



2022 全国 CIO 大会

数字化时代：管理变革

殷皓，德邦快递高级副总裁CTO

企业网 D1Net
企业 IT 第 1 门户

信众智
CIO智力共享平台

企业网DINet
2022全国CIO大会



企业网DINet
2022全国CIO大会

企业网DINet
2022全国CIO大会

企业网DINet
2022全国CIO大会

数字化时代 管理变革

殷皓

2020.11

企业网DINet
2022全国CIO大会

企业网DINet
2022全国CIO大会

内容议题

- 数字化赋能管理变革
- 案例：数字化作业成本分析－精准定位问题
- 管理的元宇宙
- 管理文化帮助数字化成功

管理 vs 领导

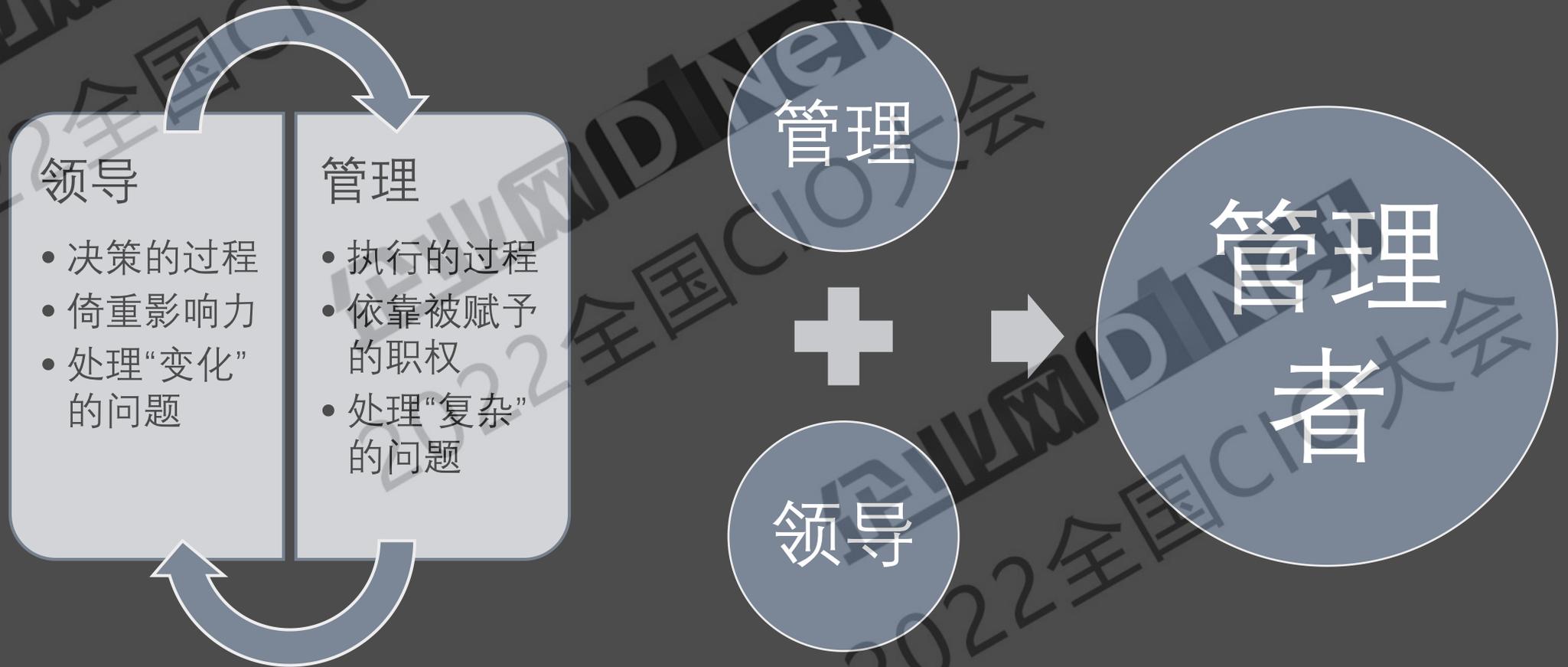
领导

“领导是在一定条件下，指引和影响个人或组织，**实现某种目标**的行动过程。其中，把实施指引和影响的人称为领导者，把接受指引和影响的人称为被领导者，一定的条件是指所处的环境因素。领导的本质是人与人之间的一种互动过程”

