

利尔达信息化建设 助力集团战略落地

——集团信息资源管理部



信息化建设需要与企业战略相匹配，助力企业战略落地，要遵循两个规范：一是与企业管理水平相结合，二是与企业业务类型相结合。经过多年的信息化建设，利尔达已经有扎实的基础，公司大部分的业务都可以在 ERP 系统上处理，并且有规范的业务流程支持。ERP 系统经过多年的运行，沉淀了很多的业务数据，可以用于挖掘更大的价值，服务于管理与决策。

借用华为管理三部曲的思想：先僵化、后优化、再固化，信息化建设也是一样的道理。我们已经对 ERP 系统做了深度的定制开发，利尔达很多的业务流程也在不停地做优化，使实际的工作效率得到了很大的提升。但实际情况是很多业务灵活性比较大，规范性不足，所以我们需要站在更高的角度看待我们的业务流程，从整体效率出发，再造我们的业务流程，并且固化到系统上。技术需要固化；业务流程需要固化；数据处理方式、对数据价值的认识需要固化。

以下结合利尔达信息化现状及实际业务情况，对信息化建设重点工作进行了分析。

持续提升系统整体效率

基于场景分析业务，优化流程做为系统效率提升的重点工作，如生产排产、自主产品分货、器件分货、保税仓库业务、RMA 业务、工程变更流程，这些业务都涉及到多部门协同，通过业务流程梳理，制定协同工作规范，提升业务整体效率。我们通过业务数据透明化，实现业务端及时获取上下游相关工作状态信息，减少了沟通成本。

业务拓展

ERP 系统经历了几代的发展，已经趋于完善，财务、供应链、生产融为一体，清除了信息壁垒，接下来需要做的是持续的创新及优化。内部整合完毕，我们将目光放到外部，需要整合客户和供应商资源，重点推 CRM 和 SRM 系统。

通过 CRM 系统加强对商机的管理。促进商机转化效率，将有限的资源分配到更优质的商机上，以提升销售业绩，提高销售效率，降低销售成本。主要做好以下 3 方面工作：

- 1、建立以客户为中心的价值体系，培养并维持客户忠诚度；
- 2、与每个客户建立深入联系，及时了解并满足客户的特殊需求；
- 3、在对客户精准分析的基础上进行“一对一”的个性化服务。

通过 SRM 系统做到采购全流程管理。做好供应商生命周期管理以及采购业务全过程管理。通过供应商生命周期管理有效缩短交货期，提高产品质量，降低采购成本，提升企业在市场竞争中的应变能力和竞争力；从供应商准入、合作到评估分级，从潜在供应商转为合格供应商。通过采购业务全过程管理形成采购竞争优势，全流程化驱动，保证采购过程中各个环节之间的信息畅通，提高工作效率，使得采购过程更规范、更透明；同时通过信息共享，合理地利用和分配资源，为企业带来最大的效益。

加强数据治理、提供决策支持

创新的核心是数据的实时连续和决策的及时有效。如今企业对数据服务的关注，超越流程服务，我们需要加强数据治理工作，正如任正非所说，数据是公司的核心资产，要像经营资本一样来“经营”数据。

加强数据治理主要做好如下 3 方面工作：经营分析、绩效管理、决策支持。

□经营分析

传统的经营分析一般由财务部门负责，每个月财务会提供上个月的经营分析报表。报表制作过程复杂，特别是内部管理报表，往往需要通过复杂的数据调整，工作量大，难以做到快速提供。通过技术手段，对数据做实时多维分析，做到将管理所需报表直接放到线上，供管理者实时查看，结合 BI 技术，实现多维度展示，通过自由钻取功能，可以方便管理者快速定位问题。

□绩效管理

绩效管理系统可以帮助传达企业战略，管理绩效，为决策和采取措施提供关键信息，有利于实现行动和战略的协调一致，改善企业绩效。

通过可量化可测的 KPI 方式，将战略目标与运营执行落地产生的绩效结合起来，实现战略目标可执行可评估。

通过目标的设置和绩效达成，个人和部门都可以跟踪业绩，利用商业智能（BI）仪表盘，跟踪流程，监控趋势，快速进入下一行动步骤。

□决策支持

通过数据仓库、联机分析处理、数据挖掘等关键技术应用，基于大量历史数据和实时数据，提供对现实运营状况的洞察力、分析能力和决策能力。提供如下 3 个方面的数据：公司总体业务数据实时展现，快速钻取；各职能部门业务数据实时展现，快速钻取；各关键岗位主要业务数据实时展现，快速钻取。

加速业务沉淀

业务沉淀就是将业务提炼成公共组件沉淀下来。ERP 系统前身是 MRP 和 MRPII，源于制造企业，是信息技术 + 管理思想结合体，解决企业流程问题。利尔达已经基本实现了全业务数字化，ERP 系统中沉淀了大量的业务流程和数据，但是业务和数据都只是服务于内部，从更高的层面来看，ERP 其实是一个“信息孤岛”，只是因为 ERP“大而全”，我们感觉不到信息共享的困难，而且系统间的集成会通过企业服务总线方便地实现，如 PDM、MES、报销系统、还有即将要做的 CRM、SRM、IPD 等。

但 ERP 中很多的能力是可以包装后拿出来共享的，如基础信息、组织架构信息、项目信息、权限体系、流程平台等。这些基础服务下沉到底层支撑平台后，可以服务于所有其他有需要的系统，如借用流程平台能力，其它系统就不需要再开发类似工作流和审批流功能，大幅度降低基础功能开发时间，提高开发效率，而且做到用户体验高度一致。这些能力就是现在流行的中台能力，利尔达需要建设自己的中台能力，借助于技术中台、数据中台、业务中台，打造利尔达自己的管理平台。



强化IT建设

通过一年的 IT 基础技术改造，我们已经有了有一定的 IT 基础，如：通过部署初步的虚拟化、应用容器技术降低了运行及维护成本；通过准入控制，加强了接入端的安全控制；搭建了 VPN 平台，实现了有选择的远端接入能力；部署公司级别的存储系统、上线了加密系统、私有云盘，大大提升了数据安全保障；搭建了硬盘监控平台，做到了对网络设备和服务器的状态检测，做到及时发现并处理硬件故障；搭建了数据备份系统，通过不同的备份策略自动对重要的数据做备份。目前虚拟化平台上已经有超过 70 台的服务器，加上物理服务器，服务器数量在 100 台左右，如此多的服务器，其自动化运维及服务器安全已经非常重要了，安全设备和运维系统必需尽快做资源投入。

信息化建设是一个长期持续的过程，也是一把手工程，需要得到公司的大力支持，信息化建设才能做得更好；只有认识到信息化的真正价值，信息化建设才能持续稳定地向着正确的方向发展。

