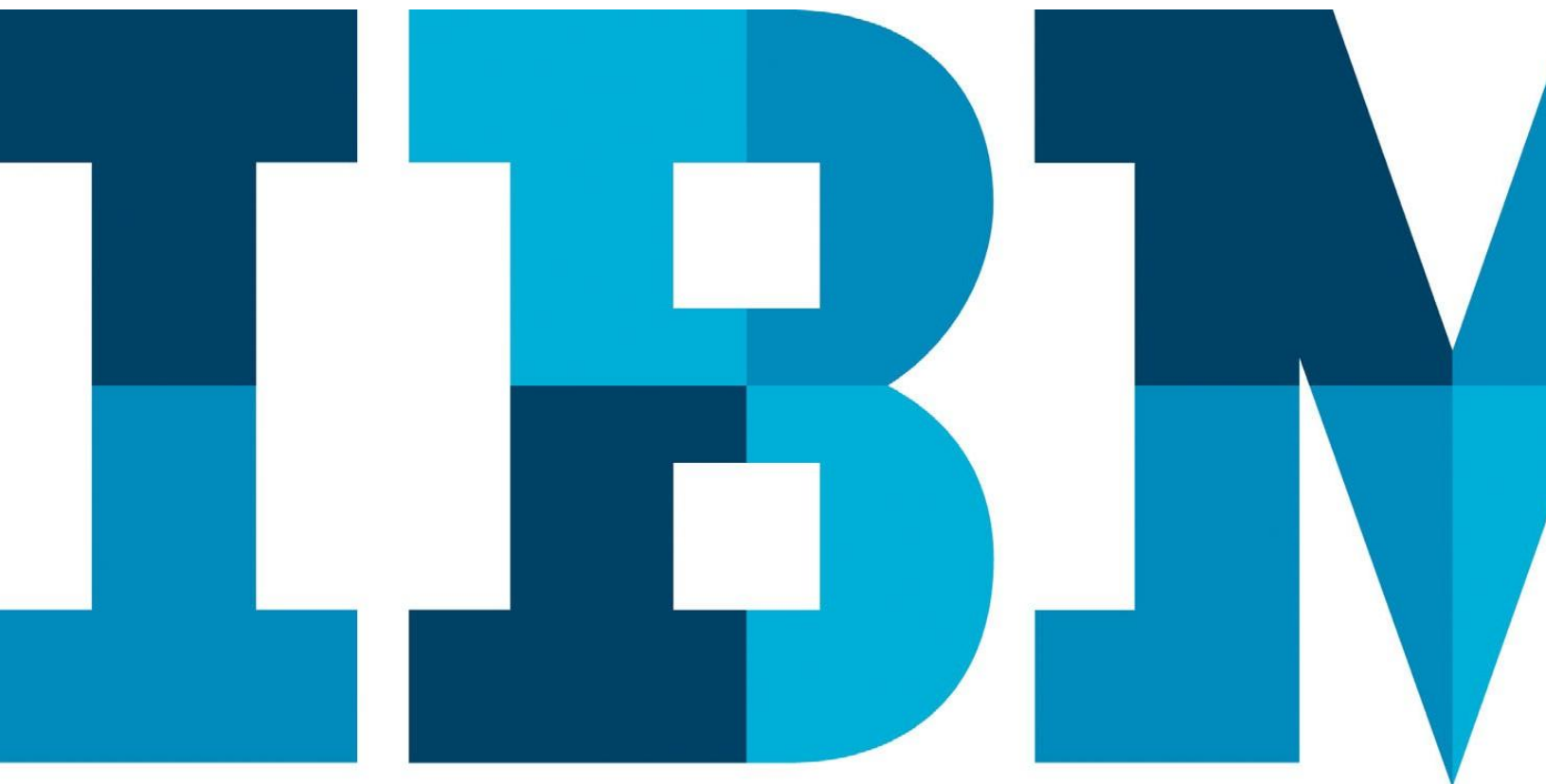


BPM 计划取得圆满成功的 十一种习惯

从流程改善开始的可靠步骤



目录

- 2 引言
- 3 成功项目/交付
 - 习惯 1 - 首先证明商业价值
 - 习惯 2 - 使 BPM 注重生产效率和可视性
 - 习惯 3 - 不要“一蹴而就”
 - 习惯 4 - 不要跳过流程分析
 - 习惯 5 - 花时间交付价值
- 7 提高 BPM 团队能力
 - 习惯 6 - 建立一支完整的团队
 - 习惯 7 - 优先自给自足
- 9 让 BPM 影响企业
 - 习惯 8 - 对价值投资...不仅为了首次发布
 - 习惯 9 - 推动协作
 - 习惯 10 - 建立所有人
 - 习惯 11 - 推广产品
- 14 那么下一步是什么？
- 15 重述 BPM 计划取得圆满成功的十一种习惯
- 15 为什么选择 IBM 的 BPM？

引言

多年来，我们一直致力于 BPM 的研究 - 差不多十年！我们时常获悉，客户在最初推动 BPM 时，满怀期望，并制订了庞大的 BPM 计划，将其作为推动整个企业流程改进的核心动力。他们迫切希望知道该做些什么才能确保 BPM 计划能够成功 - 使用 IBM® WebSphere® Lombardi Edition 或 IBM BPM 套件中的相关产品。

随着时间的流逝，我们已掌握了一些，证明有助于客户长期采用 BPM 而获得成功的“习惯”。他们一开始该做些什么才能养成这些习惯从而取得成功？在这个过程中又该如何进行投资？如何真正在整个企业内建立 BPM？

我们决定围绕 Stephen R. Covey 《*高效人士的七种习惯*》中的框架，提供一些建议。他的基本观点是，寻求高效需要有范式的转变 - 要用一些不同的方式思考事物。在培养促成高效的能力方面，需要不断前进，并经历几个阶段。第一个阶段是自身努力，进而成为您的社交圈内有重要影响的人物。BPM 也遵循同一策略。

