

如何成功构建企业架构

——实现业务与 IT 整合



执行摘要	3
整合业务与 IT 基础设施	3
业务与 IT 整合收益	5
企业优化的六大步骤	7
步骤 1: 定义“企业”的范围	7
步骤 2: 决定未来战略发展方向	8
步骤 3: 记录现有架构	8
步骤 4: 未来架构设计	9
步骤 5: 执行差异分析	10
步骤 6: 战略 ROI 评估	10
总结: 通过 EA 传递企业业务价值	11

执行摘要

设想您拥有关于企业关键资源——人才、产品、流程、系统、技术——清晰而全面的视野；设想您能够清楚地看到并理解这些资源之间存在的关系，及其与企业业务目标和业务战略之间的关系，并实现针对企业变革的快捷分析与规划。在当今剧烈动荡的经济环境中，拥有这些能力具有非凡的意义，它能帮助组织从企业资源中获取最大价值，这点同样至关重要。

企业架构（EA）帮助公司弥合业务与 IT 间的巨大鸿沟，帮助企业领导层做出英明决策。

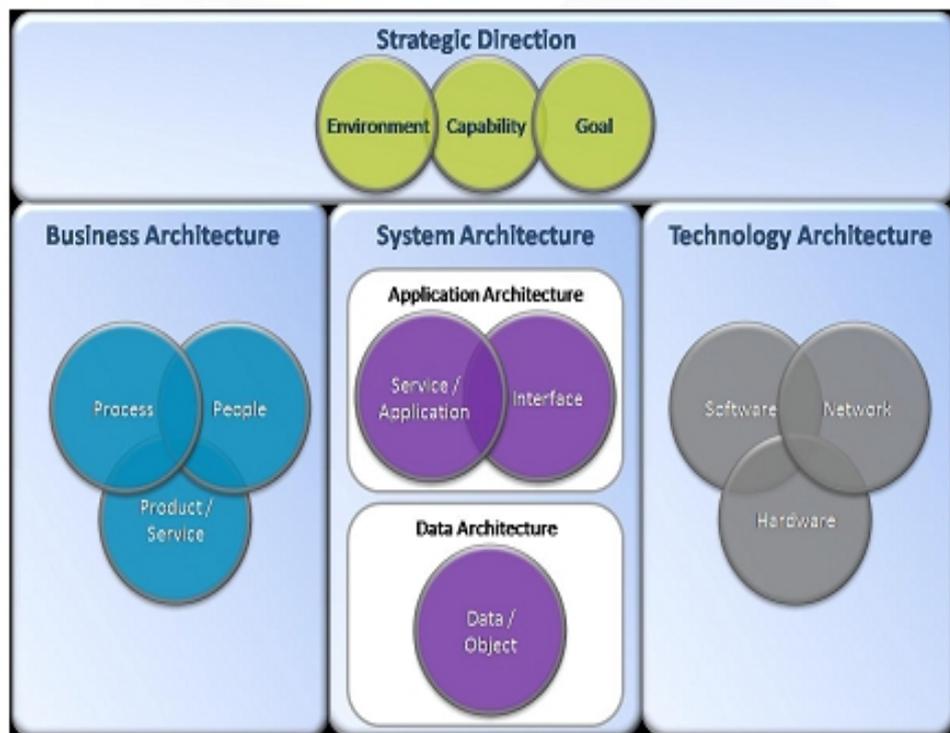
通过 EA 强大的全盘功能，您可以就企业资产进行建模，更好地理解企业内部的相互依存关系，并将其构制成为业务架构以通过业务流程提升措施实现更高水平的资源优化利用。

