

# 流程信息中心战略规划报告

流程信息中心

2021年9月25日

<b>战略方向对 组织能力及 资源的要求</b>	<b>支撑多业务形态的流程与IT体系设计</b>
<b>管理工作 优先重点</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1、<b>重点加强组织能力建设：事（流程IT）和人</b></li><li>2、<b>提升跨部门协同能力，深化流程化组织建设</b></li><li>3、<b>强化IPD，提升产品力</b></li><li>4、<b>推进阳光采购和价值采购，提升采购竞争力</b></li><li>5、<b>组织架构与管控模式设计</b></li><li>6、<b>干部管理体系变革</b></li><li>7、<b>选育用留的人才机制建设</b></li><li>8、<b>新老业务融合发展的绩效管理体系变革</b></li><li>9、<b>供应链运作模式与产能建设</b></li><li>10、<b>企业文化变革</b></li></ol>

## 业务单元战略对组织能力和资源的要求

- 1、需要IT搭建饰品及装修材料的发货追踪系统（经典业务部）
- 2、IT流程系统选型与建设（经典业务部）
- 3、IT部进行系统管理（经典业务部）
- 4、构建相应的数字化管理系统（V6家居事业部）
- 5、构建相应的SAP、ERP系统（V6家居事业部）
- 6、新零售CRM系统根据新业务流程进行升级优化（新零售）
- 7、专职对口的IT技术人才支撑（崔侓、研发、市场中心等）
- 8、服务线上营销板块（崔侓）
- 9、为线上后端技术支持（崔侓）
- 10、数字化运营（沙发）

# 流程信息中心战略规划框架

## 客户需求与环境洞察

- ✓ 业务单位需求
- ✓ 外部环境与标杆企业研究

## 内部经营与职能审计

- ✓ 经营指标审计和驱动力分析
- ✓ 各工作模块评估

看趋势  
找机会

审自身  
知长短

### 战略目标

我们成功时的样子是什么？

### 业务组合

我们的能力如何建设？

### 竞争策略

我们的策略是什么？

### 组织与资源能力要求

我们需要补足哪些组织能力？需要配置哪些资源？

### 战略实施路径

未来重大发展举措和时间节点有哪些？  
我们需要补足哪些核心能力？

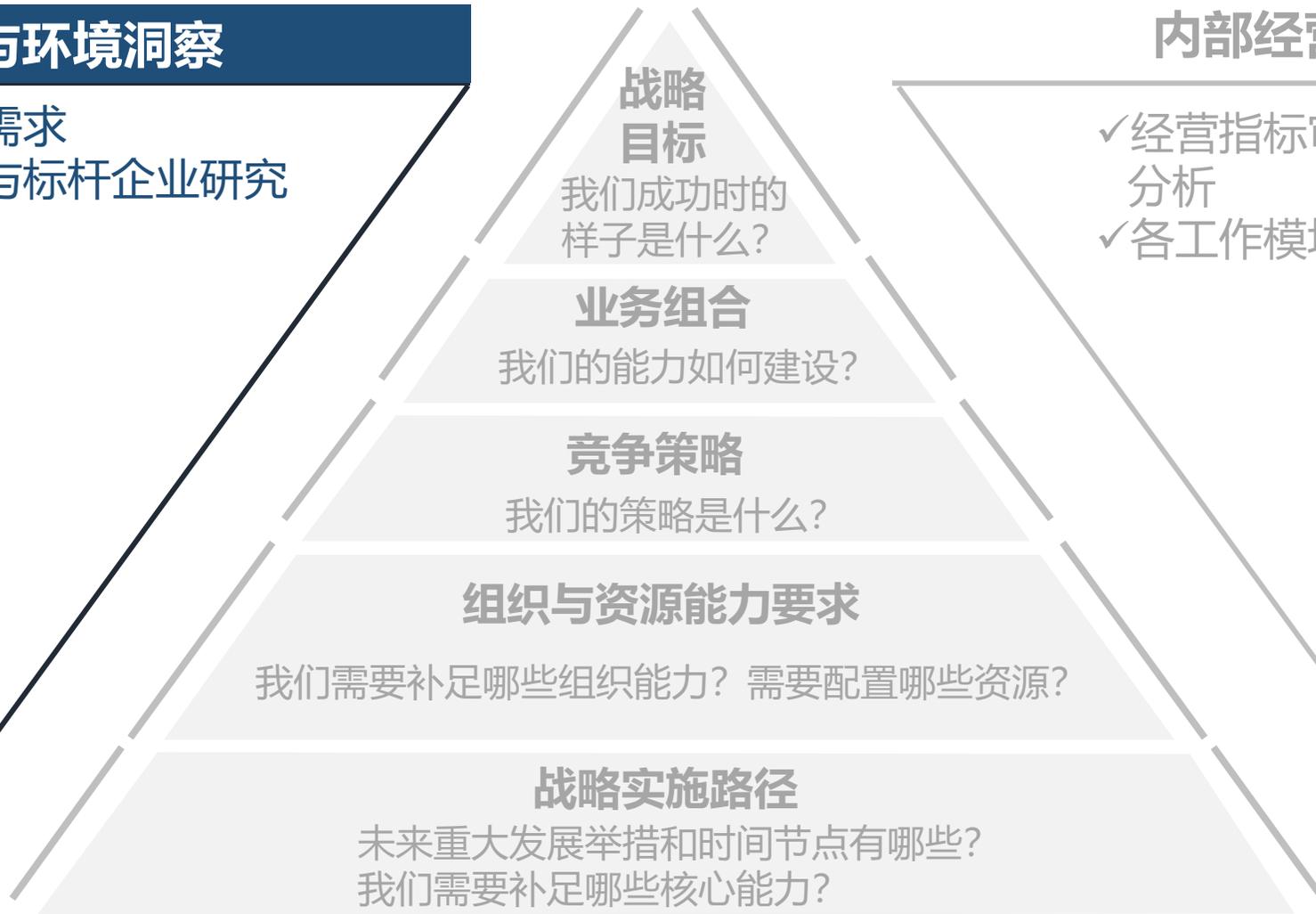
# 1 客户需求与环境洞察

# 1

## 客户需求与环境洞察

- ✓ 业务单位需求
- ✓ 外部环境与标杆企业研究

**看趋势  
找机会**



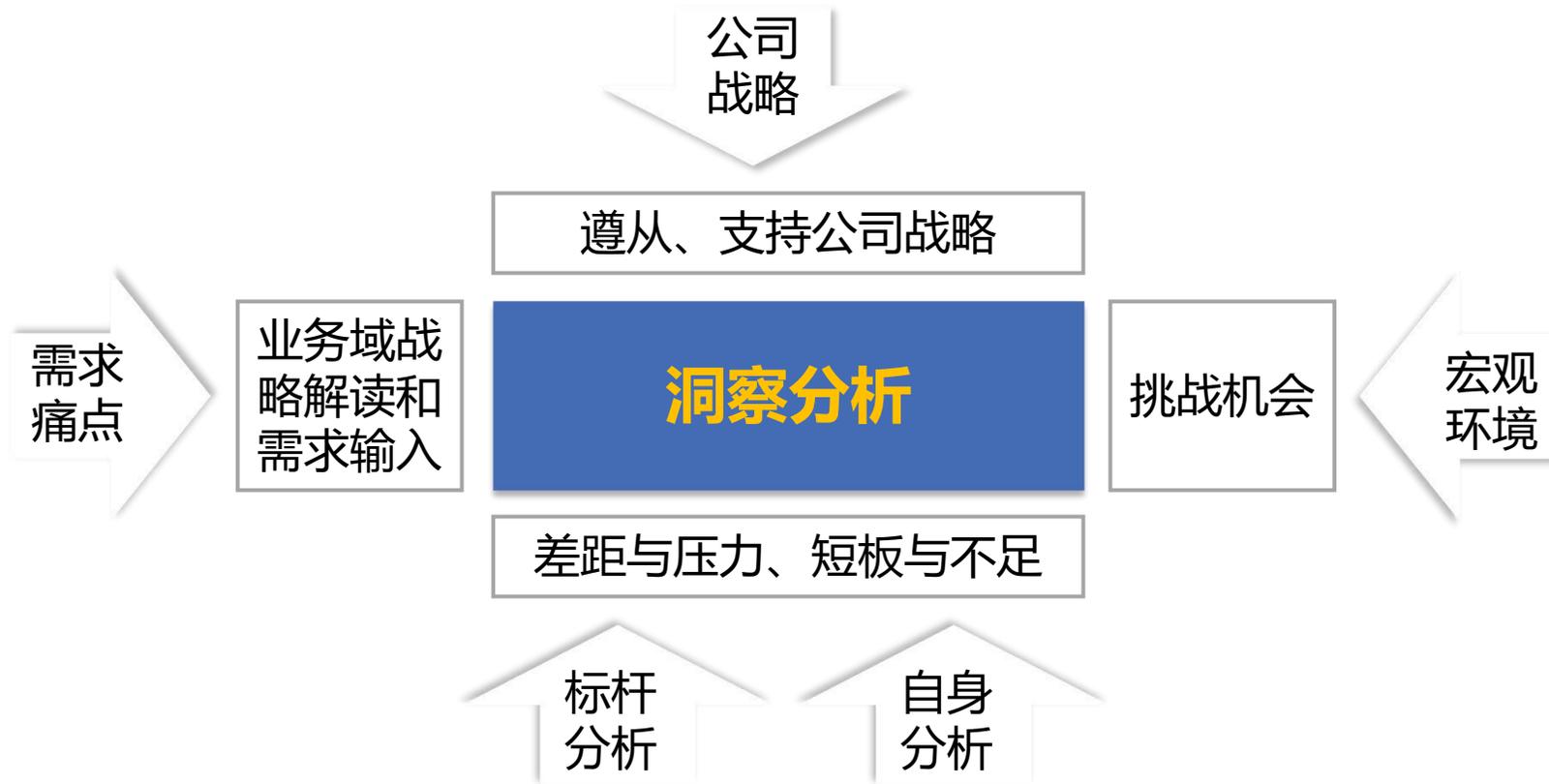
## 内部经营与职能审计

- ✓ 经营指标审计和驱动力分析
- ✓ 各工作模块评估

**审自身  
知长短**

## 1.1 从五个方面进行洞察分析

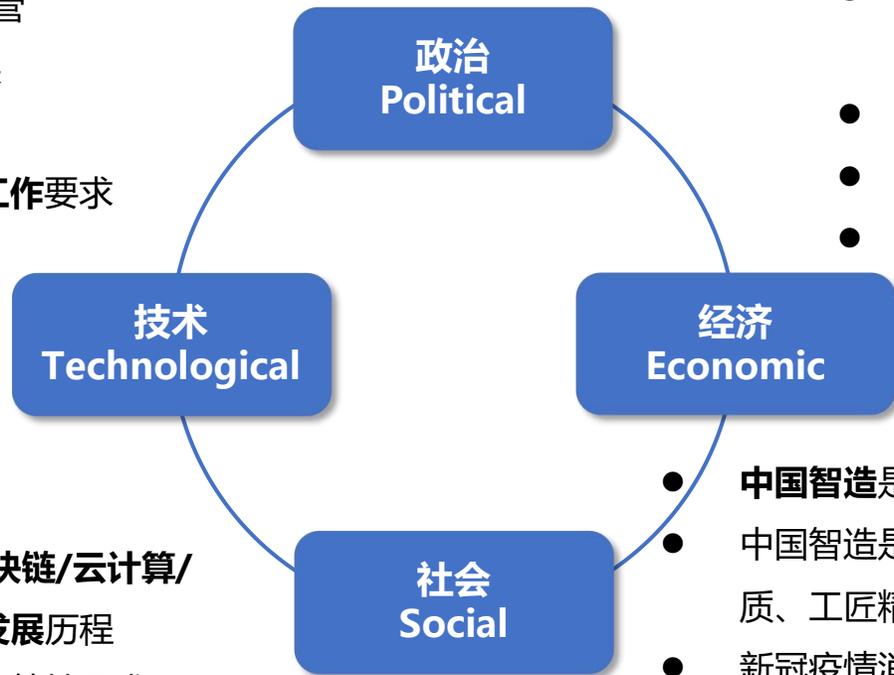
从五个方面作为输入，流程信息中心承接公司战略，直面未来的机遇和挑战，通过识别各业务域需求、标杆分析寻找差距、深入洞察自身短板与不足，形成未来三年建设方向和重点工作任务。



## 1.2 宏观环境：政策促转型、消费群体稳步增长、科技创新引商机、智能制造前景光明

- “十四五”规划纲要首次加入“数字经济核心产业增加值占GDP的比重”指标
- 国家出台政策法规对**中国智造2025**良性监管
- 国家大力推进**工联网+**、**工业互联网**的发展
- **数据**被定义为一种新型生产要素
- 证监会针阐明对首发企业的**信息系统核查**工作要求
- 《中华人民共和国**数据安全法**》发布施行

- 互联网+打造线上消费渠道
- **大数据/物联网/AI/AR/VR/区块链/云计算/数字孪生**等技术应用**推动工业发展**历程
- 互联网促进消费体验，满足个人特性需求



- 城镇居民人均收入/人均GDP持续增长，受疫情影响恢复中
- 2016-2020年中国**数字经济**规模逐渐扩大，截止2020年数字经济占GDP比重约39.2%
- 每年约1000万对**新婚夫妻主力消费人群**
- 精装修房和二次装修
- 进入**消费带动产业**时代，消费者对产品服务的个性化需求增多

- **中国智造**是国家级战略
- 中国智造是对柔性、个性化的重新定位，是对品质、工匠精神的体现
- 新冠疫情消费观念更新
- 人口红利开始消退，流量红利和资本不断萎缩

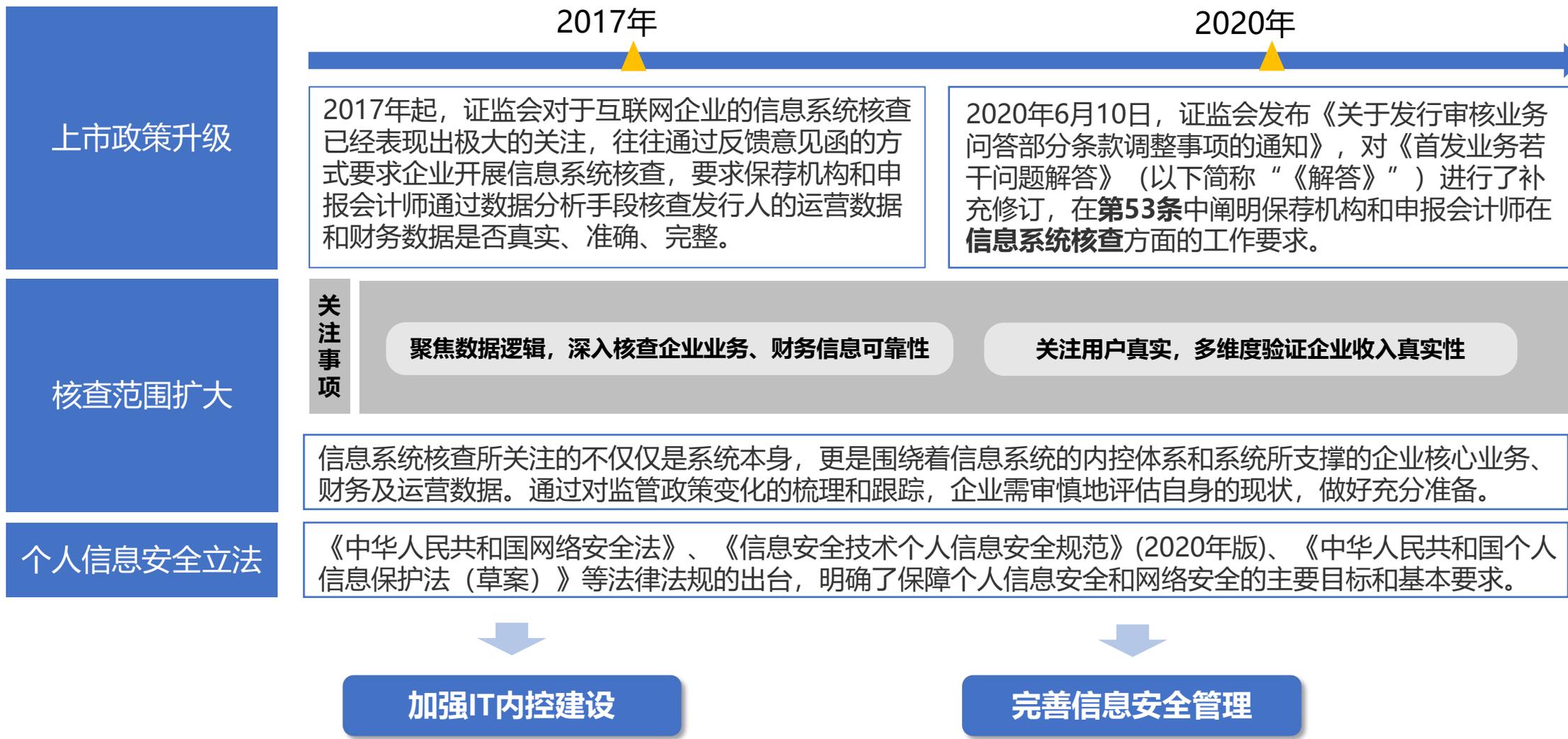


## 1.2 宏观环境：越来越多的亚太区中小企业在进行数字化转型



中小企业数字化成熟度指数	第一阶段 数字化无感者	第二阶段 数字化观察者	★ XX 第三阶段 数字化挑战者	第四阶段 数字化原生者
战略和组织	<ul style="list-style-type: none"> <li>公司被动响应并专注于提升效率，尚未开始和没有做出努力进行数字化转型。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>正在做出努力进行数字化转型，但仅限于战术层面。开始制定数字化计划。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>公司专注于提高灵活性。有数字化战略，但着眼于短期。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>拥有以数字化方式创新的整体战略。主动寻求进行市场转型，以扩大运营范围并推动改善客户体验。</li> </ul>
流程和监督	<ul style="list-style-type: none"> <li>大多数流程都是手动的。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>许多流程仍未实现自动化。专注于解决效率低下问题。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>所有核心流程都已自动化，工作效率正在提升。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>完成所有流程的自动化；采用灵活方法，在流程转型过程中取得重大进展。</li> </ul>
技术	<ul style="list-style-type: none"> <li>战术性投资。不以云和电子表格为中心。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>在使用一些云资源。对分析的利用非常有限。专注于使用报告工具。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>有面向数字化的技术发展路线图。公司正在使用混合云方法。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>云优先，并致力于使用数字化技术。广泛采用分析。</li> </ul>
人才和技能	<ul style="list-style-type: none"> <li>缺乏数字化技能。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>进行战术性投资以获取数字化技能。领导者不愿承担风险。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>对人才进行战略投资，特别是在数字化技能方面。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>拥有合适的数字化技能。人才是重中之重，也是竞争优势。灵活且适应性极强的文化。</li> </ul>

## 1.2 宏观环境：上市政策及个人信息安全立法对IT内控和信息安全管理提出更高要求



# 1.1 业务单位需求

从接收业务单位战略规划中所提要求、日常主动服务挖掘及访谈业务单位、AC数字化转型诊断等方面，输入业务单位需求项合计**267条**，包含流程建设与优化、IT工具建设与优化、数据治理、组织搭建等方面需求。

## 营销/服务 (含销售中心、市场中心、V6家居、新零售等各事业部)

序号	来源	业务单位名称	业务单位需求	类别	重要性评分	内部行动策略 (我们应该做哪些具体的工作来满足业务单位需求?)	需求分类
1	访谈业务单位	新零售部	部门工作存在人工录入处理数据或分析数据等情况(具体需求调研了解),工作时效低,希望通过IT系统解决手工类工作,解放人力,提升效率	IT	5	根据调研目前数据录入功能/报表主要方向: 1. 线索按投放城市自动从CRM同步到优家; 2. 线索按来源渠道自动归集到销售专员;	IT
2	访谈业务单位	新零售部	缺少实时、智能的报表数据,目前通过人为手工形式加工报表,时效低,希望搭建智能的报表平台	IT	5	1. 城市线索按打统计表; 2. 客户画像分析报表	IT
3	访谈业务单位	新零售部	开发支撑S2C2业务模式的IT工具(包含:销售及设计系统、客户管理系统、供应链系统、及时分账系统);运营体系系统建设;跟进土库、云商和M站、官方商城、会员中心系统的接入;打通用户会员体系形成商业闭环,提升会员复购率;	IT、流程、组织	5	1. 跟进销售系统建设; 2. 跟进客户管理系统建设; 3. 跟进供应链系统建设; 4. 跟进及时分账系统建设; 5. 跟进运营体系系统建设; 6. 跟进土库、云商和M站、官方商城、会员中心系统的接入;	IT
4	访谈业务单位	新零售部	DMP的接入;收集用户行为、用户画像等数据,实现精准、精细化的用户运营;现有沉淀的数据不够完善,存在没有拉通数据,无法输出数据赋能土库、云商等场景;希望做数据驱动决策	IT、数据	6	1. 跟进DMP项目接入; 2. 跟进数据驱动决策	IT
5	访谈业务单位	新零售部	AI智能客服系统建设:通过AI智能客服系统作为客服沟通的辅助工具,提升与客户沟通的效率;	IT	7	1. 跟进AI智能客服系统建设;	IT
6	访谈业务单位	新零售部	希望配IT人员深入了解业务提供服务(IT BP)	组织	7	1. 跟进IT BP团队建设;	组织
7	访谈业务单位	新零售部	与经销商的协同,需要和CRM重构一起做设计规划,形成一站式经销商协同门户		5	1. 跟进经销商协同门户建设;	组织
8	访谈业务单位	新零售部	售后系统引入	IT	6	1. 跟进售后系统引入;	IT
9	访谈业务单位	电子商务事业部	现有系统优化(以数据能力平台功能优化,多工厂生产发货支持,物流信息对接等)	IT	7	1. 跟进系统优化;	IT
10	访谈业务单位	电子商务事业部	供应链系统引入	IT	7	1. 跟进供应链系统引入;	IT

营销  
78条

## 研发 (含寝具、床垫、家纺、沙发等)

序号	来源	业务单位名称	业务单位需求	类别	重要性评分	内部行动策略 (我们应该做哪些具体的工作来满足业务单位需求?)	需求分类
1	埃森哲访谈记录	研发域	研发投入管理体系建设不健全,主要体现在:重产品设计和产品实现过程,未形成一个作为20多年来的核心技术与研发体系沉淀		10	1. 进行IPD全流程要素变革,流程不应该有空白,不能有点断; 2. 结合IPD和人力资源变革项目提升	流程
2	埃森哲访谈记录	研发域	目前缺乏前瞻需求导入及后端工艺量产的支撑组织人员,以及NPI组织人员在供应链部门		10	1. 研发人效提升,具体数字与HR核实; 2. 产品线未来主要布局:3(床垫、床架、沙发)+2(家纺、智能)模式	组织
3	埃森哲访谈记录	研发域	研发与工艺:研发部门做到首件为止就结束了,后续就到供应链NPI做技术转移,研发缺乏对生产和量产的监控,目前缺乏一个完整的工艺部门做端到端的工艺闭环改善等工作		10	1. 建议增加LMT团队,产品在可获得性决策评审通过后,交由LMT团队对量产进行监控;	流程
4	埃森哲访谈记录	研发域	研发与市场:研发与市场需求对接比较脱节,需求包存在一句话到一张表到一张图的产品设计过程,缺乏与之配套的流程梳理		10	1. 建立完善的需求管理	流程
5	埃森哲访谈记录	研发域	研发人员存在资源浪费情况,虽在同一环境下工作,但实际工作任务不共享;		8	1. PLM项目、IPD和人力资源变革项目	组织
6	埃森哲访谈记录	研发域	数字化工具:通过分阶段循序渐进导入PLM产品全生命周期管理系统		10	1. PLM项目	流程
7	埃森哲访谈记录	研发域	组织上:公司目前管理扁平化,希望完善研发中心的组织架构,这样有人员支撑下沉到具体业务,这样才有主动创新的能力		8	1. 结合IPD和人力资源变革项目提	组织
8	埃森哲访谈记录	研发域	信息化最紧迫的:新材料样品管理;还是线下Excel人工管控,样品管理系统,封存周期,定期换需求(人工筛选)		6	1. PLM项目/研发样品管理系统	流程
9	埃森哲访谈记录	研发域					

