

7 战略要素

就对其体系结构的影响而言，战略元素通常用于对企业的战略方向和选择进行建模。它们可用于表达企业希望如何为其利益相关者创造价值、为此所需的能力、支持这些能力所需的资源，以及它计划如何配置和使用这些能力和资源来实现其目标（参见第6章）。战略元素用于为企业的战略方向和选择建模，而业务层元素（第8章）用于为企业的运营组织建模。

7.1 战略要素元模型

图 46给出了战略要素及其关系的概览。

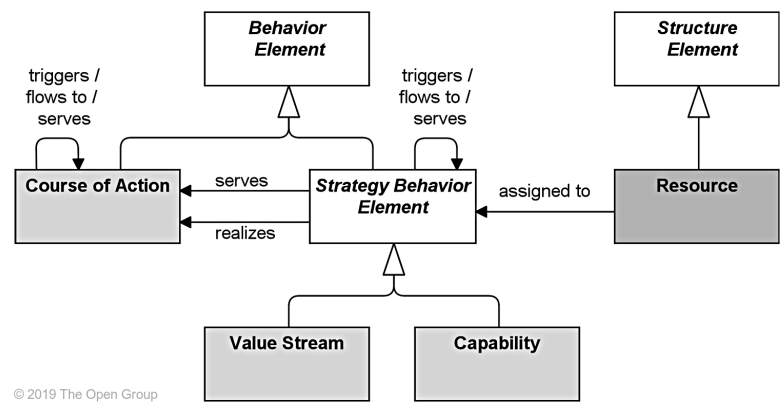


图46：策略元素元模型

注意：该图并未显示所有允许的关系；语言中的每个元素都可以与相同类型的元素具有组合、聚合和专业化关系。此外，还可以推导出间接关系，如第5.7节所述。允许关系的完整规范可以在附录B中找到。

7.2 结构元素

7.2.1 资源

资源 表示由个人或组织拥有或控制的资产。

资源是战略管理、经济学、计算机科学、投资组合管理等领域的核心概念。它们通常与能力一起被认为是组织竞争优势的来源。资源根据优势和劣势进行分析，并在实施战略时加以考虑。由于资源有限，它们通常是选择要实施的战略、目标和项目以及实施顺序的决定性因素。资源可以按不同的方式分类；包括有形资产、无形资产和人力资产。有形资产的例子包括金融资产（现金、证券、借款能力等）和实物资产（厂房、设备、土地、矿产储备等）。无形资产的例子包括技术资产（专利、版权、商业秘密等）、声誉资产（品牌、关系等）和文化资产。人力资产的例子包括技能/知识、沟通和协作的能力以及积极性。

资源由主动和被动结构元素实现，因此被归类为既不是主动也不是被动的结构。资源的名称最好是名词。



图47：资源符号

7.3 行为要素

7.3.1 能力

能力 表示活动结构元素（例如组织、人员或系统）所拥有的能力。

在商业领域，战略思维和规划提供了通常无法在组织架构中直接实施的战略和高级目标。这些长期或通用计划需要以业务领导者和企业架构师都可以关联的方式在相对较高的抽象级别上指定并使其可操作。

能力通过关注业务成果来帮助缩小这种差距。一方面，它们提供了一个组织当前和期望的能力的高级视图，与其战略和环境相关。另一方面，它们由可以使用企业架构方法描述、设计和实施的各种元素（人员、流程、系统等）实现。能力也可能有服务关系；例如，表示一种能力有助于另一种能力。

能力以一般和高级术语表达，通常通过组织、人员、流程、信息和技术的组合来实现。例如，市场营销、客户联系或外拨电话营销 [4]。

能力通常旨在通过实现结果来实现某些目标或交付价值。能力本身由核心要素实现。为了表示一组核心元素一起实现了一种能力，可以使用分组。

能力通常用于基于能力的规划，以描述它们随时间的演变。为了对这种所谓的能力增量进行建模，可以使用专业化关系来表示某个能力增量是该能力的特定版本。聚合这些增量和在平台中实现它们的核心元素（参见第13.2.4节）可用于对功能的演变进行建模。

能力的名称应该强调“我们做什么”而不是“我们如何做”。通常它应表示为复合名词或动名词（-ing 动词形式）；例如，“项目管理”、“市场开发”、“产品工程”等。



图48：能力符号

7.3.2 价值流

价值流 表示为客户、利益相关者或最终用户创造整体结果的一系列活动。

价值流描述了企业如何组织其活动来创造价值。正如 TOGAF 系列指南：价值流 [17] 中所述，价值流的一个关键原则是始终从利益相关者的角度定义价值——客户、最终用户或产品、服务或交付成果的接收者通过工作。获得的价值在情人眼中；它更多地取决于利益相关者对产品、服务、结果或可交付成果的价值看法，而不是其内在价值；即，生产成本。这是使用值元素在 ArchiMate 语言中建模的。反过来，这一方面与产生的结果相关，另一方面可能与利益相关者相关。