本白皮书为您展现 EA 所带来的收益与功能，并提供 EA 构建必不可少的实用步骤指南。

整合业务与 IT 基础设施

为实现同步企业视角支持，很多 EA 框架都具有综合性 EA 开发的项目架构设计。Zachman 作为最早开发而仍被广泛使用的框架，最初是由 John Zachman 进行开发与普及的。而最近美国政府机构采购并使用诸如联邦企业架构框架 (FEAF) 与国防部架构框架 (DoDAF) 等 EA 框架，企业机构则更多采用诸如 Open Group 架构框架 (TOGAF) 以及 Meta 架构框架等产品。

虽然 EA 框架之间的术语系统并不相同，它们的的目的都是捕捉并分析企业多种成分性质的数据，EA 框架必须做到对业务、系统与技术架构之间多方面整合的支持，同时确保对企业战略方向的跟踪定位支持。下列美拓暴风 (Metastorm) EA 框架图展现的是当今 EA 解决方案都应具备的普遍构成要素。



一套完整的 EA 模型、目标及软件产品应当包括下列组件：

战略方向 - 创建指引企业任一架构组件发展方向的基础图景。

业务架构 - 对现有业务环境与目标业务环境进行描述，关注企业业务流程与运营。

系统架构 - 定义同企业相关的应用程序系统类别，将应用程序作为业务架构下信息管理、业务流程支持的功能逻辑类别。

技术架构 - 定义技术原则与技术平台、数据和应用程序的分布配置。

然而，EA 的全面性不仅体现于组织架构的单纯集合，EA 框架与其支持工具还充当各个独立架构、架构组件之间交流的重要组成部分，正是通过针对架构组件关系的分析，EA 被广泛认为是具有业务价值的管理工具。

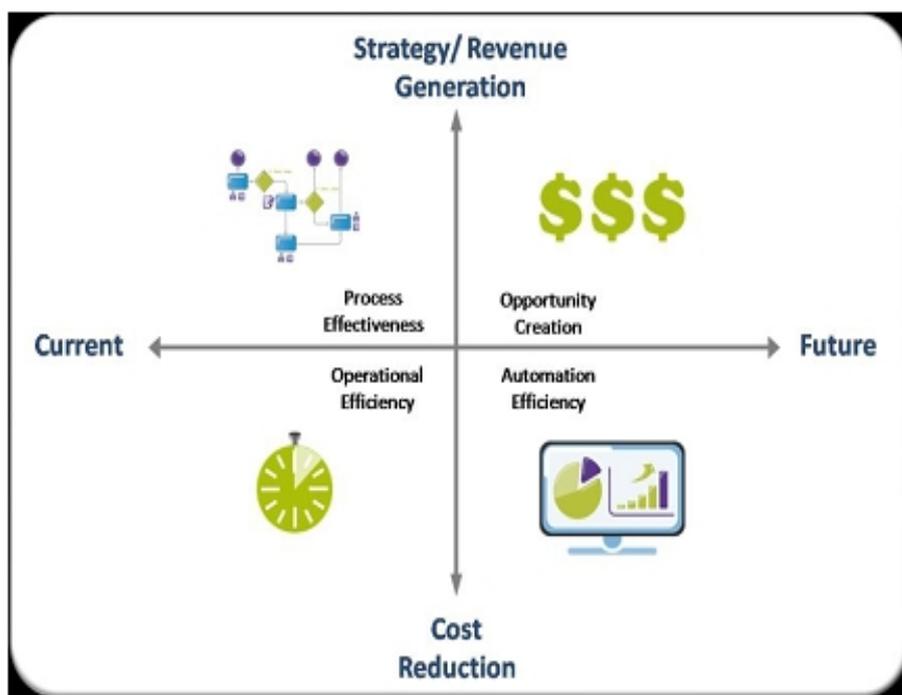
系统性 EA 工具可以实现对业务与 IT 紧密整合的管理。Business Process Trends 执行编辑和分析员 Paul Harmon 认为“企业架构是帮助执行者将企业整体作为客体进行思考的工具，企业架构可捕捉各种不同的信息，建立不同文档与表格间的相互关系并将所有信息存储于单一数据库中，从而让企业经理真真切切地看到相互关系，并提出问题、确定问题或模拟考虑中的变革决策。”

