



嘉宝集团： 危机时代“双保双控”

面对欧债危机持续蔓延、宏观经济增速放缓、房地产市场处于低谷等复杂的外部经济环境，嘉宝集团在房地产的寒冬，审时度势提出“双保双控”的指导思想，并大力推进实施“信息化战略”。通过搭建集团化的信息管理平台、着力规范内部流程体系、加大管理控制力度等措施，为公司地产多项目、多业态、跨区域、大批量开发奠定了坚实的管理基础。



中国房地产经过20多年的发展，已进入到成熟的市场化竞争、规范化经营的稳定发展阶段。近年来，为了保障房地产行业的健康发展，国家出台了一系列调控政策和措施，包括控制房价、调整住房供应结构、加强土地供给控制和信贷控制等。房地产市场成了当今的热门话题。

上海嘉宝实业(集团)股份有限公司(以下简称“嘉宝集团”)从2001年开始转型，逐步确立和实施了“一业为主、适度多元、本土做强、逐步向外”的基本战略。通过近几年的努力，嘉宝集团的内部管理水平不断提升，核心竞争力进一步增强，经营业绩呈现出持续、稳定、快速增长的发展态势。目前，以房地产和物业租赁经营为主、以对外投资和工业制造业为辅的产业架构已基本形成。

“双保双控”过“寒冬”

嘉宝集团自2000年千禧年重组、控股权回归嘉定区国资委以来，先后经历了断臂求生的阵痛、卧薪尝胆的蛰伏等过程，终于迎来了重铸辉煌的新生。

在嘉定区委、区府的亲切关怀下，在广大股东的关心支持下，在区国资委和董事会的正确领导下，公司经营班子发扬“敬业、团结、务实、高效”的工作作风，秉承“诚信铸业，求实求精”的核心价值观，以“为社会提供所需的、满意的产品和服务，为员工提供广阔的发展空间，为股东实现财富最大化”为己任，带领公司全体干部



嘉宝集团副总裁孙红良

“‘稳’字为首，稳中求进，不求快，但求稳，扎扎实实、脚踏实地地做好今年工作。”

员工，振奋精神，真抓实干，开拓创新，克服种种困难，顺利实现了从工业制造业向地产业的转型，取得了较好的经济效益和社会效益。

十多年来，公司不断加大对房地产业的投资力度，通过强化设计创新、提升楼盘质量、注重口碑传播、延伸地产服务领域等措施，多渠道、多层次地加强品牌的培育和维护。公司开发的嘉宝都市港湾、嘉宝紫提湾、盛创科技园、宝菊新家园等项目在业界均具有较高的知名度和美誉度，曾先后荣获上海市读者喜爱的十大宜居楼盘、上海市园林奖、上海市节能省地型“四高”优秀小区、上海市优秀住宅金奖和银奖、中国房地产网络人气榜长三角特色别墅（Award）、中国房地产低碳示范楼盘奖等。嘉宝地产品牌逐渐深入人心，在嘉定及上海地区乃至长三角地区的影响力不断增强。

近年来，面对欧债危机持续蔓延、宏观经济增速放缓、房地产市场处于低谷等复杂的外部经济形势，嘉宝集团审时度势，积极寻找对策和措施。“针对这个形势，我们在钱明董事长的带领下，多次召开专题会议，群策群力，集思广益，对2012年整体工作做了一个详细的布置。”嘉宝集团副总裁孙红良回忆到。

嘉宝集团围绕两个目标（即战略目标和年度预算目标），实施“稳中求进”的发展策略，提出了“双控双保”的指导思想，即保稳定、保过冬、控风险、控节奏，扎实推进各项工作。“钱董事长要求我们‘稳’字为首，稳中

求进，不求快，但求稳，扎扎实实、脚踏实地做好今年工作”，嘉宝集团副总裁孙红良一脸坚定的述说到。

为了稳步推进，进一步促进公司可持续发展，提高公司的综合竞争力和内部控制能力变得尤为关键。为此，嘉宝集团决定加快建设“信息化战略”。公司在搭建的集团信息化平台的基础上，实施财务、合同、成本、物业服务、物业租赁等信息化工作，通过着力规范内部流程体系、加大管理控制力度等措施，为公司地产多项目、多业态、跨区域、大批量开发奠定了坚实的管理基础。

