

中小企业信息化战略探讨

柏昊 杨善林 陈增明 杨青

(合肥工业大学 管理学院 安徽 合肥 230009)

摘要:中小企业信息化战略是中小企业信息化过程中极为重要的工作。但现有信息化战略制定的一般方法基本以大型企业信息化实践为基础。通过分析中小企业优势和劣势,指出中小企业信息化的总体要求,并应用战略管理中计划学派理论给出了中小企业信息化战略管理的一般模型。

关键词:中小企业 信息化 战略管理 计划学派

中图分类号: F276.3

文献标识码: A

文章编号: 1671-4970(2006)01-0062-04

信息时代,企业必须信息化以和周围的环境进行信息交互。企业信息化应用规模的大小主要由其商业模式、组织结构、业务模式等决定,而与企业规模没有必然的联系。与大型企业相比,中小企业信息化具有需求多变和投入有限等困难。因此,中小企业信息化战略研究具有一定的理论和现实意义。20世纪60年代起,信息化战略研究受到企业界和学术界的高度重视,但现有信息化战略研究基本以大型企业的信息化实践为基础,集中于企业战略与信息化战略的集成方法和制定企业信息化战略的一般方法。不同规模企业的信息化需求是不同的,本文针对中小企业的信息化特点,应用战略管理中计划学派理论给出中小企业信息化战略管理的一般模型。

一、中小企业信息化的特点

中小企业信息化是指中小企业通过信息技术的运用达到提高企业经济效益和市场竞争力的一个长期持续改进的动态过程^[1]。中小企业信息化的特点由中小企业的特点决定。

中小企业的特点可以从中小企业的优势和劣势两方面来认识。许多理论对中小企业的优势进行了分析,其中大规模终结论影响最大。大规模终结论认为消费结构的多样化和个性化导致多品种、小批量生产方式的流行,中小企业比传统大企业更适应这种灵活的生产方式;中小企业的劣势突出表现在规模较小、资本量较少、抗风险能力较弱、缺乏技术和人才、内部管理水平欠佳、组织关系不稳定等方面。^[2]

中小企业的特点决定中小企业的信息化建设总

体要求是投资少、见效快、风险小。一般来说,为满足中小企业信息化建设的总体要求,中小企业信息化建设要做到以下几点:第一,中小企业信息化建设要从其管理基础出发,循序渐进,不能从技术和软件的先进性出发,一步到位^[3];第二,中小企业信息化建设要兼顾其现实需求和未来需求;第三,中小企业信息化建设要在自身业务的灵活性和信息化的规范性之间找到恰当的平衡点。

二、中小企业信息化战略管理模型的理论基础

明茨伯格把战略管理理论归纳整理为十大学派^[4],计划学派是其中之一。计划学派最有影响的著作是安索夫的《公司战略》。计划学派引入了以决策科学为代表的理性的、数量的分析方法,强调战略是一个正式的计划过程^[5]。绝大多数战略规划模式可以总结如下:采用SWOT模式,将SWOT模式精心分解成清晰的步骤;采用大量的论据清单和分析技术来论述每一个步骤。计划学派战略管理模型一般由以下几部分构成:目标确定阶段、外部审查阶段、内部审查阶段、战略评价阶段和战略运用阶段。概括地说就是由目标确定、实施方案确定和战略调整三部分构成。

战略管理作为一门学科诞生于20世纪五六十年代,是管理实践发展到一定水平后出现的^[6]。战略管理理论是系统地研究战略形成的理论。从时间上看,先有战略管理实践,后有战略管理理论。在战略管理理论出现之前,中小企业就已经存在大量的战略管理实践了,因此,中小企业完全能够应用战略

管理理论 ,在全球化浪潮下 ,中小企业将面对全方位的、动态的竞争环境 ,将花更多的精力进行战略决策 ,战略管理比以往更加重要。

中小企业高层管理人员具有丰富的实践经验 ,对市场具有超出事实和统计数字的敏感 ,中小企业的发展初期依赖这种感觉。中小企业管理制度按职能设计 ,先有职能、后有管理 ,管理的随意性较大。中小企业要进一步发展必须减少对感觉的依赖、增加理性的分析 ,管理制度要逐步从按职能设计变为按流程设计 ,以更符合管理的本质。计划学派强调分析和流程 ,符合中小企业发展的要求。

