

数字化转型 | 建桥梁、抓要点，做好数字化转型

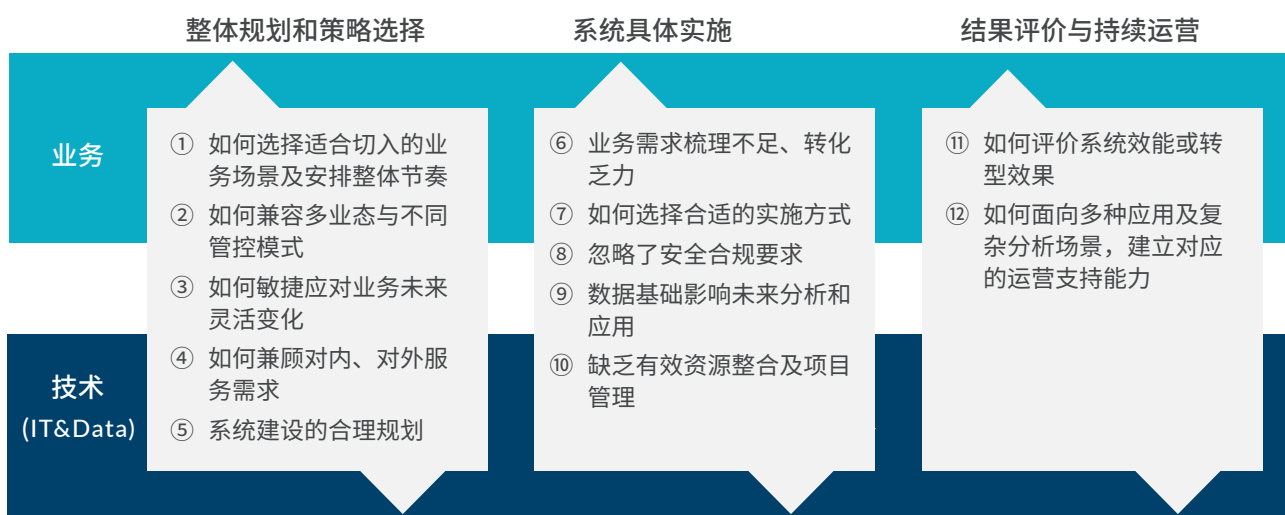
敏于知

新形势下，数字化转型面临新的挑战

近年来，随着全球数字经济的腾飞，基于数据洞察市场需求，利用新技术重塑企业经营与管理模式，成为各行业不可阻挡的发展趋势。企业在内部运营提升及对外商业模式革新方面，都在积极寻求开展数字化转型。数字化转型本身是个较为复杂的工作，而在以下内外部“变量”叠加的新形势下，企业开展数字化转型与建设又面临更多的问题或困惑。

- **业务需求复杂度更高：**如业务模式更加动态和多元，系统建设思路随之整体改变；对数据分析和洞察的诉求增加，数据治理成为重要基础；服务对象开始兼顾内外部用户、考虑在多元化集团中的复杂应用场景、业务之间的关联度加强等等；
- **合规要求更加严格：**如网络安全、数据安全、个人信息保护等方面的法律法规越来越严格和细致；
- **实施方式和资源选择更加多样化：**如在实施方式的选择上，可基于成熟软件二次开发，也可考虑订阅通用 SaaS 服务，或者完全自研应用或系统。各种行业工具、数据资源、分析模型的涌现，在为企业提供多元选择的同时，也让其应接不暇。

这些因素，都使得企业开展数字化建设的“变量”增加，挑战也随之增大。甫瀚咨询结合近期服务经验，观察到企业在转型过程中，存在着“缺乏全盘统筹管理”、“业务与技术间的桥梁不畅”、“忽略若干要点”三类典型问题，具体表现或常见困惑可见下图：



整体规划和策略选择

1. 如何选择适合切入的业务场景及安排整体节奏

面对一个完整的业务域，应该从哪些场景切入开展数字化转型、如何确定各模块优先级？

例如，某企业希望实现“采购到付款”的全流程在线管理，但该领域业务链条较长，包含供应商选择与准入、采购需求到订单执行、订单验收到付款等内容，应该如何确定整体实施路线图、优先选择哪个场景进行数字化以便获得最大收益，成为该企业的困惑。

2. 如何兼容多业态与不同管控模式

大型集团的业务形态一般较为多元，作为中后台职能如何支持敏捷多变的前台复杂的业务场景？

例如，企业业务多元化、地域分布广，作为采购职能该如何以有限资源去支持不同业务的采购场景；哪些采购品类适合交给一线自行采购；系统又应如何支持对不同前线部门的灵活授权？

