

www.chinatex.com



# 中纺集团企业信息化 发展战略与管控模式

演讲人：中纺集团CFO 兼任CIO 曹兴武

2012-03-16

- **中纺集团简介及近年发展成就**
- **集团企业信息化的特点与发展战略**
- **集团企业信息化的管控模式与推进策略**
- **信息化的应用效果与价值评估**

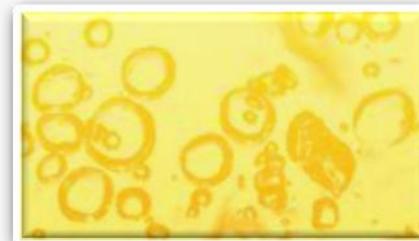
# 中纺集团简介及发展历程



中国中纺集团公司创建于1951年，是国务院国有资产监督管理委员会下属的大型企业集团，中国五百强企业之一。



# 中纺集团近年发展成就



中央直属四大粮食企业之一

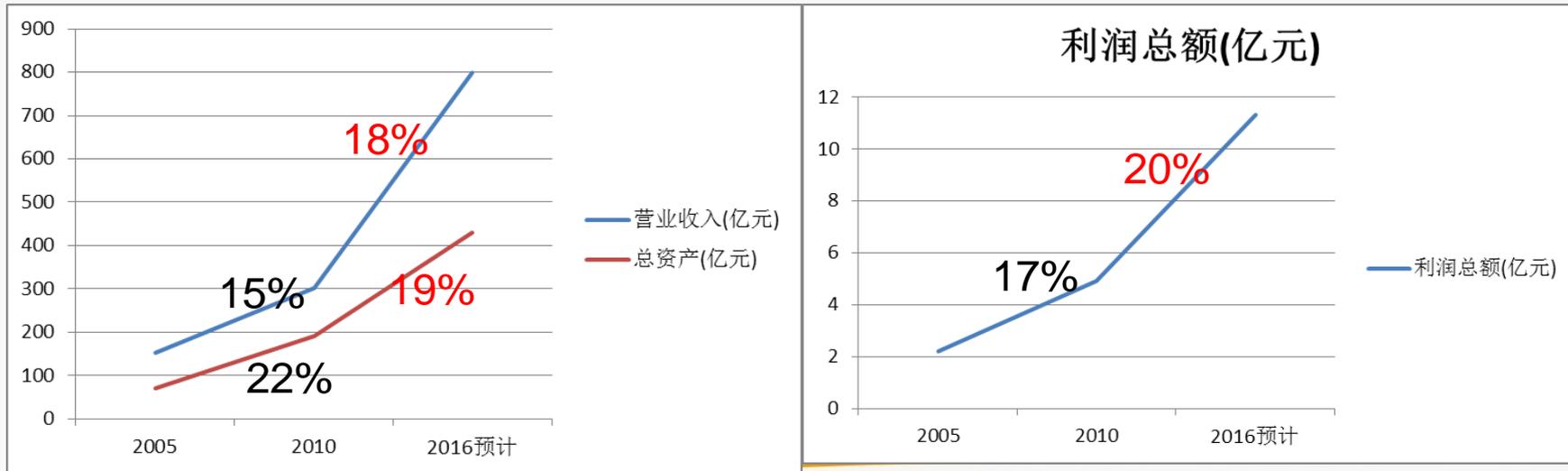
中国最大的：大豆贸易商、棉花贸易商、腈纶进口商

- 中国棉花交易市场发起人之一
- 澳大利亚羊毛拍卖市场重要的采购商之一
- 压榨能力位居国内粮油加工行业前三位
- 拥有分布在海内外的棉田、棉纺厂、针织及梭织成衣、粮油生产基地
- 中国知名羊毛进口商
- 中国最大成衣出口商

# 中纺集团经营规模和发展目标



2016年，集团主业业务收入要达到800亿元，年均复合增长18%；主业利润总额达到11.3亿元，年均复合增长20%；集团总资产达到430亿元，年均复合增长19%。