成功孕育成功。如果您之前未曾体验过 BPM，则无法直接开发出企业级程序。这无疑是一个循序渐进的过程，层层递进。从交付单个项目开始 - 证明您有能力做到。然后培

BPM 成功等级



哪些习惯可以帮助企业提升这些方面的水平？

养团队竞争力和建立基础架构，使 **BPM** 成为推动整个企业流程改善的平台。遵循我们在此概述的每一步发展以及非常具体的习惯，随着您推出的成功 **BPM** 计划日臻完善，您的企业将能够给整个公司创造真正的有利条件。

成功项目/交付

习惯 1 - 首先证明商业价值

- 不要忘记应关注商业价值
- 愿为首次发布进行权衡

找出能够带来商业价值的难题 - 不要仅仅做一个小的启动项目。成功的 **BPM** 客户往往能直接抓住解决举足轻重的业务问题。

在首个项目中，挑选一个您认为能够解决的单个问题。只有在成功完成第一个回合之后，您才能够对接下来的部署完全有信心，并继续寻找流程中可以改进的部分。

BPM 非常敏捷。您需要利用这点 - 而不是企图部署一个端到端的流程，一次性全面解决所有问题。您需要不断地改进和不断反复。

BPM 项目时间线



为提供商业价值，唯一可行的方法就是流程的迭代交付，这在 **BPM** 领域已成为共识。传统的瀑布式方法具有失败的高风险，因为准备部署“最终”流程时业务及其要求可能会发生变

化。相反，通过迭代和回放，您可以在整个开发阶段开展业务，并且他们将能够与您分享流程中的关键价值点，这最终保证得以建立正确的应用程序。

使用 WebSphere Lombardi Edition 时，IBM 建议在每个项目交付中至少进行三次主要的回放。在长达 10-12 周的项目过程中，有必要集中所有相关人士，在三个或三个以上回放点逐步审阅流程应用程序。我们还有一些客户，在发现回放的重要性后，每周进行回放！