三、基于计划学派理论的中小企业信息化战略管理模型

中小企业信息化战略是从组织的宗旨、目标和战略出发 ,对其内外信息资源进行统一规划、管理与应用 ,从而规范组织内部管理 ,提高工作效率和顾客满意度 ,最终为企业获取竞争优势 ,实现企业长远发展^[7-8]。本文借鉴战略管理计划学派的理论 ,通过制定信息化战略目标、确定信息化实施方案和实施战略调整三个阶段对中小企业信息化战略进行管理。中小企业信息化战略管理是一种广义上的战略管理^[9]。广义的战略管理强调计划学派战略思维的运用 ,而狭义的战略管理要求首先制定一个战略规划。不制定正式的战略规划就谈不上战略管理 ,中小企业虽然较少制定正式的战略规划 ,但是中小企业并不缺少战略管理^[10]。

中小企业信息化战略管理模型由中小企业信息化战略目标、实施方案和战略调整三部分构成 (见图 1)。

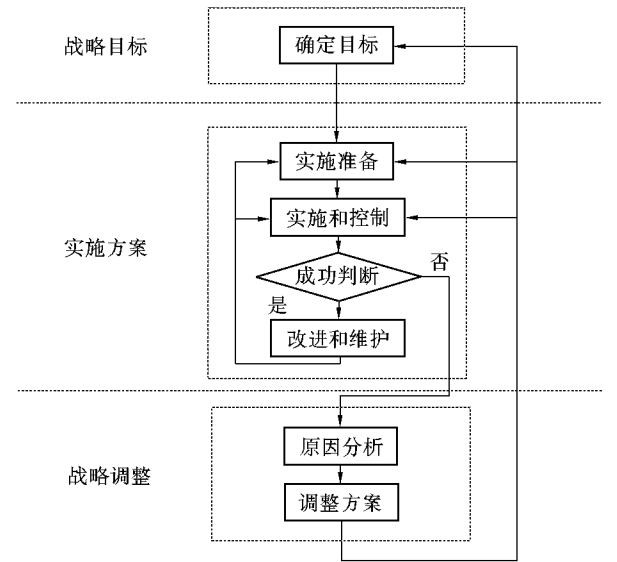


图 1 中小企业信息化战略管理一般模型
1. 战略目标
确定中小企业信息化战略目标是制定中小企业

信息化战略过程中最关键的工作 ,如果战略目标本身错误 ,中小企业信息化建设不可能取得成功。一般来说 ,中小企业信息化战略目标可根据应用规模分为以下四个层次^[11] (见图 2)。

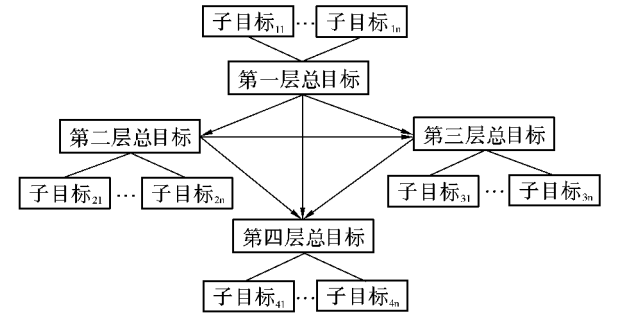


图 2 中小企业信息化战略四层次目标的结构模型
图中箭头表示中小企业信息化建设方向

第一 ,实现中小企业信息集成。实现中小企业信息集成就是指建立关于信息定义、采集、处理、保存的标准化制度和体制。具体而言 ,①信息必须规范 ,有明确的定义和格式 ;②信息采集必须规范 ,保证信息的实时、准确和完整 ;③信息的处理必须规范 ,不能因人而异 ;④信息为中小企业各部门共享 ,有统一的数据库。中小企业信息集成是中小企业进行信息化建设中最基础的工作 ,是实现第二、第三、第四层信息化目标的基础。

第二 ,实现部门级信息化。实现部门级信息化管理是指中小企业仅对某一个或几个职能部门实施信息化。通过部门级信息化提高某一个或几个部门的运营效率 ,达到提高整个企业运营效率的目的。

第三 ,实现中小企业内部一体化的集成管理。中小企业内部一体化的集成管理是指中小企业实施企业级信息化 ,企业基本的管理流程是通过信息化手段来实现 ,产供销等业务通过信息化连贯处理 ,财务处理和业务处理一体化。中小企业内部一体化的集成管理的目标是以业务流为导向优化业务方式 ,提高运营效率、降低成本。

第四 ,实现中小企业内、外一体化的集成管理。中小企业内、外一体化集成管理的理论基础是供需链理论 ,是企业站在供需链管理的高度借助网络、通信等技术对企业内部、外部进行信息集成。通过中小企业内、外的集成管理使其更准确地把握需求、更快速地组织供应 ,以及从供需链的角度对产品发展方向和获利性、业务流程和组织结构等各个方面进行优化^[12]。

