

企业宏观情报管理

〔德〕 P. 布洛曼 著

刘 达 曾晓东 译

刘 达 校

科学技术文献出版社

(京) 新登字130号

内 容 简 介

本书主要描述：如何根据企业不同的特点，采用适宜的情报管理模式，促进企业的竞争能力，保障企业实现自己的长远目标。书中详细介绍了建立企业宏观情报管理的步骤，所需要的各种条件，可能遇到的困难及相应的措施。本书观点新颖，内容实际，图文并茂，具有较强的可读性、实用性。通过大量的实例和插图，将国外80年代最新的企业情报管理理论同企业实践活动相结合，使一些理论性问题更容易得到理解。对于我国情报行业开拓企业情报市场，面向经济建设主战场的转变，以及对于企业界提高效益，建立起科技转化为生产力的机制，都有很大的参考价值。

ERFOLGREICHES STRATEGISCHES INFORMATIONSMANAGEMENT

Peter Bromann

Verlag Moderne Industrie

1987

企业宏观情报管理

〔德〕P. 布洛曼 著

刘 达、曾晓东 译

刘 达 校

科学技术文献出版社出版

(北京复兴路15号 邮政编码100038)

中国科学技术情报研究所印刷厂印刷

新华书店北京发行所发行 各地新华书店经销

787×1092毫米 32开本 8印张 171千字

1992年12月第1版 1992年12月第1次印刷

印数：1—2150册

社科新书目：304—084

ISBN 7-5023-1776-7/F·195

定 价：4.95元

前 言

现在，国外绝大多数企业都已经认识到，情报对企业的发展是必不可少的。只要一个企业建立起了收集、处理、分析、应用情报的有效机制，就可以增强企业的竞争能力，保障企业长远目标的实现。要做到这一点就需要在企业中建立起现代的情报管理机制。本书作者布洛曼（P. Bromann）博士曾先后在IBM公司的系统咨询部门、销售部门以及“松树”（Kienbaum）企业咨询公司工作，具有丰富的情报咨询实践经验。他根据自己多年来在企业、情报处理和情报管理方面的咨询实践，运用国外80年代最新情报管理知识，总结企业情报活动的各种模式，论述了如何通过情报管理，建立起保证企业长远发展目标的、成功的情报系统。本书采用了多幅图表，使一些理论性的论述明了易懂。由于本书从情报和企业结合的角度论述了情报管理，所以本书对我国情报界、企业界和相应的管理机构都有参考价值。

本书由中国科学技术情报研究所重庆分所刘达、曾晓东译校。刘达译第一、二章并审校全书，曾晓东译其余各章。

目 录

导言	(1)
1. 情报处理的战略意义	(5)
1.1 战略观引论	(5)
1.2 情报处理对企业管理的意义	(6)
1.3 情报技术动力学	(10)
1.4 情报处理与企业组织	(12)
1.5 对战略情报管理的要求	(15)
2. 确定成功的情报管理的目标	(18)
2.1 排除战略定向中的缺陷	(18)
2.2 情报管理的目标系统	(21)
3. 战略情报管理中起决定作用的成功因素	(28)
3.1 对情报需求的认识	(28)
3.1.1 当今管理情报的典型弱点	(28)
3.1.2 适应需求的情报供给的管理	(29)
3.1.3 “情报系统”的概念	(35)
3.1.4 情报需求的分析和评价	(38)
3.1.5 可预料的困难	(42)
3.2 情报处理要求综合化	(44)
3.2.1 从情报需求到完整的情报系统	(44)
3.2.2 实际的综合领域	(51)
3.3 情报系统的发展和应用管理	(68)
3.3.1 “情报资源管理”的战略特征	(68)

