资料整理
火龙果软件
荐

企业总体架构培训
——业务架构

资料整理
火龙果软件
荐

内容提纲

企业架构的概念

企业业务架构

- 业务组件（CBM）
- 业务流程
- 属地模型
- 内外包设计
- 组织架构设计
- 绩效考核
- 业务架构治理

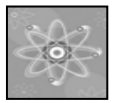
资料整理
火龙果软件
荐

企业内外部环境的变化

激烈的竞争和速变的环境需要更有效的业务和运营模式

激烈的竞争

全球化趋势


数字化趋势

快速变化的商业规则

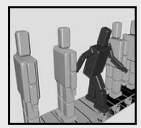
地区政治因素

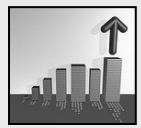
随需应变的经济体系

今天的企业

利益相关者的要求

强势的顾客 寻求更具创新性的解决方案


自信的雇员 要求有工作空间和回报

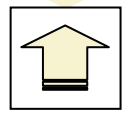

价值驱动的股东 要求盈利和可以预期的增长

必然趋势

要想得到持续性的业绩表现，企业需要在以下三个领域有所突破

差异化

反应能力

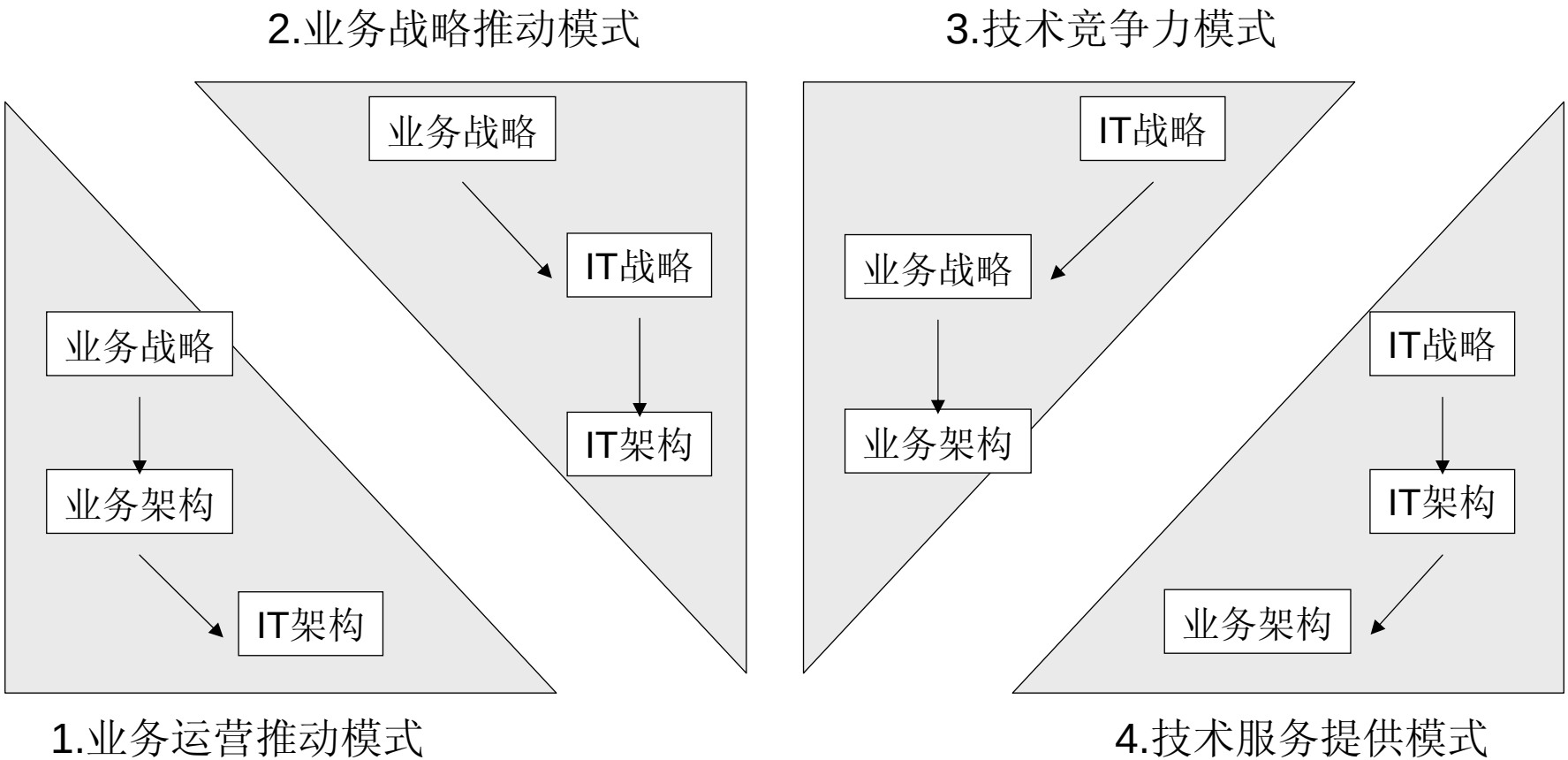

效率

Source: IBM Institute for Business Value

资料整理
火龙果软件
荐

IT支持随需而变的业务要求的四种模式：

- ——**CIO**和**IT**部门需要思考和定位**IT**如何支持和引导业务的发展



资料整理 火龙果软件 荐

业务与IT需要协调一致的发展

- *单独IT架构的优化可以为企业带来2%的业务增长；*
- *单独业务架构的优化可以带来8%的增长；*
- *如果业务和IT可以相互支持，企业达到总体优化的时候可以带来20%的增长。*

2008年IBM CEO调查

企业架构可以支持这种转变

IT管理者在智慧企业中的角色

提供前瞻的、持续的、创新的IT服务

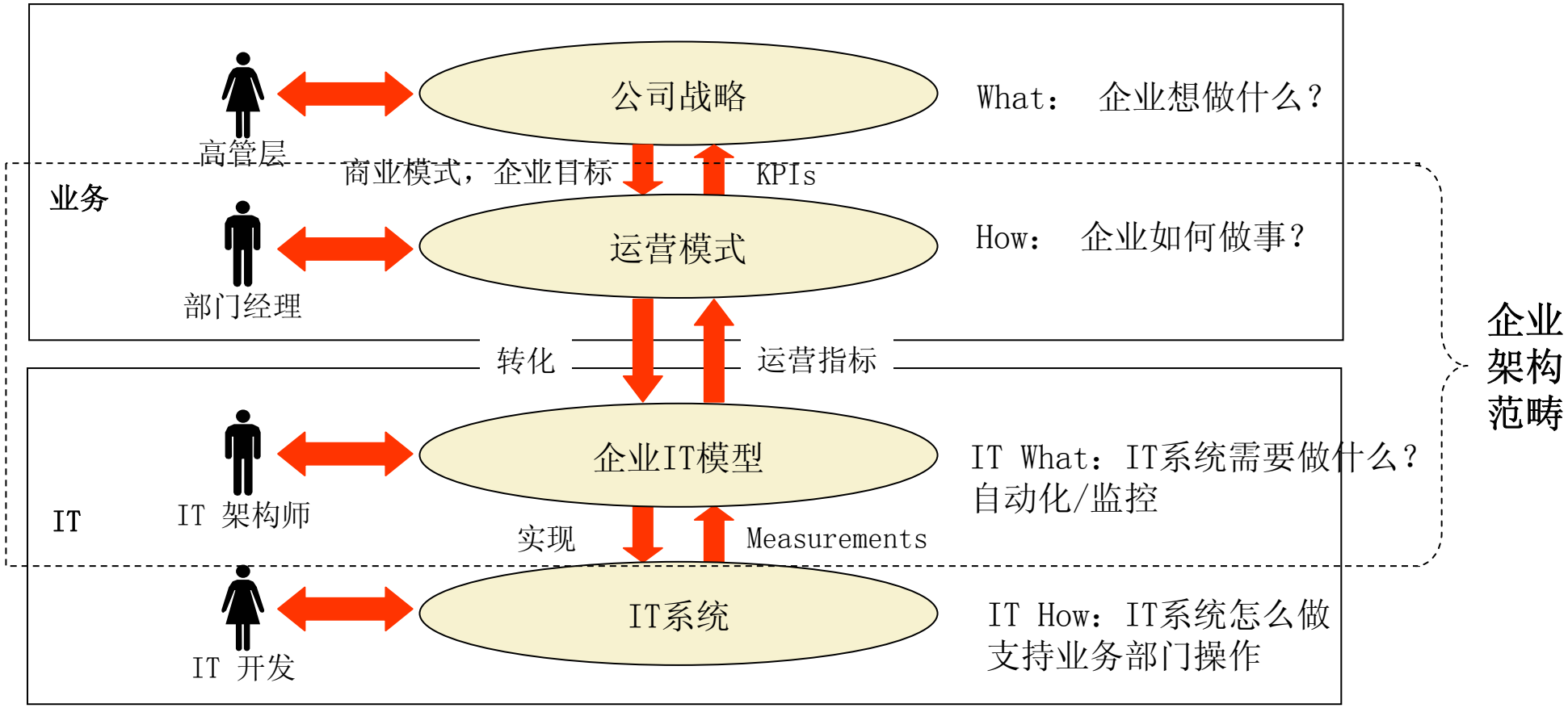
作为业务和IT之间的桥梁

作为流程和业务分析的属主

积极参与企业决策，提出创新的建议

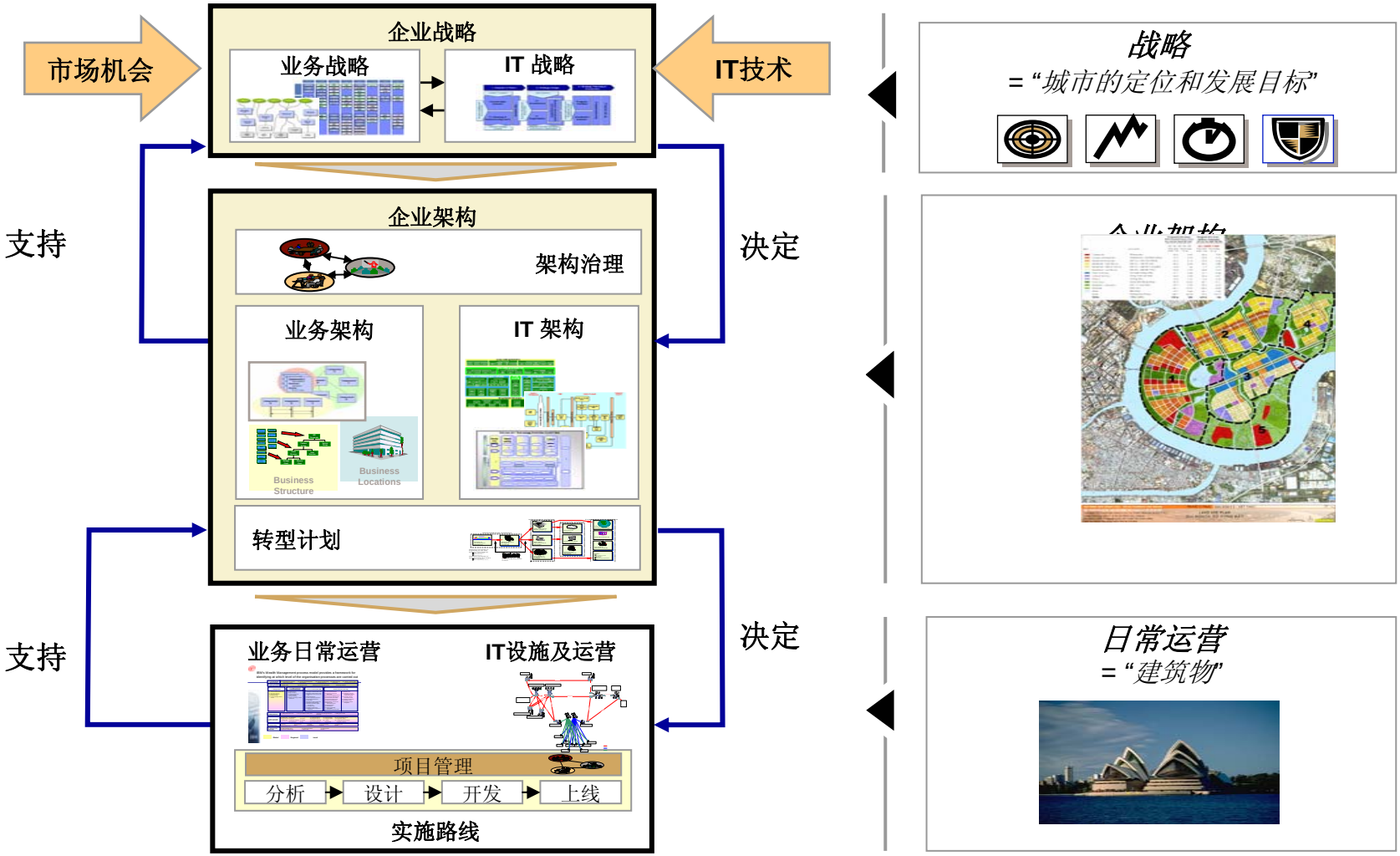
资料整理 火龙果软件 荐

企业架构是系统的描述、分析、改变企业的结构和组成，从而达到实现企业目标的方法



资料整理
火龙果软件
荐

企业架构的概念



资料整理
火龙果软件
荐

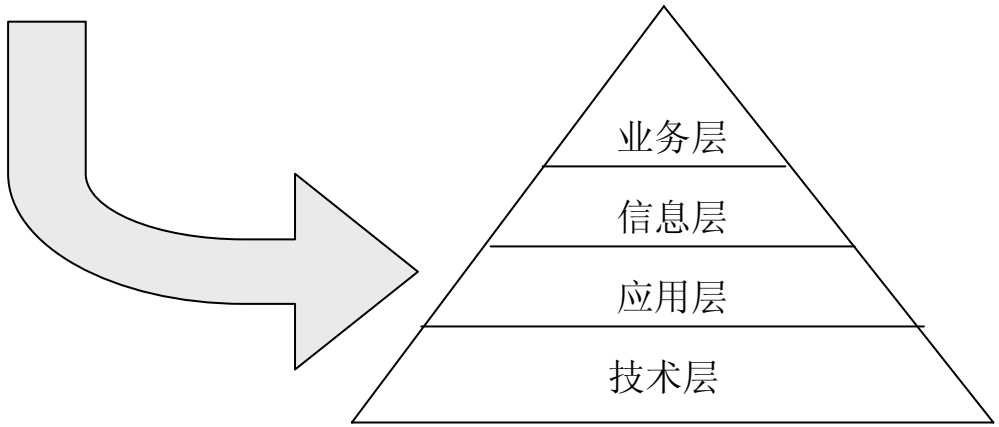
企业架构多种的定义

“企业架构是定义企业各组成部分如何构建以及它们之间的关系，和它们的设计和演变的原则、规定。”

