



Business Consulting Services

浙江移动企业管理信息化规划研究咨询项目 —企业管理流程研究

IBM企业管理信息化咨询项目小组

流程分析的范围与目标

流程现状描述 ITSP

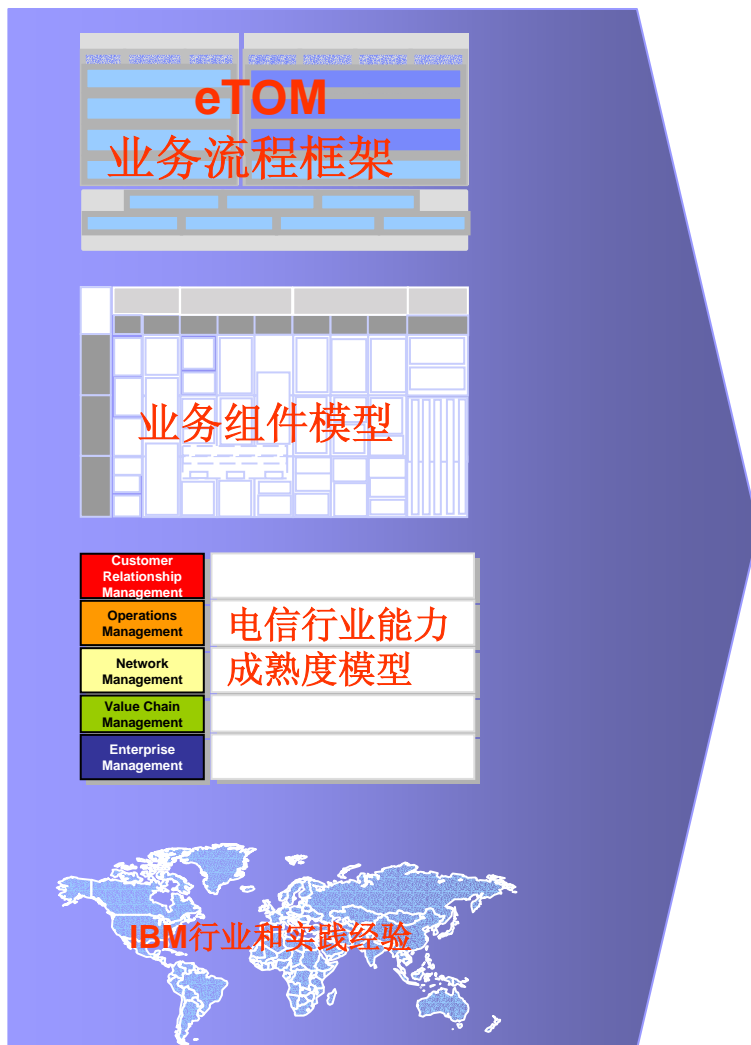
- 浙江移动现有业务流程描述(《流程汇编手册》)
- ITSP对企业现存问题和信息技术应用现状的诊断结果

本次项目范围

管理流程梳理和最佳实践描述

- 提供对eTOM业务流程框架的深入分析和理解
- 明确流程梳理的主要范围，涵盖eTOM中11个1级流程和40+个2级流程，即战略类(SIP)、企业管理类(EM)和运营类中的供应商管理流程
- 借鉴eTOM和国内外企业的先进经验，介绍流程最佳实践，提供可供参考的流程总体描述和子流程说明，对关键流程提供方法和成果介绍。
- 比照最佳实践对现有流程描述进行查漏指缺，以发现目前没有但在流程发展过程中需要增加或完善的流程。
- 分析流程的业务需求，提出流程的IT支撑建议

以eTOM为主要依据，并借鉴IBM在电信行业的CBM和TCM方法论，和先进实践经验，形成流程分析报告，向浙江移动提供流程设计和IT实现的蓝本



浙江移动企业管理流程研究报告

- 1 概述
 - 2 eTOM介绍
 - 2.1 总体介绍
 - 2.2 企业管理流程群组
 - 2.3 战略、基础架构和产品 流程群组
 - 3 参考流程框架
 - 3.1 总体流程框架
 - 3.2 现有流程映射
 - 4 集成的计划和控制循环
 - 5 战略和企业规划
 - 6 知识和研究管理
 - 7 风险管理
 - 8 企业有效性管理
 - 9 财务管理
 - 10 人力资源管理
 - 11 市场营销和产品提供管理
 - 12 服务开发与管理流程
 - 13 资源开发与管理流程
 - 14 供应链的开发和管理
 - 15 供应商/合作伙伴关系管理
- 附录1：企业战略规划与预算
附录2：平衡记分卡

根据eTOM和IBM电信行业业务组件模型，通过分析关键流程模块和业务组件，对ZMCC企业管理类流程进行梳理

eTOM流程模型

- eTOM基本上是业务驱动、面向客户，提供了一个企业级的流程框架
- 矩阵式结构：为反映业务看待流程的不同视角，eTOM支持两种不同的流程归类方式：
 - 横向流程群组：代表面向功能的业务流程
 - 纵向流程群组：代表端到端业务流程
- 层级式结构：eTOM流程层层细分(零级、一级、二级、三级等)，细分至第2级流程时已经考虑了以上两种不同的视角，2级流程视图是唯一且通用的
- 流程元素与流程流：
 - eTOM的流程模块通过流程流相互联系起来以完成一定的业务任务，流程模块可以被包含在一个或多个端到端流程群组中，提供同样的功能或提供部分不同的功能，以支持每个特定的流程群组。
 - 不同电信运营商会根据企业远景和使命、目标市场和策略、执行方式等，使用eTOM框架中的流程模块作为组件构成流程流。



