



信息时代下的 企业管理转型

IBM全球企业咨询服务部

梁铁城

2010-8-9



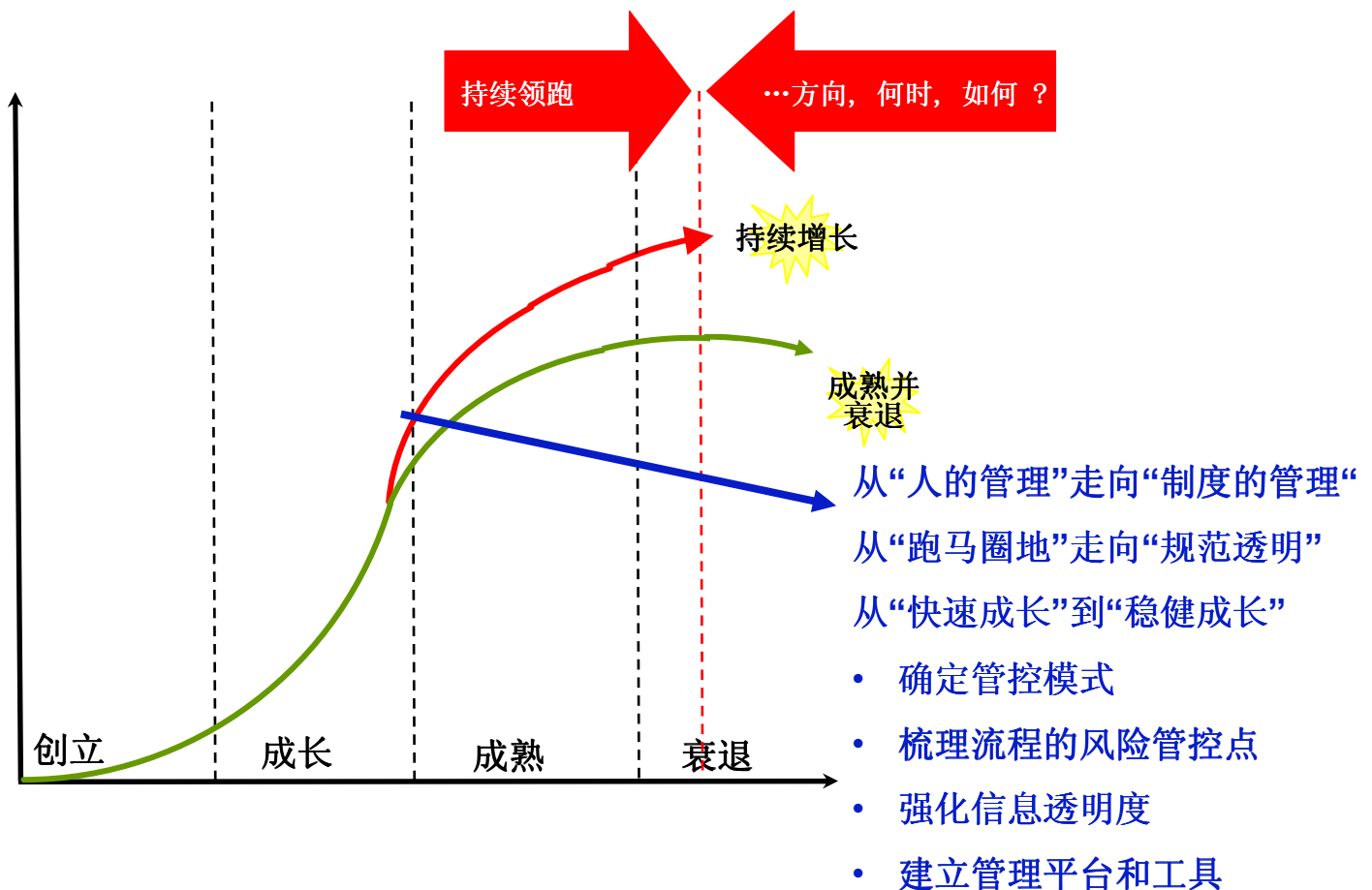
IBM 全球企业咨询服务部

© 2009 IBM公司版权所有

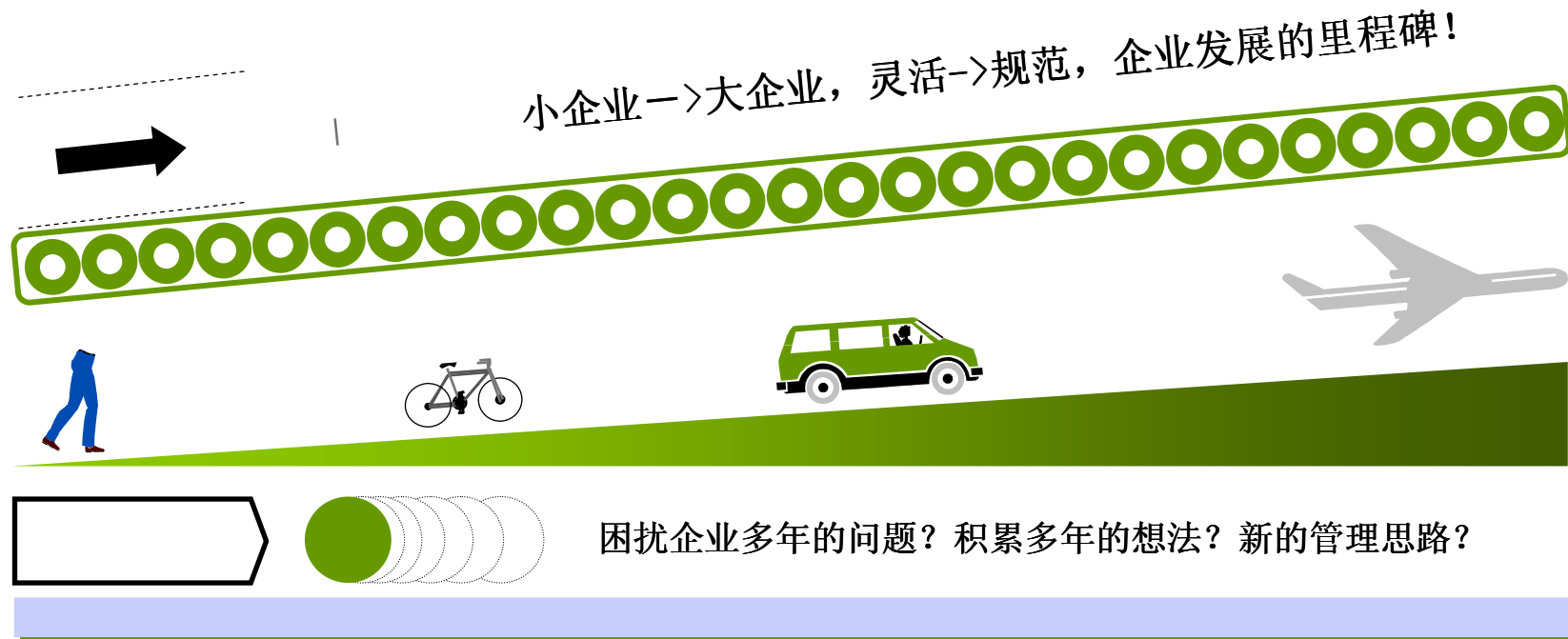
近些年，中国发展起来了非常多的成功**快速成长**中的企业。但是也有很多企业都经历了发展初期“稍不留神就赚钱”的兴高采烈以及随之而来的“一不小心就亏损”的困境。

