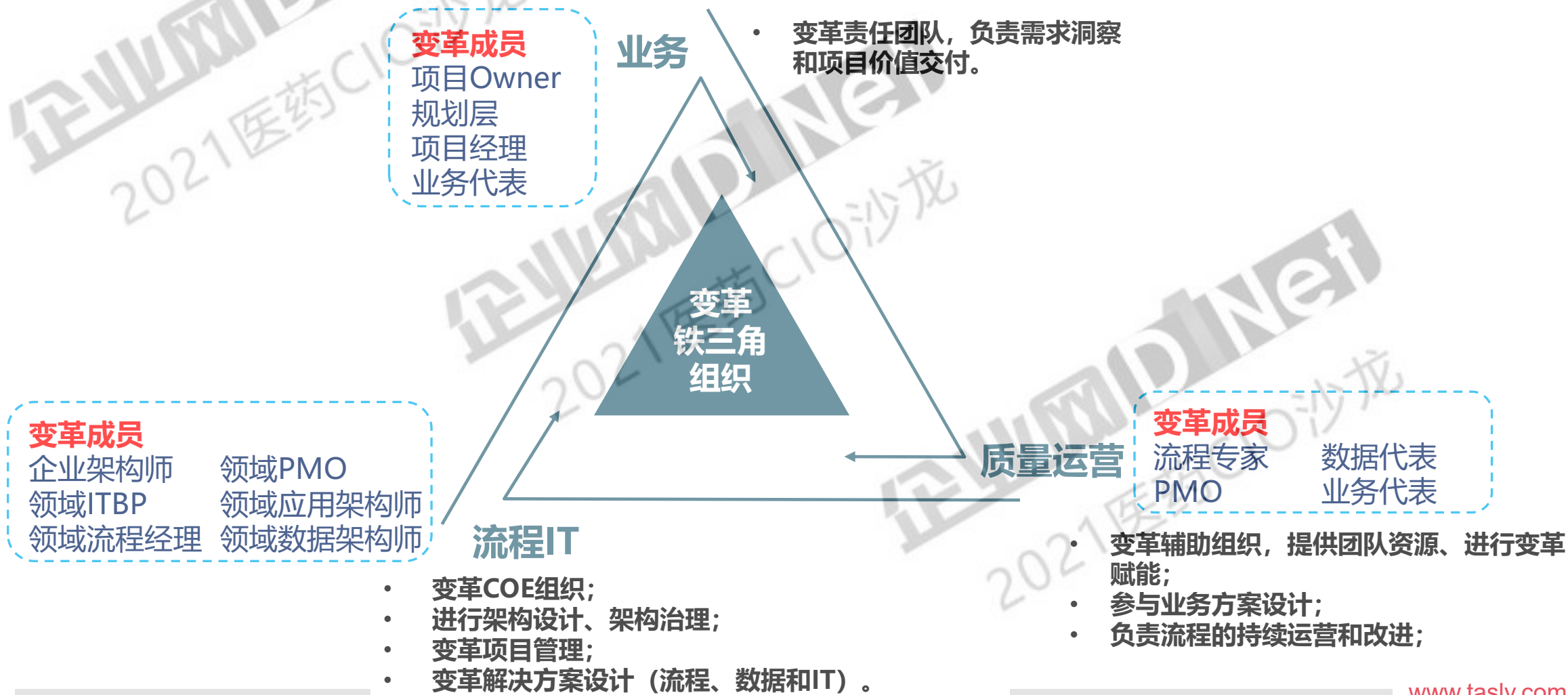




数字化转型与治理

生命因爱而动

华为业务和IT构建铁三角组织，一起识别需求、设计方案、实施上线、持续运营(质量运营团队仅华为有其他标杆企业都没有，且成本很高不建议盲目复制，**业务和IT联合推动数字化转型值得借鉴**)



标杆案例

关键差距

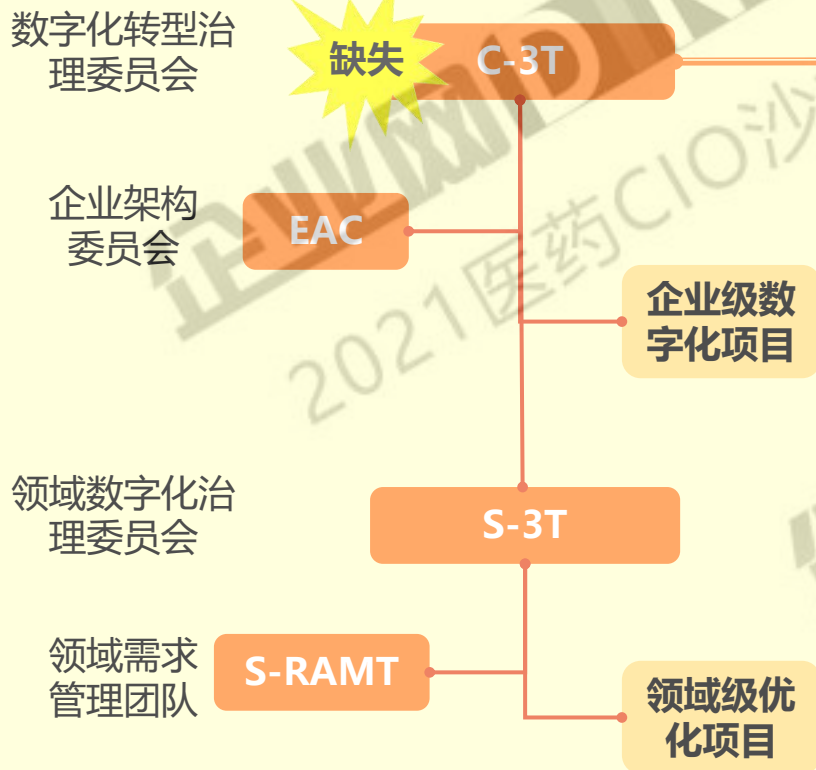
数字化转型是一把手工程，目前缺少一个高层对项目进行管理的抓手

我们希望建设企业级平台，目前缺少一个各领域统一进行需求识别、平台规划的运作体系

数字化转型必定涉及流程、组织变革，目前缺少一个数字、业务融合推进的组织



标杆案例：华为数字化转型治理组织



华为C-3T：企业级转型治理委员会

(Corporate Business Transformation & Information Technology & Management Team), 业务转型、数字化建设、组织建设委员会，管理战略级和公司级项目的投资决策及运作

