

# 第二章

## 启用 BPM

### 本章要点

- ▶ 了解您的业务目标和策略
- ▶ 选择一个有价值的项目
- ▶ 了解 BPM 系列产品
- ▶ 了解 IBM 的 BPM 软件

面对多变的业务环境所存在的复杂性，着手启用 BPM 不可谓没有挑战，而成功的关键在于使用正确的方法 - 首先仔细分析业务价值，再逐步利用其他成果。

在本章中，您将看到如何为启用 BPM 而评估公司需求、选择正确的项目并了解 BPM 市场

## 评估您的公司需求

要启用 BPM，第一步就是评估公司需求。任何一个成功的流程改进方案都必须以业务价值为起点，同时也以它为驱动。您必须了解要求执行流程改进方案的业务目标和策略。



首先请分析当前已有的流程，确定执行改进能够获得最大投资回报率的流程，即所谓的“低悬的果子（容易实现的目标）”。确定可行的流程项目后，再根据业务需求确定它们的优先级，这样您就可以着手开展初始项目了。

## 18 达人系列之业务流程管理 - IBM 特定版

但是要怎样评估公司需求呢？显然，首先要了解您的业务。请回答以下问题：

- ✓ 您的业务瓶颈是什么？
- ✓ 哪些业务流程引起客户不满？
- ✓ 哪些流程明显存在问题？
- ✓ 提高哪些方面的效率能直接为您节省支出？
- ✓ **BPM** 哪些负责人最有可能拥护 **BPM** 项目并会帮助确保它的成功？

分析业务是执行流程改进非常重要的第一步，不过您也要小心避免分析过度。请谨记，任何一个成功的流程改进方案都必须能在合理的时间范围内交付可量化的成果，只有这样才能维持利益相关人的财务承诺，确保初始方案资金到位。



执行初始项目的一种最佳方法是选择一个既能满足您的业务需求，又能在短期内实施的项目。以可控的项目为着手点，您能够快速开发流程改进技能、交付业务价值。选择一个合适的项目有助于确保您在将来可能执行的后续项目的长期财务承诺、资金保障和成功。



**BPM** 的协作性质要求您的业务部门和 **IT** 部门的共同参与 - 请在项目开始前确保双方都同意参与，以保证项目的最终成功。

## 选择合适的项目

您很可能会受到企业各层的严密关注，因此希望选出一个有价值而且能在短期内实施的项目。



要取得 BPM 的成功，首先就必须能够记录当前的所有流程情况，因为如果无法衡量一样东西，也就无法管理它。

## 流程分析

了解业务流程的第一步就是发现和设计。在该阶段，您要使当前的或新的流程可视化，为它们做记录、建模。在一些情况下，您可能想改造现有流程，而在另一些情况下，您可能需要从头开始创建新流程。

BPM 是一种通过操作流程管理业务活动的系统。业务流程是可以完成特定企业目标的任务和活动的集合。BPM 按照以下特定步骤使业务流程效能最大化：

1. 根据当时情况，确定最佳流程。
2. 设法使流程运行效率达到最大。
3. 执行监控，以获得持续效能。

您了解了当前的流程情况后，就有了衡量进步与改进情况的基准。通过 BPM，您可以进行持续改进，而不用试图一步达到理想结果。从根本上说，BPM 项目采用的是一种支持持续改进的迭代方式。

流程分析还包括找出给您当前系统造成瓶颈的次优流程和中断的流程。虽然在流程分析过程中，您很可能会发现公司的每一个流程都有进一步优化的空间，但最重要的还是先确定当前会引起严重问题的流程。请谨记，因为 BPM 支持持续改进，因此在任何阶段都能进行优化。



虽然 IT 人员在实施 BPM 项目中有重要作用，但您也需要发挥业务部门人员的专业长处，他们已经掌握了当前流程的情况。这两支团队都必须全力以赴，确保 BPM 项目的成功。

## 基于业务规则的敏捷开发 (ABRD)

基于业务规则的敏捷开发

(ABRD) 方法用于构建基于规则的应用程序。ABRD 提供的框架支持项目团队根据其具体的业务规则应用程序项目需求进行调整。该方法采用敏捷的迭代方式，支持从发现到管理的整个规则生命周期。

