



聚合中国CIO力量 助推CIO商业价值

<http://www.ileader.com.cn>



关于CIO发展中心



IT推进业务及IT与业务的融合

光华创新学习沙龙2010新年答谢会

CIO发展中心理事 陈广乾

www.ileader.com.cn

1 IT与业务融合，本质上是业务的“信息化”：回答What

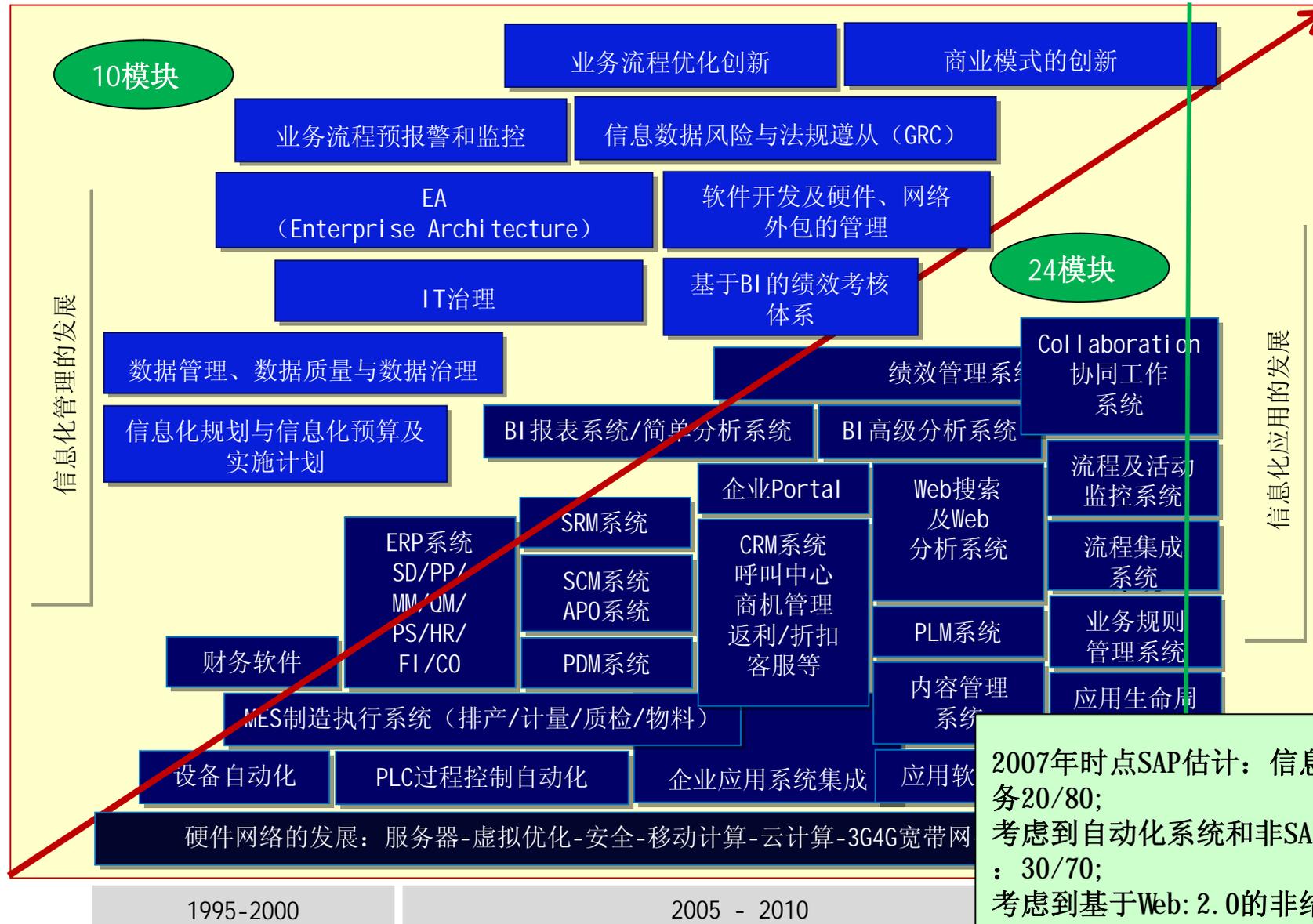
- 信息化和工业化一样，又一个企业、社会、政治、文化，甚至思维变革的新的历史进程；
- 就中国企业信息化而言，大概是从什么时候，从哪些应用系统开始，如何演进，其实很需要一组Evolution Map（尝试一组信息化发展路线图：不是狭义的Applications的演进，两个座标（数量和质量）和三个维度（历史、结构、行业）。

