

从2002年引入汤姆斯,到今年3月13日,恒安集团联手IBM打造恒安供应链系统信息化,开启了恒安第三次管理变革序幕。恒安这十多年的变革之路从未停歇。新的管理理念和新的管理方法不断被运用到公司的发展当中,慢慢地,恒安的每一位员工都逐步接受了新的管理理念,并把变革一直往前推进。

联手 IBM 恒安管理变革不停歇

■ 本组稿件采写 沈雪燕 梁胜威

【战略管理】

恒安联手 IBM 开启第三次管理变革



恒安集团 CEO 许连捷(左)与 IBM 代表签署合约,正式拉开第三次变革大幕。

3月13日,恒安集团正式签约 IBM,联手打造恒安供应链系统信息化,这也意味着恒安第三次管理变革拉开序幕。据了解,此次合作将花约一年时间,搭建一个平台,实现供应链、流程、库存和物流网络4个模块的信息化,借以实现信息透明化、快速反应市场,以及建立高速有效协同机制。

在签约仪式上,恒安集团 CEO 许连捷表示,与 IBM 的此次合作只是一个起点,在搭建起供应链信息化平台之后,双方还有望长期的合作。大数据时代的到来,要求传统行业快速反应,高效转变,以适应人们正在改变的生活与消费习惯,而这一切的实现都需要借助于科技公司。

致力于4个模块的优化

据介绍,恒安与 IBM 此次的合作项目为供应链转型,主要涉及4个模块的优化,即供应链规划、流程优化、库存优化、物流网络优化。项目主要有几个阶段:首先是 IBM 以恒安集团发展战略为出发点,对恒安的供应链现状深入诊断分析,规划出未来供应链

运营模型,以及供应链优化实施路线图及落地实施设计;其次是集团运营中心设计;随后依次是物流网络规划、库存优化设计、流程梳理和优化、供应链信息化规划等阶段,最后,在经过两次试点业务仿真后,开始在企业中推广,以及持续优化。

据了解,项目中4个模块都设了负责人以及相关成员,关键成员都需要有相关领域经验,并要保证在项目上的投入时间。在整个项目实行过程中,项目成员要不断接受培训和考核,以此保证项目的执行与落地。

打造管理的透明可视

此前,恒安已经过两次大的变革,现代管理经验的不断导入,让恒安集团各个部门内部解决事情的效率都很高,然而,在部门与部门之间的沟通上,却经常碰到信息不对称的情况,影响了整个集团的运营效率。

此次的供应链转型,正是要借助信息技术,通过供应链整合和信息化集成,打通各个部门,让整个管理做到透明可视,实现数据信息共享,各个环节可以快速反应,有效配合,从而实现整个集团运营效率的提升。据介绍,在信息化优化上,恒安除了与 IBM 合作,还与用友是长期的战略合作关系,此前已在信息化上做了很多工作。此外,目前恒安引进的管理咨询公司还有普华永道。

据 IBM 大中国区工业产品事业部总经理王涛介绍,IBM 为国内很多龙头企业做过管理信息化项目,目前在泉州,服务的有恒安、九牧等行业龙头企业,他们希望通过与标杆企业的合作,共同为行业树立榜样,并能为更多企业服务。

【对话】

许连捷:让数据“孤岛”集成化



恒安集团 CEO 许连捷

在今天的很多场合里,许连捷的演讲主题都与大数据有关系,而恒安的第三次变革,有关管理信息化的变革,也正是他和团队为了适应大数据时代所做出的选择。在签约仪式之后,许连捷与媒体对话,阐述了恒安此次变革的意义。

《老板周刊》:此次的变革将给恒安带来什么样的改变?或者说,恒安是碰到什么发展瓶颈,所以发起变革?

