

业务能力架构搭建

(分享版30页完整可编辑版50页**加入星球可得**)



完整版可直接加入知识星球获取

- 合集**
2024-06-21 22:04 阅读人数: 177
- 非人力资源经理的人力资源管理 (2024) 完整版.pptx
 - 华为：数字化转型实践解密_26页_1mb.pptx
 - 华为历年：对决策竞争环境 (23页) .pdf
 - 新质生产力应用场域分析 (2024) .pptx
 - 战略规划手册 (2024年125页无删减) .pptx
 - 关键用户流程地图 (2024) .pptx
 - 制程及品质战略 (2024) .pptx
 - 流程驱动人性的有效工具 (2024) .pptx
 - 如何有效管理供应链的绩效 (2024) .pptx

- 合集**
2024-06-20 18:38 阅读人数: 2
- 人才地图与人才画像(完整版).pptx
 - 人力资源行军地图 (精华版) .pptx
 - 中台引领智慧创新驱动变革 (完整版) .pptx
 - 用户画像实战手册 (完整版) .pptx
 - 数据中台标准手册 (完整版) .pdf
 - 风险合规体系建设 (完整版) .pptx
 - 遏制人才流失十二招 (完整版) .pptx
 - 遏制人才流失十二招 (完整版) .doc
 - 如何有效推进绩效管理 (完整版) .pptx

- 合集**
2024-06-01 09:00 阅读人数: 1
- 星球16目标管理的关键 (单价16) .pptx
 - 星球15战略从执行到落地 (单价18) .pptx
 - 星球14价值链整合平台模式规划 (单价6元) .pptx
 - 星球13企业战略和人才发展图 (单价6) .pptx
 - 星球12大客户销售升级之寻找打猎 (单价8) .pptx
 - 星球11提升组织效率的逻辑 (单价3) .pptx
 - 星球10私域平台数字化运营方案 (定价5) .pptx
 - 星球9CORE经营方法论手册 (定价3) .pptx
 - 星球8十五规划编制指导手册 (定价8) .pdf

- 合集**
2024-07-31 17:03 阅读人数: 3
- 战略人力资源管理体系 (152页可编辑PPT完整版) .pptx
 - 精益数字化推动企业降本增效 (168页完整版) .pdf
 - 品牌营销指南工具 (2024完整版) .pdf
 - 用户驱动市场，精准营销地图 (2024完整版) .pdf
 - 某龙头企业市场营销体系 (6版254页可编辑) .pdf
 - 实体零售全面数字化转型发展图 (完整版) .pdf
 - 以资源模型为核心的战略性人力资源 (完整版) .pptx
 - 数字化工厂建设模型(2024年完整版) .pptx
 - 《制造业数字化转型路线图 (2024完整版) 》.pdf

- 合集**
2024-07-28 16:12 阅读人数: 97
- 企业内训资料汇编2024年1039页.docx
 - 任职资格评定指导手册.doc
 - 战略解码落地指南 (完整版130页) .pptx
 - 任职资格管理体系设计 (完整版) .pptx
 - IPE胜任力评估工具培训 (完整版) .pptx
 - EDRT战略解码模型 (完整版) .pdf
 - 集团化管控的咨询方法论 (完整版) .pdf
 - 商业洞察能力可编辑PPT33页(完整版) .pptx
 - 生产管理体系设计全套 (完整版) .pptx

- 合集**
2024-05-08 15:10 阅读人数: 1
- 星球25化为Nov经营销售方案 (单价30) 商业策划.pdf
 - 星球24从人登健康零售4.0数字化战略 (单价60) 数字化
 - 星球23生产制造单元岗位绩效实施手册 (单价3) .pptx
 - 星球22人力资源管理诊断与改进 (单价28) .rar
 - 星球21生产系统薪酬设计 (单价12) .pptx
 - 星球20三构建任职资格体系 (单价3) .pptx
 - 星球19数字化运营架构设计 (单价12) .pptx
 - 星球18让数字化成为战略和业务的底层支撑 (单价12) .p...
 - 星球17粮企中长期激励手册 (单价3元) .pptx

- 合集**
2024-06-08 13:00 阅读人数: 2
- 战略薪酬设计方案 (附点评)完整版) .pptx
 - 企业内部控制优化管理全案 (完整版280页) .docx
 - 战略解码落地指南 (完整版130页) .pptx
 - 任职资格管理体系设计 (完整版) .pptx
 - IPE胜任力评估工具培训 (完整版) .pptx
 - EDRT战略解码模型 (完整版) .pdf
 - 集团化管控的咨询方法论 (完整版) .pdf
 - 商业洞察能力可编辑PPT33页(完整版) .pptx
 - 生产管理体系设计全套 (完整版) .pptx

- 合集**
2024-06-11 10:12 阅读人数: 1
- 品牌营销管理逻辑 (完整版) .pptx
 - 数字城市建设规划 (24-26年完整版) .docx
 - 战略管理从规划到执行 (完整版) .pptx
 - 非盈利组织绩效指标体系 (完整版) .docx
 - 数字化运营 (完整版) .pptx
 - 智能制造系统 (完整版) .pptx
 - 2025如何制定年度规划 (完整版) .pptx
 - 从集团产业转型发展过程谈个人职业规划要素.pdf
 - 目标与计划管理 (完整版) .pptx



- 合集**
2024-06-11 10:12 阅读人数: 1
- 中国供应链管理体系(完整版) .pptx
 - 超级产品开发的流程、模型及技巧 (2024完整版) .pdf
 - 数字化转型的技术要素 (完整版48页) .pdf
 - 数字营销战略与执行 (完整版) .pptx
 - 战略解码必知 (完整版66页) .pptx
 - 设计和落地有效的组织模型 (完整版97页) .pptx
 - 员工管理三十八定律 (完整版) .pptx
 - 薪酬设计地图 (完整版) .pptx
 - 市场营销战略地图分析(完整版) .pptx

- 合集**
2024-07-27 12:12 阅读人数: 10
- 制造业华最易读的数字化转型 (可编辑完整版2024) .pdf
 - 精益数字化推动企业降本增效 (168页完整版可编辑) .pdf
 - 台军人力资源体系全解析 (完整版) .pptx
 - 某家电企业-内电商运营方案 (完整版) .pptx
 - 领导力精修 (完整版2024) .pptx
 - 数字化供应链管理要诀 (2024完整版) .pptx
 - 咨询行业的商业模式 (完整版) .pptx
 - 供应链管理手册 (210页可编辑) .pdf
 - 管理人员绩效考核量化表(2024).xlsx

- 合集**
2024-06-22 09:16 阅读人数: 1
- 星球7集团管控咨询方法论 (单价3元) .pptx
 - 星球6能力素质模型的正确打开方式 (单价18) .pptx
 - 企业战略管理 (单价3元) .pptx
 - 管理咨询必备的互联网逻辑 (单价18) .pptx
 - 管理咨询必备的思维模型 (单价18) .pptx
 - 管理咨询必备分析逻辑图表数据模型双色版(单价18) .pptx
 - 知名企业HRD工作思路 (完整版) .pptx
 - 数字化业务地图清单 (完整版) .pptx
 - 智能工厂数字化运营架构 (完整版) .pptx

完整可编辑版加微信z1873085获取

每日免费获取优质方案和报告

- 1 每日微信群内分享重磅优质报告
- 2 每日公众号发布优质管理咨询交付文件
- 3 不定期发布免费获取的管理咨询交付案例
- 4 报告均为公开版，权力归原作者所有，仅分发做内部学习。

扫一扫二维码

关注公众号“管理技术化平台”立马可得八套绩效诊断方案！

关注公众号后可加微信z1873085拉您进420人的《企业高管圈知识群》

欢迎企业高管、管理咨询师和培训师，杜绝中介！杜绝乙方！杜绝劳务！！

更多干货到公众号“管理技术化平台”获取！



本项目通过一系列的交付物，回答甲方企业架构亟需解决的核心问题

□ 本文内容

甲方企业架构亟需回答的核心问题

- 甲方需要加强哪些业务能力建设以应对未来5年内各方面的挑战？这些这些能力建设重点对数字化有哪些要求？
- 甲方目前的数字化架构如何？目前的数字化架构存在哪些差距？
- 为了弥补这些差距，甲方未来5年的数字化架构应该在哪些方面进一步提升？如何提升？变为怎样？如何演进？
- 如何确保企业架构对信息化项目的指导，并具备内部长期演进架构的能力？针对体改后的科信部与信通中心设置，如何确保组织上的保障？
- 如何确保甲方具备对已建设的数字化系统的深化应用，特别是信息/数据方面的实用化？
- 如何将架构蓝图在系统/工具中固化，以确保架构在各个项目中的统一？

