

高成长企业的卓越绩效管理

联创精益管理实践

陈跃军

联创集团CIO



关于应用主体

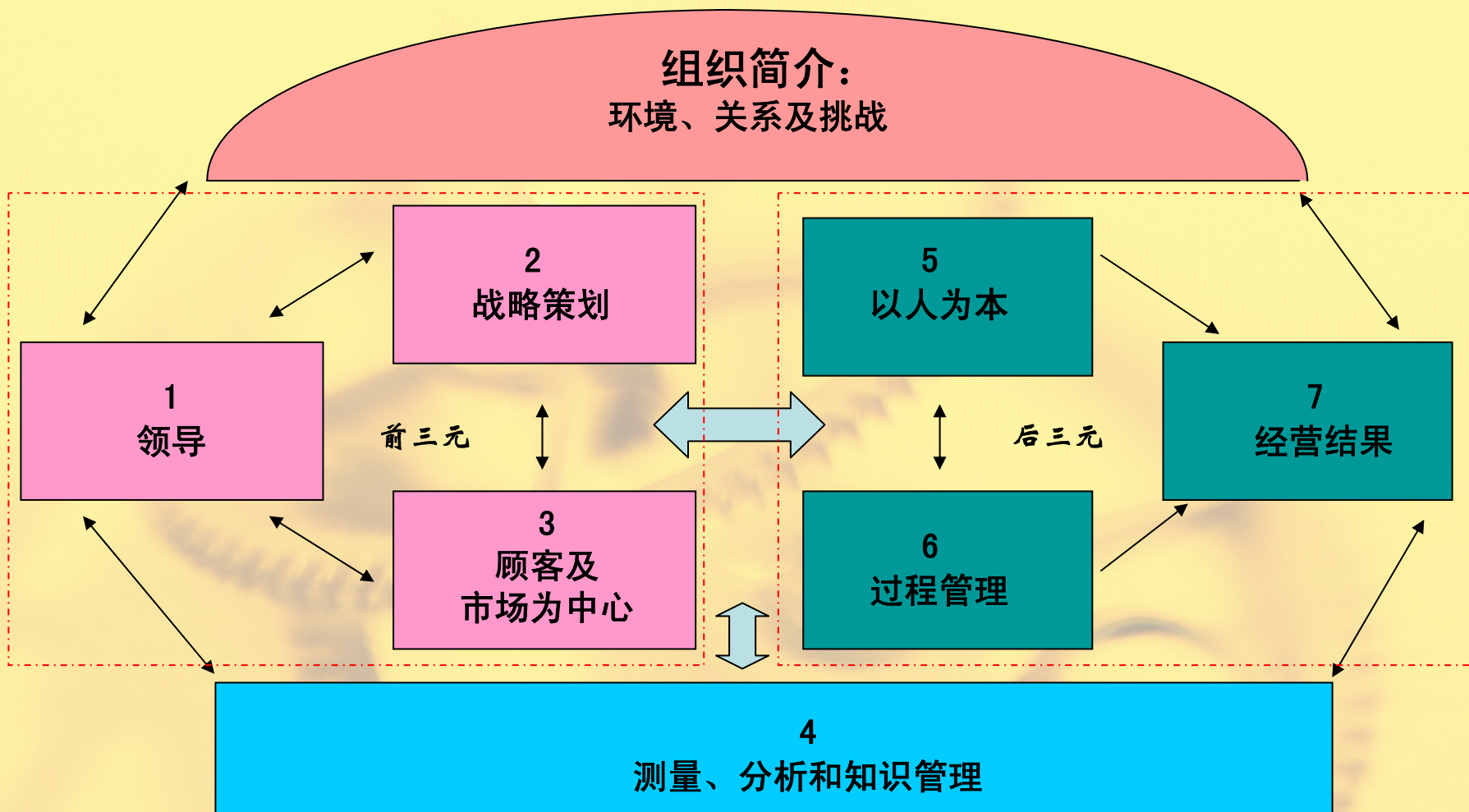
- ❖ 集团净资产由13年前的50余万元注册资本发展到现在的10余亿元，已经建成“联创科技园”，正在建设“联创家电城”。
- ❖ 集团核心企业为国内明星企业和“纳税大户”，其经济效益、管理水准和发展实力均处于深圳小家电行业的排头兵地位。
- ❖ 公司为深圳市高新技术企业，产品技术创新能力受到中外业界广泛赞誉
- ❖ 主打产品荣获“中国名牌产品”和“国家免检产品”称号。
- ❖ 虽然营业额年年以45%以上的增率快速递长，但近年来的相对效益（利润率）却不同步，这就是联创集团由成本驱动精益管理的创新背景

