

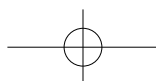


IBM全球企业咨询服务
思想领袖白皮书



化繁为简，业务敏捷

实现变革、创新和战略愿景——更快速，更智慧





2 化繁为简, 业务敏捷

目录

- 2 简介
- 3 敏捷的重要性
- 3 敏捷性引领快速变革和创新
- 5 案例分析: Reliance Life Insurance
- 6 敏捷性满足战略指导需求——更快速, 更智慧
- 6 案例分析: Lincoln Trust Company
- 7 敏捷性实现公司定义的变更和目标
- 8 案例分析: Aviva Health, U.K.
- 9 总结
- 10 推进业务敏捷性和后续步骤

这是一个错综复杂的商业世界。尽管这是简单的一句话, 但是含义却十分丰富, 同时也是当前经济环境受变化、复杂性和不确定性驱动的现实写照。为了了解当今公司如何应对这些变化的现实, IBM公司开展了IBM 2010年全球首席执行官研究, 与1,500名首席执行官进行了面对面的交流。他们对经济环境的认知和丰富经验令人深省, 其中揭示了一些新的商业理念, 使得他们在当今不断变化盘根错节的商业环境中游刃有余。基于这些收获, IBM进行了更深入的发掘, 发现在业务敏捷性和成功之间有着很强的必然关联。因此, 我们进一步进行了深入研究, 关注焦点集中在业务敏捷性上, 尝试发现那些自称很敏捷的成功公司是如何获得成功的。

IBM业务敏捷性研究对金融、保险和医疗行业的公司进行了调查, 研究内容涉及业务领先性、战略、技术以及敏捷性对业务转型的影响。根据我们的研究, 每家公司都实现了良好的业务业绩并认为公司具有很高的敏捷性。研究显示, 敏捷性在解决公司面临的复杂性问题上能够充当强有力的工具。

业务敏捷性研究的成果与和全球首席执行官们谈话得出的结论不谋而合, 他们形成了全新的商业理念, 敏捷性是解决转型问题的灵丹妙药。敏捷性意味着能够对变化做出即时反应, 同时, 它也是变革的推动力。它形成了一种新的商业理念:

- 提供创新领导力: 目前公司都意识到创新是所有领导力特征中最重要的一环。富有创新精神的领导者不会因为不确定性和探索而手足无措。为了与新一代沟通并激发他们的创造力, 领导者必须以一种全新的方式进行管理的互动。
- 巩固客户关系: 客户从来没有面对这么多的信息, 或者这么多的选择。CEO和公司都将“了解”客户作为最优先要做的工作, 以便能够更好地预测趋势并向客户提供其真正需要的东西。
- 建立运营敏捷性: 公司必须重新设计运营战略, 以便实现最高的发展速度和敏捷性。它们必须寻找各种方法来创建简单却不简陋的新产品、服务和客户互动, 从而创造更大价值。

“不应将复杂性视为必须卸下的负担；相反，我们将它视为一种催化剂，一种加速器，能够激发人们创新，不断寻找创造价值的新方法。”

——Juan Ramon Alaix, Pfizer Animal Health主席
——IBM 2010年全球首席执行官研究

提供创新领导力、加固客户关系和建立运营敏捷性涉及不同的业务领域，但是，有一种潜在趋势却能够将这三种业务目标联系在一起，即敏捷性。

敏捷的重要性

敏捷性扮演双重角色：既是变化的结果，也是变化的驱动力。它不是静态的，也不是特定的。它具有一种“变形”的特质——不断随着业务环境的变化而变化。公司为了获得业务绩效，敏捷性就成了不二之选。

业务敏捷性研究过程中面谈的公司包括Aviva Health UK、Reliance Life Insurance和Lincoln Trust Company。这些公司认为自身很敏捷，因为他们采用的战略准则能够及时地实现重大的业务增长。