成员：董事长、IT总裁、各流程领域总裁、业务变革专家、数字化专家等

会议运作：制度&体系发布、数字化转型规划、投资决策、进展汇报、成果汇报、数字化转型研讨等

华为数字化转型关键成功元素，建立强有力的数字化转型治理团队

关键差距

缺少一个跨组织的项目价值评估、评价体系

缺少一个针对重大项目投资的批准、监督、评价机制

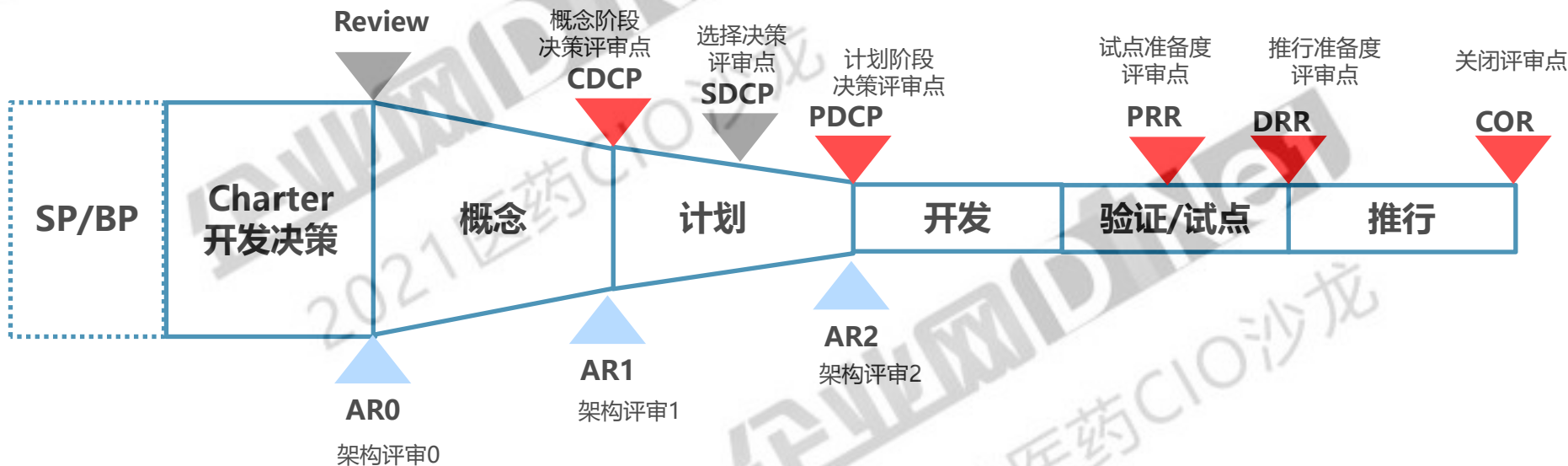
对于项目的质量管理、过程赋能不足



华为参考借鉴IPD流程设计精髓，变革解决方案流程的设计思路：

◆ 将变革视为投资并按项目运作

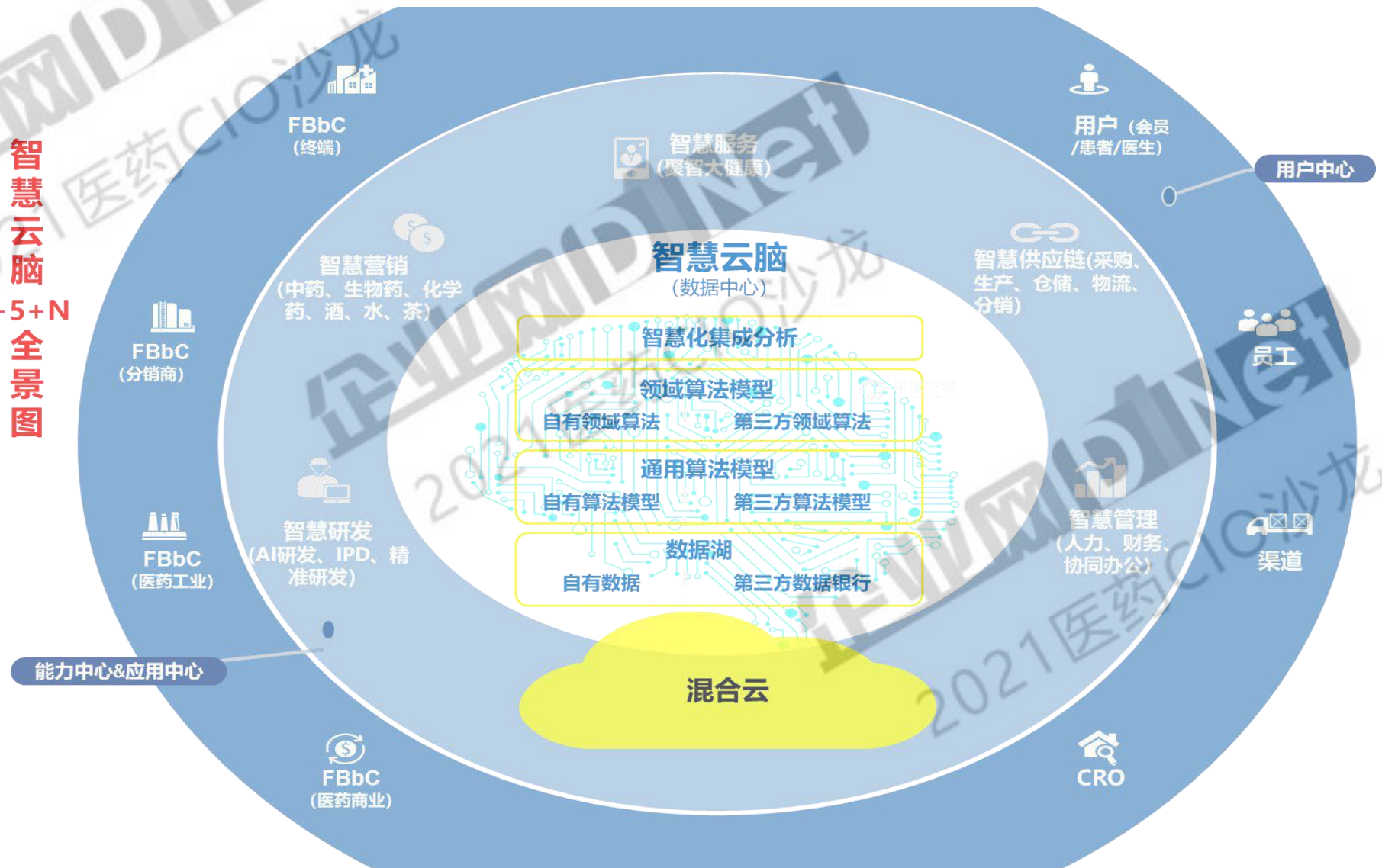
- 关注投资结果，将解决方案开发及应用作为一项投资行为进行审慎管理，并设计决策点，用以投资决策
- 按严格的变革项目管理方法来管理开发过程和利益关系人



- ◆ **四位一体解决方案设计**：包含业务方案、流程IT方案、运营方案、流程组织匹配方案四位一体的解决方案保证方案落地实施
- ◆ **强化质量保证**：定义各交付质量验收标准，并设计方案评审活动（AR、TR）和方案验证与Dry Run活动保证方案有效性和高质量
- ◆ **场景化**：根据实际变革业务场景，划分为变革类、优化类、改进类场景，为不同对象提供灵活的开发应用模式

坚持智慧云脑战略，实现数字化、智慧化业务

智慧云脑
1+5+N
全景图



数字化转型治理体系 为智慧云脑 1+5+N 数智化战略落地保驾护航

信息安全与数据保护

安全管理体系

安全技术体系

数据分享机制

一切业务数据化

推进业务源系统建设

推进数据分析平台建设

推进数据分析团队建设

商业模式创新

集团战略转型

全新数字化业务模式

全新数字化服务解决方案

一切数据业务化

推进经营管理数字化

加强部门间数据赋能

洞察、落地数智化场景

数据标准与数据质量

数据管理制度

数据标准体系

提升数据质量

数字化转型治理委员会

高层推动

CoE赋能

领域统一规划

单元承接落地

变革项目管理支撑

数字预算管理支撑

组织变革&绩效落地支撑

数字化转型治理委员会

- 高层推动
- CoE赋能
- 领域横向拉通
- 单元承接落地





控股集团数字化转型治理委员会

战略层 (平台能力建设)

CoE

领域规划&设计

研发

营销

服务

投资

工程

采购

生产

财务

...

大健康产业集团

下达能力建设目标

战略层 (集团能力建设)

批准项目、确认预算

汇报平台规划
汇报项目方案

领域对领域
识别差距、
发现需求、
规划平台、
规划项目

国台公司建设委员会

研发

营销

服务

投资

工程

采购

生产

财务

...

帝泊洱公司建设委员会

研发

营销

服务

投资

工程

采购

生产

财务

...

...

医药集团

下达能力建设目标

战略层 (集团能力建设)

批准项目、确认预算

汇报平台规划
汇报项目方案

上海生物公司建设委员会

研发

营销

服务

投资

工程

采购

生产

财务

...

江苏帝益公司建设委员会

研发

营销

服务

投资

工程

采购

生产

财务

...

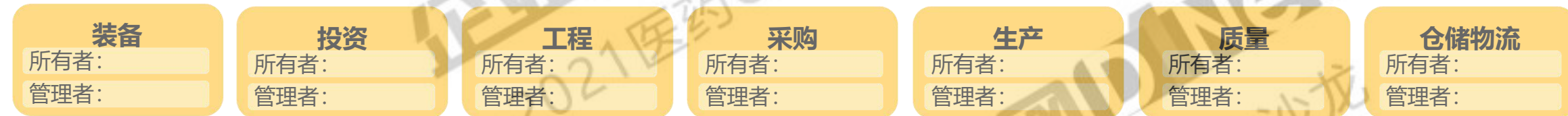
...