联创集团创新发展之路:

高成长性和精益管理相结合

- ❖ 商业模式创新——战略层面的精益管理
- ❖ 业务流程创新——运营层面的精益管理
- ❖ 产品与服务创新——产品层面的精益管理
- ❖ IT管理创新——支持层面的精益管理

卓越绩效模式



联创集团“‘双核’创新”： 波多里奇卓越绩效模式与个性化信息系统 对应关系

条款内容	K/3模块	条款内容	K/3模块
1 领导		5.1 工作系统	HR、OA
1.1 高层领导	OA、BOS	5.2 员工的学习和激励	HR、OA
1.2 治理和社会责任	OA、BOS	5.3 员工的权益与满意	HR、OA
2 战略策划		6 过程管理	
2.1 战略制定	OA、HR、BI、BOS	6.1 创造价值的过程	ERP、OA
2.2 战略展开	OA、HR、BI、BOS	6.2 支持过程和运营策划	ERP、OA
3 以顾客和市场为中心		7 结果	
3.1 对顾客和市场的了解	CRM、OA	7.1 产品和服务结果	BI、ERP、CRM、HR
3.2 客户关系与满意	CRM、OA	7.2 以顾客为中心的结果	BI、ERP、CRM、HR
4 测量、分析和知识管理		7.3 财务和市场结果	BI、ERP、CRM、HR
4.1 组织绩效测量、分析和评审	HR、ERP、CRM	7.4 人力资源结果	BI、ERP、CRM、HR
4.2 信息和知识管理	OA	7.5 组织有效性结果	BI、ERP、CRM、HR
5 以人为本		7.6 领导和社会责任结果	BI、ERP、CRM、HR

- ❖ ERP实施与BPR重组并举。BPR做得好，ERP的实施就有特色。联创集团把K/3通用模块的应用固化到企业体系文件（如ISO9000、6西格码和卓越绩效模式）；下一步还将把基于K/3BOS平台的专用模块也固化到体系文件中
- ❖ 按企业战略和信息化规划，优化企业的组织结构和业务流程。所有减少的流程都要检查其“必要性”，所有新增的流程都要检查其“可行性”
- ❖ 把握ERP的成功秘诀（三分技术、七分管理、十二分数据），并通过ERP的编码系统和基础数据推进企业基础管理
- ❖ “信息集成”时，为金蝶K/3系统与其他品牌信息子系统和自动化系统甚至人工系统的信息交换留出接口

变推式计划为拉式计划

- ❖ 传统的生产管理使用面向库存的订货点技术，按“推”式组织生产，其结果要么是库存过剩更严重，要么是原材料、在制品缺货造成停工待料。
- ❖ 应用K/3计划模块，就必须改为由市场“拉”动的方式组织生产，就是市场形势和需求情况来编制生产计划，以达到快速响应市场的目标。
- ❖ 按K/3的实施需要，对企业计划组织进行变革，建立工厂PMC中心，统一管理MPS计划、MRP计划、生产调度、采购调度、委外调度和物流调度