3. 如何敏捷应对业务的快速变化

随着业务快速变化，组织、流程、管理要求等相应经常会发生调整，为支持这种敏捷业务形态，在业务管理模式、制度流程建设、数字化基础设施设计上，需要统筹考虑快速响应业务、管控关键风险、沉淀关键数据、提升运营效率等多方面因素。

4. 如何兼顾对内、对外服务需求

企业内部运营管理职能的数字化转型与对外提供商业服务的数字化转型，其开展策略和方法有所不同，需提前考虑。

例如，在内部运营方面的数字化转型中，需考虑企业文化、员工沟通协作机制及业务部门特有的定制化需求，同时兼容自身特有的管控场景和业务流程；而在对外商业模式的数字化转型中，更应注重行业及市场的通用需求，注重行业生态，如更广泛的数据生态及产业链上下游联通能力。

又如在设计数字化应用时，内部应用往往注重信息查询及支持决策，关注系统间的数据联通与集成，以提升内部运营效率为目标；而对外应用更注重用户使用体验以扩大用户基数，关注用户数据使用合规及隐私保护的同时，以商业化推广及营收提升为目标。

另外，在一些业务领域，企业管理层希望将内部应用成熟的系统或数字化平台，拓展给更多外部企业用户时，实施团队需要在系统架构、功能模块组装、部署方式和安全性等方面进行重构与修改，若企业能提前规划与统筹应用的版本规划及商业化思路，将会节省大量资源。

5. 系统建设缺乏合理有效规划

企业在以往建设信息系统的过程中，由于业务与 IT 沟通不畅等原因，容易导致系统缺乏有效规划，存在重复建设、无效建设情况，在开展数字化转型过程中依然存在类似问题。另外部分企业已经处于数字化建设的“2.0”阶段，在策略上该基于原有系统进行优化，还是建设新系统，往往也存在很多争议，过程中系统切换、数据迁移等成为需要考量的因素。

系统具体实施

6. 业务需求梳理不足、转化乏力

业务的泛在需求和痛点，首先需要清晰转化成数字化转型中的具体需求，并充分考虑多方利益相关人需要，参考优秀实践开展管理优化，梳理出一套适合的业务方案。在具体方案设计中，常出现不同业务部门、多岗位角色冲突的需求，如何通过系统化方法与工具将其分类、聚合，转化成可支持其运作的流程模型、数据模型、系统功能和顺畅的用户体验，成为数字化转型过程中的核心且普遍的诉求。

如,某企业在未清晰梳理业务流程的情况下,基于不合理的现状匆忙构建系统,所实施的系统既不能够支持业务,也不能发挥“最佳实践”的指引作用,结果被用户诟病,得不到充分的理解和使用。

7. 如何选择合适的实施方式

系统实施往往面临多种选择,如自行开发、采购行业标准成熟软件或订阅 SaaS 服务等等,企业应该如何如何在业务需求满足、实施周期、成本间做好平衡,是常见困惑。过程中还需要考虑自研与外采的成本收益对比、资源获取情况、安全合规、后续运维及运营能力支持等诸多因素。

8. 忽略安全合规要求

为快速满足业务需求,企业很容易在业务分析与系统设计中对外部监管、数据安全等考虑不足,造成系统建设完成后才发现相关隐患和影响。

如 IT 团队评估公有云平台有大量可获得的现成组件可供调用,出于建设周期及成本考量,将新应用建设在公有云上。系统上线后,业务提出数据使用不畅的问题,要求该应用能够集成企业内部其他系统的敏感数据,以便利业务使用,此时 IT 团队不得不通过云迁移、打补丁等方式去解决相关问题,导致资源浪费及过渡期的安全隐患。

9. 忽略数据治理

过程中忽略数据治理,造成数据质量不高,高价值的运营数据流失等问题,难以支持数据沉淀及持续、深度的分析应用。

10. 实施资源整合不到位、项目管理弱

数字化转型过程中涉及多种角色、多种技能,如何明确各方的职责和界面,各司其职有序参与项目之中,需要统筹考虑,并借助强有力的项目管理及监控推进整个工作的开展。

结果评价与持续运营

11. 缺乏一套有效的系统效能评价机制

离前端业务越远,数字化的投入效果越难以衡量,尤其是后台系统,如采购、人事、财务、审计、风控等领域,其数字化投入所带来的效果往往需要一系列的传导方可被各方感知;另外,很多企业系统建设偏重衡量显性成果(如流程效率的提升),轻视技术底层基础(如技术架构的可扩展性),导致 IT 开发“急功近利”,为满足短期内上线要求而不断迭代新功能,从而导致技术债越积越大,系统 / 数据 / 接口质量越来越差,最终在短暂的功能冲刺后无法负重前行。因此企业如何根据自身的业务形态,建立一套融合管理视角、用户视角、技术视角的系统建设效能评价体系变得尤其重要。如果系统效能不能被全面评价和重视,该领域将较难获得持续的投入与关注。