领域划分策略：以客户价值为中心，按流程领域统一拉通各业态、分子公司数据能力，提升客户体验

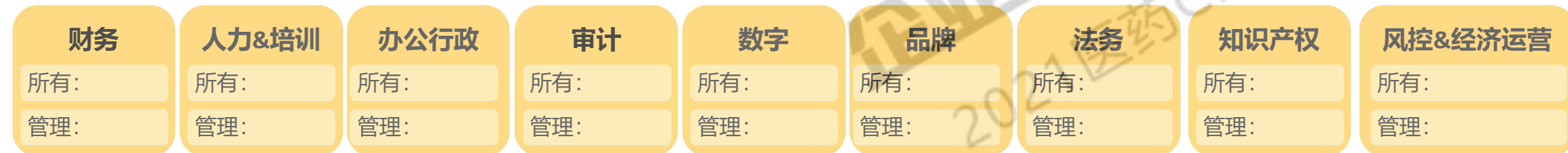
价值链
价值开发



使能流程



支撑流程





数字化转型治理举措-CoE团队

生命因爱而动

数字化转型治理委员会CoE团队由委员会主任和委员会副主任委派CoE组长和副组长，并针对各项工作设置CoE专员（设置AB角色、A角色负责B角辅助），负责数字化转型体系建设、数字化转型方法论设计、委员会工作规划、领域赋能等，具体的CoE成员如下：

CoE组长:	CoE副组长:	CoE副组长:						
工作分类	工作项目	工作分工情况	数字创新责任岗位	数字创新来源	业务责任岗位	业务侧来源	外部专家	领域/分子公司对接人
信息与数据保护安全	安全管理体系	数字主导业务辅助	数据安全专员	信息安全部	数据安全专员	TBD		数据安全对接人
	安全技术体系	数字主导业务辅助	数据安全技术专员	信息安全部	数据安全专员	TBD		数据安全对接人
	数据机制分享	业务主导数字辅助	数据安全专员	信息安全部	数据安全专员	TBD		数据安全对接人
数据标准与数据质量	数据管理制度	数字主导业务辅助	数据管理体系建设专员	战略与流程中心	数据管理体系建设专员	TBD		数据质量对接人
	数据标准体系	数字主导业务辅助	数据管理体系建设专员	战略与流程中心	数据管理体系建设专员	TBD		数据质量对接人
	提升数据质量	业务主导数字辅助	数据质量管理专员	战略与流程中心	数据质量管理专员	TBD	常国珍	数据质量对接人
一切业务数据化	推进业务源系统建设	数字主导业务辅助	业务数字化专员	战略与流程中心	业务数字化专员	TBD		数字创新专员
	推进数据分析平台建设	数字主导业务辅助	分析能力建设专员	数据中台	分析能力建设专员	TBD		数字创新专员
	推进数据分析团队建设	业务主导数字辅助	分析能力建设专员	数据中台	分析能力建设专员	TBD		数字分析专员
商业模式创新	集团战略转型	业务主导数字辅助	数智化场景专员	数字创新前台	数智化场景专员	TBD		数字创新专员
	数字化业务模式创新	业务主导数字辅助	数智化场景专员	数字创新前台	数智化场景专员	TBD		数字创新专员
	数字化服务解决方案创新	业务主导数字辅助	数智化场景专员	数字创新前台	数智化场景专员	TBD		数字创新专员
一切数据业务化	推进经营管理数字化	业务主导数字辅助	经营管理数字化专员	数据中台数据中台	经营管理数字化专员	TBD	根据领域选择专家	数字分析专员
	加强部门间数据分享	业务主导数字辅助	部门间数据拉通专员	数据中台	部门间数据拉通专员	TBD		数字创新专员
	洞察、落地数智化场景	业务主导数字辅助	数智化场景专员	数字创新前台	数智化场景专员	TBD		数字创新专员
数字化转型项目推进	跟踪项目立项、进度	集团PMO主导数字PMO辅助	转型项目管理专员	PMO中心	转型项目管理专员	集团PMO		数字创新专员
	负责数字化预算相关工作	财务主导数字辅助	数字预算管理专员	战略与流程中心	数字预算管理专员	财务中心		分子公司财务
	负责绩效管理相关工作	人力主导数字辅助	数字绩效管理专员	战略与流程中心	数字绩效管理专员	人力中心		分子公司HR/HRBP

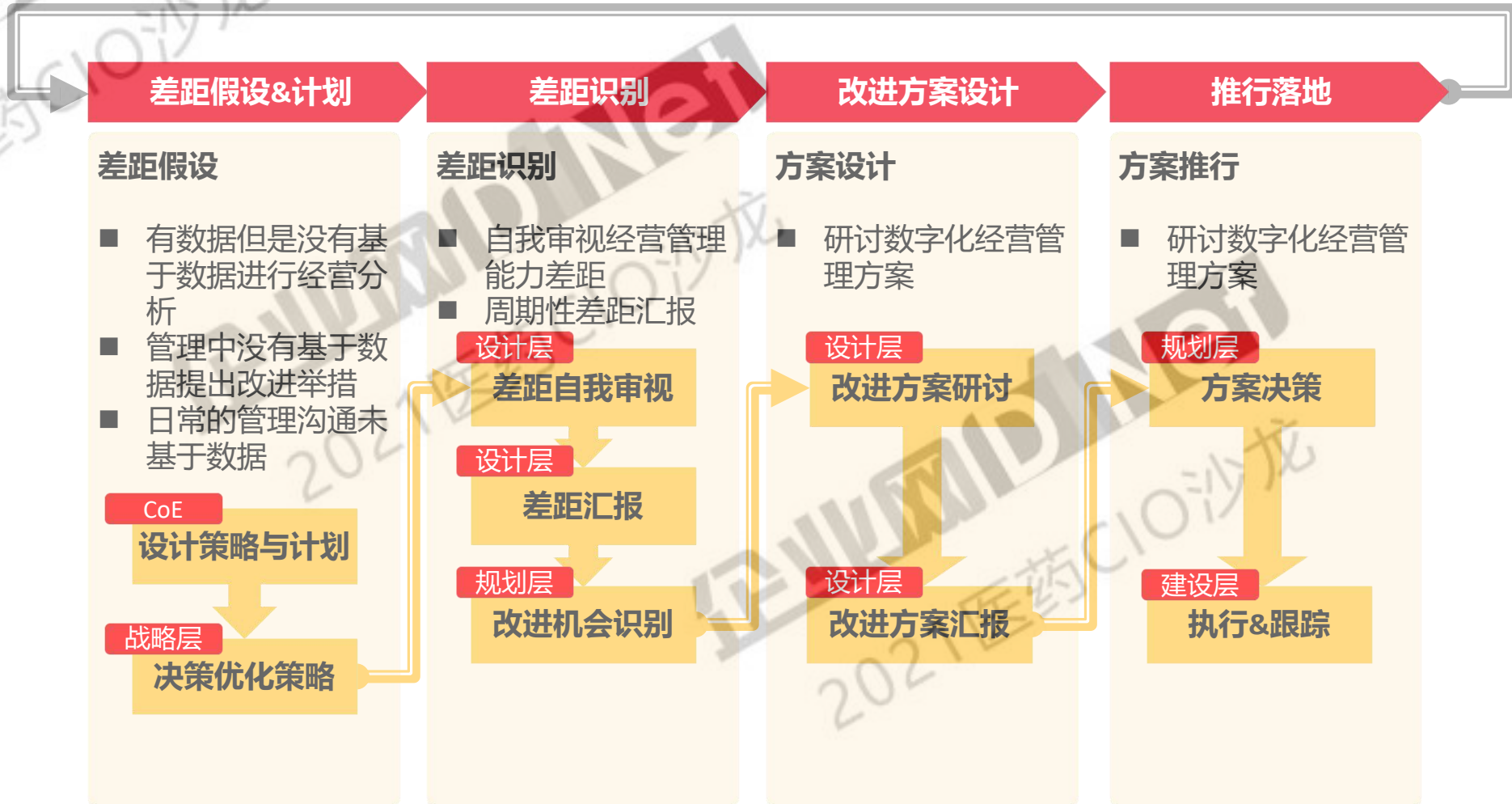
目标：用数据汇报、用数据跟踪、用数据沟通，输出数据平台建设需求；实现各领域经营管理会议基于数据、一对一辅导和沟通，基于数据、目标沟通和规划基于数据；基于数据实现PDCA的闭环管理，让管理更可视、更科学、更闭环

