

CIO的跨越

— 打造基于业务流程的 敏捷业务支撑能力

普元副总裁

刘尔洪

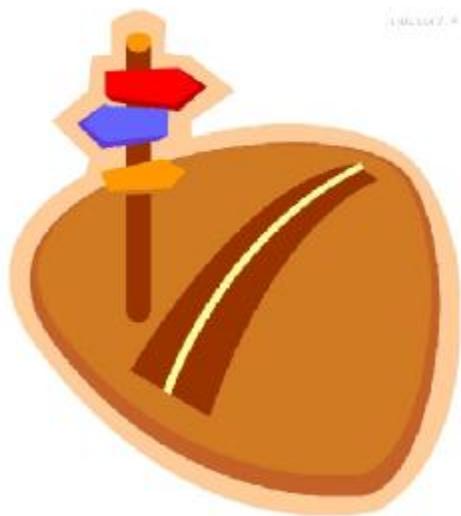
2010-4

内容

- IT战略与业务战略的匹配
 - CIO之痛
- 业务驱动的核心是业务流程
 - CIO的业务关注点
- 领先企业业务流程在IT规划中的作用
 - CIO要建立基于流程的IT支撑能力
- 需要什么样的流程架构平台
 - CIO需要重视的实施能力



IT战略与业务战略的匹配



SOA 从应用开始

PRIMETON · 普元

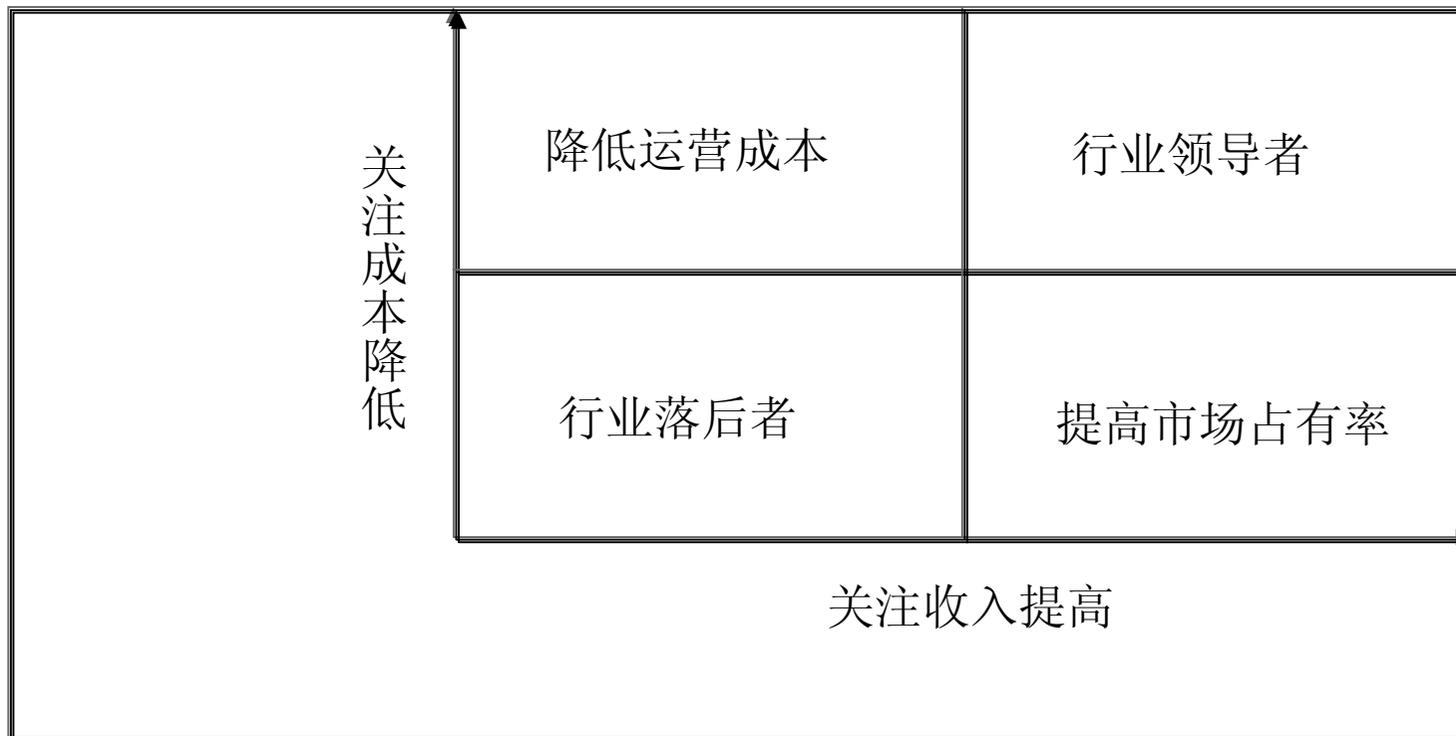
“珍爱生命，远离BOSS” – CIO之痛

- 从企业战略上讲，IT战略需要与业务战略同步，但IT往往难以体现对业务产生的价值
- 大量的频繁变化的业务需求让IT人员疲于奔命，IT滞后业务发展，IT部门更多地被“抱怨”，价值难以体现
- IT管控能力不足使得IT部门受制于开发商等多种因素，心有余而力不足

