

第1章 管理学背景

本章在简单介绍管理和科学的基本概念后,从管理思想的演变过程,剖析现代管理所面临的新形势,引出信息管理的课题,指出信息管理的必要性。在本章末,讨论了信息管理对组织管理的影响,展示了一些最新的管理理念和模式。

1.1 管理和科学的概念

管理是人类最古老的活动之一,是人类社会活动和生产活动中普遍存在的社会现象。近几十年来,随着社会的不断进步,科学技术的飞速发展,以及管理活动内容的日益丰富,管理在人们的实际生活和生产过程中的作用越来越受到广泛关注和重视。

管理的实践活动自古有之,对管理的理论化研究始于 19 世纪后半叶。作为科学概念,许多学者提出了各种各样的见解,但由于各人下定义的角度不同,或强调的方面不同,表述也就千差万别。

关于管理,国内现在较为统一的定义是:管理是通过计划、组织、指挥、协调、控制等基本功能,有效地利用人力、财力、物力、设备、技术、信息诸种因素,促使它们密切配合,并发挥最高效率,以达到预期的目标。

管理科学则是在长期管理实践的基础上产生的,在当今社会扮演着与科学技术同等重要的角色。人们普遍认为,先进的科学技术和先进的管理科学是推动现代社会发展的“两个车轮”,缺一不可。

管理科学通常有广义和狭义两种解释。广义的解释是有关管理的科学,凡有关管理的理论都可称为管理科学;狭义的解释则指西方管理学中的一个学派,该学派又称管理中的数量学派,它几乎是运筹学的同义语。

管理科学学派并不研究管理科学理论问题,而是要把现代自然科学技术的新成果(运筹学、计算机信息系统等)运用到管理上形成新的管理技术。其中,运筹学的各种定量方法的发展和应用为计算机信息系统提供了产生许多支持决策的重要信息的有效工具,而计算机信息系统的建立又为运筹学提供了在企业中充分发挥作用的基础。这说明管理已从由艺术为主的阶段发展到以科学为主的阶段。

古今中外的管理思想和理论可谓浩如烟海。比如,管理过程理论注重“过程”的研究,认为管理是一种过程;管理决策理论认为管理主要不是作业而是“决策”,决策是管理的关键,等等。现代管理理论是近代所有管理理论的综合,是一个知识体系,一个学科群。这里只能概括地论及一些管理的基本概念和管理科学中的重要学派,以作为信息管理的理论先导。

1.2 管理思想的演变过程

就管理科学(广义)自身的发展而言,大体可分为科学管理理论、行为科学理论和现代管理理论三个阶段。

1. 科学管理理论所关心的主要是物的因素

科学管理理论的中心问题是提高效率。总的来说,其研究的范围没有超出劳动作业的技术过程。

泰勒作为“科学管理之父”对管理理论的主要贡献是把经验上升为理论,但泰勒在他的《科学管理》中并不是完全没有考虑到人的因素和交流问题。泰勒指出,工人和雇主两方面必须认识到提高劳动生产率对两者都有利,必须都来一次“精神革命”,互相协作,共同为提高劳动生产率而努力。而这种关系的维持,正是需要信息的不断交流,这样才能使其科学管理的原理贯彻实施下去。

法约尔提出了管理的五种职能——计划、组织、指挥、协调和控制。关于管理职能的论述构成了法约尔管理思想的核心,该理论直到今天仍然是一种普遍适用的管理理论。法约尔认为,两个平行的指挥链的同级机构之间,在一定范围内进行信息沟通,就像搭一架桥一样,使二者直接沟通,提高解决问题的速度,从而大大提高管理效率。后人称这种做法为“法约尔桥”。

2. 行为科学理论重视的是人的因素

行为科学理论认为人是组织中最重要资源,它纠正了古典管理理论忽视人的因素的局限性,标志着管理理论已发展到一个新的阶段。

梅奥通过有名的霍桑实验认为,职工是“社会人”,企业中存在着“非正式组织”,企业管理人员的领导能力在于要同时具有技术——经济的技能和人际关系的技能。

另外,根据明茨伯格的研究,管理实践中存在着沟通人际关系、传递信息和制定决策三类管理角色。成功的管理者同时扮演不同的管理角色。

这些都对信息联系问题作了一定的评价,从一定程度上肯定了信息在管理中的重要地位。

3. 现代管理理论开始研究信息这一因素

现代管理理论有许多,可以说形成了管理理论的丛林。真正把信息作为管理理论研究对象,是现代管理理论中出现的。

巴纳德认为,组织的基本要素有三:共同的目的、协作的愿望、信息,组织的产生和存续只有通过这三个组织要素的有机结合才能实现。

西蒙认为,决策贯穿于管理的各个方面和全部过程,管理就是决策。在决策过程中,他特别强调信息联系的作用,强调信息联系是一种双向过程,包括从组织的各个部分向决策中心的传递,也包括从决策中心向各个部分的传递。