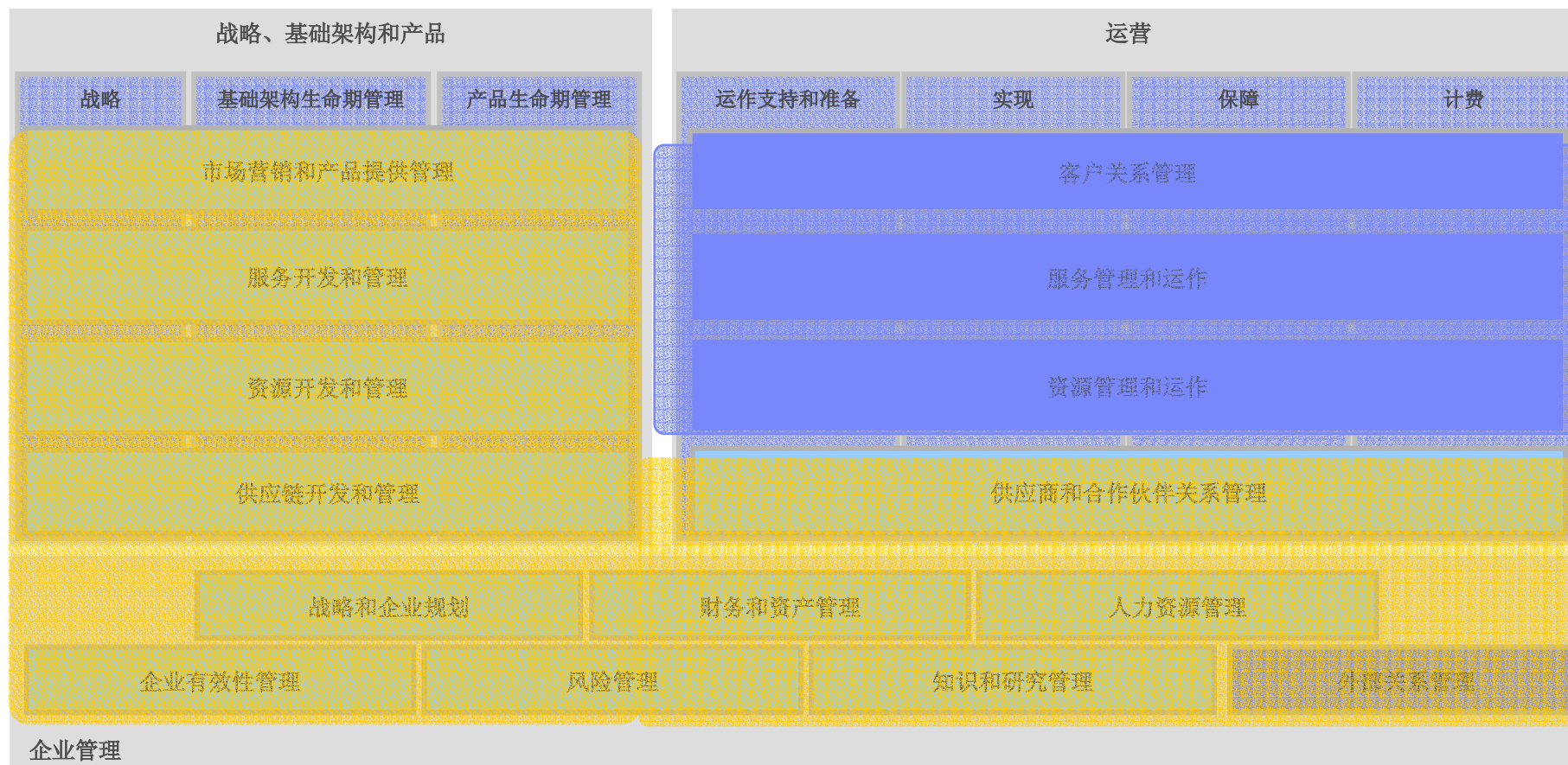
IBM电信行业业务组件模型

- IBM电信行业业务组件模型是基于eTOM的流程框架
- 以模块化的互不重叠、相互关联的业务组件构成企业业务模型，目的是在组件层面上分析业务的创新和改善机会——实现组件的战略能力，以及组件之间的关系，而非组件内包含的具体活动——每个组件被视为“黑盒子”。
- 一个业务流程可以由业务组件的协同工作来表示
- 每一个组件既是技术组件、也是流程组件，还是人员组件
- 将业务模型细分为组件流程：
 - 确定特定目标流程以进行改善
 - 技术（如应用/基础设施）遵循业务模型的需求
- 业务组件可以在不影响使用者和服务的情况下提高技术，改善内部流程 and 外包一些内部运作

IBM基于eTOM的业务组件模型，定义了电信运营商应具备的关键能力

	开发新市场和新产品		获得和管理客户			开发和提供网络服务			管理企业支持	
	市场营销	新产品开发	销售	客户管理与关怀	计费与收费	开通与执行	服务保障	网络资源开发	企业管理	
战略性(规划与分析)	市场与品牌战略	产品与业务组合规划	销售与渠道战略	客户管理和关怀战略		开通和资源规划	服务战略和规划	技术和资源战略和容量规划	战略性企业规划	
	品牌管理		合作战略						供应链/价值体系战略	
战术性(指导、响应和控制)	品牌管理	产品开发和退出	销售、渠道和合作管理	CRM支持和准备(控制)	计费与收款管理	设备与供应商定单管理	服务管理支持和准备	网络资源性能管理	财务和资产管理 HR 管理 采购 技术管理 (IT, R&D, 灾难恢复) 利益相关者和外部关系管理	
	市场营销宣传和促销		客户规划				客户 SLA / QoS 管理			
运作和执行	市场研究和分析	服务开发和退出	客户忠诚度和保持			定单受理	供应商/合作伙伴问题管理	资源开通 (工程与建设)		
	客户分析产品匹配		客户界面管理 客户联系运作			服务配置、激活和终止	服务问题管理	服务测试和性能管理		
	市场营销活动		销售	投诉	B&C	资源规划		服务存量管理		
			销售	问题处理和解决	折扣, 批价&计费 供应商/合作伙伴结算和计费					

流程研究涉及电信行业e-TOM业务流程框架中11个一级流程群组



e-TOM的SIP(战略、基础设施、产品生命周期)流程群组



•eTOM将战略和生命周期管理流程与运营流程区分开来，两者有本质上的不同。

•SIP流程属于使能性流程，区别于直接面向客户的日常运营性流程，它们不直接支持客户，但为客户和功能运作流程提供准备和指导，支持与客户之间的交互、提供产品使用的基础设施、为提供产品建立与供应商和合作伙伴之间的关系

•横向功能性流程将运营流程群组中的功能型运作流程与此类型的业务功能流程区分开来，如销售与市场营销，服务配置与服务开发等。

•S&C纵向流程关注企业制定业务战略并获得批准。PLM流程推动和支持产品提供给客户，ILM将提供产品基于的新的或改善的基础设施。目的是支持运作功能和产品的基础设施、或涉及到企业向客户提供产品的供应商和合作伙伴，以满足客户期望。

e-TOM的SIP(战略、基础设施、产品生命周期)流程群组



- S&C纵向流程关注企业制定业务战略并获得批准
- 负责制定支持基础设施和产品生命周期流程的战略，也负责在企业内得到支持战略实施的批准。
- 涵盖从市场、客户和产品及其依赖的服务和资源，以至满足这些需求的供应商和合作伙伴所参与的所有层次的运作战略和承诺管理。
- 关注企业对生成特定业务战略并获得实施战略的承诺。S&C流程也跟踪战略的成功和有效性，必要时进行调整。

