

从管理到治理

信息管理中心

阎蕾

2018-5-25



阎蕾

信息管理中心总监

广东皮阿诺科学艺术家居股份有限公司

任职经历

- 宝发纺织服饰制造有限公司 信息管理部高级经理
- 杭州坚持我的服饰有限公司 信息管理中心总监
- 温州新丁香集团 信息技术部总监
- 宁波贝发集团 信息管理中心总监
- 新加坡YCH物流集团 中国区IT高级经理
- 澳门利成集团 IT经理
- IBM (中国) 有限公司 SAP项目经理
- 香港溢达集团 ERP项目经理

皮阿诺 定制家具行业上市企业（002853）

（一）世界级生产基地

皮阿诺目前已拥有中山占地90余亩，天津占地250余亩的南北世界级现代化科学艺术家居产业基地，以及20000平方米中山总部营销办公大楼。目前已建成年产能60万套全称不落地豪迈（HOMAG）生产线，产品生产全程采用自动化、信息化、精细化三管齐下，确保产品的每一个细节做到最好，志在打造完美科学艺术家居。

1 皮阿诺阜沙工厂实景图

皮阿诺中山占地90余亩制造基地于2012年正式投产，4层分区的现代化工厂，配备全程不落地区年产60万套的豪迈（HOMAG）生产线，产品生产全程自动化、信息化、精细化三管齐下。



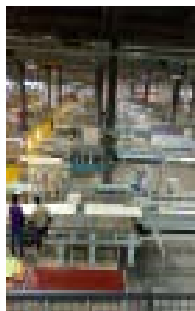
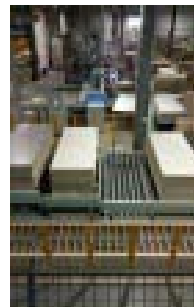
2 皮阿诺天津智造基地

皮阿诺天津制造基地占地250余亩，总投资3.5亿元，分两期建成，其中第一期建筑面积将近5.5万平方米，其中含4.7万平方米的钢结构主体厂房、仓库和逾7400平米的6层员工宿舍。第一期基地建成主要以投产皮阿诺衣柜为主，衣柜年产能达20万套，预计在2016年12月份投产，纳税逾2亿元。第二期工程计划投资1.46亿，年产10万套橱柜，将在第一期工程投产后择机动工。