上述四个层次战略目标之间是密切相关的。四个层次的战略目标只是一个总目标 ,总目标下面有很多子目标 ,子目标和总目标一起构成一个目标系统。

中小企业规模较小 ,高层管理人员清楚地知道业

务瓶颈。中小企业信息化以解决业务瓶颈为首要任务。中小企业战略目标层次越高,其信息化成本和复杂程度越高。中小企业应遵循渐进战略,逐步完善其信息化建设。在实践中,多数中小企业以部门级信息化为战略目标启动信息化建设。一方面解决实际问题、积累信息化经验;另一方面又降低了风险。

2. 实施方案

战略实施方案是中小企业信息化战略“落地”的关键。中小企业信息化战略实施方案根据实施的先后顺序分为三个部分:实施准备、实施及控制和实施后改进及维护。

(1) 实施准备

中小企业信息化战略实施方案的实施准备包括以下几方面工作:确定信息化预算、选择软件及合作伙伴。

中小企业根据自身资金充裕程度、信息化战略对整个企业经营战略的重要程度和信息化收益(与机会成本比较)考虑其信息化预算。中小企业信息化程度已成为企业管理水平高低的标志。所以,在计算信息化带来的收益时除考虑信息化带来的有形收益外,还应考虑无形收益。

中小企业信息化建设是一个复杂的系统工程,需要中小企业、咨询商、软件供应商、增值代理商多个角色共同参与。中小企业信息化的合作伙伴就是指担当这三个角色的厂商。在实际工作中,这三个角色可能由三家企业分别担当,也可能由一家企业同时担当。中小企业信息化的合作伙伴大多也属于中小企业,其产品成熟程度较低且企业信息透明度较低。这一点与大企业所面临的情况不同。中小企业更要着重考察软件和合作伙伴的实践经验、其产品的实际应用情况和历史客户的意见反馈。另外,一条很值得推荐的意见是:谁选择软件和合作伙伴,谁负责实施,这样有助于加强选择软件的责任感和实施工作的连续性。

(2) 实施及控制

实施及控制是中小企业信息化战略实施方案的核心。首先,中小企业和合作伙伴在企业现有的基础上针对信息化战略目标提出一个完整的解决方案。这一解决方案包括以下两方面,第一方面是指中小企业信息化的底层技术架构,如服务器、数据库、网络构建及通信方式等。针对中小企业业务灵活多变的特点,其IT基础架构应该是可扩展、可集成的,在满足当前需求的前提下,兼顾未来需求。第二方面是指建立实现信息化战略目标的改造方案,信息化的业务流程及相关管理制度。中小企业及其合作伙伴要在充分考虑企业原有的管理水平及人员

素质的基础上建立新的业务流程和管理制度,不能从技术和软件的先进性出发,追求方案的完美。否则,会使解决方案脱离现实,不具有可操作性。

其次,要建立信息化推动的方法和步骤。再完美的解决方案,都是靠人去工作才能把解决方案落在实处,因此,必须对企业所有的员工进行培训,让员工在为什么要信息化、应该如何去这两个问题上达成共识,千万不要因为预算紧张而压缩培训费用。在培训的前提下,建立信息化推动的方法和步骤,详细阐述推动计划、推动步骤和推动手段。尤其注意的是,在刚开始推动信息化时,要选择一个好的切入点。

最后,要明确实施过程中的控制方法。所谓控制就是要制定实施过程中阶段性目标,明晰各个阶段中小企业和合作伙伴之间的责权利。中小企业信息化十分复杂,既涉及技术问题,又涉及管理问题。如果没有阶段性目标,在实施过程到了一定的阶段后,会出现对实施进度和实施质量难以进行有效判断的情况,也容易出现参与实施的方方面面相互指责的现象。因此,需要根据中小企业信息化战略目标设置阶段性目标、明晰各方面的责权利。

(3) 实施后改进及维护

如果能在预定的时间、预定的地点,实现预定的功能,应该说信息化是成功的。但是,中小企业信息化成功实施,不等于没有问题,中小企业一般通过监控一些简单的财务指标在信息化前后的变化来找出存在的问题,这些简单的财务指标要能够衡量信息化的效果。比如,中小企业实施库存管理信息化,那么就可以监控库存周转率、库存资金占用率等指标的变化。找出问题后,中小企业同合作伙伴一起通过对业务流程的持续优化来解决问题。