“企业架构是企业的逻辑蓝图，定义了企业的结构和如何运转，使企业能够达到现有和未来的目标。”

“企业架构是根据企业运营模式的需求而建立的系统化和标准化的业务流程和IT平台设计的方法。” MIT CISR

等等……



资料整理
火龙果软件
荐

内容提纲

企业架构的概念

企业业务架构

- 业务组件（CBM）
- 业务流程
- 属地模型
- 内外包设计
- 组织架构设计
- 绩效考核
- 业务架构治理

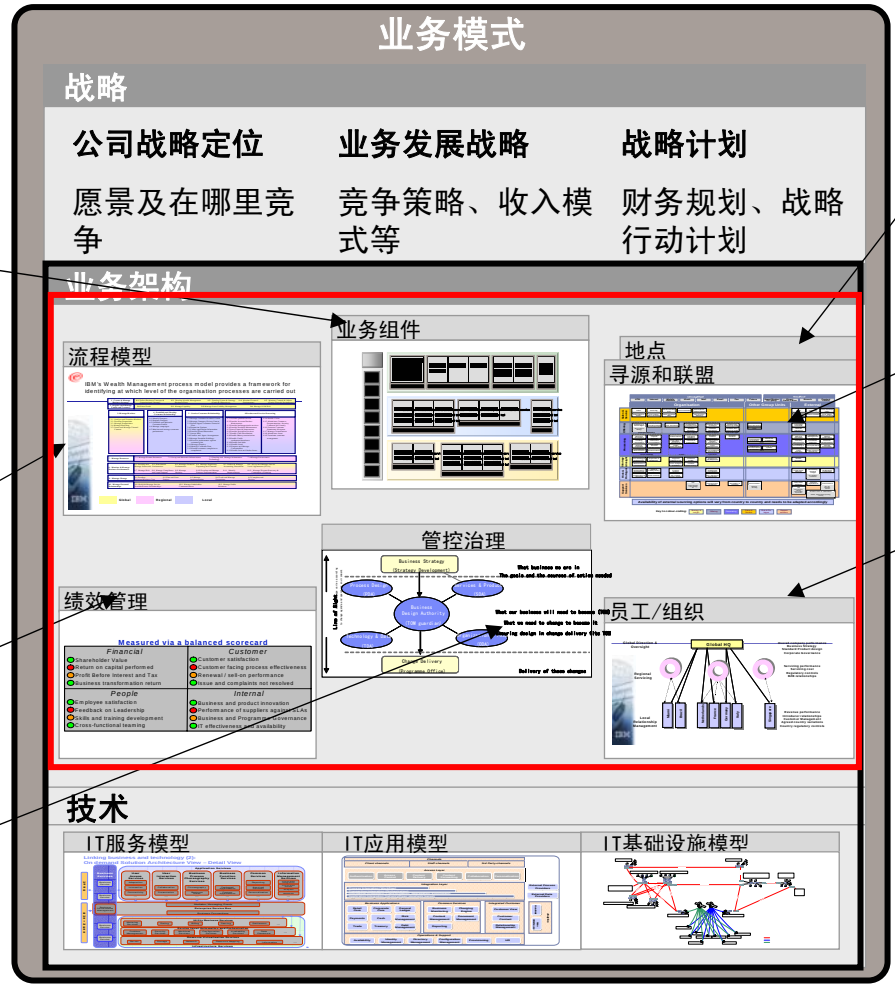
企业业务架构的组成部分

1. **业务组件模型：**把企业的活动化解到业务组件层级，并定义热点组件。

2. **流程模型：**高阶的流程，显示不同部门/地点的交互

6. **绩效考核：**定义了关键的考核指标，确保运营模式有效的运行

7. **架构管理/治理：**对业务架构的实施和维护办法



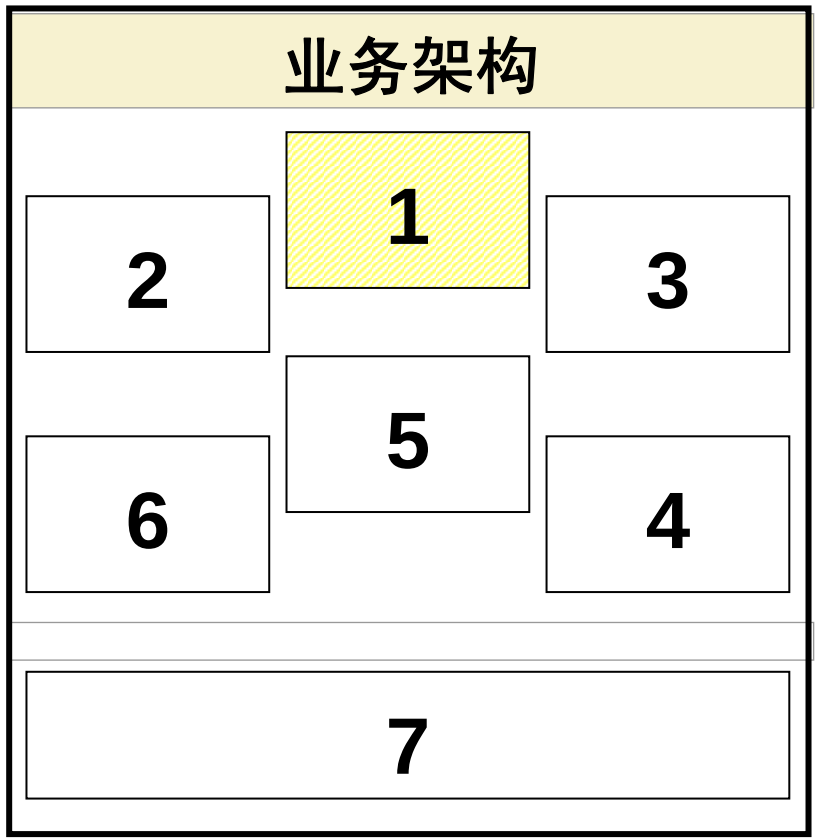
3. **属地分布图：** 定义分支机构/后援中心等的业务职能的属地分布

4. **资源获取模型：**定义业务组件归属，的集中（内包）和外包的模式

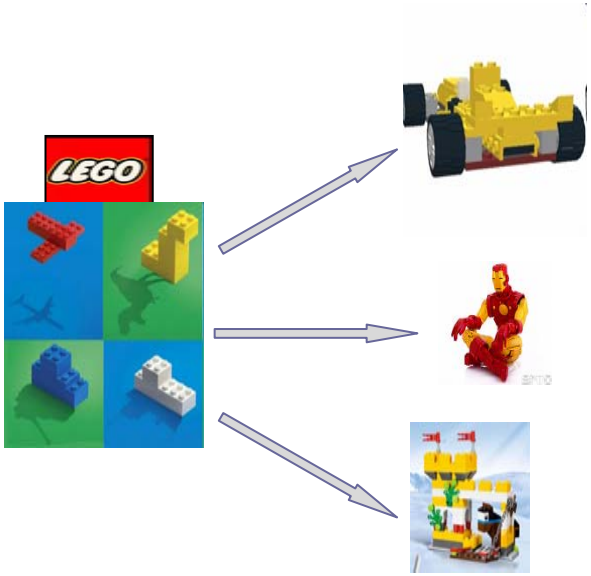
5. **组织架构模型：**定义组织架构、能力、行为，以及人员规模等

资料整理
火龙果软件
荐

业务组件/业务模块/业务功能单元



业务组件（CBM）是建立企业的零件
——企业内部和外部的专业化导致业务功能的组件化



	业务和资源管理	财务与风险管理	业务拓展	网点与渠道	产品与服务	客服与销售	客户关系管理
战略规划	业务单位规划 资源规划与预算管理	财务政策与规划 风险管理策略	市场细分与规划 销售规划	渠道与分销规划	运营规划 产品规划	客户服务与销售计划	信用管理 客户组成与分析
管理控制	业务架构 业务单位追踪 审记与合规	财务控制 帐户调节 风险与敞口管理	业务伙伴管理 产品与服务组合 市场营销管理 机会管理	网点管理	例外处理 产品跟踪 组合投资管理	服务管理 服务/销售活动管理	客户行为分析 客户帐户策略
操作执行	业务单位管理 员工管理 设备管理 系统开发与运行管理 培训	财务操作 资金 风险合规 固定资产	产品评估与开发 市场研究 客户获取与销售 营销活动 产品与服务推广 产品目录	单证管理 客户账户 帐单 现金管理 市场信息 柜员服务 文档管理	存款 贷款 抵押品管理 支付 结算 证券 组合投资	自助渠道 申请信息 服务窗口 客户联系 呼叫中心	客户信用管理 客户关系管理 客户信息 客户往来 接触历史

资料整理 火龙果软件 荐

IBM已经根据按行业总结出业务组件图，下图是财产险CBM图

IBM	产品管理	营销 / 渠道	风险管理	承保	客户/伙伴	保单服务	理赔	财务管理	企业职能
战略规划	产品组合管理 产品计划和分析 品牌管理 市场调查和分析	渠道关系管理策略 渠道细分战略和规划 营销活动规划	风险、合规、法律战略 再保战略 巨灾风险应对规划	承保策略 承保规划	客户关系管理战略 客户细分战略和规划	保单管理战略和规划	理赔战略	财务规定 投资策略 财务计划和预算	业务战略 业务规划和预算 业务规定和程序
管理控制	产品需求管理 产品经济学和收益(包括精算定价)	渠道管理(计划和考核) 营销活动管理 协商费率	精算控制 风险和暴露管理 再保管理	核保管理	客户满意度管理 客户利润分析 客户接触管理(沟通管理) 服务效能管理	保单服务管理 保单处理服务水平管理 增值服务管理	潜在/实际损失准备金管理 理赔管理 诉讼管理	资金准备金管理 监管合规监控 现金管理 资产组合/投资管理 资本管理	采购/厂商管理 审计/法律合规 公共关系 安全管理
操作执行	产品设计（条款、费率） 审/报批管理 产品实施	渠道支持 渠道信息 营销活动执行 销售推动 代理佣金 渠道培训	风险评级 风险防控/服务 合约和临分再保	承保业务支持 新单处理(NB) 核保决定 文档、打印、影像	客户 / 伙伴信息操作 客户接触点服务(柜台、电话、fax、web) 邮件管理(纸质、电子等)	保单服务操作 增值服务提供 内容管理	接报案 查勘定损 赔案后台处理 残值和代位求偿 欺诈调查	财务报告和指标 付款通知 对外支付 催收 投资交易	财务(应收/应付/总帐/税务) 固定资产管理 应用系统开发和维护 IT设施维护和运行 人力资源（薪酬、福利、招聘、绩效） 培训和知识管理

资料整理 火龙果软件 荐

银行业业务组件图

	业务和资源管理	财务管理	业务拓展	网点与渠道服务	服务提供	风险和组合管理	客户服务与销售	客户关系管理
战略规划	业务单位规划 资源规划与预算管理	财务政策与规划	市场细分分析与规划 销售与商机规划	渠道与分销规划	生产运行规划 产品管理	资产负债规划 风险管理策略	客户服务与销售计划	信用管理 客户组合与分析
管理控制	业务架构 业务单位追踪 审记与合规	财务控制 资金管理	业务伙伴管理 产品考评 产品与服务组合 市场营销活动管理 商机获取管理	网点管理	产品跟踪 例外处理 运行管理	风险管理 组合投资管理	服务管理 服务/销售活动管理	客户行为分析 客户帐户策略
操作执行	业务单位管理 员工管理 外部单位关系管理 设备管理 系统开发与运行管理 安全生产 培训	结算对账 资金 催收 会计账务	产品评估与开发 市场研究 客户获取与销售 营销活动 产品与服务推广 产品目录	网点设备/单证管理 客户账户 综合帐单 现金管理 市场信息 柜员服务 文档管理	抵押品管理 存款 贷款 商户管理 授权 对帐单 支付 奖励计划 入帐	风险规避 证券化 组合投资 托管管理 交易 估值	任务分派 申请信息 服务对话 客户联系 呼叫中心 自助服务	客户信用管理 客户关系管理 客户信息 客户往来 接触历史

