

白皮書



WebSphere software

**WebSphere Business Process Management (BPM)
實現營運敏捷理想，並克服商業變動挑戰**

採用 WebSphere Dynamic Process Edition 所提供之智慧型 SOA 架構的動態 BPM，不僅能簡化端對端流程、縮短 70% 至 80% 的變更處理時間，還能縮減 20% 至 50% 的 IT 成本（相較於傳統的 BPM）。本文將說明這些優點如何實現，以及 IBM 如何透過「商業價值評量」，協助您量化專案的各種優勢。

內容

1. 前言	2
1.1 商業流程變更的難題	2
1.2 商業價值評量	2
2. IT 方法	3
2.1 傳統的自家開發或套裝 IT	3
2.2 傳統的 BPM 與 SOA	4
2.3 採用 WebSphere Dynamic Process Edition 所提供之智慧型 SOA 的動態 BPM	6
2.3.1 BRMS 可以增益 Fabric 商業服務	7
2.3.2 WDPE 是完整的 BPM 平台	8
3. 建置 WDPE 的商業案件	8
3.1 高階架構	8
3.1.1 商業語言與資訊	8
3.2 動態流程最佳化與監控	10
3.3 加速建置新流程	10
3.3.1 重複使用與共用 Fabric 商業服務	11
3.3.2 預先建置產業內容套件	13
3.3.3 透過 Fabric 商業服務減少測試	13
3.4 加速變更進行中流程	14
4. 進行 WDPE 的商業價值評量	15
4.1 商業案例研討會	16
4.2 範例輸出	16
4.3 降低風險	18
4.4 客戶所獲得的一般好處	18
5. 總結	19

1. 前言

本文概述企業如何以超越先前 BPM 技術的可行速度，更快速地變更商業流程。這乃是商業流程模型變更的必要利器，例如支援新產品上市、進行全球整合，或者針對整個組織內複雜的端對端流程進行整合與最佳化。在 IBM 平台中，WebSphere Dynamic Process Edition (WDPE) 可支援此功能。

1.1 商業流程變更的難題

IBM 在 2008 年曾針對 1000 多位執行長 (CEO) 進行意見調查，結果發現 83% 的受訪者期待未來的重大變革。所有的產業都發生了質變，本報告則特別聚焦於電信、銀行與保險等產業。例如：

1. 電信業 — 市場商機在於透過超快速的光纖連線，提供新式通訊與內容服務。電信業如何迅速建置新的商業模型，轉戰相關市場？這個模型如何持續調整，支援各種新的產品與地區，特別是考量到每一個產品與地區組合都需要不同的流程？
2. 銀行業 — 某銀行希望新建清算功能，但他們要如何才能免於多重業務線逐一複製、重建相同的功能，並節約成本？他們要如何才能掌握不斷變動的客戶與法規需求？他們要如何才能輕鬆提供個人化的客戶服務，區隔出自己的特色？
3. 保險業 — 某保險公司，希望在全球推出標準化的理賠處理功能。現行的處理流程，遍及許多系統與業務線，他們要如何才能針對不同國家、地區，逐一落實通用模型，同時兼顧重要的產品線與各個國家的需求？

上述範例中，每位客戶都需要選擇適當的技術方法，才能解決各種商業難題。他們可以運用套裝軟體或自訂開發；或採用 BPM；又或者，開發 WDPE，強化相關能力，從而進行動態的調整與因應。

1.2 商業價值評量

IBM 透過「商業價值評量 (BVA)」研討會，協助所有客戶。BVA 是 IBM 軟體事業處所提供的諮詢服務，旨在協助客戶開發商業案件，讓選購、投資的 IBM 軟體解決方案發揮最大效益。本文內容是關於動態 BPM 的 BVA，IBM 的 BVA 專家將與客戶的技術團隊攜手合作，瞭解主要商業課題的本質，並判斷如何運用 WDPE，建置解決各種問題的最佳方式。WDPE 的商業案件元件包括：加速建置新流程、減少風險、加速變更進行中流程、處理最佳化，以及降低 IT 總體擁有成本 (TCO)。WDPE 的最大優點，就是能動態組合新流程，免除流程變更，以及維護與控管成本。

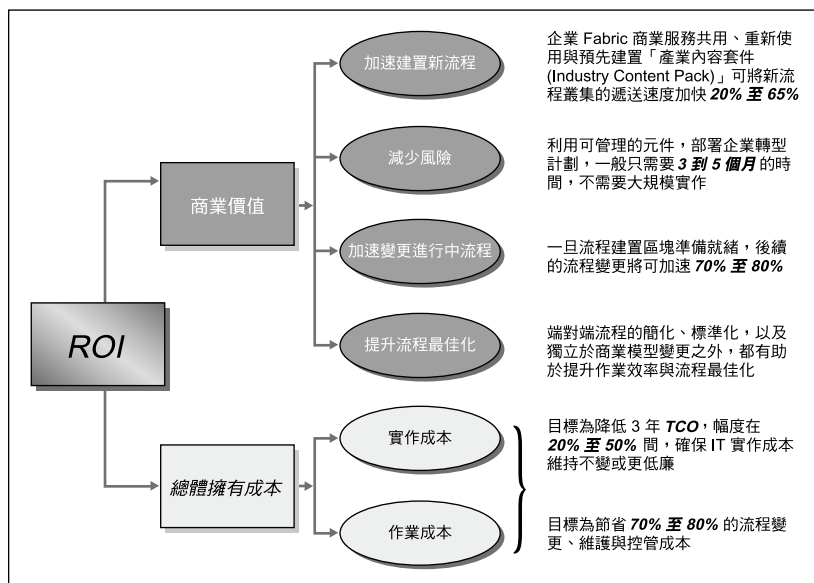


圖 1：建置 WDPE 商業案件的主要領域

2. IT 方法

本文的焦點是比較傳統上以 SOA 為基礎的 BPM，與採用 WebSphere Dynamic Process Edition 的動態 BPM。同時也會比較其他的 IT 方法，例如自家內部的應用程式開發，或套裝應用程式自訂。

2.1 傳統的自家開發或套裝 IT

企業若需要新功能，多半會先想到以新的套裝軟體來取代現有的 IT 資產，然而這種方法通常成本高昂、速度緩慢，而且潛藏風險。例如，我們為某保險公司所實施的 BVA 顯示，相較於傳統的套裝軟體方法，WDPE 可以減少 30% 的 3 年成本、加快新產品上市的時間價值時程達 60%，更降低了風險。如此的成果，是透過適用於獨立金融顧問與經紀人的全新多通道流程，重複使用現有的 IT 資產。而能降低風險、加速為企業提供價值的原因，在於採用漸進方式，每 6 個月遞送服務給較小型的使用者群組，而非在 18 至 24 個月之後進行大規模實作。

或者，企業也可考慮自行開發自訂解決方案，以便導入新功能，但如此建立的應用程式，不僅難以變更，開發成果也難以複製。在另一個 BVA 中，我們為一家大型英國銀行進行了評量，發現使用 WDPE 來開發新解決方案，TCO 可較自訂開發方法少 35%，後續流程變更的速度則可加快 80%。WDPE 的程式碼可以高度重複使用，相形之下，自訂方法的程式碼則幾乎無法重複使用。此一 BVA，使用 IBM 專利²的獨家方法，比較了 SOA 與傳統開發的價值。

