

信息化，让核心竞争力腾飞 PDF转换可能丢失图片或格式，
建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/235/2021_2022__E4_BF_A1_E6_81_AF_E5_8C_96_EF_c41_235840.htm 近年来，面对激烈的建筑市场竞争和企业成本加大的巨大压力，中交第二航务工程局有限公司为有效提升企业核心竞争力，通过大力推进信息化建设，积极应对各种挑战，不仅保持了在市场竞争中的优势，更加快了向智能型和管理型企业转型的步伐。信息系统工具催生公司战略 信息化作为中交二航局的基础性管理平台，是整个企业战略策划和日常经营运作的基石。中交二航局正是运用信息化这种先进的手段和方法，创新企业的管理，特别是在战略制定过程中，对关键因素大量收集信息，分析优势与劣势、机会与威胁、成功与障碍因素对战略策划与决策的影响，并通过五个步骤制定了适合公司实际的中长期发展战略。 第一步，搜集和输入相关信息。公司战略管理职能部门分三个层面搜集信息：一是搜集中央、地方政府、世界各国及交通建设关联企业的发展规划，获取未来顾客与市场信息；二是搜集中交集团内外建筑业及其价值链企业信息（材料、设备、分包商等），获取竞争对手与合作伙伴的信息；三是搜集公司品牌信誉、内部资源、竞争优劣势等内部信息。利用公司信息平台、网络搜寻、查阅报刊等方式获取战略制定所需的资料、数据。 第二步，战略分析。在获取充分的战略制定需求信息后，借助战略分析工具，重点做好顾客与市场的需求、期望及机会，环境及竞争能力，影响产品、服务及运营方式的重要创新或变化，企业的创新能力，主要资源优劣势，资源配置的战略优先，风险控制，国内外经

济形势分析，品牌与价值链战略，持续发展因素等战略分析，在此基础上，形成《二航局行业研究及内部资源能力分析报告》。第三步，战略方案策划。在战略分析的基础上，根据国家宏观经济走势，中交集团对公司归属基建板块的战略定位，国内外建筑市场变化趋势及企业自身的优劣势等，公司战略管理职能部门组织设计公司发展战略的若干备选方案。第四步，方案论证、比较与选择。针对公司战略管理职能部门提出的备选方案，战略管理委员会召开专题研讨会，运用“头脑风暴法”，借助信息辅助决策系统，听取外部专家、职能组、职工代表的意见，对备选战略方案进行分析、比较，依据企业核心竞争力优势、卓越绩效、战略成功保证的选择标准，确定“立足大土木工程，提升项目总承包和资源整合能力，以资本运作为手段，发展成为具有全方位服务能力的世界一流工程建设企业”的公司发展战略。第五步，战略方案提交审议批准。公司高层会议研究通过战略管理委员会选择的战略方案后，提交公司职工代表大会审议，审议通过的战略方案按规定报中交集团备案。至此，运用智能化的信息系统工具完成了公司战略规划制定。信息化平台保障战略实施 为有效实施公司的信息化战略，中交二航局和分（子）公司成立了信息化领导小组，依据战略规划加大了信息化的投入，先后建成了覆盖全局的“两个系统”（网络系统和视频会议系统），打造了“一个平台”（信息化管理平台）。针对公司远程管理、扁平化管理、精细化管理的需要，将信息系统规划为项目信息采集系统、分（子）公司与公司综合管理系统、辅助决策系统与技术支持系统，通过立体的信息平台，实现远程技术与知识共享。构建综合业务平台。

信息系统要实现为总战略决策提供信息支持的功能。在营销方面，能查到全局签了多少合同，这些合同分布在那些子（分）公司，是些什么样的项目；在施工方面，能看到施工计划和进度，了解到全局施工项目质量安全情况，业主投诉情况；在财务方面，能掌握全局的现金流和利润情况；在合同管理方面，能查询联盟型、卫星型、交易型差异化管理分包商的基本情况，看到项目上合同的执行情况。在资源配置方面，能知晓主要设备、人员的分布，资源配置计划。总之，能做到依据这些动态信息进行决策。提升管理效率。立足工程承包项目现场管理，以项目成本控制为核心，以进度管理为主线，依托项目合约管理手段，满足现场各项基础管理，为决策提供支持。经过多年的开发和完善，项目管理软件能够收集现场的第一手资料，为项目现场成本分析提供有利的依据。项目部数据上传汇总后，公司和分（子）能够及时了解项目进度以及成本控制情况，为材料的集中采购、设备的统一调度、资源的有效利用，实现成本的最小化奠定了基础。通过项目管理系统提供的项目进度、质量、安全、资金、材料、设备及成本全方位、全过程的管理，使项目部能受到企业的有效监控和及时调控，提高了管理效率、节省了管理成本。注重对复合型IT人才的培养。二航局结合建筑行业的特点，自主开发了公司的信息化系统。一些子公司，实现了子公司对项目部无纸化办公和会议远程视频化。通过项目部、分（子）公司、公司对绩效数据信息分层汇总、分析、评价，按决策权限对系统进行决策与调整。公司对信息系统汇总的数据，通过经济活动分析会、总会计师例会、经营工作会、生产调度会等进行分析和研究，按业务口分别提交分析

报告，由公司战略管理委员会汇总并形成综合报告，公司高层通过对整体绩效、中长期战略实现、核心竞争能力等进行综合评价，找出改进空间，持续改进，确保公司整体战略目标的实现。 信息化管理中心提升管理效率 建立和强化公司技术中心。中交二航局改革以项目为中心的技术管理模式，建立公司总部强大的技术支持平台，实现公司技术管理的集约化、关键技术资源配置的科学化，逐步做到公司重点工程项目技术方案、技术服务由公司技术中心承担，实现公司重大项目的技术方案和技术成果的知识共享。 搭设公开、透明的采购交易平台。公司总部建立了大宗材料、设备采购，工程分包商数据库，把住入口关，开展过程评价，实施动态管理。通过建立分包商和分供方联盟型、卫星型、交易型分类管理的制度，提高了资源配置的规模效益。根据交易规则，交易项目500万元以上的，在公司交易平台公开交易；交易项目50 - 500万元由分（子）公司分中心交易；50万元以下的在项目部交易，交易产生的合同都必须进入公司合同数据库才能生效。同时，为了及时掌握和共享公司所有项目合同信息，二航局通过合同管理软件，建立了对项目合同管理的动态监控服务机制，实现对项目合同的动态闭合管理。 加强资金管理中心建设。这几年，二航局建设垂直、高效、统一的财务管理系统不断取得进展，两级资金管理中心资金集中率达到85%以上，进一步提高资金配置效率。同时，现金流全面预算管理和各业务口管理融合，实现财务的精细管理和风险控制，充分发挥信息化在资金管理中心建设中的基础平台作用。 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