

---

# 集团化企业数字化建设

2017.12

信息化技术是企业管理和创新能力的基础。

- 摘自李东生董事长412讲话

# 科技颠覆传统产业



互联网+基金颠覆了传统基金和银行业



互联网+共享 颠覆了传统出租行业



互联网+移动应用 颠覆了诺基亚



物联网+用户体验 正在颠覆传统汽车行业

科技发展呈现的趋势：

- 新科技**热点频出**，落地速度加快
- 科技从过去的优化创新，转向**跨界模式创新**，并挤压传统行业空间
- 中国虽然基础研究依然落后，但在科技应用创新方面开始**中国引领**

IT必须要站在**行业**的视角为企业发展提供新思路

# 信息化的困境

---

- 基础建设薄弱 ？
- 产业间信息孤岛严重 ？
- 科技与业务脱节 ？
- 疲于应付业务需求 ？
- IT 只是个支持部门 ？

# IT 发展蓝图 – 三模 IT



## 管理IT

通过科技手段实现业务管理思想，规范管理流程，防控风险，提高**管理效率**



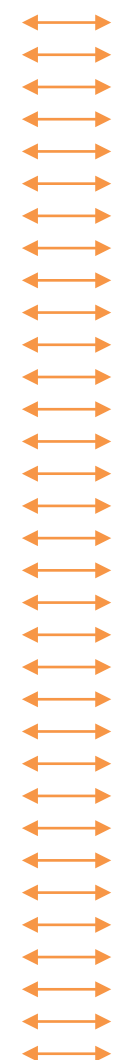
## 经营IT

引入新科技，新概念，拓展业务边际，创新业务模式，驱动**业务竞争力**



## 创新IT

洞察跨界新科技和最佳实践，研究业务新生态，快速试错，为管理IT 和 经营IT 提供**新思维**



### 产业及业务部门

- 建立业务伙伴关系
- 预见与支持业务需求
- 合作推动业务创新

### 互联网，O2O

- 技术方向上互为支持，有机结合
- 建立创新孵化的合作模式

### 互联网+ ?

- 通过科技与业务的结合，孵化出更多新兴产业

# IT 发展蓝图 – 管理IT



- 实现**业务流程**的自动、可控管理
  - 以系统方式实现业务规则的流程化管理
  - 管理可追溯
- 实时监测业务风险，辅助**智能决策**
  - 各级管理层实时掌握指标达成
  - 实现基于业务规则的风险预警
  - 实现业务驾驶舱，实时监控室，支持问题的追踪和挖掘
- 保护信息资产，确保**信息安全**
  - 架构系统级安全保障
  - 培训员工安全意识

- 财务共享系统
- 人事共享系统
- OA

- 库存预警管理
- 业务监控室

# IT 发展蓝图 – 经营IT



## 经营IT

引入新科技，新概念，  
拓展业务边际，创新业务模式，  
驱动业务竞争力

- **智能化业务**
  - 智能制造、智能工厂
  - 智能化物流
- **面向用户的大数据和互联网+**
  - 从品牌到营销到售后的多环节支持
  - 提升线上营销能力
  - 提升产品生命周期内的盈利能力

# IT 发展蓝图 – 创新 IT



洞察跨界新科技和最佳实践，研究业务新生态，快速试错，为管理IT 和经营IT 提供新思维

- 洞察科技新动态，思考对产业的机遇及冲击
- 研究行业公司业务和信息化发展趋势，取长补短
- 拓展内部创新力量，快速试错
- 孵化潜力项目，推动业务升级



# 三模 IT 实施策略



管理IT

- 标准化业务流程，推广集团**共享应用平台**，建立**共享服务平台**。充分考虑产业关键业务灵活化需求，支持规则下的定制化
- 完善**管理制度**，包括集中需求管理，立项审批和采购审批，完善信息安全管理
- 推进敢于担当，勇于创新，结果导向，合作共赢的**团队文化**