目前 - 定位清晰，方向明确，高速增长！

将来 - 苦练内功，审时度势，稳中求胜！



转型：寻找适合您自身发展路径的工具、方法和目标！



全面、系统的梳理和规范业务流程，实现公司价值的全面提升

中国快速成长型企业正在进行从”以产品中心”到”以客户中心”的转型

以产品中心

- 以产品销售为主
- 少量和无差异化的附加服务
- 依赖一次性产品交易盈利的模式

▪ 价格，产品性能和品牌的竞争

- 片面的了解顾客的需求
- 与消费者的交流互动极为有限

以产品为支撑，
客户+渠道+品牌为建设核心

- 提供基于产品的增值服务，或更全面的解决方案
- 创新和差异化的增值服务
- 长期持续的服务盈利模式

▪ 服务质量和创新的竞争

- 全面的了解顾客需求
- 在整个产品周期中与消费者持续交流与互动

目录

1 我们与蓝月亮在信息化转型之路共同成长

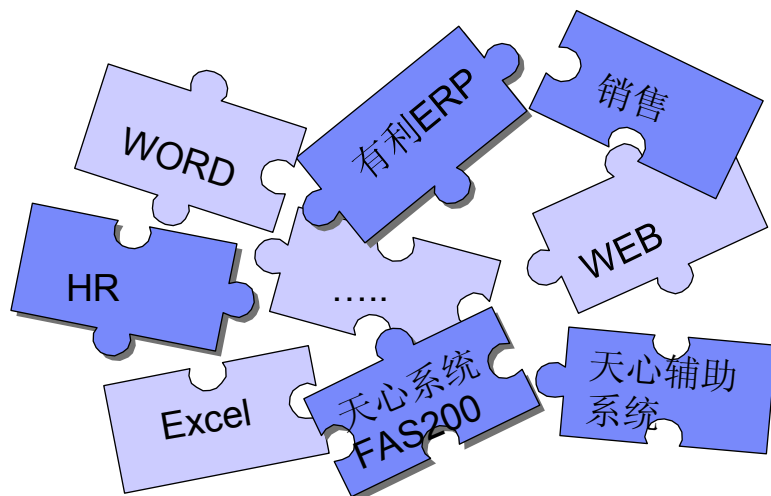
2 案例分享

3 问题交流



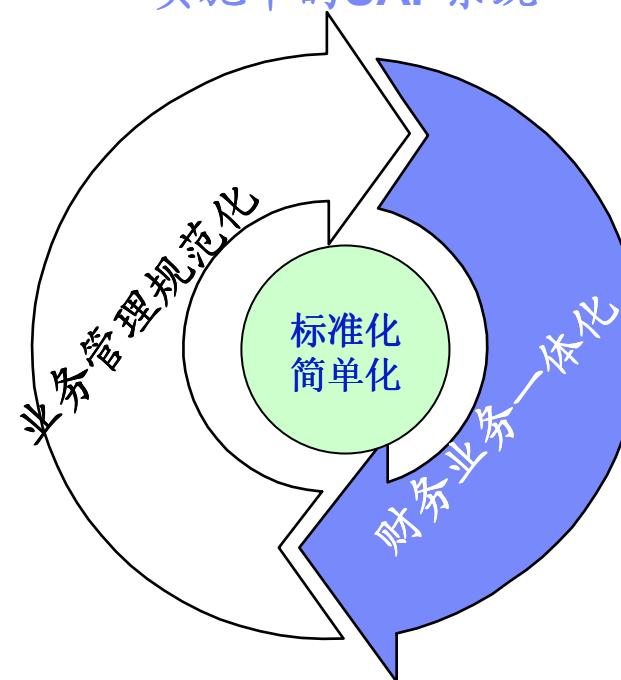
从分散走向集成的信息化要求中，要围绕着“标准化、简单化”来进行流程优化。

分散的IT系统，形成信息孤岛



分散信息系统
无法有效提供
决策支持信息

实施中的SAP系统

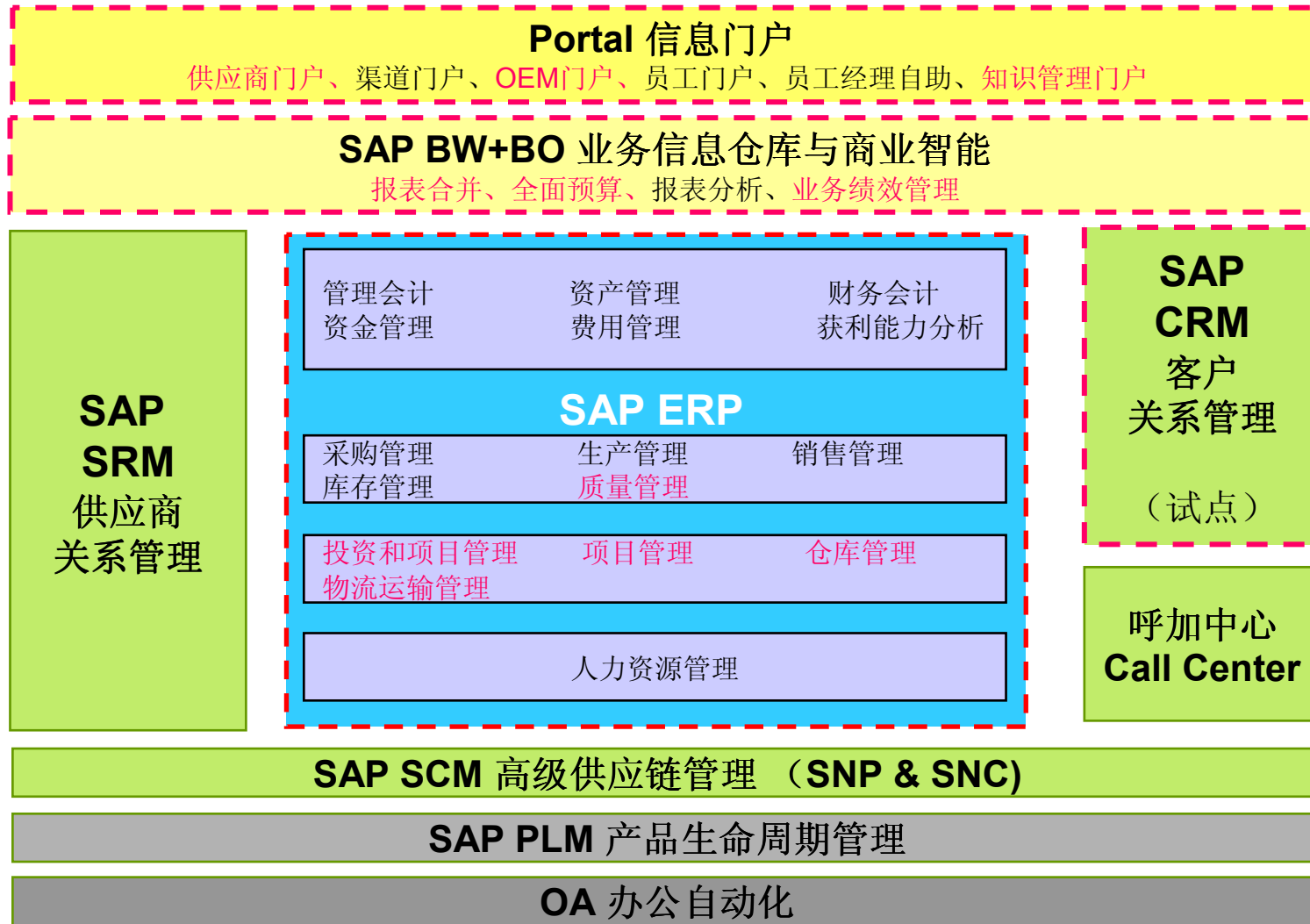


- 蓝月亮目前已建成了各模块的信息系统，支持着各自的业务和管理方面起了一定的作用，但这些信息系统不集成，形成信息孤岛，对集中管理及对决策的支持不够。
- 大量EXCEL人工处理，数据统计工作量大，数据一致性没保证。

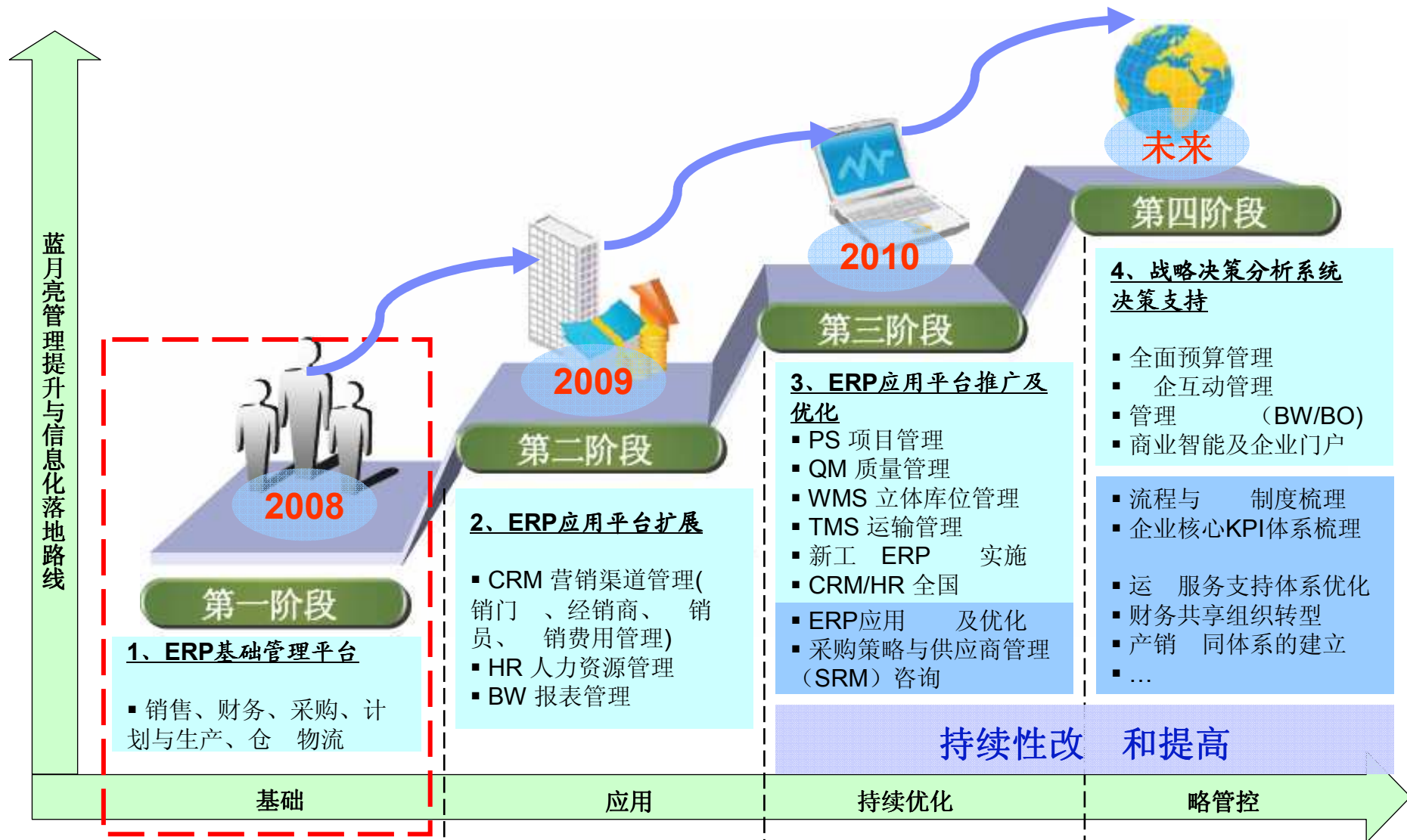
我们对蓝月亮ERP实施的理解

- **实施ERP不是目的，而是手段。**它涉及到运作模式、组织架构变革、业务流程、运营规范等诸多方面的深刻变革，是一项大规模的、复杂的企业管理变革与提升的系统工程。ERP系统是这一系统工程的工具和手段。
- **有效的ERP实施，流程改进是关键。**事实证明，“旧的组织+新的技术 = 更加昂贵的旧系统”。在ERP上线之前，没有目标的要设立目标，没有流程的需要建立流程，没有规范的要建立规范。尤其是从手工流程向自动化ERP流程转变的过程，涉及到管理思路、组织结构、业务流程、绩效考核指标、管理手段、工作方式、甚至是企业文化的剧烈变革和提升。在业务流程尚未理顺的情况下实施ERP系统，要么将不合理的流程加以固化、要么用户执行ERP流程时走样。对于最终消费品企业而言，其核心竞争能力是产品的质量、分销以及物流供应体系的效率。因此，在实施ERP的过程中必须对蓝月亮的关键业务和管理流程的优化。
- **顺利的ERP实施，项目管理是关键。**IBM对全球ERP实施成功因素调研指出，系统实施失败案例中的70%的失败原因是项目管理和变革管理不到位。我们会在完成分析现状和明确未来业务蓝图的基础上，制定一个有条不紊的行动计划，逐步将企业的组织、流程、系统和人员提升到新的目标水平。
- **快速的ERP实施，ERP实施策略选择是关键。**一期工程的建设成果一定要为中、远期发展开个好头，应选择适合的实施范围，在实施资源投入可以承受的基础上，建立适度领先于竞争对手的信息管理系统。范围过大过小均不合适。范围过大，实施风险增加，一次性投入过大；范围过小，系统实施效益难以体现，而且起不到承上启下的作用，会重复过去系统建设的老路（系统缺乏整合性，到后来仍不得不投巨资进行整合）。