研发  
89条

## 供应链 (含PMC、采购、物流、质量、套床、沙发、床垫等)

序号	来源	业务单位名称	业务单位需求	类别	重要性评分	内部行动策略 (我们应该做哪些具体的工作来满足业务单位需求?)	需求分类
1	接收业务单位战略规划中所提的要求	套床二部	实现一楼数字化工厂建设(自动物流配送、自动仓储、自动化加工、加工进度管控、设备管控等)		10	1. 推行MES、SCADA、WMS实施落地	IT
2	访谈业务单位	套床二部	目前小部件仓库满足不了未来三楼自动化生产线的供给需求,需要改造1板件库、增加四向车库,现有高科系统支持不了新立库的运作		10	1. 套床二部1楼WMS改造	IT
3	访谈业务单位	套床二部	实现四楼数字化工厂建设,物流通过用挂线输送、加工进度、质量、计划等需要通过系统驱动		10	1. 套床二部4楼吊挂系统实施	IT
4	访谈业务单位	套床二部	实现2、3楼数字化工厂建设,自动化加工、加工进度管控、设备管控等		10	1. 套床二部2、3楼MES、SCADA系统实施	IT
5	访谈业务单位	套床二部	实现2、3楼实现自动物流配送,线边库存管理、部件库存管理		10	1. 套床二部2、3楼WMS实施	IT
6	访谈业务单位	套床二部	床品目前只有SAP在管理,相关细部计划、加工进度、制程质量没法管控		8	1. 床品MES、WMS、SCADA业务规划	业务规则
7	访谈业务单位	套床二部	床品目前只有SAP在管理,相关细部计划、加工进度、制程质量没法管控		8	1. 床品MES、WMS、SCADA实施落地	IT
8	访谈业务单位	沙发二部	沙发目前只有SAP在管理,相关细部计划、加工进度、制程质量没法管控		7	1. 沙发二部信息化规划	IT
9	访谈业务单位	沙发二部	沙发目前只有SAP在管理,相关细部计划、加工进度、制程质量没法管控		7	1. 沙发二部信息化实施落地	IT
10	访谈业务单位	沙发二部	沙发目前只有SAP在管理,相关细部计划、加工进		7	1. 沙发二部信息化规划	IT

供应链  
62条

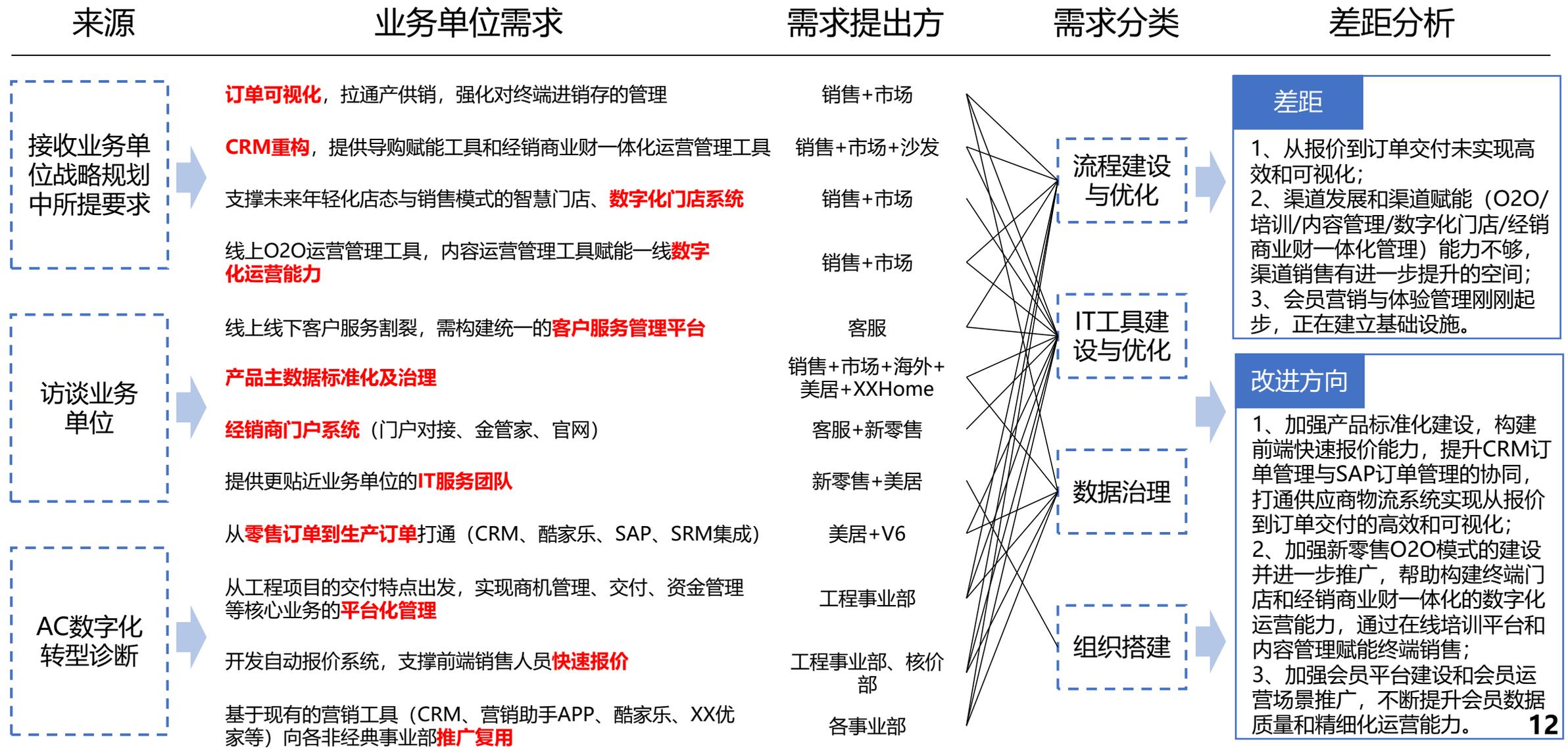
## 职能 (含财经、行政、HR等)

序号	来源	业务单位名称	业务单位需求	类别	重要性评分	内部行动策略 (我们应该做哪些具体的工作来满足业务单位需求?)	需求分类
1	接收业务单位战略规划中所提的要求	公司	OA系统升级及优化	立项需求	10		IT
2	接收业务单位战略规划中所提的要求	公司	SAP系统优化需求	立项需求	10		IT
3	访谈业务单位	财经中心	主数据、基础数据、业务数据规范、完整性问题	立项需求	10	1. 数据治理	数据
4	访谈业务单位	财经中心	资金系统	立项需求	10	1. 完成应收、应付、SRM需求,后续优化E33每刻、资金规划、使用预测	IT
5	访谈业务单位	财经中心	IPO报表需求及优化	立项需求	10	1. IPO报表项目	IT
6	访谈业务单位	财经中心	合并报表	立项需求	7	1. 评估立项	IT
7	访谈业务单位	财经中心	全面预算编制、分析&预算费用管控	立项需求	8	1. 评估立项	IT
8	AC	财经中心	销售结算平台	立项需求		1. 评估立项	IT
9	AC	财经中心	薪酬计算平台	立项需求	6	1. HR项目,输出计件工资、社保、其他各类费用,输出薪资结果,通过资金联动银行,财务记账	IT
10	AC	财经中心	供应商结算平台	立项需求	8	1. 评估立项	IT
11	AC	财经中心	财务数据平台	立项需求	6	1. 预算编制结果,经营结果指标统一输出,支持经营	IT
12	访谈业务单位	人力资源中心	组织、岗位图谱,岗位序列和岗位层级在完善并标准化及线上化	立项需求	10	1. EHR组织管理上线	IT
13	访谈业务单位	人力资源中心	人事、考勤流程与事务统一平台处理	立项需求	10	1. EHR人事、考勤管理上线	IT
14	访谈业务单位	人力资源中心	招聘进度及效率有待提升	立项需求	10	1. EHR招聘管理上线,招聘面试官、获取、发布	IT

职能  
38条

# 1.1 业务单位需求

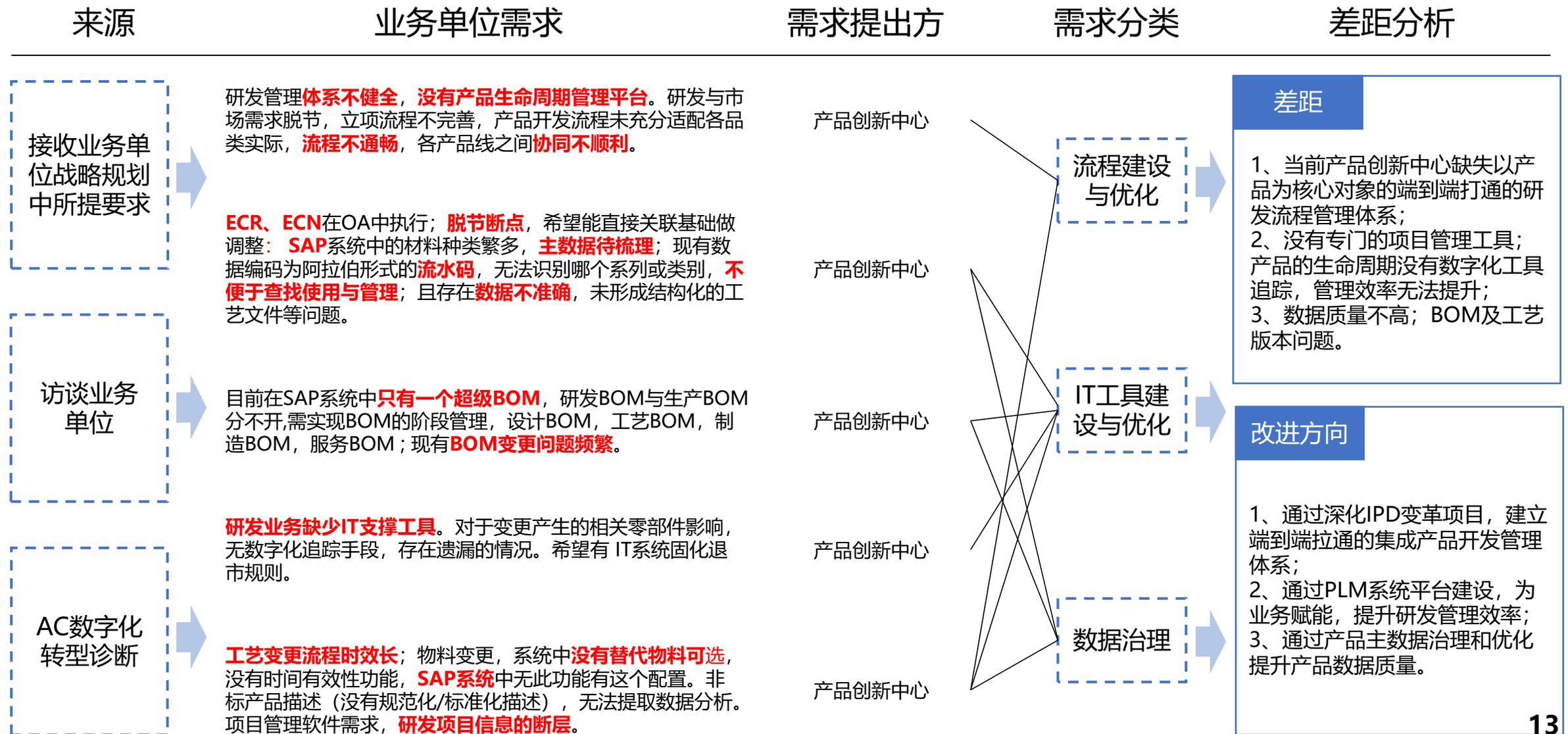
营销/服务	研发	供应链	职能
-------	----	-----	----



机密材料，请勿外泄！

# 1.1 业务单位需求

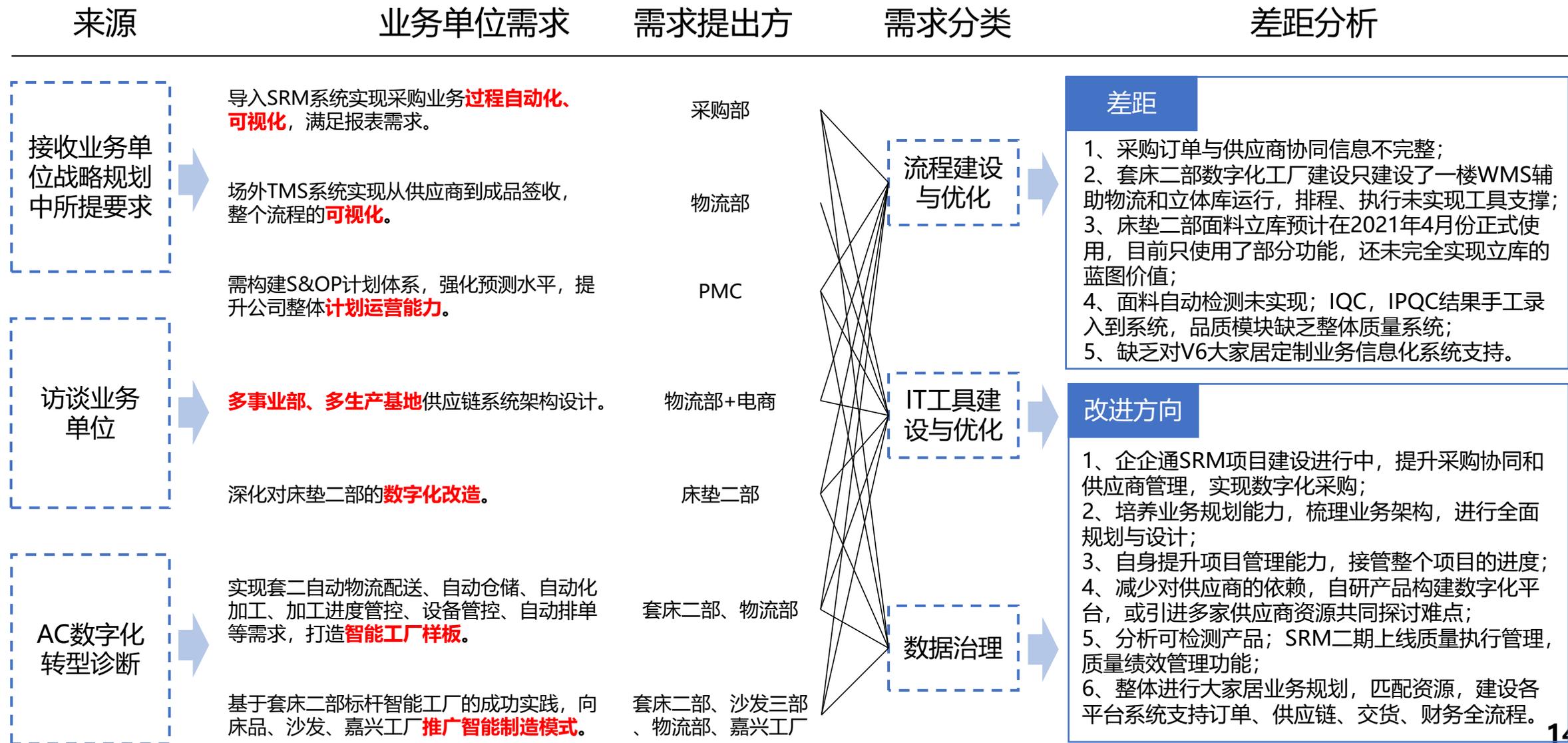
营销/服务	研发	供应链	职能
-------	----	-----	----



机密材料，请勿外泄！

# 1.1 业务单位需求

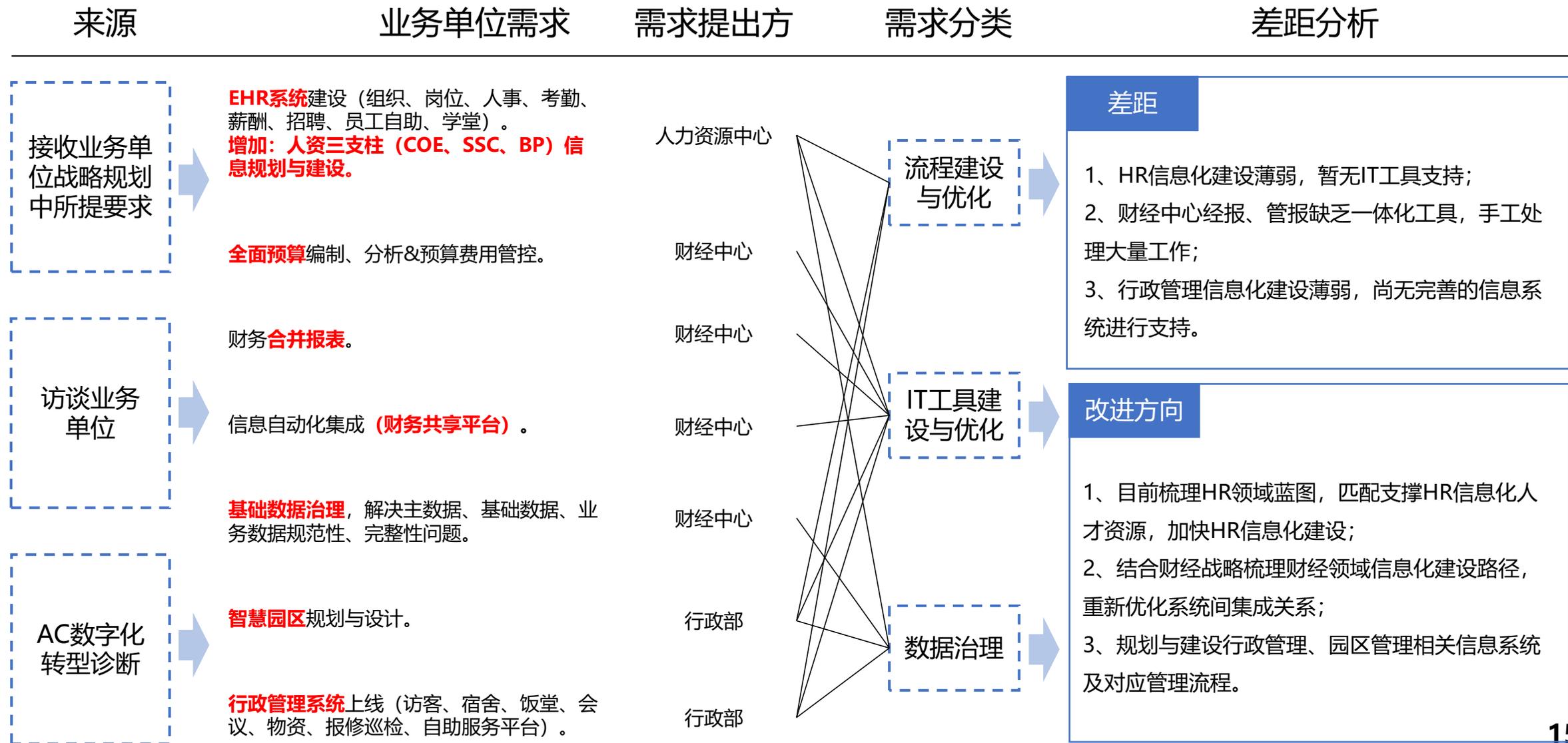
营销/服务	研发	供应链	职能
-------	----	-----	----



机密材料，请勿外泄！

# 1.1 业务单位需求

营销/服务	研发	供应链	职能
-------	----	-----	----



机密材料，请勿外泄！

# 1.2 行业分析：家居行业变革5大趋势

数字化时代，家居行业呈现全价值链、全链路数字化变革趋势。

## 01 个性化定制与C2M模式

- 消费带动产业时代，消费者对产品服务的个性化需求增多
- **C2M模式**将消费的“供应端”与“需求端”链接，把消费者被动接受产品转变为主动参与到产品的设计、制造过程中

## 02 数字化工厂与柔性生产

- 在智能化生产车间实现人、机器、物料、产品全面联网，**实时感知、实时指挥、实时监控**，提升效率
- **柔性生产**通过系统结构、人员组织、运作方式和市场营销等方面改革，使生产系统能**快速应对市场变化**

## 03 跨界融合与供应链竞争

- 家具定制行业的**跨界融合**包括行业间跨区域合作，及供应链上的跨范围合作，**未来的发展竞争主要是供应链之间的相互斗争**
- 材料设计，产品技术，销售商到客户要打造整体供应链

## 04 2B市场与海外市场潜力

- 住建部明确提出2020年全装修成品住宅占比达到30%的目标，**精装房交付已成未来趋势**，并成为拓展2B市场的重要突破口
- 海外**疫情仍在蔓延**，中国家居出口需求剧增

## 05 数字化基建与软硬件升级

- 数字化基建，给消费者提供网络化服务的系统，实现**营销端、制造端和服务端的全链路打通**
- 软件和硬件的升级，是定制家具行业可持续发展的根本保障。实现信息流在前、后端与消费者间的打通，设计方案可数据化直接关联到后端生产配货，**所见即所得**

## 对本部门意味着什么？

数字化转型需从全价值链、全链路进行顶层设计和规划。

## 内部行动策略

- 1、关注行业趋势和技术发展动态，承接并刷新数字化转型设计与规划；
- 2、成立架构规划及项目综合评审团队，保障项目实施对整体规划的遵从。

## 1.2 行业分析：数字化转型三大方向

领先企业聚焦于运营效率提升、主营业务增长、商业模式创新三大方向，纷纷开启数字化转型之路，抢占市场。

### 运营效率提升

不断优化内部运营效率，在**精益化、自动化、数字化**的基础上进一步实现**智能化**，实现数据驱动的管理提升。

- 集成供应链
- 智能化产销协同
- AI工厂
- 可视化服务
- 定制化制造
- 数据驱动需求预测
- .....

### 主营业务增长

以**用户需求**为中心，发掘用户核心业务价值，提升**产品全生命周期用户体验**，促进主营业务提升。

- 全渠道融合/消费者洞察
- 营销自动化
- 数字化研发
- 模块化研发
- 定制化研发
- .....

### 商业模式创新

通过构建**全价值链**迭代优化，挖掘全市场机会，定义新市场等，以**数字产业化**助力商业模式服务化转型。

- 产业链整合
- 数据资产变现
- 产品即服务
- 平台化生态
- .....