价值流可以在组织的不同层次上定义；例如，在企业级别、业务单元级别或部门级别。价值流可以是增值活动的组合或集合。这些也用价值流元素建模，被称为价值（流）阶段，每个阶段都从一个阶段到下一个阶段创造和增加增量价值。这些阶段通常是相关的，使用流关系来模拟它们之间的价值流。资源可以分配给价值流，能力可以服务（即启用）价值流。

重要的是，价值流和业务流程可能看起来相似，但它们是在不同的抽象级别定义的，并且服务于不同的目的。业务流程描述了为单个案例创建某些结果所需的（按时间排序的）行为序列，并且它可能描述了备选路径和决策点（用连接点建模）。相比之下，价值流从所生产的东西的重要性、价值或有用性的角度关注整体的价值创造行为，而不是对个案的时间顺序任务的描述。价值流（和能力）反映了组织的业务模型和价值主张，而业务流程（和业务功能）反映了其运营模型。在各自的抽象层次上，

价值流通常由业务流程和可能的其他核心行为元素实现。价值流中的各个阶段为组织和定义业务流程提供了一个框架，但组织的不同部分可能有自己的业务流程实现，以实现相同的价值流阶段。相反，一个业务流程可以实现价值流中的多个阶段。

建议使用主动时态的动名词结构来表达价值流的名称；例如，“获取保险产品”。



图49：价值流符号

7.3.3 行动方针

行动方案 代表为实现目标而采取的配置企业某些能力和资源的方法或计划。

行动方针代表企业决定做什么。行动方针可分为战略和战术。不可能在两者之间做出硬性区分，但战略往往是长期的且范围相当广泛，而战术往往是短期的且范围较窄。



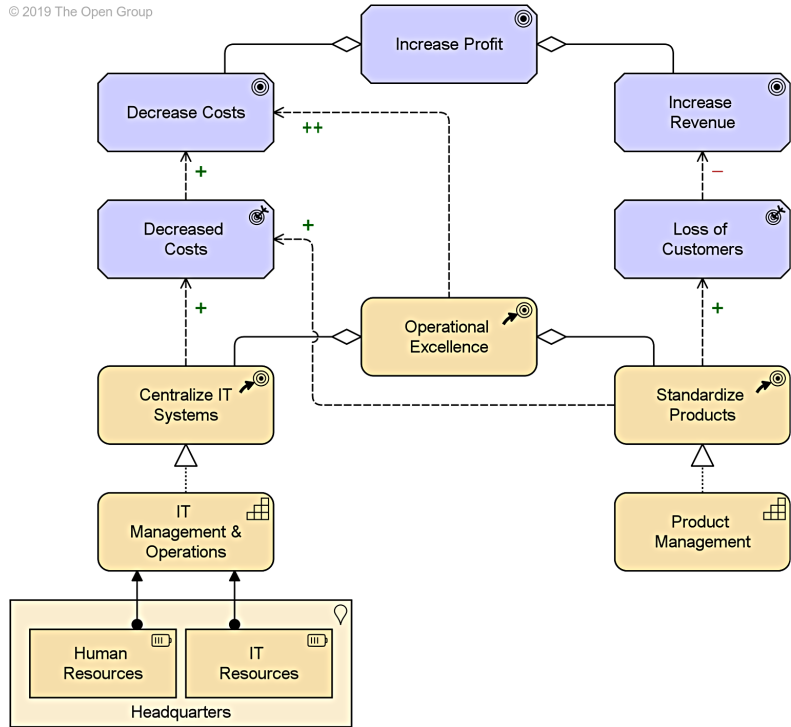
图50：行动过程符号

7.4 例子

“增加利润”是一个可以分解为许多其他目标的目标：“降低成本”和“增加收入”。前者与公司的“卓越运营”战略相关，被建模为一个行动方案。这被分解为另外两个行动方案：“集中 IT 系统”和“标准化产品”。这会导致两种结果：“降低成本”和“客户流

