

# 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 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](mailto: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](mailto: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](mailto: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](mailto: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
<b>第三章：正式应用 BPM.....</b>	<b>27</b>
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
<b>第四章：通过决策管理改进 BPM 自动化.....</b>	<b>37</b>
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，整个企业的响应度都会大幅提高，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

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

成本的公司的根本原则。

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，就可能会陷入“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什么。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去做的时候。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，如工作流和报表，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



## 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。请记住，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、文档捕获工作流、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求实现的结果，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。请谨记，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，带来可量化的实际收益。



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 **BPM** 项目中，记录都发挥着非常重要的作用。记录流程在项目之初就开始了。

## 记录变化

在开始 **BPM** 项目之前，一些基本的衡量基准有助于您发现实施 **BPM** 后发生的变化。请监控、管理精选的核心启动流程。这样，您就能够评估进展情况，衡量改进成果。



在您的企业执行如六西格玛这样的项目有助于您直接衡量改进情况。**BPM** 利用六西格玛之类的项目增添更多价值。

在确立衡量基准系统时请谨记，**BPM** 实施前后的每个流程之间可能没有直接关联，因为 **BPM** 消除了没有附加值的任务。

## 了解 BPM 架构

**BPM** 具有一个特别的结构或架构，非常有助于进行流程记录。虽然 **BPM** 有不同的实施内容，但还是存在一些共同的主要组件，包括：

- ✓ 含有用户界面、流程监控与管理仪表板和任务收件箱的工作空间
- ✓ 业务规则引擎、流程引擎和分析引擎所在的执行环境
- ✓ 包含流程资产描述、流程关系和流程策略的元数据库
- ✓ 支持流程建模、业务规则定义、KPI 定义、流程开发和用户界面设计的流程设计工具箱。
- ✓ 含有 Web 服务适配器、连接现有功能以及新服务创建工具的新服务开发环境

# 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。