习惯 2 - 使 BPM 注重生产效率和可视性

- 指标、KPI 和 SLA 应属于定义阶段
- 不要使指标超过可达到范围之外
- 记住可视性对改进至关重要

还应使流程改进更具可视性。许多从事工作流程的人们使用 BPM，他们认为，“BPM 是关于自动化的，对吧？”是，今天 BPM 的一个关键部分就是使高度手动且易错的任务自动化，而且零差错。但是，同时，BPM 还有一个不可或缺的元素，那就是提高业务处理过程的可视性、建立指标体系，而这些以前从未有过。

成功的 BPM 客户通过前后对比确定将要变动的关键指标。没有基准的测量，很难从所有流程改进中显示取得的商业价值。许多公司可以向您提供单个的指标，特别是针对部门的指标。但是他们无法提供端到端的面向客户的关键流程指标。而 IBM BPM 能够给予帮助。

公司如何使用 IBM WebSphere Lombardi Edition?



一些客户报告称，他们在 BPM 第一阶段并未在流程的所有特定区域实现自动化。他们对端到端流程还未完全了解，无法准确地查明问题出在哪里。相反，他们的第一步是使用 BAM（业务活动监控）- 以便察觉并追踪端到端流程。使用 BAM，他们能够发现改进中最大的难处、瓶颈和机遇。

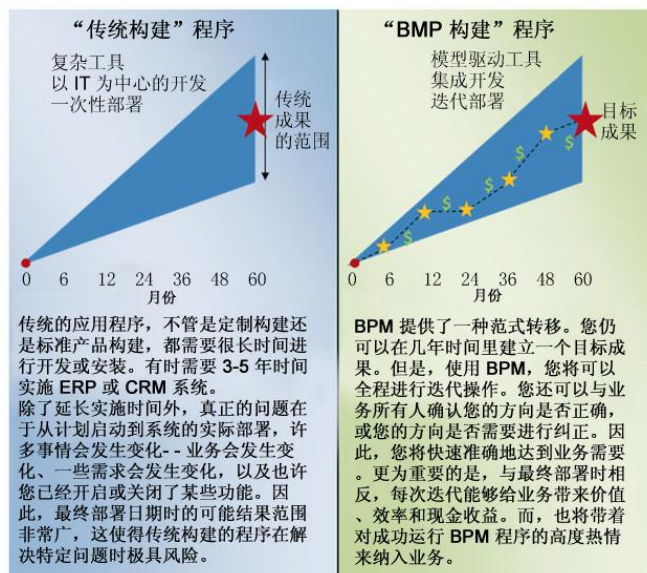
成功的客户不仅考虑自动化和编排机遇，而且他们还非常重视能够推动流程改进的关键指标。端到端可视性通常是一种需要学习的新技能。您需要在三个月内真正推出项目的第一个版本，使企业负责人告诉您他们所关心的指标、现有基线以及他们需要改进的指标，以便使 BPM 成功施行。这通常是一个至关重要的谈话，因为这个谈话能够证明 BPM 方案为您在业务方面带来的价值。

习惯 3 - 不要“一蹴而就”

- 持续流程改进的迭代方法
- 常常会出现第 2、3.....N 个阶段和版本
- 进行权衡（但不要在指标方面让步！）

通过迭代方法，您不仅需要在本 PM 项目团队内部建立一种范式、一种心态，而且在整个企业内也要建立这种范式和心态，因为您不仅仅只是部署一次应用程序。BPM 能够使您迅速获得部署后的首个流程版本，以解决单个问题，并证明在业务上的价值。但是真正的商机在第 2、3 及以后的版本中，它能够将您企业的效率和效能能力和成熟度上整体提高到新的水平。