### 对本部门意味着什么？

现阶段数字化转型落地聚焦于运营效率提升与主营业务增长。

### 内部行动策略

- 1、自上而下：匹配业务能力，进行应用架构规划；
- 2、自下而上：识别影响运营效率和主营业务的核心痛点，快速解决。

# 1.2 标杆分析：对标华为：围绕“人、货、场”的数字化手段与消费者沟通

## 提供零售门店全生命周期标准化管理及运营流程，标准化IT服务与装备，支持全球快速开店

### 策略

- 运营流程手册，分角色赋能提升管理水平  
《HES运营指导》-对象：国家零售经理  
《HES店长手册》-对象：体验店店长  
《HES合作伙伴指引》-对象：合作伙伴

- HES大国体验店零售运营组织显性化，专业化



- 建设门店数字化运营平台，提升业务效率及消费者满意度（门店一站式平台/门店运营和管理平台）



- 标准化流程建设，大幅提升门店全生命周期管理运营水平
- 基于规则引擎、流程引擎快速编排专卖店所需标准服务，缩短开店周期
- 应用云化部署，智能网络保障用户在任何地方打开网页或操作相应时间 $\leq 3S$
- 给门店提供12+标准化IT装备服务，现场快速部署

### 零售门店一站式运营平台



## 1.2 标杆分析：8.16全民顾家日——数字化营销凸显威力

### 成果

40.56 亿元

7月19日—8月23日 **35天**

**52.2%**  
2021年 vs 2020年

### 长期策略

#### 1、坚定向零售转型的企业经营策略

2018年全面开启厂商协同的一体化零售战略，营销运营体系开始全面下沉。

#### 2、坚持以用户为中心的品牌导向

从行业品牌向消费者品牌进行转型，从“售前”、“售中”、“售后”全链路提升用户体验。

#### 3、提升研发与供应链等关键能力

2018年开始逐步加大研发投入；对供应链上下游延伸，**以数字化、区域化、智能化为基础**，拉通真正的端到端，**借助信息化的建设与有效运用**来实现服务、成本和效率的平衡与最优。

#### 4、坚决推进企业数字化落地

在信息化、移动互联网、物联网人工智的浪潮下，**数字化是被顾家定义为最重要的基础设施之一**，是整个企业价值创造系统的连接器与助推器。

### 对本部门意味着什么？

数字化转型落地是长期策略，是基础设施，是企业价值创造的推动力。

### 压力

80.16 亿元

上半年营收及同比增长 **64.98%**

7月底8月初 **疫情水灾**

**政策影响** 2021上半年

### 应对措施

- “全员参战、全链条组织动员、自上而下层层启动”的最高指挥命令
  - 财务、人力统筹各项资源，制定作战预算和激励方案；
  - 供应链系统全力保障满足按需交付；
  - 品牌和IT信息化部门做好**营销数字化**赋能准备。
- 面对疫情和水灾，营销重点由线下转到线上，**数字化平台建设凸显威力**，营销端为例：
  - 公域累计传播曝光超过**8.5亿**次，累计获客**20万+**
  - 私域引流累计获客**16.6万+**

### 内部行动策略

- 1、坚持长期主义，做好数字化转型规划和设计；
- 2、围绕用户满意、拉通端到端；
- 3、关注IT能力弹性。

## 1.2 标杆分析：顾家分三方面实现数字化升级

**数字化**是公司的**核心战略**，整个公司总部层面牵头，目标在三个方面实现数字化升级

### 1、营销业务数字化

#### 营销全链路数字化闭环



- 通过营销数字化工具赋能终端，给用户更好更有质量的服务
- 有效管理会员用户资产，加强优质口碑的传播，提升裂变率、复购率

#### 营销端

实现线上公域引流到私域、促进成交的数字化营销系统，数字化系统与工具、在线化内容、数据支持赋能终端，实现交易闭环；围绕用户体验流程和产品的全生命周期管理，实现售前、售中、售后服务闭环。

### 2、产品与零售运营数字化

- 产品数字化运营：数据指导产品企划、产品上下市管理、产品研发、产品质量改善；
- 门店数字化管理：数据驱动产品出样策略、坪效提升、人员管理模式创新；
- 促销活动数字化：数据决定促销活动频率、节奏，保障活动策略制定及执行落地；
- 仓配服提效：通过数字化、算法等指导仓配服布局及具体业务开展，提升服务效率与用户满意度，同时进一步释放经销商精力，使其更聚焦于零售经营；
- 服务模式创新：通过数字化创新服务模式，打造新的服务品牌及产品。

#### 供应链

支撑集成供应链阶段性变革规划落地，打通供应端订单、采购、生产等信息流的端到端，实现供应商的协同联网，大幅提升资源的使用效率；全国仓配送服务的数字化初见成效，完成浙江多个仓配中心的数字化系统建设和试点，解放经销商服务端的压力、降低了工厂和经销商的整体运营费用。

### 3、平台赋能系统数字化

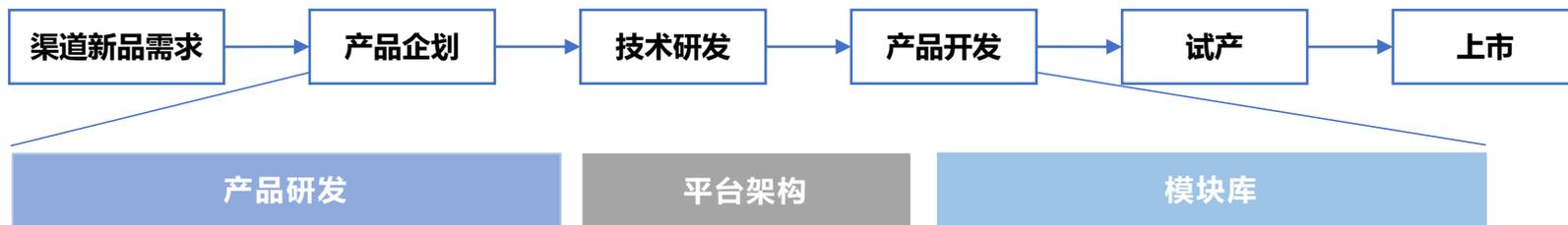
- 人资、财务、行政、培训等职能平台实现数字化
- 数字化上的资金资源投入**多年保持在营收的**1%-2%**之间，每年的**IT人才**投入基本是维持着**50%的增速**，是企业唯一一个不设人员上限的部门

**2019年成立流程信息化中心**，实现数字化战略落地的重要支撑和核心能力部门，定位于全流程业务的数字化合作伙伴：

**业务创新的支持者、流程变革和拉通的推动者、技术的赋能者**

# 1.2 标杆分析：九牧卫浴通过数字化手段支撑产品研发，提升多维度定制能力

## 以模块化为基础的新产品（标准品）研发过程



### 对本部门意味着什么？

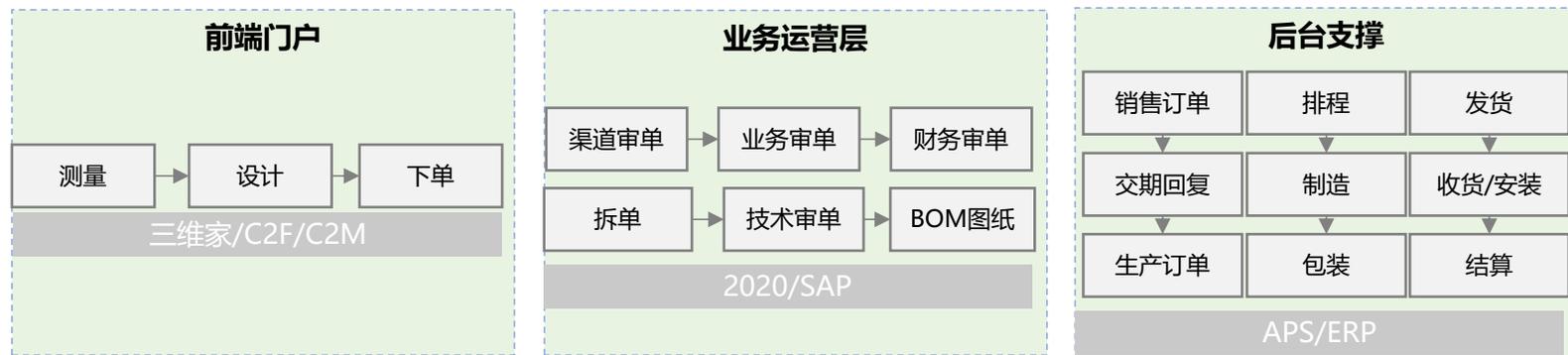
提供端到端的数字化系统支持，考虑产品设计全流程解决方案。

### 内部行动策略

- 1、结合IPD，梳理从产品需求、立项、概念设计、计划、开发、验证、上市、推广、下市全生命周期的系统支持情况，提供完整解决方案；
- 2、抽象产品库、模型库、图纸库等公用能力，构建研发支持平台。

## 端到端的数字化系统支持

打通营销、研发、生产、物流全流程，加速定制服务流程



# 1.2 标杆分析：优衣库通过数据驱动的数字预测分析，重新定义数据驱动的供应链

## 数据

### 搭建基础**数据底座**，将**内外结合的信息整合**，支持决策

- **运营数据精细保存**：保留POS小票级数据至少5年用作分析和追溯，细致丰富的商品属性和标签设置，全面的门店/大仓/工厂层面的数据和标签
- **外部数据接入**，各个国家的天气和节假日历，喜好等

## 分析

### 结合AI的高级分析工具，**通过算法实现需求预测**

- **需求预测**：开发机器学习算法在季前10个月就可基于品类进行预测
- **生产计划与库存优化**：通过线性规划排产实现精确到款式的周度大仓到仓计划，同时设置保障大仓和门店的库存精细化关系

## 执行

### 执行过程中，**通过算法洞察，自动化补货**

- **自动补货算法**，可以分配超过3200个品 类到100+个生产工厂和50+仓库，减少超过5%的人力成本
- **季前预测错误**，可以减少过半 (97% to 37%)，大大减少过季打折以及脱销情况的发生

## 优化

### 逐步优化校准，**提高模型精度**

- **个性化的定制供应模式**，代替一体 适用的供应模式，实现供应的精细化
- 通过选定商品**试验新的计划模型**，优化并校正实现数据驱动供应链

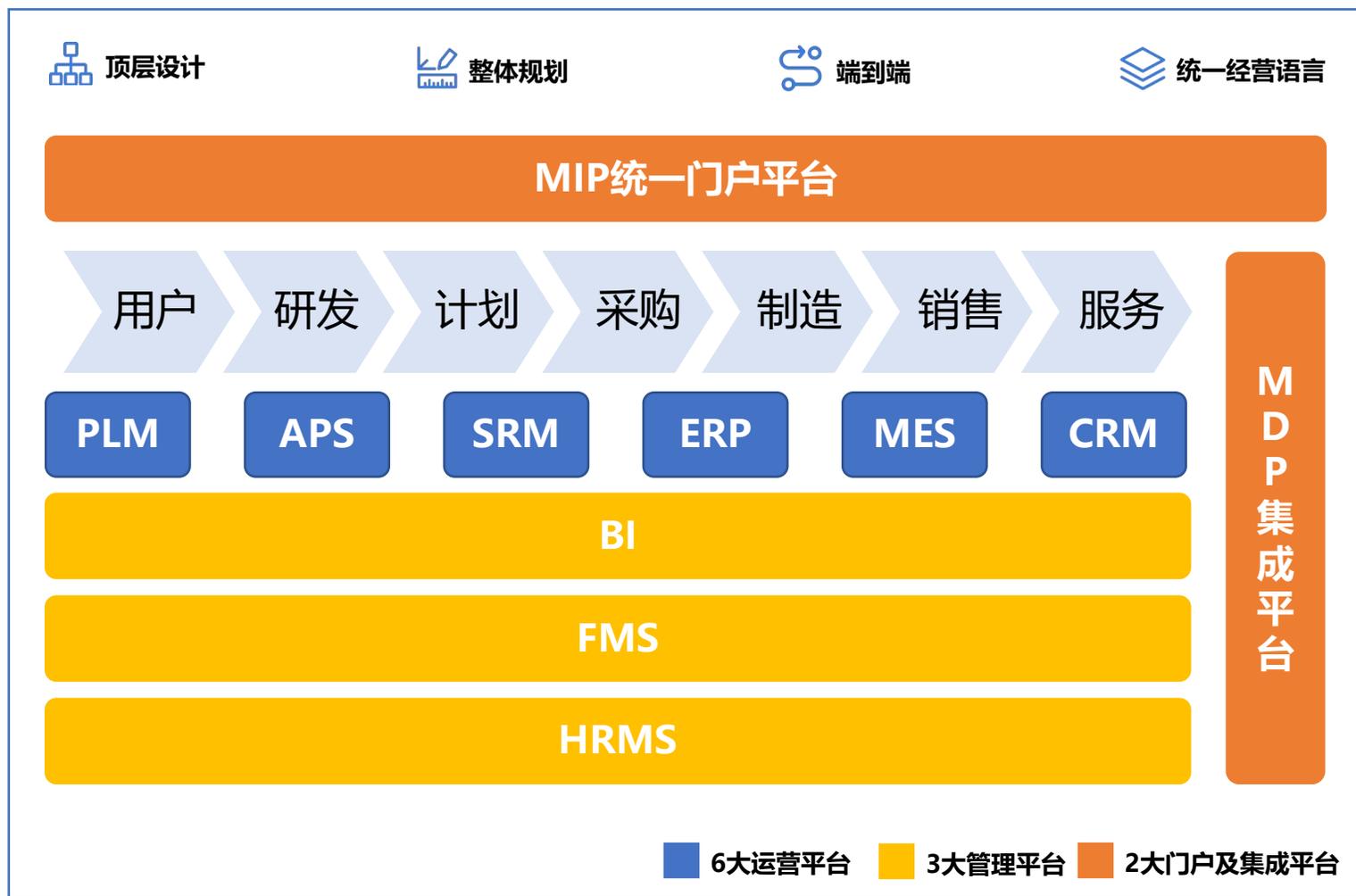
## 对本部门意味着什么？

数据基础能力和数据应用能力全面提升，通过数据分析驱动优化供应链。

## 内部行动策略

- 1、围绕运营优化或主营增长主题，梳理规范数据指标，规划价值创造点；
- 2、提升数据质量基础；
- 3、引入AI算法等分析工具，从数据中洞察价值点，辅助预测及库存管理，构建数据驱动的供应链管理。

## 1.2 标杆分析：美的数字化转型632战略全面重构信息系统



### 对本部门意味着什么？

虽然IT应用规划已考虑顶层设计、整体规划、端到端、统一经营语言原则，但价值流覆盖仍有缺失，应用规划分层及功能切分仍不完善，需对信息系统进行全面规划。

### 内部行动策略

- 1、建架构设计能力；
- 2、对照业务能力要求全面梳理应用架构，完善对业务能力的覆盖并解决重复建设问题；
- 3、建立定期的架构沟通及刷新机制，对业务能力长效支持。

# 1.2 标杆分析：华为数据治理历经十余年，从数据质量至数据价值逐步提升

- 数据治理不是一个项目，而是一个旅程
- 数据治理从源头入手，由业务负责，人治+法治+工具相结合
- 数据治理为数据应用、数据价值变现服务

## 第一阶段 实现数据清洁，支撑财报准确与主业务流打通

## 第二阶段 实现数据可视、共享、支撑数字化转型

### 起步阶段 数据治理的早起觉醒

**目标：**结合IPD/ISC变革，成立数据专业团队，解决主数据、数据质量等问题，自发建立数据管理框架

**目标：**引入IBM数据管理框架，启动信息架构与数据质量建设、孵化各领域数据组织

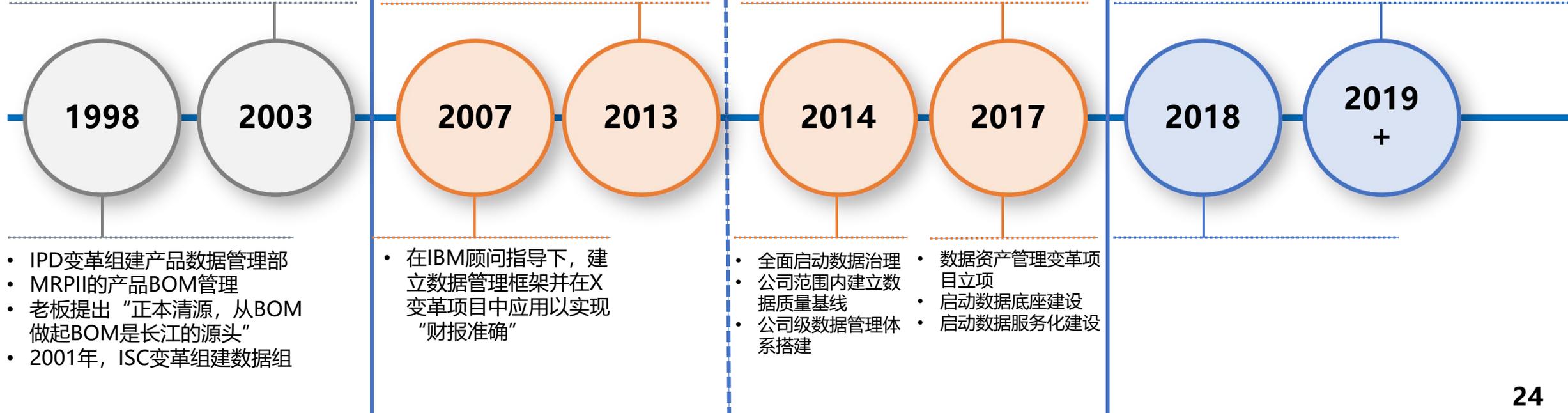
- 流程IT成立业务信息管理部
- 推动建立数据管理框架
- 初步建立18类核心数据的信息架构
- 支撑各流程数据组织逐步建立

**目标：**3年内完成公司数据管理体系建设，5年内实现数据清洗

- 数据质量达到“基本满意62.7%”，实现主业务流数据集成
- 数据标准建设完成率96%
- 公司数据工作组关闭

**目标：**建设数据底座及分析平台，实现数据同源、可视、共享、支撑数字化转型

- 数据质量综合水平70%
- 完成100%数据进底座
- 实现数据服务化
- 建立公司统一数据底座，数据同源/可视/共享
- 实现面向对象的的数据联接，支撑数字化运营



机密材料，请勿外泄！

## 1.2 标杆分析：流程管理标杆——胡总

---

## 1.2 标杆分析：家装行业多家公司搭建平台策略

### 中天精装

投资创点数科，帮助企业构建智能数字中台，打通信息孤岛，加快业务角色能力。

### 索菲亚

持续优化公司的数字化运营平台，不断提升前中后台各环节效率，尤其是经销商端运营效率，提升终端竞争力。

### 东易日盛

2020年上半年初步完成产品中台搭建；打造数字化系统，产品内容依托数字化系统实现场景式体验。

### 水星家纺

从“业务在线、运营在线、组织在线”打造数智化的业务中台能力，和灵活、快捷、可是配的数智化前端能力。

### 志邦家居

全面打通形成“U客-设计软件-数据中台-生产MES-物流TMS”端到端的客户服务主价值流程的数字化。

### 梦百合

发挥中台优势，深化与企业现有各生产服务系统对接，构建一体化企业生态系统，为卓越运营提供系统保障。

### 梦洁股份

与领先的信息系统服务商合作，搭建并完善中台系统，驱动公司智慧零售业务的快速布局与发展。

### 我爱我家

全面推进数据治理和优化工作，打造数据中台，建立数据资产体系；聚焦完善业务服务矩阵，建设业务中台。

### 顾家家居

通过变革实现运营效率提升和成本下降，未来将在供应链中台、供应链数字化/服务化方面进行深度研究与构建。

### 金牌橱柜

继续以“小前台、强中台”为目标推动组织架构优化，中台以快速有效支撑前台为导向，提升资源配置效率。

## 1.3 总结：市场洞察（宏观，标杆，行业）+业务需求结合分析

序号	洞察要点总结	对部门意味着什么？	自身综合评价 (机会/威胁)
1	营销域——叶燕强		
2	供应链域——李敬光		
3	职能域——宋利江		
4	研发域——黄玲玲		
5			
6			
7			
8			
9			
10			

机密材料，请勿外泄！

# 1.3 总结：市场洞察-外部环境与标杆企业研究

序号	洞察要点总结	对部门意味着什么？	自身综合评价 (机会/威胁)
1	预测与计划全面拉通，计划拉动、快速排产和备料，订单与计划全过程透明化，响应市场变化以及根据实际快速调整	1、预测人工计算，导致预测与实际偏差非常大，面对预测的偏差大供应链非常被动，是造成缺料、呆滞的根本 2、预测与计划没有直接的拉通，按单式生产，供应链无法快速反应市场需求 3、人工排程耗费人力太高，凭借人为经验计算出来的结果与最优距离很远，导致设备稼动率、材料利用率低 4、订单相关信息进度不透明，供应链在例外情况时反应就很被动，导致不能按时交货	威胁
2	数据驱动业务决策，根据数据进行智能匹配分析，计算出风险值与建议，提供方案给经营者作决策	建立对应的计算机制和工具，为管理者提供多维度分析与建议，供经营者做出比较准确的决策	机会
3	5G应用，多网融合、低延时、高安全	在现有自动化、移动化的设备越来越多的前提下，目前都是无线app是很难满足业务运行，通过5G网络低延时，高安全传输，让物联网运行更高效	机会
4	在国家大力倡导数字新基建，华为、美的已经优先运用的技术底座，提高公司的品牌度、生产力。	需加快5G技术的应用，完善智能化建设，加强信息安全建设	机会
5	信息安全相关法律法规陆续出台，上市政策对IT内控体系、系统数据逻辑等方面的关注逐年递增，充分反映了法律法规及监管层面对信息安全和IT内控建设的高度重视。	全面考虑信息安全和IT内控相关措施的建设落实，保障信息系统建设和运行的合法合规，保障信息安全。	威胁
6	推进数据开放共享、提升数据资源价值、加强数据资源整合和安全保护	提升内数据共享、引入外部数据、整合内外部数据，提炼数据价值、健全数据管理制度	机会
7	持续提升数据质量，减少纠错成本；数据全流程贯通，提升业务运作和决策效率；数据创新，成为差异化竞争优势	提升数据质量、贯通全流程数据、业务数据可视化、数据创新商业模式	机会
8	顾家从2016年开始探索全渠道零售路径，并在2020年接入了阿里云数据中台全域消费者运营平台，其大幅提升顾家拉新效率和消费者运营成效，有效帮助顾家解决“洞察消费者真正需要什么”的核心需求，更好地提供个性化服务。	搭建全域数据的数据平台，培养数据运营理念，建设数据分析平台，支撑业务经营决策	威胁
9	标杆家居（顾家、敏华）企业从单一产品、单一市场转变为多品类、多渠道和全球运营的企业集团，布局全球化战略，实现供应链全球布局和市场全球化拓展	1、构建多事业部、多生产基地供应链系统架构设计、实施 2、仓储、物流多仓储基地系统架构设计、设施 3、物流信息可视化信息平台实施	机会
10	2020年国家十四五规划提出：加快数字化发展，建设数字中国的目标，数字化将成为企业发展重要举措。	1、规划核心业务系统架构，打通了供应端订单、采购、生产等信息流的端到端打通，提升资源的使用效率； 2、让人资、财务、行政、培训等职能平台实现数字化，从而更好地为中后台业务持续赋能	机会