- 这样一张Evolution Road-map为什么重要：

- 1) 建立起一个下到上、上到下、前到后一个**清晰的逻辑关系**，企业尤其是CIO知道哪些应该先做（ERP/CRM/SCM等数据源的建设在前，BI在后；PDM在前，PLM在后）；哪些只有前一个做完，才有可能进行后一个；哪些是公司战略层面应该做，哪些是部门层面；哪些需要流程变革，哪些实际是偏重于模块的配置？
- 2) 基于这组图，企业尤其是CIO知道自己的企业已经“化”到了什么阶段（**As-is**），什么深度（数量深度和质量深度），下一步该往哪走（**长期Vision and 信息化规划**），哪些是下一步优先性项目（**To-be**）；
- 3) 基于这组图，我们可以出发**继续研究信息化演进的规律**。就是说，重点研究世界范围的先进实践，比如，为什么要建立协同工作系统，在什么条件下才能着手建设这样的系统，在协同工作系统下，流程需要哪些变革？组织需要什么样的变革？绩效需要哪些变更？对员工的素质和能力提出了哪些新的要求？
- 4) 这张图最重要的意义是，务必让董事会、CEO、高管团队要有一个非常清醒的认识，一个对信息化认识上的根本变革：这是一个**漫长的、无尽的“化”（或“融合”）的历史进程**。

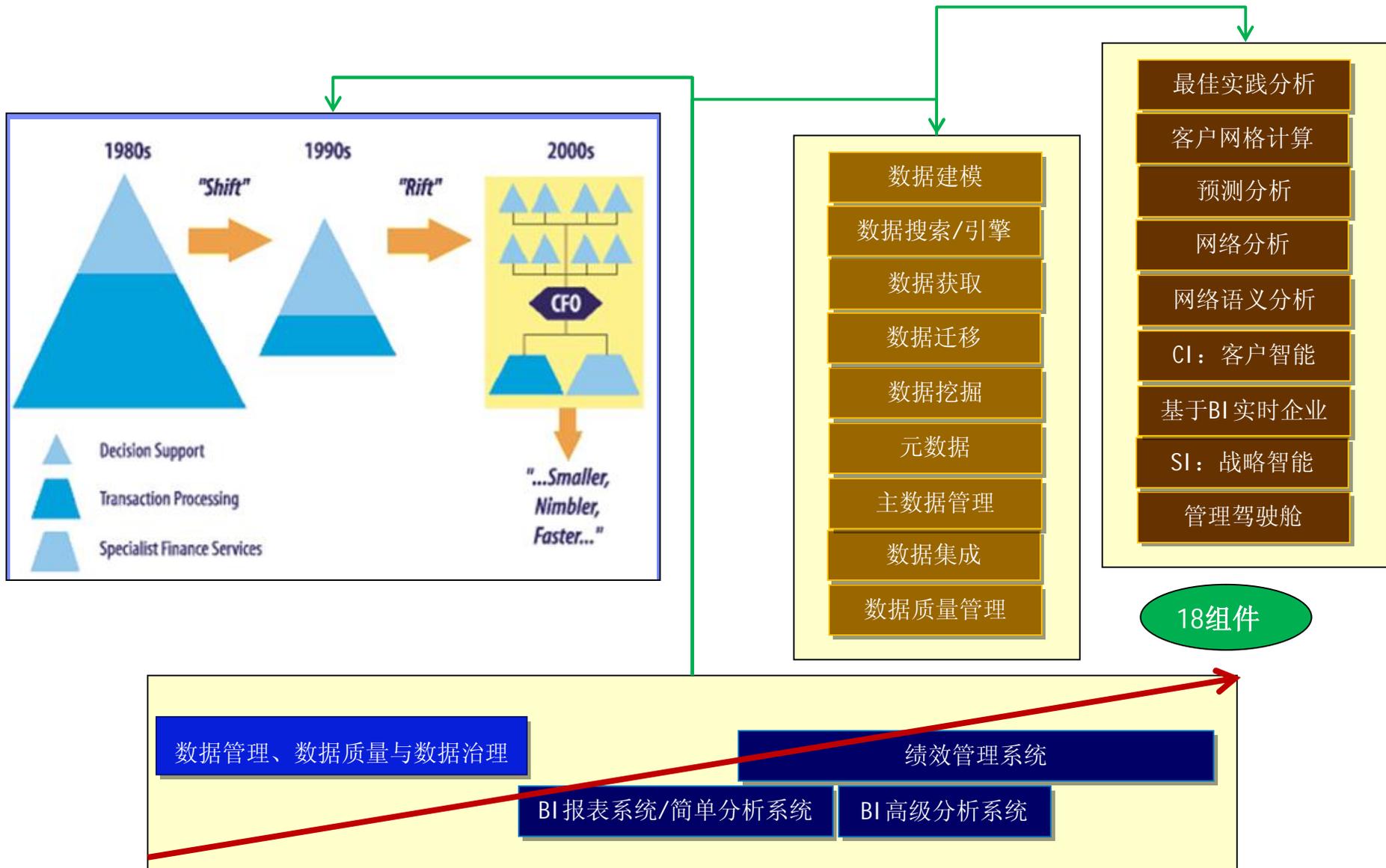
如果我们能开发出“信息化发展路线图”，并以这组图为基础，开发出企业信息化成熟度（数量和质量）评测模型，这对企业，尤其是CIO将是莫大的帮助。同时对CIO发展中心未来发展会有很大益处。