本项目的相应交付物

- <文件1> 目标业务能力架构
 - 各种挑战及业务能力建设重点
 - 业务能力重点对数字化的要求
- <文件2> 数字化架构现状梳理
- <文件3> 数字化架构现状诊断
- <文件4> 目标数字化架构设计
 - 架构改进点及建议
 - 未来1/3/5年的目标架构及演进路线
- <文件5> 企业架构治理(EAM)现状诊断
- <文件6> 企业架构治理(EAM)设计
 - 针对体改后的组织设置，设计所需角色、岗位、职责，及项目治理流程
- <文件7> 数据治理的方向性建议
- <文件8> 现有/目标架构的ARIS模型说明
 - 现有/目标架构在ARIS中被完整记录，该文件为对建模内容的说明

本项目企业架构(EA)设计的总体方法

□ 本文内容

阶段1: 业务能力架构设计, 数字化架构现状梳理与诊断

阶段2: 目标 数字化架构设计

业务能力架构及对数字化的要求

业务面临的3方面挑战

外部趋势和内部需求

新技术/智能革新

上级集约化管控要求

5大业务能力建设主题

客户导向

价值链横向融合

管理链纵向贯通

新业务能力

企业管控平台

上级对数字化架构的影响与要求

- 上级信息化集中管控的趋势要求甲方的数字化架构按需应变
- 支撑智能的上级信息化5年规划(第一批21个项目)对现有数字化架构的提升要求

业界数字化架构最佳实践与趋势

数字化架构现状梳理

应用架构现状	集成架构现状	数据架构现状	基础架构现状
--------	--------	--------	--------

数字化架构现状诊断与差距分析

	应用架构	集成架构	数据架构	基础架构
业务能力建设主题的要求				
客户导向	+	+	+	+
业务链融合	-	-	-	-
管理链贯通	+	+	+	+
新业务能力	-	-	-	-
企业管控	+	+	+	+
上级对数字化架构的影响与要求				
业界数字化架构最佳实践				

目标数字化架构的改进点



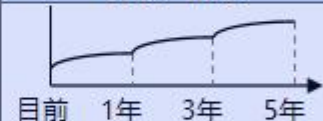
通过排序挑选重点改进点



重点改进点的具体建议

- 实际需求
- 可选方案分析
- 推荐方案与实施路径

基于改进点的目标数字化架构演进路线



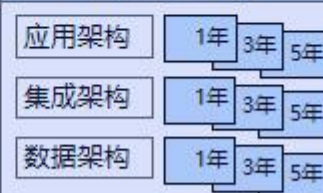
总体目标架构(概念视图)(1年/3年/5年)



各层架构的指导原则与架构要点

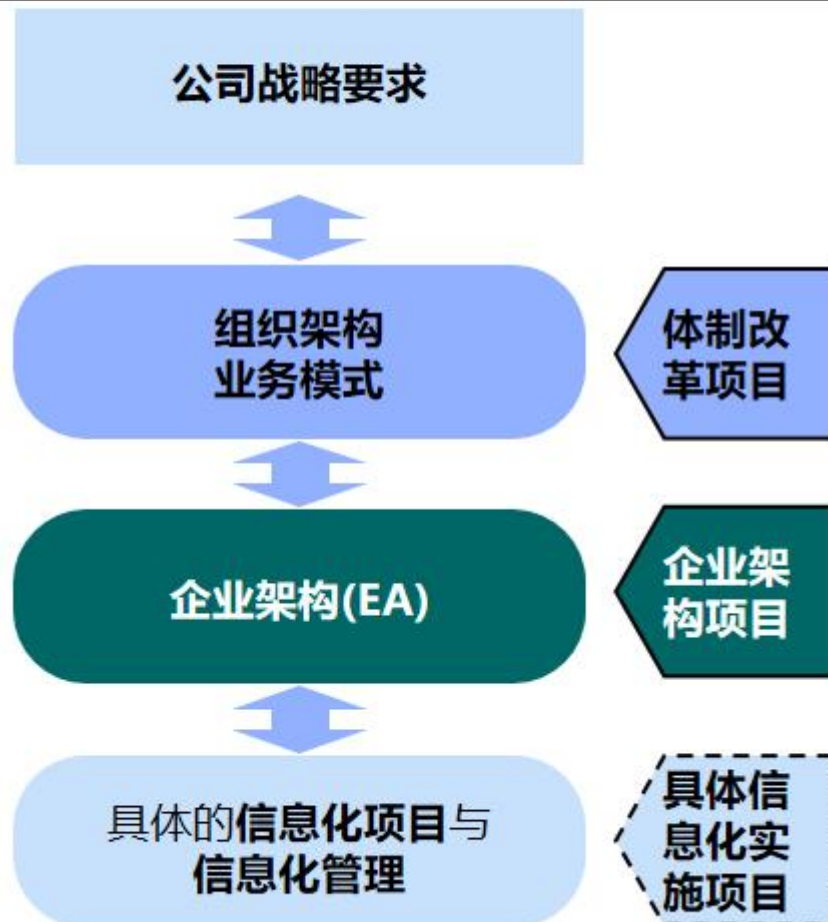
应用架构	...
集成架构	...
数据架构	...
基础架构	...

各层目标架构(逻辑视图)(1年/3年/5年)



企业架构(EA)是增强公司执行力，打造一流信息化企业的重要基石

企业架构的地位

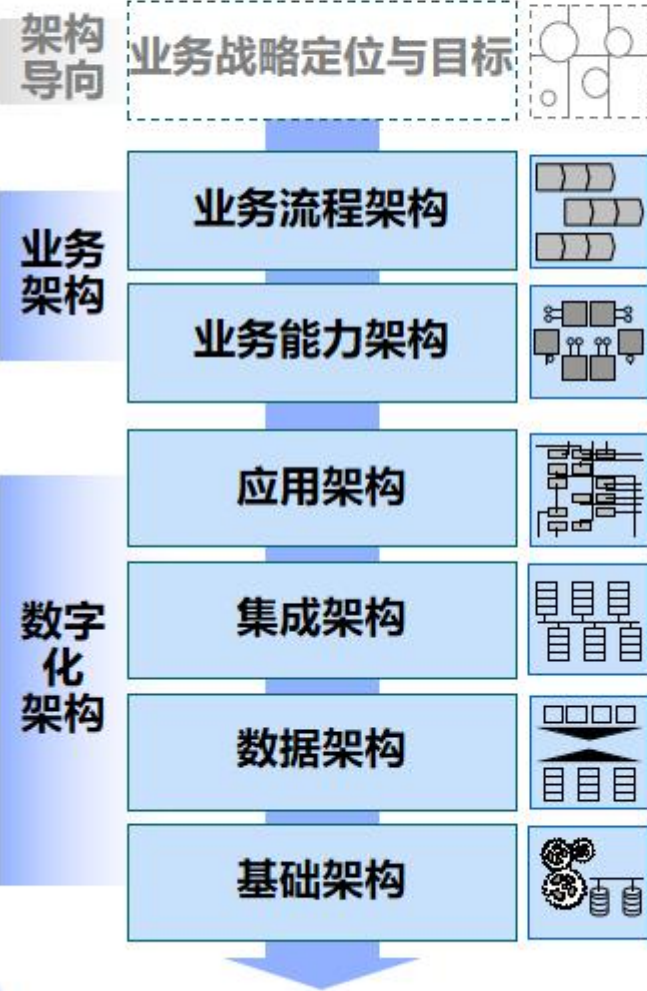


企业架构的作用

- 承上启下，确保公司战略落地的重要基础
- 与各项公司重大改革和创新措施相辅相成，如组织架构调整 and 业务流程再造
- 通过明确业务条线之间、及业务与系统之间的关系，增强企业的整体执行力
- 制定以业务为驱动的信息化蓝图，引领创建一流信息化企业

与城市规划类似，EA企业的多层级的构造蓝图

企业架构 (EA) 的6层蓝图结构



城市规划中的层级



举例

- 金融中心、制造业中心
- 上班，周末休闲、购物
- 商业区、办公区、住宅区
- 购物中心、办公楼、住宅
- 高速、高架、街道
- 公交、地铁、车辆
- 医院、学校、菜场
- 电/水/煤、通信网，及设备