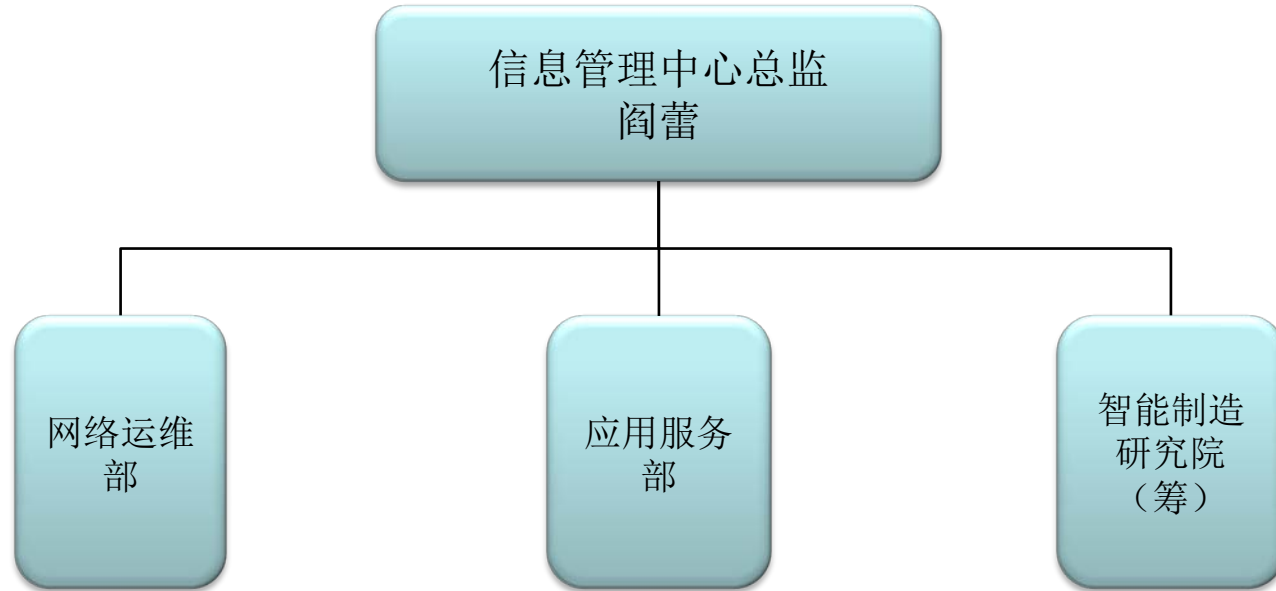


3 皮阿诺总部办公大楼

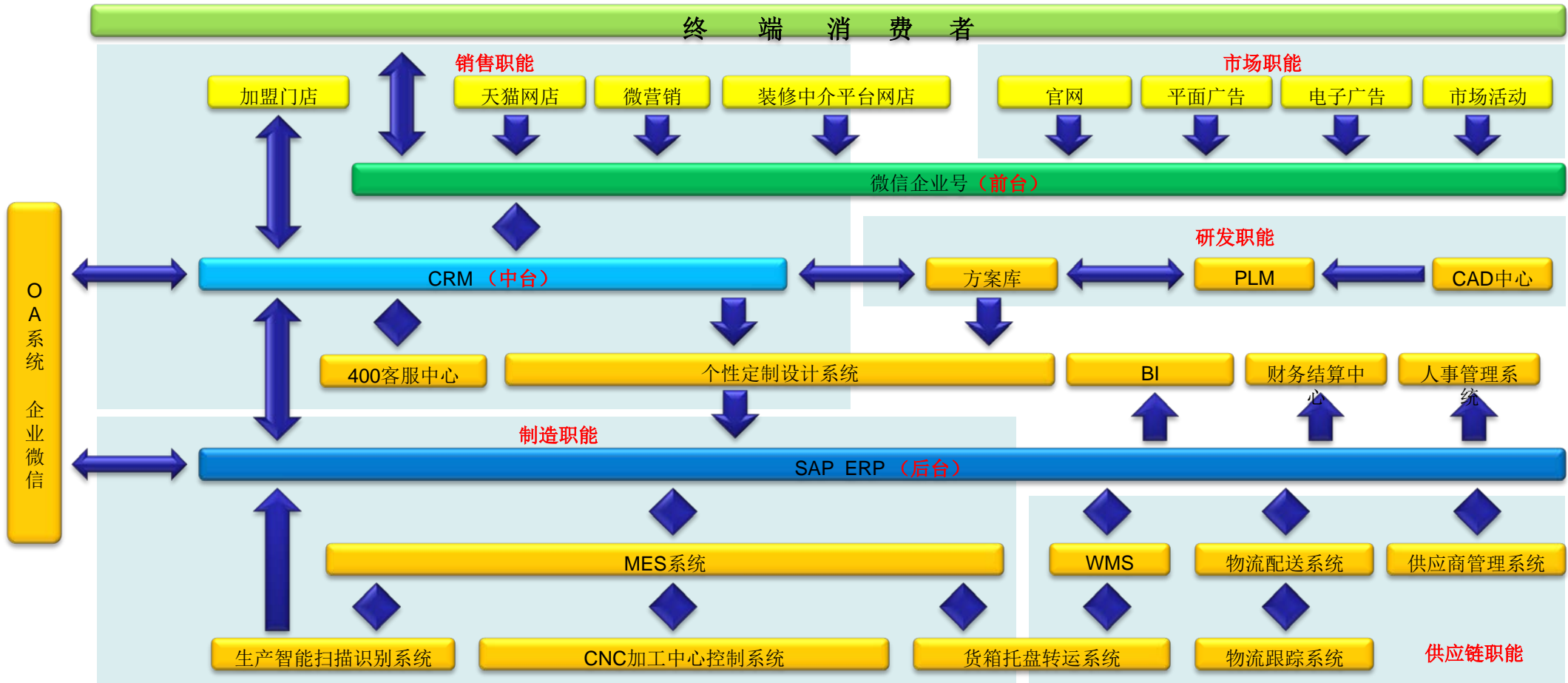
皮阿诺中山总部营销大楼坐落于市中心石岐区，大楼建成智能花园式办公环境。一、二楼为衣柜和橱柜全新展厅，三、四楼为营销办公室，五楼为行政、研发中心。