以上介绍的不同管理学派无论是从什么角度来论述信息的作用,我们都注意到这样一个事实,管理中对信息认识和利用程度的高低,是管理理论和实践发展的一个重要标志。尽管许多管理理论没有直接从信息科学的角度进行探讨,但依据这些理论的人们在实际管理活动中,却自觉不自觉地利用信息来从事管理活动。

没有信息,便不可能有真正有效的管理。由于管理环境的变化(特别是全球经济一体化和多元化竞争态势),以及计算机技术和现代通信技术的发展,管理的重心已全面开始向信息倾斜。现代社会已把信息作为一种重要的战略性资源来对待。

概括起来,管理思想的发展过程也就是从科学管理的思想到信息资源管理的思想的演变过程,是管理重心从物的管理到人本管理再到信息资源管理的变化过程。

1.3 信息管理课题的提出

我们知道,构成一个管理系统的两个基本部分是管理者和被管理对象,而建立管理者与被管理对象之间联系的正是信息。从图 1-1 中可以看出,无论是管理者的目标,还是管理者发出的指令,或者被管理者的状态,以及被管理者对管理指令的反馈,包括对管理者的各种干扰因素,都是以信息的形式存在的。正是这些信息构成了管理者与被管理者之间所有的关系。这种信息联系和信息作用一旦正确地建立起来,管理系统就能发挥自己的功能即实现管理的目标。其中,有关信息的获取、处理、存储、传递和使用,对于同处于管理系统中的管理者和被管理者都是至关重要的。

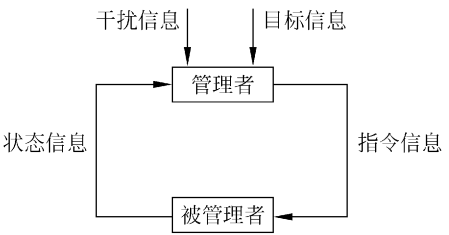


图 1-1 最简单的管理模型

管理即管理者通过一定的管理活动作用于管理对象以实现管理目标的过程。管理本身就是一个有序化的过程,在这个过程中,管理者不断向管理对象传递信息,监督管理对象的运行状态,及时收集反馈信息,并不断地做出调整,以保证目标的实现。

同时,在管理活动过程中,所有的管理组织机构都要依靠信息来进行联系和交流。一方面是不同的管理层次之间的纵向联系和交流;另一方面是同一层次中不同管理部门和环节之间的横向联系和交流。没有这种联系和交流,整个管理系统将陷于瘫痪。

从一般原理的角度,我们可将信息在管理中的地位和作用归纳为以下四个方面:

- (1) 从管理系统的角度看,信息是管理系统的基本构成要素和有机联系的介质。离开了信息,既不能有管理系统的存在,也不能有管理活动的存在。
- (2) 从管理过程的角度看,整个管理过程实际上就是以信息为媒介,表现为信息的不断

输入、变换、输出和反馈的过程。

(3) 从管理组织的角度看,信息是各管理部门、管理层次、管理环节相互间沟通联络、协调行动的桥梁和纽带。

(4) 从管理目的的角度看,信息的开发利用是提高经济效益和社会效益的重要途径。信息出速度、出效益、出财富,它是比物质和能量更为重要、更为关键的资源。

以上可见,信息是管理的基础、关键和灵魂。对信息的管理应该是组织管理的核心。信息管理的水平,将影响和制约其他一切管理活动的效率。我们必须积极开展对信息管理的

研究。

信息管理属于人类管理活动的一部分。信息管理是管理领域的新成员,它是以信息为管理对象。根据管理的定义以及现代社会已把信息作为一种重要的战略性资源来对待,我们给信息管理也下一个定义:信息管理是在管理科学的一般原理指导下,对信息活动中的各种要素,包括信息、人员、资金、设备、技术等,进行科学的规划、组织、协调和控制,以充分开发和有效利用信息资源,从而最大限度地满足社会的信息需求。