管理

“管理是指一定组织中的管理者，通过实施计划、组织、领导、协调、控制等职能来协调他人的活动，使别人同自己一起**实现既定目标**的活动过程。是人类各种组织活动中最普通和最重要的一种活动”

管理者：管理+领导



东西方管理文化的差异

	西方	东方
价值观	个人奋斗、追求物质满足 喜欢挑战、冒险、变革	团队协和、缺乏冒险 害怕变革/承担责任
管理	流程制度为基础 追求效率，理性管理	人际关系，上级指示为主 个人主观意识凌驾于规章制度之上
人力	契约化劳动关系，劳动力市场化 人力资源多口进入，能力主导	内培、考验为主，流动性不大 人际关系及忠诚度占主导
决策	管理者经验丰富 上下级权利距离较小，民主、主观性强，并尊重个人决策	等级森严、家长集权专制文化影响 集体决策，效率低下 领导层妥协决策，无明确责任人
驱动	物质刺激为主 正向激励鼓励超越	道德教化，关系化情感管理 负向激励（惩罚）鼓励“不犯错”

管理的三观

精益观：管理降本

效率观：管理聚焦

管理是成本

- 开会
- 汇报
- 盘点

降低管理成本

减少管理浪费

价值观：管理增收

产品服务谁

谁为产品掏钱

决策

风险

执行

董事长

- 战略、方向
- 未来3-10年

总经理

- 目标、路径选择
- 1-5年

高层管理

- 路径规划、执行资源
- -3年

中层管理

- 执行计划、达成管理
- 年内

基层管理

- 执行管理、异常管理
- 当日

员工

- 任务执行
- 当下/现在

数字化放大管理价值



管理数字化的几件事

- 业务的异常率：管理异常就是浪费
- 减少异常决策错误的最佳方法：数字化体系

系统取代
人工操作

系统规范
人工操作

系统监控
人工操作

数据+人工智能赋能

数字化赋能异常管理

预防问题

- 持续推进流程/系统优化
- 预防异常发生

发现问题

- 聚焦业务痛点
- 利用数据

定位问题

- 结合业务流程
- 精准定位操作环节（人、位置、时间）

解决问题

- 快速启动响应机制
- 工单、奖罚

变化趋势：快、准、狠



企业网DINet
2022全国CIO大会

案例：

作业成本精准定位改善机会

企业网DINet
2022全国CIO大会

企业网DINet
2022全国CIO大会

传统成本管理



组织

产品

客户

线路

市场

...

