

IBM软件



WebSphere[®] software

业务流程治理



本文介绍业务流程的治理, 其中包含以下几个部分:

简介

- 赢得有力的管理层支持
- 制定BPM指导原则
- 建立BPM运作模型
- 建立BPM卓越中心
- BPM关键角色
- 定义业务流程治理框架

1 简介

构建业务流程治理将是组织的业务流程管理(BPM)规划的基础环节, 该规划以BPM项目为开端。部署业务流程治理模型构建块有助于组织树立整体BPM工作愿景, 避免组织设法从最初的BPM项目扩展到更具颠覆性的BPM规划过程中出现各种难题。

在BPM发展之旅中, 很可能会出现一些常见挑战。部署适当的业务流程治理(以IBM Process Center的功能作为辅助)有助于管理和应对这些挑战。

典型挑战源自以下三大来源之一(图1):

- 多位作者

如何在同时参与BPM项目的多个设计和开发团队之间促进重用并实现协同效应?

- 多个流程

现代企业中往往设有数以百计的流程模型, 运用各种建模工具, 每种建模器采用不同的建模风格, 并且每种模型拥有多个版本。在这样的环境中开展工作, 将会对组织保障自动化流程解决方案生命周期的简洁性和敏捷性的能力造成巨大的压力, 同时让BPM利益干系方很难清晰表述这些项目的目标。

- 多种资产

随着流程项目数量的增加, 资产和依赖关系的数量也在随之增加, 从而导致复杂性提高、流程重用不够以及丧失规范性治理等问题。



图1: 扩展BPM

- 除了要应对上述挑战，业务流程治理还有助于解决以下问题：

推动在业务和IT人员之间建立新型协作关系

统一业务价值交付评估

建立一致的数据驱动式决策制定流程

通过理解、设计和统一执行流程实现监管合理性

- 以下几节介绍的概念构成了上面建议的IBM业务流程治理模型，其中包括：

赢得有力的管理层支持

制定BPM指导原则作为BPM运作模型的基础

建立BPM卓越中心

建立并填补BPM运作模型中的BPM关键角色

建立业务流程治理框架

业务流程治理的第一步是赢得有力的管理层支持。

2 赢得有力的管理层支持

开始BPM之旅意味着引入一种需要愿景和投资的全新变革文化。因此，成功的BPM规划的一大关键是获得最高管理层的认同。您首先需要获得管理层的支持，然后再启动首个BPM项目，确保获得适当的支持和组织参与度，协助管理BPM之旅的范围。

高层管理人员支持应该是明确的，公开的。IBM建议行政部门适时声明将BPM项目作为单位、部门或公司的优先业务。管理层应亲临前期项目启动活动，即使地理位置相距甚远也应如此。有了管理层的支持，可在竞争项目中奠定BPM转型项目的优先地位，这有助于对抗范围蠕变（“只有这一个额外需求”），这是迭代开发工作的典型问题。激发管理层的干预欲望，引导他们提问，如“这一版的关键之处是什么？”以及“下个轮回有哪些期待？”，这些都是重新设定项目范围和预期的有效方式。

首个BPM项目应该能够为支持管理层和企业带来商业价值。在自顶向下的IBM方法（以目标金字塔为代表）中，管理层会对项目或规划目标产生积极影响。项目的最高价值度量指标将直接源自这些目标，并且它也是支持管理层的一项度量指标（例如，员工入职流程的总时间和周期时间）。项目结束时，流程所有人需要向支持管理层汇报项目成败以及为企业带来的价值。

3 制定BPM指导原则

指导原则是指用于指导项目实施的BPM转型声明,与当前设计、开发或部署哪些流程无关。指导原则有助于流程所有人和流程团队做出有关解决方案设计和项目交付的决策。

我们发现,无论任何BPM规划都可以将下列指导原则作为不错的起点:

