



# 智慧的未来供应链趋势展望 ——IBM关于制造业企业信息化建设的思考

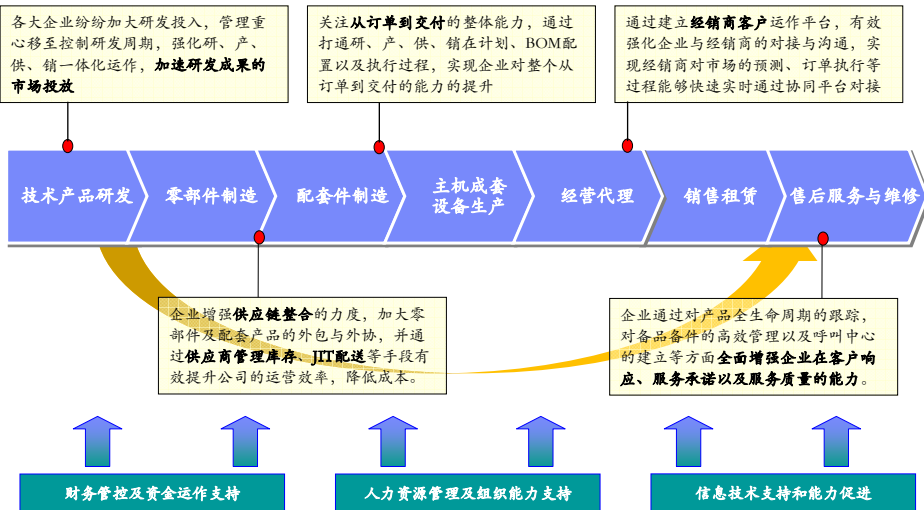
IBM 行业咨询总监 赵栢  
18610257680 zhaon@cn.ibm.com



© 2011 IBM Corporation

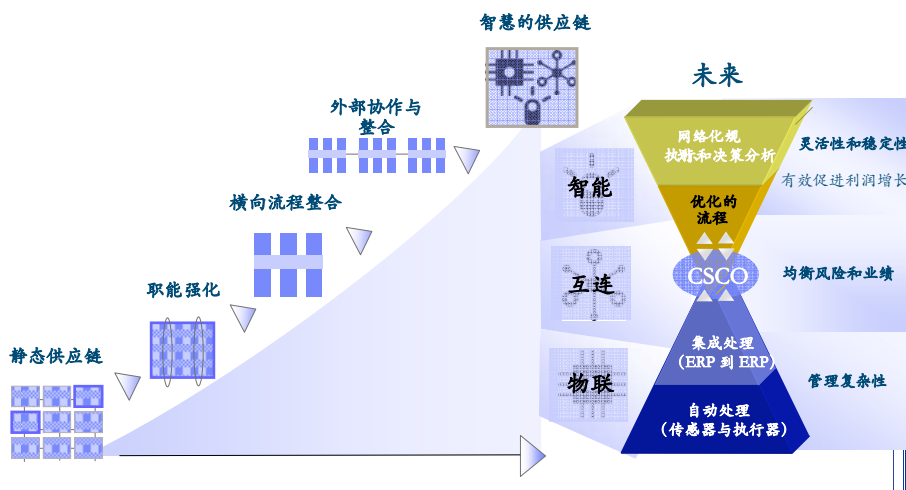


## 行业内竞争的焦点已逐步转移到这三大能力：创新能力、供应链集成能力、整合服务能力

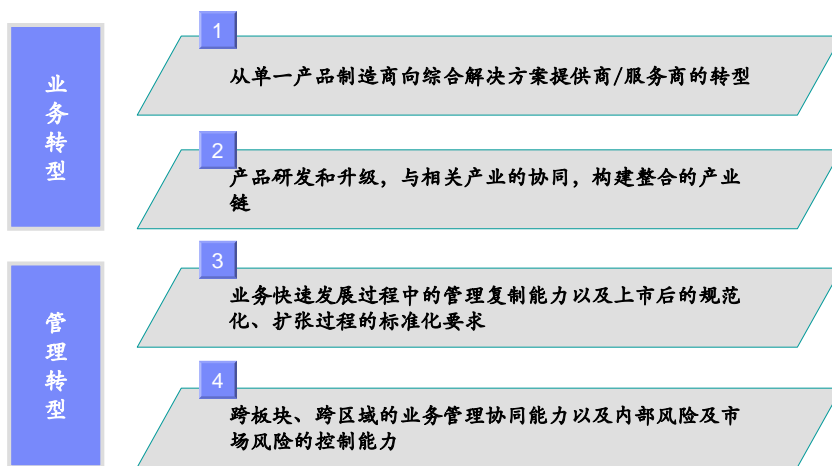




### IBM认为未来供应链管理的发展方向是更加智慧化



### 在复杂的经济形势下，制造业企业将会面临更多的挑战，其中最大的挑战来自业务转型及管理转型





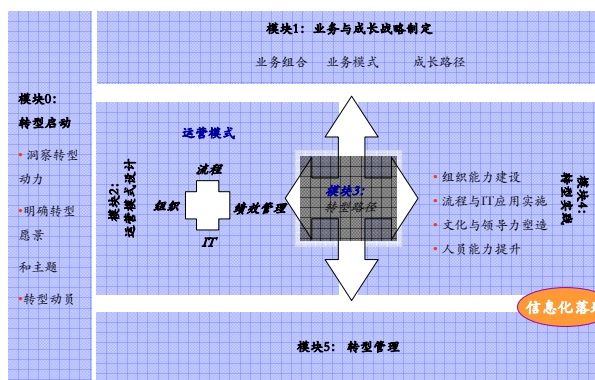
## 随着业务的快速发展，企业的管理薄弱环节开始显现，并可能会进一步制约企业运营效率的持续提升和业务创新