组织

产品

客户

线路

市场

票件

无法精准定位问题

组织PK

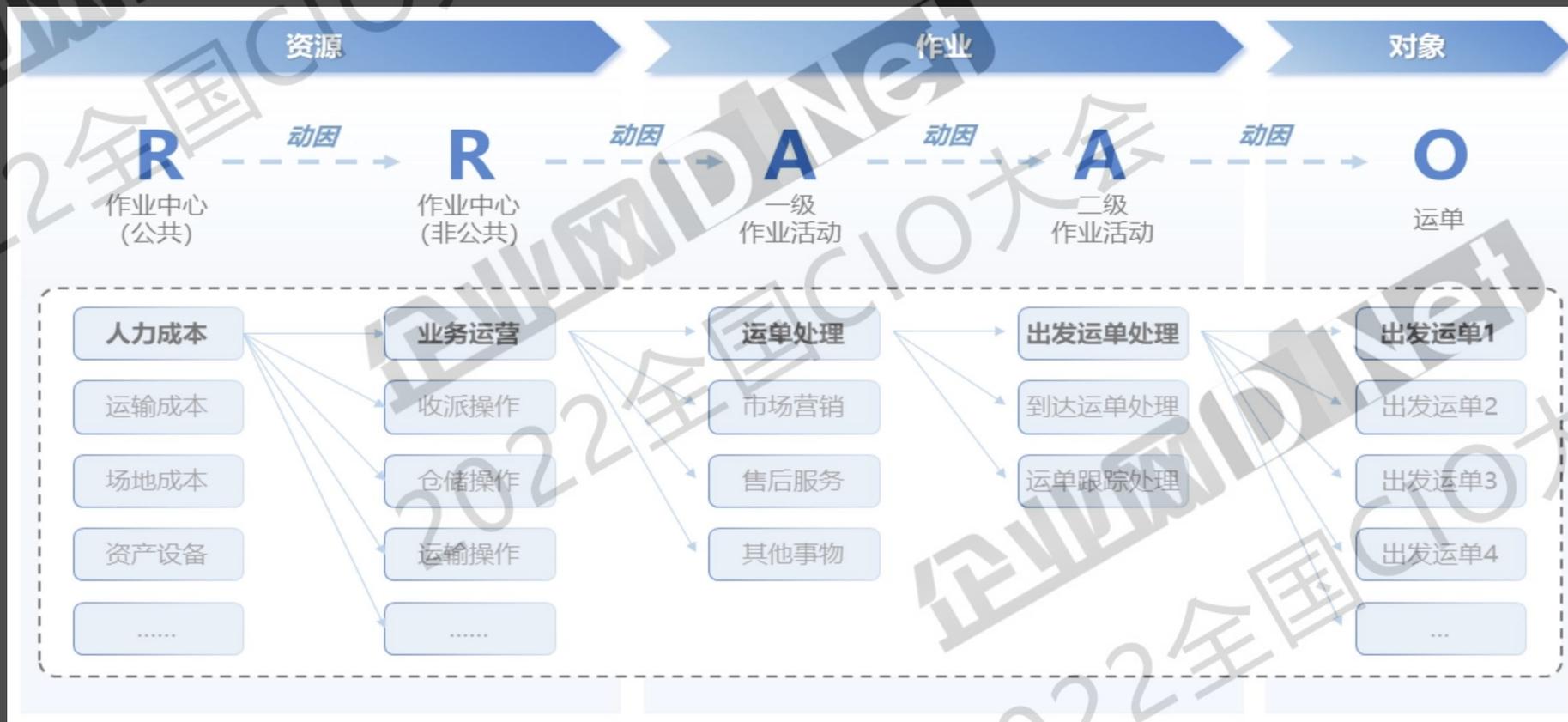
考核式管理

数字化作业成本管理



作业、资源、对象（运单、货物）、动因等与业务环节关联

数字化作业成本管理



通过动因将资源绑定作业、运单

数字化作业成本管理

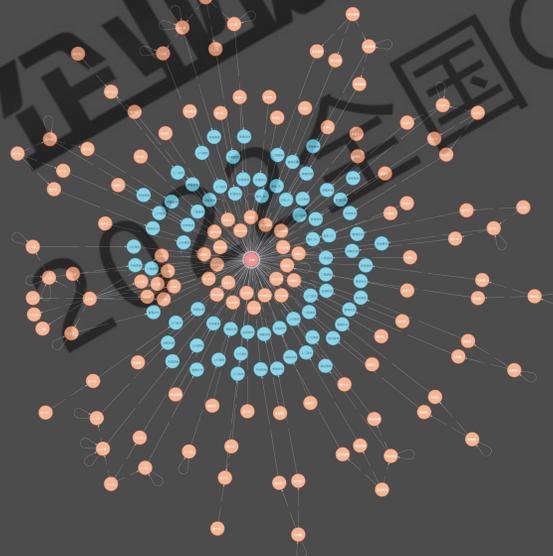
资源	作 业		收				转				运				派		小计
	市场 营销	上门 收件	自营 转货	...	外场 入库	外场 出库	快递 补码	...	干线 自有	支线 自有	支线 外请	...	装卸 理货	滞留 处理	上门 派件	...	
人 力	固定人工																
	提成奖金																
	外请人工																
运 输	车辆折旧																
	路桥成本																
	外请支线																
场 地	自有摊销																
	租赁费用	0.02															
	水电能源																
设 备	PDA		0.02			0.02	0.02									0.02	0.08
	分拣设备																
	办公设备																
其 他	...																
	小计																

全流程最细颗粒度成本可视精准定位成本问题

数字化作业成本管理

- 客户产品市场等多维度组合成本分析
- 作业活动明细级别的动因定位

- 资源, 共3244个
- 作业活动, 共27751个
- 运单对象, 共1个
- 各类动因, 共78002个



多维分析工具

数据列表 (...

