



从管理到治理

信息管理中心

阎蕾

2018-5-25

DIANGERS



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,配备全程不落地年产能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 情齐下。

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4.7万平方米的钢铁结构主体厂房、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10万套橱衣柜,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。





















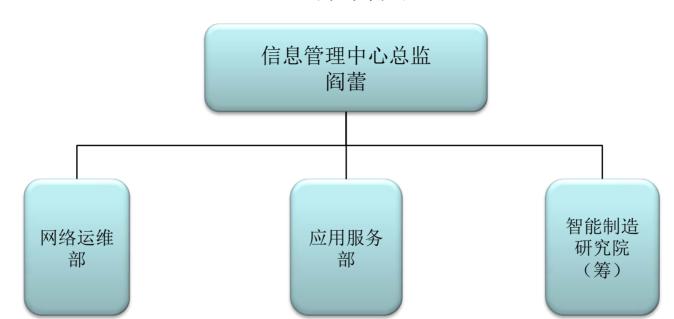




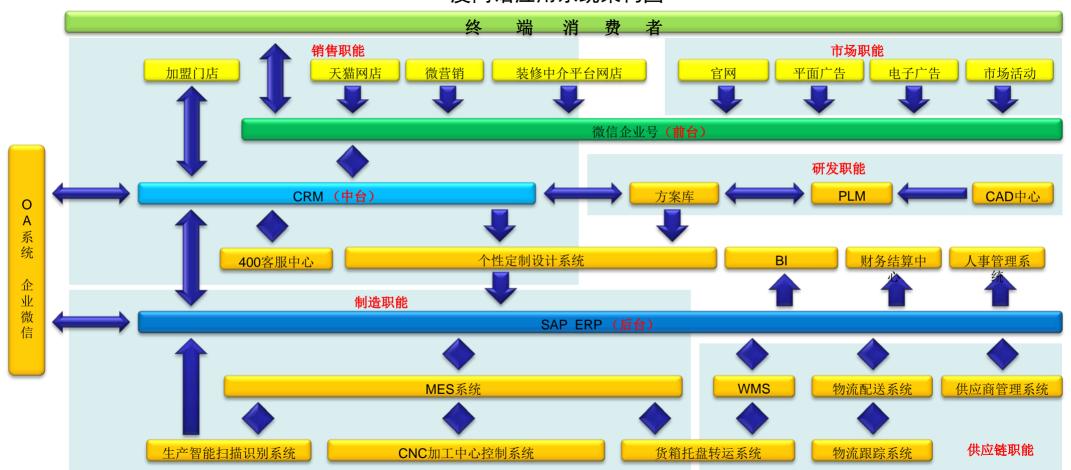


PIÁNOSES

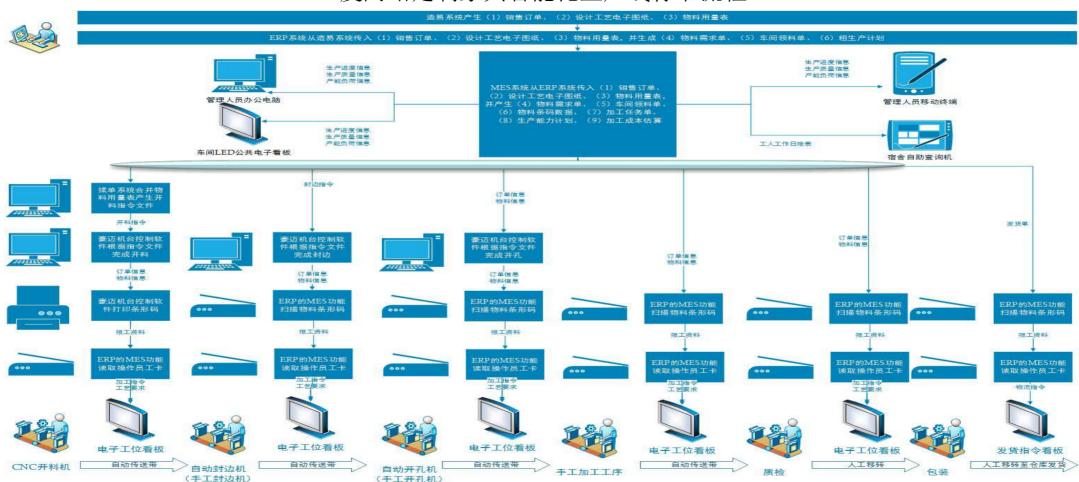
组织架构图



皮阿诺应用系统架构图



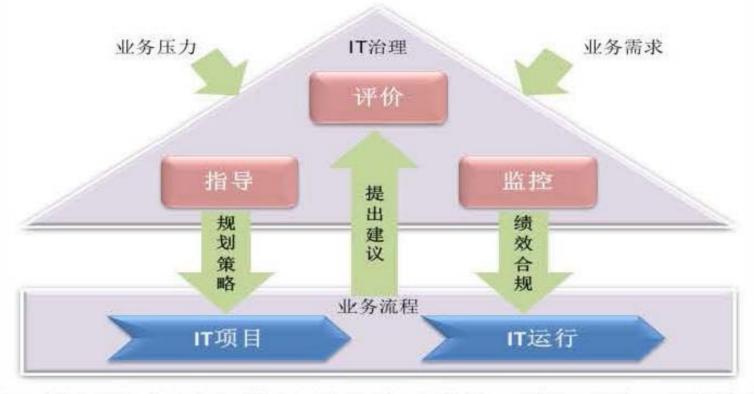
皮阿诺定制家具智能化生产线标准流程



IT治理主要体系



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

ME1 监控和评价IT绩效

