

## CIO视角: 要精于IT, 必须擅长BPM

A large, stylized graphic of the letters 'ITBM' in a bold, sans-serif font. The letters are composed of dark blue and light blue blocks, creating a modern, geometric look. The 'I' and 'M' are dark blue, while the 'T' and 'B' are light blue. The 'B' has a white square cutout in the middle. The 'M' has a white square cutout in the middle. The letters are arranged horizontally and are the central focus of the page.

## 内容

- 2 问：什么是BPM，为什么它很重要？
- 3 问：如何开始掌握BPM并快速提高？
- 3 问：BPM将在组织的何处发挥作用？
- 4 问：从实践中学到了什么？
- 5 问：为什么选择“最物有所值的产品”而不是“单项最佳品牌”？
- 5 问：您会为公司选择正确的平台吗？
- 6 问：BPM的未来如何？
- 6 CIO的最后总结
- 7 关于Toby Redshaw和Aviva, plc
- 7 为什么选择 IBM 的 BPM？

本文关于业务流程管理 (BPM)的理解来自世界第五大保险集团Aviva plc集团CIO Toby Redshaw，他目前正在领导一个成功的BPM项目。Toby在Lombardi Driven 2009用户大会的主题发言期间做了这些论述。

## 问：什么是BPM，为什么它很重要？

从理事会到下级部门，都用IT来表达“事半功倍。这是IT领导团队的主要使命。我称之为“FBC——更快更好更便宜（Faster, Better, Cheaper.）”。

BPM是一种构造工具——一种令人异常兴奋的工具，可提供更快更好更便宜的解决方案。从本质上来说，BPM是一门学科和一种方法论，将IT与业务之间的对话变成一种用于构建解决方案的交互式连续迭代方法。BPM将IT会话转变成业务语言——解决IT长期存在的一个问题：业务-IT之间的沟通障碍。

BPM利用自上到下的战略视图自下而上的连续改进。随着您深入学习BPM，您会发现公司的流程变化方式不理想——流程以偶然的而不是设计好的方式发展，有很大的规范化和重用空间。

在过去的25年里，我看到了一些令人惊奇的技术并采用了一些伟大的“变化浪潮”。我所接触过的最有影响力的就是BPM，它现在已经是一种成熟的产品，可以作为企业的一个重要工具。

## 问： 如何开始掌握BPM并快速提高？

这里主要介绍您应该如何对待公司中所有新的改革：

- **选择一个试点: 选择不“容易”的项目——重要的项目。**
- **接下来进行宣传:** 宣传解决方案…宣传成功案例…宣传成果—不宣传技术。IT向业务人员介绍“IT技术”不是今天我们要讨论的内容。今天我们要研究的是：“如何影响盈亏？如何帮助我获得、保持和发展客户（尤其是在这种经济趋势下）？” 找到一个良好的业务伙伴。花些时间对合作伙伴进行BPM（流程和工具方面）培训。
- **再选择几个试点项目—接下来开始举办“巡展”：** 向高管展示这些成功案例。
- **以一种通用的方法开始发展:** 但重要的是：不要试图自己设计出一套通用方法——首先，获得一些经验，然后…
- **开始学习:** BPM与很多新技术类似，在概念级别上是非常简单的。然而，它是需要大量学习的——是一种不同的游戏。就像从篮球到网球一样——您不会突然从一个球场到另一个球场而且您也不会做得很好。您真的一定要注意，您真的需要一套的学习方法：“我们学了什么，哪些方面我们可以做得更好？”

- 每个周期都要连续提高，接下来您才可以创建一种通用方法以及一个卓越中心。
- 您必须做好准备，因为如果您部署了BPM并且部署很成功，则您会遇到“如潮水般涌来的需求”——这就是我所说的“高质量产生的问题”。也许会有人敲门说“我发现项目改进后时间和花费只需原来的三分之一，我也可以做到这样吗？”

因此再次强调一下：试点、宣传、走入游泳池的深水区、巡展、构建通用方法、专注学习、创建卓越中心，并准备好管理如潮水般涌来的需求。

## 问： BPM将在组织的何处发挥作用？

六个月或一年之后，您会改变内部客户对IT的期望。他们将开始要求敏捷的交付方式。他们将改变他们评价“优秀”方案的标准。

接下来开始出现的另一件事情是：您会在您的流程工作中发现某些模式。您会发现重用的功能，从借用的另一个项目框架开始，而不是完全从头构建。我们已经从世界的一个地区获得解决方案并将其应用到世界的另一个区域——我们知道不完全相同，但确实一个更好的起点。使用像BPM这样了不起工具的一种危险就是您可能会过多地考虑它。毕竟我们的目标是完成业务方案并继续下去。

