

集团管控信息化系统建设 实操经验分享

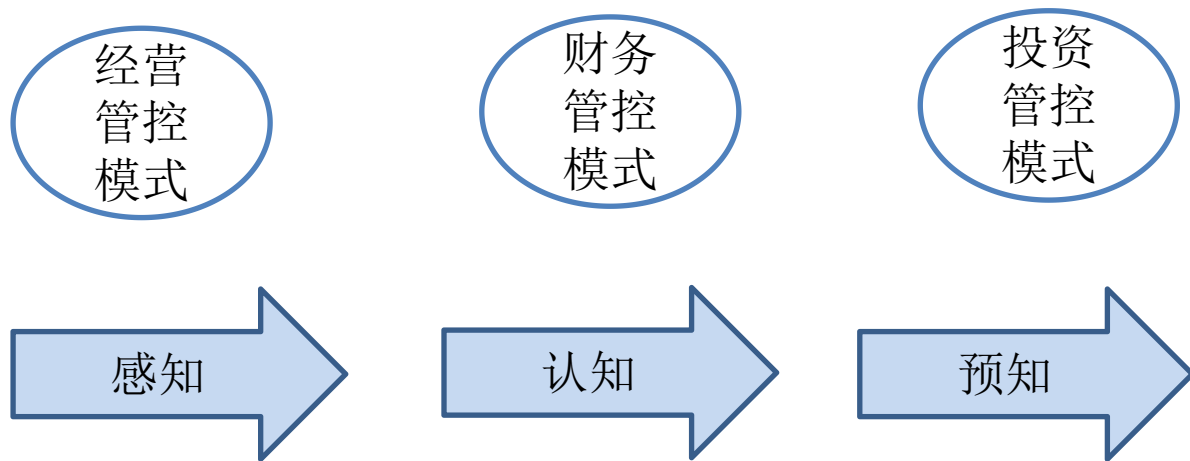
王运丰

我的信息化之路



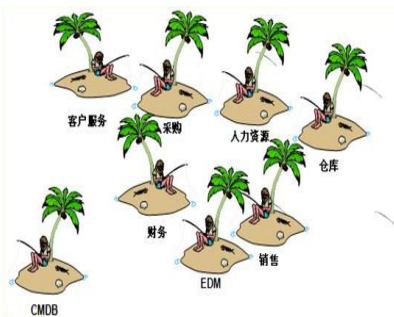
集团管控的“知”

我们的集团到底是什么样的集团管控？



从单一企业走向集团化企业的过程中，管理规则不能简单复制，因为1+1大于2。必须引入分级分层管理概念，因为管理幅度大、盲点增多、产业类型不同等

集团管控的“知”