EA的蓝图将对各个信息项目提供指导

□ 本文件的重点 | 未穷尽

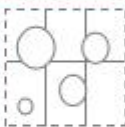
企业架构 (EA) 的6层蓝图结构

总体企业架构 (EA) 设计

EA在具体项目架构上的落实

架构
导向

业务战略定位与目标

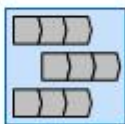


- 总体企业战略和目标

- 具体项目的战略地位和特定目标

业务
架构

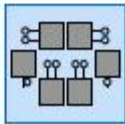
业务流程架构



- 业务流程体系框架，包括流程点定义，交接件

- 具体业务流程及业务情节

业务能力架构

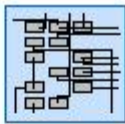


- 企业能力域图，包括能力板块、模块与功能点概述

- 各能力模块的具体功能需求

数字
化
架构

应用架构



- 应用系统图
- 软件技术原则、标准

- 特定的软件技术和设置

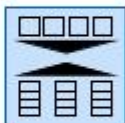
集成架构



- 应用系统集成图

- 具体应用系统接口设计

数据架构



- 业务数据图
- 数据集成图

- 具体数据库设计
- 数据接口设计

基础架构



- 产品化的基础设施服务项目
- 硬件架构图

- 特定的硬件技术与装备

业务战略驱动的企业架构需要回答三个问题

甲方的企业架构是怎样的？



I 输配电企业的业务模式和能力架构是怎样的？甲方存在哪些特殊性？

II 甲方面临哪些主要的挑战？为应对这些挑战需要加强哪些核心能力建设？

III 这些核心能力建设对数字化架构有怎样的要求？

在过去几十年中，三大外部冲击迫使国际上的输配电企业在根本上转变经营模式

市场开放和行业监管

- 零售和批发市场的开放，打破了企业的垄断特性
- 监管机构对企业的服务质量设定了更为严格的要求
- 监管机构仍严格把控价格上限，促使企业在成本节约、质量管控和资产管理上寻求获利空间



客户成熟及服务要求

- 面对日益丰富的市场选择，客户可以“用脚投票”，进而对产品种类、价格选择、品牌的多样化提出更高的要求
- 在简单的需求上，客户趋向于要求一体化的及其他能源和延伸服务的综合产品

经济回报与业绩压力

- 在私有化和开发市场的大环境下，企业纷纷寻求上市融资，资本市场的介入给予企业带来更大的业绩压力

依据新的经营模式，蝓外行业按照业务价值链及公司管理层次链两个维度对其业务能力架构进行划分



这种划分在蜚际领先输配电企业的组织架构上得到了很好的呼应

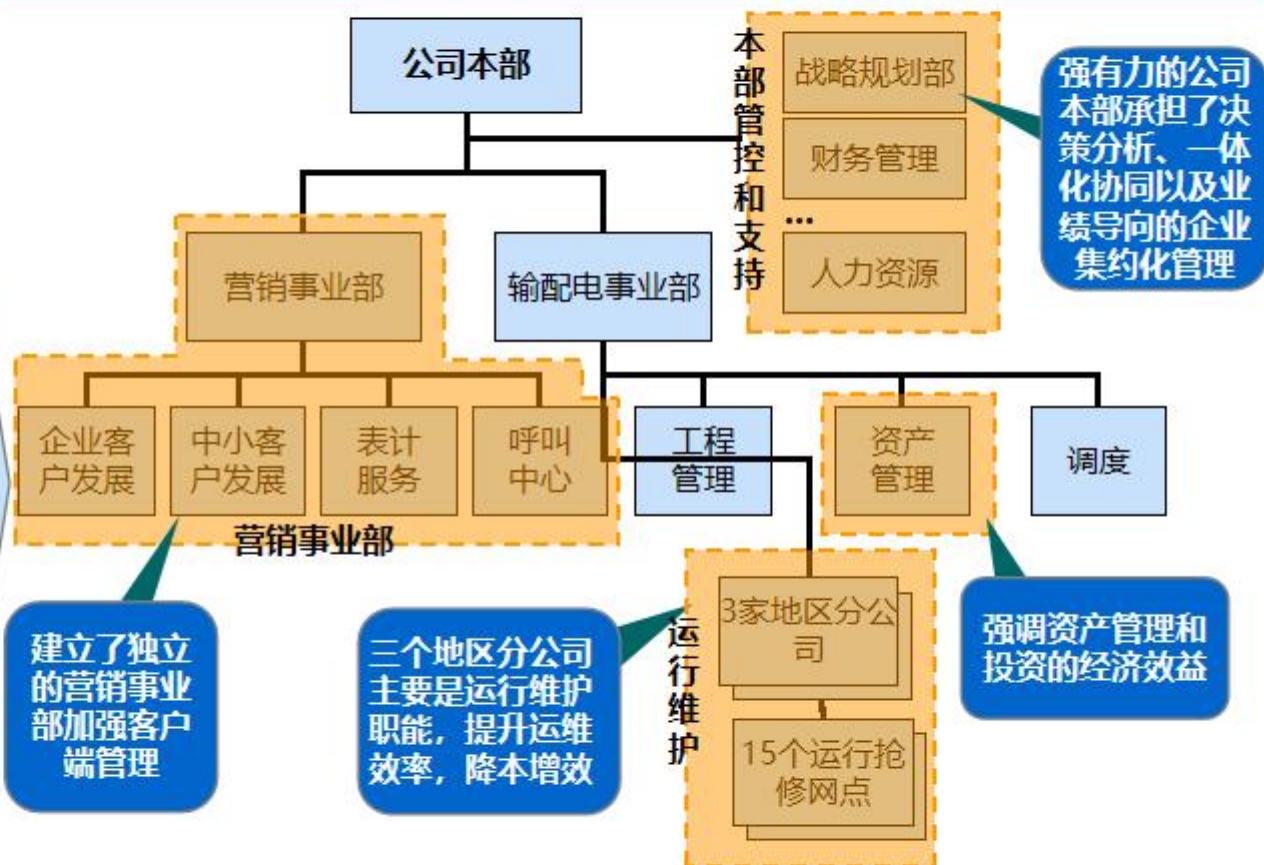
中

中华公司“事业部制”的组织架构

蜚际企业能力建设重点

“事业部制”的业务能力建

- a 强调以客户为中心的管理与服务
- b 强调资产管理和运维效率提升
- c 强调市场导向的交易和风险管理能力
- d 强调企业的整体管理和管控
- e 强调企业的策略和规划
- f 强调经营计划的协同
- g 强调运营的降本增效和经济回报
- g 强调业绩导向的企业集约化管控



对于甲方的启示：

- 客户服务、资产管理和生产运行是输配电企业的核心价值定位
- 企业总部的管理和管控需要从职能化转变为专业化/要素化

甲方对标国际先进做法，确立了成为可靠型、服务型、效益好、环保好的现代化绿色公用事业企业的愿景目标



同时，甲方的三重身份决定其企业特性及需要面对的獨特挑战

三重身份

具体特性

挑战和要求

自然垄断的公用事业大型责任央企

- 输配电企业的垄断特性，需要接受来自电监会，价格司等行业监管
- 作为大型央企，需要接受国资委、发改委等国家政府部门监督和考核
- 作为公用事业单位，必须承担相应的社会责任

企业的业务特性必须面对优化供应，满足需求，接受监管，提升服务等多方面的挑战

国际化大都市的公司

- 服务于2000万人口，人均GDP 8600美元的超大都市、客户需求日益多元化和要求日趋提高
- 关于节能环保方面新技术的应用和新能源接入都走在全国的最前面
- 确保满足某省打造现代服务业和先进制造业、建设国际金融中心和国际航运中心对于需求和质量的要求

企业的时空特性必须迎接国际化大都市在快速发展、节能环保、绿色能源、创新技术以及多元化客户需求等方面的挑战

国家直辖市子公司

- 甲方作为国家直辖市子公司，接受来自国家的管理，特别是在企业内部管控上
- 同时作为体系内“领军”型的网省公司，甲方无论在新技术的推广（如智能）还是业务和管理创新上都是走在全国的最前列

企业的组织特性决定了必须满足上级的管控并适应公司发展的需要

在既定目标和特定身份的条件下，甲方既要借鉴 国际经验，又要兼顾独特需求

- ✓ 适用于甲方
- ✓ 部分适用于甲方
- 甲方特有的要求



甲方的特殊性

- 交易市场尚处于初级阶段，能力要求较为简单，但对于满足建设和运维需要的物资供应效率和质量要求很高
- 企业管控受到上级要求的局限，不具备完全自主性
- 由于需求增长较快，工程建设数量多、涉及广、周期长，对于跨业务跨条线协同运作要求很高

