**摘要:** 信息化的实践表明，企事业单位信息化一定要建立在信息化战略规划基础之上。本文通过我参与的某市加工贸易综合管理平台的信息化规划和建设，描述了信息化战略规划的过程，并对其中采用的一些主要的模型、技术和方法进行了阐述。在此过程中我作为信息部门的技术骨干，参加了其中的信息战略规划的制订以及系统分析、设计等工作。整个规划建设工作包括了争取领导支持、完成机构设置、进行宣传动员、数据资料的收集和整理、进行分析与建模等过程，采用了结构化的采访技术，自顶向下规划与局部设计相结合的方法，利用BSP方法中的企业过程定义、数据类定义、过程/数据类矩阵分析等工具手段，完成了主题数据库的分析建模和DB+ODS+DW数据管理模式的建立，取得了良好的效果。当然，信息化战略规划不是静止、一成不变的计划，信息化建设也不是一次性的工作，现阶段系统存在的问题往往就是下一阶段规划建设的目标。

信息化是现代企业管理的必经之路，而信息化的实践又表明，企事业单位信息化一定要建立在信息化战略规划基础之上。2010年2月，我参加了某市加工贸易业务综合管理信息平台的信息化规划和建设，作为信息部门的技术骨干，参加了其中的信息战略规划的制订以及系统分析、设计等工作。 某市原有的加工贸易审批管理已具备了一定的信息化基础，但也存在较多的问题。从纵向看，存在共享困难、无法统一管理、重复建设等问题。市、区（县）两级共有三个集中审批点，但其各自开发的信息管理系统完全不同，信息无法共享，也难以进行统一的管理。从横向看，企业需要在政府审批部门、海关重复录入数据，不仅加重企业负担，也会造成数据的不一致。   
为改变此状况，改善投资环境，相关领导提出了综合管理信息系统的建设要求。我们经过调研分析，开发了加工贸易业务综合管理信息平台，不仅完全达到了领导的预期目标，实现了信息共享、纵向及横向的综合监督管理、知识管理和分析决策支持，而且还对整个信息化管理平台的建设提出了远景目标及建设方案，为该平台的长期建设提供了指导。具体实施步骤如下：   
1．正式分析前的准备   
一是争取高层领导的支持。信息系统的研究开发工作能否成功，主要取决于管理者对本组织活动的看法以及对信息系统的需求程度，而高层领导的战略决策也直接影响着信息化的战略规划。因此，高层领导的支持与参与是信息化工作成败的关键。我们通过与高层领导就战略需求方面的深入沟通，并注意在平时的交流过程中向对方灌输其参与信息化建设的重要性，增强了领导的参与意识，并最终得到了高层领导的大力支持。 二是完成机构设置，制订工作计划。在高层领导的支持下，成立了加工贸易综合管理平台建设领导小组，由业务主管领导担任组长，领导小组还加入了各相关部门的业务主管，以便于协调联系。领导小组下设工作组，具体负责信息化的规划和建设。工作组内部通过沟通协调会议，大家统一了思想，共同制订了相关的工作计划呈主要领导研究审核，并对高层领导比较关注的问题进行了专门详细的讲解，最终使高层领导一致同意我们的方案。对于部门间的协调工作，通过小组沟通和领导介入，取得了比较好的效果，这也为我们整个综合管理平台的跨部门的无缝沟通完成了前期的协调工作。 三是宣传动员。获得高层领导的直接支持完成机构设置之后，我们进行了全组织、全系统以及相关单位的宣传、动员。特别是对一些关键的业务人员和大部分中层管理人员进行了相关培训，使大家对于目前的信息化建设，包括当前的状况、建设的目标、大致的过程等有了一个比较统一的认识。   
2．数据与资料的收集整理   
