

# 源于社区 服务社区

 中国DevOps社区峰会 2024 · 上海



## 数智化转型下企业的效能治理进阶之路

独立咨询顾问 丁海峰



# 丁海峰



独立咨询顾问

**BizDevOps/业务敏捷转型、组织效能治理专家**

前Thoughtworks数字化转型咨询顾问，拥有20年以上的软件/金融业/互联网/制造业等行业经验，信通院《BizDevOps标准》编撰者成员、《中国敏捷实践白皮书》专家组执行委员。专注于企业数字化转型、BizDevOps/业务敏捷转型、组织效能治理、产品制运作和产研体系重塑，擅长大型组织的转型规划与落地，能快速开展组织诊断，洞察业务发展的核心痛点并策划适合的解决方案，推进变革转型的高效落地。





# 目录

- 1 效能治理常见的问题
- 2 效能治理的趋势洞察
- 3 效能治理的进阶策略



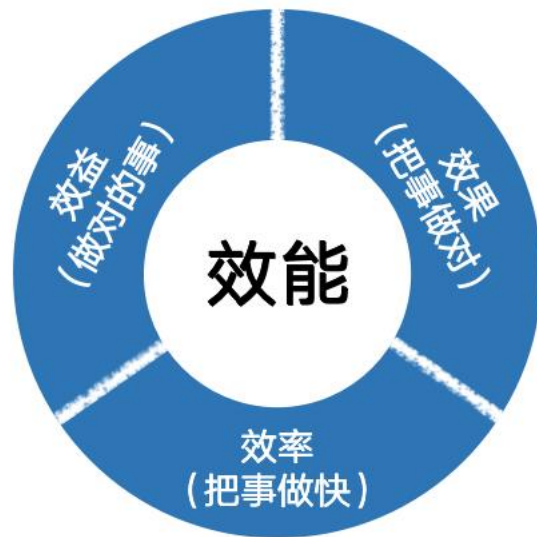




## #1 效能治理常见的问题




# 效能？效益？效果？效率？



# “这是一个变革的时代”

企业面临着技术发展、用户偏好、市场竞争、政策监管和国际局势等方面的持续变化。

这些变化迫使企业要不断地快速作出适应调整，以数智化转型变革为抓手更好地达成企业的本质。

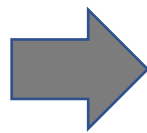
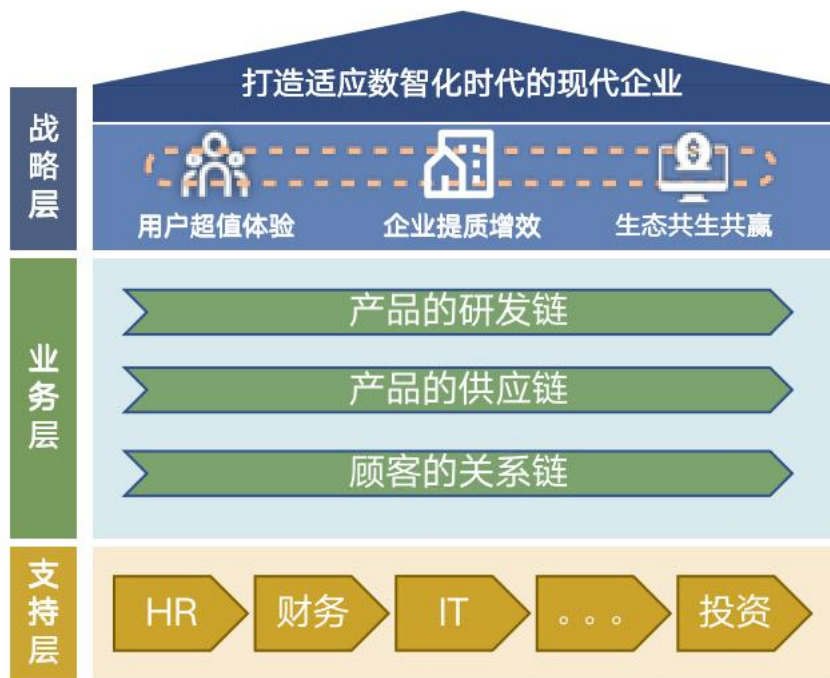


