

IFS：开启企业运营智能

撰文 / 赵龙

随着“中国制造 2025”的全面践行，传统制造业面对转型升级的巨大挑战。“互联网+”驱动着各行各业创新发展，重塑管理价值。无论是资产密集型产业，还是航空航天、国防、流程工业和建筑等行业，都在加快转型升级的步伐。在如此快速变化的市场竞争中，只有追求创新并通过快速转型提升应变能力的企业才能立于不败之地。

运营智能（OI）成为独立体系

有学者认为，既然外部世界如此复杂多变，高层管理者的职责就不再是制定战略，而是管理组织学习的过程，在学习过程中创建出企业的战略。通过学习尤其是组织学习，企业才能应对不确定性。在干中学，在学中干，以实现面对市场变化的快速反应。对运营数据的分析研究可以理解为是学习的一个层面。

目前，很多企业通过月报乃至周报等固定报告机制来管理公司运营。这些报告虽然包含非常珍贵的数据但往往只是历史数据的回顾，没有对当下的运营管理有建设性的关联帮助。对于大多数企业，难点已经不再是如何保存和存储大量运营数据，而是如何对这些大数据建立有效的链接，并利用这些数据创造价值。虽然已经有很多技术可以提供基于历史数据的关联绩效指标数据概览，但是仍然缺乏一个有效的工具或一种更好的管理和运营监控手段，可以让企业的高层管理者得到企业运营的实时全局动态数据，时刻注意到企业运营情况是否和战略目标一致，进一步实时或者接近实时地让决策者采取相应的手段来确保企业的战略目标。

Gartner 是较早对企业数据分析类解决方案进行研究的机构，他将针对上述问题的解决方案命名为运营智能（OI）。Gartner 针对这个细分市场 and 市场需求特点做了特别定义，

使运营智能另成一个独立体系，区别于商业智能（BI）、业务流程管理（BPM）和企业绩效管理（CPM）。近几年，Gartner 陆续出具了一些调研报告，阐述了运营智能工具供给用户的价值。运营智能可以看成是 ERP 的一个深化应用和重要补充。ERP 显示了企业正在发生什么情况，而运营智能则不仅仅可以用来把握企业目前状况还可以根据现有数据的分析辅助未来预测。

运营智能（OI）加速决策流程

适用于高级管理层的戴明循环（PDCA）“计划—执行—检查—纠正”已经在企业中得到了广泛的应用，并取得了很好的效果。作为循环，这四个过程不是运行一次就完结，而是周而复始地进行。一个循环结束，解决了一部分的问题，但可能还有其他问题尚未解决，或者又出现了新的问题，需要再进行下一次循环。循环的频率便成为一个关键因素，为使分析研究过程不影响业务的快速发展，就需要循环快速迭代。

异曲同工的还有复盘理论。复盘原本是围棋中的一种学习方法，对局结束之后，重演对局的过程记录，以检查分析招法的优劣与得失关键。通过回顾，对经验和教训进行总结。柳传志将复盘理论引入到做事之中，称为复盘的学习方式：做一件事情，失败或成功，重新演练一遍。大到战略，小到具体问题，原来目标是什么，当时怎么做，边界条件是什么，边界条件是否有变化，都要重新演练一遍。但是，条件时刻处于动态发展之中，变化莫测，只有加快反省的速度，这一理论才能有实际应用价值。

美国空军的包以德循环（OODA）理论则提出基于变化时刻调整战略和行为。武装冲突可以看作是敌对双方

互较量谁能更快更好地完成“观察—调整—决策—行动”(Observe—Orient—Decide—Act, OODA)的循环程序。

“调整”步骤是OODA循环中的关键,如果敌人对外界威胁判断有误,或者对于周围的环境理解错误,那么必将导致方向调整错误,最终做出错误决策。包以德认为,敌我的这一决策循环过程的速度显然有快慢之分。我方的目标应该是,率先完成一个OODA循环,然后迅速采取行动,干扰、延长、打断敌人的OODA循环。

