

IT 规划与管理咨询事业部 客户经营手册

2011 年 2 月份

目 录

一、市场分析.....3

二、营销策略定位.....3

三、组织体系化建设.....4

四、IT 规划与管理咨询业务全景图5

五、方案特点.....5

六、潜在客户及商机.....6

七、客户方关键角色.....8

八、第一张触发的多米诺骨牌.....8

九、成功案例名单.....9

十、股份与长伴的协同模式.....10

十一、KD 与 IBM 的战略合作模式是怎样的.....10

十二、2011IT 规划与管理咨询的销售管理.....11

十三、培训活动.....11

十四、知识库.....12

十五、联络与资源支持.....13

一、市场分析

- 2011 年中国咨询市场约 300 亿，每年以 30%速度增长；
- 最近几年在华跨国咨询与服务公司的中国业务快速发展，主要的机构有：
IBM、Accenture、凯捷、麦肯锡、翰威特等；
- 本土管理咨询公司，大型企业达到 1 亿左右的有：华夏基石、北大纵横、新华信等，众多中小型公司有数万家；

二、营销策略定位

- 企业信息化的整体规划
 - 背景：业务复杂，集团管理欠规范，IT 系统繁多，孤岛多、不集成；
 - 内容：通过 IT 规划咨询，明晰企业战略，明确管控模式，梳理业务流程，确定蓝图及 IT 落地方案；
 - 目标：客户可理顺管理思路，支撑战略目标实现，避免在信息化的过程中走弯路；用友将锁定客户、提高服务价值，把售前工作转变为咨询收入，实现双赢；
- 实施过程中提升管理价值
 - 背景：实施经营中规划管理价值，梳理管理流程，与系统落地结合。
 - 内容：战略与管控、HR 咨询、业务流程，帮助系统优化管理落地；
 - 目标：客户获得战略、管理与 IT 的融合，用友促进现有产品顾问向咨询顾问转型（1/4 的高级顾问转变为咨询顾问）；

三、组织体系化建设

2011 年将实现 IT 规划与咨询业务布局的重大调整,由原来集团本部单一部门运作,转变为集团本部+机构业务部(或相应责任部门)的全国业务布局。

□ 集团本部

成立 IT 规划与管理咨询事业部,包括售前营销支持、IT 规划实施交付和业务流程咨询三个部门,负责组织建设推动、专业能力提升、重大项目售前支持、市场推广、IT 规划与管理咨询项目交付支持。

□ 客户经营机构

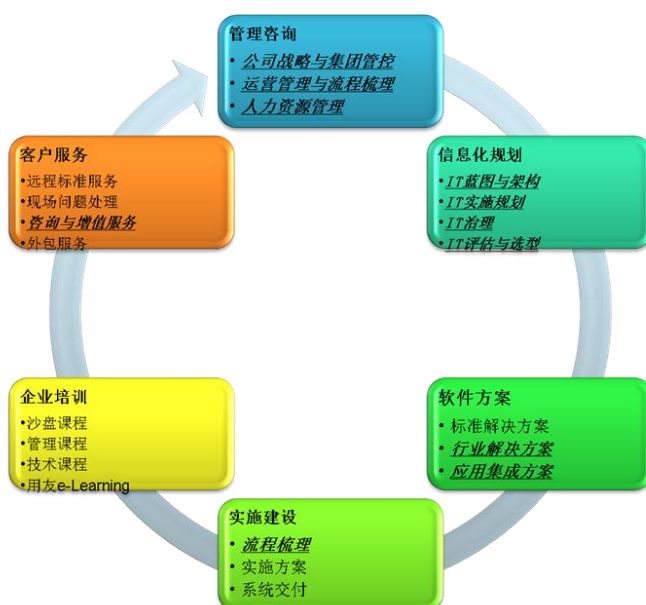
客户经营机构成立业务部或相应责任部门,三种组织模式:

- 专门业务部:A、B、E 类客户经营机构成立专门的 IT 规划与咨询业务部,B 类机构成立资源中心,支持 C/D 类机构,2011 年人员编制应在 5-8 人。
- 隶属营销职能:将售前部门提升为规划咨询部门,兼顾项目售前和 IT 规划咨询业务,同时承担软件售前和管理咨询双重业绩;在部门内部应设置专职人员,2011 年人员编制应在 3 人左右。
- 隶属服务职能:在服务板块下设立 IT 规划与咨询业务组或业务部门,同时承担 IT 规划与咨询的售前和交付实施职责。