组织架构图



皮阿诺应用系统架构图

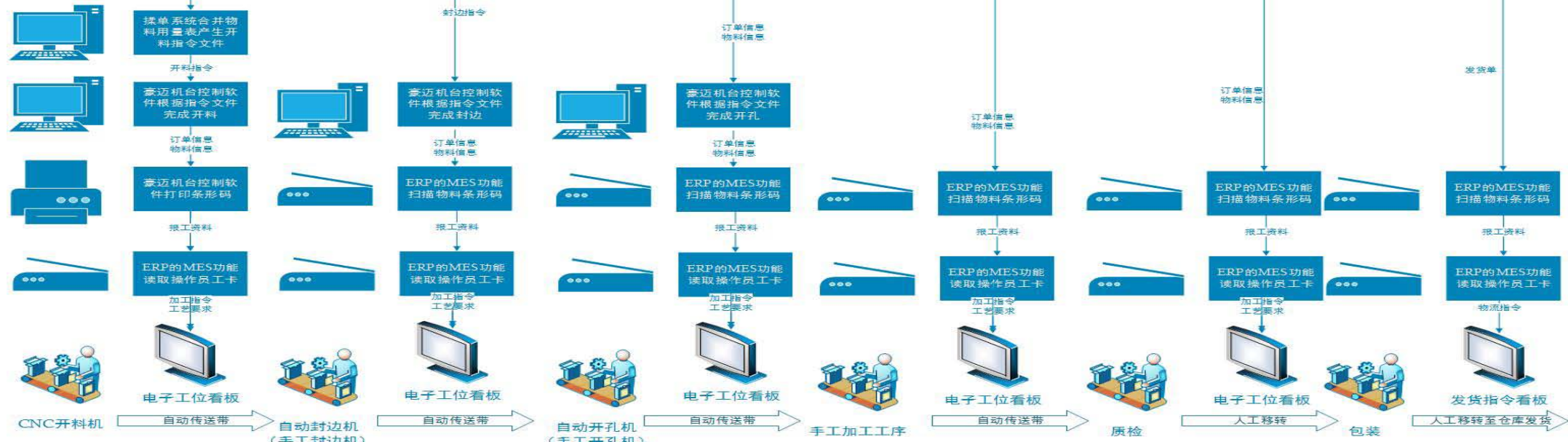
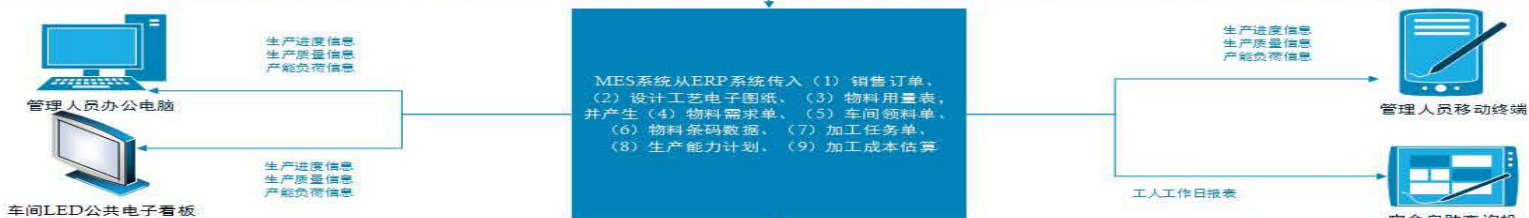