3.3.2	建立情报系统的障碍·····	(70)
3.3.3	使用市场上提供的软件·····	(73)
3.3.4	项目管理·····	(74)
3.3.5	情报系统的活动周期和发展模型·····	(77)
3.3.6	情报系统发展和应用的效率·····	(81)
3.3.7	质量保证·····	(84)
3.3.8	数据管理·····	(86)
3.3.9	情报系统的改造管理·····	(89)
3.4	系统设计·····	(91)
3.4.1	广泛的计算机计划·····	(91)
3.4.2	网络结构·····	(95)
3.4.3	终端用户计划·····	(103)
3.5	数据处理的运行·····	(111)
3.5.1	对数据处理运行的情报管理·····	(111)
3.5.2	具有示范作用的数据处理运行的战略问题·····	(113)
3.5.3	安全计划·····	(119)
3.6	对终端用户的直接支持·····	(121)
3.6.1	情报系统用户角色的改变·····	(121)
3.6.2	为用户服务·····	(122)
3.7	工作人员的能力和动力·····	(133)
3.7.1	缺陷·····	(133)
3.7.2	强化职工潜力的计划·····	(137)
3.7.3	物质刺激作为提高效率的方法·····	(140)
3.8	情报管理任务的完成·····	(143)
3.8.1	任务完成和任务完成者·····	(143)

3.8.2	管理结构	(148)
3.8.3	管理特征	(156)
4.	对改善战略成功因素的有针对性的帮助	(164)
4.1	外部情报管理咨询专家支持的可能性	(164)
4.1.1	应用的领域和目的	(164)
4.1.2	咨询专家的选择	(168)
4.1.3	咨询成功的前提条件	(170)
4.2	情报管理的重要手段	(173)
4.2.1	情报处理的宏观“审核”	(173)
4.2.2	情报处理的总体计划/计划纲要	(186)
4.2.3	情报处理的控制	(214)
5.	未来情报处理和情报管理的前景	(229)
5.1	一般的发展框架	(229)
5.2	用户方面的发展趋势	(234)
5.3	提供者方面的发展趋势	(237)
6.	总结	(240)

导 言

本书的写作目的在于探讨当今企业情报管理中存在的问题。对战略情报管理的某些基本要求，无论在大多数企业的实践中，还是在有关文献中，迄今都没得到满意的阐述。在这里，作为流行概念的战略和情报管理，应予以必要的阐释。

这方面的讨论往往归结于这样一个问题：即一位电子数据处理的负责人是否应当成为情报管理人员，尽管这方面的职责范围仍不明确，并且还有争议。此外，同这项工作职务相关的主要是“情报资源管理人员”的概念，因为对于情报技术来讲，人员和费用是最重要的调控参数。

针对这种情况，书中阐述了这样一种观点：在以下许多方面应赋予情报处理重要的战略意义：

1. 在企业中作为符合实际的战略发展的先决条件；
2. 作为实现企业目标的手段（例如提高竞争能力），并以此作为战略转变的手段。
3. 作为“组织与情报加工”企业职能部门的功能战略；
4. 作为战略思考的“脉冲发送”；
5. 既作为企业战略的组成部分，又作为企业战略的成功因素。

因此，本书的读者对象正是那些负责企业发展战略的企

业领导人员、负责各自功能战略的职能部门工作人员以及负责情报处理战略的“组织与情报处理”管理人员。

尽管他们各自的职责不同，所有相关人员在他们各自担负的职务中共同起情报管理者的作用，同时他们的工作在很大程度上依赖于情报保障。

为了强调情报处理的战略意义及其与企业组织和企业中领导层的关系，本书阐述了经多年咨询实践证实的第一手材料。

对于战略的情报管理来说，必须根据企业的经营目标来确定情报管理目标，并且情报管理目标必须符合评价标准。因此确立了测定情报管理成果的规模。

本书主要部分讨论了战略情报管理的成功因素，即：

- 情报需求的调查；
- 情报处理与情报需求的整体化处理；
- 情报系统及其发展与运行管理；
- 系统概念；
- 数据处理企业；
- 直接的终端用户支持；
- 工作人员的技能与动机；
- 情报管理的地位及其重要性。