BPM 加速提高业务成果



习惯 4 - 不要跳过流程分析

- 需求文档并非流程分析
- 不要过度看重最初的需求定义阶段
- 在您的团队中尽早培养流程分析技能

当看到我们的新客户非常期望使用 BPM 正确解决业务问题时，我们总是很担心，我们知道很多时候客户都漏掉了一个

至关重要的步骤。您不能仅仅通过使用“需求文档”直接建立定制的流程应用程序，以启动 BPM。有必要完成流程分析，因为这最终为成功的 BPM 计划奠定基础。

BPM 的优点是真正采用一种流程理念体系 - 这会立即使您和您的团队通力协作。程序由您的企业中的不同小组执行。您不能单纯依靠“需求文档”来建立一种高效的定制应用程序。

流程分析能够帮助阐明端到端流程：
在不同点所需的数据是什么？
在这个流程中我们所需的速度是多少？
我们所需的周转时间是多少以及符合该需求的问题在哪里？

在传统的需求文档中，您不会找到这些问题的答案。流程分析的目标是帮助引导您进行流程改进。

流程分析旨在帮助您：
分析特定的业务流程
了解现有流程中的主要问题区域
制定路线图进行流程改进

为了取得成功，您必须在团队内培养流程分析技能。这是一个重要因素，是传统应用开发与使用 BPM 建立流程应用程序解决方案的区别之处。

习惯 5 - 花时间交付价值

- 超过 90 天完成的项目不是失败
- 自给自足能够延长项目时间线
- 时间线取决于流程的复杂度

不管怎样，BPM 有广阔的市场，您可以在两周内进行部署，也可以在一个月交付一份有价值的完整解决方案。我们并不否认，可能存在这么短的时间表，因为在特定条件下，您可以在一个月进行部署。若这恰好是贵公司的正确时间线，那么就做吧。

但是，不要忘记我们的习惯 1 - 首先证明商业价值！使用 IBM WebSphere Lombardi Edition 的多数 BPM 项目已设置需在合理的短时间表内（大概 90 天）实现以下目标：

- 证明商业价值
- 部署首次迭代结果
- 赢得主管认可
- 开始向企业交付价值
- 获得进入下一阶段的认可

另一方面，如果您感到团队需要的时间超过 90 天，或者您想要进行一些前沿性的流程分析- 这也可以。只要保证您尽可能快地体现商业价值。但不要匆忙在 30 天内交付一个不相关的问题票务系统，以显示进度，因为这不会有助于您的

BPM 计划长久执行。相反，花时间交付价值。真正尽您最大的努力 - 这要付出努力，但一旦贵公司得以实现最大商业价值时，这是非常值得的。

另一个关键点 - 如果您决定在 BPM 计划中尽早实现自给自足，您需要延长您的项目时间表，因为您需要时间慢慢学习。您不能只坐在观众席上观看。在确定时间表时要考虑这些因素。您需要花费较长时间与团队进行沟通，您的企业会退出一些项目，从而让您能够独立实现成功。这会是个重要的权衡，并决定贵公司的价值和重点。



提高 BPM 团队竞争力

习惯 6 - 建立一支完整的团队

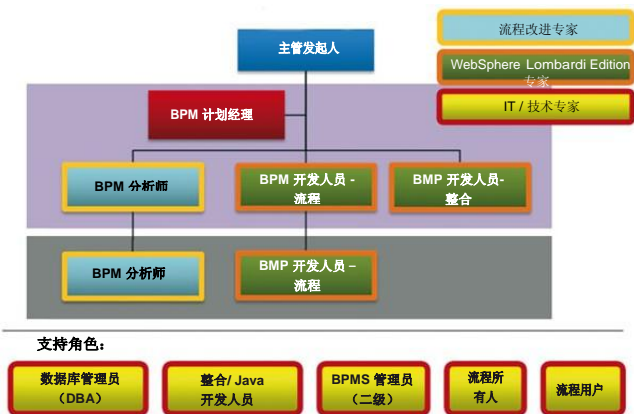
- 您所需要的不仅仅是 Java™（或 .Net）的开发人员
- 团队中要有各种资源
- 发现好的开发人才库（BPM 顾问）

