

# 用信息化推进云南烟草学习型企业的发展

孙屹林 连向红

(昆明金沙烟草数据设备有限公司 昆明 650000)

**摘要** 通过信息化手段来推进云南烟草学习型企业的建设是云南烟草实践学习型组织的一种有效途径。本文通过分析云南烟草信息化的发展现状、趋势以及构建的基础信息管理平台,认为目前云南烟草信息管理平台可以为云南烟草学习型企业的建设提供技术支持,将会对云南烟草学习型企业的逐步形成产生积极的推动作用。

**关键词** 学习型企业 信息化建设

## 一、信息化是推进云南烟草学习型企业建设的必要手段

上世纪 90 年代初,美国麻省理工学院系统动力系著名学者彼得·圣吉博士发明了学习型组织的管理理论以及创建学习型组织的五项工具(即五项修炼)。《第五项修炼》不仅是现代企业管理理论领域的创举,学习型组织也不仅是现代企业组织形式,乃是所有社会组织形式的重大发明。

但是学习型组织理论自创建以来,短期内只能在西方发达国家,少数世界顶尖级的企业贯彻实施,却不能象雨后春笋一般地在全球领域普及并推广开来。随着知识经济的来临和中国经济改革所取得的成就,缩小了中国和西方发达国家之间的差距,为中国社会、企业和人创建学习型组织创造了条件;同时,企业管理的信息化、网络化为企业创建学习型组织提供了必要的手段。

### (一) 信息化为创建云南烟草学习型组织提供了平台

信息技术对经济的牵引作用已经或正在改变现代经济的运行规律和特征。最突出的一点就是,以信息技术为基本支撑的知识要素正在不断提升现代经济的运行效率和价值。

面对愈来愈激烈的市场竞争,我们必须充分认识到提升企业管理能力是烟草企业立身之基、兴业之本,是烟草可持续发展关键,而建立在信息化、网络化基础上的学习型组织正是这样一种与时俱进、不断创新的管理模式。

一直以来,我们都认为企业的市场竞争实质上是产品的竞争,产品的竞争其实就是技术的竞争,而技术

竞争一定要归结到人才竞争上。所以，我们从前总是将企业竞争最终归结到人才竞争上。学习型组织理论告诉我们，企业竞争最终一定是学习力竞争，比人才竞争更本质、更深刻。

云南烟草在进行现代企业改革过程中，结合自身发展实际，提出了不同阶段的发展战略目标，创新思路，适时推进自身制度改革和机制创新，为员工个人人生价值和企业价值最大化实现打下了基础。为烟草企业创建学习组织创造了良好先决条件。但从国际、国内先进企业创建学习型组织的过程、环境和条件来看，烟草企业创建学习组织还需要做大量艰苦细致的工作。

## （二）构建知识共享与交换平台，实现组织成员内部知识共享

企业信息化是学习型企业形成的基础。在知识经济时代，由于知识代替了劳动、资本和自然资源成为企业最重要资源，管理不再停留于对它们的合理而高效配置和运用，而是对知识有效识别、获取、开发、分解、使用、存储和共享，是运用集体的智慧提高应变和创新能力。管理的重点是：知识（智能）的有效研究与开发、是员工（包括用户）知识的交流、共享与培训、是加快隐性知识显性化和共享，以提高企业的应变和创新能力。管理的对象虽然都是人，在知识经济时代的人，已转变为知识载体的人，是作为智力的人，管理也就转变为对知识的产生、开发、共享和培训管理。提高知识的生产力和增殖率、知识共享率和创新能力将成为管理的核心。在知识管理和高新科学技术驱动下，社会将实现可持续发展。

实践证明，企业通过自我超越、心智模式、团体学习等提高学习修炼，能在很大程度上提高企业的竞争力。

## 二、信息化平台为创建烟草学习型组织提供了技术支撑

### （一）云南烟草信息化的发展现状与趋势

企业信息化是企业生产力的重大变革，以计算机网络和多媒体技术为代表的现代信息技术是企业通过信息化进程创造卓越生产力的技术基础，并由此促进企业生产、贸易、管理全面提升，打造符合信息时代要求的学习型组织。