每家公司都按照自己的预期而不是外部基准来衡量公司的敏捷性。他们认为，敏捷性就是公司内部随时为可能发生的变化作好准备，并且能够找到开展业务的新方法。

不仅如此，业务敏捷性研究结果还揭示了具有敏捷性的公司所具备的三大优势：

- 敏捷性表现为快速改善和创新。
- 敏捷性能够快速和智慧地满足战略要求。
- 敏捷性能够驱动公司定义的变化并实现目标。

在很多方面，这些发现都与IBM 2010年全球首席执行官研究的结果一致，两份报告都是指出敏捷的公司对变化的准备程度较高，并且在实施创新战略，引导积极变化来实现逐步提高的能力也较强。

因此，可认为敏捷性在驾驭变化的复杂性方面扮演着关键并且重要的角色。评判敏捷性的关键指标就是知道实施改变的时机、改变的对象以及改变的方式。

敏捷性引领快速变革和创新

把握实施改变的时机

精明的企业领导者对变化的端倪有着敏锐的感知。他们凭借出众的商业洞察力，了解行业和经济发展趋势并通过制定战略来创建新的、完全不同的创收机遇。那些具有敏锐的商业洞察力、明智的决策技巧和远见卓识的思维能力的企业高管能够制定计划为当前和未来的发展机遇做好准备。

“瞬间”制定战略决策

具有远见卓识的领导者不断面对挑战并创造卓越的商业价值。他们通过解读商业智能——集成数据和来自多个源的分散数据——来了解业务的变化和复杂性。根据不同的数据来源，他们根据可行的思路完整地制定发展战略，推动其业务环境的转型并为之提供动力。



4 化繁为简, 业务敏捷

全球首席执行官研究的发现	业务敏捷性研究的发现
<p>提供创新领导力</p> <p>创新是首要领导力品质。首席执行官们能够感知业务需求。公司需要创新,以便在公司推行变革并在市场上保持领先地位。</p>	<p>敏捷性引领快速改善和创新</p> <p>敏捷的公司在业务和IT之间建立紧密的统一,以负责处理从了解战略命令到实施解决方案等项目的所有组成部分。新的战略命令将取代功能需求的优先级列表。</p>
<p>巩固客户关系</p> <p>从数千家受调查的公司的反馈中发现的一个非常重要的观点就是它们都意识到需要贴近客户。</p>	<p>敏捷性满足战略指导需求 — 更快速, 更智慧</p> <p>敏捷的公司能够通过制定战略命令来大幅度改善客户服务或者合作伙伴互动效率。</p>
<p>建立运营敏捷性</p> <p>应对各种变化要求运营具有敏捷性,这就需要简化运营和产品、提高执行速度并建立合作伙伴关系。</p>	<p>敏捷性实现公司定义的变革和目标</p> <p>敏捷的公司可以通过实施业务解决方案,改善跨企业边界的流程,集成包含客户、供应商和合作伙伴在内的业务网络来获得很高的回报。</p>

大多数行业领导者都必须对不同的变化做出快速反应,这种速度不仅仅指“每周”,而且经常指“每天”,有时甚至指“每秒钟”。瞬息之间做出的决策会导致召开会议、设立新的目标、重新制定的战略计划以及增加或减少订单。商业专家常常使用“超过光速”这个比喻来形容飞速变化的商业现象。

这个常用的比喻换算成实际的数字就是: 299,792,458米每秒,或者说大约186,000英里每秒。当然,这种说法常常是一种戏言,但是不管如何,它能够帮助人们了解从“停止—研究—分析”到“立即采取行动”这两重模式之间转变的紧迫性。商业变革可能无法用时间来简单地进行衡量,但是否具有敏捷性却可以用结果和是否知道何时采取行动来进行评判。

“时间不等人。过去我们常常说: ‘等危机过去, 我们就能恢复正常经营了。’ 但是这种情况永远不可能发生。我们必须让自己变成‘变化狂人’。”

— Michele McKenzie, 主席兼首席执行官,
IBM 2010年全球首席执行官研究



业务敏捷性研究显示, 关注创新, 或者关注流程中的差异, 常常是整体变革的推进器。为了实现增长, 公司不仅做出变革, 它们还需要使用全新的方案来应对各种机遇并越过各种障碍。

