

上品折扣电子商务运营转型

北京市上品商业发展有限责任公司

北京市上品商业发展有限责任公司(以下简称“上品折扣”),于2000年开业,是中国第一家名牌折扣商品的零售百货经营管理公司。主要以传统的连锁实体门店和现代的网上商城电子商务两种方式进行销售,涵盖了近600余种国内外知名品牌,近10万款商品。上品折扣目前拥有“八店一网”,既八家实体门店和一家网上门店-上品折扣网。八店一网的年销售额近20亿元。

主要业务问题

- **商业模式转型为商业研发型公司:**
上品折扣的定位从商业管理型公司转型为商业研发型公司。这就需要上品折扣根据折扣业的特殊性,在管理、商品、经营、服务水平上不断进行调整,以适应、匹配消费者的需求特征。
- **电子商务运营的需要:**
上品折扣希望实现从实体运营模式向电子商务运营的转型。这个过程中,需要解决电子商务领域在技术运用、互联网营销、人才匹配、管理等各个方面面临的诸多难题。

项目效益

- **促进人力资源体系的完善:**
 - ❖ 帮助上品折扣建立起完善的电子商务人才培养机制
 - ❖ 电子商务营销中跨业态员工顺利融合,改进了HRM模式
 - ❖ 基层员工充分理解电子商务的运营转型,提升企业内部领导力建设
- **更加全面的消费者服务:**
 - ❖ 电子商务手段能及时反映业内最新动态,满足消费者需求
 - ❖ 通过技术引导企业,通过终端体系更好地服务我们的消费者

IBM 解决方案与实施方法

IBM基于对上品折扣业务和战略的理解,对上品折扣电子商务运营现状加以评估,明确上品折扣电子商务目标业务模式,为单品折扣规划了未来3-5年具有竞争力、能引领市场的智慧商务业务模式以及实施路线图。

- ❖ 基于了解电子商务的重要资源和限制的需要,调研上品商业传统业务的关键能力和存在的主要问题;
- ❖ 基于IBM电子商务诊断框架,全面诊断与评估上品电子商务业务现状;
- ❖ 明确上品电子商务战略举措与业务模式,总结上品电子商务现状差距,明确关键能力以及提升点,并识别电子商务业务可利用的传统业务的能力;
- ❖ IBM借助其特有的业务领先模型BLM模型和人力资源管理工具,对单品折扣人力资源体系进行梳理和优化,全面提升上品折扣企业内部管理的领导力建设;
- ❖ 结合核心能力体系,从信息架构、功能架构、治理架构与基础设施四个方面,规划未来平台的IT建设需求。

益丰大药房信息系统整合项目——以软实力提升硬价值

益丰大药房有限公司

益丰大药房是全国领先的大型药品零售连锁企业。截至2011年底，公司已在湖南、湖北、上海、江苏、浙江、江西等六省市共计开设了463家直营医药连锁门店。根据行业机构统计，2011年公司在华中和华东地区名列药品零售前三强；在全国连锁药店综合竞争力排名第六位。公司的发展战略为：“巩固中南华东，拓展全国市场”，打造百姓信赖、社会尊重的医药行业领先品牌，为人类健康提供超值的商品和服务。未来三年，公司将在中南华东地区实行“区域聚焦”发展战略，进一步提升公司在中南华东地区的市场占有率和品牌影响力。

主要业务问题

- 益丰的“裂变式复制模式”虽然实现了企业规模的快速扩大，但是支持公司业务运作的信息平台不能完全满足管理需求，各个分公司的信息系统间自成一体，信息不能互通，公司间业务还存在大量的手工传递和录入。信息统一性不够，容易造成全系统信息分析的差异和不及时，给公司经营带来了一定的风险。
- 为了保障公司的精细化管理能够快速规范化地得到复制，益丰决定打造可以支撑公司未来10年发展的信息化基础平台。