系统实施以后,需要对系统进行良好的维护以保障系统的正常运行。系统维护的支持一般由合作伙伴来提供。中小企业应与合作伙伴一起制定出一整套的、详细的系统维护方案,不能因为系统已经正常运行就对这部分工作草率处理。

3. 战略调整

中小企业信息化战略进行调整的原因一般有两个:第一,中小企业信息化没有在预定的时间、预定的地点,实现预定的功能;第二,中小企业经营战略发生重大变化。

中小企业信息化没有在预定的时间、预定的地点,实现预定的功能时,要首先分析人的因素以及实施过程中的领导因素;其次分析信息化战略的目标和方案的合理性、可行性。在总结分析的基础上,对中小企业信息化战略进行调整。中小企业信息化需

要其经营战略具有一定的稳定性,但在现实中,中小企业经营战略易受外界环境影响。当中小企业经营战略发生变化时,及时根据其变化对中小企业信息化战略进行调整。

信息化对中小企业的作用将越来越像水、电等基础设施一样,成为中小企业必不可少的一部分。加强中小企业信息化战略研究对提高其信息化的成功率、提升企业竞争能力具有重要的意义。本文针对中小企业信息化特点,应用战略管理中的计划学派理论给出中小企业信息化战略管理的一般模型。当然,中小企业具体情况千差万别,在对具体的中小企业制定其信息化战略时,需要考虑中小企业的个性特点,这样才能制定出一个实际的中小企业信息化战略以指导其信息化建设。

参考文献：

[1]徐喆.中小企业信息化轻松上路[J].企业管理,2002(10)82-84.
[2]张哲.全球化浪潮中的中国中小企业[J].中国软科学,

2000(6)94-96.

[3]吴文钊.阳光三论——信息化建设如何成功[J].企业管理,2004(5)94-95.
[4]亨利·明茨伯格.战略历程 纵览战略管理学派[M].刘瑞红,等译.北京:机械工业出版社,2002:4-14.
[5]梁江,刘冀生.试论战略管理学科的研究框架及发展趋势[J].中国软科学,2000(6)63-66.
[6]武亚军.90年代企业战略管理理论的发展与研究趋势[J].南开管理评论,1999(2)4-10.
[7]薛华成.管理信息系统[M].北京:清华大学出版社,1993:64-85.
[8]黄梯云.管理信息系统[M].北京:电子工业出版社,1995:78-98.
[9]李相银.企业战略管理模型:战略—文化—结构[J].中国工业经济,2000(7):79-83.
[10]颜光华,林明.外国中小企业战略管理探析[J].外国经济与管理,2004,26(4):25-27.
[11]黄晓俭.跨越企业边界——企业信息化的四个步骤[J].企业管理,2004(6)59-60.
[12]陈启申.供需链与现代管理[J].计算机集成制造系统,1998(4)23-25.

(上接第 57 页)

的情况,却看不出其背后的环境污染和生态破坏。环境和生态是一个国家综合经济资源的一部分,由于没有将环境和生态因素纳入其中,它既没有真实反映预防环境污染费用,也没有考虑自然资源存量的消耗与折旧,以及环境退化的损失费用,从而给经济发展形成错误导向,直接导致以环境存量和质量迅速恶化为代价的虚假繁荣,因此,GDP核算法不能全面反映一个国家和地区的真实经济情况。绿色GDP是对GDP指标的一种调整,是扣除经济活动中投入的环境成本后的国内生产总值。

6.更加注重突出江苏特色

针对江苏人多地少,自然资源相对匮乏的省情特征,为指导江苏更好地充分利用国际、国内两个市场和两种资源,适当考虑增加对外经济联系的如贸易规模、贸易结构等指标,增加资源利用效率和经济集约化指数等指标。

7.更加体现社会全面进步、人的全面发展

自从1995年联合国开发计划署出版的人类发展报告首次将“性别发展指数”和“性别赋权指数”这两个指标作为衡量性别平等和妇女发展的一个综合指标以来,将性别平等发展状况纳入人类发展状况指标已经成为国际惯例。因此,将性别平等指数纳入全面建设小康社会指标体系更能体现科学发展观中人的全面发展的内涵。

参考文献：

[1]李培林,朱庆芳.中国小康社会[M].北京:社会科学文献出版社,2003:7-13.
[2]贺铿.总体小康水平与全面小康社会[J].北京师范大学学报:社会科学版,2003(2):23-27.
[3]洪银兴.可持续发展经济学[M].北京:商务印书馆,2000:40-50.
[4]葛守昆.江苏全面建设小康社会的难点与重点[J].现代经济探讨,2003(2):29-31.