相互关联的决策

如果经济发展没有障碍, 企业将会面临哪些挑战? 不同经济体、企业、社会和政府相互之间的关联越来越紧密, 这种现象导致大量新机遇的出现。但是, 更紧密的关联也会导致更强大而且常常是未知的相互依赖关系。面对这种 关联性和不可预测性, 敏捷的公司也在不断地自我调整和适应。尝试减少甚至避免复杂性的日子一去不返了! 如今, 公司都必须找到新的方法来应对这一挑战。

敏捷的企业开始与客户一起创新产品和服务, 并将它们集成到企业的核心流程中。它们拓展新的客户渠道, 与客户需求保持一致, 从现有分散的数据中发现更多信息, 并将客户亲密度作为其第一要务。这些行业领导者帮助其企业、客户和合作伙伴管理复杂性。为此, 他们需要简化运营和产品, 并提高敏捷性, 从而改变他们工作的方式。

案例分析: Reliance Life Insurance

增加市场份额, 降低实施成本

Reliance Capital是印度国内领先的私营企业融资服务公司之一, 其业务涉及人寿和一般保险、资产管理和共同基金、证券经纪、地产投资、私募和其他金融服务。

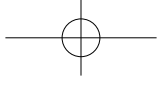
为了实现快速客户增长, 公司在孟买设立Reliance Life Insurance公司。对增长进行有效的战略管理使Reliance Capital有别于其

竞争对手。为了将市场潜在需求转化为新的客户, Reliance Life Insurance需要建立业务基础架构, 即用于处理新业务的渠道、人员、流程和系统。同时, 他们还需要根据不同客户群体的不同需求, 开发出正确的人寿保险产品组合。由于印度国内经济和教育水平的不断提高刺激了对新保险单的需求, Reliance Life Insurance从中看到了重大的销售机遇。他们需要根据不同客户群体开发出正确的人寿保险产品。但是, 传统的代理销售流程在速度和成本上无法满足公司的需求。

公司高管意识到这是一个重大增长机遇, 并且通过减少实施成本和时间并增加新保险单的战略托管来增加市场份额。他们需要解决面临的几大困难: 分散和非标准化的系统、信息流通不畅以及服务根据业务变化快速改变流程。

Reliance Life Insurance采用敏捷的变化战略。将业务和IT专业人士全部纳入单一的企业以重新设计客户体验、定义自动化的业务规则, 并开发完整的解决方案。采用该敏捷的方案后, Reliance Life Insurance推出了客户自助服务门户网站, 使买家能够独立完成整个流程。他们还实施了自动化的注册流程以节省时间和成本, 从而将分析信息的提供周期从24小时缩短到近乎实时, 因此他们对变化的反应时间大大缩短。

与许多其他公司一样, Reliance Life Insurance也认识到实施敏捷战略将是一个复杂的过程。集中设置Reliance Life Insurance的系统并将信息推送到不同的独立系统将会导致时间延迟。数据输入是集中进行的, 而数据所有权由各分支机构承担, 这就增加了处理的复杂性。



6 化繁为简, 业务敏捷

为了解决这些问题, Reliance Life Insurance迅速进行了技术和组织变革, 使代理商和客户都能够使用自助服务门户网站直接更新信息, 并将更新结果以近乎实时的方式分发到所有内部用户。对于像 Reliance Life Insurance这样敏捷的公司来说, 迅速跨越技术和组织障碍并在出现未能预见的问题时及时进行调整的能力无疑是一种共同的特点。

“我的工作就是激发人们从不同角度看待自助服务的作用, 为印度国内其他[人寿保险]公司之所不能。”

——C. Mohan, 首席技术官, Reliance Life Insurance

——业务敏捷性研究

创造性和敏捷性

敏捷公司的领导者势必富有创新精神, 能够推动组织变革以保持市场领先地位。这些领导者能够设立远大目标, 并实现巨大的业务增长。他们制定战略计划并确认能够大幅度节省成本或增加收入的机会。他们通过创新和革新来驱动其业务流程, 并且通过公司定义的目标来衡量敏捷性。