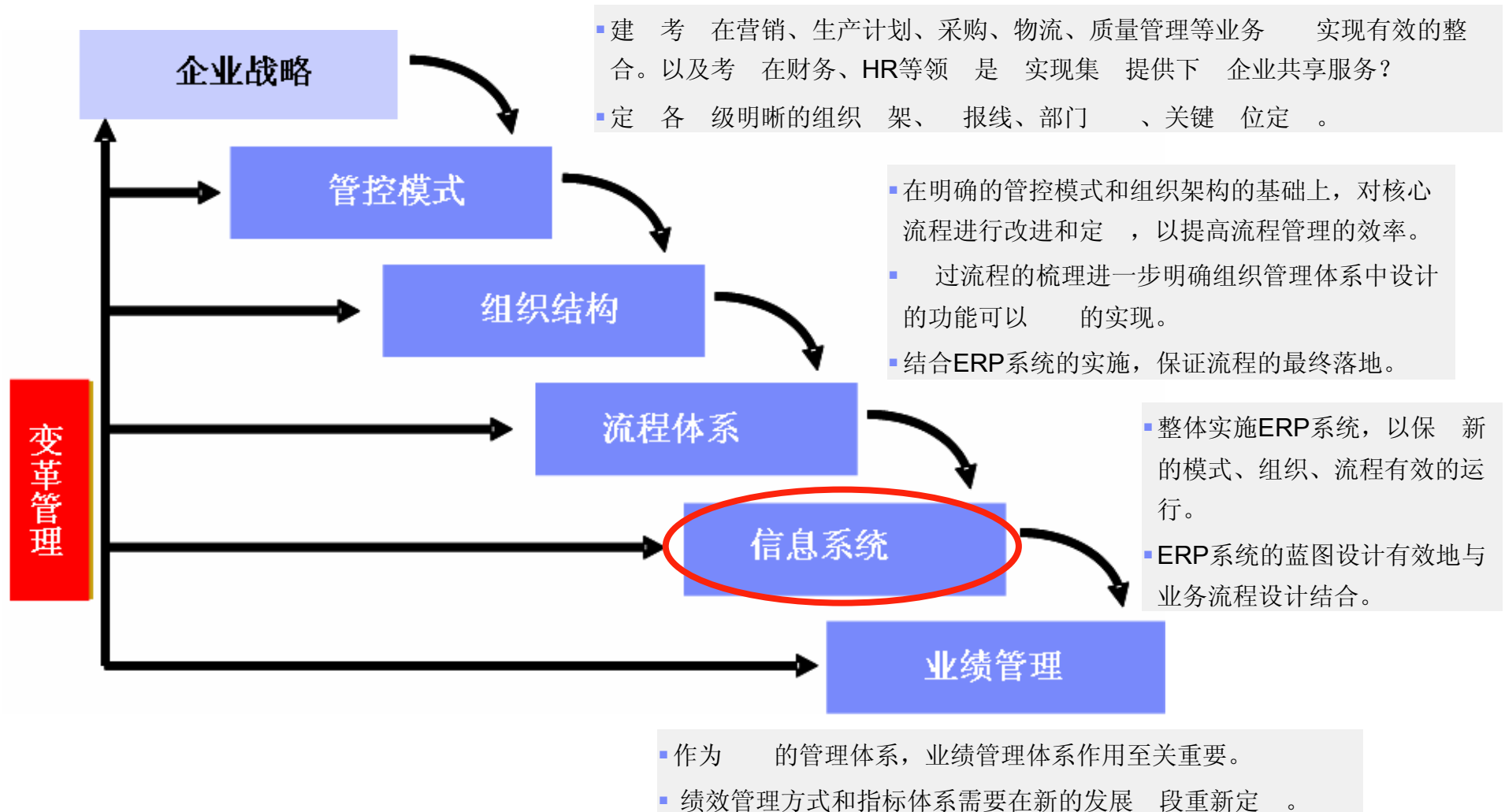
我们与蓝月亮共同构建未来的IT系统应用架构



蓝月亮的管理提升与信息化落地路线图



管理体系的全面提升，需要从管控模式、组织架构、流程体系、ERP系统、业绩管理等全面性系统化考



利用有效的流程化管理方法，将运营模式化成为一、深入的 流程体系



关键点

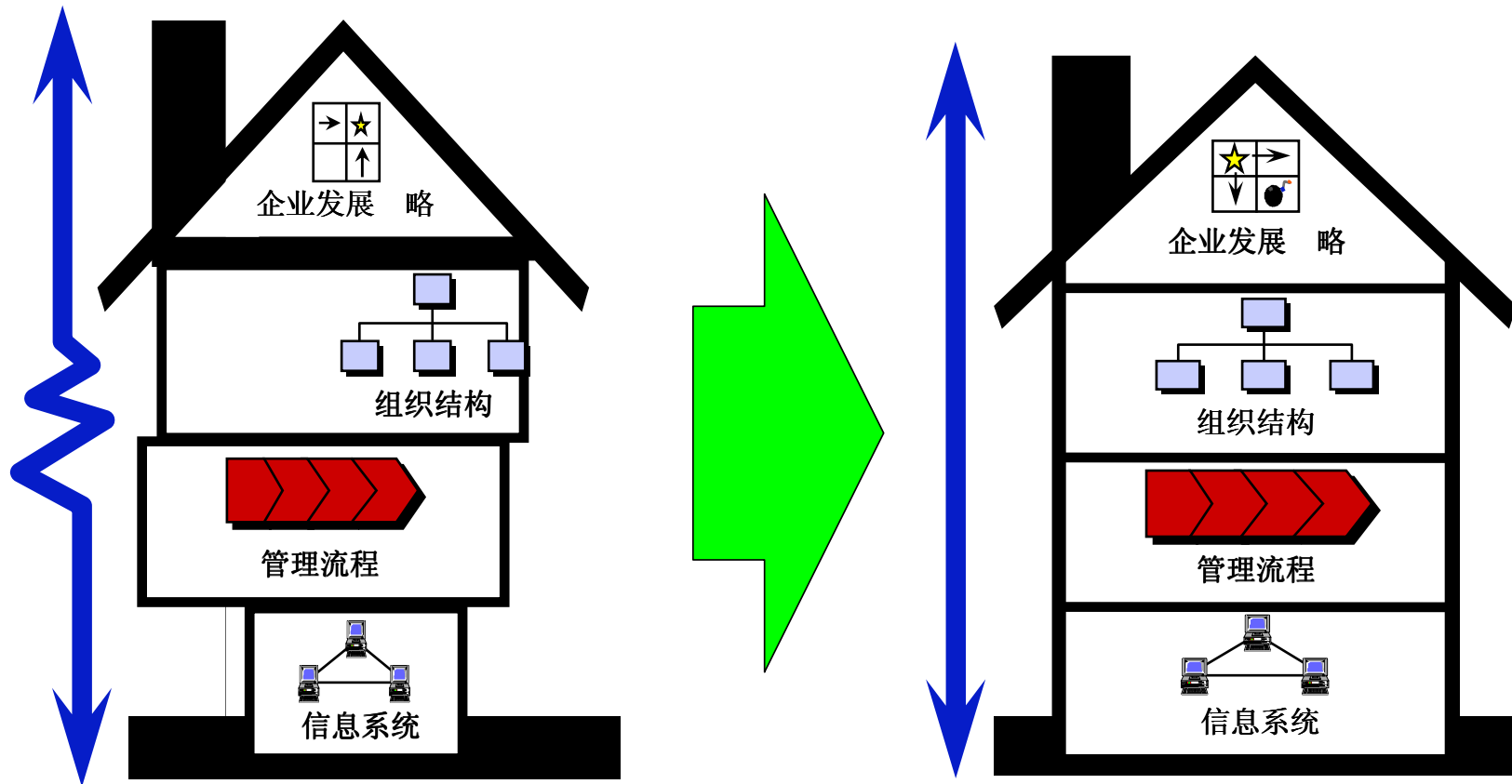
- 如果是为了对业务和管理模型进行 和高 次的分析，可采用第 级流程
- 如果设计 信息化管理控制点的 作流程和就具体流程问题进行 ，第 级流程就 够了
- 如果需要 个信息化点的 作动作或程 ，与系统供应商落实 的信息功能需求， 需要采用第 级流程