IBM领导、团队、技能、治理和项目将是核心,负责在首段BPM旅程中推动实现通信、教育和项目执行的一致性。

BPM项目应侧重提供更加卓越的客户体验和更高的业务价值,而不是增加更多的步骤和工具,一味地提高流程的复杂性。

流程掌握度是BPM工作的关键。有力地把握流程是实现整体成功的必然要求。

BPM项目力求降低流程和IT业务的整体复杂度(例如,我们将尽可能通过SOA服务而不是点到点集成来完成集成工作)。

BPM卓越中心(CoE)团队将负责处理BPM项目,并与IT公司的开发(希望是面向服务的架构)团队和基础架构团队合作,从而实现流程所有人和支持管理层期待的业务价值。

业务架构、服务架构以及其他指导和规范团队应负责提供BPM CoE治理指导。

BPM CoE团队中,流程所有人和BPM解决方案团队需要与控制组织(例如,合规和风险方面)以及其他控制导向型组织进行合作,重新设计BPM解决方案流程、规则或角色时制定指导原则。

人们希望能够在组织的BPM之旅期间能从列表中添加或删除这些指导原则,这是组织BPM之旅的文化日益成熟的表现。

4 建立BPM运作模型

本节介绍BPM运作模型以及如何将其应用于BPM项目。

4.1 BPM运作模型

首先创建BPM运作模型(图2), 并以此为整个BPM之旅提供业务流程治理支持。BPM CoE是该运作模型的一部分。

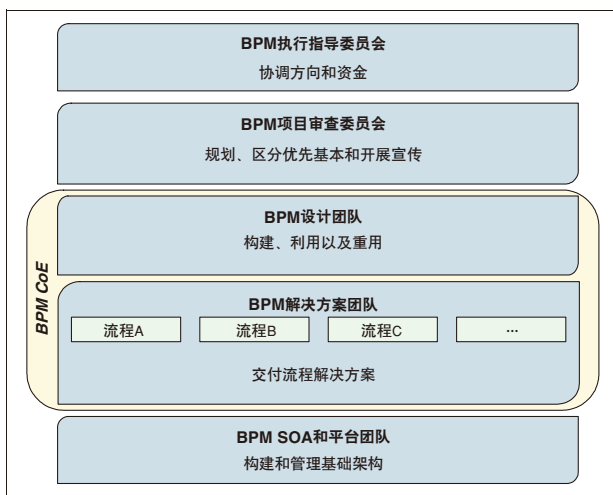


图2: BPM运作模型

BPM执行指导委员会

BPM执行指导委员会负责制定战略、确立方向, 同时负责监督BPM规划的整体绩效。该委员会将提供主要管理层支持、建立融资模型, 并为所有BPM项目分配资源。可能无法在首期项目中完全建立融资模型。BPM执行指导委员会将充当现行项目内部战略所有相关问题的决策委员会。另外, BPM执行指导委员会还需要提议流程领域, 为将来的BPM解决方案工作提供参考。

流程所有人(参见“流程所有权”)将加入BPM执行指导委员会和BPM项目审查委员会。

BPM项目审查委员会

BPM项目审查委员会负责为特定流程领域正在开展的BPM项目提供指导和建议。由于BPM项目可以同时处理不同的流程领域, 因此每次可以组建多个委员会。在当前BPM项目存在风险并且可能无法实现最初确定的业务价值时, BPM项目审查委员会将充当相关项目的决策委员会。

业务流程管理

BPM项目审查委员会负责掌控BPM项目发展的方向以及分配有关的CoE资源,从而在BPM项目间推动实现统一的度量标准。

BPM项目审查委员会的工作重点是:

- 规划机遇并区分优先级
- 制定企业流程路线图
- 在整个组织中宣传流程所有权和BPM
- 实现方法标准化
- 管理技能拓展规划

BPM设计和架构团队

BPM设计团队章程旨在治理BPM项目,确保BPM战术解决方案与组织业务架构(包括制定测量标准)的战略愿景保持一致,同时达成流程所有人所寻求的业务价值。

BPM设计审查团队由BPM CoE负责指挥,但就组成而言,它们只是由多个虚拟团队组成,以确保架构原则(业务和技术)符合整个BPM项目的要求。业务架构负责人负责组建相应的团队。BPM设计团队的工作重点是统一交付、战略重用以及为企业创造内部价值。

