

助力企业的组织转型——H航空集团运营扫描

客户经济时代的到来对各行各业的服务水平提出了更高的要求。作为服务行业的航空公司，如何根据客户需求，优化自身战略定位，加强企业内部管理，为客户提供更多价值附加，成为航空公司吸引更多客户、创造良好业绩的重要保障。在航空公司管理变革过程中，信息化的重要程度不断凸显，建立有效的信息化平台，确保信息的真实、及时和充分，成为航空业制胜的一个重要的支撑点。信息化变革绝非单纯上一套信息系统就可以解决的，而是要建立所有变革以及与此相关的部署，共同构成企业信息技术和信息系统的整体框架。

一、 H 集团 IT 运营扫描项目背景介绍

作为中国航空企业的领导者之一，H 集团致力于不断提升自身服务品质及国际竞争力，并对管理体制进行了一系列深化改革，当前，H 集团的发展方向和发展重点落在信息化改革上，为此，H 集团 IT 部门需要根据集团股份战略转型要求做出新的战略定位，优化 IT 流程，提升工作效率，实现 IT 技术的融合与创新，为实现战略协同、资源共享、竞争力提升做好充分准备。

在新的战略定位下，H 集团 IT 管理部门的一些问题更加凸显。H 集团对 IT 的投入与先进的航空公司相比相对偏低；在 IT 人才引进和 IT 战略合作方面与国际先进公司尚有差距；IT 人才比例与标杆航空公司相比偏低。

因此，和致顾问建议 H 集团信息管理部在现有资源供给情况下，通过组织模式的转变提高工作和人员的利用效率，实现资源的最优配置，进一步深化 H 集团 IT 部门组织转型。

IT 运营扫描是深化 IT 组织转型工作中的重要一步，它能够更好地帮助 IT 部门了解目前工作和时间分配现状，为 H 集团 IT 组织转型和能力提升提供事实基础和决策依据，明确未来发展方向，保障后续调研工作的顺利开展，为进一步深化 IT 组织转型工作奠定基础。

二、 IT 运营扫描（IT SCANNER）的基本功能介绍

和致 IT 运营扫描集合了 IT 运营有效运转所需的职能细胞，工作域，诊断分析的数据结果可有效帮助 H 集团领导在如何达到业务成功方面作出有效决策。具体表现在：

1. 客观评估当前 IT 运作水平；
2. 为决策提供大量事实依据；
3. 为科学分析业务现状及未来方向提供量化结果；
4. 明确 IT 组织变化的积极影响。

同时，IT 运营扫描还是一个组织运行有效的测量和诊断的工具。

1. 它可以了解当前的 IT 组织是如何服务当前客户的；提供该团体花费时间、全时员工的工作当量的数量“形象”，如果需要还可以结合人工成本计算实际的人工投入。
2. 还可以分析整个 H 集团 IT 管理在不同的业务层面（战略规划、职能实现、运营服务）的资源投入程度。

和致顾问为 H 集团设计的 IT 运营扫描问卷由 IT 时间问卷和 IT 管理价值有效性问卷两部分组成，采取在线方式进行，问卷内容涵盖角色、职能、业务流程及 IT 部门全部的 262 条业务活动。

IT 运营扫描分为问卷设计和设置、数据收集与分析、整体审阅与报告撰写以及沟通与澄清四个主要阶段。

- ✓ 在问卷设计和设置阶段，和致顾问完成对调研参与对象的确定、调研问卷的设计与修改及调研系统的设置、测试与修正的工作；
- ✓ 数据收集与分析的阶段，完成内部沟通网络和数据的渠道的建立，进行问卷调研及发布，收集、清理与整理调研问卷数据，并对反馈数据进行初步分析；
- ✓ 整体审阅和报告撰写阶段，整体审阅反馈情况，深入分析反馈数据，完成报告撰写、讨论、调整与校对；
- ✓ 最后，沟通与澄清阶段，和致顾问针对 IT 运营扫描调研结果进行沟通与澄清，并提出后续改进的计划和行动。