信息“化”（信息与业务融合）的历史维度：一个演进过程

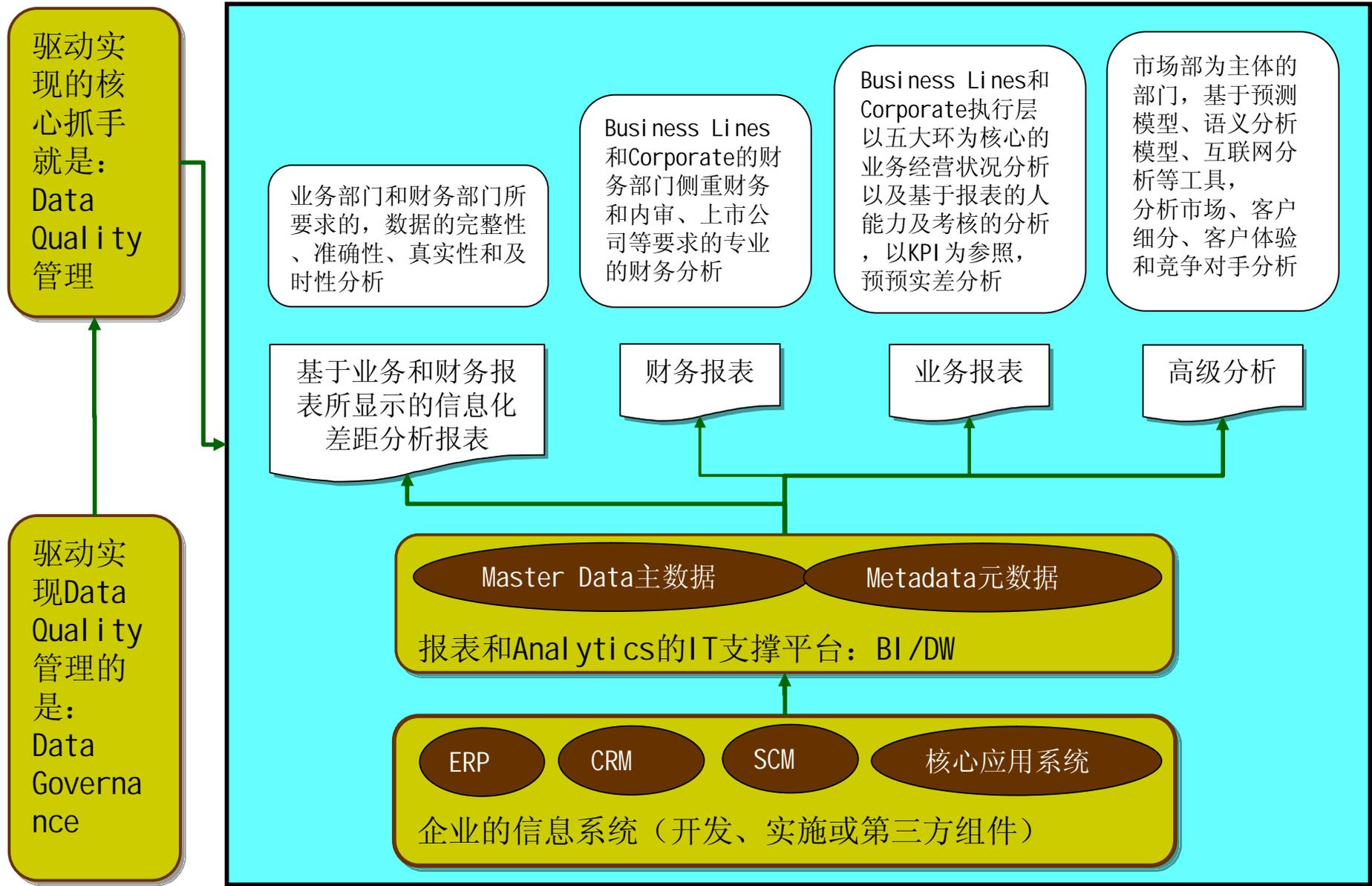


2007年时点SAP估计：信息化业务20/80；
 考虑到自动化系统和非SAP系统：30/70；
 考虑到基于Web: 2.0的非结构化数据：40-50/60-50？