资 来源：IBM 流程定 标准

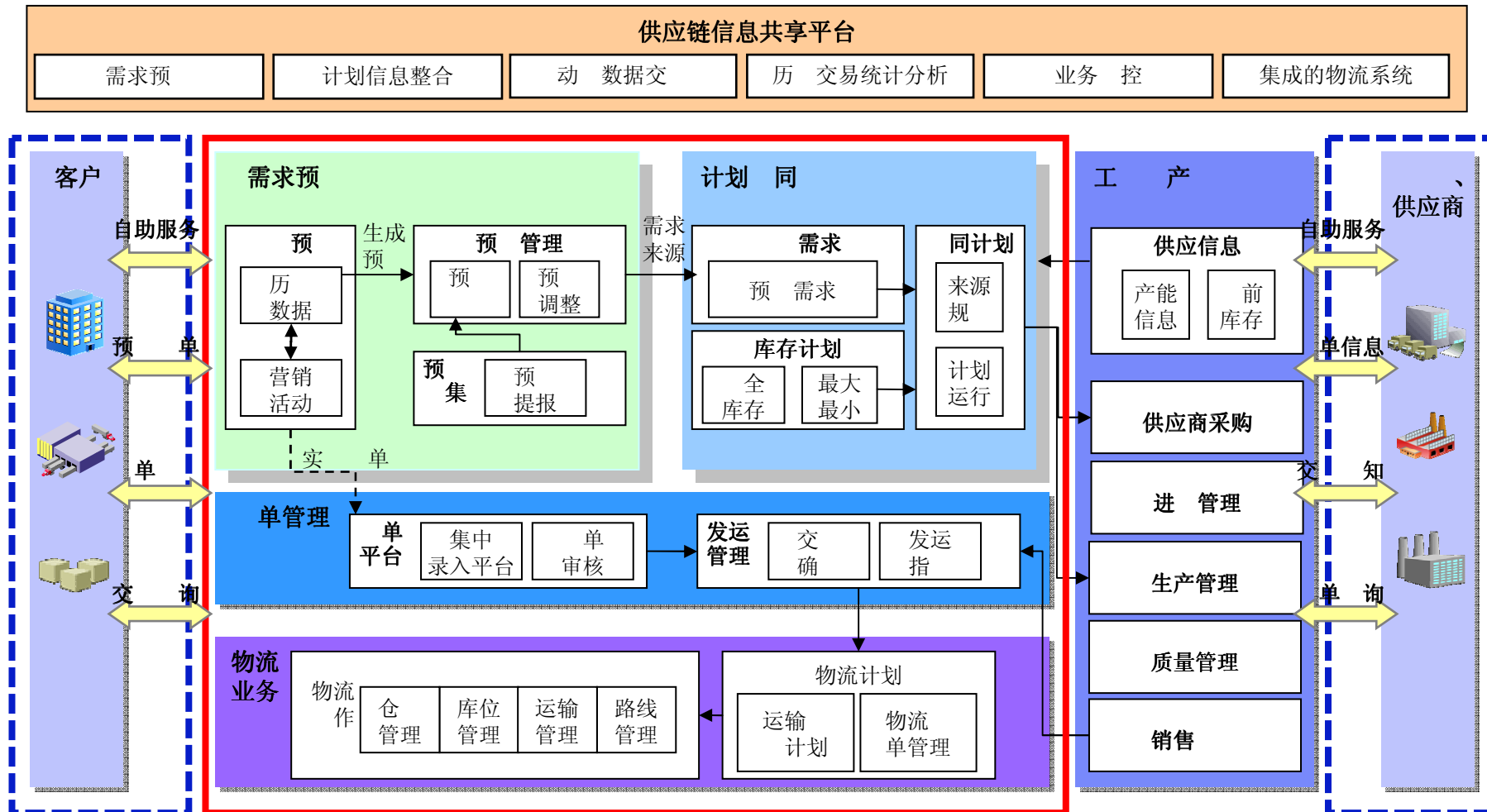
目的就是实现企业的“和”运作

内部提高管理效率，部好的重要手段。而建立企业战略的重要基。

会，加强企业整体应变能力是这些实的全面的管理信息系统成为支持企业发展

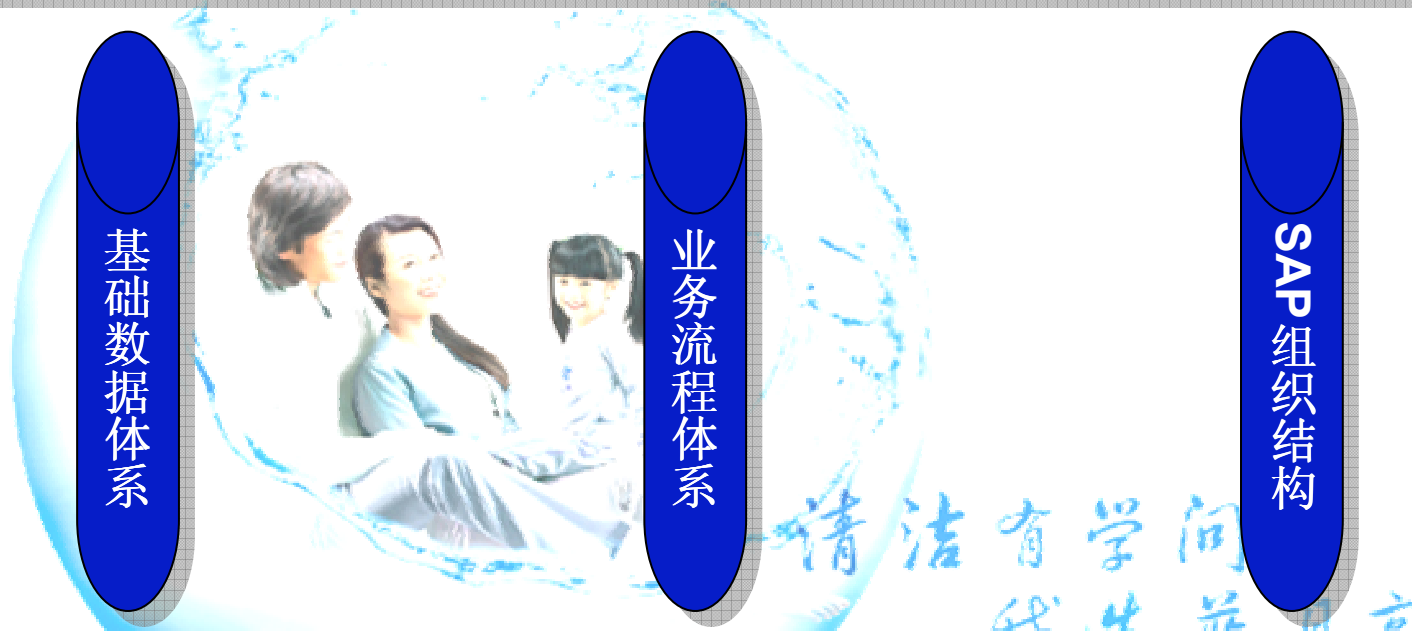


建供应链一体化系统，建立供应链信息共享平台



管理思路、业务流程和系统功能一体化

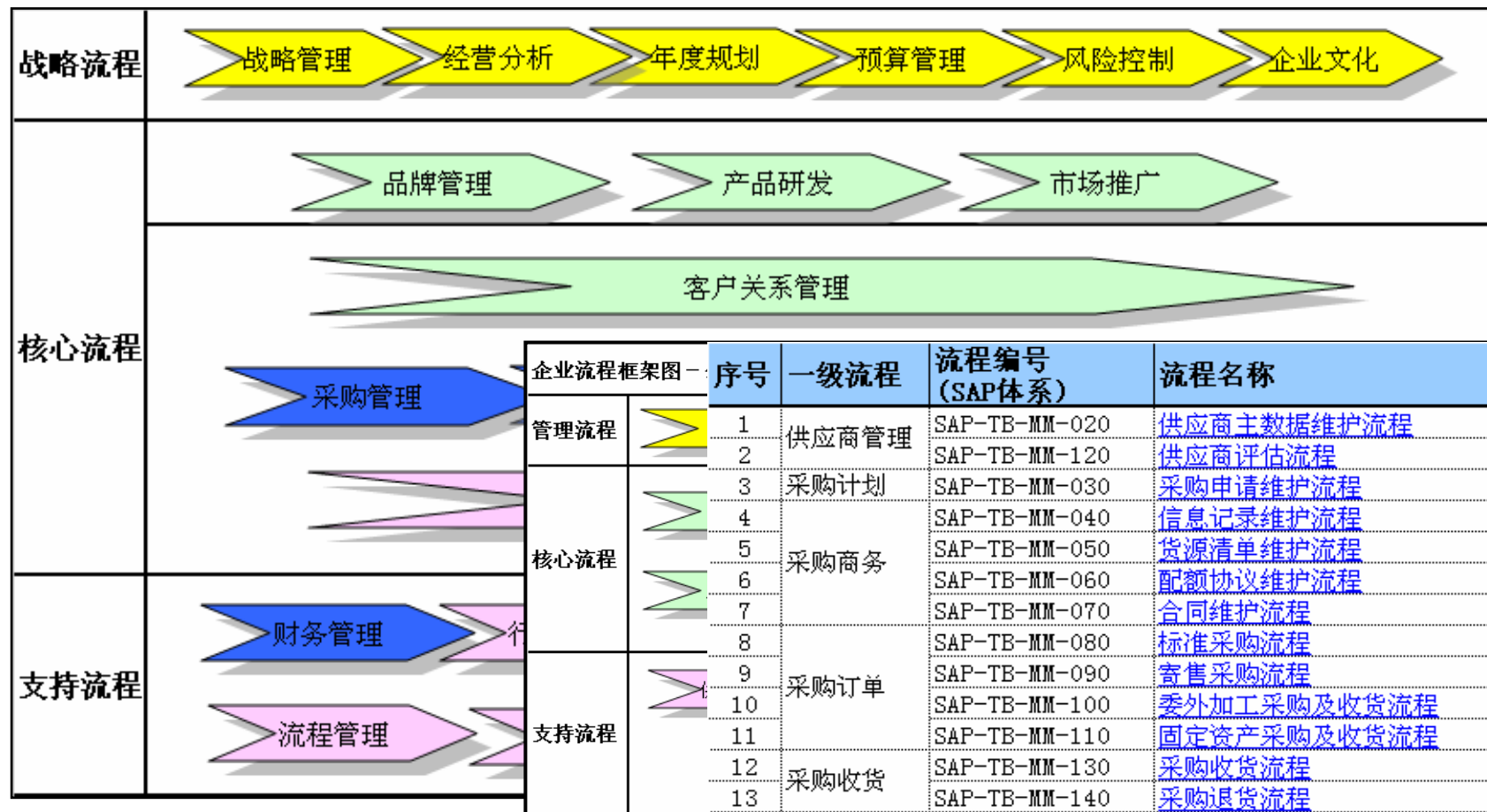
管理分析体系



信息系统功能架构

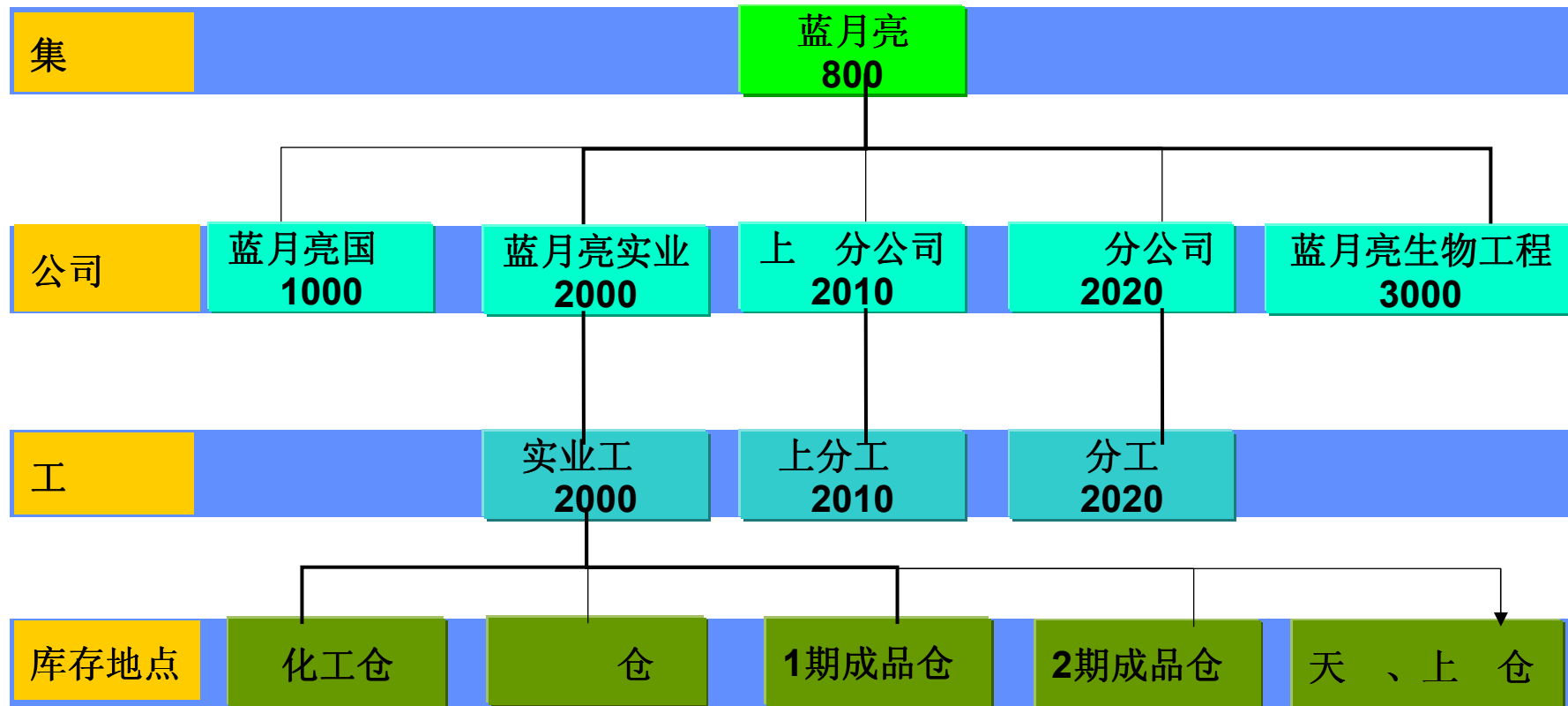
基础平台

流程 架体系

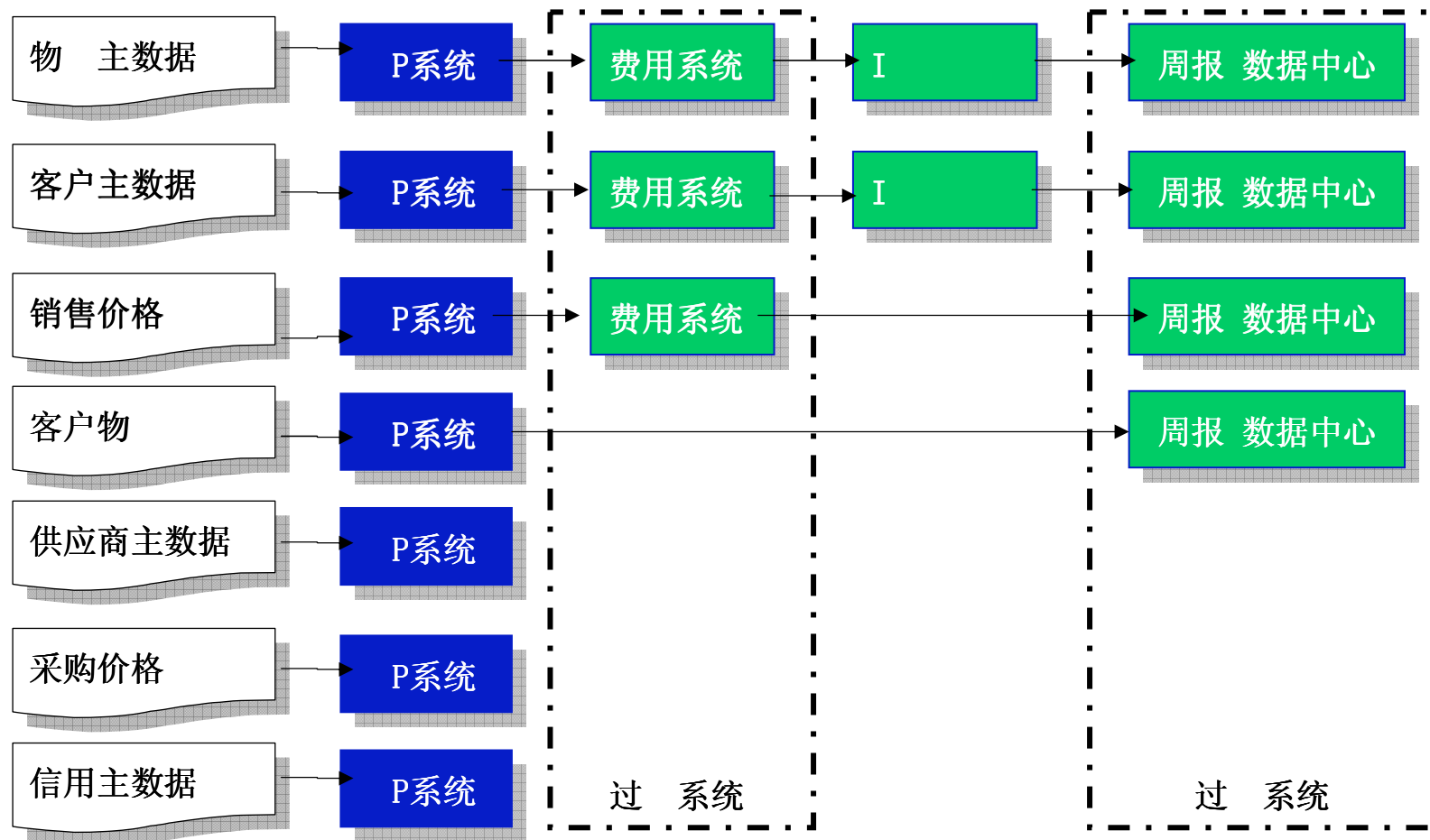


