



创造价值，推动变革



陈钢
2009年7月

目录



时代的主题：变革

信息和信息化

IT规划

IT部门定位

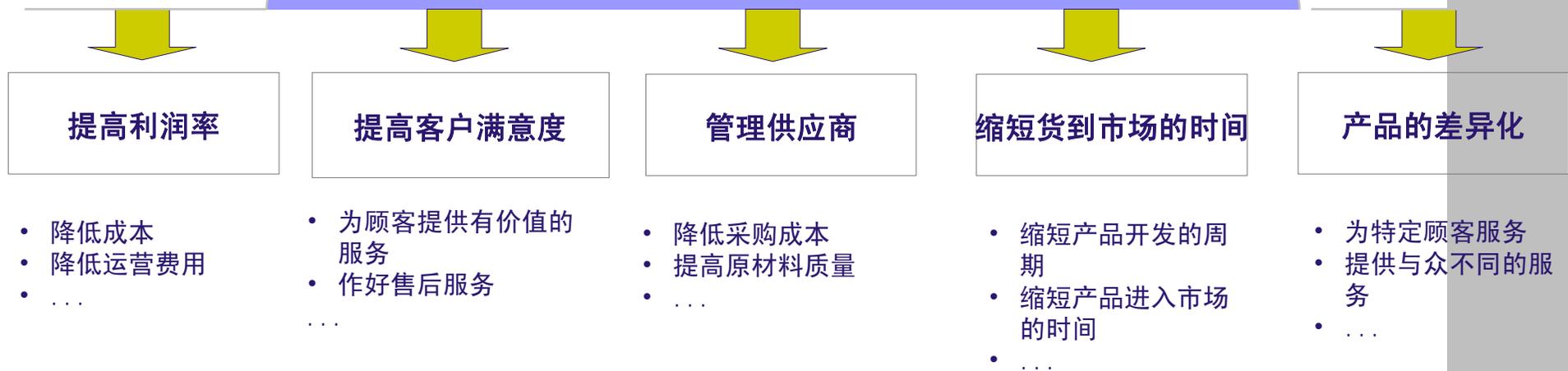
IT管控

当前企业的生存环境



变革的外部驱动力

变革的内部驱动力





随着市场特性发生了变化，企业所面对的消费者和企业之间的竞争与传统商业环境相比都有了变化。而企业在实现信息化以后，传统的商业服务被重新定义了，**信息技术就是促成这一变化的催化剂。**

