

新奥集团10个月让大象起舞 PDF转换可能丢失图片或格式，  
建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/185/2021\\_2022\\_\\_E6\\_96\\_B0\\_E5\\_A5\\_A5\\_E9\\_9B\\_86\\_E5\\_c41\\_185716.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/185/2021_2022__E6_96_B0_E5_A5_A5_E9_9B_86_E5_c41_185716.htm)

IBM前总裁郭士纳曾著《谁说大象不能跳舞》一书，书中描述身陷囹圄的IBM重振雄风的内幕。而大象并不只IBM一家，全国知名民营企业新奥集团，将其全面信息化项目称为“象舞计划”。尽管新奥集团没有身处IBM当时的困境，但未雨绸缪，在竞争不断加剧和国际化的进程中，新奥集团期待通过实施全面信息化，把战略通过制度和流程固化到SAP系统中，通过价值观体系和战略绩效机制将集团战略目标与每一位员工的日常工作紧密联系起来，为集团构建起强大的战略执行保障机制

。2009年8月6日，是新奥集团成立20周年，希望全面信息化能取得成功。新奥集团董事局主席王玉锁表示，新奥实施全面信息化首先是为了有效解决战略落地的问题，其次是为了提高执行力，第三是为了提高效益，降低成本。衡量新奥实施全面信息化是否成功的标准是通过系统实施，能否体现新奥以人为本的理念，实现让员工健康成长并为客户创造满意

。3月18日一大早，记者乘车赶往河北廊坊参加新奥集团CCS系统切换上线暨ERP系统二期项目启动仪式。对新奥集团，记者早有耳闻，短短几年内，新奥由一家名不见经传的民营燃气公司成长为目前中国最大的非国有城市燃气专业运营商，新奥集团的总资产飙升至近70亿元。而新奥集团董事长王玉锁，更是一位传奇人物。谁能想到，十几年前的王玉锁，还是一个三年高考落榜骑着自行车卖煤气罐的小伙子。充满传奇的王玉锁和新奥集团吸引着我，如今的新奥集团，又希

望借助信息化创造怎样的奇迹呢？新奥是一个特殊的企业“不能犹豫，连回头看一看都不可以”，这是在新奥集团CCS系统切换上线暨ERP系统二期项目启动仪式的新闻发布会上，新奥集团常务副总裁兼信息总监胡晓明陈述王玉锁推进信息化时对集团员工所说的话。为什么王玉锁有如此大的决心要推进信息化？经历过艰苦创业的王玉锁，自然珍惜来之不易的新奥集团，不会为了赶时髦而信息化。胡晓明介绍，新奥集团的信息化是和新奥集团的发展战略紧密结合的。新奥集团于1992年进入清洁能源分销领域，目前已构建成以天然气、液化石油气为主要产品，以城市民用、汽车加气和工商业用户等为终端客户的能源分销体系。目前的新奥集团，面临由传统的管道燃气公用事业提供商向能源分销商的战略升级。新奥集团是一个非常特殊的企业，它存在两个链：一是能源价值链，包括能源采购、分销、零售、客户关系管理；二是资产价值链，要管好资产价值链就必须做好ERP，管好它的运营和工厂的架构，这和它的组织架构是相辅相成的。大象不只是IBM 对于一个以燃气销售为主营业务的企业来说，遍布全国的燃气网络的实时监控必须以IT为支撑。在新奥集团，GIS、GPS、管道管理等都是核心业务系统，没有它们的运行，整个新奥集团就得依靠手工抄表、设立监测站、人工巡逻等方法，这样根本不能满足企业低成本管理的需要，甚至不能做到燃气系统的安全运营。从战略角度看，信息化是把握新的发展机遇的需要，也是促进产业战略升级、拓展能源分销和增值业务的需要；从管理角度看，信息化建设能使信息及时透明，实现有效分权；从业务角度看，信息化能使业务简单方便，实现各业务间无缝衔接的需要，建立统一

平台，打破信息化孤岛。为此，新奥集团决定启动全面信息化项目。大象步伐稳健，但也能够完成跳舞这类高难度的动作。新奥集团要在分布地域广的众多分子公司中进行信息化建设，就如同让大象跳舞，因此，新奥集团把自己的全面信息化项目取名为“象舞计划”。王玉锁强调，要把信息化看作是一场战争，这场战争事关新奥集团的下一步发展，以及能否继续保持利润支撑整个集团业务的发展。无论是运营公用事业，还是民营化运营，都必须用IT手段来保证事业的稳定运营。经过选型和比较，“象舞计划”决定采用SAP的ERP软件，并由IBM来实施。

大象给大象做规划 在企业信息化项目建设的开端，需要做IT规划吗？这是大部分企业会遇到的关键问题。信息化项目的负责人通常会在面临IT规划项目的取舍抉择时感到困惑：IT规划，是不是能解决他所面临的问题？就一般规律而言，在信息化项目建设的初期开展IT规划，会给企业的信息化项目推动有很大帮助，还可以有效规避项目实施中的风险，保证项目健康运作。2005年11月28号，在“象舞计划”项目实施前，新奥集团联合IBM公司启动了全面信息化的催化剂项目流程优化与IT规划项目，梳理和优化了集团的核心流程，为后续工作明确了目标，理清了思路，奠定了基础。新奥燃气总经理陈加成表示：“新奥集团的流程优化项目是对世界上领先的企业进行深入的研究，包括对IBM公司的客户服务和人力资源、通用电器的战略管理和变革管理，以及对英国燃气在燃气管道的运营管理和客户服务进行研究，吸纳他们的成功经验和教训。”在IT规划工作中，会涉及多个管理要素，比如业务战略、流程、信息技术、数据、绩效等。在众多管理要素当中，流程可以说是最重