2.2 傳統的 BPM 與 SOA

市場趨勢，已逐漸從傳統 IT，轉而採用 SOA、開放式標準與元件化，目標是實現敏捷性，以及降低風險（例如避免遭單一供應商箝制）與成本。BPM 專門用來組合商業流程，而這是傳統 BPM 方法無法企及的，因為它無法輕鬆處理商業流程變更。

端對端流程，可以整合多條業務線（例如銷售與作業）的彼此互動，或者整合多重商業元件，如信用評估或產品履約。每一個部門，通常都有自己的子流程與作業系統，因此流程通常必須支援多重面向，例如不同的通路、客戶類型、產品線、地區與品牌，而每一種變異面向，都需要在商業元件之間或自身內部，建立不同的流程，例如，視品牌、產品與地區而定，處理訂單的方式可能各異。像購併新品牌、在新地區推出新產品等商業變動，都會引發更為複雜的流程變更。以前述狀況為例，流程必須能根據品牌、產品與地區組合，呼叫正確的子流程或 SOA 服務。而因為商業變動持續發生的關係，這些流程變式也不斷在變化；商業變動之際，**流程必須能動態因應**。

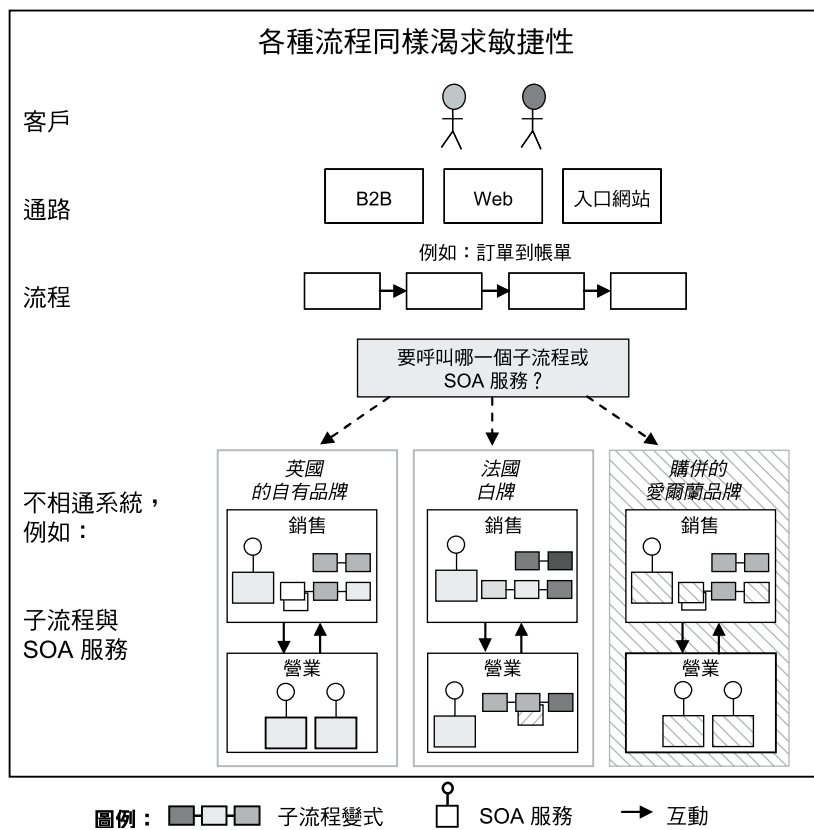
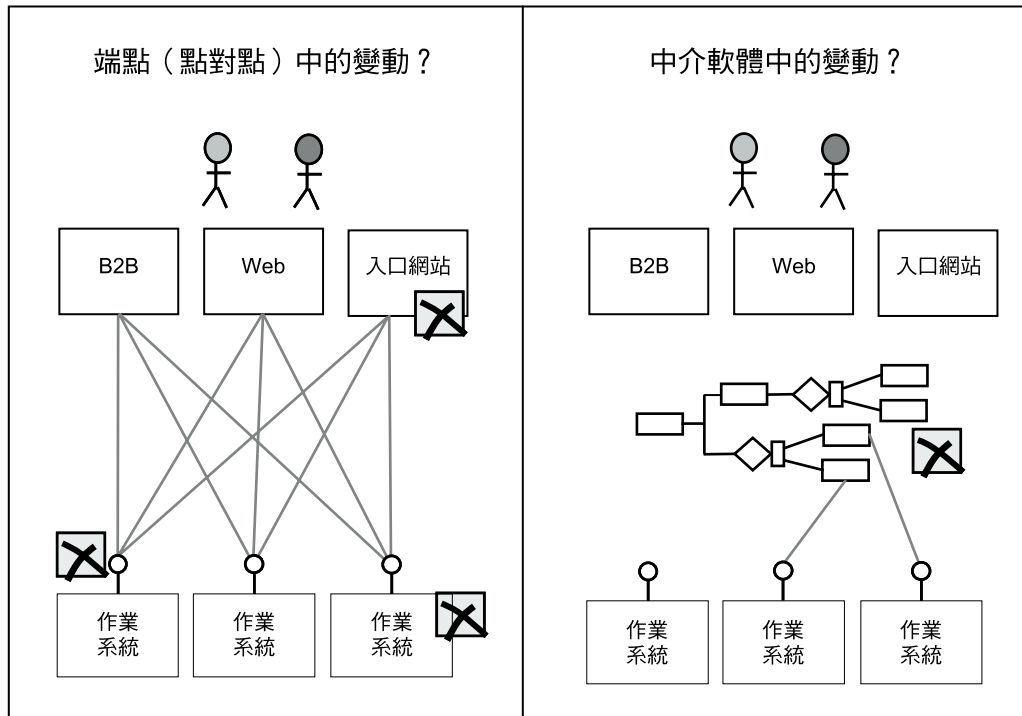


圖 2：傳統 BPM 與 SOA 難以應付動態變異

就傳統的 BPM 而言，與流程變異相關聯的整合邏輯，可能落在下列領域之一或全部：前端通路應用程式（例如：入口網站）；中介軟體（ESB 和/或流程層）；服務介面或作業系統。

在處理其中任一領域的變動，都會耗費人力、減少共用與重複使用的潛能，甚或使得後續商業流程變得更加困難，特別是當方法不一致，或沒有記錄文件時。



圖例： 需要處理流程變動的潛在領域

圖 3：處理變動的場所？

流程中的變動，會導致單一大型流程出現多重分支，或建置許多重複流程，而其後續的流程變更，若不是需要重建流程，就是造成更多的重複流程。所有的流程和/或流程分支，都能反映現行的商業需求嗎？例如，在某家保險公司所建立的 200 個流程服務中，只有 35 個是獨一無二，其餘 165 個皆為重複。

流程變更範例：「對於來自愛爾蘭的新訂單，必須加速服務遞送流程，但如果訂單金額大於 500 歐元時，則必須採用人工授權。」若採用傳統的 BPM，則流程必須使用新的流程變式，或變更現有流程。流程變更可能回溯至建模階段，如此還會伴隨廣泛的流程測試，以及範圍從開發到正式作業的逐步階段部署，這種做法可在整個開發週期中，有效地重複運用。企業需要一種能處理流程變更的新方法，這種方法遠遠凌駕於動態方法。