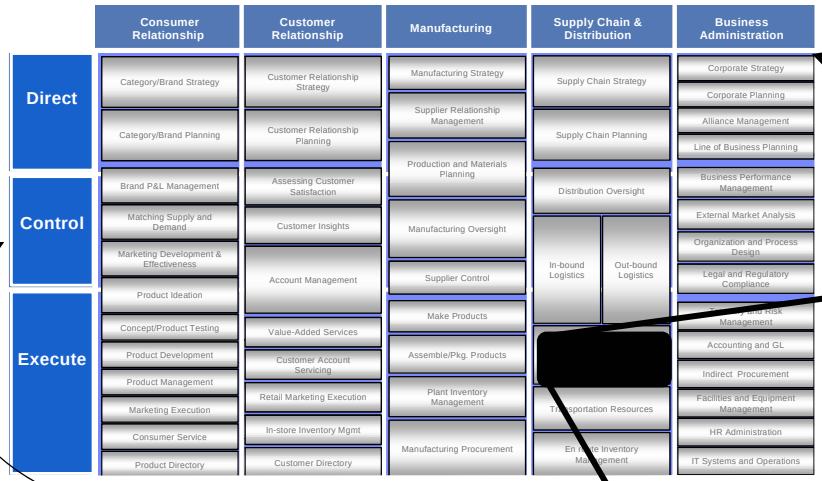
资料整理 火龙果软件 荐

汽车行业的业务组件图

	Business Administration	Financial Management	Product/ Process	Production	Supply Chain	Marketing & Sales	Service & After sales
Directing	Corporate/LOB Strategy & Planning Organization & Process Policies Alliance Strategies	Financial Planning & Forecasting Capital Appropriation Planning	Portfolio Strategy & Planning Research & Development Design Rules & Policies	Production Strategy Master Production Planning Production Rules & Policies	Supply Chain Strategy & Planning Demand Planning Supplier Relationship Planning	Customer Relationship Strategy Sales & Promotion Planning Brand Management	Post Vehicle Sale Strategy Warranty Management Quality Management
Controlling	Human Capital Management Legal & Regulatory Business Performance Intellectual Property	Risk Management & Internal Audit Treasury Tax Management	Program Management Configuration Management Design Validation Change Management	Production Scheduling Production Monitoring Quality Management	Supply Chain Performance Monitoring Supplier Management Logistics Management	Relationship Monitoring Demand Forecast & Analysis Dealer Management	
Executing	Knowledge & Learning Building/Facilities & Equipment IT Systems & Operations	Accounting & General Ledger Cost Management	Mechanical Design In-vehicle System Design Process Design Tool Design & Build	Plant Operations Maintenance Management	Inventory Management Transportation Management Procurement	Lease Management Order Management Customer Relationship Management	Parts Management Vehicle Service End-of-Life Vehicle

Version 1.0

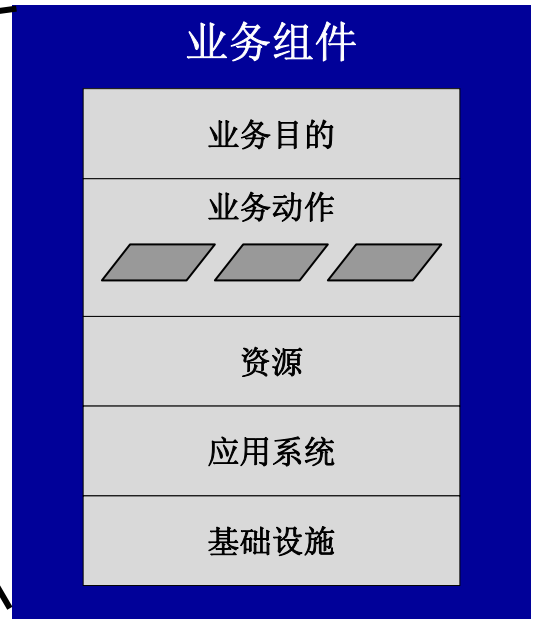
CBM来描述企业的运营状态：“一页纸上的业务模型”



业务能力 (纵列) 是主要资产和资源的组合，用来交付或提供业务功能以实现战略目标

管理级别 （横行）来表示业务决策的范围和目的

- **战略规划**组件提供战略和整体性的方向
- **管理控制** 组件提供管理监控和审计的工作，并负责例外情况的处理
- **操作执行** 组件负责具体执行业务操作

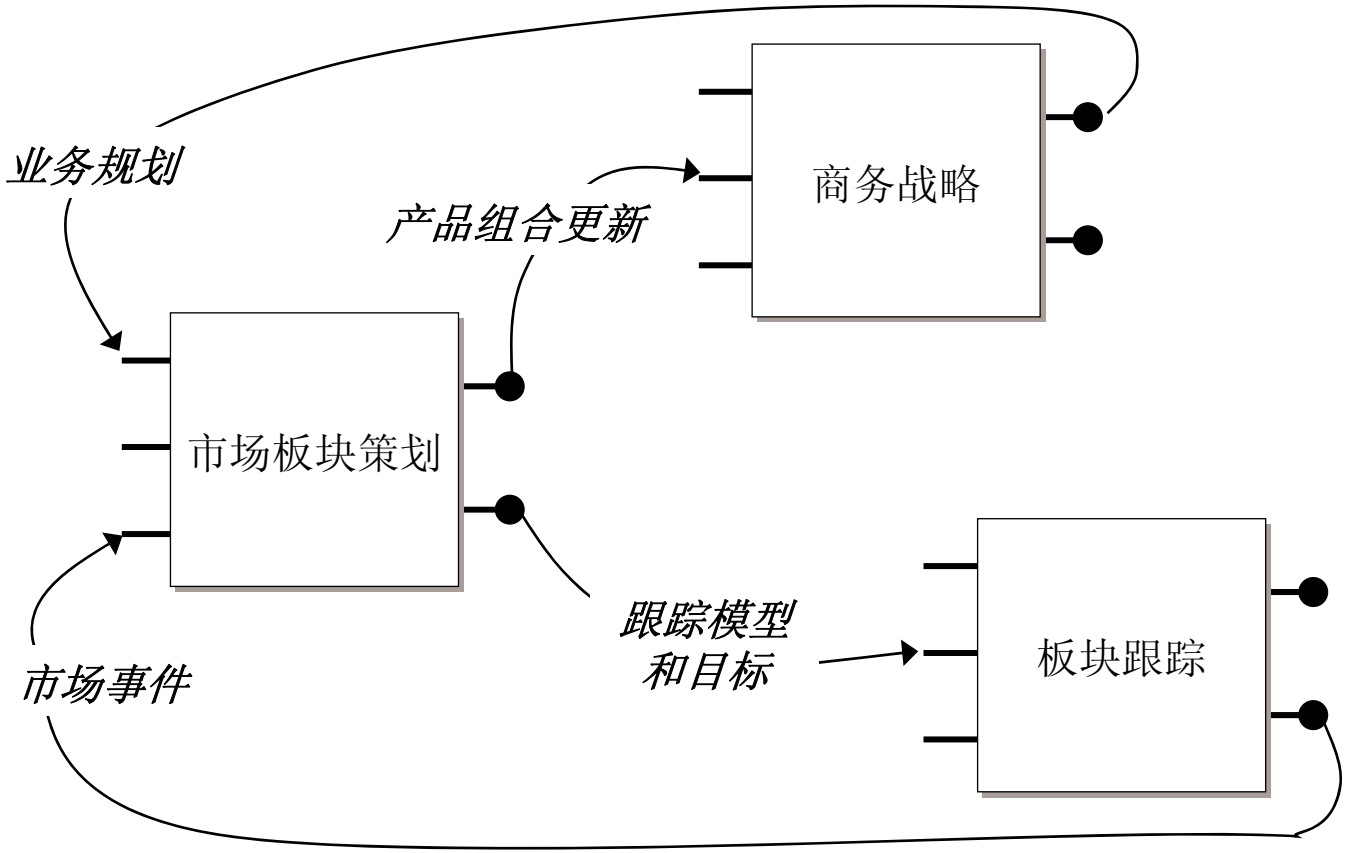


一个**业务组件** 是具有内在联系的一系列业务动作组成的，其具有独立运作的 能力的， 每一个组件:

- 为企业提供**独特的服务**
- 可以与内部组件和外部服务进行合作
- 可以根据相互**协调的工作流**进行运作
- 其运作具有可衡量的**服务和成本水平**

资料整理
火龙果软件
荐

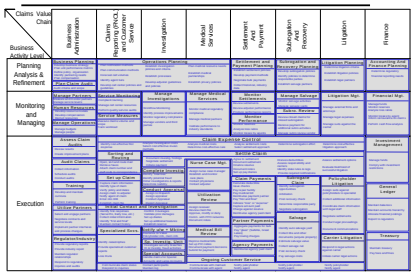
从组件的角度看，企业的功能就是互相交织的组件而形成



资料整理 火龙果软件 荐

依据业务组件图和评估热点标准，定义和识别改进机会，定义热点组件，最终形成“热点图”，并从流程、系统、人员等方面发现这些“热点”潜在优化的可能和方法

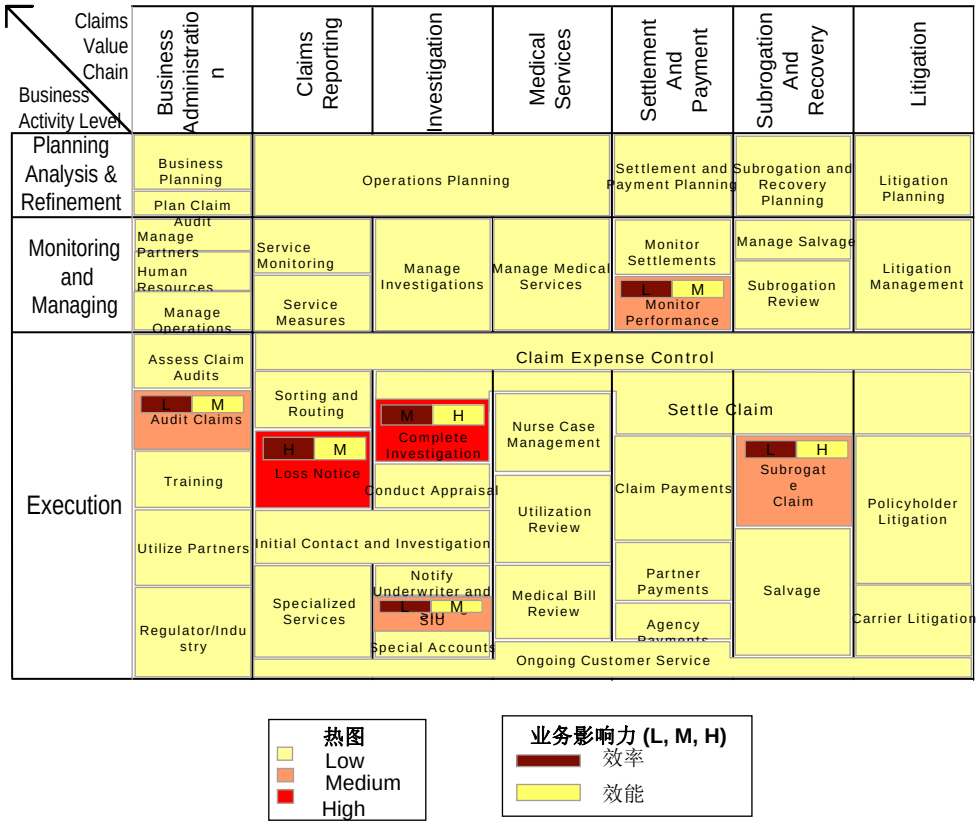
企业业务组件模型图 (CBM)