最基本的商业公式

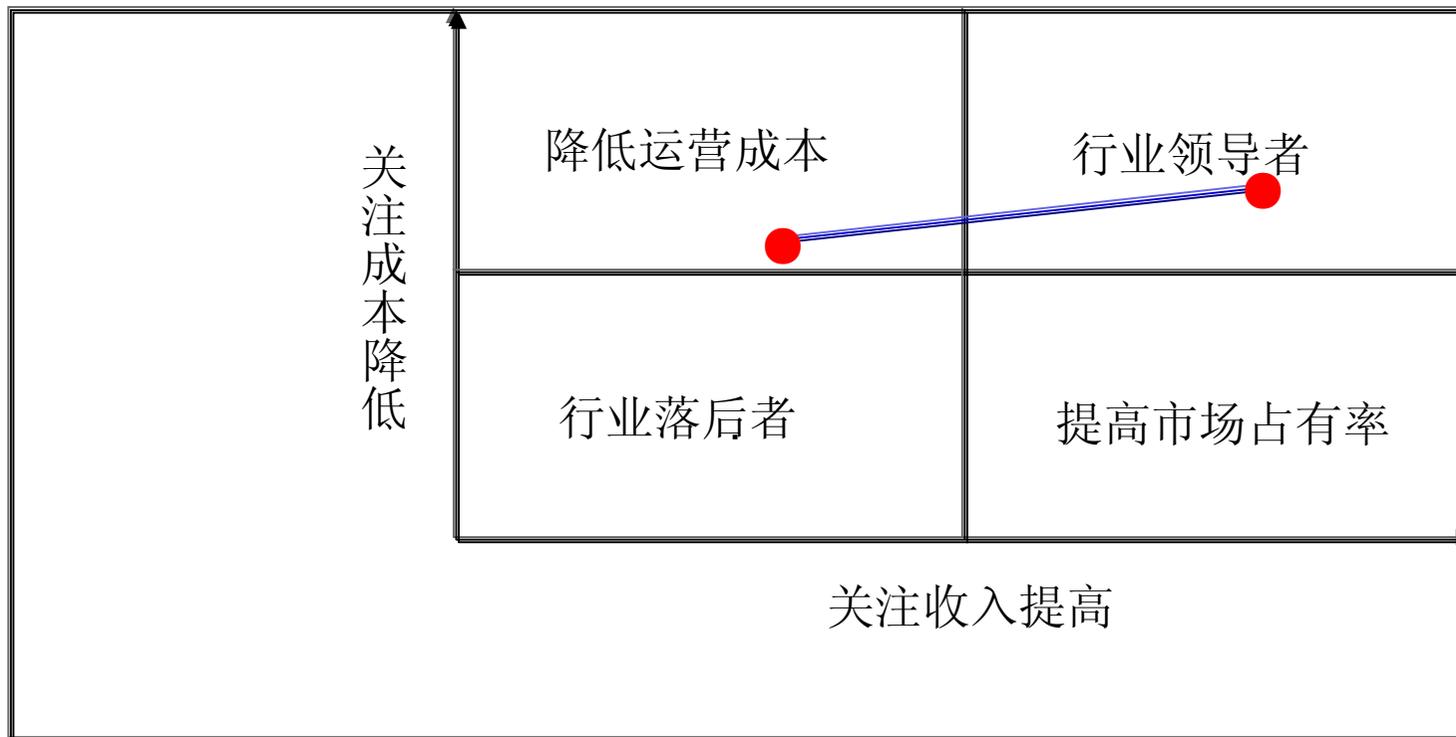
- 最古老最基本的商业公式：
 - 利润等于收入减去成本
- 有三种方式能够提高盈利：
 - 增加收入
 - 降低成本
 - 既增加收入又降低成本

找到业务战略方向



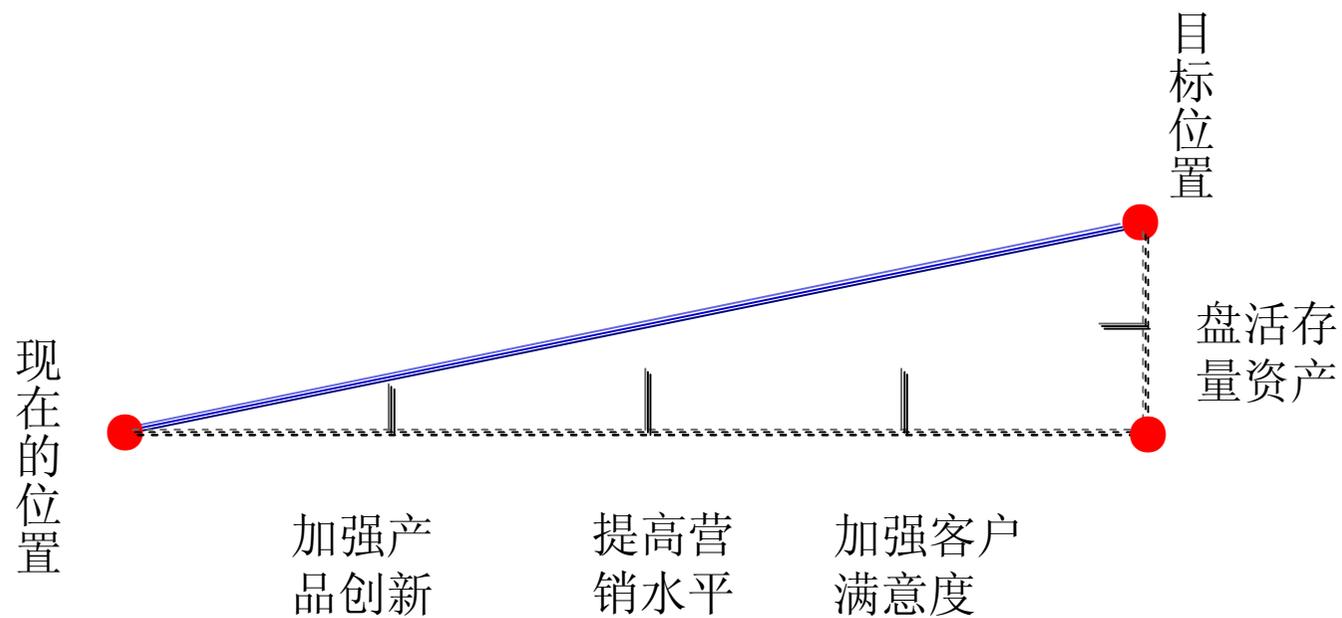
- 就运作效率来说，您认为您的公司在业界中处于何种位置？
- 在市场占有率方面，您认为您的公司高于业界平均水平还是低于业界平均水平？