四、IT 规划与管理咨询业务全景图



五、方案特点



注：下划线部分为用友 IT 规划与管理咨询的范围

六、潜在客户及商机

IT 规划与管理咨询商机无处不在：

□ 除非进入采购、招标时点，或客户非常明确定义项目需求与范畴，都可用规划咨询途径创造商机、促成合作。

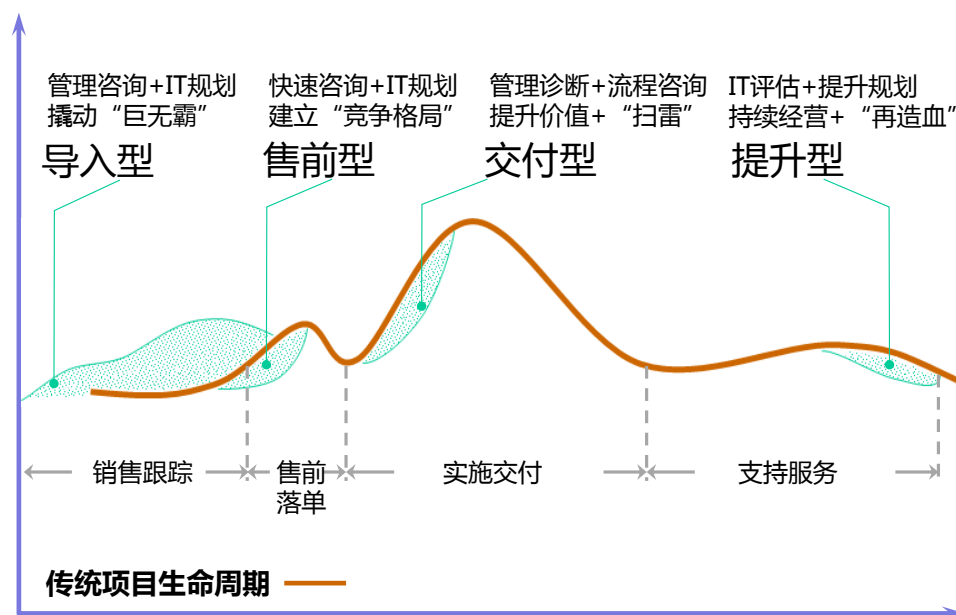
□ 所有中大规模项目，均可以将规划咨询作为一项服务产品销售，成为咨询、产品、实施、集成、服务、培训“六大”要件之一。

IT 规划与管理咨询客户定位两类：

□ 大规模企业集团，以及层级较高的事业单位、政府机关等，对管理提升存在较高诉求及期望，以及综合面广、复杂度高的潜在信息化项目；

□ 特定领域提出明确咨询需求的客户，例如财务管理咨询、企业内控与风险管理咨询、人力资源及绩效咨询等。

IT 规划咨询贯穿客户经营全生命周期，作为重大项目撬动、高端售前和实施服务价值提升的重要途径和手段，商机无处不在！从客户经营周期上来讲，机遇分为以下四种类型：



导入型：项目预期跟踪周期长或久攻不下，或客户希望在管理思路、整体观念、组织变革、流程优化、整体框架等，取得较大触动或梳理提升，再考虑信息化的情形，应顺势推进管理咨询与 IT 规划，至少可以把“长期抗战”的销售与售前成本活动，转变为利润创造活动。

售前型：以 IT 规划与管理咨询的思维模式和工作方法，进行项目售前跟踪，通过咨询过程的深度沟通、专业呈现，快速规划、整体梳理、提升价值、建立格局、增加粘性。

交付型：将产品和二次开发为主要载体的传统实施过程，转变为管理理顺与流程优化为先导的咨询式实施，对接企业战略意图、管控需求和高层意愿，提高决策层满意度和管理匹配度，梳理细化出信息化直接导入的流程体系和基础标准规范，也为项目后续实施扫清障碍。

