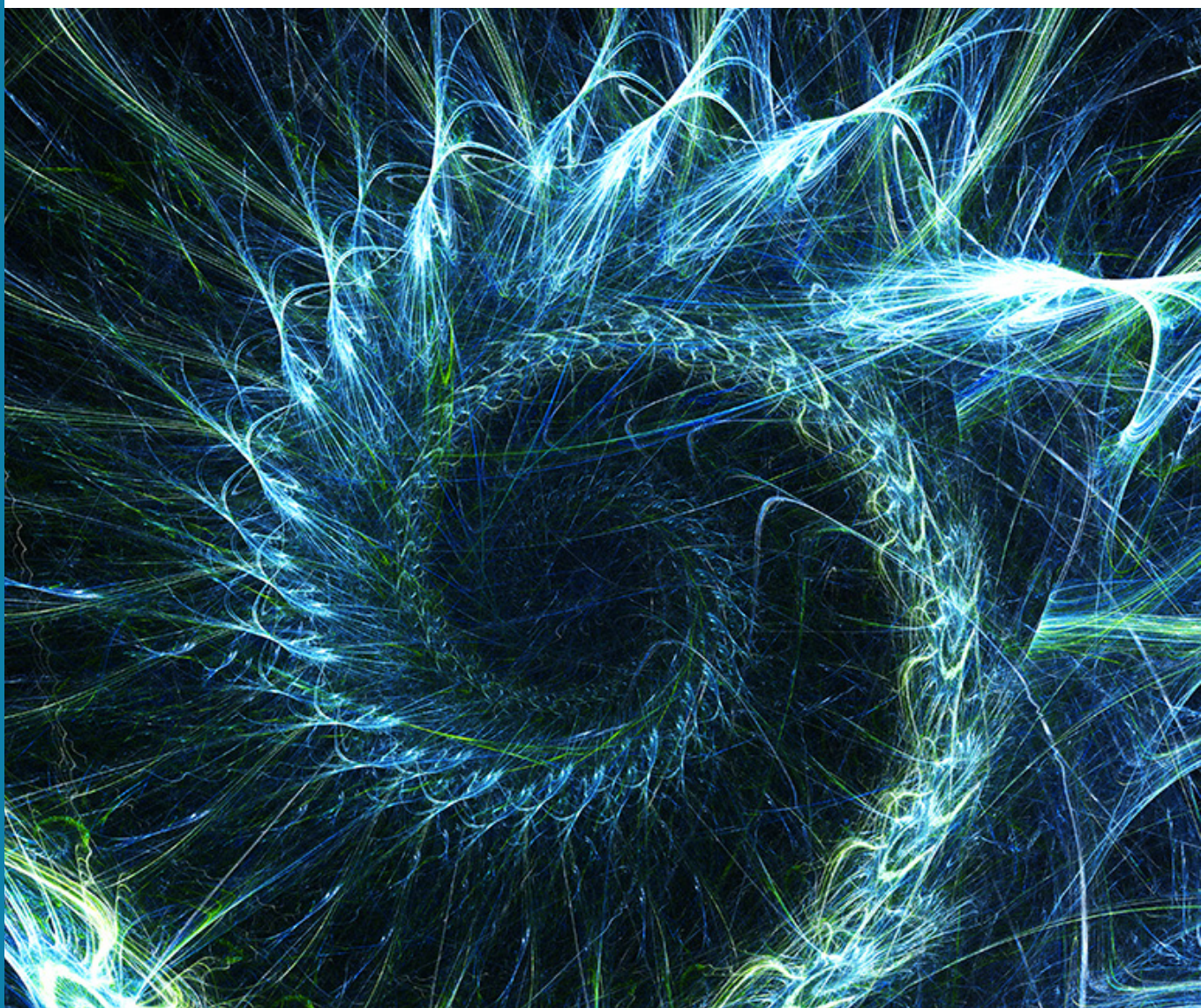


TOGAF®系列指南 价值流



编写 The Open Group架构论坛业务架构工作流(小组)
译者 傅 盛
审校 李自然

TOGAF®系列指南价值流

版权所有 © 2019, The Open Group, 保留所有权利。

未经版权所有者的事先许可,不得以任何形式或通过任何方式(电子、机械、影印、录制或其他方式)复制、在检索系统中存储或传输本出版物的任何部分。

本指南未被证实可避免可能的第三方所有权。在执行本指南时,应遵循确保尊重可能的第三方知识产权的常规程序。

ArchiMate®, DirecNet®, Making Standards Work®, Open O® logo, Open O® 和 Check Certification® logo, Open Pegasus®, Platform 3.0®, The Open Group®, TOGAF®, UNIX®, UNIX-WARE® 以及 The Open Brand X® 标识为注册商标。Boundaryless Information Flow™, Digital Practitioner Body of Knowledge™, DPBoK™, EMMM™, FACE™, the FACE™ logo, IT4IT™, the IT4IT™ logo, O-DEF™, O-HERA™, O-PAS™, Open FAIR™, Open Platform 3.0™, Open Process Automation™, Open Subsurface Data Universe™, Open Trusted Technology Provider™, SOSA™, Sensor Integration Simplified™ 以及 the SOSA™ logo 为 The Open Group 商标。

所有其他品牌、公司和产品名称仅用于识别目的,可能是归其各自所有者专有的商标。

TOGAF®系列指南价值流

ISBN : 1-947754-02-7

文档编号: G178C

The Open Group 于 2019 年 6 月出版。

2018 年 6 月更新,参考 TOGAF® 标准 9.2 版和 TOGAF® 系列指南:业务能力(G189)。

与本文件所含材料相关的意见可提交至:

The Open Group, Apex Plaza, Forbury Road, Reading, Berkshire, RG1 1AX, United Kingdom

中国上海浦东新区花木路 1388 号商务中心三楼 20 室

或通过电子邮件发送至:

ogspecs@opengroup.org

apac@opengroup.org

www.opengroup.org.cn

The Open Group 指南

目录

介绍	4
什么是“价值”？	4
价值分析方法	4
业务架构中的价值流	5
价值流与其他业务架构概念的关系	5
价值流和价值流映射的优势	6
价值流描述、分解和映射	7
描述价值流	7
分解价值流	8
将能力映射到价值流阶段	9
创造价值流的方法	9
指导原则	9
价值流映射场景	10
基线示例	10
将价值流映射到业务能力	11
热力图绘制场景	14
结论	16
附录A 替代价值分析技术的比较	16
价值链	16
价值网络	17
精益价值流	18



索引	19
关于作者、译者和审校	20
致谢	21
参考文件	21
关于The Open Group	22
关于本文档	23
关于TOGAF®系列指南	24

I 介绍

◆ 什么是“价值”？

“价值”一词源于古老的法文valoir，意即“值得”。这是某种东西被认为是应得的；某物的重要性、价值或有用性。在业务架构的语境下，重要的是要从有用性、利益、收益或愿望的最一般意义上来考虑价值，而不是从相对狭窄的会计或财务角度来将价值定义为“某物的物质或货币价值”。商业世界中价值的非货币例子，包括成功交付所请求的产品或服务、以及时的方式解决客户的问题，或者获取最新信息以便作出更好的商业决策。

价值是一个组织所做一切的基础。组织存在的主要原因是为一个或多个利益相关者提供价值。它是企业商业模式的基础，描述了企业如何创造、交付和获取价值的基本原理。业务或企业架构师应该能够建模、测量和分析企业为特定利益相关者实现价值的各种方式。这包括将价值的创造、获取和交付，分解为价值创造活动的独立 (discrete) 阶段的能力，每一个阶段都是通过业务能力的有效应用来实现的 (参见《TOGAF®业务能力系列指南》)。本指南提供了一种业务价值建模的方法和示例。

◆ 价值分析方法

过去有几种方法用于建模、测量和分析业务价值。三种众所周知的 (但经常被误解的) 技术包括价值链、价值网络和精益价值流。每种方法都有不同的目的和关注领域，使其定位不同于其他方法，以及在业务架构语境中使用的价值流，这也是本指南的主题。价值链从经济价值的角度出发；价值网络主要关注识别参与创造和交付价值的参与者；而精益价值流全都关于优化业务流程 (主要是在制造业环境中)。只有业务架构价值流旨在从客户 (或利益相关者) 的角度创建一个端到端的价值视角。正因如此，相比其他例如财务、组织或运营模型方面的例子，其更能与组织的业务模型的实现紧密地联系在一起。

附录A详细解释和比较了价值链、价值网络和精益价值流。

◆ 业务架构中的价值流

业务架构中使用的价值分析方法来自 James Martin 的《大转变 (The Great Transition)》¹。价值流 (图1中显示了一个简单的例子) 被描述为“一个端到端的增值活动集合, 为客户、利益相关者或最终用户创造整体结果”。在建模术语中, 这些增值活动由价值流阶段表示, 每个阶段都会为利益相关者, 创造和增加从一个阶段到下一个阶段的价值。



图1 :价值流的例子

价值流可能是外部触发的, 例如零售客户获取一些商品, 如上例所示。价值流也可能是内部触发的, 例如经理获得新员工。价值流可以在企业级或业务单元级定义。无论是哪种方式, 完整的价值流集合 (如价值流图或地图中所描绘的) 只是表示组织主要业务活动集合的所有价值流的可视化呈现。它是企业为各利益相关者创造价值的多种方式的集合。

价值流的一个关键原则是, 价值总是从利益相关者的角度来定义的, 利益相关者是客户、最终用户或工作所产生的产品、服务或交付品的接收者。所获得的价值因人而异; 它更多地依赖于利益相关者对产品、服务、结果或交付物价值的感知, 而不是其固有价值; 如生产成本。

◆ 价值流与其他业务架构概念的关系

作为业务架构实践的一部分, 我们将我们做什么 (业务能力)、谁做它 (组织)、如何实现价值 (价值流)、如何在运营层面 (流程) 实现或执行它、其所需信息、使用的系统等问题分开。图2展示了价值、价值流和价值流阶段之间的关系 (在下一节中进一步讨论), 以及其他基本的业务架构概念。

¹参见引用的James Martin编著的The Great Transition: Using the Seven Disciplines of Enterprise Engineering to Align People, Technology, and Strategy