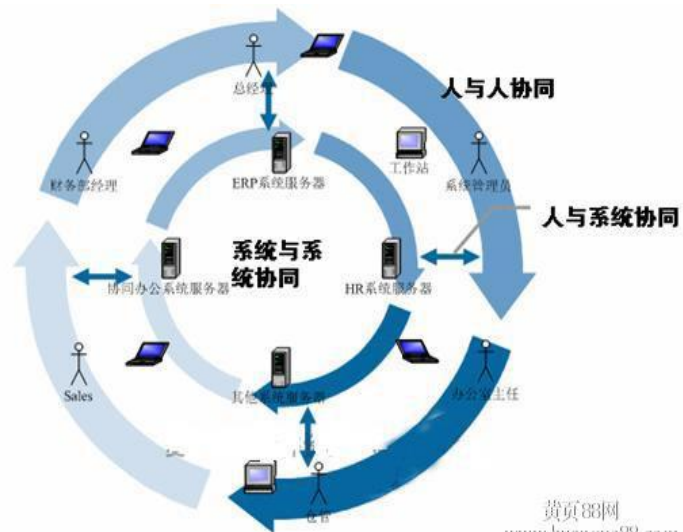


系统思维

全局思维

协同思维

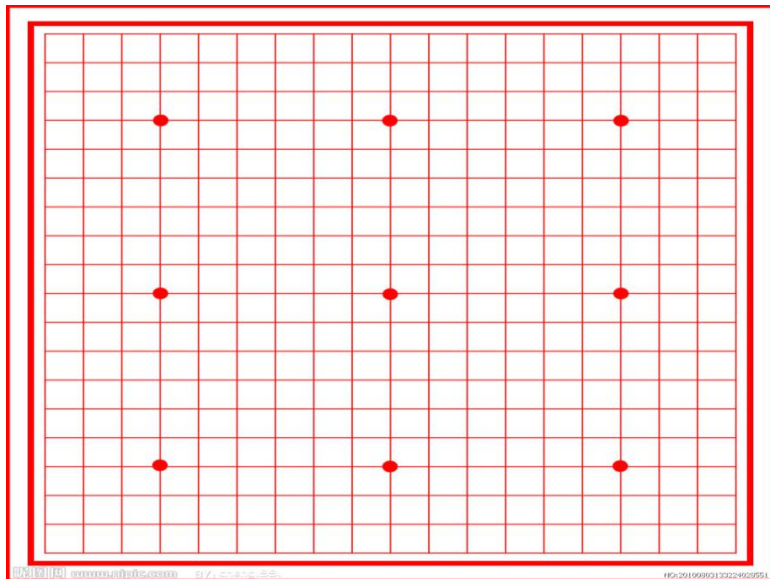
创新思维



黄页88网
www.huangye88.com

集团企业管理不是堆积木，集团信息化不能出现信息孤岛，游戏档次要提升

集团管控信息化建设的痛苦感悟



铁打的营盘流水的兵，不同的棋盘万千的局。跳不出棋局宿命，也许定规则、做棋盘、建营盘应是信息化建设者的最高境界

集团管控信息化的“行”之一定规则---企业战略制定

参与规则的制定：

企业
战略

业务
规划

信息
化规
划

人力
资源
规划

蜀道难！难于上青天。



如果不了解互联网、物联网、ERP、MES、大数据、云计算等技术，仅用传统思维和技术手段，会出现一个什么样的企业战略规划呢？



企业战略规划就是布局，一个好的企业战略规划，一定有信息化建设篇章

是成为企业战略中的一个棋子还是成为战略规划中的棋盘，用以承载整个企业的战略规划、业务规划、信息化建设需要认真思考并付诸于行动

“行”之一定规则--制度与流程建设

信息化建设和制度建设的
关系：
路与车的关系、树与根的关系



不参与企业制度制定，不了解企业制度，不使用制度、何来信息化？

单一企业的制度与集团化企业制度的区别需要了解：

- 1、制度的分级分类不同
- 2、制度制定过程不同
- 3、制度制定思维不同

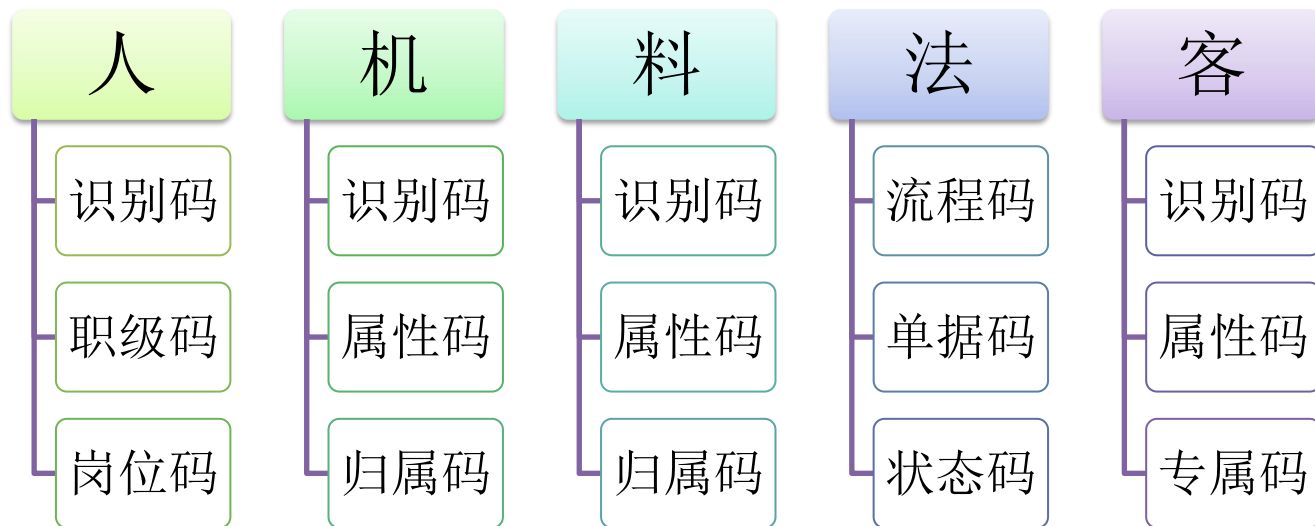
制度和流程建设一开始就要有系统思维、信息化思维、甚至互联网思维，就要有践行最佳实践的准备