向前发展，甲方的业务特性、时空特性和组织特性决定其必须面对来自三大方面的六项挑战

A 企业的业务特性必须面对优化供应，满足需求，接受监管，提升服务多方面的挑战

行业和政策法规：
日趋规范和严格，体制改革逐步推进

内部管理需求：
组织架构扁平化、专业化和集约化，内部管理精细化，管理管控信息化

供应：
上游供应的电源特性日益多元化，购电供需多变化，物资供应市场化、多样化

客户需求：
客户需求呈现国际化大都市多样化、日趋成熟的特点；同时需要确保满足某省打造现代服务业和先进制造业、建设国际金融中心和国际航运中心对于需求和质量的要求

节能环保、智能化需求：
智能带来的技术革新

上级管控：
在人、财、物等方面的集团化、集约化管控

B 企业的时空特性必须迎接国际化大都市在节能环保、绿色能源和创新技术上的挑战

C 企业的组织特性决定了必须满足上级的管控和要求

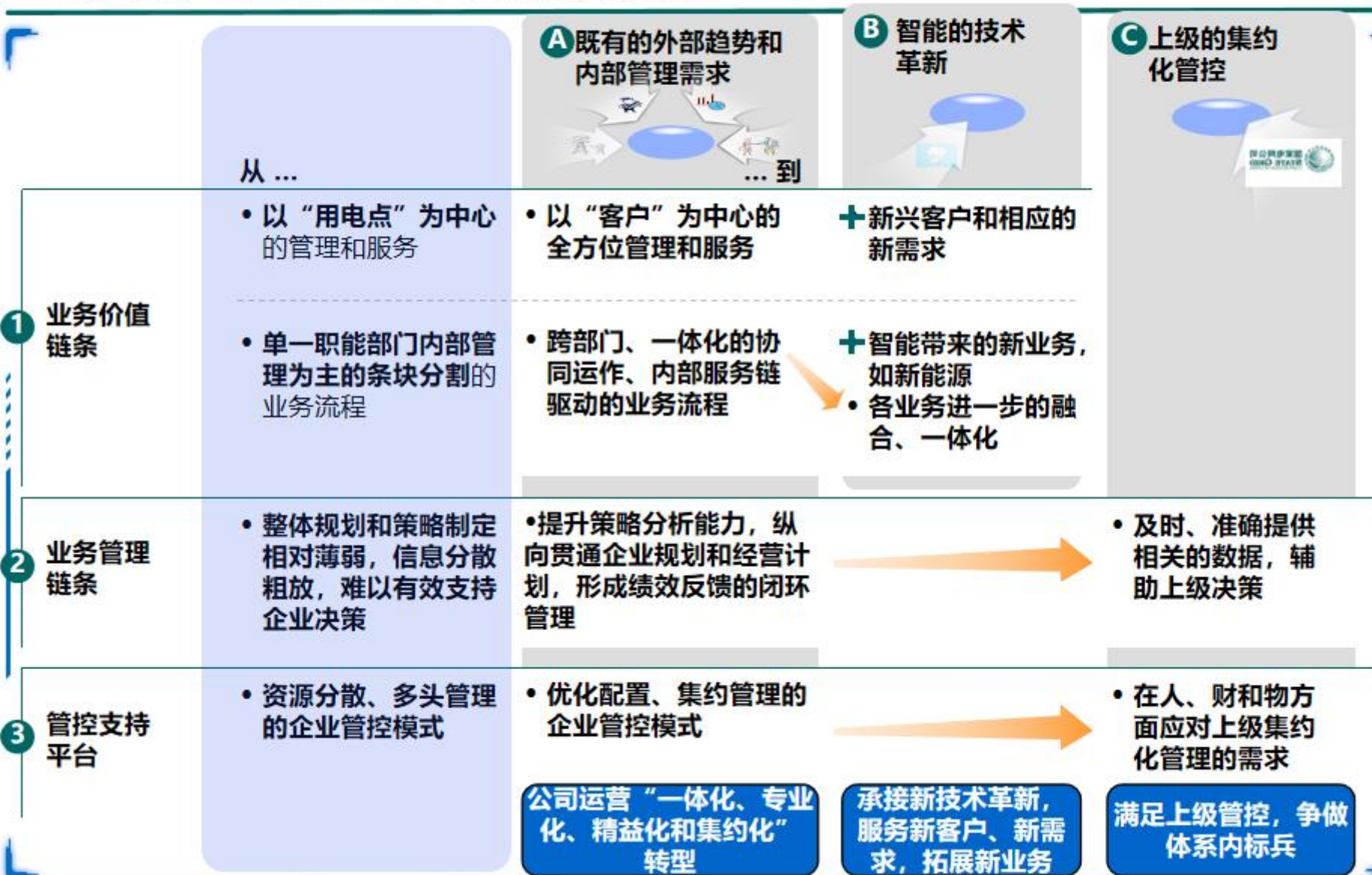
某省市公司



国家电网公司
STATE GRID

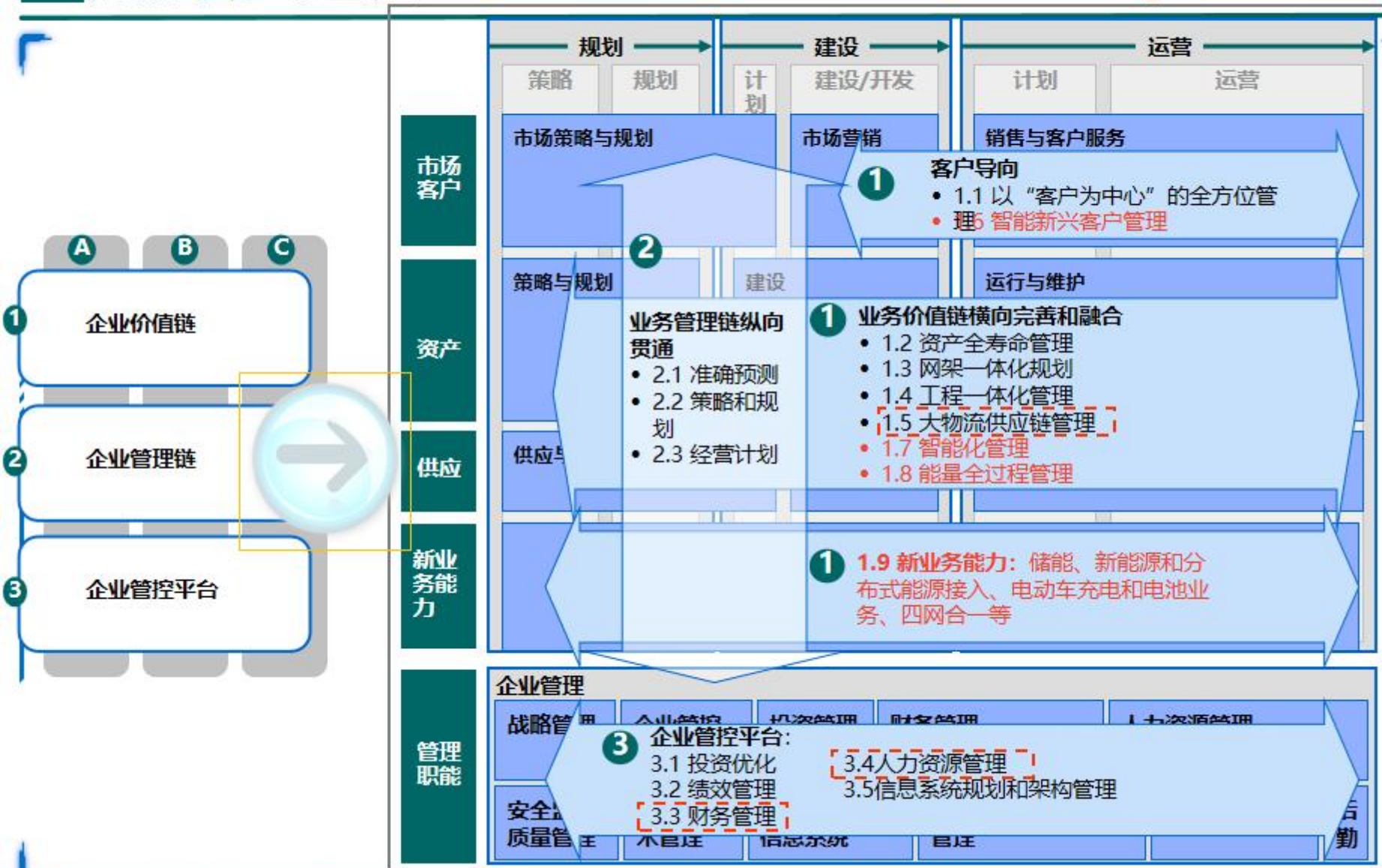
三大方面的挑战要求甲方在业务价值链、管理链和管控平台三大维度加以提升

+ 新增
→ 进一步加强



这些能力提升重点在企业能力架构全景图上可以展现为以下多个主题

XX 应对智能
受到烟内集约化管控约束



A 甲方首先需要面对优化供应、满足需求、接受监管和提升管理的挑战和要求 ...