# 1.3 总结：市场洞察-外部环境 with 标杆企业研究

叶燕强 未总结

序号	洞察要点总结	对部门意味着什么?	自身综合评价 (机会/威胁)
11	国家近年来为数字化、智能制造、互联网+、云平台等出台大量政策、法规和标准，充分反映中国企业未来发展的大趋势和大方向	部门流程战略规划结合数字化及智能制造，建设和搭建支撑企业数字化转型和智能制造的流程体系	机会
12	经疫情对经济的影响及大数据/物联网/AI/AR/VR/区块链/云计算/数字孪生/互联网+等一众技术不断成熟和发展，必将倒逼企业做管理变革和新技术的引进，逐渐形成国内企业“数字化转型”等管理变革浪潮，谁先落后市场，其优先将被市场淘汰	提高流程信息化水平，流程业务系统平台及工具模块化缺失，大量流程线下手工操作和记录，流程运行效率低下、线下流程缺乏执行监控和记录、业务经验难以固化，潜在风险较高，企业知识财产难以沉淀	威胁
13	截止2020年，美的启动数字化转型之后，营收从当年的1341亿，上涨至2800多亿；净利润从67亿增加到275亿；资产总额从926亿上涨至3604亿；存货占比从17.6%下降了8.6%；资金周转天数从26天变成2.3天，顾家通过“数字化营销平台”实现8.16全民顾家日“取得了零售订单总额40.56亿元，同比2020年第七季活动增长52.2%的好成绩	营收利润的增长离不开运营体系和平台的支撑运作的结果，提高企业效率关键是流程管理，流程的标准化、流程的覆盖建设&优化通过数字化技术手段驱动业务为企业带来降本增效和创收，特别是营销、研发、供应链的L1-L3架构顶层设计及端到端全流程价值链拉通	威胁
14	美的做“数字化转型”9年，120亿，美的把20余万人、20余个分散在全球的生产基地、10余个事业部的业务流程、数据统一到一个系统里，通过数字化、智能化实现智能精益制造 顾家从2019年开始成立了流程信息化中心，逐步布局实现数字化战略落地，顾家在数字化上的投入不亚于在研发上的投入，资金资源投入多年保持在占营收的1%-2%之间，每年的IT人才投入基本是维持着50%的增速，是企业所有业务单元中唯一一个不设人员上限的部门	打造流程长效机制，寻求流程管理方面的顾问专家及内部资源的持续投入，不断夯实流程建设&流程优化，持续提高流程成熟度，促进流程与系统融合及固化，企业上下形成“一个XX、一个体系、一个标准”	威胁
15	人口红利开始消退，流量红利和资本不断萎缩，同时2016-2020年中国数字经济规模逐渐扩大以及疫情以来国内众多优秀制造企业（华为、美的、九牧、顾家等）对“数字化转型”和管理变革需求急剧增长和投入，必将导致未来一段时间内对“数字化转型”&管理变革等人才供给的巨大缺口（如顾家IT人才投入不设上限，每年50%增速）	“数字化转型”&管理变革必将涉及到流程优化变革，其未来的人才供给缺口也将影响到流程管理人才的供给缺口，意味着部门需在企业内部：对流程管理人才做内部储备和培养规划，企业外部：寻求人力资源招聘和引进流程管理人才	机会

## 流程管理总结

机密材料，请勿外泄！

### 客户需求与环境洞察

- ✓ 业务单位需求
- ✓ 外部环境与标杆企业研究

看趋势  
找机会

# 2

### 内部经营与职能审计

- ✓ 经营指标审计和驱动力分析
- ✓ 各工作模块评估

审自身  
知长短

**战略目标**

我们成功时的样子是什么？

**业务组合**

我们的能力如何建设？

**竞争策略**

我们的策略是什么？

**组织与资源能力要求**

我们需要补足哪些组织能力？需要配置哪些资源？

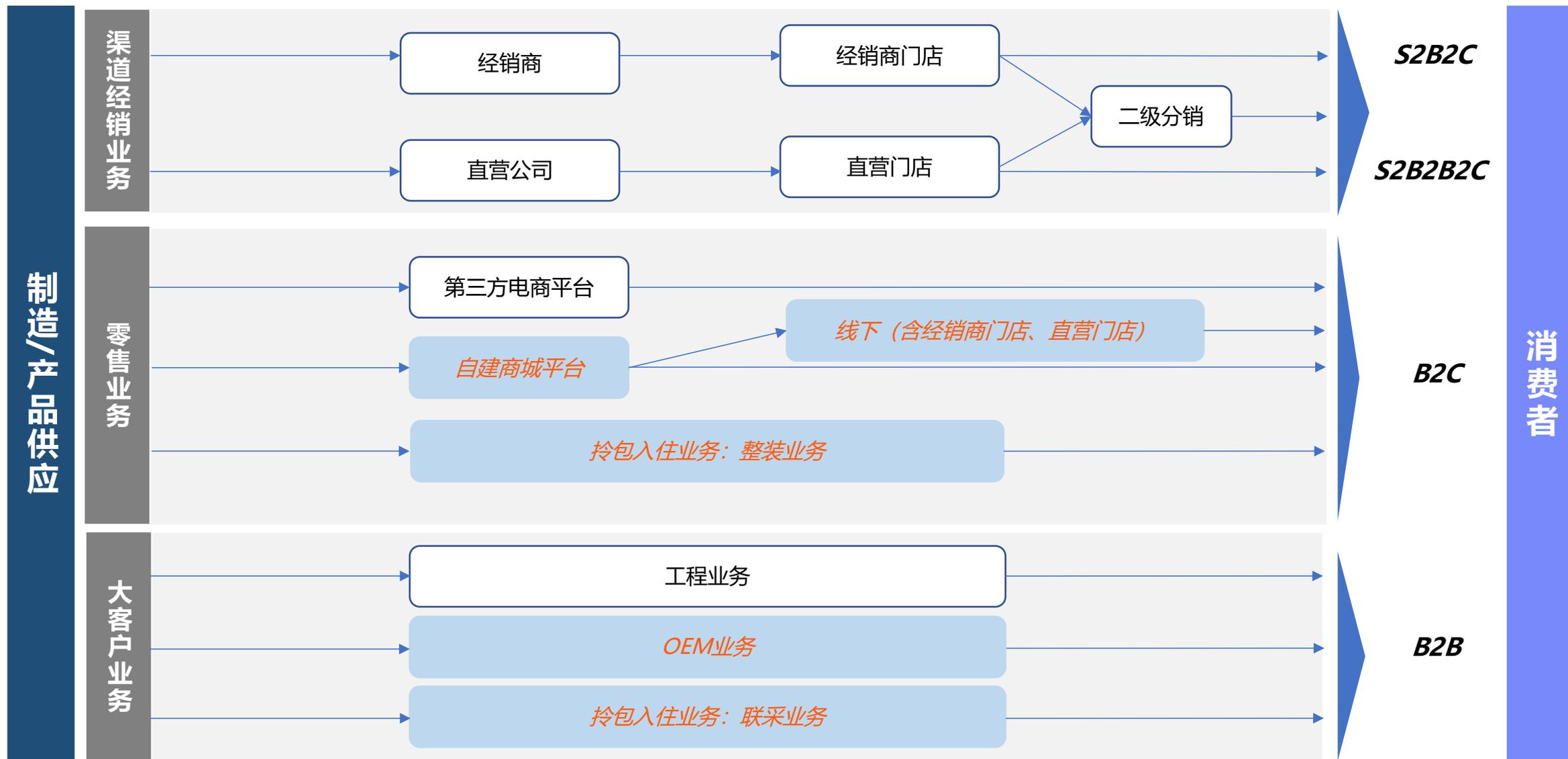
**战略实施路径**

未来重大发展举措和时间节点有哪些？  
我们需要补足哪些核心能力？

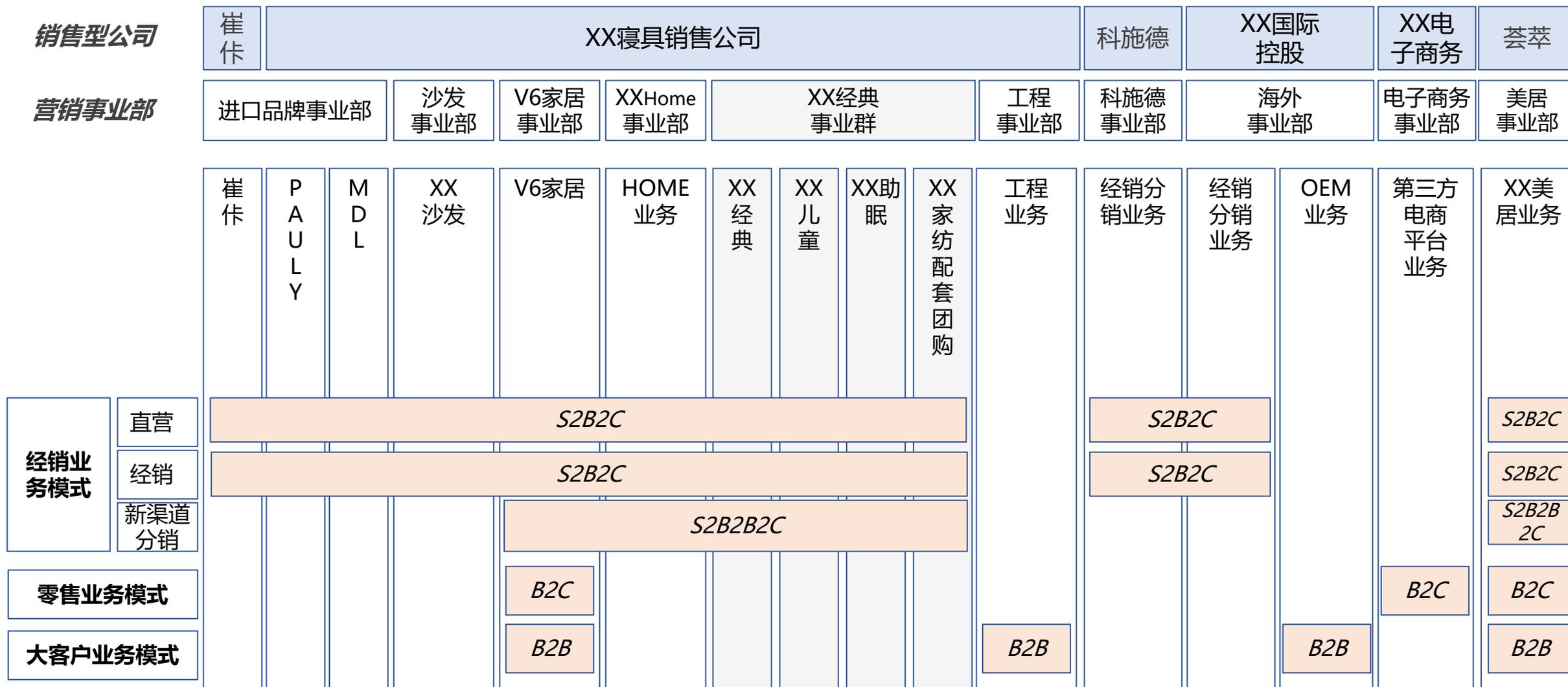
## 2.1 经营指标审计和驱动力分析

指标分类	经营指标	2018年实际值	2019年实际值	2020年实际值	2020年与大目标差额	2021年1-7月实际值	2021年1-8月与大目标差额	对标企业
财务	/	/	/	/	/	/	/	/
客户	客户满意度	/	97.42%	96.63%	/	/	/	/
内部运营	网络稳定性	98.00%	99.00%	99.26%	/	99.86%	/	/
	系统稳定性	99.76%	99.88%	99.97%	/	99.96%	/	/
	信息安全	80.00%	85.00%	89.00%	/	92.00%	/	/
	项目目标达成率	/	87.00%	86.75%	/	85.44%	/	/
	流程覆盖率	/	/	43.21%	3.21%	63.28%	-6.72%	≥90%
学习与成长	人才成长指标	/	/	/	/	/	/	/
	流程管理成熟度	/	/	1.5	/	1.5	/	/
	数据管理成熟度	/	/	/	/	1.2	/	/

## 2.2 XX业务模式分析：多种销售模式和销售渠道并存



## 2.2 XX业务模式分析：V6和美居业务模式高度重合



机密材料，请勿外泄！

# 2.2 各工作模块——IT蓝图现状

## IT应用规划原则:

 顶层设计

 整体规划

 端到端

 统一经营语言

### 一、用户接入层

- 关注接触宽度
- 关注用户体验

呼叫中心 Call center	微信/ 服务号	品牌官网 WEB	门店POS	自有商城	消费者小程序	直播平台	门店宝APP	第三方天猫 等平台
话务系统	DMP平台	运营平台	酷家乐	XX优家	营销管理	销售管理	服务管理	
在线客服系统	DSP平台	会员CDP 平台	CRM		商城后台 管理	3D设计	3D渲染	

### 二、集成运营层

- 关注业务流程体系
- 关注运营效率
- 关注跨企业协同

产品生命周期管理 (PLM)	SAP ERP 系统			供应商管理 (SRM)
商品管理 (Merchandising)	销售与分销 (SD)	计划与生产 (PP)	采购与库存 (MM)	物流管理 (TMS)
力克3D设计系统(CAD/CAM)	质量管理 (QM)	财务管理 (FI)	成本管理 (CO)	人力资源管理 (EHR)
				行政管理

### 三、业务执行层

- 关注执行响应
- 关注执行效率

数字化制程	APS+MES系统					成品 立库 WMS	WCS系统
加工参数	工厂建模	AS计划排程	物料拉动	设备管理	Andon管理		AGV系统
工时工价	主数据管理	作业管理	质量管理	刀具管理	生产统计分析		STV系统
数字化工艺	文档管理	人员管理	看板管理	车间WMS	系统集成管理		RGV系统

### 四、现场物理层

设备采集系统 (SCADA)					
----------------	--	--	--	--	--

### 五、集团管控层

- 关注战略绩效提升
- 关注品牌价值

资金管理	资本管理	税务系统	财务共享
战略绩效管理 (SEM) 全面预算 平衡记分卡 合并	商业智能 (BI) 业务主题分析/管理者驾驶舱	风险内控与审计管理系统	协同办公系统 (OA) 业务流程审批 / 内部信息发布

### 六、基础支持层

- 关注基础能力建设

EPROS系统流程管理平台
统一身份认证权限平台+数据治理管理平台

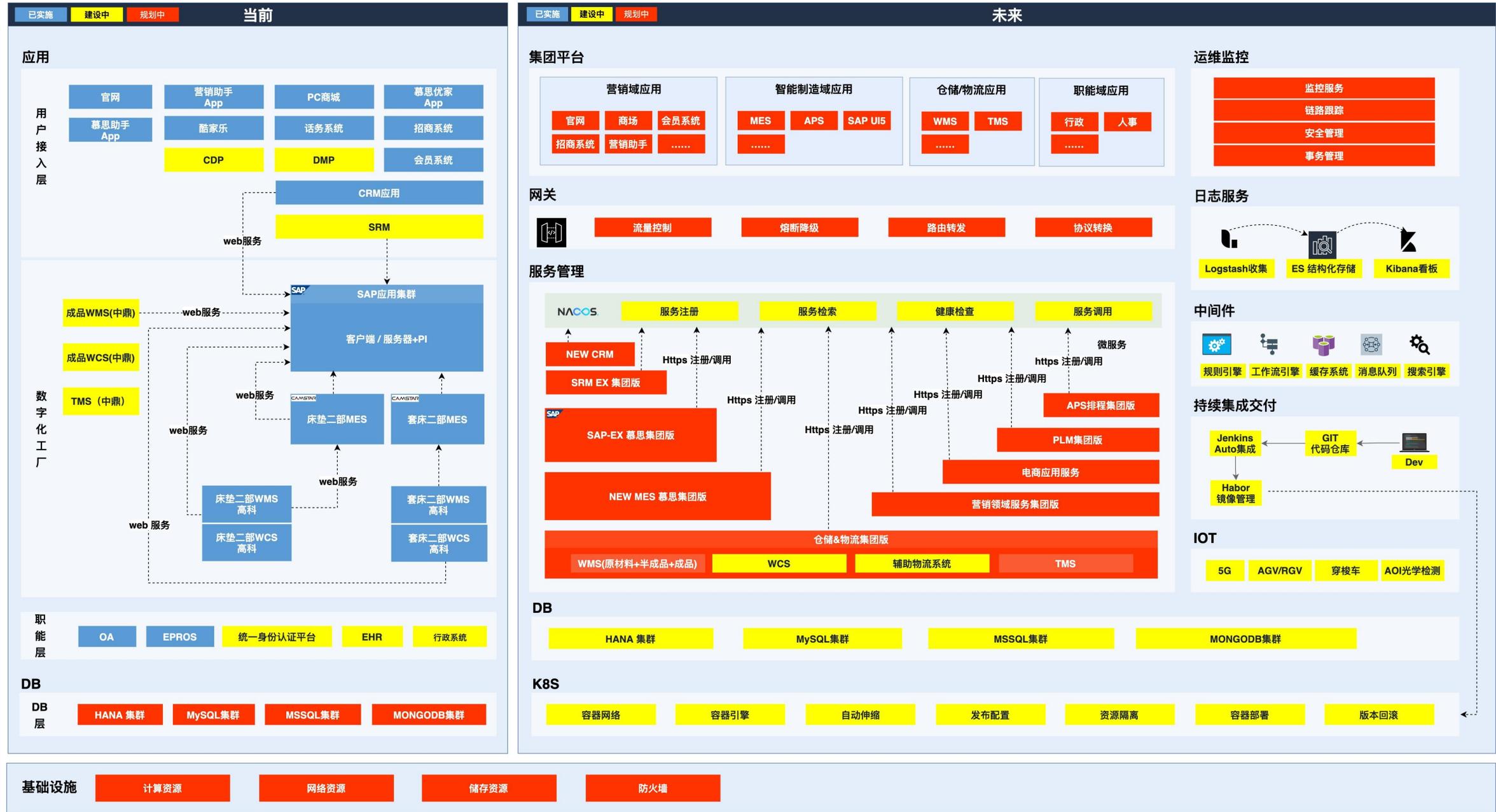
企业服务总线(Enterprise Service Bus)

已实施    待优化    缺失

机密材料，请勿外泄！

# 2.2 各工作模块评估——IT系统技术架构

机密材料，请勿外泄！



## 2.2 各工作模块——IT定位及IT治理能力

### IT定位

#### 阶段4 IT引领业务

- 利润中心
- 成为公司核心竞争力
- 快速响应市场需求，成为新的增长引擎

#### 阶段3 IT成为业务伙伴

- 利润中心
- 核心能力提升，服务标准化，成本集约化
- 孵化创新，提升业务竞争优势

#### 阶段2 IT赋能业务

- 成本中心
- 赋能前端业务发展
- 业务价值导向 **XX**

#### 阶段1 IT支撑业务

- 成本中心
- 支持性部门
- 用户评价导向

### IT治理能力

#### IT能力框架

- 具备较好的服务需求处理及评价的闭环管理流程，能够为业务部门提供**较好的IT应用系统及基础设施维护支撑**
- 具备年度战略规划及滚动更新机制，但**IT建设及企业架构规划能力不足**
- 部分项目**IT团队未能充分介入及影响前期的规划及选型**，对企业IT架构的统一性、可维护性造成影响

#### IT服务

- **支撑类业务覆盖全面**，IT部门能够提供较好的用户终端、应用系统、网路服务器等支撑维护类服务
- **赋能类业务起步阶段**，制定年度战略规划，但架构规划、数据分析等方面不足
- **引领类业务展露头角**，互联网产品开发团队具有一定的DevOps实践

#### IT组织管控

- 具团队内**缺少咨询规划、解决方案/产品经理的岗位角色**，导致相应能力缺失
- **技术开发交付资源及技术能力分散**，不利于资源利用效率及员工个人发展
- **缺少完善的考核激励机制**，对于技术创新缺少激励，不利于人才团队的建设和培养

#### IT预算

- **IT资金投入相对低于行业均值及国内友商**，XX2020年度IT投入占总营收约0.6%，顾家、九牧分别为0.7%和1.0%
- **IT人员占比落后于全球行业均值，与国内企业基本持平**。XX2020年IT人员在总员工约2.1%，行业平均大约2.3%，国内九牧IT员工占比约2.0%

# 应用覆盖度情况

## 参考颜色

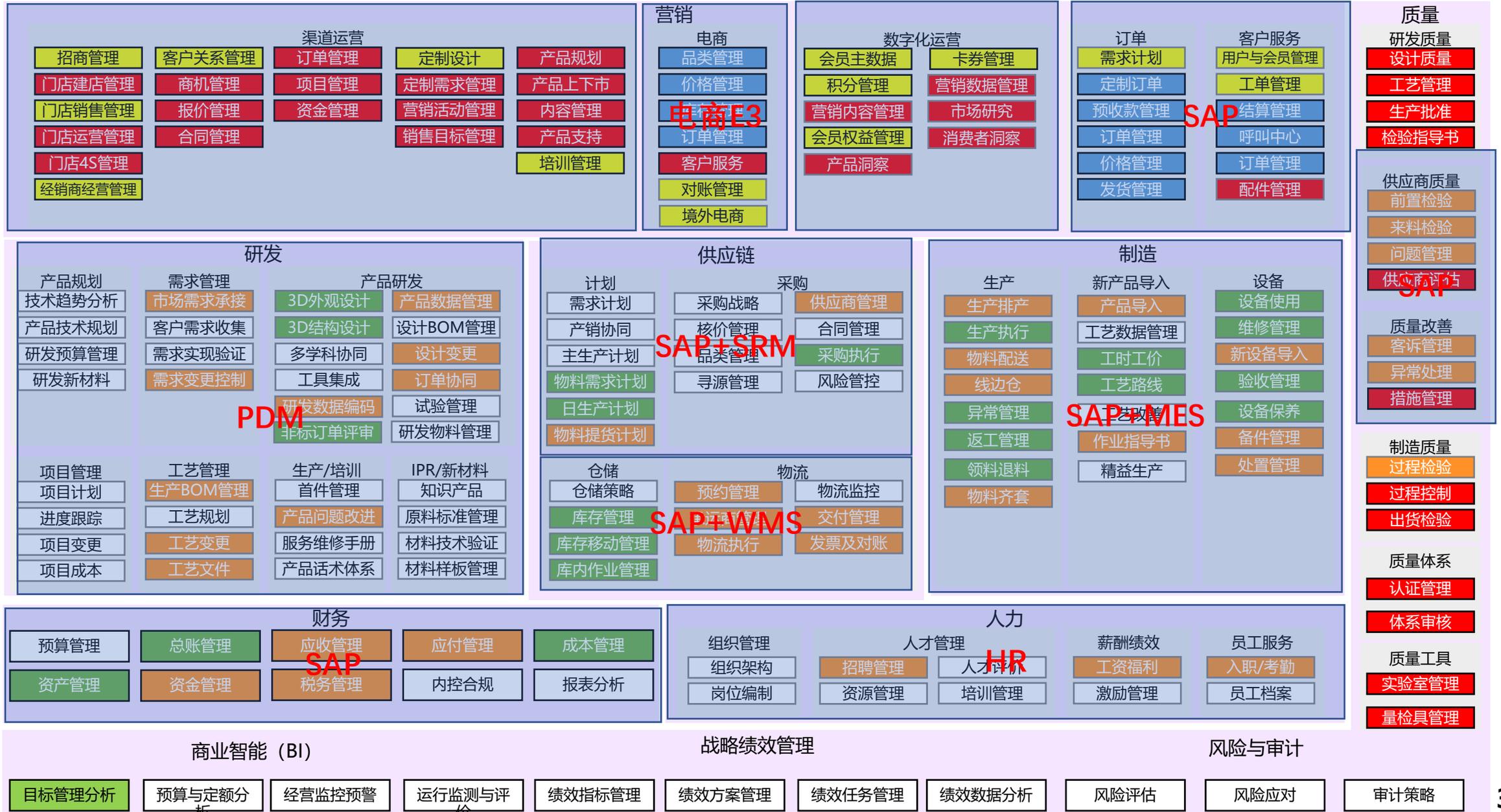
无需IT

已完成

待优化

建设中

待建设



机密材料，请勿外泄!