找到业务战略方向

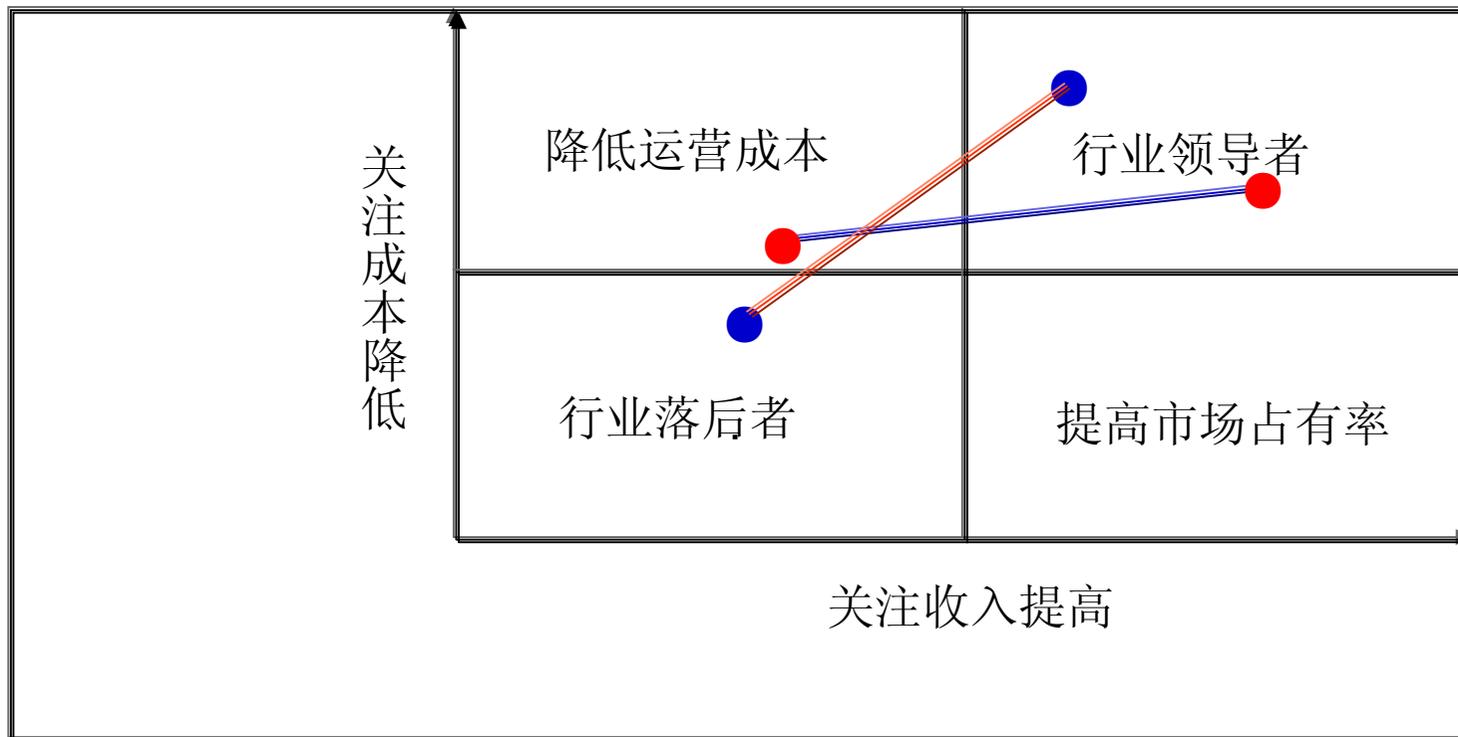


- 就运作效率来说，公司准备在业界中处于何种位置？
- 在市场占有率方面，公司准备在业界中处于何种位置？

未来1-3年业务发展战略



IT的发展战略是否匹配



- 公司的IT水平处于什么位置以及将如何发展
- 公司IT战略是否匹配业务战略
- 为了匹配业务战略需要什么样的IT组织、人员和重点投入



业务驱动的核心是业务流程

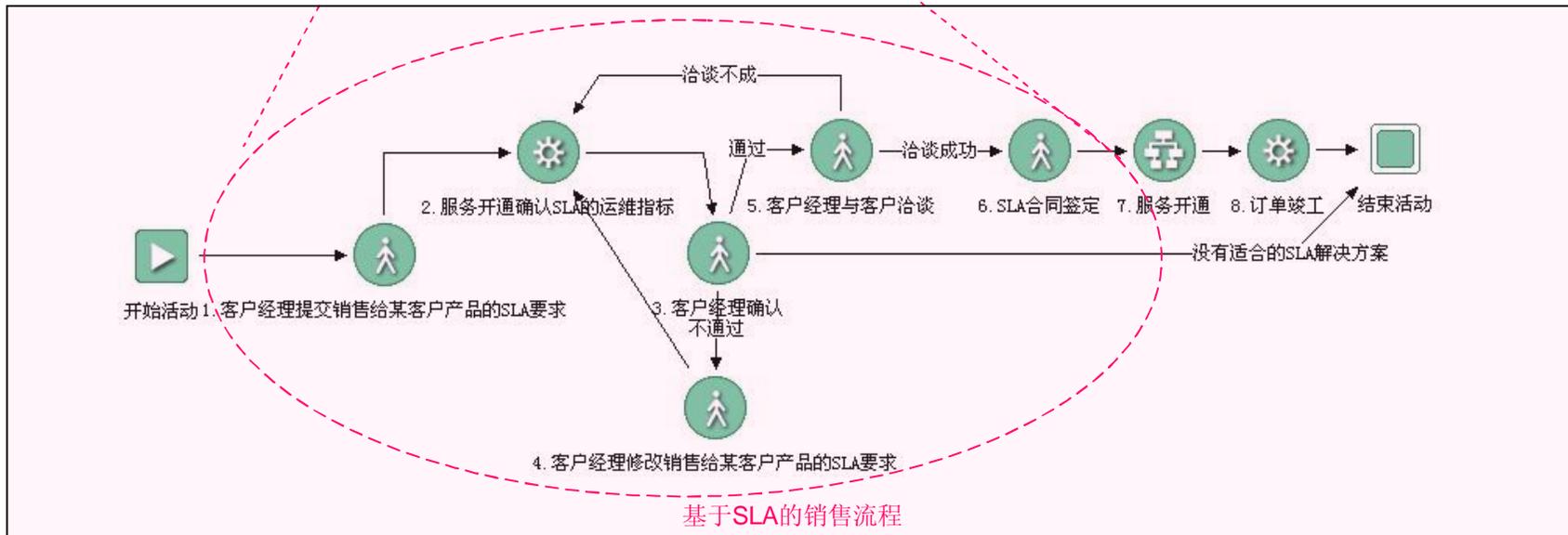
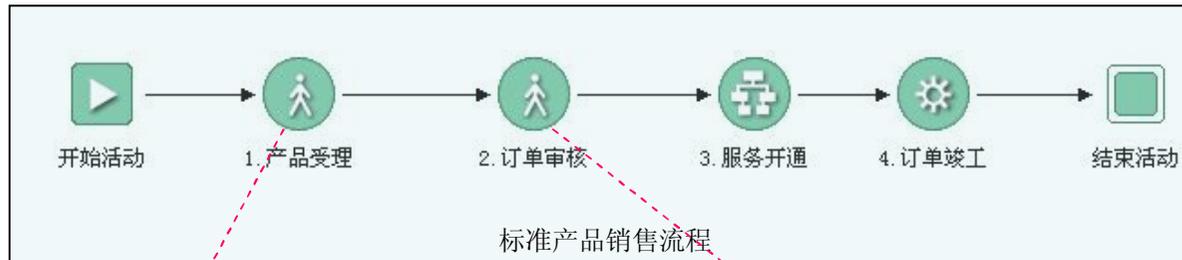
— 创新和精细化管理之根本