2004年国家烟草专卖局提出了中国烟草现代化的基本思路：“一是调整，二是改革，三是抓紧信息化”。从国家烟草这一基本思路中可见，烟草行业已意识到信息化建设在企业发展中是必不可少，同时也加大了信息化建设力度。十六大提出的“工业化推动信息化，信息化促进工业化”方针，更进一步表明了信息化在经济建设中的重要作用。作为云南经济支柱的烟草行业，在信息化建设方面，一定要在新的发展时期，抓住机遇，做好规划，搞好建设。

就烟草企业来说，要真正做到“以信息化促进现代化”，就必须把信息化建设的目标定位得很高，按照现代集成系统的思想、按照整体规划、总体设计、统一标准、分块到位的办法分步实施，整合现有信息资源、网络资源，提高整体应用水平，实现业务集成应用。通过信息化来改变与之不适应的管理目标和经营方式，用信息化带动规范化、促进学习型组织的形成。在新的体制，新的时期，烟草企业信息化应以提高企业经济效益、强化企业管理为目标，对企业内部资源进行深度开发。在科学配置物流、资金流的基础上，对原料供应到进货、库存、销售、市场专卖管理，以及整个企业内部财务系统进行更高要求的信息化建设。建立供应链、调拨链、销售链、市场专卖管理链，利用资源及时为企业“三层决策”系统（决策层、管理层、基层）提供科学、有效的决策信息，不断提高企业的经营管理水平，从而提高企业的核心竞争力，而企业的竞争最终是学习力的竞争，在发展学习型组织的过程中，研究关键性技术的配套完善与相关工具的不断改进，是至关重要。云南烟草通过信息化平台构建云南烟草学习型企业是实践学习型组织的一种创新，必将会对云南烟草学习型企业逐步形成产生积极的推动作用。

### （二）云南烟草信息化建设已经初具规模

云南烟草信息化建设在不同企业先后完成了 ERP、MPR-II、MES 等系统的建设。

烟叶生产及销售方面，迄今已完成了全省 37 个县，250 个烟叶站、282 个烟叶点安装实施工作，应用情况良好。

在卷烟销售及专卖管理方面，卷烟生产和销售经营正面对着从以生产设备、产品为支点转变为以顾客为支点，企业从以产品为中心的模式向以客户为中心的模式转移。实现了国家局提倡的“电话订货、网上配货、电子结算、现代物流”的卷烟销售模式，完成了全省 16 个地州一百多个县的卷烟专卖销售计算机管理。

在财务信息化管理方面，全省已全部通过电算化工作，甩帐率达到了 100%。

在办公自动化方面，已完成各烟厂、各地（州、市）公司与省局（公司）办公自动化系统连接，基本达到了网络办公、远程办公的目标。

其它方面，全省建成了地面烟草网。该网覆盖了全省各地（州、市、县）烟草企业，在其上进行了业务数据传送、电视电话会议信号传输等工作；完成了全省部分地区网络和信息安全体系建设，保障了行业计算机网络和信息系统安全；完成了国家 863 项目《基础数据库建设和经济运行平台软件》的开发，为今后决策支持系统建立打下了基础；完成省局（公司）电视电话会议中心会场建设；完成了仓储运输的信息管理系统；建设了先进的 GPS 卫星定位系统，实现了货物运输全程的精细化管理；完成了各企业内部各种 MIS 系统建设工作；完成了全省系统内干部职工计算机相关知识培训工作；完成了云南烟草宣传企业、服务企业网站建设等工作。