变革的影响是双向的



在从传统商业模式向e商业模式的发展过程中，企业的生态环境随着信息化的实施也发生了结构性的变化

信息在企业管理中的意义



导致企业投资失败的一个重要原因，是一厢情愿地认为许多基本投资条件肯定与自己想象的一样，或者应该是那样。（看到）

一个合适的信息系统，首先应当具有帮助管理人员对假设条件提出质疑的功能，应当引导他们提出正确的问题，而不是仅仅塞给他们想要的信息。（想到）

最后两者还要能帮助管理人员将信息与决策指导两者结合起来。（做到）⁶

信息化对企业的意义



只有那些“创造在市场竞争中不可取代位置”的企业才能生存下来。

对于企业来说，如何建立自己在市场竞争中的不可取代位置呢？很重要一点就是**比别人有更快的获取和处理信息的能力。**

信息化建设解决以下五方面问题



- √ 为什么？
- √ 干什么？
- √ 怎样做？
- √ 何时做？
- √ 谁来做？

什么是信息化



√IT是技术

什么是信息化



√IT是工具

什么是信息化



√IT是管理

什么是信息化



√IT是竞争力

什么是信息化



√IT是文化

信息化投资的目的



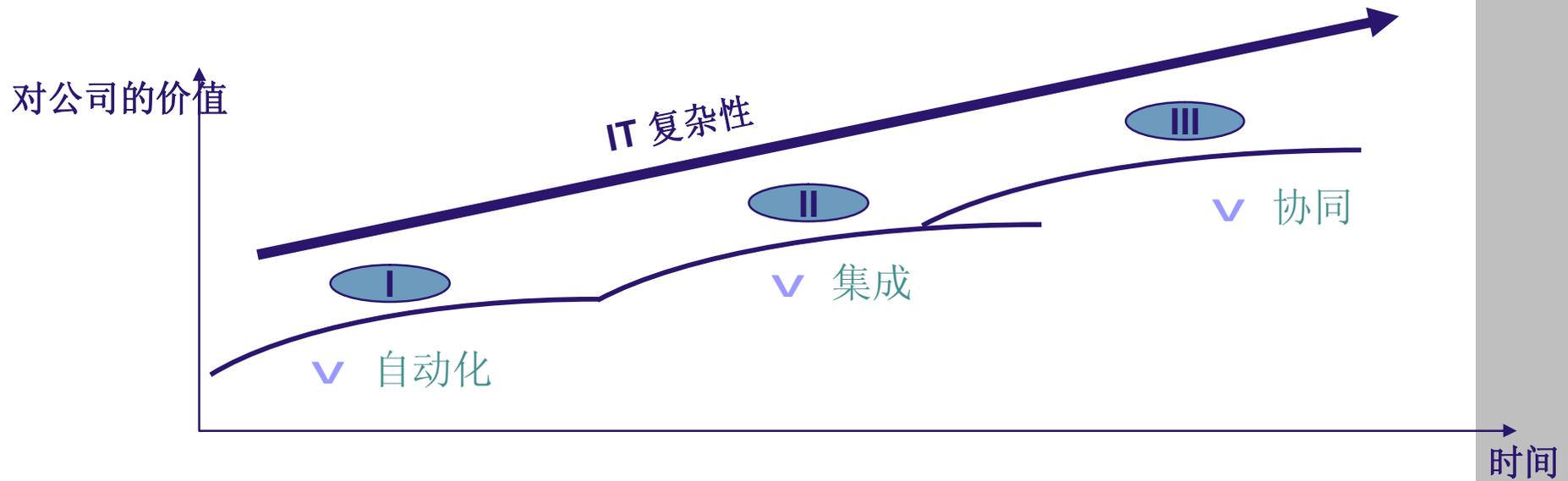
√ 战略资产

1. 改善成本控制
2. 产生差异化的竞争力
3. 支持企业战略扩张整合，整合新企业，降低
管理整合成本

