

在全球 140个国家和地区拥有生产、研发基地，控股 10家 A股上市公司，有 106家生产经营企业、3家直管单位、6家海外企业，有 24个科研、设计院所，中国化工集团公司(下文简称中国化工)如何管理这么多所辖机构？

信息系统如同菜刀

为加强企业管理，中国化工曾有过“法人集中管理”的想法，即进行事业部制管理，把同业务类型的企业或者同地域的企业组织提出来，组成一个企业架构。但由于这些企业在地理位置上是分散的，管理同样存在难度，审批流程经常要跨地区执行，差旅费和时间成本都很高。

中国化工决定上线一套信息系统来实现对企业的有效管控，但这谈何容易。

首先，中国化工的下辖企业分布在全国各地(海外企业不在此次信息系统的覆盖范围)，而且管理水平和信息化水平参差不齐。其次，化工行业本身就很简单，产品链长而非常复杂，产品线丰富，产品集中度低。

负责信息系统建设的中国化工办公室IT人员迎难而上，在选型方面，谨慎而有前瞻性，他们希望这个系统能在五六年内不过时。从一开始的办公自动化到协同办公平台，再到后来的协同管理平台，中国化工对需求及平台的论证就经历了一年的时间。最终这个被称为 CCMS (中国化工协同管理平台，ChemChina Collaboration Management System)的系统不仅实现了中国化工各公司间的协同办公，还实现了生产、销售流程的电子化。

目前，中国化工在 118家企业部署了该系统，大约几万人同时使用。“系统用起来以后，也发掘出了员工的新需求。我们下一步的工作重点是向系统集成方向发展。”中国化工办公室主任周方向记者介绍说。

企业信息化的难点在于要把信息系统与业务、日常工作紧密联系起来。“这种现象恰恰符合菜刀理论——系统如同一把菜刀，如果不用，那就是一块废铁；如果用起来，那刀会越用越快，不同厨艺水平的人会发挥出不同水平。”周方类比道。

CCMS 让中国化工的办公方式产生了翻天覆地的变化，并大幅提升了集团对企业的管控水平。

中国化工办公室信息处处长郭琼在接受采访时介绍说，信息系统上线以后，中国化工主要实现了三方面受益。

首先，CCMS 让中国化工真正实现了“法人集中管理”，系统可以支撑很多管理流程，各项工作可以实时审批和处理，消除了以前审批流程可能影响生产的现象。以前审批个流程可能要出差好几天，现在1秒钟就可发送过去。还节省了差旅成本。目前，异地的审批除了保密文件之外，其他文件都是电子传输。

第二，CCMS 促进了内部协同，实现了经济效益。中国化工每年要采购几十亿元的煤炭，由于缺乏工具的支撑而无法集中采购，比如有的企业有十几家供应商，无法很好地进行成本和管理控制。用上 CCMS 以后，中国化工实现了煤炭集中采购，降低了采购成本。

第三，CCMS 帮助中国化工实现了经济风险控制。在没有平台支撑时，企业的很多流程随意性比较大，而且信息不透明，容易导致企业的经济风险。CCMS 让中国化工形成了统一而透明的流程，很好地控制了经济风险。

流程是组织的血液

CCMS 效果很好，但实施过程艰辛。

经过多方调研，中国化工选择了IBM Lotus Domino 8.5.1 和 IBM Web Sphere Portal 6.1 作为自己的协同管理平台。

在系统实施中，遇到的第一个问题是：中国化工的架构是三级链状的，有 10家二级单位，还有一些三级企业，而且是一对多的结构。而当时在国内，IBM Lotus Domino8.5.1 还没有做第三层级的。郭琼谈到当时的经验说，中国化工是摸着石头过河，先试点，后推广。

第一期做集团总部和 10家二级单位，验证了从系统架构上实现一对多的可行性。第一期做成功之后，第二期从第一期做的企业中选择了一家公司，再对其下属的多家单位实施。事实证明这方法是可行的。经过一年多的时间，中国化工的这 100 家企业全部完成了系统实施。

在系统建设过程中，组织可谓人的躯干，流程是组织的血液，流程通畅机体才健康。“在整个建设过程中，我们把流程作为抓手，借梳理流程的契机重新对企业业务进行梳理。流程梳理和项目建设也是对企业进行管理的过程。”郭琼表示。以业务为导已成为中国化工建设信息系统的一大原则。

70% 集中需求 +30%个性需求

如何满足中国化工 100多家企业个性化需求？IT 人员整理出了很多通用标准，比如集团集中管控的公文、财务资金管理、流程样式、表单样式必须标准化。坚持 70% 的集中需求 30% 的个性化需求的原则，中国化工完成了CCMS 系统的实施。令人吃惊的是，系统最终有 13000多条流程！

中国化工是使用 IBM Lotus Domino 平台比较早的国内企业，实施过程中遇到的问题也为 IBM 完善系统做了贡献。由于业务的不断发展，目前中国化工的平台已经升级到 8.5.3版本。

系统的建设和应用离不开一把手的支持，在中国化工得到了很好的验证。据周方介绍，CCMS 之所以能成功实施，得益于中国化工总经理任建新身体力行的支持。

成果

实现了“法人集中管理”，消除了以前审批流程可能影响。促进了内部协同，实现了经济效益。实现了经济风险控制。