一切数据业务化

推进经营管理数字化

加强部门间数据赋能

洞察、落地数智化场景

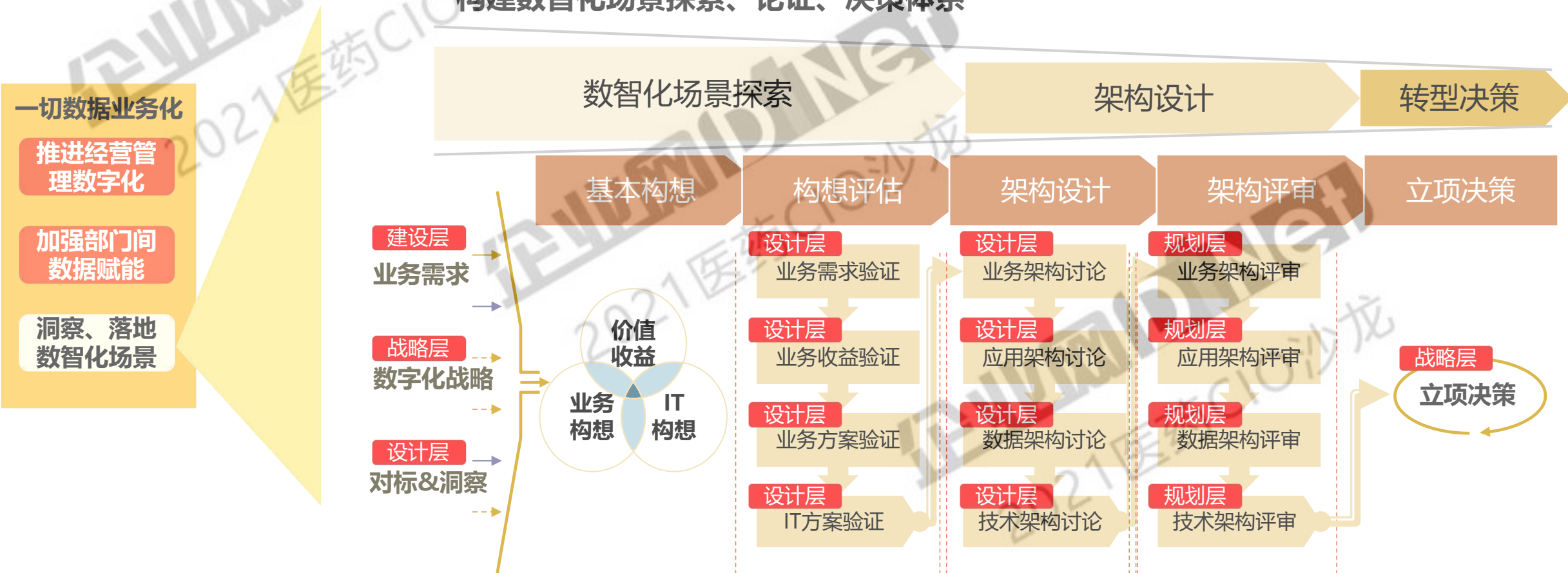


目标：通过跨部门、跨业态的数据赋能，加强部门间协同、加强客户价值开发；实现上下游流程之间互相可视，依托数据促进部门间互相服务的意识弱化官僚主义，依托现有业态的市场数据资产、市场能力发展新业务



目标：准确识别需求、差距、机会，推进数字化转型；高层、中层、一线、数字一起构想数字化场景，并业务和数字组成论证小组一起验证、架构、落地数字化场景

构建数智化场景探索、论证、决策体系



目标：基于数据使用的诉求，构建数据服务能力；拉升系统对业务的覆盖率；充分利用业务系统中对的数据进行分析；组建会分析数据的业务团队

数据服务需求

数据服务组织建设、数据平台建设、业务系统建设

一切数据业务化

推进经营管理数字化

加强部门间数据赋能

洞察、落地数智化场景

数据服务需求

构想

架构

落地

推进数据分析平台建设

推进分析团队建设

源系统建设需求

构想

架构

落地

推进业务源系统建设

培训、赋能

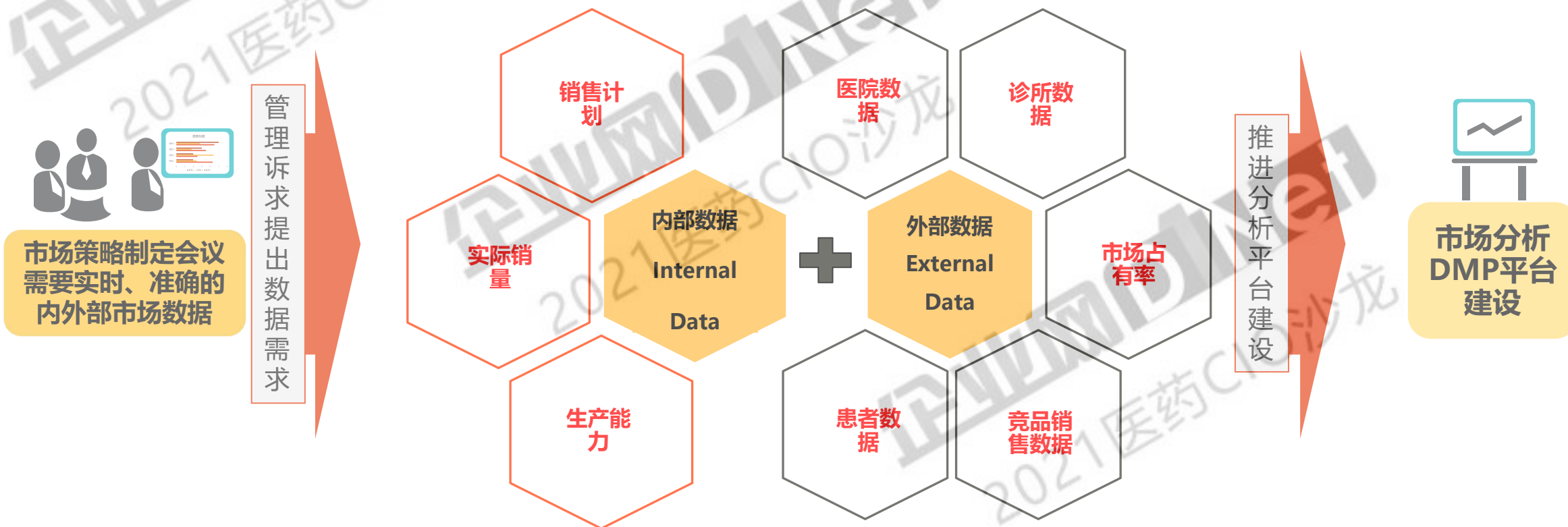
Power BI专员

业务分析员

数字化运营专员

算法研究员

预期的成果，通过数字化经营管理的需求推进数据分析平台建设



目标：集团层面在满足各分子公司诉求的情况下统一进行客户、供应商、产品等主数据的管理；提升企业级数字化平台建设成功率；为企业级流程能力建设保驾护航

CoE

数据标准与
数据质量建立数据管
理制度制定数据标
准体系提升企业数
据质量

- 一. 流程建设应考虑数据质量要求,将数据的关键质量控制要素纳入关键控制点。
- 二. 数据Owner 负责基于使用要求制定数据质量标准,且须征得关键使用部门的同意。
- 三. 数据创建应确保录入正确,关键数据应进行复核或审批。录入、复核和审批人员应掌握数据质量要求才能上岗。
- 四. 对影响关键经营指标的数据造假行为(如伪造文档、提供与业务实质不符的信息等)采取零容忍态度。
- 五. 上游环节应保证数据的真实、完整并及时传递到下游环节。下游环节为核实数据质量问题可调阅所需的上游环节的数据。
- 六. 因外部原因频繁变化的基础数据(如汇率、税率等),数据Owner 应及时维护并统一发布最新数据,各环节应适时刷新或引用。
- 七. 数据质量应持续进行度量。数据Owner 应主动解决长期影响业务运营和经营管理的数据问题。
- 八. 报告与分析的层级和最小粒度应适度,能与最小业务信息单元相匹配。数据加工规则应相对稳定,报告加工过程可检视,数据可回溯、可解释。

目标: 识别当前存在的数据不一致、不准确、不及时、不唯一导致的经营管理问题、企业级平台建设等问题; 规避因数据错误导致的财务风险、客户风险、交易风险, 降低财务损失, 为集团可持续增长保驾护航