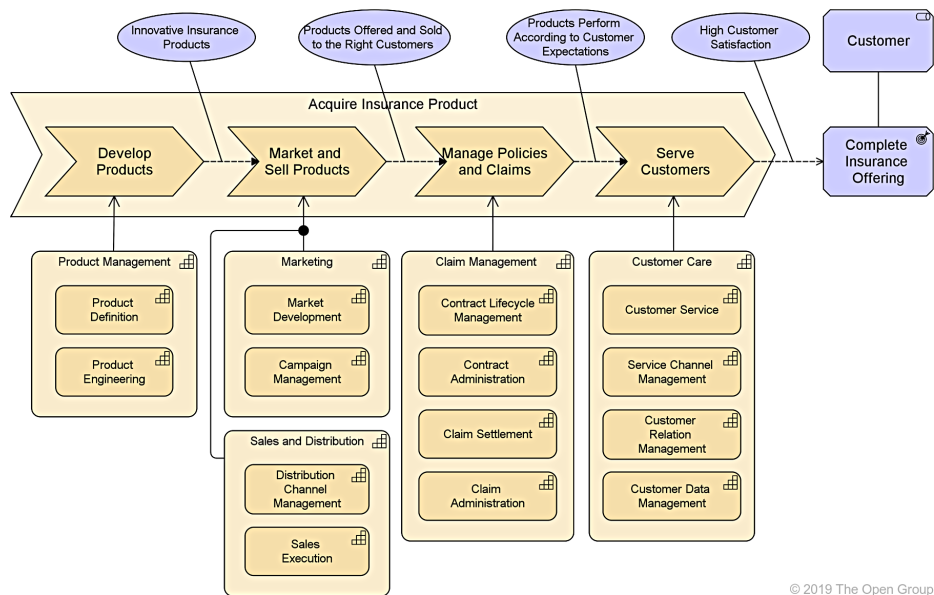
失”，它们以积极和消极的方式影响目标。这显示了目标和结果之间的重要区别：并非所有结果都会导致预期结果。

行动方针由多项能力实现：“IT 管理与运营”和“产品管理”，并为前者分配适当的资源“人力资源”和“IT 资源”。模型片段还显示，这些资源位于组织的“总部”，符合“集中 IT 系统”的行动方针。



示例21：能力、资源和行动方案

示例 22 显示了一家保险公司的高级价值流模型，其中价值流中的每个阶段都由许多功能提供服务。在这些阶段之间，我们看到价值流与相关的价值项目，最后是这个价值流为特定利益相关者实现的业务成果。






示例22：具有能力交叉映射的价值流

7.5 战略要素总结

表 5概述了战略要素及其定义。

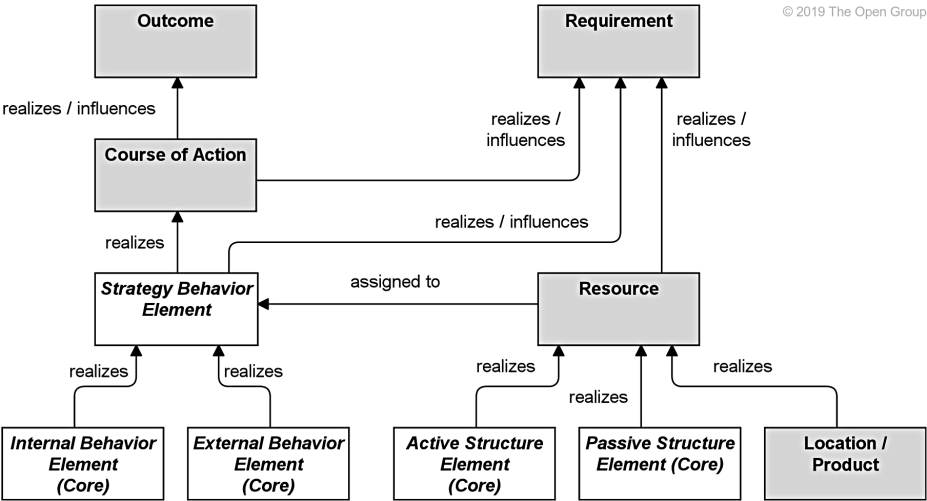
表5：战略要素

元素	描述	符号
资源	表示由个人或组织拥有或控制的资产。	<div>Resource</div> <div></div>

元素	描述	符号
能力	表示活动结构元素（如组织、人员或系统）所拥有的能力。	Capability 
价值流	表示为客户、利益相关者或最终用户创建总体结果的一系列活动。	Value stream 
行动方针	表示配置企业的一些能力和资源，为实现一个目标而采取的方法或计划。	Course of action 

7.6 与动机和核心要素的关系

图 51 显示了战略元素如何与核心元素和激励元素相关联。内部和外部行为元素可以实现战略行为元素（价值流和能力），而主动或被动结构元素可以实现资源。能力、价值流、行动方针和资源可能实现或影响需求（并且间接地，如第 5.7 节所述，还有原则或目标），并且行动方针也可能实现或影响结果（并且间接地，也一个目标）。



© 2019 The Open Group

图51：战略要素与动机和核心要素之间的关系