分支机构信息智能化管理系统业务需求

1 需求背景

网点建设部负责分支机构基本信息管理，装修工程管理，证照管理等方面的管控，随着公司网点线下布局工作的层层推进，目前公司分支机构总数已近300家，遍布于全国30个省、直辖市及自治区，其中近三年设立的营业部占比约40%。营业部数量的迅速增长也给对营业部的管控带来一系列难题，传统“人为控制”带来的弊端暴露无疑，已不能完全满足或适应公司网点管控长远需求。

2 需求目标

2.1 证照管理及基本信息管理

分支机构的营业执照和许可证是分支机构合法合规经营的最基本要素，包括分支机构的地址、负责人、经营范围等重要信息。目前公司已每年近30家网点的速度在扩张，新设网点需要申请证照才可以开业，同时老网点也面临着因更换负责人、迁址、变更经营范围换领证照。其他基本信息即对营业部证照信息以外更多信息的延伸，如人员信息（营销人员数量）、固定资产和设备信息、营业部面积等。目前对营业部基本信息的收集和更新是通过最基本的由总部人工通过Excel工作表单边修改录入的形式，例如A营业部更换负责人需换领证照，在取得最新证照的当天（当然这是总部的要求，当然存在部分支机构不按要求延期执行的情况）将证照扫描件通过邮件发送总部邮箱，总部将原负责人名称、电话、身份证号等信息在excel表中删除替换为新负责人相关信息，导致问题如下： （1）目前存量的excel表信息量较大且经录入人多次易手，部分信息准确性存疑 （2）仅可以保存最新信息，原信息及历史信息删除导致无法查询 （3）由于人为控制的内在缺陷，存在时效性较差无法及时更新，更新后信息仍不准确的情况 （4）其他基本信息更新，例如营业部投诉电话更新，营销人员数量更新，总部无法知晓。

通过系统可以架起总部与分支机构间信息的通道，分支机构在基本信息或证照发生变更时由分支机构主动修改信息及上传扫描件，总部审核；或总部发起流程提醒分支机构及时登录系统修改。基础信息甚至可以和营业部的核心经营数据相结合，对每家营业部的“硬实力”和“软实力”都可以有最直观的判断。每次修改后，原数据变为历史数据无法修改，相关信息变更次数将为分析决策提供依据。

2.2装修工程及合同档案管理

目前对分支机构工程项目的流转方式是通过公文流转，即分支机构发起搬迁或改造立项公文，整个工程项目需经过立项审批-预算审批-进场施工-验收决算一整套流程，公文由各部门初审并给予专业意见，公司领导审批通过后流转回分支机构方可执行每一环节，全程通过主观人为控制，缺乏相关数据有力支持，导致管理效能较低，具体问题如下：

1、对于工程项目的时间节点无法控制

网点部每天审批分支机构新设、搬迁、改造的公文应接不暇，对于公文获批的分支机构后续工作完成情况缺少强有力的抓手。立项公文批过的营业部多久上的预算？招标后多久进场施工？整个工程项目多久完成？合同并行期到底几个月？对于这些问题目前总部都没有系统的控制方法，何时上公文，也就是掌控流程节点的主动权完全在分支机构，总部相关审批人只能去公文堆里翻阅整理，徒有事后“知晓”的权利。部分工作缺少计划、责任心不强的营业部，搬迁从立项获批到验收拖沓一年，合同并行期动辄半年甚至七八个月，重复支付房租几十万。

通过系统对现行合同关键信息如起止日期等进行管理，在现址到期几个月前通过流程通知分支机构审慎是选择在原址续租还是决定搬迁，对营业部在工程每个节点进行提醒，尽可能控制整个工程的时间并压缩并行期。

2、申批营业部工程建设立项缺少客观数据支持

当一个营业部申请搬迁或改造时，在公文中会使用各种溢美之词如“性价比高、地段好、客流量大”来描述高大上的新址，整个公文除租金概算等客观要素以外不构成任何参考意见，网点部作为审批部门要考虑多方面因素，例如房租是否到期，提前搬迁是否要支付违约金；营业部近几年搬迁频率，上次搬迁的装修费用是否摊销完毕；新旧址面积及租金对比等，而上述工作只能通过查询历史公文来完成，具有较大的局限性。初步想法为（1）营业部的迁址意向可以通过系统上报，由网点部初审是否符合公司在当前市场环境下关于营业部迁址的各项规定，通过初审的营业部才可上报公文至公司领导。（2）对于通过初审上报立项公文的营业部，由系统收集分析分支机构搬迁相关的历史数据，为最终的经营决策提供依据。例如A营业部拟同城迁址，通过系统将迁址意向网点部申请，网点部一键导出该营业部各项历史搬迁数据，发现该营业部房租并未到期，退回该营业部申请。同时我们也希望看到B营业部通过了初审上报公文，网点部在公文审批意见中出具“B营业部近五年未搬迁，房租合同自然到期，面积由340㎡缩减至280㎡，但单位租金上涨，导致总租金较原址上涨20万元/年”类似的意见。

综上，本系统从基础信息管理及装修工程管理作为一个切入点，从成本控制、经营情况、团队建设等角度对营业部形成直观的分析和客观准确的判断，以客观数据为支撑为管理层决策作出强有力的支持。同时，该系统应是一个开放式的系统，可以随着系统的搭建加入更多新功能而不受整体框架的限制，例如对分支机构成本投入控制的标准根据市场整体环境而变化，数据也应具有一定的开放性，部分非敏感数据是可以在公司各部门之间分权限共享的。