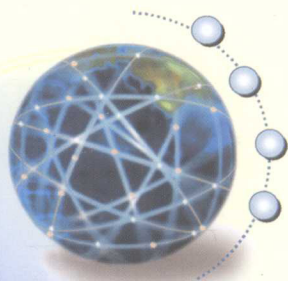


信息化条件下的 企业经营与管理

基于Oracle应用软件的企业绩效改进



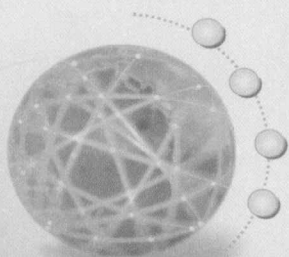
朱 东 主编



经济科学出版社
Economic Science Press

信息化条件下的 企业经营与管理

基于Oracle应用软件的企业绩效改进



朱 东 主编



经济科学出版社
Economic Science Press

图书在版编目 (CIP) 数据

信息化条件下的企业经营与管理：基于 Oracle 应用软件的企业绩效改进 / 朱东主编. — 北京：经济科学出版社，2010.5
ISBN 978-7-5058-9358-0

I. ①信… II. ①朱… III. ①关系数据库—数据库管理系统，Oracle—应用—企业管理 IV. ①TP311.138②F270.7

中国版本图书馆CIP数据核字 (2010) 第081236号

责任编辑：周胜婷
责任校对：张长松
技术编辑：董永亭

信息化条件下的企业经营与管理

——基于 Oracle 应用软件的企业绩效改进

朱 东 主编

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址：北京海淀区阜成路甲28号 邮编：100142

总编室电话：88191217 发行部电话：88191109

网址：www.esp.com.cn

电子邮件：esp@esp.com.cn

北京中科印刷有限公司印刷

河北三佳集团装订厂装订

787×1092 16开 20.25印张 440000字

2010年5月第1版 2010年5月第1次印刷

ISBN 978-7-5058-9358-0 定价：128.00元

(图书出现印装问题，本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

主要作者简介

朱 东 高级工程师，现任中国航空技术国际控股有限公司信息技术部总经理。自1984年起，在航空制造企业工作10年，曾任工艺研究所副所长。2000年任中国航空技术进出口总公司（中航技）政府产品出口部综合处处长，2004年任中航技总公司战略发展部副总经理，负责公司的战略、计划和信息化管理。2007年始，作为项目经理负责在整个中航技集团公司范围内组织实施以ERP为代表的企业信息系统。到2010年，在集团15家企业（包括集团总部和所有全资二级子公司）建立了包括ERP、CRM、计划预算、平衡计分卡、商业智能（BI）在内的企业信息系统，覆盖了实施企业所有业务、财务以及主要的人力资源工作，其中的BI系统对企业战略管理、计划预算、业务统计分析、财务管理提供了全面支持。

在《信息方略》杂志组织的2009年中美CIO峰会上被评为“2009最具影响力CIO”。

在《IT经理世界》和IDC中国举办的2009年度中国优秀CIO评选活动中，被评为“2009年度中国优秀CIO”并获得唯一的“最佳IT战略奖”。

滕忠献 工商管理硕士，资深财务顾问，从事Oracle ERP实施工作10年，现任职于上海汉得信息技术股份有限公司。先后主导或参与了中航技集团、中钢集团、搜狐游戏、网易、易车网、江苏移动、国泰君安、中国外运、国华电力、沈阳黎明、松下中国、野村证券、中兴通讯、好易通等公司ERP实施及管理工作。

刘 刚 高级分销及供应链顾问，从事Oracle ERP实施工作9年，现任职于上海汉得信息技术股份有限公司。先后主导或参与了中航技集团、中纺集团、中国移动、青岛啤酒、广发银行、深圳世强电讯、天正集团、湘潭钢铁、山东松下、贝发集团等公司ERP实施及管理工作。

叶 旭 资深人力资源顾问，曾在志杰科技e2e公司、安达信(中国)公司从事企业IT、管理咨询工作15年，现任职于上海汉得信息技术股份有限公司。先后主导或参与了华为集团、光明乳业集团、美特斯邦威集团、旺旺食品集团、京卫药业集团、珠江啤酒集团、生命人寿保险公司、中国国际海运集装箱集团、格兰仕集团、韶钢松山集团、广州丰田汽车有限公司、百度在线集团、松下电工集团、五羊本田摩托车有限公司、上海日立电器有限公司、立邦集团、山东电力集团、中国东方航空公司等30多个项目的管理和IT咨询工作。