这些成功因素表明，虽然情报管理的主要职责可以由具有相应职权和必要能力的组织与情报处理部门的领导人员来履行，然而正是战略上关系重大的领域，诸如情报系统的需求分析、效率评价，特别是系统利用的监控只有通过全体管理人员的通力协作才能完成。

除了不同企业的实例和尝试解法以外，本书还介绍了实

实践证明行之有效的情报管理的控制手段，正是这些控制手段保证了战略任务的完成：

- “情报处理检查”；
- 总体方案和规划纲要；
- “情报处理控制”。

本书最后强调了未来的一些可以预见的变化。在战略情报处理控制方面，对这些变化应予以特别的注意。

图1展示了本书结构的全貌。

导 言

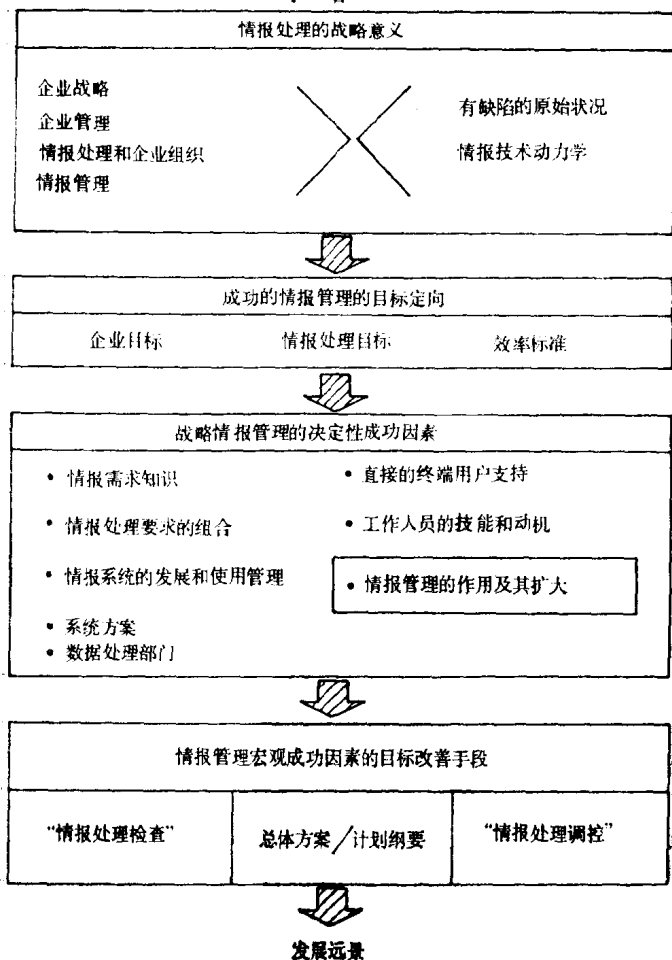


图 1 导 言

1. 情报处理的战略意义

1.1 战略观引论

随着技术的日新月异，情报处理的领域在不断扩大。这种情况经常给企业中的管理层带来许多必须研究的新问题。因此，情报处理活动大多是一些作业的、操作上的问题，这些问题掩盖了企业的主要发展方向。

针对这种情况，在制订战略计划时，分析企业成功的条件和制定企业未来发展的长期设想具有非常重要的意义。

至今从事企业战略研究的高级管理人员对情报处理的重要性常常缺乏应有的认识。至少就联邦德国企业界关于数据处理问题的主要认识状况来看，对必要的战略发展的前提与后果没有予以应有的重视。

确切地讲，仅在中型企业形成一种认识，即战略销售是企业成功的关键。和所有其他企业一样，产品的销售效率在很大程度上取决于企业情报系统的质量。企业情报系统同所有部门的物质装备一样，具有同样的重要性。应当看到，情报处理除了主要作为管理手段而具有基本战略或经营战略作用以外，也具有职能战略的作用。虽然情报工作主要是一种服务工具，因此是整个企业潜力的一个组成部分，但同时也是成功的企业战略发展的要素。