作为人类管理活动发展的一个阶段,人们对信息管理的重视是最近半个世纪的事。社会对信息作用的认识日益深化,导致组织都把信息管理活动作为管理活动的重要内容。特别是进入 20 世纪 80 年代以来,世界的经济发展进入一个激烈竞争的年代。可以说,谁先获得信息,谁就有可能抓住发展经济的机遇。同样,谁能很好地管理和利用信息,谁就有可能占领市场,获得效益。国内外大量事实也已说明:在当前这个激烈竞争的世界上,谁的信息管理现代化水平比较高,谁重视信息资源的开发和利用,谁就能抓住时机,在竞争中取胜。

随着全球经济由工业经济向信息经济转变的进程加快,缺乏信息渗透的管理工作将显得苍白无力,要么管理节奏跟不上,要么管理质量得不到保证。因此,在管理工作中,强化信息职能,使之向信息管理发展将是管理学发展的趋势之一。信息管理能促成管理系统的优化,促进组织的创新,使组织的绩效不断上升。信息管理职能的引入,与传统管理职能将构成一种相互依存、相互促进的管理职能系统。信息管理职能为传统管理职能的发挥提供了全方位、全过程的信息,反过来,传统管理职能又促使信息管理职能去充分开发和有效利用信息资源。传统的和现代的管理职能,构成了一个管理循环体系,使管理工作周而复始地进行,每循环一次,管理水平就提高一级。

值得一提的是,狭义的管理科学(运筹学)理论在促进管理理论的定量化与科学化方面做了大量的工作,在当代管理理论中是一个有一定影响的流派,但它过于强调定量技术而忽略管理中实际存在的问题,客观上有一定的局限性。与此相仿,管理信息系统(MIS)由于过分依赖于电子计算机这一现代化手段而忽视人的作用也未能在管理领域发挥更大的作用。因此,超越管理信息系统而兼及定性分析与定量分析、强调对信息资源进行全面系统管理的信息资源管理(IRM)就成为当今管理领域的一种发展潮流。

IRM 与以往的各学派的着眼点不同,它所选择的切入点——“信息资源”具有鲜明的时代特征,它重视信息资源在组织管理决策和竞争战略规划中的作用。在信息资源管理概念提出以后,计算机系统不再被看做信息管理的全部。它强调把信息看做组织的资源,把信息系统看做对这些资源进行管理的工具。信息管理者的工作就是利用计算机信息系统管理这些资源。IRM 强调以信息为中心来组织各管理要素,这是一种全新的管理思想。IRM 主张

将信息管理中的技术、人文、经济手段相结合,实现高层次、战略型的管理。所以,IRM 既是一种观念,也是一种模式。

信息管理的概念比信息资源管理的概念要广一些。信息资源管理的含义比信息管理的含义要深一些。信息资源管理是信息管理的一个发展阶段;信息资源管理是信息管理的重要组成部分;信息管理主要是指对信息资源的管理。信息管理的实质在于“管理过程”,信息管理的目的在于充分开发和有效利用信息资源。概括起来,信息管理就是充分地开发、科学地管理和有效地利用信息资源的全过程。本书的内容正是基于以上观点进行论述的。

1.4 信息管理对组织管理的影响

信息对组织的生存和发展具有重要的意义,要求组织依靠信息、掌握信息、运用信息。组织管理过程实际上是信息沟通的过程。信息沟通是使组织成员团结一致、共同努力来达到组织目标的重要手段。通过有效的信息沟通,可以使组织内部分工合作更为协调一致,实现高效率的管理;也可以使组织与外部环境做到更好的配合,增强应变的能力。

现代管理的核心是决策。传统的决策依靠决策者个人的经验、凭直觉判断,因而决策被认为是一种艺术和技巧。随着社会问题的日益复杂,人们对决策的要求越来越高。显然在这种情况下,仅凭个人直接经验和主观认识的经验决策远不能满足日益复杂的管理决策的需要。

决策的基础是信息,决策的形成过程也就是信息收集、加工、分析和利用以及新的信息的形成过程。信息活动贯穿于科学决策的全过程,并渗透到决策过程的每一环节。决策者只有迅速准确地获得信息,充分有效地利用信息,才能把握决策时机,提高决策效益。

