

<<企业架构>>

图书基本信息

书名：<<企业架构>>

13位ISBN编号：9787506035620

10位ISBN编号：7506035626

出版时间：2009-6

出版时间：东方出版社

作者：于海澜

页数：147

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

## <<企业架构>>

### 前言

企业管理是一门艺术，也是一门科学。

随着市场经济的发展和竞争的加剧，如何建立一个高效运转的企业是中国企业家和职业经理人面临的首要问题，也是目前企业管理中最薄弱的环节。

本书的写作目的是介绍在企业愿景和战略明晰的前提下，如何利用企业总体架构设计的方法，描绘出一幅人与流程、技术相结合的企业运营蓝图。

通过对企业现状的分析，以及对未来目标的设计，发现存在的问题和机会，进行企业业务模式和运营模式的改进。

本书将介绍一些实用的设计方法和工具，比如战略解析、业务模式和运营模式设计、流程设计、IT架构等。

同时，本书还会介绍企业管理领域的最新研究成果——业务组件模型（CBM）。

CBM是目前分析运营模式和建立面向服务的企业（SOA）的主要工具。

世界经济正从传统的价值链向价值网络转变，企业通过与合作伙伴和客户的协作来创造价值。

未来成功的企业渴望变革并勇于创新，需要重新思考传统的业务模式，打破传统的竞争模式。

本书就是把高端的企业战略和操作层面的业务管理和运营结合起来，通过系统的方法来架构全新的企业运转体系，建立业务和IT之间的桥梁。

在表现形式方面，笔者信奉“一图胜千言”（A picture is worth a thousand words）的理念。

## <<企业架构>>

### 内容概要

成功的企业是“架构”出来的，而不是自由发展而成的。

战略决定正确的事，业务架构决定正确、高效地做事。

企业架构是一个涵盖业务和IT的全面的企业蓝图设计工具，它可以帮助企业的管理者了解企业的构成和运营，发现问题并不断地改进。

研究表明，IT架构的优化可以为企业带来2%的业务增长；业务架构的优化可以带来8%的增长；而如果业务和IT能够相互支持，企业架构达到总体优化的话，则可以带来20%的增长。

企业需要改变以往业务和IT脱节的运营方法，利用总体架构的理念达到1+1>2的效果。

企业运营的变革需要系统的方法，而不再仅凭经验和感觉。

缓慢的改进已经无法满足企业未来发展的需要，企业家需要把企业当成一张白纸，开始考虑全新的企业架构，大胆地尝试新的业务模式。

## <<企业架构>>

### 作者简介

于海澜（HenryYu）资深的金融和IT咨询专家，毕业于清华大学，获得美国马里兰大学MBA学位。曾为埃森哲、毕博等咨询公司的资深专家，还曾任某大型保险公司战略部和IT部的负责人。现任IBM保险行业首席架构师。有14年以上的金融机构和大型企业的业务架构设计、管理咨询、流程改进和再造以及信息系统规划的经验。在美国、加拿大、中国香港等国家和地区为多家世界500强企业提供过咨询服务。为国内多家银行和保险公司进行运营改造、信息规划和企业总体架构设计。致力于把国际最佳企业架构理论介绍到中国，帮助国内企业设计业务运营模式和信息化战略，进行现状分析和目标架构设计，提出改进建议和实施计划，架构中国未来成功的企业。