合同成本一体化管理

嘉宝集团在近十多年的发展，一直保持严谨、规范的作风。但是随着整个资产规模的扩大、地产开发项目和品种的增加、管理人员的流动，再加上集团管理要求的提升，管理压力越来越大。由于很多信息散落在各个部门，造成信息“孤岛”现象。信息不能整合，给管理提升带来了较大的挑战。

“资产和地产开发规模越来越大以后，整个管理包括合同签订数量、各个关键节点的提醒、文件传阅频率、流程审批速度的问题就马上放大了。按照原来的管理手段，有些纸质流程容易遗漏，不能及时处理。”嘉宝集团副总裁王幸千谈到。

当初，嘉宝集团大部分房地产业务处于手工管理模

式，合同管理分散、合同执行过程控制较弱、合同付款进度跟踪困难，风险难以控制；同时合同审批速度较慢，大量的统计分析报表导致工作量大、效率低；成本管理方式仍基于财务管理下事后核算方式，成本管理采用过去较为粗放的经验管理方法、缺少基于成本的全面计划、执行与分析的闭环管理。

嘉宝集团总裁助理林瑞玉女士谈到：“我们主营房地产业务，每次核算成本时需要把所有的工程成本、开支、支出都列出来，然后马上跟造价部一一的对帐，我们需要花费大量时间和人力去核算成本。”自从嘉宝集团实施金蝶EAS后，公司通过成本归集、付款一体化，就可以即时核算出成本，整个流程非常高效。

金蝶EAS帮助嘉宝集团实现了合同管理、合同付款控制、动态合同分析。以合同管理为核心设计的业务流程，解决了繁杂的工程合同管理，就合同订立提供各种信息管理，按照实际业务设计多种合同类型，分类对合同进行信息的记录、汇总和管理。并有效地将合同的订立和后续的合同变更、合同结算甚至合同付款结合起来，为动态成本的确定提供前后连贯的数据支持。最终，嘉宝集团实现了合同的全生命周期管理，进一步规范和完善了合同审批、付款业务，并通过动态合同台账和快捷查询，提高了合同业务工作效率。

通过成本管理，进一步构建和完善了嘉宝的成本测算体系、目标成本体系，并进一步加强了成本的过程跟踪和监控分析，提升对成本的过程管控；同时通过系统提供的大量成本分析应用，不断改进和完善成本管理体系、方法，推动成本管理水平的不断提升。

“我觉得信息化实现了信息共享和数据分析，对提升嘉宝集团管理绩效有很大的帮助。”嘉宝集团副总裁王幸千表示。

物业服务 and 物业租赁信息化整合

近十年来，嘉宝集团始终贯彻“一业为主”的基本战略，致力于延伸产业链，推动地产开发、物业服务、物业管理的发展。一方面，公司成立了嘉宝物业公司，通过早期介入、销售配合、提供优质服务等措施，提升物业增值潜力，助推地产销售；另一方面，又以“扩大增量、盘活存量、提升管理”为经营方针，通过改扩建、保留房地产开发过程中形成的商铺等措施，大力发展经营性物业。通过加强物业服务与物业经营的协同和对接，物业板块的互



“信息化实现了信息共享和数据分析，对提升嘉宝集团管理绩效有很大的帮助”

嘉宝集团副总裁 王幸千

补优势比较明显。

随着公司地产的快速发展，物业服务、物业经营呈现快速发展的趋势，管理压力越来越大。“物业服务实际上是一个非常辛苦而细致的行业，这份苦表现在管理上比较繁琐，大事没有，小事不断”，嘉宝集团副总裁孙红良表示，“除了物业服务费收缴外，车辆服务费、租赁费的收缴也成为管理的重点内容。由于小区车辆数量剧增，停车管理及为停车费收缴已成为目前物业服务中的热点和难点问题。随着小区规模的扩大，公司所属物业中心的压力也非常大。涉及车辆办证办卡、费用收缴和日常管理的工作量，远远超过了普通人的想象。我们为了加强管理，在集团管控一体化建设的时候，毫不犹豫地把物业管理纳入了信息化的范畴。”

目前嘉宝集团物业服务规模较大，拥有多个服务中心；经营性物业不仅数量众多，还涉及到7家产权单位。“如在以前，集团管理会存在较大困难，但是金蝶有很好的多组织的架构体系，帮我们解决了这些困惑。”嘉宝集团IT主管潘聪表示。