近年来,管理者由于两个主要的原因越来越注重信息管理。其一,企业生存环境变得日益复杂,竞争越来越激烈。其二,计算机技术发展惊人,很多原来不敢想的事已经很容易地由计算机来实现了。现代组织的管理者必须改变传统的管理习惯,适应新的管理模式。

与此同时,信息管理对组织也提出了新的要求和产生了前所未有的影响。一方面,随着信息时代的到来,要求组织具有“快速应变”的能力,及时作出科学正确的决策,从而把握发展契机。另一方面,随着信息技术越来越多地被用于组织管理,原有的组织越来越不能适应新的、竞争日益激烈的环境,于是管理学界提出要在组织管理的方方面面进行创新。如“虚拟企业”主张为顺应日益动荡的市场形势,抓住市场机遇,由不同企业为某一特定任务要求而临时组建经济实体;“学习型企业”主张企业需进行自我调整和改造,以适应变化的环境,求得有效的生存和发展,等等。

下面引出企业价值链、供应链管理、企业过程再工程、企业资源规划、客户关系管理等概念,讨论信息、信息技术对现代企业管理所产生的影响,指出信息管理的意义。

1.4.1 企业价值链

企业的目的就是通过产品和服务来创造价值并获得利润。企业通过一系列的价值活动来实现价值增值,企业内部的所有价值活动连接在一起就形成了价值链,它实际上也就是整个企业的代称。

具体地讲,价值链是指,任何一个企业均可看做是由一系列相互关联的行为所构成,这些行为对应于物料从供应商到顾客的流动过程,而这一过程就是物料在企业的各个部门不断增加价值的过程。企业创造价值的过程一般可以分解为产品开发、设计、生产、营销以及对产品起辅助作用的一系列互不相同但又相互关联的经济活动,或称之为“增值作业”,其综合即构成企业的价值链。

企业从事价值链活动,一方面创造顾客认为有价值的产品或劳务,另一方面也需负担各项价值链活动所产生的成本。企业经营的主要目标,在于尽量增加顾客对产品或劳务所愿支付的价格与价值链活动所耗成本间的差距(即利润)。

一般认为当企业能提供给顾客更多价值,或能以更低价格提供顾客相同价值时,企业就具有竞争优势。企业可以通过各种方式获得竞争优势,但在信息时代,竞争优势意味着利用信息获得更大的市场份额和利益。因为,从根本上讲企业是由信息资产构成的。如果企业能适当与供应商、顾客和职员分享这些信息资产,则这种信息资产可成为取得竞争优势的保障。

每一个企业都是这样的—个价值链,但是一个企业的产品又成为另一个企业的原料,这样不同的价值链就通过供需关系联系起来,构成一个网络,或更高层次的价值链。随着互联网和电子商务的普及,经营管理者们在建立和完善企业内部价值链的同时,更加致力于将企业内部的价值链与其他企业的价值链相连,以取得进一步的附加价值。这种企业间的价值链的连接被称做价值系统。换句话说,由相关企业的价值链所组成的大的活动系统称为价值系统。

1.4.2 供应链管理

供应链管理(SCM)是由价值链理论发展而来的。早期的供应链概念是指制造企业中的一个内部过程,后来供应链概念开始扩展到关联企业。因为在当前这种市场环境中,一切都要求能够快速响应用户需求,而要达到这一目的,仅靠一个企业所拥有的资源是不够的,在这种情况下,企业必然会将资源延伸到企业以外的其他地方,借助企业的所有资源达到快速响应市场需求的目的。由此在管理理论上,人们提出了供应链的概念,即形成了一条从供应商到制造商再到分销商的贯穿所有企业的“链”。由于相邻节点企业表现出一种需求与供应关系,所以,当所有相邻企业连接起来,便形成了供应链。

供应链是由从供应商的供应商到用户的用户的一系列企业所组成的,这条链上的节点企业必须达到同步、协调运行,才有可能使链上的所有企业都能受益。由于它跨越企业的边界,形成了一种合作制造或战略合作的新思维,所以赋予供应链管理以新的内涵。供应链管理绝不是供应商管理的别称,作为一种新的管理思想,它把供应链上的各个企业作为一个不可分割的整体,使供应链上各企业分担的采购、生产、分销和销售等职能彼此衔接,成为一个协调发展的有机体。

