

《领跑企业信息化CIO工作手册》(1) PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/141/2021\\_2022\\_\\_E3\\_80\\_8A\\_E9\\_A2\\_86\\_E8\\_B7\\_91\\_E4\\_c29\\_141209.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/141/2021_2022__E3_80_8A_E9_A2_86_E8_B7_91_E4_c29_141209.htm) 在推动企业信息化的过程中，即便不采取激烈的业务流程重组，也需要进行流程优化调整，需要首先建立流程管理的作业思想，消除过分智能化的僵化情况。变革是必需的，只是要受到控制，控制其对企业稳定的冲击。实现信息化对企业更是一种挑战，要适应许多新的作业模式，不仅仅是坐在电脑前工作那么简单，人际关系、工作任务都在发生变化，原来只需要向上级汇报的模式可能不再适用，员工之间管理层面上的合作也会像企业之间的运作那样，是一种工作结果的不断提交。我们需要认识到信息化的过程无可避免地在面对业务流程的转变，也就是BPR（Business Process Re-engineering）。ERP也好、SCM也好、BPR也好，这些产品或管理思想大都是从西方引入的，也许是水土不服，也许是没有认真学习到位，的确有许多不太成功的案例。但是企业信息化的过程中，对业务流程的影响是客观存在的，要实现信息流与物流、资金流、工作流的整合，企业就必须要在流程上进行调整。如果企业受到很大的竞争压力，可能就需要完全的运用业务流程重组的概念来调整企业的运作，甚至是服务的方向，把企业转变到以客户为中心、以业务为中心的方向上来，这种举措主要是针对企业出现的僵化现象而进行的。而信息化的推进过程更多是要求企业在流程方面进行优化，使信息化更能在业务流程中发挥作用，主要表现在信息共享、预警机制、工作控制、决策优化等方面。把原来需要经过许多环节才能传达的信息直

接传递到需要进行决策的员工手上，把建立在工作经验之上的、需要层层审批的决策规则放到系统里去，使决策更快捷高效。总之，在推动企业信息化的过程中，即便不采取激烈的业务流程重组，也需要进行流程优化调整，需要首先建立流程管理的作业思想，消除过分智能化的僵化情况。变革是必需的，只是要受到控制，控制其对企业稳定的冲击。来自流程管理的启发 习惯于职能管理的我们，进行作业规划时首先想到的是组织结构，把一件事情按不同的角色分配下去，好像大家自然就能明白应该做什么工作、怎样进行配合，这是一种典型的首先进行权力划分的规划方式。对比一下，流程管理的观念告诉我们，首先要理解事情的来龙去脉，按怎样的方式做事、需要哪些资料，经过加工之后会得到什么样的结果，也就是首先对工作流、信息流进行规划，然后才找到合适的人选来承担任务。信息化的过程为我们提供了关于工作流和信息流的新思路，其结果首先是信息传递方式的变化，决策方式的变化。金字塔式的职能结构既然已经阻碍决策的制定速度，信息化的效果自然也就体现在以流程管理的体系之中。

流程管理实例 以采购为例，在职能部门的概念下，采购科需要负责与供应商打交道，需要采购什么、什么时间采购是计划科的事情，生产科、仓务科要把资料报给计划科；而在流程管理的角度来看，采购不再是计划科给的指令，采购科定期要检查营业科收到的客户订单，有新的订单时，便利用信息化管理系统来进行MRP计算，结合客户订单、原料库存、生产状态、损耗率等资料进行运算，然后直接决定采购数量。在职能部门的概念下，采购计划需要几个科室进行联合工作才能完成，利用系统可以共享的信息，现在

只需要采购科就可独立完成，这种作业方式实际上便是流程管理的基本模型。流程管理强调的是对信息状况的检查，汇集各方面的信息来做决定，平时的信息积累替代了决策时的资料交换。建立信息化管理平台之后，企业实际上都在做出流程方面的调整，有的企业比较明确按照新的流程管理模式进行管理，有的企业只是不自觉地进行改变，职能部门的概念还存在，但决策过程其实已经发生了变化。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问

[www.100test.com](http://www.100test.com)