“行”之二标准化先行

为什么要标准化先行？案例介绍：编码的数量发散意味着什么？

单一企业的时候，使用单厂软件，所有代码都可系统随机产生，只要保证唯一即可，不需要考虑别人使用的情况，所有编码是孤立的。

集团化企业时，使用集团化管控软件，代码在唯一的基础上还需要增加分类识别分层管理使用等属性。产生点多，需要共享，因此必须考虑标准化代码设计



“行”之三拿什么做棋盘

棋盘就是平台的建设问题

集团管控必须要用集团管理软件

经验分享：

一、如何说服老板采用集团化管控软件

功能渲染法、竞争对手对比法、实地参观考察、甚至地方政府出动劝说法；

二、如何选择一个好的软件供应商

行业内经验丰富、项目经理资格老道、咨询顾问能力强悍、业内口碑好、价格有竞争。做好招标采购，一定要邀请4家以上企业投标，长准备、缓定标、少用户，用好不平衡单价谈判原则，把招标过程做成对企业问题的专家会诊过程，通过战略合作把长期优惠锁定。

三、为什么要分期建设，如何选择速赢项目

投资分散、老板心理价位太低时宜选用。老板性格急躁的，注意速赢项目选择。如老板对人浮于事经常批评的，上系统可增加流程优化项目、无人值守系列项目，老板对财务报表时间和准确性意见大的，增加报表系统项目。分期建设一期项目往往会有额外的优惠条件。

四、如何打造自己的信息化团队

一开始就要和软件公司建立联合开发团队，共同进行项目规划、蓝图设计、项目实施，必须从业务骨干中选择信息化骨干，并为他们争取到好的待遇。

“知”与“行”的关系

错误的知会导致荒唐的行



如何从面试中看出这个人
诚实、肯吃苦的优良品质？
企业案例

错误的行会导致错误的知



以往错误的行为一直能成功，
导致老板以为这种方法无往而
不胜的错误认知。企业案例

正确认知才是好的行动纲领

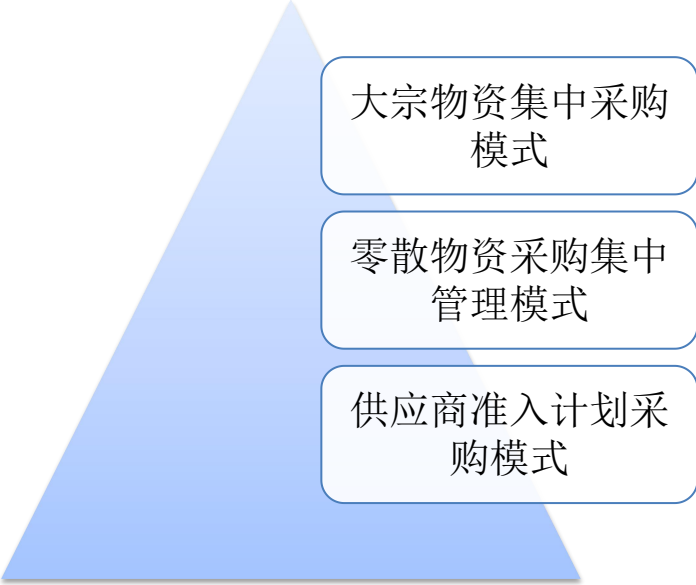


企业信息化能解决什么问题
要清楚认知，不可夸大导致
期望变失望。企业案例

“知行合一” 实战之一集中采购

集团化管理管理者最关心的一个问题就是集中采购问题：

解决方案：做好业务模式设计，可采纳的最佳实践有许多，需要根据企业情况引入



大宗物资集中采购
模式

零散物资采购集中
管理模式

供应商准入计划采
购模式

经验分享：

- 1、做好集采目录的设计，需编码工程师参与；**属性码**
- 2、做好对标采购管理，需要编码工程师参与，绩效考核跟上，定期进行采购价格的比价工作；**识别码、归属码**
- 3、做好虚拟库存资源平衡，降低库存，提高库存周转率。争取把库存周转率列入组织绩效考核指标；
- 4、做好计划完成率考核，提高计划准确性，降低库存。通过以往数据分析，库存的增加往往来自计划偏差；
- 5、做好整个集团招采分离，做好招标采购预算工作
- 6、做好从领料到发料再到扣料的发货模式提升改进
- 7、如集团还没有开展集中采购，要提前做好预见与安排，推动业务部门走集中采购、集中管理之路。