每个企业都应该写一本这样的书

(代序)

初识朱东，是在一次中央企业CIO的聚会中。他是非常安静的一个人，可只要谈起企业信息化的话题，他的眼睛里立刻闪耀出幸福的神采。他会跟你认真讨论他在领导企业信息化进程中的点点滴滴，也会迫不及待地和你分享他的最近成果。凡是和朱东接触过的人，无一不被他的热情和对信息化工作的热爱和投入所感染。看过他的信息化“作品”的人，无一不感到豁然开朗，心悦诚服。和朱东交谈，感觉他更像是一位学者，而企业就是他的实验室。他热爱他的企业，更热爱他的工作。朱东的经历是复合型的，他负责过企业基层的业务，管理过集团的战略部门，信息化则是他近些年的工作重心。因此他的信息化“作品”总是能从支撑企业的战略和业务运营出发，令他的用户直接感受到价值。

他是一个乐于分享的人。朱东的工作中有一部分是接待天南海北慕名而来取经的CIO和企业高管们。他会敞开心扉和你讨论一切难题。很多人带着困惑而来，揣着答案而归，而朱东也在一次又一次的分享当中，不断总结和升华他的思考。

对于写一本书的想法，我俩几乎一拍即合。在甲骨文工作了十几个年头，我几乎每天都在和各行各业的企业打交道，帮助他们从事信息化建设的工作。“信息化的价值在哪里，又怎样去实现？”“我们搞信息化的步骤应该是怎样的？终极的目标又是什么？”“信息化的效果怎样才能令企业的领导人、管理者和一线的工作人员都能感到满意？”“为什么不同的企业使用同样的系统，而最终的应用效果会有巨大的差异？”等等，所有这一切是几乎人人都关心的问题。

这一切恰好是朱东过去几年一一经历和思考过的。把它写出来，不知可以帮助多少在信息化工作过程中正在苦苦探索的人们。

过去的15年时间是企业信息化技术快速发展的黄金时期，从软件的发展来看，我们经历了从局部的信息系统建设到企业内部全局性信息系统建设的过程，前者主要有会计电算化、人事工资系统等，而后的代表则是大家熟悉的ERP系统。近年来企业的信息化触角更向后ERP应用的CRM和SCM延伸。这些系统主要解决的都是企业各段业务流程的信息化支撑问题以及工作效率的提高。正是由于系统的覆盖面是跨越各个业务部门的，它们的使用效果某种意义上也正反映了这个企业的“和谐”程度。

然而，只能支撑企业业务流程的信息化系统是存在严重缺失的，听到最多的抱怨往往出自企业的高层领导。他们既不会亲自在系统中操作各个流程，也没有从这些系统中得到他所需要的足够信息。因此常常对信息化建设的投入与产出心生置疑。

随着中国企业的快速成长与壮大，单个的企业发展成为企业集团，小型的集团发展为多业态的大型集团企业。集团的战略管理，资源的合理分配，对各板块、各业态运营

业务的有效管理、分析与指导成为新一轮的信息化建设热点。

朱东的经验告诉我们，企业的信息化建设应该实现的终极目标是支撑一个管理闭环，这个闭环应该包括企业各层级的战略管理，为落实各级战略目标而制定的企业预算和计划管理，运营流程管理以及反馈或监控体系。藉由这样一个由信息化支撑的管理闭环，将企业的高级领导，中层干部，运营业务人员和后台工作人员全部在线联系起来，进而实现企业管控的高度透明化和业务流程的高效运转。各类人群均能享受信息化的服务和价值。

要实现这个目标却绝非易事，其实现路径更令众多企业百思不得其解。仓促上阵的有之，半途而废的有之，停滞不前的更是不在少数。面对这些困惑，即使作为从业多年的信息化工作者，我们给出的建议也往往令企业将信将疑。而朱东的经验分享恰如其时，他用事实和自身的经历给人们以信心。朱东的文字朴实无华，内容却直指要害。它可能不是一本人人爱看的书，但对于需要它的人，却恰如久旱遇甘霖，读后畅快淋漓，可谓字字精华。