分散制 ， 集中管理， 整体规划， 项梳理， 持续优化

P系统主体组织结构—灵活可

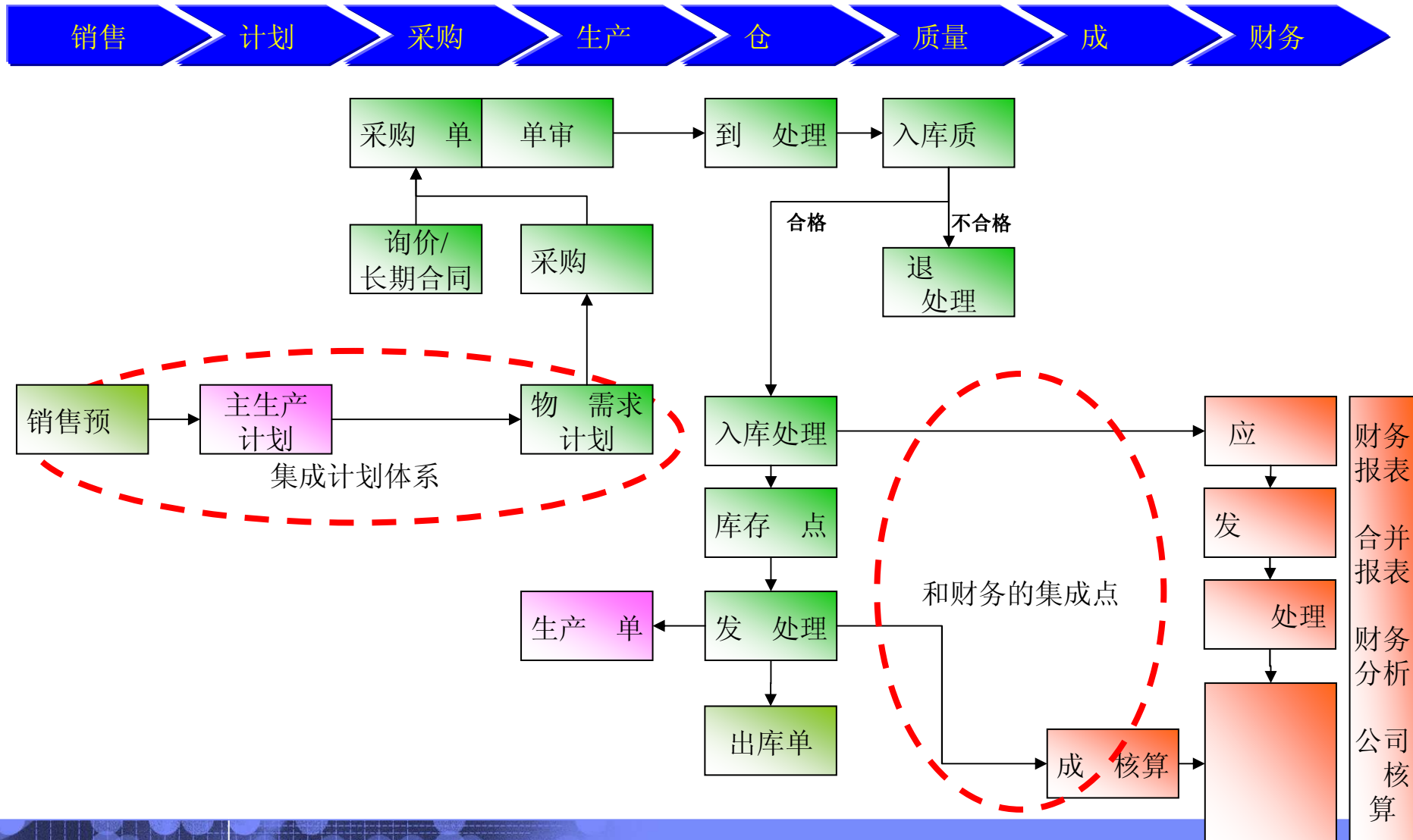


基础数据在各系统的顺序（系统一致性）



所有数据先在 P系统 ， 以上顺序 入其 系统，
后 能正式发 生效，确保数据在各系统的一致性！

采用ERP系统，可以完 的解决重要的 个问题： 业务财务一体化以及 集成 化基础运营体系的 同。

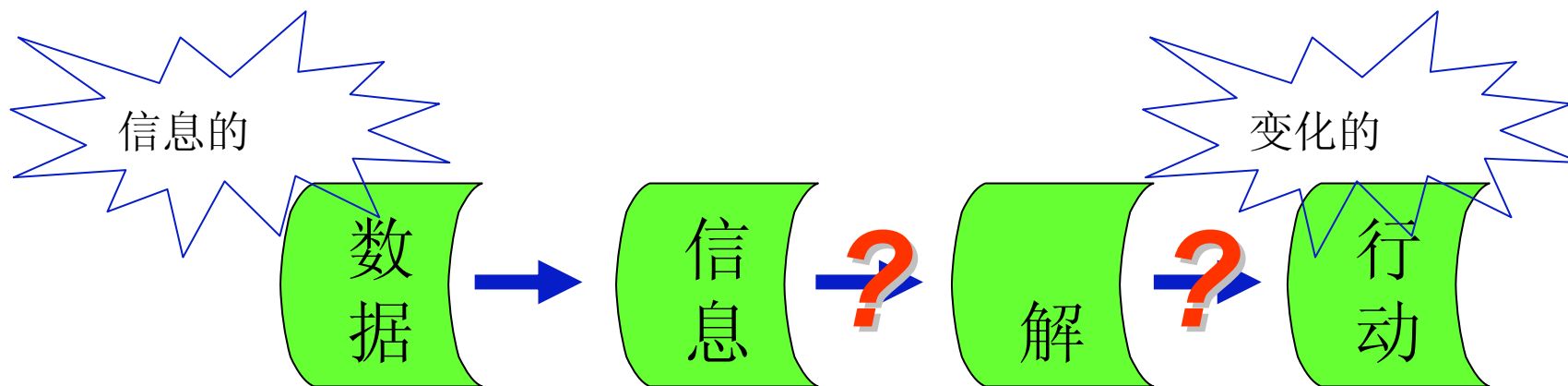


梳理和规范的业务流程统计

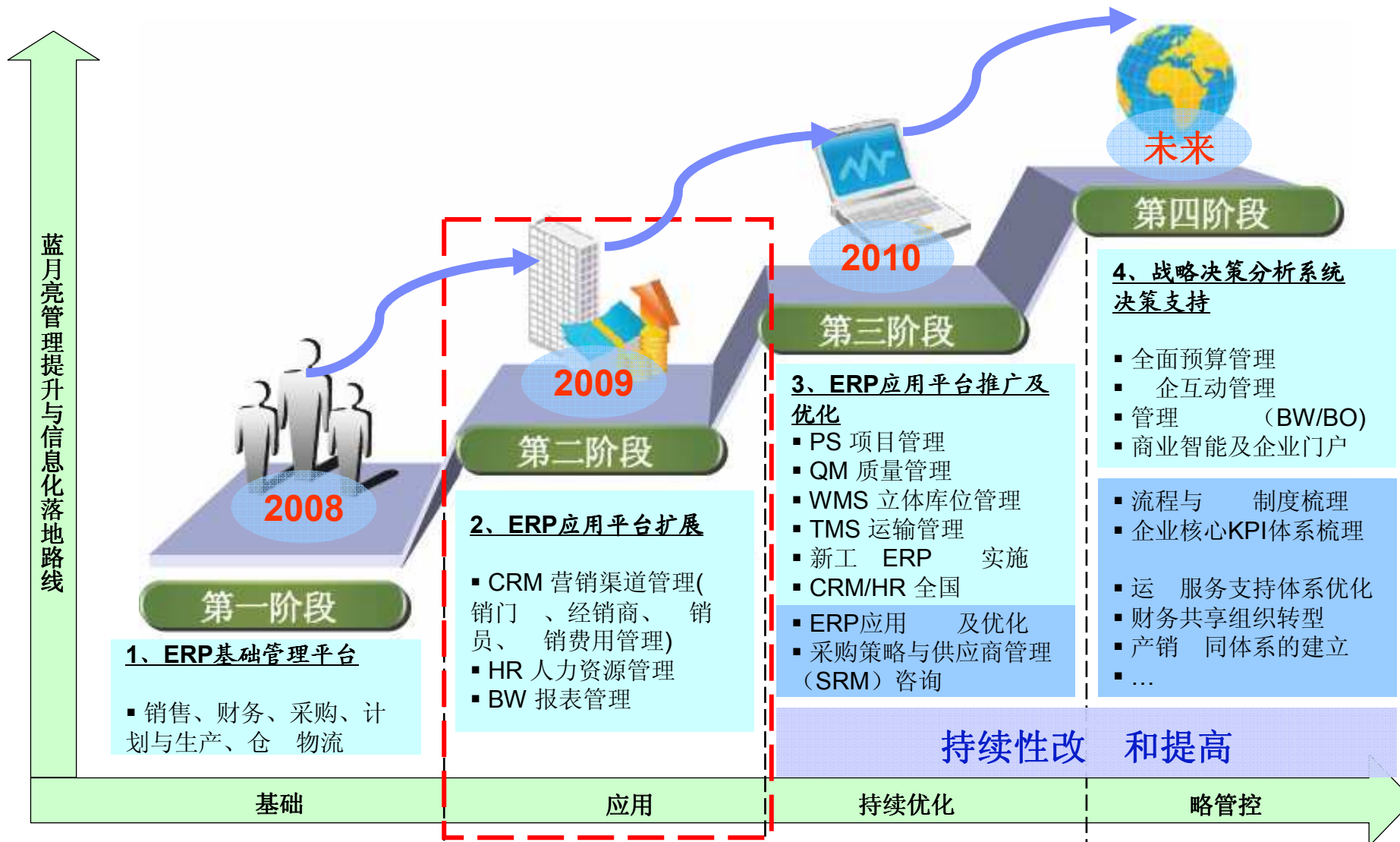
业务体系	P模块	业务流程 数
财务体系	财务会计 (I)	
	管理会计 ()	
销售体系	销售管理 ()	
供应链体系	生产管理 (PP)	7
	物 管理 (MM)	
合计	个模块	

