

中小企业CIO自己编织的信息化“魔咒” 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__E4_B8_AD_E5_B0_8F_E4_BC_81_E4_c29_141210.htm 常常在中小企业中听到这样的说法：要进行一场信息化革命。我们的CIO们也不遗余力的这么讲，似乎只有这么讲才能突出信息化的重要性，才能引起企业的重视和员工的积极参与。然而，事实恰恰相反，正是这样的做法，让企业信息化陷入了自己编织的“魔咒”。跟其他事物的发展一样，中小企业信息化也是伴随着各种教训而来，在经历了对信息化“一文不值”的漠视后，中小企业又陷入了对信息化“盲目夸大”的崇拜。常常在中小企业中听到这样的说法：要进行一场信息化革命。我们的CIO们也不遗余力的这么讲，似乎只有这么讲才能突出信息化的重要性，才能引起企业的重视和员工的积极参与。然而，事实恰恰相反，正是这样的做法，让企业信息化陷入了自己编织的“魔咒”。魔咒起：中小企业信息化发展的“怪圈”当前，在中小企业信息化中存在两种错误的观点：一种观点认为信息化什么都不能做，从而拒绝信息化。持这种观点的人，多数没有接触过计算机，对计算机有一种本能的漠视或者恐惧的心理。另一种观点认为信息化什么都能做，持这种观点的人多数有短暂的信息化经历而且尝到了信息化的甜头，在狂热的鼓吹信息化作用的同时，却忽略了信息化的难度；他们在信息化实践中一旦遇到挫折，就又开始抱怨信息化什么都不能做，返回到对信息化的第一种错误观点，从而使得中小企业进入了信息化发展的“怪圈”。很多持后一种观点的人认为，只要信息化了，企业就能摆脱困境，订单就

会像雪片般飞来，其实不然。毋庸置疑，信息化对企业发展有着巨大的推动作用，但信息化并不是企业的战略转型本身，也不是企业的经济增长本身，更不是企业的核心业务本身，它只是企业实现战略转型的一种手段。因此，企业的管理变革、战略转变绝非仅信息化一“化”了之，在信息化之外，仍然需要在企业管理体制和战略体制转变中做更多的工作。无论是企业高层管理人员还是IT部门，在大力宣扬信息化对企业重要意义的同时，却往往忽视了这一点。导致信息化的作用被盲目夸大，进而造成企业管理变革过程中的重点偏移，也同时为信息化的实施人为制造了更大的阻力。这种对信息化的盲目崇拜，使一些企业认为只要进行了“信息化革命”就能够提高企业经济效益，能够提高产品销量，甚至能够让企业起死回生，认为只要花一笔不小数目的钱“买”一个信息化解决方案，就可以得到想要的一切。把信息化当作企业唯一的一根“救命草”。而同时又不积极研究企业管理中、生产中和战略决策中存在的问题，甚至根本不知道要如何进行信息化。这必然导致企业信息化过程的困难重重，而一旦信息化过程中遇到困难，亦或是一个小小的挫折，都容易让企业重新回到对信息化“一文不值”漠视的起点。这个“怪圈”往往让中小企业的CIO们吃尽苦头。

魔咒行：中小企业信息化阻力重重

企业进行管理改革和战略转型，一般包含两个层面：一个是从企业战略层面，诊断企业管理和经济运行中存在的问题，研究解决办法，制定涵盖企业管理、产品发展方向、生产方式、营销战略调整、人力资源等各个方面的综合解决方案；另一个是从方法层面，寻找相应措施来实现所制定的解决方案。信息化就是实现这种解决方案的方法

之一。把两个层面混淆，所有任务都集中在信息化的身上，势必造成信息化承载过多，而在实施过程中阻力重重。任何一项变革都会遇到来自既得利益者的阻力，把企业管理改革和战略转型的重任完全压在信息化身上，会造成信息化既要承担由于工作方式、工作流程的改变带来的来自操作层、执行层阻力，又要承担由于企业管理、产品发展方向、生产方式、营销战略调整、人力资源改变等带来的来自操作层、执行层、管理层，乃至决策层的阻力，这将使信息化受到来自企业各个层面的阻力，无疑增加了信息化的难度。另一方面，多数企业都在大力倡导信息化的“一把手”工程，但信息化的实施终将落在IT部门的身上。企业管理改革和战略转型的重任完全交给IT部门，不仅会增加IT部门的工作难度，更重要的是由于没有相应的组织保障，IT部门无权进行企业战略决策，即便有权也会造成由于对企业整体情况把握不准而带来的决策偏差，从根本上影响信息化的实施效果，甚者会引起企业战略决策的失败，导致更为严重的后果。

魔咒除：企业主+准CIO 目前，我国的大型企业基本上已经设置了CIO或者相当于CIO的职位，CIO在企业中的价值和作用已经部分地得到体现。无论从其自身职业素养还是企业所赋予的权利，都已经能够担当推动企业信息化的重任。但“一把手”的作用仍不容忽视，因此大企业的信息化机制实际上是“CIO+一把手”。而中小企业和大企业的情形几乎完全不同。在大多数中小企业尤其小企业中，由于信息化尚处于起步阶段，CEO也就是企业主，往往成为信息化的主要推动者。企业主对信息化的认识水平高，企业信息化水平也高；反之，企业主对信息化认识肤浅，企业信息化水平也往往不高

。而中小企业的企业主，尤其是民营企业企业主往往学历不高，很多人只有中学甚至小学学历，连读报纸还有很多不认识的字。因此，在推进信息化的过程中，除了企业主本人对信息化有热情、敢投入外，还需要一个比较懂行的准CIO作为其“技术参谋”，具体负责信息化项目的实施，因此中小企业信息化的机制实质上是“企业主+准CIO”。由于多数企业主对信息化的认识水平有限，再加上缺乏懂行的信息技术人员，因而极容易走向两个错误的认识极端。不少企业主刚开始由于对信息化不了解，往往极端地认为信息化什么都不能做；但听几次报告或者看到竞争对手由于实施了信息化而实现企业经营突飞猛进时，又走向了另一个认识极端，认为信息化什么都能做，从而忽视了信息化的困难。在实践中一旦遇到挫折，又垂头丧气。由此看来提高中小企业对信息化的认识才是破解中小企业信息化“魔咒”的关键所在。

首先，要加强对信息化的认识，从信息化角度分析企业的战略决策，将信息化作为企业战略决策的一部分，从而保证信息化建设从决策层面到实施层面的统一，从决策上减少信息化的阻力，使信息化真正成为促进企业核心业务发展、提高企业经济增长质量、帮助企业实现战略转型和管理提升的得力助手。尤其要分清战略与方法两个层面，将人为强加在信息化身上的任务层层剥离，并从诊断企业管理和经济运行中存在的问题出发，形成涵盖企业管理、产品发展方向、生产方式、营销战略调整、人力资源等各个方面的综合解决方案。

其次，中小企业应在信息化过程中不断培养信息化人才，增强CIO（准CIO）的决策能力和全局把控能力，以使CIO（准CIO）能够深度认同CEO（企业主）的决策，保证信息化

实施与企业战略决策之间的统一。使CIO像COO、CFO等一样成为CEO的左膀右臂。再次，中小企业应教育员工正确认识信息化，并逐步让他们切身体会到信息化所带来的便利，从而培养并鼓励他们积极参与信息化，由自上而下的推动信息化转变为自下而上的要求信息化，从而使信息化深入人心。 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