ABRD 活动可分为几个不同种类。虽然并非每一个迭代都需要执行这一套完整的活动，但其中每一类活动都会被执行多次：

- ✓ 规则发现
- ✓ 规则分析
- ✓ 规则设计
- ✓ 规则构建
- ✓ 规则验证
- ✓ 规则部署

与所有其他的敏捷方法一样，ABRD 在短期内通过多个迭代以递增方式开发应用程序元素。随着迭代的推进，整个规则集逐渐慢慢成形。

## 起步：从小着手，逐步扩展

许多 BPM 专家应该都会建议您在一开始从小而重要的项目做起。面对任何一项陌生的新技术，您都会碰到学习曲线。为了更好地了解怎样从小着手，逐步扩展，请设想一场棒球比赛，把它看成一项业务。

显然，您的目标是赢得比赛。但要实现目标需要经过一系列的流程。例如，如果轮到对方击球，您的球队就需要派出投手、接手、守场员和外场手；如果相反，您的球队就需要集中力量击球和跑垒。现在我们已经将比赛分为两大流程，而这两个流程还能根据每位球员的职责进一步细分。

假如您发现跑垒员无法跑过一垒，您也许会定义一个名为“跑回本垒”的流程。尽管这只是整个比赛的一小部分，但改进它可以大大提高您的球队获胜的几率。

您的业务可能与棒球无关，但道理是一样的。您可以从小而重要的流程着手实施 BPM，这对您的业务是否能成功有重大影响。之后，您可以进行扩展，使用 BPM 处理其他流程。



在很多情况下，您会发现在实施 BPM 时开发出的流程可以在其他地方复用。这种可复用性有助于减少您对 BPM 项目的投入。

## 变革：做出改变

一个业务流程通常会覆盖各组织、部门、系统和应用程序；因此，必须对它们加以编排和整合。

使用 BPM，业务规则引擎能够使以前手工进行的决策实现自动化，并将决策逻辑与应用程序分开，从而支持简易快速地变更固定的决策逻辑。您也需要监控、分析端到端流程，以捕获实时关键绩效指标（KPI）和其他绩效度量指标，持续评估和监控流程绩效。以流程绩效数据为依据，就能采取正确的措施增强或变更流程，提高它们的效率。

## 检验价值

毫无疑问，当您开始实施第一个 BPM 项目时，企业里的所有人都在盯着您看。正因为如此，制定度量指标来衡量 BPM 实施前后的流程绩效非常重要。您必须要能够用真实数字说明所取得的改进成果。例如，您也许可以说明