集团主导  
产业推进



经营IT

- **产业 IT** 对产业关键业务的应用**负责**
- **集团组织**协作平台支持产业应用的方向与实施

产业主导  
集团支持



创新IT

- 成立跨产业**情报**室研究科技动向，行业趋势，形成趋势报告建立创新流程和基金，收集、筛选、**孵化**潜力创意，低投资，快速试错
- 建立跨产业**课题**组，研究共性方向，包括智能制造，智慧物流等
- 培养创新**人才**，鼓励优化式创新和颠覆式创新

合作共赢  
服务产业

# IT 发展四步规划

---

## 加强管理

1. 加强 IT 投资与预算管理
2. 资产模式变革
3. 建立 信息化管理审计机制

## 业务导向

1. 业务伙伴机制
2. 流程IT变革

## 数字化变革

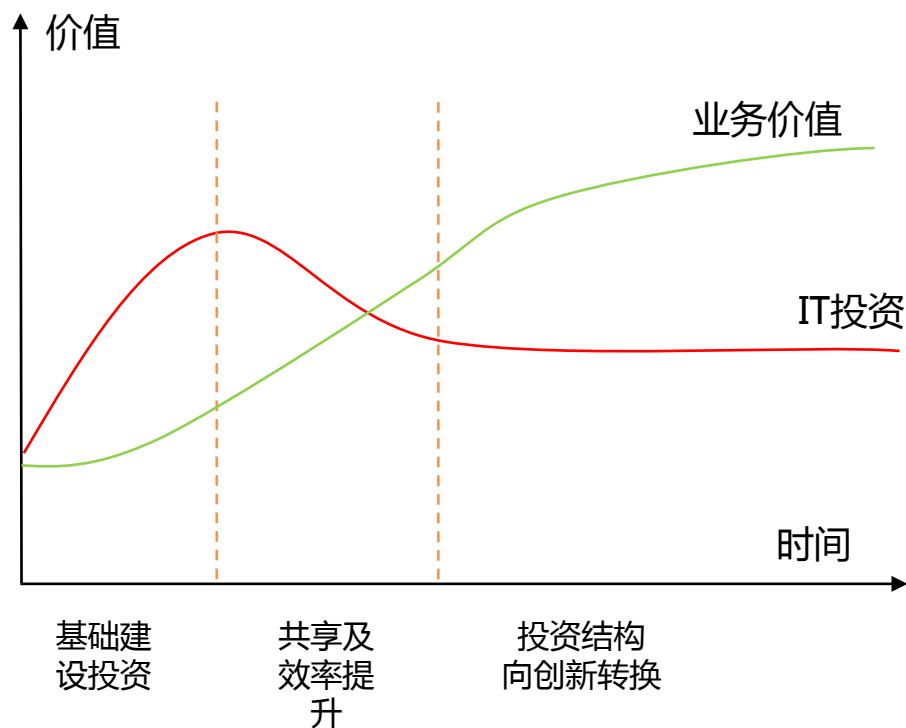
1. 建立 共享应用 与 服务中心
2. 企业数字化管理

## 创新

1. 创新流程建设

# IT 投资及预算管理变革

- 挑战：
  - ◆ 集团及产业在 IT 基础建设投入严重不足，影响企业管理效率，并成恶性循环
  - ◆ 例如：备份，容灾，设备超期服务，信息安全，档案管理，笔记本安全。。。
- 基础 IT 建设 集团统一投入，产业分摊
  - ◆ 预留 IT 基础建设项目资金
- 集团成立 IT 项目及投资评审小组，
  - ◆ 统一集团及产业IT的需求管理和立项审批
  - ◆ 订立标准化 IT 产品目录，并集中采购（例如：笔记本）
- 希望增加 IT 初期预算
  - ◆ 具体预算需要进一步调研后给出