# 2.2 各工作模块评估——营销域数字化能力建设现状

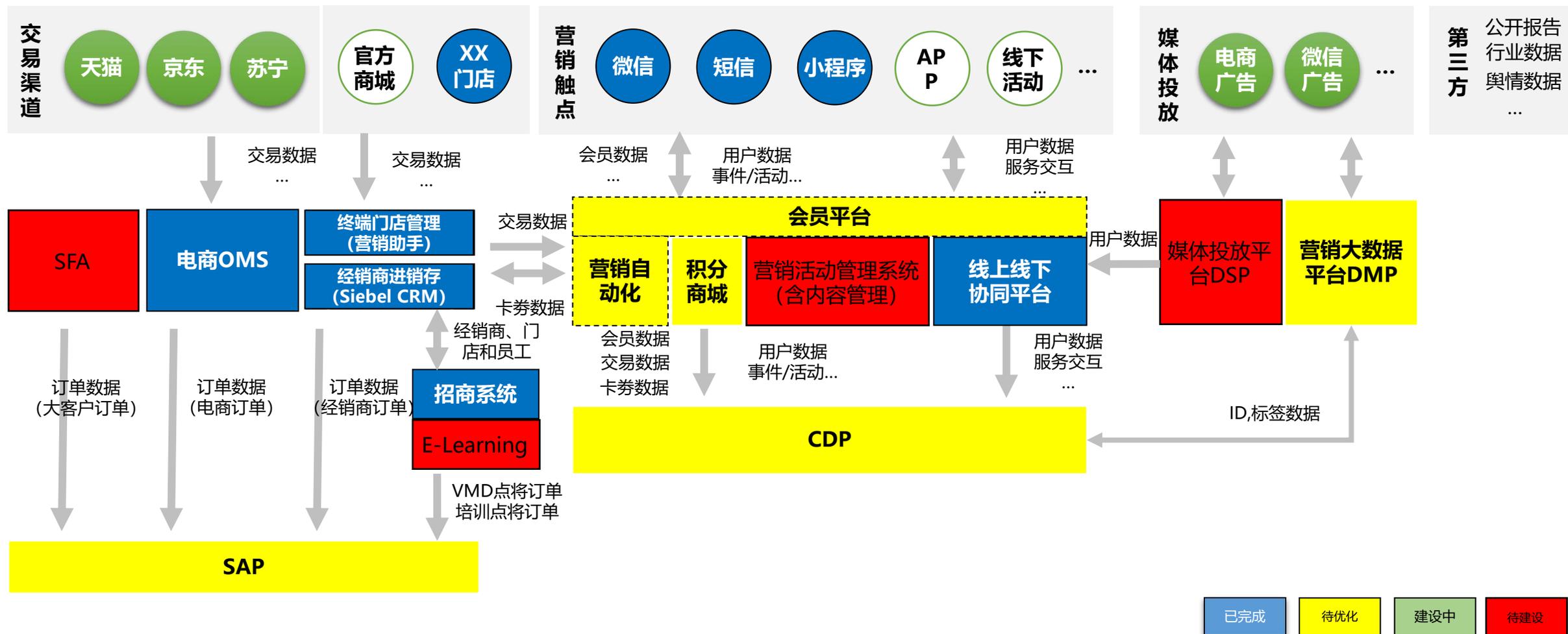
营销域整体基础较差，营销计划和营销活动缺少管理工具，客户规划与维护、销售规划与执行、服务规划、管理和执行等仅具备基础工具，目前工具集中在经典事业群尚未推广到其他事业部。



机密材料，请勿外泄！

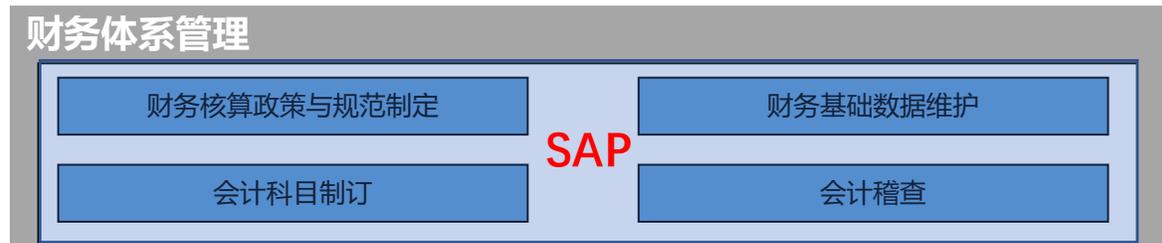
# 营销域IT应用集成现状

营销、渠道、零售、会员相关应用之间相互独立，点状集成，连通性较差，业务流和信息流很分散，未完全打通。



机密材料，请勿外泄！

## 2.2 各工作模块评估——财经域数字化能力建设现状



# 2.2 各工作模块评估——HR域数字化能力建设现状

机密材料，请勿外泄！

## 战略人力资源规划

<b>人力规划</b>		<b>干部管理</b>	
人力资源战略规划	人力供需分析	干部任免	高潜人才规划
人力资源预算	定岗定编		
<b>岗位规划</b>		<b>组织发展</b>	
岗位体系设计	岗位资格设计	组织架构设计	组织架构变革管理
<b>规章制度</b>		治理架构设计	治理机制管理
人力资源制度制定	员工行为规范制定	组织评价	

## 招聘管理

<b>招聘计划</b>		<b>渠道管理</b>	
招聘需求	招聘预算	外部招聘渠道选择/评估	招聘渠道维护
招聘计划		候选人简历库建立/维护	
<b>招聘执行</b>		<b>招聘过程评估</b>	
信息发布	招聘宣传	招聘过程监控/评估	招聘过程优化
人员面试		<b>入职管理</b>	
<b>招聘平台</b>		试用期管理	新员工入职管理

## 培训与职业发展

<b>职业发展规划</b>		<b>培训计划</b>		<b>长期学历教育</b>	
职业发展路径规划	职业发展培训规划	培训需求收集	培训预算	合作办学	个人外出学历教育
岗位资格认证		年度/月度培训计划	临时培训计划		
<b>员工绩效考评管理 (组织考评类似)</b>		<b>短期培训实施</b>		<b>培训资源管理</b>	
<b>绩效考评方案</b>		外部培训实施	内部培训实施	硬件设施管理	内部讲师管理
绩效指标制定	绩效目标制定			供应商及外部讲师管理	
<b>绩效考评实施</b>				学员档案管理	培训效果评估
员工绩效评价	考评委员会探讨与结果确定				
绩效对话展开					

## 薪酬福利管理

<b>绩效考评方案</b>		<b>绩效结果应用</b>	
绩效指标制定	绩效目标制定	绩效结果应用	
<b>绩效考评实施</b>			
员工绩效评价	考评委员会探讨与结果确定		
绩效对话展开			
<b>薪酬福利管理</b>		<b>员工关系</b>	
<b>薪酬福利规划</b>		<b>用工风险管理</b>	
薪酬福利规划	薪酬福利标准制定	劳动用工风险稽查	保密、竞业风险管控
薪酬福利预算		内部亲属关系控制	劳资纠纷管理
<b>薪酬福利调整</b>		员工投诉管理	
薪酬福利调整方案制定	薪酬福利调整执行		
		<b>用工环境管理</b>	
		薪酬福利发放	员工安全管理
		薪酬发放	员工后勤管理
		<b>员工满意度调研与改善</b>	
		问卷制定	
		调查实施	
		调查分析	
		满意度改善	
		<b>人事信息管理</b>	
		档案户口管理	人事信息管理
		人事报表和分析	合同管理
		<b>异动/离职管理</b>	
		内部异动	外地派驻
		员工离职	
		<b>人工成本管理</b>	
		人工成本分析与监控	员工收入分析

# 产品创新中心能力地图

➤ 产品创新中心目前对研发自动化设计打样、整体研发过程及IPD落地的需求更为急迫，包括实验室的管理也在快速推动建设。



缺失    提高优化    保持

# 2.2 各工作模块评估——供应链领域数字化能力建设现状

缺失 提高优化 保持

## 供应链规划

<b>供应链战略细分</b>	<b>生产基地布局规则</b>		<b>成品物流布局规则</b>	<b>工厂物流布局规划</b>		<b>供应布局规划</b>	<b>供应商战略规划</b>	<b>制造规划</b>			
供应链战略制定	产能评估	生产基地建设计划	成品物流能力评估	工厂物流需求分析	工厂物流布局优化	供应布局分析	供应商细分	供应商差异化合作战略制定	设备自动化规划	物流自动化规划	检测自动化规划
生产制造战略制定	意向区域考察与评估	投资洽谈及协议签订	成品储运网络规划及搭建	工厂物流模型设计		供应布局战略制定		供应商管理办法制定	智能仓储规划	智能工艺装备规划	智能工厂规划

## 供应链计划

<b>供需平衡</b>
需求预测汇总
制造能力分析
产销能力匹配
订单承诺
交付达成监控
<b>生产计划</b>
年度生产大纲制定
三月滚动生产计划制定
月度生产计划制定
生产进度跟进
二次生产计划协同
制造能力监控
<b>物料计划</b>
长周期物料计划制定
短周期物料计划制定
物料储备计划制定

## 寻源采购

<b>寻源认证</b>	<b>供应商关系维护</b>	
供应商开发评审	样品审核确认	供应商信息维护
物料试用评审	供应商生效	供应商退出管理
		供货比例管理
		供应商满意度调查
<b>合同管理</b>	<b>采购价格管理</b>	<b>采购执行</b>
合同签订	物料估价	信息共享
合同变更	物料议价	供应商采购订单下达
合同归档	物料招标	物料内部调拨
		物料外部调让
		物料委外加工
		送货通知下达
		进口物料报关
		呆滞物料处理
		原材料退货
<b>供应商考评</b>	<b>采购质量管理</b>	
供应商品质考核	供应商交付水平考核	供应商/物料品质标准制定
供应商服务考核	供应商综合绩效评价	供应商现场稽查

## 生产制造

<b>作业计划</b>			
计划策略制定	车间日生产计划模拟	产能负荷管理	物料齐套管理
日计划制定	日计划下发	计划变更管理	
备料需求计划	备料需求计划变更		
<b>生产制造</b>			
工厂工人调度管理	人员及班组管理	转产换型	物料齐套检查
领退料	生产排程	设备调试	装配
异常处理	线边管理	返工/改装处理	任务变更调度
<b>车间物流</b>			
库位管理	入库管理	齐套管理	分拣管理
出库管理	出库管理	库存整理	库内盘点
任务整理	任务执行	自动配送	

## 工艺管理

新产品导入	工艺路线建立	工时工价制定
工艺优化	物料消耗定额	作业指导书管理
工艺标准制定/变更	工艺数据分析与改进	

## 设备管理

设备台账管理	设备状态监测	设备点检
设备故障处理	备件管理	
设备异常告警	工装夹具管理	刀具寿命管理

## 生产品质管理

生产质量标准制定	来料品质检验	生产过程检验和控制
成品质量检验(外检)	品质数据分析和改进	
成品质量检验(内检)	量具管理	

## 集采管理

设备集成	数据集采	设备监控
数据分析	数据呈现	

## 仓储物流

<b>仓库运营</b>			
材料收货入库	材料发货出库	库位规则制定	成品入库
成品出库	仓库盘点及调整	报废管理	外租仓信息管理

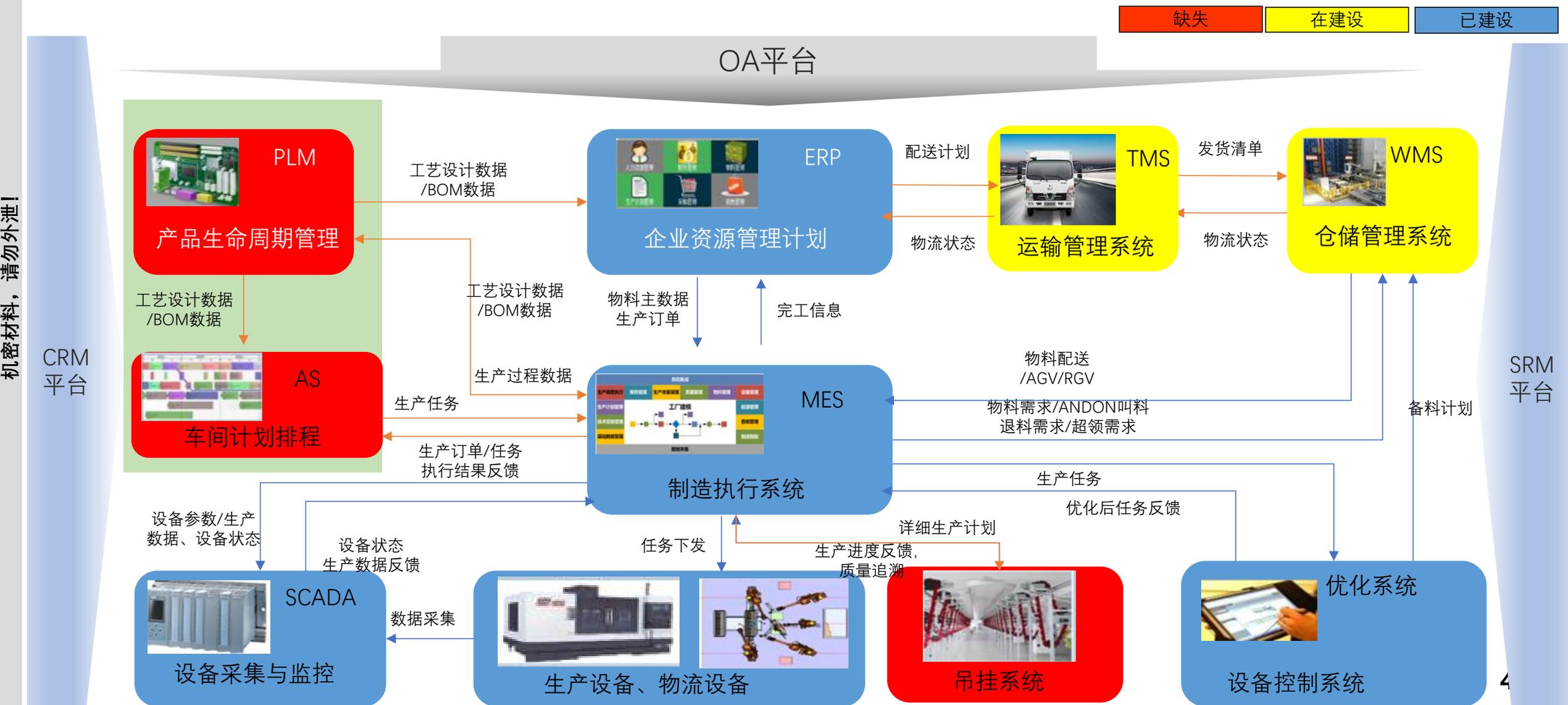
## 物流管理

成品出口商检	成品出口关务	成品出口船务	发货计划制定
派送调度	装载管理	运输跟踪	物流考核

机密材料，请勿外泄！

## 2.2 各工作模块评估——数字化工厂应用系统信息流集成模型

以MES为核心的应用平台支撑数字化制造，欠缺数字化研发、自动化排程与数字化制造端到端全价值链集成



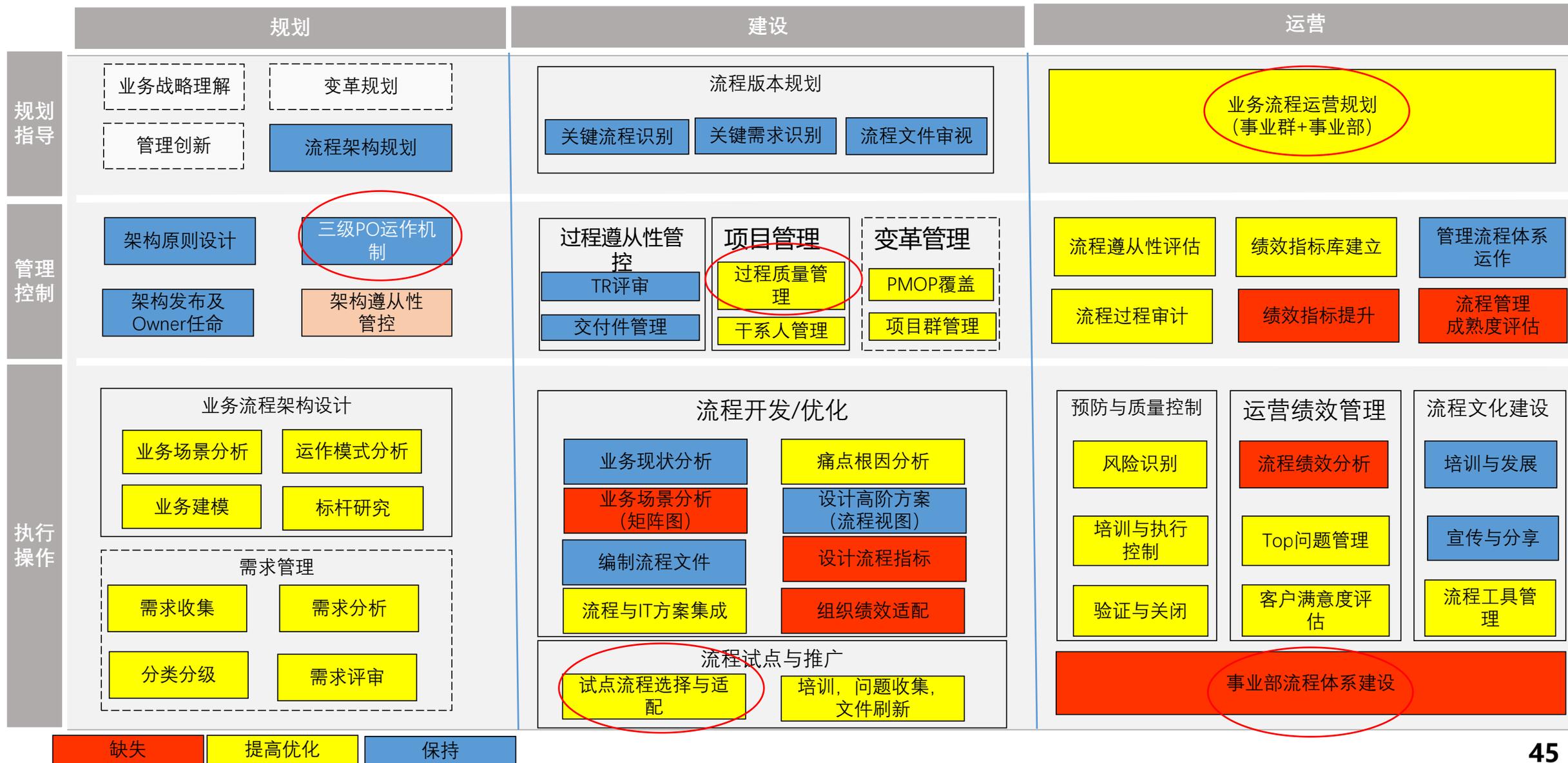
机密材料，请勿外泄！

CRM平台

SRM平台

## 2.2 各工作模块评估——流程管理能力热力图

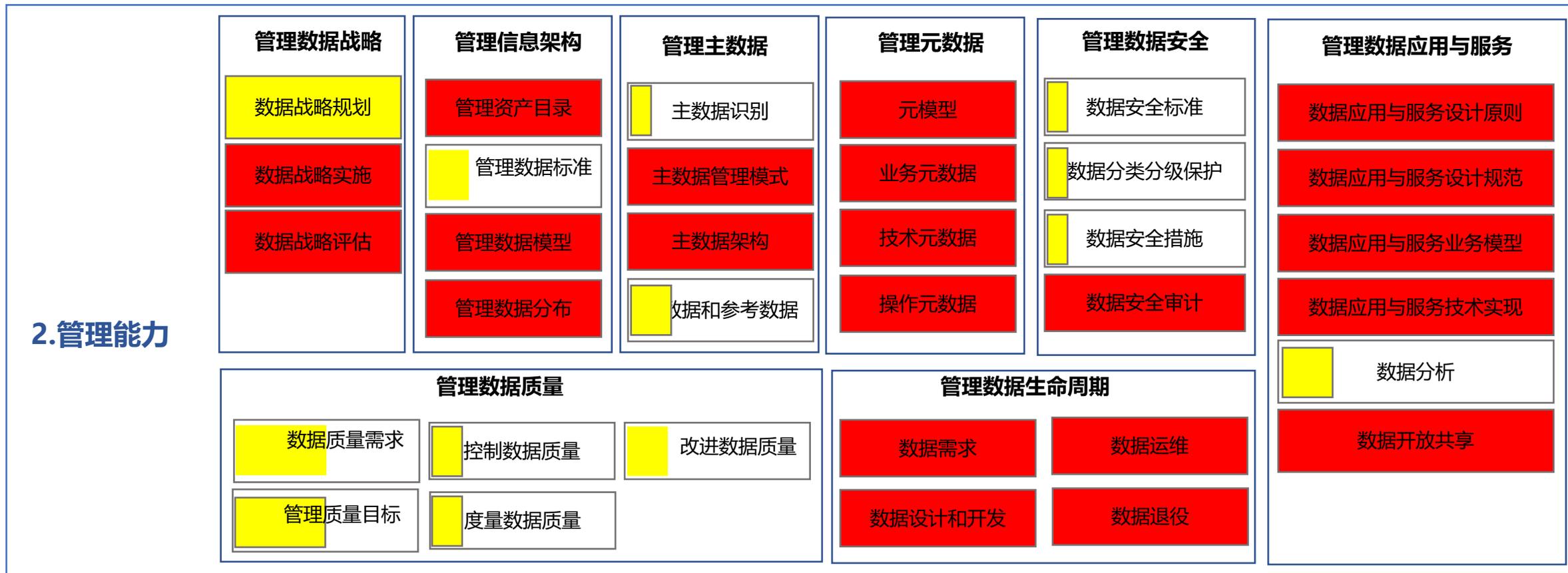
➤ 流程型组织迈出第一步，树苗已经种下去，还需要大家一起不断的浇水、施肥，促使树苗长成参天大树。



机密材料，请勿外泄！

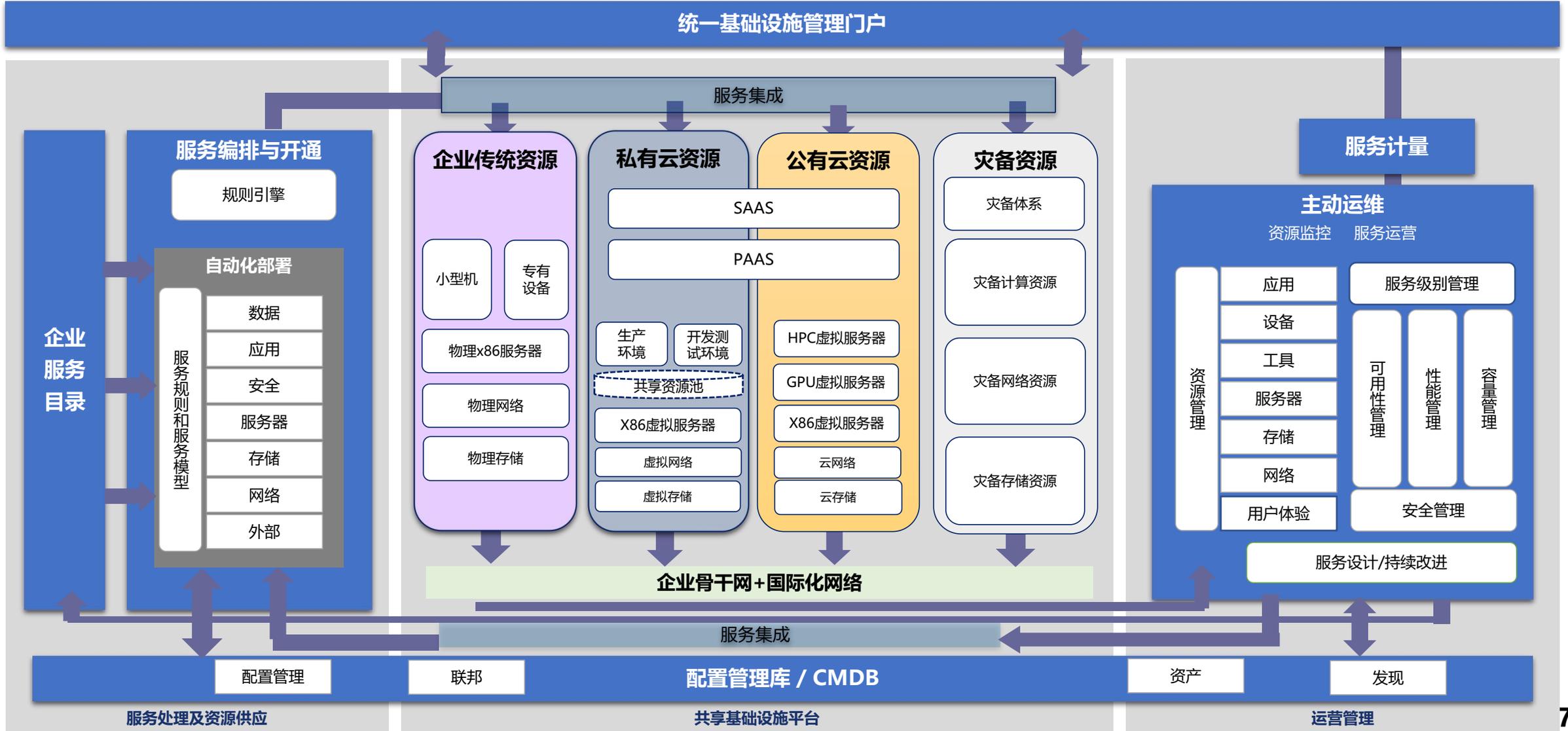
## 2.2 各工作模块评估——数据治理能力地图

- 根据“XX企业数据治理体系框架”提炼能力地图，目前尚处理数据治理起步阶段（人治），未来的数据治理及应用之路还非常漫长.....