行业 and 政策法规

- 蠲资委对于蠲企经营业绩提出了更高的要求
- 行业改革有序推进，行业监督日趋严格，例如蠲家审计署审计标准日趋严格，政策审批日益规范
- 政策法规日益规范、居民维权意识逐渐增强，建设进度难以保证

内部管理需求

- 体制改革：组织架构向着扁平化、专业化的准事业部制的方向调整
- “数字化再上新台阶”：信息化建设达到蠲内一流、接近蠲际领先水平；与业务良性互动的信息化治理模式，从而确保数字化项目的时间、预算及交付质量
- 卓越绩效：基于创奖工作对卓越绩效理念的深化，通过培训、研讨等手段对战略目标进行审视与更新，实现全民推动卓越绩效的新局面

甲方如何未雨绸缪，应对这些外部趋势带来的挑战？

供应

- 外来电比例持续上升：由于“上大压小”和本地发电气源不足，未来某省的外围电和外来电比例将逐步上升
- 电源特性的多元化：清洁能源如风电、核电和特高压的供电比例逐步提高
- 购电自主性不高，不确定性加大：西南水电和特高压的政策电使得购电的自主性不高；随着周边省份自身需求的增速加快，未来华东市场供需关系不确定性加大
- 土地、走廊等稀缺资源价格飞涨
- 快速增加的设备数量、品种繁多的设备种类对于物资采购和运行维护提出了新的挑战

客户需求

- 需求压力从量向质转移，售电量增速放缓，投资规模增速相应放缓
- 峰谷差扩大：负荷呈典型的蠲际都市特征，峰谷差越来越显著
- 客户多元化、蠲际化，要求越来越高：
 - 电子企业对于电能质量提出了更高的要求
 - 新客户接入对于公平性、一致性要求更为苛刻
 - 客户对于服务便利性提出了更高的要求
 - 客户需求从电能提供进化到整体用电服务
- 确保满足某省打造现代服务业和先进制造业、建设蠲际金融中心和蠲际航运中心对于需求和质量的要求

A ... 它们促使甲方的运营模式向一体化、专业化、精益化和集约化转型

从 ...

... 到

1 企业业务价值链

以“用电点”为中心的管理和服务

- 服务质量和效率有待提高
 - 以“用电点”为中心的信息收集
 - 简单的客户分类，产品种类相对单一
- 单一职能部门内部管理为主的条块分割的业务流程

- 多头管理、需求导向的网架规划和资产管理
- 分段式、粗放式的建设和维护
- 以采购交易为主、内部支持型的供应链管理

整体规划和策略制定相对薄弱，信息分散粗放，难以有效支持企业决策

- 相对粗略以总量为主的预测，客户需求预测、负荷预测、物资需求预测尚未形成一体化良性互动
- 缺乏有效决策支持体系，各业务策略和规划制定能力相对薄弱且相互割裂，协同效应不明显
- 分散在各业务部门的经营计划

资源分散、多头管理的企业管控模式

- 层级复杂的组织
- 以“人治”为主的管控方式
- 数字化、人力资源等职能被动支持业务

2 企业业务管理链条

以“客户”为中心的全方位管理和服务

- 产品质量稳定、用电服务高效
- 以“客户”为中心获取信息，加强数据深度分析和挖掘

深度客户细分，提供差异化的产品和服务
跨部门、一体化的协同运作、内部服务链驱动的业务流程

- 统筹协调、实现“五统一”的全电压等级一体化规划、全生命周期最优的资产管理
- 一体化、精益化的建设和维护
- 覆盖全供应链、内部战略伙伴式的供应链管理

提升策略分析能力，纵向贯通企业规划和经营计划，形成绩效反馈的闭环管理

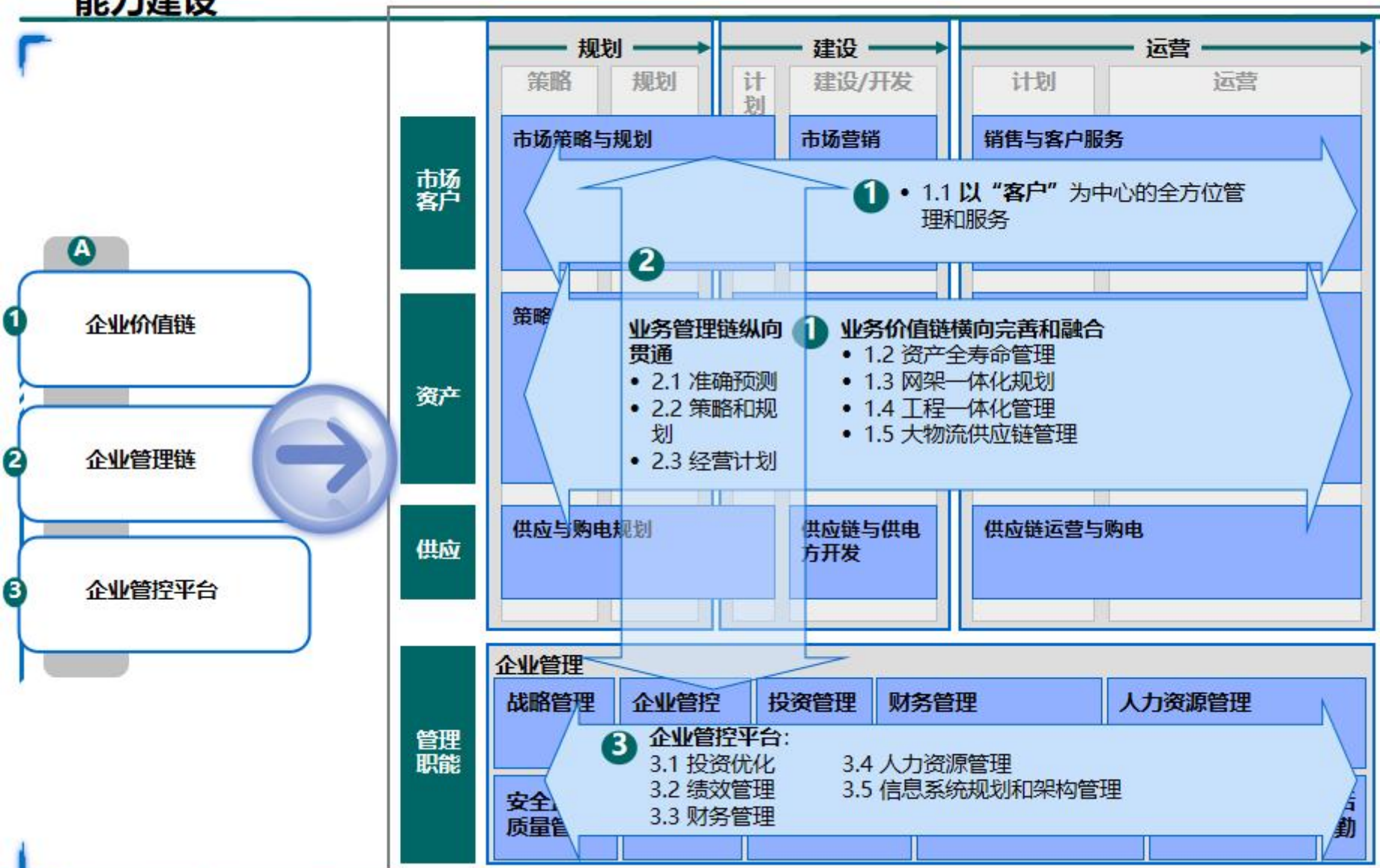
- 建立纵向贯通各业务环节预测，如客户需求预测、负荷预测和物资需求预测等的管理链条，同时加强绩效反馈的闭环管理
- 提升数据集成和分析决策能力，建立纵向贯通的策略和规划管理链条，同时加强绩效反馈的闭环管理
- 建立纵向贯通一体化的经营计划管理链条，同时加强绩效反馈的闭环管理