2.3 採用 WebSphere Dynamic Process Edition 所提供之智慧型 SOA 的動態 BPM

為了解決此問題，我們需要新的控制點，IBM 稱此為「Fabric 商業服務」。這是一種 SOA 服務（或子流程）的邏輯集合，我們根據商業功能（例如開戶、信用查核），將 SOA 服務（子流程）群組成更高層次的實體。「商業服務原則」是用來控制 Fabric 商業服務的行為，它們是根據環境定義（例如：通路或客戶類型）、內容（例如：地區、品牌或產品）與合約（例如：回應時間或成本）而建立的，目的是定義流程應如何使用 Fabric 商業服務。運用這種方法，可以讓使用 Fabric 商業服務的流程免於變動。

Fabric 商業服務與端點服務之間的連結，是動態的，在執行時期中，動態組譯器會聚集所有的商業服務原則並予以排名，然後選擇最適當的端點服務。商業服務原則可以執行非常細微的商業細節，例如「如果業務線為‘AUTOP’（ACORD 標準所定義的個人汽車），則回應時間必須為 2 秒鐘」。在這個案例中，動態組譯器會在執行時期，針對個人汽車業務線所提出的要求，找出符合商業服務原則的服務。

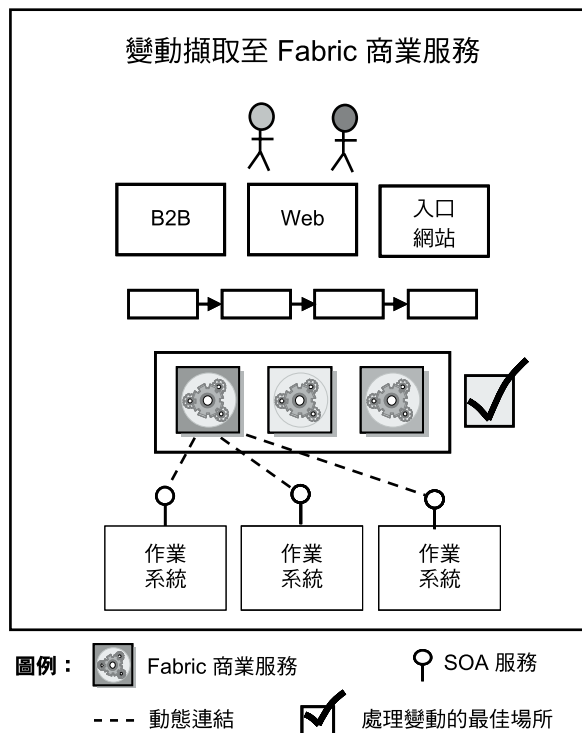


圖 4：WDPE 的 Fabric 商業服務控制點

您不需要變更呼叫流程或應用程式，只要配置 Fabric 商業服務，即可變更商業流程，例如新增 SOA 服務或子流程。若有許多 SOA 服務或子流程功能類似，例如，分別供應不同通路、客戶類型、品牌、產品或地區使用，就可套用上述方法。

端對端流程，只要進行區分或最小程度的變異，即能將端對端流程簡化與標準化。

Fabric 商業服務可以多方組合，以建立靈活彈性的流程，這類組合稱為「複合商業應用程式 (CBA)」。相同的 Fabric 商業服務，可輕易供給多種流程共用，並讓各個流程變式重複使用，這是因為 Fabric 商業服務封裝 meta 資料，其中說明了如何供流程使用。Fabric 商業服務，是流程協調的自然環節，有了 Fabric 商業服務，不僅可動態組合流程，還可在執行時期選擇實作服務，無須寫入程式碼，展現即時變更流程的實力。如果某項服務併入了數個 Fabric 商業服務，或某個 Fabric 商業服務併入了多個流程，類似的情形，均可透過 WDPE 進行建模與控管，其中包括連續監控、分析變更的影響，與其相依關係。

區別這些功能與傳統 BPM 啟用程式 (包括商業規則管理系統 (BRMS)) 之間的不同，乃是相關課題的關鍵。BRMS 不會在執行時期自然地組合流程，而服務也無法輕易共用與重複使用，畢竟規則並非封裝在服務本身；此外，變更影響的分析能力，也不是它的強項。

2.3.1 BRMS 可以增益 Fabric 商業服務

BRMS 可用來將複雜的決策制定自動化，彌補或增強 Fabric 商業服務。例如，一家跨國租車公司就在他們的預約流程中，同時運用「規則」與由「Fabric 商業服務原則」負責引導的「Fabric 商業服務」。

- 「規則」決定租車的價格與特性，例如中型汽車、企業客戶、需要 GPS 等等。
- 「FABRIC 商業服務」則代表預約流程中的步驟。

預約汽車的流程，會因客戶基本資料、租車地點與所使用的通路，而有所不同，這意味著，租車計價的變動，不影響流程，而流程的變更，也不致影響計價規則。

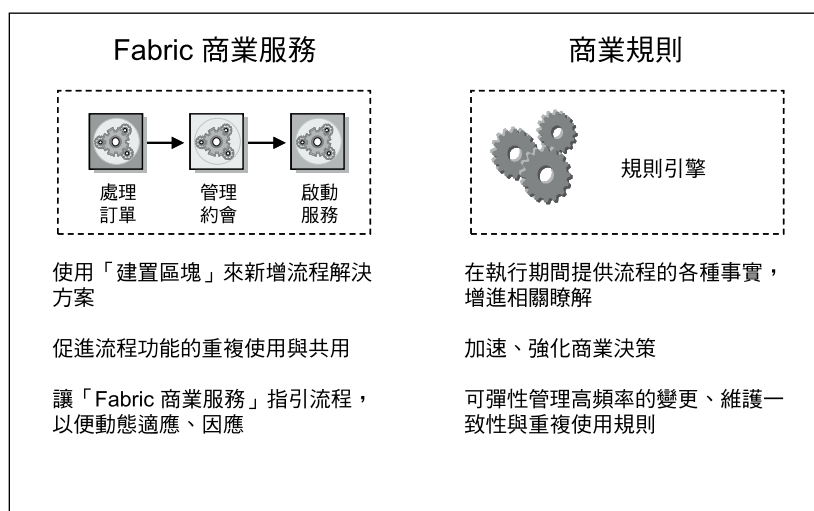


圖 5：BRMS 可增益 Fabric 商業服務

本白皮書僅詳述 WDPE 的商業案件，不會說明 WDPE 與 BRMS 之間的搭配。另外，IT 環境高度複雜的客戶，應該考慮使用 BRMS。

2.3.2 WDPE 是完整的 BPM 平台

WDPE 是完整的 BPM 平台；至於白皮書的重點，仍在介紹動態 BPM 優於傳統非動態 BPM 的各種項目。WDPE 的功能包括：

- 流程建模、分析、模擬與 Web 發佈
- 流程伺服器 — 規則、工作流程、異常狀況處理與補償
- 訊息遞送與系統整合
- 可在執行時期組合端對端流程的動態 BPM
- 流程監控、關鍵績效指標 (KPI) 與儀表板
- 事件觸發警示與更正動作