热点评估标准

- 公司战略
- 核心竞争力
- 营业收入
- 运营成本
- 影响程度
- 发生频率
- 根本原因
- ……

业务组件“热点”图



潜在优化可能

针对流程瓶颈

- 简化2000元以下的理赔流程
- 合并流程
- 优化流程
- ……

针对系统瓶颈

- 对于绿色通道处理流程进行流程自动化
- 实现自动核保
- 使业务员能够及时看到保单的核保状态及原因
- ……

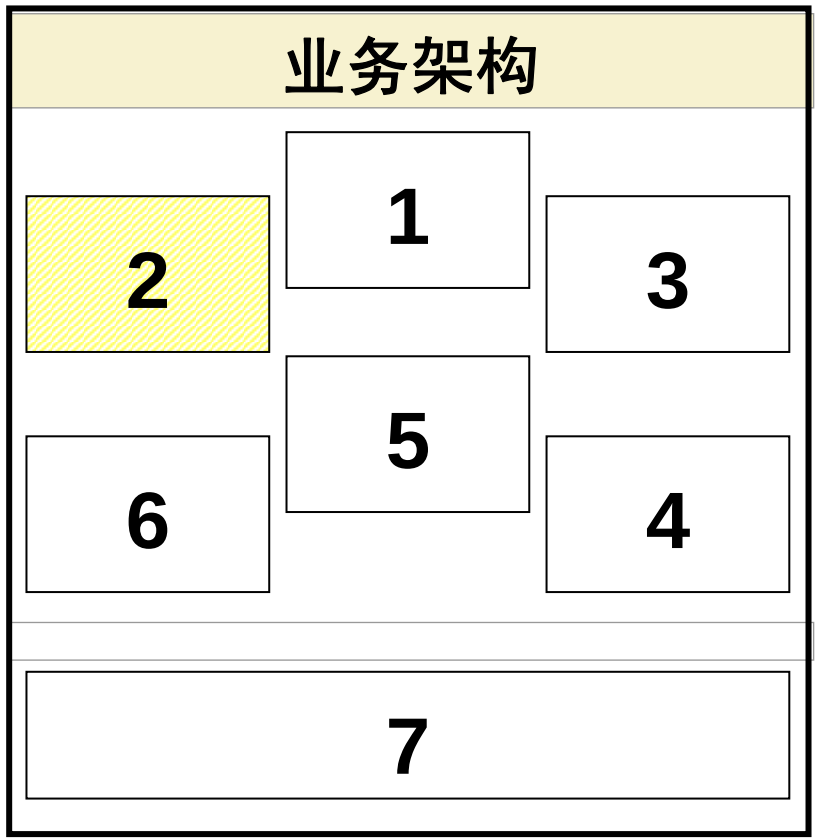
针对人员瓶颈

- 重新调整四级机构职能
- 避免外包人员流程,降低人员流失率
- ……

资料来源: IBM方法论

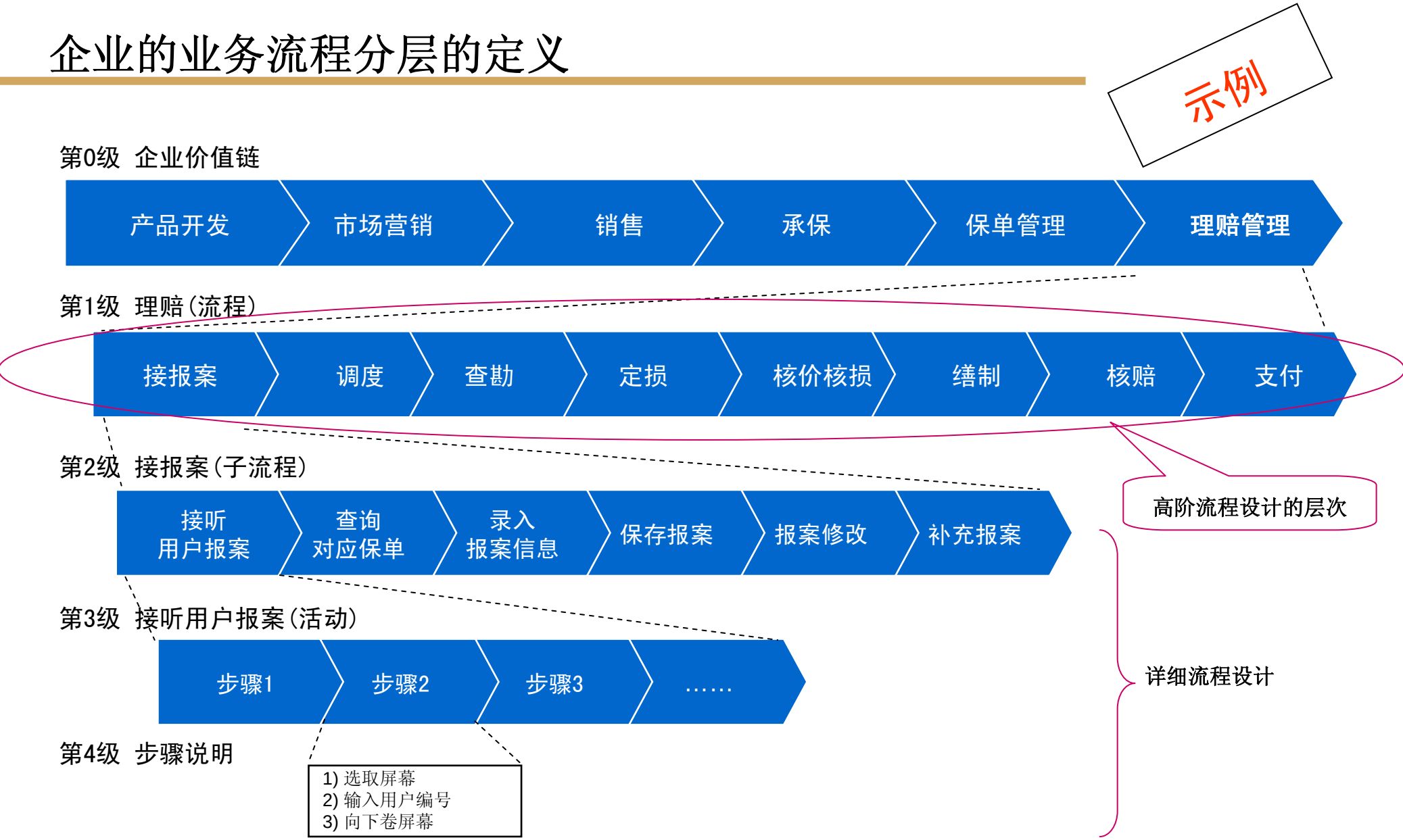
资料整理
火龙果软件
荐

业务流程



资料整理
火龙果软件
荐

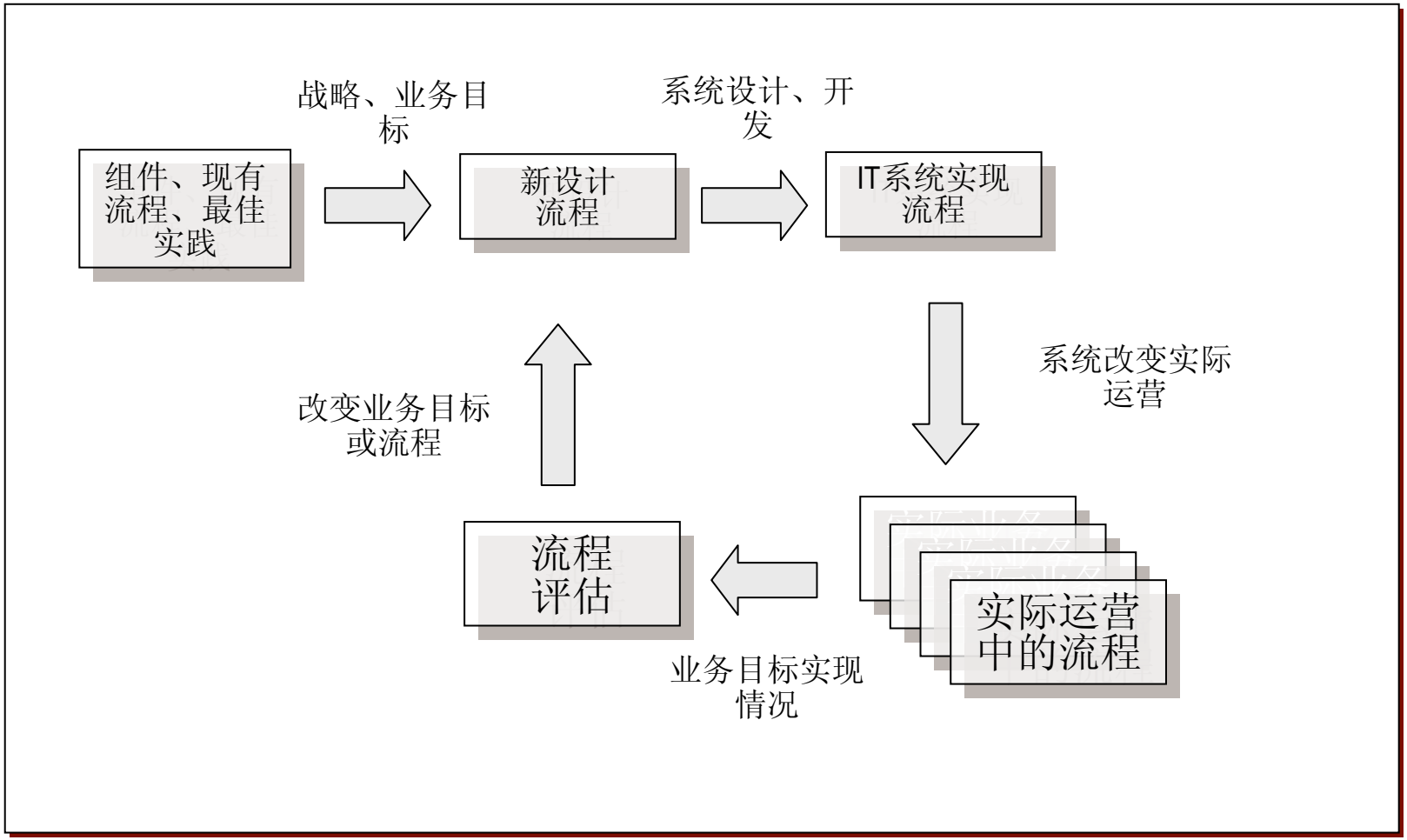
企业的业务流程分层的定义



资料整理
火龙果软件
荐

流程设计的方法

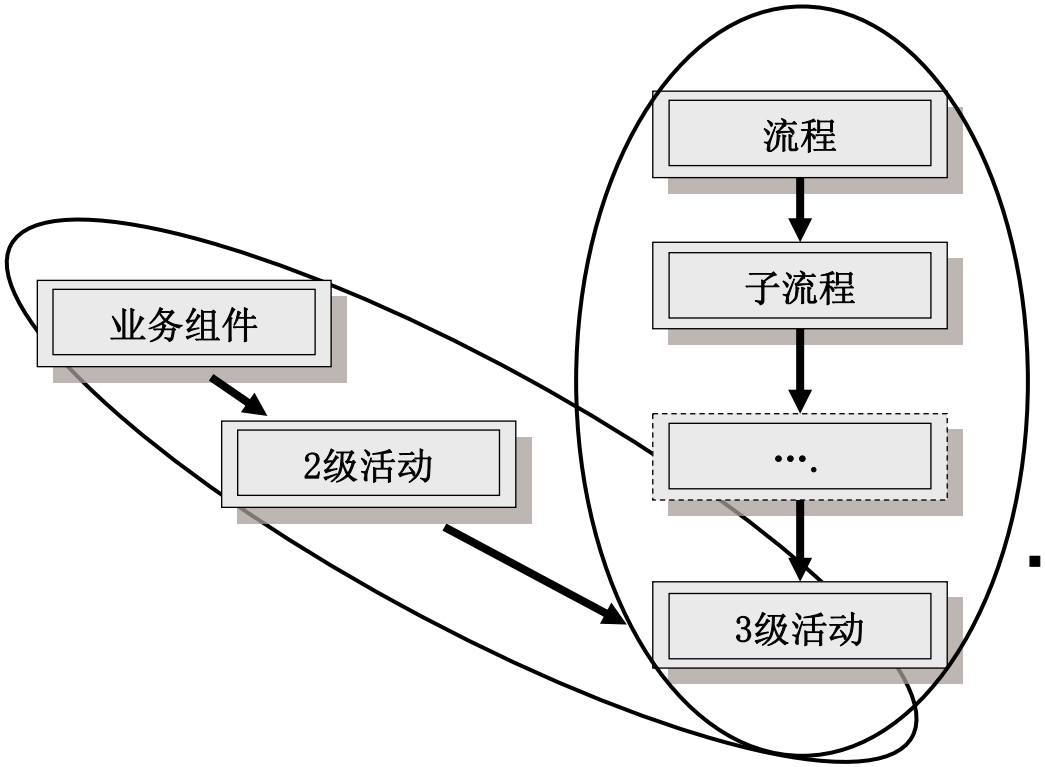
流程设计的方法有很多，比如**BPR**，**6 Sigma**等。这里介绍基于业务组件的设计方法 – 即从组件的活动出发，构建流程。并且不断循环的进行流程改善。



资料整理
火龙果软件
荐

业务组件和流程的关联关系

业务组件是由业务活动组成的；活动通过组件的标准界面与外部交互；企业的运营是由多个业务组件协同工作来完成的。



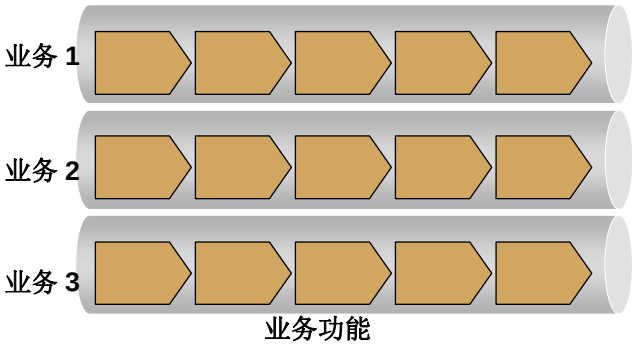
- 低层级的活动是连接CBM和流程的共同点；CBM中的活动可以作为流程设计的部件，经过组装，可以成为完成不同业务目标的流程。

