



铁虹 北大纵横管理咨询公司 高级合伙人

IT 部门的五大业务职能

从这家能源企业的案例来看,虽然提出的是信息部门人员配备问题,但涉及的专业领域非常广泛,包括信息化规划、信息系统管理、信息管理控制体系、信息业务外包、信息部门的定位、信息部门岗位设置及人员能力素质要求、劳动关系管理等信息化、内控、组织与人力资源管理多个领域。而人员的配备需要考虑企业的发展阶段、管理现状、信息化建设情况、企业组织与人力资源战略与策略等综合因素,完整地回答这个问题也是需要对企业进行深入调研,应用科学的方法进行系统地规划。从案例中有限的信息来分析,企业需要考虑三个关键问题,经过综合分析之后确定信息部门的人员配备。

定位及关键职能分析

从公司对信息部门的期望来看,信息部门的定位早已经超越信息技术服务的范畴,它在企业内部业务价值链中并不真正属于哪个业务范畴,而是

企业的信息部门人员既要达到专业能力的要求,同时要对企业内部一种或以上的业务达到业务能力的要求。

业务集成、变革管理、内部价值创新的驱动力,它的核心工作目标应该是如何利用信息服务推动企业的业务发展,为企业创造更大的内部价值。这就要求信息部门要在企业内部用“外部”的眼光来审视企业的业务,为业务信息化提供一个权威性的建议,可以称为“企业内部信息咨询顾问”。那么信息部门的业务范畴应该包括信息规划、信息服务、信息咨询、系统实施、技术服务五大职能,这五大职能对应于企业内部不同层面的管理范畴,形

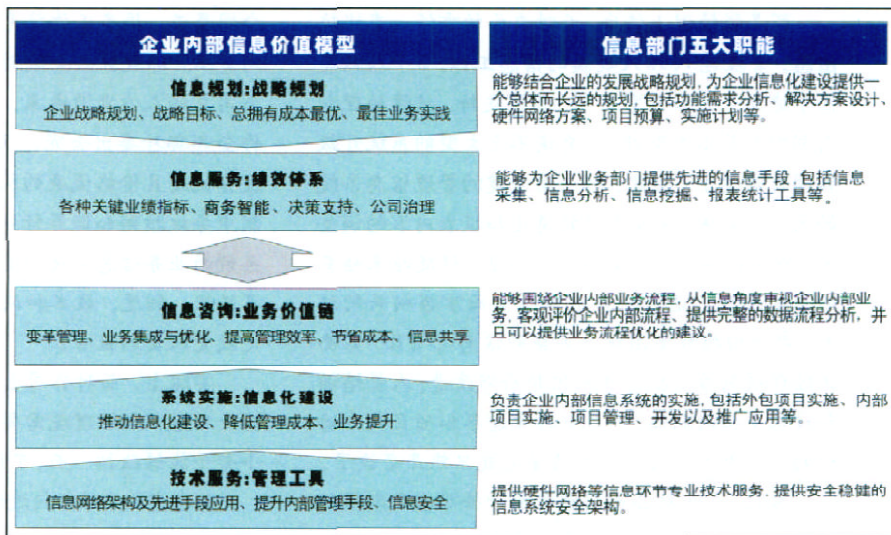
成企业内部信息服务的价值链,能够为企业创造不同层面的价值。

信息部门的能力要求

信息部门要充分发挥内部信息咨询顾问的作用,发挥好五大职能作用,必须兼备业务能力和专业能力。

业务能力包括对企业战略目标 and 规划要有宏观了解;与企业业务发展模式和趋势同步及具备一定的预见性;对业务观察要有一定的洞察能力;对企业关键业务流程有全面的了解;对业务的逻辑和规则要有一定的理解;对各业务之间的数据关联关系要深入清晰;具备企业内部相关业务的基本专业知识。