SCM 是一种跨企业的协作,覆盖了从原材料到最终产品的全部过程。这个管理过程中的收益来自把供应商、制造者和最终客户紧密地结合起来,消除或减少了整个供应链中不必要的活动和成本。

通过进一步分析与研究,还可以知道,每个供应链的节点中都有一个核心企业,供应链

是由核心企业向供应链前、后扩充而形成的一个综合网络,每个网络中的节点企业的资源在网络中流动。

应当说自从人类生产有了分工以后,供应链就存在了。但 SCM 作为一个概念提出来,对其加以研究并得到应用,依靠的是近 20 年来信息技术的支持和企业信息化程度的提高。一方面正是由于信息技术的发展,使得信息的传送日益便捷,促进了供应链上各企业间的信息交流,跨越企业边界和地域边界的合作变得更加容易;另一方面由于企业内部信息化的进程,使得管理人员能够随时掌握企业生产与库存等状况,控制企业的能力从广度和深度上都大为增强。

随着经济全球化与知识经济的到来,尤其是 Internet 的飞速发展,市场的资源组合发生了巨大的变化,直接导致了企业由纵向一体化转向了横向一体化方向发展,全面的供应链网络正在形成。对企业来说,供应链管理是关系到自身生存、发展的关键。企业只有建立、完善了自己的供应链管理系统,才能更好地对企业自身的采购、销售活动加以控制,才能更好地完成企业自身的商务经营活动。

在企业的供应链上,信息、物料、资金等要能够流动。而业务流程决定了各种流的流速与流量。为了使企业的业务流程能够预见并响应内外环境的变化,企业的业务流程必须保持资源的敏捷畅通。所以,要提高企业 SCM 的竞争优势,还必须对企业的业务流程进行改革。

1.4.3 企业过程再工程

企业过程再工程(BPR)是 20 世纪 80 年代由哈佛大学哈默提出的对管理影响最大的一种思想。它的中文译法各异,有人翻译成业务流程重组,有人翻译成业务流程再造,这里直译为企业过程再工程。该思想在企业管理上早已引起重视,但直到近年来信息技术发展较为成熟以后才真正得以实现。

BPR 以企业过程为对象,从顾客的需求出发,对企业过程进行根本性的再思考和彻底性的再设计。它以信息技术的应用和人员组织的调整为手段,以求达到企业关键性能指标和业绩的巨大提高和改善,从而保证企业战略目标的实现。

再工程的一个特点是着眼于“过程”,而传统的方法是着眼于“功能”。再工程关注的要点是企业的业务处理流程,一切“再工程”工作全部是围绕业务流程展开的。

再工程的实质是根据企业的目的根本性地改变企业的运作方式,它强调的是企业应该做什么,而不是过去做过什么,其任务是寻找改进企业性能的创新性方法。

再工程强调从整体着眼,提高总体效能。有时候,一个局部的改造可以提高它本身的效能,但对总体并无重大提高,这样并不是理想的改造。

BPR 的目标在于实现管理现代化。BPR 实现的手段是两个使能器:一个是信息技术,一个是组织。没有深入的应用信息技术,没有改变组织结构,严格地说不能算是实现了 BPR。

信息技术是 BPR 的推动力。正是信息技术的应用,使企业能够打破常规,创建全新过程,使远大的目标得以实现。常规的方法是先确定业务职能或业务过程的信息需求,然后确定如何通过信息技术来支持这些需求。企业过程再工程改变了企业的一些传统做法,从开

始就允许信息技术对企业过程的再设计产生影响,从而能够应付束缚企业实现其长期目标的工作所提出的挑战。

BPR 的对象是流程而不是组织,但它的实施将导致组织机构的变化。实际上,只要对经营流程实行重组,那么完成工作所需要的组织机构形式将变得越来越清楚。业务流程重组后,企业原有部门、科室的分工将会改变,一些组织机构会被合并和撤销。目前,面向信息资源管理和知识管理的“虚拟组织”、“学习型组织”应运而生,使现代管理学的理论与实践获得全方位的拓展。

BPR 的核心思想是要打破企业按职能设置部门的管理方式,代之以业务流程为中心,重新设计企业管理过程,因而受到了改革中企业的欢迎,得到了企业管理学术界的重视。企业流程与企业的运行方式、组织的协调合作、人的组织管理、新技术的应用融合等密切相关。所以,企业流程重组是彻底的、全方位的重组。