皮阿诺定制家具智能化生产线标准流程



造易系统产生 (1) 销售订单、(2) 设计工艺电子图纸、(3) 物料用量表

ERP系统从造易系统传入 (1) 销售订单、(2) 设计工艺电子图纸、(3) 物料用量表, 并生成 (4) 物料需求单、(5) 车间领料单、(6) 粗生产计划



IT治理主要体系

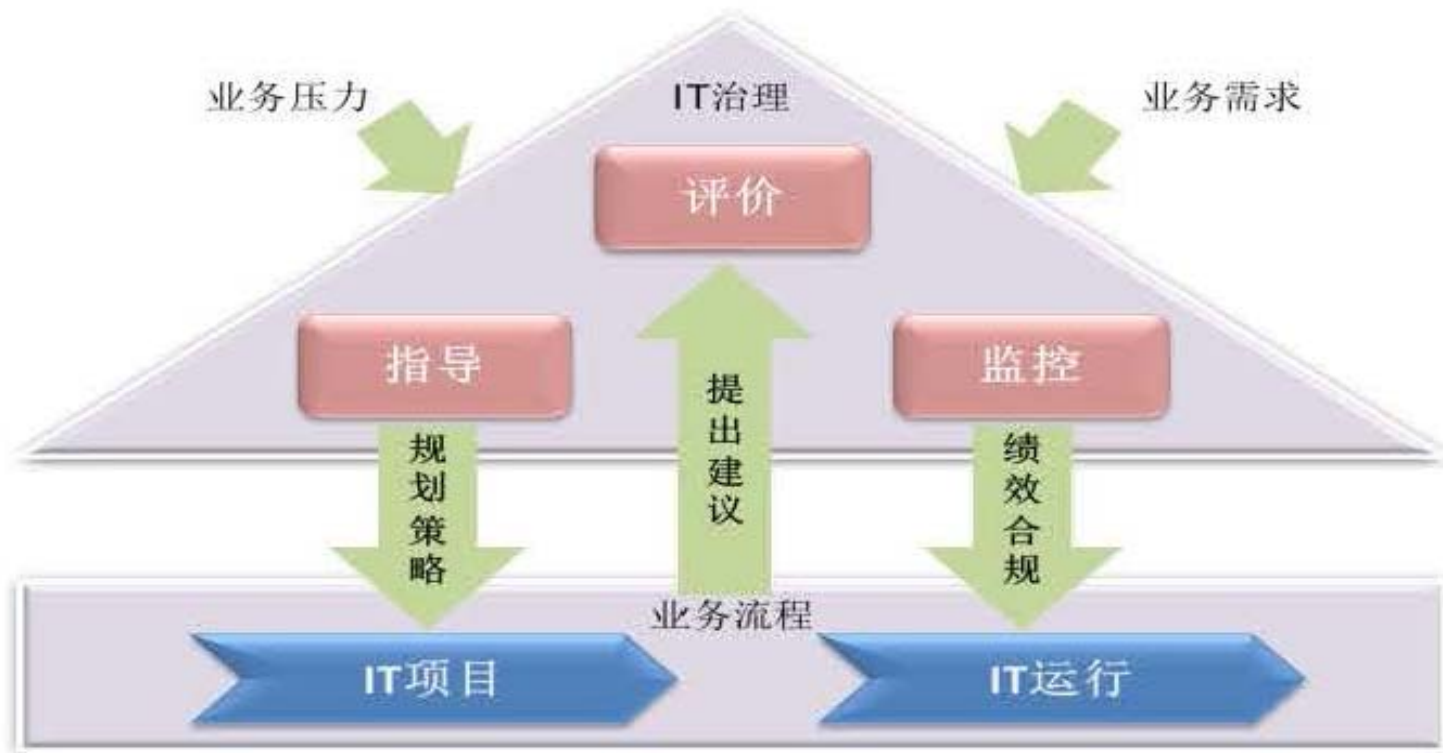


ISO 38500



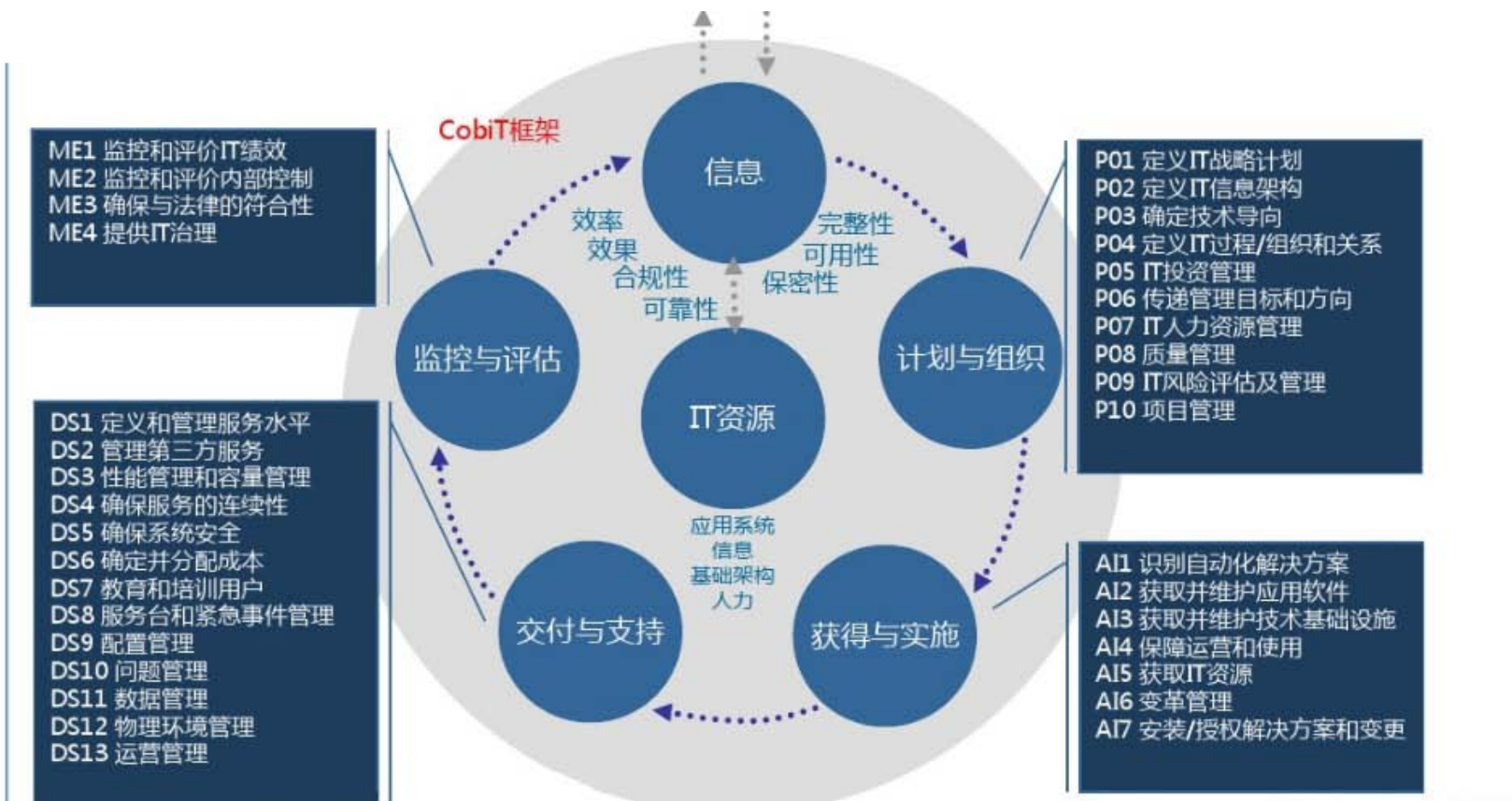
COBIT 5

ISO 38500 体系架构