生命周期管理流程



• 生命周期管理：驱动和使能核心运作和客户流程以满足市场需求和客户期望。

• 由于其对保持客户和竞争力的重要性，生命周期流程的绩效要在企业的最高层次上进行审视。

• 有两个端到端生命周期管理流程：基础设施和产品。这两个流程都具备开发和部署的特性：

• ILM处理新的基础设施的开发和部署，评估基础设施的绩效，采取措施以满足绩效要求

• PLM处理引入新产品，以服务形式提供给客户，评估产品绩效并采取必要措施。

基础设施生命周期管理流程



• ILM端到端流程负责定义、规划和实施所有需要的基础设施（应用、计算、网络和IT），以及所有其它支持性基础实施和业务能力（操作中心、架构等）。

• 识别新的需求、新的能力，设计开发新的或增强的基础设施以支持产品。

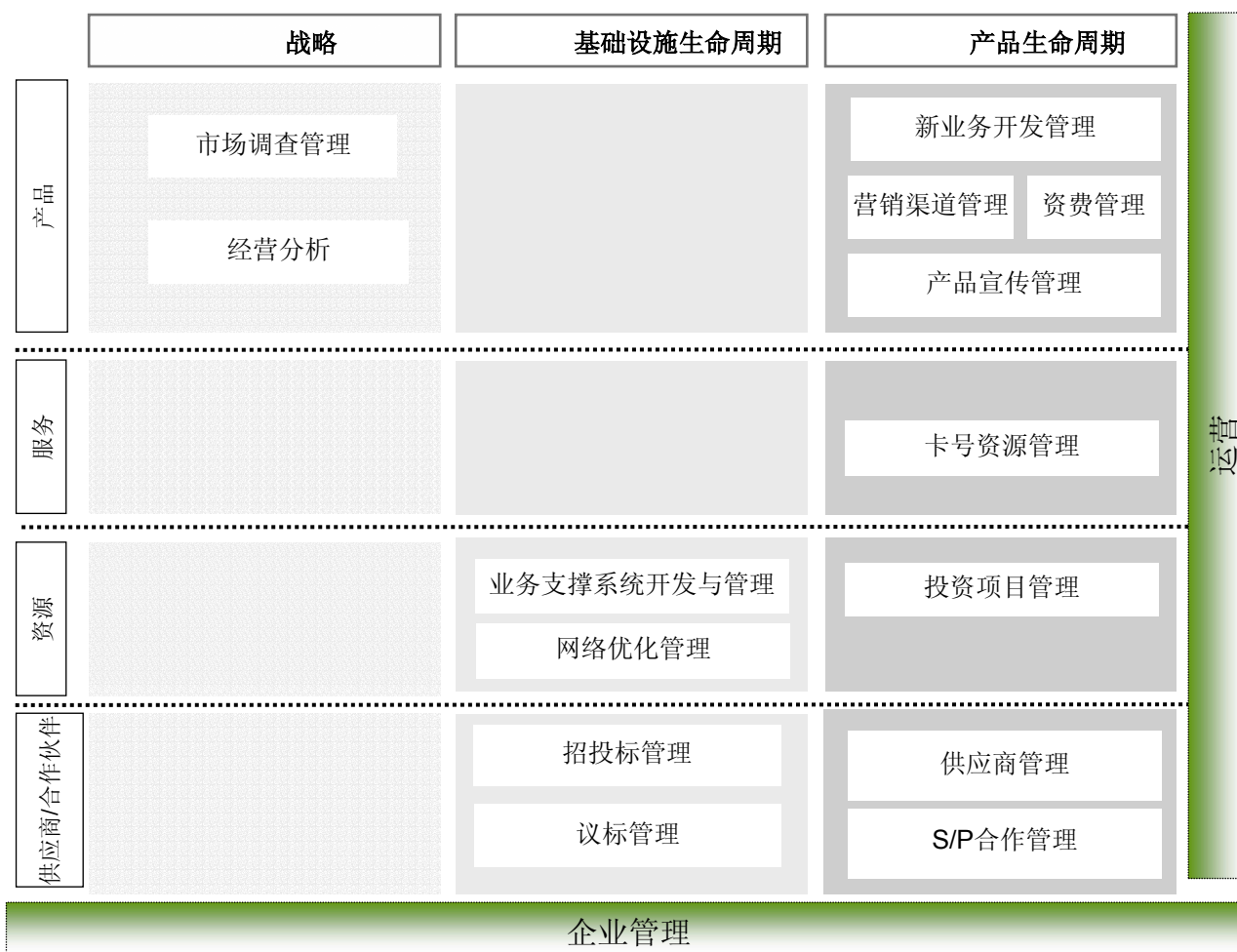
• PLM向ILM流程提出降低单位成本、提高产品质量和提供新产品等需求。

产品生命周期管理流程



- PLM端到端流程负责定义、规划和实施所有产品。
- PLM根据所要求的利润和损失范围、客户满意度和质量承诺、以及将市场推出新产品来管理产品。
- 此生命周期流程了解所有关键功能领域、业务环境、客户需求和竞争性产品供应的市场，设计和管理能够在市场上成功的产品。
- 产品管理和产品开发流程是两个不同的流程类型。
“产品开发”主要是基于项目的流程，开发和交付提供给客户的新产品、新特性和对现有产品和服务的改进。

现有流程映射



市场与产品管理(1/4)

现有流程

标杆流程

改进建议

市场策略

- 市场调查管理流程收集汇总市场调查需求，制定调查计划，经领导审批后根据预算判断是否需要通过招标选择合作方，制定调查方案并通过评审后执行调查，提交调查报告供利用
- 目前市场调查内容和周期根据提出的需求而定，缺乏系统全面的规划和布局，因此收集的数据可能不完整，不足以支持可用信息的挖掘
- 由集团公司统一制定市场战略，省营销中心制定阶段性营销计划，指导地市公司执行

- 通过调研，选取目标市场、细分市场、确定市场营销目标、从而确定一系列的相关策略以实现市场营销目标，增强市场营销的针对性、主动性和有效性
- **营销策略**：根据经营理念、方针和企业战略，制定市场营销策略和业务产品方向
- **细分市场**：包括现有产品系列、可能开发的新产品系列、责任部门或地区，细分市场的维度，如产品的高中低、客户的收入、家庭的大小
- **市场营销目标**：量的目标，如销售量、利润额、市场占有率等；质的目标：如提高企业形象、知名度、获得顾客等
- **市场战略分解**：产品策略、促销策略、销售渠道策略、定价策略

- 完善战略性市场营销规划流程，制定出整体的市场营销战略来指导有针对性的市场营销计划和活动、整合渠道发展、指导产品和定价，保证市场运作战略上的一致性
- 建议明确制定周期性持续进行的市场调研和分析流程，明确市场调研内容，加强消费者行为研究，以及时跟踪市场变化，提高市场预测准确率，反映信息更新周期
- 建议制定市场调研反馈和考核机制以衡量市场调研的有效性
- 将产品与细分市场匹配