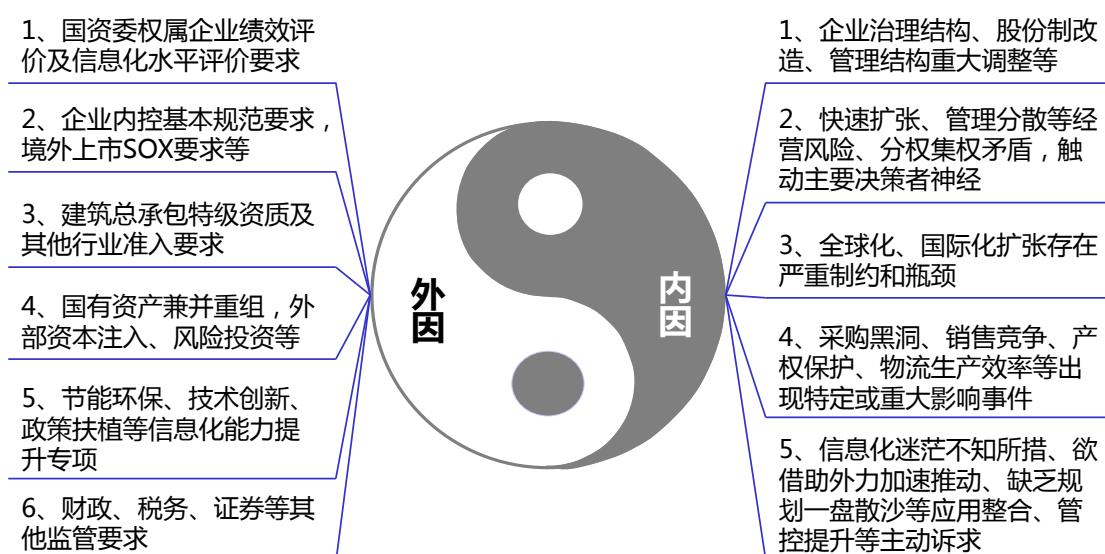
提升型：对于持续经营且已实施部分系统的客户，或是信息化广度与深度发展遇到瓶颈的客户，在特定的时间节点需要进行重新审视、滚动规划（三到五年

一个周期等)，通过重新评估与诊断，提出新的信息化持续发展目标，推进整体水平再上一个新台阶。

七、客户方关键角色

- 1、企业决策层（董事长、总裁）：任何项目高层营销都很关键，但对面向高层提供服务的规划咨询项目，更为重要。
- 2、信息化主管领导：企业 CIO 或层级较高的信息化负责人（信息中心主任、信息管理部部长、企业内信息公司总经理等），信息化职能组织或部门隶属的企管、行政、财务、办公室等负责人，他们是规划咨询项目推动的中坚力量。
- 3、对于财务咨询、人力资源咨询、内控与风险咨询等领域项目，则在相关职能部室主管领导和决策层领导。

八、第一张触发的多米诺骨牌



九、成功案例名单

装备制造	特变电工集团	双良节能系统股份有限公司
	青岛澳柯玛股份有限公司	贵阳永青仪电科技
	深圳市得润电子股份有限公司	四川腾中重工机械有限公司
	山西大运汽车制造有限公司	三菱重工业(中国)有限公司
	佳能(中国)有限公司.....	
流程制造	贵州茅台酒股份有限公司	五粮液集团
	江西四特酒有限责任公司	贵州瓮福集团有限公司
	邢台钢铁有限责任公司	福建南平南孚电池有限公司
	江苏省盐业集团有限责任公司	天乾重工
	福鞍集团	冀东发展集团
	山东力诺	科宝博洛尼.....
流通与服务	蒙牛集团	红蜻蜓集团
	克明面业股份有限公司	中国雨润食品集团有限公司
	东莞立顿洗涤用品实业有限公司	波司登国际控股有限公司
	中国医药保健品股份有限公司	中国医药集团
	山西双鹤药业有限公司	中国国旅
	郑州思念食品有限公司	中国海运（集团）总公司
	橡果国际	海南航空
	宁夏汇丰物贸（集团）有限公司	东莞巨千家具有限公司.....
电信与传媒	中国移动集团	中国联通集团公司
	中国邮政集团	中国电信集团公司
	中央电视台	上海新华传媒股份有限公司
	沈阳奥维通信股份有限公司	天瑞星际.....
能源与军工	中国核工业集团公司	中国长江三峡工程开发总公司
	湖北汉江集团	陕西煤业股份有限公司
	宁夏宝丰能源集团有限公司	中国电子科技集团第十研究所
	中国电子科技集团第十四研究所	中国电子科技集团第二十九所
	成都航利科技集团.....	
央企与综合	中粮集团	北京控股集团有限公司
	中远集团	葛洲坝集团
	中国诚通控股集团	重庆轨道交通集团
	宁波轨道交通集团	四川华西集团
	湛江恒兴集团	辽宁成大集团.....