运营智能通过打破企业原有金字塔层级构架,共享数据信息,规划和预设业务流程,使企业形成基于信息、信任和以结果为导向的动态授权管理架构,加速决策流程,进一步增加了组织的灵活性和机动性。企业的各个部门不再囤积信息,而是大量的共享数据信息,确保各级相关信息和流程管理可以被持续优化。运营智能将数据转换为员工可以理解并采取行动的信息,这些信息涵盖管理、内容优化和流程改变等诸多方面。员工可以拥有更多的选择来快速应对和调整工作内容。这就和一个足球运动员在面对球门时进行快速分析和决策,是自己射门还是将球传递给同伴才能更容易进球一样。

工具变革带动模式变革

IFS企业运营智能系统EOI源于VisionWaves公司。经过与IFS的业务和战略的多年合作,该公司于2015年正式加入IFS家族。IFS成立于1983年,是一家瑞典上市公司,目前全球客户数超过2400家,用户数则超过100万。自1999年进入中国以来,IFS已经具有了经验丰富的本地团队和重点行业解决方案,业务涉及200多家中国企业。

在2016年9月9日于北京举办的IFS 2016中国用户大会上,IFS全球竞争力研究中心高级方案经理黄越表示,IFS EOI主要关注与企业战略目标相关联的核心业务流程链,通过多维度呈现存在于企业中不同目标或者冲突目标之间关联的相互作用,以及可能引起客户满意度、成本导致的价格波动、运营风险和生产力等诸多方面可改善的因素,帮助企业实现管理水平的全面提升。而传统商业智能仅仅是面向数据,只能看到数据间相互的连接,而不是整个运营流程链。

企业可以将其核心运营数据通过IFS EOI形成一个独立的数据库,从而获得企业运营的全局观,并以此为依据进行分析并快速制定决策。IFS EOI拥有基于微软技术的三个

核心引擎——模型引擎、数据引擎和执行引擎。模型引擎能够帮助用户通过商业建模快速搭建企业战略地图Bizmap;数据引擎除具备强大的分析和数据挖掘能力外,相对于传统商业智能更小更灵活;执行引擎还可以根据客户需求进行敏捷的定制化开发。黄越将IFS EOI形象地比喻为管理驾驶舱,通过“描绘,监控,管理”三个核心步骤将决策层与企业运营紧密联系起来,实现企业领导层管理思维、方法和流程通过端到端的管理方式真实落地。IFS EOI已经在中国钦州电厂部署。据悉,IFS EOI正在帮助不同行业的多家客户持续实现获利。

大会还分享了IFS全球化战略布局及IFS Applications 9的新功能和新体验,并展示了通过可穿戴设备和AR/VR技术实现企业管理的创新应用,以及基于微信平台的IFS系统应用实现全球化移动办公。在IFS Applications 9中,IFS Lobby“大厅”可以从业务或情景等不同角度为用户呈现清晰贴切的内容,还可以针对不同用户定制化地配置信息和执行界面。

IFS大中华区总经理林时东表示,近几年IFS非常重视可视化管理的企业战略,让管理人员可以通过可视化的界面和图形快速地了解各层级组织内部情况与绩效,从而不断提高企业的业务能力。“随着强调资源结构调整的‘供给侧改革’出台,市场格局将发生重大变化,企业将面临更多转型发展需求。敏捷性将变得至关重要,是否能迅速应对一系列变化的挑战将成为企业能否在快速变化的市场中立于不败之地的重要因素。”

记者手记:

IFS EOI是以管理工具变革带动管理模式变革的典型案例。运营智能的基本思想是希望通过更高效的管理层级来指导决策,替代主要依赖于最高决策层做出决策。在工业大变革的背景下,市场风云瞬息万变,企业要应对更多的偶然性与不确定性,只有以快应快。再也没有以不变应万变的策略可用。天下武功,唯快不破。IM