“企业的本质在于创造价值，追求使命，并通过良好的组织管理实现战略目标。

—— 彼得·德鲁克



# 数智化时代，企业正围绕价值创造开展多种变革





# 企业在数智化转型变革中面临诸多挑战

## 看不到价值成效

“从转型投资中没看到明显的价值成效。”  
(方向偏)

## 客户体验难提升

“难以洞察用户表层需求之下的深层次诉求。”  
(质量差)

## 对市场响应慢

“项目从规划到交付花太长时间，错失了机会”  
(丢机会)

### 深层次的原因

#### 目标与成效未形成共识

对数智化转型的认识较为片面，缺乏清晰的战略目标和实施路径，难以估算预期的价值成效。

#### 资源不聚焦战略落地难

缺乏贯穿战略目标到日常工作的优先级排序机制，资源难聚焦高价值举措。

#### 组织模式调整慢协同弱

组织模式不适应快速变化的外部环境，数字化人才规划与培养不足，跨部门跨团队协同难。

#### 预算机制僵化价值未闭环

一成不变的前置预算和年度规划往往导致决策延迟，缺乏成效验证，不能基于市场反馈及时调整。

### 更深层的原因

## 缺乏全局视角的效能治理



# 效能治理当前常见的问题？

打造适应数智化时代的现代企业

