

网阵革命

张振清

企业管理信息系统发展到了今天,已经越来越强调“多系统集成”,笔者个人对此有深切的感受。

举个简单的例子,如果我们在企业内实施了一套财务系统,我们得到了什么呢?从今天的认识来看,可以说,并没有真正得到“财务管理”的提高,也许只提高了“财务资料查询、输出和打印的效率”,因为,如果上了一套“系统”,但这套“系统”收集数据和反馈控制的方式没有变,还是各个业务部门“一式六联”通过纸面单据传递上来的,只是到了财务部把它“录入系统”,发现问题后,再像过去一样“发通知”或“打回去重新填一张”,那么这个系统所能给我们的,从本质上来说就与不上系统的区别不大,实际上就与在财务部使用了一个“打印机”和“计算器”类似了,好像在20世纪90年代初,进口电脑可以“打印汉字”,让很多机构以为买了电脑就赶上了“高科技”,可用了一段时间以后就茫然了,发现这实在也没有太大的提升,只是文字形式更美观些和文件修改更容易了些,可是花那么多钱就做到这些显然有问题,直到有一天,有了网络,有了网络化的软件,才发现:网络就是计算机。“文字处理”功能当然有用,但必须是用来做“信息”的交流,单纯处理文字本身,是不太能体现“高科技”的——除非是对文字印刷行业而言。

我们终于认识到:计算机真正的价值在于“集成”使用,在于交流“信息”。

到了21世纪,产、供、销、人、财、物的管理,统一到了ERP系统中,其合理性早已是公认的事实,不仅如此,PDM、HR、CRM、E-BUSINESS、BI,这些新概念的信息系统软件不断涌现,究其本源,换个角度来分析,其实也可以看作分别强化了ERP中原有的产品结构管理模块、人事管理模块、销售和服务模块、分销和零售模块、报表功能等,但由于这些新系统又强化并渗透了一些新的观念,所以使得很多企业“大上快上”各种概念的系统,反而忘记了信息系统必须“集成应用”的本质,上了很多相互独立又在实际工作中需要紧密关联的系统,结果是使得系统的使用者反而感觉更麻烦了。

诚然,上述每个词所代表的系统内涵,都比最初在ERP中的原形丰富了很多,但其出发点仍然离不开“集成”这个基本的道理,单纯强调某项功能的强大而放弃“集成”,就成了一种误解。其实,在海外,由于普遍具备了ERP的基础,因此新概念软件的强化一定首先建立在与过去系统的集成上,这是一种常识,因此出现上述这种“舍本逐末”现象是不多的。而中国过去信息化基础十分薄弱,实施真正ERP的企业只能以“千”来计,再加上盲目追赶潮流的心态,便出现了很多上了“打印机”和“计算器”系统的现象,因此,亟须业界首先在观念上予以矫正。

本文的标题,提出了“网阵”这样一个概念,无意哗众取宠,只是在特别指出:部署管理信息系统的思路,应该强调“联动”,也就是“集成”的应用。而这种“联动”,用“网阵”来形容也许更加贴切。

“网阵”,顾名思义,是多“网”组成的“阵”,就像纵横交错的蜘蛛网,一旦某个点受到触动,就会迅速传遍各处。一个企业,它的各类具体工作的信息交互和管理模式,很像一张一张的“网”,如:研发网、物资供应网、生产网、营销网、财务网、人力资源网、售后服务网,等等,大网里有小网,网与网间有分界也有关联,比如质量控制网,在研发、物资、生产和售后等各环节里都存在,并且相互交织和影响,所以,企业管理,无论从实际运作,还是从信息系统支撑的角度来看,都应该是一个复杂、全面、联动的“网阵”。

回归到IT系统软件的角度,这种“网阵”概念其实就是在强调“关联”或者“联动”。具体来讲,我

们企业中,建立的以 ERP 为核心,以 PDM、OA、HR、CRM、E-BUSINESS、BI 等软件系统作为延伸和强化的,完整的管理信息系统体系,必须以上述所有系统软件间的“数据和流程无缝集成”作为首要考量。其标志可以是任何一种形式的数据,比如一个客户名称、一个产品编码、一张采购单据、一张财务凭证,等等。只要在上述任何一个系统中建立过,其他系统都可以在需要的时候调用,而无须再次录入,这就是笔者强调的核心点,也是“网阵”这个概念在信息系统功能上的最贴切的基本体现,只要能做到这一点,“联动”、“共享”就具备了实现的基础。当然,具体如何运用,取决于我们需要它遵循什么样的规则,不能“乱联”、“乱动”,但首先,必须有这样的能够按需扩展的基础。