12. 未做好持续的系统运维 / 运营优化准备

很多企业重系统建设、轻运维及运营,往往在系统建设阶段,咨询团队、业务及技术团队花费大量的人力及时间做需求分析、开发测试及上线交付,一旦系统上线后,缺乏对用户的培训,对系统在生产环境所遇到的问题及缺陷响应较慢,运维及运营不足,需求迭代优化速度慢,所有这些问题都会导致一线业务要么对系统一知半解,要么满意度低,系统建设成果没有得到最大程度利用。

另外,业务在开展持续分析、建立模型、配置报表、接入新数据等领域,都需要多元化技能的运营团队来支持。

实施关注各要点

我们建议，应整体统筹考虑全局规划，过程中着手搭建业务和技术之间的桥梁，把握好若干实施要点，以变革思维和持续运营思维推动数字化转型开展。



甫瀚咨询可提供的服务

数字化转型是一个复杂且持续不断的过程，甫瀚咨询助力企业获得数字化转型带来的价值，实现业绩增长与持续发展的变革要求。在此方面，我们可以为企业提供以下服务：



业务诊断：

业务转型 / 管理模式变革驱动的诊断与优化

业务战略转型

管控模式转型

业务流程优化

变革管理



IT 规划：

基于业务转型 / 数字化战略转型的 IT 规划

IT 战略规划

IT 架构规划

IT 实施规划

IT 管控和治理



应用建设：

从业务优化及 IT 规划出发的系统 / 应用 / 数据建设与管理

云转型

应用系统建设 / 选型

数据治理与管理

应用及数据安全



运营与运维：

运维体系 / 系统 / 数据日常运营及运维

运维体系构建

应用 / 系统运维

数据运营



审计与评估：

系统实施后 / 运行期间的持续审计及效能评价

应用 / 系统审计

数据验证

效能评估

针对上文所提典型痛点和困惑，不同企业应对和解决方式各不相同，为帮助大家更好理解及开展数据化转型实务，甫瀚咨询将围绕企业开展数字化转型的各个阶段，陆续推出数期实践案例与经验分享，相关主题涉及业务诊断与优化、IT 规划、软件实施 & SaaS 服务选型、企业自研系统设计与实施、数据治理与管理、系统审计与效能评估等广泛领域，敬请期待！

关于甫瀚咨询

甫瀚咨询是一家全球性的咨询机构，为企业带来领先的专业知识、客观的见解、量身定制的方案和卓越的合作体验，协助企业领导者们充满信心地面对未来。透过甫瀚咨询网络和遍布全球超过25个国家的逾85家分支机构和成员公司，我们为客户提供财务、信息技术、运营、数据、数字化、环境、社会及管治、治理、风险管理以及内部审计领域的咨询解决方案。

甫瀚咨询荣膺2022年《财富》杂志年度最佳雇主百强，我们为超过80%的财富100强及近80%的财富500强企业提供咨询服务，亦与政府机构和成长型中小企业开展合作，其中包括计划上市的企业。甫瀚咨询是Robert Half International Inc. (纽约证券交易所代码: RHI) 的全资子公司。RHI于1948年成立，为标准普尔500指数的成员公司。

联系我们

李秀颀

董事总经理

Alex.Li@protiviti.com

王志芳

经理

Frida.Wang@protiviti.com

公司地址

北京

朝阳区建国门外大街1号

国贸写字楼1座718室

电话: (86.10) 8515 1233

上海

徐汇区陕西南路288号

环贸广场二期1915-16室

电话: (86.21) 5153 6900

深圳

福田区中心四路1号

嘉里建设广场1座1404室

电话: (86.755) 2598 2086

香港

中环干诺道中41号

盈置大厦9楼

电话: (852) 2238 0499



© 2022 甫瀚咨询（上海）有限公司

让每位员工享有平等的发展机会

甫瀚咨询并非一间注册会计师事务所，故并不就财务报表发表意见或提供鉴证服务。

protiviti®
甫瀚