3. 建置 WDPE 的商業案件

WDPE 讓企業以快過傳統或一般 BPM 方法的速度，建置、變更流程。之所以能加速建置新流程，是因為更充分地重複使用與共用 Fabric 商業服務，還有善用了 IBM 平台上可用的預先建置「產業內容套件 (Industry Content Pack)」。而能加速變更進行中流程，是因為只須重新配置現有的 Fabric 商業服務，不用重建或複製流程。Fabric 商業服務，可減少所需的測試數量，而其所節省下來的時間，則可轉化成所有權商業案件的 IT 總成本節約。

3.1 高階架構

設定商業案件範圍的方法是，負責提供重要商業功能、會受商業流程變更影響的各種商業元件，均應加以辨識、釐清；將這些元件，列入端對端流程的環境定義。接著，分解特定元件中的流程、識別共用資料，以及對照理想化的應用程式對映，找出 Fabric 商業服務的候選者。

對於可以遵循 Fabric 商業服務以顯露 SOA 服務的 IT 資產，使用由下往上的分析方式，予以識別。傳統或動態 BPM 方法的 SOA，服務顯露成本是相同的，因此，在比較動態 BPM 與非 SOA 的傳統開發或套裝方法時，這方面的成本是最相當的。

3.1.1 商業語言與資訊

BVA 包括針對建立商業原則/規則模型與資料模型，進行工作預估，以及，需要進行多少工作，才能透過「產業內容套件」減少 WDPE 選項。我們把焦點放在商業元件之間共用，且供 Fabric 商業服務使用的變數資料實體，動態 BPM 除了需要標準或通用模型外，還需要流程、資料與服務中的變動，才能透過商業語言或本體供外部共用。與商業元件之間資料共用相關的環境定義、內容與合約，將提供給 Fabric 商業服務原則使用，以便在執行時期選擇用來組合流程的服務。如此可造就資料驅動式流程，這類流程的行為，是從商業元件之間的資料流衍生而來，即便資料發生變更，流程本身無須變更。

標準化的端對端「訂單到帳單」流程

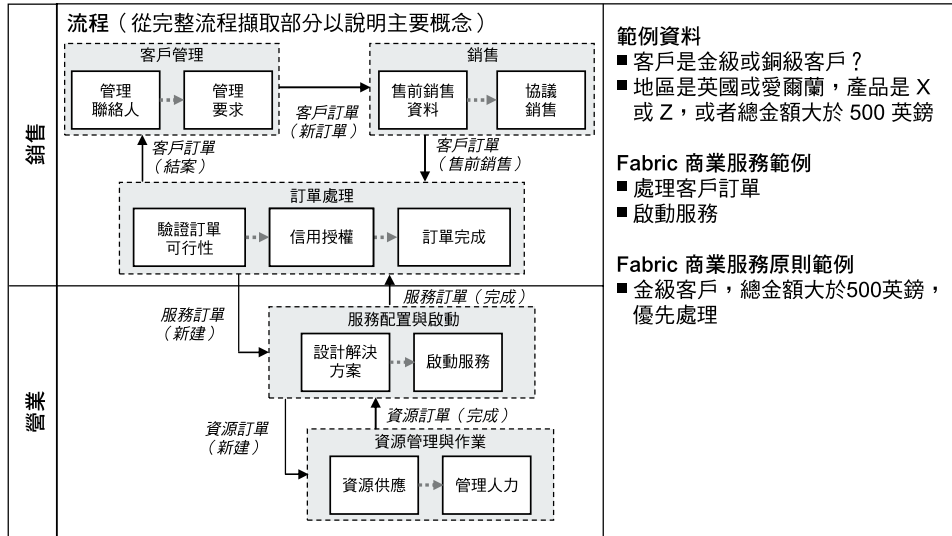


圖 6：將元件鏈結成端對端流程

換句話說，商業流程一旦發生變更，例如新增地區，則商業使用者可以控管 Fabric 商業服務，動態吸納³此一影響，無須變更端對端流程。如此可免於繁複的流程維護，並且減少依賴 IT 舊系統整合技術。

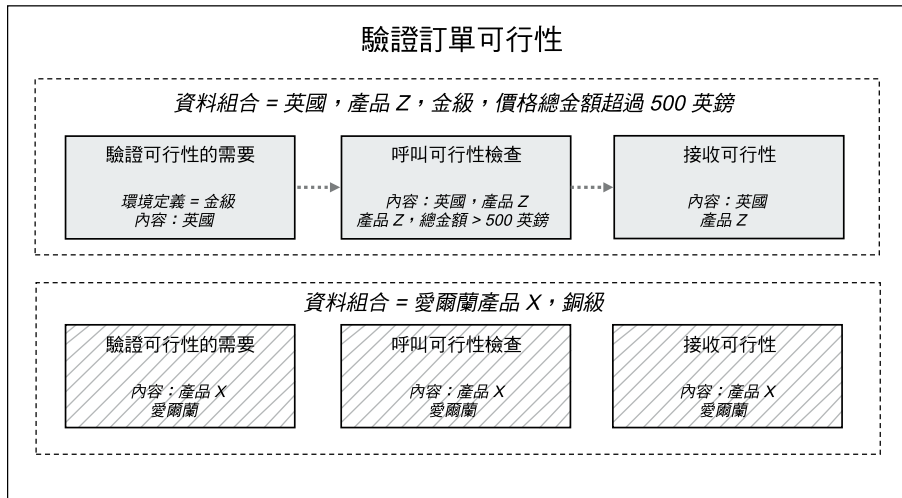


圖 7：在執行期間組合流程

3.2 動態流程最佳化與監控

在動態的 BPM 中，只要進行區分或最小程度的變化，即能將流程標準化。有關商業元件如何互動的知識，可以透過 Fabric 商業服務擷取，而事實與瞭解則由商業規則提供。最重要的是，能夠監控元件互動這件事，讓企業得以檢視端對端流程。

這些能力提供若干的新方法，可將動態流程最佳化，例如，一家大型跨國組織，希望將非關鍵流程集中到共用服務中心 (Shared Service Centre, SSC)，並將這些不需要內部知識的商品製程委外處理，藉此降低融資與會計成本。動態端對端 BPM 方法，容許在 SSC 中轉移成較低階的通用流程，其中視國家與業務單位而定，流程略有不同。如此不但可將期初資源最佳化，接著還能透過分階段且受控制的方式，將較低階的流程標準化與最佳化。這種受控方法，可減少企業的轉型風險。在企業、SSC 與委外夥伴之間的端對端監控，會自動識別及處理資料來源的異常狀況，藉此減少沒有附加價值的活動。這些能力讓企業把更多的流程交給 SSC 處理，或者交由委外夥伴處理。

3.3 加速建置新流程

當企業希望建置新流程時，WDPE 會重複使用與共用早已建置的現有 Fabric 商業服務，藉此簡化工作。如果再進一步結合預先建置的元件，流程建置的加速程度將更為顯著。例如，某 BVA 顯示，充分重複使用、共用 Fabric 商業服務，若是結合預先建置的「產業內容套件」，可將建置 3 個 CBA 的總共所需時間縮短 46%。