- 典型的薄弱的管理环节
  - ✓ 左右脱节的协调性问题：如部门间产销协同问题、销售订单及生产管理问题
  - ✓ 内外脱节的一体化问题：如业务和财务一体化问题、信息实时共享问题
  - ✓ 上下脱节的贯通线问题：如系统分散孤立问题，决策支持问题、预算管理问题
- 随着业务规模的迅速扩大，以及由生产制造商向解决方案提供商的转型，未来可能出现的管理问题
  - ✓ 多板块的协同问题，解决方案的整合管理问题
  - ✓ 集团架构下的内外部风险控制能力问题
  - ✓ 管理效率与市场快速反应能力问题
  - ✓ 集权管理与分权管理的平衡问题
  - ✓ 管理模式的快速复制问题（人、管理机制、信息系统）
  - ✓ 项目交付体系与现有部门管控体系的问题



## IBM业务变革和管理提升方法论建立在IBM自身转型成功转型经验基础上，并结合业内先进实践和理论，可有效指导企业的实践以及信息化的落地

IBM业务变革及管理提升方法论框架



- **模块0：转型启动** - 与公司高层共同确定企业转型驱动力、转型方向与主题，并完成转型前期动员
- **模块1：业务与成长战略制定** - 确定业务组合与业务模式的方向和目标，明确增长路径及阶段性目标
- **模块2：运营模式设计** - 设计支撑转型与未来业务的运营能力，包括组织、流程、KPI体系和IT
- **模块3：转型路径** - 根据与未来模式的差距、企业资源和风险承受能力规划企业的转型项目与路径
- **模块4：转型实践** - 将未来设计落实到具体组织、流程和IT实践，并发展相匹配的文化、领导力和员工能力
- **模块5：转型管理** - 建立转型管理的组织和运作体系，对各项转型工作进行日常协同与管理，及时解决问題，防范风险

信息化落地

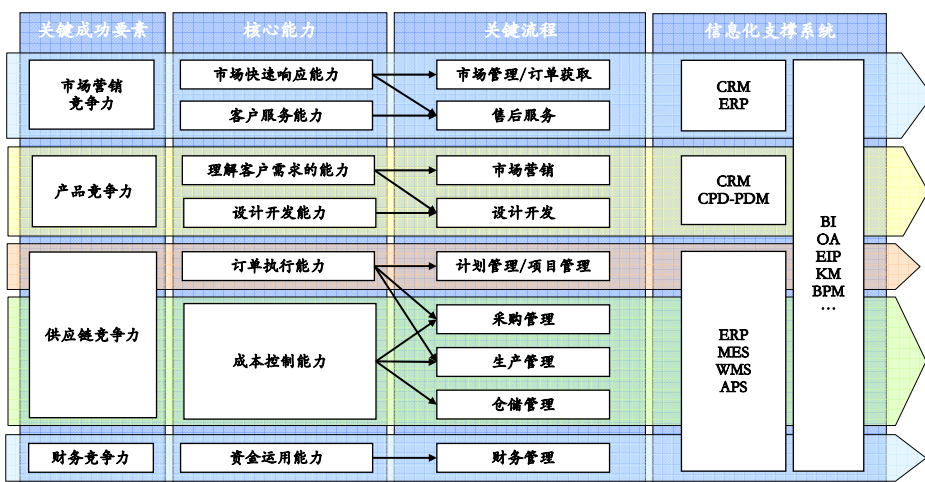


企业可以利用IBM行业“业务组件模型”，结合自身实际业务需求来分析、设计、构建信息化的流程框架

IBM	营销和销售	工程和研发	供应链和物流	生产和外协	项目交付执行	服务运营	财务管理	业务支持和管理
指挥	市场策略开发	产品策略	采购策略	生产和外协策略	交付策略	服务策略	全面预算和战略绩效管理	业务战略和业务规划
	客户关系和大客户管理							
	产品组合管理	核心技术研发	需求预测	供应链网络和资源优化		服务概念管理		联盟、并购策略
	销售通路管理							
	销售价格规划							
控制	市场研究	工程能力管理	供应商管理	生产和外包 MRP	交付和项目管理	服务能力管理	财务预测和分析	管控和组织创新
	营销及客户沟通			生产质量和外包 绩效监控	成本控制	服务绩效管理	财务合并和报告	法律和合规
	保修索赔客户服务	产品生命周期管理 (PLM)	供应链绩效管理	制造质量控制	风险管理	服务质量控制	业务绩效管理	风险管理和内部审计
	合同管理			交付质量控制	服务质量控制	税务和审计管理	业务信息化应用	
						库存和现金管理	全面质量管理	
执行	销售和价格执行	工艺设计	采购	生产执行	产品、项目和备 件交付	现场服务执行	会计核算	人力资源和薪资 管理
	订单管理	产品开发和改进	库存管理	外包执行	交付支持	备件配件与维修		信息系基础结构 架及服务
	融资租赁销售	产品数据管理	物流执行	工厂维护	安装	咨询和培训执行		
	客户开票							