这又是一本面向企业不同人群的书，无论是高级领导人，中层管理者和业务人员均能在其中找到自己的坐标。从这个意义上说，其实每个企业的信息化工作领导人都应该写一本这样的书。

是为序。

高礼强

甲骨文公司（Oracle）大中华区
工商企业应用软件业务总经理
2010年4月，于北京

编者序

缘起

之所以能和一些志同道合的朋友，花费1年多的业余时间来写一本书，现在想来主要是两方面的原因：一是机缘，二是解决当前问题所需。

自1985年在工厂用单片机搞工业过程控制以来，到今天已经20多年了，期间虽陆续又搞了数据库应用、涉及了CAD、CAM、CAPP，甚至接触了一些人工智能，但离开技术性的工作至少已经十几年了。如果不是领导安排，估计也不会有机会再接触信息技术。

从2004年作为公司战略咨询项目组成员，历时1年多，全程参与了毕博公司所做的战略、管控模式、组织架构、业务流程、人力资源和IT规划咨询之后，我就因工作所需一直在做企业信息化方面的工作。作为连续四期大规模信息化建设的项目经理，被项目实施范围所裹挟，身不由己地涉足到了各种类型的业务、财务、人力资源以及其他企业管理的过程中。项目实施过程中不断地需要对各种问题作出决策，导致自己不得不努力地学习企业管理所有方面的知识。所幸20多年来自己工作经历较多，对各方面工作也还不算陌生。

在6年来的信息化工作中，有一个问题始终萦绕在心中，这就是“信息化究竟能给企业带来多少价值，怎样才能带来价值”。从最初的一知半解，到现在算是有了一些切身的体会。虽然很多的经验、体悟很难用简短的语言描述，但总还是有了一些基本的认识。这就是：信息技术只是一个工具，有效地使用它，可以给企业带来收益；形式主义地或者错误地认识它、使用它，就可能没有收益甚至可能带来损失。而正确地使用信息技术，不仅需要我们去掌握信息技术，更重要的，是需要我们了解业务和管理本身应该如何改进。尤其是在企业大规模应用信息系统之后的新情况下，管理和业务应该如何改进。这需要我们探索，并且在实践的过程中我们自身也需要作出改变。

在广泛应用了信息技术之后，业务和管理应该变成什么样才能实实在在地提升企业，是一个比较困难的话题。困难就在于它覆盖了企业经营管理的方方面面，鲜有人能够有这样宽的知识面。但不啃这块硬骨头，今后信息化工作的方向就不清，信息化的作用就有可能难于发挥出来。在这样的时节，有一些志同道合的朋友愿意帮忙，所以，我就下决心探索一下，于是有了这本书。

目的、原则与态度

研究的目的是为了实际问题。在这本书里看不到过多的原理和论述，出现的基本上都是思考、讨论、交流之后得出来的结论和做法。一切从实际出发、从实战出发，既要从系统的角度全面地思考问题，又要有先进性，还要有可实现性和操作性，每写一

句话都要想想能不能在实践中做到，这是我们努力掌握的原则。

本着实证的原则，书中第二章所列的信息技术支撑部分的内容绝大多数都是我们自己使用过、实践过的。少数没用过的，也一定请教专家之后，确认无误才写上去。有很多软件和系统功能可能很强，但我们没用过、不熟悉，所以没写。书中第四章所列的系统截图和照片均来自于真实的信息系统，这些系统由Oracle的应用软件（其中包括BIEE、Planning、HPS等）、我们自己开发的系统（报表统计平台）和我们使用的其他应用系统构成。

尽管我们已经竭尽全力去保证书中内容的完整、准确、真实，但由于水平所限一定会有存在很多偏颇、错误的地方。所以我的态度是：这是一本供批判的书。只要读者对这本书中任何地方提出批评的意见，就一定会同时有正确的意见。把这本书批判完了，读者自己的企业业务和管理知识体系就建立起来了，我们抛砖引玉的目的也就达到了。

