

信息化与物流热背后的冷思考

一、 信息化与物流共通的服务特点

尽管企业信息化的标准还没有统一的模式，八十年代以后，伴随着管理信息系统(MIS)、企业资源规划系统(ERP)、计算机集成制造或计算机集成企业(CIM/CIE)，决策支持系统(DSS)等一系列信息化项目的出现，企业信息化的神秘面纱已经逐步被揭开。其本质是利用信息技术，在一定深度和广度上利用计算机技术、网络技术和数据库技术，控制和集成管理企业生产经营活动中的所有信息，实现企业内部、外部信息的共享和有效利用、协同发展。

随着信息化项目在企业中的普及，不难发现，无论信息化项目以何种管理角度切入，为怎样的管理层次呈现数据，信息化是一种管理的支持手段，是服务于管理过程的工具。以ERP系统为例，整个管理过程都是通过“某某单”的形式传递的，这些单据就是计划、执行和统计结果的记录。信息系统可以理解为手工记录的另一种载体，引入这种载体以后，是可以提供更加快捷的查询服务和统计服务，在此基础上，可以对数据进一步分析，深入挖掘。与信息化相比，物流概念为中国企业所认同的时间尽管推后了二十年的时间，但物流及其相关理念在企业中的推广速度和普及程度并不亚于信息化。无论是在物流管理分散于企业的各个职能机构，还是集中于物流部门，物流管理对企业的采购、生产、销售，包括售前和售后服务都起到支撑和服务的作用，换言之，恰恰是由于物流的配合，才能使企业的其他职能部门顺畅的运作。

无论是信息化还是物流管理，对于企业来讲都不过是一种工具，一种手段，他们都具有共通的服务特性，用以提高企业的经济效益和市场竞争能力。

二、 肆意而为的“拿来主义”

恰恰是由于信息化和物流这种共通的服务特性，使他们在企业中不断地被“拿来”。面对不断变化的竞争环境，如何更快地应对市场的变化，提供相应的产品或服务，已经成为衡量现代企业管理水平的标尺，同时也会折射出企业效益的优劣。面对层出不穷的问题和变化，很多大中型企业能够以成立项目组的方式及时地响应，与此相伴的是一个“新”的业务流程，如果该业务稳定，且业务量可观，为了保证科学化管理，企业就会为其开发信息系统，如果该项目涉及物料的配套，也会为之设计物流作业流程，以支持该项目的实施。伴随着业务类型的扩展，相关的配套建设随之产生，这一现象在现代企业的管理过程中并不少见。表面上看，企业信息化建设繁华似锦，以某一国有大型企业的实际来看，涉及该企业管理的信息系统有四、五十之多。一旦深入企业内部，信息孤岛的现象非常严重，信息系统之间的沟通，很多依靠人工的数据采集，数据输入来完成，效率低下，统计困难的问题非常突出。

与业务扩展和信息系统交错建设现象非常类似，物流业务流程的设计也是一种割裂的局面。企业的业务是应市场之需而变，而企业的业务流程设计又是针对每一个业务的要求而设计，在倡导物流管理一体化的同时，物流部门却要满足不同业务部门、不同服务项目的特定要求，由此引发产生了多个类别的物流业务过程。物流部门为了满足企业的要求，只能通过增加职能部门和作业人员来解决，长此以往，往往会出现职能部门责任不清，人员过剩的问题。

在大力倡导信息化管理和物流管理的今天，上面所提到的问题，也可以打着信息化建设或者物流系统建设的旗号写入企业的功绩簿，但企业实际的效率却在多个系统、多个流程的不断切换中消耗掉了。由此引发了我们对所谓的信息化和物流热背后的冷思考。

三、 一体化战略，适度前瞻

要解决上面提到的这个问题，还是需要企业从战略规划上着手，本着一体化的战略思路，立足于企业现有的业务，适度前瞻。

在企业战略规划的思路上一方面应对可能产生的新型业务形态进行估计,初步设计出新业务的执行部门,抑或规划出新型业务的分类原则和归属原则,当有新业务产生时力争不要出现不同业务部门盲目争取的问题。另一方面,为信息部门或者物流部门设计出合理的“言路”。尽管这些部门本身就是支撑性的机构,但鉴于上述部门在其专业领域的经验积累,应当适当提高这些服务性部门的“地位”。在新型业务的设计过程中,鼓励这些服务性部门提出建设性的意见,而不是仅仅停留在支持、配合或是简单顾问的层面上。企业除了要进行整体的战略规划,对于信息管理和物流管理也应进行战略层面的规划。

企业除了要进行整体的战略规划,对于信息管理和物流管理也应进行战略层面的规划。

2002年,计世资讯公布物流管理软件市场调查显示国内物流信息化水平初具规模,大部分物流企业对自身的信息化建设较重视,高达94.3%的物流企业内部使用了管理软件,但是仅有14.3%的用户对自己的信息化建设进行了规划。这说明物流企业由于本身不成熟等原因,使得他们在进行信息化建设时有一定的盲目性,进而导致“信息孤岛”现象非常严重。

四、 规范化流程,以不变应万变

作为信息部门和物流部门本身,在其运作过程中也应不断地积累经验,规范化本部门的流程,力争以不变应万变。

以物流部门为例,若要提供实物的配送服务,首先应对配送服务流程进行抽象。而后,再充分考虑可能提出配送任务的部门、配送服务的对象、配送任务的优先级、配送费用的结算、配送过程的绩效评价等问题,结合上述信息,规划出几套配送服务套餐,以达到标准化配送作业的目的。当新型的业务开展起来时,不要盲目地跟进和配合,而是先把现有的配送服务套餐提交给相应的业务部门,在既有的流程中进行选择。如果新型业务确实有些新的需求,现有的套餐都不能满足,可以考虑在现有的业务流程上进行适度扩展。但扩展的前提依

然是在标准流程上进行，基本的流程、参与岗位、单据和绩效评价指标，就可以在继承的基础上延续。如果变形确实较大，可以形成新的流程，但一定要及时地总结。

希望企业能够认清信息化与物流管理的服务本质，从一体化的战略规划角度出发，规范化企业业务流程，使信息与物流在现代企业管理中发挥出应有的作用。