- ✓ 发票处理时间减少 50%
- ✓ 每个索赔处理程序能够成功处理的项目数量增加 25%
- ✓ 部门成本降低 15%
- ✓ 网上订单量翻番

显然，您有自己的一套检验 BPM 价值的衡量标准。总之，您在规划项目的时候必须考虑衡量标准的问题。

## 明确您的选择

正如业务分为不同类型一样，BPM 系列下的产品也分为不同类型。每一类都能交付一系列重要成效，如降低成本、提高敏捷性及效率，不过不同类型之间也有明显区别。

### 功能选择

BPM 解决方案必须能够有效简化流程并使之自动化，以降低企业成本。另外，还要能准确为业务流程建模，将这些流程付诸实施，逐步改进流程。

此外，BPM 解决方案必须要能提供高级用户界面生成功能，以提高用户的工作效率。除此之外，还必须使用业务规则管理流程操作。



功能的一个关键要素是能有效处理事件，向终端用户无缝交付相关信息。保证用户能够在必要的时候掌握必要的信息后，操作效率会大幅提高，成本也会相应大幅降低。

## 实现价值的速度

实施第一个 BPM 项目时，应特别注意投资回报时间。由于公司里所有人都盯着您的项目，您一定想选择一个简单易用、短期内能产生投资回报的 BPM 解决方案。

影响实现价值速度的因素包括

- ✓ 用户的技能水平
- ✓ BPM 系统与您现有系统和应用程序的连接速度
- ✓ 供应商提供的帮助和培训

一个在许多不同行业内拥有丰富经验的 BPM 供应商能够以经验为基础为您提供解决方案。

## 额外附加价值功能

最好的 BPM 供应商会提供额外的附加价值功能，如

- ✓ 流程发现
- ✓ KPI 处理
- ✓ 支持持续流程改进

基于行业标准而非专有标准的 BPM 解决方案更容易维护，能够交付更高价值。

## 顶级 BPM 供应商

许多公司都千方百计要提高效率和利润率。因此，BPM 已成为他们大多数的工作重心，因为他们意识到，提高流程的效率和效能意味着降低成本、改善客户服务。

BPM 解决方案的供应商有很多，但其中较为突出的有三个：

- ✓ **Pegasystems:** 它主要交付程序包，即针对特定业务需求的基于流程的解决方案。这些解决方案采用各种基于规则的方式实施可以解决特定流程需求的 BPM。用户需要定制这些解决方案和基本的业务规则。一般来说，Pegasystems 解决方案最适合金融服务行业内对决策依赖较大的流程。
- ✓ **Software AG:** 它集中于解决程序到程序级别的编排和工作流需求，不处理人工交互或基于文档的流程的需求。
- ✓ **IBM:** IBM 提供最全面的 BPM 解决方案，可以满足各种不同需求。通过这些产品，IBM 可以处理各种业务的各种流程需求。通过与 5000 多家客户互动，IBM 拥有丰富的技能和服务专业知识，能够在您的每个发展阶段提供规范明确的服务，提高价值实现速度。

## IBM 的优势

IBM 提供一套全面的 BPM 解决方案，可以根据您的需求精确定制，因此不需要为适应预先存在的僵硬框架而强制调整您的业务流程。

## 面向服务架构的 BPM

在面向服务架构（SOA）的 BPM 中，作为服务组件的业务流程、人工任务和业务规则的架构方式支持复用和灵活集成。这种集成不仅适用于面向服务架构的 BPM 内部，也适用于企业内部及外部的业务系统。

SOA 可以提高业务集成的敏捷性以及软件投资的复用性。业务分析师可以使用面向服务架构的 BPM 对作为可复用的 SOA 组件的端对端业务流程建模。

与其他一些 BPM 解决方案相比，SOA 形式的 BPM 开发可能更像传统的 IT 形式，因为尽管由业务分析师创建流程基础模型，但 IT 开发人员对最终的产品结果拥有更大的决定权。

## 快速的流程实施

快速的流程实施方法的核心在于项目团队的协作，属于点击式开发模式。在整个实施阶段，业务流程分析师与开发人员以快速的迭代设计方式一起合作。

其中一个关键的架构特点是共享模型，在设计阶段创建的模型与运行时的模型一样。在设计阶段的流程图中看到的模型正是在流程引擎上执行的模型。

另一个重要特征是所有设计组件都能从编写环境中即时回放。之所以能够回放是因为流程模型中实施的每一步都定义明确，它既可以是一个人工任务或自动化步骤，也可以是一条业务规则。利用这个设计工具，甚至能设计、回放复杂的任务。这种交互打破了设计与运行时之间的障碍，因而能增强业务部门和 IT 部门之间的紧密合作。

## 内容管理、工作流和协作功能

部门之间以及企业内的内容管理、工作流和协作功能是企业内容管理（ECM）的核心，也是与文档编写、组合、分配和维护相关的 BPM 项目的明智之选。这些功能支持本地活动内容，因此对于流程设计师而言，许多与文档相关的流程即时可用。

内容管理、工作流和协作功能也很适合注重保留和记录管理的业务，它们对诉讼、合规性以及审计支持很重要。



在 BPM 解决方案中使用面向服务架构的 BPM 非常适合内容生命周期流程、文档捕获 workflow、案例管理和保留敏感型的流程。

### Blueworks Live

IBM 最新的 BPM 解决方案是 Blueworks Live，一种基于云的新产品。Blueworks Live 帮助知识工作者在云环境中发挥 BPM 的优势，捕获、了解、协作并改善那些推动业务发展的日常流程。