项目效益

- 采购结构更加合理
依托集成的信息平台，益丰采购结构更加合理，满足率在原来平均94%的基础上提高2个百分点，同时对供应商的供应质量评分较以往也有提升。
- 提升管理的质量
通过系统流程的固化，益丰的管理制度得到强制性的规范执行。各项经营管理所需要的数据信息都能及时汇总和自动处理，从而使得公司能及时获知公司经营状况，并对此做出相应的判断和处理。

IBM 解决方案与实施方法

新平台的实施分为两个阶段：

- 一期工程建立了业务、财务一体化的核心业务管理平台，并以此平台为核心，建立起企业总线系统，打通商品采购、物流配送、门店流通，以及后台管理中的所有环节，使所有业务系统间信息得到及时互通，实现信息的充分共享。2011年9月1日，益丰信息系统平台一期工程完工，实现了全国所有机构系统的成功上线。
- 第二阶段则计划在现有基础上深入挖掘更高级的应用价值，以便在企业充分获得数据的基础上对各层级的绩效管理进行进一步升级。

盈众汽车——人力资源战略合作项目

盈众控股集团有限公司

盈众控股集团有限公司（以下简称“盈众汽车”）创立于2000年6月，是一家以汽车销售服务业务为主的综合性集团公司，下属30余家汽车品牌4S店及多家汽车服务型子公司，经销一汽大众、上海大众、斯柯达、奥迪、大众进口车、兰博基尼、英菲尼迪、西雅特等品牌，注册资金3.5亿元。业务范围涵盖品牌汽车销售、汽车维修、备件销售、汽车金融、二手车、汽车装潢美容、汽车俱乐部等完整的汽车服务产业链。公司战略清晰明确，专注汽车事业，以科学发展观指导企业提升核心竞争力，注重企业品牌打造，注重人才团队建设，注重盈利能力提升，强调企业的可持续发展。

主要业务问题

- 盈众汽车在经历了数年迅猛发展和扩张布局之后，已处在企业发展的关键阶段。企业在面临更大的战略规划挑战，一些发展中的瓶颈问题也随之凸显出来，摆在企业领导层的面前：企业的组织架构能否支撑企业未来的发展，人才队伍是否能够支持未来战略目标的实现？

项目效益

- 一、战略上确定了方向，盈众由此确定了更为清晰的组织战略和管控模式。
- 二、人力资源管理得到了优化：设计组织架构，重新整合岗位管理体系，确定了适度冗余的人力资源管理战略。无论未来盈众如何扩张，其组织架构的管控模式都可以支撑企业转型和发展需求。
- 三、薪酬上确定了策略：建立“终身收入领先”同行业其他企业的薪酬管理模式，让员工共享企业发展的成果。为未来的企业发展奠定良好的人才基础。

2011年底，公司组织的员工满意度调查结果显示：满意度由3.51提高到3.7，敬业度由3.61提高到3.76。在厦门晚报和智联招聘组织的最佳雇主调查中，盈众被评为厦门最佳雇主。

IBM 解决方案与实施方法

- 建立区域事业部架构体系
基于盈众汽车2018战略，IBM首先在组织架构上对其进行分析，与盈众高管层进行了反复的沟通和探讨，最终选定了建立以区域为中心的事业部发展模式组织架构方案。从整个集团来看，形成了三个层次的发展架构，集团总部做好战略和服务中心，区域事业部做好投资和发展中心，门店作为一个利润中心来发展。
- 优化企业人力资源管理体系
具体的实施过程主要分为三大步骤：第一、做组织架构的设计；第二、岗位体系的整合体系；第三、薪酬体系的设计。
- 助力提升企业员工个人能力
为了尽快提升员工个人能力，锤炼团队执行力，更新和充实团队的管理理念，IBM在项目实施的过程中，科学合理的穿插进了对员工培训的项目。

长城汽车领导力提升项目

长城汽车股份有限公司

长城汽车股份有限公司，是在香港H股和内地A股上市的大型民营汽车企业。目前产品涵盖哈弗SUV、长城轿车、风骏皮卡三大品类。长城汽车一直在国际、国内两个市场保持着领先优势，连续多年保持了中国汽车出口数量、出口额领先。2009年四款主力车型通过欧盟整车型式认证，这在中国自主品牌中是首家。目前，长城汽车已出口到100多个国家，在全球80多个国家建立了营销网络。长城汽车立志做优秀中国汽车代表品牌，保持中国SUV、中国皮卡全国销量第一，2020年实现全球经济型SUV第一、全球经济型皮卡第一。