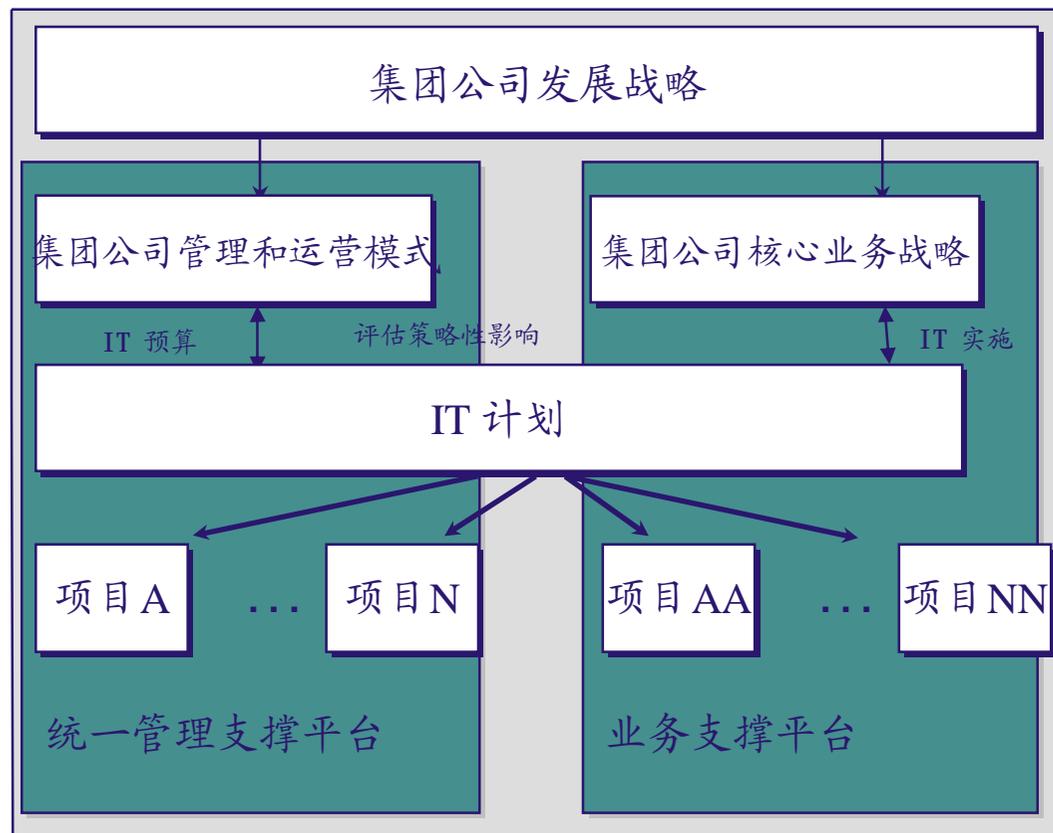
√ 必要开支

必须用

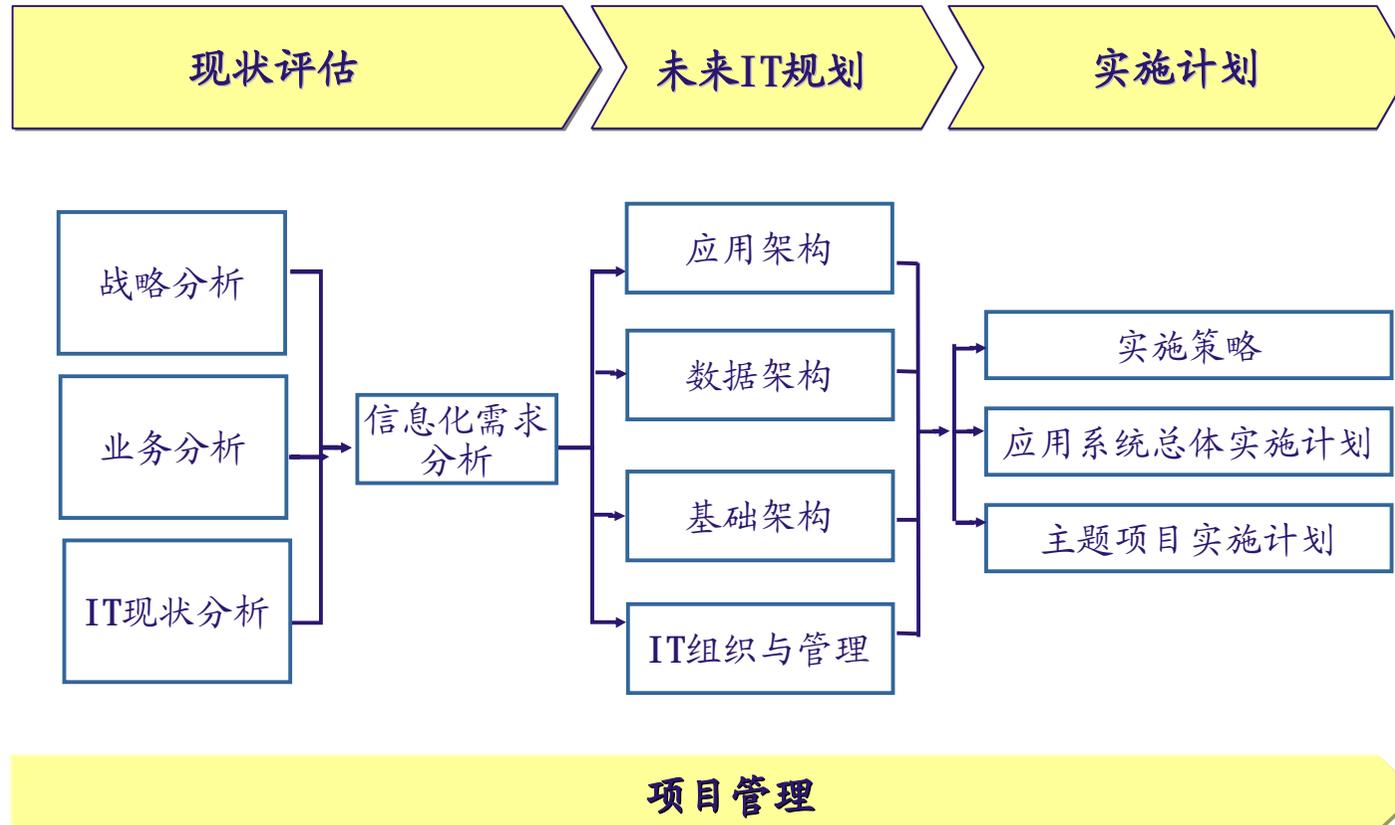
IT 战略路线图



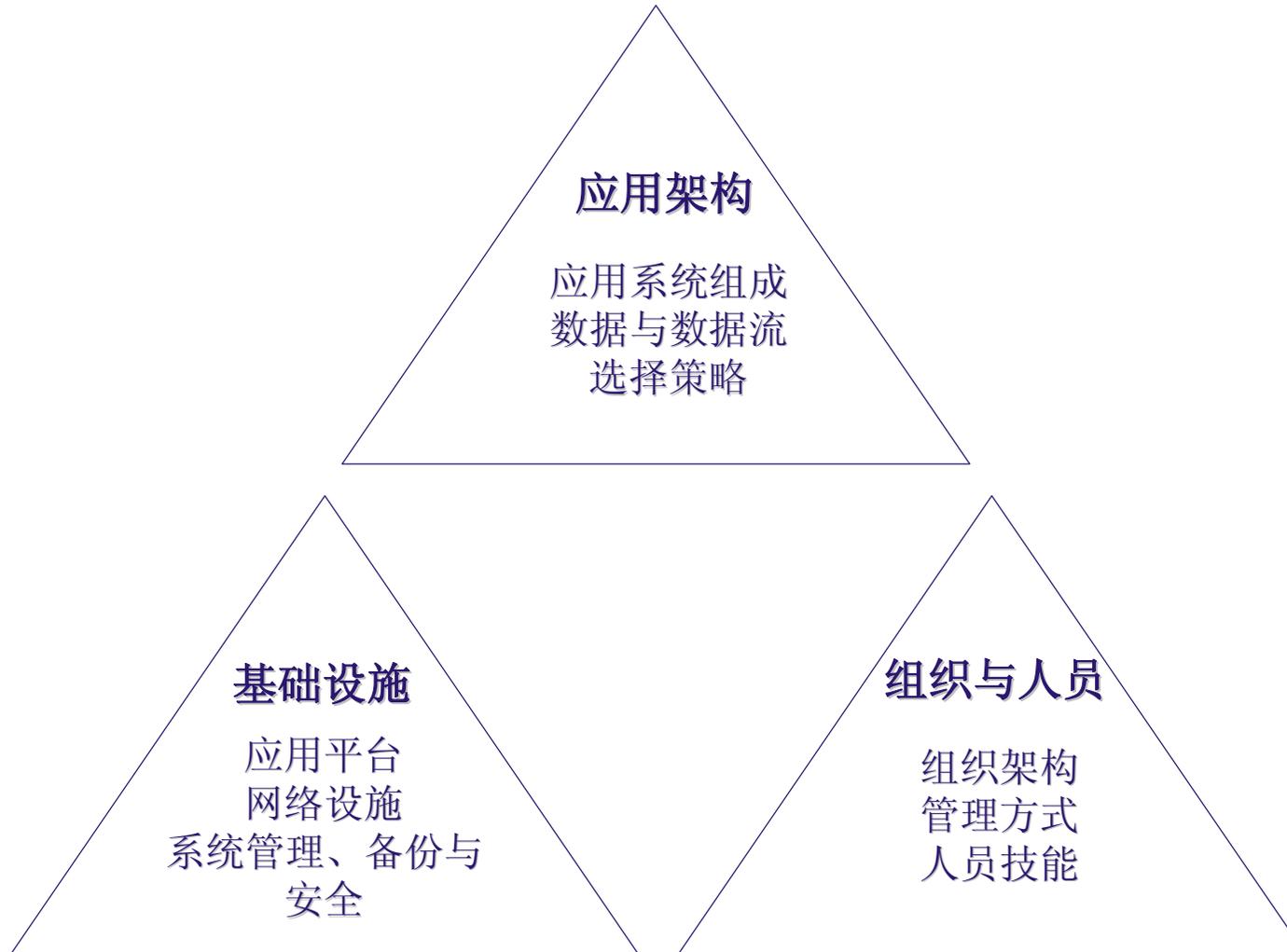
IT规划



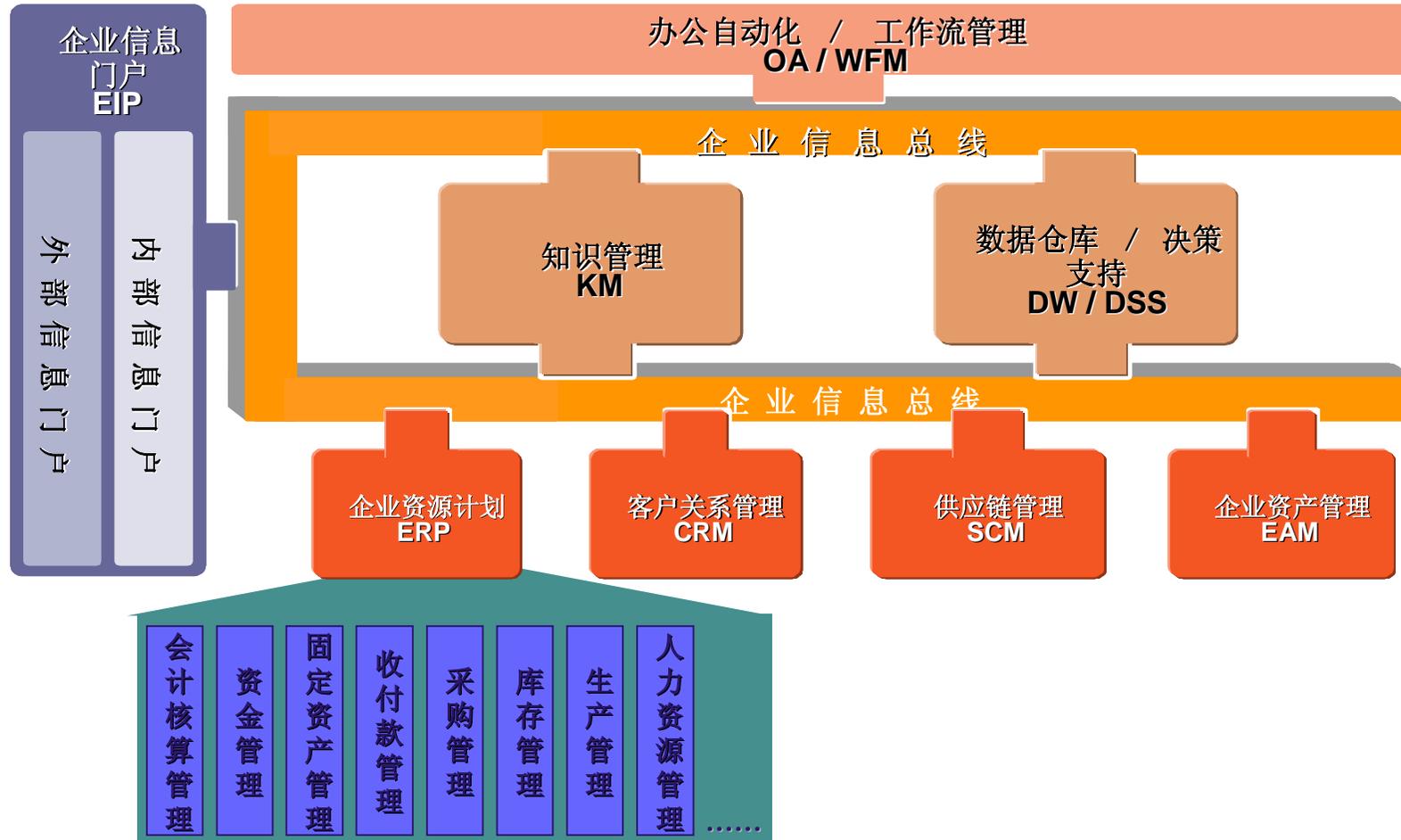
规划步骤



信息化架构



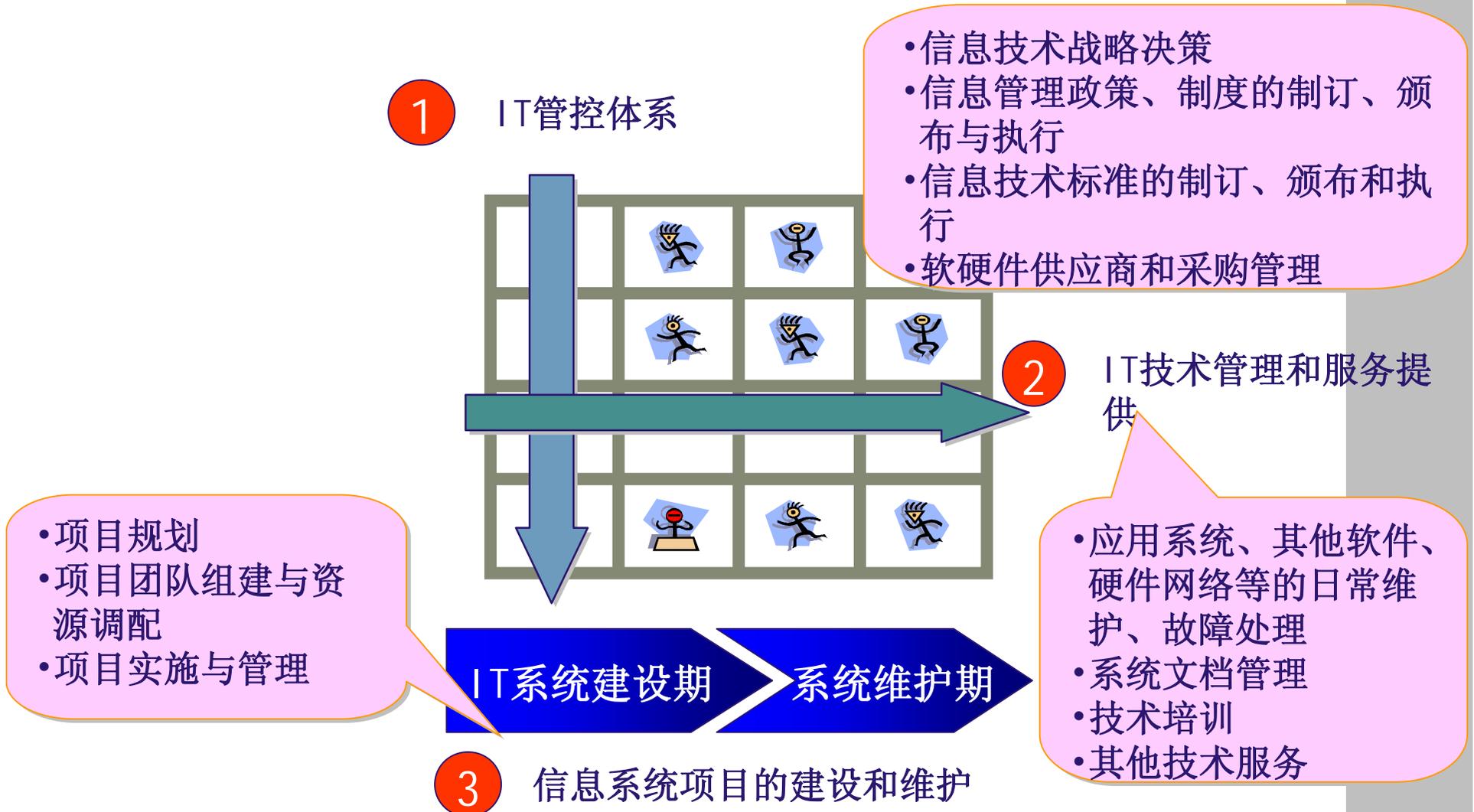
应用架构



基础架构



组织架构



实施信息系统不太成功的原因



- √“管理信息系统实施的最大问题往往不是在技术方面，即使你解决了技术方面的所有问题，也许最后的结局还是失败。”
- √“最大的问题在于是否人人接受企业信息化的转变方案，失败的主要原因在于不重视**转变**。”

系统是工具，要通过**应用**来创造价值



系统可以对资产的众多信息进行记录和管理，但是在导入系统之前，**首先需要将资产实物及其信息进行整理，包括资产的名称、编号、分类、状态等，这些基础工作的工作量很大**

The screenshot shows a software window with a menu bar (Restore, Move, Size, Minimize, Maximize, Close Alt+F4) and a form for entering asset details. The form includes fields for Description (PERSONAL COMPUTER), Category (COMPUTER-PC), Asset Key, Units (1), Model, Description, In Use (checked), In Physical Inventory (checked), Ownership (Owned), and Bought (New). There are also buttons for Cancel and Done.