“后ERP时”的管理

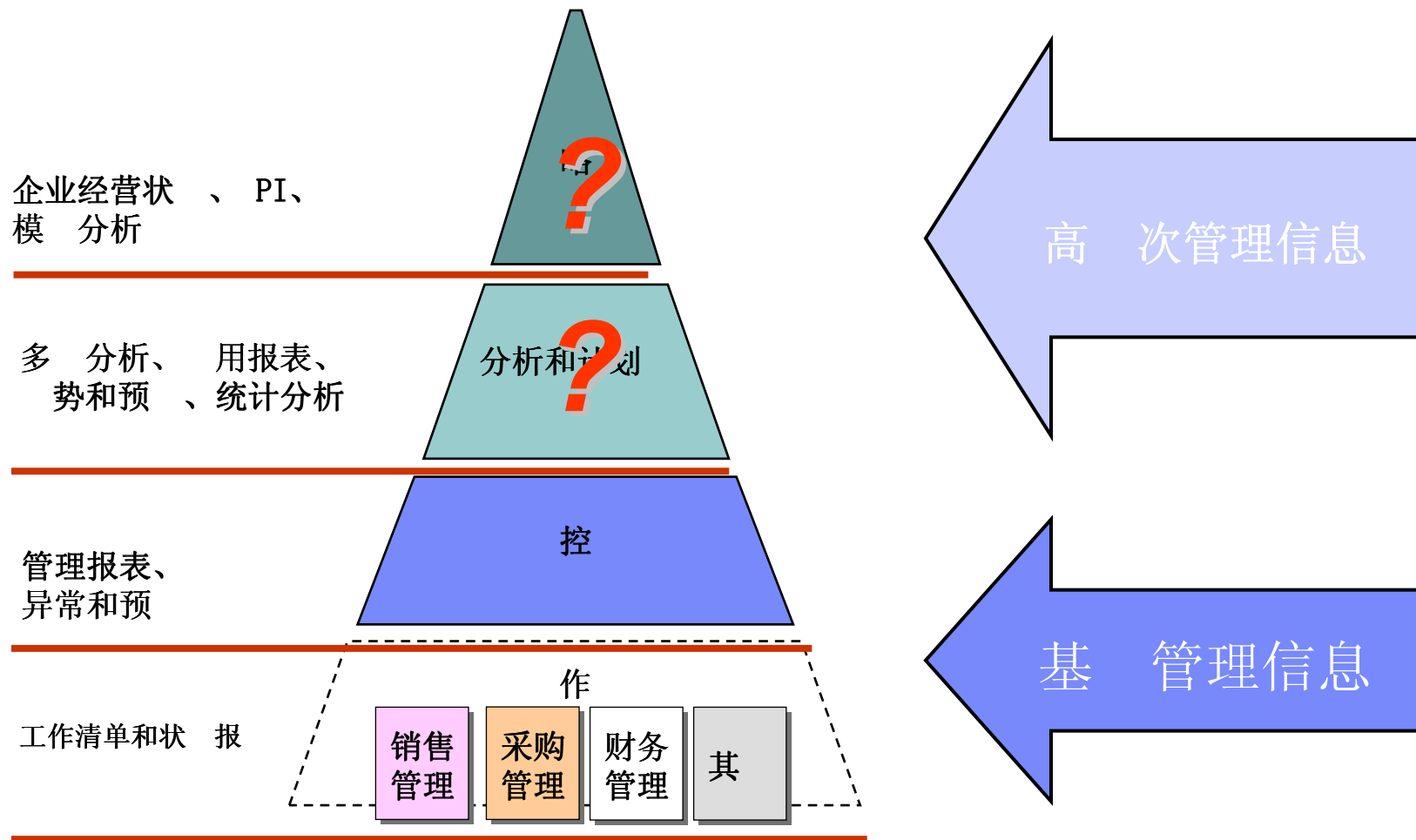
- 流程化管理了，管理 度加强了，但是管理 受不到，上 管理好 没有 么变化。
- ERP 不上企业的变化， 是新业务的增加情况下
- 实施ERP后，我发现的管理问题变多了而不是少了
- 有数据了，但是找不到我所要的
- 有数据了，但是不是我所想要的



蓝月亮的管理提升与信息化落地路线图



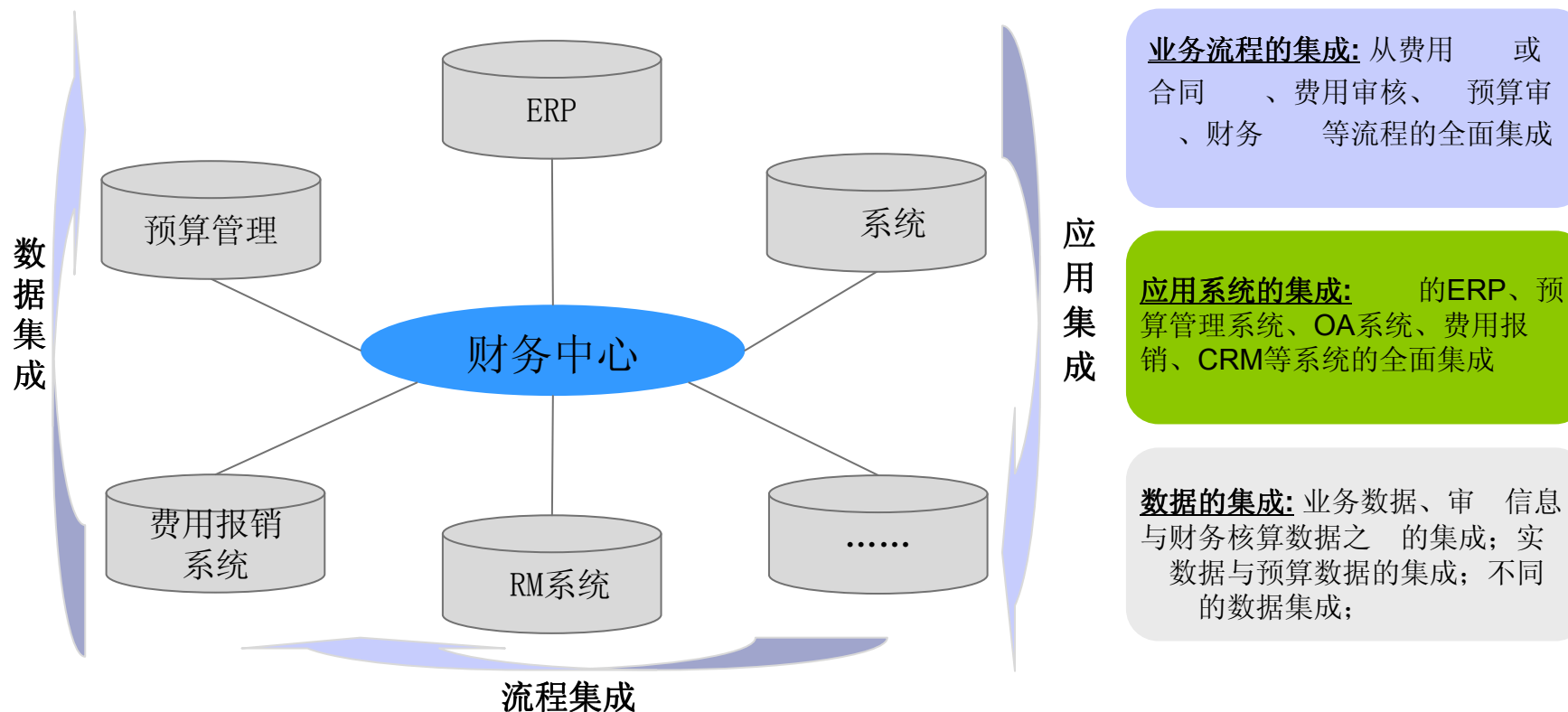
从企业管理的信息的 度，处于完成了信息化基础工作，逐步向信息化管理 的过程中



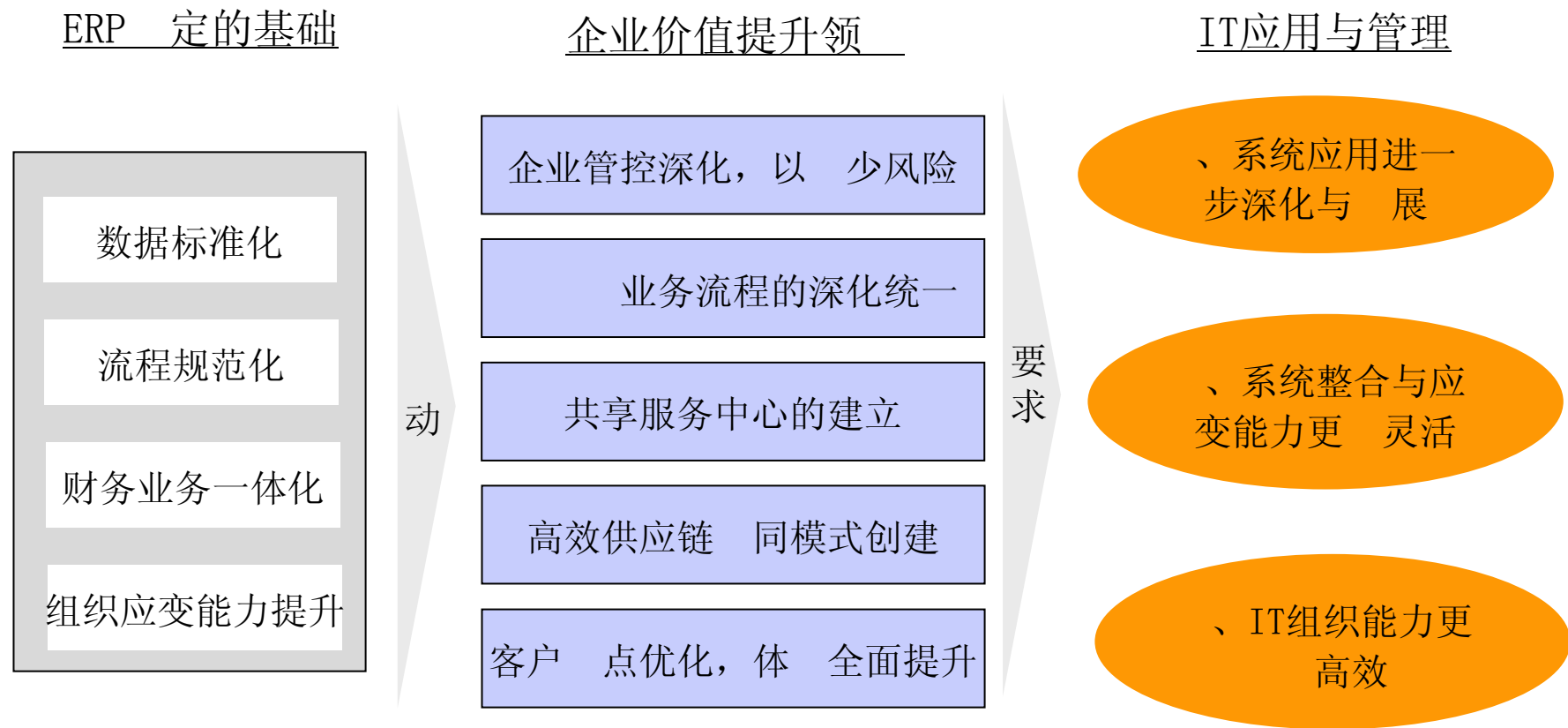
管理转型要求更加灵活的系统整合与应变能力

ERP的实施不会企业所有需求，企业的关键流程仍可能分散在多个业务应用中。企业需要更为灵活的应用整合模式来支持管理转型的各项需要。

如：在财务共享服务中心建设中



后ERP时代，信息技术的应用与管理仍需不断的改进与创新



您 的 您想 的 样了解您的客户 ?

信以下的部分您就要找销售或财务部门工作 天 能 您，
天实时您所需要的 案：

最大量的 个经销商，我们的出 了解 的库存出 么样？

累加 费用、 销等 利最高和最 的 个客户是 ? 经销商 的
赚钱 ? 您的客户 — ?

最大量的 个经销商，从竞争对手 里进了多少 ?

天 00%确定的， 0%确定的，也 会的 单有多少... 您下个月的 单
合理 ? 么地方不合理? 个大 不合理，为 么? 0个 T 大
单 么样了?

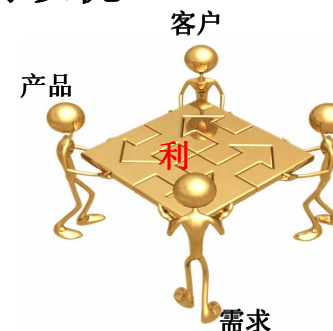
经理或销售老

新的客户B值得您投资和投入 ? 的 信多少合适? 定价可以优
(信信息以下您是可以实时了解的:)

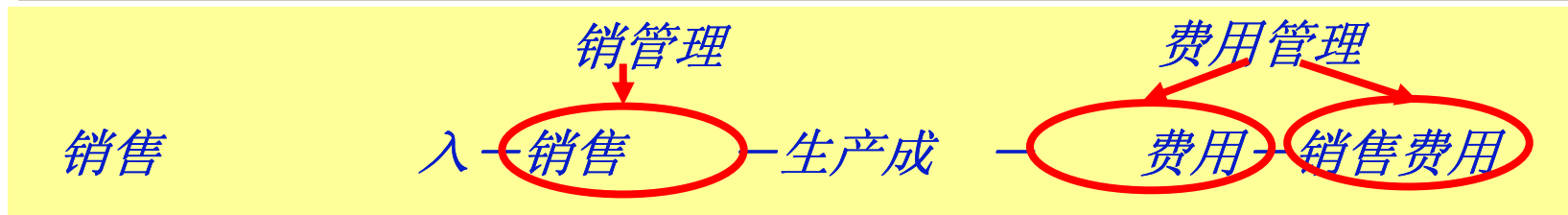
最大量的 个客户和经销商是 ? 竞争对手新建设的渠道模式合适 ? 我们能效 并 ?