主要业务问题

- 长城汽车经过多年飞速发展，规模基础已经具备。未来，本土人才如何实现能力的快速飞跃，对长城的下一步发展至关重要。
- 伴随业务规模的快速扩张和多个新工厂的建立，长城汽车对人才的需求量日益增加，对管理人才的素质要求日益提高。长城汽车希望能够借助IBM的百年管理经验，以实现领导团队竞争力的快速复制，尽快地组建起一支狮子般的领导团队。

项目效益

- 通过这次项目，长城汽车的高管不仅了解到很多理论知识还学到了很多可以直接应用到工作当中的工具。
- 业务领导力模型(BLM)帮助长城汽车的管理层在企业战略制定与执行的过程中进行系统的思考、务实的分析，有效的促进资源调配及计划执行跟踪。
- 长城汽车在管理能力提升方面与国际化大公司进行快速对接，为车战略性人力资源发展计划提供更加有力地保障。

IBM 解决方案与实施方法

IBM 利用自身百年管理经验，以及成功转型的经历：

- 首先，通过前期2个多月的走访、调研和数据分析，对长城汽车做了一次深入体检，之后再对症下药。
- 其次，总结适合长城汽车的模型工具。经过数次与长城汽车高层共同研讨，IBM为长城汽车建立了领导力模型。并且将领导力模型要求的领导要素细化，进而明确长城汽车高层领导者应该具备什么样的能力，应该如何展现出来。
- 最后，通过课前自学、教室体验式学习、在岗实践等多个环节，将总部及分子公司几乎所有副总经理级别以上的高管都融入到领导力培训项目。

中国电子科技集团第38研究所IPD集成产品开发项目

中国电子科技集团公司第三十八研究所

中国电子科技集团公司第三十八研究所（简称38所），1965年建于贵州，1988年底整体迁建合肥市，现有员工3000多人，平均年龄34岁，是国家一类研究所。38所集研究、开发、制造、测试于一体，拥有国际水平的设计研发平台，精良完备的电子制造平台、国内先进的电子测试、试验平台。38所，关注国防安全与公共安全，确立预警探测、对地观测、信息对抗、测控通信、浮空平台、公共安全、集成电路七大发展领域，立足自主创新，努力把38所建设成为一个自主创新、装备供给、民品产业三大板块协调发展的研究产业衔接、军品民品互动、事业企业一体的世界一流研究所。

主要业务问题

经历了近10年的高速发展，38所从未停止企业创新之路的思考，为了实现“对标世界一流，迈向国内卓越”这一愿景目标，中国工程院院士、38所所长吴曼青与IBM合作，引入IPD(集成产品开发)，实施以IPD为切入点的产品创新的变革。

项目效益

- 管理水平得到提升：经过两年的规划设计、试点和推广，38所按照IPD规范，结合国家相关标准，优化和规范了产品与技术开发流程，从流程上保证技术状态可控。试点过程中的项目经理认证培训，帮助38所逐步建立向跨职能的项目管理转变的关键能力。
- 项目成本和周期得到优化：随着流程的优化，项目成本和项目周期也得以优化。以试点项目为例，通过实行IPD理念，占产品硬件成本超过40%的某一关键模块QCD单位成本从2.2万降至1.25万，产品整体成本降低约15%，子项目周期从14个月缩短到9个月。
- 企业文化得到重塑：IPD项目重塑了研究所文化，各级员工逐步体会到跨职能团队合作的意义，初步形成了成本意识和基于数据的管理思维。