# 资产模式变革- IT 轻资产的平衡模式

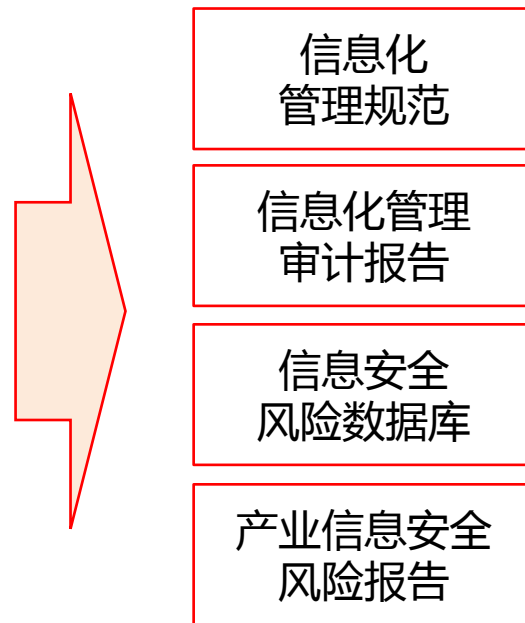
	重资产	轻资产
软件选型	从零开发	套装软件
软件开发	自建开发团队	外包
服务台	自建	外包
数据中心	私有云	公有云/混合云

## ■ 资产平衡原则的探讨

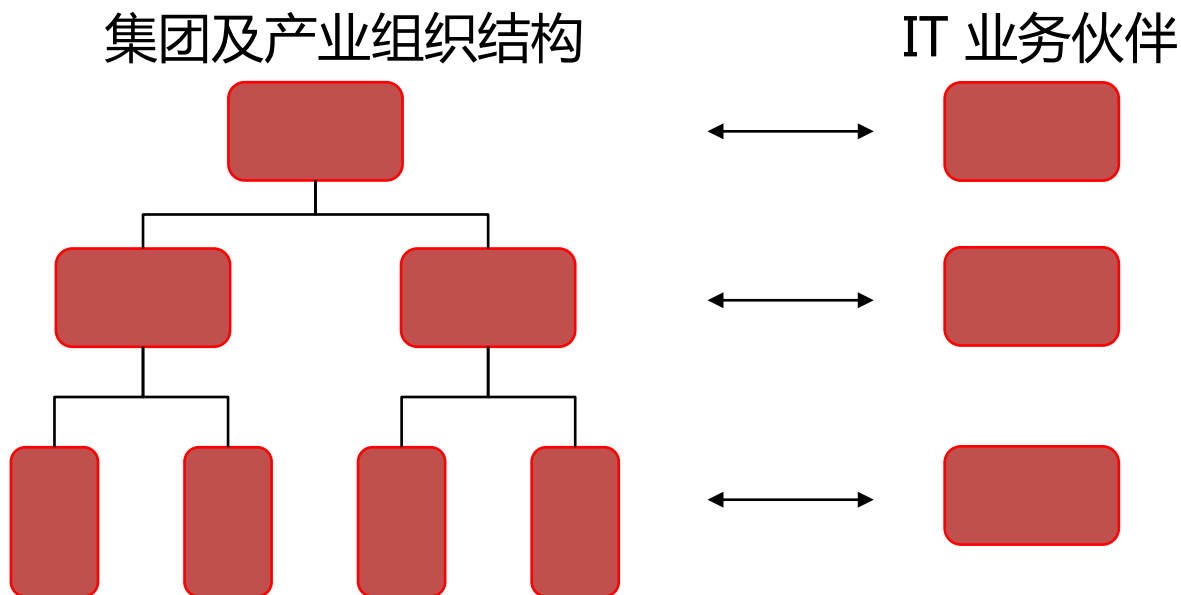
- ◆ 资产重点投入关乎业务持续性的关键服务
- ◆ 充分利用套装软件的专业性和敏捷性
- ◆ 适度外包，尤其是按结果付费的项目和服务外包模式。
- ◆ 扩充公有云在非敏感信息领域的使用

# 信息化审计机制变革

- 信息化规范制定：
  - ◆ 集团制定信息化管理规范，重点关注**业务持续性**和**信息安全**要求。
  - ◆ 产业在规范指导下细化工作标准和流程
- 自评与内审制度
  - ◆ 产业定期对IT管理水平进行自查和自评，上报风险和措施
  - ◆ 集团组织定期审计管理规范的执行情况，可与内控组协同
- 风险管理制度
  - ◆ 所有风险点纳入**风险数据库**追踪管理，并追踪整改实施
  - ◆ 成立**信息安全委员会**，管理并向产业通报信息安全风险
- 审计评分计入产业 IT 负责人及产业 KPI 的考核体系