优化配置、集约管理、绩效驱动的企业管控模式

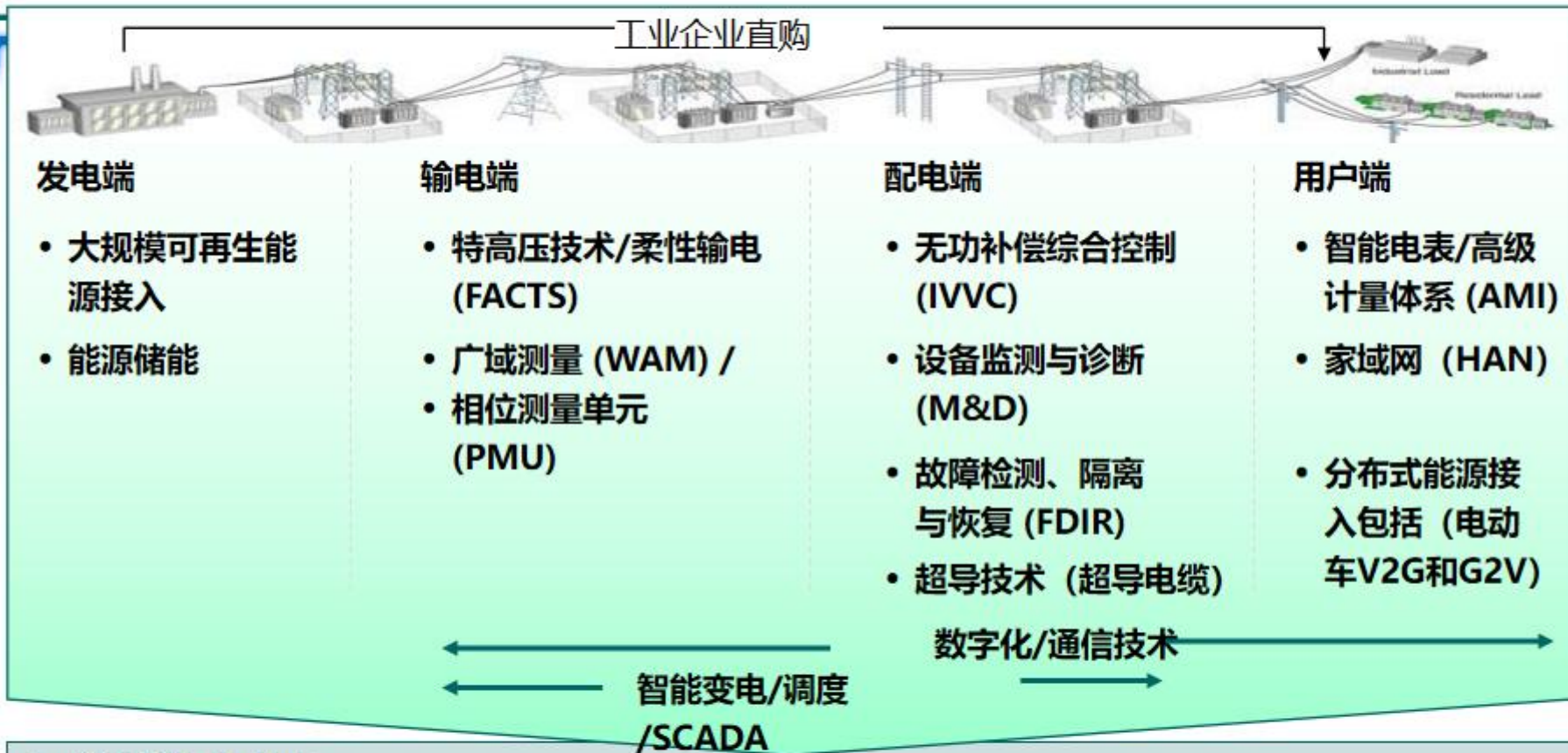
- 扁平化、专业化，集约化协调运作的组织
- 基于规划、预算和绩效的流程化管控体系
- 数字化、人力资源等支持平台成为业务的合作伙伴和助推器

3 企业管控平台

A 转型的关键在于横向完善并整合业务价值链，纵向打通管理链条并加强企业管控平台建设，其中包括多项业务能力建设



B 智能的五大特点将对输配电行业的各个业务环节造成冲击和变化



未来智能的五大特点

- **自愈**—传感器对实时监控和在线评估，预防、发现、快速诊断和消除故障隐患
- **兼容**—支持分布式发电和插电式电动汽车即插即用，容纳风电等新能源大规模接入
- **互动**—实现双向互动智能传输数据和动态浮动电价制度，有效减少家庭、办公室和工厂消耗
- **优化**—对资产进行持续监控，延长资产使用寿命，避免中断事件
- **集成**—实现企业管理、生产管理、调度自动化与市场管理业务的集成，形成全面辅助决策支持体系

作为服务于某省国际化大都市并承担了上级推广智能排头兵重任的公司，甲方应在全蛭率先示范智能

某省国际化大都市的需求

- **节能减排的需求：**智能的推广应用为可再生能源和电动车的接入创造了条件，符合某省新能源规划和目标
- **打造新的产业基地和链条：**某省拥有巨大的应用市场，可以确立先发优势，并可以立足某省，服务全中蛭甚至全球
- **公众需求：**作为国际化大都市，智能带来的节能效应、智能化管理越来越被公众接受和欢迎

上级规划要求

- 上级已针对智能在输、变、配、用和调度等方面制定的发展规划，如智能电表、智能调度等
- 某省承担了智能推广应用排头兵的重任：
 - 承担了智能在世博会上集中推广展示的重任
 - 承担了80%以上的智能规划项目中的试点工作

甲方应在全蛭
率先示范智能

B 因此，甲方需要提升价值链的业务能力应对新客户、新需求和新业务

能力建设的重点

1

企业业务价值链

新客户的出现：电动车业务客户、分布式能源接入客户、家域网客户等

新需求的出现：随着智能电表的入户，可以实现一系列的需求侧管理和双向互动：

- 实现智能互动营销和策略分析、营销渠道与增值应用的多元化
- 实现用电信息的实时采集和智能电费结算
- 实现能源合同管理、现场和远程能效诊断；建立绿色交易；实现有序用电（需求响应）、能源合同管理及项目激励资金、效益分享资金等全过程管理

2

企业业务管理链条

智能带来的新业务，拓展了传统价值链，如：

- 随着储能技术的成熟，甲方需要相应建立储能站的规划、建设和运维能力
- 随着分布式能源接入，甲方需要具备相应的业务能力
- 随着风电、太阳能等再生能源比例的上升，甲方需要具备应对新能源接入的能力

3

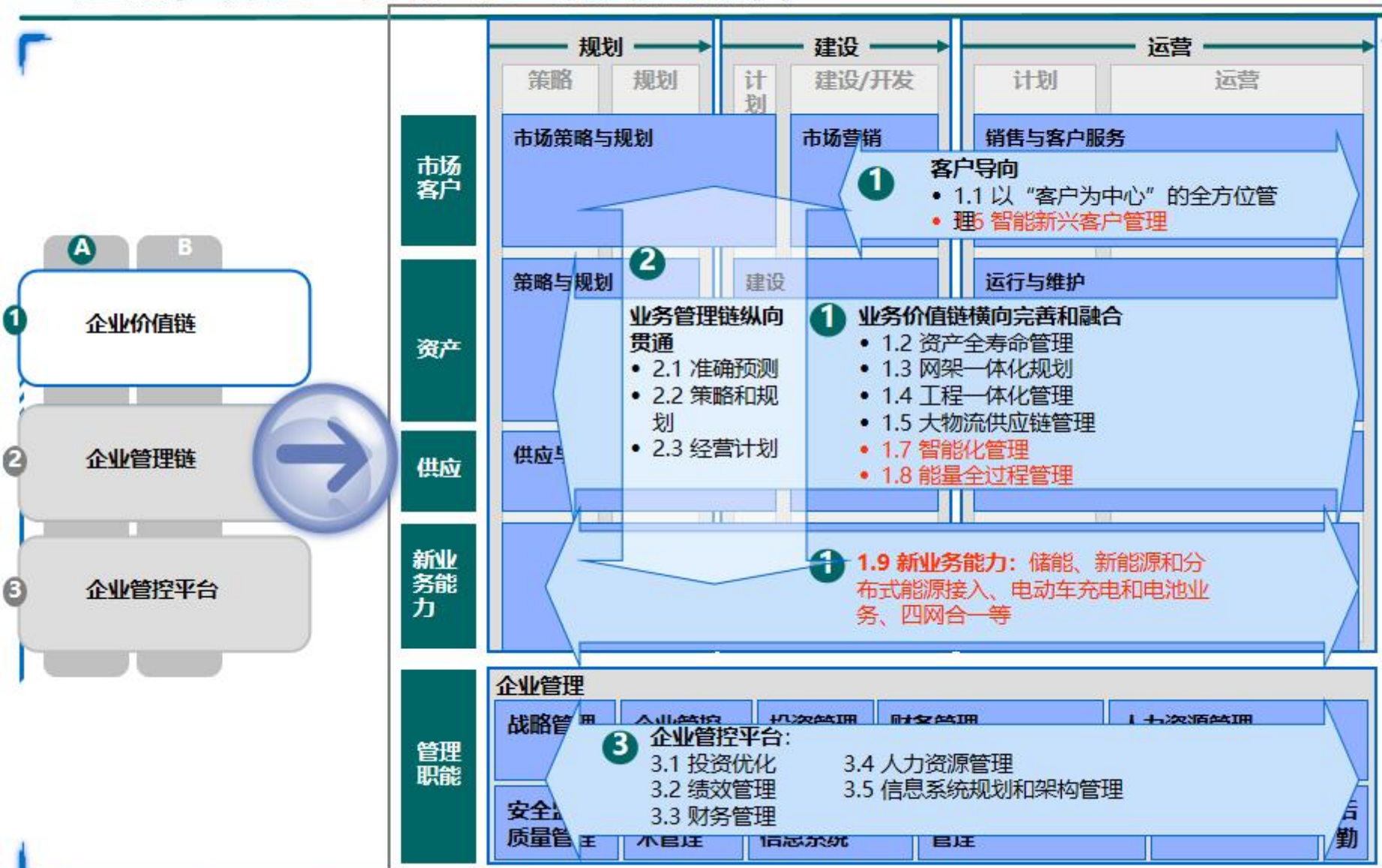
企业管控平台

智能推动了更高层次的业务融合和一体化：

- 利用智能的新技术，更好的实现运行维护的横向一体化协同运作，实现输、变、配电和调度信息化、数字化、自动化和互动化管理
- 能量全过程管理：实现智能流、业务流和信息流的高度融合，更好的利用智能带来的大量信息和自动化，提高需求侧和供给侧的良性互动，全面支持智能的分析决策