战略发展阶段

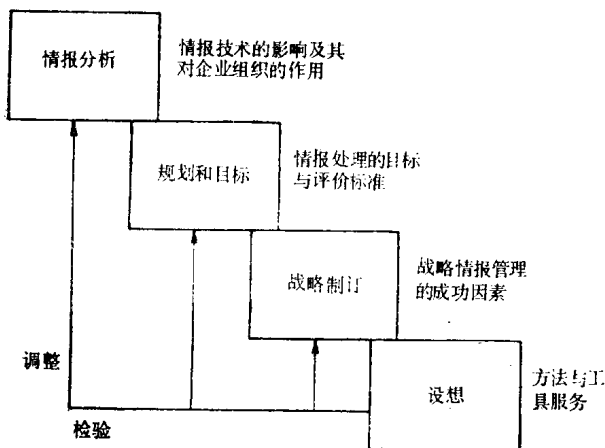


图2 战略发展与情报处理

本书描述了这一发展过程的平行线图，如图2所示。除了通过引用来自企业咨询实践的许多实例系统论述了战略情报管理的成功因素以外，本书也指明了制定或改善情报管理战略的方法。

1.2 情报处理对企业管理的意义

企业战略发展本身在很大程度上取决于为企业管理服务的情报保障。在这种情况下，整体直观评价管理的作用是显而易见的。经过70年代企图建立管理—情报系统的徒劳的尝试以后，人们未必就能想到建立闭环数据处理支持系统。然

而，情报处理是制定和控制建立在事务管理模式基础上的战略计划时所不可缺少的。比如说，情报处理有如下的重要作用：

- 情报的收集与存贮；
- 情报评价的手段和相应的分析方法与计划方法；
- 对于重要战略事件的预警指标的监视手段；
- 战略转变阶段允许偏差度的检查方法和调控手段。

正是在转变阶段，战略行为应以反应能力强和革新迅速快见长，因而情报的获得、处理和传递具有重要的意义。人们是否应当把情报看作是独立的生产因素尚无定论。在任何情况下，一个有效率的情报机构对于企业的应变能力和竞争能力以及企业的生存都是基本的先决条件。如果人们想强调企业有六个成功因素，即：

- 战略；
- 组织；
- 工作人员；
- 管理系统；
- 情报系统；
- 用户服务。

那么所有这些成功因素都依赖于以下的情报处理：

- 战略：主要是情报收集和生活动转变时的战略；
- 组织：借助于企业通信系统的组织；
- 工作人员和管理层：没有情报保障不可能有效地协

同工作；

- 情报系统：情报处理的直接成果；
- 用户服务：用户服务首先需要关于市场和产品的情

报，其次，对用户的服务要畅通无阻。

这些要求没有情报不可能有效地实现。

除了与企业战略直接有关的方面，一般来讲，情报处理也是企业管理的成功因素和实现企业目标的有效手段。图3表示了这一重要关系。

许多应用实例证明了情报处理对企业主要目标的影响，如效率、劳动生产率和利润等。更确切地说：人们可以利用情报表示每一种针对目标的或同目标相关的知识。也就是说，对于企业领导来讲，特别关心同企业目标有关的情报。在这里，情报的概念同交流密切相关，因为情报一般只有通过交流方法才能获得。

