

企业信息化建设

内容索引

- 时代对企业管理带来的挑战
- 企业信息化是应对挑战的有效手段
- 企业信息化应避免“IT黑洞”
- 业务流程重组的理念及意义
- ERP的组成、管理内涵及发展
- 企业信息化中应注意的问题

一、时代对企业管理带来的挑战

（一）时代变革

1、蒸汽机革命（第一次时代变革）

农业经济时代进入到工业经济时代

2、Internet革命（第二次时代变革）

工业经济时代进入到电子商务时代

从工业经济到电子商务时代的变化：

- 从“短缺经济”转变为“过剩经济”
- 从“生产”导向转变为“客户”导向
- 从“大规模生产”到“大规模定制”
- 从“标准化”转变为“个性化”
- 从“成本”优势转变为“创新”优势
- 从“地域”经济转变为“全球”经济
- 从“多元化”到建立“核心竞争力”

（二）当前时代的主要特征——“3C”

顾客（Customer）

竞争（Competition）

变化（Change）

（三）当前面临的问题

- 1、市场变化快，预测难度增大；

- 2、个性化需求比重不断增加，生产组织难度增大；
- 3、特别工程与插单生产，车间作业难度增大；
- 4、商品生存周期短，创新工作量增大；
- 5、供应商选择空间大，采购参数变动大；
- 6、非标产品多，库存控制难度增大；
- 7、市场竞争需要营销网络体系，产成品库存增大。

（四）企业经营中的风险

- 1、市场信息与预测不准确导致经营混乱现象出现；
- 2、特别工程与插单生产导致产能下降；
- 3、创新缓慢导致企业竞争力下降；
- 4、供应商选择与库存控制导致成本加大；
- 5、产成品在分销网络上的分布不清，要么丢失商机，要么导致企业巨额损失甚至破产；
- 6、帐实不符导致经营漏洞与经营风险不断增大。

（五）如何增强企业竞争力

- 1、增强市场预测与分析能力
- 2、快速响应市场变化与个性化需求
- 3、扩大供应商选择空间，有效控制库存成本
- 4、监控产成品在营销体系上的分布，规避风险
- 5、实现企业资金流、物流与信息流的一体化控制

解决问题的关键思路就是如何有效实施企业信息化！

二、企业信息化是应对挑战的有效手段

（一）企业信息化内容包括：

- 1、生产过程的信息化的
- 2、管理过程的信息化的
- 3、商务过程的信息化的
- 4、办公自动化的
- 5、集成一体化的
- 6、企业内部的信息化的
- 7、全程电子供应链的建立

（二）企业信息化系统包括：

- 1、制造系统（MRP）
- 2、财务系统
- 3、采购及库存系统

- 4、销售系统
- 5、人力资源管理系统
- 6、决策支持系统

三、企业信息化应避免“IT 黑洞”

(一) 警惕IT “黑洞”

