

IBM 竞赛调研情况小结

在我们进行竞赛的过程中，一次次的学习和讨论将大家的思路不约而同地带到了同一个关键点上，那就是：要获得完美的实用的 SOA 的实施，必须结合企业情况给出具体的分析；也就是说，SOA 只是一种指导思想，针对不同的企业和不同的环境，它会有相应的实施方法，而且不同企业间会有巨大的差异。这种差异导致了它良好的适应性和开放性。同时，作为学生的我们没有接触过真实的商业环境，对问题的处理就会理论化、程式化，也许触碰不到企业真实的所需。因此，要尽可能好地解决题目中给出的问题，就需要深入企业中去了解什么是企业的需求，什么是可能的变化。

我们首先根据竞赛题目中对虚构企业的描述和实际运营中寻求解决方案对象的性质确定了满足调研要求的企业的基本条件。

理论上，我们认为具备并需要 SOA 整合的公司是如下的：

- ✓ 行业性质：公司具有产、供、销一体化能力，具备多层次产品线，有固定的客户群，完善的财务制度。
- ✓ 公司规模：公司应为千人或以上的中大规模的公司，销售网络覆盖全国较多地区，有外部信息交流的需要。
- ✓ 信息化建设：公司至少应具备一项基于 Web Service 的信息平台，最好同时具有 ERP 和 CRM 系统。
- ✓ 业务流程拓展：现有的业务流程制度比较完善、条理清晰，还有进一步统一规划，减少人工参与，提高效率的可能。

这样的公司对我们而言将会是一个极好的研究实体。

接下来我们草拟了感兴趣的问题，如下：

1. 如下所示是我们根据虚拟企业给出的基本的业务流程活动表，希望您能帮助我们找出那些不符合实际的、或者遗漏的业务流程：[财务部和销售部人员]
2. 有关公司业务流程：[财务人员]
 - 1) 您是否有权限修改订单并不通知销售人员？
 - 2) 此类情况若发生会在什么条件下？
 - 3) 销售人员的业绩能否及时传递回财务部？
 - 4) 贵公司的客户资源能否独立于销售人员？

3. 有关公司业务流程：[销售人员]
 - 1) 您是否能够及时了解到公司对客户需求的满足情况？
 - 2) 如果没有相关全局统计数据，目前的条件下，您会根据什么继续拓展市场？
 - 3) 在 2) 的条件下，是否容易理性的把握住市场的方向？
4. 有关企业目前的信息化平台状况：[技术部人员]
 - 1) 贵公司采用了什么信息化系统：ERP/ CRM/ EAI/ MIS
 - 2) 目前这些不同的系统之间，信息数据的交互/同步/调用采用的是何种方式，人工/自动？
 - 3) 是否考虑整合上述系统？
 - 4) 如曾有考虑过整合上述系统，没有成功实施的困难出在什么地方？
 - 5) 为了采用并维护这些信息平台，公司的成本投入/收益大致有多少（如维护人力，时间等等）？
 - 6) 能否简介一下公司信息化平台建设的发展历史？
 - 7) 上述信息化系统引入后除了提高公司工作效率外，是否对企业发展趋势给出一些指导意见？

最终经过多方面联系后，我们的调研对象为 XFL 公司。XFL 公司是我市市郊一家大型高科技产业集团股份有限公司的下属子公司，性质为国家 AA 级股份有限公司，行业所属为金属生产制造销售，大多数业务受市场波动和国家宏观调控。该公司的基本架构为一办、五部、一厂，即：厂办、经营部、销售部、技术质量部、工程管理部、财务部和生产工厂；另有法律顾问等辅助部门。与我们较为相关的是销售部、财务部和厂办的技术科。该公司的产供销能力完整，而且已经在财务、生产等关键部门实施了 ERP 系统。与预想不太一致的地方在于公司采用的是渠道销售的办法，所以和客户的关系不像题目的描述那样紧密和直接。

首先，我们着力了解该公司的基本业务流程。

1. 在与公司主管销售副总经理谈话和浏览相关资料后，我们发现该公司在用户订单到合同等方面的流程与题目给出的描述基本上一致。但是作为市场竞争下的一个独立实体，很多时候销售流程是非标准的。我们注意到**对题目中的系统**有三点可以改进的：
 - a) **突发订单问题**。这个其实是影响库存和在制品的一个事件，有可能是公司的老客户提出的，为了满足老客户的利益，需要调整发货的优先级。但是它也可能触发公司