6个原则：职责分工、IT支持组织发展、可获得性、可用性、合规性、尊重人性因素(以人为本)

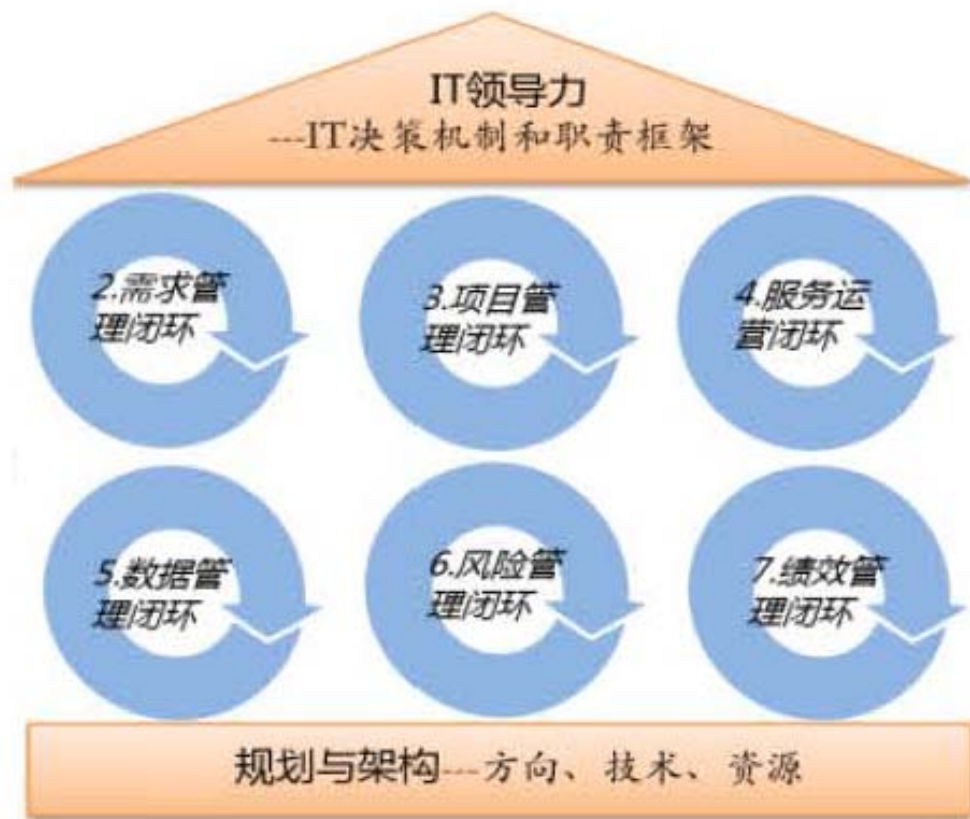
COBIT 5 IT治理体系框架



IT治理活动边界



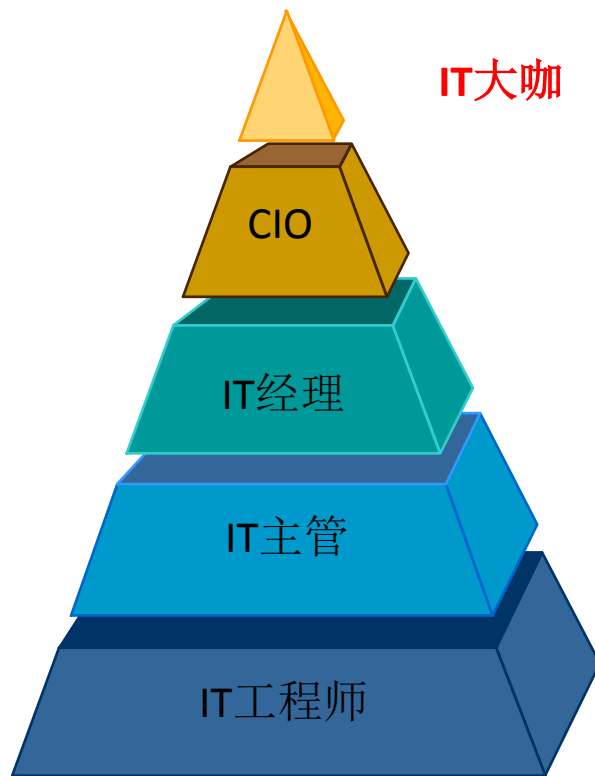
IT治理职能



IT经理与CIO有啥不同，为啥CIO更牛？

- IT经理是企事业单位从事信息化**管理**工作的核心负责人
(管理IT专业管理人员和专业技术人员的信息化活动)
- CIO是企事业单位从事信息化**治理**工作的核心负责人
(管理企事业内部全体管理者的信息化活动)

管理边界与服务边界不一致!



