



实施BPM

效益检查表

目录

- 1 主管寄语
- 1 BPM的战略价值
- 2 价值案例研究: 物流
- 2 确定潜在效益
- 3 与其他方法的比较
- 5 成本主要集中在哪几个方面
- 5 总结
- 5 关于IBM WebSphere Lombardi

主管寄语

经过数年的运行,“业务流程管理”(BPM)已成为企业管理的第一要务。CIO和IT主管一直都将业务流程管理视作IT组织的首要任务。^{1,2,3}当然,改进业务流程有很多选择,从完整的流程重新设计到采用新的流程管理方法,如“精益六西格玛”或向现有系统添加新的功能。我们认为,在采用已证实有效的方法和最佳实践的同时,投资BPM软件是企业为实现可持续的业务流程改进而最值得进行的投资。

这篇文章的目标对象是希望了解投资BPM以促进流程改进方面的业务合理性的企业。文中概述了企业能从BPM获得效益的领域以及具体的真实案例,并将BPM与其他促进流程改进的方法进行比较。最后,本文对与BPM规划相关的成本作了基本介绍。

BPM的战略价值

出色的流程能够降低成本、增加收入、激励员工并让顾客感到满意。通过流程改进实现经济效益最生动的例子来自采用了“六西格玛”方法的企业,其中最著名的是通用电气公司(GE)。“六西格玛”方法的创始人之一Mikel Harry记录了企业关注于流程改进所带来的经济影响。Harry博士用

他的六西格玛方法的基本衡量标准提供了一个切实的示例,说明像GE这样的企业如何从对流程改进的执着追求中获益:

企业仅仅提高一西格玛,就能增加20%的利润,12%到18%的产能,减少12%的员工数量,以及10%到30%的成本。

只需想一想GE在他们的核心市场上提高了多个西格玛,就不难了解为何这个公司在他们涉足的所有市场都独占鳌头。GE的成本更低,而质量更好。

当然,从CEO到基层员工,GE内部的所有人都将“业务流程管理”作为企业文化的核心内容之一。很多实施BPM的企业都无法想象这样的执着精神,至少一开始不能。其实这根本不是问题。对BPM的很小投资都能产生显著的回报。Gartner的研究结果表明,无需任何流程重新设计,企业仍然能够在任何流程中实现显著的经营改进。Gartner称,只需“做好目前的工作衔接、严格按照计划执行,并明确职责,一般都能使生产力提高12%”⁵。对于许多流程而言,这只是高回报的开始。在本文的后面部分,会将BPM投资与其他促进流程改进的备选方法进行比较。然而,我们已经很清楚地看到,即使对BPM的基本投资也能实现显著的价值。事实上,典型的BPM项目能够推动产生多得多的价值。甚至在几年以前,

Gartner就报道过78%的BPM项目实现了超过15%的内部回报率。而且, 这些项目通常都在短时间内部署完毕(67%的项目不到六个月, 50%的项目不到四个月)。因此企业已经能够从用BPM促进流程改进中迅速取得回报, 从而实现显著的效益。⁶

价值案例研究: 物流

持续改进的理念一直是BPM价值主张的核心。其实, 持续改进流程和持续不断地ROI增长正是使BPM从其他推动流程改进的方法中脱颖而出的主要原因。因此, 当考虑实施BPM时, 不要只考虑到流程的眼前效益以及它可能实现的价值, 而是应当考虑随着时间的推移而逐步增长的价值。

一家大型的计算机制造企业发现在其物流运营方面存在流程改进商机。产品无法送达(称为“无法投递”)使该企业每季度损失上百万美元。流程分析肯定地指出:

- 诸多环节需要改进, 由于涉及内部部门和外部合作伙伴, 很难对订单在流程中的进度有一个全面的了解。
- 挽救一次运送的机会在短短的48小时内, 工作优先级、任务完成和通知级别提升对于成功解决问题十分关键。
- 关于订单的数据通常稀缺且滞后。企业需要实时报告以挽救运送。

初始流程部署监控订单, 并在订单被标记为“无法投递”时立即通知客服团队。随之自动指定解决问题的期限, 将任务传递给相关负责方, 以使运送问题能够立即得到解决。该流程还实施标准规程, 这样呼叫中心服务人员就能够按照指导为顾客提供

