

版权说明

本内容均属e-works（中国制造业信息化门户网、武汉制造业信息化信息技术有限公司）会议论坛上所获取的资料，版权归e-works及演讲人单位及个人所有，严禁任何媒体、网站、个人或组织以任何形式或出于任何目的在未经本公司书面授权的情况下抄袭、转载、摘编、修改本会议资料内容，对有违上述行为而构成的版权侵权行为，e-works将依法追究其法律责任。如已是e-works授权合作伙伴，应在授权范围内使用。

e-works内容已是e-works授权合作伙伴，应在授权范围合作伙伴申请热线：wc@e-works.net.cn tel: 027-87592219/20/21-105

www.e-works.net.cn

中国制造业信息化门户网

武汉制造业信息化信息技术有限公司



企业运营管理与信息化建设

企业现代运营管理之路



武汉爱民制药有限公司

●企业运营管理的战略目标

●企业运营管理监控体系的建立

●企业运营管理的角色定位

运营管理的战略目标:

运用全面预算、绩效考核、信息系统三大工具，通过战略规划保证事前控制，通过流程设计保证事中控制，通过运营报告总结事后，并确保数据的安全和完整，为企业建立起竞争优势。

运营管理部门主要职责:

辅助企业决策层工作，参与公司整体策划，健全公司各项制度；组织完成公司整体业务计划；建立公司内部信息系统，推进公司管理，负责对全公司的信息资源（包括已有的和潜在的）产生、传递、分析；负责协调各部门工作，建立有效的团队协作机制；负责公司和组织的创新策略、创新流程和创新工具。

一般企业运营管理的实践

- 完全失控
- 通过个别领导之间的个人关系，掌握子公司的大致运行情况
- 组织专项/整体、定期/不定期的调研，掌握子公司的基本运行情况（调研深度不同，掌握情况不同）
- 要求子公司负责人定期汇报子公司的基本运行情况（汇报内容是否规范化，影响集团决策）
- 集团发育集团化管理功能，通过集团化财务管理、集团化人力资源管理、集团化运营管理、集团化信息管理等手段，逐步将子公司纳入集团管理范畴，做到资产安全、经营受控、优化配置、实现集团战略的目标

整体控制的框架

- 事中
 - 定期财务业绩报告和分析系统
 - 业绩衡量系统
 - 监控系统的建立
- 事后
 - 衡量投入的资产和效率（EVA的方法），给出产业进退建议
 - 管理报酬的确认

企业运营管理监控体系的建立

监控子公司的业务计划编制和执行反馈 保证公司整体目标的实现

业务计划监控是对公司实施过程控制的主要手段，但不能干涉子公司权限范围内的正常经营活动！

控制内容

对以利润计划为龙头的年度经营计划进行监控，包括了营销计划、技术开发计划、生产计划、财务收支计划、成本计划、资金计划、人事计划等

控制手段

- 1、分解战略目标，下达年度指导性计划目标
- 2、分解年度经营计划到季度和月度
- 3、分解计划到具体职能部门和业务部门
- 4、计划执行反馈：上报各业务类别、部门的季度、月度计划完成情况，存在问题
- 5、母公司在不出现重大偏差情况下不干涉下属公司的经营，可以提出建设性意见

运营监控系统的建立

- 人事控制系统
- 财务控制系统：预算管理、财务报告、内部审计、财务权限
- 经营和其他方面的统计系统

运营绩效分析及风险评估系统的建立

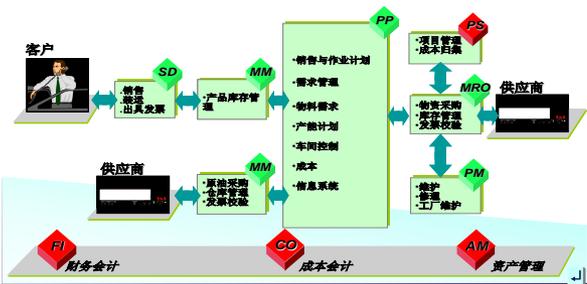
集团公司领导

分公司/职能部门领导

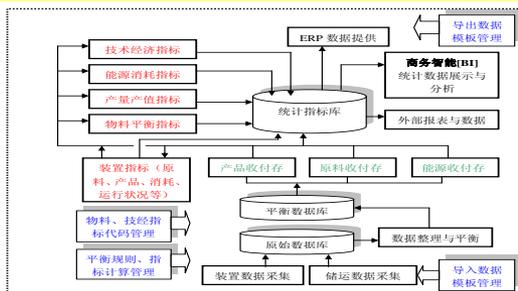
业务管理人员

综合信息查询分析系统 (BI)

ERP系统



生产调度系统



手工数据



运营管理在企业中的角色定位

1.服务提供者

为企业内部各部门提供服务的责任。例如数据支持服务，搭建网络平台，开发信息系统，安装有关软件，处理有关数据等。

2.流程诊断者

观察业务部门的工作流程，诊断出瓶颈所在。借助现代信息技术，优化流程，增强业务部门的能力。

3.变革组织人

流程的优化，部门级功能的优化，企业全局的改进与完善。

4.战略支持者

对企业远期目标的支持与协助规划，对企业组织结构及功能的完善支持，利用现代信息技术为商业带来机遇。

决定成败的
往往不是目标
而是执行和坚持