数据与资料的收集整理是以后分析的基础，数据资料必须详实、准确。我们主要从三个方面开展。 首先我们收集整理了各项相关的法规、文件，包括最新商品编码表及相应税率等执行具体业务操作时的参照资料，以及各种相关的业务表格，这些既是开展各项业务的依据，也是系统需要输入或输出的数据。 其次我们考察了各单位正在使用的业务管理（软件）系统。我们采用了调查表和实地了解两种方式结合的方法进行。我们先制定了软件系统调查表，由各部门填写其目前使用系统的状况：包括服务器型号及数量、节点数量及机器配置、网络带宽、软件运行的操作系统、数据库管理系统、主要的数据库和表、主要表的大小、软件基本框架等。然后我们再对各单位的系统进行实地考察，主要是对各软件系统形成一个感性认识，包括界面风格、操作过程等，并对调查表中的部分内容进行补充、修正。 最后，我们在前期的资料收集并初步掌握的基础上开始了访谈。我们着重是对中层管理者进行采访，以进一步加深对业务内容的理解，澄清在资料中某些存在的问题。在这里，我们使用了“结构化的采访技术”。采访以两人为一组，基本上是一个人负责进行交流另一人进行记录；在采访准备方面，我们先对收集的资料进行了消化，对每受访者都先对其部门职责、组织结构等作初步了解，准备问题提纲并预先提交受访者；采访过程则按人员自我介绍，陈述采访意图、目的和要求，依采访问题的主次顺序依次采访等，这样一套较为标准的流程进行；对采访整理进行结果，制成标准化的表格，并反馈给受访者。在整个采访阶段我们还比较注意采访的组织及采访技巧。比如每次采访都限制在2小时左右，准时按约定时间和地点进行采访，采用灵活的时间安排，根据具体情况对采访的问题进行适当扩展和延伸等。   
3．分析、建模，完成信息管理平台的建设   
根据James Martin的信息工程方法的理论，信息战略规划有建立企业模型、确定企业信息结构、确定业务系统结构、确定系统的技术结构等多个子任务及步骤，而我们根据组织的结构及业务特点对其作了适当的裁剪和组合，重点放在了企业模型和主题数据库模型的建立。 在此过程中，我们采用了自顶向下规划与局部设计相结合的方法。按照自顶向下的原则，我们把系统划分为数据接口、审批工作流管理、知识管理三大模块，然后再进一步分解，比如数据接口再分为数据录入、数据交换，知识管理分为信息共享、内部知识管理、数据分析等。局部设计则是在该框架内进行，对每一模块采用逐步求精的设计方法来完善。 主题数据库的建设我们主要借鉴了BSP方法，通过定义企业过程、定义数据类和分析过程/数据类矩阵，完成了企业、生产和商品的三大主题数据库的建立。由于业务数据既有每天的实时数据，又有大量的历史数据，既要满足操作人员的日常工作又要满足分析决策的需求，因此我们把主题数据库模式设置成DB+ODS+DW的模式。保留DB数据库，是为了与其他一些分散的应用系统保持兼容接口。而原有系统中相关的DB数据库，全部转入ODS，ODS存放了当前的、实时或准实时的数据，可以满足全局一致的联机事务处理要求，同时它又是面向主题的和集成的，可以支持部门级的决策要求。DW是而向主题和稳定且随时间变化的，主要支持高层的决策分析需求，其数据来源于ODS。   
经过上述步骤，我们的信息化项目取得了成功，并在第三届数字化城市大会中作为信息化建设的典型项目参加了汇报。除领导重视与支持、组织协调工作得力外，就是我们对目前信息化现状的正确认识及对领导关心问题域的准确把握。根据James Martin相关理论，结合我们的信息化应用，提出了目前数据环境建设的重点应是主题数据库的建设，并在此基础上引入了知识管理。另外，我们也对信息化建设的整个过程进行了合理的阶段划分。  
目前完成的是第一阶段，而下一阶段要完成的任务，也是我们目前系统中需要改进的方面。 首先是数据仓库的应用。我们的数据仓库和OLAP应用还处于起步阶段，虽然我们已有一定的基础数据，但距离数据仓库真正的要求还有一定差距，另外我们对于联机分析服务还需积累经验。我们完成了业务审批条文方面的知识管理，商品相关的知识定义，但在企业、生产和商品三大主题数据库基础上的，支持风险分析的风险管理主题数据库的建立就感觉还比较困难，主要是风险分析模型还在进一步的建立和完善当中。 其次是数据交换。目前我们系统还未能提供XML的数据接口格式，这一方面是因为其他交互的系统还基本没有基于XML的接口，另一方面就是目前还没有独立的方便易用的XML建模工具。但从发展来看，支持XML接口格式是必须的。 最后，使用者对信息化的认识程度也需进一步提高。在系统建设和使用过程中，我们发现信息系统在广大业务人员眼中还只是手工操作及人脑记忆的一个替代，对信息系统深层次的应用需求明显不足。