SOA 从应用开始

PRIMETON · 普元

业务创新和管理精细化引起的流程演进



业务流程快速响应是领先运营的根本

- eTOM
 - ITIL
 - CMM
 - IPD
- 建立扁平化组织，全面加快企业面向市场和客户的产品和服务的响应速度
 - 持续降低运营成本，降低风险
 - 固话经验和知识，提高效率
 - 建立组织级能力

业务流程带来的回报

- 德州仪器公司
 - 新产品上市周期缩短50%
 - 产品投资回报率增加4倍
- IBM
 - 新产品上市周期缩短75%
 - 节约成本90亿美元
 - 按时交付率和客户满意度显著增强
- 华为
 - 订单及时交货率只有50%
 - 订单履行周期20-25天
 - 引入IPD和ISCM后2007年海外收入占72%

业务流程基本概念

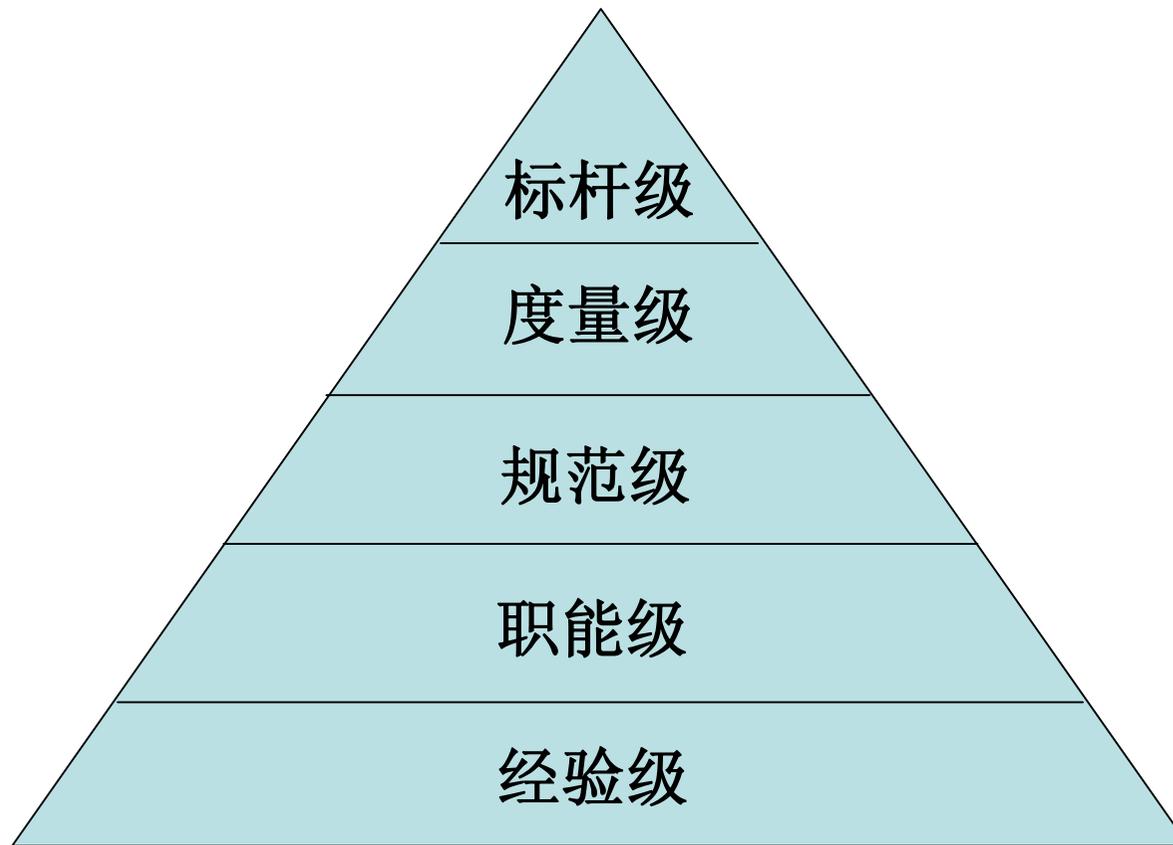
I 业务流程的定义

- u 迈克尔·哈默：业务流程是把一个或多个输入转化为对顾客有价值的输出的活动。
- u 达文波特：业务流程是一系列结构化的可测量的活动集合，并为特定的市场或特定的顾客产生特定的输出。

- 什么是优秀的流程
 - 快速
 - 正确
 - 便宜
 - 容易

流程成熟度模型

- 流程成熟度模型：APQC（美国生产率与质量协会）



2-3阶段业务流程的特征

- 业务创新和管理优化越来越依赖业务流程
- 业务流程变化速度非常快
- 业务流程个性化要求非常强
- 从部门级流程逐步走向跨部门流程

BPM（业务流程管理）的概念

- 流程管理是指在组织战略的指引下，以先进的信息技术为手段，为实现客户需求以规范化的设计端到端的卓越业务流程为中心，以持续的提高组织业务绩效为目的的系统化的管理模式。
- 核心是流程，侧重点是流程生命周期的管理。强调：规范化、持续性和系统化。本质是构造卓越的业务流程(组织的所有活动(流程)都是无缝衔接，没有任何不增值的活动)。

业务流程设计原则

- 明确流程的客户是谁，明确流程目的
- 关注结果，基于流程的产出制定绩效指标
- 明确流程的负责人
- 流程结构设计原则
 - 明晰流程结构和关键控制点，关键活动要充分展开，以表现独特的专业性和差异化
 - 充分固化经验和知识，降低运作成本
 - 形成企业自身的最佳实践并持续提升
- 在突发和例外的情况下，从客户的角度明确判断事情的原则
- 使流程中的每个人具有共同目标，对客户和结果达成共识