单价最高的 个客户是 ?

利最高的 个客户是 ?



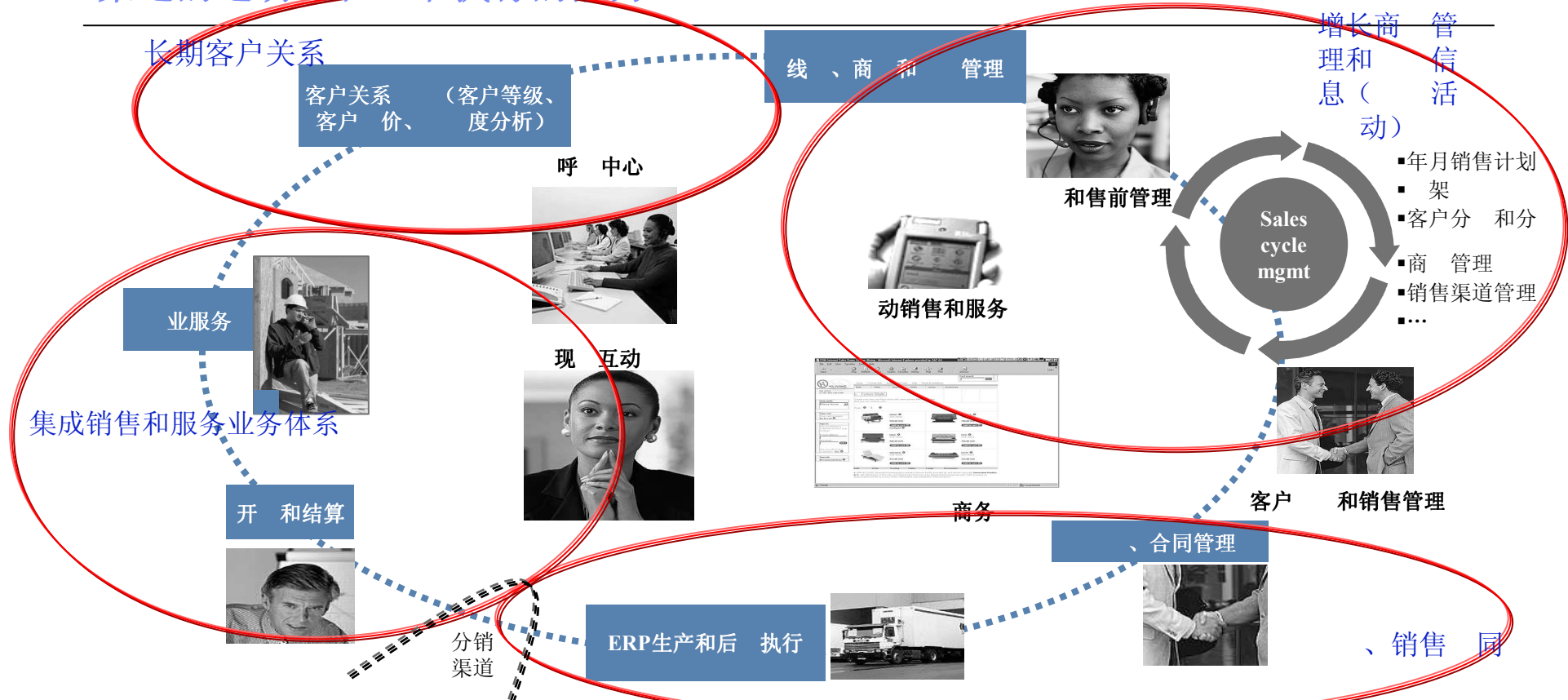
发展型企业费用和 销管理中常 问题？



- 您的管理全面？能完整统计 年费用+ 销的 费 ？费用和销售金 逐年 增，是 合理心中有数么？
- 您的管理 化么？能随时能 到各销售片 复杂的费用发生情况？能了解这些费用和销售在 些 售终 和 所 费最多？
- 您的管理是事后、事中、 是事前？费用和销售是 从年前的预算，到具体的计划，立项，审 和报销都 ？
- 您是 知道这些 费的投入产出 是多少？ 方面有可提高的 ？
-



助客户实现 到 的售前、售中、售后 及多渠道全面业务管理, 实现企业对于 渠道的透明化和 准执行的能力!



售前: 、商、线	从 营销的客户 分到线, 商 关 管理, 确定位 单原因
售中: 、合同、单	销售 单与合同的全生命周期管理 助企业优化售中流程, 保证供销 方 成
售后: 、业服务、	完 的售后服务管理确保客户 度和 度, 提高客户 头率, 创 次销售 会
基于售前、中、后的多渠道	多渠道的管理 : 渠道计划; 期、现 管理、费用、库存、分销过程等

一 消费品企业在进行客户关系管理的过程中，最关心的 大 题

- 1 结构化销售渠道架构**
- 1.1 经销商主数据管理;
 - 1.2 终端客户主数据管理;
 - 1.3 经销商 级架构管理
 - 1.4 合作 关系管理
 - 1.5 销售人员和 销售员业务管理

- 2 渠道进销存业务信息 (DMS)**
- 2.1 渠道销售管理
 - 2.2 渠道库存管理
 - 2.3 经销商销售信息上报

- 3 销和费用管理**
- 3.1 费用预算管理
 - 3.2 费用审 管理
 - 3.3 费用核销管理
 - 3.4 费用分析及 管理
 - 3.5 销活动管理

- 4 PDA和 管理**
- 4.1 PDA的终 信息管理
 - 4.2 PDA线路
 - 4.3 管理
 - 4.4 计划
 - 4.5 workflow管理



- 5 销售计划和预**
- 5.1 销售预
 - 5.2 销售计划制定
 - 5.3 销售计划审
 - 5.4 销售计划分解和 成

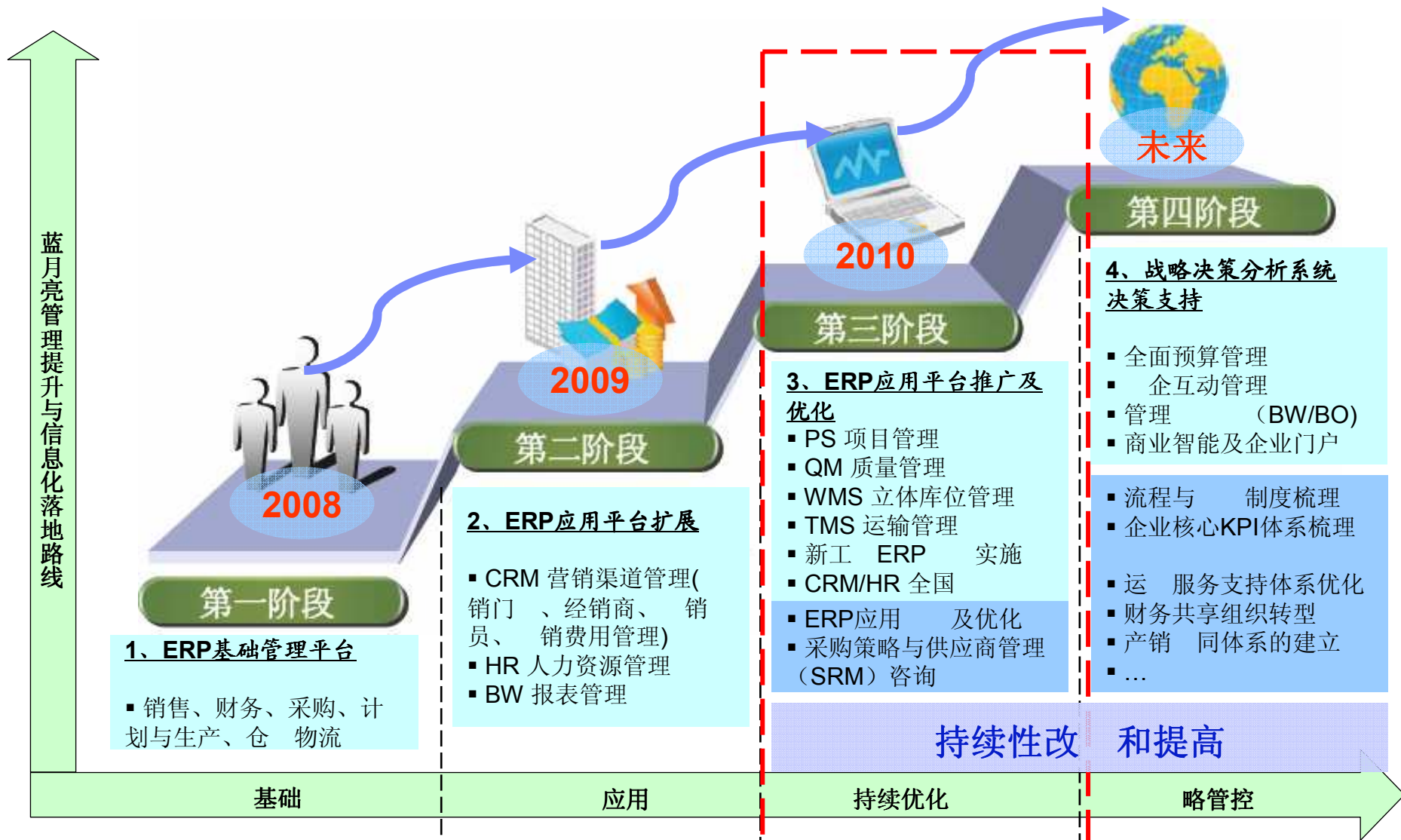
- 6 产供销一体化管理**
- 6.1 销售计划生成主生产计划
 - 6.2 销售计划调整
 - 6.3 生产计划调整 求
 - 6.4 生产计划执行和
 - 6.5 销售计划 成
 - 6.6 销售 单管理与物流

- 7 业务人员业绩管理**
- 7.1 业绩指标分解
 - 7.2 业绩指标完成
 - 7.3 业绩指标 与考核

- 9 快速消费品行业解决方案**
- 9.1 快消品的渠道客户管理
 - 9.2 快消品的渠道进销存管理
 - 9.3 快消品的 销费用管理
 - 9.4 快消品的 与销售管理
 - 9.5 快销品的数据分析

- 8 客户交互业务平台**
- 8.1 B2B信息发 平台
 - 8.2 B2B财务对 平台
 - 8.3 B2B销售平台
 - 8.4 B2C 购和 销管理
 - 8.5 800呼 中心

蓝月亮的管理提升与信息化落地路线图



蓝月亮 P项目 期 体策略和计划

主要工作事项	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	01	02	03	04	
项目管理			Pattern	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green				
天 新工 项目																	
ERP 差异分析								Green									
系统实现 (财务)								Green	Green								
最后准 及上线 (财务)									FI CO								
最后准 及上线 (后)									MM	Green	Green	PP SD	WM S				
P M 项目																	
业务蓝图设计					Green	Green											
系统实现						Green	Green	Green									
最后准 及上线									PS	Blue/White							
M TM 项目																	
业务蓝图设计									Green								
系统实现										Green	Green						
最后准 及上线 (试点)												W MS					
上线后支持 (试点)													Blue/White				
支持其它仓库上线														Blue/White	Blue/White		
采购咨询 ERP应用 项目					Green	Green											
RM R 支持 项目					Green	Green	Green										