### 三、信息化将会在创建云南烟草学习型企业建设中发挥作用

企业信息化不是单纯的信息技术的应用和推广，它还是一个改革管理观念、企业文化、机构体制和管理技术等方面的系统工程。

#### （一）信息化客观上促进了企业组织结构的扁平化

以烟草地州公司的卷烟销售为例，其长期处于稳定的可预测的计划环节。部门之间分工明确，形成了金字塔型的直线职能制组织结构。

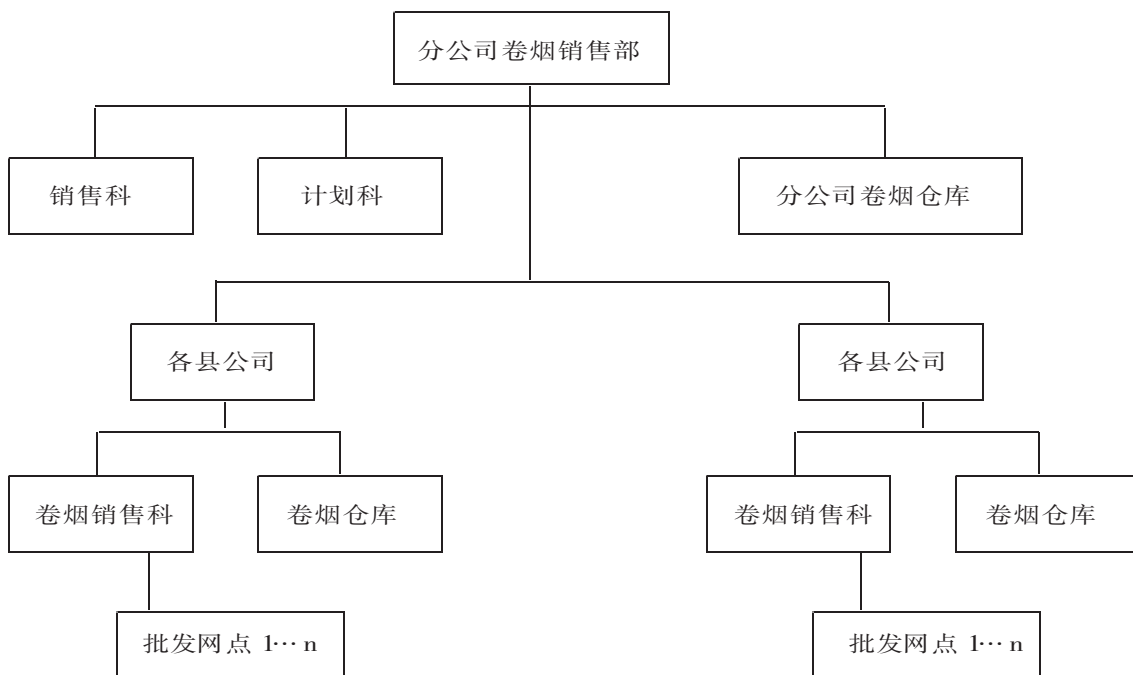


图 1 分公司卷烟销售部门组织结构图

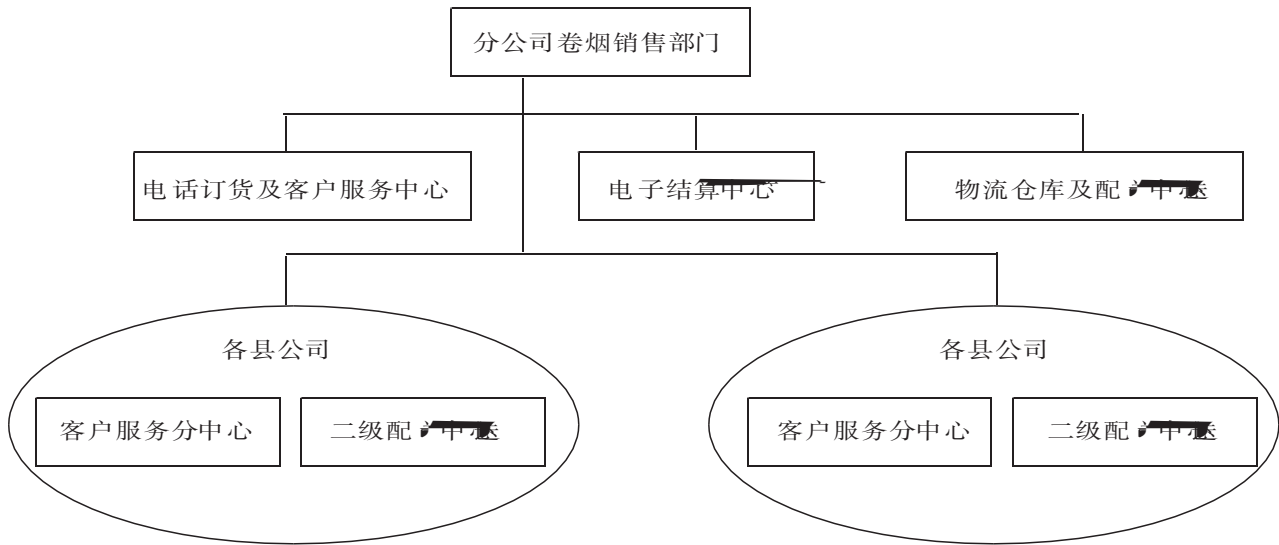


图 2 重组后的分公司卷烟销售部门组织结构图

这种属于传统企业的“金字塔”结构，管理层次多，权力分散，专业分工细，特别是分公司卷烟销售部跨县公司指导县公司卷烟销售业务，导致上下沟通不畅，政令不通，各行其是。这样的结果是各县卷烟资源调配不均，难于做到资源共享，影响了卷烟销售计划的完成。

为实现“电话订货、网上配货、电子结算、现代物流”的卷烟销售模式，体现了以客户为中心的经营思想这一目标。通过信息平台形成新的组织结构。

1、整个管理结构“扁平化”，对地州级公司而言卷烟销售进行了集权管理，但对销售部门各职能中心而言，则进行了授权，使其有一定决策能力。这种模式，由地州级公司直接面对地州内所有零售网点，县级公司的卷烟销售部门成为分公司一级卷烟配送中心和客户服务分中心，直接向分公司卷烟销售公司负责。这样，通过卷烟销售的信息化，促使整个销售结构的“扁平化”，扩大了分公司销售公司的管理幅度和广度。