# 业务伙伴变革



## IT 业务伙伴的职能

- 作为业务部门所有IT相关需求的唯一对接人
- 定期了解业务需求，业务痛点，并促成业务需求的达成和问题的解决
- 主动听取业务反馈，提高IT质量，提高IT和业务的合作

- 集团及产业领导有指定的IT业务伙伴对接
- 集团及产业部门有指定的IT业务伙伴对接
- IT 业务伙伴可为兼职，同时负责 IT 应用或服务

将IT 业务伙伴培养成具有业务高度，比业务人员还懂业务的 IT 专家、流程专家，成为推动业务创新的伙伴。

# 流程 IT 变革

业务流程  
端到端管理能力

## ■ 端到端管理能力 目标

- 定义业务关键流程，分析问题，通过业务流程优化及科技手段，提高流程效率及质量，降本增效。
- 例：T+3：订单->物料->成品制造->物流



- 例：入离职流程

# 共享平台化变革

## 项目 Project

- 高效、高质量完成业务核心项目和IT基础建设项目
  - 财务共享系统 – 集团财务高效，透明，卓越管理
  - 客户数据共享系统 – 统一用户身份，建立大数据，支持基于数据的业务拓展
  - OA 共享平台 – 统一的OA管理平台

## 平台 Platform

- 规划并逐步建立以ERP, CRM, BPM 加 BI 的集团化信息平台和信息化管理规范
- 以业务导向，基于集团及各分公司业务管理特异性需求，在规则、流程、数据等角度规范系统蓝图

