

加快企业信息化建设 提高市场竞争力

袁 俊

(中国航空工业集团公司, 北京 100028)

摘 要: 当前, 企业信息化建设面临的严峻形势, 高度重视企业信息化建设是带动各项工作创新和升级的突破口, 是增强市场竞争力的客观需要, 是实现制度创新、管理创新和技术创新的重要内容和途径。构建集成化信息管理系统, 实施信息化建设与企业体制改革、管理创新协调推进的一体化战略, 对增强企业市场竞争力, 具有重要意义。本文综述企业信息化建设的基本内容和要求, 针对企业信息化建设存在的问题, 提出相应对策和建议。

关键词: 信息化; 信息管理系统; 市场竞争力

中图分类号: G20 **文献标识码:** A **DOI:** 10.3772/j.issn.1009-8623.2009.05.009

一、引言

信息技术的突飞猛进是工业经济转变为知识经济的直接推动力, 信息化正成为人类社会发展和变更的重要力量。经济发展模式的演进和社会进步的新要求, 使市场竞争力的构成要素发生变化, 越来越多的国家把信息化作为促进经济社会发展的主导战略。

信息技术使知识本身正在成为一种更加市场化的产品, 其扩散不仅提高了其它产品与服务的质量, 降低了价格, 同时也创造着新的产品市场, 不断扩张的信息产业与不断深化的企业信息化进程相互结合, 促进了新经济时代的进步。

二、加强企业信息化建设的重要性和紧迫性

信息化是参与全球竞争的重要手段, 是应对加入世界贸易组织的迫切需要。当今世界的竞争, 说穿了就是跨国公司的竞争, 随着经济全球化趋势的加快, 企业将直接面对跨国公司, 管理落后的问题将越来越突出。企业即使能够生产出和跨国公司同样质量的产品, 在信息化方面的差距也

会使我们在竞争中处于被动。因此, 信息化建设是带动各项工作创新和升级的突破口, 是增强国际竞争力的客观需要, 是实现企业变革和创新的重要途径。

信息化是企业管理概念、管理过程、管理模式的变革, 是企业从粗放式经营向集约化经营的必由之路, 也是适应经济全球化的必然选择。在竞争条件下, 企业能否用最快的速度、最低的成本、最高限度地满足客户的个性化需求, 已成为企业能否生存和可持续发展的关键。企业管理落后是影响市场竞争力的重要因素, 而管理落后的主要标志是业务流程不规范和信息管理不系统。

信息化将对企业人力资源开发和管理具有深入影响, 它不仅使员工教育培训成为成本低廉的活动, 而且使监督与管理成本急剧下降, 客观上提高了企业员工整体素质。信息化打破了企业内部的壁垒, 促进信息资源单纯从技术扩大到经营管理方面, 进一步深化信息资源管理 (IRM)。对于传统企业而言, 信息化是更新管理的契机。

信息化可使企业将不可移动的生产要素, 例如: 技术管理和经营管理等变得可移动, 拥有在全球配置资本、技术、知识和人力资源的可能和

作者简介: 袁俊 (1959-), 男, 中国航空工业集团公司高级工程师; 研究方向: 航空航天文献情报信息。

收稿日期: 2009年2月25日

机会,这是信息化给企业带来的根本性变化。在因特网技术环境下,企业的信息化有效打破行政的、地理的隔离,与全球市场保持直接联系,直接面对数字化全球市场,进行跨国产品交易活动,并长期保持对国际价格波动的敏感性。在经济全球化背景下,越来越多的企业要进入国际市场,客观上也要求企业提高信息化水平。

信息化是企业制度创新、管理创新和技术创新的重要内容和途径。在资金密集和技术密集的行业,还缺乏优势的企业,一定要进行信息化建设,提高竞争优势。目前,大多数企业的管理仍然很粗放,在成本、资金、采购、销售和库存等薄弱环节上与国际水平有很大差距。库存产品占销售额的比率,美国、德国、日本等制造企业平均为1.3%~1.5%,我国制造企业高达8.2%。

在全球化市场上,竞争不仅是产品,更重要的是品牌、营销渠道、服务质量、市场准入等,面对用信息技术武装到牙齿的跨国公司,能否在段时间缩小差距,信息化是一条有效途径。信息技术与企业管理的融合,是企业进入国际市场竞争的“入场卷”,因此,企业必须从战略高度认识加强企业信息化建设的重要性和紧迫性。