具有敏捷架构的公司, 从战略计划制定到解决方案生成到最终实施, 都实现了业务和IT的密切关联和完整统一。

富有创新精神的领导者会鼓励公司内部进行探索和革新。他们还通过实施业务模式变革来实现其战略目标, 承担更多可以预见的风险, 并对领导和沟通方式上实施大胆的创新。

敏捷性满足战略指导需求——更快速, 更智慧

了解变革的内涵

随着企业环境的改变, 业务复杂程度日益加深, 敏捷性变得越来越重要。公司必须在全球整合日益复杂的环境中另辟蹊径。因此, 对于首席执行官和公司来说, 敏捷性是必须做的一件事。

按照传统观点, 敏捷性是指企业能够快速对市场和环境变化做出反应。而现在, 由于不断变化的业务环境对敏捷性提出了新的要求, 所以这个概念本身也增添了很多新的含义。在支持公司应对变化方面, 敏捷性逐渐扮演越来越重要的角色。企业领导者和趋势观察家们都认为, 在当今飞速演变波谲云诡的市场上, 要实施创新并获得成功, 敏捷性正是关键因素。

敏捷的企业环境采用与众不同的方案。既不是对火警的潜意识反应, 也没有可供执行的救生计划。它不是对商业事件的事后反应。在当今的业务环境中, 敏捷性被完全融合到企业的文化之中。它是一种潜藏但是很强大的力量, 能够推动快速的变革, 因为领导者和管理者能够洞察到变化的先机。敏捷性可以发现——并做出反应。它可以预见——并制定计划。它可以感知——并付诸行动。



案例分析: Lincoln Trust Company

降低管理和维护成本

Lincoln Trust Company是美国国内领先的自主IRA独立供应商,同时还向401(k)计划和其他养老金固定缴款计划提供记录保存、管理和保管服务。Lincoln Trust Company在管理保留备用资产帐户方面的广泛经验吸引了大量的客户,包括个人、企业和退休金计划赞助单位,他们都希望享受除了传统资产以外的投资灵活性,包括购买IRA或其他退休计划中的房产。

作为一家成功和稳定的公司, Lincoln Trust Company制定了长远计划,公司高管认为应该针对快速变化的市场环境实施变革,以便增加投资回报率。他们的目标是降低计划管理和维护的成本。他们意识到大幅度减少书面工作和人工执行流程的需求需要采用全新的方案。战略计划是建立一个强大的IT基础结构,改善业务流程,减少纸张使用量并设定可以衡量的目标。

“我们现在可以使用工具来规划、研究和改善我们的所有流程。这些工具用户友好并且逻辑清晰。我们采用了BPM技术和文化来支持我们管理业务的方式,对此我感到很兴奋。”

——LaTeca Fields, 业务分析师-专业支持服务
——Lincoln Trust Company——业务敏捷性研究

为此,作为其几项重大变革的一部分, Lincoln Trust Company启动了新的业务流程管理(BPM)计划。公司的BPM计划需要及早和频繁地提供可衡量的成果。Lincoln Trust Company将重点放在在不同业务流程组与IT之间开发高度协作的关系,以支持统一和敏捷的业务方案。他们使用BPM协作工具来增强不同业务团队、IT和经销商之间的沟通。Lincoln Trust Company还采用内容管理技术来改善繁复的文件保留和处理工作。

巩固客户关系和敏捷性

公司和首席执行官们都将客户亲密度放在首要位置。全球化以及信息可用性的大幅度提高,大大增加了客户的选择范围。不断与客户沟通并和他们一起创造价值,最后的结果将有很大的不同。敏捷的公司认为信息爆炸是他们巩固客户关系的最好机会。

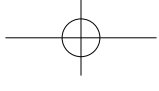
贴近客户并建立良好的客户关系与敏捷的解决方案相辅相成。了解客户需求使得公司能够满足客户需要——甚至赶在其竞争对手之前做到这一点。设置优先顺序并且有针对性的战略计划可大幅度改善客户服务或者合作伙伴互动。

敏捷性实现公司定义的变革和目标

了解变革的方法

敏捷性意味着主动权。它要求具有韧性、平衡、适应能力、弹性和创新。敏捷性是根据实际业务结果来衡量的。

每家公司都面临的挑战是找出各自的“敏捷性要素”——其环境中哪些要素能让他们变得敏捷。除了IT专业人士,这还需要其他各种人员的参与。



8 化繁为简, 业务敏捷

从首席执行官到高管, 到业务规划者和信息架构师, 再到策划工程师和技术人员, 所有员工都会参与到定义、实现、制定和实施敏捷性的工作中。

案例分析: Aviva Health, U.K.