我们的观点是，从 BPM 角度考虑，建立一支完整的团队。推动 BPM 计划是一项投资 - 我们认为这是任何富有进取精神的 IT 部门所具备的重要能力之一。您还需要拥有丰富的技能。富有的 BPM 流程应用程序会与您的核心记录系统进行整合，您还会利用服务 - 因此这无疑会给您的技术团队提供用武之地。但是您还需要获得一些新技能和能力，比如流程分析。

使用 IBM WebSphere Lombardi Edition 的成功公司开始在其首个 BPM 项目中考虑以下方面：

- 当我要扩大并拓展该计划时，我的团队会是怎样？
- 谁是帮助并扮演这些不同角色的最佳人选？
- 我还需要什么样的人才和能力？

BPM 项目角色



好消息是有现成的定义明确的角色。术语可能根据您谈论对象的不同而不同，但基本上清晰明确了必要的技术。

“BPM 使得我们能够首先关注最重要的业务问题。”

- Erik Keller, 首席信息官, SIRVA (主题演讲, Driven Online 2009)

BPM 角色描述

- 流程所有人**
 - 建立流程目标和项目成功标准
 - 阐明流程范围和流程活动的有关价值
 - 对明显影响团队进程的障碍作出关键性的业务决策
 - 提供文化指导，促进流程改进采用
- BPM 计划经理**
 - 指导迭代交付
 - 管理范围、预算和资源
 - 发现并降低风险
 - 负责上报和问题解决
 - 提供内外部状况和仪表盘
 - 让交付团队进行交付
- BPM 分析师**
 - 领导流程改进工作
 - 在流程分解、流程/数据分析、范围界定、优化方面发挥专业优势
 - 确定业务案例、关键机遇、优先路线图和 ROI
 - 确定并执行 KPI、SLA 和记分卡的交付
- BPM 开发人员 -- 流程顾问**
 - 召开业务回次会议
 - 在解决方案方面发挥团队特点
 - 实施流程、服务、业务逻辑和用户界面
 - 制订 KPI、SLA 和记分卡
 - 对业务和任务路线规则建模
- BPM 开发人员 -- 技术整合顾问**
 - 负责系统架构
 - 设计并实施整合、定制数据存储和复杂数据操作
 - 指导基础架构设计和实施
- BPMS 管理员**
 - 负责应用服务器、数据库和企业操作系统的安装和配置
 - 确定支持开发、测试和生产迁移要求的相应环境架构
 - 执行系统和应用程序问题的故障查找和根源分析
 - 精于监控并调整基于服务集成的多层解决方案的执行

习惯 7 - 优先自给自足

- 不要分出部分人力
- 确保所有相应的技能都具备
- 不要将自给自足与严格的截止日期相混淆

真正在长期保证 BPM 计划成功的客户做到了以下两点中任何一点：

- 他们承诺调配全职人员组成一支具备所有技能的 BPM 团队。
- 他们未将自给自足与严格的截止日期相混淆- 他们一般着重花时间交付价值，这要求团队在了解 BPM 计划伊始就拿出时间。一些客户还大量使用第三方合作伙伴。即使这样合作伙伴也需要时间加快 BPM 进程，以便实现自给自足，获得所需的技术来支持您。



确保在培训上投入时间和资金。为了在这点上帮助您，IBM 已经推出了面向角色的针对 BPM 的培训和认证计划 - 使用 WebSphere Lombardi Edition。除测试外，还对在部署过程中真正适用的技能进行认证。这种在职培训和指导有助于您确立正确的心态，以成功使用 BPM。IBM 相信，通过认证、