如何进行业务流程管理

- 谁负责？

- 高层和流程职能部门负责树立和强化流程意识和流程规划
- 最懂业务运营的人负责建立和优化跨部门业务流程
- 管理支持部门负责建立和优化支持流程
- 业务骨干应该参与到知识和经验固化中
- 人力资源部负责配套的考核和激励体系建设

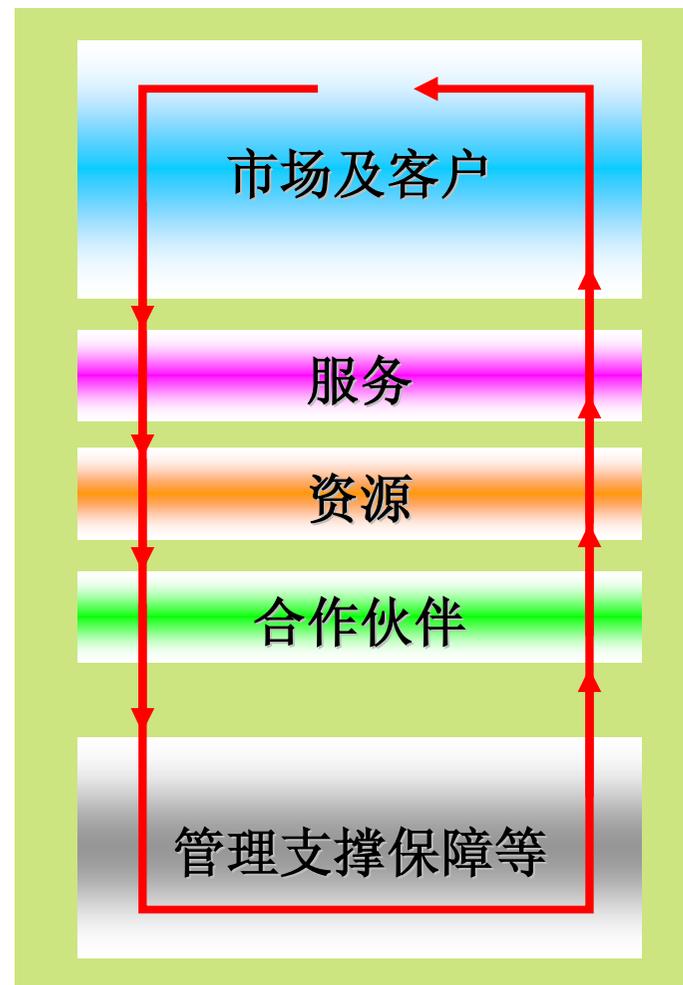
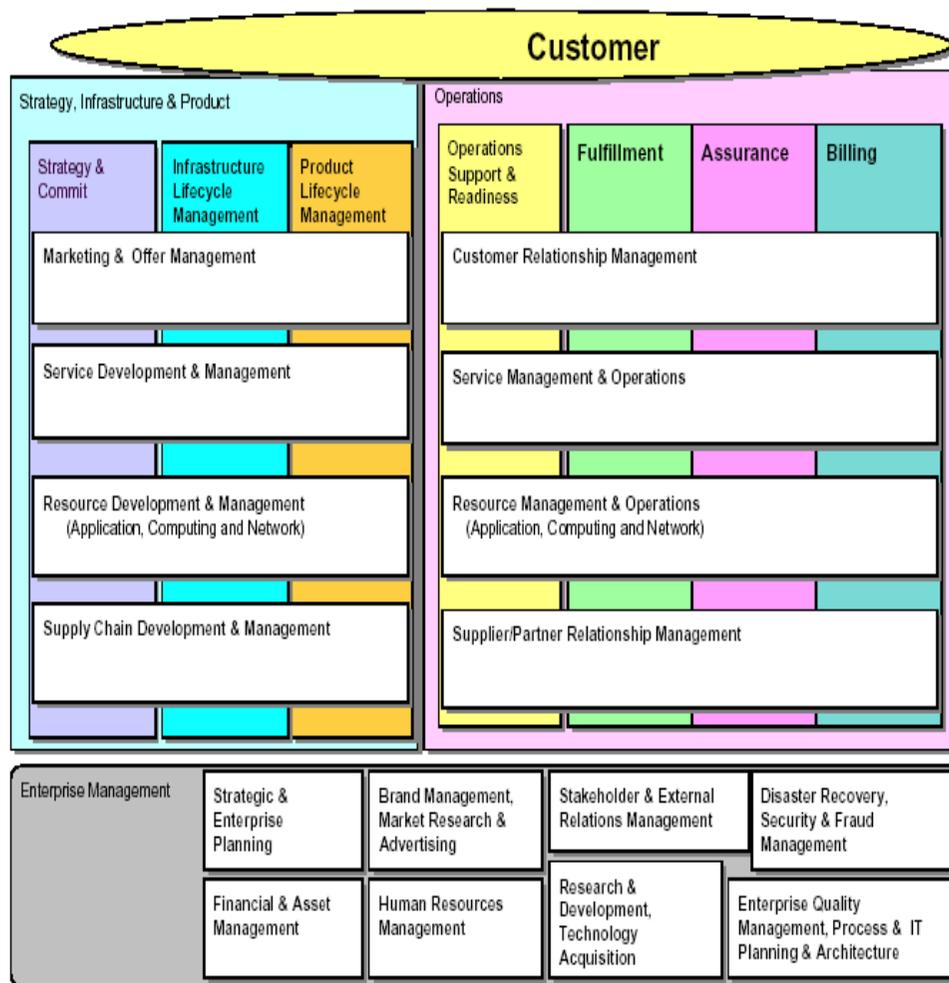
- 怎么做？