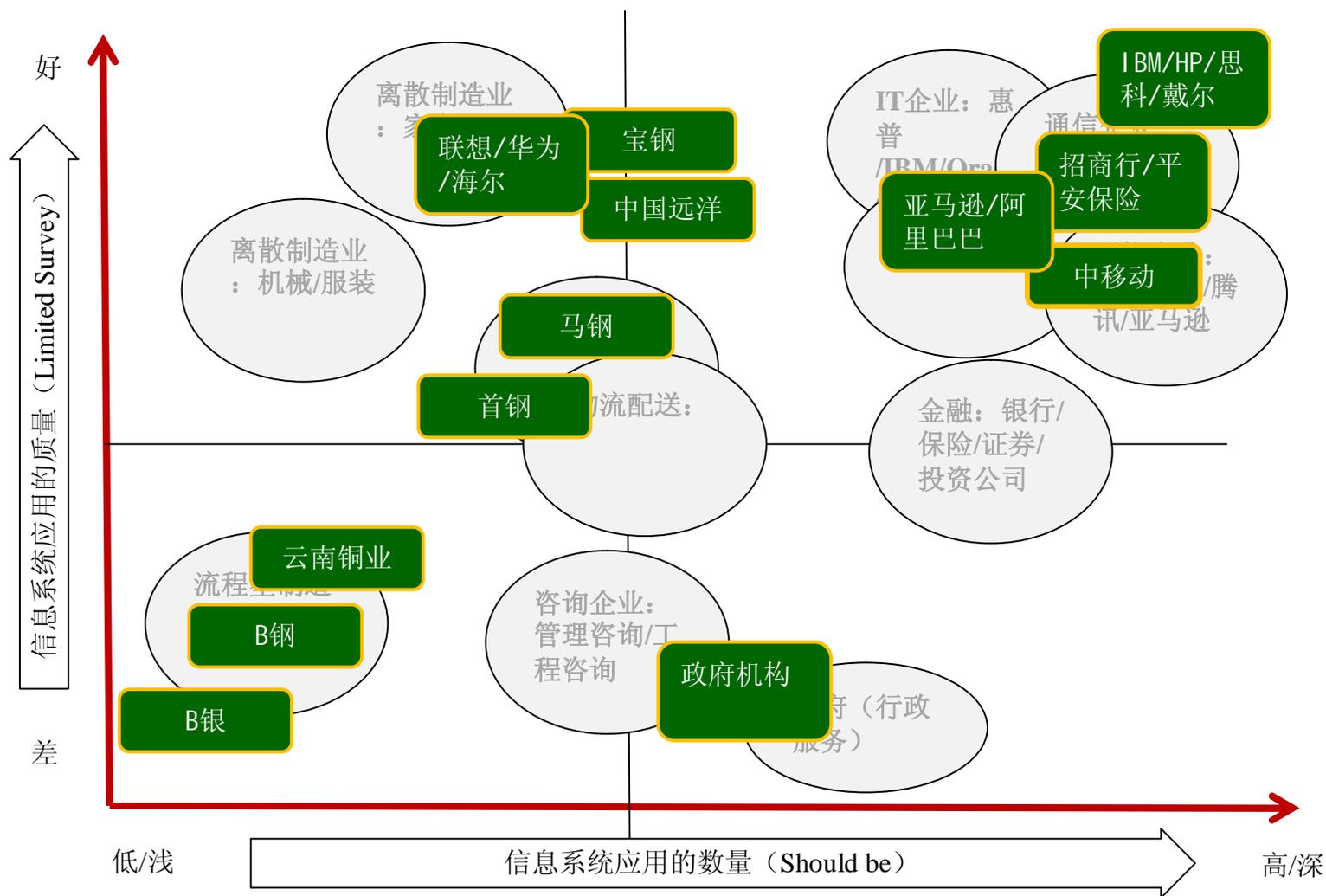
信息“化”（信息与业务融合）的历史维度：一个演进过程



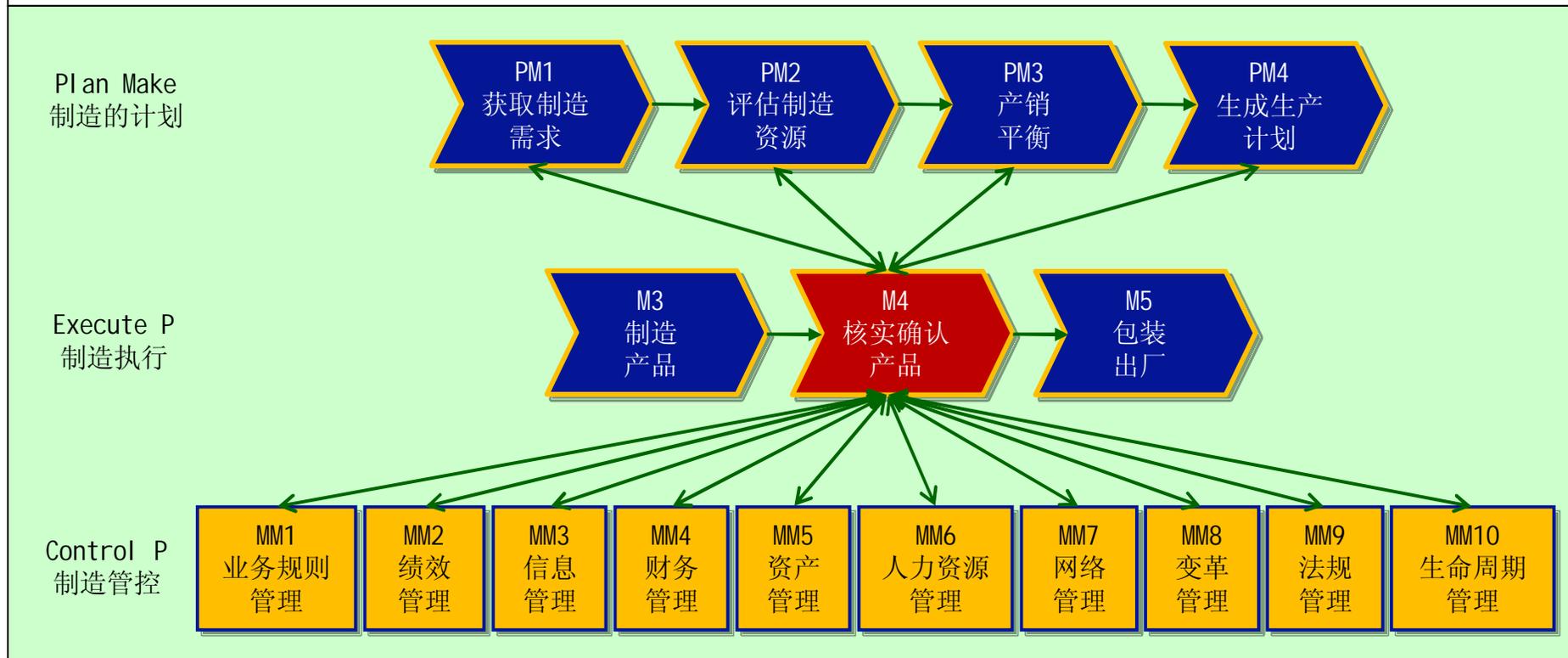
信息“化”（信息与业务融合）的结构维度：一个静态结构解析



信息“化”（信息与业务融合）的行业维度：不同行业的不同形态



信息化发展路线图的举例：以制造流程（Level 2）中的“产品的核实与确认流程”（Level 3）为例，看看：在计划层、在执行层、在管控层，我们都有哪些业务被信息化了。例如，还没有被信息化的业务，是不是下一步信息化的工作重点呢？例如，产销平衡（S&OP）、业务规则管理、绩效管理、资产管理、变革管理、法规管理、生命周期管理？



2 企业为什么要信息化（IT对企业意味着什么，或IT的价值是什么）：回答

Why

这其实是几乎所有信息化项目在企业都遇到，CIO面对CEO时经常遇到，其实是不太容易回答，更难以圆满回答的问题。