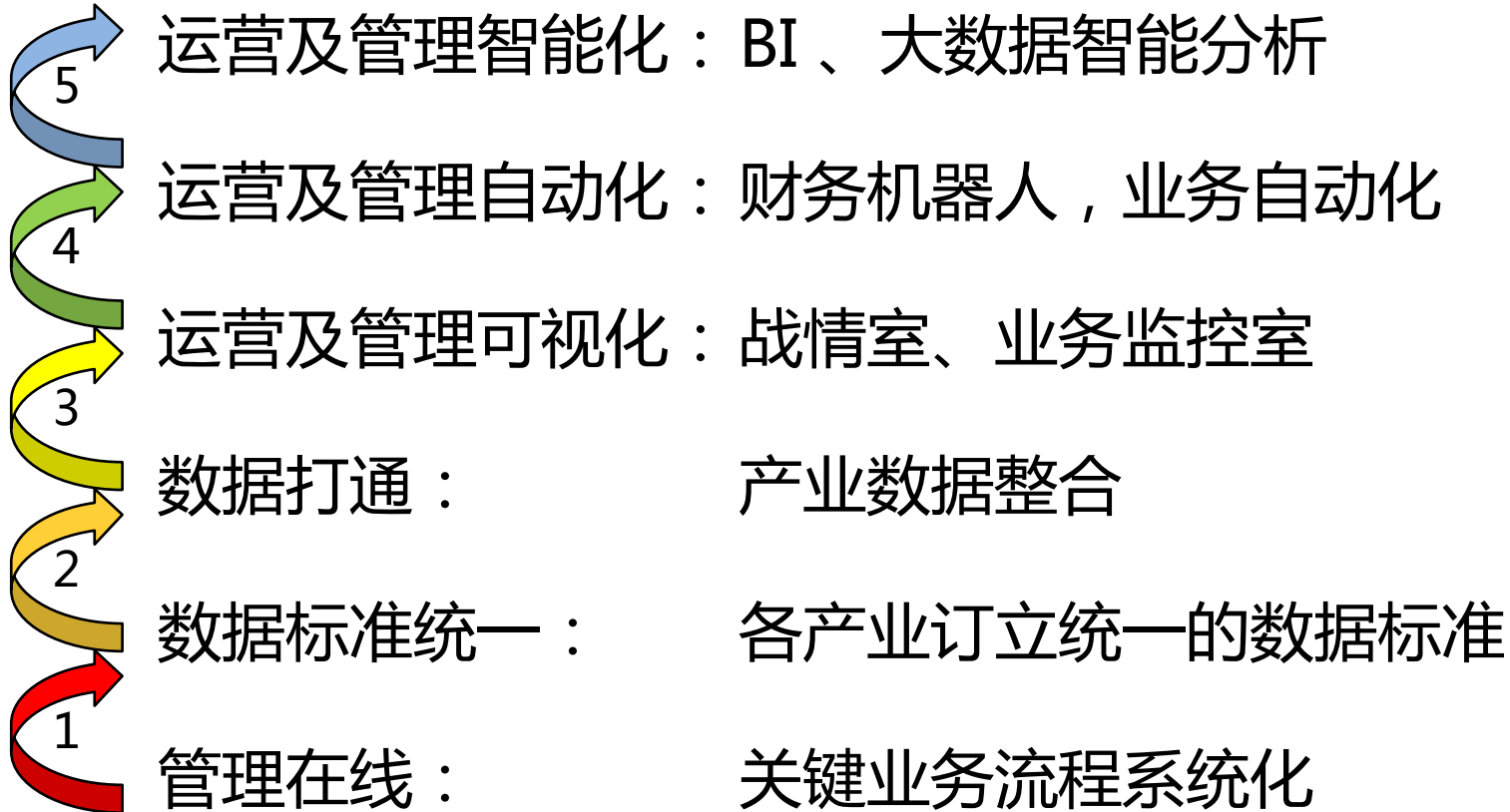
## 生态 Eco System

- 发挥集团数据资产能力，拓展业务边际，推动业务模式的科技创新
  - 基于数据科技的跨产品服务平台



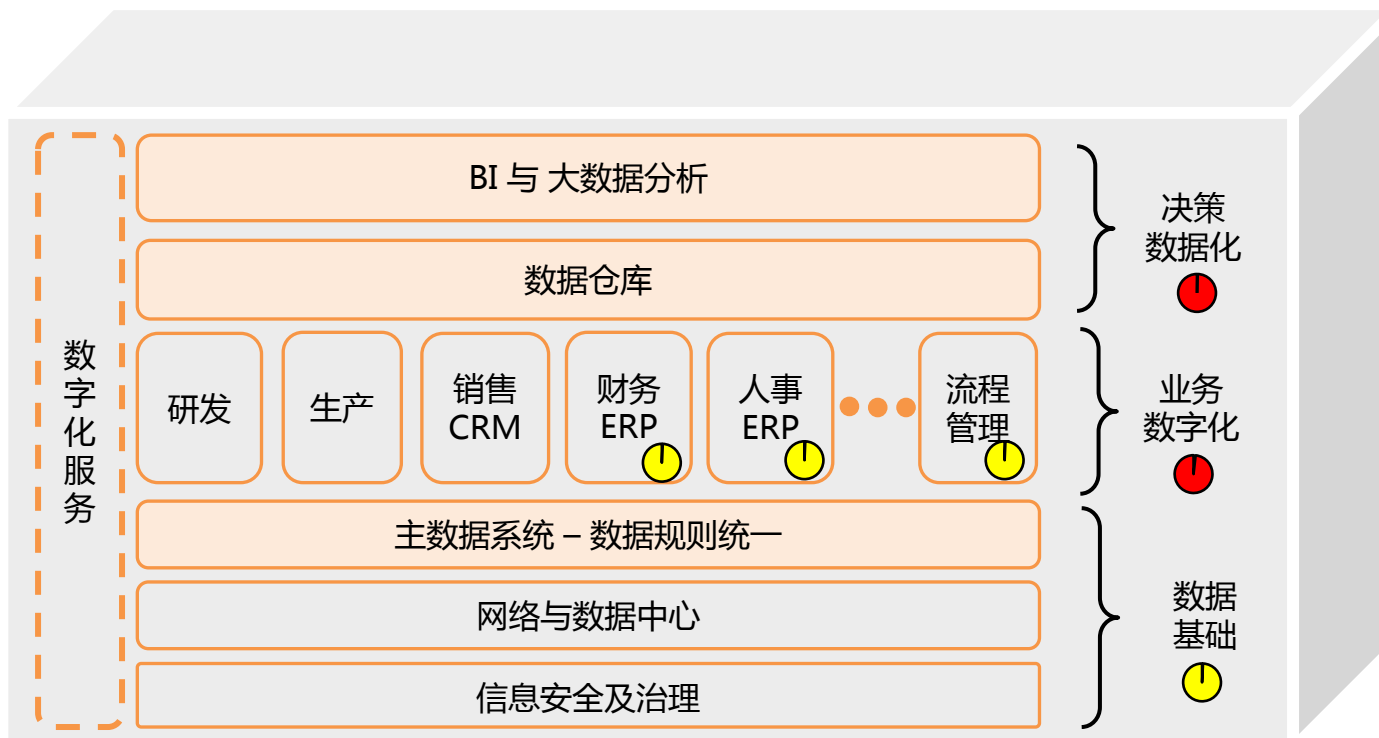
# 思考：企业数字化管理的方向

---



# 集团数据资产是实现企业发展的关键

- 打通数字链条是高效企业经营的必备条件
- 目前除财务等部分数据外，信息孤岛现象严峻
- 产业未能享受集团多生态的数据优势



# 集团数据资产统一计划路径

## 主数据统一

- 统一的集团主数据库及数据标准（财务准则、物料、员工、用户等）
- 统一的数据管理规则及数据编码
- 新业务系统建设必须与主数据库直接对接
- 旧系统依照重要性安排数据接口

## 数据仓库统一

- 建立集团统一的数据仓库，发挥集团数据跨产业价值
- 如果产业目前没有数据仓库，业务系统直接将数据导入集团数仓
- 产业现有数据仓库与集团数据仓库对接

## BI 选择性统一

- 建立基于集团数据仓库的集团BI平台
- 产业推荐使用集团BI平台进行产业数据分析

	2017	2018	2019	2020
主数据统一	 试点 立项启动	 集团主数据 上线 支持非采， 家电	 主要产业对 接	 更多产业对 接
数据仓库统一	 试点 选型	 数仓上线 对接集团、 家电数据	 对接主要产 业	 更多产业对 接
BI 选择性统一	 已试点 SAP， 永洪	 BI上线 财务战情室	 推广产业战 情室	 主要产业完 成战情室、 业务看板

# 创新工作室变革

---

- 初期，T创工作室人员由现 IT 人员兼任。功能包括
  - 产业情报期刊 – 科技动态 / 行业动态 研究
  - 设立创新基金
  - 创新流程及孵化
  - 跨产业专项课题组
- 对于潜力创意，成立课题小组，脱岗专职研究，小资金，快速试错
- 可与高校及外部机构搞联合创新及孵化
- 挖掘、储备创新人才，逐渐健全 T创 平台