信息化是解决企业发展过程中问题与矛盾的重要手段,如果拒绝信息化,就会面临更多、更大的问题。对于中型以上和规模不断扩展的企业,运营环节不断增多,资源支配权力的细化和下放,等等。运营管理如何进行掌控制,如何协调和制衡部门之间的关系,内部管理的负担相当沉重。

企业信息的透明化对于企业内部管理能否在监督和制衡方面发挥有效的作用至关重要。信息化要彻底解决信息的透明化问题,要以透明的流程重组资源和权力的制衡关系,即各个业务流程的不同环节,其人、财、物的权力和运作都是透明的。使企业在运营过程中,通过一个机制和平台向管理者反馈真实的信息。

解决信息的透明化需要机制保障,企业信息化是构建这一机制的基础。信息化使企业变成一个透明的鱼缸,运营信息不再是纷乱庞杂,而是有条理的、透明的,人员活动都处在透明的环境中,而企业的决策者是在这个崭新的平台上获得对企业的整体掌握,简化管理过程中的控制难度。

同时,也在平台上构建更为清晰和有效的制衡关系。

信息化要通过科学决策,规范业务流程,优化员工的行为,实现结构、知识和决策优化的有机结合,实现资源的优化配置,提高劳动生产率,把人、财、物等资源结合起来,产生新的效率,提高企业管理水平、市场竞争力和经济效益。同时,会出现某种“数字化办公”状态,体现新型企业文化。毫无疑问,信息化是不可抗拒的,信息现已成为重要资源,其开发与利用已成为提高企业市场竞争力的重要推动力。

三、信息化能够增强企业的市场竞争力

信息化的实质究竟是什么?信息化的实质是市场竞争力,能够有效抵御市场风险,以最快的速度响应市场需求,最终使企业利润最大化。世界上一流的跨国公司都具备很高的信息化水平,世界500强排名第二的美国沃尔玛公司的成功经验之一,就是建立了世界上最先进的信息管理系统,包括最先进的电脑系统、GPS系统和电视调度系统等,沃尔玛公司还和休斯公司合作,发射了专用卫星,用于全球店铺的信息传递和运输车辆的定位和联络。沃尔玛的信息管理系统,实时管理着全球4000多个店铺的销售、采购、库存等情况。美国波音公司的777飞机和737飞机全部实现无纸化设计技术,研制周期从10年缩短到4.5年。德国宝马公司的焊装厂5000多个焊点,全部是机器人操作,其总装厂是柔性生产,一条生产线可装配所有车型。

信息化扩大了竞争领域,改变传统竞争模式。因特网、电子商务竞争日趋激烈,推动着企业之间、企业中间商之间的竞争,逐步改变为直接面向客户的竞争;使企业从以产品设计为中心的竞争,转变为以服务营销为中心的竞争,由以产品质量与价格的有形竞争转变为争取客户信心的无形竞争,竞争模式变得日趋隐蔽和变化多端。

信息技术的“时空压缩”效应,使企业信息交流变得直接和简单,其“时空放大”效应,将使企业之间的联合和竞争,可通过信息管理系统来实现,为企业提供了新的竞争空间。

政府是需要监督的,不受约束的权力会产生

腐败。企业也一样、企业信息化，信息的数字化、透明化能够杜绝腐败和幕后操作。

信息化要去掉企业的不当习惯和做法。从企业管理看，除了业务流程的简化、规范，有效监督、提高效率、便于沟通外，更重要的是业务的集成和信息的共享。信息化极大地提高了企业获取新技术、新工艺、新思想的效率，使企业获得竞争优势，及时改变和调整经营战略，向市场提供差异产品或服务，形成不易被其它竞争对手的产品或服务替代的产品或服务优势。

由于信息灵敏、准确，使企业研发、生产、销售、服务环节的运转加快。信息化将使原材料与零部件库存、运输、销售等环节更加合理，缩短周期，提高效率，降低运营成本。信息化是加强沟通的好方式，不但因为信息传递快捷而方便沟通，还因为沟通方式的改革而改变着企业文化。

四、企业信息化建设的基本内容和要求

信息化说得通俗一点，就是用电脑和网络把企业需要的信息记录下来，经过处理，形成一个高速运转和流动的信息流，为企业决策、研发、生产、销售、服务、市场调研、资本运作等环节服务。

