

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。