专业能力包括了解国际及国家企业信息化建设的相关制度和要求;掌握本企业所在行业中信息系统运用水平及发展趋势;了解同行标杆企业的系统解决方案及运用模型;掌握相关信息化规划、系统实施等方法论及最佳业务实践;采集和了解当前各种业务应用系统的功能特点及使用水平;掌握当前先进



信息部门的五大职能,能够为企业创造不同层面的价值

业务	业务1	业务2	业务3	...
物流				
物流				
人力资源				
...				
...				
规划				
应用开发				
系统维护				

在结构上采取项目制

的信息技术发展水平和趋势；熟悉企业内部现有的各信息系统的功能、设置及维护；掌握相关系统开发工具使用；掌握相关信息系统安全体系架构及技术。

因此，企业的信息部门人员构成也应由侧重业务能力及侧重专业能力的两类人才构成，并且要求是管理和技术的结合，他们既要达到上述对专业能力的要求，同时要对企业内部一种或以上的业务达到业务能力的要求。

但是，上述结构是理想的人力资源配备状态，基于这家能源企业的现状，信息部门不可能配备专业齐全的庞大的人员队伍，在人员编制、人力成本有限的情况下，需要充分发挥各业务部门的作用。也就是说，信息部门主要由业务能力和专业能力兼备的骨干构成，负责组织协调企业的信息管理和信息化建设，而各业务部门配备兼职的信息人员，在信息部门的组织、协调下分担相关业务的信息管理和信息化建设，同时加强全员培训，提高全员信息化能力。

不同岗位员工关系管理

信息部门除了配备骨干人员（主要是规划人员及应用开发、系统维护的项目经理）外，也需要配备一些辅助人员，如部分应用开发、系统维护人员。在公司人员编制及人力成本限制的条件下，可以考虑针对不同岗位人员采取相应的员工关系管理措施，对于骨干人员侧重长期激励（薪酬福利待遇、劳

动合同关系、职业生涯等方面），而对于辅助岗位人员侧重短期激励，比如在劳动合同方面可以签订完成一定工作任务的劳动合同，以免给公司造成长期聘用的压力。但是，

这样的用工安排需要企业进行科学的工作分析与岗位划分，针对企业不同发展阶段的人力需求聘用相关人员，同时加强企业的管理控制及知识积累。用户



杨洪和 山东德棉集团有限公司 主任

实施信息化的三层组织

企业信息化工作在发展的初期，表现出的是信息技术人员的缺少和忙乱，信息中心如何进行人员配备需要从企业的信息化规划、应用的范围、岗位来综合考虑，而不仅仅针对信息中心这样的专业技术部门或者当前的一些具体任务。

健全三层组织

信息中心的职能是上引、下联，一般在企业实施信息化有三层组织。

1、**计算机应用领导小组**。由企业的一把手担任组长，具体的职能：企业计算机应用的领导及决策机构，负责定期检查、指导计算机应用和计算机安全管理工作，并定期听取工作汇报，指导、协调集团计算机应用工作的开展。

2、**项目经理组**。由信息中心部门领导负责，各相关部门负责人有相应任职，按照领导小组制定的规划，分解阶段性任务，并定期检查、考核。

信息中心的职能是上引、下联，一般在企业实施信息化有三层组织。是以决策组织为灵魂、以管理组织为核心、以执行组织为主体的三级组织体系。

3、**实施组织**。由各业务部门的具体工作人员组成，负责按照项目经理组制定的项目计划完成本职工作，包括数据录入、软件测试等事

务性工作。

这些组织的建立，能够做到“事事有人管，层层有把关”。信息中心的职能突出在组织、管理、协调方面，所配备的人员应具备项目管理的一般知识，配备熟悉硬件、软件、制度等方面的一名技术人员总体负责就可以满足，大量的维护工作向下转移到实施组织进行。

抓好三层培训

培训的能效具有两方面的作用，一方面保障系统的实施任务全面完成，保障系统效果；另一方面，提高全员素质，将事务性的工作转移到每一个岗位，将信息中心的职能突出在管理、协调上。

案例中的大型企业集团实施信