## 2.2 各工作模块评估——IT基础设施架构

整合现有共有云与私有云采用主动运维、自动化部署及灾备，持续增强基础设施技术底座。

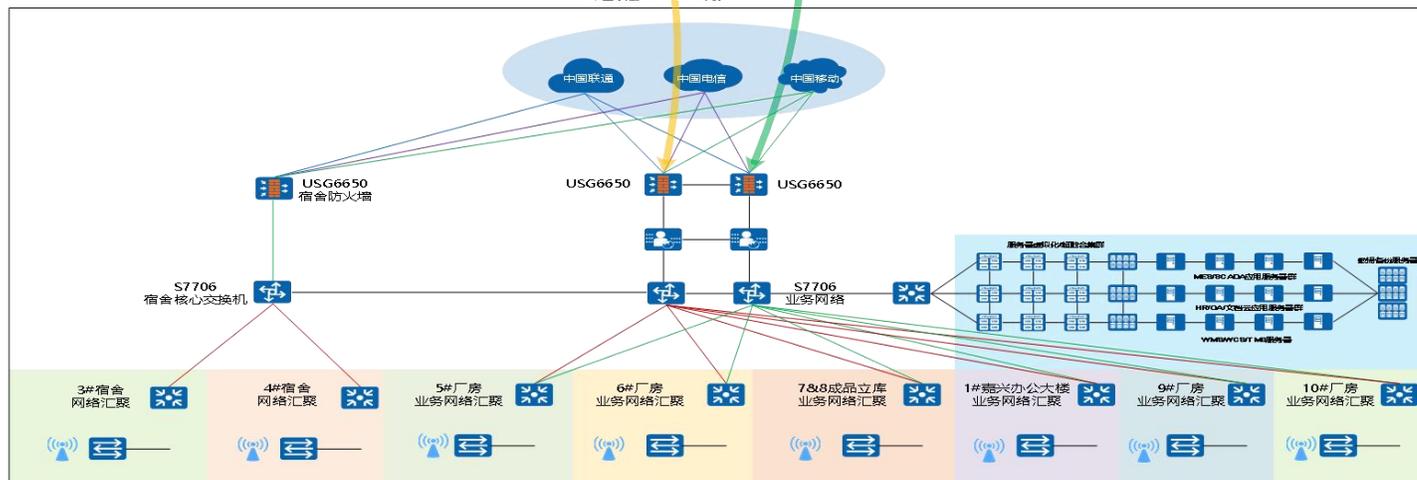
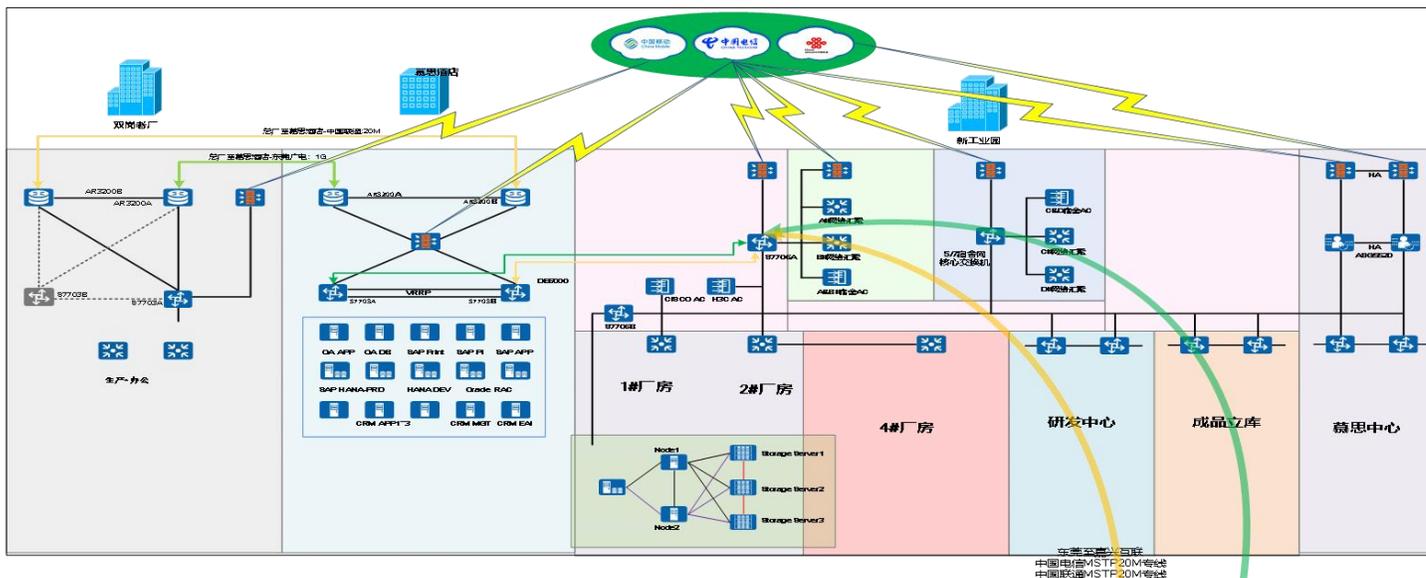


机密材料，请勿外泄！

## 2.2 各工作模块评估——IT基础设施网络架构

考虑数据多中心如何容灾备份

华南园区



华东园区

机密材料，请勿外泄！

## 2.2 各工作模块——流程/数据/IT内控成熟度自评较低，分别为1.5/1.2/2.1分

### 流程管理成熟度

得分：1.5/5.0



从**流程、组织、绩效、IT** 4个维度进行评估。

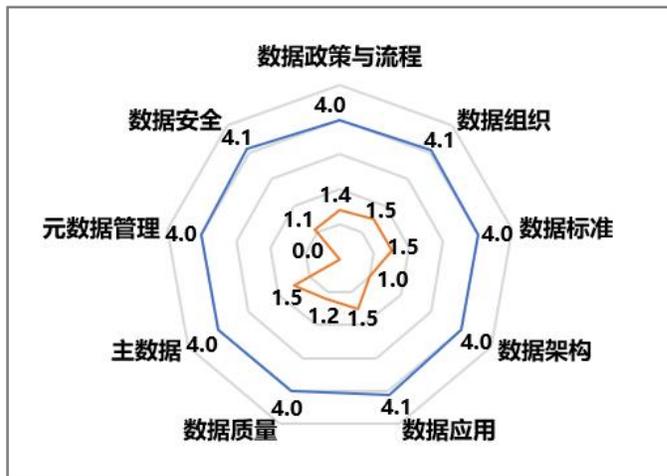
尚未达到2基本级（清晰但执行力不强）。具备一定的流程定义、形成初步的模板及标准，但管理尚不规范，尚未能完全按照流程定义开展业务；有一定的组织、角色和职责定义，但人员能力还不足以支撑业务开展；绩效方面设置了一些指标；IT系统方面覆盖较低。

18个L1级领域中**2.0 市场管理、4.0 零售成熟度最低**。

注：1（不成熟）、2（基本的）、3（可执行）、4（协同的）、5（领先的）

### 数据治理成熟度

得分：1.2/5.0



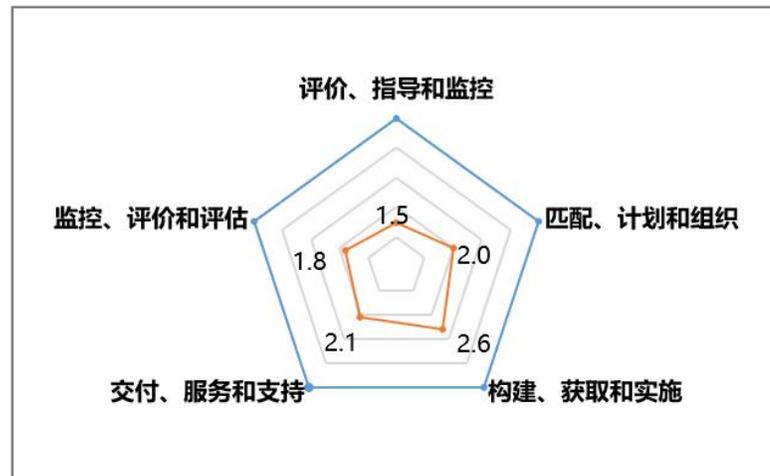
参考华为数据治理成熟度模型，从**数据实现的目标和技术实现的目标**（数据、集成、应用、基础设施）2个方面进行评估。

稍高于L1（数据帮助业务运作）但远未达到L2（数据用于业务管理）。技术实现的目标方面：数据关注于静态结构化内容、几乎没有集成的解决方案、应用基于独立模块、基础设施仍旧是单片的特定平台的；数据实现的目标方面：仅实现基本的报告系统、以及事后的分析。

注：L1（数据帮助业务运作）、L2（数据用于业务管理）、L3（数据成为战略资产）、L4（数据促进业务创新）、L5（数据成为企业脱颖而出的竞争要素）

### IT内控成熟度

得分：2.0/5.0



参考COBIT模型，从如下5个领域进行评估：

- 1、评价、指导和监控(Evaluate, Direct and Monitor, **EDM**)
- 2、匹配、计划和组织(Align, Plan and Organize, **APO**)
- 3、构建、获取和实施(Build, Acquire and Implement, **BAI**)
- 4、交付、服务和支持(Deliver, Service and Support, **DSS**)
- 5、监控、评价和评估(Monitor, Evaluate and Assess, **MEA**)

**2可重复级（具备标准化程序但是否执行依赖个人）。**

**评价、指导和监控**（评估战略、指导战略选择并监控战略达成）与治理目标有关，当前评分较低；其他与管理目标有关（如开发实施运维等实务）部分评分稍高。

注：0（没有级别）、1（初始级）、2（可重复级）、3（定义级）、4（管理级）、5（优化级）

## 2.2 各工作模块评估——总结分析

	IT应用	基础设施	数据
现状	<p><b>1、营销域：</b>IT应用架构覆盖各事业部信息化程度较低，缺乏以经销商价值为核心的系统应用平台</p> <p><b>2、研发域：</b>基本上是手工操作，缺少全生命周期管理的IT应用平台，支撑不了未来的研发产品快速迭代开发。</p> <p><b>3、供应链：</b>缺少支撑多事业部、多生产基地的主计划、供应商协同平台、集中仓储物流的IT应用平台。</p> <p><b>4、职能域：</b>支撑公司核心运营的财务共享、全面预算应用系统缺失，支撑公司人力资源管理的IT应用系统很弱。</p>	<p>1.稳定性、速率、安全性不够</p> <p>2.低效、救火、被动</p>	<p>1. 数据治理：数据治理体系和数据治理工作还处于初步建设</p> <p>2. 数据应用：初步建设BI系统，所采用的技术较为传统</p> <p>3. 数据中台：缺少系统性规划</p> <p>4. 数据管理工具：缺少工具管理数据的意识和规划</p>
问题	<p><b>1、营销域：</b>IT应用架构跨事业部的项目建设在组织能力和规划上偏弱、缺少以经销商价值为中心的业务流程及系统平台建设。</p> <p><b>2、研发域：</b>多品类多产品的PLM架构能力与人才欠缺。</p> <p><b>3、供应链：</b>多事业部、多生产基地整体主计划、供应商协同、和集中仓储物流的IT应用架构整体规划能力缺少。</p> <p><b>4、职能域：</b>财务共享、全面预算、人力资源管理的IT应用架构规划、建设起步太晚。</p>	<p>1.架构设计存缺陷</p> <p>2.整体投入不足</p> <p>3.资源及能力不匹配</p>	<p>1. 初步建设数据治理体系，初步治理主数据和业务数据</p> <p>2. 初步建设BI系统，所采用的技术较为传统</p> <p>3. 缺少系统性规划</p> <p>4. 缺少工具管理数据的意识</p>
未来提升	<p><b>1、营销域：</b>提升营销域各事业部IT应用架构覆盖率，未来需以价值共赢为目标，打造敏捷高效的全渠道赋能数字化平台。</p> <p><b>2、研发域：</b>打造高效协同的PLM应用平台。</p> <p><b>3、供应链：</b>提升多事业部、多生产基地缺少整体主计划、供应商协同、和集中仓储物流的IT应用架构整体规划与建设能力</p> <p><b>4、职能域：</b>重新规划财务共享、全面预算、人力资源管理的IT应用架构与建设。</p>	<p>1.加大顶层架构设计</p> <p>2.提升基础架构稳定、高效、安全</p> <p>3.提升整体能力水平</p>	<p>1. 先治理主数据，再治理业务数据，后治理非结构化数据</p> <p>2. 先固定报表，后灵活报表，再可视化报表，最后运用算法分析发现数据价值</p> <p>3. 先储备建设人才，再打通技术路径，后尝试构建数仓。以某个领域建设专题集市，包装数据产品，提供数据服务，打通与数据应用分析的通道，验证数据整合带来的实际成效。然后根据试点情况确定中台建设的必要性，若有必要则确定建设形式。</p> <p>4. 数据架构与数据模型管理，数据标准管理，主数据管理，元数据管理，数据质量管理，数据资产管理，数据生命周期管理，数据安全</p>
综合评估	劣势		

## 2.2 各工作模块评估——总结分析

	IT内控	流程	变革管理
现状	L4级IT流程制度建设完成率35%左右，且规划内容需进一步刷新；当前IT内审及IT外审提出的问题数量合计20个，且尚未全面覆盖所有系统和控制措施。	1.流程建设：缺乏流程KCP、流程绩效、流程成熟度；部分领域流程覆盖缺失 2.流程运营：流程设计持续赋能，业务流程与行政人事运营流程太依赖于OA，业务流程缺乏业务系统固化，缺乏流程专家，PO&PC组织职责及绩效考核需优化 3.流程优化：缺乏优化需求年度规划、缺乏体系机制 4.流程文化：文化活动开展较少，待加强流程意识松土，流程发布缺乏培训和宣贯	1、当前开展中的变革项目共计10个；2021年新立项的SOP变革、产品主数据变革、会员发展变革项目，按PMOP流程运行， 2、变革体系建设逐步完善，体系覆盖80%。 3、变革项目管理&内外部赋能：变革项目运作更标准化、规范化； 提供完整的项目管理模板、工具；对项目经理及项目组成员进行多场次赋能、培训。 4、每月召开RSC会议来推进公司变革。
问题	IT流程制度建设完成率不高、审计问题改善进度较缓慢。	1.流程成熟度水平低，流程覆盖建设持续开展中 2.缺少系统性流程建设规划，部分领域缺乏端到端拉通 3.PO&PC的绩效考核制度待优化，PO&PC未能全面发挥其作用 4.缺少流程专家及流程管理人才，流程优化和流程文化刚刚初步建设	1、个别变革项目处于停滞、进展缓慢的状态； 2、变革项目落地情况整体欠佳； 3、变革氛围、紧迫不够； 4、PMO成员能力、影响力不够。
未来提升	1、结合战略方向刷新IT领域流程制度建设规划，覆盖IT内控合规要求； 2、持续完善IT流程制度建设和并定期检查落实情况，督促审计问题的整改，保障闭环。	1.提升流程成熟度，持续开展流程建设覆盖，拉通端到端全流程 2.系统系进行流程建设规划及流程框架维护，引导各业务部门开展流程建设与优化年度规划 3.优化流程PO&PC绩效考核及其组织建设，充分发挥其作用，开展PO&PC等级认证建设和激励引导 4.搭建流程优化体系、流程月报、流程季刊，加强流程意识松土宣导和流程培训宣贯 5.企业内部培养流程人才，外部寻求人力资源开展招聘人才	1、变革领导力 2、变革文化宣传需提升力度 3、变革组织需进一步完善 4、PMO业务专业能力需提升 5、项目规范运作要求仍有提升空间，现仅作基本要求。从基本做到向做好
综合评估		优势劣势	优势

## 2.3 SWOT分析

流程IT基础薄弱，4A架构尚未完善，数据治理处于初始起步阶段，IT基础建设、流程管理建设有一定基础，部门自身需要不断苦练内功，才能赋能业务，支撑公司战略及数字化转型。

	机会	威胁
	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ “十四五”规划国家政策扶植</li><li>✓ 国民收入提高/适用人群增加</li><li>✓ 新科技带来新商机</li><li>✓ 越来越多的企业重视数据，将数据视为资产</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ 泛家居大家居、跨行业、新材料、新技术、新生态</li><li>✓ 迈入数字化时代，家居行业正在全价值链发力开展从营销到服务的数字化变革。</li><li>✓ 国家法律法规及监管层面对信息安全和IT内控建设的越来越重视</li></ul>
优势	优势机会策略(S.O.)	优势威胁策略(S.T.)
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ 变革体系建设逐步完善，体系覆盖80%。2021年新立项变革项目按PMOP流程运行；</li><li>✓ 流程管理体系建设开展了两年，具备了一定的基础和准备度；</li><li>✓ 埃森哲加持，开展数字化转型规划；</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ 优化业务流程架构，完善流程管理体系建设；</li><li>✓ 坚定数字化转型之路；</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ 通过持续的变革，提升公司管理能力；继续完善变革管理体系，提升PMOP流程覆盖率，规范项目运作；提升变革管理能力；</li></ul>
劣势	劣势机会策略(W.O.)	劣势威胁策略(W.T.)
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ 数据治理体系和数据治理工作处于起步建设；</li><li>✓ IT应用架构覆盖各事业部信息化程度较低，组织能力和规划上偏弱；</li><li>✓ 基础设施稳定性、速率、安全性不够，架构设计存缺陷；</li><li>✓ 数字化营销有待深度拓展；</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ 着手建设数据治理体系，优先治理主数据和业务数据；</li><li>✓ 提升IT应用架构覆盖率，以价值共赢为目标，打造敏捷高效的全渠道赋能数字化平台；加大顶层架构设计，提升基础架构稳定、高效、安全；</li><li>✓ 加强数字化运营能力的建设；</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ 加大资源投入，调整人员结构；</li><li>✓ 聘请第三方顾问辅导；</li><li>✓ 全面考虑信息安全和IT内控相关措施的建设落实，保障信息系统建设和运行的合法合规，保障信息安全。</li></ul>

### 3 战略目标

#### 客户需求与环境洞察

- ✓ 业务单位需求
- ✓ 外部环境与标杆企业研究

#### 内部经营与职能审计

- ✓ 经营指标审计和驱动力分析
- ✓ 各工作模块评估



### 3.1 本部门定位、愿景、独特价值

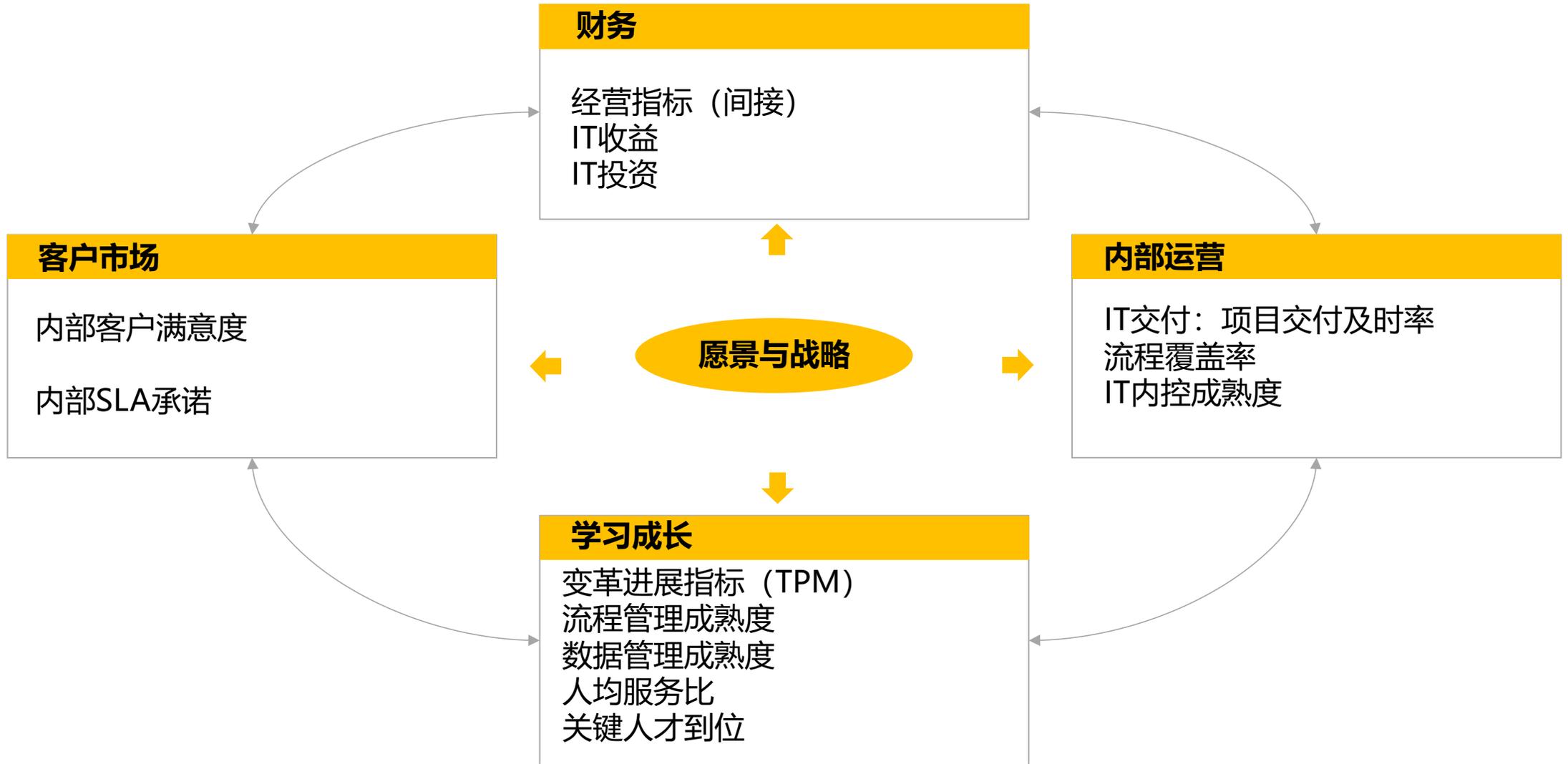
<b>定位</b>	<b>是企业的核心竞争要素，业务支持型向业务伙伴转变，并向引领业务转变</b>
<b>愿景</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 成为公司战略目标达成的重要核心力量；</li><li>• 以业务需求为导向，以先进平台为驱动，管理提升为根本，建设以客户中心的流程化、数字化、智能化的XX集团。</li></ul>
<b>独特价值</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 聚焦数字化转型，成为行业标杆，让客户无缝连接，业务高效、员工工作简单</li><li>• 关注体验，服务一线业务，利用先进的IT技术，构建数字化企业，使能公司业务运作简单、高效、安全和高质量，支撑公司的商业成功</li><li>• 作为重要的使能器</li></ul>