- 需求提出、现状分析、问题诊断、流程设计、配套设计、流程培训、流程试运行、流程推广、流程优化、持续改进
- 达成共识、强化执行和例外管理

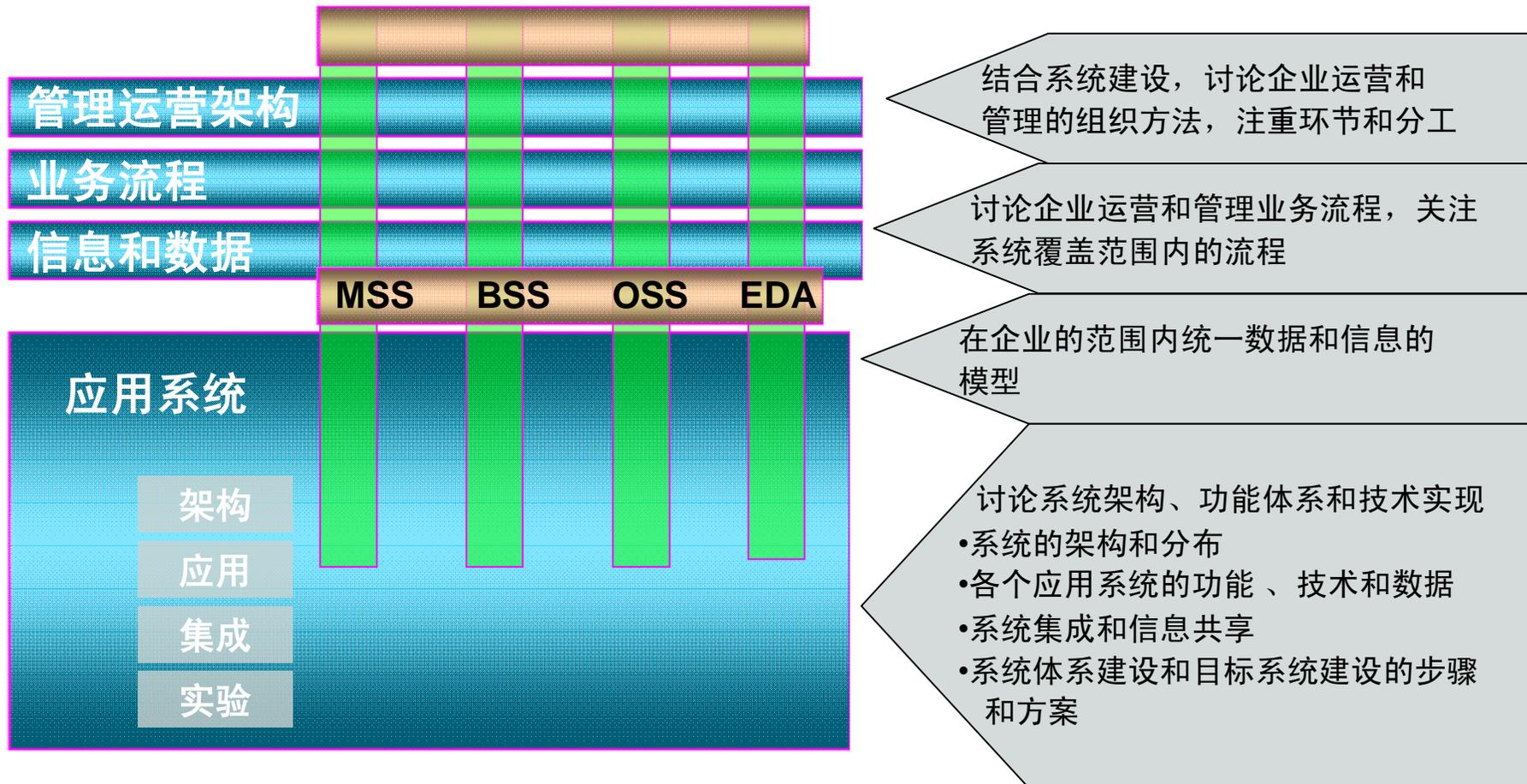
领先企业业务流程在IT规划中的作用

领先企业的IT规划模型

(enhanced Telecom Operations MAP)