美国八十年代IT投资1万亿美元，结果是蓝领减少6%，产出增长15%，表面上劳动生产率提高21%。但白领增长21%，生产率下降6%。

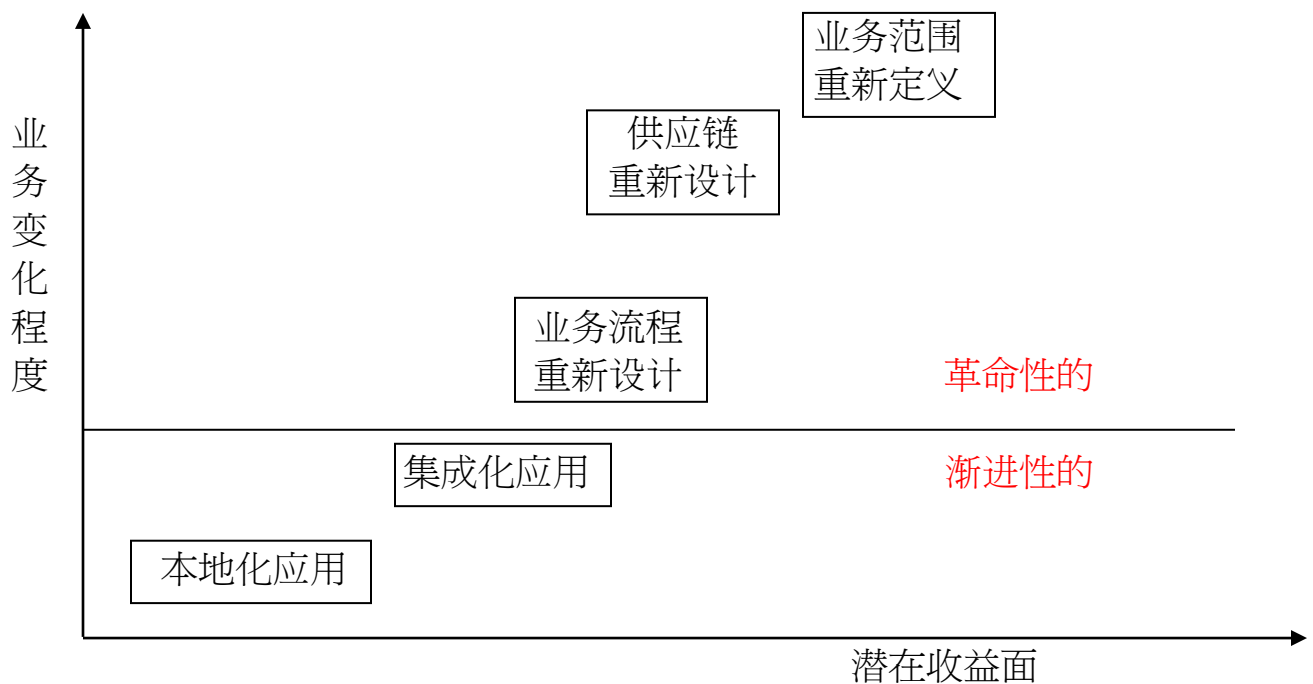
中国八十年代MRPII投入80亿，成功率不到10%。

生产率悖论：企业投资信息技术，感觉如同把钱丢入一个深不见底的黑洞！

(二) 对IT “黑洞”的研究

MIT自1984至1991年的研究：《九十年代的管理》

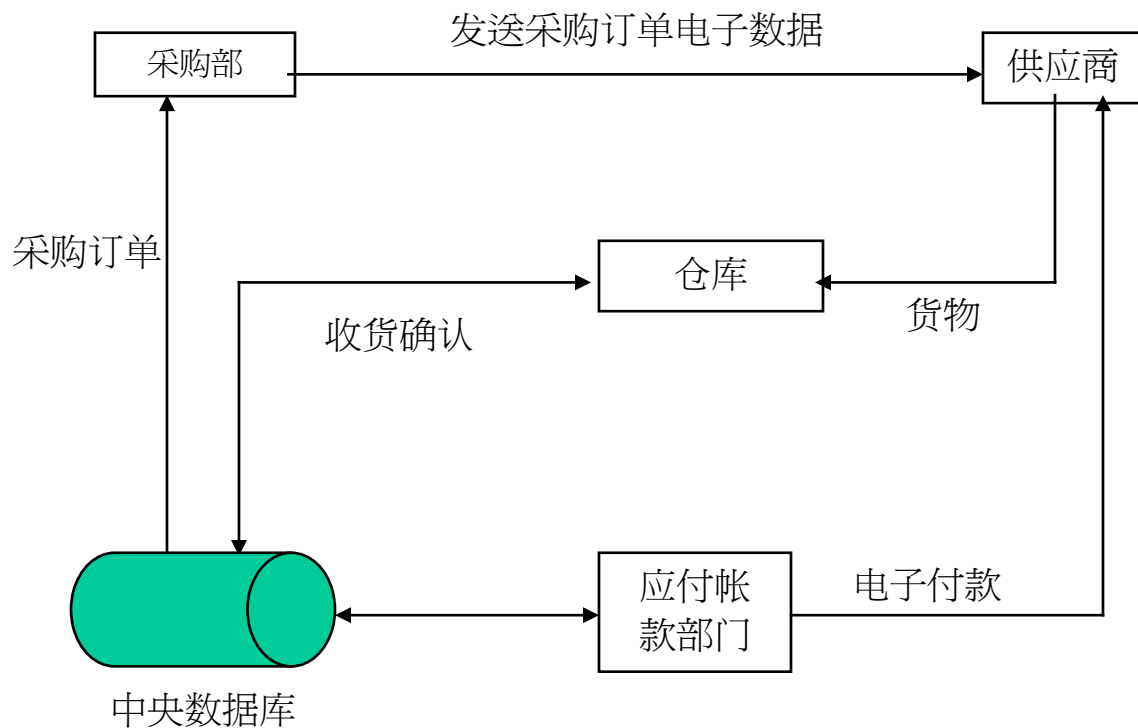
“对内，IT被用在老的流程上，没有改变原有的工作方式。对外，在向顾客提供服务的过程中，将原有的无效果任务‘自动化’往往会把这些任务坚固地锁定在流程里，只会使企业更僵化。”