## &lt;&lt;企业架构&gt;&gt;

## 书籍目录

前言第一章 架构成功的企业 第一节 21世纪成功企业的特点 一、勇于变革 二、超越客户期望的创新 三、具有国际视野,整合全球资源 四、颠覆性的企业架构 五、具有社会责任感 第二节 企业的创新模式 第三节 未来企业业务功能的组件化 第四节 造就企业的架构 一、架构未来的企业 二、企业架构理论介绍 三、企业战略通过架构而实现 第五节 案例分析: Rent—A—Car公司企业架构 项目的背景第二章 架构成功企业的第一步——业务架构 第一节 什么是企业业务架构 第二节 企业业务架构的内容 一、定义和范畴 二、业务架构对日常运营的指导 三、组织保障 第三节 业务架构七个组成部分的设计方法 一、业务组件模型——CBM 二、业务流程 三、组件分布模型 四、内外包模型 五、组织架构 六、绩效考核 七、业务架构治理 第四节 案例分析: Rent—A—Car的业务架构分析 一、现状分析阶段 二、业务架构设计阶段第三章 业务需求实现的工具——IT架构 第一节 综述 第二节 数据架构 一、数据架构的设计方法 二、数据架构的表示方式 三、数据架构的发布和使用 第三节 应用架构 一、应用架构设计 二、应用架构与业务的关系 三、应用架构模式第四节 技术架构第五节 业务架构与IT架构的关系第四章 面向服务的架构——sOA 第一节 SOA的概念及其演变 第二节 SOA的企业系统架构 第三节 实施SOA的方法 一、系统设计和开发方法的发展 二、企业级的SOA实施方法 三、企业架构管理中SOA的管控 第四节 案例分析: Rent—A—Car公司基于SOA的 架构设计 一、明确项目范围并进行业务分析 二、现有系统分析 三、服务分析和定义 四、服务实现设计 五、SOA系统架构设计 第五章 企业架构工作的开展和管理方法 第一节 企业架构设计的关键 第二节 企业架构设计步骤 第三节 企业架构的价值评估 第四节 企业架构管理的内容 一、IT架构管理体系 二、企业架构管理流程第六章 企业架构设计工具 第一节 企业架构工具介绍 第二节 流程建模工具 第三节 服务建模工具第七章 总结附录一: 几种企业架构理论 一、Zachman企业架构框架 二、TOGAF框架 三、IAF框架 四、NASCIO企业业务架构附录二: 术语表 一、企业架构通用术语 二、业务架构术语 三、IT架构术语附录三: 业务架构和流程设计参考资源参考文献

## &lt;&lt;企业架构&gt;&gt;

## 章节摘录

第一章 架构成功的企业 第一节 21世纪成功企业的特点 在IBM 2008年对全球1 000位CEO的调查发现,那些财务表现突出的企业,通常更加注重业务模式的创新。

一位接受调查的企业家表示,产品和服务可以被别人复制,而业务模式却能够带来差异化的优势。

在标准普尔(S&P)500指数所覆盖的500家企业中,能够从20世纪60年代存活到2007年的只有80家,占16%。

那些存活到现在的企业有一个重要的共同点,那就是根据市场、客户的变化而不断调整自己的运营模式。

很难想象一个蒸汽机时代的企业沿用过去的业务模式,还能够在当今的互联网时代生存。

几乎所有接受调查的CEO都在调整企业的业务模式,超过40%的企业正在实施业务模式创新和转型。

研究发现,未来成功企业的特点之一就是渴望变革和开展颠覆性的业务创新。

成功的企业需要对传统的业务模式发起挑战,彻底打破传统的竞争模式;需要关注价值的创造,抓住机会彻底改变企业乃至整个行业。

业务架构设计就是完成以上变革的重要工具,通过引入创新的理念和模式,设计未来2~3年的组织架构、端到端的流程、部门间的协作和IT系统,描绘企业运营的蓝图,实现企业的战略发展目标。