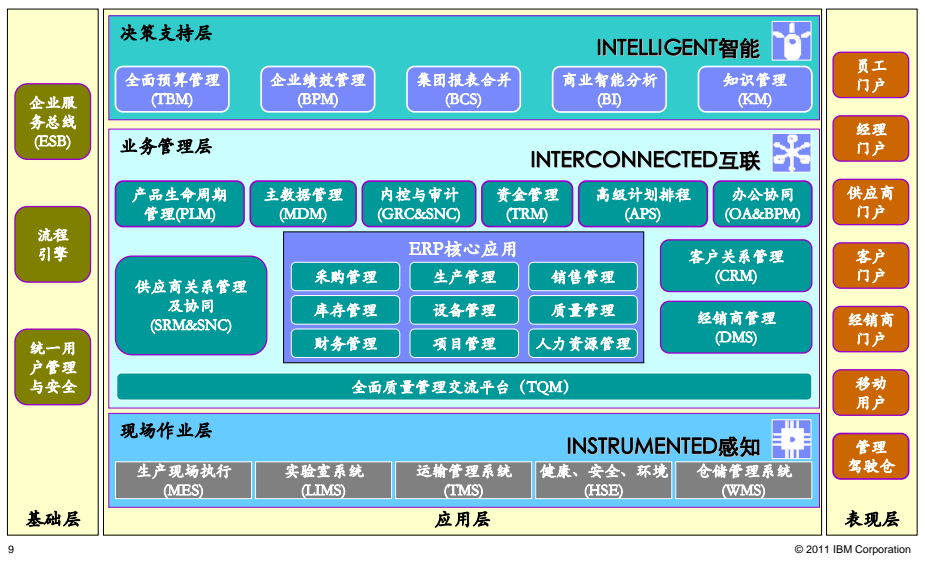


而构建智慧的企业一定要围绕提升企业在行业里的核心竞争力来组织，有助于关键流程能力的改进





通过“三纵三横”来构建智慧企业的信息化应用架构，ERP是业务管理层的核心应用



9

© 2011 IBM Corporation



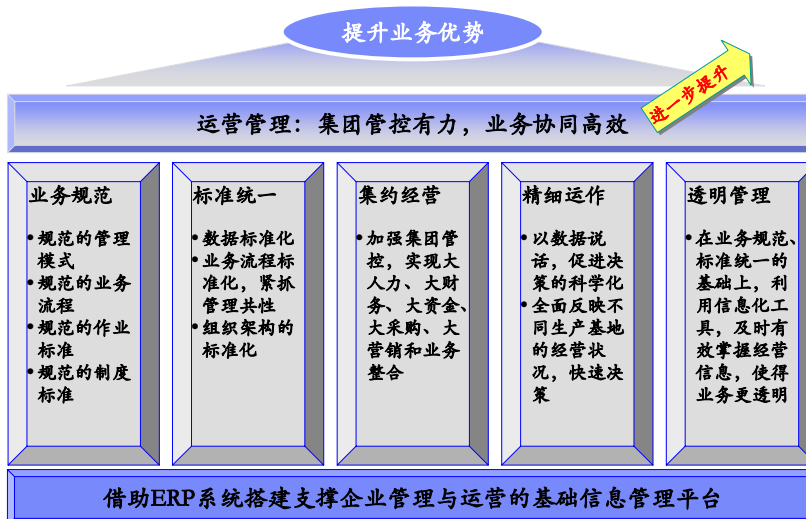
企业在信息化时要站在集团企业的高度，结合未来发展定位和管理需求，以ERP为核心，打造支撑超常规发展的企业信息化平台，实现管理能力的升级

- 1 基于企业的发展定位和管理需求，制定**信息化战略规划**，为企业整体的信息化建设奠定构架、指明方向、确定步骤
- 2 结合、利用咨询公司在行业的实施经验、管理转型的经验，梳理、优化企业的**管理体系和业务流程**
- 3 **搭建以ERP为核心的信息平台**，支持公司整体的经营管理决策，提高对业务的监控能力，强化精细化管理能力，提升自身运营管理水平
- 4 设计**可推广复制的管理模板**，支持企业的业务拓展和业务转型，强化核心竞争力
- 5 通过高质量的项目管理和培训，推动知识和经验的有效转移，为企业**培养一支内部团队**，推进企业管理的持续改进与提升

10

© 2011 IBM Corporation

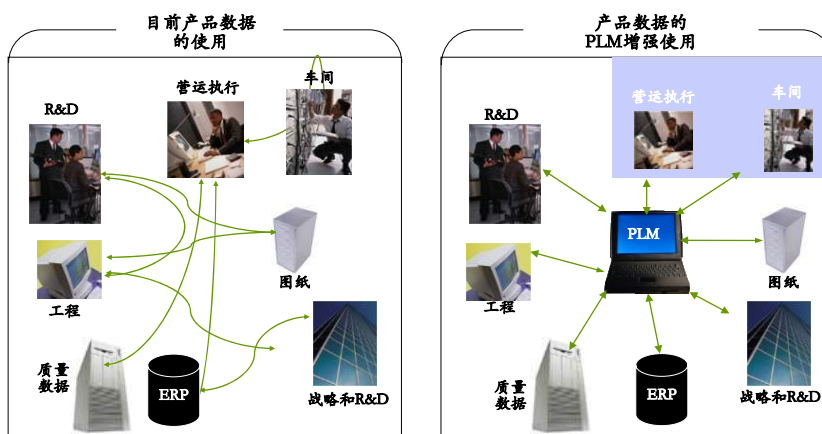
## 借助ERP系统，推进企业信息化建设，将在五个方面来提升企业的运营管理能力 and 业务优势