不需增加人员和建筑设施

Aviva Health是全球第五大保险公司Aviva集团的一部分, 该集团提供各种保险、储蓄和投资、养老金和退休金产品。他们的非直接渠道部门则通过中介或者代理商进行销售。

近年来, 集团面临日益激烈的竞争, 因此集团制定战略计划, 希望通过提高代理商效率和改善终端客户关系来从根本上改善与代理商之间的关系。他们的解决方案就是引入一个代理商自助服务门户网站。Aviva Health的战略目标是增加收入, 降低成本并扩大市场份额 — 同时又要符合公司的要求: 不需增加人员和建筑设施。

Aviva Health的业务高管和IT部门领导们展开合作, 开发出一套可以支持公司创新业务目标的业务解决方案。他们为非直接销售渠道创建了一种全新的不同体验, 使渠道能够更方便地买卖产品, 同时又降低了内部的成本和流程期限。他们开发了代理商门户网站, 将申请从25页缩短到4页。实施流程完全是自动化的, 并通过一家第三方机构进行健康评估。

该敏捷的协作方案大幅度减少了实施流程: 时间从平均50-60天减少到8-10天。另一项成本优势就是能够更快速地收取保费和支付佣金。这种实施明智且创新变革的能力很快获得了合作伙伴、买家和客户的一致好评。

“我们希望在三年内使我们的收入翻一番, 同时不增加管理方面的成本。因此, 我们需要通过集成流程和系统并实现自动化来摆脱对人工流程的依赖……。看到其他服务提供商通过引入电子交易来大幅度增加市场份额, 我们意识到整个行业正面临着变革, 我们必须采取行动。”

——Leslie Ross, 业务更新主管 ——Aviva U.K. Health
——案例分析: Agile IT helps customers choose Aviva Health

灵敏性和敏捷性

敏捷的公司已经找到各种方法来管理复杂性。他们重新制定运营战略来实现前所未有的发展速度和弹性。他们评估并容忍一定程度的复杂性来创造新的产品、服务和客户互动, 从而实现更大价值。他们正在仔细评估如何充分利用全球企业的工作效率, 同时照顾到当地的需求。敏捷的公司尤其反映灵敏, 因为他们不得不这样。



要简化运营和产品并快速执行决策，公司必须很敏捷。采用能够改善跨企业边界的流程的解决方案可以大幅度提高企业收益。必须具有运营上的灵敏性来处理变化，而敏捷的公司都能从集成客户、供应商和合作伙伴业务网络的业务解决方案上获得很高的投资回报。

敏捷的公司更强调全面变革而不是逐步进行系统或流程改善，全面变革所实现的业务转型使企业能够通过采用最新的技术来实现收入增加。同时，企业内部这些结构性的变革还有助于激励创新。

要获得这种新型的敏捷性，业务和IT部门必须合作进行改善并找到开展业务的新方法。如果公司能够通过利用所有主要利益相关方的专长来识别、理解和应对变化和突发事件，公司的敏捷性就能得到提高。

敏捷的公司通过流程和结构来识别内部和外部活动，并采用既定机制开展有针对性的工作。这需要在软件工程和业务工程之间建立模式转换。由于这种转换的需要，出现了一种新的职位，即业务架构设计师。该职位负责全面了解行业及其企业内部的活动。他们可以设计复杂的过程流和预定的规则集，而这些过程流和规则集完全独立于任何特定的实施技术。