培训和指导相结合，将帮助您成功推出 BPM 计划。

L1 通过认证	L2 通过认证	L3 通过认证
<ul style="list-style-type: none"> • 在 L2 和 L3 负责人的指导下，个人具备完成 BPM 项目所需的基本技能 	<ul style="list-style-type: none"> • 个人具备带领多个 BPM 项目交付团队的高级技术 	<ul style="list-style-type: none"> • 个人具备在计划程序层面推动 BPM 交付、架构和监管方面的专家技能

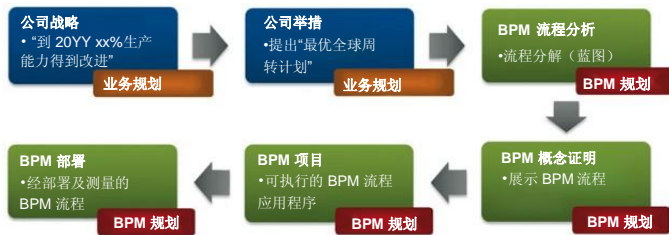
在整个企业内利用 BPM

习惯 8 - 对价值投资... 不仅为了首次发布

- BPM 是一项持续流程改进过程
- BPM 应该是程序化的
- 资金模型应考虑项目和该计划

为了将 BPM 意识提高到主管这一层面，成功获取客户投入资金用于流程改进的不断增值，而非仅为了项目的首次发布。您不能简单为了项目而开展项目- 您投资的是一个计划。致力于流程改进的公司将 BPM 与关键举措联系起来，他们知道这会持续几个季度，甚至几年，为的是促进在改进和走向成熟的各个阶段中为该计划提供资金。

将 BPM 与公司战略相连



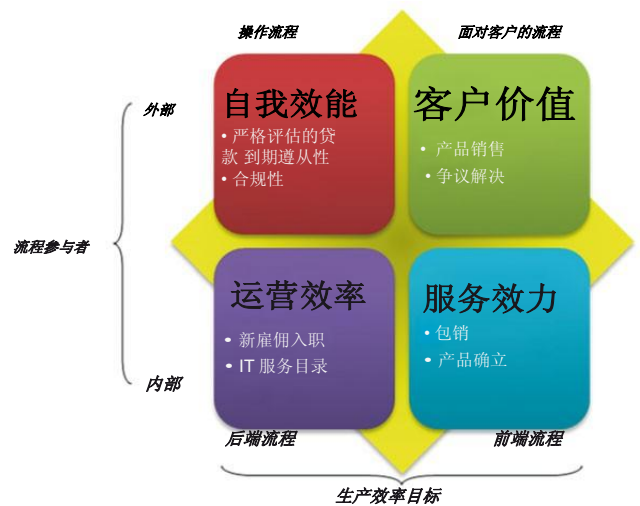
BPM 传递途径（行政审查）-- 推动项目从某一阶段向另一阶段跨越时，经指导委员会批准，提高流程定义的级别。

最成功的 BPM 人士将 BPM 与公司战略紧密联系。他们着眼于公司正努力达成的全球计划。

- 我们是否也希望将模式改为外包生产模式？
 - 如果这样，哪些会是难点，BPM 和流程应用程序又如何帮助我们企业在其中成长？

一些企业通过自上而下的方法确实做了一些事情 - 他们采用全球计划，然后以战略和战术观点确定 BPM 如何帮助他们实现目标。这是一种维系 BPM 计划的最佳方法，不受逐个项目心态的阻碍。

BPM 机遇前景



我们有这样的客户，他们采用共享服务的企业模式，发现 BPM 能够在很多不同方面提供帮助。这样的客户将 BPM 应用于不同的业务领域，以便根据优先事项提高：

- 客户价值
- 服务效力
- 运营效率
- 服务效率

然后他们从对 BPM 感兴趣的不同团队那里搜集信息，并在企业内部确定所有不同实施场所的渠道。

他们有**优先顺序表**，在这张表中他们纳入了投资回报率，通过确定实施 BPM 的成本帮助完成项目，以提供商业价值。另一个有趣的地方是，BPM 计划推动者考察业务线，决定团队的组织能力能够接受的变化，以及作为流程中的整体需要注意的地方。如果该团体不能够很好地接受变化，而且对流程一无所知- 那么转而将其纳入该项目成功率的优先考虑因素。