11

© 2011 IBM Corporation

## 企业要实现产品创新管理的持续改进，需要借助产品生命周期管理(PLM)方面的信息化技术来支持增强的产品数据集成和协同



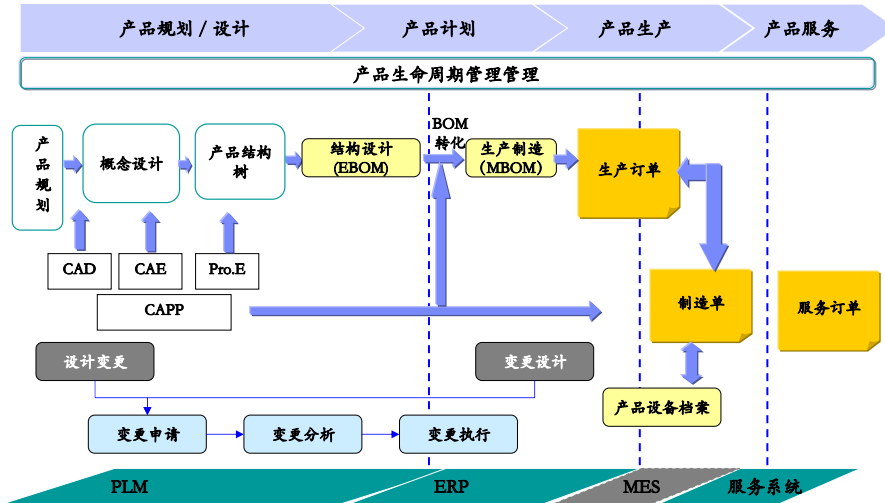
传统的PDM和PLM之间差别的重点在于穿过多个组织间实时信息的共享

12

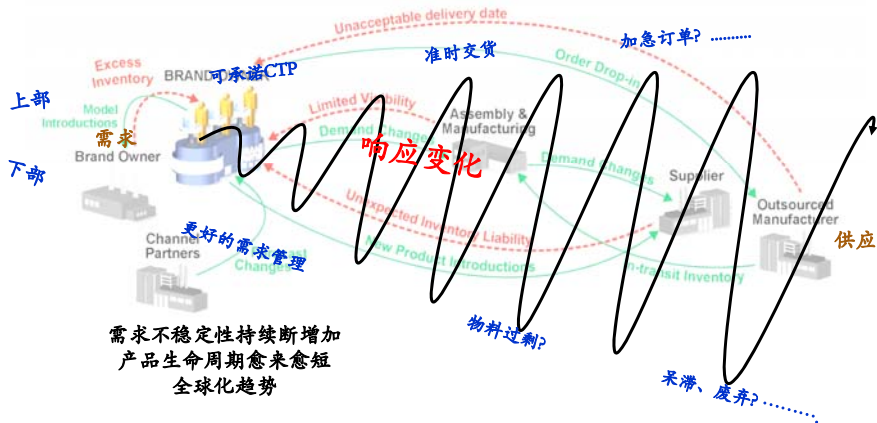
© 2011 IBM Corporation



建立集成的产品研发、生产计划及执行的业务流程，实现集中的产品研发管理，通过集中控制生产工艺，制定生产标准，不同生产基地进行实施



而经过全球金融风暴后，当今企业供应链面临的挑战 ...

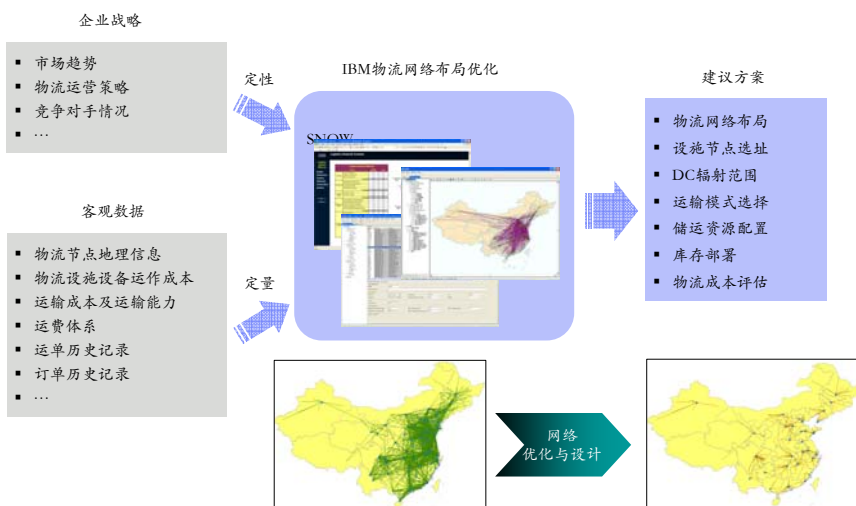


新时代供应链这些特性，要求企业具备集成的供应-需求计划、执行监控、协同响应的能力

### 需要构建各职能部门统一模型上的协作供应链体系



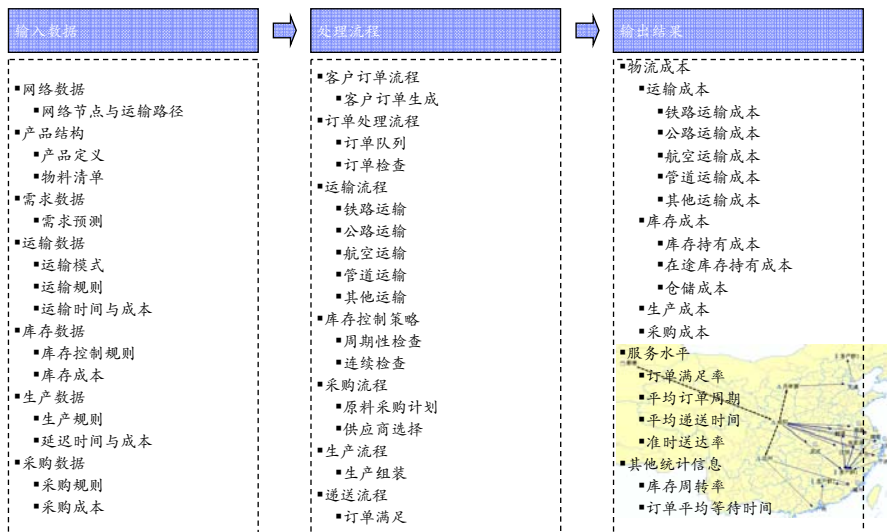
### IBM供应链战略层方案——供应链网络布局优化(SNOW)