业务与 IT 整合收益

高效运用 EA 的关键是理解其解决重要企业内部问题的方式，包括满足持股人需要、实施新战略方式、IT 资源与业务需求整合、减少系统、流程或者数据的重复问题等，得到答案的关键是理解 EA 提供给企业的多重收益，了解要实现特定目标，企业必须针对哪些架构组件及其关系进行分析。

为理解 EA 能够造就的业务收益，企业必须考虑到两个方面。其一是收益接收的时间控制，EA 收益既可以提供现有价值以确保投资的合理优先次序，也提供未来价值以避免全部注意力投向现有流程的架构工作；其二是价值类型，EA 可产出成本节约价值（现有时间段中最容易界定价值）与创收和/或新战略方式执行价值（这无法脱离抓住未来机遇所需业务考量与灵活性）。

下图展示上述两种不同的收益方面，同时指出，EA 收益可通过四种类别中的任意一种得以实现：运营效率、流程效率、机遇创造和自动化效率。



运营效率——削减现有成本提供收益。运营效率收益相关例证包括利用 EA 针对复杂而高成本的不同系统间交互方式进行的定位与清除、通过 EA 的技术平台标准化和培训、维护与支持需求的简化操作等。寻求运营效率的公司应当首要考虑系统架构与技术架构组件，

系统架构与技术架构组件之间的关系是综合性 IT 架构的基础，提供所有 IT 资源的工作方式演示功能。因 EA 的概念源于 IT 领域，部分公司利用 EA 的 IT 核心方法，将全部注意力投至运营效率方面。

流程效率——给企业流程提升机遇与潜在的现有创收而提供收益。通过诸如供应链等世界级业务流程优化淘选，流程效率已经成为全球众多企业的聚焦点，实现流程提升需要对业务架构及其流程与业务流程执行所需的系统架构组件进行有重点的分析。

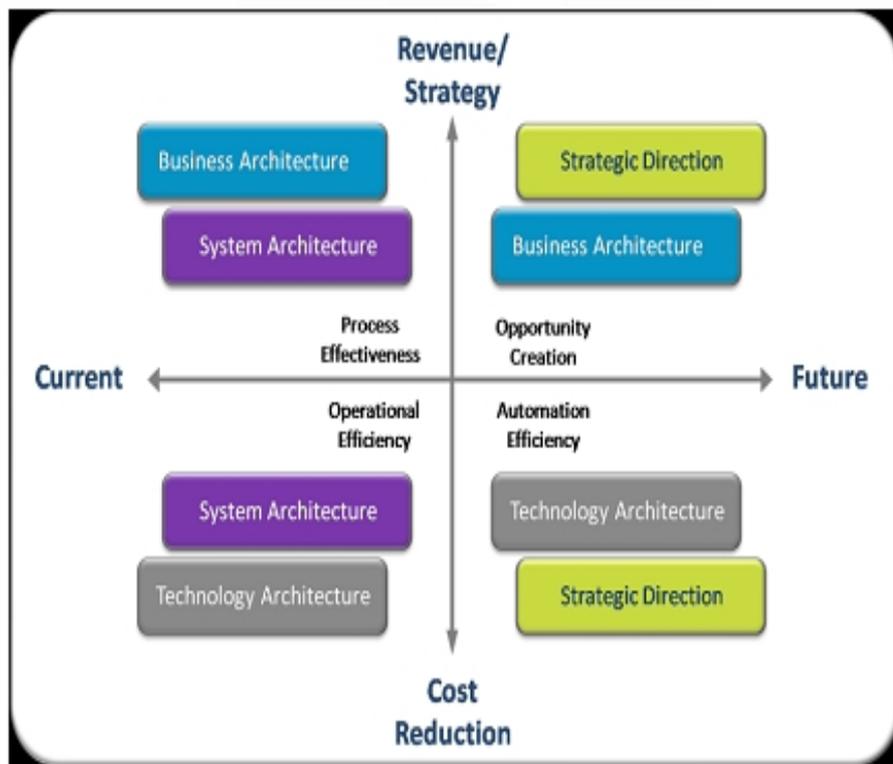
EA 的工作强调现有流程的执行方式，强调流程的再设计与提升，还强调软件系统（应用程序与数据）在特定流程环节执行中的作用方式。