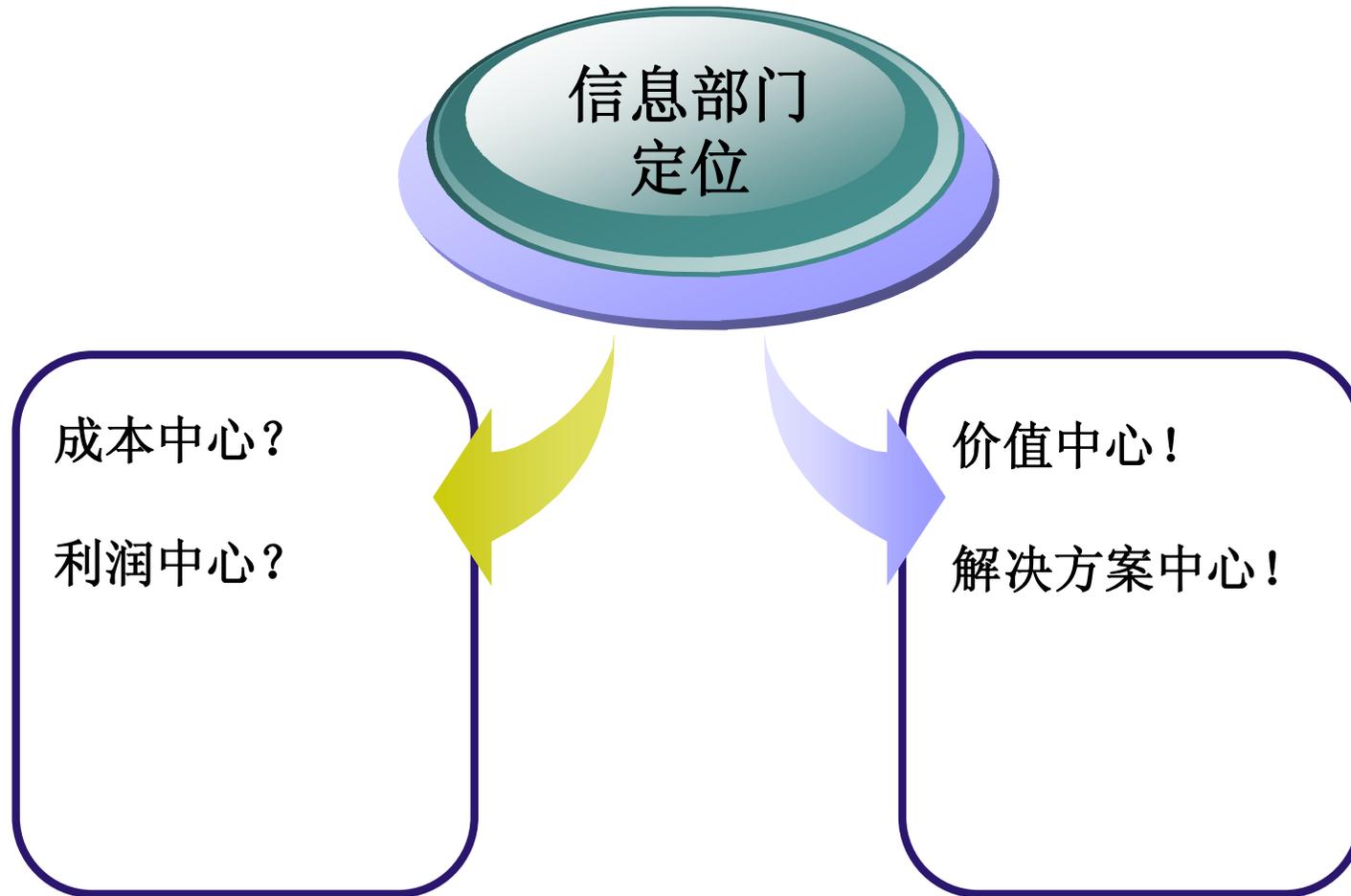
系统可以记录资产的原值、折旧方法、折旧年限、残值等信息并自动处理折旧，**但其前提是在系统中预先设定相关的折旧信息，而一旦对这些信息进行了错误的设定和不当的维护，都会直接影响到公司的资产管理效率和准确性**

系统中记录的资产归属信息将很大程度上影响**各个专业的绩效考核结果**，涉及到“每百元资产效益产出”等关键绩效指标，而资产归属等信息需要人工进行梳理，否则将会产生**资产划分不清甚至错误的情况**

如果这些实施前的基础工作不做，那么录入系统的是粗糙的信息，系统输出的也只能是粗糙的信息，从而资产管理效率将大打折扣

企业信息化的基本目标

- ✓ 企业基本管理和业务信息的集成化，包括跨公司、跨部门数据的充分共享
- ✓ 文件的电子化，利用计算机来代替传统的手工操作，提高工作效率与准确性
- ✓ 强化企业的内部控制，实现在线的业务审批和监控，规避或降低内部营运风险
- ✓ 通过对业务数据的提取和分析，支持企业的绩效考核和决策功能
- ✓ 建立企业的对外信息平台 and 交互渠道，通过企业间的在线合作，降低自身的经营成本，并增强市场竞争力



IT治理是公司治理的一部分



- ✓ 董事会必须关注内部控制和信息系统，因为它是履行其他责任必须依靠的机制。
 - 多伦多证券交易所（TSE）的“Dey报告”。

多元化集团企业信息化的难点



- √ 对信息化的价值、定位和作用认识不统一
- √ 子公司众多
- √ 涉及行业领域众多
- √ 地域差异
- √ 人员素质参差不齐
- √ 信息资源难以共享
- √ 信息化管控体系薄弱
- √ 底子薄，基础差，缺乏资金
- √ 经营压力大，难以长远打算
- √ 企业和信息化同步发展的问题
- √ 信息化对整个企业文化深刻影响的问题
- √ 信息化投资回报的外部性问题
- √