的外包业务。

b) **二是分级审批制度。**它可以回答我们问卷中 2 的部分问题。题目中对于审批的描述十分不详尽,只是说财务审批,不合格返回。我们了解到实际商业活动中为了规避风险、明确责任,订单的审核分级执行,进行客户的资信评估,分级的标准是订单金额。对于小于某一份额的订单由公司的财务部审核决策;中间份额的订单由法律顾问和资深 Sales 参与决策;大于某一份额的订单则需要整个领导班子参与集体决策。

c) **三是欠款发货。**这个流程事件的存在非常的奇怪和不合理,但是从市场竞争中僧多粥少的情况出发,它的存在对于成长中的企业而言似乎是必须的,但是相信随着市场的逐步规范,这种事件的发生会减少。那么,从当前系统中考虑这个事件到随着市场成熟此事件消失,我们要构造的系统需要能够抵御这种变动的发生。

2. 另外,销售过程为单人点对点负责,联络手段多样化,不仅仅局限于网络,电话、传真、短信等都是常用的方法,似乎还以传真为多。至于这么多手段带来的信息重复是否会引起误会,解决的办法是采用专人负责。在充分信任网络安全性和便捷性的条件下,还有进一步提高效率的可能。

3. 财务方面的流程和一般企业流程相一致,要随着国家政策的变化进行不断地调整,相应的信息系统也要更新。这部分内容相对比较程式化。

4. 接下来谈了有关业绩考评等拓展的问题。该公司无论是高层还是普通员工都认为业绩考评数据的获趣对公司的发展和管理是非常有益的。但是同时,他们提出无论是业绩考评还是其它的数据挖掘信息,最终的分析和决定因素都会是人。我们的系统所提供的数据仅仅是一个客观的导向,当然这种透明化的管理恰恰是企业目前努力的方向。其次,像市场方向等等不仅受市场的影响更受国家和行业政策的影响,宏观的因素较多。再者,不同的决策者关注的信息也是不同的,完整的参数很难全面考虑和获得。总结就是:对于复杂的市场以及快速的变化,在技术层面上敏感因素较多,流程的重组不好实现。所以信息化的应用就主要是给出透明化管理的平台,减少繁琐的申报和审批程序,提高了企业的效率。目前该企业对市场把握的主要手段是关注国家政策、利率变化以及行业分析;决策层往往通过经年积累的经验来进行决策。

接下来,我们重点了解公司信息化平台的实施状况。

1. 该公司的 ERP 系统实施较晚,大约 2 年前聘请浪潮软件的专家来进行相关开发。目前主要用在企业的生产过程管理和财务流程上。规模比较小,启动费用不多。目前一

年多的运行没有出什么问题，较为正常，维护人力投入不大，2~3 人左右。

2. 从实施 ERP 的效果上来看，它是很好的管理工具，减轻了该企业各流程中资料的录入负担，最大的优点就是准确、实时，信息量大的特点也能够为考评提供充分的支持。该企业在实施 ERP 后效率的确有明显的提高。但是企业认为由于实施者前期调研不够深入，没有使 ERP 系统完全发挥出更好的作用。企业目前的系统可以支持市场的变化，增加一定的工作流程。二次开发可由企业独立完成。

3. 目前该企业实施 ERP 系统存在的主要问题在于：

a) 系统界面略有复杂，人机操作较多，加之企业内部员工素质不一，培训难度较大；

b) 系统和企业高层之间交互较少，主要是监管的模式，但是系统和工作人员之间的同步，即信息真实性无法有效的管理；

c) ERP 系统的实施对企业管理模式的成熟度要求很高。目前企业在很多流程上不能说完全标准和成熟，因此效果没有像预期那样特别的体现，似乎还在磨合阶段。举一反三，在 SOA 系统的实施上一定要注意分析企业所处的阶段，注意前期调研工作的深入开展。

4. 对于企业的信息系统，技术人员的看法是对于在企业内部实施的信息系统，无论是 ERP 也好，CRM 也好或是其它的，它们并没有什么特别的难点；关键在于它们之间和它们与外部要有一个标准的接口。这个接口的开发和它是如何与企业的决策者进行关联将会成为企业实现信息化建设的最大需求。

附件 1:

《IBM_SOA 创新大赛 企业业务流程调研申请书》

一、IBM_SOA 创新大赛简介:

SOA 即面向服务架构,是一种应用框架。它将日常的业务应用划分为服务,使用户可以构建、部署和整合这些服务,减少对应用程序及其运行计算平台的依赖,从而提高业务流程的灵活性。