机遇创造——提供未来创收效益与/或新战略方式执行效益。这一收益类别如实地反映出 EA 推动业务与 IT 整合的工作方式，机遇创造利益的例证包括利用 EA 模型解读业务活动、评估业务变革影响、确保长期系统规划符合业务规划大局等，战略方向与业务架构组件是创造新战略机遇所需要格外关注的。这一方法更加以流程为核心，赋予业务经理理解企业发展方向与其所需流程变革的能力。机遇创造收益的实现同样还需要系统与架构组件，但其重要性相对等而次之。

自动化效率——通过技术规划和企业战略的统一向企业提供未来的成本削减，最终获得收益。例如，EA 可被用来评估新系统与新技术带来的效益及影响；另一常见例证是帮助企业关注为实现数据的资产化管理而进行的技术战略运用。要实现自动化效率利益，企业应当格外看重企业战略方向与技术架构组件之间的关系，从而让技术规划人员得以就支持企业未来发展方向所需的基础设施变动进行定义，由此，技术方面决策可由 IT 组织专门作出，而不再需要每一个流程自动化项目都配备各自的技术评估。

通过预先对 EA 利益的理解和 EA 目标的清晰界定，企业能够确保建立实现其目标的所有架构组件，而反过来，对 EA 利益的理解和 EA 目标的清晰界定也能够帮助企业避免建构一些其不需要的架构组件。

如下图所示，不同的企业目标与利益与不同的架构组件相对应，每一利益类别都需要公司的 EA 团队针对不同的架构组件及其内部相互联系进行分析，以应对企业所面临的不同问题。



企业优化的六大步骤

正如同前文提到的，提供有价值 EA 组件构建辅助功能的 EA 框架不止一种，下文主要关注 EA 构建之可能方式及其可实现的利益。

步骤 1：定义“企业”范围

多数企业会在就支持全部架构组件开发公司通用模型进行资源投入之前便思考 EA 所能带来的利益，因此任何 EA 项目的第一步都应是对“企业”一词概念的定义。

在本文中，“企业”的恰当定义，是拥有同一目标与/或承担独立底线的所有机构组织。从这个意义上讲，企业应当包括政府机构、集团、集团分公司、公司部门或者所有权统一但分散在各地的公司集合。

公司现存战略发展方向应当根据对“企业”的界定范围实现可记录性，这一成果可通过现有架构组件形式出现，用于决定公司未来战略发展方向的讨论。

步骤 2：决定未来战略发展方向

未来战略方向为企业创造出引领其架构组件开发活动的思路，战略方向也为企业确定其业务原则、业务目标与业务战略推动力。

战略定位指开展同竞争对手有所区别的活动，或者以不同方式开展同竞争对手相类似的活动。战略方向以客户需求、客户影响范围以及公司产品服务多元类别为基础。

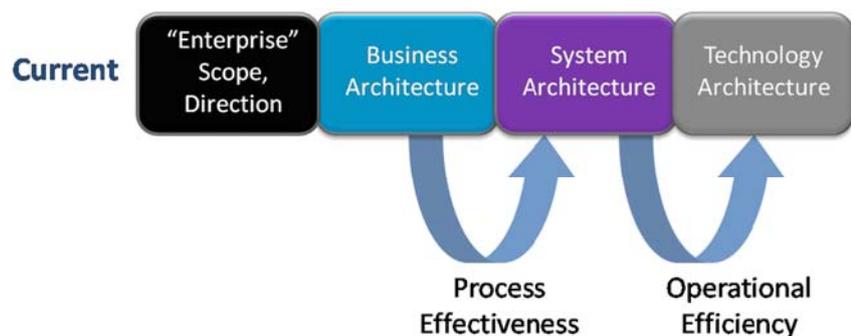
如果未来战略方向并未在这一环节得到确定、或同公司现有战略方向近似，EA 的业务机遇创造优势将很难得到发挥，一旦遭遇这一问题，公司可能被迫重新对“企业”做出定义。