CoE

数据标准与
数据质量

建立数据管
理制度

制定数据标
准体系

提升企业数
据质量

唯一性

主数据应该代表企业中的某个业务对象的唯一实例,以对应真实世界的对象。重复创建实例将导致数据的不一致,进而给业务流程和报告带来问题。

联邦管控

联邦管控模型代表在中央制定政策、标准和模型,在地方由数据管家和用户一起在流程的各个层级中来实施这些政策、标准和模型

单一数据源

为确保数据跨系统、跨流程的唯一性和一致性,需要为每个属性的创建、更新和读取确定一个应用系统作为数据源。

数据、流程、IT协同

正确的数据需要在正确的流程中创建、更新和使用,并在正确的应用系统中落地,这种协同将确保全公司范围内的数据质量。

事前的数据质量策略

应该在数据创建阶段就主动管理数据质量,而非在问题出现后被动解决。

目标：实现数据质量管理的PDCA闭环，高层重视、中层监督、一线遵从，让数据治理有效落地

CoE

完整性:指数据在创建、传递过程中无缺失和遗漏,包括实体完整、属性完整、记录完整和字段值完整四个方面。完整性是数据质量最基础的一项,例如员工工号不可为空。

及时性:指及时记录和传递相关数据,满足业务对信息获取的时间要求。数据交付要及时,抽取要及时,展现要及时。数据交付时间过长可能导致分析结论失去参考意义。

一致性:指遵循统的数据标准记录和传递数据和信息,主要体现在数据记录是否规范、数据是否符合逻辑。例如同工号对应的不同系统中的员工姓名需致。

准确性:指真实、准确地记录原始数据,无虚假数据及信息。数据要准确反映其所建模的“真实世界”实体。例如员工的身份信息必须与身份证件上的信息保持一致。

唯一性:指同一数据只能有唯一的标识符。体现在一个数据集中,一个实体只出现一次,并且每个唯一实体有一个键值且该键值只指向该实体例如员工有且仅有一个有效工号。

有效性:指数据的值、格式和展现形式符合数据定义和业务定义的要求。例如员工的国籍必须是国家基础数据中定义的允许值。

数据标准与
数据质量

建立数据管
理制度

制定数据标
准体系

提升企业数
据质量



预期的成果：构建数据质量管理的PDCA闭环，通过系统、流程、组织保障数据质量

主数据质量标准&数据检查

质量检查

质量要求：

- ◆ 完整性
- ◆ 及时性
- ◆ 一致性
- ◆ 准确性
- ◆ 唯一性
- ◆ 有效性

检查对象：

- ◆ 客户主数据
- ◆ 产品主数据
- ◆ 供应商主数据
- ◆ 价格主数据
- ◆ 员工主数据
- ◆ ...

主数据质量差距识别

数据质量问题清单

客户主数据在各个系统独立创建，导致不一致

客户主数据在需要下单时才进行创建，数据不及时

客户兴趣爱好等标签仅在客户创建时录入，后续不再更新，导致数据不完整

同一个客户在不同的业务下有多个客户记录，数据不唯一

.....

数据质量改进举措

系统改进

客户基本数据仅CRM系统允许创建，ERP系统负责补充维护财务相关数据。其他系统需使用客户数据必须从CRM系统进行同步，不得单独创建。

....