嘉宝集团物业服务信息化覆盖集团总部、物业公司、物业服务中心三个层次，已实现收费管理、客户服务核心功能，同时提供了保安、工程、质量、设备维护、环境、消防、车位等多项管理功能模块，实现与财务系统的一体化。

嘉宝集团IT主管潘聪描述到：“以前收费的每个项目都需要在重要环节配备专人，现在由一个收费人员就可以完成催缴、收费、应收环节的有关工作，出错的概率小，人力成本也降低了。”

“从目前的情况来看，物业收费管理已经比较成熟，实施金蝶EAS后，收费不容易发生错误，还可以快速查询缴



“在以前，集团管理会存在较大困难，但是金蝶有很好的多组织的架构体系，帮我们解决了这些困惑。”

嘉宝集团IT主管 潘聪



费情况，省心了不少。”嘉宝集团副总裁孙红良表示。

嘉宝集团通过物业板块的整合与对接，管理提升效应进一步显现。在物业租赁经营上，公司充分发挥整合后的规模与品牌效应，进一步盘活存量，租金收入持续增加。在物业服务管理方面，公司不断推动物业服务与地产业务加强对接和协作，促进公司物业服务的“精细化、规范化、程序化”建设。

高效智能协同办公

随着嘉宝集团财务业务一体化的实现，公司对管理提出了更高的要求，尤其在协同办公方面，公司加强了文档传阅、公文发布、知识库建设、工作流审批、移动通讯录管理。

“上金蝶EAS之前，我们其实也有一套办公软件。当时我设计一个方案需要花较长时间，现在使用EAS情况就完全不同了，开发效率比较高。”嘉宝集团IT主管潘聪表示。

目前，嘉宝集团内部文件都强制要求通过文档传阅，每月上万的文档。近百个审批流，涵盖了嘉宝集团总部和十多个子公司。“我觉得最方便的，一是一文多发，二是查阅文件，这在以前是无法想象的。文档传阅这个功能的的确非常强大。”嘉宝集团副总裁孙红良表示。

嘉宝集团是一个20多年的企业，很多员工习惯于把文档存在自己那里，不愿意共享出来，给今后的工作可能带来很多的不便。为了更好地分享知识，公司实施了知识库系统。“我们建立了知识库之后，灌输了一个知识分享的理念。所有做完的工作、好的经验和做法都可以放在知识库里面去，方便大家学习、查阅。”嘉宝集团IT主管潘聪介绍到。

嘉宝集团副总裁孙红良进行物业管理时也常常用到知

识库，“通过知识库，我可以清楚地了解各个小区的具体情况，如例会报告、人事报告等，大大减轻了沟通成本。”

“由于我们集团总部有关职能部门负责地产业务的开发，所以出现了一个部门管六七家子公司的情况，有的还有下属公司。我们之前用的OA软件，在我们这个架构里面没办法实现工作流。现在通过金蝶EAS我们做到了。”嘉宝集团IT主管潘聪谈到，“金蝶的办公系统应该是我目前见到的最好的办公系统。公司绝大多数的需求都能满足。”

嘉宝集团副总裁孙红良也谈到：“现在的工作流审批也很方便，因为可以网上审批，所以无论在出差还是在家里，只要有电脑，只要能上网，就能办公。快捷、高效，这个功能体现的非常完美。”

为了方便随时随地联系公司同事，嘉宝集团将移动通讯录跟嘉宝集团的人力资源系统做了一个无缝对接。“通过通讯录系统，领导可以不用再翻厚厚的电话本，想找谁，利用通讯录就可以快速查找到。”嘉宝集团IT主管潘聪表示：“我们今年最大的感受就是，每年综合办公室都要更新通讯录，从今年开始就不用变更通讯录了，随时需要随时查询即可。”

经过金蝶和嘉宝集团信息化项目组的共同努力，嘉宝集团实现了高效的办公自动化管理，并实现了房地产财务业务一体化。嘉宝集团总裁助理林瑞玉女士谈到：“金蝶EAS拥有财务本身的内部逻辑关系、报表的关系、合并抵销的关系，同时提供了全方位、多层面的查询功能，大大减轻了我们的工作量。公司通过信息化建设，加强了集团在财务核算上的统一管控，实现了业务和财务核算一体化。”嘉宝集团副总裁孙红良也表示：“目前，金蝶在国内的集团管控一体化方面有着无可替代的优势。”