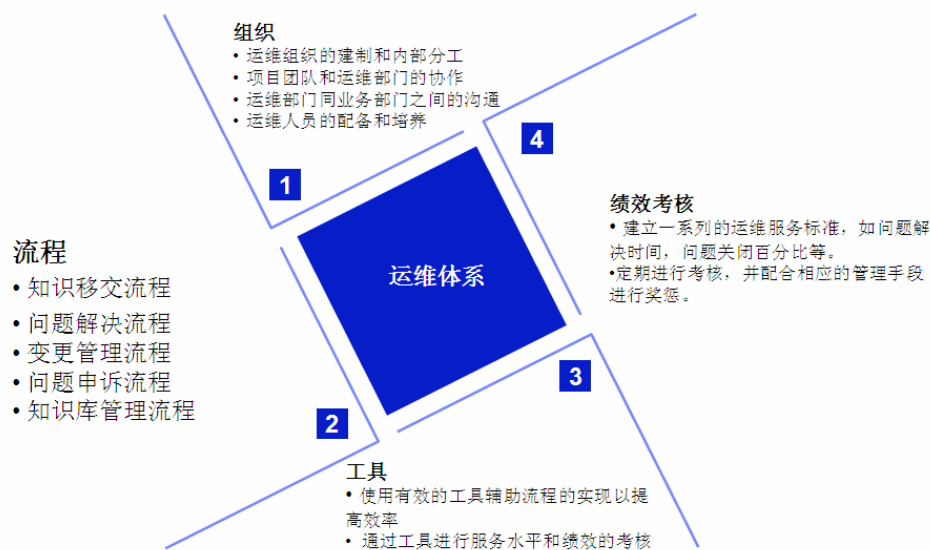
PI绩效管理逐步构建

业务绩效管理	决策	与客户关键绩效指标	内部运营关键绩效指标			财务绩效关键绩效指标	与成长关键绩效指标
	业务分	与客户管理	采购和库存管理	生产管理	销售与分销管理	财务管理	人力资源管理
基于快消品行业分析核心业务组	管理分析	与竞争对手分析	供应商管理分析	模式经营	销售渠道分析	财务法定报 及分析	员工 利分析
		公关营销分析	采购价格分析	产品质量分析	销售 点分析	资 性支出分析	管理分析
		合营销分析	采购 利分析	生产力分析	产品品 分析	营业费用分析	管理分析
		终 分析	仓 数量流分析	EHS分析	销售预 分析	管理费用分析	管理分析
		活动分析	存 分析	价值链分析	完 分析	财务预算分析	员工成 分析
		知分析	损/质量分析	供应链分析	产品 分析	业绩指标分析	360度考核分析
		投 数据分析	采购预 分析	运营成 分析	KA分析	盈利能力分析	员工管理分析
		生化模式分析		产品预 分析	产品价格和 合分析	经营现金流量分析	
	作 询	活动 询	采购 单 询	生产 单 询	销售 单 询	会计核算 询	员工 询
		销 /渠道 询	采购物 信息 询	物 询	产品 询	成 预算控制 询	员工 询
		库存 询	产品供应链 询	产品价格/ 询	产品利 询	员工考核 询	
终 信息 询		采购预 询	生产预 询	销售预 询	现金和 据 询	员工 询	

举例：快消品行业KPI

全面、规范建设运维体系

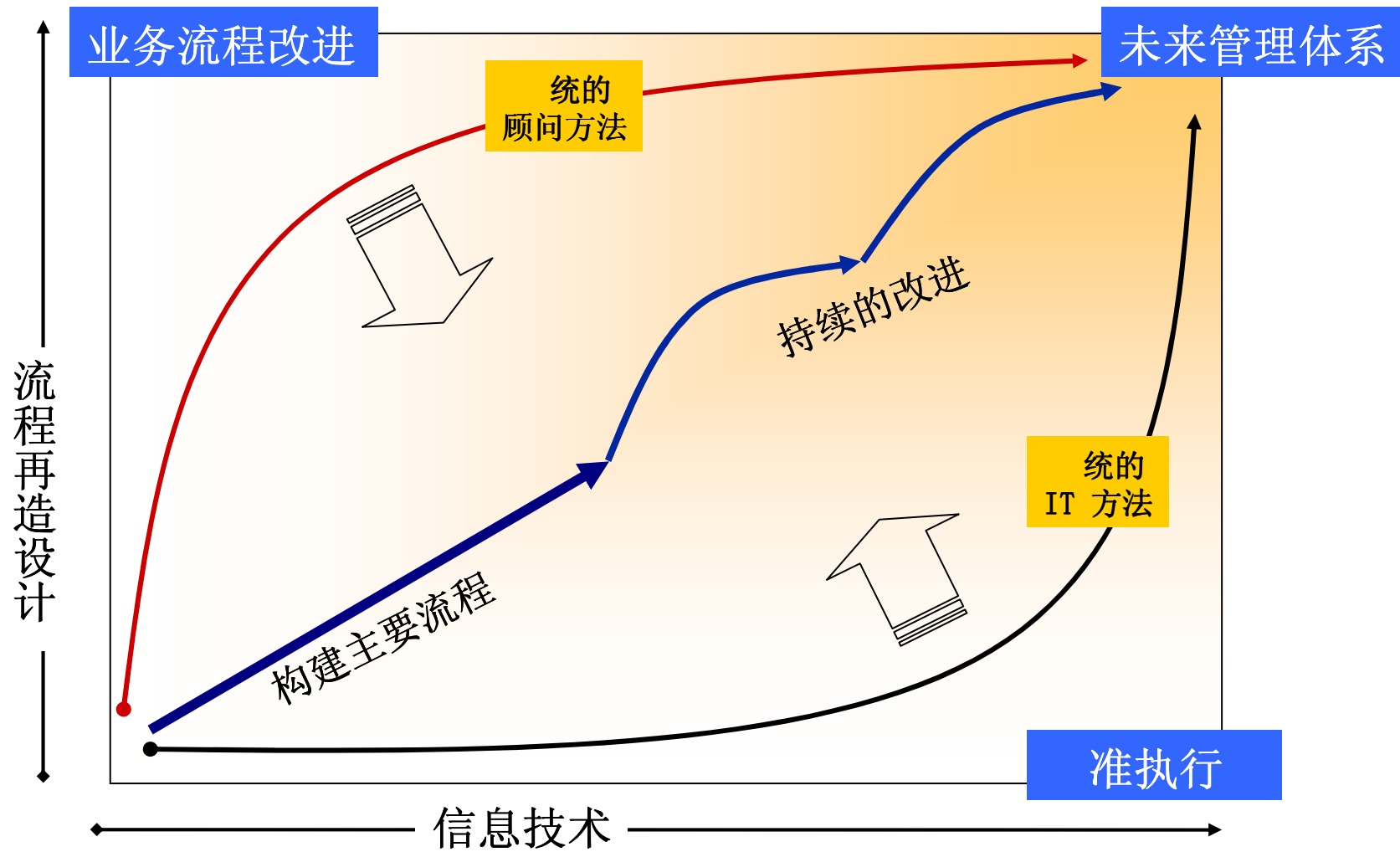
- 全面、规范建设运维体系的目的是：从组织和人员、流程规范、绩效考核以及工具等一个主要方面进行运维体系的建设。以为用户提供优质服务为目标，加强流程执行和风险管控，通过量化的数据进行运维工作的绩效考核，逐步提升运维组织的成熟度。前蓝月亮运维体系建设的主要工作：
 - 建立服务水平。
 - 展示工作台到SAP应用系统的支持
 - 强调问题管理流程的执行，要求最终用户通过工具提交问题
 - 完善变更管理流程，有效控制风险等等



全面、规范建设运营体系（续）- 考的级P运模式



以信息技术为支撑的企业业务转型能够融合“流程改进”和“准执行”方面的优势，是一条向未来管理体系的适合转型之路



目录

1 我们与蓝月亮在信息化转型之路共同成长

2 案例分享

3 问题交流



案例一：国内最大的食品集企业



中国食品有限公司业务流程改造和SAP实施

- 中集下企业，上市公司（0506.HK），是中集下营品牌品的公司。
- 下过30公司，业务及全国。
- 主要业务是小业务（门）、业（长、长、等等）、可可业务、力业务（金）

项目目标：

- 提高集公司的管控能力，增进快速应能力。
- 提高集公司的共享服务能力。
- 利用系统化、流程化思路优化现有管理平台。
- 提高业务单透明度及共享，业务单内部的条块分。
- 具够灵活性来未来业务的快速展。
- 利用信息化工具，提高工作效率。

项目范围

- 版：SAP ECC6.0
- 模块：FI/CO/MM/PP/SD、SEM-BCS, SEM-BPS, BW
- 平台：IBM pSeries, SAN DS4600, xSeries, DB2.

项目点：

- 项目分为8个项目，分期分上线。
- 在建立基的ERP业务运转体系的同时，逐步建立略集管理、信息仓库。不提高企业的运作效率，也企业集管理透明化、及时化。
- 完成了财务集化管理，统一了会计核算规、实现了**财务业务一体化管理**

案例：知资集企业



加多集 情况

- 加多集是一家以 为基地的大型 业生产及销售企业。1995年 出第一老 ，分在 、 、 建、 等 设立生产基地，目前全国有16 工 （ 作企业），4 销售公司目前客户数量 10多个，300多 办事处。主要业务 老 ，同时有 水。2008年的销售 入已经 100 人 。

加多 原来的信息化情况

- 加多 没有核心的集成的ERP信息系统支撑公司业务。 有金 K3系统，但主要是在财务和成品进销存方面的管理，产、供、销等基 上没有信息系统管理，信息不实时、不集成， 成各业务部门之 已形成信息孤岛，大量Excel人工处理。 需要信息化管理平台支持加多 大 强。

项目实施范围

- 功能范围：FI,CO,MM,QM,SD,PP,PM (7个模块)
- 组织范围：
 - 加多 工
 - 加多 销公司（ 方 ）
 - 加多 工 所 2 加工（成都 和 ）

项目 体目标：

过集 部和 工 样 工程项目，逐步 全国各 ，提高集 公司的管控能力，增进快速 应能力。利用标准化、系统化、流程化思路优化现有管理平台，利用信息化工具，提高工作效率。 具 够灵活性来 未来业务的快速 展。

IBM在中国消费品行业的部分中国客户

- 自2002年以来，IBM在中国的 **第一**
- 目前，IBM SAP **过1100人**， **天**都在为中国 **过70 - 100个客户/项目**进行SAP **关**咨询服务。
- IBM有中国最有经 **的行业SAP咨询实施**



中粮
COFCO
自然之源 重塑你我



养生堂有限公司
YANGSHENGTANG

农夫山泉®
nongfuspring co.,ltd.



L'ORÉAL



PEPSICO 中国

InBev



太古公司



蓝月亮

泸州老窖股份有限公司
LUZHOU LAOJIAO CO., LTD



结起来， 么是信息化管理转型之路？



公路、国道：

1. 规 不是 多， 么 都可以在上面走
2. 流量少的时候，不 速度快，而且方 灵活
3. 流量大了，速度非常 ，而且经常
4. 对司 的要求不高
5. 经常存在 易 的“ ”和“ 点”
6. 无法准确提前预 路上的状况，路况的变化非常大
7. 不 全
8. 非标准化

未来的管理转型发展方向：信息化高速公路



高速公路：

1. 规 制度多了，规定 了；
2. 格的速度限制（不能 了，也不能 高了）；
3. 分道行 ，非常明确的道路指 （业务流程）
4. 不是随 能够上下，必须到规定的地方 能上下；
5. 对司 的要求高
6. 整体 全性高
7. 可以很 易的预 行程和结果（ 如到 时 ）
8. 标准化

里 程 的 一 步，IBM和您同步！



“Together, challenge means chance of improvement.”

谢谢大家!

期 与您进一步的 与合作!



IBMers Value

成就客户，创新为要，信

Dedication to every client's success.

Innovation that matters—for our company and for the world.

Trust and personal responsibility in all relationships.