# 大宗农产品供应链管理商

发展愿景：成为一家以“粮、棉、油”等大宗民生相关产品为主业，围绕贸易、加工和分销等上下游环节开展经营活动的供应链管理商。



由传统贸易商向大宗农产品供应链管理商转型

- 中纺集团简介及近年发展成就
- 集团企业信息化的特点与发展战略
- 集团企业信息化的管控模式与推进策略
- 信息化的应用效果与价值评估

《关于加强中央企业信息化工作的指导意见》 国资发[2007]8号

《中央企业信息化水平评价暂行办法》 国资发[2008]113号

《关于进一步推进中央企业信息化工作的意见》 国资发[2009]102号

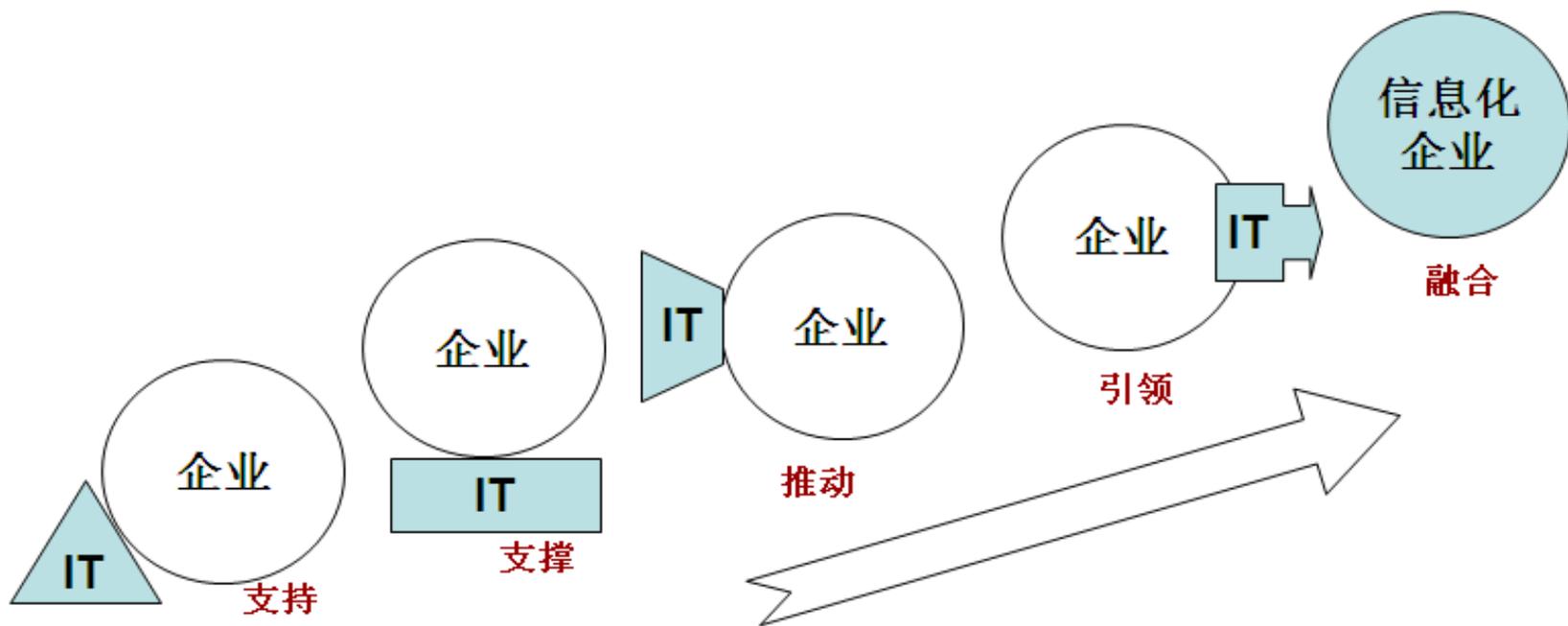
围绕“做强做优中央企业，培育具有国际竞争力的世界一流企业”的总体要求，全面提升中央企业信息化水平。

总体思路：以转变企业发展方式为主线，**以深度融合和深化应用为重点**，以确保信息安全为保障，全面提升信息化水平。

总体目标：到2015年底，中央企业信息系统要**实现所有层级和主要业务的全覆盖**，系统集成、共享、协同进一步提升，资源配置进一步优化，信息化与业务深度融合，应用实效明显提高，基础设施进一步加强，安全保障能力进一步提高，信息化达到或者接近国际同行业的先进水平。

——摘自国务院国资委副主任姜志刚同志在2011年中央企业信息化工作视频会议上的讲话：  
“围绕中央企业做强做优世界一流目标，全面提高信息化水平”

# 信息化与工业化融合发展的路径



信息化价值从**支持、支撑、推动**，到**引领、融合**，逐步走向更高的层次

引自：中国国家信息化测评中心研究成果

# 中纺集团信息化面临的挑战和任务

- 公司治理与风险管控
- 企业兼并重组，资本运作
- 转变增长方式，提升业务价值
- 跨国经营，提升国际竞争力
- 满足快速多变市场，提升行业竞争力
- 满足客户个性化需要
- 精细化管理
- 资源优化配置
- 安全生产与节能降耗
- 提升企业知名度与品牌价值
- 培育科技创新能力与自主知识产权