本书可能的用途

由于本书内容覆盖了企业经营管理的方方面面，所以为了集中重点，有的内容在形式上采用了类似于提纲的条目方式，这样虽然内容高度浓缩，但从逻辑上看起来更清晰些。不过这样做也降低了可阅读性，对初级的读者来说会有些艰涩。根据我们收集到的素材，如果把内容全部展开，基本上一个业务或管理过程就可能会对应出一本专题书的信息量。好在我们的目标是讨论业务及管理过程中的关键环节和重点内容，所以只要在这方面没有什么遗漏，尽管篇幅量小些，相信读者也能够给予谅解。

根据本书的内容，我觉得它可能有以下一些用途：帮助读者建立企业业务和管理知识体系；在推动业务与管理改进的过程中起一些借鉴和启发的作用；作为一种参考，对企业IT规划、系统选型、系统改进提供一些帮助。

致谢

这本书是大家合作和朋友们帮忙、鼓励的产物。第2章第1节“业务过程及其信息技术支撑工具”中的1、2、5、6、7、8小节由刘刚执笔，第3节“财务管理过程及其信息技术支撑工具”由滕忠献执笔，第4节“人力资源管理过程及其信息技术支撑工具”由叶旭主笔，陶新进行后期整理，其余各章节由朱东执笔。最后，全书由朱东统一修改、编纂、定稿。

其间，汉得公司的朋友给予了大力的支持。胡颖为业务过程中的策划、研发过程以及业务支持过程中的客户管理、供应商管理、产品管理过程收集了有价值的素材，黄耿

对项目管理的目标分解过程提供了有价值的建议，廖耀中为业务过程中的营销、销售过程提供了有价值的素材，路雪松不仅提供了供应链管理的目标分解方案，还在资源协调方面做了大量卓有成效的工作，葛艺协助做了管理目标分解的工作。

普华永道的朋友给予了热情的帮助。凌云参与了很多问题的讨论并提出了很有价值的意见，张韧阅读了全书样稿并提出了很多修改意见。

Oracle（中国）的朋友伸出了援助之手。对信息技术支撑部分：高晓斌审阅并修改了供应链、分销以及部分战略相关的内容，彭新审阅并修改了财务、计划预算相关的内容，王志涛审阅并修改了人力资源相关的内容，殷艳山审阅并修改了营销、销售、服务、品牌管理相关的内容。王伟参与了第2章管理目标分解的讨论过程并做了大量相关的工作，王思聪、张永祯在顾问的协调、组织、安排方面做了大量的工作。高礼强总经理对本书的创意给予了非常积极的鼓励，在顾问协调上予以大力的支持，阅读了本书的样稿并提出了中肯的意见，对本书的出版也给予了非常热情的支持和积极的帮助。