战略层

中高层领导没有对效能治理的**概念、目标**和成效达成共识

缺少**整体规划**、忽视针对**业务**的效能治理

业务层

效能提升工作**得不到业务部门的支持与认可**

组织部门定期晒效能数据、却**不提供相关建议与辅导**

**效能治理对象不明确**、深层次问题难以显现

效能提升缺少持续性，**时常发生退化**

效能提升缺少工具支撑，一线团队**抱怨大大增加工作量**

支持层

意识到效能治理重要，但**不知道如何提升**

**强推效能管控**、一线团队反对意见大、**刷数据现象明显**

**效能管理工具跟不上**、数据手工统计比较多

**效能治理多头管理**、缺少协调、**一线压力山大**

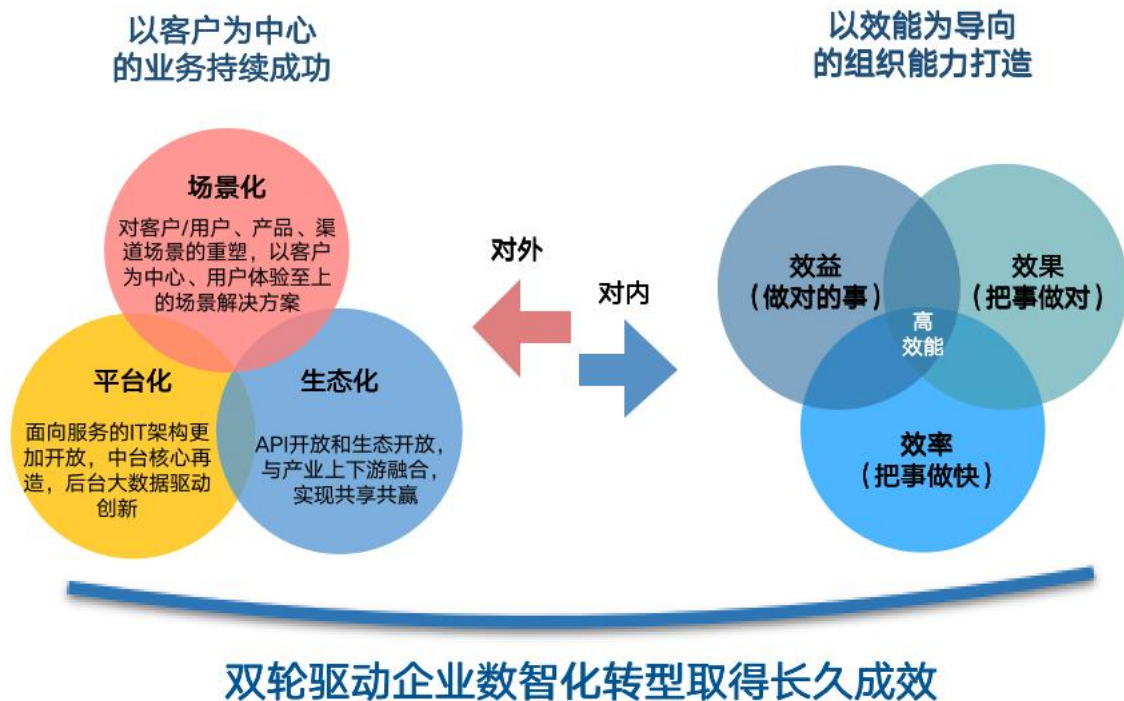




## #2 效能治理的趋势洞察

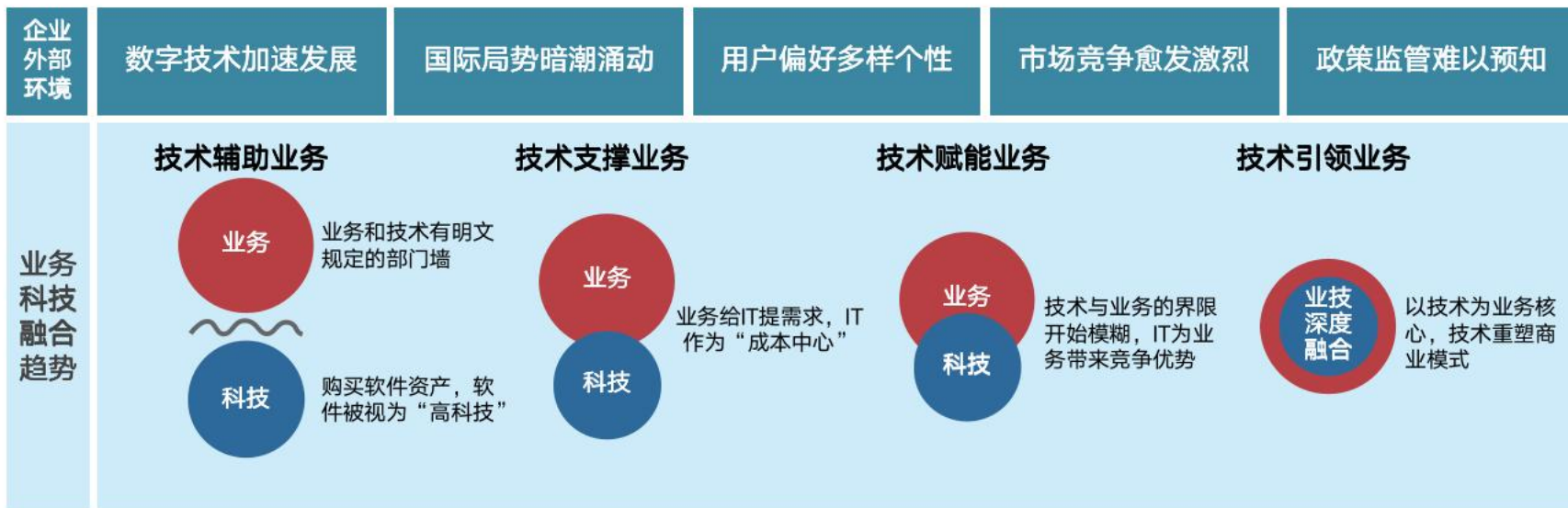


# 趋势洞察：业务高性能与组织高效能两手都要硬



# 趋势洞察：效能治理的核心是推进业技深度融合

第三次工业革命  
(信息技术作为资源)



第四次工业革命  
(信息技术作为商业核心)