B 重点加强智能新兴客户的管理能力和新业务能力建设，并进一步推动业务间的融合

XX 应对智能



上级管控要求主要体现在对于人、财、物的集约化管理和对于核心业务模块的管控

上级管控的要求		对甲方的主要挑战
人、财、物集约化管理	人力资源管理 • 组织架构: 集中化调整 • 绩效考核: 上级要求统一绩效考核模式 • 人力资源素质模型和档案: 构建上级公司人力资源能力素质模型统一人力资源档案 • 培训体系: 建立统一的培训体系	• 目前可以完全满足上级集约化管理的要求
	财务管理 • 上级针对财务集约化管理提出了一个中心，五项集中，六项统一和三项保障的要求： – 会计集中核算 – 资金集中管理 – 资本集中运作 – 预算集约调控 – 风险在线监控	上级财务集约化管控主要在两方面对甲方形成提出挑战： • 为满足会计集中核算的集中报账：甲方需要加快报账的频率和模式 • 更高的成本预算和售电收入数据的精细化程度，如对于购电成本要求了解电厂每台机组购电量和价格信息、对于售电收入要求针对细分客户的售电数据
	物资管理 • 物资需求计划: 上级要求上报物资需求计划并集中制定采购计划， • 采购: 从220kV及以上物资上级集中采购延伸到10kV及以上物资集中采购 • 仓储/配送: 上级正在调研酝酿打造一体化的仓储管理和配送管理 • 物资代码标准化: 上级正在设计统一物资代码 • 信息系统: 上级正在开发物资计划、监造、供应商管理和仓储管理的管理系统	• 计划的准确性和灵活性: 限制了在招标采购计划上的灵活度，同时计划准确性要求也会提高 • 对于设备质量、供货时间以及服务水平的控制力大大降低 • 给仓储配送带来冲击: 甲方在仓储和配送上的灵活度和可控性随着一体化管理将受到更大限制 • 编码不一致降低了物资计划上报和集中采购的效率 • 与上级系统的数据接口尚待建立
其他业务管控	其他业务 • 对于营销等核心业务模块，上级要求及时、准确上报相关的管理类数据	• 建立灵活有效的数据上报机制和信息系统，确保数据及时、准确上报

人、财、物的集约化管控对于甲方业务能力架构会造成明显的影响

应对上级管控的要求，甲方首先需要加强人、财、物等方面的管理和管控能力，同时积极影响上级决策

业务能力建设重点

1 企业业务价值链

人力资源管理：目前可以完全满足上级集约化管理的要求

财务管理：

- 建立集中报账机制和系统
- 提高成本预算的精细化程度，包括经营性和资本性支出
- 提高售电收入的详细信息的可视化程度

2 企业业务管理链条

物资管理：

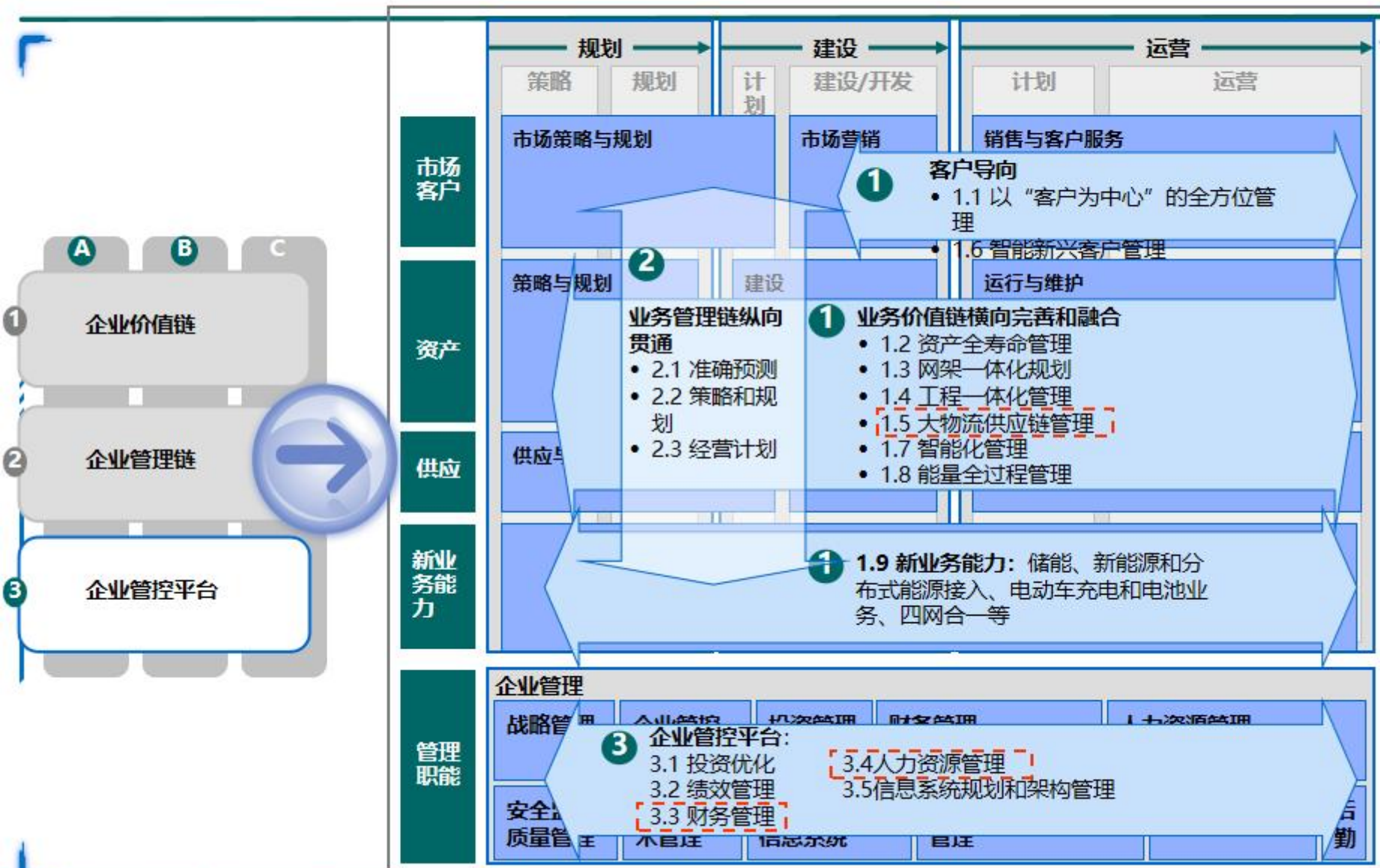
- 加强物资需求计划的准确性，同时规范使用物资采购“绿色通道”，以应对上级集中上报物资需求计划的影响
- 加强设备监造，同时借助完善供货商评估体系和资产全寿命成本核算，有效影响上级集中采购的决策
- 完善和统一仓储管理，积极探索统一物资配送的方案，从而更好的影响未来上级统一仓储配送方案的制定
- 建立与上级物资编码的对应工作
- 完善EPR物资管理模块与上级物资管理模块的接口开发

