

实行双向驱动的创新融合 走出企业信息化两难困境

■ 许金叶

随着物联网信息技术的快速发展和我国建设“感知中国”(u-China)战略的提出,“以信息化带动工业化,以工业化促进信息化”已成为我国“走新型工业化道路”的战略部署。然而,当前许多企业仍然陷在“搞企业信息化找死,不搞企业信息化等死”的怪圈中。这一怪圈形成的原因之一是企业信息化过程中存在“要么业务适应信息技术,要么信息技术适应业务”的错误。

一、业务适应信息技术或信息技术适应业务:导致企业信息化两难困境的信息技术工具论

1. 业务适应信息技术或信息技术适应业务:企业信息化业务再造过程中的错误抉择

所谓业务流程,是指为共同完成某一任务或达到某一目标而进行的一系列相互关联的活动的集合。企业的各种业务流程根据组成要素(活动)之间的逻辑关系,都可以用不同的流程模型来表述。业务流程是企业实现战略的业务保障。没有企业流程的保障,企业战略就成为空中楼阁;没有体现企业战略的业务流程就是没有方向的业务流程。因此,在企业信息化过程中,企业业务与信息技术(通常指企业信息化所采用的软件系统)之间存在着“谁为主,谁为辅”的争议。

(1) 削足适履,指的是企业信息化过程中企业业务要适应信息技术,这主要是指适应软件,如企业ERP软件。

(2) 削履适足,即企业业务流程改造过程中信息技术要适应企业业务。这种思路许多人也叫做量体裁衣。这从逻辑上是对的,软件要适应企业的变化。但当前许多人把企业信息化仍然误解为把企业过去的业务处理流程计算机化(如传统的会计电算化)。他们认为,企业信息化是信息技术在企业中的应用过程,包括企业网络架构和软件架构的建立、信息处理设备的配置、各种办公自动化软件和辅助设计软件系统的使用。这种认识关键是没有考虑过去业务处理流程在企业信息化条件下的合理性及其相关效应。

2. 信息技术工具论:企业信息化业务再造陷入两难困境的认识根源

“要么削足适履(业务适应信息技术),要么削履适足(信息技术适应业务)”,这个使企业信息化业务再造陷入两难困境的认识根源是把信息技术当作工具。这种认识是把信息技术与业务割裂开来,当作两项不同的内容:一种是人要适应工具,削足适履;另一种是工具要适应人,削履适足。这种认识没有意识到信息技术与企业业务应该是硬币(企业业务的两个不同方面,是相互依存不可割裂的。

二、企业业务流程与IT技术创新融合:企业信息化业务流程再造的理论基础

1. 信息技术革命而不是信息技术的应用:企业业务流程与信息技术业务流

程再造的性质

人们之所以会在企业信息化业务流程改造过程中患有把信息技术当作工具的认识,是因为还停留在是从工业经济中技术应用的习惯思维。在工业经济(包括农业经济)中,技术的跨行业应用仍然保留原来技术的界限。如火车、蒸汽机、机床、电等因为能够提高其他行业生产率而在各个行业中得到应用,但这些应用并没有消除火车、蒸汽机、机床、电的行业界限。但在知识经济时代,信息技术已不再是简单应用,信息技术与业务之间没有原来的界限,而是信息技术与各个行业的业务之间发生了“革命”,是一种相互的融合,更是一种创新。应该说是“你中有我,我中有你”。这就是企业业务流程与信息技术业务流程再造的性质。

2. 具有过程透明、业务优化、控制有效等基本特征的、融入先进管理模式的业务流程:企业业务流程与信息技术创新融合的标准

既然企业业务流程与信息技术是创新融合,那么企业信息化业务流程再造就可以随意创新而没有依据吗?回答是否定的。先进管理模式不是所谓西方企业管理模式,也不是所谓现代企业管理模式。因为我国传统企业管理模式也有它的先进之处。衡量企业管理模式的先进与否的经济标准是企业资源的最优配置与充分利用。具有过程透明、业务优化、控制有效等基本特征的、融进先进管理模式的业务流程是企业业务流程与信息技术创新融合的标准。

(1) 过程透明。从本质上看,企业信息化就是通过信息技术来变革企业内部联系与沟通方式的过程,是建立信息系统、消除企业内部“逆向选择”与“败德行为”的过程。这就是业务流程透明化。因此,业务流程的过程透明是企业业务流程与信息技术创新融合的首要标准,这个标准在当前的物联网建设中更得到体现。业务流程的过程透明就是要使企业业务的各个节点信息收集充分、处理清晰、信息共享透明。