2、整个地州的卷烟零售户实行统一管理，降低了县公司卷烟销售的特权，县公司销售客人员变成区域营销经理和客户经理，赋予相应的角色和权限，成为整个分公司卷烟销售公司办事机构。云南烟草卷烟销售部门的信息化过程不仅梳理了整个公司销售流程，推动了整个管理和组织的创新。

3、零售户电话订货，通过电子结算中心网络与银行相连，进行电子结算，方便了各零售网点。

这样的“扁平化”的组织结构按卷烟销售的管理流程设置组织，在信息技术和现代物流的支持下分公司跨越县公司直接面对零售户。管理业务按预定顺序和规则处理，相互制约强，很少需要向上级请示具体业务问题，容易把握市场经营机会，使管理决策快速准确，减少了企业运营的综合成本。

总之，信息化在云南烟草的深入应用为新的组织和管理模式诞生提供了有利的软硬件环境，佩戴企业管理的要求客观上要求企业组织结构“扁平化”。

## （二）信息化能提高人力资源的素质及管理水平

对云南烟草企业而言，信息化带来的影响是全方位的。在人力资源方面，其变化主要体现在以下几个方面：

### 1、信息化能有效提高组织学习能力

研究表明，企业信息化能够有效地增进组织学习。与传统的企业集权化、官僚化的金字塔式组织结构相比，基于信息技术的网络化和扁平化的团队组织结构具有明显的学习效率优势。

## 2、信息化为企业绩效考核提供了科学依据

企业实施全面信息化以前，企业绩效考核很难做到客观，而业务系统实施为绩效考核相对客观带来了可能，不仅对结果，同时也对任务全过程实现了信息化监督。

## 3、信息化提高了企业员工就业岗位要求

烟草企业各部门各岗位下到烟叶收购操作员，上至公司经理都必须能够使用电脑，并能应用专业知识灵活地处理电脑数据。这使烟草职工需要成为一定程度知识员工。信息化使烟草职工需要提高自己知识水平来获得工作稳定性，为实现自己愿望不断学习，不断实现自我超越。