习惯 9 - 推动协作

- 仔细考虑首个项目
- 业务部门和 IT 部门通力合作
- 利用回放

我们相信，作为一个企业，为使 BPM 成功运行，您必须涉及业务。了解 BPM 的核心要求您推动协作。您需要使团队成员通力合作，达到与以往完全不同的业务参与程度，而这在以前传统应用程序仅涉及企业的 IT 方面。我们成功的客户能够在回放过程中使房间里挤满了业务方面和 IT 方面的人员。这种方法能保证您在应用程序开发过程中的正确方向，使您能回馈给企业的价值最大化！



我们的方法和工具着能够非常快速简单地进行迭代。我们称之为回放 - IT 和业务人员可以肩并肩进行讨论、回放和重复。利用 WebSphere Lombardi Edition，您可以随时按下“播放”键。没有延迟、没有开销 - 您可以利用从流程相关人员那里获得的即时反馈。

客户案例：回放提高参与性



该图片源于一家大型制药公司的回放过程。

呼叫中心的人员、合作伙伴和流程所有人出席。该流程的总经理对本业务线负有十亿美元的责任。他在早期回放中，观看流程，对关键指标和流程未来发展提出反馈。他看重回放。我们一直看到，我们成功的客户在交付项目的过程中召集业务所有人、流程所有人和流程参与人在一起不断开发这些流程应用程序。这是成功的关键。如果您还没有这种协作，您的企业在 BPM 项目中便不会永远成功。

习惯 10 - 建立所有人

- 流程是业务所有
- BPM 是学科/计划
- BPMS 是一项基础技术

您需要业务人员参与并指出项目的优先事项是哪些。这些迭代方法的主要好处是，您能够进行权衡，并随时进行更改，以便适应不断变化的业务条件和需求。为了保证作出正确的决策，您必须让业务人员参与其中，这会引导并指导您的 BPM 旅程。



业务所有人是 BPM 成功的绝对关键要素。

常见问题:	BIM 的回答:
谁应当负责 BPM 项目 - 业务部门还是 IT 部门	业务应当负责流程改进，IT 应当负责 BPM 计划

在 BPM 计划中，核心要素之一显然是企业软件 - BPM 套件 e (BPMS)。BPMS 整合了核心系统，并共享应用程序和服务方面的信息。您的关键合作伙伴和 IBM 相信，BPMS 在富有

进取的 IT 团队面前，有着不同的功能。利用 **BPMS**，团队可以深入任何业务部门，并在短期内整合流程应用程序，开始交付商业价值和实现投资回报。

习惯 11 – 推广产品

- 就进展情况建立定期内部交流机制
- 使用视频、**wiki** 和门户网站展现新流程
- **BPMS** 是一项基础技术

一些 IT 团体凭直觉养成了该习惯 - 其他则需要培养。我们注意到一些关于 **BPM** 有趣的事情，尤其是企业的业务部门 - 他们在真正看到 **BPM** 之前并不了解 **BPM**。

幸运的是，使用 **WebSphere Lombardi Edition** 这样的产品，他们能容易地看到：

- 流程应用程序
- 流程状态
- 深度探讨的报告
- 谁在干什么任务
- 瓶颈和问题
- 系统集成

用户可在七个不同系统中轮番切换，但仅用一个流程应用程序进行交互。所有这些使业务方看到 **BPM** 如何使流程简化。

为了使企业内不同部门的人员重视 **BPM**，您必须向他们进行推广。您需要走出去进行“巡演”，宣传流程改进对您的项目带来的好处，以及 **BPM** 能给他们带来些什么。

