

达人系列 之 业务流程管理

学习内容:

- BPM 如何促进企业的发展
- 如何提高企业敏捷性
- 提高对客户需求的响应力
- 如何将市场商机转变为收益流

布赖恩 昂德达尔



达人系列 之 业务流程管理

IBM 特定版

布赖恩 昂德达尔 (Brian Underdahl)
著



WILEY

Wiley Publishing, Inc.
本书版权归 Wiley Publishing, Inc. 所有，未经授权，严禁以任何方式传播、散布或使用本书。

Business Process Management For Dummies®, IBM 特定版

Wiley Publishing, Inc. 出版

111 River Street
Hoboken, NJ 07030-5774
www.wiley.com

Copyright © 2011 by Wiley Publishing, Inc., Indianapolis, Indiana

出版商: Wiley Publishing, Inc., 印第安纳州印第安纳波利斯

除美国 1976 年版权法第 107 条或第 108 条规定之外, 未经出版商书面许可, 不得以电子、机械、影印、录音、扫描或其他任何形式或方式把本书的任何部分复制、存储于检索系统中, 或进行传播。如若向出版商请求许可, 请致函 Permissions Department, John Wiley & Sons, Inc., 地址: 111 River Street, Hoboken, NJ 07030, (201) 748-6011, 传真: (201) 748-6008, 或访问网站 <http://www.wiley.com/go/permissions>。

商标: Wiley、Wiley Publishing 徽标、For Dummies、Dummies Man 徽标、A Reference for the Rest of Us!、The Dummies Way、Dummies.com、Making Everything Easier 和其他相关商品外观是 John Wiley & Sons, Inc. 和/或其子公司在美国和其他国家或地区的商标或注册商标, 未经书面允许, 不得使用。所有其他商标是各自持有者的财产。Wiley Publishing, Inc. 与本书所提到的任何产品或供应商没有关系。

责任限制/免责声明: 出版商和作者不对本书内容的准确性或完整性做任何陈述或保证, 包括但不限于特定的适用性。销售或促销材料不产生或延长任何担保。本书所含的建议和策略不一定适合所有情况。本书的销售前提是, 本书出版社不借此提供任何有关法律、会计或其他的专业服务。如需专业帮助, 请寻求能够胜任的专业人士的服务。出版商和作者均不为由此产生的损害负责。本书提及某个企业或网站作为引用和/或补充信息的潜在来源并不意味着本书作者或出版商认可该企业或网站可能提供的信息或可能给出的建议。此外, 读者应该意识到, 本书所列网站可能在本书写成后的时间里发生改变或消失。

要了解有关我们其他产品和服务的常规信息, 请联系我们美国的业务开发部, 电话: 317-572-3205。要详细了解如何为您的业务或企业定制“达人系列”图书, 请发电子邮件至 info@dummies.biz。要了解有关为产品或服务获取“达人系列”品牌许可的信息, 请发电子邮件至 BrandedRights&Licenses@Wiley.com。

ISBN: 978-1-118-01415-8

美国印刷

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1



本书版权归 Wiley Publishing, Inc. 所有, 未经授权, 严禁以任何方式传播、散布或使用本书。

出版声明

我们为本书以及为本书辛勤工作的人感到自豪。要详细了解如何为您的业务或企业定制“达人系列”图书，请发电子邮件至 info@dummies.biz。要了解有关为产品或服务获取“达人系列”品牌许可的信息，请发电子邮件至 BrandedRights&Licenses@Wiley.com。