Blueworks Live 让任何组织能够轻松启用 BPM，它物美价廉、简单易用、界面简洁大方，还包括以下特征：

- ✓ 简单流程的自动化
- ✓ 集成的 BPM 社区
- ✓ 内嵌仪表板和报表
- ✓ 管理
- ✓ 发现并记录复杂流程

Blueworks Live 是一种软件即服务（Software as a Service）产品，在实施新业务模式、提高速度和增进创新、改造业务流程时，您可以利用它推动业务变革。Blueworks Live 具有不同行业的模板，能够帮助您快速地应对各种挑战和问题。

## 第三章

# 正式应用 BPM

### 本章要点

- ▶ 着手实施 BPM 项目
- ▶ 了解构建 BPM 解决方案的基础
- ▶ 运用 IT：记录流程

要在企业内正式实施 BPM，您需要进行一定的规划。如果有任何重大变化发生，准备得是否充分决定了一个项目最终的成功程度。此外，您不能凭空实施 BPM，而要让管理团队和其他同事一起参与进来。

在本章中，您将会看到如何为开始 BPM 项目做必要的规划以及构建 BPM 解决方案的基本步骤，您也将明白保证完整记录整个实施流程的重要性。

## 规划、规划、规划

毫无疑问，您希望您的 BPM 项目获得成功。否则，您就不会花费时间尝试开发这个项目。不过，BPM 项目的成功关键在于“规划、规划、规划。”

并非每一个项目都会成功，BPM 项目也不例外。每一个实施 BPM 项目的企业都对成功抱有很大的期望，但是有很多因素会让一个项目失败：

- ✓ 选择错误的项目
- ✓ 选择错误的流程
- ✓ 缺乏适当的沟通
- ✓ 合作伙伴之间缺乏协作
- ✓ 协调不力
- ✓ 丧失关键合作者的支持

其中任何一个因素都会给您的 **BPM** 项目造成灾难性后果。只有在预先规划时，将每一个因素考虑在内才有可能成功。

### 选择正确的项目/流程

第二章讨论了怎样选择正确的项目。当然，在项目中选择正确的流程也非常类似。再次强调，一开始您需要进行分析，明确哪些流程最能从 **BPM** 项目中获益。这项分析相当于制定一份流程清单，并按优先级进行划分，最终确定从何处着手。



请不要混淆需求文档与流程分析。需求文档阐明的是要实现的结果，而流程分析注重的是过程。

进行流程分析时，您应该寻求用多个变量描绘出也许能用于变更流程的方法。请记住，实施 **BPM** 的关键推动因素之一就是改进流程。一件事情的一贯做法不代表是最佳做法、效率最高的做法或是最有逻辑的做法。

### 说服管理层接受 **BPM**

说服管理层接受 **BPM** 的关键是向他们说明 **BPM** 对于企业的经济价值。**BPM** 之所以能产生经济价值是因为改进业务流程能够降低成本，提高收益、员工工作积极性和客户满意度。

流程改进产生经济价值的最有力的例子体现在率先采用六西格玛或精益六西格玛管理方法的公司。



研究显示，一西格玛的转变就能使边际收入增加约 20%，也能相应地增加容量、减少员工数量和资本投资。正是因为存在这些经济收益，像 GE 这样的公司才采用这些方法，支持 BPM。

GE 也让业务流程管理成为上至 CEO 的企业文化的核心内容。一开始，您也许不能获得整个行政管理团队的这种承诺。但即使如此，它也不会成为一个问题，因为对 BPM 的一项基础投资就能产出大量回报，所以行政管理人员看到这种成果后就会给予大力支持。

位于康涅狄格州的研究公司高德纳指出，即时不重新设计，所有流程都会有大幅改进。高德纳公司称，只要“明确当前的交接情况、时机和职责，在正常情况下可以使生产力提高超过 12%。”对于很多流程来说，这只是提升效率的开始。

几年前，高德纳公司就有报告指出，78% 的 BPM 项目的内部回报率（IRR）超过 15%。不仅如此，这些项目的部署速度一般都较快（67% 在 6 个月内，50% 在 4 个月内），因此，通过 BPM 改进流程的公司能够快速获得投资回报，实现大量经济价值。