IBM 解决方案与实施方法

- 项目管理：38所是保密单位，项目组无法参与试点项目的具体工作内容，在试点项目推进过程中，38所组建的PMO团队承接IBM专家的知识，并支持试点，不仅有效弥补了IBM项目组无法直接指导试点的缺失，同时也促进了38所PMO团队的成长，为PMO在IBM专家离场后能持续推广IPD培养了重要能力。
- 项目设计：项目组经过半年的努力完成了IPD流程及其接口的设计、IPD组织角色和职责的设计、决策监测点(DCP)和评审规则设计。
- 项目应用：在应用IPD基本理念的同时，先试点后推广，体会变革滋味。在试点阶段，考虑到后期IPD的全面推广落地，针对试点过程中暴露的问题和获得的经验，项目组通过PMO周例会、研讨会等形式，及时获取各部门对设计成果的反馈，优化前期设计的流程，编制每项活动的操作指南。

招商银行流程优化和资源整合规划项目

招商银行

招商银行(以下简称“招行”)于1987年在深圳成立,是中国境内第一家完全由企业法人持股的股份制商业银行。招行在中国大陆的100多个城市设有87家分行及801家支行,2家分行级专营机构(信用卡中心和小企业信贷中心),1家代表处,2,031家自助银行,1家全资子公司—招银金融租赁有限公司;在香港拥有永隆银行有限公司和招银国际金融有限公司等子公司及一家分行(香港分行);在美国设有纽约分行和代表处;在伦敦和台北设有代表处。

主要业务问题

招行发现他们的领先优势正在被竞争对手慢慢缩小,在某些领域甚至已经被超越。这给招行内部带来极大的危机感。许多国外和港台银行能够做到运营效率高、成本低,并且能对客户实现非常细分的精细化管理,这种管理的手段、方式、决策都是基于数据挖掘和分析的,非常精准。而精准营销、客户细分、交叉销售、数据挖掘,这些东西对中资银行来讲都是新课题,远远达不到先进银行的管理水平。招行希望能够通过二次转型,提升运营的效率、降低资本消耗、提高定价能力、降低成本、提高资本回报率,从而提高招商银行的风险、资本和成本管理的能力。

项目效益

实现”one bank”,流程更加优化,业务效率提高:

- 招行零售业务的整合基本完成,已处于运行状态。信用卡、零售银行客户、中高端私人银行客户都在更为统一完整的零售平台上得到更为有效的服务。
- 招行信用卡和一卡通客服号码合二为一。(之前招行信用卡客服电话为“400-820-5555”,很难记住。)
- 借助无纸化办公系统,小额贷中心实现24小时在线审批,贷款审查时间从原来的一个月变成3-5天。
- 业务处理流程也比以前更加“智能”,每项业务用时都比之前节省10秒钟以上。
- 实现“水泥+鼠标”的经营模式,将运营网点自助ATM业务与招行手机银行和网上银行相结合。

更加精细的客户管理:

- 招行对客户了解更加深入。客户经理可以通过邮件、电话、短信、QQ、MSN、微博和客户互动和了解客户,不仅提高了销售业务量,也显著降低了业务风险。
- 信用卡IT升级后,招行的征信系统也做出显著改进,信用卡的发放通过模型由系统事先计算得出,坏账的可能性变小。
- 实现商机管理,落实到招行的CRM系统中。

IBM 解决方案与实施方法

招行选择与IBM合作,开展了流程优化和资源整合的三年规划项目。IBM为招行流程规划项目的总体思路是:以客户为中心,实践“一个银行(one bank)”的经营战略,为招行未来的流程优化建立完整的流程管理体系和清晰的中期规划,以推动招行未来3-5年的流程优化工作。

这一项目涵盖了零售、对公、风险、运营等银行经营管理的主要架构。IBM与招行达成一致,通过这种流程的优化改造,要实现两个目的:第一要实现跨条线的资源整合;第二,要实现集约化运营。通过这样的再造,真正实现以客户为中心,变部门银行为流程银行,彻底改变部门银行的体制。

PS: 所谓的流程银行就是业务流程不是以某个部门为出发点进行设计,而是从客户端的发起,按照有效的服务客户来设置这个流程,所有部门的职责是要服从于这种流程的需要。