❖ 信息流对生产物流的“五控”体系：

一是通过成本BOM实现商务报价的“价控”；

二是通过MPS/MRP实现交货期的“时控”；

三是通过ERP质量模块和CRM服务模块实现产品（服务）的“质控”；


四是通过K/3附件和OA传达生产要求单/PDM文档/物料清单BOM/物料主文件以实现“技控”；

五是通过合成应用仓存、分销、进口和出口模块对商品物资进行“物控”。

❖ 将K/3流程设计、单据套打功能和移动商务模块，将收货通知单/入库单、发货通知单/出库单/发运单改造成“物流看板”，实现JIT生产/采购/物流。

❖ 通过采用K/3已有的采购申请单/自制生产任务/委外加工任务单/受托加工任务单以及相应的成本核算功能，灵活地形成虚拟企业，建立敏捷制造体系，使集团重点抓关键性业务，其他实行业务外包，以保持和发展本集团的核心竞争力。

- ❖ 利用K/3的信用管理功能、ERP应收/应付模块、CRM营销管理模块和移动商务模块，使企业真正做到“重合同守信用”，与上、下游企业建立密切的协同商务关系。
- ❖ 建立联创采购信息门户网站，与供应商共享信息资源
- ❖ 使用K3ERP和CRM的现成功能，以及基于BOS二次开发的SCM系统，对市场活动的线索、商机、客户、联系人、活动、报价、合同、发货、收款、佣金、统计分析等实行全过程管理
- ❖ 采用K/3预算管理模块进行贷款控制，采用K/3结算中心建立内部银行进行存款控制，实行集团资金集中管理

- ❖ 实现物流、制造和财务的无缝连接，极力减少原始单据的录入（只求录入销售订单，其他单据关联生产）
 - ❖ 采用K/3生产成本模块和存货核算模块，统一原材料、产成品、在制品、委外加工件和受托加工件的会计核算体系
 - ❖ 使成本核算科目精细到每一个品种、每一个批次、每一个零部件，改变以前只能核算到一个大的产品系列的状况
- 

信息化对全面质量管理体系的支持

- ❖ 利用K/3系统已有的批次管理、条形码、保质期管理功能，建立质量追踪制度，使产品序列号和电子监督码落到实处
- ❖ 采用质管模块、仓存模块和应收/应付模块，对进料检验IQC和制程检验QA进行业务流程重组，通过检验单实行质量否决权
- ❖ 用BOS和SDK平台实现QC旧七法（直方图法、层别法、排列图法、因果分析图法、查检表法、散布图法、管理图法） QIS质量分析系统
- ❖ 用BOS和SDK平台实现QC新七法（KJ分析法、PDPC分析法、矢线分析法、矩阵数据分析法、关系图法、矩阵图法、系统图法） QIS质量分析系统
- ❖ 用BI（包括数据仓库、在线分析处理OLAP、数据挖掘）工具为精益6西格码有关人员（倡导者、黑带大师、黑带、绿带）提供其所需的质量分析图表

信息化对技术创新和敏捷制造的影响

- ❖ 用K3—0A、K3-PDM和其他PDM系统组成CIMS，将四大技术文件（标准文件、设计文件、工艺文件和检验文件）装入PDM系统，使CAD、CAPP与CAM的数据得以统一
- ❖ 通过K/30A系统为QIS提供广域信息集成、信息发布与协同工作支持的平台
- ❖ 实现数字化设计，既可完成三维模型向二维视图的关联转化，又可实现工程图与三维模型的匹配
- ❖ 通过网络实现各种实验室的虚拟集中，用虚拟样机的数字和半实物仿真/分析，代替大量实物样机的反复试验；
- ❖ 建立试验数据库，实现试验资源、调试硬件、软件、信息和知识的网上共享系统

信息化对组织行为方式的影响

- ❖ 建立了基于信息安全机制（防火墙、防毒/风墙、防水墙）的统一平台的无纸化办公系统，公文从起草到会签、审批、上报、下发的全过程全都要求电子化，办公流程由单一的串行模式转变为并行为主、串行为辅的模式
- ❖ 通过对文档模块的客户化，内部文档均通过K3-OA系统自动审批和流转（编号、创建、送审、批改、定稿、分发、分类存档等）
- ❖ 对外来的纸质文件则通过扫描仪变成电子文档后自动传阅

谢谢!

THANK YOU!