## 说服同事接受 BPM

使管理层参与其中只是第一步（见前一节），您也需要说服同事接受 BPM 项目。为此，也请向他们展示他们会怎样从 BPM 中获益。

您的同事感兴趣的是 BPM 的基本操作价值主张，它意味着是否能够以低投入更高质量地处理更多内容。由于不同部门之间的人工交接，以及无力监控整个流程进展，结果造成大多数流程浪费严重。

**BPM 解决方案**的初始部署就能消除这些问题，带来量化的实际收益。



除了提升效率，**BPM** 还能提高流程的效能，这一点主要体现在它能够更好地处理异常情况和做出更好的决策。例如，一家电信服务供应商发现，增强对开票争议流程的控制力后，公司支出减少了约 10%。该公司部署的 **BPM** 帮助其更彻底地发现重复问题和研究争议，进一步增强支出策略的协调一致性。对于受到规范限制的流程来说，这种控制力和协调一致性还能避免因为不正确、不一致或缓慢的流程执行而引起的罚款。这些效率提升对于您的同事来说很重要，因为他们非常注重保持其所在部门的效率。

您的同事也对 **BPM** 可以带来的敏捷性感兴趣。快速变更的能力对于任何一个现代组织来说都很关键。一般情况下，新商机推动变更，但在部分情况下，是新规定要求变更流程。不论执行变更的原因是什么，您的同事都会很高兴，**BPM** 能够让他们在必要的时候快速调整流程。

## 构建 BPM 解决方案

构建 **BPM 解决方案**通常会遵循一个相对固定的方式。在大多数情况下，开发、定义这种解决方案存在多个相当快速的迭代。

### 典型的 BPM 项目方案

虽然每一个 **BPM** 项目都有不同，但是很容易就能创建一个路线图，表明项目开发的常规途径。下面是一个非常典型的项目方案：

### 1. 评估阶段

- 高级设计
- 项目范围与计划

### 2. 一级迭代

- 开发应用框架
- 定义初始对象模型
- 定义初始规则集
- 创建规则流
- 初步部署开发环境
- 创建初始管理方案

### 3. 二级迭代

- 确立实时数据库连接
- 细化框架
- 添加新规则
- 更新规则流

### 4. 三级迭代

- 细化集成点
- 细化对象模型
- 添加额外规则
- 更新规则流
- 用户培训

根据项目需求的不同，要真正完整地实施一个项目，可能还需要更多的迭代。不过，因为每一个迭代的周期很短，因此整个开发流程仍然很快。

## BPM 项目资源

您需要为 BPM 项目分配一定的资源，一般包括软件、人员和硬件。

### 软件资源

部分供应商单独发放组件许可证，或需要附加软件来支持 **BPM** 部署。基于行业标准的 **BPM** 套件（如 **IBM** 的）利用企业现有的基础架构组件，更有可能部署成功。大多数 **BPM** 供应商支持购买部门级 **BPM**，之后再根据要求将许可证扩展至企业级。这让您以更加稳妥缓慢地扩展 **BPM**。

### 人力资源

请确保为 **BPM** 项目安排适当人员。通常这些人员应包括

- ✓ 1 位项目经理
- ✓ 1 位主题专家
- ✓ 1-2 位业务分析师
- ✓ 1-2 位开发人员

这个核心项目团队应与业务和 **IT** 部门相统一，以确保项目的成功。

项目团队的小规模说明了 **BPM** 改进流程的高效率。一般一个团队不超过 5-6 人。

如果您希望持续推动流程改进，那么 **BPM** 项目团队必须持续参与 **BPM** 项目。他们不能完成一个项目后就解散，相反，团队成员应该运用从已完成的项目中所获取的专业知识帮助使未来的 **BPM** 项目更加成功。建立 **BPM** 团队成为一项持续性投资，随着新流程的增加，这项投资不断增加，投资回报也不断增加。