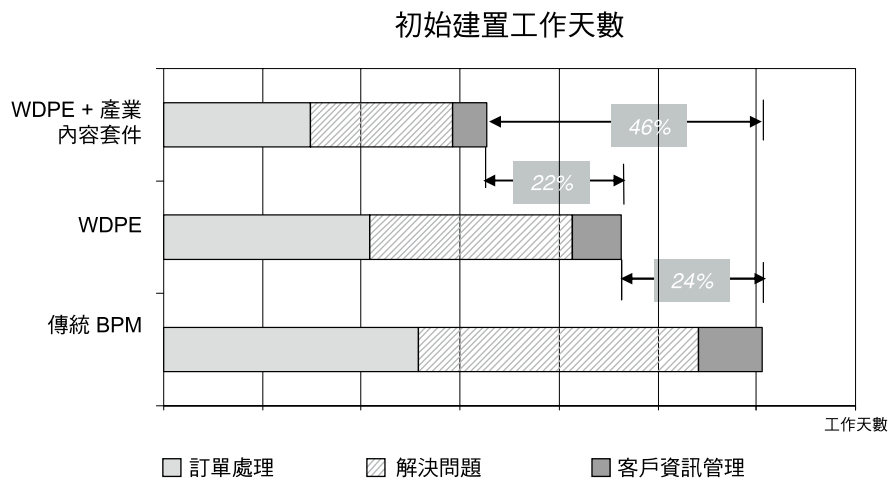


圖 8：加速遞送新流程

3.3.1 重複使用與共用 Fabric 商業服務

Fabric 商業服務提供抽象層，讓端對端流程可以維持通用性，而且不會因為流程中的混亂與變更而受影響。例如，某電信業者有意建立能夠不斷導入新產品與新提供者的新商業模型，該流程會視產品類型與提供者的組合而變動，為了要維持通用的端對端流程，特別提出了 Fabric 商業服務層級，在初期會有五個提供者與四種產品類型，這表示每一種粗略流程都必須支援 20 種變式，Fabric 商業服務，會將流程中的變異抽離。有了 WDPE，您就可以使用 Fabric 商業服務，將端對端流程中的所有變異抽離，讓 Fabric 商業服務變成可高度重複使用的元件。

新提供者的影響

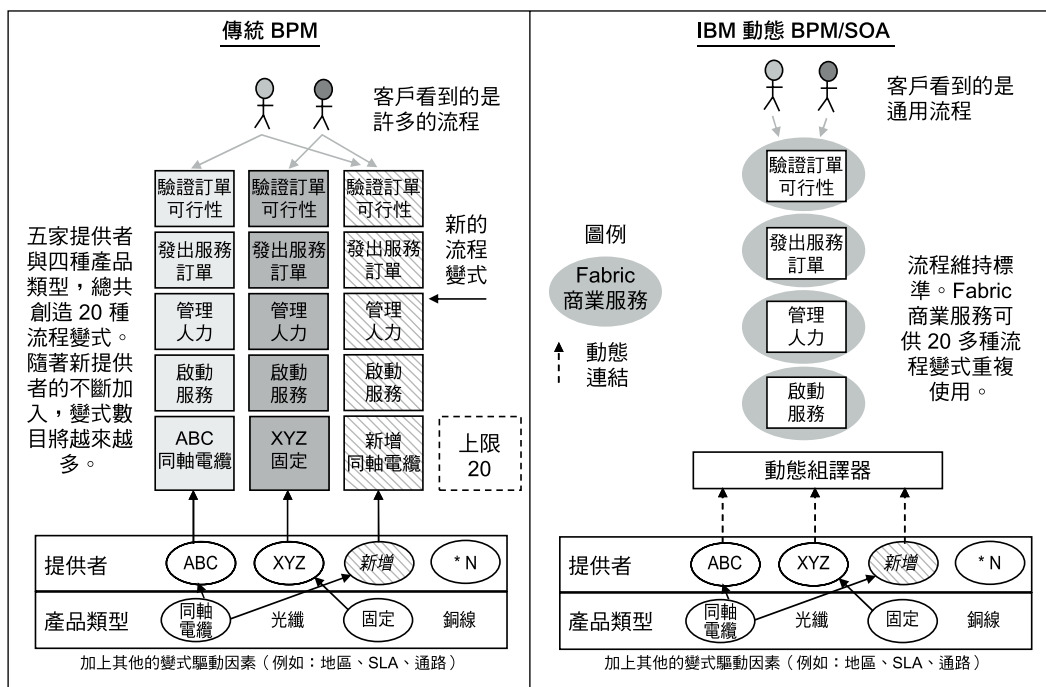


圖 9：在流程中重複使用 Fabric 商業服務

Fabric 商業服務，可能也會**跨流程共用**。就範例而言，用來「管理客戶資訊」的 Fabric 商業服務，可供訂單處理、客戶服務與客戶管理等流程共用。

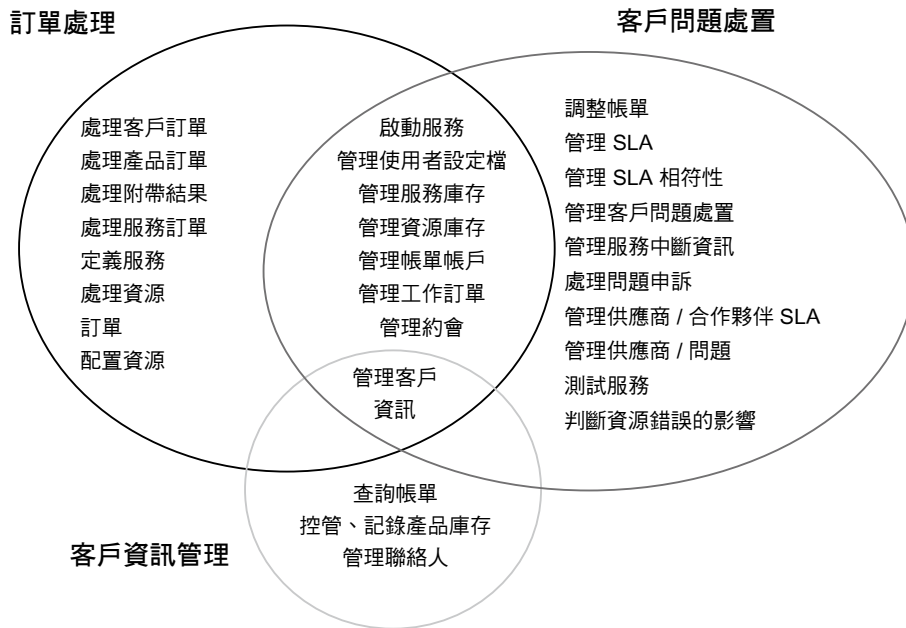


圖 10：跨流程共用 Fabric 商業服務

在 IBM 的傳統 BPM/ SOA 經驗⁴ 中，粗放式服務 (Coarse-Grained Service) 的重複使用率，最高為 30% 到 40%，在大部分的情況下，重複使用率遠低於此，因為處理變異，以及要在粗放式服務中寫入程式等因素，大大限制了重複使用的可能性。運用 Fabric 商業服務原則，抽離變異，如此可讓 Fabric 商業服務達到 80% 到 90% 的重複使用率。這表示，使用 Fabric 商業服務新建流程，其速度要比使用傳統 BPM/ SOA 組合或變更流程，快了許多。