资料整理
火龙果软件
荐

基于业务组件的企业模型能够支持企业级的优化

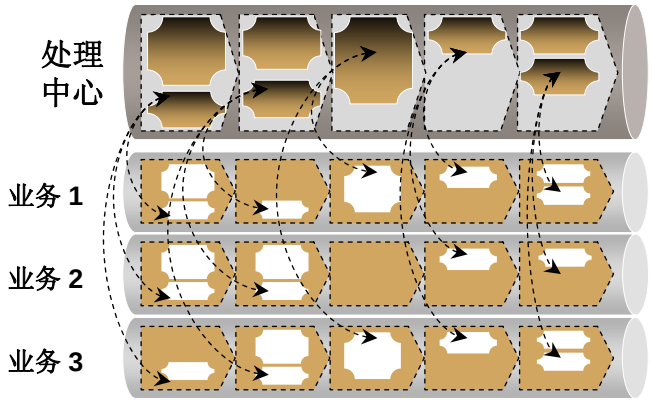
早期阶段的优化没有业务活动和企业层次上的优化，并且增加企业内部的复杂度

阶段 1:
业务线优化



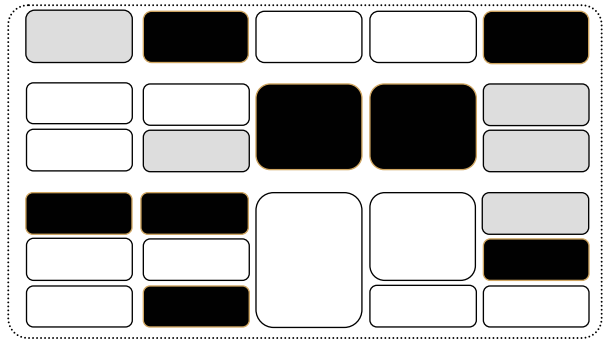
- 各业务线条独立运作，存在重叠的的业务活动。业务线条优化，但缺乏企业级协作和共享

阶段 2:
流程优化



- 企业改进业务结构，把公用的业务活动集中在处理中心，实施流程的标准化

阶段 3:
企业优化



- 企业功能被组件化，通过专业分工心构成企业业务能力网络。区分热点组件（战略性）、外包组件和内包组件

热点 外包 内包

Source: IBM Institute for Business Value

资料整理
火龙果软件
荐

流程设计的时候需要统一的规范

由于流程设计是团队进行的，而且还需要与多方沟通、讨论，统一的流程标准十分重要，包括流程图例、编号、衔接等都需要统一的规范

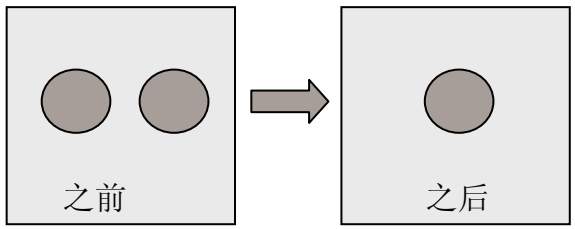
开始/结束	标志着流程的开始和结束
步骤/子流程	矩形盒子表示流程中单独的步骤和活动，或者在高层流程中的一个子流程
文件	代表一个文本文件或者报告
判断	一个判断点或者分支点，菱形的不同端点引出的线代表不同的决策线路
输入/输出	代表材料或者信息的输入和输出，比如一个客户订单的输入，或者一件成品的输出
连接	表示连接另外一张流程图中的流程，连接到另外一个流程中相同的连接符号（比如一个相同的字母）
流向	箭头表示流程中步骤的顺序和前进的方向

资料整理
火龙果软件
荐

通过优化流程来降低业务活动的成本

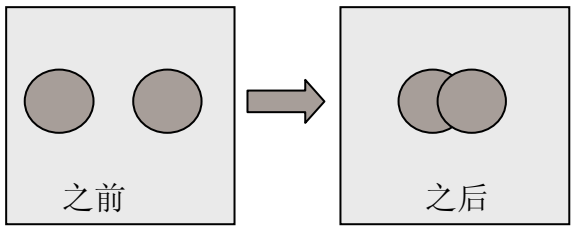
流程优化的方法

消除



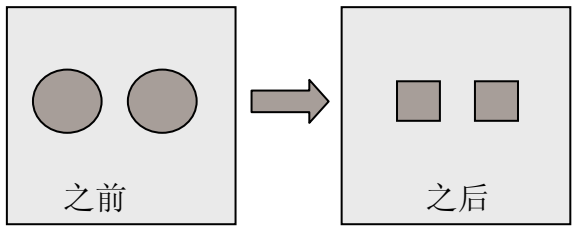
消除没有价值的活动

合并



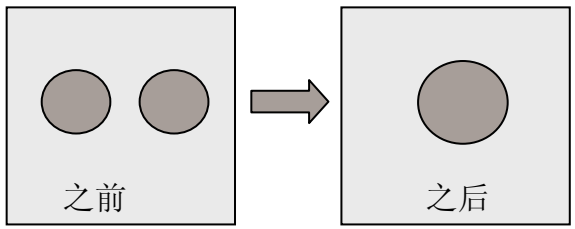
合并重复的活动，减低成本

自动化



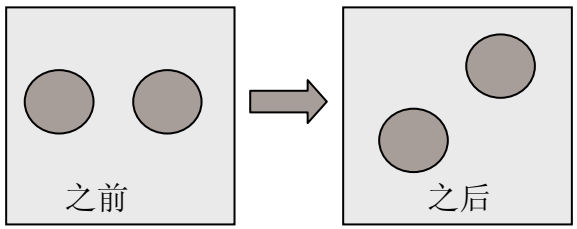
对于手工工作自动化，提供效率

集中



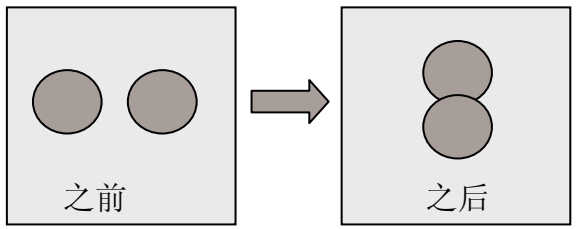
在作业中心集中操作，体现经济规模效益

转移



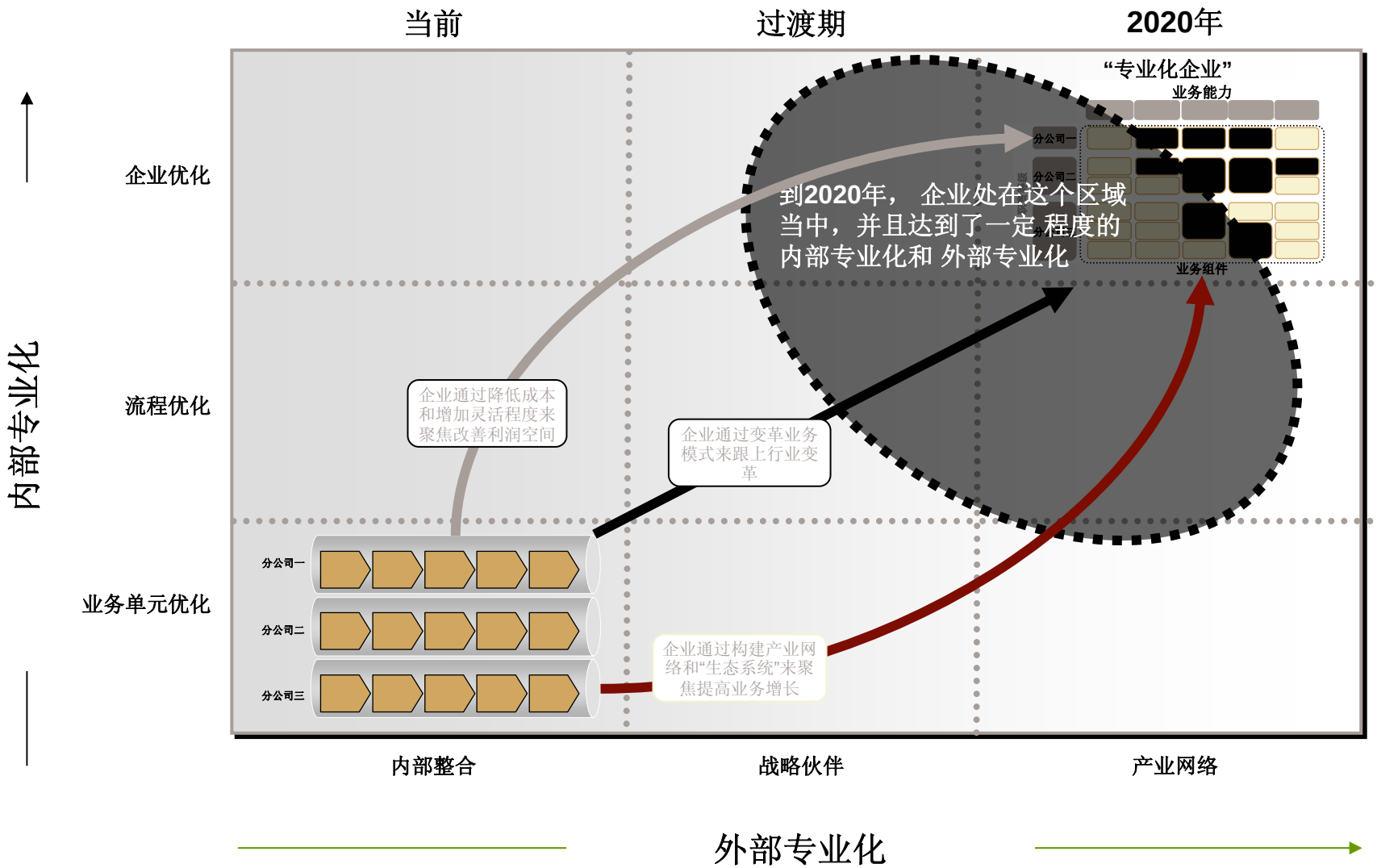
工作转移到低成本的地方

协调



协调并行处理，提高速度

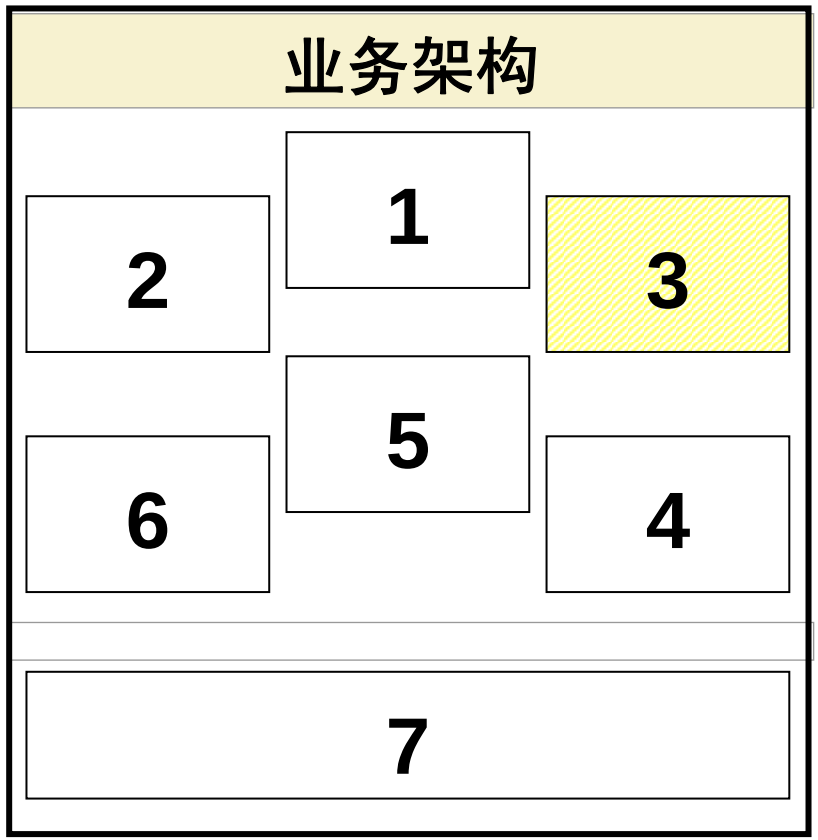
根据IBM商业价值研究院的报告，企业将会采用内部流程优化、外部合作结盟的模式来支持各自的竞争定位