- **效率**（效能）以及由于效率而实现的“Operational Excellence”，从而导致的成本的降低和客户满意度的增加（效率的价值应该可以，而且一直在努力去量化）：

1) 手工几乎没有办法处理，通过信息化使效率得到了根本的提升：预测模型、冶炼模型、物流配送最佳模型等（海量数据和复杂维度的算法），时间和人工成本的节约，质量的根本改善导致客户满意度的增加）；

2) 速度的提升：大企业、多类型、海量订单的处理（供应链的速度和交货期的改善，导致的库存成本的降低和客户满意度的增加）；财务结帐时间的大幅缩短导致的成本降低（共享财务中心和共享人力资源中心的案例）

3) 信息化导致流程的优化（过去的机票订购-今天的网上和电话订购-很快的手机订购）降低航空公司的成本并提升客户满意度

4) 准确率的提高：计算机系统出错率300万分之一，人工300分之一（受过训练的条件下），导致成本的降低（时间节省的成本和客户（常常是内部客户）满意度的提高）

2 企业为什么要信息化（IT对企业意味着什么，或IT的价值是什么）：回答

Why

- **新商业模式的创新**、新市场机会和新潜在客户的获取导致利润的增加（应该可以，而且也一直在努力去量化）
 - 1) 全新的商业形态的出现：阿里巴巴、淘宝（互联网在线交易）、腾讯（即时通讯）、盛大（在线gami ng）、网上银行等（没有IT、通信、网络便没有这些新业态），形成巨大的新产业链条；
 - 2) 现有商业模式的根本变革导致利润的提升：戴尔直销模式（快速SCM + Call-center）
 - 3) 新应用系统导致新客户群的挖掘，从而提升收入和市场占有率（Data+BI+Analytics）
- **难以量化的隐性价值**：信息的民主化（信息对称与信息参与的社会政治意义）、直接的沟通（扁平化组织）、协同沟通（MSN、在线、多媒体、移动）等

根据波特等很多学者的研究，这些价值归根结底，就是导致企业业务能力，尤其是核心业务能力的提升，直接表现就是相对竞争优势（相对于竞争对手，你做了，他如果没有做）的提升。