流程改进

客户主数据的领域所有人是【营销-渠道】领域，若需对客户进行集团统管的数据进行修改，需向【营销-渠道】主数据对接人提出申请，由【营销-渠道】领域进行修改

组织改进

各领域设置主数据对接人，负责领域内集团统管的主数据修改申请、修改执行

目标：健全信息安全体系，通过制度、管理、技术加强信息安全与数据保护

CoE



目标：既不忽略信息安全的重要性导致经营风险，也不矫枉过正数据管理过于严苛无法发挥数据价值；让数据安全的用、在安全规则下高效率的用

CoE

核心资产安全为重，非核心资产效率为先

数据分类

业务特点

用途

内容

数据分级

数据价值

敏感程度

泄露影响

数据分类分级、标识

数据防护（管入、管存、管用、管出）

信息安全
分级标准

脱敏

加密

高防

访问控制

动态控制：数据流转

数据使用方

数据属主

绝密-核心资产

√

√

√

√

最高负责人

√

机密-关键资产

√

√

√

二级主管

√

内部公开

√

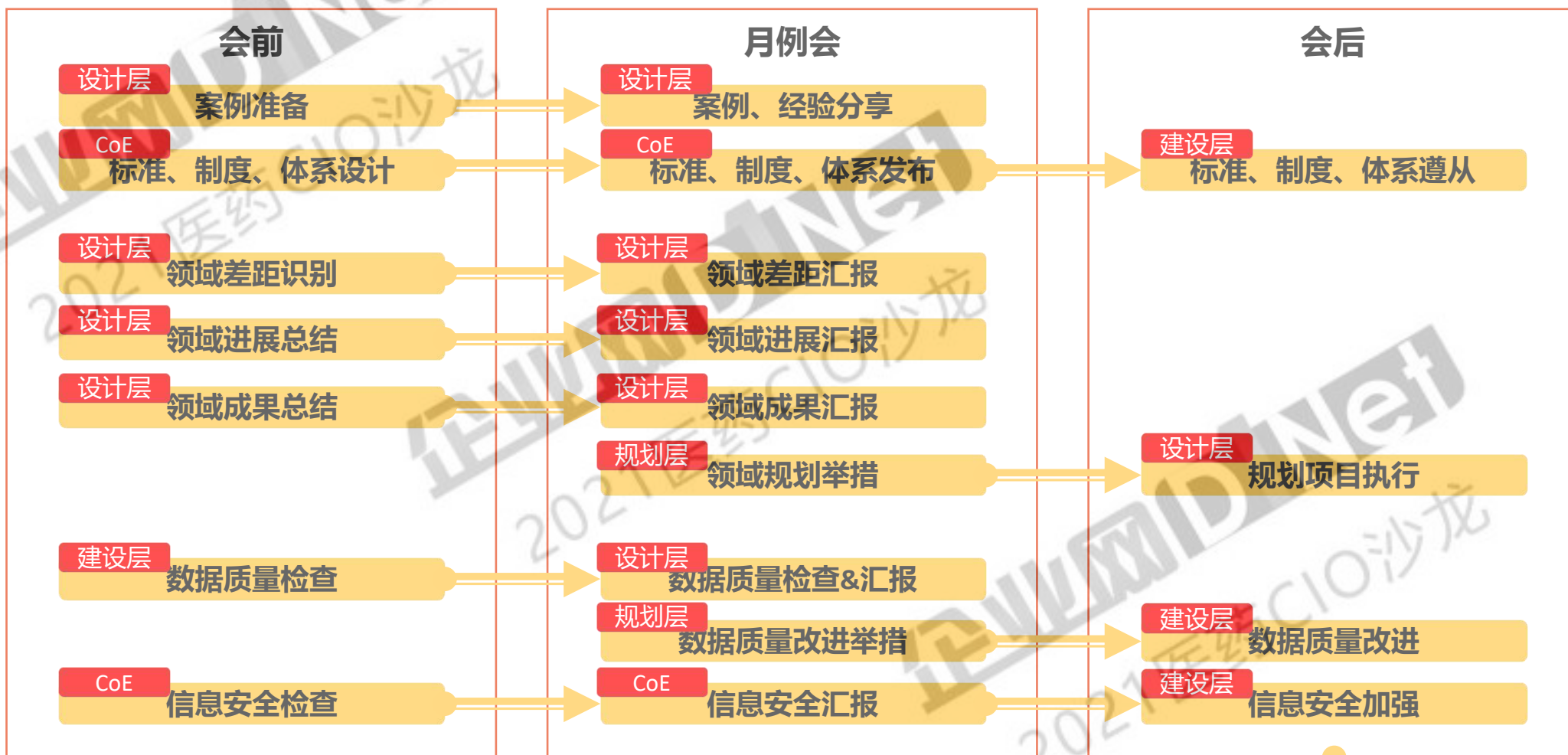
免审批

免审批

外部公开

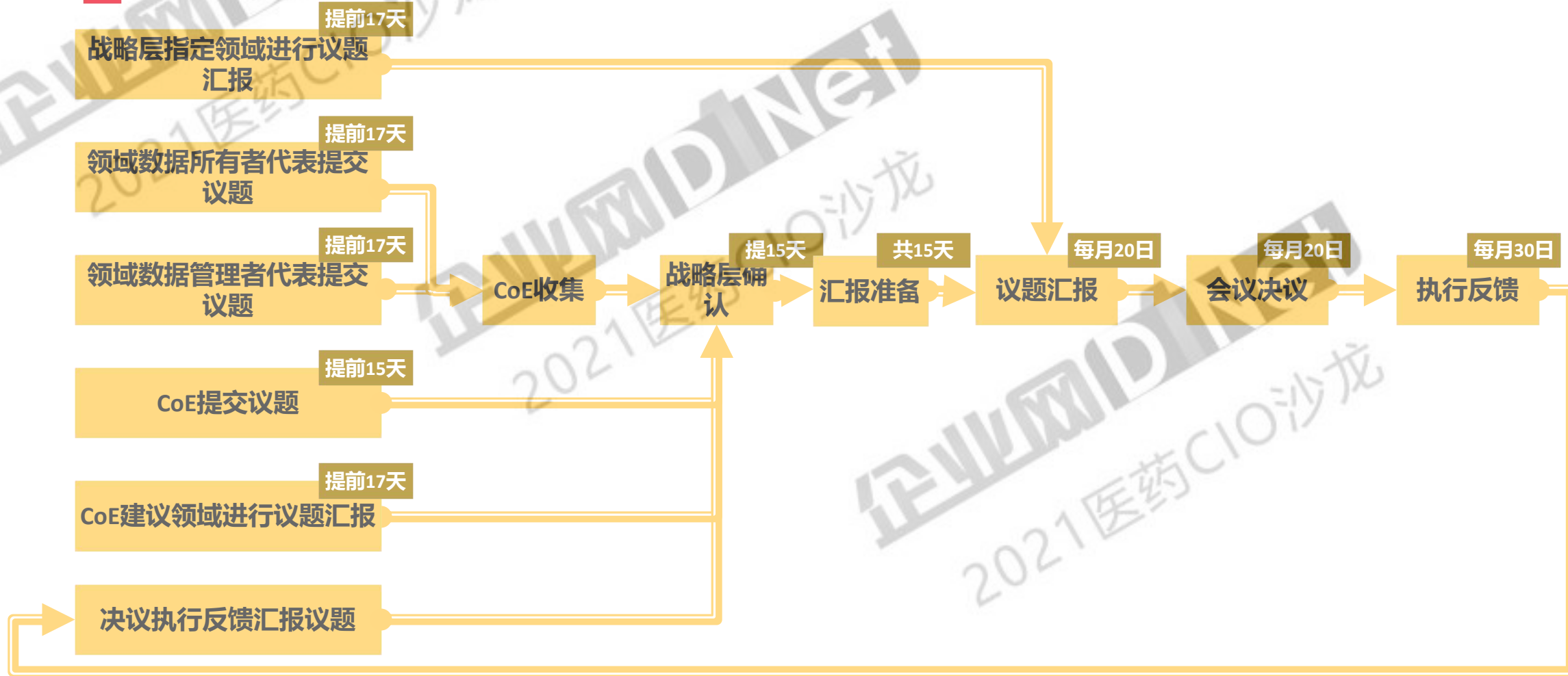
免审批

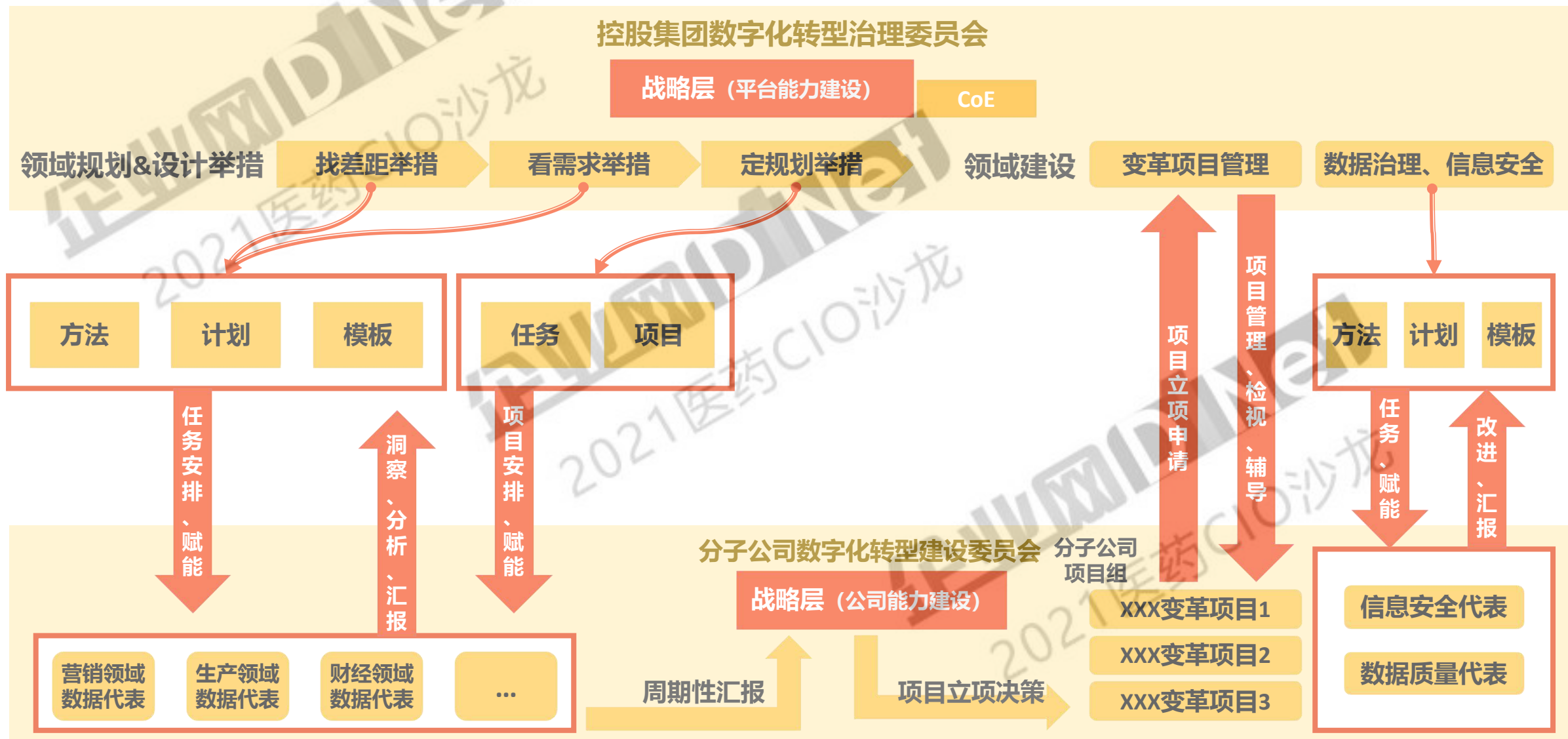
免审批



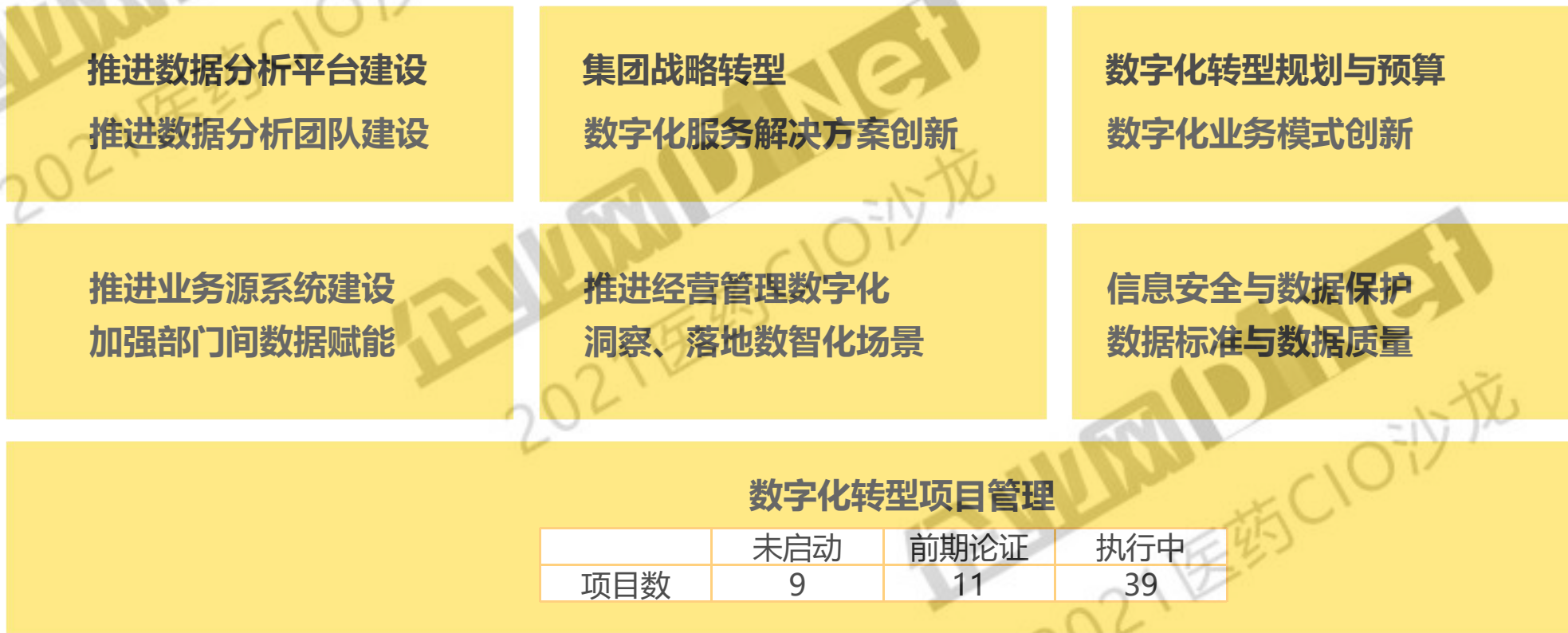
补充：信息安全、数据质量等专项会议由CoE组织，战略层授权，不定期按需召开

- 1 会议前17天（每月2日前）提交议题，提前15天（每月5日前）战略层完成议题筛选，每月20日召开数字化转型治理会议
- 2 会议当天发出决议，各领域在每月30日进行反馈，如有必要性反馈可在下次会议进行汇报