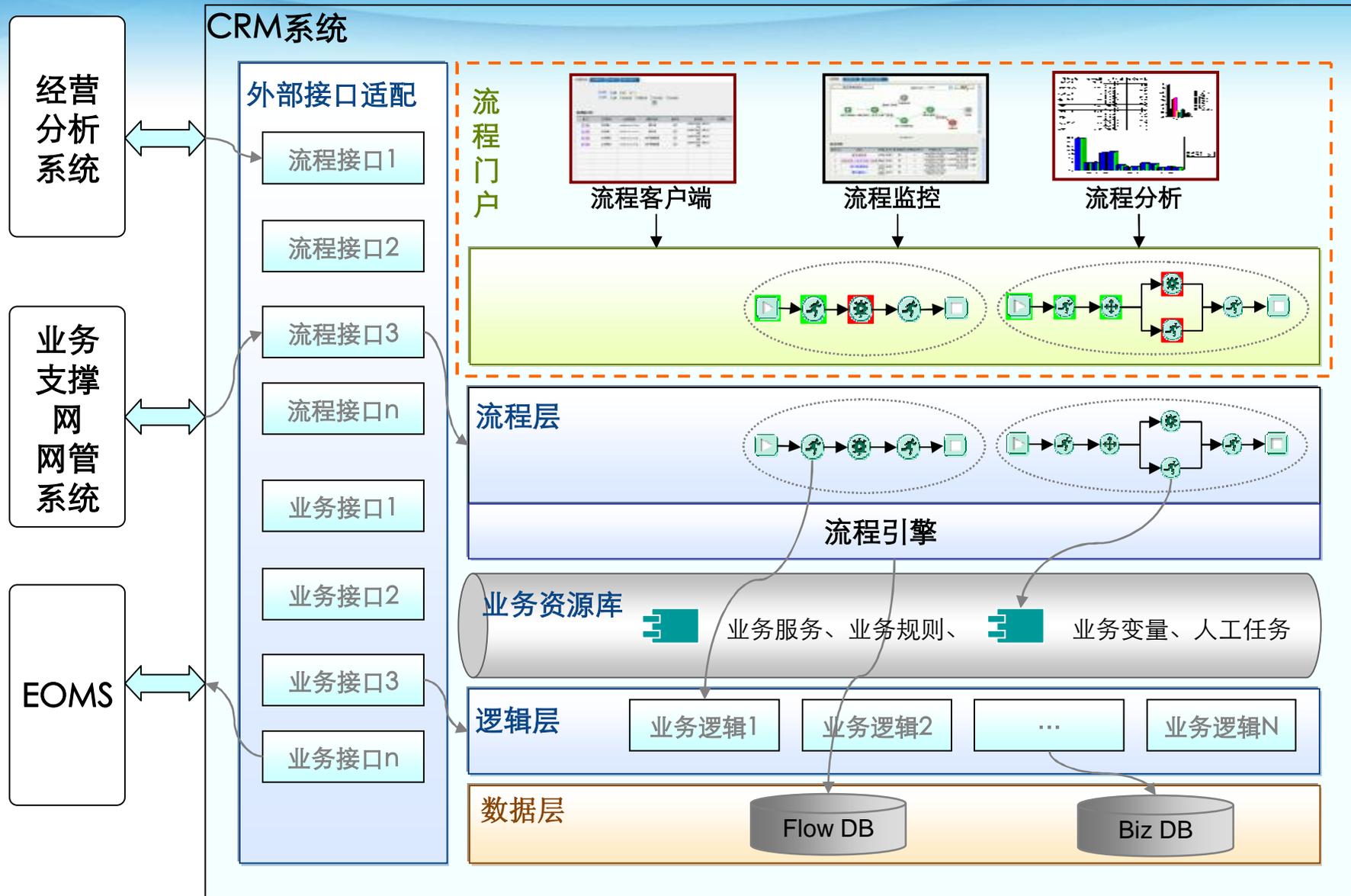
领先企业IT规划方法论



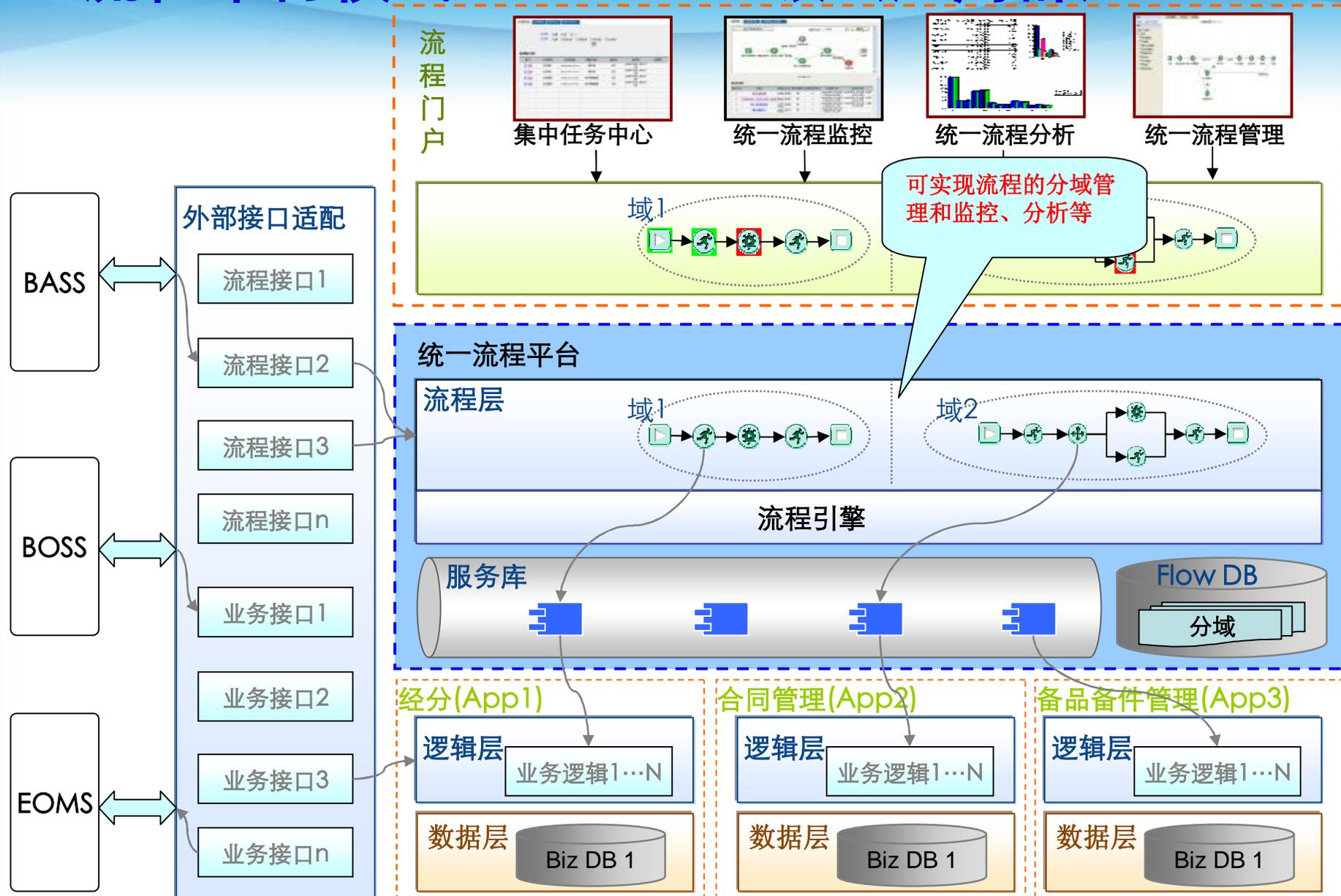
流程平台已经成为核心基础支撑软件

- 流程银行，目前各银行的新一代信贷、风险管理的规划
- NG-BOSS最新规范中对工作流平台和业务化定制提出明确的要求
- 《CTG-MBOSS OSS 服务开通系统规范》中提出了对流程的明确需求
- 中国联通新一代BSS规范对流程提出了明确的要求
- 流程驱动型应用
 - 营销管理
 - 客户服务
 - 服务开通
 - 服务保障
 - 电子运维
 - 风险管理
 - 审计管理
- 逻辑驱动型应用
 - 客户管理等
- 数据驱动型应用
 - 计费、经营分析等

流程架构模式一（应用级）



流程架构模式二——企业级（应用群）



需要什么样的流程架构平台

业务流程e化的挑战

- 业务流程的特点：
 - 没有一成不变的流程，它需要持续的变化和优化
 - 取决于竞争环境、政策环境
 - 取决于客户反馈、经营能力
 - 取决于风险识别能力要求等
 - 越来越多的业务能力依赖业务流程
 - 越来越多的流程需要在企业级贯通
- 信息化解决的几个层次问题
 - 快速响应业务创新的需要
 - 通过流程固化经验
 - 全程控制、审计和跟踪
 - 精细化管理以提高效率：快速、正确、便宜、容易