数据列表 用户自助...

返回

作业成本分析-研发 添加表

搜索表和字段

成本分析产品主题域模型表

数据预览 血缘分析 关联视图 缓存设置

字段类型	字段名	原始名
T 文本	模型代码	PRG_CODE
T 文本	月份	MONTH_CODE
T 文本	组织编码	FM_DEPT_CODE
T 文本	组织名称	FM_DEPT_NAME
T 文本	组织类型编码	FM_DEPT_TYPE_C
T 文本	组织类型名称	FM_DEPT_TYPE_N
T 文本	作业中心	FM_WORK_CODE
T 文本	作业中心名称	FM_WORK_NAME
T 文本	作业活动	FM_ACTI_CODE
T 文本	作业活动名称	FM_ACTI_NAME
T 文本	资源	FM_RESO_CODE
T 文本	资源名称	FM_RESO_NAME
T 文本	动因	DRIV_CODE
T 文本	动因名称	DRIV_NAME
T 文本	运单状态	WAYBILL_FLG
T 文本	产品	PROD_CODE
# 数值	成本	COST_AMT
# 数值	动因量	DRIV_QTY
T 文本	加载时间	LOAD_TM
T 文本	分区模型代码	OPT_PRG_CODE
T 文本	分区月份	OPT_MON
T 文本	分区来源	OPT_SRC