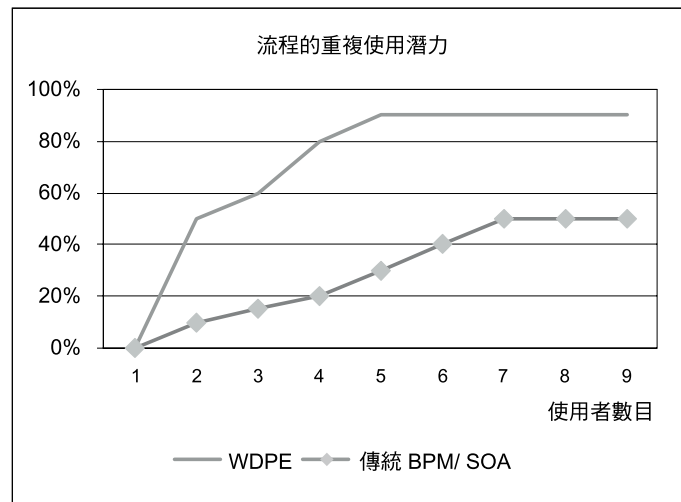


圖 11：流程（粗放式服務）重複使用概況

此外，版本的控制、管理，也改善了；一般來說，沒有 Fabric 商業服務時，在正式作業的任何時間點上，SOA 實作的每一個粗放式服務，都擁有 4 到 6 個版本。⁵

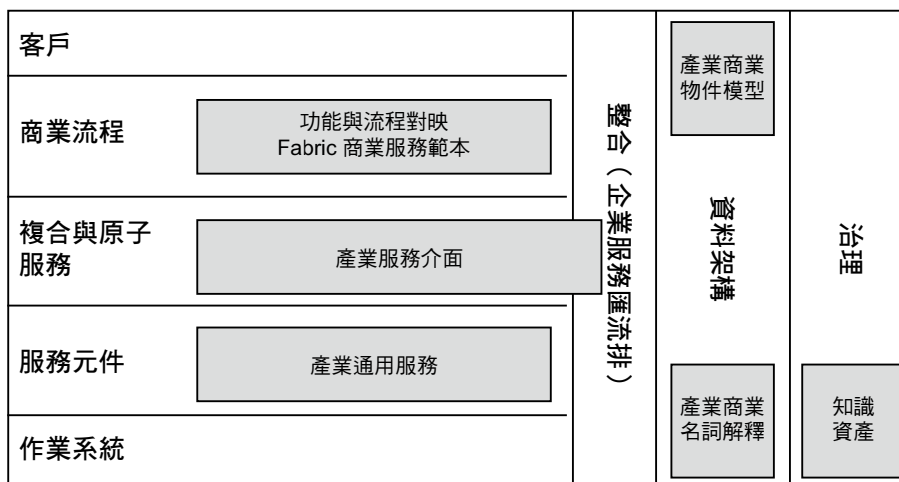
就理論而言，最好是只在粗放式 (Coarse-Grained) 流程層次上，進行重複使用與共用；不過在實務上，流程與支援服務因為變異而日益片段化，此外，相互交織的程度日增但瞭解程度卻日減，因此也可以在較細微的服務層次上，提高重複使用率。

3.3.2 預先建置產業內容套件

IBM 目前已針對電信業、銀行業、保險業、醫療保健與產品生命週管理等行业，提供「產業內容套件 (Industry Content Pack, ICP)」，另有 ICP 作為選用加速器。BVA 研究（參閱圖 6）顯示，相較於不使用任何預先建置加速器來部署 WDPE，ICP 可讓專案加速約 20%。

ICP 提供預先建置的產業，專用 SOA 資產，這些資產，皆已針對技術、產業標準與最佳實務，進行最佳化。您可以延伸這些資產，建立 SOA Fabric 商業服務的基礎，以因應您獨特的商業需要。預先建置資產涵蓋功能與流程對映、Fabric 商業服務範本、產業服務介面、產業通用服務、商業物件模型、產業商業名詞解釋，與其他的知識資產。

預先建置的電信業作業內容套件資產



圖例： 產業套件資產

圖 12：複合商業應用程式中的 IBM 預先建置元件

3.3.3 透過 Fabric 商業服務減少測試

相較於傳統的 BPM 解決方案，WDPE 可以減少所需的測試數量，使用 Fabric 商業服務意味著，可以減少粗放式流程的建置與測試數量。此外，WDPE 還提供「商業服務原則」行為的模擬與測試工具，以縮減整體的測試時間。WDPE 支援無須重組的 CBA 測試，CBA 可以在環境中任意移動，例如從開發移至測試，完全不需要重建與重新測試服務之間的連結，這種方式有助於提高開發人員的生產力。

3.4 加速變更進行中流程

一旦建立彈性的 IT 基礎架構，即可讓**流程變更加速 70% 到 80%**，這是因為只要重新配置現有的 Fabric 商業服務即可。客戶希望每個月都能推出新產品，而每次推出新產品都會影響十個 Fabric 商業服務，例如「處理產品訂單」，對於每一個 Fabric 商業服務來說，平均會因為現有地區、服務層次與通路需求而出現四個變式。如果沒有 WDPE，客戶每個月都得重建或大幅修改至少 40 個流程；有了 WDPE 之後，客戶只要透過原則調整，即可重複使用與重新配置 Fabric 商業服務。其他預期的業務模式創新包括通路、地區、服務層次與提供者的變更，而 BVA 顯示，相較於傳統 BPM，WDPE 可以節省 70% 的工作。

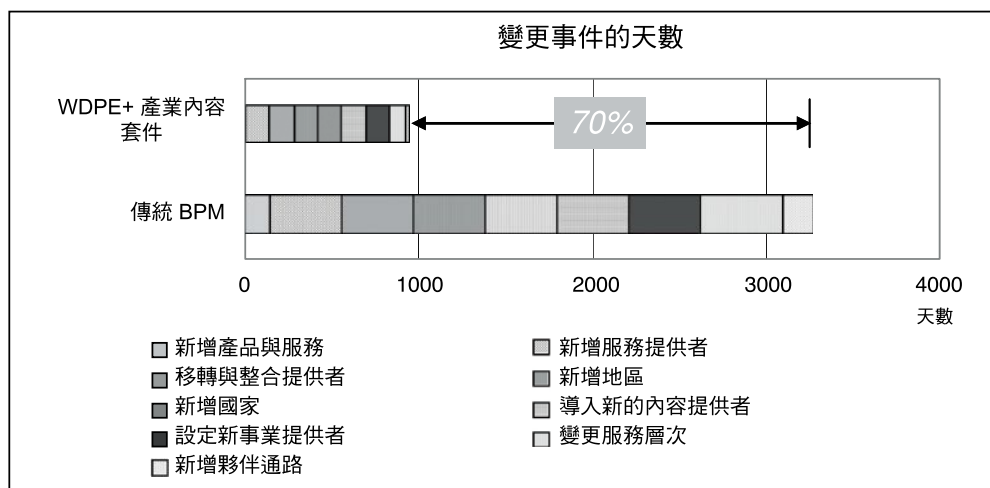


圖 13：重複使用 Fabric 商業服務以加速進行中變更

另一家客戶計劃建置自助式服務 Portlet，其中會按客戶提供個人化服務。在這個案例中，客戶服務代表必須擁有相關資訊，並且將重要的來電人列為優先者。如此一來，節省下來的時間就能用於提升客戶服務，以及創造升級銷售、交叉銷售的良機。一旦啟動並執行入口網站，還必須延伸至其他的通路、使用者類型與其他的地區。這個解決方案所需的所有 Fabric 商業服務，都能與前一個專案共用，只要配置這些現有的 Fabric 商業服務，就能滿足所有的需求。若使用傳統 BPM，可能必須完整重建流程邏輯，因此，預估 WDPE 可將專案的價值時程加速 80%。