开始就流程进行对话 - 而且更为重要的是 - 要持之以恒！

还有很多不同的技术手段能够帮助您快速做到这一点。充分利用内部 **wiki** 以及公司时讯。我们还有很多客户录制了流程应用程序演示或与最终用户的面谈。这些资料有时会上传到 **YouTube**® 上，以方便同事查看。

“如果没有流程的业务所有人，就不会有流程应用程序。我也不会这么做。”

- Erik Keller, CIO, SIRVA

关键是使人们“看到”BPM，看到机遇 - 因为一旦您做到了这一点，我们保证您就会开启鸿运之门。许多不同的人会来找您，说他们的某些业务需要您的帮助。也就是说，您的BPM真正实现了企业层面的影响、心态。

那么下一步是什么？

我们还有一些材料，可能对您有所帮助，不管您是否开始使用BPM，还是您正在培养自己的团队能力，期望流程更深入地进入整个业务。

Blueprint 帐户

- 转至 <http://www.ibm.com/software/integration/bpm-blueprint/>
- 注册免费使用 30 天的帐户！
- 让业务人员开始考虑 BPM、记录流程问题，以反馈到流程项目渠道的唯一最佳方法。

白皮书：使用 BPM 的理由

- 如果您正在努力使您的企业使用 BPM，请阅读此书
- 着重说明了为什么流程改进是 IT 团队和 CIO 应当注重的首要选项

资源

- 转至 <http://www.ibm.com/software/integration/ibm-bardi-edition/library/>
 - 转至 www.bpmblueworks.com
 - 针对如何在企业中启动并维护 BPM 项目，提供了不同内容和观点
-

重述 BPM 计划取得圆满成功的十一种习惯



我们针对您培养各个阶段的 BPM 能力的观点。

在 IBM，我们相信 BPM 就是用来帮助客户改进其员工的生产效率。我们提供创新的 BPM 软件和专有技术，使业务流程所有人和参与者加入到流程改进的各个方面。

从前期发现和业务流程文档，到在流程应用程序开发中纳入业务参与者，不断搜集正确业务数据和指标以用于测量和发现流程改进的方面--您正在培养您的 BPM 能力。

公司对业务流程改进举措的关注已经放在业务首位 - 这一直以来已经对我们的客户产生了最具变革的成果。

为什么选择 IBM 的 BPM?

IBM 的业务流程管理 (BPM) 软件和服务通过发现、记录、自动化和持续改进业务流程以提高效率和降低成本来帮助企业优化业务执行。

更多信息

要了解更多关于 IBM BPM 和 IBM WebSphere Lombardi Edition 的信息，请与您的 IBM 销售代表或 IBM 业务合作伙伴联系，或者访问以下网站：

IBM WebSphere Lombardi Edition:
ibm.com/software/integration/lombardi-edition/

IBM BPM: ibm.com/bpm



© Copyright IBM Corporation 2010

IBM Corporation
Software Group
Route 100
Somers, NY 10589
U.S.A

美国印制
2010 年 6 月
All Rights Reserved

IBM、IBM 徽标、ibm.com 和 WebSphere 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。如果这些和其他 IBM 商标条款通过商标符号 (® 或 ™) 标注在他们首次出现的信息中，这些符号表明了这些信息公布时为 IBM 所有的美国注册的或普通法商标。这些商标也可能是在其他国家或地区的注册商标或普通法商标。IBM 商标的当前列表可在 ibm.com/legal/copytrade.shtml 网站中的“版权与商标信息”网页中获得。

其他产品、公司或服务名称可能为其他公司的商标或服务标志。

IBM 对在此提供的信息准确性不承担任何责任，使用此信息的风险由使用人自行承担。此处信息的任何变动或更新概不通知。IBM 还可任何时间对此处描述的产品和/或程序进行改进和/或变动，恕不通知。



请回收利用