结论之一：

信息化建设需要实施业务流程重组。

以下是应付帐款部门业务重组后的流程图：可以看出，数据、信息的发出点和归集点都在中央数据库，这样数据、信息来自同源，只要从各个环节上的权限控制，就基本上能保证数据的正确性和及时性。



业务重组的成果

- 1、过去：应付帐款部门需核查订单副本、收货单、发票中的14项数据是否相符才能付款，三证核查化费了大量人力和时间。
现在：只需从中央数据库中查询三项数据：零部件名称、数量、供应商代码即可决定付款。
- 2、过去：订单与收货单难以吻合，原因诸多，付款不能及时准确，物料管理工作复杂，财务与业务数据难以一致。
现在：订单与收货单自然吻合，付款准确，财务与业务数据完全一致，物料管理工作规范与简化。

(一) 业务流程重组定义

业务流程重组就是对企业的业务流程 (Process) 进行根本性

(Fundamental)再思考和彻底性(Radical)再设计,从而获得在成本、质量、服务和速度等方面业绩的戏剧性(Dramatic)改善。

(二) 业务流程重组的四个核心内容

- 1、根本性(Fundamental)
- 2、彻底性(Radical)
- 3、戏剧性(Dramatic)
- 4、流程(Process)

(三) BPR的两个方面

- 1、组织结构扁平化
- 2、流程重组

(四) 业务流程面临“科层制”的制约

1、科层制的两大致命弱点

- (1) 官僚主义导致工作低效率
- (2) 官本位导致权力斗争与内耗

2、电子商务时代对“科层制”管理提出挑战

- (1) “科层制”导致管理层次重叠,冗员过多,不仅管理费用过大,而且“组织”以“老板”为导向,难以实现以客户为导向;
- (2) 科层制组织层次过多引起沟通成本剧增。随着企业规模扩大而延长信息沟通渠道、增加信息传递时间,不仅可能导致延误时机和决策失误,更不利于对市场变化快速反应;
- (3) “科层制”管理下业务处理效率极低;
“科层制”管理下:所有工作责任上交,高层管理忙于签字,无暇顾及经营策略与发展思考;
- (4) “科层制”组织横向流程没有统一控制,缺乏协调,不可避免

会

形成管理真空地带,不利于快速反应客户需求,也不利于提高客户满意度;

- (5) “科层制”管理易产生利益本位主义和利益分散主义,不利于提高企业整体竞争力。
- (6) “官本位”现象由于向上发展时间长、空间小,难以让有能力的人充份施展自己才华。“官本位”现象难以让大多数人有“自我实现”的空间。组织缺乏活力,不具有学习与创新的激励机制。

为了实现快速灵活反应的企业组织必须实现从“科层制”管理到流程管理的转变!但是实现流程管理遇到以下两个障碍:

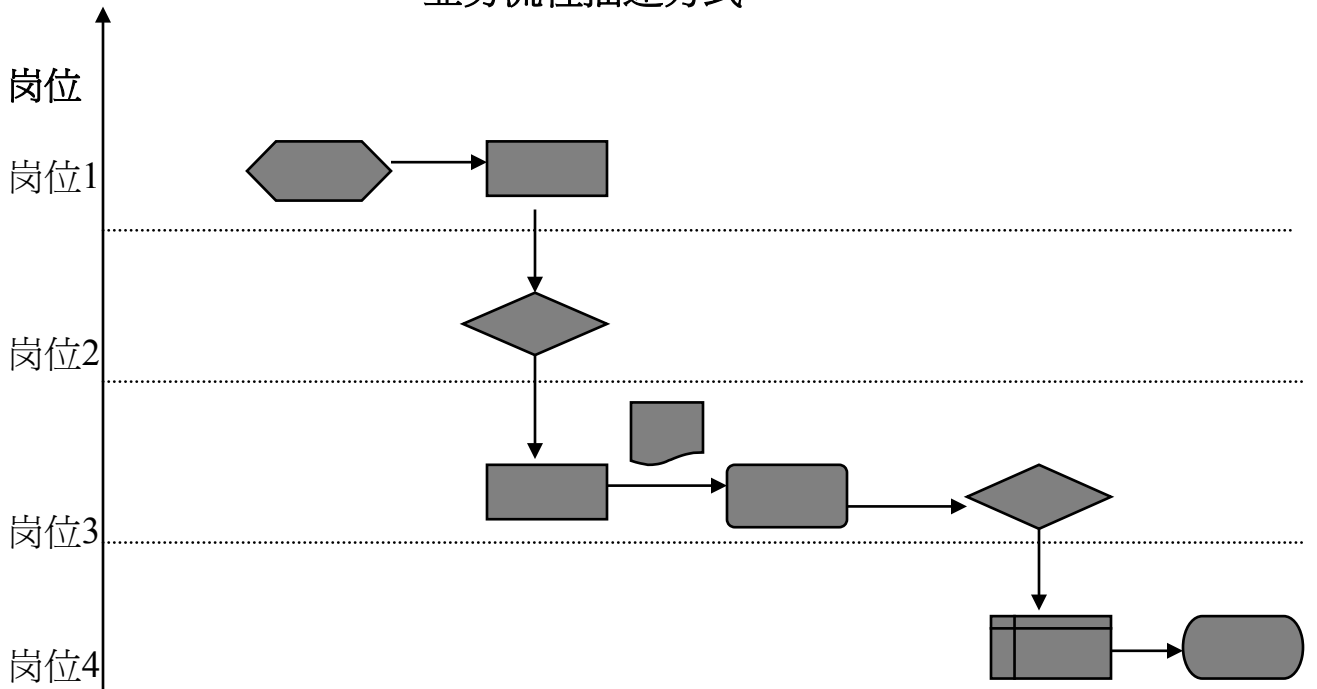
一是“科层制”组织
二是经营流程与管理流程之间的耦合
为此必须实施业务流程重组！

(五) BPR实施步骤

第一步：流程识别



业务流程描述方式



(一) 流程识别是基础

- 1、建立新的组织机构
 - 按岗位同一性调整整合部门
 - 避免业务流程跨部门多次反复
 - 建立内部客户观念
- 2、界定岗位及其职责
- 3、界定岗位评价指标

(二) 流程识别操作技巧

- 1、基础：发动群众
 - 业务流程
 - 岗位职责
 - 存在问题
- 2、桥梁：企业项目组成员
- 3、把关：外部咨询顾问

第二步：流程优化

(一) 关键：理顺、优化与创新

- 1、全面：理顺所有流程
- 2、问题：部分流程扰乱全局
- 3、优化：重新设计关键流程
- 4、创新：IT推动流程/业务模式创新

(二) 关键流程诊断分析

- 1、弄清流程的主要问题是什么？
- 2、问题出在流程内部还是流程之间关系上？
- 3、管理流程与经营流程是否协调一致？

(三) 确定关键流程改进的目标

- 1、理解流程分析的结果，即流程改进要求和改进范围；
- 2、确定流程改进后的指标；
- 3、判断改进后对整体是否产生显著效果并对效果进行衡量；
- 4、判断改进的先后顺序。

(四) 重新设计流程

内容：EESIA

- 1、清除——Eliminate
- 2、填补——Establish
- 3、简化——Simply
- 4、整合——Integrate
- 5、自动化——Automate