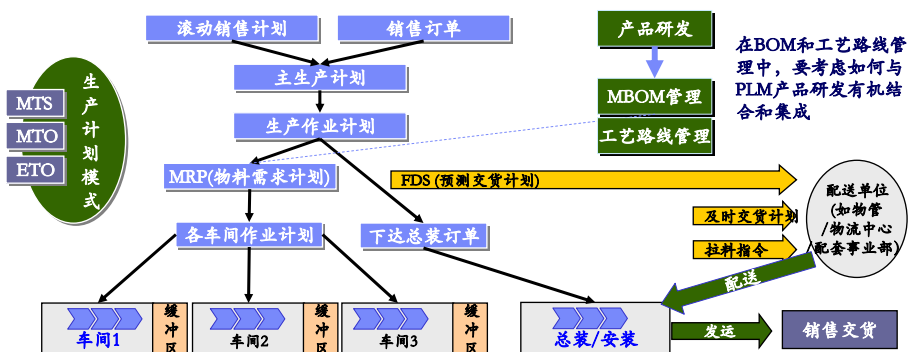


### IBM供应链战术层方案——供应链业务仿真决策平台(GBSE)可用于整个供应链网络进行评估,为供应链决策的制定提供定量的依据



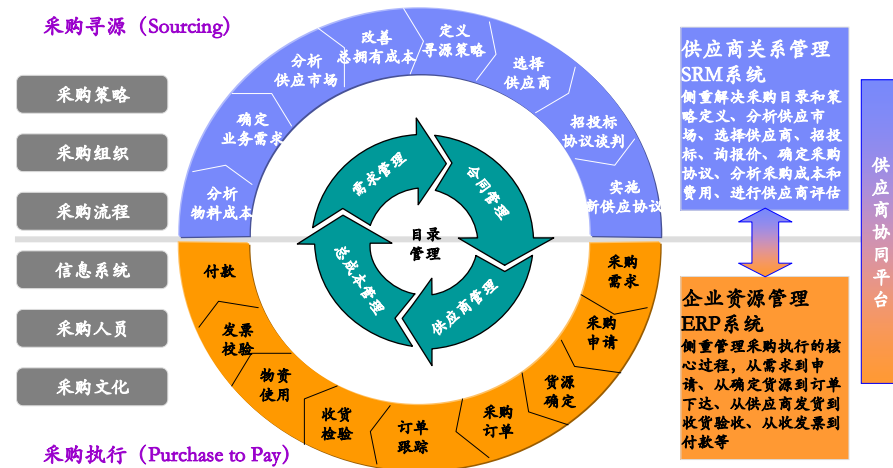
### 构建完整生产计划协同管理,确定不同产品所适应的计划模式以及物料需求及配送模式,拉动物料需求计划

- 通过ERP系统,建立从销售、生产、到供应的集成计划协同平台,协调销售计划、生产计划,并通过物料需求计划MRP运行,形成零部件的生产及采购计划;根据产品、零部件的特点以及合同的要求,采用面向库存生产(MTS)、面向订单生产(MTO)、面向项目生产(ETO)等不同模式或不同模式的组合;由生产订单的物料需求形成拉动,指导供应配送,跟踪订单执行,为精益生产奠定基础。