# 集团 IT 职责的重新定位

统筹全集团信息化建设，整合数据资产，结合新科技推动管理数字化和经营数字化，提升企业管理和创新能力。

全局规划能力

- 集团及跨产业协同规划能力
- IT 战略和业务战略的协同支持能力
- 战略执行监督和持续的战略回顾、优化

数据运营能力

- 数据资产的建设和整合能力
- 数据对业务的驱动和经营能力

流程 IT 能力

- 强业务伙伴能力，以业务视角解决业务问题
- 端到端业务流程分析和优化能力

用户服务能力

- 整合的用户服务及运营能力
- 用户体验管理

智能创新能力

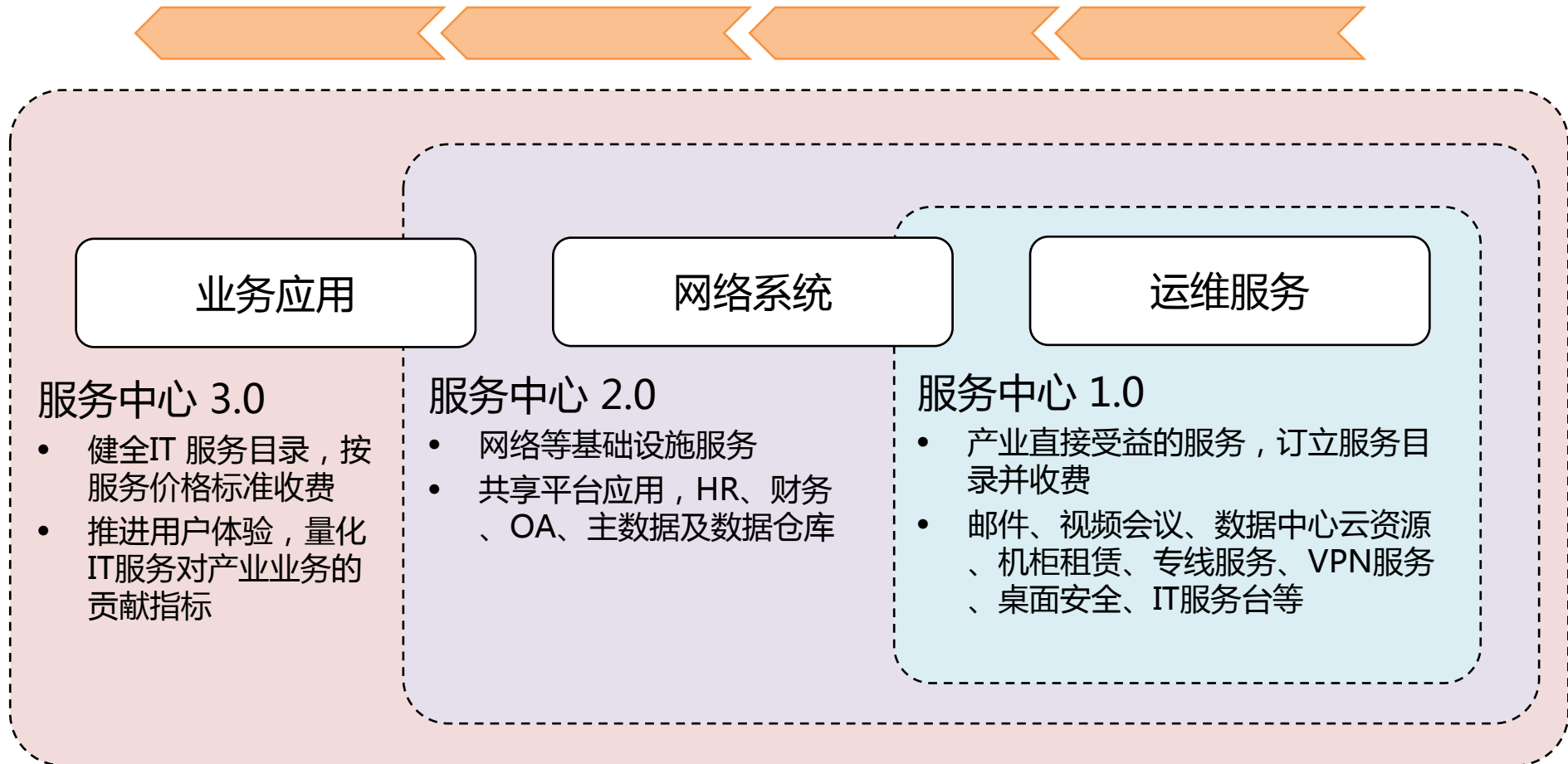
- 各产业智能制造战略蓝图及实施规划能力
- 智能领域的的能力储备和一定的研究能力