在此，为表达我的诚挚谢意，将各位朋友列示如下。

汉得信息技术有限公司：

路雪松（资深顾问，CRM部门经理）

胡 颖（顾问）

廖耀中（顾问）

葛 艺（顾问）

陶 新（顾问）

黄 耿（资深顾问）

普华永道会计师事务所：

张 韧（高级经理）

凌 云（高级经理）

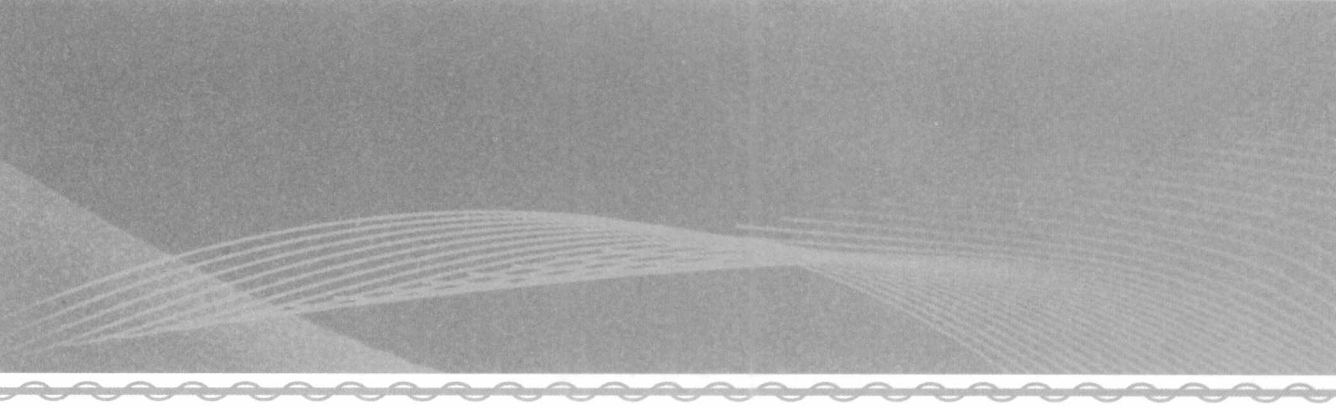
Oracle（中国）公司：

高礼强（工商企业应用软件业务大中华区总经理）

高晓斌（供应链解决方案高级经理）

王思聪（高级销售经理）

张永祯（高级客户经理）



彭 新（财务及企业绩效管理解决方案资深顾问）

殷艳山（客户关系管理解决方案高级顾问）

王 炜（商务智能分析解决方案高级顾问）

王志涛（人力资源管理解决方案资深顾问）

没有各位的支持，这本书是不可能写出来的。

朱 东

2010年4月，于北京

前言

正确认识企业信息化不同阶段的特点，处理好不同时期的矛盾，是顺利推进信息化工作的关键所在。企业信息化建设随着应用的逐步深入会经历四个阶段，分别是局部信息化阶段、业务流程信息化阶段、管理信息化阶段、改进与创新阶段。每个阶段都有不同的工作内容，需要采用不同的工作方法，克服不同的工作难点，每个阶段带给企业的利益也是不同的，如下图。因此，不分阶段、笼统地谈信息化带给企业的利益是没有意义的。不分阶段特点，采取一成不变的工作方法也是不可取的。



图 企业信息化演进的阶段

在局部信息化阶段，信息技术主要的作用是使局部的工作过程更加便捷，信息的储存、检索、编辑更加方便。它的主要受益者是操作层的员工，当然也包括作为个人用户的企业管理层和决策层员工。

在以ERP为代表的业务流程信息化阶段，信息系统的作用主要是把各业务过程（也包括一定程度的管理过程）连接起来，通过信息技术的规范和约束作用，促使数据流动，使同样的信息在不同的用户面前保持一致；同时由于有了数据的一致性以及信息与产品实物、信息与资金的严格对应关系，使企业的管理层和决策层可以通过对信息的管理和优化，实现对企业实际资源运行过程的优化。这时，信息技术带给企业是一种全局性的利益，对员工个人而言带来的实际价值并不大。因此，ERP系统实施过程中常常会听到来自基层员工的抱怨，诸如没有给他带来什么好处，反而给他带来了之前不曾有过的、新

增的工作量，等等。大规模系统的实施和运行往往需要人与系统的适应和磨合，并且熟练驾驭ERP这样的复杂系统，进而使用它来优化企业资源也是一个需要不断学习的过程。因此才有了ERP两年磨合、五年见效这样的说法。这其中信息技术带给企业利益的关键，是管理层学会借助系统来应用优化企业运行的管理方法。做不到这一点，ERP的价值就发挥不出来。

构建在包含大量数据和信息的ERP系统之上的管理信息化系统，具有了完整支撑企业管理过程的可能性。在实时、大量的业务数据支持下，战略管理、计划、预算、财务管理、人力资源管理所需要的一系列管理工具都具备了有效使用的条件。借助这些工具，管理层和决策层可以更加真切地感受到业务的变化，体会到管理措施对业务过程的影响，具备了对业务过程进行深入分析的可能性，从而能够提高对企业的管控能力。但是，就像“战争中决定胜败的最积极因素是人，不是武器”一样，如果管理者不能有效地使用功能强大的信息系统去倍增他的制胜战略的话，信息技术的应用也不会成为企业赢得竞争胜利的必然结果。

在经过大规模业务流程信息化和建设了完备的管理信息系统之后，成功的企业往往会充分地利用信息技术这个强大的工具，去优化和改进它的业务和管理过程。因此在企业信息化的最后一个阶段，企业的主要工作就是要找到管理和业务本身不断改进、提升的方法，以及信息技术支撑这种改进的途径（以增强改进的效果），从而从根本上提高企业的竞争力，在竞争中胜出。