第三步：建立岗位体系

岗位号	岗位名	岗位技能	岗位职责	岗位绩效

第四步：建立绩效体系

流程编号	流程经理	绩效报表及关键指标

(一) 重构组织

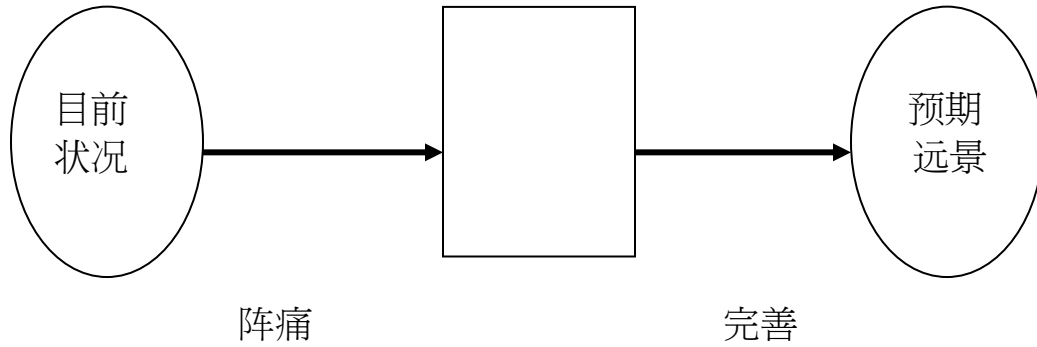
- 1、建立有效的组织保障
- 2、部门/岗位/职责调整
- 3、重塑企业团队文化
- 4、培训复合型人才
- 5、建立流程维护制度