同时，多变的环境条件和激烈的竞争关系非常需要及时有针对性的情报服务。这种情报需求象产品和服务一样涉

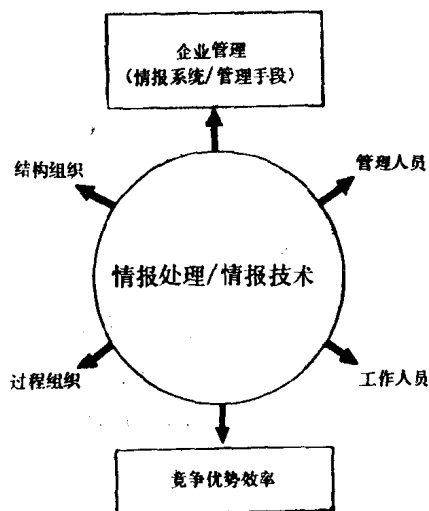


图3 情报处理对企业成效的影响因素

及到企业的功能范围。

如果说，国际市场战略意味着应当开展全球性销售，那么这一要求使德国企业的现有情报系统面临巨大的困难。

如果在必要时刻（譬如在讨论工作时），主管领导所需要的情报不是最新的，那末决策能力或决策质量和由此而产生的管理效率就会受到很大的影响。

由于确立的目标是保证企业竞争的优势，情报处理和情报技术的战略意义很容易为人们所理解。巨大的用户效益和（或）低廉的成本可以看作是由一系列相关活动组成的“价值创造链”的功能。企业生产率的每一种价值创造活动都由情报系统和情报系统的技术手段来支持。情报系统和情报技术手段可改变活动方式并且形成新的联系。例如，在订货业务中，同顾客或供货者之间的联系。除了通过建立管理手段和强化专职人员职责，使提高劳动生产率的过程合理化，在管理过程中确立情报支持作用对企业的未来发展是必要的。因此，“战略的价值创造”效率可以看作是企业的—种决定性功能。

根据经验性的调研，影响竞争的因素有以下几点：

——行业结构的变化（供需的市场导向，进入市场的限制因素，可取代性，竞争的激烈程度）；

——新的竞争优势（成本结构和成本下降的变化，竞争能力的提高，例如跨地区供应的专业化经营）；

——新的市场（新产品，服务性情报等）；

尽管对竞争状况的影响各不相同，但无论哪个行业部门都不得不适应这种戏剧性的变化。

随环境特征和各种企业经营战略的不同，对“价值创造

链”中的情报处理要有不同的考虑角度。

(1) 静态随机的竞争环境

- 包括外部服务在内的情报处理；
- 数据库（扩充）；
- 专职工作的效率提高与合理化；
- 现有情报资源的方便利用与共享。

(2) 静态定向的竞争环境

- 生产、生产控制与调节、质量保证的情报联网；
- 适时计划；
- 数据的联机获取；
- 计算机支持的服务。

(3) 动态反应的竞争环境

- 新产品开发计划；
- 计划、预算和项目管理系统；
- 柔性生产、耦合系统、计算机综合生产；
- 定货追踪系统。

(4) 紊流和超紊流的竞争环境

- 非集中的调控系统；
- 计划与预算系统；
- 柔性生产、耦合系统；
- 项目管理系统。

1.3 情报技术动力学

如果不是受到迅速扩大的情报技术市场的推动，情报处理就不会有今天这样大的发展。不论是数据处理工业的产

品，还是包括最终服务系统（硬件、软件、服务）和个别系统成分在内的通信技术都是如此。数据处理工业提供的产品至今还没有达到需求的饱和点，而且还在不断引起潜在的需求。目前用户面对着众多供应商提供的大量情报技术产品，但清楚的市场结构指明了各个市场部分的状况。情报技术在容量扩充、价格/容量比的改善以及处理速度方面的飞跃发展都说明了情报技术产品的功能在不断提高，或者说为开发新的情报技术产品提供了可能性。这给用户开辟了新的应用领域或附加用途。

关于情报技术动力学的一幅图表提供了下列数字。通用计算机（情报处理用的主机）的发展状况如下：

每年数字计算机的价格/容量比下降20%；

每年计算机容量净增长25%；

5年增长3倍；

8年增长6倍；

每年计算机容量有效增长18%；

对计算机容量的需求增长40%；

每年计算机终端的生产成本下降15%；

10年下降4/5；

每年数字计算机的体积减小25%；

8年减小9/10；

16年减小99%。

尽管情报技术的变化给人留下了深刻的印象，但情报处理的发展在某些方面明显落后于情报技术的进步。造成这种情况的原因是多方面的。其中属于用户方面的原因有以下几点：