综上所述，信息技术给企业带来的价值就在于它能够支持企业业务和管理过程的改变，进而给企业带来能力和绩效的提升。如果企业进行了信息化工作，但没有对业务和管理过程带来改变，那这种信息化就是没有价值的。因此，寻找正确的业务和管理改进和提升方法就成为非常重要的工作。其实，就性质而言，这项工作已经超出了信息技术本身的范围。但是不把这个问题弄清楚，用信息技术来支撑业务和管理改进、提升企业绩效就会变得非常困难。

根据多年来进行企业信息化工作的实践，结合对信息化与企业改进关系的研究，我们认为，在信息化条件下企业进行改进和提升的过程需要经过四个阶段：

1. 分析阶段：在这一阶段，主要是结合最新的企业经营管理实践，从企业管理和信息化的角度重新认识企业，梳理企业的所有业务和管理活动，理出企业运行的脉络。

2. 定标阶段：根据梳理出的企业经营活动内容与逻辑，总结各项业务和管理过程的主要工作内容和方法，探索、寻找关键的成功因素和业界最佳实践，以此确定企业未来的标杆或改进目标。

3. 确定IT工具阶段：对应业务和管理的过程，找到合适的信息系统和工具使其能够对上述业务和管理改进提供支撑。

4. 实施改进：把企业的具体情况和寻找出的标杆进行对比，找出差距、制定改进措施，通过应用信息系统来帮助实现改变的过程。

按照上述工作递进的逻辑，本书展开了各章的内容。

第1章，从全景的角度梳理企业（包括单个企业和集团型企业）的经营管理活动，分析企业中不同类型的人员及工作内容，确定企业的运作逻辑。

第2章，根据对企业梳理的结果，依次对企业操作层所进行的业务和管理过程进行分析，详细研究各业务和管理过程中包含的更进一步的环节，以及这些环节中的主要工作内容、关键成功因素、最佳实践和信息技术支撑。在这一过程中，参照了财政部《企业内部控制基本规范》的相关要求、知名会计师事务所的企业内部控制审计要求、知名管理咨询公司的最佳实践案例和SAP、ORACLE等知名企业管理软件中包含的标准业务模式和业务流程（其中包含了很多世界500强企业的最佳实践），并贯穿了ISO9000全面质量管理思想。

第3章，在对企业管理层职责、工作流程进行分析的基础上，总结出了各业务和管理过程要实现的管理目标。将企业决策层关注的内容落实到这些管理目标上，并找出将这些管理目标按照部门职责分解对应到各部门的方法，就可以为企业管理层实现其管理目标找到分析的途径和方法。在实现这一过程的同时，也为以商业智能系统为代表的管理信息系统的建立奠定了基础。

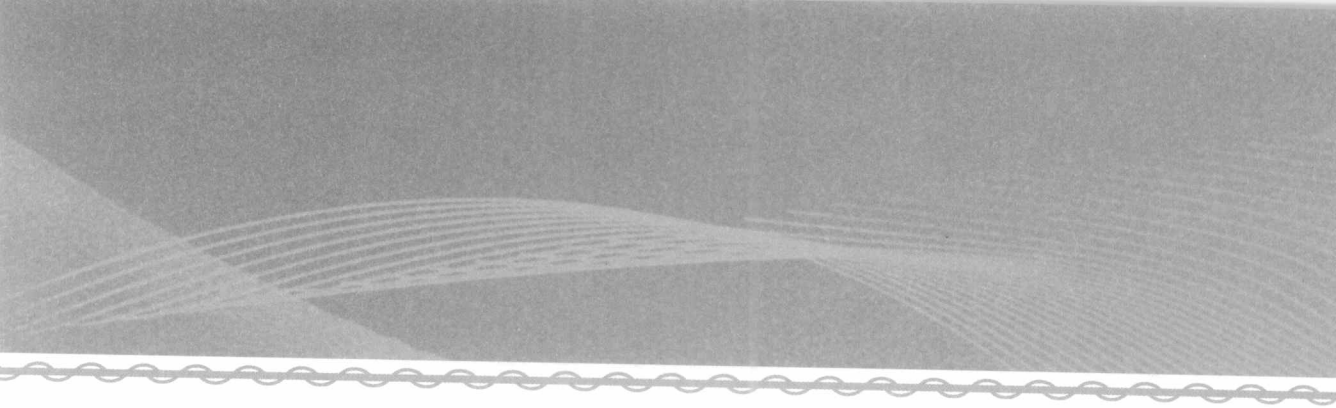
第4章，通过对企业决策层职责和工作内容的分析，在管理信息系统对企业管理工作目标形成支撑的基础上，进一步结合作者的实践和业界最新的信息技术，总结出了企业决策层常用的信息系统和工具。