译注: 本书中文版名称为《大转变: 企业构建工程的七项原则》, 由清华大学出版社于1999年4月出版。

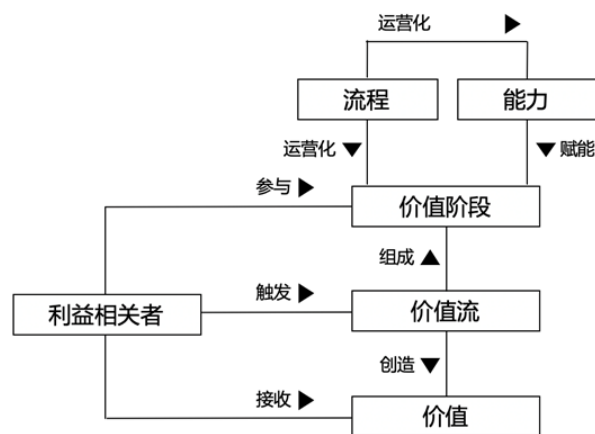


图2 :价值流建模关系

整组价值流描述了组织协调其能力，以创造利益相关者价值的各种方式。价值流与组织的商业模式（特别是价值主张）有着直接联系。当一个组织将其商业模式转化为运营模式时，这些价值流阶段可以转化为业务流程。重要的是，这种转化（或映射）并非直接一对一；单个价值流阶段可以映射到一个或多个业务流程。将价值流阶段映射到业务流程的过程反映了运营模式层面的决策，即如何将商业模式划分为组织可以自行构建的各种不同方式。

思考价值流和业务流程之间关系的另一种方式是考虑他们的视角：价值流采取一种自外向内的视角，通常是客户或最终用户，并显示价值是如何只围绕该利益相关者被创造和转移的。另一方面，业务流程更倾向于面向内部的运营层面——主要关注工作是如何完成的——即运营的执行。虽然一些业务流程可能覆盖了形成价值流的同一活动流，但它通常以更细粒度的级别出现。这种粒度对于优化工作流和效率（即逐步改进现有活动）是理想的，但它远不适合回答更深层次的问题，即企业应如何将产生的价值最大化，以服务其客户。

◆ 价值流和价值流映射的优势

映射价值流（通常作为更广泛的业务架构新方案的一部分来执行）是快速简单获取整个业务快照的方法，因为这些价值流至少从价值交付的角度来看，代表了业务需要执行的所有工作。这样做有助于企业领导者评估他们的组织在为不同的利益相关者创造、获取和交付价值方面的有效性。

价值流和价值流映射的其他好处包括：

- 价值流有助于企业领导者预见战略计划的影响并确定其优先级，管理内部和外部利益相关者的联系，以及部署新的业务解决方案
- 从价值流的角度来看，业务能力为业务分析和规划提供了基于价值的、以客户为中心的环境
- 价值流为更有效的业务需求分析、案例管理和解决方案设计提供了框架
- 通过关注如何以及为谁实现业务价值，一个完全清晰的价值流图可以带来更有效的业务和运营模式，若使用“自内而外”或“自下而上”的设计方法将无法识别这些模式

价值流描述、分解和映射

本章描述价值流的组成和结构，以及将价值流分解至价值流阶段所涉及的机制。本章还探索了价值流和业务能力之间的紧密联系。将价值流阶段映射到其各自赋能的业务能力，提供了对业务应该关注什么的更丰富的理解（超越单个业务能力图/模型或价值流图）。

◆ 描述价值流

虽然价值流最普遍地以图表形式展现，但它们被四个标准元素所定义：

1. **名称**——价值流名称必须从发起的利益相关者的角度出发，做到清晰易懂。与业务能力的命名方式相反，价值流使用主动时态而非被动时态。这通常意味着动名词结构。例如，我们在本指南中使用的两个价值流是“获取零售产品”和“招聘员工”。
2. **描述**——虽然价值流名称应该是不言自明的，但简短、精确的描述可以进一步明确价值流所涉及的活动范围。
3. **利益相关者**——发起或触发价值流的人或角色。
4. **价值**——在成功完成价值流之后，利益相关者期望获得的价值（用利益相关者术语表示）。该价值是每个价值流阶段交付的递增值项的集合。

继续前面的例子：

名称	获取零售产品
描述	涉及寻找、选择和获得所需零售产品的活动。
利益相关者	意欲购买产品的零售顾客。
价值	客户能够找到并及时获得所需的产品。

◆ 分解价值流

利益相关者的价值很少是单个步骤或活动的结果。更加常见的是，价值通过一系列连续和/或并行的行动或价值流阶段来实现，这些行动或阶段从一个阶段到下一个阶段递增地创造和增加利益相关者的价值。

每个价值流阶段包括以下元素：

1. **名称**——用2到3个词标识这个阶段已经(或者将要)完成什么。
2. **描述**——用几句话解释价值流阶段的目的和执行的活动。
3. **利益相关者**——从价值流阶段获得可衡量价值的参与者，或为创造或交付价值做出贡献的参与者。
4. **进入条件**——触发价值流阶段或使其能够被激活的起始条件或状态变化。
5. **退出条件**——表示价值流阶段完成的结束状态条件；即当所需的价值已被创建或交付至利益相关者时。该信息成为下一个价值流阶段的进入条件。
6. **价值项**——在价值流阶段，创建或交付至参与的利益相关方的递增值。

价值流不一定从开始到结束都是连续和不间断的。在每个价值流阶段之后，如果还未创建或交付所需的价值，有机会停止价值流。这可能是应参与的利益相关者的要求。例如，获得零售产品的价值流可能会停止，因为客户在看到价格后决定不再购买商品。

◆ 将能力映射到价值流阶段

定义了端到端价值流后，下一步是确定，启用每个价值流阶段所需的业务能力。通过查看业务能力图，并将相关业务能力链接（即交叉映射）到每个价值流阶段来完成的（参见第4.2节中的价值流到业务能力映射示例）。