BPM设计团队负责:

- 通过实施建模标准和惯例实现标准化设计
- 针对现有流程或子流程确定重用可能
- 监督BPM设计治理流程及其执行情况
- 确保解决方案稳健性,而不会增加任何不必要的复杂操作
- BPM从业者全程辅导和培训

BPM解决方案团队

BPM解决方案团队章程旨在于规定的时间框架内交付BPM项目,保证流程所有人满意,并(至少)创造足够的价值来实现价值目标。重点是统一建模和开发技术、降低复杂度、及时交付、实现战略性技术重用,并为流程所有人和企业创造整体价值。BPM解决方案团队由BPM CoE负责指挥。

BPM解决方案团队的职责是:

- 定义流程
- 划定迭代解决方案开发工作范围
- 构建和测试解决方案
- 解决方案部署和支持
- 流程解决方案风险管理
- 流程优化
- 价值方案满意度

BPM SOA团队

- BPM SOA和平台团队承担以下两项主要职责:
- 帮助设计、开发和维护数据服务,从而为BPM解决方案提供支持
- 规划、组装、构建以及管理基础架构,从而为BPM解决方案提供支持
- 管理基础架构,包括监控其使用情况,配置和优化基础架构,以及规划未来的发展。

4.2 应用于BPM项目的运作模型(治理)

图3阐释了如何运用IBM迭代开发方法将该运作模型应用于特定的BPM项目。整个BPM项目生命周期的步骤如下所示:

1. 业务流程治理负责人(很可能是业务架构负责人和BPM CoE成员)按照Playback 0安排业务设计审查。
2. 流程所有人向BPM设计和架构团队展示流程、其度量指标和价值方案设计与愿景。
3. 经治理负责人批准,流程所有人继续执行Playback 1,确定该项目何时才能进行运作试点。
4. 在完成Playback 2后,业务流程治理负责人将安排开展服务架构审查。
5. 业务架构负责人和流程所有人向服务架构委员会展示该流程和集成项目的流程设计与愿景,包括度量指标和价值方案。
6. 经委员会批准,流程所有人同意未来捕获足够的开发和集成信息,以制定业务方案,该流程继续执行Playback 3, BPM解决方案团队准备将支持集成的流程部署到生产环境中(“上线”)。
7. 部署到生产环境后,将持续监控流程的有效性和价值,并将相关情况上报给BPM CoE。