目 录

前 言	1
第 1 章 企业全景视图	1
第 1 节 企业全景视图	1
第 2 节 企业经营管理的逻辑	2
第 3 节 企业操作层的主要工作过程	4
第 4 节 企业管理层的主要工作内容	6
第 5 节 企业经营决策层的主要工作内容	7
第 2 章 企业操作层的主要工作过程	9
第 1 节 业务过程及其信息技术支撑工具	10
2.1.1 策划	12
2.1.2 研发	19
2.1.3 营销	25
2.1.4 销售	30
2.1.5 订单管理	42
2.1.6 采购	53
2.1.7 库存	61
2.1.8 生产	66
2.1.9 服务	72
第 2 节 业务支持过程及其信息技术支撑工具	83
2.2.1 客户管理	84
2.2.2 供应商管理	89
2.2.3 产品管理	94
2.2.4 项目管理	102
第 3 节 财务管理过程及其信息技术支撑工具	113
2.3.1 资金管理	114
2.3.2 筹资	119
2.3.3 应付	123
2.3.4 应收	127

2.3.5	费用报销.....	133
2.3.6	成本.....	136
2.3.7	固定资产.....	142
2.3.8	总账.....	148
2.3.9	财务报告及分析.....	150
第4节	人力资源管理过程及其信息技术支撑工具.....	158
2.4.1	人力资源计划.....	158
2.4.2	招聘.....	163
2.4.3	培训.....	172
2.4.4	绩效管理.....	175
2.4.5	薪酬与激励.....	179
2.4.6	职业生涯管理.....	183
2.4.7	骨干接续.....	187
2.4.8	领导力提升.....	190
第5节	战略管理过程及其信息技术支撑工具.....	194
2.5.1	战略规划.....	195
2.5.2	计划预算.....	204
2.5.3	建设项目.....	211
2.5.4	投资并购.....	225
2.5.5	非股权投资.....	233
2.5.6	品牌管理.....	235
第3章	企业管理层的主要工作内容.....	241
第1节	管理层的职责和工作内容.....	241
第2节	管理层的主要工作方法.....	245
第3节	业务和管理过程目标的分解.....	246
3.3.1	策划.....	247
3.3.2	研发.....	247
3.3.3	营销.....	247
3.3.4	销售.....	249

3.3.5	供应链（销售订单管理、采购、库存、生产）.....	249
3.3.6	服务.....	249
3.3.7	客户管理.....	253
3.3.8	供应商管理.....	253
3.3.9	产品管理.....	254
3.3.10	项目管理.....	256
3.3.11	财务.....	257
3.3.12	人力资源.....	258
3.3.13	战略.....	259
第4节	支撑管理层工作的信息化方法.....	260
第4章	企业经营决策层的主要工作内容.....	263
第1节	经营决策层的职责和工作内容.....	263
第2节	决策层的主要工作方法.....	263
第3节	支撑决策层工作的信息系统与工具.....	264
4.3.1	平衡计分卡.....	264
4.3.2	经营计划/预算完成状况分析系统.....	266
4.3.3	工作任务管理系统.....	269
4.3.4	综合业务统计分析系统.....	270
4.3.5	专题管理分析系统.....	272
4.3.6	经营环境分析.....	275
4.3.7	企业风险地图.....	276
4.3.8	视频会议系统.....	276
4.3.9	管理驾驶舱.....	277
结束语		283
附录		285
1.	业务及管理过程图解目录.....	285
1.1	业务过程.....	285



1.2 业务支持过程.....	286
1.3 财务管理过程.....	286
1.4 人力资源管理过程.....	287
1.5 战略管理过程.....	288
2. 业务及管理过程与IT支撑工具对照表.....	289
参考文献.....	303