最佳选项。

主动管理当前流程实现了出色的成果。随着流程新版本的逐步推出, 他们的主要指标“挽救的百分比”已从5%提高到近70%。随着公司全球业务的持续增长, 这一数字还将继续增加。然而该公司并没有安于现状, 而是开始用IBM WebSphere Lombardi的BPM产品套件的分析 and 模拟功能来确定下一轮的改进点。

数年来, IBM WebSphere Lombardi提供了顾客规划、可视流程分析和优化功能。除了模拟业务流程行为外, Lombardi还能一针见血地指出流程瓶颈, 推荐变通方法, 甚至一步一步指导分析人员对流程进行调整。例如, 物流团队已经确定了新的步骤, 用于主动联系顾客, 告知即将到货的消息并让客服人员能在发货之前确认发货详情。基于这一最新流程版本的试行结果, 物流团队估计有可能将挽救的百分比提高到90%以上。

确定潜在效益

BPM的基本运营价值主张是以更少的人力执行更多的流程, 并实现更好的质量。因此BPM成为了那些必须快速增加收入同时又控制员工规模增长的企业的一个黄金准则。这些考虑实施BPM的企业看中的都是BPM能实现的三个核心优势——高效率、大成效和敏捷性。根据流程的不同, 这三个优势将各自以不同比例在不同的周期中实现。

高效率

通常, 一个企业部署BPM后首先看到的效

益是高效率。大部分流程都由于人为因素、部门之间工作交接脱节和无法监控整体进度而造成大量消耗。BPM解决方案的初始部署消除了这些问题, 效益通常表现在整体工作时间的节省。例如, Lombardi BPM的一个医疗卫生行业的客户第一年就在他们的员工上岗流程上一共节省了21000小时(相当于10个全职员工的一年工作量)。

大成效

企业一旦体验到控制更好的流程所带来的基本的高效率, 他们通常就将精力放在使流程更有成效上。这些都是能够实现最大效益的方面。回报通常体现在能够更好地处理意外情况和做出更好的决策。一家电信服务供应商发现, 通过更好地控制他们的帐单争议流程, 他们可以每季度少支出三百万美元(约占总支出的10%)。BPM部署帮助该公司确定重复出现的问题, 更全面地调查争议以及实施更为一致的支付策略。对于受到监管的流程, 这种控制程度和一致性还产生了额外的效益, 那就是避免了因不正确、不一致或不及时执行流程所招致的罚款。在某些情况下, 这一效益可采用金额进行衡量(比如罚款数的减少), 不过即使没有产生额外的财务效益, 这种合规性效益也被视为是至关重要的。

敏捷性

BPM给企业带来的最主要的效益是敏捷性。在面向服务的体系结构(SOA)和随需应变的时代, 敏捷性是一个非常好理解的概念。在流程管理的领域, 快速做出改变的能力是非常关键的。我们的客户每年会更改关键流程四到七次。促使更改的原因有可能来自企业内部, 也可能来自外部。比如新的

商机来临。新的合作伙伴或客户需要您支持一种不同的业务方式。国家或国际颁布的法规可能要求企业改变流程。BPM为您提供更改流程所需的平台,使企业能够以更快和更有控制力的方式更改流程。