十、股份与长伴的协同模式

□ 与软件结合的咨询

- 用友长伴与用友股份同属于用友集团，长伴咨询是用友股份的首选合作伙伴；
- 股份 IT 规划与管理咨询事业部提供管理与支持，股份分支机构直接承担咨询任务，事业部对重大项目进行判断，建议项目运作方式。
- 用友长伴管理咨询有限公司以从事 A 类管理咨询业务为主，用友股份主要从事 B、C、D 类的 IT 规划和咨询业务。
 - A 类咨询项目：客户对咨询服务专业要求比较高，可以与客户独立签定咨询服务合同，项目金额大的咨询项目；
 - B 类咨询项目：在用友软件系统实施项目中与系统实施相关的咨询及培训业务，属于 A 类咨询项目的除外；
 - C 类咨询项目：用友软件客户系统上线后，应用优化和深化以及 IT 系统优化等增值服务咨询项目，属于 A 类咨询项目的除外；
 - D 类咨询项目：属于软件解决方案售前性质的免费或低收费的咨询项目。

十一、KD 与 IBM 的战略合作模式是怎样的

- KD 成立了管理咨询事业部，管理咨询进行重组；
- IBM 是 KD 的 EAS 代理伙伴，也是用友的代理伙伴，之前与用友合作的项目是雅居乐，IBM 咨询+用友 NC 项目验收。二期由用友公司直接承担咨询及实施服务；

- IBM 与 KD 该战略业务合作的咨询顾问主要由金蝶输出的软件顾问（约 100 名）组成，按照 IBM 的模式管理，因此可以说，KD 通过 IBM 提升品牌价值，实际提供核心服务的由 KD 原顾问组成；
- 该战略合作 2011 年正式启动，KD 的 EAS 软件的落地实现程度需要经过项目检验，IBM 担心品牌会受影响，曾提出过疑虑，KD 高层承诺如合作进行不顺利，KD 将给予 IBM 五千万以上的补偿；

十二、2011IT 规划与管理咨询的销售管理

- 总部咨询顾问参与售前和报价环节，客户经营机构所签署的 IT 规划与管理咨询相关的项目合同流程都要到 IT 规划与管理咨询事业部审核；
- 实施方法控制落实到工作任务书包括具体咨询内容；
- 客户公司范围
 - 合同中要明确顾问工作人天及人天单价；
- 实施支持
 - 针对具体的项目，集团可派项目经理和方案顾问，分公司安排现场项目经理、咨询顾问和软件顾问；
 - 按公司规定做客户现场工作确认单，内部成本结算按照公司统一政策执行；

十三、培训活动

- 现有顾问能力提升（现场+网络）
- 后备顾问培训班补充人员

培训课程有：

项目	时间安排	时长	负责人
IT 规划与管理咨询售前培训班	2 月底	5 天	盛欣
IT 规划与咨询项目经理培训班	5 月份	5 天	盛欣
社招 MBA 的培训班	7 月份	30 天	盛欣
咨询方案经理培训班	9 月份	5 天	盛欣
业务知识网络培训	每月	2 小时	盛欣
优秀项目案例分享	每月	2 小时	盛欣

十四、知识库

工具类型	名称	负责人	提供时间
销售工具	报价单	郭倩	2 月底
	IT 规划咨询方案整体介绍	秦颖	3 月初
	业务流程咨询方案整体介绍	周建宇	4 月初
	实施工作任务书	郭倩	2 月底
	咨询业务销售指导书	郭倩	3 月初
售前工具	案例集	李海燕	4 月初
	战略澄清与管理诊断	李海燕	4 月初
	组织梳理与流程优化	李海燕	4 月初
	IT 信息化总体规划	李海燕	4 月初
	IT 治理体系	李海燕	4 月初

	实施与概算文件	李海燕	4 月初
	HR 项目建议书	李海燕	4 月初
实施工具	咨询实施方法论	秦颖、周建宇	3 月初
	实施项目案例	秦颖、周建宇	实时
市场工具	市场活动策划模板	马婷婷	4 月初
	专题讲师及资料	马婷婷	3 月初
	咨询解决方案介绍	马婷婷	4 月初
	背景板、易拉宝、邀请函模板	马婷婷	4 月初

十五、联络与资源支持

姓名	职责	电话	邮件
苏华	总经理	13601111764	znsh@Ufida.com.cn
郭倩	售前总经理	18820037037	guoqian@ufida.com.cn
秦颖	IT 规划实施	18611075852	qinying@ufida.com.cn
周建宇	业务流程总经理	13911316029	zhoujy@ufida.com.cn
盛欣	能力提升经理	13811800999	sx@ufida.com.cn
马婷婷	市场经理	18601222784	matta@ufida.com.cn
李海燕	知识管理	15201698415	lihy1@ufida.com.cn