“联动”的效益很容易就让我们想到:省时间、少犯错、及时和全面地控制风险、综合分析以优化管理,等等。在现实中,这样的例子比比皆是,大到大型客机上万人的全球“联动”设计,使研发周期缩短数倍;小到一个企业建立“客户黑名单”制度(注:阻止向已经欠款一定数额的客户继续发货):当财务系统中将某个客户因为账款有问题而列入系统中的黑名单时,不用发任何通知,在销售部填写销售单和库房发货时都会自动阻止,而企业的管理制度就是“销售单必须在系统中录入并审核,才可以正式生效并执行发货行为”,这样的“联动”就可以在很大程度上避免一些由于日常失误造成的不良后果。

“联动”的结果就是“一体化”。我们知道:研发与生产的一体化可以降低成本;协同办公与 ERP 中各种业务单据的一体化可以提高审批效率;客户关系管理和 ERP 的一体化可以得到更高的客户满意度;互联网上的电子商务与 ERP 的一体化可以大大强化与外部客户和供应商的协作效率。我们甚至可以说,在 21 世纪,管理“联动”的深度和广度,就是一个现代企业管理水平的最重要的指标。

需要补充的是,“网阵”的内涵中所包含的对象,不仅是管理信息系统的种种系统或者功能而已,还包括企业在 IT 管理工具之上运作的日常管理制度,它体现为种种管理流程约定,这些流程同样也是网状的,有多种直线、环线和分支,这种制度的“网阵”,与 IT 的系统“网阵”相辅相成,互为支撑和保障,缺一不可,就如上文中所举出的“客户黑名单”的例子:IT 系统中,由财务模块中的“信用管控”功能,直接控制销售模块中的“销售单录入”功能,和库房管理系统中的“出库管理”功能,形成 IT 系统的“联动”,但同时,必须有“销售单必须在系统中录入并审核,才可以正式生效并执行发货行为”这样的制度,二者相辅相成,才可以得到我们需要的管理效果。有些企业,系统中的数据是“给领导看的”,不是“自己用的”,各种单据只在每天下班前集中录入一次。这种制度,即使有了“联动功能”的系统也是毫无用处的,不可能达到上述例子中的效果。所以,笔者在这里要特别强调,配合 IT 系统运行的正确的日常管理制度,是信息系统成功运作的基础和保障。

综上所述,“网阵”是一种实实在在的企业管理体系的建设目标,它包含制度建设和管理工具使用的双重内涵,它可以指导我们在规划管理提升的行动时,要全面思考,系统化地持续建设,可以从“简单”开始,随后日趋完善。对此,实施过 ERP 的企业,会比单纯实施了财务系统的企业,有更加深刻的具体感受,而实施了更多系统,并“集成”使用的企业,其效益就更加明显。但世界在变,永远不可能达到“完美”,这也是实实在在的现实。很多企业,由于具备了越来越完善的“网阵”系统,可以精确地时刻控制自己的物资、资金等各种资源和相关行为。也有像德国某银行这样的企业,在美国“雷曼兄弟”正式宣布破产之后 3 小时,还“自动”向“雷曼兄弟”汇款数亿欧元。这些现实都在提醒我们:面向发展和变化,需要不断调整日常制度和 IT 系统工具之间的平衡。

中国企业的管理信息化建设尽管落后世界发达国家很多,但也完全可能后来居上,这需要我们进行持续的努力。我相信,只要方向是正确的,就一定会有越来越多的惊喜在中华大地涌现!形容得过分一点,也许可以称之为“网阵革命”。

作者简介

张振清,神州数码管理系统有限公司副总裁,国家机械行业协会企业管理信息化专家团成员,国家科技部生产力促进中心企业管理信息化专家团成员,国家 ERP 行业标准制定小组成员。