

供应链管控优化 为企业扩张开道



高科五金有限公司主要从事精密连接器的研发、生产与销售，其产品 D-SUB 连接器全球市场占有率超过 40%，DVI 连接器市场占有率超过 55%，居全球第一位。领先的市场地位为高科五金创造了高速扩张的良机，然而作为生产型企业，要实现规模扩张却并非易事，首要的，是打造一套高效的、可复制的供应链管理新模式，为企业快速扩张开道。为此，高科五金积极引入金蝶咨询专家为集团建立运营管控模式和管控流程，进行供应链管控优化，从而实现企业快速、有序扩张。

企业扩张遭遇瓶颈

为了满足日益增长的市场需求，高科五金在全国设立了多个工业园，并在工业园设立多个分、子公司，迅速向集团企业发展。然而像大多数扩张阶段的企业一样，高科五金的扩张之路也面临着重重挑战。

其一，人治管理制约企业扩张和业务发展。

和许多民营企业一样，高科五金的高层管理人员大部分是亲友、同学、老乡，这样的中高层人员结构在创业期可以保证团队的稳定，确保团队目标一致、也更加注重长期利益。但在企业高速发展期，则容易出现人员过剩和专业高端人才缺乏并存的尴尬局面，使企业无法快速扩张。另外由于企业中高层多为亲友关系，存在各部门之间不相容职责由关系密切的亲友承担的现象，例如业务与财务、财务与经管等等，导致部分本应互相牵制的部门无法有效发挥制约作用，增加了企业的内控风险。

其二，集团组织、管控体系制约企业扩张和发展。

企业已经向集团化方向发展，但是尚未建立集团企业组织架构，对下属企业缺乏科学授权和有效管控，使得下属企业管控风险高，而工作积极性较低。总部各相关部门之间壁垒森严，部门之间职能交叉和管理真空并存。

其三，集团运营体系制约企业扩张和发展。

集团对运营管理非常重视，建立了物料管理、工程管理、销售业务管

【业务挑战】

未建立集团组织架构和运营管控体系，完全依靠“人治”；

总部部门职能交叉与管理真空并存，沟通成本高；

未建立有效的企业复制模式，导致企业不敢轻易扩张；

未建立企业流程管理体系，企业业务靠人管理，运营效率低；

未建立供应链整体策略，企业运营成本偏高。

理、采购管理、质量管理、生产管理、模具管理、设备管理、财务管理、人事管理、经管管理等多项制度，并通过了 SONY 绿色伙伴认证，但是在管理制度方面仍然存在问题：各项管理制度都是站在本部门角度以各责任部门为主建立的，对各部门之间的协同关注较少，各项制度之间甚至存在相互矛盾的情况；管理制度绝大部分是文字描述，不够直观，非常枯燥，很少有管理人员能讲出自己所负责领域的制度内容；流程管理基础薄弱：未在价值链分析基础上建立流程架构体系，流程很少，不成系统，无法覆盖企业各项运营管理领域；各部门制订自己的流程，缺乏统一的流程管理组织；已有流程审批环节多，执行效率低；流程管理以人治为主，流程执行力较差；流程过于笼统，给执行人的空间非常大；没有从企业内控角度考虑问题，造成企业内部运营风险较大；没有建立流程的持续改进机制，导致错误重复出现；未建立明确的供应链策略，未建立以供应链计划管理为核心的供应链管理体系，导致企业运营成本居高不下。

优化供应链，构建可复制管控模式

金蝶咨询项目组根据高科五金管理现状和咨询项目目标，运用金蝶咨询供应链管控咨询方法论进行了集团组织管控体系优化设计和运营流程优化。

【解决方案】

建立集团组织架构和运营管控体系；

明晰供应链策略，建立运营流程体系，实现企业运营模式的可复制；

部署金蝶软件平台固化运营管理流程，实现供应链 e 化。

首先，建立集团组织架构和运营管控体系。

金蝶咨询专家结合对高科五金发展战略的理解，借鉴富士康、正威等行业标杆企业，以及金蝶中国管理智库相关行业标杆企业的组织管控成功经验，综合考虑高科五金的发展阶段和集团管控需要，为高科五金设计了集团和下属企业的组织架构，明确了集团和下属企业的部门职责，并建立起集团授权体系，为下属企业和总部各相关部门实现职业经理人管理及企业的平稳扩张奠定了组织管控基础。

其次，明晰供应链策略，建立运营流程体系，实现企业管理模式的可复制。

金蝶咨询专家以客户关系管理和订单管理为先导，根据高科五金各类客户的需求特性，设计合理服务水平，进而设计最优的供应链策略，帮助高科五金提升服务水平。

基于客户服务水平和供应链策略，金蝶咨询专家借鉴金蝶中国管理智库相关行业标杆的业务流程，结合金蝶供应链管控方法论和流程优化方法论，指导高科五金建立了以供应链计划为核心的运营流程体系。



【项目成果】

为企业从“人治”变为“法制”建立了很好的管理保障；

总结、优化了企业的复制模式，为企业快速扩张提供了模式保障；

帮助企业培养了专业人才队伍；

为软件实施奠定了良好基础。

该体系包括在价值链分析基础上建立的流程目录体系，运用流程优化工具对现有流程的时间、质量、成本、风险进行定性和定量分析，为高科五金建立起一整套以客户服务为核心的运营流程手册，并为其建立了流程管理机制和运营持续改进机制。金蝶咨询专家的上述工作为高科五金的企业管理模式复制奠定了坚实的管理基础。

再次，通过教练式咨询确保咨询成果的有效落地。

任何一项管理咨询对企业而言都是一次管理变革，因此在变革中改变企业管理人员的固有观念、提升其管理技能显得尤为关键。金蝶咨询专家运用教练式咨询的方法，有针对性地为高科五金管理人员开展多场供应链管理、流程优化和流程绘制培训，提高其理论水平，起到了良好的效果。

在培训基础上，金蝶咨询专家结合金蝶集团管控咨询方法论、流程优化方法论、供应链管理咨询方法论，带领客户中高层管理人员进行集团管控成果研讨，带领客户各部门负责人讨论流程目录，指导客户管理人员绘制现状流程，并在此基础上组织进行流程优化研讨。这使得高科五金管理人员认识到了原有组织架构、业务流程存在的问题，真正理解、支持供应链优化咨询项目，为咨询成果的有效落地奠定了基础。同时，这一咨询模式也为高科五金培养了一批管理人才。

最后，通过软件固化供应链管理流程。

金蝶咨询专家指导金蝶软件实施团队在金蝶软件平台上实施优化后的供应链管理流程，通过软件固化了供应链管理流程。

【客户评价】

客户方董事长兼总经理曾总为了答谢金蝶，专门要求在金蝶总部召开项目成果验收会，在会上对金蝶咨询给予高度评价，曾总认为本次与金蝶的“咨询+软件”战略合作非常成功。

曾总还表示，今后高科五金的管理提升将全部交给金蝶负责，高科五金自身做好产品、市场等工作，通过双方的长期战略合作实现双赢。

KBS (Kingdee Business Service)

联系我们：

咨询电话：0755-86072916

客服热线：4008-830-830

邮箱：KBS@kingdee.com

地址：深圳市高新技术产业园南区科技南十二路2号金蝶软件园