流程平台的难点问题分析

- 流程技术要素
 - 流程环节（处理内容）
 - 人工环节
 - 自动环节
 - 业务规则
 - 流转规则
 - 参与者
 - 机构/角色/岗位/人员
 - 规则指定
 - 流程KPI
 - 流程时间限制
 - 环节时间限制
 - 工作日历
- 流程技术支撑的要点
 - 业务域快速配置的能力
 - 对人工活动的处理能力
 - 流程的系统特性

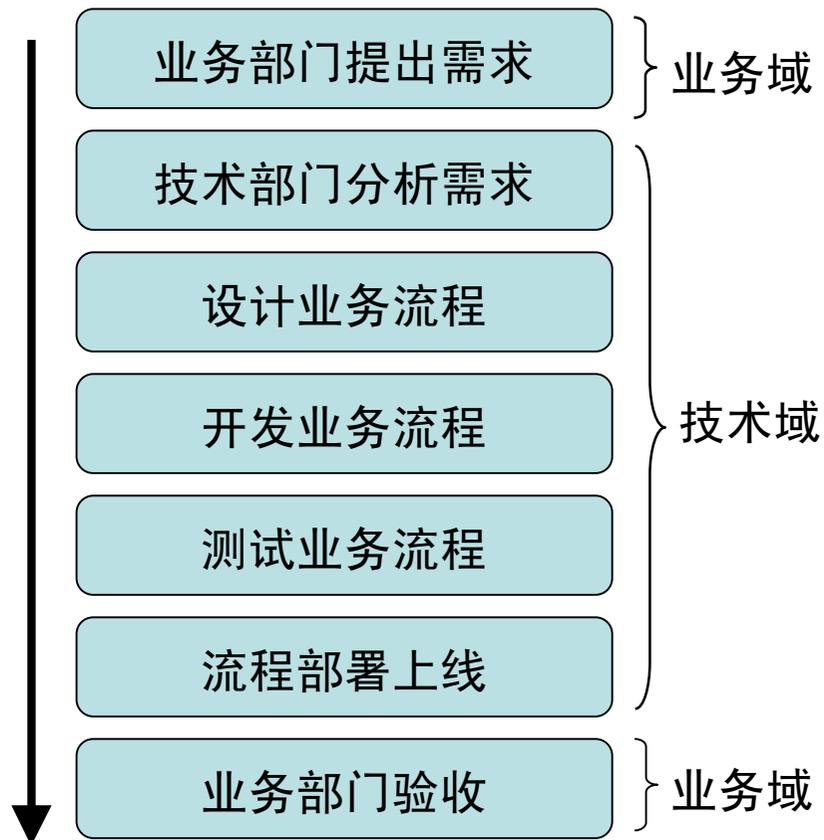
业务流程两种传统的实现模式

- 流程平台的两种传统实现模式
 - 在简化的流程引擎上（或传统基于简单状态流转的模式）定制应用
 - 不能完整支持各种流程模型，大量流程要素靠应用层编码实现
 - 流程变化引起的代价高，响应时间非常慢
 - 在商业、成熟的工作流引擎上开发应用，该种引擎支持完整工作流模型
 - 可以覆盖大部分流程模型
 - 隶属于技术域支撑，业务和技术沟通成本高
 - 流程调整和优化时间周期长，制约因素多
 - 大部分对中国特色的人工流程特性支持不够

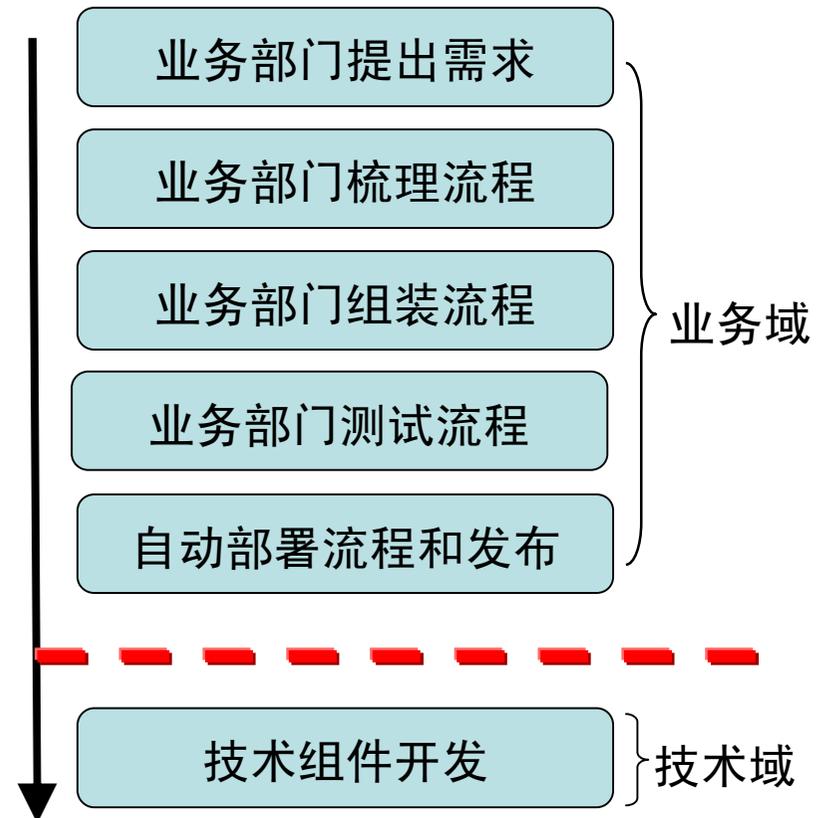
卓越流程解决之道

—卓越流程解决方案与传统模式的对比

- 传统业务流程实现模式：



- 卓越流程实现模式：



关于普元流程的典型示例(Primeton BPS)

- 中国电信集团和全国各省
- 中国移动21个省
- 中国联通25省
- 中国建设银行
- 中国交通银行
- 中国农业银行
- 中国银行
- 太平洋保险、安邦保险等
- 神东煤炭
- 港华燃气
- 德帮
- 九阳
- 深国投、普华基金等
- ○ ○ ○ ○ ○ ○

A decorative banner with a green gradient background, featuring a variety of stylized flowers in white, yellow, and orange. The banner is set against a backdrop of blue curtains. The text "Thanks!" is written in large white letters, and "Q&A" is written in yellow letters below it.

Thanks!
Q&A