敏捷性实现的效益通常包括更快地支持

国家法规,消除被罚款或被延迟批准的可能性。还包括有能力改变流程来适应无法预见的事件。一家保险公司能够在国家的某个地区发生自然灾害时快速提高索赔核准“门槛”。

计算敏捷性实现的切实回报很困难,不过

大多数企业都认为,快速改变流程以适应情况是一种非常重要的竞争力。

以下是一张核对表,您可以评审每个候选流程,或从总体上了解可通过BPM实现的效益。

效益	示例
高效率	
取消手工数据输入	将添加新雇员记录到HR系统的所需时间从九小时缩短到十分钟。
缩短流程周期时间	将针对12000个销售代表的报酬处理时间从33天缩短到7天。
减少人工分析/发送	将先前把发票异常情况发送给相应的解决团队所需的人工工作减少了80%。
大成效	
更快更好地处理异常情况	改进流程,从原来挽救5%的无法投递提高到70%,从每季度因节省支出而产生了两百万美元的收入。
更好地做出决策	更好的评审流程在帐单争议方面节省了三百万美元,原先由于流程管理稀松,这些争议帐单会被勾销。
一致的执行	通过主动采取措施,确保办理房贷的流程得到更好更快的执行,使顾客满意度提高到92%。
敏捷性	
更快地实现合规性	在2001年9月11日后的90天内,更改与海关相关的流程,以遵守联邦政府对于提高装运的产品的可视性的新法规。
支持新的业务模型	能够在十分钟内改变装运合作伙伴,使得制造商每个季度都能根据最理想的投标结果,更改主运货商。

表1 BPM效益核对表

与其他方法的比较

通常,除使用BPM之外,促进流程改进还有三种可能的办法。这包括购买满足流程或职能领域的打包应用程序,扩展现有应用程序或定制开发满足企业需求的解决方案。

购买一个应用程序

购买应用程序解决流程问题存在四个方面的问题:实现回报的速度、采用应用程序的风险、对变化的应对以及不断扩大的范围。

- **实现回报的速度:** 根据Forrester Research的研究结果,有一段时间,行业安装新应用程序所花的平均时间为14.5个月,而36%的项目在更长时间后才开始运行。与BPM安装的数据相比,许多BPM部署在这段时间内已经部署了一个流程的三到四个版本,每一个版本都产生了显著的业务价值。再者,大部分应用程序的安装要求企业从他们的核心数据模型和基本功能开始。大量的时间会耗费在与解决业务流程问题不直接相

关的功能实施上,即耗费在应用程序的顺利执行上。使用BPM却没有这样的初始开销。¹⁰

- **采用应用程序的风险:** 用户通常对于必须学习一整套全新的应用程序非常抵触。更有甚者,要是功能无法满足用户的需求,则无人会使用该程序,导致流程变得更加低效,而不是高效。相反,出色的BPM解决方案在流程中使用用户目前熟悉的工具,如Microsoft®

Outlook。这基本避免了培训和适应的麻烦。而且，BPM让项目团队能够将精力放在流程参与者所需的具体功能上即可。没有时间会浪费在确定哪个应用程序功能不会被用到，或哪个需要进行定制方面。

- **对变化的应对:** 应用程序一旦安装之后，企业常常就面临着使程序与不断变化的业务流程优先级保持同步的困难。应用程序通常不会设计为适应频繁的变化，而是专注于标准化的行为和流程上。其实，定制标准的应用程序常常导致其他问题和成本，这将在下一节中谈到。
- **不断扩大的范围:** 改进流程的需求可能来自企业的所有部门。第一个问题可能是新雇员上岗，第二个可能是管理货物流。为每一个流程问题购买特定的应用程序是不现实的。而一个BPM套件能够用来改进任何流程。

扩展现有应用软件

如果有一个现成的应用程序在运行，某些企业会考虑扩展这个程序来推动关键流程领域的改进。采用这一方法存在三个问题：成本、复杂性和不成熟性。

- **成本:** 购买定制现有应用程序所需的额外模块和开发工具通常花费巨大，比采用BPM还大。并且，扩展应用程序通常需要专门的技能，而获得此类技能通常代价高昂。应用程序一般必须使用专有的特定语言进行扩展。聘请具有这方面知识的顾问价格不菲。相反，出色的BPM解决方案基于标准程序，许多顾问都在部署所需的核心技能和技术方面受过培训。

- **复杂性:** 扩展打包的应用程序通常使未来的升级更为复杂，有些时候会变得极为复杂。大多数应用程序供应商都会建议客户不要扩展或定制他们的应用程序。供应商通常会建议按常规实施，以便将来可以升级。并且，扩展一个事务性应用程序来支持流程管理功能通常意味着企业必须定制像工作流程和报告这样的功能。这就使开发团队面临更多的潜在风险：他们受限于现有应用程序的相关部分，如数据模型和用户交互。然而他们还必须定制特定于流程管理的复杂的新功能。
- **不成熟性:** 尽管许多应用程序供应商都不断向应用程序和平台添加流程，但他们的产品仍然是不成熟的。大型应用软件供应商提供的流程管理功能目前在促进流程改进方面尚不能达到BPM同样的水准和速度。