本活动的目的是确定哪些业务能力（在全部能力中）对于交付利益相关者的价值至关重要，因此其需要以足够的质量标准来执行，以满足利益相关者的期望。它还有助于识别那些对任何核心价值流没有贡献的业务能力，这些业务能力可能会被排除在业务之外。

I 创造价值流的方法

许多业务架构师面临的一个常见问题是：开发价值流图或者业务能力模型，应该首先考虑哪个？简而言之，这并不重要，因为两者形影难离，难以长时间独自存在。价值流就为什么需要业务能力提供了有价值的利益相关者的语境，而业务能力展示了使特定的价值流获得成功需要什么。

实际上，起草一套价值流通常比完整的业务能力模型要快得多，也容易得多。如果您从头草案开始，首先创造价值流图可能是首选方法，因为您将能够更快地展示结果，价值流图将有助于为业务能力模型的开发提供信息。

◆ 指导原则

1. 必须有明确定义的触发价值流的利益相关者——例如，触发价值流的利益相关者可能是发起与客户服务代理讨论的客户。
2. 从外部（通常是基于客户的）价值流开始——这些价值流有助于确定可能的内部聚焦的价值流范围。
3. 价值流不是能力，也不是能力的组成部分——价值流和价值流阶段有助于通告和验证业务能力模型，反之亦然。它们具体描述了企业为创造或实现价值需要进行的一系列活动的顺序。企业能否将这些活动执行到所需的水平，是其在每个价值流阶段可调用的一组业务能力的职能。

4. **保持简洁**——创建价值流并将其映射到业务能力,不应要求深入到运营的细节层次。这通常是业务流程设计的领域。运营的细节层次可从价值流中获得,但是该细节通常无法提供战略级别讨论和分析所需的全面、端到端的视角。

| 价值流映射场景

◆ 基线示例

在本节中,我们将前面概述的方法和框架应用于一个特定示例,然后使用业务场景和热力图将该示例付诸实施。

我们从外部利益相关者价值流开始,即图1中介绍的获取零售产品的价值流。使用在TOGAF®系列业务能力指南中首次引入的招聘员工价值流,这包括热力图绘制和决策制定过程在内的更全面场景。

第一步是定义价值流,如第2.1节所述:

名称	获取零售产品
描述	涉及寻找、选择和获得所需零售产品的活动。
利益相关者	意欲购买产品的零售顾客
价值	客户能够找到并及时获得所需的产品。

第二步包括将价值流分解成一系列价值创造阶段。表1列出了每个价值流阶段的关键要素,包括描述、参与的利益相关者、进入标准、退出标准以及从每个阶段交付的价值。这个零售例子涉及实体店面和在线网站,因此所用的术语可适用于渠道或客户互动类型。



价值流阶段	描述	参与的利益相关者	进入条件	退出条件	价值项
广告渠道	让顾客对公司产品形成认知的行为	所有者进行市场推广的线下和线上商铺	顾客搜索产品	顾客选择渠道	零售渠道为顾客所用
展示商品	以物理或可搜索的数字形式展示产品的行为	商店雇员 库存经理 网页设计师	顾客选择渠道	顾客浏览产品	为顾客提供产品选项
促成选择	能够过滤和评估出符合客户需求的最佳产品的行为	商店雇员 网页设计师 零售购物者	顾客浏览产品	顾客选择产品	定位所需产品
付款流程	接受和处理顾客付款的行为	收银员 金融实体 零售购物者	顾客选择产品	费用付清	交货承诺
交付商品	将产品交到顾客手中的行为	仓储 运输 零售购物者	费用付清	产品交货	产品为用户所有

表1:获取零售产品价值流阶段

◆ 将价值流映射到业务能力

第二个例子侧重于通过招聘员工加入企业的活动来创造内部商业价值。它提供了一个将价值流阶段映射到业务能力并执行差距分析的更详细示例。

名称	招聘员工
描述	识别和雇佣合格员工的活动
利益相关者	想要填补特定职位空缺的招聘经理
价值	一名非常适合这份工作、迅速雇佣、工作富有成效的新员工

企业将如何确定这是否是一个重要的价值流,是否值得努力建模并应用于商业决策?这可能由特定的需求或业务当前正承受的痛点所造成,例如与招聘相关的不同活动的低效联系,也可能是在识别和记录公司的所有核心价值流时,企业级战略评估的一部分。

一旦确定了对价值流建模的需求,就召集合适的业务利益相关者和主题专家来制定价值流草案。确定交付大量业务价值的主要活动或阶段,但无须详细说明执行该阶段所需的底层流程、角色、信息或技术。价值流图表描述了产生所需业务影响的价值流阶段,与执行该流程所需的业务能力或对其在当前状态下是否表现最佳的评估是相互独立的。

第一轮建模可能会暴露出这样一个事实,即缺失能够涵盖完整的端到端价值流的关键专家,因此建模过程将不得不迭代完成。随着进一步的细化和调整的完成(通常在业务架构师的指导下,以确保遵守已获证明的原则和规则),一个如图3所示例的价值流图逐步形成:



图3:招聘员工价值流

下一次迭代需要相同的专家为每个价值流阶段开发清晰的定义,为每个阶段识别参与的利益相关者,以及交付的价值(如表2所示)。

价值流阶段	描述	参与的利益相关者	进入条件	退出条件	价值项
定义岗位	确定人员配备需求、识别技能和资格并记录它们的行为	招聘经理 人力资源招聘主管	人员变更确认	招聘需求确认	寻找候选人时间和费用的节省
沟通岗位	向可用的门户和招聘活动发布、张贴或发送申请信息的行为	招聘员	招聘需求确认	岗位沟通	相当高的找到合格候选人的可能性
评估回应	对候选人的回应接收、记录、分发和评分和附加检查的行为	招聘经理 招聘员	岗位沟通	合资格回应的选择	面试时间和成本的有效利用
面试候选人	与候选人沟通、安排交通、排期和进行面试的行为	招聘经理 候选员工	合资格回应的选择	招聘决定	最合适员工的选择
入职员工	提供录取通知，然后触发员工融入工作环境所涉及的所有活动的嵌入式价值流的活动	员工 人力资源 安全部门 设施部门 财务部门 IT 部门	招聘决定	员工到岗	具生产力的劳动力，履行商业承诺

表2 :招聘员工价值流阶段

最后, 专家组 (在业务架构师的指导下) 使用公司的业务能力模型, 将能够实现的业务能力映射到每个价值流阶段。该过程包括关注每个阶段 (按顺序), 然后选出对实现该阶段最为关键的业务能力。详细程度, 或者说在能力层次中要走得多远, 由明确的公司特定能力所驱动下, 这些能力直接有助于支持该阶段和业务价值。

如果在实现该阶段时, 1级 (父级) 能力中的每个2级能力均具直接作用, 那么映射只需要显示1级条目。例如, 在面试候选人价值流阶段, 如果人力资源管理下的第2级子能力包含完整的集合, 那么显示第1级能力就足够了。如图4所示, 如果只包括某些第2级能力 (或者甚至更低的级别), 那么这些较低的级别中的每一个能力都需要明确显示。

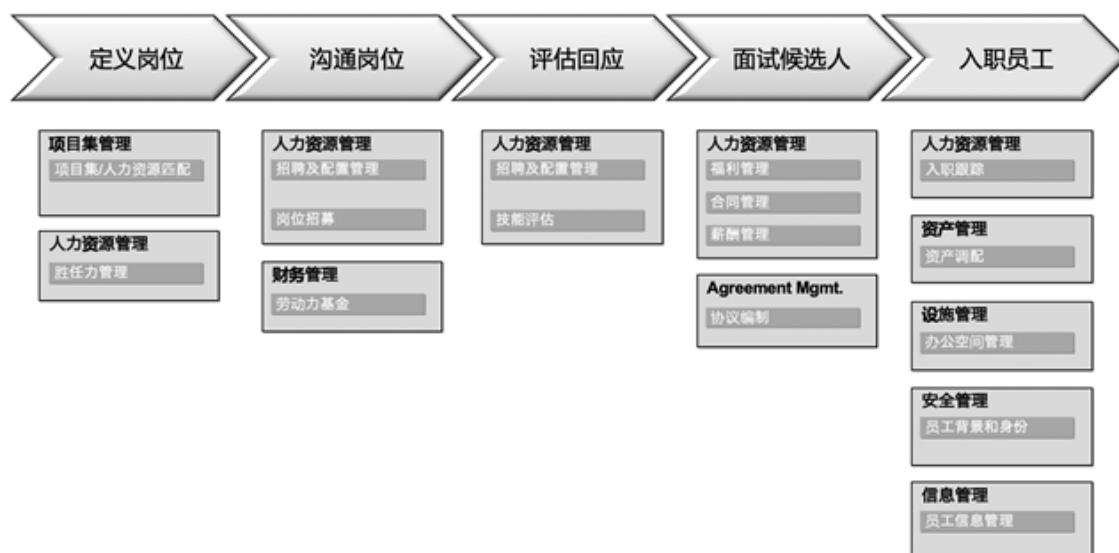


图4 :将价值流阶段交叉映射到业务能力

请注意,在TOGAF®系列业务功能指南中引入的三个层的命名中,大多数业务能力是支持能力的。他们专注于管理企业内部关键职能的能力(与面向市场客户的营销能力或战略规划能力形成对比)。与企业销售的产品或服务相关的价值流(如前面示例中使用的获取零售产品价值流)通常会映射到其他层级的更多能力。

◆ 热力图绘制场景

我们虚构的公司一直在招聘,以应对不断增长的市场需求。接受率一直呈下降趋势,社交媒体上的网络口碑表明该公司对新员工的态度并不好。人力资源部启动业务能力和价值流分析,来确定这是如何发生的。

招聘主管组建了一个跨职能团队,包括项目集管理、财务、资产管理和公司的首席业务架构师。业务架构师带领团队完成招聘员工的价值流,并帮助他们完善价值流,以更好地代表公司未来的方法。业务架构师还指导团队将他们的业务能力映射到目标的价值流阶段或未来状态价值流,从而产生如图4所示的价值流到能力的交叉映射。

接下来,招聘主管对问题进行描述,特别是员工接受率这一日益增长的问题。利用在场的主题专家,业务架构师查看每个业务能力在多大程度上,支持从各自的价值流阶段交付的所需价值(垂直向上查看价值流图),重点是围绕录取通知接受的问题。这导致最初的热点图显示了几处红色(交付商业价值所需与当下工作方式间的巨大差距)和几处黄色(需要一些调整)。项目集经理坚持认为,最大的问题在于为新员工提供计算机、网络接入和移动设备需要多长时间,但人力资源主管和业务架构师怀疑问题没有那么简单,并建议在得出结论前,将热点图作为收集每个差距领域更详细信息的焦点。