很多集团型企业的管理现状



数据格式不统一

数据上报不及时

上报数据不详细

操作界面不友好不直观

分析模型不灵活

与其他系统不易集成性

系统架构可扩展性不强

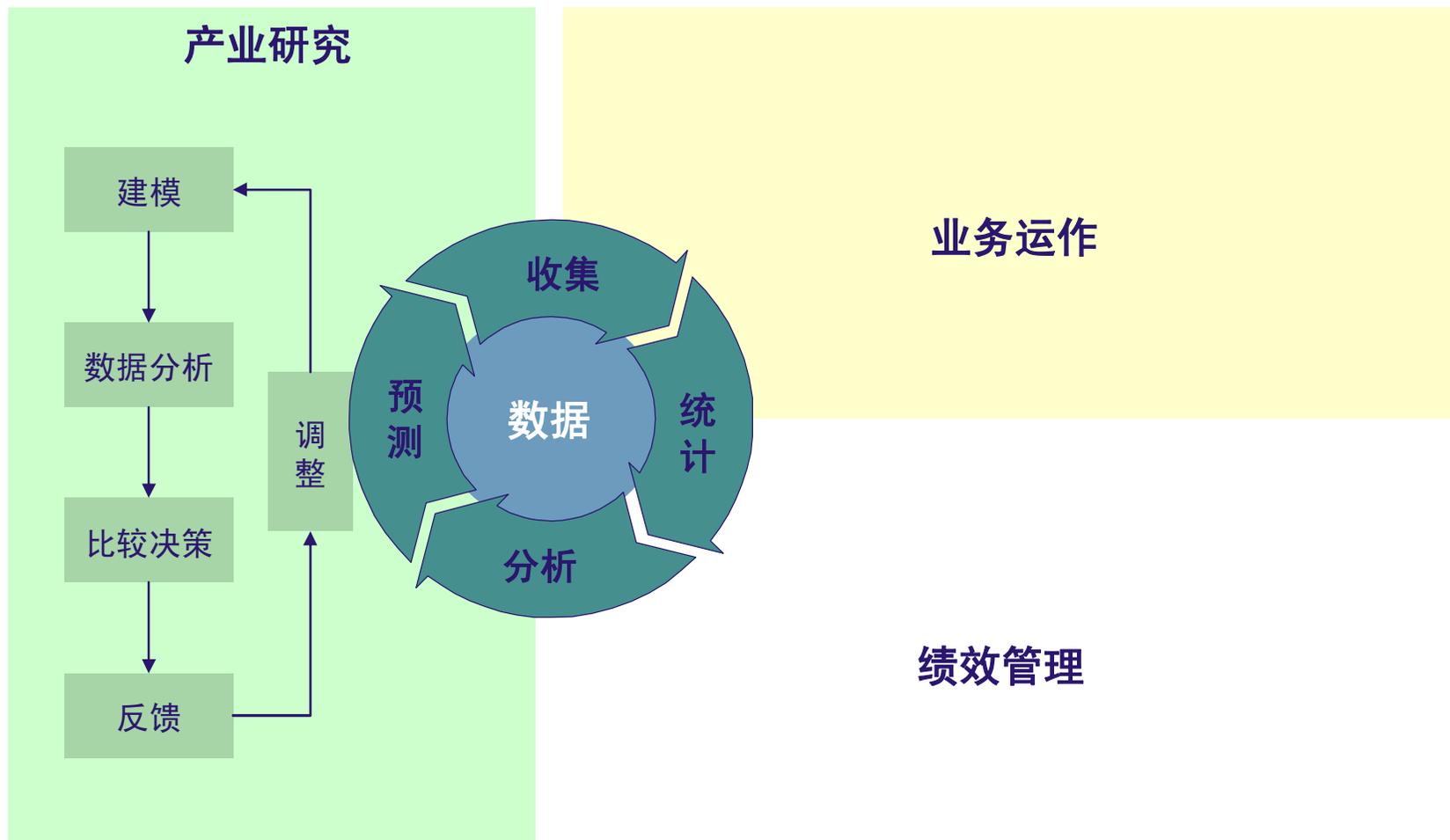
安全管理

数据管理

当前的信息系统

公司总部与董事会对下属公司内部信息了解不全，数据缺乏集中和共享，不便于进行业务监控，同时，不利与将业务数据转化为决策依据，降低了对市场的反应速度，削弱了集团公司对下属公司的业务监督和管理

集团企业需要建立对子公司发展的预警系统，对其经营的业绩和业务运作进行监督指导





谢谢