总结

业务敏捷性研究的参与者们认为他们的企业很敏捷，因为他们实现了预期的目标。要实现敏捷性，组织变革和人员变动不可避免。那些明确了解和重点关注变革的时间、内容和方法的业务和IT利益相关方将对敏捷的公司提供助益。

复杂性的提高要求公司及其管理团队勇于革新，以创新的方法与客户沟通，并以快速和敏捷的方法开展业务。不论何种角色，业务规划师、信息技术架构设计师、策划工程师还是技术人员，敏捷性都是激励他们实施积极主动的变革的动力。

敏捷性激发企业建立反应灵敏的业务环境，从而促进业务增长并推动企业变革。将敏捷的观念与业务流程和技术有机结合，公司将能从容应对各种变化，从而实现领导力的创新、客户关系的巩固和运营的敏捷性。敏捷的公司能够充分利用而不是受制于复杂性，从而使他们能够从前所未有的机遇中获得足够的回报。

敏捷的公司充分认识到将业务战略计划付诸实施的重要性。他们认为，要从容应对复杂性和变化的挑战，公司需要具有极高的业务灵敏度、敏捷性和行动力。敏捷性推动变革、创新和战略指导，并且更快速，更智能。

首席执行官和企业专家认识到将业务战略计划付诸实施的重要性，但是只有敏捷性才能使这种转变切实可行、富有活力并且卓有成效。

推进业务敏捷性的后续步骤

IBM当前的研究领域集中于建立企业敏捷性。我们的客户有很多方法来提高和实现敏捷性, 包括高级数据分析、业务模式创新、业务流程优化、治理改善、面向服务的体系结构的开发以及运营变革。

IBM自己开发了一套由业务功能驱动的业务敏捷性模式, 该模式重点强调业务成果和结果。通过改善而不是仅仅评估企业的当前状态, 该模式识别、发现和着重指出企业的业务执行能力方面的优缺点, 以及这些优缺点对最终实现的业务成果有何影响。

有关更多信息

要了解有关IBM敏捷性的更多信息, 请联系您的IBM销售代表, 或者访问: ibm.com/gbs

撰稿人

Bob Carroll, 执行IT架构设计师, carrollr@us.ibm.com

Kerrie Holley, IBM院士, klholley@us.ibm.com

Samuel Antoun, 执行IT架构设计师, sam.antoun@us.ibm.com

Ali Arsanjani, IBM杰出工程师, arsanjan@us.ibm.com

Claus T Jensen, 高级技术研究员, ctjensen@us.ibm.com

Jean Pommier, IBM杰出工程师, pommier@us.ibm.com

Jorge L Sanz, IBM研究员, jorges@us.ibm.com

Julian Petriuc, 执行IT架构设计师, jpetriuc@us.ibm.com

Kishore Channabasavaiah, IBM杰出工程师,
kishorec@us.ibm.com

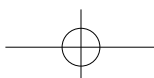
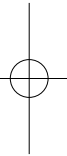
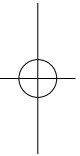
Rob High, IBM院士, highr@us.ibm.com

Dianne Del Rosso, WebSphere产品营销经理,
delrosso@us.ibm.com

Paul Brunet, WebSphere & BPM产品营销VP,
pebrunet@us.ibm.com



记录





© Copyright IBM Corporation 2011

IBM Global Services

Route 100

Somers, NY 10589

U.S.A.

在中国印刷

2011年5月

All Rights Reserved

IBM、IBM徽标和ibm.com是国际商用机器公司在美国及其他国家和地区的商标或注册商标。如果这些和其他标有IBM商标的术语在本信息中首次出现时带有商标符号(®或™)，则这些符号表明在本信息发布时，IBM所拥有的在美国的注册商标或普通法商标。这些商标也可能是其他国家和地区的注册商标或普通法商标。当前IBM商标的列表可以在ibm.com/legal/copytrade.shtml的"Copyright and trademark information"中获得。其他公司、产品或服务名称可能是其他公司的商标或服务标志。

本出版物中所提及的IBM产品和服务并不意味着IBM公司意在所有有IBM业务的国家和地区都提供这些产品和服务。



请回收利用

BFW14001-CNZH-00