为本书的创作与发行提供帮助的人员包括：

策划、编辑与媒体开发

项目编辑：Carrie A. Burchfield

编辑经理：Rev Mengle

高级策划编辑：Katie Feltman

业务开发代表：Sue Blessing

定制出版项目专员：Michael Sullivan

排版服务

高级项目协调员：Kristie Rees

排版与图形：Melanee Habig、Lavonne
Roberts

校对：Rebecca Denoncour

达人系列之技术的出版与编辑

Richard Swadley，副总裁、执行集团出版人

Andy Cummings，副总裁、出版人

Mary Bednarek，执行总监、策划

Mary C. Corder，编辑主任

达人系列之客户的出版与编辑

Diane Graves Steele，副总裁、出版人，达人系列之客户

排版服务

Debbie Stailey，排版服务总监

业务开发

Lisa Coleman，总监，新市场与品牌开发

目录

引言.....	1
关于本书	1
本书结构	1
第一章：了解 BPM.....	1
第二章：BPM 入门.....	2
第三章：正式应用 BPM.....	2
第四章：通过决策管理改进 BPM 自动 化	2
第五章：BPM 成功案例	2
第六章：为什么要选择 IBM 的 BPM.....	2
本书所含图标.....	3
第一章：了解 BPM.....	5
BPM：新型敏捷性业务模式	5
BPM 带来的优势.....	6
提高决策速度	7
提高决策质量.....	8
作出经济的决策	8
为什么现在是改用 BPM 的时机.....	9
外部经济形势严峻.....	9
等待无济于事.....	10
抓住机遇	11
为什么现有工具不管用	11
购买打包的应用程序	12
扩展现有应用程序.....	13
传统的应用程序开发	14
BPM 优点.....	15
第二章：启用 BPM.....	17
评估您的公司需求.....	17
选择合适的项目	18
流程分析.....	19
起步：从小着手，逐步扩展	20
变革：做出改变	21
检验价值.....	21
明确您的选择	22
功能选择	22
实现价值的速度.....	23

额外附加值功能.....	23
顶级 BPM 供应商	23
IBM 的优势	24
面向服务架构 (SOA) 的 BPM	24
快速的流程实施	25
内容管理、工作流和协作功能	25
Blueworks Live.....	26
第三章：正式应用 BPM.....	27
规划、规划、规划	27
选择正确的项目/流程.....	28
说服管理层接受 BPM.....	28
说服同事接受 BPM.....	29
构建 BPM 解决方案.....	30
典型的 BPM 项目方案	30
BPM 项目资源	31
软件资源	32
人力资源.....	32
硬件资源	32
记录流程	33
记录变化	33
了解 BPM 架构	33
记录流程.....	34
流程模拟	35
第四章：通过决策管理改进 BPM 自动化.....	37
了解决策管理	37
推动流程改进.....	38
了解业务规则.....	38
分散的业务规则.....	39
业务规则管理系统	40
了解业务事件.....	40
业务事件处理	41
结合使用 BRMS 与 BEP.....	42
实现决策的自动化与改进	43
实际案例	43
BRMS 与 BEP 在金融服务业中的应 用	43
BRMS 与 BEP 在其他行业中的应用	44
分析在决策管理中的角色	46

第五章：BPM 成功案例.....49

增长中的 Mobitel.....	49
Medizinische Hochschule Hannover 降低医疗成本.....	52
Atlas Air Worldwide Holdings 业务飞升.....	54
衣饰 Mark's Work Wearhouse	57
Wüstenrot & Württembergische AG 走向无纸化.....	60

第六章：为什么选择 IBM 的 BPM.....61

简单易用	61
动态 SOA 功能	61
基于角色的用户环境.....	62
整合 BAM 功能.....	62
高级编程模型.....	62
可扩展性和性能.....	63
在云中记录、运行流程	63
业务规则管理	63
业务事件处理	64
技术与 BPM 服务相结合确保成功	64

引言

准备在您的企业内实施业务流程管理吗？希望提高效率、提升敏捷性并增加利润吗？如果答案是肯定的，那么您就找对书了。

作为一种管理企业运营方式的方法，BPM 旨在帮助企业更好地满足客户需求。BPM 能够提高企业的运营效率以及应对变化的能力。BPM 是企业应对现代业务环境挑战的不二之选。

关于本书

IBM 特定版《达人系列之业务流程管理》带领您了解 BPM 的含义，告诉您它怎样能促进企业的发展。您将看到，IBM 的 BPM 解决方案会给您的企业带来各种收益，如提高客户满意度、提高企业适应瞬息万变的市场条件的敏捷性。