管理与治理有啥不同？

管理（Management）

研究人与自然的互动规律

治理（Government）

研究人与人的互动规律





IT管理与IT治理有啥不同？

IT管理（Information Technology Management）

-----研究组织内部信息化实施与应用

如何把饼做熟做大？

IT治理（Information Technology Government）

-----研究组织内部信息化资源的获取、分配与效能

如何分饼？

-----探索信息化条件下的中国机构的经（运）营管理机制



中国IT治理的“先天不足”

1、IT治理是奢侈品

2、IT治理是舶来品

中国式CIO的生存与发展环境与理论预设差别巨大，需要将IT治理理论进行中国化



CEO CFO CTO CIO

*CIO*的价值输出路径最长、不确定因素最多，套路仍然处于摸着石头过河阶段

一、美梦成真

多年媳妇熬成婆，终于有位老板器重我，如今我也做一把CIO!



二、与“饼”结缘

做饼与分饼

- **指导**如何做“饼”

推进信息化部署与应用，形成信息化资源

- **组织**如何分“饼”

分配信息化资源



“饼”的规格

- 终端设备使用
- 文件存储与共享
- 互联网访问
- 信息系统交付应用

.....

信息化资源



“饼”在哪里？

- 1、只有信息化投资才能产生信息化资产
- 2、只有CEO拍板才能实现信息化投资
- 3、只有形成合理业务价值逻辑CEO才能拍板

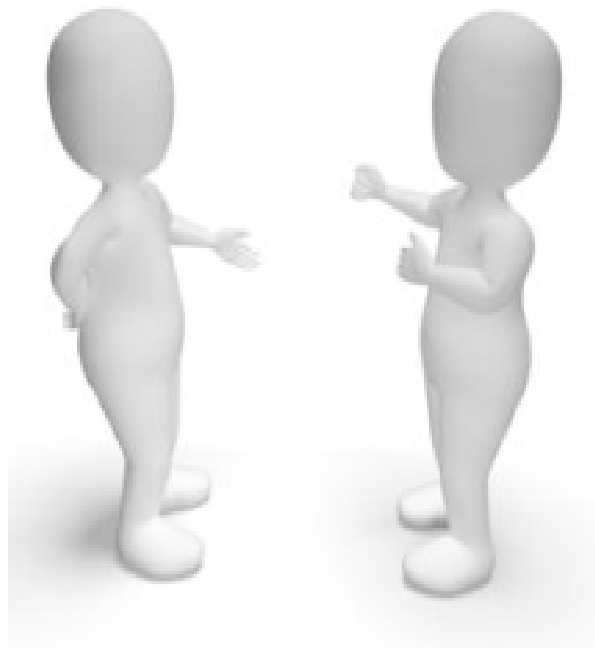
“hold”得住老板的CIO，才是合格的CIO！



如何拿到“饼”

- 建立信息化投资**实现业务增值**的合理逻辑
- 建立信息化投资**降低业务成本**的合理逻辑
- 建立信息化投资**回避业务风险**的合理逻辑

CIO与老板沟通的三个锦囊



“食客”都是谁

决策层 管理层 执行层 操作层



需要同时
满足不同
口味偏好、
营养结构、
食量大小、
就餐习惯

三、整顿“食堂”

准备“食材”

- 1、信息化解决方案
- 2、信息化支撑体系
- 3、信息化服务机制



调教“厨师”

项目经理、系统架构师、系统分析员、
软件程序员、数据库管理员、功能测试
员、资料编写员、应用培训师.....