许连捷:我们目前的管理上,在数据信息的透明共享方面,的确存在问题,很多环节上都是数据“孤岛”,无法集成共享。比如仓储数据不透明,销售终端不清楚有多少库存,为了保证供货,会夸大需求,影响了合理安排生产。而生产方面,因为不知道销售情况,生产安排不能及时根据市场变化,仓库不能按照销售的紧缺程度安排货物摆放,有时候明明有货却发不出来,因为紧俏的货物被放在仓库,一时拿不出来。

现在,我们内坑工业园已经数字化了,今天生产了多少、什么时点生产的、货有没有发出去、已经送到了哪里等都能清楚知道,整条供应链数据都透明了,大家心里有数,可以很科学地安排工作,整体运营效率就会提高。

说到底,此轮变革的核心就是供应链整合和信息化集成,旨在通过管理流程的透明可视,打通生产、运营、销售等环节,让整个供应链高效运转起来。

《老板周刊》:此前恒安已经历两次的大变革,每一次都有一些背景因素,第三次变革为什么选在这个节点?

许连捷:眼前的经济形势对每个处于市场竞争中的企业都发出了警报,不变、不创新,则必然被市场淘汰。恒安推行第三轮管理变革,是为了使企业适应“大数据”时代给人们的生活、工作方式,以及商业模式、消费习惯带来的巨大市场变化。

《老板周刊》:这次变革会经历多长时间?

间?如何保证项目落地?

许连捷:我们将用大约一年的时间搭建信息化平台,但是管理信息化将是一个长期的过程,我们将在平台上不断地完善和优化,未来我们将把大数据、云计算等元素融入这个平台。

企业的变革,项目的落地,关键都不在管理咨询公司,而是在企业本身。企业引进管理咨询公司,就是要学习他们的经验、智慧,学到知识了,就要学以致用。企业的变革都是一把手的自我变革,企业一把手要尽力推动变革,要以身作则坚持变革,这些都是保证项目落地的关键。在变革中,参与的每个成员都是变革的推动者,大家要把自己经验转成智慧,推动变革。

《老板周刊》:第三次变革将实现什么样的目标?您觉得传统企业与科技公司的合作关键是什么?

许连捷:我们的目标就是实现高效运作。大数据时代,我们需要收集数据,研究消费者行为,推出新的产品、改善供应链,降低库存,这一切,在一个透明可视的平台上,将更容易实现。

虽然,我们此次与 IBM 合作,没有约定什么数据目标,但约定了他们要让我们满意。我们两年前就开始在寻找合作伙伴,一直到现在才选定了 IBM,因为他们拥有我们需要的东西,他们有我们需要的经验和技能,也有和我们一样一直处于变革中的企业基因。互联网时代改变了消费者的习惯,大数据时代的信息化,这些都要求传统企业要借助科技的力量,创新经营模式,谋求更快更新的发展。



【变革之路】

恒安管理持续创新

恒安是一家持续创新管理的一家公司,近年来,恒安为了推行以目标管理为核心的系统管理变革,在企业内部成立了推动持续改善委员会,全面导入精益管理,建立标杆线。一系列管理变革的推进,让恒安成为拥有先进管理水平的现代企业,更是民营企业提升管理水平的学习典范。

恒安从2002年聘请美国汤姆斯公司入驻,推行总周期时间管理,通过缩短时间提高效率。

在这次变革中,恒安对一系列流程进行梳理,通过流程再造,将不同的部门串联起来。对于恒安来说,在2002年之前没有流程的概念,通过流程的再造恒安把不同部门连接起来,企业实现了扁平化的管理,管理层去掉一层,整个决策速度会比较快,通过时间来考核,等于通过时间来考核你的效率。

随着市场由紧缺转向供过于求,之前以生产为导向的经营模式不再适应市场变化,此次变革确立了市场为导向的理念,并成立

【管理工具】

恒安的“一图三表”

据说恒安变革的顶层设计在2002年7月后顺利推进,但是,基层的管理拖延了三年。2002年,许连捷曾经在销售系统尝试过“一图三表”,这是基层业务人员日常工作的一个管理工具。其中的“一图”为战略地图,基层业务员会同客户经理,就所辖辖门店的线路形成一张地图,恒安要求业务员形成固定的拜访线路,每天拜访30家左右的门店。一个业务员正常会管理150家到180家中小门店。“三表”指的是三种不同作用的表格:客户档案表,所拜访门店的基本情况;分销售出样表,记录门店中恒安产品的出样情况,不同类型的门店都会有一个商品出样的标准;销售进度表,记录业务员每天拜访门店所取得的订单以及销售进度。