产品与组合规划

- 新业务开发的需求与市场调查之间没有强有力的关联
- 在没有明确的客户细分情况下，新产品的开发(包括产品结构和产品类型)缺乏策略性指导和市场依据，产品细分与客户之间没有匹配，
- 产品的资费管理由市场经营部和财务部联合拟定标准，经过审批和审核，执行新资费

- 根据市场战略、市场和产品分析的结果，决策企业希望或需要提供的产品种类、内容以及产品组合策略
- **产品组合策略**：包括新产品开发策略、产品组合与定价策略、产品不同生命周期的市场策略、品牌与商标策略、产品包装策略、产品销售技术服务策略等。产品策略是产品组合规划的基础
- **产品组合商业计划**：以指导新产品的开发和现有产品的改善，包括产品进入市场的战略概述、预期的定价策略、预计的收入和成本、产品性能和运作要求。制定方法可以从整个企业的业务战略自上而下地制定，或者自下而上地汇总和总结组合中包括的单个产品计划，或者是两种方式的结合

- 建立产品规划体系，实现企业资源的优化配置。市场营销部门负责根据市场战略和产品需求，制定产品发展的总体规划，以指导和控制所有关键产品的开发和推出；市场营销部门联合业务部门制定产品组合商业计划，以协调各利益相关者的需求和意见，理顺各部门之间的沟通
- 建立统一的产品可行性分析标准
- 建立统一的共享的产品目录
- 建立产品价格与市场营销和财务指标的相关性分析流程

市场与产品管理(2/4)

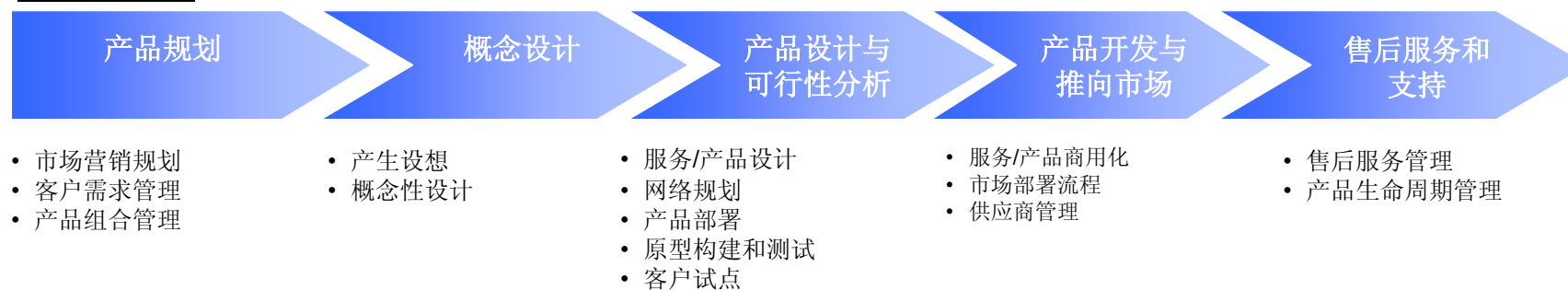
	现有流程	标杆流程	改进建议
市场营销能力	<ul style="list-style-type: none">营销管理流程包含制定阶段性营销计划、评审和下达计划、制定具体实施方案，并对实施情况进行检查和分析，提供指导建议	<ul style="list-style-type: none">定义市场营销所需能力：开发新市场或加强现有市场营销能力提供需求（包括流程绩效目标），如营销网络的建设获得发展市场营销能力的批准：包括确定可能的供应商/合作伙伴。所制定的商业案例应该确定开发成本和期望的效益管理市场营销基础结构的交付：确保所有市场营销基础结构的交付之间的协同，并符合所批准的商业案例，主要是项目群管理/项目管理流程管理市场营销能力投入运行：市场营销基础结构建制并部署完成后向实际运行切换，确保所安装的市场营销基础结构满足所有的运营和流程性能设计要求，确保所有的工具、测试设备、运作程序、支撑组织和培训都已经到位可以顺利投入运作管理提供市场营销能力的方法论：定义和管理跨企业市场营销能力交付所采用的方法论，包括需遵循的流程和步骤。	<ul style="list-style-type: none">根据核心能力特征参量检验市场有效能力：价值创造性、可延展性、难以模仿性和自学习性，明确定义市场营销能力指标，如客户满意度和忠诚度、市场占有率、客户流失率、业务收入结构，特别是新业务的比重等
产品能力提供	<ul style="list-style-type: none">新业务开发管理流程中产品验证、产品试点和产品交接会	<ul style="list-style-type: none">定义提供产品所需能力：为支持产品组合和单个产品的业务计划，明确相关的资源需求，如对网络技术条件的要求，并获得批准发现产品提供能力的不足：确定产品能力、产品性能和/或产品运行支持中的不足。制定并批准产品提供的业务案例管理产品能力的交付过程，并投入运行	<ul style="list-style-type: none">制定产品提供相关的能力发展计划，指导供应商和合作伙伴的选择，指导资源建设计划

市场与产品管理(3/4)