ME4 提供IT治理

ME3 确保与法律的符合性

DS1 定义和管理服务水平 DS2 管理第三方服务 DS3 性能管理和容量管理 DS4 确保服务的连续性

DS5 确保系统安全 DS6 确定并分配成本

DS7 教育和培训用户

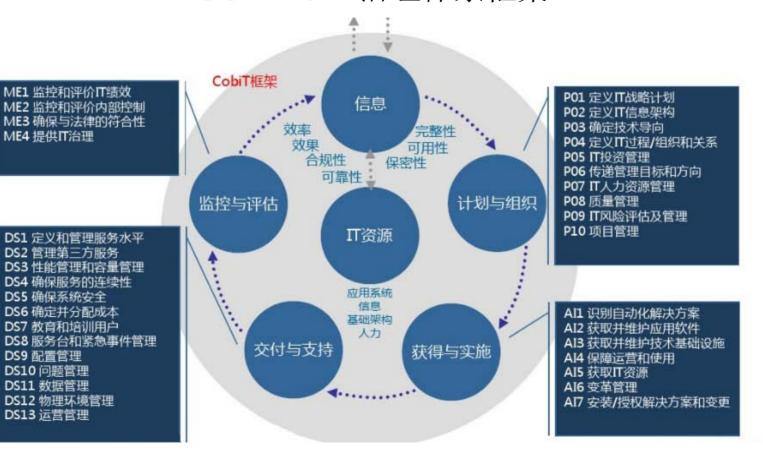
DS9 配置管理

DS10 问题管理

DS11 数据管理

DS13 运营管理

DS12 物理环境管理



IT治理活动边界

配置管理

发布与部署管理

变更管理

IT治理流程 IT规划架构管理 IT需求与服务管理 IT人力咨源管理 IT投资与项目管理 数据治理 信息安全管理 IT外包管理 IT管理流程 定位、计划、组织 构建、购置、实施 交付、服务、支持 监督,评估和持续改进 IT需求管理 IT建设 IT服务管理 IT 绩效管理 收集关于IT的业务需求 定义和管理服务目录 监督和评估门绩效 IT项目管理 分析需求并且做出决定 管理第三方服务 监督和评估内控 建设与安更IT基础架构 IT战略 定义和管理服务级别 确保符合外部要求 建设与变更应用系统 业务与新技术跟踪预研 能力(容量)管理 持续改进 企业架构和IT架构设计 准备操作和使用 (IT系统) 服务的持续性管理 IT组织和治理设计 余购IT资源 IT项目计划 服务的可用性管理 IT支持业务创新 测试和验证解决方案和变更 IT服务支持 IT计划 IT服务日常运行 IT建设项目申报 服务台和事件管理 IT项目组合管理 事故管理 编制年度IT计划与预算 问题管理