传统的应用程序开发

大多数企业都有能力自主开发应用软件。

BPM项目的典型阶段	在项目中所占的百分比	生产力提高幅度
功能需求和功能设计	25%	50%
开发	50%	20-25%
质量保证/测试	25%	30%
业务推出	不适用	不适用

表2 项目各个阶段的生产力提高(来源: IBM WebSphere Lombardi)

生产力之所以提高有几个原因。

第一，BPM提供确定流程改进需求和实施所需的关键功能，如建模、工作流程、模拟等等。这些都是开发团队如果使用传统应用软件开发工具所要开发或整合的功能。

因此，考虑是否能够进行传统的应用软件开发而不使用BPM并不罕见。

有两个方面的问题说明传统应用软件开发无法适应促进流程改进：需求和产品推出速度。

- **需求:** Forrester Research的一项研究发现，57%的传统应用软件开发项目范围有限，30%的应用软件有无法满足的需求。¹¹为流程改进而进行的传统应用软件开发中有上述问题的应用软件占到同样或者更高的百分比。相反，BPM项目高达90%以上的成功率说明BPM是满足流程改进需求的优越技术。
- **产品推出速度:** BPM项目往往比大多数应用程序开发项目进行得更快、更经济且更可靠。有多快呢？根据我们对具有软件开发能力(例如基于Java™的开发)的客户的调查，BPM几乎在项目交付的每个阶段都能实现生产力提高。

第二，所有这些功能都整合到一个业界领先的整体BPM套件的开发环境中，如IBM WebSphere Lombardi。这种整合简化了实施和变更管理。最后，领先的BPM套件支持以图形方式开发流程解决方案，而无

需使用复杂的编码。这不仅能加速开发进程,也意味着减少了部署BPM所需的专业技术资源。

成本主要集中在哪几个方面

讲到这里,BPM能带来什么样的效益应该已经很清楚。不过要实施这种解决方案要花费那些成本呢?企业在了解BPM效益的同时,还应该考虑到成本的哪些方面?主要的成本集中在软件、人员和硬件方面。下面的部分介绍了每个方面要考虑的主要问题。

软件

不同BPM供应商的定价模型的详细讨论不在本文档的范围内。一个调研BPM的组织必须确信自己完全理解了“软件”所涵盖的内容。一些供应商单独对某些组件设定许可证或者要求额外的软件来支持BPM部署。像Lombardi Teamworks®这样基于行业标准的BPM套件更可能利用企业现有的基础结构组件来进行成功的部署。大多数BPM供应商支持在部门级别购买BPM,并随着企业需求的增长而购买更多的许可证。这使得希望渐进地增大BPM覆盖范围的企业有能力从部门级别开始进行流程改进。

人员

组织应该安排一个项目经理、一个主题专家、一到两个业务分析人员以及一到两个开发人员。这个项目核心团队与业务和IT组织同步工作,以确保项目成功。团队通常由顾客资源、与客户签定合同的系统集成商以及IBM Lombardi团队成员组成。与传统开发技术团队相比,这个项目团队

的规模可能显得比较小。这正是BPM为流程改进所实现的生产力价值。例如,一家财富1000强企业顾客通过IBM子公司Lombardi的五到六人的核心团队管理该公司几乎全部的制造和物流流程。这样的部署支持七个以上核心采购和物流流程。与现行的SAP部署支持人员相比,这个公司对BPM团队的投资只占到其人力总成本的很小一部分。

寻求促进持续流程改进的企业必须认识到这些团队需要专门供职于正在进行的BPM项目。这些人员不同时负责其他项目。这意味着BPM功能的人员配备成为一项持续的投资,而且会随着企业增加流程而增长。鉴于这一认识,某些企业建立了BPM人才中心(COE)来实施所有流程管理项目。