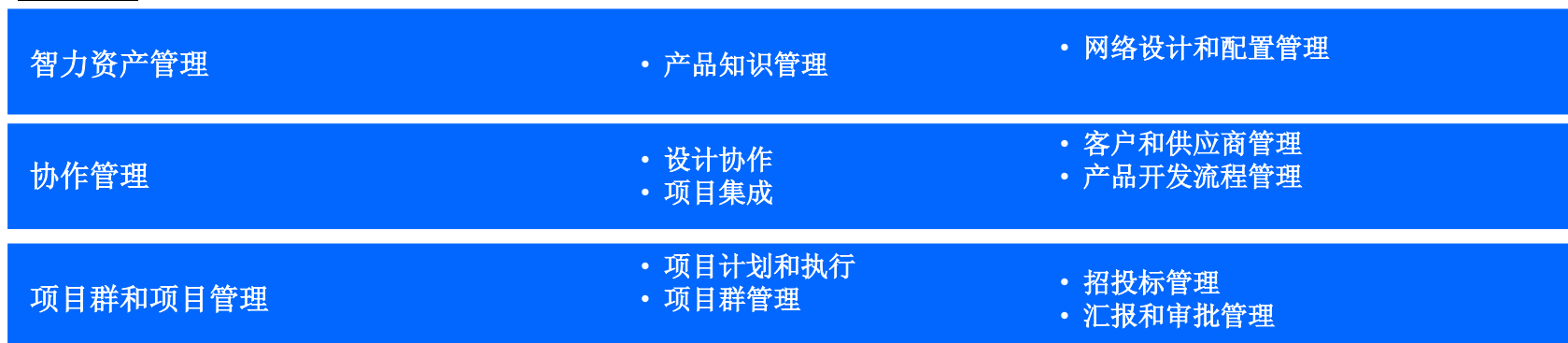
	现有流程	标杆流程	改进建议
新产品开发	<ul style="list-style-type: none">• 新业务开发流程提出需求、分析汇总、可行性论证、决策委员会审批、立项，项目组进行开发• 开发新产品商业化策略子流程对应于市场营销流程中资费和营销渠道的确定• 管理新产品开发过程，涉及资费管理流程中对计费软件的修改，需要供应商/合作伙伴提供支持时涉及引入新产品/服务所需进行的网络、业务和计费测试(供应商管理流程和SP合作管理流程)• 新产品投放市场流程对应于市场营销流程中的具体实施方案和实施情况检查步骤	<ul style="list-style-type: none">• 新产品的开发，是在市场战略和政策确定、产品组合确定、产品提供能力确定、销售渠道确定这些条件和外部因素都确定的条件下进行的。• 产生和分析新产品的设想• 分析现有产品的性能：成本、收入、运行投诉、客户满意度及其趋势、竞争对手类似产品的相关信息• 概念性可行性分析• 制定新产品商业建议书• 制定详细的产品规格说明书• 管理新产品的开发和测试• 建立新产品商业化的策略• 进行市场试验• 正式投放市场	<ul style="list-style-type: none">• 建立完整的新产品开发流程，并与其它流程(如服务开发流程)协同
产品退出市场	<ul style="list-style-type: none">• 没有明确定义	<ul style="list-style-type: none">• 判断哪些产品应该退出市场：要分析现有的产品的渠道和定价，判断从经济角度、战略角度应该退出市场的产品，同时要判断该产品的退出对现有客户的影响；从而决定从哪些市场、哪部分客户群退出。• 管理退出市场的过程	<ul style="list-style-type: none">• 减少产品退出决策的随意性，建立完善的产品退出策略和执行流程

新产品开发影响到一系列流程、政策和工具

核心业务流程



支撑流程



支撑政策和工具



市场与产品管理(4/4)

现有流程

销售和渠道开发

- 营销渠道管理流程根据营销渠道分析，制定或修改营销渠道策略、方案行业指导意见，经审批后下发，制定和执行营销渠道管理实施方案
- 没有销售策略来定义特定产品的销售原则和方法；渠道策略的制定没有根据客户细分和产品特点
- 将营销与销售合并在一起？

产品营销宣传和促销

- 产品宣传管理流程根据需求制定宣传计划，选择和评估媒体、渠道，招标选择合作方，制定和实施方案，跟踪评估实施效果。

标杆流程

- 销售策略的目的是增加销售机会和销售量
- 渠道发展是根据市场营销和销售策略，选择合适的渠道提供间接销售活动。
- **跟踪销售与渠道的最佳做法**，提出新的销售方式和销售渠道的需求或对现有销售方式和渠道的改善需求。
- **制定销售与渠道的建议书**：识别新产品或产品改良对销售能力的要求，分析销售和渠道能力，建议开发新的或改变现有销售方式与渠道；定义每个渠道的产品销售目标，以及每个渠道的销售和销售人员的业绩指标。
- **开发新的销售渠道与流程**：开发和实施新的或调整过的销售渠道与流程以支持产品。

- 制定产品营销促销策略，包括公关、广告、促销、销售推广活动
- 协调各方利益并制定统一的宣传信息，选择信息发布和促销的渠道，
- 确保所有相关促销品的生产以支持市场宣传活动，如宣传小册子、产品展示等
- 管理信息发布和促销活动的开展
- 监督和评估信息发布和促销活动的效果，根据分析结果，改善宣传信息或建议必要的调整实现更佳效果

改进建议

- 销售制定销售策略流程，根据市场战略、市场营销信息、产品信息，定义销售活动的原则和方法，降低客户离网率，提高横向销售和纵向销售的机会和效果

- 加强促销活动的效果分析和评估

服务开发与管理

标杆流程

服务策略

- **收集和分析服务信息：**研究和分析客户、技术、竞争者和市场信息，以确定新的服务方向和行业最佳实践，以及对现有服务的提升。
- **管理服务研究：**内部或外包关于服务的调研活动
- **制定服务战略和目标：**发现现有支撑策略中的不足并提出改善方法以满足服务需求的变化
- **制定服务支撑策略**
- **提出服务商业计划：**预测服务需求和识别新机会，评估新的服务需求对已安装的服务基础设施和工作人员、支撑性资源基础设施的影响，评估提供给用户的功能和收益，确定实施时间表和配合工作，制定所需预算。
- **制定服务合作需求**
- 获得企业对服务商业计划的批准

服务能力提供

- **设计服务提供所需能力：**分析产品业务计划和产品能力提供对服务的需求，进一步定义详细的服务需求，确保能定义出满足各方面的服务需求，包括定义服务标准、关键能力、支撑需求、设计要素以及成本因素
- **制定支持产品的服务能力的业务计划：**
 - 所需的服务基础架构的能力，包括容量预测、资源需求等
 - 获得这些服务以及支持资源基础架构的预算（包括材料、设备、人工）
- **管理服务能力的交付：**制定项目计划，和具体的交付、实施和推广时间表，跟踪提供服务构件所用的费用和人力资源，向利益相关者提供必要的汇报以使其了解进度。负责确保符合业务建议书的财务要求

标杆流程

服务开发与退出

- 收集和分析信息以制定新服务的设想及其对客户价值主张。
- 评估现有服务的效果，发现不足和改善机会
- **制定新服务的业务建议书（和商业案例）：**支持新服务的资源需求，服务开发、管理和运作成本，预期收益、风险和竞争力评估、可行性分析、可能的供应商/合作伙伴等
- 制定服务相关的具体的技术和运作规范，以及客户手册。具体流程包括制定和撰写所需的服务特性、特定的支撑资源的需求和选择、特定的运作和质量需求和支撑活动。
- **管理新服务的开发，**以及对现有服务的升级或改善过程。明确支撑新服务所需的运作流程和程序以及IT系统、网络、渠道的调整等，确保符合商业案例，制定服务水平协议和运作水平协议，明确所需的供应商/合作伙伴的支撑
- **管理服务的部署过程**
- **管理服务退出：**确定不再继续提供的服务，确认服务终止会影响到的产品和服务，制定服务退出或迁移策略，制定基础设施过渡和/或更替策略，管理退出流程的运作，也可以制定确认竞争威胁、风险和成本的业务建议书作为退出策略的一部分

