我们该如何“做”
信息化规划
张爱军
CIO

一个好的规划，应该包含的三大要素

企业信息化规划，用于制定企业信息化的系统架构，进行系统架构的设计、选型和实施

-企业信息化规划的基本作用

企业网D1Net 2021医药CIO沙龙

战略性

- 规划应该将目光放长远，走一步看三步
- 规划应该是从全局出发，影响规划的制定的因素，不仅仅存在企业，还包括国家政策、法规、行业趋势、技术趋势

指导性

- 一个好的规划，需要有明确的目标
- 规划的路线有充分的依据，能够满足战略需要
- 能够在实施中，指导做出符合战略需要的决策

可落地性

- 规划应该包含后续的工作事项
- 拆解出的事项需要明确的计划

如何在制定规划时，满足战略性

长远

- 柯达是如何从山巅跌落，消失在历史长河之中的
- 网飞是如何从从光盘租赁，转型到在线视频的播放，再到现在的自制影视资源

全局

- PEST: 政策、经济、社会、技术 → 通常会体现在“企业战略”之中
- 信息技术趋势
- 行业趋势

通过基于全局的长远思考，在该阶段应该有两个输出：企业信息化趋势分析，IT战略愿景

企业网DINet 2021医药CIO沙龙

如何在制定规划时，满足指导性

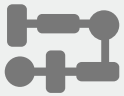
满足指导性的基本逻辑框架

为什么做

- 该问其起源于企业战略，在各职能部门中扩散，最后扎根在业务流程之中
- 通过定义现状，来理解"为什么做"

做什么

- 通过分析并确定流程中不合理、低效率、与企业战略目标不符的流程及环节，定位我们"应该做什么"
- 通过描述未来，来明确"做什么"



如何做

- 根据"应该做什么"，将它翻译成"需要哪些系统功能来"做到"

企业网CIO沙龙 2021医药CIO沙龙

满足指导性，需要完成的输出

为什么做?

设立总体目标和各业务域分目标;

企业战略目标

做什么?

梳理业务重要价值点;
明确主要分析场景;
完善管理体系;

业务分析体系

业务
改进建议

业务架构梳理

系统
改进建议

如何做?