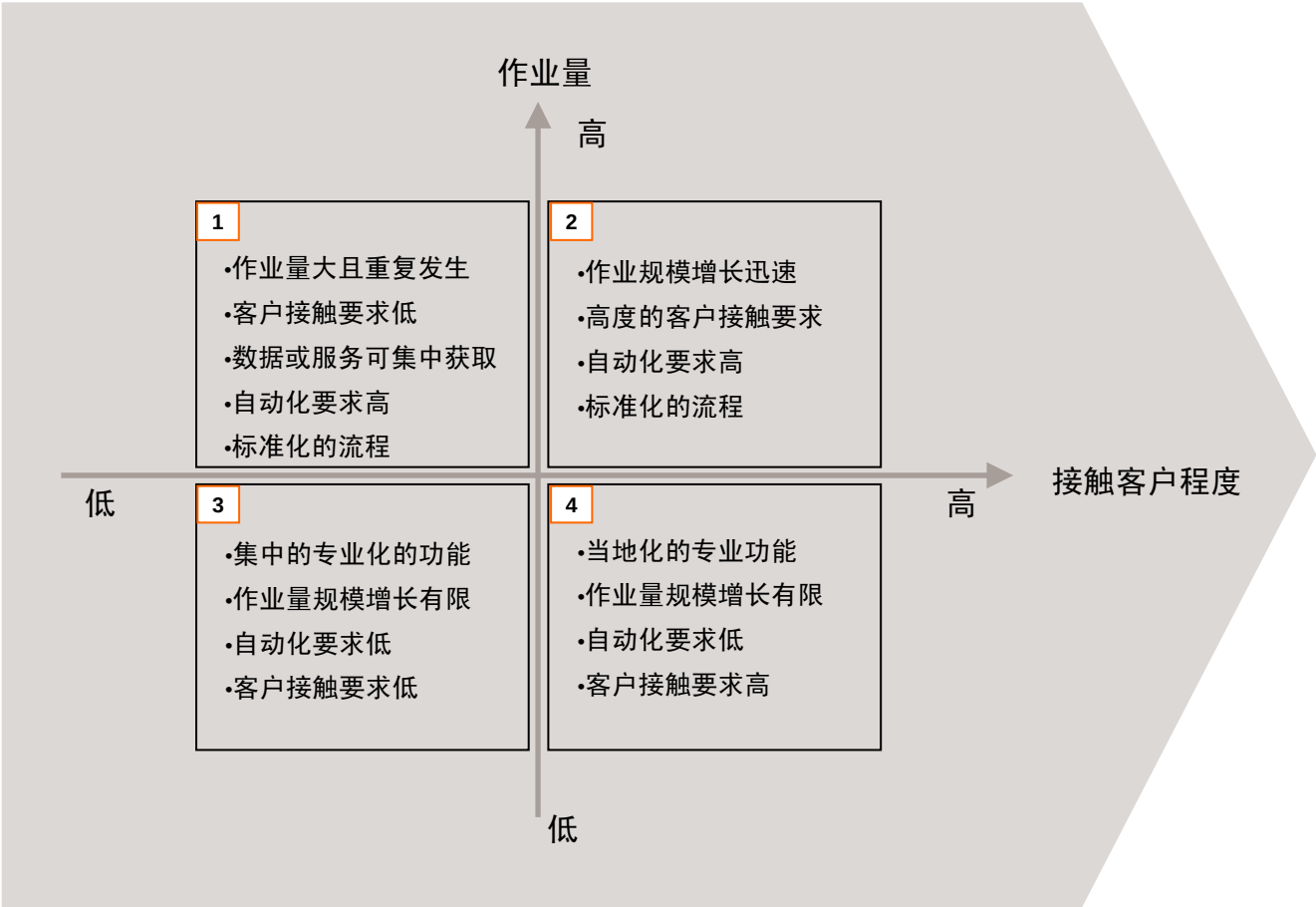
资料来源：IBM商业价值研究院

资料整理
火龙果软件
荐

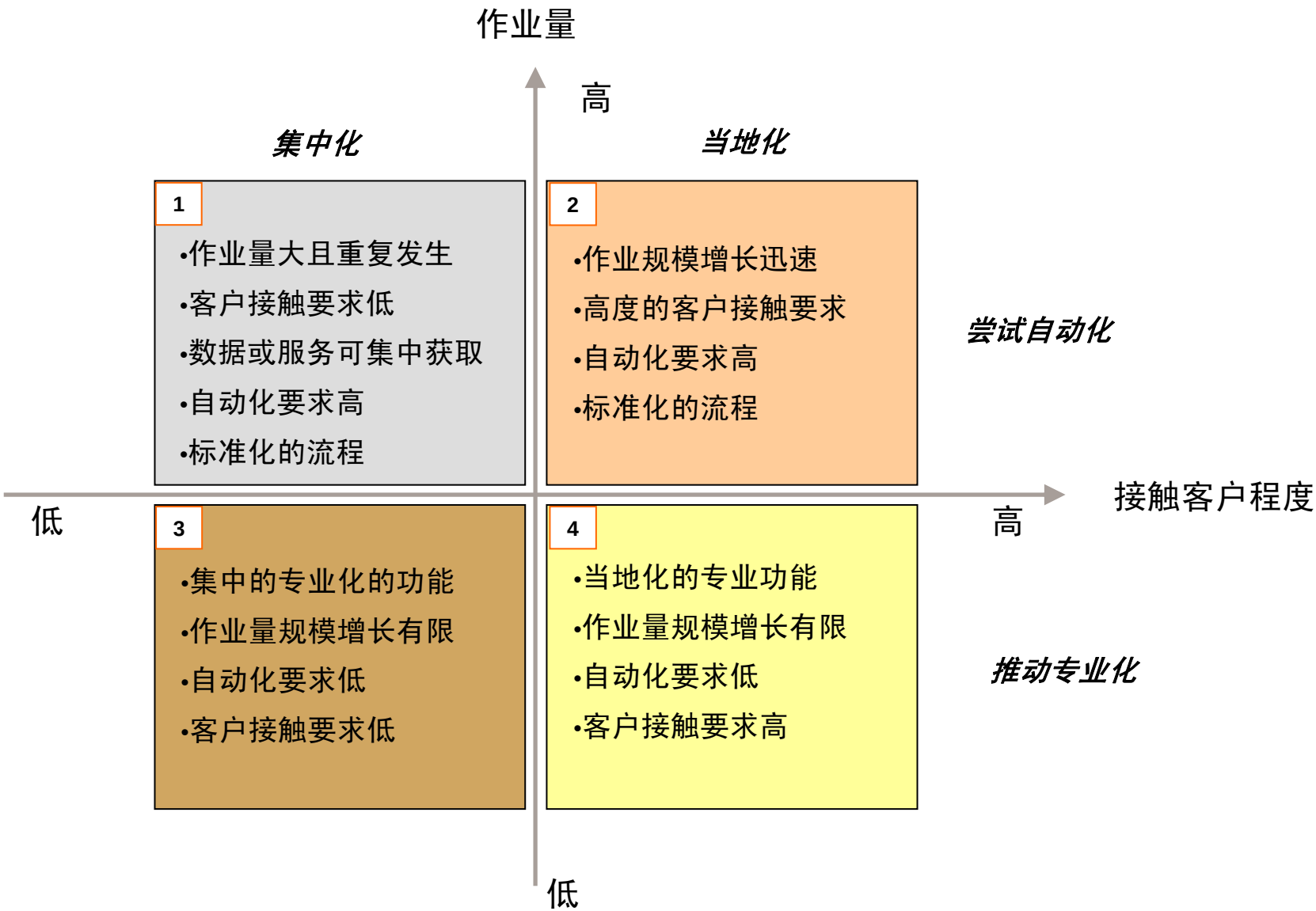
属地模型



属地模型设计是从客户接触和作业量两个维度，对运营范围内的组件进行布局



应用属地决策矩阵，针对“作业量”和“客户面对面接触”两个维度，识别可以集中，或可尝试自动化的业务组件和操作



资料整理
火龙果软件
荐

设计业务组件的“属地”特性，以及是否可以跨业务线条共享时，还需要从一些内外部因素来综合考虑和斟酌

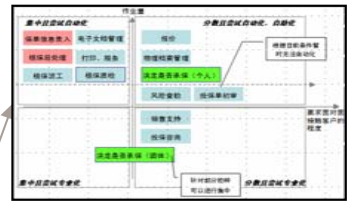
环境	主要因素	解释
内部考虑因素	运营成本	是否可以有利于降低成本？是否有利于凸显规模效益？
	内部操作品质	是否可以有利于提升内部服务水平？
	风险管控	是否有利于管控运营风险？
	产品线差异	是否产品线对作业的要求差异较小，可以实现跨业务线条共享？
外部考虑因素	客户感受	是否影响客户感受？是否有利于提升客户满意度？
	地区差异	是否可以满足地区差异的要求？市场特色的要求？
	监管要求	是否可以满足监控机构的要求？
	合作伙伴	是否存在成熟的服务提供商？来支持集中，共享

资料整理
火龙果软件
荐

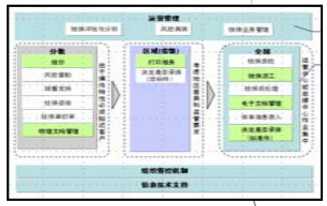
对公司的不同业务领域的组件和活动进行筛选，定义了集中和分散，并最终整合成属地模型

业务组件图

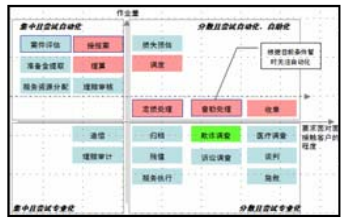
作业量/客户接触度评估



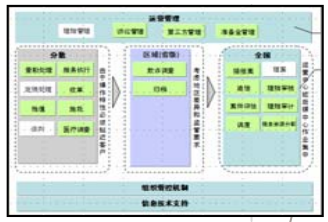
制造属地模型



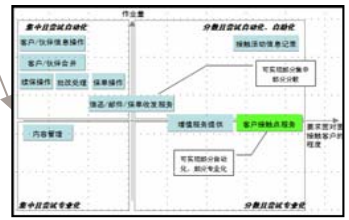
作业量/客户接触度评估



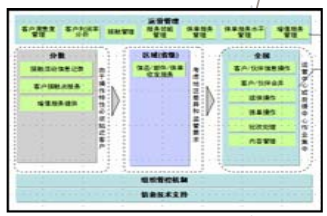
销售属地模型



作业量/客户接触度评估



客户服务属地模型



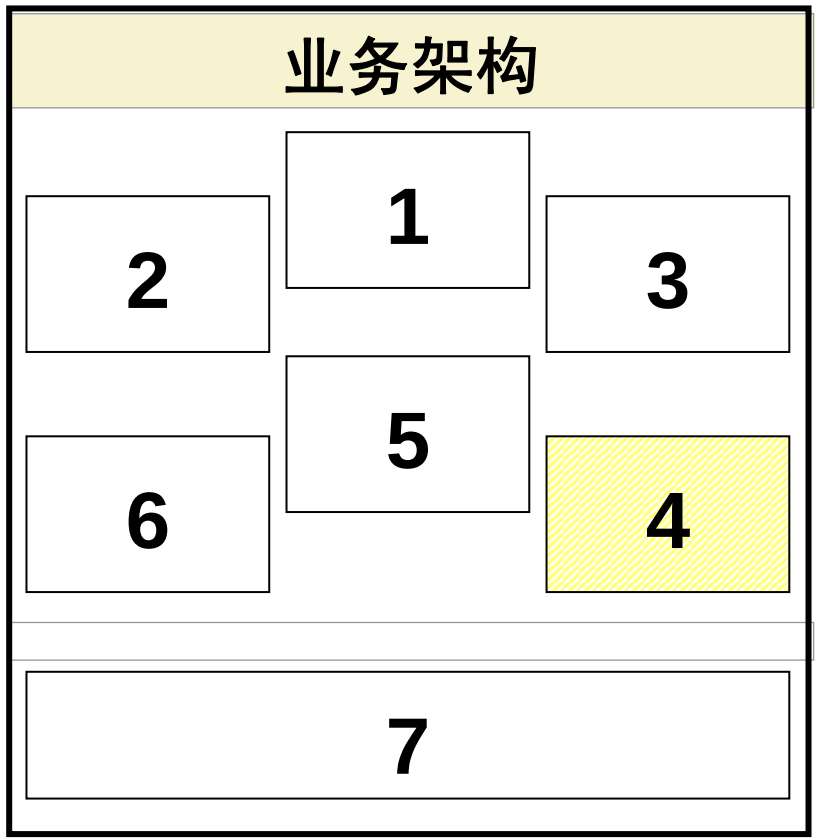
高层头脑风暴会

属地模型（中远期）

属地模型（近期）

资料整理
火龙果软件
荐

内外包模型/资源获取模型



资料整理 火龙果软件 荐

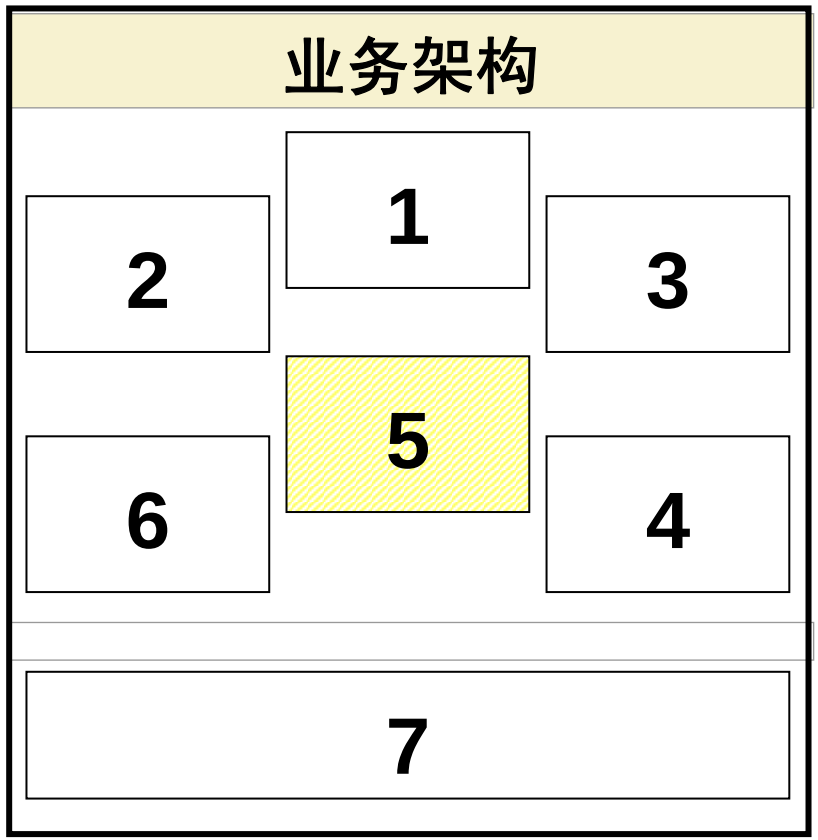
内外包模型能够帮助企业确定业务组件的内外包的方式

- 对于业务组件分析哪些属于核心竞争力，需要企业自己负责；那些是外部合作伙伴能够提供的，可以外包。对于适合外包的组件，还需要再考虑市场成熟度、成本、客户反映等的限制性条件。