资源开发与管理

标杆流程

资源策略

- 资源管理是指对网络、应用系统和IT的管理
- 分析和制定新的资源需求或对现有需求的改善以支持服务和产品提供
- 管理提供详细技术评估或调查新资源能力的活动
- 基于企业变化的需求和市场日益增长的期望，制定适当的资源策略和策略性的资源架构，为企业和产品/服务投放市场制定切合实际的资源开发和交付目标，制定资源实施所需遵循的政策和指导方针，发现现有资源绩效和运作支撑的安排和流程中存在的不足
- 新资源的引入会对现有的资源变化和运作方式提出服务水平和质量上的要求，因此需要定义定义资源支撑的目标和运作需求
- 提出资源业务计划书：包括规模预测、资源开发和管理以及供应链方面的配合支持、功能和收益、预算申请、实施时间表和配合工作，评估对现有基础设施和工作人员的影响，确认需要的内部和外部的资源能力

资源能力提供

- IT系统和基础设施管理：管理、建立和运行业务流程所要求的系统和设施。这包括开发基础设施架构，开发、配置和维护应用程序、运作信息系统资源以及支持最终用户等
- 网络规划和建设：包括计划和建设网络设施，以满足服务提供和保障的需要。不仅包括新的网络基础架构的建设，也包括对现在的网络基础架构改建和扩容

资源开发与退出

标杆流程

- 收集和分析资源需求
- 评估现有资源的绩效以发现不足和改善机会
- 为新资源或改善资源的需求制定业务建议书，明确资源开发（如网络和/或IT资源）的管理和运作成本、预期收益，风险和竞争力评估、可行性分析、对供应商/合作伙伴的需求
- **收集和分析资源需求：**制定资源相关的具体的技术、性能和操作规范以及客户手册，明确所需的资源特性，特定的技术需求，特定的操作、性能和质量要求和支撑活动，以及系统和网络基础设施所需的与资源相关的特定数据。
- **管理资源开发：**并与商业案例相符。明确操作流程和程序、资源调整（如网络和IT资源）、测试工具和过程等，制定并同意服务水平协议和操作水平协议，明确所需的任何供应商/合作伙伴的运作支撑
- **管理资源部署**
- **管理资源退出：**确定需要终止使用的现有资源，确认资源退出会影响到的产品、服务类型和客户，制定退出或迁移策略，以及资源基础设施过渡和/或更替策略，也可能需要一份确认竞争威胁、风险和成本的业务建议书作为退出策略的一部分

供应链开发与管理(1/2)

标杆流程

供应链策略

- 信息收集和分析，评估候选者的产量、产品质量、供货能力、业绩和竞争力；同时分析现有合作伙伴的现状，分析总结企业存在的问题。
- 制定供应链战略和目标：
 - 供应商的等级和要求，战略合作伙伴的要求
 - 多少金额的采购需要招标、通过寻源购买的物料的比例等
 - 供应商交换怎样的信息、通过什么技术措施达到信息交换
 - 服务水平协议
 - 采用单个还是多个供应商
 - 管理支持的绩效标准
- 供应链能力提供流程中需要遵循的政策
- 供应链业务计划
 - 对采购需求、交易数额、和供应商/合作伙伴的合作方式进行预测
 - 提出供应链供应能力和供应量提高的时间表，和所需的后勤支持
 - 为了防止不可预见因素的干扰，对重要的服务和产品提供多个供应商

供应链能力提供

供应链开发与变更管理

标杆流程

- 确定采购需求：需求主要来自产品、市场、服务或资源能力交付流程中业务或投资建议书，实际需求的范围随采购发起者的需求而定。
- 确定备选的供应商和合作伙伴
- 管理招投标流程：确定与潜在供应商/合作伙伴的招投标过程和关键时间点，将商务和功能等需求合并到招标文件中，管理评标方法、投标书分析和评标过程
- 获得对投标决策的批准：向管理决策层提供招投标过程的信息，批准决策和选择供应商/合作伙伴。包含成立评标小组、报告流程和时间表，以及评标决策的最终审批
- 进行商务谈判：制定商务谈判策略，确定关键谈判要素，管理谈判时间表和确定谈判小组，管理谈判组与所选供应商/合作伙伴之间的商务谈判过程。
- 审批商务合同：获得企业对经过谈判确定的商务合同的审批，授权签署商务合同。包括确认利益相关者和向定期向其汇报以获得批准
- 管理和监督供应商/合作伙伴的合约执行过程，可以进行适当改变以提高执行效率
- 管理供应链合同的变更：当合同变更时需要进行合同谈判。变更可能发生在商务条款内容本身（如价格），或合同达成共识的技术、功能和运作规范，也可能发生在合同内的条款列项上
- 管理与供应链/合作伙伴的合同终止：发现持续出现不良绩效，且解除与未能解决和改善问题的供应商/合作伙伴的合作关系

e-TOM - 企业管理流程



现有流程映射



集成的计划和控制循环整合四大关键流程，在预测公司未来内外部环境的基础上对公司的资金、物质、人力资源进行合理分配

- 企业、部门层面的业绩管理，通过设定合理的业绩指标和目标值，对比实现值和目标值，可以跟踪公司战略的实施，并且在公司目标没有实现时管理层能够通过业绩指标了解和诊断问题所在，及时采取适当的纠正措施。

4 组织层面的业绩管理

- 预测是基于外部驱动因素需求、供给和金融市场的分析，得到公司今后四个季度的生产经营和关键业绩预测。如果发现预测与战略规划、年度计划和预算之间有差距，进行分析（为什么和假设分析），寻找弥补差距的行动方案。如果出现和年初预算假设不符的突发事件，及时处理。

季度预测

1

战略规划

- 战略规划 的滚动编制是通过外界环境预测、内部管理分析，调整公司的经营目标，和公司各专业规划，寻找更贴近现实环境的各类专业规划，以支持公司战略目标实现的。战略规划是滚动的，要反应战略和中长期工作重点的延续性和必要的调整

实现企业的 战略目标

经营计划和财务预算

2

- 公司通过编制财务预算监督企业目标的实现程度、控制成本和费用、从而确保为股东创造价值。
- 年度计划是对各专业规划进行细化，通过部门间的协调，合理分配企业的资源，保证经营目标的实现；预算是年度计划的财务表现，通过财务的模拟来协助业务部门完成合理分配资源和计划；通过预算还可以得到在某一组计划下，企业经营的财务业绩指标的目标值，便于考核。

3

企业战略管理

企业战略规划

现有流程

- 发展课题的制定没有进行财务模拟，对战略目标实现的支持较弱；
- 发展课题全部为分解的，责任落实，有利于定期实现目标，但不利于发挥各专业部门的主观能动性

标杆流程

- 战略管理和规划流程的目的是确保组织以‘创造价值’的方式计划并发展。一个业务计划应对其可执行性作出保证。在组织内部对于计划的远景和相应的业务计划应较好的予以沟通。绩效考评应得到实施以保证计划顺利执行。
- 流程包含信息反馈循环步骤，以反映业务需求是否在远景中得以体现，远景是否符合市场发展，以及是否满足财务或非财务绩效考评报告结果。同时还包括对于国际、国内电信行业的发展趋势分析等。