市场调研、经营战略决策等复杂管理，则是信息技术一展伸手的舞台。建立健全企业核心业务的信息化管理平台，在这个平台上，对产品设计、生产、仓储、运输、营销、服务等涉及的人力、资金、物流、信息资源统一规划、配置、管理和协调，用信息技术提升企业的市场开发、设计、生产、仓储、运输、营销、服务等的能力，通过对业务流程的再造，提升企业的效率和效益，对原材料、零部件在因特网上招标采购，进行产品交易，降低采购和销售成本，提高企业的市场竞争力。

现在众多知名信息技术企业纷纷把业务重点从产品销售转向服务，说明信息技术已经不仅仅是技术，而变成一整套的综合解决方案。事实上，信息系统本身就包含着丰富的现代经营管理理念，例如：ERP、CRM、SCM、PLM、OA系统……包括了企业采购、设计、生产、资本、市场营销、物流、人力资源等方面的管理理论。它给企业带来

的不仅是技术革新，还有先进的管理理念。通过信息系统的实施，完善产品成本结构，大幅度提高企业管理水平，促进企业变革。

用信息技术加快业务流程重组，对流程、资源、环节进行重新梳理。因特网技术提供了一种崭新的信息传递手段，使企业能在更大范围内配置资源，组织协作以及使生产组织方式的精细化成为可能。通过信息管理平台将企业的生产经营活动、客户和合作伙伴联系起来，实时交换信息，使市场开发、设计、生产、营销、服务、供应商管理等有机地融为一体。

用信息技术改造企业组织、物流和资金管理，创造新的管理概念和管理体系；降低管理成本；利用信息共享机制，将企业组织垂直一体化管理模式向扁平化矩阵管理模式转化，提高企业管理的水平和效率。

用信息技术改造传统产业。要提高因特网的普及程度，加强信息资源开发和利用，改造生产过程，使企业技术开发、产品研制与生产准备集成化，实现同步工程，推行集成制造技术，满足客户的多样化需求。我国许多大中型企业是大而全、小而全的全能型整机厂，而且大多数以生产某一特定目标产品为主，在市场经济条件下，企业面临按订单组织均衡生产、压缩库存、加快资金周转率等诸多问题。按精益生产原则，精简一切不产生价值的环节，把资源浪费减少到最低限度就成为企业管理的主要目标。

五、企业信息化建设存在的问题

目前，一些企业在信息化建设上还存在一些问题：

1. 贪大求洋，对信息化建设的风险认识不足

盲目引进不适用的信息管理软件和网络技术，浪费资金。网络归根结底是信息交流的工具，其优势在于“更广、更快、更丰富、更互动、更低成本”地传递信息。然而，再好的工具也是工具，只有从“工具”出发，从与传统的结合和对传统的改造出发，网络才能找到自己的位置。

2. 信息化建设的规划与企业战略脱节

3. 对信息化建设的期望不合理

4. 对信息化带来的变革和权力、利益冲突准

备不足，驾驭不了，导致信息化建设半途而废

5. 信息化建设的人力资源准备不足

六、加快企业信息化建设的步伐

企业信息化建设需要有一个良好的信用环境。企业搞信息化，首先要提高认识。如果企业的领导人没有从内心认识到信息化的重要性和紧迫性，就不会投入资金和精力去搞信息化，从世界经济发展的大趋势看，这步棋是非走不可。企业信息化建设应注意解决好以下问题：

1. 信息化涉及企业深层次改造，必须和管理创新和机制转变有机结合

信息化绝非简单地用计算机代替手工劳动，将传统的管理搬到网络中去，而是要对落后的经营观念、僵化臃肿的组织结构、反应迟钝的业务流程、人浮于事的管理体制等进行深刻的变更。信息化是建立在企业管理创新和机制转变基础之上的。

2. 信息化要紧密结合企业实际，着力解决制约市场竞争力的关键问题和薄弱环节

对大多数缺乏基础的企业来说，在信息化起步阶段就要找切入点，围绕市场竞争力做文章。衡量一个企业信息化水平，不在于它应用了多少先进的信息技术手段和软件，而在于它是否有效解决了企业管理、生产经营中面临的现实问题，显著改善了企业各项主要经济指标，在产品、服务、交货期等方面更加适应市场和客户的需求。

3. 统筹规划，突出重点，量力而行

信息化建设要从实际出发，需要资金投入，要提供必要的物质和技术条件，对于经济效益还不好、刚刚脱困的企业，要在信息化方面大投入、大制作不太现实。经济的办法：一是争取少花钱多办事；二是多渠道筹集资金，多挤出一些钱，用于企业信息化建设。