本书结构

本书分为六章，阅读顺序不限。以下是每章的简要概述，您可以根据它来选择自己最感兴趣的内容阅读。

第一章：了解 BPM

第一章讨论作为新型敏捷性业务模式的 BPM，说明为什么现在是应用 BPM 的时机。

第二章：启用 BPM

第二章介绍怎样评估您的公司需求，怎样正确选择第一个项目。此外，您会看到可用的各种 BPM 选择。每一种都能产生收益，如降低成本、提高敏捷性和效率。

第三章：正式应用 BPM

第三章谈论的是在公司内应用 BPM 的规划流程。您会看到如何构建 BPM 解决方案以及如何确保正确地记录所有内容。

第四章：通过决策管理改进 BPM 自动化

第四章讨论的是决策管理，介绍如何推动流程改进。最后，您会看到如何实现决策流程的自动化与改进。

第五章：BPM 成功案例

第五章通过多个成功案例向您展示 IBM 的 BPM 解决方案是怎样帮助全球各公司变得更加敏捷、更加成功。

第六章：为什么选择 IBM 的 BPM

第六章向您说明应该选择 IBM 的 BPM 解决方案的顶级理由。仔细看看，也许其中某个会让您行动起来。

本书所含图标

本书使用以下图标提醒您注意有特定用处的信息。



这个图标标记的是重要信息，这些信息会重复出现以示强调，便于您在后期能轻松查找这些信息。



这个图标标记的是特别有用的信息，如怎样寻找领域专家或实施BPM，或是节约时间或资金。



这个图标标记的是技术性问题。抱歉，内容专业，我们也无能无力。不过，仍希望这些信息能对您有所帮助。



用这个图标标记的段落提醒您注意常见陷阱。

4 达人系列之业务流程管理 - IBM 特定版

第一章

了解 BPM

本章要点

- ▶ **BPM** 是一种新型敏捷性业务模式
- ▶ 了解 **BPM** 如何使您的业务受益
- ▶ 改用 **BPM**
- ▶ 超越现有工具

业务流程越好，则成本越低、收益越高、员工工作积极性越大、客户满意度更高。业务流程管理（**BPM**）旨在创建更好的流程。**BPM** 是业务部门与 **IT** 的协作，这种协作产生一种有效率又有逻辑的新型业务流程。

本章为您介绍 **BPM**，向您说明它怎样能使您的业务受益。您还会了解到为什么现在是实施 **BPM** 的时机，为什么您现有的工具不管用。

BPM：新型敏捷性业务模式

在当今多变的业务环境中，企业只有具备敏捷性，才能随时应对各种挑战。**BPM** 可以提供这样的敏捷性，因为它能增强您对操作流程的直接控制力。您可以更充分地利用技术，整个企业的响应度也会大幅提高，从而有助于您实现业务目标。

通过促进业务增长，提高流程绩效、生产力及员工工作效率，改善客户服务，**BPM** 帮助企业创造价值。所有这些提升都

6 达人系列之业务流程管理 - IBM 特定版

直接来源于得到改进的流程。



BPM 可以从各方面帮助提高企业的敏捷性:

- ✓ **提高生产力:** 在当今经济环境中, 您需要以最少的资源产出最大的收益。应用 BPM 原则有助于您提高企业生产力。
- ✓ **产品推向市场的速度:** 一旦出现新的创意或产品, 有效的 BPM 会帮助您成为领跑者, 而非无力及时把握新市场的仿效者。
- ✓ **走向国际市场:** BPM 帮助您简化供应链操作, 使您能够利用存在于各处的商机。
- ✓ **满足合规性:** 要与复杂的法规、规章及企业管理要求保持一致, 不仅成本高, 而且很耗时。而使用 BPM, 您就能有效控制这些成本。
- ✓ **加速创新:** 您需要的业务环境不仅要能鼓励创新, 还要使创新成为日常运营的正常组成部分。BPM 同样能实现这一点。



敏捷灵活的企业有能力满足客户需求, 会成为最终的赢家。



BPM 方法充分吸收利用了六西格玛和精益六西格玛实践以及如 Deming 这样的质量控制专家的作品。它能真正帮助您利用这些实践增加企业收益。有关六西格玛的更多信息, 请参阅《达人系列之六西格玛》。

