要改变原有的管理中决策与执行混淆,技术、生产、管理、销售脱节的问题,建立一个组织结构严谨,操作规范,运行协调,能自我调节和发展,具有较强的对客观环境的反应能力、响应能力和抗风险能力的一种机制。包括企业人才培养机制,工作激励机制,创新机制(包括 R&D 机构、人员、经费等),监督监控机制,风险共担利益共享机制,等等

3. 企业管理模式的变革及管理方式的创新

管理模式的变革创新最主要的是工作流程的再设计。即摆脱传统组织分工理论的束缚,以市场和顾客为导向,运用现代电子信息技术,对作业过程的重建和管理规范再造。集成从订单到交货或提供服务的一连串作业活动,使其跨越不同职能部门,建立以作业流程为中心的组织管理模式。这其中关键的一点是打破固有模式,面向过程,实现脱胎换骨的再造,以适应计算机系统管理的要求。具体内容有企业组织的柔性化、敏捷化再设计;企业中的部门机构职责、权限的重新设定;内部信息流程及网络的重构;组织机构中人际关系的安排;人本管理的发展和更新等。

4. 管理制度的创新

在企业信息化建设中,要根据管理的基本原则,结合企业自身特点,对企业的一些内部制度进行创新。包括以下几个方面:一是废弃原有的建立在精细分工基础上已不适应市场竞争需要的一些管理制度;二是各类管理制度的创新,三是在管理制度效用评价方面进行创新;四是在系统化管理制度方面进行创新;五是在企业工作流程设计方面的创新;六是企业科学决策及议事规则的设计等。

5. 着力进行与信息化相适应的企业文化设计与建设

近几年来,我国的企业信息化建设往往注重企业网络和信息系统的建设,而忽视信息化所需要的氛围和人员的思想观念、意识以及精神方面的建设,致使信息化建设缺乏思想基础和精神支撑。许多成功经验表明,在人、机、技术构成的系统中,人的思想、精神状态对系统效能的发挥的影响作用是巨大的。因此,企业信息化建设必须与企业文化建设同步进行。要着力构建适应企业发展和市场竞争需要的“企业信息化文化”。尤其是要注重成员的思想观念更新、创新意识能力的培育和企业团队精神建设。□

致读者

欢迎就下列内容赐稿:

1. 信息技术对现代企业的组织结构及生产、经营管理带来的深刻影响;
 2. 如何应用信息技术提高企业管理水平,增强企业的竞争力;
 3. 介绍贵单位信息技术应用现状及信息系统发展规划;
 4. 分析企业应用信息技术的典型案例,总结成败得失,探讨促进我国企业信息化的成功之道;
 5. 针对具体技术或产品,如何评价实施成绩和应用效果;
- 欢迎您与我们联系,提出宝贵意见和建议。
栏目主持人:王仕斌 传呼:63095188 呼 60760
电话:010-68420502 E-mail:wsb@mail.263.net.cn