据 1994 年的统计数据,69% 的美国企业与 75% 的欧洲企业已经实施或正在实施 BPR。虽然目前对 BPR 的内容与效果评价不一,但进入信息化时代的企业要进行彻底改革这一点已无可辩驳。由 BPR 推动的企业管理模式与运作机制的变革,将为信息化时代企业管理的理论与实践开辟新的道路。

目前,BPR 在很多企业并没有取得预期的成效,主要原因是多数企业在实施业务流程重组时,没有认识到集成化计算机信息系统对业务流程处理的支撑作用,以及信息技术应用只有对原有手工流程的改变和创新才能产生效率与效益的变化,才有可能建立起高效和灵活反应的组织,以应对市场环境的瞬息万变。

概括而言,BPR 与其说是一种方法论,不如说是一个概念,是一种思想,是一种着眼于长远和全局、突出发展与合作的变革理念。BPR 是一种思想,而 IT 是一种技术,尽管 BPR 和 IT 本来是独立的,但在企业信息化工程中我们提倡把两者结合在一起。BPR 需要多种 IT 产品的支持,最基本的产品是企业资源规划。

1.4.4 企业资源规划

20 世纪 90 年代初,美国一家著名的 IT 分析公司根据当时的信息技术的发展趋势和企业对供应链管理的需要,对信息时代以后的制造业管理信息系统的发展趋势和即将发生的变革作出了预测,提出了企业资源计划(ERP)。它是基于计算机技术和管理理论的最新进展,从理论和实践两个方面提供的企业整体经营解决方案。

ERP 是一个发展中的概念,它是在制造资源规划(MRP-2)的基础上综合了其他类型的企业管理信息系统发展起来的,在功能上实现了一个企业具有的各类资源的系统与综合管理,是企业信息化的一个新里程碑。ERP 是将企业所有资源进行整合集成管理,简单地说是将企业的三大流——物流、资金流、信息流进行全面一体化管理的管理信息系统。主要包括:生产控制、物流管理、财务管理和人力资源管理等系统。

ERP 作为企业经营管理的整体解决方案,不仅仅是一套软件,更多的是管理思想和理念的结晶和体现,从而成为崭新的现代制造企业的管理手段。它利用企业的所有资源,包括内部资源与外部市场资源,为企业制造产品或提供服务创造最优的解决方案,最终达到企业的经营目标。

ERP 的主要目标是利用现代管理方法与信息技术,改革企业的管理模式与管理手段,以提高企业在市场的竞争能力。一个企业的 ERP 系统首先是一个管理改革过程,然后才是技术实施过程。要想理解与应用 ERP 系统,必须了解 ERP 的管理思想和理念,这样才能真正地掌握与运用 ERP。

ERP 系统的核心管理思想就是 SCM,它将企业的业务流程看做一个紧密联系的供应链,帮助企业有效利用全社会供应链上的一切资源来快速高效地响应市场需求变化。它把客户需求和企业内部的经营活动以及供应商的资源融合在一起,体现了以客户为中心的现代企业经营管理思想。

ERP 管理思想体现在两方面:一方面表现在“精益生产”,即企业按大批量生产方式组织生产时,纳入生产体系的客户、代理商、供应商,以及协作单位与企业的关系已不再是简单的业务往来,而是一种利益共享的合作关系。另一方面表现在“敏捷制造”,即企业面临特定的市场和产品需求,在原有的合作伙伴不一定能够满足新产品开发生产的情况下,企业通过组织一个由特定供应商和销售渠道组成的短期的或一次性的供应链,形成“虚拟工厂”。

ERP 之所以得到许多企业的认可,是因为 ERP 的使用给企业带来了切实的效益。由于对信息掌握能力的加强和对市场需求变化迅速的反应,企业可以增进与供应商、经销商、客户的联系,从而提高了客户的满意度。还有生产成本的降低、生产能力的提高,使得企业可以即时给顾客提供高品质的产品和服务,企业形象和竞争力得到巩固和加强。

ERP 系统常常是与 BPR 联系在一起的,它给企业带来的是革命式的变化。因为如果不同步考虑 BPR,一方面 ERP 自身建立在低效的业务基础上,难以发挥其应有的效率;另一方面一旦企业业务流程发生变化,就会导致原有的 ERP 难以继续使用。因此,在实施 ERP 的过程中,往往要伴随着 BPR。