步骤 3：记录现有架构

现有架构包括现有业务架构、现有系统架构及现有技术架构，如下文所示：

- 现有业务架构关注界定工作方式的现有业务环境与业务流程。
- 现有系统架构定义同企业相关的应用程序系统类别，将应用程序作为业务架构下信息管理、业务流程支持的功能逻辑类别。
- 现有技术架构定义现有技术原则与技术平台、数据和应用程序的分布配置。

现有架构组件界定完成之后，公司可以实现现有 EA 收益。如下图所示，通过对业务架构与系统架构组件之间关系的分析，公司能够实现流程效率提升；与此类似，通过对系统架构与技术架构组件之间关系的分析，公司则会取得高效运营的收益。

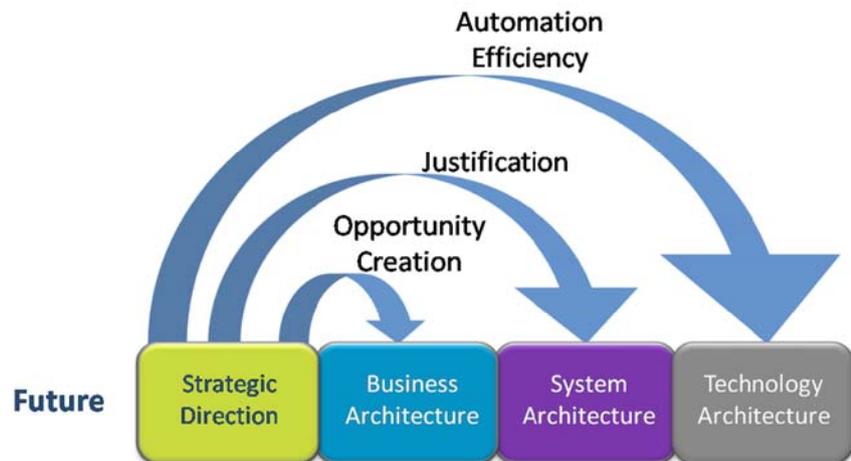


步骤 4：未来架构设计

未来架构包括未来业务架构、未来系统架构和未来技术架构，如下所示：

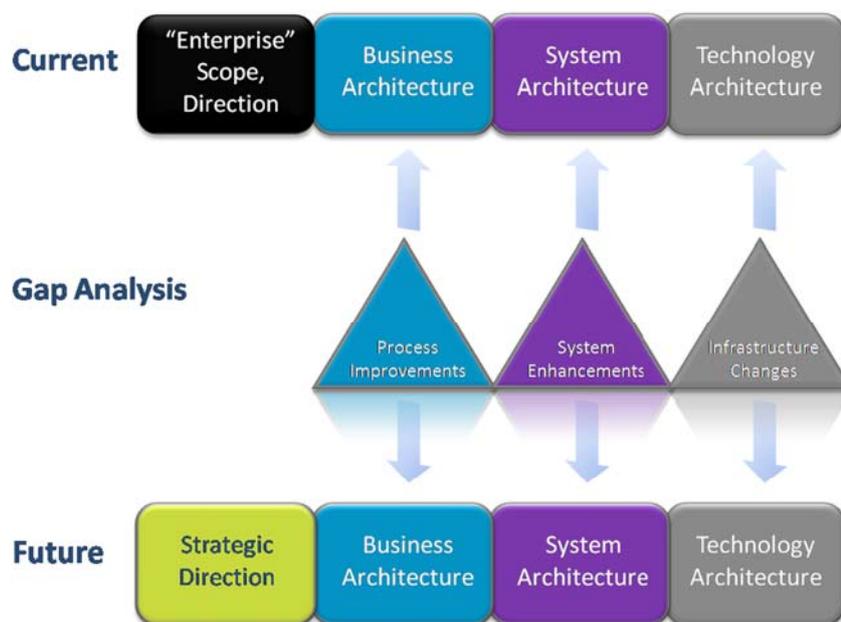
- 未来业务架构对未来业务环境和未来业务流程与工作的工作方式作出说明。
- 未来系统架构定义同企业相关的应用程序系统类别，并将应用程序作为业务架构下信息管理、业务流程支持的功能逻辑类别。
- 未来技术架构定义技术原则及其所需技术平台、数据和应用程序的期待分布配置。