一周后,团队在收集更多信息之后重新开会。随着每位代表传达他们的发现以及对因果关系的更深入理解,一个关键主题出现了。事实证明,一名四个月前退休的信息技术员工过去常常从入职日期开始,通过定位、安全处理和身份识别、办公空间分配、资产调配以及打开员工的网络 and 系统访问来手动跟踪入职顺序。IT部门已经指派了一个人来执行这项任务,因为过去曾出现过由于缺少计算机设备而引起的工作失误。根本原因是缺失跟踪整个入职流程的角色。自从这个人退休后,没人担任这个角色,新员工从入职至达到完全生产力的时间已经拖延了很多。

该团队将热力图更新为图5所示,做了两个关键的更改。首先,团队认识到政策宣传是实现这一价值流的关键能力,并将其添加到第一个价值流阶段。其次,这些差距被认为推动了对新的下级价值流的需求,以识别到涉及员工入职的一系列职能、系统和角色,随后需要价值流负责人来改善公司招聘流程。



图5: 招聘员工价值流的热力图

结论

价值流的使用是一项重要的业务架构技术，旨在了解需要创造什么价值，并交付给每个关键利益相关者团体，以使其成功。将价值流分解成价值流阶段，可以更清楚地了解价值是如何（或需要被）创造或交付的，以及支持这些关键增值活动所需的业务能力。

价值流和价值流图实际上是与业务能力和能力图相对应的。业务能力处理企业的运作，而价值流关注于描述（在高层次上）企业如何通过这些能力的有效组合，向其利益相关者交付价值的行为。因此，价值流与业务能力有着内在的关系。它们共同构成了一个强大的分析工具，可以用来分解企业的组成部分，以更好地理解企业的内部运作，评估组织使命和支持使命的活动间的一致性程度，并确定何处存有改进机会。

在本指南中，我们展示了：映射价值流提供了一种强大的方法，通过结合业务能力获得整个业务快照，因为这些价值流代表了企业从价值交付角度需要执行的所有工作。这样做有助于企业领导者评估他们的组织在为不同的利益相关者创造、获取和交付价值方面的有效性。这些方法和示例为架构师提供了一个初始工具集，用于为公司提供业务价值和实现业务战略的最关键路径建模。

附录A 替代价值分析技术的比较

◆ 价值链

Michael Porter在他的《竞争优势 (Competitive Advantage)》²一书中是这样介绍价值链的：“价值链将企业行为分解为与企业战略相关的活动，旨在理解成本行为和差异化当前和潜在的诱因。”

价值链的主要关注点是活动成本和利润，其主要关注于理解经济价值是如何创造的。然而，价值链（图6中展示的例子）缺乏一个结构来建模、分解和分析一个企业如何结合其各种能力来为利益相关者产生有用的结果，这是价值流的存在理由。换句话说，价值链提供了企业如何产生经济价值（即金钱）的宏观视角，而价值流为企业和企业架构师提供了将端到端价值产生系统，分解成由业务能力支持的核心活动序列的机会。

²见迈克尔·波特 (Michael Porter) 的《竞争优势》。

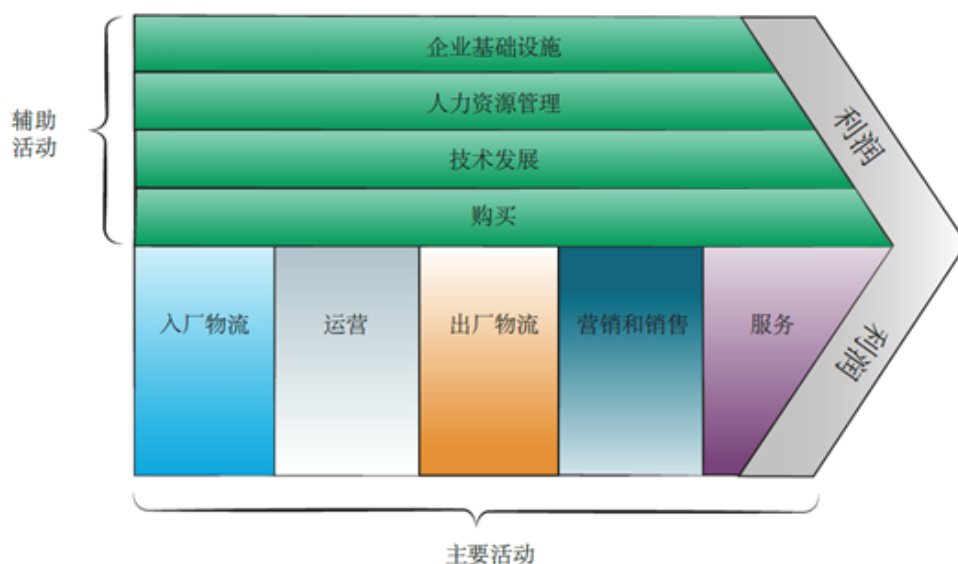


图6: 迈克尔·波特的价值链

◆ 价值网络

价值网络³侧重于描述业务内部和业务之间存在的社会和技术资源。如图7所示，价值网络中的节点代表企业中的人或角色。这些节点通过交互来连接，这些交互代表的可以是有形的（产品或现金）或无形的可交付成果；例如增加的知识。