*IT治理流程-关注于如何提供有效的信息或报告来帮助IT委员会制定正确的决策,同时明确决策的时间(顺序)和广治,同时关注跨部门的协调与沟通,且为其他流程价值导向、资源配置与安全环境

-- 基于COBIT5、CMMI、ISO20000、ISO27000---

*IT管理流程-是执行管理和支持活动。IT管理活动包括IT建设,IT服务管理、相关资源分配和协调、绩效评价等实践。

IT治理职能

IT领导力

--IT决策机制和职责框架

2.需求管 理闭环

5.数据管

理闭环

3.项目管 理闭环

6.风险管理闭环

7.绩效管 理闭环

4.服务运

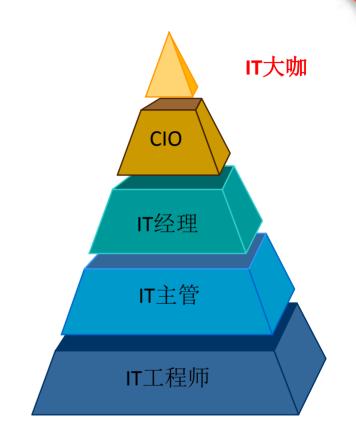
营闭环

规划与架构--方向、技术、资源

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

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

-----探索信息化条件下的中国机构的经(运)营管理机制

如何把饼做熟做大?

如何分饼?



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

做中国高端定制家居

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



PIANGERE

"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



Application, and the Application of the Control of

三、整顿"食堂"

做中国高端定制家居第

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



PIÁNORE

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



做中国高端定制家居第一

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



做中国高端定制家居第一

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

Pinion.

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





DIANGERS

做中国高端定制家居第

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







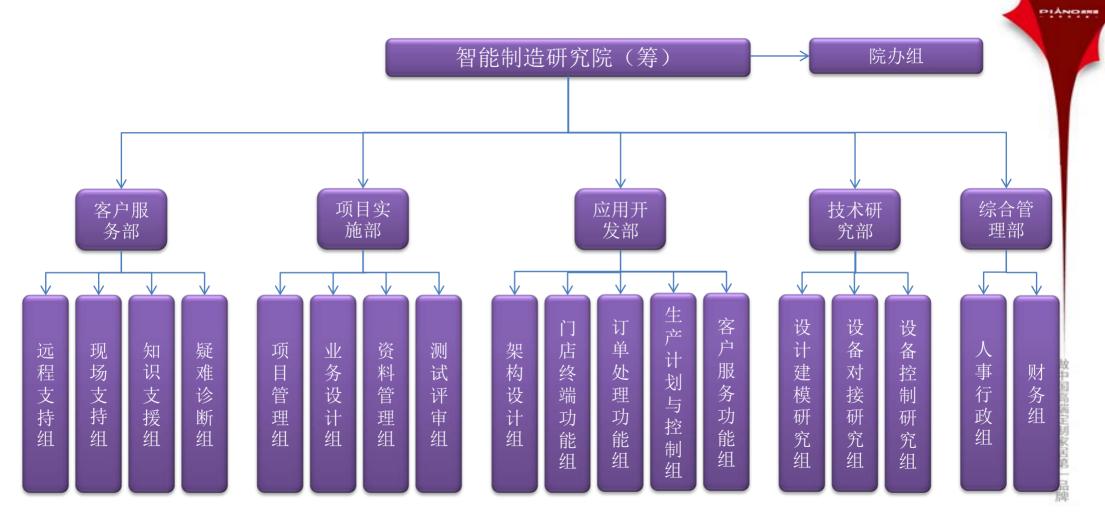
- 1、CIO到CEO的前进之路上有多大的坑呢?有"贵人"帮你的时候就要勇敢地"跳"过去!
- 2、运营能力的实质是商业价值判断的能力
- 3、运营考验谈判与博弈技巧
- 4、运营的中心工作是对公司资源的分配与调度

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!