重要性高



紧迫性高

绩效评估人：委员会副主任

绩效考核人：委员会主任

绩效批准人：委员会主席

考核对象	指标维度	指标	指标定义	指标权重	评分方法
1、领域规划层、设计层 2、业务数字化、数字业务化CoE	数字化场景规划	数字化需求识别	识别业务差距、发现数字化需求	3%	基于需求数量、需求质量、有效需求转化率
		数字化方案构想	基于差距规划业务场景	3%	基于构想数量、构想质量、构想验证通过率
		数字化项目立项	数字化项目立项	4%	基于项目的数量、项目的价值、项目的业务影响范围
1、领域规划层、设计层、建设层	数字化项目建设过程	流程规范性	评估数字化项目执行过程的规范性	3%	1、得分=权重*各阶段规范性评估得分加总平均得分/100 2、过程规范性评估由委员会CoE-PMO完成
		阶段里程碑达成	高阶方案、蓝图方案等是否匹配立项目标	5%	1、业务方案是否匹配立项目标、是否能实现业务价值 2、IT方案是否遵从立项架构目标、高阶架构规划 3、是否按照时间计划完成里程碑工作
		项目协作	评估数字化项目间协作配合的质量	2%	1、得分=权重*项目协作评估加总平均得分/100 2、项目协作评估由委员会CoE在最近的项目里程碑点组织关联项目经理、项目总监进行评估
1、领域规划层、设计层、建设层	数字化项目建设结果	项目目标达成	评估项目达成情况	5%	1、业务方案是否匹配立项目标、是否能实现业务价值 2、IT方案是否遵从立项架构目标、高阶架构规划 3、方案是否满足了业务需求、业务体验如何、用户是否满意 4、IT系统质量如何，是否存在很多质量问题 5、是否按照时间计划完成上线
		交付件质量	评估项目业务方案、IT方案的交付件情况	2%	1、交付件是否齐全 2、交付件是否与落地方案内容一致 3、交付件内容是否阐述清晰
		数字化运营	基于蓝图方案、上线方案，评估项目方案后续的落地、使用情况	3%	1、制定年度目标时，定义KPI指标清单及对应权重、评分方法 2、得分=权重*(KPI指标加权平均得分)/100
领域建设层	信息安全	TBD	由信息安全CoE设计	10%	TBD
设计层、建设层	数据质量	TBD	由数据质量CoE设计	10%	TBD
1、CoE团队	体系建设	体系建设	管理流程设计与落地； 管理流程推进与运营；	30%	1、体系建设投入时间超过30%得20%权重分 2、每体系方案落地、获得成果得5%权重分

业务侧绩效占比:

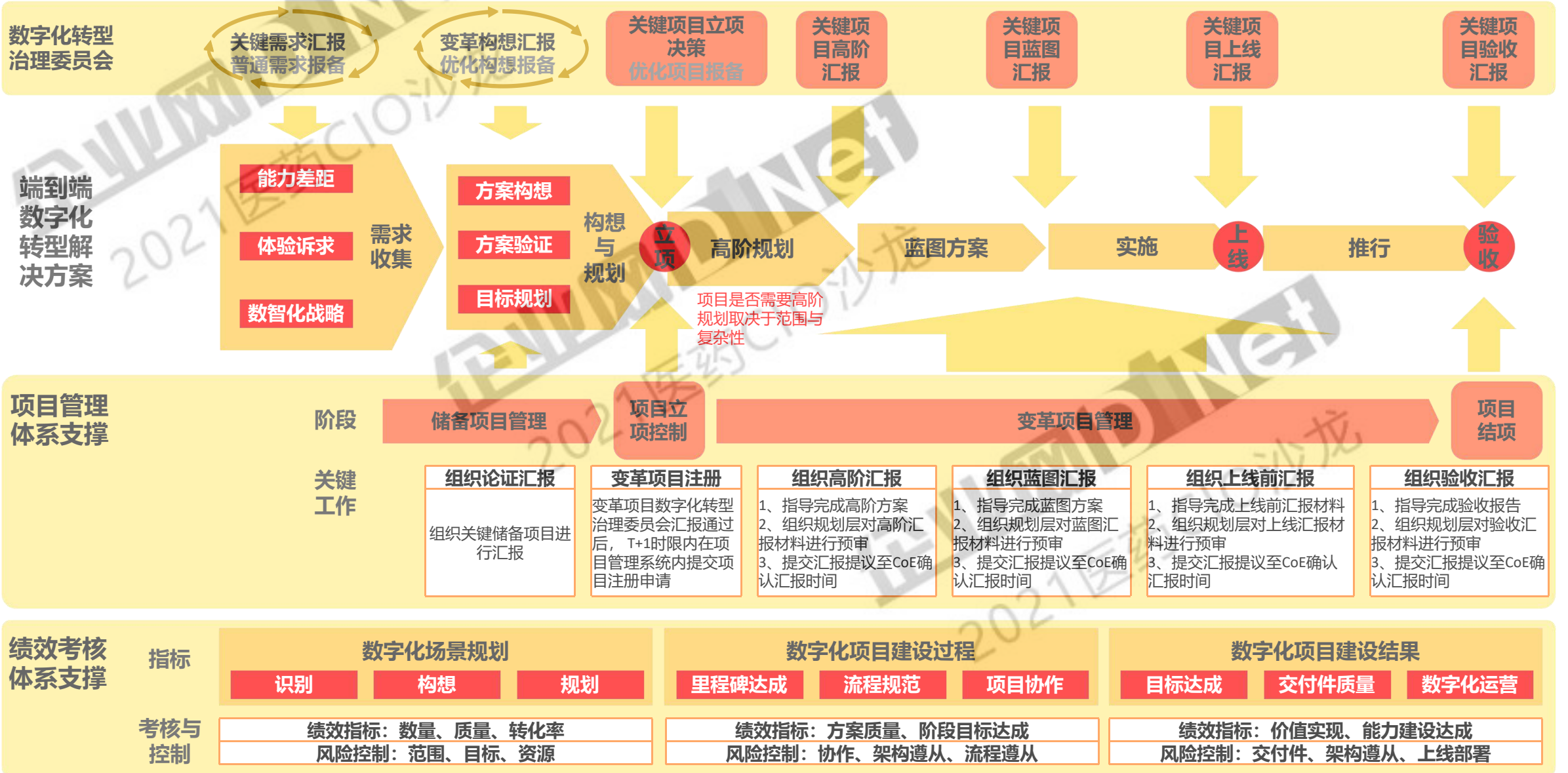
- 规划层20%
- 设计层40%
- 建设层40%

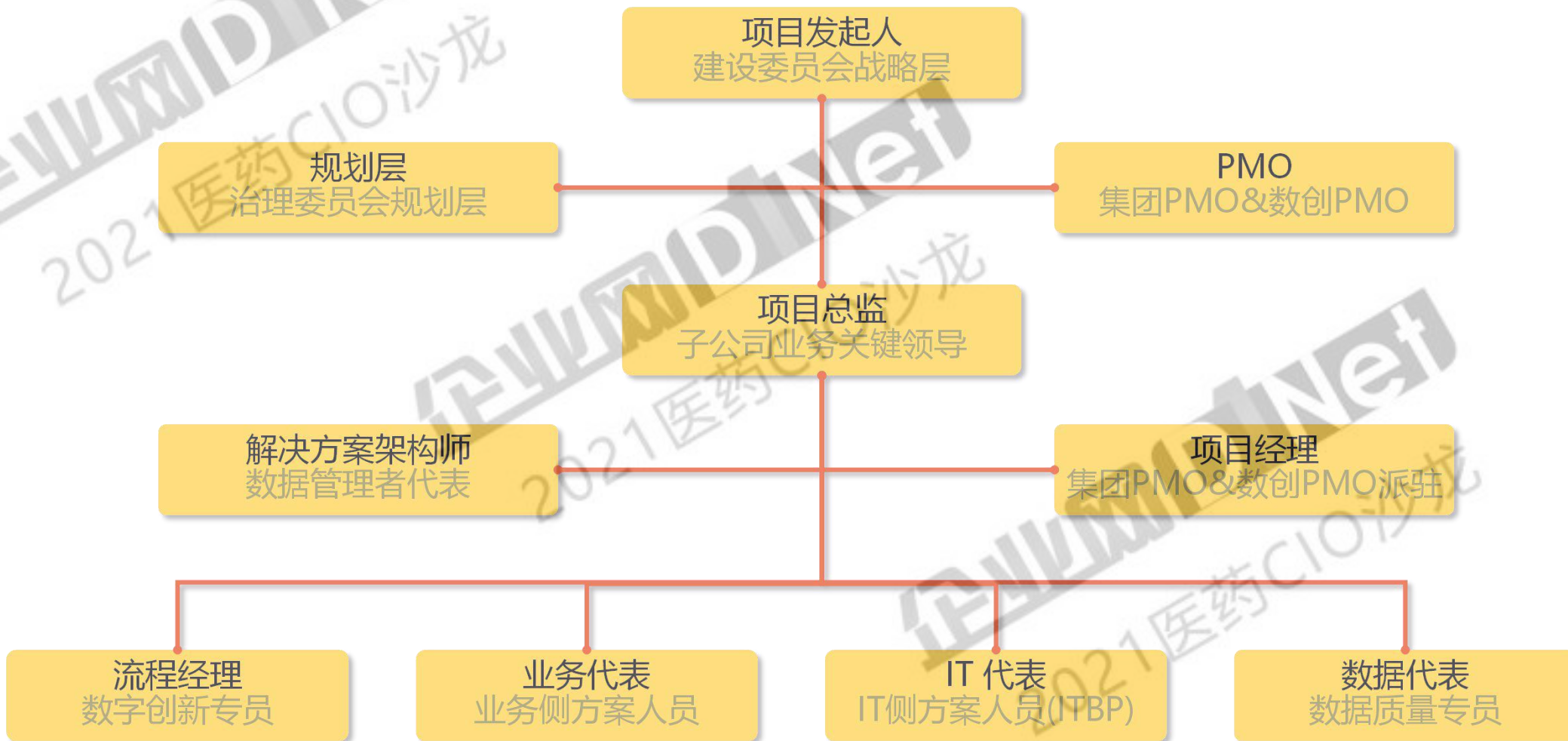
指标落地:



指标考核:







变革项目交付件清单

序号	阶段	交付件	责任人	评审要求	模版
1	论证阶段	Charter材料	Charter开发责任人	项目发起人、规划层 变革项目管理部PMO（下文简称项目群PMO） 组织专家评审	《变革项目立项汇报_模板》
2		Charter评审意见	1、项目发起人 2、项目规划层 3、EAC专家	/	∅ 《变革项目Charter评审Checklist》
3		Charter决策评审纪要	X-3T秘书机构	/	/
4	高阶设计	开工会材料	项目经理	/	《开工会材料_模板》
5		集成项目计划	PMO	项目经理、规划层 项目群PMO	《集成项目计划_模板》
6		交付件清单	PMO	项目群PMO	《变革项目交付件清单》
7		项目任命文件	项目经理	项目发起人、规划层	《项目任命文件_模板》
8		顾问面试记录表	面试责任人	/	《顾问面试记录表_模板》
9		顾问到位计划表	PMO	/	《顾问到位计划表_模板》
10		项目人员管理表	PMO	/	《项目人员管理表_模板》
11		业务需求跟踪矩阵	业务代表	项目经理、规划层	《业务需求跟踪矩阵_模板》
12		高阶解决方案	PMO组织项目团队成员输出	规划层 项目群PMO组织专家评审	《高阶解决方案_模板》
13		CDCP决策汇报材料	项目经理	项目发起人、规划层	《CDCP决策汇报_模板》
14		SDCP决策汇报材料	IT代表	项目经理、规划层	《SDCP决策汇报_模板》
15		蓝图设计	详细业务流程方案	PMO组织业务代表输出	规划层 项目群PMO组织专家评审
16	数据详细解决方案		数据代表	数据领域专家评审	《数据详细解决方案_模板》
17	主数据标准		数据代表	数据领域专家评审	《主数据标准_模板》
18	IT详细解决方案		IT代表	IT领域专家评审	《IT详细解决方案_模板》
19	IT产品需求规格		IT代表	IT领域专家评审	《功能开发说明书_模板》 《接口功能开发说明书_模板》
20	PDCP决策汇报材料		项目经理	项目发起人、规划层	《PDCP决策汇报_模板》

项目	通用标准	健康标准	不健康标准
利益相关者的参与	<ol style="list-style-type: none"> 沟通计划被充分执行贯彻; 正式的领导会议被召开,并及时而有效地作出决策与行动; 所有相关的利益相关人小组都有效地利益相关者的参与出席并参与; 利益相关方的相关职责是清晰的,并在适当时有效执行。 	<ol style="list-style-type: none"> 高层的激励要与项目结果挂钩 变更管理与培训上有投入 干系人资源按计划供项目所用 干系人按计划参与项目 	<ol style="list-style-type: none"> 高层赞助人不参与 干系人对项目兴趣不高 大家从事破坏活动的努力 新思路有阻力 专家不可用-没起到作用
聚焦业务收益	<ol style="list-style-type: none"> 需求是清晰,具有说服力; 解决方案适当地支持了期望的目标和成本; 产品的质量是适当的; 成本跟踪是持续且有意义的。 	<ol style="list-style-type: none"> 有充分的理由去实施 解决方案切合实际 之前和之后的差异能被度量 	<ol style="list-style-type: none"> 我们为什么要做这些? 时间并不重要! 我们只关注成本!
工作/进度可预期	<ol style="list-style-type: none"> 项目计划被认同与执行; 期中的、最终的里程碑、交付接受标准和角色是可接受的; 方法是适当的,可被执行的,项目资源已经被提前安排; 对进度报告的准确性以及预计的完成时间有信心。 	<ol style="list-style-type: none"> 每个人都清楚工作完成的定义 可控的良好证据 意外发生时,是可以预计的 	<ol style="list-style-type: none"> 不能描述完成的标志; 没有控制,缺乏计划、控制、跟踪机制; 异常事件是不可预见的。
范围可实现受控	<ol style="list-style-type: none"> 目标范围管理计划被执行; 组织、系统和地理边界是被适当定义的, 目标范围的假设及排他条款是清晰的; 被建议的或者同意变更的条款适当地反映在项目成本、进度以及职责的变化上。 	<ol style="list-style-type: none"> 由双方健康谈判的证据; 详细的问题记录; 项目范围有书面签字确认; 范围文档是可被编制的和容易使用。 	<ol style="list-style-type: none"> “问题”大家认为是不好的东西; 没有清晰的范围定义文档; 项目范围文档的版本和更新是混乱的。
团队表现高效	<ol style="list-style-type: none"> PM和团队的技能在广度及深度上在项目所有的阶段都是适当的; 团队的士气、激励、活力以及相互之间协作是好的; 环境和设施有益于团队的协作; 角色和职责是清楚的。 	<ol style="list-style-type: none"> 士气很高 团队是多元化 热情并专注于项目 	<ol style="list-style-type: none"> 能感觉到项目氛围紧张; 人员流失高; 工作环境差;
风险在有效降低	<ol style="list-style-type: none"> 风险管理计划被完全执行、维护和支持的; 风险在例会或讨论时被有前瞻性的识别出、并被归档,指定责任人跟进; 及时跟踪和汇报风险; 风险的缓解措施是有效的。 	<ol style="list-style-type: none"> 有归档的计划 有测试策略 定期而系统地识别风险 风险和问题的跟进被严格执行 	<ol style="list-style-type: none"> 什么是风险? 没有任何策略。
实现交付组织的利益 (财务有效管理)	<ol style="list-style-type: none"> 该项目将帮助交付团队提高声誉; 项目将帮助公司的财务状况,付款和收款比较及时; 项目将帮助团队成员的职业成长; 项目将为组织的知识积累和经验教训作出贡献 	<ol style="list-style-type: none"> 让大家感觉到有成长收益 积极投身于项目 创建正面的压力氛围 	<ol style="list-style-type: none"> 没有好用的员工 消极评价项目

数字化转型治理体系 为智慧云脑 1+5+N 数智化战略落地保驾护航

信息安全与
数据保护

防篡改
防泄漏
促分享

一切业务数据化

业务可记录
业务可分析
有人会分析

商业模式创新

数字化战略
数字化模式
数字化方案

一切数据业务化

用数据汇报
用数据沟通
让数据决策

数据标准与
数据质量

保真实
保时效
保完整

数字化转型治理委员会

建制度体系、统一规划设计、决策预算与人员、想方案保落地

企业网DINet
2021医药CIO沙龙



▶ 感谢聆听!

企业网DINet
2021医药CIO沙龙

企业网DINet
2021医药CIO沙龙

生命因爱而动