组建团队、运作指挥、考核激励、人才培养



编制“菜谱”



- 1、编制信息资源名录
- 2、编制信息服务清单
- 3、编制信息交付标准

调教“服务生”

- 1、编制信息服务受理流程
- 2、编制信息服务标准规范
- 3、编制信息服务监督制度





管控“供应链”

建立与信息资源服务商的合作关系

建立与信息资产供应商的合作关系

建立与信息化项目实施商的合作关系

建立与企业运营与管理服务商的合作关系

持续建设主导供应链运作的能力



部署“收银台”



- 1、内部运营成本核算
- 2、外包成本核算
- 3、服务交付成本核算
- 4、信息资源应用价值估算与统计

四、建立“就餐”规矩

规矩有哪些

- 1、编制信息化规划
- 2、制定信息化项目投资计划
- 3、制定信息化项目交付计划
- 4、制定信息化需求评审机制
- 5、制定信息化效能考核机制



规矩的运行

- 1、信息化政策决策机制
- 2、信息化政策发布机制
- 3、信息化政策的监督执行机制

IT治理的运行保障是企业相关制度体系的建设。



五、团队经营谋略

项目酝酿与生成

- 1、练就业务需求的顺风耳与千里眼
- 2、掌握业务经营特性，洞悉业务发展趋势
- 3、交流开拓视野，分享擦出火花
- 4、抓住当前业务主要矛盾与核心价值
- 5、坚持与变通相结合

信息化工作的生生不息在于信息化项目的持续滚动推进



IT部门经营性转型

- 1、企业内部虚拟化经营
- 2、企业外部承包式经营
- 3、企业外部商业化经营

IT治理的实现方式是IT团队的运营和IT服务的经营。

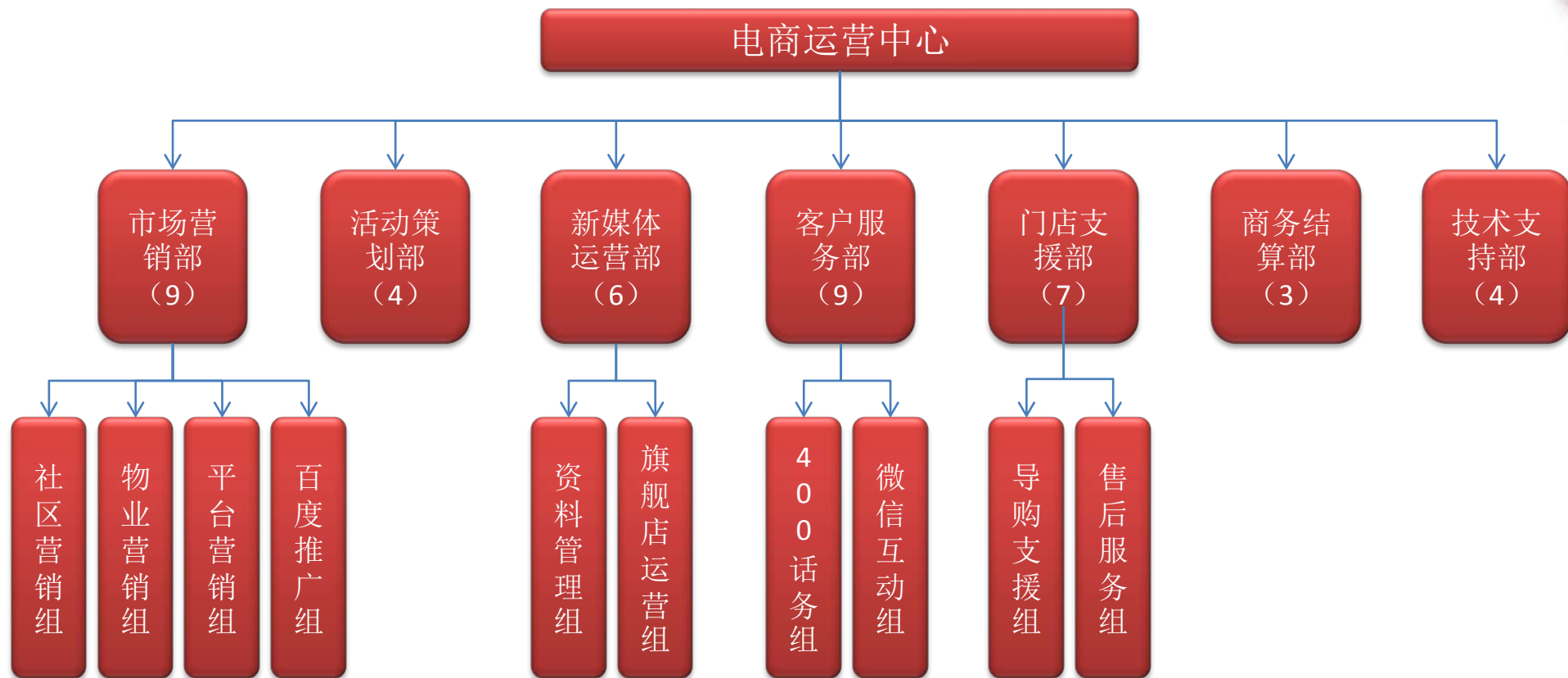


六、拓展创新



电商水很深

- 1、CIO要不要带电商团队，关键看你是否具备经营理念
- 2、电商是CIO经营能力锻炼的机会
- 3、电商是CIO面对终端客户服务的体验渠道
- 4、电商是CIO外部合作能力的重大考验
- 5、电商玩的是激情与数据