- IT投资回报（TCO/ROI）？
- IT提升管理效率？
- IT提高经营效益？
- IT提升企业业务价值？
- IT转化为企业生产力？
- IT提高企业核心竞争力？
- IT增强价值链控制力？

# 中纺集团信息化面临的挑战和任务

## 规划建设

- 制定IT规划
- 确定建设方式
- 明确建设目标
- 细分实施步骤
- 组织项目实施
- 开展信息标准化
- 配套基础设施
- ... ..

## 深化应用

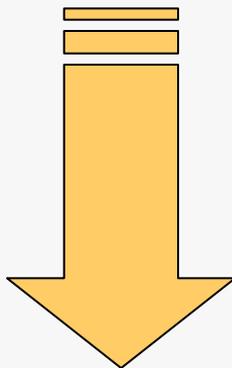
- 深化应用：**建设成果转变为应用成果
- 持续建设：**有序衔接、推广应用、引领管理升级
- 资源开发：**发挥数据集中优势，服务经营管理
- 运行维护：**确保系统高效率和高安全运行
- 安全管理：**引入国际标准和国家安全等级保护办法
- IT治理：**引入IT治理理念，健全信息化内部治理和管理体系... ..

## 融合与变革

- 决策支持：**数据挖掘、数据展现、数据分析、数据建模等
- 管理融合：**企业治理、管控模式、组织架构、流程设计、运营管理、人才队伍等
- 能力提升：**自主支撑与外保服务的衔接
- 价值展现：**信息化直接效应、间接效应的展现
- 技术进步：**积极研究新技术发展潮流... ..

# 中纺集团信息化愿景

- ❖ 以信息技术推动中纺中长期战略目标的实现
- ❖ 以信息系统为中纺的核心业务创造价值
- ❖ 以信息手段促进中纺6S管控体系的落地与执行



IT愿景目标：保持以信息化建设与集团战略目标高度一致为前提，支持业务运营与管理水平的不断优化，持续提高决策水平、决策效率和风险管控能力，使信息化成为支撑集团战略发展的核心竞争力的重要组成部分。

# 中纺集团信息化“十二五”目标



## 中纺集团信息化战略总体目标

企业发展战略

业务发展现状

信息化现状分析

登高计划要求

**四  
化  
三  
促  
进**

- 主营业务系统化
- 信息资源集中化
- 风险管控数字化
- 领导决策信息化
- 促进企业转型
- 促进业务高效
- 促进管理卓越

数字中纺  
D-ChinaTex

# 中纺信息化建设原则和策略

- 信息化建设坚持“五统一”原则：  
统一建设、统一投资、统一维护、统一管理、统一标准
- 信息化建设策略为：  
“积木式逐级推进” + “小步快跑” + “自主开发为主”
- 建设原则为： “瞄准需求、讲求实效”
- 发展方式为： “自主可控”、“低成本”、“可持续”

# 中纺信息化工作获得的奖励和定级



- 2011年，我司在国资委央企信息化绩效评估（“登高计划”）中成功实现了第一步登高目标：达到**B级**
- 2010、2011年，在国资委网站绩效评估中荣获**A级**
- 浙江春江轻纺公司获得“制造业信息化科技工程应用示范单位”（科技部颁发 2010）
- 连续5次入选中国企业信息化500强（CECA国家信息化测评中心）
- 最佳OA应用实践奖和最佳全面预算系统信息化实践奖（CECA国家信息化测评中心，2006, 2008）
- 全国软件正版化示范单位（2007年）（国家版权局等六部委颁发）

# 中纺信息化成果——主营业务系统化



管理

多维度、多层次的财务分析

核心业务能力分析

多维度、多层次的  
市场盈利能力分析

运营  
监控

系统审批

信 用 审 批

业务执行

- 合同审批
- 付款申请审批
- 特殊审批
- 采购发票审批

- 代理出口业务正现金流管理
- 资金/信用证可用资源计算
- 授信管理

资金占用

项目成本收入核算

**2013年前实现  
主营业务系统  
全覆盖**

业务  
执行

合同管理

- 采购合同
- 年度采购协议
- 销售合同
- 代理协议
- 委外加工协议
- 寄售协议

- 自营进口
  - 代理自营
  - 协议采购
- 销售管理
- 自营出口销售
  - 代理自营出口销售
  - 样品销售
  - 代理出口销售
  - 国内销售