“知行合一” 实战之二集中销售

集团企业为什么要集中销售：

1、降低销售费用、攻关费用等； 2、避免内部价格竞争； 3、统一市场行为

一个真实案例

当企业实施集中销售系统的时候，一家子公司销售老总坐不住了，百般刁难系统的数据准备和上线工作。



当以下数据整理进入系统后：

- 1、所有客户基本档案信息； **识别码、属性码**
- 2、阶段客户地域价格优惠政策， **专属码**
- 3、客户全年订单执行情况

结果分析：发现许多不该享受价格优惠的客商享受了优惠，甚至出现虚假客商套取优惠情况。

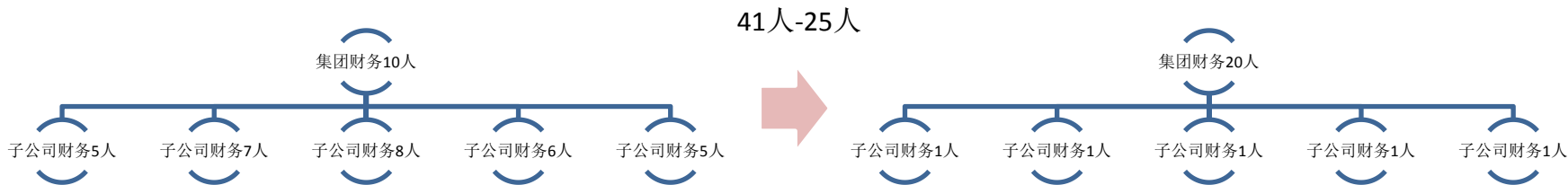
经过监察部门调查，仅仅一年时间，该销售副总采取倒吃回扣方式收受近300万元贿赂，企业直接损失600万元。

“知行合一” 实战之三财务管控

财务对业务的管控通过业务财务一体化可以简单得到实现。
集团管控财务系统通过优化结算流程、业务结账模式转变可实现1号出快报，2号出财务报表的速度。资金的集中管理使得资金使用率大大提升，风险降低。