大家都知道变化是永恒的,而在21世纪,变化会比以往更加广泛、更加迅速、更加深刻。

企业要想生存和成功,需要具备以下五个特征。

一、勇于变革 很多企业已经跟不上越来越快的变革步伐,企业需要多方位地建立鼓励变革的文化和机制,勇于迎接变革,勇于支持不完善的想法,勇于承认失败。

同时,变革需要有系统的方法,使变革的想法能够付诸实施。

要关注变革的效果,而不是为变革而变革。

二、超越客户期望的创新 现在的客户比以前更加聪明,要求也更高。

他们会通过网络了解、比较产品和服务。

消费者会在社区、论坛中交流信息和经验,负面的评价会很快流传开来。

这种情况对于企业来说,既是挑战又是机遇。

领先企业可以充分利用客户的高要求和信息透明性,拉开与竞争对手的距离,它们不是仅仅满足普遍性的需求,而是致力于超越客户的期望,创造全新的产品和服务体验。

三、具有国际视野,整合全球资源 随着全球化的进展,“世界变得越来越平”,未来企业的竞争不是在单一地域的竞争,而是需要整合全球资源,走上国际舞台。

华为、联想、中国铝业、中石化等大型企业纷纷走出国门,开拓海外业务,并购海外企业。

然而,由于缺乏国际经验和管理手段,这些企业也遇到了不少挫折甚至失败。

但是,风险和回报总是相伴而生的,在广阔的国际市场面前,中国企业不能退缩,只能努力提高自己的决策和管理能力。

那些在资本、技术、管理等方面落后的企业,会在全球范围的行业整合中逐步被淘汰。

四、颠覆性的企业架构 产品和服务的同质化,使企业更加重视业务模式的重新设计,而不是在旧的模式上修修补补。

随着新技术的出现以及世界一体化的加剧,从前的不可能已经变成现实,并给企业创造出了无限的机会。

企业架构的变革需要系统的方法,而不再仅凭经验和感觉。

价值网络、业务组件化、外包等都开始成为创建全新企业运营模式和架构的方法。

缓慢的改进已经无法满足企业未来发展的需要,企业家需要把企业当成一张白纸,开始考虑全新的企业架构,并参考其他新兴行业的经验,大胆地尝试新的业务模式。

五、具有社会责任感 社会责任越来越受到企业客户、员工、合作伙伴、股东的重视,尤其是在环境保护和社会福利方面,他们对企业的行为十分关注并充满期待。

客户对社会责任的看法会体现在他们的购买行为当中,企业需要开始审视自己的社会形象,不是仅仅

## &lt;&lt;企业架构&gt;&gt;

通过宣传而是采取具体的行动来建立良好的社会形象。

对社会承担责任并不只是付出，声誉优势可以建立差异化竞争力。

比如，推出环保型产品不仅会降低对环境的破坏，而且能够吸引那些环保意识较强的客户，提高销量并建立客户忠诚度。

**成功变革的国际企业案例** 作为世界500强企业之一，全球电力和自动化技术提供商ABB公司从2002年开始启动了多个改革项目，通过出售其非核心业务，从而更加专注于能源和自动化领域。从2003年开始，ABB公司抓住了数百个提高效率和降低成本的改革机会，平均每年节约了9亿美元。2005年，ABB公司又进行了企业瘦身行动，减少企业管理层级，建立全球标准化的财务、人力资源、IT等服务流程。

这些改革项目都有具体的业务指标和财务指标，企业高层定期对这些指标进行评估和考核，以保证变革的执行效果。

ABB公司变革的勇气和实施变革的能力，使它能够从容地迎接任何挑战，即使在全球经济衰退的情况下，2008年ABB公司的销售额仍然达到了创纪录的340亿美元，净利润达到了31亿美元。