加工业务管理

- 委托加工
- 来料加工
- 进料加工

库存管理

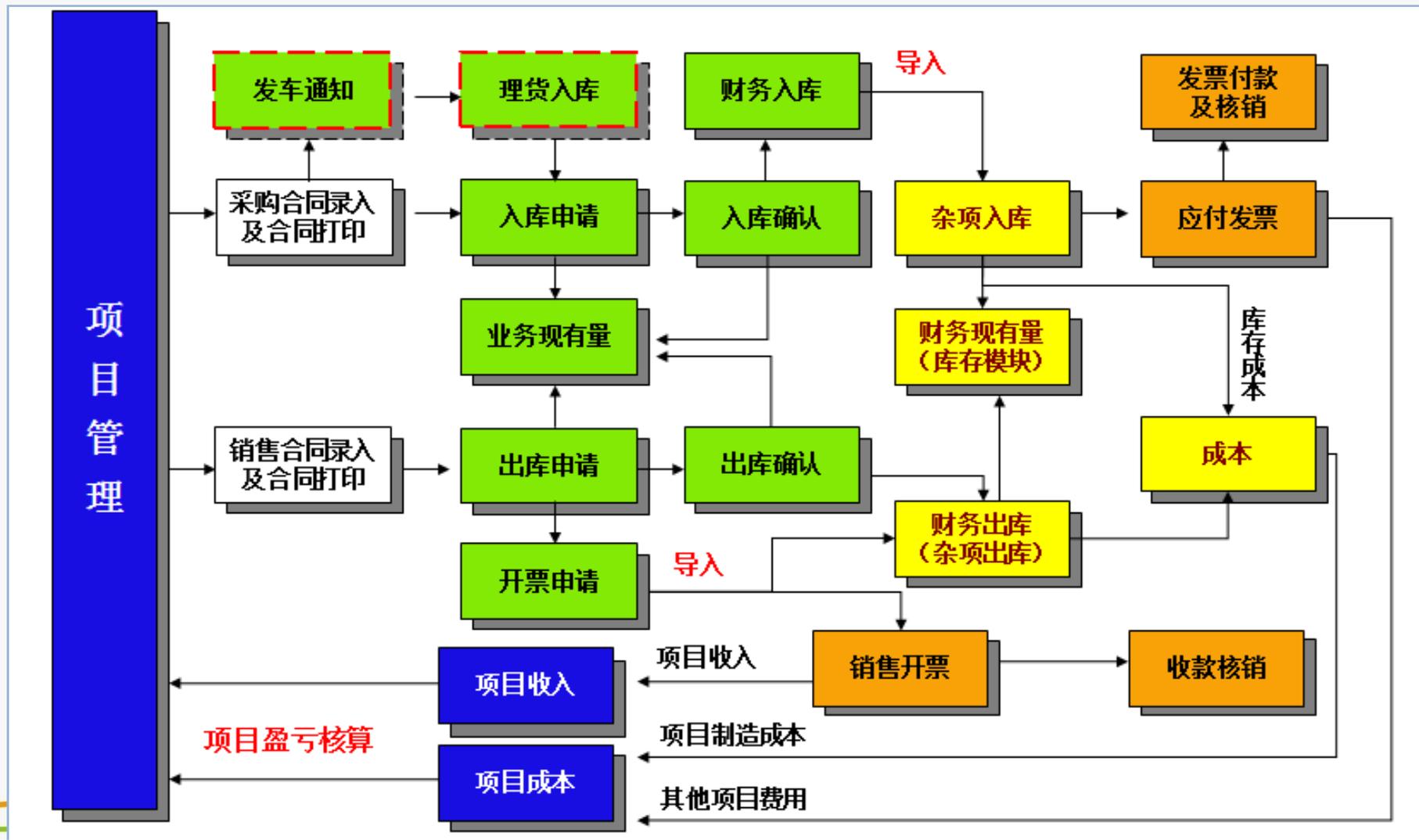
- 在库/在途库存
- 入/出库事务处理
- 库存可销售量
- 库存转移
- 库存最大最小
- 库存价值计算
- 寄售管理
- 库存盘点及调整