# 趋势洞察：效能治理转向注重从业务单元视角提升

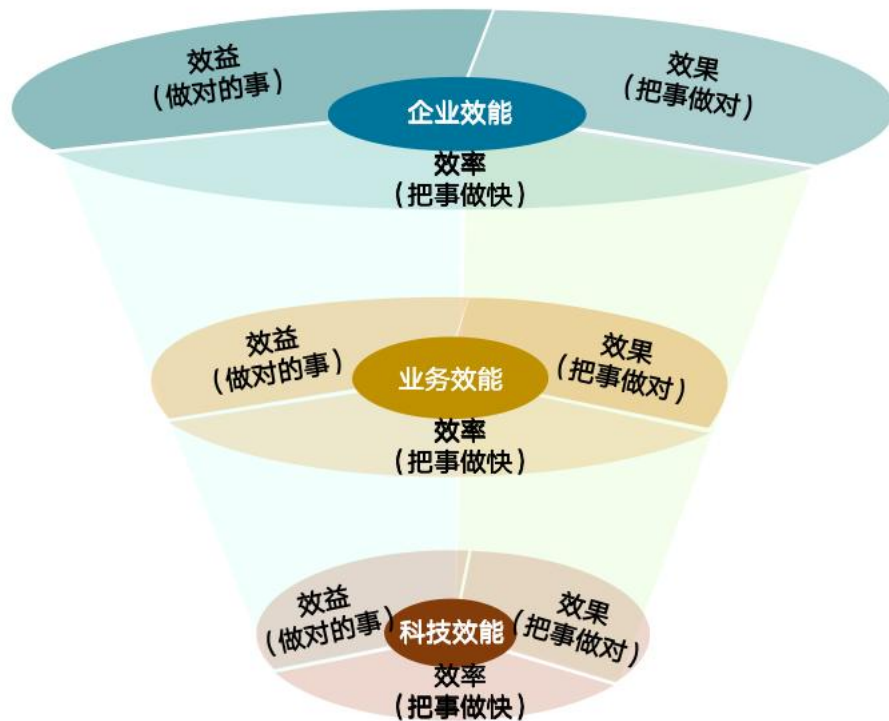


端到端价值创造闭环运作的业务单元



开放式进化型的敏捷组织

# 趋势洞察：效能治理将朝多层次方向演进







## #3 效能治理的进阶策略



# 进阶策略：对齐效能治理的多层次目标与核心成效

## 企业效能

聚焦提升**组织整体的企业效能**，通过在战略、创新、预算、人才、绩效等组织层面的持续变革，构建从战略规划到生态协同的价值共生闭环

创新投资占营收比例

人效（人均创收等）

...

## 业务效能

聚焦提升**业务单元的业务效能**，通过在业务规划、产品创设和数字化运营等方面的持续变革，构建从业务规划到运营验证的价值创造闭环

资源投向与目标匹配度

举措预期成效达成率

...

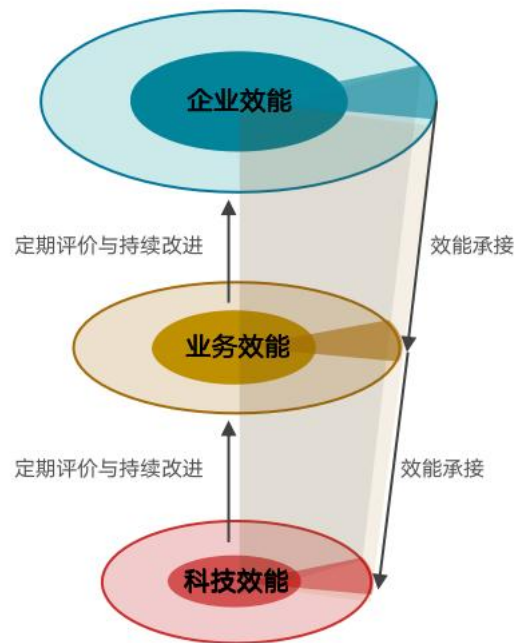
## 科技效能

聚焦提升**研发团队的科技效能**，通过在需求治理、团队协作、持续交付和质量内建等方面的持续变革，构建从需求提出到上线运维的价值交付闭环

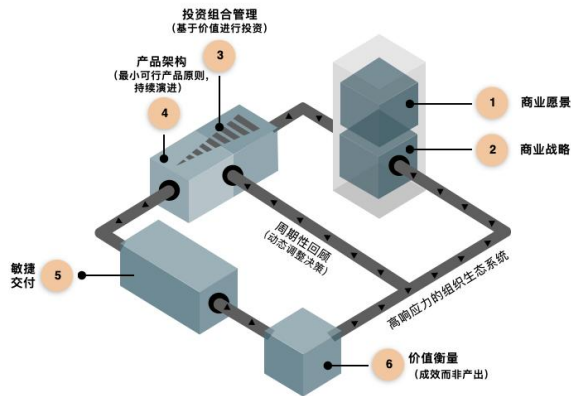
需求交付周期

需求吞吐量

...