某家銀行計劃進行全球性擴張，該銀行定義一組核心集合，其中包含 39 個可重複使用的通用 Fabric 商業服務，範圍涵蓋：客戶或帳戶查閱；詐欺查核；以及驗證付款。BVA 評量顯示，這家銀行可針對購併行動，節省 69% 的流程整合建置工作，能獲得如此成效是因為，他們只需要重新配置核心的 Fabric 商業服務集。

關於支援進行中流程變更，IBM 找出十一種一般所需功能，並針對每一種功能，建立傳統 BPM 方法中所需的一般作業，我們預估其中的相關工作，並與 WDPE 方法進行比較，結果顯示 WDPE 可減少 66% 到 90% 以上的所需工作。在範例中，根據了需要進行變更的通路，來選擇 SOA 服務（或子流程）。在傳統 BPM 中，通常需要變更前端入口網站中的現有整合邏輯，WDPE 就完全不同，它只需要修改「商業服務原則」，因此可將傳統 BPM 方法的所需工作減少大約 11%。

在另一個範例中，須於特定時間選擇替代服務（可能因為進行維護的關係），我們稱為暫時限制，這種情況可透過配置 Fabric 商業服務來處理，無須編寫程式碼。

可支援商業流程變更的一般功能	傳統 BPM (工作量 %)	IBM 動態 BPM/SOA (工作量 %)
新端點 — 端點定義 / 儲存庫新增	100%	20%
原則修改 / 新增	100%	33%
根據暫時限制動態選擇端點	100%	20%
按訂閱者進行個人化	100%	20%
根據環境定義動態選擇端點	100%	31%
通路修改 / 新增	100%	11%
移轉治理與管理	100%	33%
訂閱者修改 / 移除	100%	8%
根據暫時限制動態新增 / 併入端點	100%	20%
按消費通路進行內容個人化	100%	20%
新增一般客戶角色類型（訂閱者修改/ 新增）	100%	4%

資料來源：IBM Software Group Services

圖例：傳統 BPM 在處理上的難易度

容易 普通 複雜

圖 14：WDPE 可節省的變更工作

4. 進行 WDPE 的商業價值評量

BVA 的目標是：

- 識別或驗證動態 BPM 提升價值的機會
- 確認 WDPE 是適當的方法
- 瞭解流程需求並提升潛力
- 開發高階解決方案架構
- 建置商業案例，確認 WDPE 部署是適當的

BVA 將交付一份商業案例報告，其中概述機會領域、高階解決方案提議與財務排程。財務分析可按照您的需求進行調整，它通常涵蓋以下內容：過去 3 年的每季現金流量；損益平衡；淨現值與內部報酬率。

4.1 商業案例研討會

這通常是涵蓋商業與 IT 的兩日研討會，另有時間比較短的濃縮版研討會。在研討會的第一天，客戶高階主管必須說明其商業處境，在研討會的第二天，則需要提供商業分析以協助流程工作。IT 部門必須全程參與，以便調整基礎 IT 架構、現有元件與定義專案，同步配合這些商業需要。IT 部門通常是由 IT 架構設計師當代表，而邀請大型專案的專案經理來概述其時間表與需求，可能也頗有助益。

IBM 會在研討會中，提供客戶所屬產業的相關技術、WDPE 平台/ 產業內容套件（若有需要），以及商業案例開發。

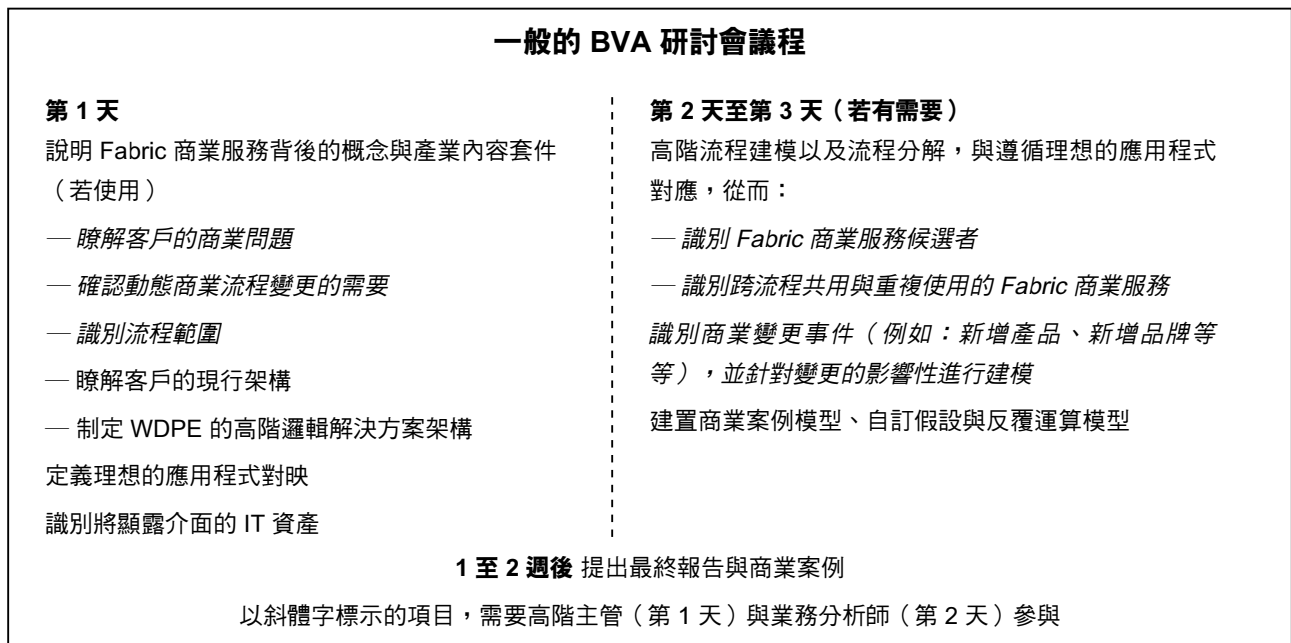


圖 15：BVA 研討會的一般議程

經過兩天的研討之後，您就能取得成果並向董事會簡報。

4.2 範例輸出

由客戶規劃深入且持續進行的業務模式創新，這種方式提供了新的收入來源，並且提高客戶滿意度與維持率。變更包括導入新產品，以及為新增服務導入新的銷售通路。

預估所獲的最大好處為減少流程維護與治理——歸類為業務模式變更。若使用傳統 BPM，估計三年下來，每個月需要維護 194 個流程，相形之下，如果使用 WDPE，就只需要維護 28 個 Fabric 商業服務，根據估計，三年下來 WDPE 可節省 65% 的人力。傳統 BPM 方法並不可行，因為根據估計，需要組成 30 人的全職團隊來進行流程維護；動態 BPM 比較可行，因為它只需要組成九到十人的團隊。