## 3.2 战略方向

### 本部门战略方向

- 1、持续推进数字化建设，实现业务在线化、数据化，为未来智能化打好基础
- 2、聚焦营销、研发等核心业务领域的数字化转型，打通主业务流，支撑多业态
- 3、**打造软体家居行业数字化工厂标杆**
- 4、通过提供IT装备和工具，提升业务的协同效率，改善用户体验

### 3.3 战略目标



### 3.3 战略目标

维度	指标名称	2021年预测			2022年目标		2023年目标		2024年目标	
		预测值	增长率	大目标完成率	目标值	增长率	目标值	增长率	目标值	增长率
财务	IT项目ROI									
客户市场	服务满意度									
	IT运维服务承诺达标率 (SLA)									
内部运营	项目交付及时率									
学习成长	TPM									
	流程管理成熟度									
	数据管理成熟度									
	人均服务比									
	关键人才到位率									

## 3.4 管理工作优先重点

### 管理工作优先重点

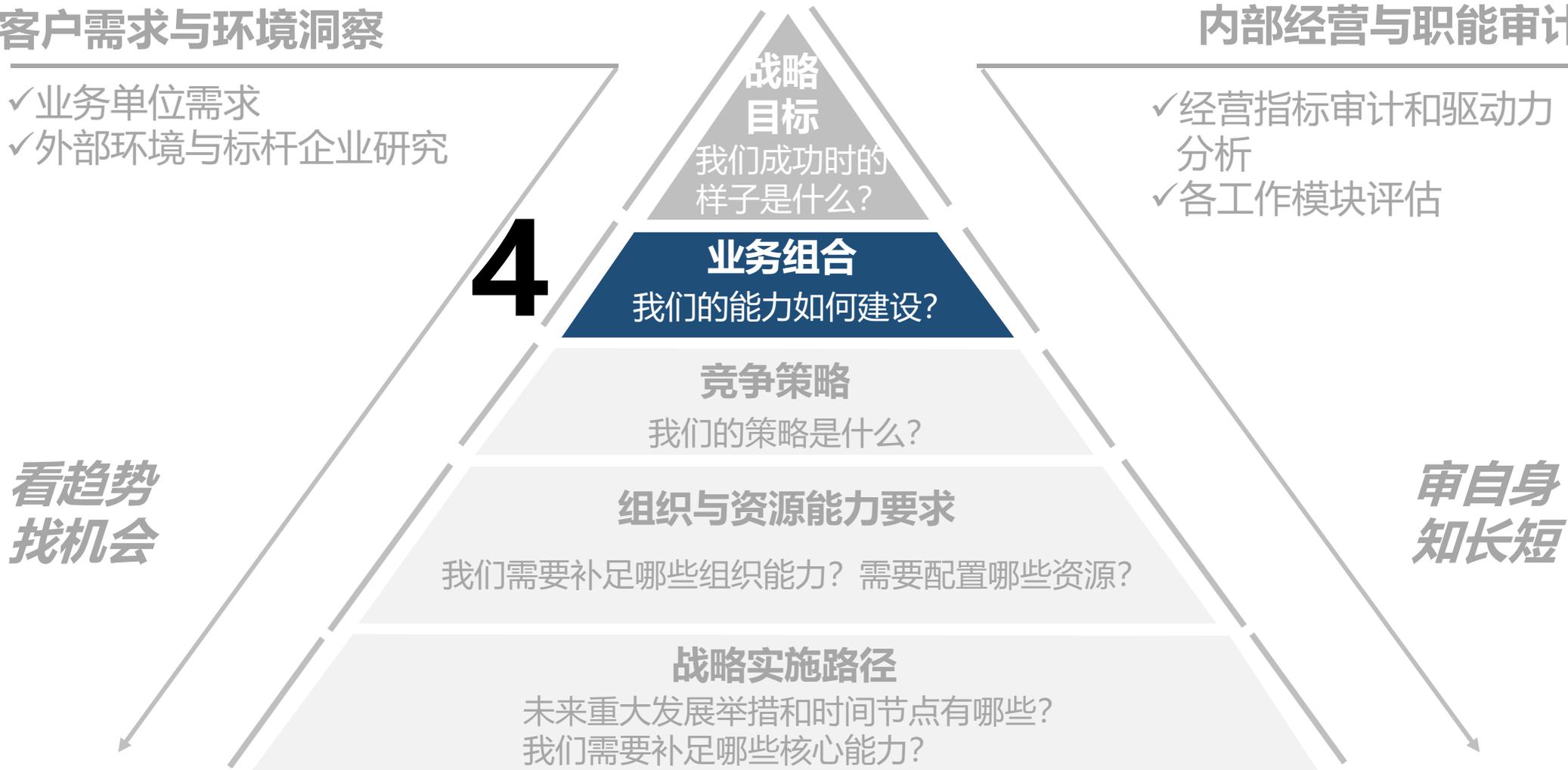
- 1、流程IT治理能力的建设（整体规划，架构管控，统一工具方法来支撑业务发展）
- 2、夯实流程管理体系，支撑公司流程化组织的建设
- 3、提供IT整体解决方案
- 3、统一企业级技术平台，保障IT内控合规
- 4、建立数据标准、提升数据质量、完善数据应用、规划数据中台
- 5、加强部门组织能力建设（组织架构、核心人才的引进、跨部门协同、项目管理）

## 客户需求与环境洞察

- ✓ 业务单位需求
- ✓ 外部环境与标杆企业研究

## 内部经营与职能审计

- ✓ 经营指标审计和驱动力分析
- ✓ 各工作模块评估



# 4.1 业务组合

## 业务组合描述:

### 核心能力

- 1. 多渠道引流、销售转化和可视化交付能力
- 2. 技术实现能力
- 3. 数字化工厂基础运营能力
- 4. 数据有序管理能力
- 5. 网络高速传输能力
- 6. IT内控合规流程制度及执行保障能力
- 7. 夯实核心业务系统建设能力

H1  
(1-1.5年)

- 1. 客户全生命周期管理能力
- 2. 技术推动能力
- 3. 数字化工厂全面集成能力
- 4. 数据赋能运营能力
- 5. 服务器稳定运行能力
- 6. IT内控合规要求系统内置保障能力
- 7. 提升核心业务系统覆盖度, 优化集成关系, 实现端到端信息互通

H2  
(1.5-3年)

- 1. 精准营销能力和自动化营销能力
- 2. 技术创新能力
- 3. 数字化工厂智能制造能力
- 4. 数据驱动增长能力
- 5. 坚实的信息安全能力
- 6. IT内控合规要求自动检查及预警能力
- 7. 赋能业务, 创造业务价值

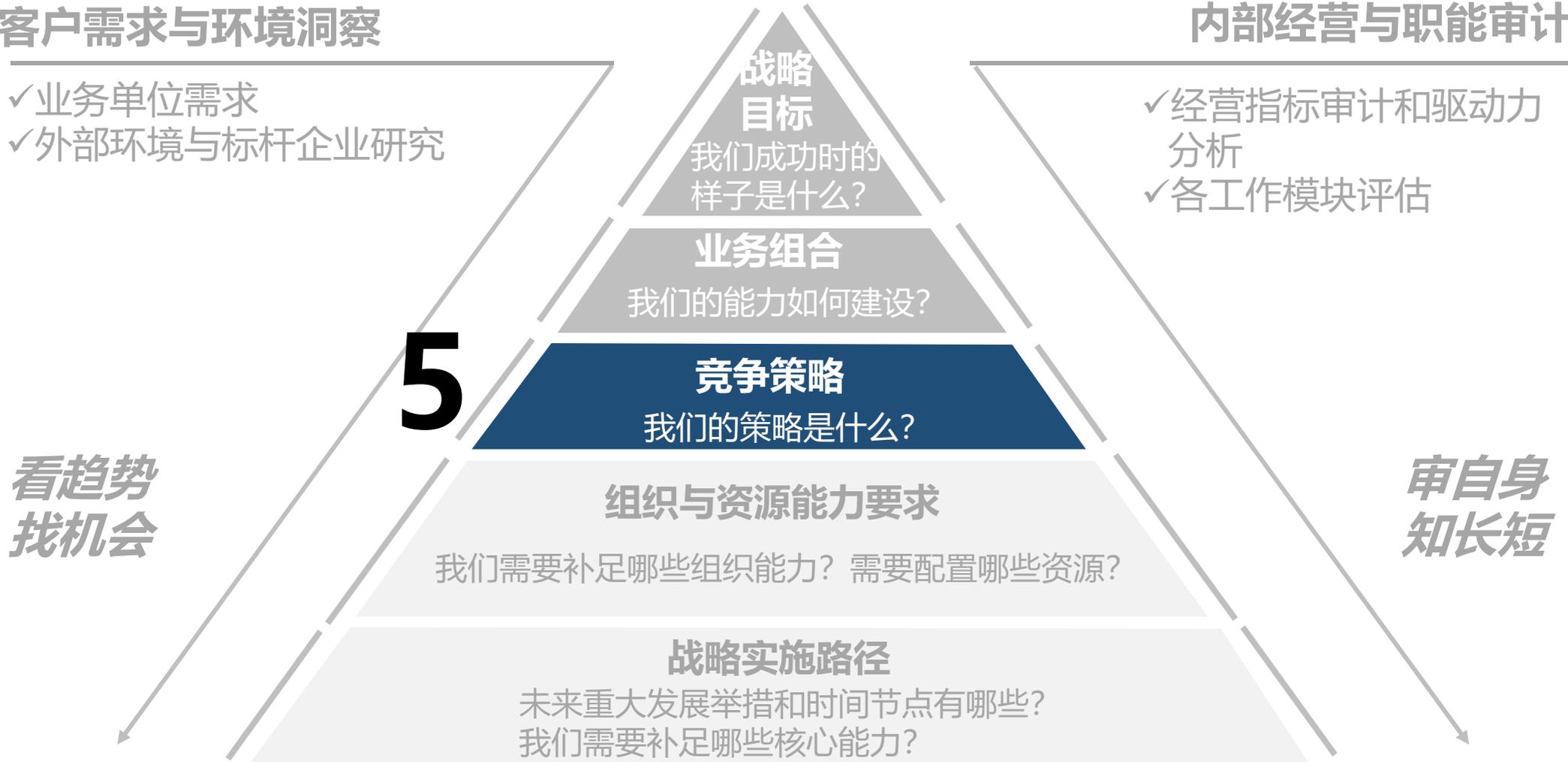
H3  
(3-5年)

## 客户需求与环境洞察

- ✓ 业务单位需求
- ✓ 外部环境与标杆企业研究

## 内部经营与职能审计

- ✓ 经营指标审计和驱动力分析
- ✓ 各工作模块评估



# 5.1 竞争策略

内外部分析、战略目标和业务组合对流程战略的输入：

## 内外部分析输入

- ✓ 优化业务流程架构，完善流程管理体系建设；
- ✓ 坚定数字化转型之路；
- ✓ 通过**持续的变革**，提升公司管理**能力**；继续完善变革管理体系，提升PMOP流程覆盖率，规范项目运作；提升变革管理能力；
- ✓ 着手建设**数据治理**体系，优先治理主数据和业务数据；
- ✓ 提升IT应用架构覆盖率，以价值共赢为目标，打造敏捷高效的全渠道赋能**数字化平台**；加大**顶层架构**设计，提升基础架构稳定、高效、安全；
- ✓ 加强数字化运营能力的建设；
- ✓ 加大**资源**投入，调整**人员**结构；
- ✓ 聘请第三方顾问辅导；
- ✓ 全面考虑信息安全和IT内控相关措施的建设落实，保障信息系统建设和运行的合法合规，保障信息安全。

## 战略目标、业务组合输入

- **战略目标：成为行业数字化转型的引领者，支撑公司“双百”战略达成**
- **业务组合：**
  - 业务伙伴：营销、研发、供应链、财经、人力资源等核心业务领域的能力建设
  - 数字化工厂基础运营、全面集成、智能制造
  - 数据有序管理，数据赋能运营，数据驱动增长
  - 网络高速传输，服务器稳定运行，坚实的信息安全保障
  - IT内控合规流程制度及执行，合规要求系统内置，合规要求自动检查及预警

聚焦核心业务变革

打造和提升数字化专业能力，支撑公司数字化转型

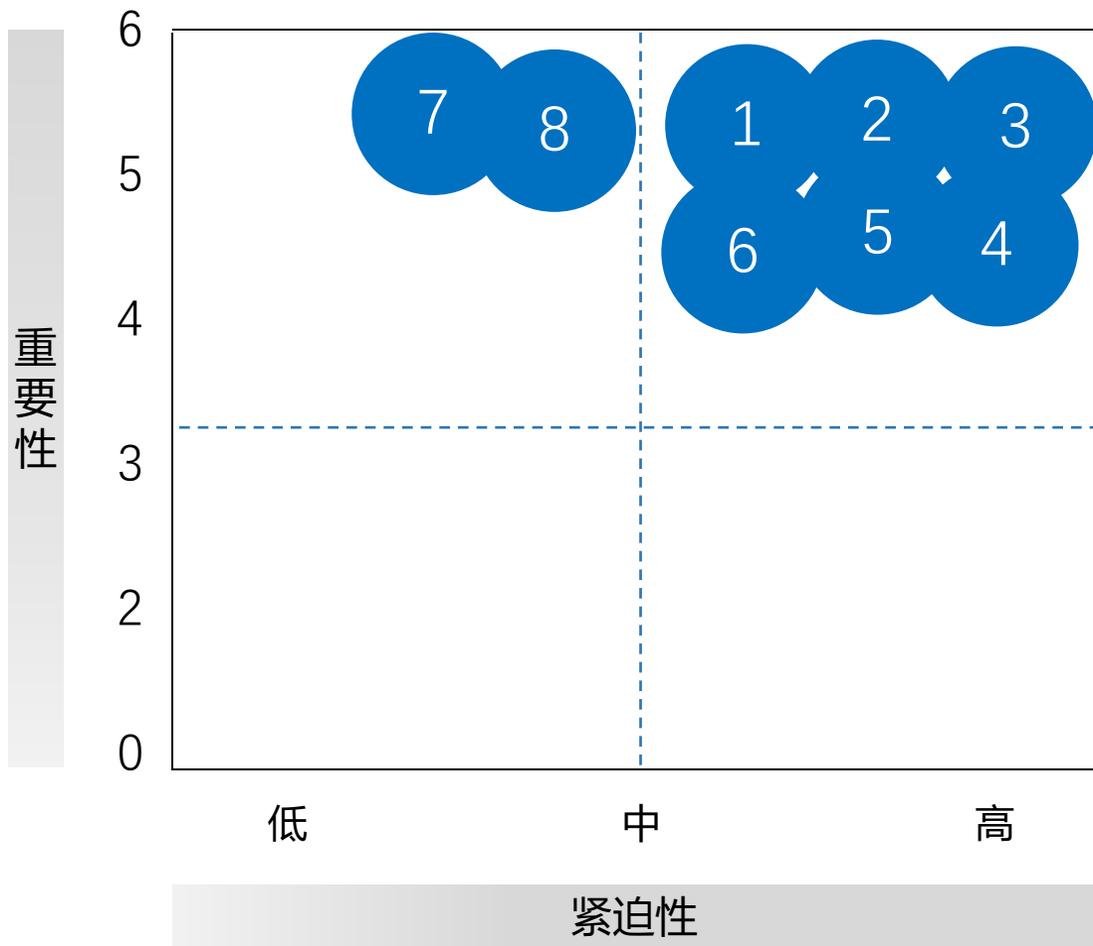
以平台思维为核心支撑公司战略

双态IT：稳态+敏态

数字化组织和人才的建设

## 5.2 战略举措

由此，我们制定了XX的XX大战略举措：



### A 营销数字化

- 1 通过数字化转型，支撑多品牌、多渠道、多品类发展的业务战略
- 2 建设平台化会员发展体系与会员生态圈

### B 研发数字化

- 3 通过建设IPD管理体系和研发平台，支撑打造符合市场需求、具有竞争力的产品

### C 供应链数字化

- 4 通过“精益化、自动化、信息化”三化融合，实现“品质稳定、成本最优、柔性化交付”的智能化工厂
- 5 构建价值采购与阳光采购体系，实现采购向战略采购和利润中心转型
- 6 通过建设S&OP计划体系并提供系统工具，构建供应链计划管理能力，实现后端供应资源的综合平衡

### D 流程IT

- 7 启动IT中台战略，构建服务化、云化平台，推进公司数字化转型，支撑业务可持续发展和创新
- 8 通过数据治理，实现数据的资产化，支撑业务精细化运营

## 6 组织与资源能力要求

### 客户需求与环境洞察

- ✓ 业务单位需求
- ✓ 外部环境与标杆企业研究

### 内部经营与职能审计

- ✓ 经营指标审计和驱动力分析
- ✓ 各工作模块评估

看趋势  
找机会

6

### 组织与资源能力要求

我们需要补足哪些组织能力？需要配置哪些资源？

审自身  
知长短

### 战略实施路径

未来重大发展举措和时间节点有哪些？  
我们需要补足哪些核心能力？

### 战略目标

我们成功时的样子是什么？

### 业务组合

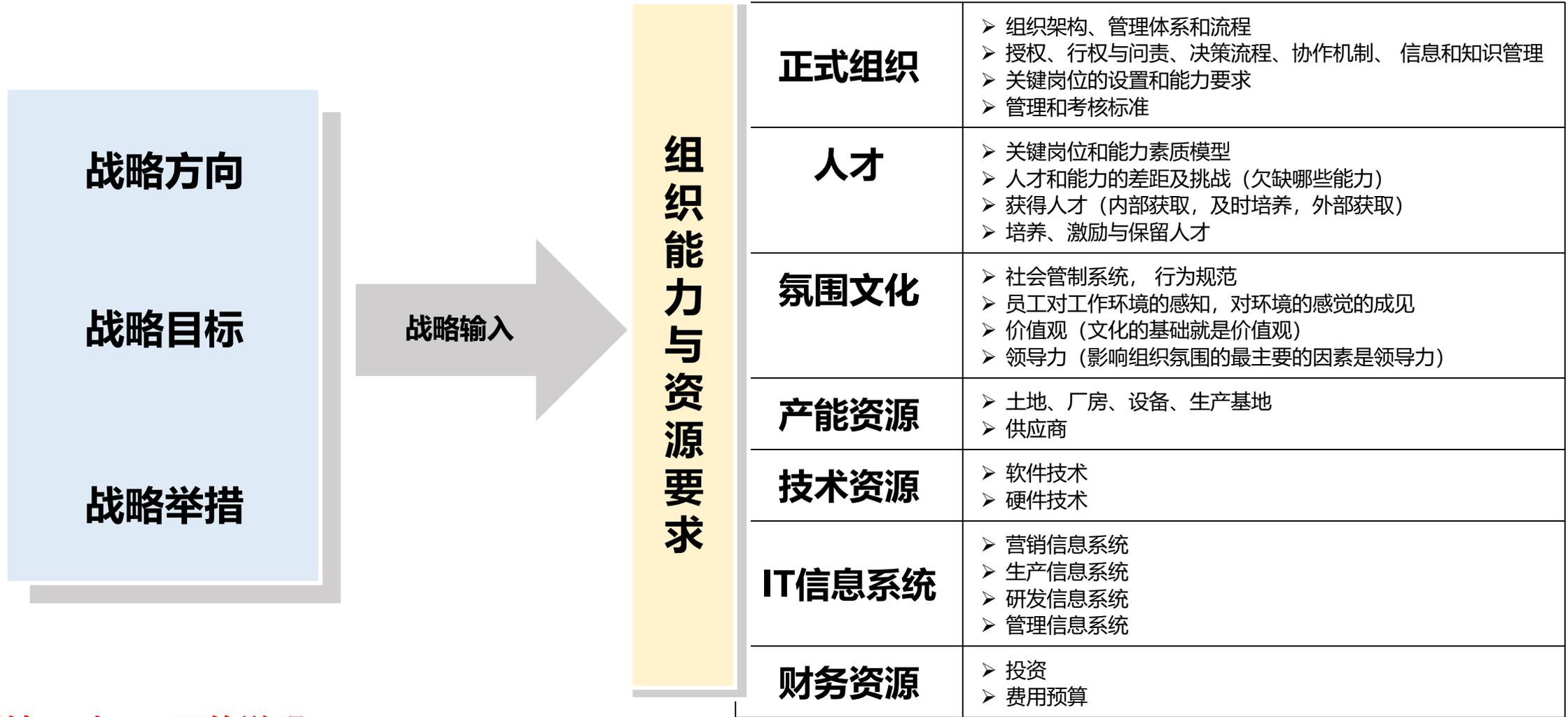
我们的能力如何建设？

### 竞争策略

我们的策略是什么？

# 7.1 组织能力与资源要求

根据战略方向、战略目标以及战略举措的重要输入，导出对组织能力和资源的具体要求



不用填，对下一页的说明

## 7.1 组织能力与资源要求

战略输入		组织能力与资源要求		责任部门	满足组织能力与资源要求的战略举措
来源	具体描述	维度	具体描述		
战略举措	打造华南工厂智能智造标杆示范点 复制数字化工厂成功模式到华东、沙发、床一	技术资源	引进优秀的数字化建设外部团队	财经中心	
		人才	1、留人政策建设 2、留住原有华南示范点的人才 3、配备SAP、MES、APS、WMS、SCADA相关技能实施人员 4、招聘具有数字化工厂规划和实施能力的IT人员	人力资源中心	
		IT信息系统	APS、MES、WMS、SCADA、视觉系统、大数据算法、吊挂系统、调度系统、监控系统、质检系统	财经中心	
战略举措	通过建设S&OP计划体系并提供系统工具，构建供应链计划管理能力，实现后端供应资源的综合平衡	人才	配备APS相关人才	人力资源中心	
		IT信息统	引进符合家具行业APS平台	财经中心	