(2) 业务优化。随着信息经济的到来,为了实现企业基于快速知识创新的目标,企业经济业务流程从一条线性的业务流程向一张非线性的网状业务流程转变。传统企业业务流程是一条线性的业务流程,由于直线作业过细、过长,各部门间缺乏信息沟通与合作,从而导致该业务流程“粘合”成本高、对外反应速度慢。在信息经济下,企业生产过程从大规模标准化生产转变为大规模顾客化生产,企业主要生产要素是知识要素,企业生产单位是按非线性业务组成的各个团队而不是按职能分开的、分段工作的各个部门。在信息经济内的企业业务流程是由各个工作团队来完成的网络化业务流程。

因此,传统业务流程必须进行优化,以适应企业个性化、多样化的大规模定制生产的要求。业务优化就成为企业业务流程与信息技术创新融合的基础标准。

(3) 控制有效。如果说,企业战略决定了企业业务流程是“做什么”,那么企业信息化流程再造就是解决企业业务流程“怎么做”会更高效、低成本。因此,控制有效便成为企业业务流程与信息技术创新融合的关键标准。要做到业务流程的控制有效,企业的业务流程需要基于信息技术的业务内部控制与管理,而不是传统的业务控制与管理。基于信息技术的业务内部控制与管理拥有并且更好地基于风险导向管控模式,它包括控制节点、控制方案与对策、信息收集、处理与共享等。

三、双向驱动的融合创新:企业业务流程与信息技术创新融合思路

企业信息化过程中的业务流程与信息技术的创新融合是要实现业务流程与信息技术的集成化。它是指企业信息化必须采取业务流程重组和信息技术改造相融合的双向驱动方式,既要从信息技术应用的角度,去重新定义企业的业务流程

和模式;更要从信息化下企业业务重组的角度来挖掘信息技术应用的潜力,重新定义企业的业务流程和模式。二者相辅相成,缺一不可。一方面,“先合理化,再信息化。”企业信息化的成功取决于企业业务流程改造的程度。企业信息工作流程只有嵌入到企业业务流程中才能够提供实时信息。业务流程的环节少、流畅等是信息技术发挥效用的前提条件。另一方面,“要合理化,须信息化。”企业信息处理能力决定了业务流程的价值。没有业务流程的信息化,也就不可能有人、信息技术与业务流程的系统优化,企业业务流程就不能为企业带来系统的价值。组织学家戴维斯在《2001年的管理:现在管理将来》一书中指出,可以用信息技术来重新构造企业的价值链。美国管理大师哈默也在著作中提出“信息技术是企业再造工程的使能器(enablers)”。在企业业务流程中创造性地利用信息技术,可以减少中间层管理人员、降低企业成本、提高企业获取信息的速度和准确性,保持企业的市场竞争优势。

(作者单位:上海大学国际工商与管理学院)

责任编辑 李斐然

● 词条

存货管理

存货管理就是对企业的存货进行管理,主要包括存货的信息管理和在此基础上的决策分析,最后进行有效控制,最终达到提高经济效益的目的。存货管理的意义在于:①可以帮助企业仓库管理人员对库存商品进行详尽、全面的控制和管理。②帮助库存会计进行库存商品的核算。③提供的各种库存报表和库存分析可以为企业的决策提供依据。④实现降低库存、减少资金占用,避免物品积压或缺缺,保证企业经营活动顺利进行。提高企业存货管理水平的途径包括:①严格执行财务制度规定,对货到发票未到的存货,月末应及时办理暂估入库手续,使账、物、卡三相符。②采用ABC控制法,抓住重点存货,控制一般存货,制定出较为合理的存货采购计划,从而有效地控制存货库存,减少储备资金占用,加速资金周转。③加强存货采购管理,合理运作采购资金,控制采购成本。首先,对生产工艺流程及设备运行情况要有充分的了解,掌握设备维修、备件消耗情况及生产耗用材料情况,进而做出科学合理的存货采购计划。其次,要规范采购行为,增加采购的透明度,对供货单位的品质、价格、财务信誉进行动态监控。收集各种信息,同类产品要货比多家,以求价格最低、质量最优。对大宗原燃材料、大型备品备件实行招标采购,杜绝暗箱操作。④充分利用ERP等先进的管理模式,实现存货资金信息化管理。