(二) 重组信息管理机构

- 1、传统管理：成本、质量、制度

- 2、现代信息管理：企业管理与IT部门合二为一
- 3、现代信息管理：绩效（价值链）管理、流程管理

(三) 管理变革

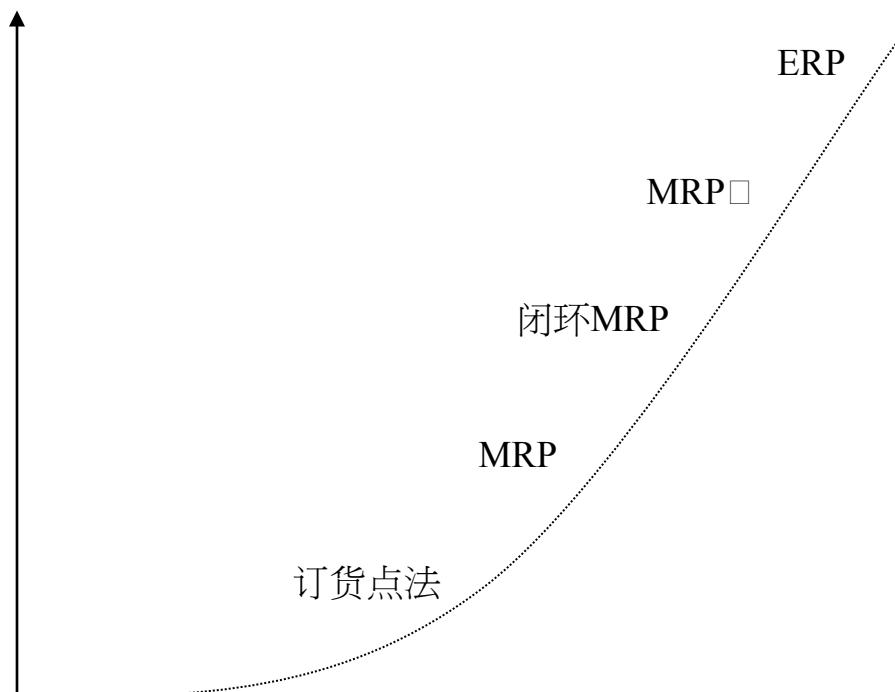


第六步：制定《管理白皮书》

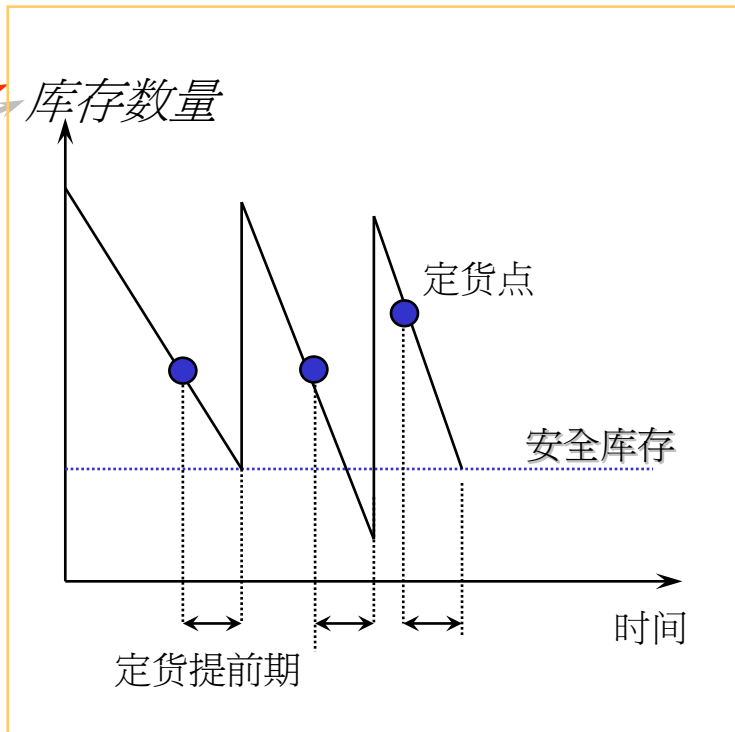
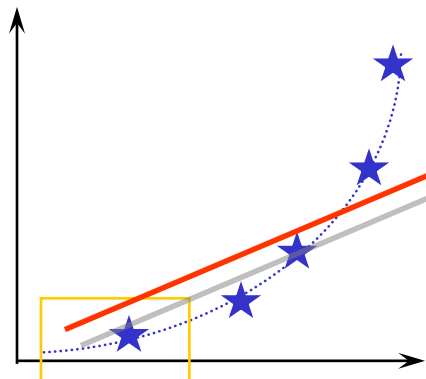
(一) 《管理白皮书》内容

- 1、业务处理流程体系
- 2、业务流程中的岗位体系
- 3、规范业务行为的制度体系
- 4、业务流程运行的绩效体系

企业资源管理系统的发展演变过程



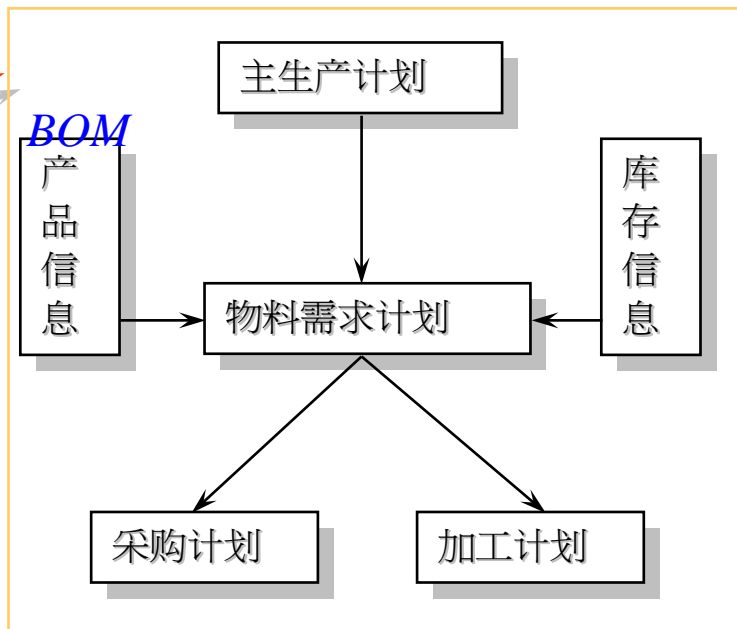
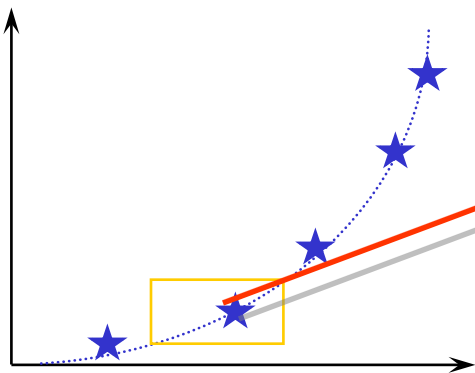
(一) 订货点法



订货点法始于二三十年代

- 只适用于稳定消耗
- 独立、连续的需求
- 提前期已知、固定

(二) MRP:物料需求计划



MRP始于60年代

- 独立与非独立需求
- 没有考虑实现的可能

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/805232142344011341>