# 7 战略实施路径

## 客户需求与环境洞察

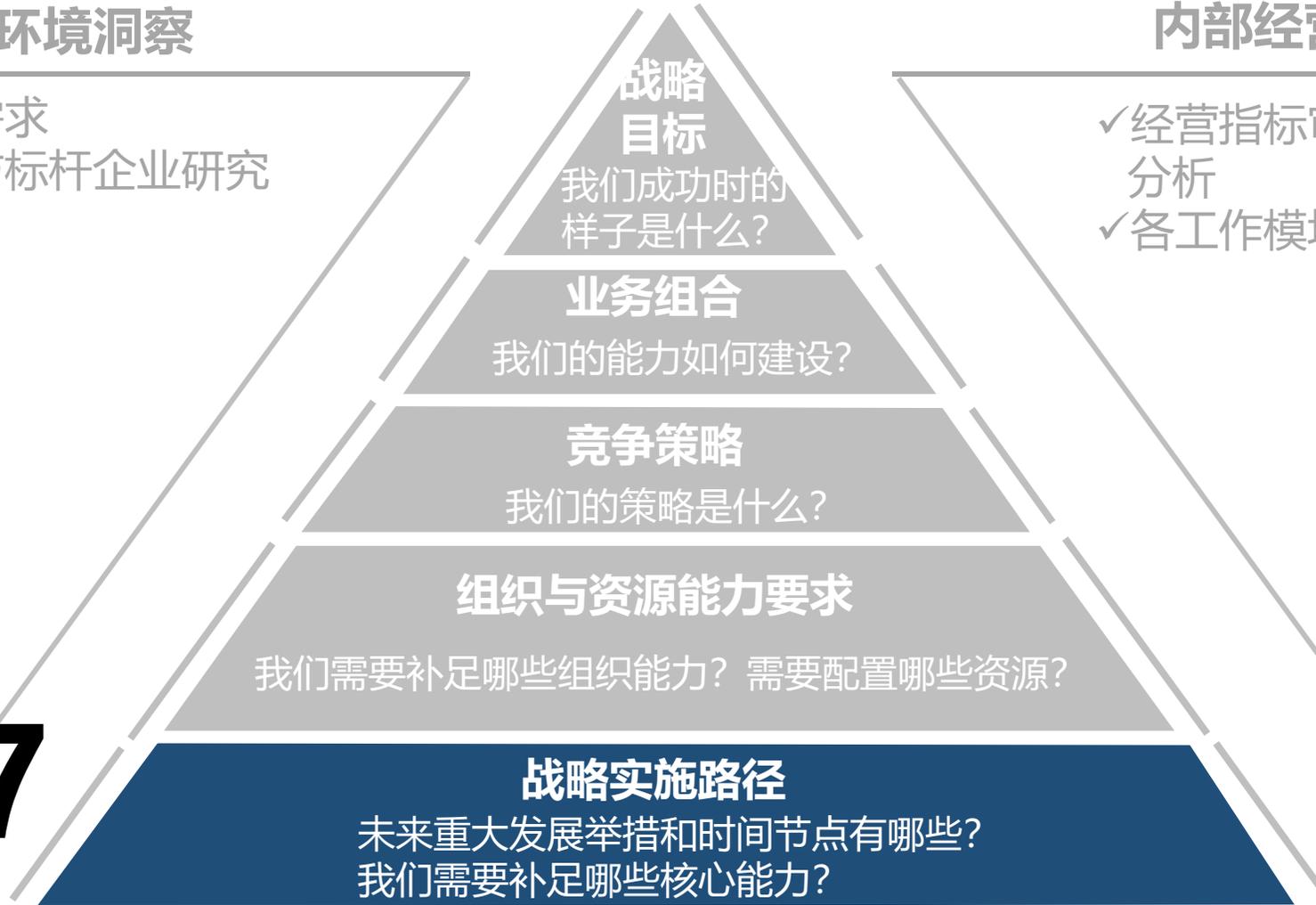
- ✓业务单位需求
- ✓外部环境与标杆企业研究

## 内部经营与职能审计

- ✓经营指标审计和驱动力分析
- ✓各工作模块评估

看趋势  
找机会

7



审自身  
知长短

# 7.1 战略屋（战略举措）

愿景

## 支撑双百战略 构建高效企业数字化运营体系

核心能力

产品竞争力

生产能力

产业链协同能力

数字化营销能力

经营分析能力

通过数字化转型，支撑多品牌、多渠道、多品类发展的业务战略

建设平台化会员发展体系与会员生态圈

通过建设IPD管理体系和研发平台，支撑打造符合市场需求、具有竞争力的产品

通过“精益化、自动化、信息化”三化融合，实现“品质稳定、成本最优、柔性化交付”的智能化工厂

构建价值采购与阳光采购体系，实现采购向战略采购和利润中心转型

通过建设S&OP计划体系并提供系统工具，构建供应链计划管理能力，实现后端供应资源的综合平衡

以“做文化”、“建体系”、“搭平台”来构建组织能力，支撑业务，实现战略目标

通过财务工作全面标准化和数字化，建立财务共享服务中心，打造业财一体化，实现向运营财务和战略财务转变

启动IT中台战略，构建服务化、云化平台，推进公司数字化转型，支撑业务可持续发展和创新

通过数据治理，实现数据的资产化，支撑业务精细化运营

关键举措

人力资源：组织架构优化，核心人才引入

财务：全面预算管理

流程信息：流程管理能力、IT治理能力、IT项目管理能力

支持体系

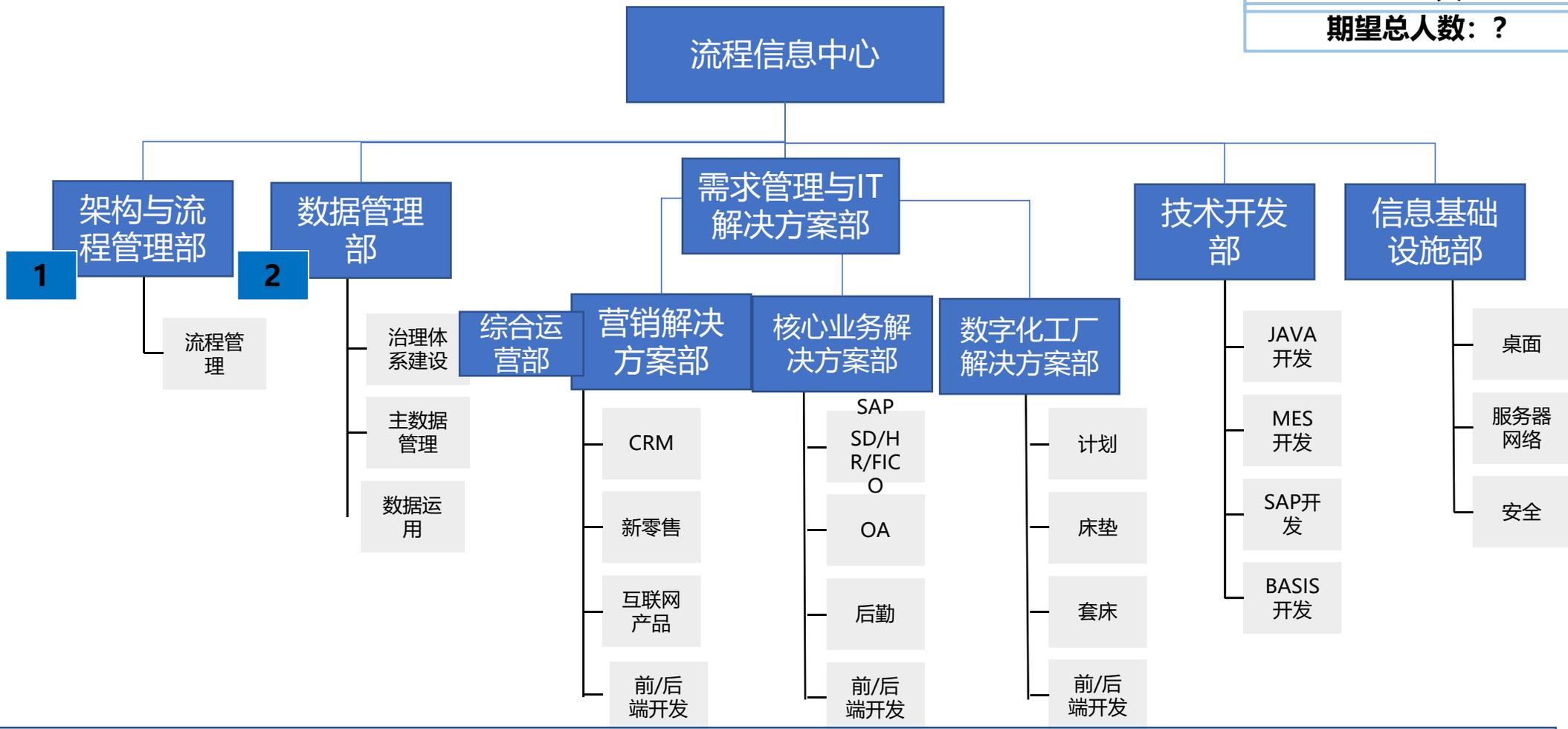
运作机制：PO/PC、数据管家/数据责任人运作；绩效考核激励、变革管理

机密材料，请勿外泄！

# 7.2 组织架构

描述支撑新的战略规划给组织架构带来的关键变化点:

总编制138人/现有人数  
125人  
期望总人数: ?

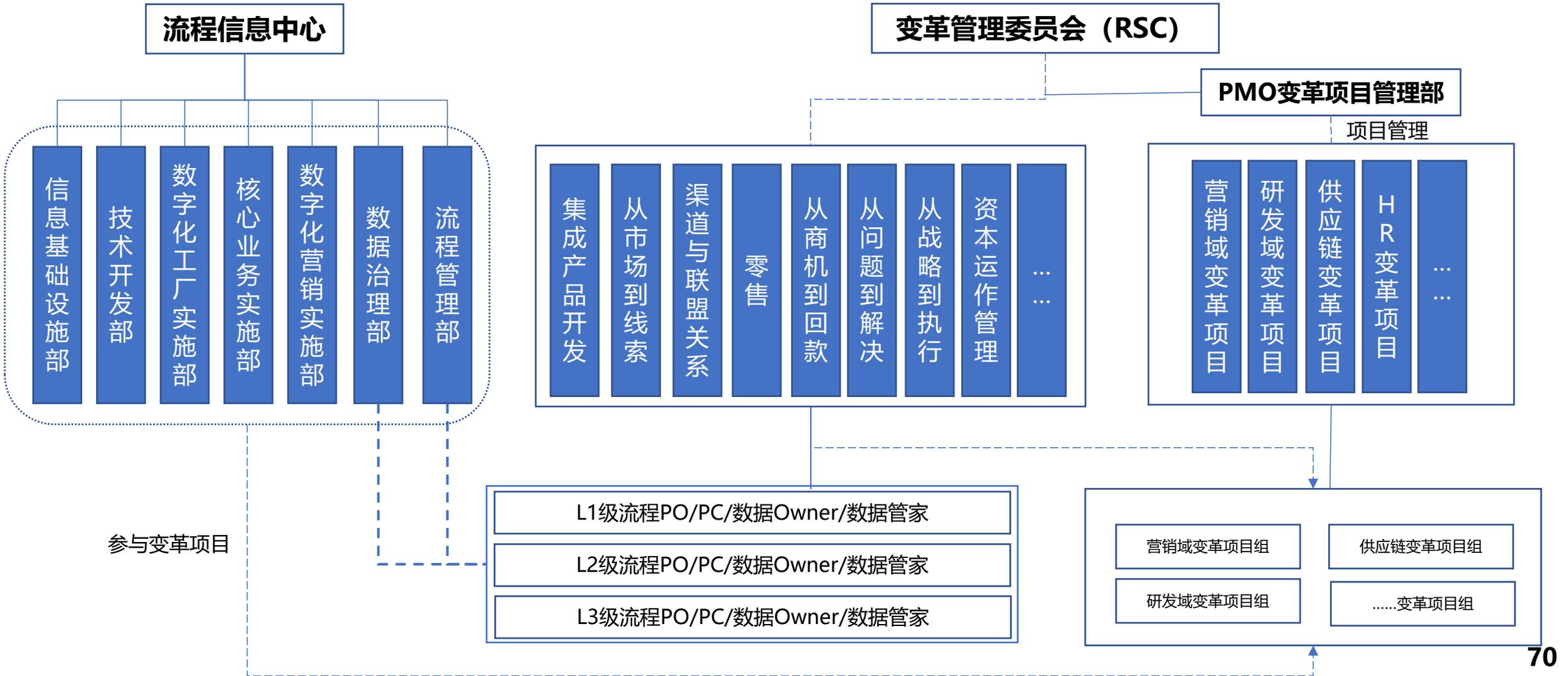


变化点1: \*\*\*\*\*  
变化点2: \*\*\*\*\*  
变化点3: \*\*\*\*\*

机密材料，请勿外泄！

## 8.2 跨部门协作

流程管理、数据管理在各领域设定PO/PC、数据Owner/数据管家角色，管理方式采用虚、实线管理。业务单位、流程IT、PMO三方合力共同参与变革项目。



## 7.3 战略实施路径

战略举措	任务	主责部门	主责人	成功时的样子	衡量标准	完成时间	投资金额
通过数据治理，实现数据的资产化，支撑业务精细化运营	引进主要的数据管理工具，包括：主数据管理、数据标准管理、数据质量管理	数据管理部	黄玲玲	有序管理数据资产	数据治理成熟度	2022	500万
	规划数据分析应用：建设数据中台和数据分析平台	数据管理部	黄玲玲	业务方基于需求场景实现自助数据分析洞察	数据分析师占比 BI报表占比	2022	200万
启动IT中台战略，构建服务化、云化平台，推进公司数字化转型，支撑业务可持续发展和创新	引进IT中台技术平台，在营销端先试点建设统一的技术底座，初步建立微服务化、组件、高可用、API、服务总线的能力。	流程信息中心	胡宗武/ 余启龙			2022	
	夯实IT中台技术平台，在后端供应链统一的技术底座，优化升级后端的平台，建立微服务化、组件、高可用、API、服务总线的能力。	流程信息中心	胡宗武/ 余启龙			2024	
构建价值采购与阳光采购体系，实现采购向战略采购和利润中心转型							

## 7.3 战略实施路径

战略举措	任务	主责部门	负责人	成功时的样子	衡量标准	完成时间	投资金额
通过建设IPD管理体系和研发平台，支撑打造符合市场需求、具有竞争力的产品	IPD变革项目的落地	产品创新中心	雷华	IPD体系有序运作，横向组织、流程、机制支撑产品力提升。	研发周期缩短、产品质量提高、跨部门协同效率提升		/
	PLM系统平台的搭建	流程信息中心	余启龙				/
	产品主数据治理及优化	产品创新中心	冯云	研发过程线上化，系统化。	产品研发周期缩短		/
	研发软件集成实施、SAP优化	产品创新中心	余亚	研发各软件集成打通			/

## 7.3 战略实施路径

战略举措	任务	主责部门	负责人	成功时的样子	衡量标准	完成时间	投资金额
通过数字化转型，支撑多品牌、多渠道、多品类发展的业务战略	渠道发展和赋能（O2O、培训、智慧门店）平台建设与推广	数字化营销实施部	叶燕强	支撑门店的进销存和财务一体化管理、线上线下协同畅通、在线培训赋能、门店数字化	经销商和门店主数据准确； --数据准确率 零售和库存数据沉淀回来； --数据准确率 线上和线下高效协同； -- 邀约率高	2022	2000万
	大客户销售管理系统（客户、报价、合同等模块）建设与推广	数字化营销实施部	叶燕强	满足大客户商机、合同、报价管理	前端即时精准报价， 大客户数据沉淀	2022	200万
	营销活动管理系统（营销计划和预算、活动、内容等模块）建设与推广	数字化营销实施部	叶燕强	实现营销计划和预算、活动和内容管理；	内容即时共享； 营销活动ROI即时分析；	2022	200万
建设平台化会员发展体系与会员生态圈	深化会员数字化运营场景建设和推广	数字化营销实施部	叶燕强	实现会员的全生命周期管理	客户平均价值提升；	2023	500万
	会员多触点建设，会员平台营销自动化帮助实现实践事件营销和精准营销	数字化营销实施部	叶燕强	客户画像、多渠道触达、个性化营销	营销漏斗；	2024	200万

## 7.3 战略实施路径

战略举措	任务	主责部门	负责人	成功时的样子	衡量标准	完成时间	投资金额
通过“精益化、自动化、信息化”三化融合，实现“品质稳定、成本最优、柔性化交付”的智能化工厂	打造华南工厂智能制造标杆示范点	研究院	戴涛	1、助力业务卓越运营 2、数据驱动决策 3、成本最优、交付最快、质量最好，柔性制造	得到业务认可 人均产出提升 材料利用率提升 设备稼动率提升	2022-12	
	复制数字化工厂成功模式到床一、华东、沙发	研究院	戴涛	1、助力业务卓越运营 2、数据驱动决策 3、成本最优、交付最快、质量最好，柔性制造	得到业务认可 人均产出提升 材料利用率提升 设备稼动率提升	2025-12	
通过建设S&OP计划体系并提供系统工具，构建供应链计划管理能力，实现后端供应资源的综合平衡	构建计划集成平台	供应链	王涛	1、营销端预测、订单与供应链计划全面拉通 2、供应链计划与制造细部计划全面拉通 3、计划与供应商协同 4、计划透明化	计划协同效率提升 快速反应能力提升	2023-12	

## 7.3 战略实施路径

战略举措	任务	主责部门	主责人	成功时的样子	衡量标准	完成时间	投资金额
以“做文化”、“建体系”、“搭平台”来构建组织能力，支撑业务，实现战略目标							
通过财务工作全面标准化和数字化，建立财务共享服务中心，打造业财一体化，实现向运营财务和战略财务转变							

## 7.3 项目路径图

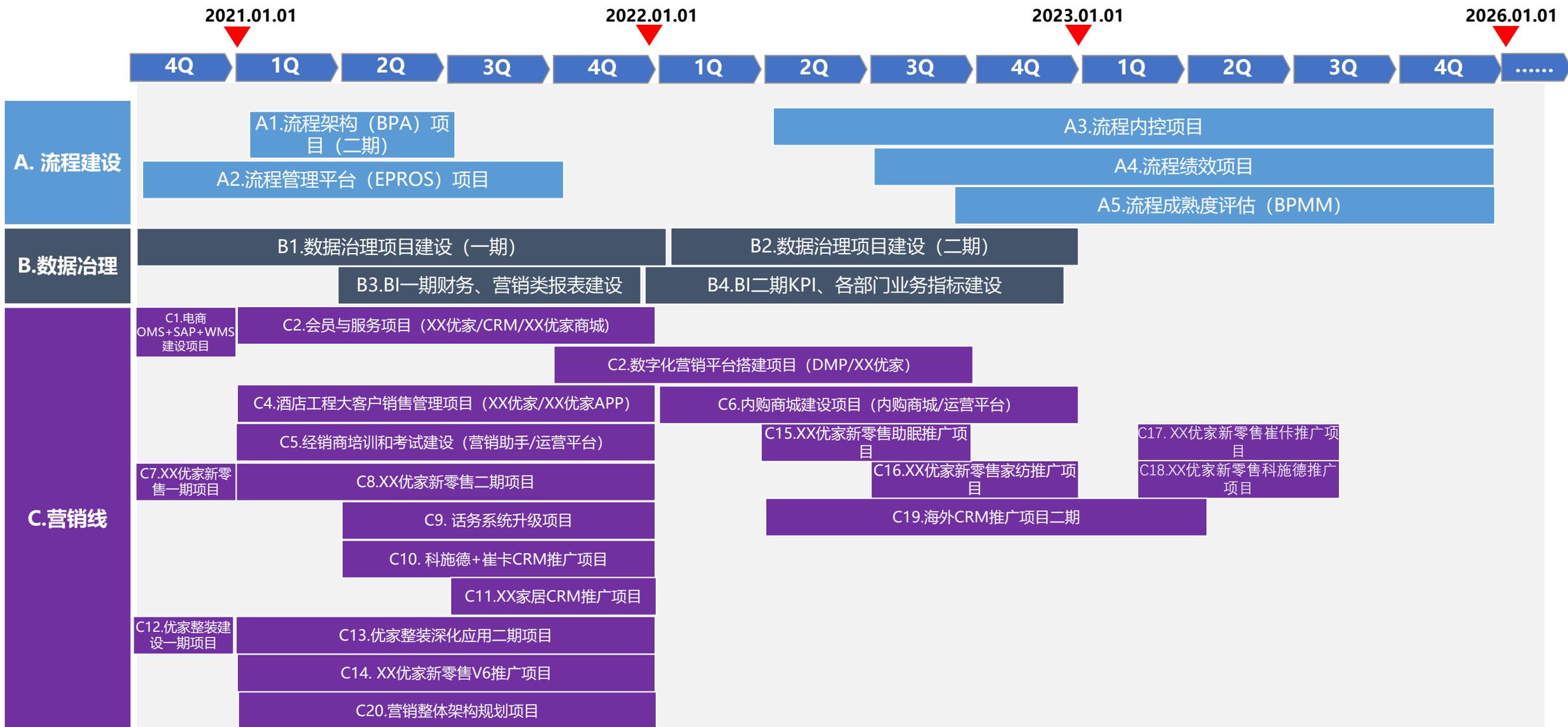
---

# 关键任务 | 未来三年的流程信息化项目分为6大类

在建	升级/深化/推广	替换	新建
----	----------	----	----

A. 流程建设	B. 数据治理	C. 营销线	D.集成供应链&采购	E. 职能线	F.基础设施、信息安全及技术标准线
A1. 流程架构 (BPA) 项目	B1.数据治理项目一期	C1.电商OMS+SAP+WMS建设项目	D1.床垫二部辅助物流二期 (WMS/MES/WCS)	E1.嘉兴OA系统	F1.嘉兴工厂基础设施建设项目 (9#、10#厂房一期)
A2. 流程管理平台 (EPROS) 项目	B2.数据治理项目二期	C2.会员与服务项目 (XX优家/CRM/XX优家商城)	D2.床垫二部WSM/MES/SAP闭环对接	E2.OA系统优化升级项目	F2.嘉兴工厂基础设施建设项目(5#、6# 厂房二期)
A3. 流程内控项目	B3.BI一期财务、营销类报表建设	C3.数字化营销平台 (DMP&DSP) 搭建	D3.床垫二部二楼自动包装线建立MES/WMS	E3.经销商主数据优化项目	F3.信息安全管理体系统建设项目
A4. 流程绩效管理项目	B4.BI二期KPI、各部门业务指标建设	C4.酒店工程大客户销售管理项目 (XX优家/XX优家APP)	D4.套床二部一楼MOM项目落地实施	E4.全面预算功能优化项目	F4.智能化办公建设项目
A5. 流程管理成熟度评估 (BPMM) 项目		C5.经销商培训和考试建设项目	D5.套床二部三楼自定化实施项目 (MES/WMS/线控/WCS/SCADA)	E5.智能报销系统	F5.IT网络架构升级项目
		C6.内购商城建设项目	D6.套床二部四楼吊挂系统项目	E6.税控管理系统	F6.数据治理基础建设项目
		C7.XX优家新零售一期项目	D7.床垫二部三楼流水线建立 (MES/WMS/SCADA)	E7.财务合并报表项目	F7.桌面云办公建设项目
		C8.XX优家新零售二期项目	D8.质量检验自动化项目	E8.资金管理系统项目	F8.统一系统单点登录账号管理建设项目
		C9.话务系统升级项目	D9.床垫二部三楼辅助物流三期 (WMS/MES/WCS)	E9.合同管理项目	F9.床垫二三期辅助物流WMS系统建设项目
		C10.科施德+崔佶CRM推广项目	D10.套床二部二、四楼MOM项目 (MES/WMS/线控/WCS/SCADA)	E10.电子档案项目	F10.套床二部二期智能制造IT基础建设项目
		C11.XX家居(沙发)CRM推广项目	D11.床垫二部车间细排程项目	E11.财务共享中心一期项目	F11.智慧园区工厂建设项目
		C12.优家整装一期建设项目 (CRM+酷家乐+优家+SAP)	D12.套床二部车间细排程项目	E12.EHR系统一期建设	F12.优家购新零售系统服务器基础建设项目
		C13.优家整装深化应用二期项目	D13.嘉兴工厂数字化工厂推广项目	E13.EHR系统二期建设	F13.集团服务器架构优化升级项目
		C14.XX优家新零售V6推广项目	D14.多工厂主生产计划项目	E14.PLM-PDM深化应用项目 (一期)	F14.自动化运维平台的建设项目
		C15.XX优家新零售助眠推广项目	D15.成品立库WMS项目	E15.PLM-项目管理实施项目 (二期)	
		C16.XX优家新零售家纺推广项目	D16.嘉兴工厂SAP实施项目	E16.PLM三期项目	
		C17.XX优家新零售崔佶推广项目	D17.SRM优化升级项目		
		C18.XX优家新零售科施德推广项目	D18.嘉兴工厂二期推广		
		C19.海外CRM推广项目二期			
		C20.数字化营销转型规划项目			

# 关键任务 | 未来3~5年的流程信息化项目6大类，76个项目，实施路径图



# 关键任务 | 未来3~5年的流程信息化项目6大类，76个项目，实施路径图

2021.01.01

2022.01.01

2023.01.01

2026.01.01

4Q

1Q

2Q

3Q

4Q

1Q

2Q

3Q

4Q

1Q

2Q

3Q

4Q

.....

## D.集成供应链&采购线



## E.职能线



## F.基础设施、信息安全及技术标准线