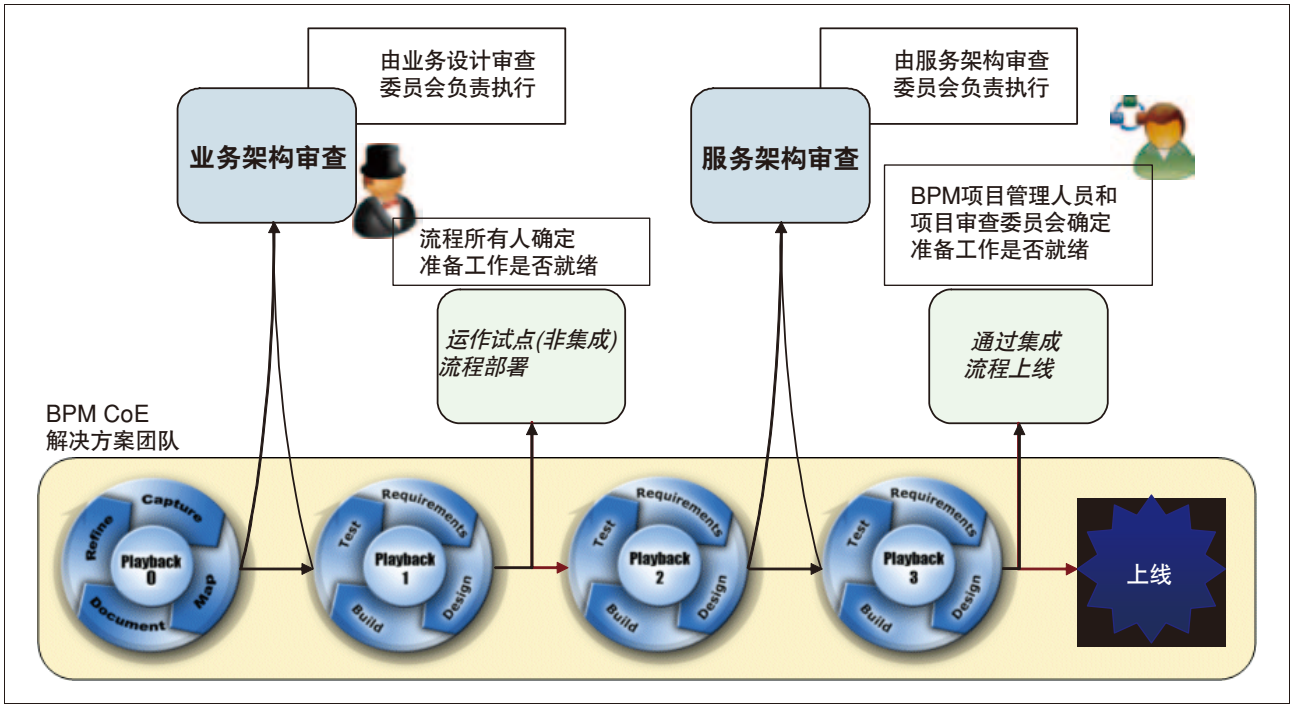


图3: BPM项目和业务模型

5 建立BPM卓越中心

该运作模型明确纳入了BPM CoE, 从而为BPM设计团队和BPM解决方案团队提供指导, 在全公司倡导和宣传BPM。本节将详细探讨BPM CoE、应对的挑战及其目标与责任。

5.1 我们为什么需要BPM CoE

在组织内启动BPM之旅后, 将会遇到各种挑战, 此时贵组织需要通过建立BPM CoE予以应对。典型的挑战包括:

- 项目无法实现最初设定的业务价值方案
- 业务团队和IT团队之间存在协调困难
- 各BPM项目采用不同的方法和标准
- 组织内部缺乏协调, 从而导致资源利用不佳

以上几点旨在阐明, 为什么在组织内部的各部门之间建立有力的管理层支持和有效的工作关系至关重要, BPM卓越中心章程旨在确保营造这些条件。

5.2 BPM卓越中心章程

BPM CoE的使命和目标在于, 通过提供支持组织战略和目标的业务解决方案, 确保成功实施组织的BPM方法和措施。BPM CoE的目标有:

- 提供单一实体, 充分利用组织的标准化方法、工具、资产、技术以及资源
- 促进业务部门与IT部门在整个BPM旅程中进行沟通和协调
- 确保业务架构、流程所有权与整个企业协调一致
- 制定和管理BPM策略与过程
- 确定BPM角色并在组织内部设置对应的角色

5.3 BPM CoE的核心职责

BPM CoE使命和目标为确定核心职责提供了明确的立足点:

- 管理和维护BPM产品组合规划, 包括各BPM项目之间的协调工作
- 管理BPM项目的状态
- 确定、实施BPM标准和策略并促进其采用
- 通过既定的度量指标跟踪已交付BPM的价值
- 管理和维护已部署的流程模型
- 提供和维护执行BPM规划所需的各项技术
- 搜集和制定最佳实践
- 维护和推广可重用的BPM资产
- 为企业开发自定义增值工具
- 促进流程方法(甚至业务模型)创新
- 提供BPM培训