改进建议

- 强调财务模拟在战略规划方案选择中的重要作用；
- 建议战略规划要分年度。以确保战略规划 和年度计划间的连续性。

企业架构管理

- N/A

- 定义/选择、开发和部署企业架构方法论，提供一个框架包括用于整个企业的政策、指导方针、文档模板和文档制定方法。
- 描述用于记录、修改、沟通和审视企业架构的流程并管理例外情况；
- 定义和选择用于获得企业架构的工具集（如UML工具），开发使用工具所需的规范或参考框架；
- 定义、开发和维护用于记录架构细节的信息库和相关的元模型，并管理记录流程；
- 定义架构设计师所需的技能，开发培训内容，管理架构师的资质认证流程；
- 提供企业“标准操作环境(SOE)”的参考源，SOE是在企业内使用的标准化的应用、硬件、软件和网络组件的集合。
- 管理战略和战术/方案架构的审查过程
- 业务战略和规划作为制定企业架构管理的起点，并提供业务上的指导方向。

企业有效性管理

	现有流程	标杆流程	改进建议
流程管理和支持	<ul style="list-style-type: none"> • N/A 	<ul style="list-style-type: none"> • 企业运作支持和流程管理的目标是从成本、质量绩效表现、质量保障的角度出发，对企业核心业务流程进行监视和控制；这一流程同时也确保所有核心业务流程提供支持的辅助系统的可操作性；同时还保证员工每天的日程安排与与企业的运作需求保持一致。 • 对于项目管理等活动，这里应该包括项目前期的立项、可研及初步设计等工作，对于采购、库存管理等部分的监控，以及项目后期的评估和验收等工作 	
工程和项目管理	<ul style="list-style-type: none"> • 投资项目管理流程群组包括 <ul style="list-style-type: none"> • 项目计划编制 • 立项审批 • 项目实施前准备 • 项目实施 • 竣工决算 	<ul style="list-style-type: none"> • 定义和管理工程和项目管理方法论、技能和工具，提供给企业内所有项目使用，提供文档模板和项目管理工具。 • 定义资质认证的技能级别 • 开发和管理一个企业级的工程和项目信息库 • 此流程并不管理实际的项目，但实际项目的管理都应遵循此流程定义的指导原则和模板 	<ul style="list-style-type: none"> • 建立一套统一完整的工程和项目管理方法和流程 • 明确优先排序、预算制定的方法和流程
企业业绩管理	<ul style="list-style-type: none"> • 目前通过战略、计划—预算的途径进行绩效管理 	<ul style="list-style-type: none"> • 通过设定合理的业绩指标和目标值，对比实现值和目标值，可以跟踪公司战略的实施，并且在公司目标没有实现时管理层能够通过业绩指标了解和诊断问题所在，及时采取适当的纠正措施。包括： <ul style="list-style-type: none"> • 确定业绩指标的内容 • 确定指标的目标值 • 报告和分析评价 • 绩效考核的执行 • 指标的调整 	<ul style="list-style-type: none"> • 采用平衡记分卡方法建立企业的战略性绩效管理体系 • 平衡记分卡方法用以把公司的战略目标转化为一套系统的业绩考核指标体系。它通过财务、客户、内部流程、学习四个维度指定关键业绩指标

知识/研究管理与风险管理

标杆流程

知识管理

- 知识的获取：包括知识的收集、统一的存储、过滤无用的干扰信息、保证KM系统中的数据的有效性；
- 知识的分享：通过对知识进行分级共享，运用先进的知识挖掘手段，促进知识在员工之间的流动，从而达到知识集成和鼓励分享的目的，为KM的运用创造良性环境，促进数据到信息的转换
- 知识的创新：涉及到知识的搜索和定位，把被动学习转化成主动学习，通过头脑风暴、专家系统等技术实现网上学习
- 知识的应用：能够运用旧的知识产生新的知识，通过新的组合创造，让知识在系统中再生和传递，并且能够提供协作沟通和统计分析等功能，让知识产生价值。

质量管理

- 遵循行业质量管理规范，如《电信服务质量监督管理办法》，建立质量管理体系和运作流程，定义企业的质量管理方针，明确质量目标和质量计划
- 采用质量管理的企业模型支持和控制所有运营和生命周期流程，实际的质量评估在各个流程中进行，但都应遵循此流程定义的指导原则，比如服务质量监督管理制度

标杆流程

业务持续管理

- 业务运营持续计划
- 基础设施灾难恢复计划
- 严重事件的管理计划

安全管理

- 判断内外部可能的威胁，将威胁分类，进行重要性排序。
- 监督工业趋势和行业化解威胁的最佳实践
- 制定公司的安全管理政策、原则

欺诈管理

- 定义防欺诈管理政策、指导原则、最佳实践和控制流程
- 处理企业可能发生的价值和声誉损失，包括财务和知识资产损失、被盗等方面
- 主动的防欺诈管理能够发现企业内部或外部引起的欺诈风险（包括风险），监督行业趋势和最佳做法以避免发生欺诈行为

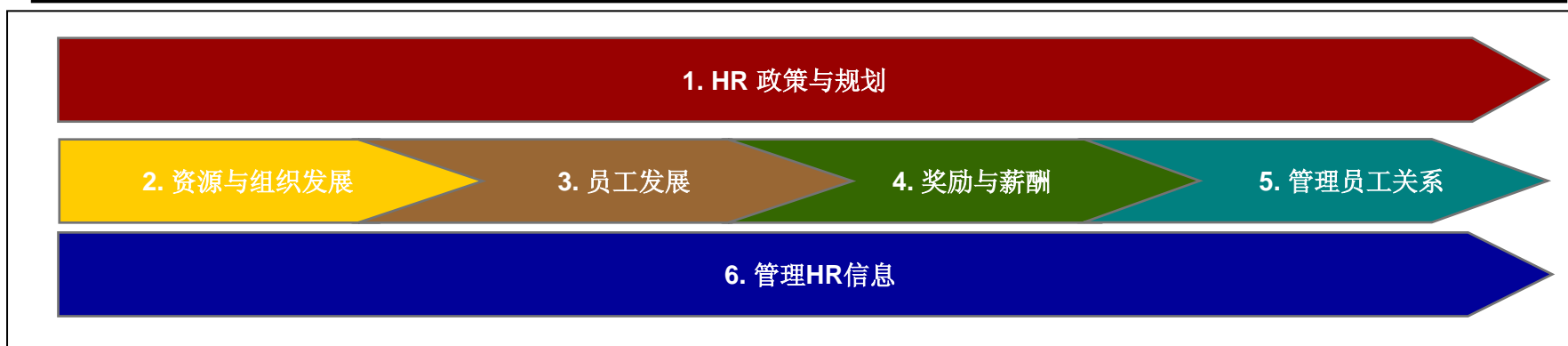
审计管理

- 形成风险管理的方法论，评分系统；
- 确定审计政策、原则
- 评估公司运营活动，以确保有必要的控制构架
- 提供审计评估报告，向运营部门提供管理建议

风险管理

- 通过业务计划、投资需求、资本项目和运作资金需求的综合考虑，综合判断资本（现金）需求。与投资银行等机构进行合作，来满足短期和长期的财务需求，同时支持公司在法律保护下灵活运作