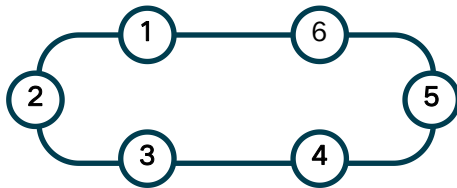


# 进阶策略：重塑产研体系形成业技深度融合的价值创造闭环



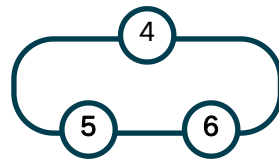
轻量级业务治理框架-EDGE

目标价值闭环



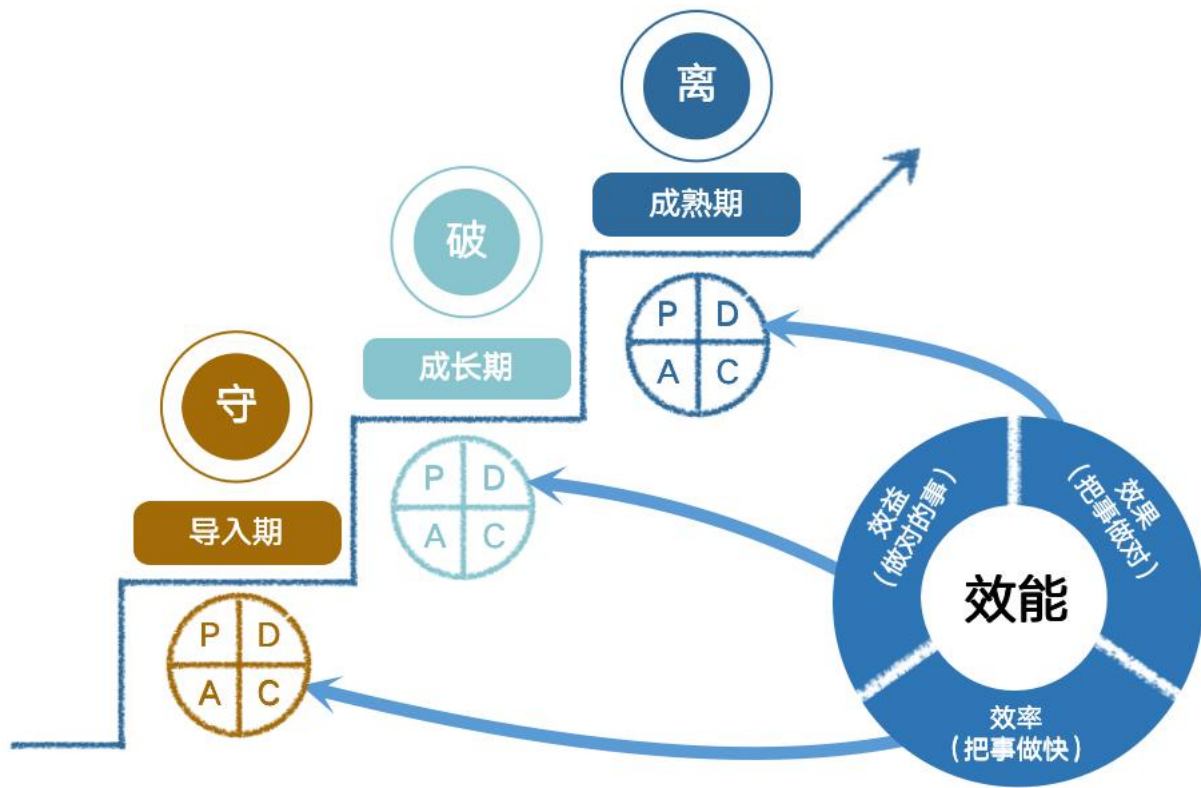
从战略规划到落地执行的价值闭环

举措价值闭环



从机会探索到成效验证的价值闭环

# 进阶策略：构建由易入难的效能治理防退化机制



# 案例分享：某股份制银行业务效能治理（1/2）

## 面临的关键效能问题



### 业务与科技间协同低效

业务部门是典型的科层制组织，科技部门做了粗粒度的组织调整来对齐各业务部门，但各业务线的上下游相关方达成共识慢、优先级不一致、资源难聚焦。