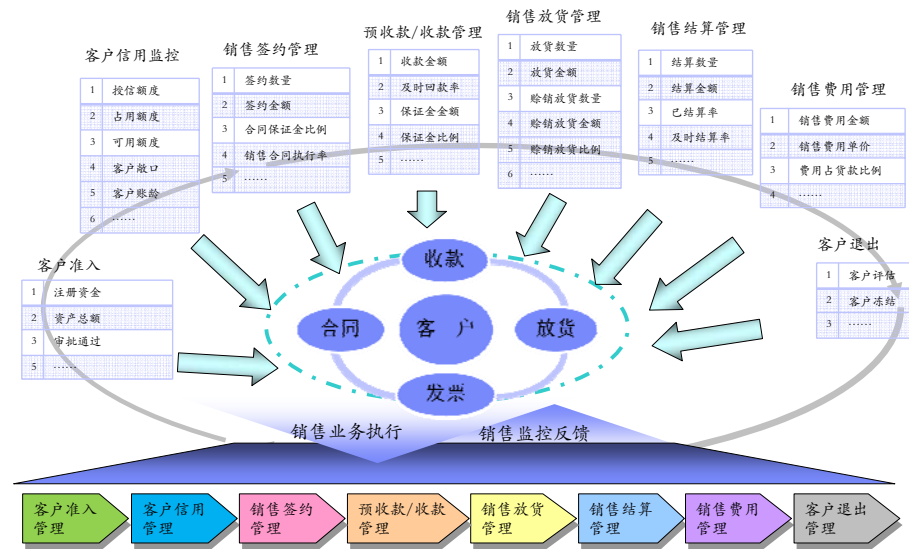




基于IBM全生命周期的采购FCP管理模型来指导采购信息化建设，将ERP系统与供应商关系管理SRM系统紧密集成在一起

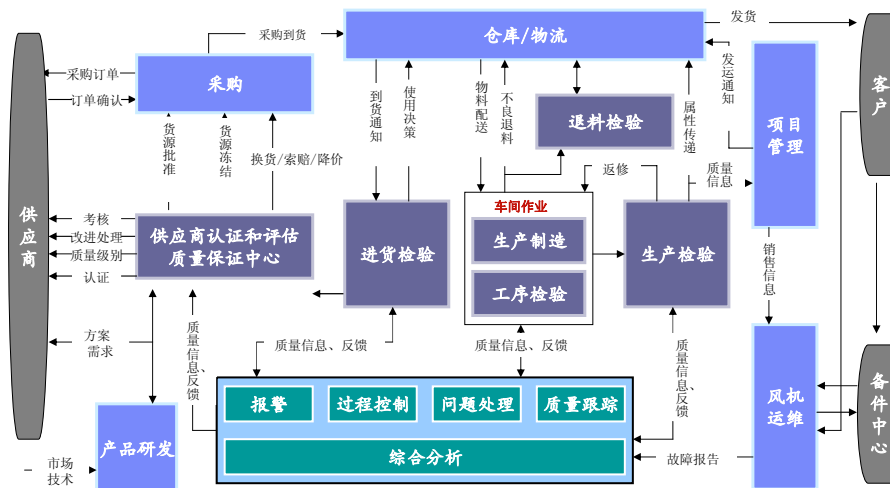


实现销售过程的可视化：构建覆盖客户交易全流程的执行与监控平台，及时掌握销售过程

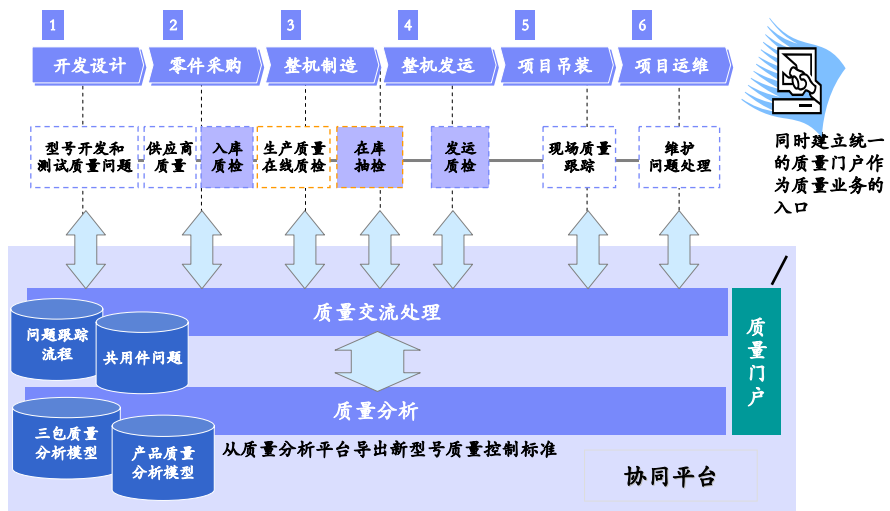




质量管理应该与研发、采购、存储、生产、销售、服务等整个供应链业务过程全面集成，通过及时准确地收集质量检验数据，并作出相应的处理

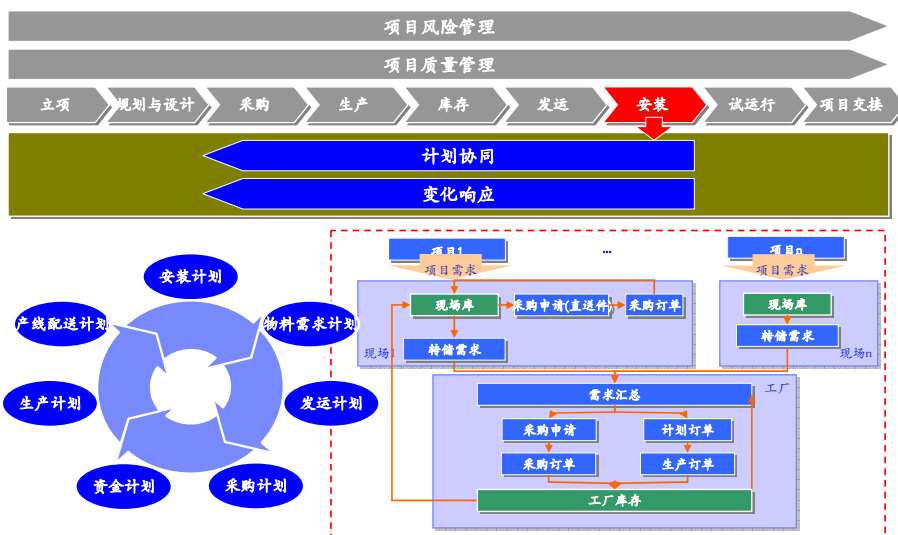


利用协同平台与ERP的集成，完善质量体系的建设和，提升质量管理能力，实现质量信息可视化，覆盖产品的整个生命周期





在传统生产交付模式基础上，推进项目管理体系的建设，支持业务模式创新



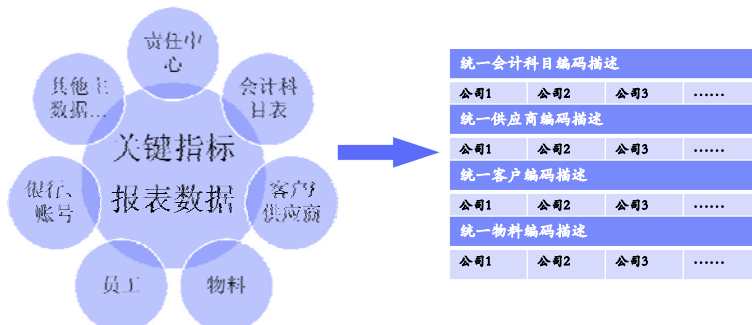
23

© 2011 IBM Corporation



建立标准的财务管理体系，实现“五统一”，及时地通过财务数据来反映企业的运营状态

- 标准化管理是搭建财务业务一体化系统、实现财务全方位管理的基础。将信息要素标准化后，一方面能够便于收集、整理数据，进行横向和纵向的比较，另一方面更有利于企业对资源的有效利用和整体风险的控制。
- “五统一”体系：统一的会计科目表、统一的组织架构、统一的财务核算流程、统一的财务数据定义、统一的财务报表体系