未来架构组件完成后，公司便可实现未来 EA 收益。如下图所示，通过针对战略发展方向和业务架构组件之间关系的分析，公司可以享受其创造的更多业务机遇；与此类似，通过对战略发展方向和技术架构组件之间关系的分析，公司会实现自动化以及更高的效率；最后，通过针对战略发展方向与系统架构组件间关系的分析，公司会取得支持企业未来发展战略的系统提升认证。



步骤 5：执行差异分析

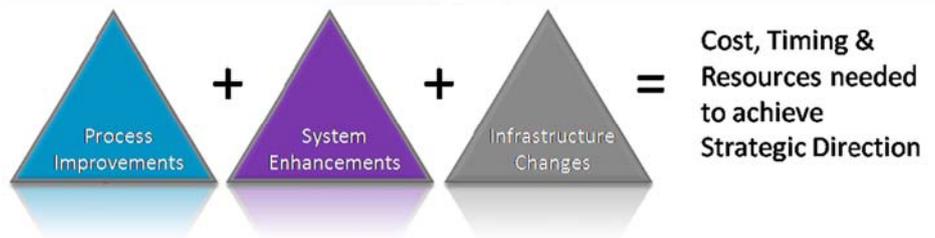
现有架构和未来架构界定之后，下一步是执行差异分析，以评估企业需要的内部变动。如下图所示，现有业务架构与未来业务架构之间的差异分析为企业造就其所需的内部流程提升，而现有系统架构与未来系统架构之间的差异分析则可产出支持企业未来战略方向的系统提升定位。最后，现有技术架构与未来技术架构之间的差异分析之成果，是对企业变动执行之变动内容的关注。



步骤 6：战略 ROI 评估

要实现企业内部流程提升、系统提升或者基础设施变动，对于成本、时间、风险与资源需求的评估必不可少，如下图所示，上述三种企业变动之和便代表了企业实行未来战略方向支持所需的全部成本、时间、风险与所需资源。

如果企业的战略发展方向 ROI 估算可以接受，下一步就是变革的执行规划制定；如果企业的战略发展方向 ROI 估算无法接受，企业则可以选择分析替代战略方向，寻求更为适当的解决方法，两者结果都应是企业利益与 EA 价值的体现。



通过 EA 传递企业业务价值

企业架构（EA）带给企业业务流程及支撑业务流程的信息、应用程序和技术基础设施以实现快速变动的能力，这对于解决企业所面临的重要问题，如业务变动影响评估、长期业务规划与系统规划统一或者技术的战略运用等，是一种意义深远的管理解决方案。

ProVision®通过实现业务、系统与技术架构同公司战略目标与发展方向之间的整合与发展，提供对企业全盘 EA 工作的支持。在美拓暴风综合性整合 EA 方法的帮助下，企业的 EA 项目能够轻松实现业务与 IT 的同步统一、透明度提升、成本缩减，进而实现企业业务价值的传递。

美拓暴风（中国）有限公司

咨询热线：400 678 6048

Email: sales@ouosys.com

www.ouosys.com