### 战略规划与落地执行割裂

制定的战略缺乏有效拆解，一线团队感知不到战略任务与日常工作的关联性，战略的落地执行缺少精细化跟踪，难以基于市场反馈快速做出调整。



### 价值成效与成本思维不足

IT投资连年增长，注重需求的功能交付却讲不清带给业务的价值，预算按年度规划预算，成本不能准确跟踪到IT投资，IT投资的价值成效缺少跟踪，项目的后评价难以开展。



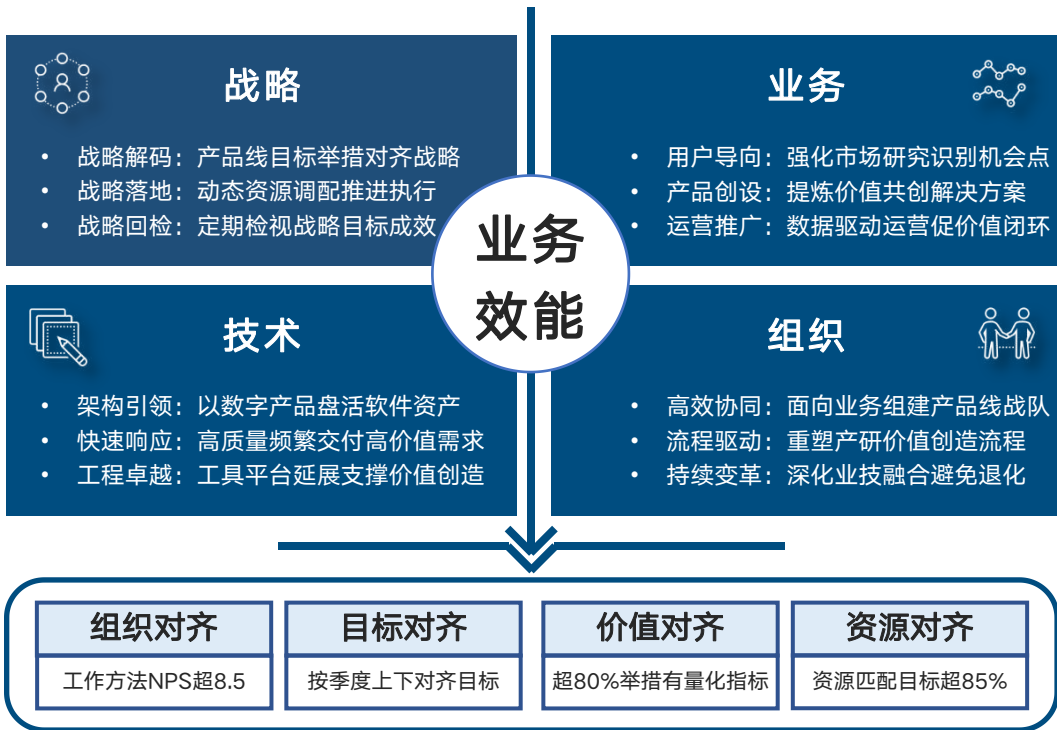
### 客户洞察与创新能力不足

业务同质化竞争日益加剧，通过数字手段获客与服务思维转变不够，挖掘客户深层次诉求的专业能力不足，难以通过沉淀可复用的数字资产快速提供创新服务。



# 案例分享：某股份制银行业务效能治理（2/2）

## 采取的主要举措与成效



# 源于社区 服务社区

## THANKS!