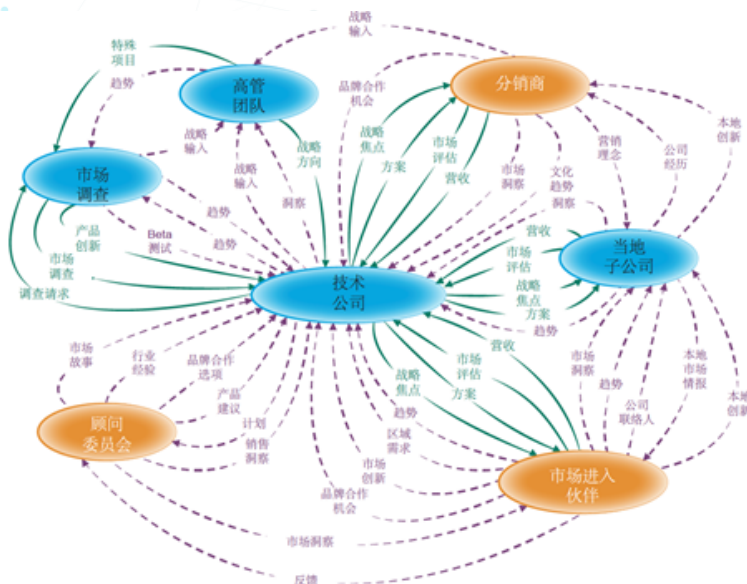


图7: 价值网络图

³参见Verna Allee的《The Future of Knowledge》。

虽然价值网络与价值链处理的要素类型相同，但主要区别在于意图：创建价值网络的主要目的是理解业务内部和业务之间复杂的关系网和价值交换领域。

◆精益价值流

精益价值流来自精益思想运动⁴，它起源于日本的汽车工业（在丰田，该流程被称为“物料和信息流映射”）。精益思想的核心前提是识别和消除企业流程中的浪费，目标是只保留那些为最终用户创造或增加价值的活动。精益价值流是设计、生产和向客户交付商品或服务所需的一系列活动的图示（见图8）。通过围绕每个流程添加绩效指标（如处理时间、响应时间和完成与准确百分比），就有可能使用精益价值流来识别减少浪费的机会。

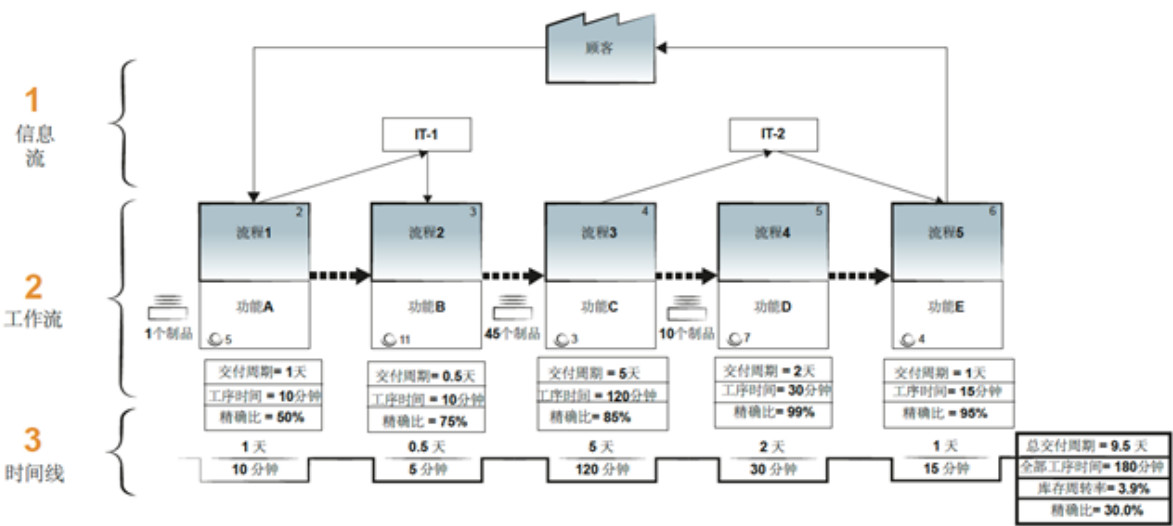


图8:精益价值流

尽管在名称上与业务架构价值流相似，精益价值流的主要目的是记录、分析和改进为客户生产产品或服务所需的信息流或物料流。其并非为更广泛的架构目的而设计（也不是很适合），即分解成关键的活动（或阶段），将这些活动（或阶段）逐步组合起来为利益相关者创造价值，或者将这些价值流阶段交叉映射到可实现的业务能力。

⁴参见James Womack, Daniel Jones, 和Daniel Roos

索引

业务活动	5	TOGAF®标准, 版本9.2	22
业务能力	4, 7, 9, 10	价值	4
业务能力图	9	价值分析	4, 5
业务能力模型	9	价值链	4, 16
商业模式	6	价值网络	4, 17
差距分析	11	价值流	5, 7, 9
热力图	14	价值流分解	8
精益价值流	4, 18	价值流描述	7
组织	6	价值流图	9
流程	5	价值流映射	6
利益相关者	4	价值流映射场景	10
利益相关者价值	9	价值流阶段	5, 7, 9

| 关于作者

本The Open Group指南是由The Open Group的一个论坛——架构论坛的业务架构工作流开发的。

Alec Blair-项目集负责人, 企业架构师, 阿尔伯达健康服务公司 (Alberta Health Services)