财务结算管理

- 收付款管理
- 发票管理
- 信用证管理
- 代理收支结算
- 出口退税管理
- 收付汇核销管理
- 费用管理

测算对比分析

# 中纺信息化成果——主营业务系统化



# 中纺创新应用—期货系统管理平台

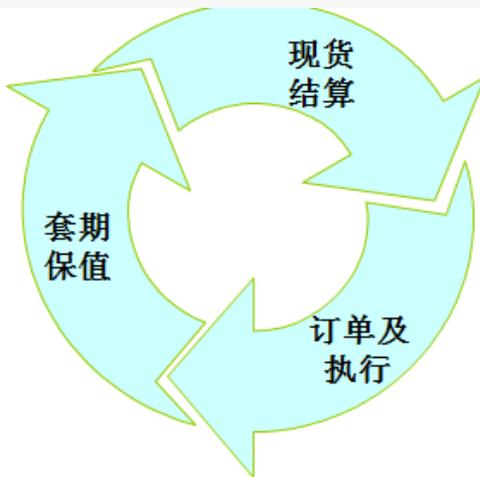
- ❑ 每日头寸交易损益信息与系统内财务、库存等信息进行完整有效的整合
- ❑ 头寸的对冲管理
- ❑ 期货损益、经纪公司账户资金状况管理
- ❑ 经纪公司账户资金出入管理
- ❑ 期货损益数据的与当前财务系统的集成
- ❑ 期货头寸、损益的多维度分析
- ❑ 期货损益成本更新