24

© 2011 IBM Corporation



### 利用ERP系统，实现企业的财务业务一体化，实现传统记帐型财务向业务分析价值创造型财务转型

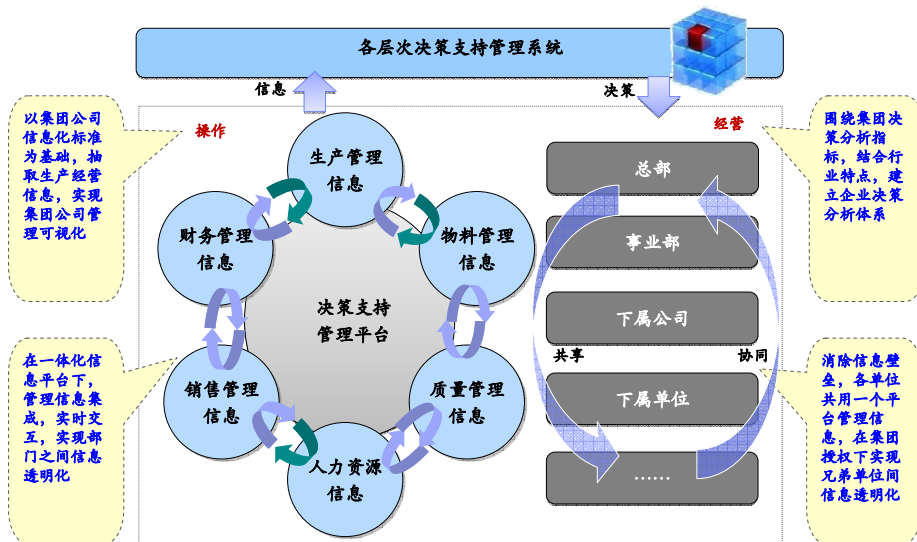


25

© 2011 IBM Corporation



### 在ERP实施成功后，依托数据仓库平台，进一步构建企业的数据分析及商业智能应用



26

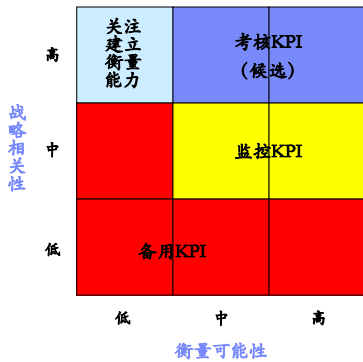
© 2011 IBM Corporation



根据行业特点和企业需求，构建企业的KPI体系，与绩效考核结合起来，是企业实施ERP之后的一个主要管理课题

- 构建企业的指标库体系，确定企业不同阶段的考核和监控指标，从不同纬度来分析，从而通过绩效的手段促进企业战略目标的达成。在这个方面，IBM拥有非常丰富的经验。

体系层面KPI库用途决策矩阵



财务维度	客户维度	流程结果维度
<ul style="list-style-type: none"> <li>销售收入</li> <li>净利润</li> <li>新客户销售占比</li> <li>员工销售转化率</li> <li>销售费用占比</li> <li>客户流失率</li> <li>应收账款周转率</li> <li>坏账准备计提率</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>客户满意度</li> <li>客户流失率</li> <li>新客户获取成本</li> <li>客户生命周期价值</li> <li>客户留存率</li> <li>客户投诉率</li> <li>客户忠诚度</li> <li>客户净推荐值</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>运营效率提升</li> <li>客户交付周期</li> <li>客户投诉处理率</li> <li>客户投诉解决率</li> <li>客户投诉处理成本</li> <li>客户投诉处理满意度</li> <li>客户投诉处理效率</li> <li>客户投诉处理及时性</li> </ul>
财务维度	客户维度	流程结果维度
<ul style="list-style-type: none"> <li>运营效率提升</li> <li>客户交付周期</li> <li>客户投诉处理率</li> <li>客户投诉解决率</li> <li>客户投诉处理成本</li> <li>客户投诉处理满意度</li> <li>客户投诉处理效率</li> <li>客户投诉处理及时性</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>运营效率提升</li> <li>客户交付周期</li> <li>客户投诉处理率</li> <li>客户投诉解决率</li> <li>客户投诉处理成本</li> <li>客户投诉处理满意度</li> <li>客户投诉处理效率</li> <li>客户投诉处理及时性</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>运营效率提升</li> <li>客户交付周期</li> <li>客户投诉处理率</li> <li>客户投诉解决率</li> <li>客户投诉处理成本</li> <li>客户投诉处理满意度</li> <li>客户投诉处理效率</li> <li>客户投诉处理及时性</li> </ul>
财务维度	客户维度	流程结果维度
<ul style="list-style-type: none"> <li>运营效率提升</li> <li>客户交付周期</li> <li>客户投诉处理率</li> <li>客户投诉解决率</li> <li>客户投诉处理成本</li> <li>客户投诉处理满意度</li> <li>客户投诉处理效率</li> <li>客户投诉处理及时性</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>运营效率提升</li> <li>客户交付周期</li> <li>客户投诉处理率</li> <li>客户投诉解决率</li> <li>客户投诉处理成本</li> <li>客户投诉处理满意度</li> <li>客户投诉处理效率</li> <li>客户投诉处理及时性</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>运营效率提升</li> <li>客户交付周期</li> <li>客户投诉处理率</li> <li>客户投诉解决率</li> <li>客户投诉处理成本</li> <li>客户投诉处理满意度</li> <li>客户投诉处理效率</li> <li>客户投诉处理及时性</li> </ul>