IBM 公司作为实施 SOA 战略的领导者,为了进一步推动开放标准和创新技术在中国的发展;引导学生进行科技与产业的应用创新;关注社会的进步和发展,举办了第三届“IBM 杯”全国高校大赛,主题确定为“基于开放标准的 SOA 应用大赛”。竞赛题目大致为帮助一家企业实现销售和财务业务流程的整合以提高工作效率并为企业后续发展作整体规划。

二、团队目标和简介:

我们这支团队命名为 mvp,意思就是 the most valuable players。共由五人组成,均是来自西安交通大学的在读研究生,专业涉及管理、软件和自动控制。我们参加这次竞赛的目的很简单:希望凭借渴求新知识的热情、对“商务+IT”的热爱和扎实的专业背景,展示出我们在解决实际系统问题上的才能、发掘出创新点、紧跟技术发展同时提升自己。

三、您将获得:

SOA 所带来的业务灵活性可使企业加快发展速度,降低总体拥有成本,及时、准确地访问到所需信息。还有助于企业实现更多的资产重用、更轻松的管理和更快的开发与部署。在当今的业务环境中,快速响应客户需求、市场机遇和外部威胁的敏捷性比以往任何时候都更显重要。而 SOA 恰恰在变化的环境中为企业提供了组件化、模块化、互操作和可伸缩基础设施的最大效用。

您只需给予我们一个您可以接受的、相对自由的调研环境,我们将为您提供一份基于 SOA 的业务整合效率分析报告,内容包括:

- SOA 如何帮助您企业实施业务目标
- 企业相关业务流程的分析与完善
- 原有 IT 系统的重用
- 服务的开发
- 模块的封装
- 其它等等

四、为什么选择您:

根据竞赛题目中对虚构企业的描述和实际运营中寻求解决方案对象的性质,理论上,我们认为具备并需要 SOA 整合的公司是如下的:

- ✓ 行业性质:公司具有产、供、销一体化能力,具备多层次产品线,有固定的客户群,完善的财务制度。
- ✓ 公司规模:公司应为千人或以上的中大规模的公司,销售网络覆盖全国较多地区,有外部信息交流的需要。
- ✓ 信息化建设:公司至少应具备一项基于 Web Service 的信息平台,最好同时具有 ERP 和 CRM 系统。

- ✓ 业务流程拓展：现有的业务流程制度比较完善、条理清晰，还有进一步统一规划，减少人工参与，提高效率的可能。

鉴于贵公司在上述几方面都有良好的发展，对我们而言，是一个极好的研究实体。因此希望您能够帮助我们、支持我们。

五、我们需要什么：

我们所需要的一切就是在您许可的范围内，对

- ✓ 公司的业务流程
- ✓ 公司信息化平台的实施状况
- ✓ 公司可能的需求

进行简单地了解。我们会主要采取问卷的形式进行调研以保证对您的企业干扰最小（问卷内容附后）。其中，公司的销售和财务人员在目前的工作条件下还有什么限制导致无法更加得心应手工作以及他们之间的交互将成为我们关注的重点。

真诚希望能获得您的支持，感谢您对我们的理解和帮助！

拟提问题：

5. 如下所示是我们根据虚拟企业给出的基本的业务流程活动表，希望您能帮助我们找出那些不符合实际的、或者遗漏的业务流程：[财务部和销售部人员]
6. 有关公司业务流程：[财务人员]
 - 1) 您是否有权限修改订单并不通知销售人员？
 - 2) 此类情况若发生会在什么条件下？
 - 3) 销售人员的业绩能否及时传递回财务部？
 - 4) 贵公司的客户资源能否独立于销售人员？
7. 有关公司业务流程：[销售人员]
 - 1) 您是否能够及时了解到公司对客户需求的满足情况？
 - 2) 如果没有相关全局统计数据，目前的条件下，您会根据什么继续拓展市场？
 - 3) 在 2) 的条件下，是否容易理性的把握住市场的方向？
8. 有关企业目前的信息化平台状况：[技术部人员]
 - 1) 贵公司采用了什么信息化系统：ERP/ CRM/ EAI/ MIS
 - 2) 目前这些不同的系统之间，信息数据的交互/同步/调用采用的是何种方式，人工/自动？
 - 3) ERP 和数据库之间是什么关系？
 - 4) 是否考虑整合上述系统？
 - 5) 如曾有考虑过整合上述系统，没有成功实施的困难出在什么地方？
 - 6) 为了采用并维护这些信息平台，公司的成本投入/收益大致有多少（如维护人力，时间等等）？
 - 7) 能否简介一下公司信息化平台建设的发展历史？
 - 8) 上述信息化系统引入后除了提高公司工作效率外，是否对企业发展趋势给出一些指导意见？
9. 目前您觉得还有什么不方便的地方？