了解 BPM 如何使您的企业受益

BPM 的基本操作价值主张是, 用最低的投入获得最多最高质的产出。因此, BPM 已成为力图快速增加收益、控制资源

成本的公司的基本原则。

在任何一种组织内都存在业务流程。这些流程代表的是各行各业组织中的所有活动。一部分流程高度结构化，如大规模的生产流程，而另一部分流程的结构化则较低，如医疗护理流程，它必须满足患者的具体需求。

即使您不把您的企业执行的各种活动视为业务流程，但事实上它们就是。您尝试改进操作的时候，就是在实施一个流程改进项目。显然，您这样做的目的是希望利用先进的方法和技术交付协调一致、可重复、更加高效的成果。BPM 帮助您定义、管理业务流程，使您能够实现预期目标。

提高决策速度

速度和敏捷性是业务获得成功的关键因素。以快餐店为例，如果在午餐时间观察街角的快餐店，您会发现，它们服务的人数是传统的坐吃餐厅的多倍，其中原因仅仅在于它速度够快。对于午餐时间总是很有限的人来说，快餐店能够让他们快速就餐。总之，客户不愿意花时间等待，不论是产品还是回复。

这个例子恰好能说明高效地管理业务流程可以大幅提高操作速度。通过 BPM，您的管理人员能够畅通无阻的访问数据以及定义完善的系统，帮助他们快速地作出决策。

通常，如果企业考虑改进流程，他们会集中于编排端对端流程的各种任务，但是在这个过程中所做的决策具有同等重要性。BPM 可以帮助您实现大量操作决策的自动化，使它们的速度更快，且高度可复用。管理人员由此获得所需的工具，可以更加轻松快速地作出重要决策。

提高决策质量

因为 **BPM** 能够保证管理人员掌握到全面的信息，因此他们能够作出更高质量的决策。此外，通过 **BPM** 实现决策流程自动化，您可以确保以更加协调一致的方式作出大部分的决策。由于这些决策以定义完善的规则为基础，因此会在更大程度上与企业目标保持一致。



BPM 也能让您明确运行中的流程情况以及决策是怎样影响账本底线的。因此，除了简单地作出反应，您也可以变更流程，以更好地应对新兴商机或潜在威胁。**BPM** 让您能够积极主动地改进流程和决策。最终，这种流程改进不仅能提高决策的速度，也能提高决策的质量。

作出经济的决策

除了保证决策的高速高质，公司一定也要求所有决策都是经济的。任何一家浪费资金的公司都不能长久运营。事实上，企业作出的每一项决策都会影响账本底线。

BPM 帮助您创建出可以量化财务结果的流程。借助 **BPM** 作出的决策有助于最小化用时、最大程度地利用资源，将浪费降到最低，从而使财务回报最大化。**BPM** 使重要的财务决策的管理变得透明。因为能够总览全局，所以能作出可靠的企业财务决策。

BPM 使用业务规则帮助您实现决策流程的自动化。因为您的业务规则以坚实的财务基础为根据，相应地，这些自动化的决策也自动以坚实的财务基础为根据。



从本质上说，BPM 通过提高决策的速度和智能水平、作出经济的决策，帮助改进您的决策流程。

为什么现在是改用 BPM 的时机

在每个组织中都存在大量的流程，但是因为人们有各自特定的工作方式，因此这些流程会存在一定的惰性。虽然人们可能会认同有改进的空间，但如果看不到全局情况，他们不会认为有变更的需要。

不幸的是，把头埋进沙子里，除了会把鼻腔灌满沙砾，把身体最脆弱的部分暴露在外，别无它用。忽略变更必要性的企业无异于此。结果，不仅问题没有解决，还会让对手跑在前面，赢得竞争。