## 采购订单

- 做多：作价期限、期货操作手数、保证金、头寸维护、手续费
- 平仓：操作手数

## 销售订单

- 做空：作价期限、期货操作手数、保证金、头寸维护
- 平仓：操作手数



## 现货结算

- 基于船号
- 资金划转

## 采购订单及执行

- 升贴水
  - 实际提单数量
- ## 销售订单及执行
- 升贴水
  - 实际提单数量

## 基础数据

- 经纪公司、期货市场价格
- 客户、供应商、物料

## 预警

- 作价
- 保证金

## 报表

- 经纪公司统计报表
- 业务统计报表

# 中纺信息化成果-风险管控数字化

期货风险控制

大宗商品期现货风险日报

流动性风险控制

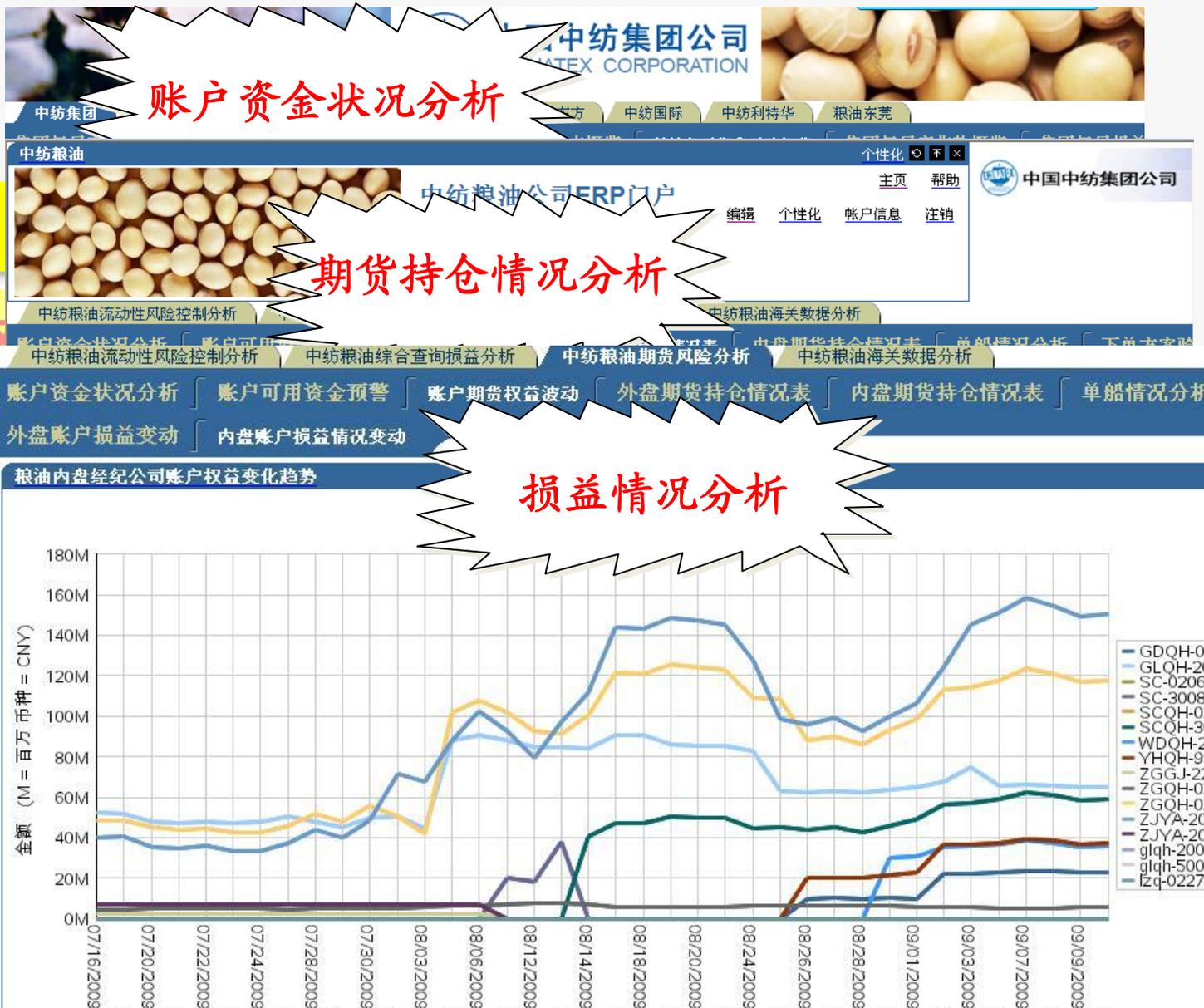
信用风险控制



# 中纺信息化成果-风险管控数字化



- 期货风险控制
- 大宗商品期现货风
- 流动性风险控制
- 信用风险控制



# 中纺信息化成果-风险管控数字化



期货风险控制

大宗商品期现货风险日报

流动性风险控制

信用风险控制

## 现货自营业务的进销存状况

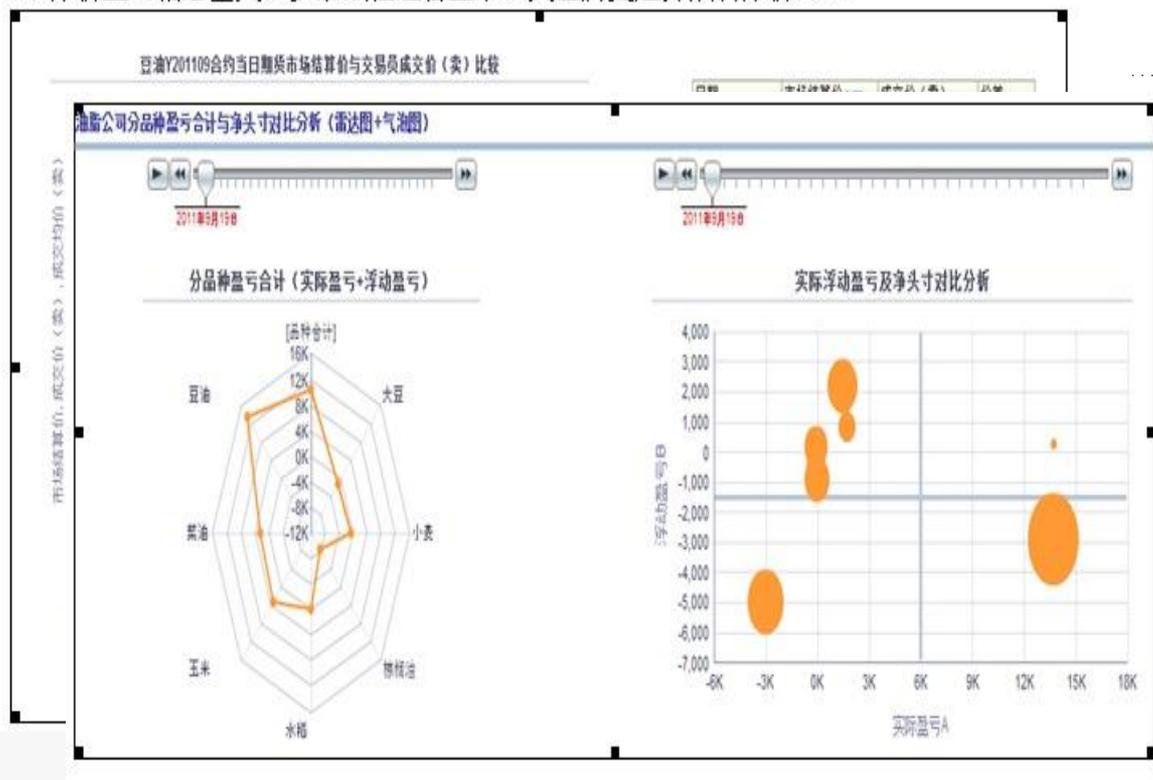
- 按品种区分
- 可
- 可

棉花主力合约：净头寸、期货结算价、当日现货价

## 期权期货头寸及盈亏状况

- 按期货品种区分

1、分析型（信息量大，多条线柱组合显示，关注历史趋势预测分析）；



# 中纺信息化成果-风险管控数字化

期货风险控制

大宗商品期现货风险日报

流动性风险控制

信用风险控制



库存风险：量、价、龄



应收货款风险控制



应付货款风险控制

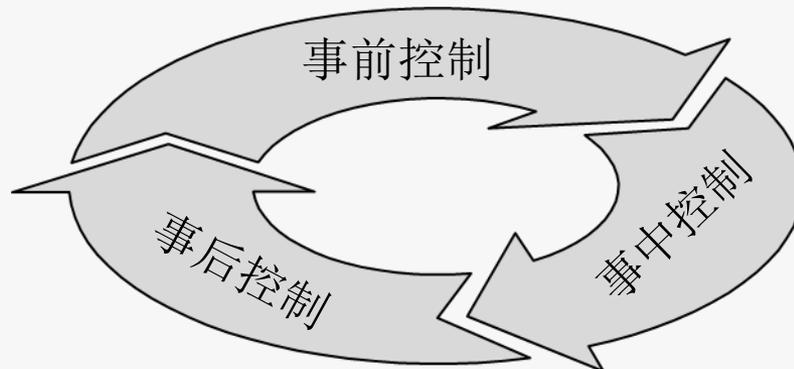
# 中纺信息化成果-风险管控数字化

期货风险控制

大宗商品期现货风险日报

流动性风险控制

信用风险控制



- 信用额度维护、审核程序：
  - 信用额度维护
  - 信用额度审批
  - 信用历史记录

- 信用检查逻辑开发：
  - 原料发运确认前，信用检查
  - 四川发货通知平台信用检查
  - 信用暂挂
  - 释放暂挂

信用额度管理

信用控制流程

预警管理

客户评估