人才发展储备

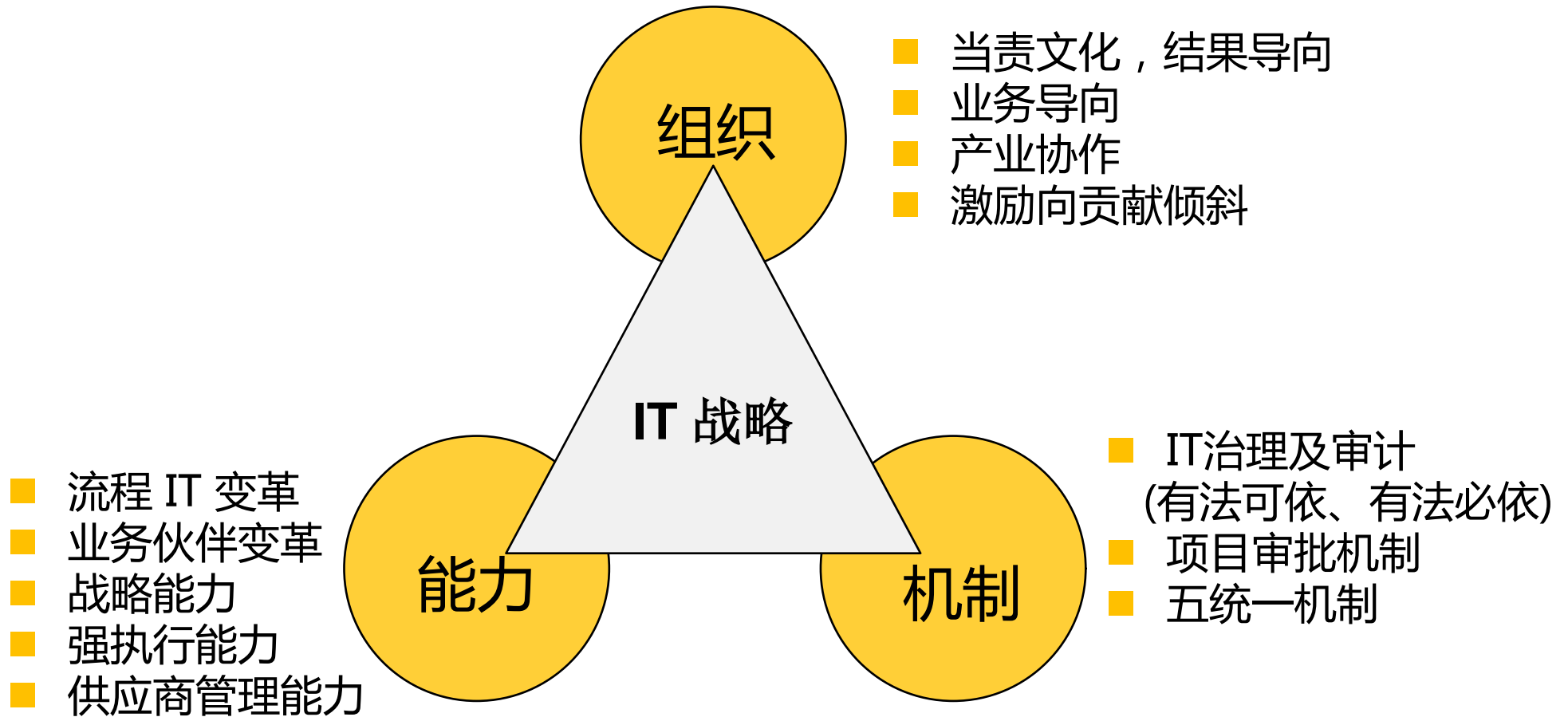
- 跨产业专家组体系建设，及跨产业规划和实施协同
- 人才能力模型，前瞻的人才储备和后备人才培养

# 重新定位-从职能中心到服务中心的业务导向型组织

推进 IT 向服务中心的变革，推进 IT 对业务贡献的量化指标



# IT战略成功的组织关键



# 总结

## 稳固基础服务 推动业务在线

实现7大系统对关键业务的支撑

## 业务管理 数字化

推进管理数字化和决策数字化，推进端到端业务流程优化，提高管理效率

## 企业经营 智能化

以数据支持智能化管理决策。

推动创新，延伸业务边界，升级**业务模式**

企业管理和创新能力的提升



---

谢谢！