从本质上说，BPM 能够将僵硬独立的流程转变为多种灵活精密的业务服务，创造出大量商业价值。这种转变有助于企业适应、应对瞬息万变的业务环境和全球经济挑战。

外部市场情势严峻

很少有公司能够占有整个市场。事实上，大部分企业在保持自己已有市场份额方面也面临着越来越多的挑战。在大部分情况下，公司每天要应对的竞争也越来越多。



您不能静坐不动，却幻想得到最好的结果。如果这样做，您很快就会发现，竞争对手把您的业务全部夺走了。

您要怎么做才能在严峻的市场中保持竞争力？以下是一些非常重要的制胜因素：

- ✓ **提高生产力：**要赢得竞争，就必须得赢利。提高利润率的最佳方法之一就是提高生产力。如果生产力提高了，产品或服务的交付成本就会降低，进而就会提高您对低成本竞争对手的竞争力。
- ✓ **改进决策：**实现决策流程的自动化可以促进基于业务规则作出更快、更高质、更经济可靠的决策。当然，它也有利于提高生产力。
- ✓ **提高灵活性：**市场需求几乎在一夜之间就会发生变化，这使得灵活性和敏捷性成为要在当今取得成功的关键因素。您如果不能交付客户第二天想要的产品，就可能陷入“马鞭”行业中 - 需求很少，但市场把您逼到了只能经营这种无人问津的过时产品的地步。

等待无济于事

毫无疑问，人们经历了一些严峻的经济时期。许多人和企业以经济不振为理由，静观其变，等待形势好转后再作决策。他们的基本逻辑就是不做不错。从表面上看，这个逻辑很对，但却忽视了一个重要事实：什么都不做，给竞争对手创造了大量机会。当您无所行动时，您的竞争对手一定在努力提高生产力、灵活性和利润率。



几乎可以肯定，一味等待形势自己改善将必败无疑。改进业务流程的最佳时机就是现实情况要求你这么做的時候。说到底，您的企业员工应该相当明白当前的业务环境，他们知道您必须保持竞争力。

把握机遇

困境为那些愿意投资未来的人和企业创造出绝佳的机遇。当其他人还在坐着抱怨时，您可以开始规划、实施变更，确保企业有长远发展、能够创造利润。

使用 BPM 不仅能改善您当前的流程，也能创建、部署新功能，提高投资回报率（ROI）。事实上，如果现在就实施 BPM，您将能够以更低的成本、更快的速度执行必要的改进，也能更充分地利用现有资源，从而进一步提高 ROI。

BPM 可以带来的收益超乎您的想象。例如，您的客户会发现服务有了改善，从而客户满意度得到提高，而合作伙伴和供应商会发现沟通有了改善，响应更快，与您合作更容易。

实现这些变化后，您的公司就能以目前无法实现的方式利用新商机。不论您是要优化当前操作，还是开发新流程和应用程序，BPM 都能发挥作用。

为什么现有工具不管用

如果您已经完整地看到这里，现在就应该很清楚，BPM 能够给您的企业带来一些非常重要的收益。但即便如此，可能仍有一些人认为您的现有工具已绰绰有余。在下面这一部分，您将看到其他可能的选择，明白它们为什么无法达到要求。

购买打包的应用程序

在许多情况下，您可以买到旨在解决某特定流程或功能需求的打包应用程序。不过，打包的应用程序很难称得上是一种好的解决方案，因为它在以下四个方面存在问题：

- ✓ **实现价值的速度：**大多数应用程序需要企业启用该程序的核心数据模型和数据基功能。应用程序的某些功能与您的业务流程问题无直接关系但却是正确运行该程序所必需的，安装这些功能需要花费大量时间。而用 BPM 则不存在这种启用成本，因为它直接从您当前的流程着手。

根据弗雷斯特研究公司的研究，安装新应用程序的行业平均时间一度达到 14.5 个月 - 36% 的项目交付延迟。反观典型的 BPM 安装，在同样的时间内，许多 BPM 可以部署完 3-4 个版本的流程 - 每一个都能带来大量商业价值。

- ✓ **采用风险：**用户常常会抵制学习一种全新的应用程序。更糟的是，如果该应用程序的功能不符用户需要，它就会被废置，结果导致流程效率更低。

与此相反，先进的 BPM 解决方案能够让用户在流程中使用熟悉的工具，如 Microsoft Outlook。使用熟悉的工具能基本上消除培训和采用障碍。不仅如此，BPM 让项目团队可以只使用流程参与者所需的特定功能 - 没有其他附加功能。因而不需要花费时间确认哪些应用程序功能是不需要的，而哪些需要进行定制。