5.4 评估BPM CoE成功与否

在BPM CoE建立之初,就应将衡量成败与否的成功标准和度量指标纳入BPM CoE章程。这将确保持续获得管理层支持所需坚持的重点和方向。BPM CoE度量指标应该与其职责直接相关,并能体现CoE的价值。

BPM CoE负责为之提供资源和咨询服务的BPM项目数量是确定BPM CoE投资回报率(ROI)的有效指标。BPM项目资产重用也是

一样。符合预算、规划和交付预期业务价值的项目数虽然不太明显,但却非常有效。

5.5 BPM CoE的发展模式

通常情况下,最初的BPM项目并不会建立BPM CoE。首个BPM项目扩展为BPM规划后才会创建BPM CoE(图4)。

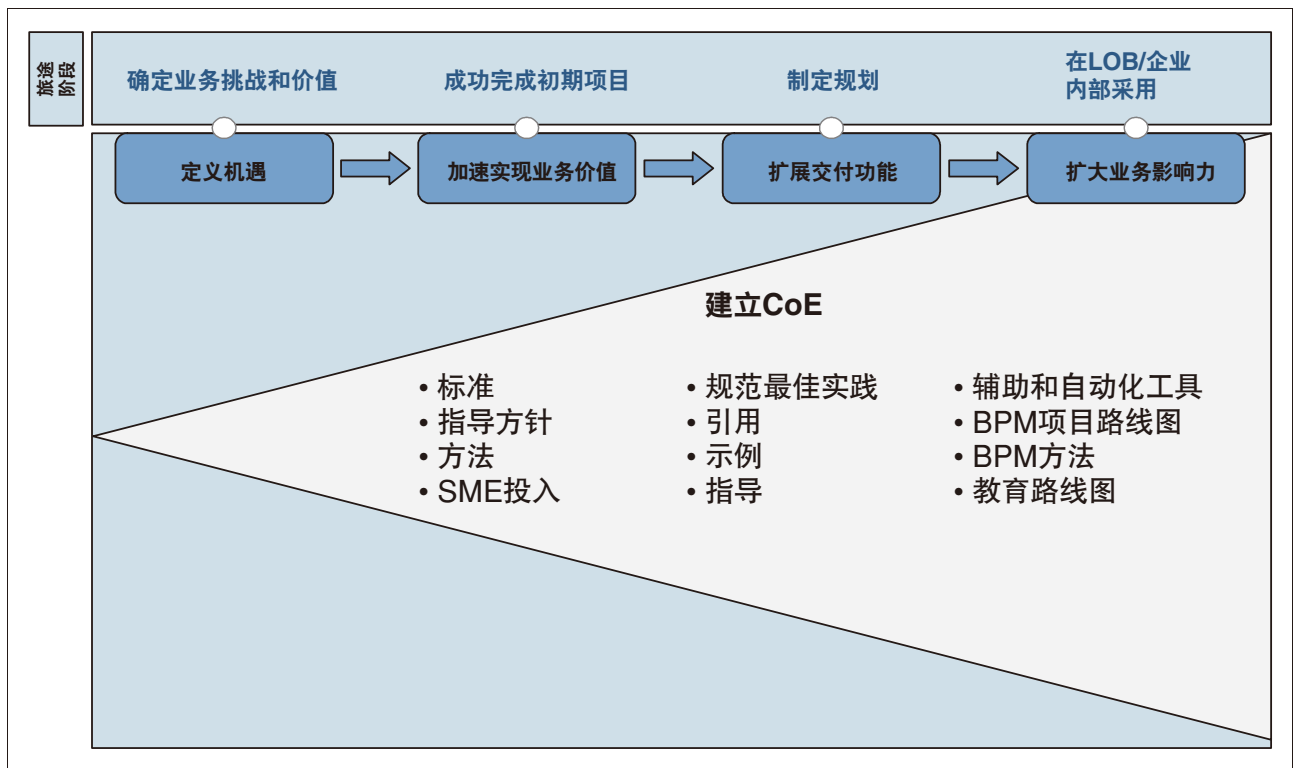


图4: BPM CoE发展

建立BPM CoE的推荐方法

建立CoE的推荐方法包括以下几个阶段:

- 1.规划和制定路线图
- 2.实施路线图
- 3.激活BPM CoE

规划和制定路线图

首先,您需要适应BPM CoE以及业务流程治理和业务模型的社会需求。而后,将得到的反馈纳入正式的BPM CoE章程。BPM CoE章程包含:

- 使命
- 范围
- 角色和职责
- 治理框架
- 指导和教育规划
- 流程和步骤

随后,将该章程扩展为路线图。将章程和路线图交给组织的BPM发起人和利益干系方进行批准。

实施路线图

实施过程首先需要识别CoE人力资源,然后为他们进行方法和工具培训。需要进一步规范业务模型,并需要对所有业务模型操作的相关问题进行澄清。

在这一点上,您可以定义标准绩效指标并将其作为所有BPM项目的基准。而后,将已定义的绩效度量指标整合到一个通用报告流程中。另外,还需要将变革就绪情况评估纳入到路线图实施过程中。

激活BPM CoE

在首个BPM项目中开始部署CoE。首个BPM项目反馈将用于评估CoE资源贡献以及完善业务模型。您需要根据实施步骤来建立变革就绪情况评估,从而创建和执行一个变革管理规划。

6 BPM关键角色

在本节中,我们将介绍业务流程治理的核心参与方:

- BPM发起人
- BPM流程所有人
- BPM CoE负责人

6.1 BPM发起人

BPM发起人的作用在于,确保组织内各个部门的广泛支持和参与规划。发起人负责制定BPM规划战略和目标。发起人设定BPM旅程范围,还要确保所有BPM项目都与整体目标协调一致并且能带来业务价值。由于此角色对于BPM之旅的成功至关重要,所以BPM发起人应该是管理人员。呼叫中心公司C的BPM发起人是其首席执行官(CEO)。

6.2 BPM流程所有人

BPM流程所有人是业务代表,负责实现整个组织的流程价值,并且具备履行这项职责所需的权力。流程所有人负责整个流程的始末,

从与客户最初接洽到合作结束项目以及其间的各个步骤。流程所有人聘请富有影响力、礼貌但坚定的管理机构,确保持续实施流程协调、执行和改进。因此,流程所有人强烈希望BPM项目取得成功。

总之,流程所有人负责端到端业务流程设计、协调渠道和各部门、流程战略和愿景,以及流程绩效成果。流程所有人将流程作为资产进行管理,最大限度提高公司的投资回报率,同时倡导提高客户价值和整体客户体验。

6.3 BPM CoE负责人

BPM CoE负责人需要确定CoE团队和业务SME的工作方向并对他们实施监督。CoE负责人在思想领导、领导实务、流程改进方法和工具以及实现流程控制的整体战略规划等领域提供指导。BPM CoE负责人与BPM指导委员会紧密合作,携手制定决策标准、流程策略、问题解决方案,以及BPM指导委员会角色和职责。为了发挥这一作用,BPM CoE负责人需要具备流程评估与改进方法与工具相关专业知识。BPM CoE负责人是一个高级角色,需要具备高级领导经验(特别需要具备转型方面的经验),并能够影响他人。

7 定义业务流程治理框架

业务流程治理是实施持续流程改进以及促进业务部门和IT部门协同实现企业目标的催化剂。业务流程治理对于确保实现有力的业务部门和IT部门协调性至关重要，方法在于创建一个框架，该框架确保运用标准方法和工具推动实现一致且可扩展的交付。