硬件

日常的硬件成本与其他应用软件部署需求是相当的。企业可以从一个中等的基础结构开始部署BPM,然后随着流程内容增多而逐步扩展基础结构。同往常一样,企业应考虑到不同的环境需求,如开发、质量保证和生产环境。当评审BPM供应商提供的最低硬件规模预估时,像CPU使用率准则之类的企业需求也必须纳入考虑范围。

总结

BPM是希望为持续改进搭建平台的企业的最理想的投资项目。很多企业的难题在于如何判断BPM的投资所值,而不是如何使用像购买应用软件或建立定制应用软件等传统办法来解决流程问题。开发BPM商业案例时,成功BPM项目的例子可以形成一个价值主张,甚至可以点明可能未曾考虑

到的获利领域。本文档中介绍了客户的案例,列出了效益核对表,企业有足够的信息将对BPM的投资视作在推动流程改进方面具有最低风险和最高回报的投资。

关于IBM WebSphere Lombardi

IBM WebSphere Lombardi是在业务流程管理(BPM)领域的市场领先者,为各种规模的企业、系统集成商和政府机构服务。我们通过发现、记录、自动执行和持续改进业务流程,来帮助客户优化绩效、增强敏捷性和削减成本。我们的解决方案建立在开放标准之上,为业务流程提供日常的优先级确定、规划、可视性和控制功能,进而提高企业管理业务流程活动和做出决策的速度和灵活度。



更多信息

要了解有关IBM BPM和IBM WebSphere Lombardi Edition的更多信息, 请联系IBM营销代表或IBM业务伙伴, 也可以访问以下Web站点:

IBM WebSphere Lombardi Edition:

ibm.com/software/cn/smartwork/news_event/business_agility_lombd.html

IBM BPM:

ibm.com/software/cn/websphere/bpm

ibm.com/software/cn/websphere/businessagility/

¹ “The 30 Most Important IT Trends for 2007”, CIO Insight, 2006年11月17日

² “CIOs Rank Their Top Priorities for 2008”, CIO Insight, 2007年12月20日

³ “McKinsey Global Survey Results: IT’s Unmet Potential”, McKinsey Quarterly, 2008年11月

⁴ “Six Sigma: The Breakthrough Management Strategy”, Mike Harry, Richard Schroeder

⁵ “Business Process Management’s Success Hinges on Business-Led Initiatives”, Gartner, 2005年7月26日

⁶ “Justifying BPM Projects”, Gartner, 2004年

⁷ “Minimizing Distressed Shipments”, Lombardi Software案例研究

⁸ “Lombardi Raises the Bar in Human-Centric BPM With Rapid Process Design”, Forrester Research, 2006年

⁹ “Lombardi Leads with an All-Around Powerhouse Human-Centric BPM”, Forrester Research, 2007年

¹⁰ Forrester Research, Business Technographics Study, 2003年6月, Survey of Corporate Executives

¹¹ Forrester Research, Business Technographics Study, 2003年6月, Survey of Corporate Executives

© Copyright IBM Corporation 2010

2010年10月

All Rights Reserved

IBM、IBM徽标和ibm.com是 International Business Machines Corporation在美国和/或其他国家或地区的商标和注册商标。如果这些名称和其他IBM已注册为商标的名称在本信息中首次出现时使用符号(®或™)加以标记, 这些符号表示在本信息发布时由IBM拥有这些根据美国联邦法律注册或普通法注册的商标。这些商标也可能是其他国家或地区的注册商标或普通法商标。Web站点ibm.com/legal/copytrade.shtml上的“Copyright and trademark information”部分中包含了IBM商标的最新列表。

Java和所有基于Java的商标和徽标是Sun Microsystems, Inc.在美国和/或其他国家或地区的商标。

Microsoft是Microsoft Corporation在美国和/或其他国家或地区的商标。

其他产品、公司或服务名称可能是其他公司的商标或服务标记。

IBM不对此处所提供信息的准确性负责, 使用本信息所带来的风险将由您自行承担。此处的信息可能会更改或更新, 而不另行通知。IBM也可能随时对此处描述的产品和/或程序进行改进和/或更改, 而不另行通知。

本出版物中提到的IBM产品或服务并不暗示IBM将在所有国家或地区提供这些产品或服务。



请回收利用