三、 H 集团 IT 运营扫描项目成果

和致顾问根据运营扫描器提供的数据，从多个角度对 H 集团 IT 的总体状况进行了分析；并通过 IT 客户的评价及 IT 时间分配，对 H 集团 IT 管理部门重点关注的 IT 角色定位、IT 职能以及业务流程进行了分析。（参见表 1）

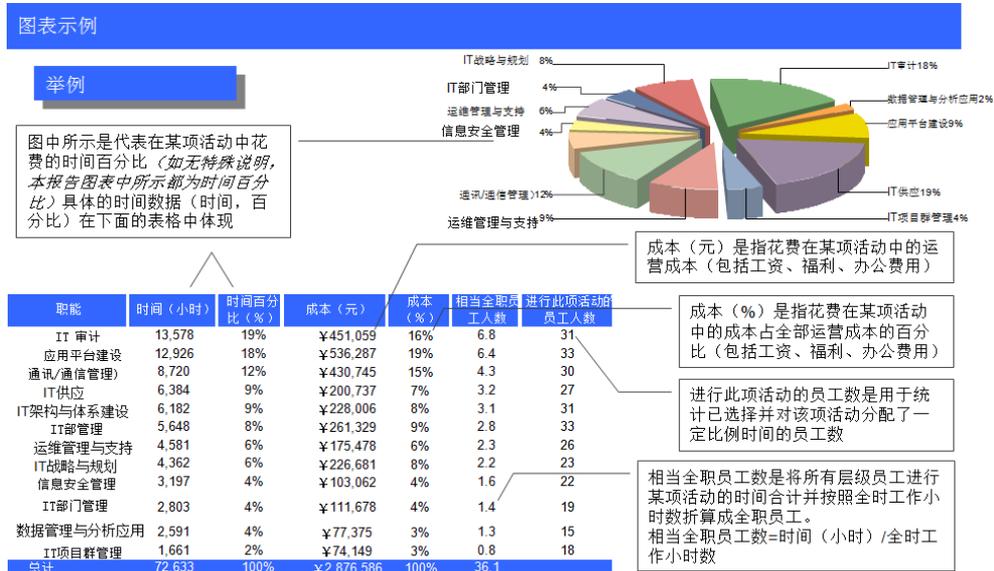


表 1. IT 运营扫描展示样例

通过 IT 运营扫描，H 集团 IT 部门明确了自身的管理体系、职能架构、业务流程、服务水平、客户满意度、人工成本的结构等方面的重要问题，澄清了 IT 部当前运行过程的主要难点、重点和痛点；更重要的是明确了下一步的工作方向。在成本控制方面，通过服务模式转变，可以为 H 集团信息管理部带来可观的成本节约。尤其在下一步的战略转型过程中，明确了转型方向和路径。通过组织转型和流程优化，可有效控制 IT 部门的运行成本，IT 部门未来的发展方向将由业务驱动角色向以差异化能力为核心的业务融合角色转变，并将引领服务产品的持续创新。

四、 客户反馈

基于 IT 运营扫描的结果，和致顾问向 H 集团 IT 部门提出了建设性的转型建议。为了使运营扫描的结果更有效的支持 IT 部门的组织转型，和致顾问进一步在报告中提供了 IT 部门向差异化和转型能力转化的战略发展目标和发展路径，结合 H 集团对 IT 部门的战略发展要求，为 H 集团 IT 部门有效支撑公司的战略实施奠定了坚实的基础。

H 集团组织转型项目组领导周总说：“和致的 IT 运营扫描是有效的管理工具，其运营扫描的结果客观准确，充分量化并体现了我公司 IT 管理部门的业务现状，为后续的组织转型提供了坚实的数据支持及明确的发展方向。”

关于和致

和致（CoreCapital）是一家提供人力资源业务流程外包（HRBPO）服务的专业公司。不同于传统的人事外包服务提供商，我们从一个全方位的角度审视企业人力资源的流程、信息技术、人才以及组织，辅以管理咨询引入最佳实践，并借助我们强大的信息平台将方案实施落地。通过业务流程外包，我们帮助企业提高人力资源职能运营效率，助力企业经营业绩的达成。

更多信息，请登陆和致官网 www.corecapitalchina.com