企业信息化要防止两种倾向：一是不顾企业的实际需要和条件，一味贪大求全，急于求成，甚至花大钱图虚名，把信息化作为展示企业实力和身价的“标签”；另一种是知难而退，裹足不前，不敢大胆触动传统的管理体制和既得利益，被各种各样的困难所吓倒。经济效益是检验企业信息化成果的试金石。检验信息化的成效，不是

看花了多少钱，干了多少年，而是看管理水平提高了多少，市场竞争力增强了多少，归根结底是看经济效益提高了多少。

4. 因地制宜，循序渐进，务求实效

企业对信息化需求的程度与企业规模、业务流程的复杂程度成正比。大企业不搞信息化，会使信息传递严重迟缓和失真，影响市场竞争力，搞信息化则会在市场竞争中产生倍增效应。因此，企业信息化建设。要从大处着眼，小处着手，在繁荣中寻找症结，在薄弱处取得突破。

信息化是紧迫的事情，同时也是一个渐近过程，企业应分阶段实施。

第一阶段：建立网络办公系统。主要涉及企业研发、生产、销售、服务环节上的数字化，以及生产自动化方面的硬件建设，这是信息化的基础。

第二阶段：建设高灵敏度的集成化信息管理系统，紧紧抓住财务这个核心，以财务信息化牵动整个企业。用信息技术手段把管理理念融入企业的业务流程和运营环节，提高透明度，使企业的决策和管理置于可控状态。

企业信息化建设要避免“重建设轻维护更新”“重网络轻资源”“重硬件轻软件”“重建设轻管理”等倾向和误区，要避免这种投资结构，保证信息管理系统与维护更新与信息资源开发、利用之间的协调发展，才不至于“有路没车”或“车多路少”的现象发生。

七、结束语

企业信息化的关键是改造传统的组织结构、业务流程和管理体制，减少运营环节和层次，提高信息流的速度和质量，加快资金周转，提高经济效益。信息化建设必须和企业发展目标、制度创新、管理创新、技术创新、业务流程相适应。

企业信息化的难点，不是技术和资金，而是管理思想的转变和管理理念的更新。信息化的过程是引进先进管理理念过程，信息管理许多成熟的软件，不仅是管理手段，更体现了当代先进的管理思想和管理理念。

企业信息化建设需要制度保障，要与企业体制改革、管理创新协调推进。如果企业体制改革、

管理创新没有同步进行或进行的不彻底, 那么将导致信息化形同虚设, 不能发挥增强市场竞争力的作用。此外, 企业内部产品编码、管理编码等技术标准、规范不统一, 会造成企业“信息孤岛”, 使系统不能集成, 资源不能共享, 从而制约信息化的建设。

企业信息化是一个逐步推进和完善的过程, 不能一蹴而就。对于信息化, 既要有高瞻远瞩的战略眼光, 又要有脚踏实地的务实精神。要从企业的需要做起, 注意处理好先进与实用、当前与长远、局部与全局的关系, 在硬件、软件选用, 网络建设等方面, 既考虑企业实际情况, 也要为企业升级奠定基础。

在经济全球化环境下, 没有适应市场的信息管理系统, 企业注定不能长胜不衰, 能否利用信息化形成竞争优势, 已成为企业能否生存的关键。以信息革命为背景的新经济已经走上产业化的道路, 信息化是大势所趋, 企业应充分估计信息化带来的历史性机遇, 把推进企业信息化放到优先位置, 用信息技术武装企业, 促进产业升级。

企业信息化建设不是一朝一夕的事情, 也不是少量投资便可完成的局部工程, 而是大投入、大回报的企业基本建设项目。从企业长远发展战略上讲, 信息化建设比引进生产线更为重要。因此, 企业目前需要的不是浮躁的鼓吹, 而是扎扎实实地推进。■

Expedite Construction of Enterprise Informatization and Promote Competence of Marketing

YUAN Jun

(Aviation Industry Corporation of China, Beijing 100028)

Abstract: Currently, construction of enterprise informatization faces severe challenges. Serious attention to the construction of informatization in an enterprise is a breakthrough for some innovation and upgrade. Informatization, as an important content and approach to achieve system innovation, management innovation and technical innovation, is required for increasing business competence. It is important for strengthening enterprise competence to construct an integrated management information system and implement a strategy for integrating informatization construction with a harmonious promotion of enterprise system innovation and management innovation. Basic content and requirements for construction of informatization in an enterprise are summarized in the paper; corresponded countermeasures and advices are proposed in allusion to some problems about informatization construction in an enterprise.

Key words: informatization; management information system; business competence