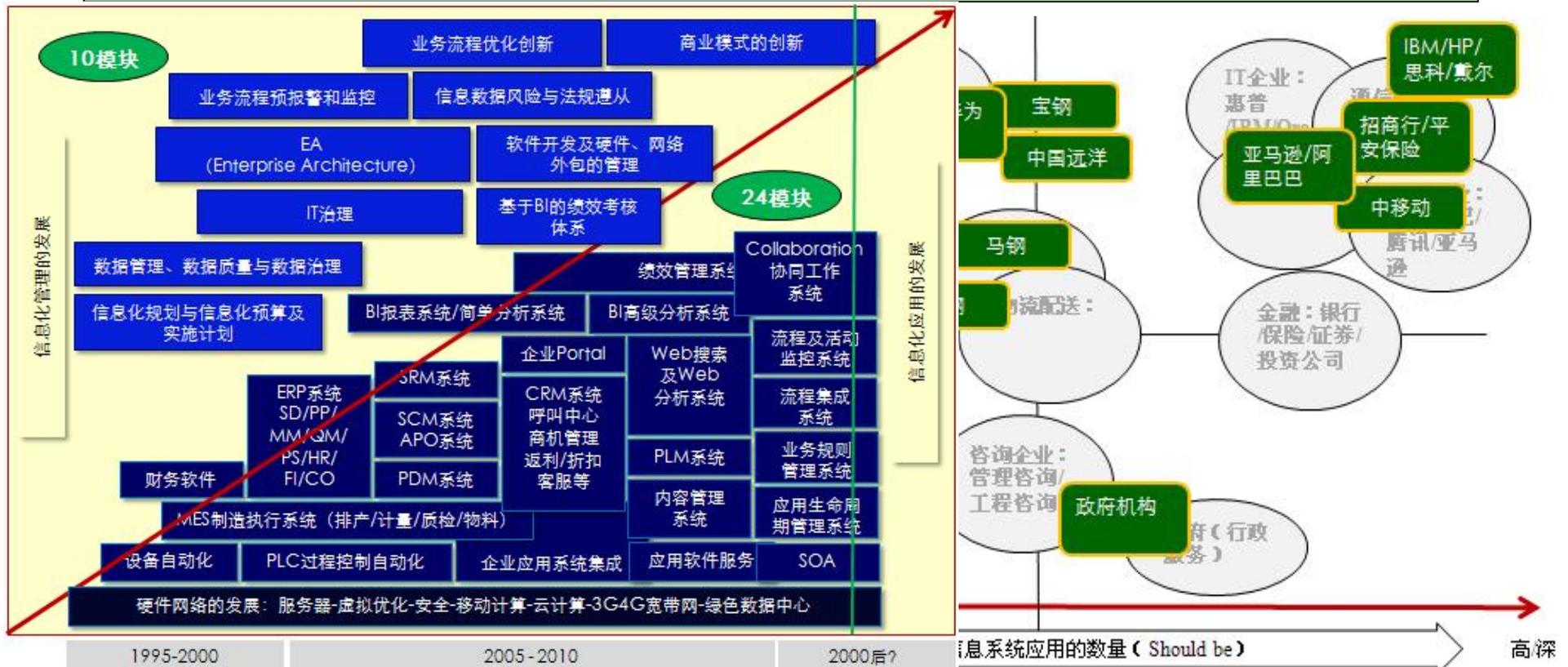
如果我们能开发出一个基于“效益-成本降低-客户满意度提升”以及“基于三个层级的商业模式创新导致利润提升”的价值分析和评测模型，能开发出基于行业的最佳实践（标杆）案例分析库，对于今后企业信息化建设，尤其是说服企业董事会、CEO和高管将有莫大帮助，对CIO发展中心的未来发展也会有大的助益。

实际上，并不缺乏案例，比如，宝钢等在钢铁企业、招商等在银行企业、平安等在保险企业、联想/华为/阿里巴巴/海尔等在信息家电网络企业、上海通用/长春一汽大众等在汽车制造业，苏宁等在零售业，中远等在物流货运行业，都有很好的案例，这些案例都切实证明了信息化的价值。