- 信用风险预警
  - 合同到期未收款提醒

- 客户管理平台
- 报表管理
  - 客户赊销发货明细表及超期报表
  - 赊销客户额度历史信息表
  - 信用客户额度使用一览表等

# 中纺信息化成果——领导决策信息化



目标：实现“业务实践结果量化分析和风险量化分析”

《粮、棉、油风控日报BI仪表盘》共涵盖以下六大分析维度：

- 1> 境内外期货保证金占用率
- 2> 实际、浮动盈亏总计（期现货期权）
- 3> 分品种的期末结存数量、单价、成本总价
- 4> 主力合约当日期货市场结算价与交易员成交价比较分析
- 5> 成交均价与市场结算价时间轴、柱状图方式比较动态展示



- 中纺集团简介及近年发展成就
- 集团企业信息化的特点与发展战略
- 集团企业信息化的管控模式与推进策略
- 信息化的应用效果与价值评估

## 强有力的组织保障

- “一把手”挂帅
- CIO具体领导
- 业务部门“一把手”对项目承担第一责任
- 关键用户建立“AB”角制度
- 建立信息化绩效考核制度



## 持续加强信息化人才队伍建设

- 信息化工作需要一大批既懂业务和管理，又懂信息化技术的复合型人才
- 从事信息化工作，特别是业务系统的实施工作，更有利于各部门、各子公司后备关键人才的培养与成熟；建设经验告诉我们：**复合型人才是可以在关键信息化项目实践中被发掘、被培养、被锻炼和成熟的；**
- 信息化工作要坚持“**自主、可控与可持续**”的原则，以自我力量为主开展各项信息化工作；
- 在重点业务子公司，建立信息化团队，形成信息化“**三级梯队**”

# 持续深化和拓展应用，重视运行维护

“信息化工作是一项只有起点没有终点的事业”

□系统上线只是万里长征走完了第一步

□信息系统的运维周期是系统生命周期中最漫长、持续投入最大的一个期间

仅以棉花公司风控日报表为例，在上线一年的时间里维护量统计

业务操作类问题	逻辑新增类问题	逻辑修正类问题
14项	7项	7项
平均每两周要进行一次程序逻辑或数据调整		



# 建立健全信息化管控体系建设

- 用制度的形式规范和统一集团及下属企业的信息化项目的日常管理工作，有效规避信息化项目的全生命周期的诸多风险，提高管理软件项目的“上线率”和“成功率”
- 重视数据质量，建立健全数据质量问题的长效机制