	注重效率	*注重效果*	
企业特色	1 **集中** ▪ 最大化效率和持续性 ▪ 由于具有企业特色和紧耦合度而不能外包 比如：业务规则和政策的制定	2 **领先地位** ▪ 作为企业战略重点，需要在行业作得最好 ▪ 需要投入资源取得竞争优势 比如：销售管理、渠道管理等	*内部化*
行业通用	3 **批量处理** ▪ 通过外包服务协议处理，按量支付成本 ▪ 使用高可靠性、处理能力强、转换成本低的外包商 比如：支票、账单处理等	4 **使用专家** ▪ 重要的企业能力 ▪ 有提供杰出服务的合作伙伴 ▪ 建立紧密的、排他的合作关系 比如：市场活动、市场调查等	*外部化*
	同质化	差异化	

资料整理
火龙果软件
荐

企业组织架构



组织架构设计是根据企业的发展战略决定企业部门、岗位和人员的设置

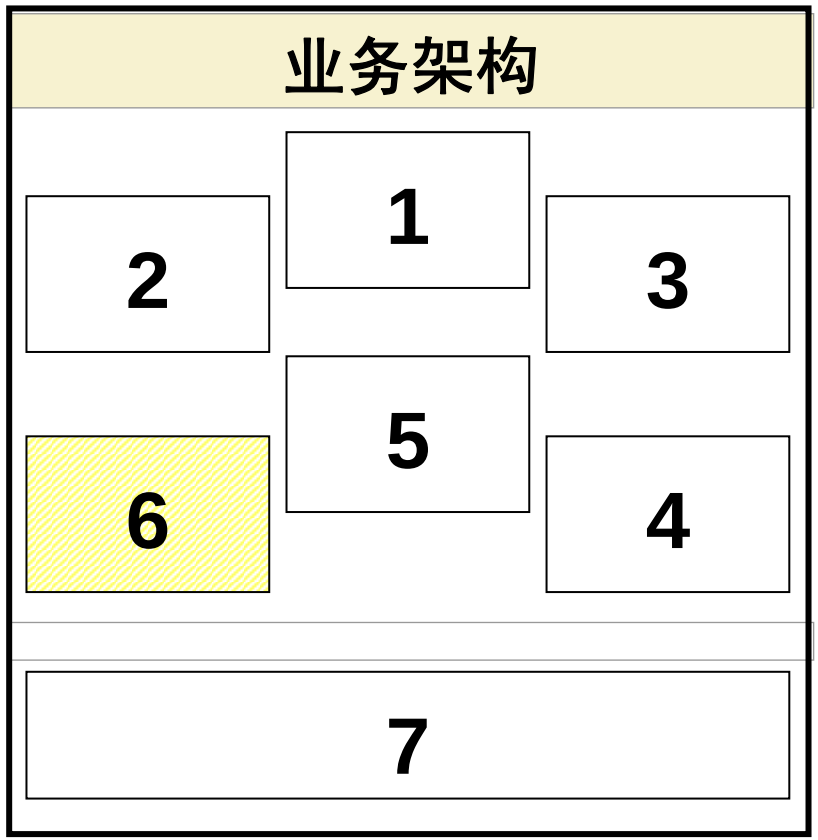
- 组织结构设计需要战略、流程、行业经验的输入，在制定了大致的组织框架后，可以结合业务组件来明确组织与业务的关系，确定每个部门、岗位的职责和管理范围，明确部门之间的关系。

总部：	Rent-A-Car 业务组件			
企划部	地点和渠道战略	渠道和营业点利润分析	营业点布局和场地安排	渠道布局和场地安排
产品部	租赁产品战略	产品设计和开发	定价管理	
市场部	市场战略和规划	市场活动管理	市场和竞争对手研究	特定市场活动
车辆管理部	车辆管理战略	车辆规划	车辆运输管理	
租赁部	需求预测	预定管理	OEM规划	OEM考核
客服部	客户细分战略 客户关系战略	客户行为分析 客户分类管理		
营业网点：	客户服务 客户沟通	营业点运营	出租和预定 考勤管理	车辆管理 车辆维护
共享服务：	呼叫中心	会员管理		
外包服务：	大众市场宣传和广告			

示例

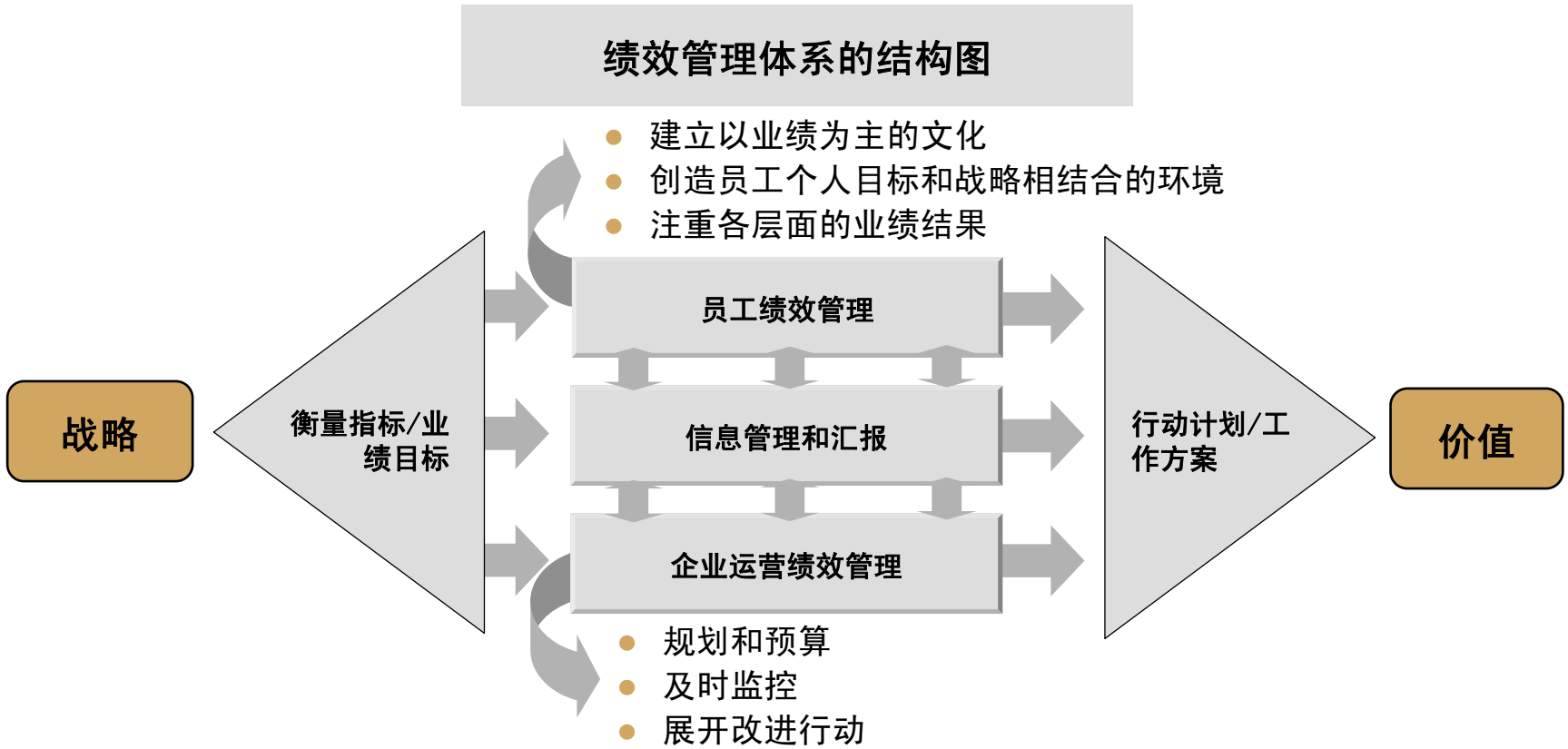
资料整理
火龙果软件
荐

企业绩效考核



企业绩效管理体系是战略/模式和运营结果之间的关键连接，是保证企业指导思想得到执行的有效途径

绩效管理体系的最终目标 － 实现运营战略！

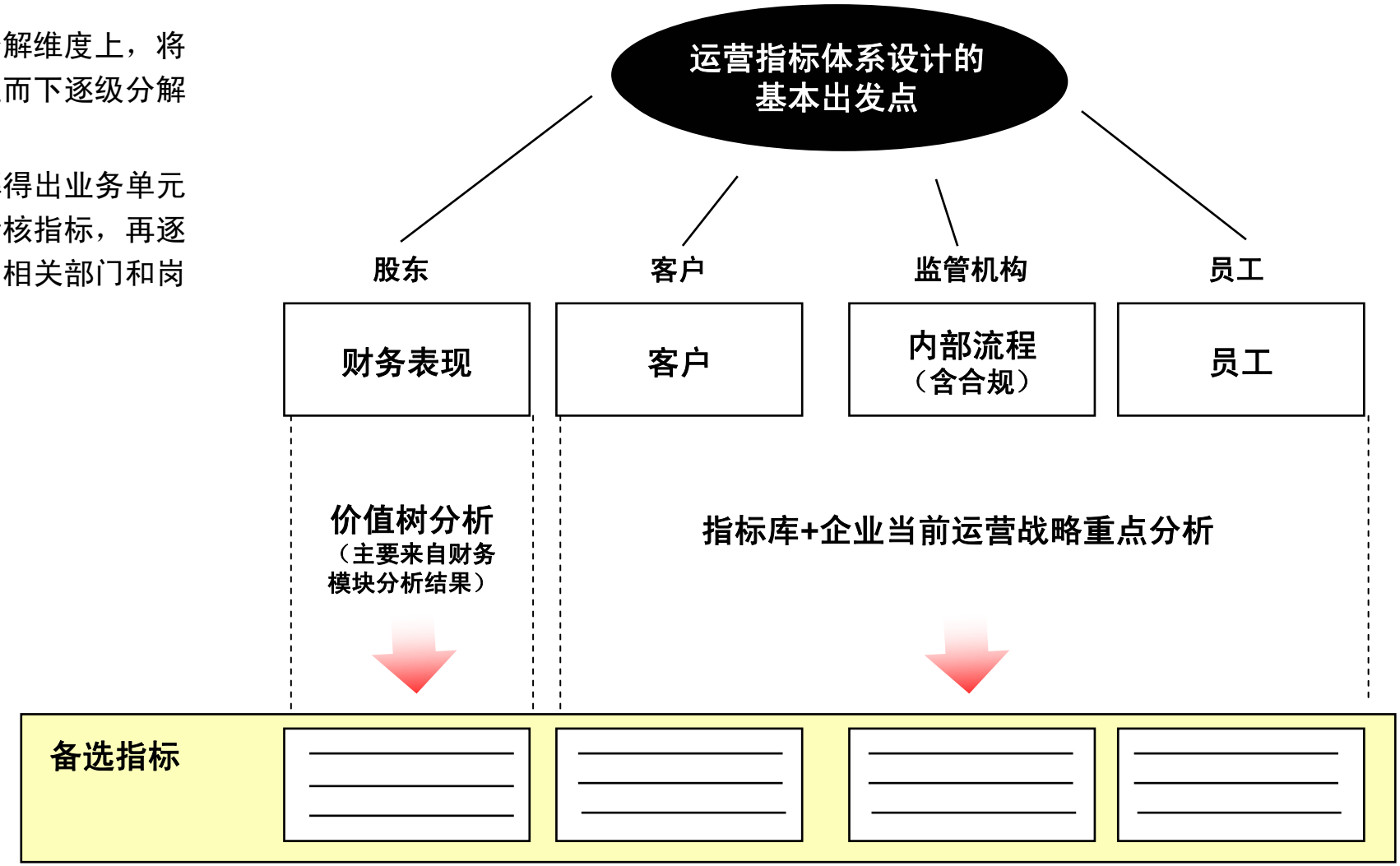


绩效管理体系的核心是一套合理的关键业绩指标体系，从公司运营战略目标出发，确定各部门和关键岗位的业绩指标，通过跟踪、分析业绩指标表现，及时修订运作流程或行动方案，保证部门和关键岗位个人业绩目标与公司目标统一