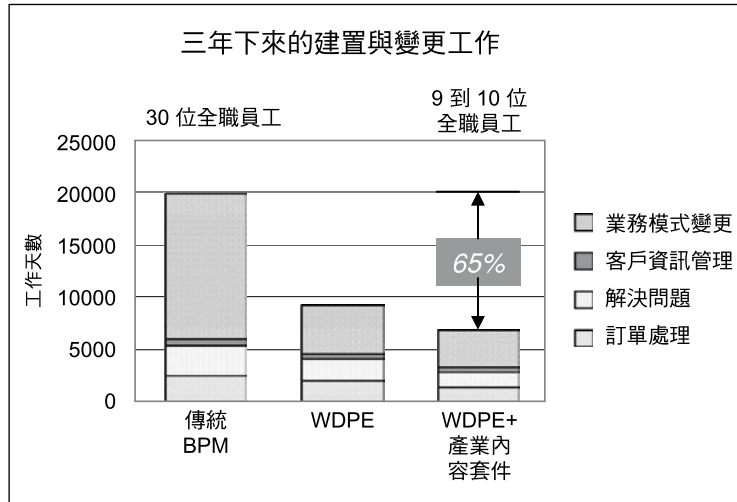


圖 16：三年的人力

每季 TCO 現金流顯示，一年內可損益平衡，三年下來可節省 51% 的 TCO。

在實作新流程時預估，可節省 65% 的價值時程，提早達成流程最佳化節約，並且藉由新產品提早上市，創造額外營收。為了實現研究目的，客戶希望將這些優點視為非量化。

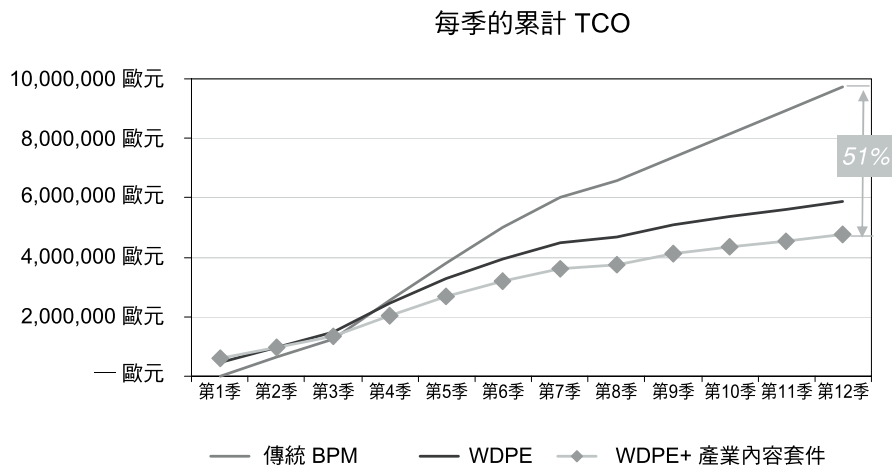


圖 17：三年每季現金流

4.3 降低風險

動態 BPM 透過小型漸進方式，實施企業轉型，可將目標鎖定在可加速或妨礙變更流程的使用者社群，藉此降低企業轉型的風險。

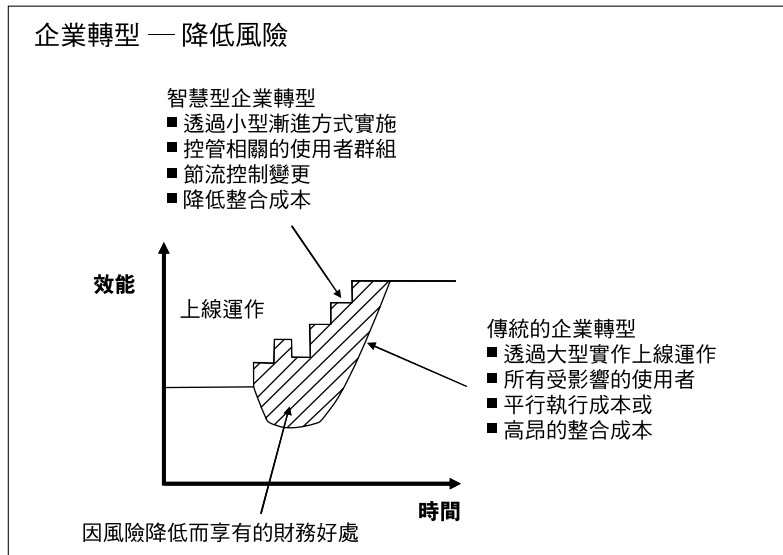


圖 18：降低風險

此外，IBM 還能運用「快速開發環境（Rapid Development Environment，RDE）」方法，並且提供具有豐富技術與經驗的專家，以及來自其他專案的智識資本與資產以實作解決方案，確保及時啟用、完成第一個專案。

4.4 客戶所獲得的一般好處

客戶	專案	縮短價值時程	節省成本
美國銀行業者	比較傳統內部開發、傳統 BPM 與 WDPE	較傳統內部開發少 80% 較傳統 BPM 少 30%	較傳統內部開發少 35% 較傳統 BPM 少 19%
EMEA 電信業者	就重整單體應用程式，比較傳統 BPM 與 WDPE（使用預先建置的產業內容套件）	較傳統 BPM 少 64%	較傳統 BPM 少 19%
EMEA 銀行業者	比較 P2P 整合與 WDPE	較傳統 P2P 少 69%	較傳統 P2P 少 35%
EMEA 電信業者 2	比較傳統 BPM 與 WDPE（搭配產業內容套件）	初始專案：少 46%，業務模式變更：少 70%	較傳統 BPM 少 51%
美國保險業者	針對在複合應用程式中重複使用舊資產，比較傳統套裝 IT 與 WDPE	較傳統套裝 IT 少 60%，價值相當於 15% 的利潤成長	較傳統套裝 IT 少 30% 以上

圖 19：近期的動態 BPM BVA 成果

5. 總結

對於期待大幅變更商業流程的企業而言，在支援業務模式變異所需的維護與治理工作方面，傳統 BPM 並不可行。

然而，有了 IBM 的動態 BPM 方法，流程、資料與服務中的變異即能外部化，跨商業元件並彼此共用。一旦流程有所變更，諸如在新地區推出新品牌的新產品，商業使用者可以控管 Fabric 商業服務的行為，以動態吸納流程變更的影響，完全無須變更端對端流程。如此可免於繁複的流程維護，並且減少依賴 IT 舊系統整合技術。

此外，動態 BPM 可將端對端流程標準化，並且商業元件保留最小程度的所需變異，藉由這種方式，降低企業轉型風險，並落實流程的最佳化。IBM 還會運用來自其他專案的方法、智識資本與資產，以及高度技術化的資源，藉此進一步降低風險。

BVA 可用以證明，WDPE 平台能將商業流程變更的價值時程加速 70% 到 80%，同時還能締造最低的商業專案 TCO。

如欲針對動態 BPM/SOA 商業價值評量，取得進一步的資訊，確認所屬公司可以獲得的好處，請聯絡當地的 WebSphere 業務代表。

參考資料：

² 美國專利申請號 20080127079：作者 Andrew Joss & Peter Naylor

³ 請參閱《Dynamic SOA and BPM》，作者 Marc Fiammante，IBM Press 出版，2009 年 7 月

⁴ 資料來源：IBM Software Group Services 與 IBM Global Business Services

⁵ 資料來源：IBM 的保險業客戶



台灣國際商業機器股份有限公司

台北市松仁路7號3樓

市場行銷處：0800-016-888按1

技術諮詢熱線：0800-000-700

© Copyright IBM Corporation 2009

台灣印製

09-09

版權所有