“三分软件、七分实施、十二分数据”  
“进去是垃圾，出来也是垃圾”

- 定期通报“数据质量检查报告”
- 建立“数据质量监督员”岗位
- 子公司负责人增设绩效考核指标管理否决性指标



# 加强项目风险管理

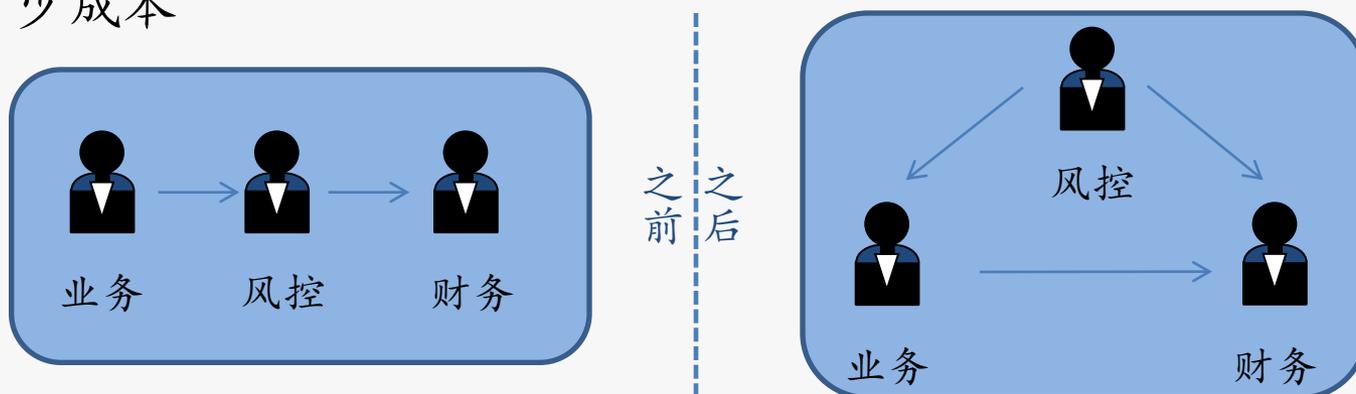
- 手段之一：项目例会制度
- 手段之二：项目里程碑制度
- 手段之三：项目风险管理制度



- 中纺集团简介及近年发展成就
- 集团企业信息化的特点与发展战略
- 集团企业信息化的管控模式与推进策略
- 信息化的应用效果与价值评估

# 支撑企业发展方式转变和战略转型

- 业务发展需要借助先进的企业管理模式和理念，先进的管理模式和理念需要信息化技术有机融合
- 中纺实施信息化项目之前，会重新梳理企业流程，既有利于固化新的流程和管理制度，使其得以规范地贯彻执行，也有利于借助信息化手段优化现有流程，提高业务运作效率，减少成本



- 下属工厂ERP项目的实施，实现了工厂制造流程链的全面管理，提高了企业信息的及时性和准确性，将很好地支持集团供应链延伸发展战略

# 支撑企业管控能力和管理规范

- 通过实施财务业务一体化，将财务信息和业务信息汇总在ERP系统，整合了物流、资金流、信息流，达到高度统一与集成
- 月报和季报上报的工作量：8天~~→~~5天
- 财务预算的上报时间：↓10天
- 年度财务决算上报时间：100天~~→~~86天
- 下属工厂销售放货效率：↑30%
- 期货结算效率：↑50%
- 通过监控报表及时反映受控对象的即时信息，提高了管控的准确性
- 按合同来归集查询相关业务、财务信息，实现了精细化核算管理，便于进行预算对比预算分析，以及基于商品、客户和交易模式的多围度分析



提高工作效率

# 支撑企业决策水平和可持续发展

- 加强了公司对期货业务的风险监控
  - 期货盈亏直接生成财务相关凭证
  - 展现期货关键预警信息和相关报表
  - 公司每次月底结账效率提高了60%
- 支持决策者积极应对市场变化，有效规避期货市场的风险
  - 期货与现货对照数据
  - 期货的损益数据分析
  - 反映了升贴水及运费头寸的损益状况
  - 成本及市场价格等相关信息
  - 汇总外盘、内盘经纪公司账户的资金状况
  - 自动出具集团风控委员会发布的风险控制报表





中国中纺  
Chinatex

谢谢！  
Thanks!

衣食天下 造福民生