恒安超过150亿的销售总额中,相当部分就依靠小额订单的“细水长流”,一家门店一天可能就卖几块钱、几十块钱的货品,基层人员及时的信息采集尤显重要。“集团要求业务员要做规定性的常规拜访,一图三表可以管控基层业务员的日常拜访工作。”

一般大型全国性商场超市有独立的订单系统,恒安可以定时去订单系统查询,但大量小店的订单,只能手工下单,恒安的业务员将订单采集后,录入订单系统,然后由当地的代理商接手供货结账的事宜。

了供应链部,下设计划、物流、采购和信息管理四个部门,负责订单满足、控制库存和控制成本等职能。以提高效率为目的总周期行动为核心的管理变革,也为第二次变革奠定了基础。

恒安在2007年底又开始筹划二次管理变革。对于二次变革,因为有了第一次变革的胜利,二次变革很快就形成了共识,可这时候金融危机袭来,但恒安还是确定了引入博斯艾伦公司作为咨询公司,开启了二次变革。以目标管理为核心的二次管理变革过程中,恒安也引入了世界上通行的卓越绩效管理体系,推行标准化建设。

实际上,为推进生产标准化,恒安实行了手册管理。这次变革恒安共编制了10多本学习手册,对每一个环节、每一个岗位、每一个动作进行规范管理,以此来提高效率,节省成本。

2009年3月,恒安成立“持续改善委员会”,导入精益管理,建立标杆线,计划通过几

年的时间,分四个阶段,最终建成“精益管理、卓越绩效”的恒安精益生产模式。为推进生产标准化,公司先后制定了两版生产标准化手册,并制作35项培训视频教程。

标准化工作主要围绕降低生产成本,根据恒安生产实际,控制成本的侧重点在于稳定品质,提高设备效率。在稳定设备的同时,恒安推动提案改善工作,不论改善大小,都有奖励。

另外,恒安还通过建立标准作业模式,减少材料的浪费,降低制造费用,并引进自动化设备,节省人工成本。在销售一端,2005年开始推行的销售标准化不断推进,通过一图三表对全国将近2万多名销售人员进行有效管理。

当前,恒安的精益管理仍在继续推进。而自从2002年推行管理变革到2013年,恒安经营业绩也从11.15亿元增长到200亿元,集团的盈利能力、业绩增长能力、税前利润率三大指标在同行业中名列第一。



恒安的生产车间



着装整齐的工人

【相关链接】

儿子不是接班人

2013年,许连捷年届60岁,正是他此前对媒体公布的计划退休年龄。早在2011年,许连捷的接班人就已基本敲定,那就是恒安现任的首席运营官许水深。

不是三个儿子中的任何一个,而是一个自幼始终都在为恒安服务的“爱学习、有上进心”的许水深。

1985年,中学毕业后的许水深进入恒安公司,在卫生巾车间当起了一名操作工。因为他工作认真严谨和乐于钻研,公司随后将他调到质检部门工作,后任质检部主任。在质检部,许水深踏踏实实待了10年,其间牵头主导了恒安集团ISO体系认证等一系列质量提升重要工作。

1995年,恒安正式启动纸尿裤新项目,许水深作为牵头人之一任纸尿裤公司副总。“那年我二十六岁,当副总,没想过,很激动。”许水深曾这样对记者说,对于许连捷给他的教父般的关怀和帮助,许水深感激至深。

“他中学毕业来到恒安后,就从未停止过学习,从高中到大专和本科,再到获得MBA文凭、研究生文凭。”在一次接受《公益时报》的采访时,许连捷曾这样评价自己的接班人。

许连捷的三个儿子都有海外留学的经历,但是他们无心接管家族企业,许连捷对此一直都表现得非常豁达,“强扭的瓜不甜”,他这样说。现在,三个儿子掌管着许连捷家族的财富投资,各司其职,有声有色。