业务流程治理有助于实施企业治理(图5)。企业治理是一个框架，用于确定企业发展方向和绩效、企业如何使用自己的资源，以及上述资源管理工作存在哪些问责制度。

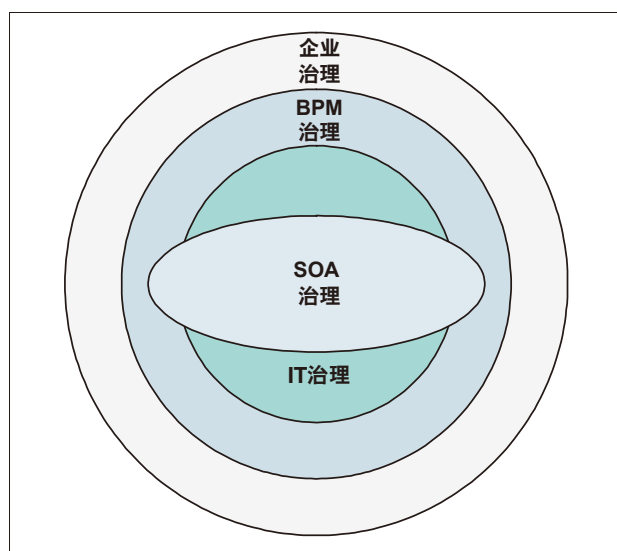


图5: 整体业务流程治理

业务流程治理是一个框架，旨在确保在运营层面了解企业的发展方向，并通过运营绩效最终体现这些方向。BPM层与IT、业务和SOA层交叉，它需要采用治理框架阐释这些相互作用。鉴于这些相互作用的复杂性，业务流程治理是一个不断发展的流程。

IT治理是一个框架，旨在建立各种机制和策略，确保通过技术来支持和支撑企业的发展方向。

SOA治理是一项专业化IT治理方案，在服务组件和服务生命周期上下文中制定关键决策。

怎样才算是业务流程治理模型？业务流程治理模型用于：

- 确立共同的愿景
- 制定策略、指导方针、标准以及框架
- 推广企业级绩效度量指标
- 指定责任、授权以及通信链，从而为员工提供强大的支持
- 建立评估、策略以及控制机制，让员工能够扮演自身角色并履行相关职责
- 部署组织结构，治理流程生命周期
- 确定各种步骤，充分利用和共享流程知识来减少流程工作量
- 指定BPM融资模型
- 治理和评估流程业务价值
- 建立明确的沟通渠道，加强业务部门与IT部门之间的协作

下一节将详细介绍某些业务流程治理模型的关键元素。

流程分解框架

流程分解框架的第一个关键步骤是建立通用的BPM项目分类。

由于缺乏通用业务流程分类或词汇，多个并行的BPM工作可能会造成混乱和重复工作。项目或规划需要关注到定义通用工作分类(例如，怎样定义客户?是客户、潜在客户还是任何当事人?)的需求，并遵循相应的惯例和规则。在成熟的行业中，各级协会很可能已经完成了这项工作(要么作为自身的使命，要么作为事实上的方式)，因此这些都是开始业务的最佳起点，因为这样可以为组织节约时间并避免争论。这并不是说最初的分层一成不变。与BPM项目一样，某些术语的分类和含义应伴随组织BPM成熟度的提升而不断发展。

建立预定义的流程层次结构和分解框架。流程定义、捕获的详细程度，以及针对哪些BPM解决方案进行设计和开发(例如，第2级与第6级)，这些因素直接影响开发时间表和流程需求的满足度。预定义流程层次结构和分解层次(这将作为BPM项目和规划的框架和参考结构)至关重要。这种层次结构的一个可靠起点是行业内部形成的各种APQC流程分解框架。许多行业协会也可能会提供有效的启动规划。另外，与通用分类方法一样，随着组织BPM成熟度的提升，流程层次结构和分解框架同样具有显著的发展空间。

注意，不要将其等同于以IT技术为中心的功能图、组件业务模型或流程层次结构价值网模型。这种等效认识方法会对BPM项目造成以下不利影响:

这将为参与方留下错误的印象: BPM工作是另一个针对新型IT工具的IT项目。

这会阻碍BPM之旅的业务或流程架构工作进展，因为在未来的几个月中，项目参与方将认为一旦各流程已定义，您就需要将价值网的众多元素串联起来才能交付任意给定的流程。流程不等于功能，需要进行适当的组织工作才能实现企业价值。