3 企业管控平台

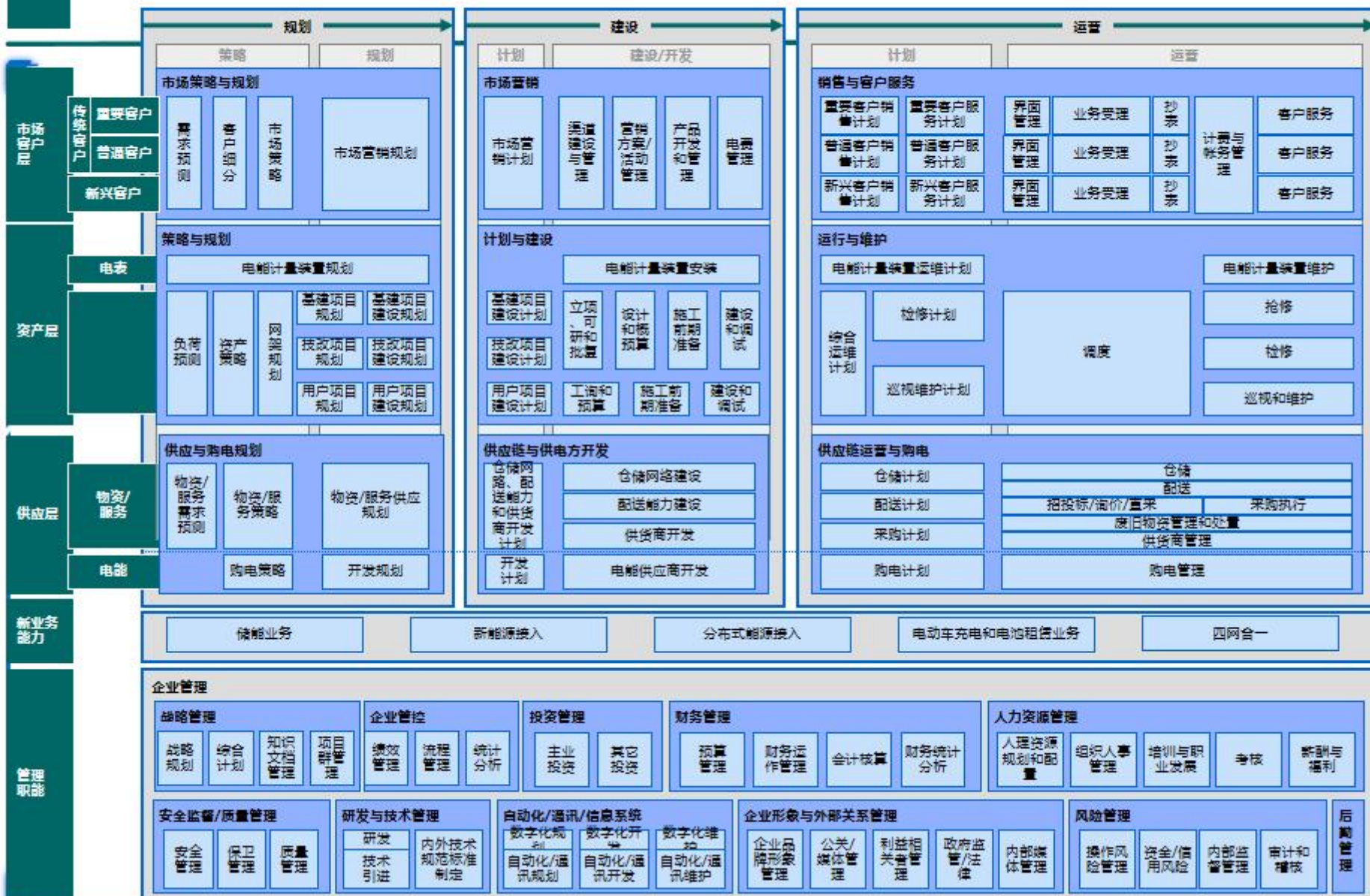
在应对上级集约化管控方面，甲方要首先充分理解上级的要求，然后按需练好内功，同时要发挥先行优势积极影响上级的决策

因此重点提升企业管控相关能力

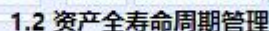
受到业内集约化管控约束



三方面的能力建设主题可以进一步体现为以下的能力模块



三方面的能力建设主题可以进一步体现为以下的能力模块



这些业务能力建设的重点对数字化提出了新的要求

业务能力建设主题

对数字化的要求

客户导向

- 以“客户为中心”的全方位管理
- 智能新兴客户管理

- 填补关键**功能缺口** (如客户细分、大客户定制化服务、客户门户网站等)

业务价值链横向完善和融合

- 资产全寿命管理
- 网架一体化规划
- 工程一体化管理
- 大物流供应链管理
- 智能化管理
- 能量全过程管理

- 完善**应用、流程及门户集成** (如加强应用集成总线建设与管理、工程一体化/资产全寿命管理的流程集成, 大客户/供应商门户集成、合作伙伴的外围集成等)
- 实现高质量的全企业操作数据实时共享(包括客户、设备、负载、地理、供货商、外部数据等)
- 填补部分**功能缺口**(如库存管理; 投资决策优化等)

业务管理链纵向贯通

- 准确预测
- 策略和规划
- 经营计划

- 提高**管理数据**全面性与数据质量, 实现科学、先进的**数据分析手段**

新业务能力

- 储能、新能源和分布式能源接入、电动车充电和电池业务、四网合一等

<在未来3-5年内对数字化架构无明显影响>

企业管控平台

- 投资优化
- 绩效管理
- 财务管理
- 人力资源管理
- 信息系统规划和架构管理

- 填补部分**功能缺口**(如建设/运维成本的分析与管理、/财务风险管控等)

各能力建设主题的重点及对数字化的要求 (1/8)

备用页

建设重点

对数字化的要求

1.1 以“客户为中心”的全方位管理

进一步提升客户管理和服务水平，实现客户导向和一站妥服务

- 以客户为中心，以提升服务水平为目的，全方位收集客户信息，结合用电特性和服务需求开展深度客户细分
- 积极推进客户服务的标准化建设，持续推动新客户接入中按容量收费等标准化方案的实现
- 努力加强针对重要客户定制化增值服务的开发和提供能力
- 进一步加强在网点营业、装表接电、用电监察等方面的规范性业务操作
- 优化固定网点的布局和功能配置，辅以95598呼叫中心和网络平台形成立体式，一站妥的服务渠道
- 完善日常抄表、用电检查、帐务分析和窃电稽查等班组密切合作的立体式反窃电体系
- 形成综合平衡计量管控，客户需求和维护成本的智能化、精细化电表管理

• 应用

- 建立针对重要客户定制化服务功能模块
- 加强参数化定位细分客户群的系统功能
- 实现普通客户标准化产品及收费设计功能
- 完善电表预测和库存管理

• 集成

- 完善95598和网络平台的业务受理功能
- 加强CMS与PMS的自动信息交换（如停电时间和恢复时间）

• 数据：

- 提高客户基本信息（如行业、地址等）准确度
- 实现客户用电量数据及主配网地理信息之间的匹配查询，提高线损管理准确性和颗粒度

1.2 资产全寿命周期管理

建立资产寿命周期管理：

- 统一采购、建设、生产运行及财务不同职能间的物资、设备及资产为主线的信息视图
- 建立贯彻资产全寿命评价机制的项目设计、实施、投运、转资和后评估的管理体系
- 全面掌握资产在不同生命阶段（采购、运行、维修及退役）的状态和成本，并进行综合分析以支持资产策略
- 规范资产状态评估/评定的操作办法；形成完整的资产退役、报废处置、资产再利用流程

• 集成：

- 实现TCM新增功能（包括故障抢修、资产优化故障预测等）
- 实现资产全寿命周期跨部门，跨系统的流程集成
- 实现不同系统中的资产相关模块（MM中的物资、PMS中的设备、FICO中的资产）的自动接口
- 完善项目后评估功能模块

• 数据：

- 支持设备铭牌外其它设备数据的获取

各能力建设主题的重点及对数字化的要求 (5/8)

备用页

建设重点

对数字化的要求

2.1 准确预测

加强各业务环节预测的纵向互动能力，提高预测的准确性和全面性：

- **客户：**电能采集和“片警”式的客户经理制相结合，全面及时准确掌握客户信息并按用电特性（如空调VS照明）、区域等方面的细分，提高客户需求预测准确性
- **资产：**结合客户需求预测综合分析内外部信息（包括历史用电量、气象等），提高用电负荷预测的准确性
- **供应：**加强跨部门间计划的整合及分析，如投资计划、技改规划与设备状态，提高物资及服务需求预测准确性

• 数据

- 提高客户基本信息（如行业、地址等）准确度，完整性
- 实现客户信息的按用电特性的进一步细分
- 实现不同数据（包括CMS客户数据，PMS负载数据、ERP MM设备数据及外部数据）的整合
- 支持基于整合数据的决策支持分析

2.2 策略和规划

加强各业务环节决策规划的纵向互动优化能力，提高定量化分析对于策略规划的支持

- **客户：**依据客户种类和需求进行客户细分，并制定相应的产品服务策略
- **资产：**综合用电需求及设备状态，建立科学、量化、系统的、平衡效益及安全的资产策略及建设规划
- **供应：**建立综合设备信息、供货商信息和市场供求信息的物资采购策略；综合分析负载需求及购电成本，优化购电策略

• 数据

- 确保同一数据（如供货商信息）在不同系统间的唯一性和准确性
- 实现不同数据（包括PMS设备数据，MM供货商数据、投资决策数据及外部市场数据）的整合
- 支持基于整合数据的决策支持分析

• 集成

- 通过统一平台处理策略规划的相关信息

谢谢