**成功跨国经营的中国企业案例** 华为公司在成立20年后，已经迈入了跨国企业的行列。

2008年，华为销售额超过230亿美元，其中海外收入占75%以上。

华为从很多中国企业都经历过的劳动密集型企业发展成为知识密集型企业，在中国、美国、印度、俄罗斯等国家都设立了研发中心，构建了全球共享的研发体系和平台。

其每年专利申请上千件，多项产品的市场份额达到了世界领先的水平。

华为从1999年就开始借助咨询公司的力量，进行产品开发、供应链、财务管理、人力资源等方面的重整。

新的管理机制和流程，提升了华为的管理能力，为以后的全球化扩张打下了坚实的基础。

中国经济的快速发展，使得企业不得不持续变革，以跟上市场的步伐。

中国企业在原材料和人力方面的低成本优势正在逐步丧失，印度、东南亚、南美等成本更低的国家和地区对中国企业形成了很大的威胁。

中国企业需要从“中国制造”向“中国创造”转型，转变低价竞争的经营模式，调整企业产品结构和运营方式，否则就可能遭遇生存危机。

全球化不仅给中国企业带来了挑战，同时也带来了机遇，使中国企业有机会获得更多的稀缺的、赖以生存的石油、矿产等资源，开辟新的市场，获得新的技术和产品。

这些都是中国企业进一步发展的关键因素。

面对机遇和挑战，中国企业要引入全新的管理思路，建立企业架构管理理念，重新设计企业未来的运营模式，创建核心竞争力。

**第二节企业的创新模式** 在IBM 2008年全球CEO调查中，几乎所有接受调查的CEO都认为，变革是必然的，而应对变革是有挑战的。

调查中，2/3的企业都在进行大规模的业务模式改革，以应对市场和客户的变化，把握竞争机会。

对于中国企业而言，在过去的经济快速发展阶段，市场充满了机会，只要进入了市场，就能够快速发展，获取丰厚的利润。

但是，由于2008年的经济危机、市场的日益成熟、竞争的加剧，很多原本一帆风顺的企业开始重新考虑自己的业务模式和管理模式，加紧提升自己的“内功”。

成功的企业是“架构”出来的，而不是自发形成的。

通过对多家世界级成功企业的发展历程的研究分析，我们可以发现，它们无不经历了巨大的甚至是痛苦的转变过程。

全球最大的移动通信公司之一诺基亚在18世纪中期成立的时候是芬兰的一家造纸企业，随着科技的发展，诺基亚逐步进入电缆、电子行业，甚至还生产过计算机。

直到1968年，诺基亚才开始进入移动通信行业。

诺基亚拥有很多个世界第一：第一个国际移动电话网络、第一次GSM通话、第一次卫星通话、第一部WAP手机、第一部3G手机等等。

创新和领先一直是诺基亚的重要特点，并最终造就了如今世界最大、最成功的移动通信公司。

## &lt;&lt;企业架构&gt;&gt;

成功的企业需要创新和变革，可以是开发新的产品和服务，开拓新的市场，或者是业务模式和运营模式的创新与变革。

竞争对手可以复制产品和服务，业务模式却可以使企业脱颖而出，与众不同。

通过对全球成功企业的研究分析，业务模式的创新有以下三种方式。

(1)行业模式创新：通过创建或进入新行业、重新定义行业规则等方式实现行业价值链的创新。前面提到的诺基亚就是行业模式创新的典型案例。

另外，苹果公司通过iPod和iTunes的联合，提供了全新的音乐购买和欣赏方式，使苹果公司不仅获得电子产品的利润，还赚取了丰厚的音乐分销利润。

(2)收入模式创新：通过对产品和服务的创新或者采用新的定价方式提供新的价值。

例如，吉列公司开发出业界领先的可替换剃须刀，通过销售专用刀片获取高额、持续的收入。

(3)企业模式创新：通过改变企业与合作伙伴、客户之间的关系，从而实现价值链角色的创新。例如，在市场响应速度决定企业成败的服装零售行业，Zara建立了店铺、设计和生产环节之间的快速反应机制，缩短从获得市场信息到设计、生产和上架的时间，从而使快速反应成为Zara的利润来源，成功开创了“快速时尚”的企业模式。

最成功的在线销售公司亚马逊则在多个方面进行了创新和变革。

亚马逊公司从无到有开创了在线销售行业，采用直销、代销、网上店面等多种经营方式。

亚马逊的运营模式构架于全新互联网技术以及与物流公司的紧密配合基础之上。

正是由于在诸多方面的创新和与众不同，才使亚马逊成为电子商务领域的领先者。

中国经济还将有20~30年的高速发展期，庞大的内需还在不断地被发掘和释放出来。

研究预测，2050年，中国将成为世界上最大的经济体。

在这个过程中，很多中国企业将走出国门，发展成为世界级的企业，像联想并购IBM个人计算机业务这样的案例将会层出不穷。

中国企业需要从战略、商业模式、运营模式等方面进行创新和变革，以促成企业的转型和不断成长。

但是，变革的方法是什么？如何改造企业？如何发现变革的关键点？企业的变革需要一种系统的方法，或者说，成功的企业是“架构”出来的，而不是自由发展而成的。

企业的架构包括业务组件、流程、组织、绩效、IT等多个方面，每个方面都需要随着企业的变革而不断地演化和发展。

变革的目的不仅是规模和收入的扩大，还有利润的增长，否则企业就无法持续发展。

市场开放、经济全球化和互联网的普及，都成了新的企业成长的动力，同时也会激化市场竞争，促使企业寻求变化，建立新的运营模式。



## <<企业架构>>

### 编辑推荐

中国最新、最全面论述企业架构的著作。

好房子要有好框架，好企业也要有架构，揭秘如何“架构”成功的企业！

IBM全球企业咨询服务部的顾问和专业人员遍布全球160多个国家，该部门是全球最大的咨询服务组织。

IBM全球企业咨询服务部为客户提供业务流程和行业专业技术，使客户深入了解可解决特定行业问题的技术解决方案，并使客户能够通过可提供商业价值的方式设计、构建及运行这些解决方案。

<<企业架构>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>