下一个关键步骤

部署严格的模型管理方法。面向BPM项目的以流程为中心的方法需要采用模型管理规范进行维护、版本控制，以及在整个企业中开展流程模型协作。最好在BPM旅程之初认识到这一点并进行妥善的规划，积极预测未来的需求。这些实践将与流程层次结构和分解框架紧密契合，因为它将作为组织各个模型的索引，需要利用这个步骤提供的维护、版本控制和协作管理指导方针。

流程所有权

流程所有权是成功完成BPM解决方案部署、采用和可持续发展的重要因素。基于流程的所有权模型应面向流程(意味着专注于从客户提出请求到满足这项请求之间的各个步骤)，此模型可跨行业(LOB)运行。基于流程的所有权模型的作用如下:

- 跨业务流程解决客户和企业难题并协调战略目标。
- 通过组织内部的流程所有权和横向的协调来管理流程。
- 建立问责制和授权，支持实现流程绩效和成果。
- 创建可重用的企业级流程。
- 协调各个功能，为特定流程提供支持的同时尽量缩小空白。
- 久而久之，将逐步通过流程来治理和测量各个业务。

为什么流程所有权如此重要

通过基于流程的所有权模型，您能够深入了解流程对企业战略的贡献度，并可在行政级别实现各种目标。这种行政可见性可确保端到端流程具有出色的表现。明确建立的所有权有助于通过跨部门的治理协作来解决各流程之间的目标冲突。

存在哪些潜在隐患

常见隐患潜伏于组织经常采取的行动和做出的妥协，这将削弱流程所有人的权威和责任。维护强有力的流程所有权至关重要。流程所有人绝不能是暂时的所有人。出于同样的原因，指定技术负责人或低级别负责人代替业务代表出任此职务将为您的BPM之旅带来额外的风险。

转型节奏和战略规划

IBM倡导对BPM开发工作采用快速原型(敏捷)法。在这种情况下，组织攻击自身项目和规划的方式往往比攻击对象更为重要，因为整体目标是关注价值。这样一来，时间盒(time boxing)技术(重点关注短时间内提供的价值)至关重要。这同时也形成了转型节奏，许多组织在尝试开展流程、开发技术、交付模型甚至是业务模型转型时都遗漏了这一点。这种节奏植根于战略规划、路线图以及管理层支持和对价值(而非技术解决方案)的关注，对于BPM转型之旅、项目成功和实现BPM投资回报至关重要。

流程KPI、度量指标和测量

BPM卓越中心制定了标准绩效度量指标，作为所有已批准的BPM项目的评估基准，确保对照拟议的业务案例跟踪整个生命周期的项目。度量指标已预先集成到通用报告流程中。持续监控项目的整个生命周期至关重要。这可确保这些BPM项目能够实现预期的业务价值。



© 版权所有IBM Corporation 2012

Software Group
Route 100
Somers, NY 10589

在中国印刷
2013年2月

IBM、IBM徽标、ibm.com、Tivoli和SmartCloud是国际商业机器公司在全球许多司法管辖区注册的商标。其他产品和服务名称可能是IBM或其他公司的商标。有关IBM商标的最新列表，请访问ibm.com/legal/copytrade.shtml或<http://ibm.com/legal/copytrade.shtml>的“Copyright and trademark information”部分。

本文包含截至出版之日的最新信息(包括的货币或定价参考不包含适用的税款)。IBM可能随时更改这些信息。不是所有产品都可用于IBM运营的每个国家/地区。

所引用的客户示例仅供参考。实际的性能结果可能会有所不同，具体取决于特定的配置和操作条件。

本文中的信息“按原样”提供，不含任何明示或暗示的担保，包括但不限于适销性、特定用途的适用性，以及有关非侵权性的任何担保或条件。

IBM产品的担保依据的是它们所遵循的协议中的条款和条件。



请回收利用