企业网DINet
2022全国CIO大会

管理的元宇宙

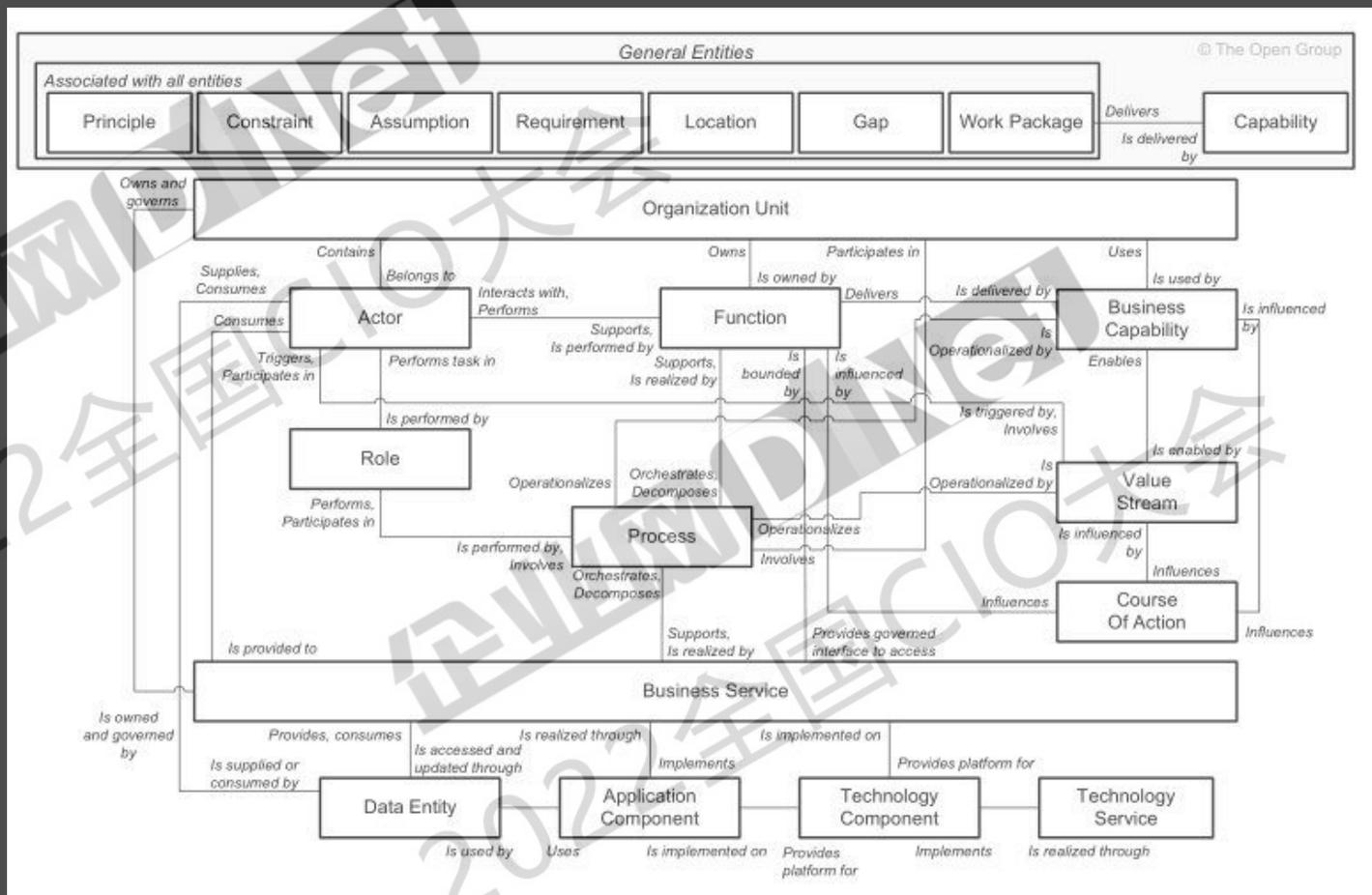
企业网DINet
2022全国CIO大会

企业网DINet
2022全国CIO大会

管理的元宇宙

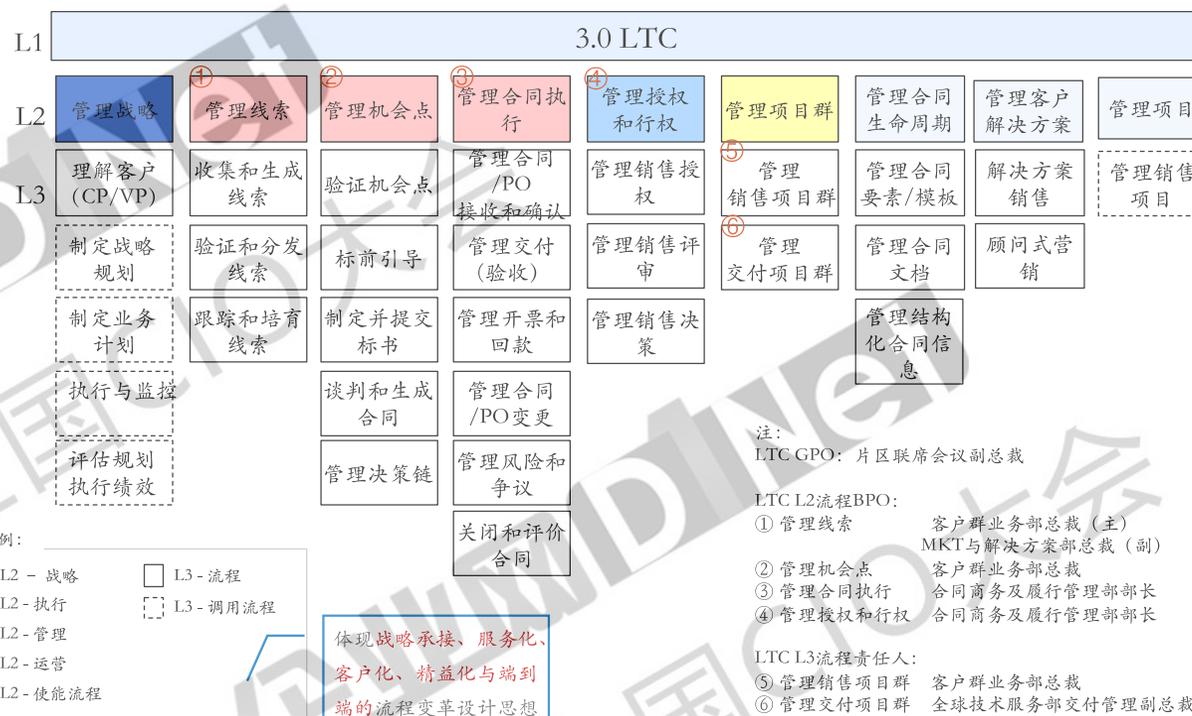
怎么“看清楚”业务？

对象	特性
<ul style="list-style-type: none"> 组织 角色 职能/功能 业务能力 岗位 流程 价值流 举措 系统 数据 技术/服务 	<ul style="list-style-type: none"> 主体 约束条件 假设 需求 位置 差距 工作 能力