要的要素之一。大部分的中国企业发展迅速，基础管理薄弱，须根据行业和企业自身的发展情况来不断调整业务单元的职能和各个层面的流程。借规划和IT建设之机，梳理和改进流程，改变运作方式，提升管理素质，是一举两得的事情。由IBM先做18周的战略规划和BPR之后，新奥集团在2006年6月28日启动名为“象舞计划”的全面信息化项目。谁说不能三合一在规划末期，新奥集团确定了全面信息化项目的实施方案，主要包括三个：第一个是ERP，第二个是能源行业解决方案，第三个是公用事业解决方案。2006年6月28日，新奥集团全面信息化实施项目正式启动，项目投资上亿元。将三个方案合在一起同时进行，新奥集团在国内是做得最早的。ERP一期实施对象为新奥集团和旗下的能源物流、工程公司以及廊坊燃气和株洲燃气等试点单位，实施范围涵盖财务管理、人力资源、工程管理、能源物流、计划预算、客户关系管理6大业务共11个专业模块。CCS(客户关怀及服务系统)作为公用事业解决方案的重要组成部分，是为了更好地和客户互动，推动新奥燃气由一个传统的管道燃气的公用事业向能源分销商的战略转型。通过CCS系统，建立先进、高效的市场营销业务支持和管理分析的信息平台，高度统一和规范客户信息，通过系统、规范地收集和管理客户信息、计量计费装置信息和账款信息；优化市场营销的业务流程，使各个业务环节更加透明，便于监控。CCS系统的上线推广是对新奥集团管理和服务的一次变革，把管理流程微机化的营销管理模式转变为以客户为中心，重点考虑如何提高客户的满意程度，兼顾市场需求并获得合理利润的营销管理模式。由于国内同时实施ERP和CCS系统的项目很少，所以新奥集团在项

目初期遇到了时间紧、任务重、经验少的难题。新奥系统的CCS系统是在2006年的夏天和ERP系统同时进行研发的，主要由IBM中国顾问团队来进行。IBM中国顾问团队在中国还没有实施CCS系统的经验，需要充分借鉴国外CCS系统实施的经验，这样有利也有弊，利是让新奥集团的信息化更具前瞻性，弊是缺乏经验，也许会走一些弯路。随着2006年冬天的结束，新奥集团信息化项目的春天也来了。2007年1月6号，ERP一期切换上线，两个多月来，系统运行稳定。2007年3月18日，CCS系统切换上线。IBM大中华区业务咨询部首席顾问也是新奥集团信息化项目的经理王东平表示，新奥集团的项目是IBM第一次把ERP和CCS这两个解决方案放在一起同时实现。世界上其他国家的公共事业企业在实施ERP的时候，一般都在几年以后才实施CCS系统，而这次把CCS系统和ERP紧密集成在一起，真正形成了以客户为核心的管理理念。一切只是开始 信息化为新奥集团带来了几大方面的变化。一是下属燃气公司可以自如应对市场化的挑战；二是发挥整个集团的规模和节能效益，比如把下面成员企业的一些事务性的会计处理工作，包括资金的管理工作通过信息化的手段进行共享，节省时间，提高效率；三是实现采购的集中和工程的集中管理。谈到ERP二期，胡晓明介绍，新奥集团ERP二期主要有三大项目，一是ERP的推广；第二个是ERP的功能增强，一期还有一些高端的功能和模块还没有实施，需要在二期做增强性的项目，比如石油天然气解决方案能源模块、员工考核等；第三个是实施新奥集团的CRM系统项目。从去年6月28日新奥集团全面信息化实施项目正式启动，到今年3月18日CCS系统切换上线，短短十个月时间，我们已经看到了新

奥集团“象舞计划”的雏形。而新奥集团信息化实施的蓝图是以SAP系统为核心，利用新奥已经建成的或者是即将建设的GPS、GRS、资金管理软件为辅助的系统架构，把新奥集团的整个业务管理起来，预计到2009年，也是新奥集团20周年的时候使整个蓝图变为现实。

### 七项措施保障全面信息化

- 1.新奥集团高层长期关注全面信息化建设，业务驱动强烈，内部已经达成共识，内部反对声音少。
- 2.新奥集团在主要业务领域建立了大量标准和规范，这在一定程度上为全面信息化的实施奠定了规范管理的基础。
- 3.经过外部引进和自主开发，新奥集团已建立了一系列信息化管理系统，为全面信息化奠定了一定的数据和管理基础，培养了一批信息化人才。
- 4.新奥燃气下属各成员企业的业务同质性强，业务管理模式类似，业务模式的可复制性为新奥集团全面信息化奠定了可扩展基础。不仅可以降低推广、复制的风险，增加平滑移植的成功率，还可提高信息化成果的复制效率，有利于增加信息化的规模效益，降低将来统一管理的管理成本。
- 5.行业特点为新奥集团全面信息化提供了外在成功条件：稳定的环境、市场、客户和业务便于实施全面信息化；燃气行业产品生命周期较长，流程相对稳定，宜于信息化；企业模式相同、阶段不同便于化解全面信息化风险。
- 6.信息化产品的成熟度为新奥集团实施核心信息化系统提供了可能。
- 7.项目实施前，新奥联合IBM开展了流程优化与IT规划项目，明晰了集团战略，优化了业务流程，详细规划了IT架构，为实施全面信息化打下了坚实基础。

100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 [www.100test.com](http://www.100test.com)