O2O业务活动主流程



电商中台功能表

客户中心	方案中心	订单中心	售后中心	资金中心	推广中心
客户资料库	方案资料库	订单池	客户回访记录	天猫对账表	预算拨付表
互动记录	活动推广池	催办预警表	维修催办表	门店结算池	活动任务池
状态跟进	绩效分析表	安装任务排程	配件配送排程	资金拨转催办表	绩效分析表

2017年度天猫单品类全网排名

2



运营是个坑

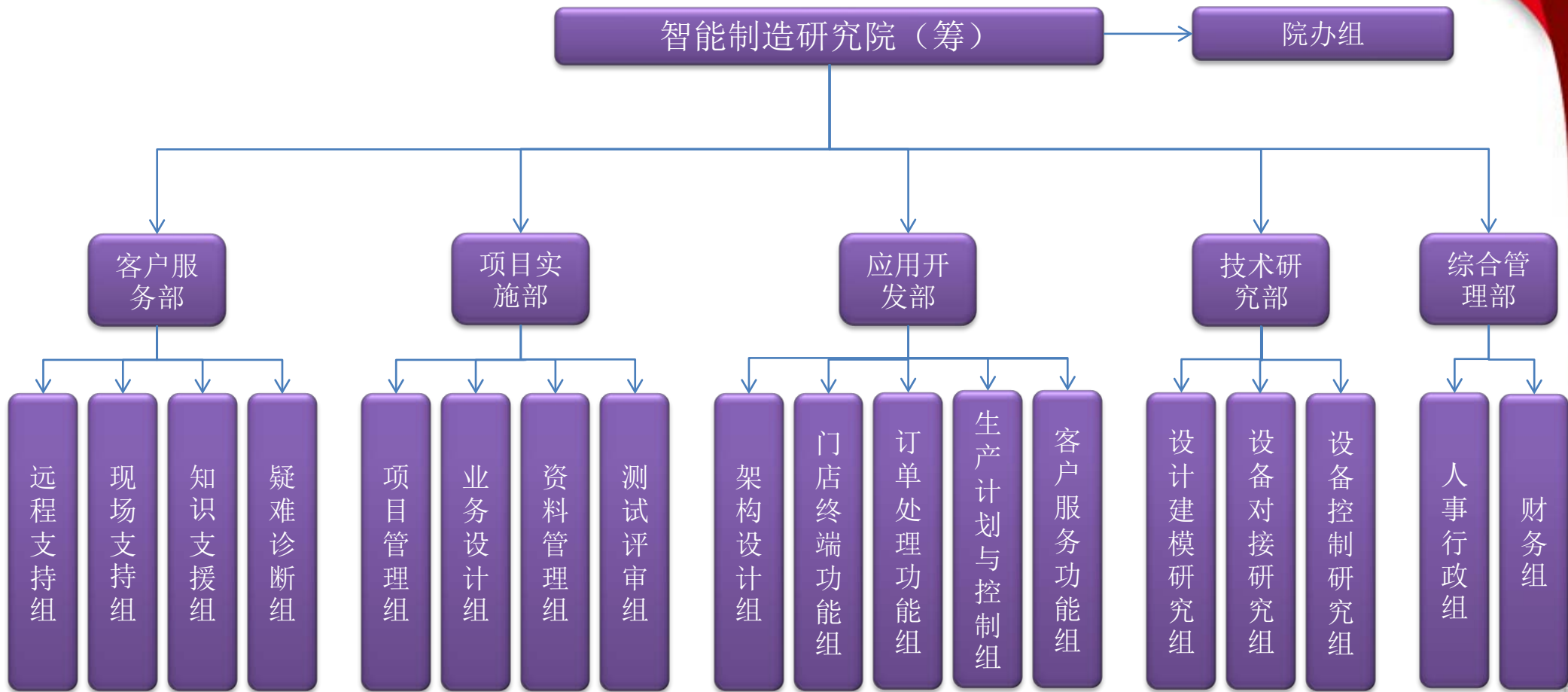
- 1、CIO到CEO的前进之路上有多大的坑呢？有“贵人”帮你的时候就要勇敢地“跳”过去！
- 2、运营能力的实质是商业价值判断的能力
- 3、运营考验谈判与博弈技巧
- 4、运营的中心工作是对公司资源的分配与调度

生产要跨界

CIO要不要趟智能制造这趟水？关键看时机

- 1、智能制造对本企业业务价值的重要性
- 2、智能制造对信息化数据化依赖性强度

IT治理的价值输出是经营创新和管理创新





七、CIO的四项自我修炼

- 要同时关注技术与人，提高分析力
- 要勇于担当，寻找未知解，提高决策力
- 要强化跨“界”学习，提高感知力
- 要做士兵愿意衷心跟随的将军，提高凝聚力



Thank You !