Alec在IT行业从业28年, 最后15年一直担任企业架构师和企业架构经理/教练。Alec目前领导艾伯塔省卫生服务企业架构专业团体, 是一名注册业务架构师 (CBA®)。这个虚拟团队包括了40多名从事企业架构各个方面工作的从业人员。

J. Bryan Lail-雷声公司

J. Bryan Lail是雷声公司的业务架构研究员。他是Business Architecture Guild的注册业务架构师 (CBA®), The Open Group的注册架构大师, 以及在国防工业中应用战略业务架构方法的雷神公司注册架构师。他的职业生涯跨越了物理研究、海军和雷声公司的工程以及架构应用于商业战略的多种出版物。

Stephen Marshall-战略顾问, IBM

Stephen Marshall是The Open Group的注册架构大师、注册业务架构师 (CBA®) 和IBM商业价值研究院 (IBV) 的高级管理顾问。他目前在亚太地区领导IBV全球C-suite研究项目, 合著了数篇思想领导力文章。

| 关于译者

傅盛 是数字和 IT 管理方面的专家, 主攻方向为双态运维和数据中心, 在能源行业, 电网, 金融业具有丰富实操经验。

| 关于审校

李自然, 2009年加入中国工商银行; 目前就职于工商银行业务研发中心, 从事业务架构相关工作。

致谢

The Open Group衷心感谢以下人员在制定本The Open Group指南中所做的贡献:

- Chris Armstrong – Armstrong Process Group
- Mats Gejnevail – Combitech
- Sonia Gonzalez – The Open Group
- Harry Hendrickx – Hewlett Packard Enterprise
- Andrew Josey – The Open Group
- Gerard Peters – Capgemini
- Sarina Viljoen – Huawei

参考文件

本指南参考了以下文档:

- Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, Michael E. Porter, Free Press, 1985
- The Future of Knowledge: Increasing Prosperity through Value Networks, Verna Allee, Butterworth-Heinemann, 2003
- The Great Transition: Using the Seven Disciplines of Enterprise Engineering to Align People, Technology, and Strategy, James Martin, American Management Association, 1995
- The Machine that Changed the World, James Womack, Daniel Jones, and Daniel Roos, Free Press, 1990
- TOGAF® Series Guide: Business Capabilities (G189), June 2018, published by The Open Group: refer to: www.opengroup.org/library/g189

以下文档为本指南提供了有用的背景信息：

- A Guide to Business Architecture Body of Knowledge[®] (BIZBOK[®] Guide), Business Architecture Guild; refer to: www.businessarchitectureguild.org/page/About
- Open Business Architecture (O-BA) – Part I, an Open Group Preliminary Standard (P161), July 2016, published by The Open Group; available at: www.opengroup.org/library/p161
- The TOGAF[®] Standard, Version 9.2, a standard of The Open Group (C182), published by The Open Group, April 2018; refer to: www.opengroup.org/library/c182

| 关于The Open Group

领导厂商中立的开放的技术标准和认证的开发

The Open Group 是一个全球性联合机构，旨在帮助企业通过技术标准实现业务目标。

The Open Group 与客户、供应商、联盟及其他标准组织紧密合作，致力于：

- 捕捉、了解和满足当前及未来的需求，制定策略并分享最佳实践；
- 促进互操作性，达成共识，发展和整合规范及开源技术
- 提供行业一流的专业认证服务

关于The Open Group更多信息可在www.opengroup.org 或www.opengroup.org.cn 查阅。

The Open Group 出版各种技术文档，其中大多数专注于The Open Group标准和指南的制定，但也包括白皮书、技术研究、认证与测试文档以及商业报道。请访问：www.opengroup.org/library 查阅全部详情和目录。

TOGAF[®]标准, The Open Group的标准之一

TOGAF标准是一种经验证的企业方法论和框架，被世界领先的组织用于提高业务效率。

| 关于本文档

本文档为TOGAF®系列指南中的价值流指南，阐述了如何识别、定义、建模价值流，并将其映射到企业业务架构的其他关键组件。其已被The Open Group开发和批准。

本指南的结构如下：

- 第1章(引言)介绍了价值的概念，它与一般业务的关系，以及如何在业务和企业架构中使用和应用它
- 第2章(价值流描述、分解和映射)描述了价值流的结构和机制，包括将其分解至价值流阶段
- 第3章(创造价值流的方法)阐述了构建价值流图的指导原则
- 第4章(价值流映射场景)描述了一系列业务场景和价值流映射的实际示例
- 第5章(结论)总结了价值流和价值流映射可以给业务带来的角色和价值
- 附录A(替代价值分析技术的比较)比较和对比了其他常用的商业价值分析技术，包括价值链、价值网络和精益价值流

本指南的预期受众如下：

- 企业架构师
- 业务架构师
- 流程建模者
- 战略规划者

| 关于TOGAF®系列指南

TOGAF®系列指南包含有关如何使用TOGAF框架的指南。它们是TOGAF知识体系的一部分。

TOGAF®系列指南将是TOGAF文档集中发展最快的部分。虽然TOGAF框架预计将是长期和稳定的,但关于使用TOGAF框架的指导可以是针对特定的行业、架构风格、目的和具体的问题。例如,支持延伸性企业转型所需的利益相关方、关注点、观点和支持模型可能与那些用于支持内部IT环境向云过渡所需的有很大的差异;两者都将使用架构开发方法 (ADM),从架构愿景开始,并在实现和迁移计划的过程中开发目标架构。TOGAF框架仍然是跨行业、跨领域和跨风格的基本框架。