总之,ERP 是借用一种新的管理模式来改造企业旧的管理模式,是先进的、行之有效的管理思想和方法。而且,ERP 体现了以市场为核心的现代企业管理思想,它必将成为新世纪中国企业管理的必由之路。

1.4.5 客户关系管理

传统的 ERP 系统着眼于企业后台的管理,目标是最优地利用企业的各项资源,而缺少直接面向客户的管理。随着因特网和电子商务的发展以及个性化产品、服务和管理的要求,企业越来越直接地面对客户。了解客户并尽快满足其需求成为企业生存的要素之一。基于上述背景,前台管理系统,又称客户关系管理系统出现了。

客户关系管理(CRM)是一种旨在改善企业与客户之间关系的新型管理机制。它应用于企业的市场营销、销售、服务等与客户相关的领域。CRM 的目标是通过提供更快速和更周到的优质服务吸引和保持更多的客户,并通过对业务流程的全面管理来降低企业的成本。究其实质,CRM 是一套全新的管理理念,强调把客户作为自身经营的核心,全心全意为客户服务,围绕客户来开展业务。

从客户关系管理的思想可以看出,实现客户关系管理,一方面,要在经营管理上进行变革,对客户关系管理的相关流程进行重组;另一方面,利用信息技术提供这种管理所必需的

平台,保证其流程畅通。管理理念的更新、业务流程重组是实现客户关系管理的基础,而信息技术的利用是使客户关系管理的思想得以落实的保证。如果将 CRM 比作企业竞争的一把双刃剑的话,这把剑的一面是管理的改造,另一面是信息技术的运用。这两方面是紧密结合在一起,不可分割的。

CRM 既是一种概念,也是一套管理技术。作为一个应用软件系统,CRM 凝聚了市场营销等管理科学的核心理念。市场营销、销售管理、客户关怀、服务和支持等构成了 CRM 软件模块的基石。简单地说,客户关系管理就是企业利用信息技术,通过对客户的跟踪、管理和服务,留住老客户、吸引新客户的手段和方法。利用它,企业能搜集、跟踪和分析每一个客户的信息,从而知道什么样的客户需要什么东西,真正做到一对一营销,使企业与客户的关系及企业利润得到最优化。

在当今面对电子商务的发展,较之以前更加注重和意识到客户的重要性,纷纷由原来的“产品导向性”企业实现向“客户导向性”企业的转变。在这一变化过程中,客户关系管理的作用就显得尤为突出了。客户关系管理是联系企业内、外信息的桥梁。企业希望通过 CRM 系统能够了解更多的客户化的需求,从而为客户提供个性化的产品服务,提高客户满意度,与此同时也能够获得更大的利润。随着因特网的普及及其在企业的广泛应用,全球越来越多的企业开始投入大笔资金实施 CRM。

大多数 ERP 产品包括了销售、营销等方面的管理。而 CRM 产品则是专注于销售、营销、客户服务和支持等方面,在这方面比 ERP 更进一步。CRM 要与 ERP 在财务、制造、库存、分销、物流和人力资源等方面连接起来,提供一个闭环的客户互动循环,这样才能最大限度地实现其价值。只有实现 CRM 与 ERP 的集成运行,才能真正解决企业供应链中的下游链管理,将客户、经销商、企业销售部全部整合到一起,实现企业对客户个性化需求的快速响应。

全面地看,供应链管理、企业资源规划(建立在企业过程再工程上)、客户关系管理自左至右将供应商、企业和客户连在一起,构成了所谓的 B-B(企业对企业)与 B-C(企业对顾客)价值链(见图 1-2)。其中,ERP 是核心部分。无论是 SCM,还是 CRM,均离不开 ERP,如果没有企业内部管理的支持,SCM 和 CRM 是无法实现的。

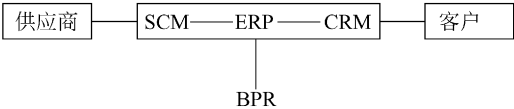


图 1-2 信息管理对企业管理的影响

SCM 定位于企业外部资源,特别是原材料和零部件等资源与企业生产制造过程的集成管理,ERP 定位于企业内部从原材料到产成品交付整个过程的各种资源计划与控制,CRM 则定位于产成品的整个营销过程的管理。三者共同构成了电子商务时代企业运作和管理的基础平台。三者一起,已成为现代企业提高竞争力的三大法宝。