规划IT架构

应用架构

基础架构、数据架构

企业网D1Net 2021医药CIO沙龙

定义现在，看向未来-生产及供应链示例：

生产及供应链：

产销协同亟待优化

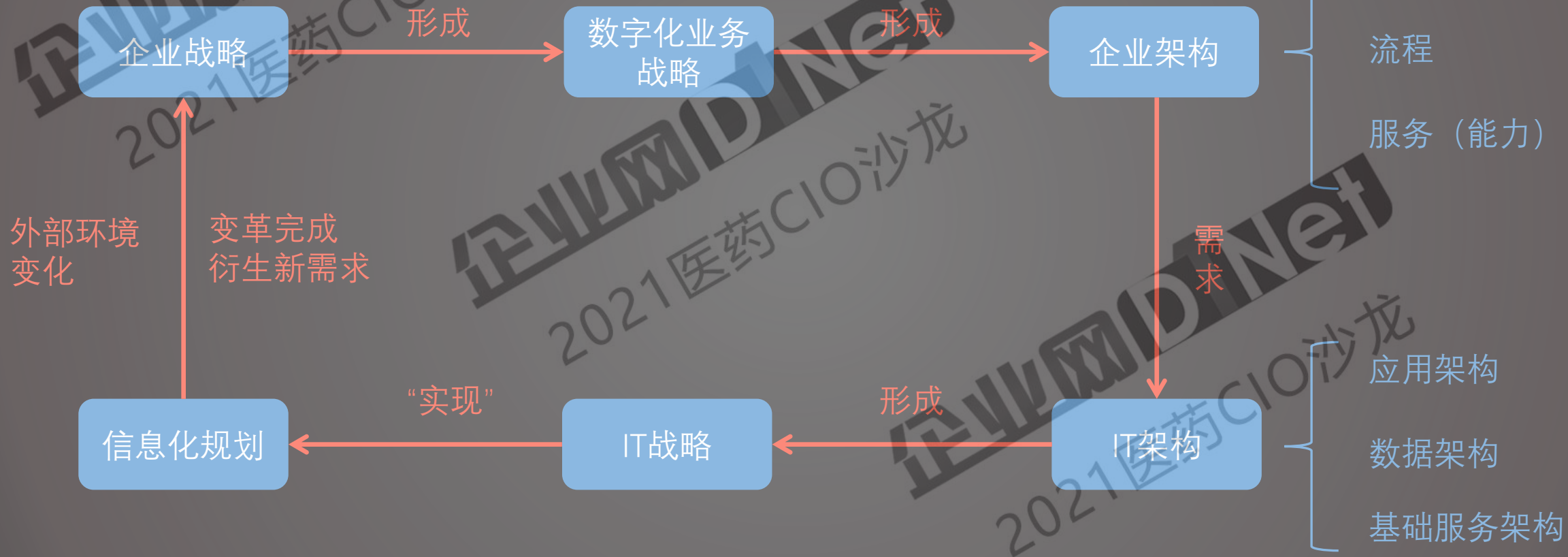
研发插单计划变，急需计划统一编

一物多码，需统一

产销计划欠协同，供应链需完善和优化

一些发现：	管理建议：
• 集团层面没有对物料主数据进行统一管理，导致一物多码或多物一码的情况较为普遍，影响到物料需求计算的准确。	★ 需要建立主数据统一管理平台
• 由于研发生产插单以及销售要货计划的变化，导致主生产调整频繁，影响生产节拍，造成原辅包库存积压或缺料。	★ 建议在现有系统中进行适当的开发，建立统一的生产计划编制平台。
• 受到主生产计划调整的影响，采购计划的数量与日期的准确不高，目前，依赖计划人员的经验进行调整确认，并以设置安全库存的方式来保障生产的稳顺。	★ 重新规划全集团供应链相关系统架构，其中涉及到现有的SAP系统、WMS系统、检化验系统、经销管理系统，以及在建的APS系统、MES系统等，通过进行合理的功能分担设计，以优化信息系统资源效率。
• 产销协同存在优化完善的空间	★ 需要建立从销售预测到主生产计划到要货计划的跟踪分析体系，从而提高预测的准确性，保障生产计划的稳顺，最终实现以较低的成品库存来保障市场需求。
• 由于制药行业的特点，SAP系统标准的MRP不能满足一致性评价对于原辅包生产厂商的限制要求。	• 建议在JDE、APS、ERP、MES、SRM功能重整的基础上，优化MRP方案和功能，使系统更好地支持计划工作。

企业信息化规划是需要“动态调整”的



企业网D1Net 2021医药CIO沙龙

如何在制定规划时，满足落地性

落地，是落在业务的“一亩三分地”

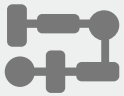
企业网DINet 2021医药CIO沙龙

卷入业务部门制定项目规划

- 将上一步梳理出的“系统功能需求”转化成项目
- 需要业务共同参与，进行复核

确定优先级规则安排计划

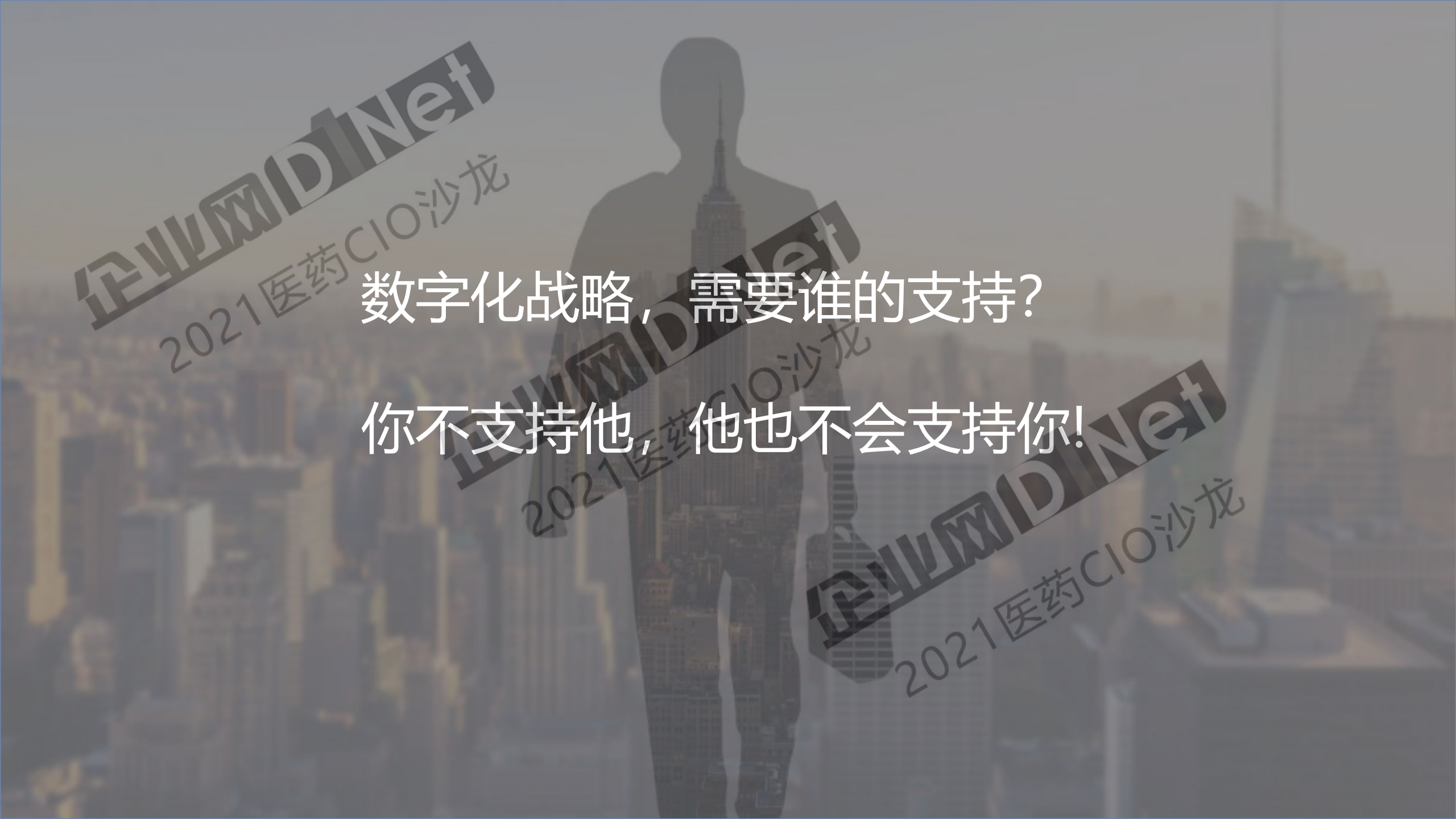
- 通常通过重要程度、紧急程度、ROI、项目之间的关联性、条件成熟度（管理水平、信息化水平、数据管理成熟度）等维度，来制定项目计划



与业务部门达成对规划的共识

对以下几点达成共识

- 蓝图
- 周期
- 投入资源（包括后续的）
- 成功标准



企业网DINet
2021医药CIO沙龙