通过流程抽象业务

- 流程的结构化、数据化管理
 - 目标 – 部门协同
 - 绩效 KPI – 可评价
 - 节点 SLA – 输出高效
- 从流程发现问题
 - 目标承接
 - 绩效匹配
 - 节点服务性
 - 组织/岗位错位
 - 无效节点 (不增值)
 - 冗余节点
 - ...



流程优化驱动业务改善

 创造价值

1 上下目标一致
服务化



企业网DINet
2022全国CIO大会

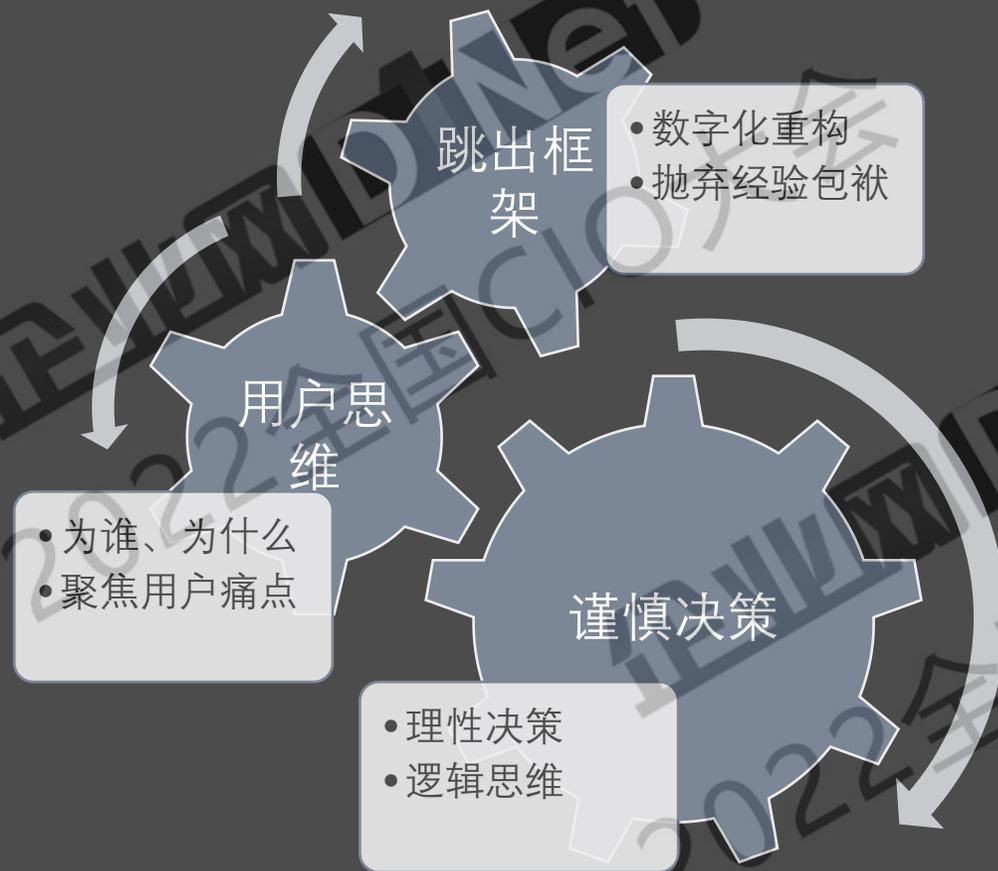
管理文化的变革

什么样的管理文化，才能帮助管理本身的数字化变革取得成功

企业网DINet
2022全国CIO大会

企业网DINet
2022全国CIO大会

先管好自己



再管好别人

管好下级

- 赋能授权
- 目标：指标数字化
- 过程：控制点度量

管好同级

- 共担风险
- 共享成功
- 信息对称

管好上级

- 数字逻辑
- 问题数字化
- 效益数字化

结束语

管理是成本，管理的变革核心 – 数字化降本



谢谢观看!