

依托信息化建设 强化企业管理创新

■ 谢雅芳

现在的商业行业竞争非常激烈。那么,在此环境下企业该如何求生存、谋发展?在企业管理过程中,作为财务部门,要依靠什么工具来实现企业的精细化管理?经过几年的信息系统建设实践后,杭州解百集团(以下简称解百集团)尝到了一些甜头,已把信息技术作为实现公司管理理念、精细化管理、管理创新的一个有效工具。

纵观解百集团的信息化历程,可以分为三个阶段。一是信息技术应用的起步阶段。解百集团的信息化建设始于1995年,是浙江省最早应用计算机技术的商业企业。此时,仅仅是在商场经营过程中应用收款机。二是信息技术应用的发展阶段。2000年,信息管理系统(青鸟系统)应用于经营管理过程中。随着信息化基础设施的逐步完善,应用信息技术的意识和能力开始增强,对管理模式有了创新的要求,对自身经营战略、业务流程和组织结构有了优化重组的需求,并注重应用信息技术加强对经营管理的监控。三是信息技术应用的深化阶段。2005年之后,信息管理系统得到深入应用。特别是智能商务(BI)系统的开发,数据信息的挖掘分析在广度和深度上扎扎实实地推进了信息技术的应用。从1995年至今,解百集团在信息技术建设方面已投入数千万元用于计算机硬件设备的更新以及管理系统的开发和升级。在网络环境方面,已将互联网升级为10M光纤,构建了无线网络,实现了移动办公;同时应用VPN虚拟网络与分店连通,实现数据传输。比技术进步更可喜的是,解百集团在实践中不断深化对“创新管理”的认识。引进先进的管理理念,进行管理创新已成为公司持续发展的客观需要,信息化系统已成为公司开展业务经营和精细管理必不可少的工具,信息技术在企业经营管理中已具有举足轻重的作用。

伴随着向现代百货企业转型和经营品质的提升,企业信



息化建设的重点正在由业务操作层向管理策略层转移,由以商品为管理核心向以顾客为管理核心转移。商业智能、客户关系管理、POS—MS系统开发、供应链关系管理、电子商务等已成为系统功能开发的重点。在此,重点介绍一下智能商务系统的开发。

BI智能商务系统的开发是零售百货业信息技术应用的更高阶段。该项目的实施意义重大。解百智能商务系统经过需求分析、系统模块设计、试运行、功能完善等程序,目前已经在业务、客户服务中心、财务三个部门实施,运行

成效明显。各使用部门按照需要,编制具有个性化的多维度分析表,如商品ABC分类、专柜平效、分楼层销售、VIP客户的客单价及喜好、款项支付方式分析等,提高了分析效率。该项目的实施,在加强分析功能、分享数据信息资源、提供决策支持方面起到了较好的作用,突出表现在:一是品牌经营管理中将经营品牌的库存、价格、销售、盈利状况都纳入计算机系统的管理,确保了经营活动的有序开展。解百集团通过信息管理系统对日常毛利进行监控,分析商品的销售情况,及时掌握毛利率的异常变动并分析原因、研究对策,为经营决策提供依据。二是在品牌维护上利用计算机系统,对经营品牌的销售、毛利和平效等数据进行排序,完善品牌管理和考核体系,重点扶持那些既体现经营定位又能创造良好业绩的成熟品牌和能增强企业竞争力、具有发展潜力的独有品牌,逐步淘汰那些知名度不高且销售业绩一般的大众品牌,通过有序更新,优化品牌组合,提升经营业绩。通过分析,有利于加强对重点供应商和品牌的扶持和关注,做大目标品牌的市场份额。

以上是解百集团信息化建设中的具体做法。在信息化实践过程中,笔者认为以下几点尤其值得关注:

1. 信息技术建设是一个完整的企业管理规划过程。信息技术只是工具,要显现其价值和作用,必须明确企业的战略

自行开发ERP系统的十点体会

李红芸

富通集团早在1995年就开始推进企业信息化建设,当时是从会计核算起步的。不仅使整个会计核算工作更加规范,极大地提高了工作效率,财会人员也有了更多的时间参与到财务管理当中去。随着集团业务的蓬勃发展和企业管理要求的提高,富通集团按照“总体规划、分步实施,先搞试点、以点带面,信息集成、资源共享,循序渐进、持续优化”的原则,在2002年选择在一家正处于快速成长期的子公司上ERP系统。在软件技术上并没有采用通用的商业软件,而是根据公司实际情况,自行开发了ERP管理系统,避免了只是简单选用通用ERP软件而导致的“水土不服”。下面,笔者就结合自己的工作实践来谈谈实施ERP的体会。

1.要树立全局观念。ERP是站在整个企业的高度上来开



发和应用的,各个部门甚至每个员工都是相互牵制、相互制约的,一个部门或员工的小小失误就会影响到全局。另外,项目相关方的密切配合、变更表达、对信息技术产品和管理技术术语的一致理解也极其重要。因此,企业在实施ERP时,必须通盘考虑。

2.要建立一支高效的团队。组建一支既懂业务又懂技术的“核心团队”相当重要。在系统运行中,要自始至终注意财务人才和技术人才的整合,促使他们取长补短、相互学习、协同提高,发挥团队效应。

3.要有“开膛破肚”的决心。ERP是改革,而不是改良。当遇到流程冲突时,若发现是企业原有的流程存在漏洞,就要完善企业流程,而不是去改系统流程来适应企业流程。所以,在规划ERP时,要扪心自问,自己究竟有没有这个“革命”的决

目标、建立科学规范的管理流程、健全企业各项规章制度,在此基础上再进行系统软件的开发。否则,再先进的技术,也会变得一文不值。解百集团正是确立了“打造高品质休闲购物中心”的战略目标和与现代企业相适应的管理理念、管理流程和管理制度,才使企业信息化建设始终没有偏离战略发展的方向;而信息化建设也推动了公司向现代百货公司的转型,它促使公司学习先进的管理理念和管理手段,并与自身实际相结合,加快了先进、适用的系统开发。

2.信息技术建设要明确需求并根据其变化加以调整完善。企业处在不同的发展阶段,其管理重点、组织结构和管理风格等都会有所不同。因此,明确自己需要什么,是信息化建设的基础,也是指导信息化建设的“总纲”。近年来,解百集团

的信息化建设之所以取得较好成效,关键在于对管理需求进行了系统的设计,加强了与技术提供商的磨合,在应用过程中根据需求不断加以完善和升级。

3.信息化建设要为提升企业经营管理水平服务。实现企业管理信息化,不仅是买电脑、建系统、搞网络等,更重要的是要利用管理信息技术提高企业的经营管理水平。因此,企业的信息化建设不能仅停留在采集数据上,而应利用计算机系统工具充分分析数据背后的原因,解决实际经营中的问题,更好地满足服务对象需求,提高客户满意度。

(作者系杭州解百集团副总经理、总会计师)

责任编辑 李斐然