人力资源流程



HR 政策与规划	资源与组织发展	员工发展	薪酬与福利	管理员工关系	管理HR信息
<ul style="list-style-type: none">1.1 制定HR策略1.2 制定HR计划与政策1.3 定义和提高HR服务内容1.4 管理人力资源预算1.5 管理管控和制度	<ul style="list-style-type: none">2.1 定义组织2.2 定义关键能力需求2.3 制定人力计划2.4 招聘员工2.5 管理组织发展	<ul style="list-style-type: none">3.1 发展和维护绩效管理机制和执行3.2 确保职业和个人发展3.3 发展管理人员和继任计划3.4 计划和提供员工培训	<ul style="list-style-type: none">4.1 制定和维护薪酬计划4.2 制定和维护福利计划4.3 岗位评估4.4 制定和维护奖励	<ul style="list-style-type: none">5.1 管理与员工的沟通5.2 管理员工管理5.3 管理与工会的关系5.4 管理与外部组织之间的关系	<ul style="list-style-type: none">6.1 管理员工数据6.2 保障HR管理活动6.3 保障薪酬6.4 产生HR报表

财务管理

管理预算

- 确定预算指导原则
- 编制预算
- 审核批准预算
- 监控、分析预算执行情况
- 调整预算

管理固定资产

- 建立资产帐簿
- 增加资产
- 调整资产
- 报废资产
- 盘点资产
- 计提折旧

会计核算

- 维护会计科目表
- 定义凭证模板
- 维护外币兑换率
- 录入凭证
- 审核凭证

管理资金

- 核算资金流入和流出
- 与银行对帐
- 分析现金流
- 进行融资
- 调度资金
- 进行投资

项目核算

- 启动项目
- 进行项目建设
- 监控项目
- 核算项目
- 进行竣工决算

执行结算

- 执行月末结算
- 执行年终结算

财务分析

- 制定报表格式和内
- 编制法定报表编制法定报表及内部报表
- 编制外部报表

供应商与合作伙伴管理

供应商/合作伙伴关系管理的运营支持和准备

- 支持供应商/合作伙伴需求管理
- 支持供应商/合作伙伴问题报告管理
- 支持供应商/合作伙伴绩效管理
- 支持供应商/合作伙伴结算和计费
- 支持供应商/合作伙伴接口管理

供应商/合作伙伴问题报告和管理

- 向S/P报告问题
- 接受S/P通知的问题
- 管理问题的解决

供应商/合作伙伴采购管理

- 洽谈供货合同
- 管理供应商
- 管理采购申请
- 管理采购订单

供应商/合作伙伴绩效管理

- 建立供应商绩效评估体系
- 监督服务质量和S/P绩效，周期性地对供应商绩效评估，生成绩效评估报告
- 恢复服务质量

供应商/合作伙伴结算和支付

- 管理收货和发票
- 管理应付与付款

库存管理

- 建立严密的存货管理制度，及时维护存货的收发转信息，
- 处理存货报废及定期进行存货盘点，降低存货水平、提供准确的存货信息。

流程的IT支撑示例: 分析每个关键流程的业务需求, 建议相应的IT支持

关键流程的业务需求

市场、产品和客户分析

- ▶ 能够发现并获得有价值的客户
- ▶ 提高统一的关键客户信息汇总
- ▶ 跟踪并监控客户活动, 以确保服务质量
- ▶ 实施定量的市场分析, 更有效地统计分析市场和客户信息
- ▶ 通过多种客户接触渠道收集信息

新产品开发与管理

- ▶ 准确识别新产品的机会和设想
- ▶ 加快新产品推向市场的机会, 提高产品开发效率
- ▶ 协调支持产品的服务和资源能力到位

业绩考核管理

- ▶ 缩短KPI数据聚集周期
- ▶ 增多可采集的KPI数据的数量
- ▶ 减少 KPI数据聚集和评估流程所耗费的人工工时
- ▶ 提高数据采集周期的灵活性

供应商管理

- ▶ 集中管理和维护采购订单的信息
- ▶ 集中的库存管理
- ▶ 建立供应商绩效考核体系
- ▶ 建立与供应商之间的协同机制, 能够及时准确地了解供应商的供货情况

IT支撑

1 CRM

- 建立一个集中的企业客户信息库, 整合来自CRM、计费、渠道、财务等数据来源的客户数据, 建立一致、完整、共享的客户视图
- 采用数据仓库和数据集市建造集成的数据环境, 采用数据挖掘和预测模型, 分析特定客户的消费行为, 预测不断变化的环境中客户的需求和行动趋势, 提高市场预测能力和准确性
- 管理和跟踪市场营销活动
- 跟踪、分析和记录客户流失与保留

2 新产品开发

- 建立统一的产品目录
- ▶ 支持对新的和现有产品和服务的预定义和建模(如定价、折扣等)能力
- ▶ 在推出新产品时, 支持内部组织间的协调一致(业务发展 - 市场营销 - 设计和工程 - 网络服务 - 生产 - 销售 - 售后支持)

3 KPI管理系统

- 实现KPI流程自动化支持, 并实现关键岗位的财务指标与运营指标KPI的自动聚集(数据采集, 计算自动化)
- KPI指标管理(生成、增加、删除、修改、查询等)、目标值审定、取值管理、业绩考核评分管理等

4 采购管理与库存管理

- ▶ 建立采购管理系统处理或支持采购申请管理、合同和报价管理、采购单管理、供应商管理和绩效分析、采购分析
- ▶ 建立统一的库存目录, 通过系统管理存放地点、货物收据、发放、盘货和调整, 支持库存分析和报表生成
- ▶ 与供应商的系统之间整合, 在线执行订购、报价等交易

交付件演示及问题解答



浙江移动通信有限责任公司
 企业管理信息化规划
 研究咨询项目
 企业管理流程研究报告

授权人:		
浙江移动通信有限责任公司 项目经理: 汤劲松	_____ 签名	_____ 日期
上海国际商业机器工程技术 有限公司 项目经理: 张禹	_____ 签名	_____ 日期

IBM 业务咨询服务部

谢谢大家！