- ✓ **响应变化：**安装完打包的应用程序后，企业常常会遇到的困难是保持它与业务流程不断变化的重点同步。应用程序通常并不能适应频繁的变化 - 它们着重于使操作和流程标准化。事实上，定制标准的应用程序常常会引发其他问题，增加额外成本。



- ✓ **扩大范围：**流程改进需求可能来自于企业的各个方面。首要问题可能是让新员工熟悉流程，第二个可能是管理物流。针对每一种流程问题购买一个相应的应用程序是不切实际的。不过，BPM 套件（BPMS）可用于改进任何一种流程。

扩展现有应用程序

大部分企业已经在业务流程中使用了一些应用程序。显然，利用现有应用程序是首要考虑。如果有合适的应用程序，一些公司会考虑通过扩展该程序，推动改进关键流程。

这种方法存在以下问题：



- ✓ **成本：**定制现有应用程序需要另外购买模块和开发工具，这笔费用很高 - 比采用 BPM 昂贵得多。此外，扩展现有应用程序常常需要独特高昂的技术及专有应用语言。向这方面的咨询顾问求助也是费用不菲。与此相反，先进的 BPM 解决方案是基于标准的，众多咨询顾问接受了核心技能和部署技术的培训。
- ✓ **复杂性：**扩展打包的应用程序通常会使未来升级变得更加复杂 - 有时会极其复杂乃至基本不可能实现。大部分应用程序供应商都不建议客户扩展或定制应用程序，而建议使用“香草”安装法（不用定制），简化未来的升级。

除此之外，通过扩展事务应用程序支持流程管理功能，通常意味着要定制开发功能，如 workflow 和报表，这使开发团队遭

遇最大的潜在风险 - 他们受制于现有的关于数据模型和用户交互的应用程序，却又必须为流程管理定制开发复杂的新功能。而且，如果您扩展打包的应用程序，原应用程序供应商可能不再愿意或无法为该程序继续提供支持。

- ✓ **不成熟：**虽然许多应用程序供应商向应用程序和平台中添加流程，但他们提供的产品并不成熟。大型应用程序供应商提供的流程管理功能无法快速地把流程改进至成熟的 BPMS 所达到的程度和速度。

传统的应用程序开发

另一个选择是内部开发一个全新的应用程序。毕竟，您应该有一些 IT 员工，是不是？事实上，大部分公司都有能力内部开发应用程序。因此对于这些公司来说，考虑使用传统的应用程序开发方法而非 BPMS 很正常。



传统的应用程序开发方法不适合推动流程改进，原因有两点：

- ✓ **要求：**弗雷斯特研究公司在了一项研究中称，传统的应用程序开发项目有 57% 评估不足，30% 无法达到要求。如果使用这种方法改进流程，结果会一样，甚至更糟。而 BPM 项目超过 90% 的成功率说明，BPM 是一项可以达到流程改进要求的先进技术。
- ✓ **推向市场的速度：**与大多数的应用程序开发项目相比，BPM 项目的交付速度更快、费用更低、可靠性更强。快多少？根据 IBM 对拥有现有应用程序开发功能（如基于 Java 的开发）客户的研究，BPM 基本能在项目交付的每一个阶段提高生产力。

BPM 优势

与其他解决方案相比，BPM 可以提高您的生产力，原因如下：

- ✓ **内置功能：**BPM 套件内置了定义流程改进和流程实施方式所需的工具，如建模、工作流以及模拟等等。
- ✓ **精益的开发环境：**因为您所需的工具已嵌入 BPM 套件中，这些工具可以组合使用，因而简化了部署和变更管理。
- ✓ **图形开发工具：**先进的 BPM 套件支持以图形方式开发流程解决方案，不需要进行复杂的、高技术性的编码，因而可以加速开发，降低对部署 BPM 的技术要求。



简单地说，BPM 帮助公司创建出一种平台，借此能够更简单更快速地改进流程。然而，很多时候当您在声辩进行 BPM 投资，而不是购买或创建定制应用程序时，还是会遭遇反对。BPM 可以实现高投资回报率和高速开发，并提供工具推动改进流程。除此之外，BPM 也能帮助您的企业提高敏捷性以及应对未来挑战的能力。

16 达人系列之业务流程管理 - IBM 特定版