2011年是IBM成立100周年！她不断业务创新，经历了若干次战略转型和升级，今天的IBM是什么样的公司？





IBM已经成为独一无二的、提供最全面服务和产品的公司，全球年收入过千亿美元，40万员工，中国有2.3万员工（包括5000多名咨询顾问）



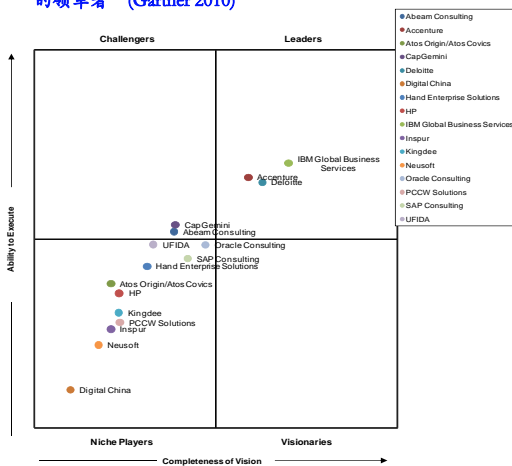
“全球最大的 IT 企业和世界顶级的咨询公司合并造就了强大的全球企业业务咨询部.....”

- IBM Global Business Services 于2002年10月1日成立，由前 IBM 的 IT 咨询部 BCS (Business Consulting Services) 及跨国咨询公司 PWC Consulting 合并组成，是全球最大的咨询机构。
- IBM GBS 业务遍及160多个国家，拥有全世界60,000余咨询顾问，在20多个行业实施了数万个业务咨询和系统集成实施项目，积累了丰富的服务经验。
- IBM GBS 能够提供广泛的解决方案，可向金融服务、通讯、石油石化、制造和公共行业等各个行业提供战略变革、客户关系管理、供应链关系管理、财务管理、人力资源管理，信息技术及商业外包服务等服务。
- 2008年IBM在全球财富500强排名为15位，IBM全球企业咨询服务部为IBM贡献了超过一半的营业收入。



IBM是全球和中国最大最强的咨询服务公司，在Gartner Group 2010年针对中国企业管理咨询服务评定中遥遥领先

“IBM是中国企业管理信息咨询供应商中的领军者” (Gartner 2010)



IBM GBS处于行业领袖地位：在所有供应商中拥有最强大的执行和实施能力。IBM本身整合了强大的技术、咨询服务和跨业务创新的能力，从而为其实施奠定了深厚的基础，适合为在复杂环境下寻求技术创新与集成的企业提供企业管理信息系统实施。

**优势**

**市场认可** - IBM是中国最知名的跨国服务供应商。自身强大的品牌和知名度使其能在具有复杂业务需求的大型项目中频繁入围。

**愿景与执行** - IBM有清晰的企业信息咨询服务愿景与策略，以及在中国强大的执行能力。它具有多个行业的专业知识，可靠的方法论，以及一系列的资产、工具和模板清单。许多客户也指出IBM在业务流程方面的专业知识使其明显超出其他竞争对手。

**规模** - 与图中其他供应商相比，IBM拥有最多的企业管理信息咨询实施顾问，这种丰富的资源使得IBM能够渗透到从中国本土企业到大型跨国公司的不同客户群体。

资料来源: Gartner (2010年8月)



IBM中国通过不断总结和实践，提出“超越ERP”解决方案，帮助企业更深入、更快捷、更方便的驾驭ERP系统



“厚ERP”针对业务优化和转型方向，结合管理咨询和更加深入的ERP应用，形成各关键业务领域的优化转型解决方案。



“快ERP”通过总结行业实施经验和成果，形成具有中国特色和行业特点的快速行业解决方案。

- 快速消费品
- 机械装备制造
- 石油与化工
- 高科技和电子
- 汽车
- 交通运输
- 保险
- 发电
- 燃气
- 零售
- 烟草
- 媒体
- 服装



“易ERP”基于ERP从使用到维护的各方面研发成果，形成全面的使日常操作、数据管理、系统管理等更加简易的解决方案。



IBM在中国建立了大规模的ERP解决方案中心和应用维护支持中心，可以为国内企业提供长期的稳定可靠的支持服务

- 我们构建了ERP解决方案中心（位于北京），专注于传承IBM全球经验和方案，结合中国国情总结和研发相关的“超越ERP”解决方案，包括行业解决方案（例如装备制造行业解决方案等），也包括跨行业解决方案（例如中国人力资本管理、集团管控等）；
- 我们构建了ERP应用维护支持中心（位于上海），专注于为IBM的ERP客户提供长期的稳定可靠的支持服务。







如何成功的进行业务变革和管理提升? IBM拥有非常丰富的成功的经验, 是很多企业转型的长期战略合作伙伴

GBS服务的行业和领域

银行、保险、电信、媒体、消费品、零售、物流电力、能源、化工、钢铁、电子、汽车、工业制造、医药....		
IBM 业务 咨询 服务	<b>战略与变革</b> · 业务战略 · 运营战略 · 组织变革战略 · 技术战略	
	<b>财务管理</b> · 财务战略 · 财务流程管理 · 绩效管理及分析 · 财务应用 · 风险管理	
	<b>供应链管理</b> · 供应链战略 · 供应链规划 · 物流 · 采购 · 产品生命周期管理 · 供应链管理 · 企业资源规划	
	<b>客户关系管理</b> · 客户关系战略 · 销售产出提升 · 客户服务高效化 · 客户呼叫中心优化 · 市场活动及客户服务智能化	
	<b>人力资源管理</b> · 人力资源规划与政策 · 招聘与录用 · 发展与培训 · 薪资与激励 · 绩效管理 · 人力资源信息系统管理	
	<b>IT应用创新</b> · 信息技术架构 · 系统应用开发 · 信息门户建设及内容管理 · 网络安全 · 企业系统集成 · 企业资源规划系统开发和实施	

33 © 2011 IBM Corporation



我们希望有机会将我们的经验与您的企业需求相结合, 构建更加智慧的企业



成就客户  
创新为要  
诚信负责