### 硬件资源

实际上，**BPM** 项目开发的持续硬件需求与其他应用部署需求类似。虽然 **BPM** 供应商尽可能降低对您的硬件的要求，但实际效果并不明显。

# 记录流程

在任何一個 BPM 項目中，記錄都發揮着非常重要的作用。記錄流程在項目之初就開始了。

## 記錄變化

在開始 BPM 項目之前，一些基本的衡量基準有助於您發現實施 BPM 後發生的變化。請監控、管理精選的核心啟動流程。這樣，您就能夠評估進展情況，衡量改進成果。



在您的企業執行如六西格瑪這樣的項目有助於您直接衡量改進情況。BPM 利用六西格瑪之類的项目增添更多價值。

在確立衡量基準系統時請謹記，BPM 實施前後的每個流程之間可能沒有直接關聯，因為 BPM 消除了沒有附加值的任務。

## 了解 BPM 架構

BPM 具有一個特別的结构或架构，非常有助於進行流程記錄。雖然 BPM 有不同的實施內容，但還是存在一些共同的主要組件，包括：

- ✓ 含有用戶界面、流程監控與管理儀表板和任務收件箱的工作空間
- ✓ 業務規則引擎、流程引擎和分析引擎所在的執行環境
- ✓ 包含流程資產描述、流程關係和流程策略的元數據庫
- ✓ 支持流程建模、業務規則定義、KPI 定義、流程開發和用戶界面設計的流程設計工具箱。
- ✓ 含有 Web 服務適配器、連接現有功能以及新服務創建工具的新服務開發環境

# 记录流程

在 **BPM** 环境中，流程设计与定义在图形环境里进行。在大多数情况下，流程设计工具让业务分析师可以使用拖放技术构建流程定义。

大多数的 **BPM** 开发工具使用标准建模标注（在本质上是一种简化的编程语言）定义流程模型。一般使用的是业务流程建模表示法（**BPMN**）或 **XML** 过程定义语言（**XPDL**）。使用这种建模表示法能够实现业务流程定义的标准化，因而也就能够实现不同工具的共享。

从本质上说，流程设计很像一个作业图，流程是图中的方框，业务规则定义图中的逻辑流。比如，您可能有一个处理客户投诉的流程。收到一条客户投诉时，该流程的第一部分就会触发，接着就会产生一个由一条业务规则推动的决策点，该业务规则规定将重要客户的投诉发送至客户服务代表精英团队，而其他的客户投诉则会被发送至普通的客户服务团队。

流程设计由不同的服务和业务规则组成。一开始它就需要业务分析师与开发人员的协作。业务人员提供定义，开发人员则利用这些定义创建模型。在部分 **BPM** 实施项目中，业务分析师在整个设计流程中发挥的作用更大。

业务规则是 **BPM** 项目的核心，它们是实现业务流程自动化的策略和方法。在 **BPM** 项目中，业务规则通过业务引擎进行管理，而业务管理人员可以访问规则引擎。因此，管理人员可以更加简单地查看或在必要时变更业务规则。



赋予业务管理人员或其他授权用户在规则引擎中变更规则的能力是 BPM 解决方案能够提供敏捷性的关键之一。无需重新设计整个流程，只要添加或变更某条现有规则就能让系统快速地根据变化的条件进行调整。



业务规则管理 BPM 流程中的工作流路由。在一些情况下，这些规则处理异常情况，如将 VIP 客户的投诉发送至客户服务精英团队。在另一些情况下，这些规则会自动作出决策。例如，某条规则可能会自动批准原本不符定义规定但声誉良好的客户的订单。

## 流程模拟

BPM 项目允许您在正式应用前对流程进行测试。这种测试过程即称作模拟，通过在虚拟环境中运行流程，对您的模型进行调整。

通过流程模拟，您可以看到您的模型对不同条件情况的反应，也可以看到有数据分类的报告。在一些情况下，您可以在模拟中使用从实际流程中收集到的历史数据，对比模型运行方式和现有流程的运行方式。

进行流程模拟时，您可以获得珍贵的记录材料，它能表明可能需要作出变更以提高模型效率或运行功能的地方，也能向您表明所有的资源需求以及整个模型中工作流的进展情况。

在开发有效的 BPM 系统过程中，流程模拟是迭代步骤之一。一般情况下，您意识到分析模拟结果的重要性，作出必要的变更，接着再次进行模拟 - 这个过程可能会重复多次。



## 36 达人系列之业务流程管理 - IBM 特定版

BPM 模型赋予您敏捷性，让您在正式实施 BPM 后，依然能进行改进，因而不需要无止尽地测试。部署完 BPM 系统后，最好能够为一些持续性的调整作准备。



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。