资料整理
火龙果软件
荐

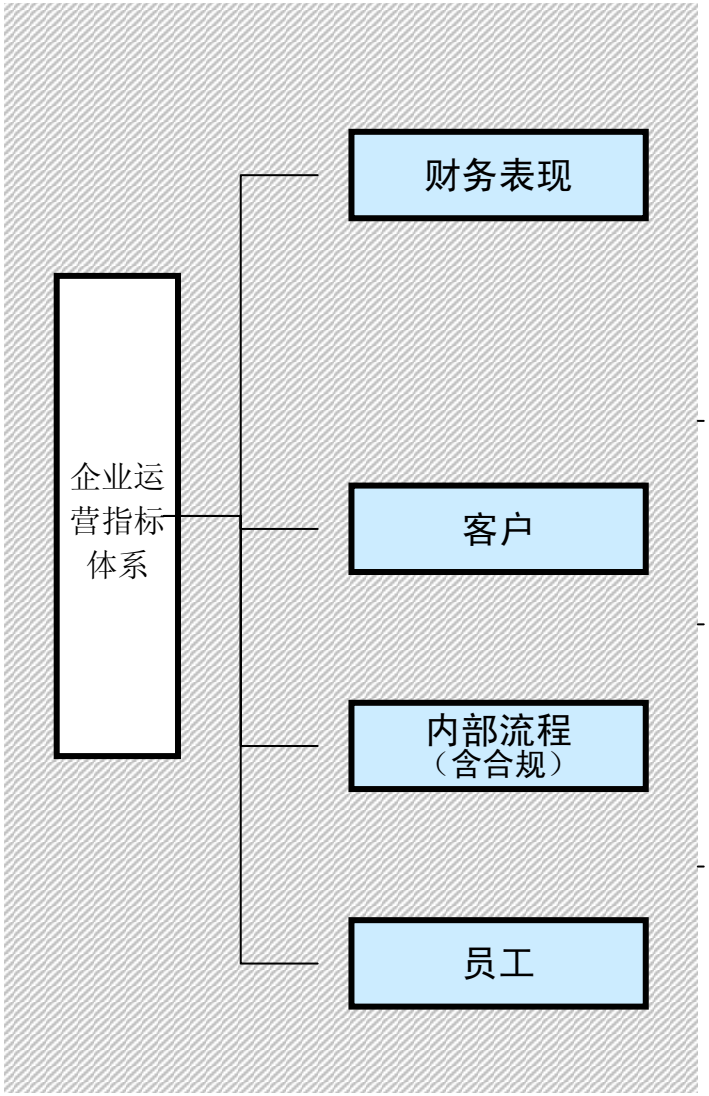
企业运营组织考核指标体系的整体设计思路

- 从层级分解维度上，将采用自上而下逐级分解的方法；
- 首先分解得出业务单元的备选考核指标，再逐次分解到相关部门和岗位。



资料整理 火龙果软件 荐

筛选备选指标，然后结合详细的流程设计结果，再逐级分解得出细化的部门和岗位指标

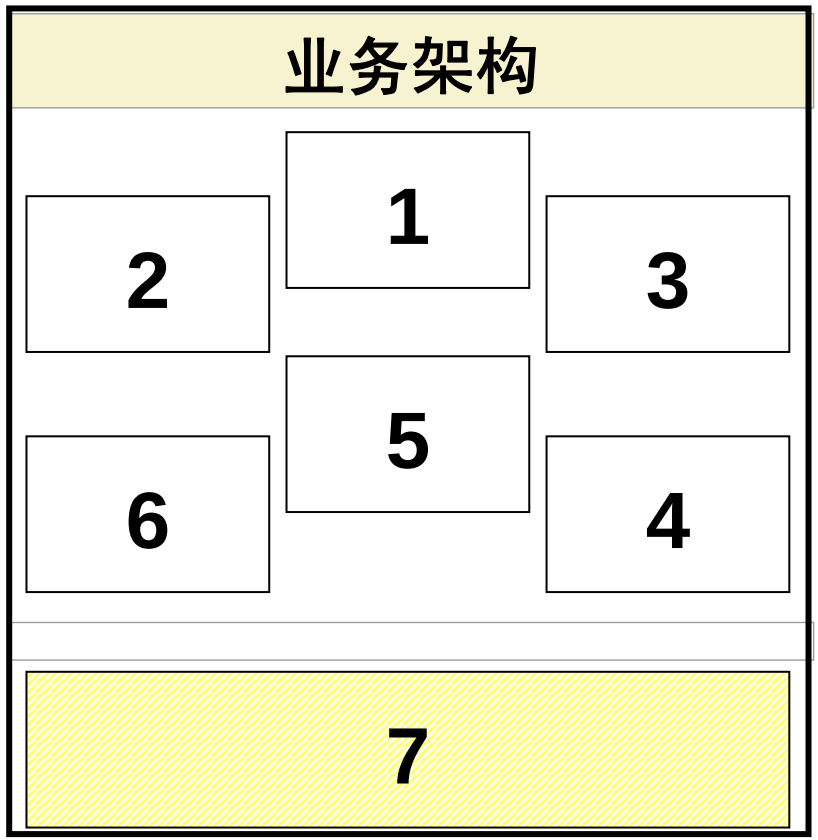


制造	销售	客服
■ 收入 ■ 承保利润 ■ 获取成本占比 ■ XXX	■ 综合赔付率 ■ 件均赔付 ■ 理赔费用率 ■ 理赔预估准确率 ■ 理赔减损金额 ■ XXX	■ XX ■ XXX
■ 续保率 ■ 客户满意度 ■ XXX	■ XX ■ 客户满意度 ■ XXX	■ 内部客户满意度 ■ 外部客户满意度 ■ XXX
■ 核保效率 ■ 合规相关指标 ■ XXX	■ 理赔结案率 ■ 结案时长 ■ 派工准确率 ■ XXX	■ 客户信息准确率 ■ 出单录入件均时长 ■ 合规相关指标 ■ XXX
■ 员工工作效能指标 ■ 员工满意度 ■ 员工流失率	■ 工作产能达成率 ■ 员工满意度 ■ 员工流失率	■ 工作产能达成率 ■ 员工满意度 ■ 员工流失率

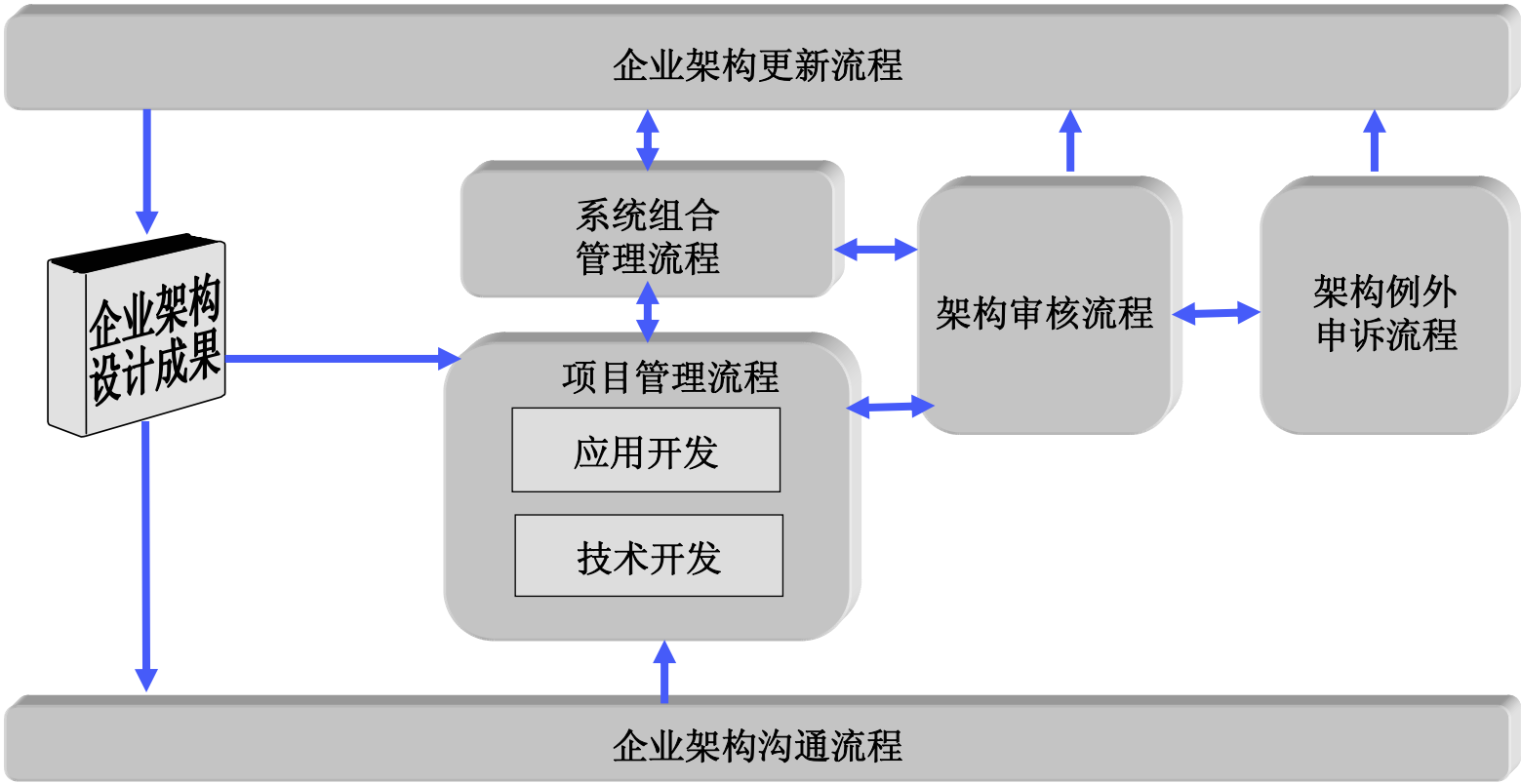
示意

资料整理
火龙果软件
荐

业务架构的管控和治理



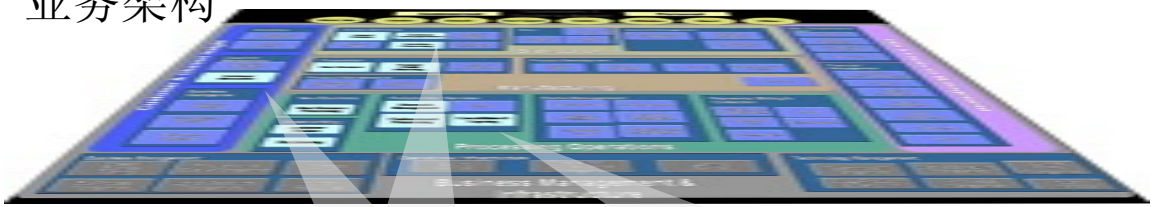
企业架构的管理需要4个关键的流程：合规、例外处理、沟通、更新



资料整理
火龙果软件
荐

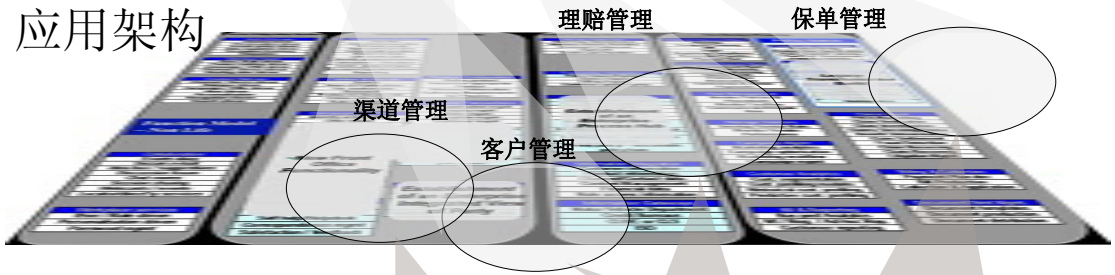
运用企业架构实现业务与IT的融合，从而实现的整体的、端到端的企业提升

业务架构



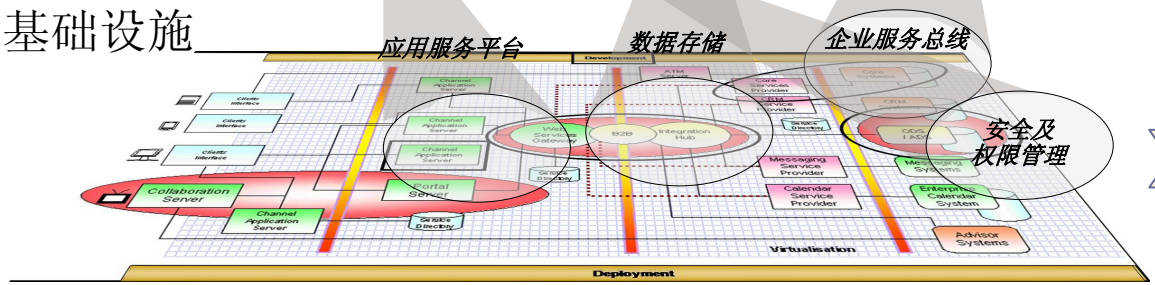
- 针对企业业务中的痛点，综合使用CBM、行业模型等工具和方法设计企业未来的业务架构

应用架构



- 综合考虑公司业务需要而设计可以支持企业高效运作的数据平台和应用平台架构

基础设施



- 规划设计一个支持企业运作的软硬件环境，包括操作平台、中间件、网络等