## 4、信息化加大了烟草公司对员工培训力度

实施了信息化以后，对烟草的管理者和员工而言，并不只是工作有序和统一化，更带来经营理念、方式的变化。为此，烟草公司加大了对员工培训力度。同时，通过信息化带来的一体化提醒，一方面更好地落实了岗位责任和要求，一方面也为上进员工提供了发展空间。

### (三) 信息化将对云南烟草企业文化建设发挥积极作用

云南烟草信息化在烟草企业文化建设方面起到推波助澜的作用。在信息化支持下进行了组织、流程重新设计，其经营理念、思路和模式发生了创新性变化，新型企业运作需要知识员工才能胜任复杂多变的工作要求，一方面促进了学习风气上升，另一方面促使烟草企业形成“以人为本、尊重知识”的企业文化。

烟草企业在信息化深入应用后，各分公司都建立了自己网站，并使之成为上下级、各部门、平级之间有效沟通渠道，公司内部人员可以选择在局域网的BBS上发布信息、讨论专业问题；也可以越级向上司发电子邮件以征询意见；更可以通过企业ICQ、MSN聊天途径与同事进行随时随地交流。沟通机制有效构筑，为企业文化传播、发扬、丰满提供了现实制度保障。企业人员通过网络新型沟通渠道营造了公司文化新天地，并以此诠释着效率、民主、平等、畅通、愉悦等价值。

## 结束语

烟草生存和企业信息化是建立完整学习型组织的基础。在企业信息化平台上，学习型组织五项修炼才能够更顺利地实现。另一方面，把五项修炼应用到信息化认识和创新上，将会极大地改进企业文化，推动学习型企业发展的进程。云南烟草在经济发展第四次浪潮中迎接知识经济的挑战，以信息化平台和烟草生存方式来实现学习型组织工作，将是我们今后极富挑战的任务。

### 参考文献：

- [1] 彼得·圣吉.第五项修炼—学习型组织的艺术与实务.上海三联书店.96版.
- [2] 张声雄.五项修炼导读.上海三联书店,2002.3.
- [3] 季金奎,石怀成.企业信息化实施教程.北京:世界图书出版公司北京公司,2004.5.10-12.
- [4] 毛元青.商业企业应用ERP结构模式研究.商业研究,2004,12.
- [5] 潘明惠.信息化工程原理与应用.北京:清华大学出版社,2004.1.
- [6] 宋云,陈操.企业战略管理(修订第二版).北京:首都经济贸易大学出版社,2003.3.
- [7] 刘伟,尹家绪.构筑信息时代的企业竞争力:企业信息化战略及其应用.北京:科学出版社,2004.
- [8] 刘伯莹,周玉清,刘伯均.MRPII/ERP原理与实施(第二版).天津:天津大学出版社,2001.6.
- [9] 滕佳东.管理信息系统.大连:东北财经大学出版社,2003.5.
- [10] 郑会颂等.企业信息化与信息系统.北京:人民邮电出版社,2003.
- [11] 刘冀生.企业经营战略.北京:清华大学出版社,1995.4.
- [12] 璐春华.现代流通企业信息化管理与实践.北京:科学出版社,2003.
- [13] 罗伯特·斯库塞斯,丽·萨姆纳著.李一军等译.管理信息系统.大连:东北财经大学出版社,2004.9-10.

- [14] Oracle e-business suite special edition <http://www.oracle.com/index.html>.
- [15] Sap-business one <http://www.sap.com/index.epx>.
- [16] <http://www.ufsoft.com.cn>.
- [17] <http://www.kingdee.com>.
- [18] <http://www.gasoft.com.cn>.
- [19] <http://www.gensoft.com>.
- [20] 刘吉, 金吾伦等.信息化与知识经济.北京: 社会科学文献出版社, 2002.
- [21] Bernard, Mark Hammond 著.郑小舟, 胡睿, 胡云超译.商务智能: 信息—知识—利润.北京: 电子工业出版社.2002.
- [22] 樊治平, 王慧, 刘强.从价值链看信息技术带给企业的变革.工业工程与管理, 2001, 4.