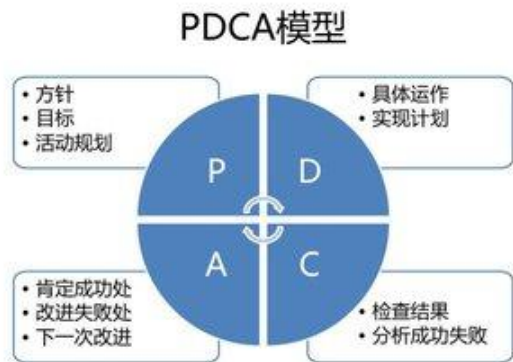
一个集团化财务共享服务中心实际案例介绍：

“财务共享服务中心”实现了集中核算、集中结算、集中管控、集中报表



“知行合一” 实战 之四企业制度流程建设

为什么许多企业都在反复进行制度建设，他们为什么总抱怨制度执行太差



原因在于：

制度建设没有遵循PDCA原则，把制度建设重点放在了制度编写上。对制度学习执行监督关注不够。

解决方法：

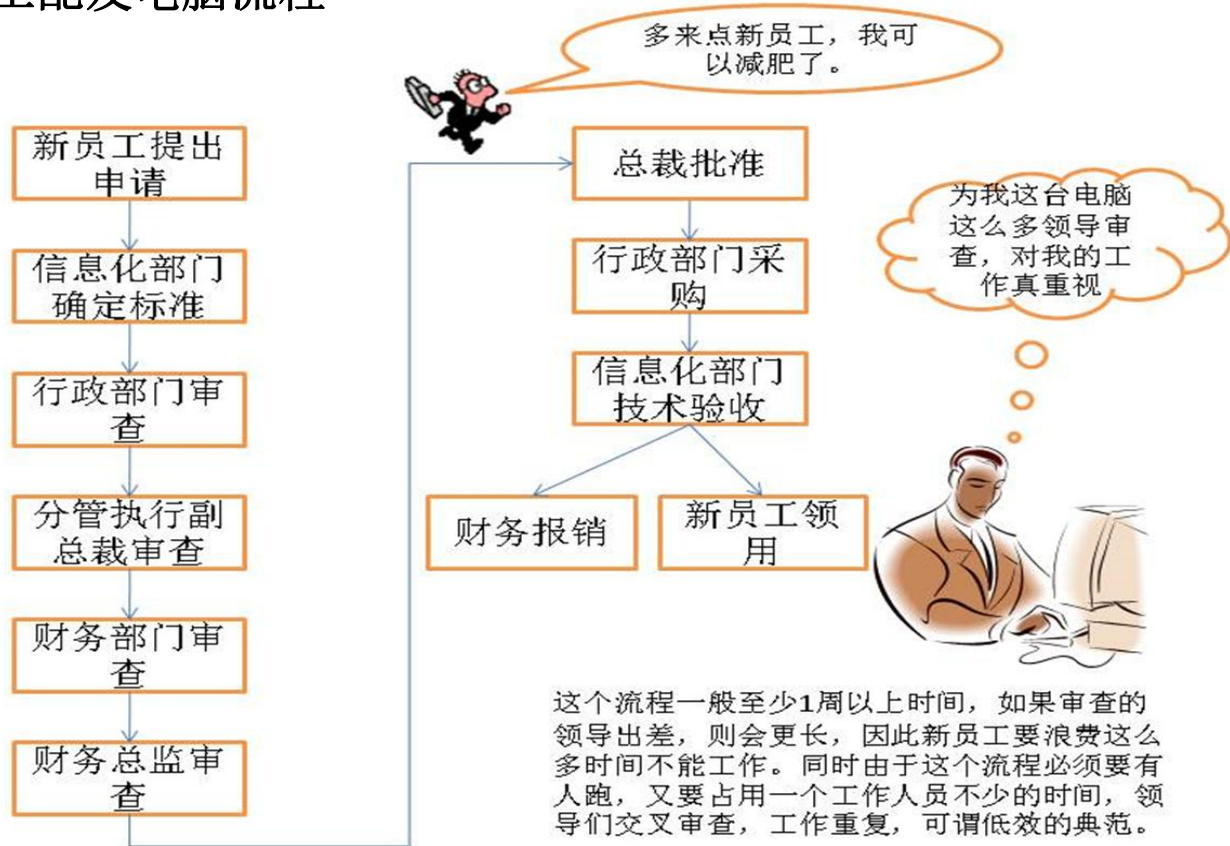
- 1、企业制度文化建设要到位
- 2、企业要形成严格的制度培训、制度执行检查机制
- 3、责任到人，每个制度要有监护人

信息化解决手段：

制度流程化

流程信息化

一般企业新员工配发电脑流程

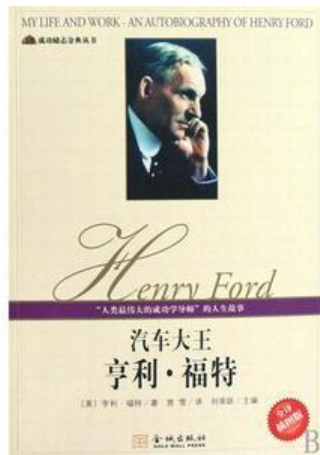


信息化系统下的流程优化

改进的新员工电脑配发流程



什么时候上集团管控信息化系统？



If you need a new machine and you don't buy it, you pay for it without getting it.
如果你需要一台新机器，没买。钱其实还是付了，但并没有得到这台机器。

- 1、老李和隔壁老王都开了一个工厂，产量都是年生产A产品10万个，单位成本500元，总产值5000万元。
- 2、一天老李和老王一起参加一个节能设备展览，发现该设备投入使用后可使产品单位成本下降10%，减少单位成本50元。一年可节省500万元。
- 3、该设备要1000万元一套，价格比较高。老李和老王手头拮据，只能眼馋。
- 4、老王回去后一夜无眠，想到了亨利福特的这段话，立即找政府、找银行办理了有关贷款手续，用1000万买下该设备并组织实施成功上线。
- 5、两年过去了，老王固然花了1000万购买该设备，但产品成本下降10%，节约了1000万元，把花的钱赚回来了。而且最关键A产品单位成本为450元了。
- 6、老李最终没有下决心购买节能设备，也没有节约1000万，但A产品单位成本仍然高达500元。相当于已经付了1000万元，还没有得到节能设备，竞争力反而变弱了。

结论1：凡是能带来技术突破、成本节约、管理创新的投入，都属于领先策略，必须考虑时间成本，越早投入越好！那么集团企业应该何时上集团管控系统呢？

昨天！

结论2：上ERP找死，不上ERP等死；做事就有风险，不做风险更大；没有失败的信息化，只有失败的老板

谢谢!

让我们共同努力提升集团企业管控能力!

电话：13937506696

微信：kiddo169