IT推进业务及IT与业务的融合

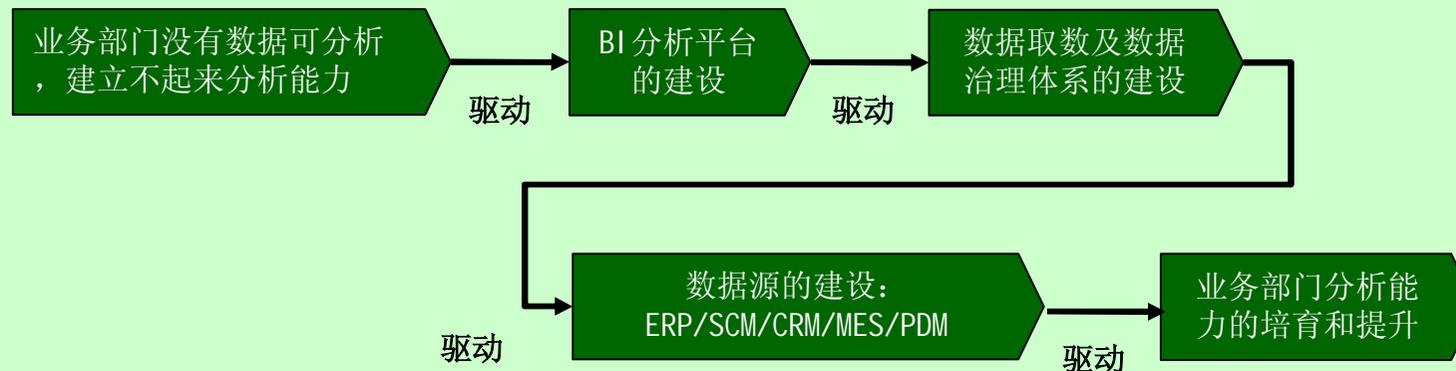
3 IT怎样驱动业务：试图回答How to

1) 考核的依据是什么，是基于信息系统提供的数据（应用系统的开发报表或BI），还是继续使用系统外的手工报表，而系统数据仅仅是参照，或数据被修改作为手工报表上报；IT推进业务，基本标尺就是务必说服董事会、CEO及高管考核要基于系统数据。Business Lines的通常反对理由之一是数据不全和数据不准确。信息化部门的艰巨努力就是：
 第一、通过右下图，不断上新的系统解决数据源的问题；
 第二、通过数据治理，务必提升数据质量；
 某些大钢厂，信息化做到今天，仍没有实现考核数据从系统出，至今在人为修改数据欺骗考核。



3 IT怎样驱动业务：试图回答How to

3) 系统对业务的分析能力（分析工具和分析平台的建立与完善）：Business Lines 没有数据可分析，或数据不准分析结果不可用，或数据不及时等，建立不起来分析能力，因此驱动BI体系的建设。



战略、分析和运营，三个层面的BI的关键点和难点都在分析层面。这里最大的问题是，不能指望业务部门对BI + Analytics 有很深的了解，不能指望由业务部门对BI + Analytics 能提出很深入、很精准的业务需求。这个必须是双向驱动、相互配合和相互融合的过程。由于Analytics即要求高超的Data和BI的知识，也要求深厚的Business的业务功底，即使在跨国公司，这样的人才也非常稀缺。因此，基于BI平台的业务分析部门，一般集中在Marketing部门，一般是一个独立的部门。

3 IT怎样驱动业务：试图回答How to

4) 从信息化角度和信息化的视野，帮助CEO和决策层进行Business Model的创新。最近几年IBM和德勤等公司的CIO调查报告主要都集中在这个方面，甚至提出CIO就是Chief Innovation Officer（首席创新官）的新概念。

所谓信息化的视野，如前所述，主要是：

- 新分析系统、Web分析系统的知识和经验；
- 客户市场预测、市场网格分析、客户智能、战略智能的知识和经验；
- 最佳实践、标杆案例的学习和理解；
- 下一代供应链、绿色供应链方面的知识和经验；
- 业务外包、共享中心创建的知识和经验；
- 对CRM的理解和CRM项目实施的经验

基于上面的知识和经验，可能的创新领域（举例）：

- Web2.0时代的企业2.0：基于Web2.0的新商机、新客户群？
- 基于信息共享的非核心业务外包，核心业务的集中化？
- 基于高级分析系统挖掘的潜在新客户、新服务模式？
- 基于信息化高度发展（下一代供应链和模块化）而可能的制造的纵深化以及制造向服务的转型

3 IT怎样驱动业务：试图回答How to

5) IT驱动业务的核心是如何能真正理解“Process”（即BPM）。

我的有限的体验和观察，中国企业很少有CEO和高管层，深刻理解了BPM，理解了BPM之于企业运营，之于企业信息化建设的极端重要性。我们碰到的很多问题，企业变革和发展遇到的阻碍，都出在这里。

案例一：新产品上市失败（远没有实现开发预期指标）、荆州大学生救溺水儿童：职能、流程与流程节点（断点）：（基本原理：横向Cross-function、C2C/E2E无缝闭环的Process）；



案例二：矩阵式组织为什么在中国企业推进很艰难：（基本原理：流程Governance体系：Process Owner、Process RACI、Process Performance、Process Monitoring、Process与组织的关系；



案例三：为什么很少有BPM（BPI或BPR）常设组织（某跨国公司4700人的TCE部队，从集团到区域，到国家，到业务线）（基本原理：挑水与建自来水管道）；



案例四：为什么没有EA，没有流程架构，没有流程分类和分级（基本原理：基于战略的流程创新规划与实施；哪些层做哪些事：CEO精力不是BPM，而是BM）