## 问：从实践中学到了什么？

- 起初我们对BPM技术感到有点过度兴奋…遗憾的是公司已经花费过去20年的时间听IT讲述技术多么好，但是并不一定都能实现。因此当一个内部客户说到“IT，您为我们提供的正是我们所想要的！”，注意使人们对IT的兴奋保留在IT内部。荣誉应当属于有功之人：你帮助公司取得了盈亏效应，你帮助公司解决了问题，你帮公司获得、维护或发展了客户。“看看这个团队为市场、销售、控制或风险管理做了哪些工作。”并且讲述BPM故事。“我们用24个人在8周内完成，如果我们没有应用BPM，则我们肯定会用两倍的人力用一年的时间来开发这个项目。”您会发现公司开始对BPM方法和你的工具做出正确的回应。
- **保证BPM关注战略层次而不只是战术层次：**您已经知道随着所有这些小型IT专家团队被派出并且为公司解决问题和完成工作，他们已经成为更广大整体的一部分。如果您使之成为相互独立、混乱无序、相互分离的团队，您将得到一个解不开的线疙瘩——您将错过一个实现共同学习、人才管理、消息传播以及重复使用的好机会，失去重大的竞争优势——即更快、更好、更便宜的基础。
- **识别次优和不标准流程并快速修正：**公司的每个流程都很有可能得到优化——但是首先应该找出大量不合格材料。找出“难解之结”。找出真正具有挑战性的内容，找到合适的人，从游泳池的深水区开始，掀起“更快、更好、更便宜”的宣传浪潮。您会发现项目完成的速度加快了三到四倍，当然也会更便宜。在第2阶段，您将开发越来越丰富的方案，与旧的构造环境（在第2阶段必须花费全部时间清除第1阶段不合理的东西）形成鲜明对比。
- **了解IT影响：**您的变革管理或项目管理主管将不得不重新考虑“原型和设计”的含义，利用BPM工具了解项目交付的节奏，同时开始朝着那个方向推动项目。这需要不同的技术。情况没有你想象的那么糟——不是对您的IT团队进行完全改组。我们从业务分析师那得到的最好评论就是“感谢您为我们派来了说话让我们懂的IT技术员！”实际上我们没有为他们派任何特殊的人——我们派给他们的是我们的“普通的IT技术员”——但是一个好BPM工具的丰富界面会迫使你围绕业务流程管理进行会话。您还会希望得到某些“实施人才”——以前有过BPM经验的人。花一些钱获得咨询或专业服务，可以使您获得更快的速度。（我并不热衷于咨询，但是我却热衷于“加速”。）同时您可以从任何领域找到专业的“流程人员”（曾经做过适当的六西格玛工作）——20年前可能有点困难，但是今天这并不困难。我保证您的公司里有好的流程人员。
- 最后一件事情：**流程是可重用的财产——他们的价值可以与金子相比！**

## 问：为什么选择“最物有所值的产品”而不是“单项最佳品牌”？

在今天这样限制支出、争取速度、事半功倍的世界，有一些问题是至关重要的。这是关于经济效益和功能的一个简单问题。您没有实际使用过软件包或应用程序中的全部功能。IT对软件经销商行业所做的最糟糕事情就是建立了一个“特性/功能检查列表”。“经销商的产品比它多四个特性；因此我们会给他们更多的利润点。”这是没有意义的……最后三到四个特性大部分都是无用、无意义甚至是浪费的。谁会使用或知道Excel中的所有特性呢？我们真正需要的是回答“它实际为您做了什么？”以及“重要的是哪些部分？”

通过选择“最物有所值的产品”，您可以根据它对团队的实际价值及其价格来选择一款BPM平台。价值就是花费与产出比。如果我能以单项最佳品牌成本的65%购买“最物有所值的产品”，这样我花同样的钱可以多购买 50% 的产品。这就是我在挑战的游戏：“支出金钱、提供解决方案、影响企业利润，然后再开始循环。”如果我可以多做50%的事，那么这对我们的公司将大有益处。现在有一些领域的确是您希望获得单项最佳品牌的——如外围设备防御及安全和风险项目——但是IT工作不是脑外科手术，如果犯了一个错误就会让患者丧命。在IT领域，如果您希望获得价格上的益处，那么 IT 工作中的许多方面只要达到 85 分的成绩就已经足够。

我们非常幸运—IBM® WebSphere® Lombardi Edition 既是“最物有所值的产品”，同时也赢得了“单项最佳品牌”的挑战，从而成为我们的理想之选。

## 问：您会为业务挑选合适的平台吗？

很多人仍然认为BPM与“流程编排”相同。在BPM之前，那些旧工具已经存在五六年了，但是他们与BPM完全不同。我确信某些人肯定看到过这些工具，但对于商业人士来说这些工具的界面根本无法看懂。您需要关注这些，因为您必须让商业人士能够理解它，并在一天或一天半时间内就开始使用 BPM。我们与商务人士开会介绍 BPM 时，经常在不到一小时他们就会说“我要在这里应用BPM、我要在那里应用BPM”，因为他们已经充分理解了BPM，因为 BPM 工具就是为业务变更流程而设计的。

软件的质量与培训手册的厚度成反比，尤其在BPM领域中，培训手册的厚度决定着您的商业用户接受的速度。我们利用 IBM WebSphere Lombardi Edition 中提供的技术获得了一些非凡的体验——它真的可以帮助我们加快学习并掌握的进程。您必须注意并主动管理的一件事是，您从 IT 那里遇到了一些 BPM 阻力，因为业务人员采用它、接受它并且开始使用它需要一定的时间。业务和 IT 之间的界限开始变得模糊。您的最佳的 IT 人员在完成第一次体验之后会说：“嘿，这会让业务分析师有更强的能力，让我的工作重要性减小。”但是这绝对是一个好事！让业务分析师能够快速切换或改变参数或调整流程，这比让他们创建一些工作订单并一头雾水地经历 IT 流程进行编码并投入生产要好上 1000 倍！

## 问：BPM的未来如何？

我对我们现在利用BPM所做的事情感到非常兴奋！我们通过IT进行的节省在一年内对盈亏有很大的影响。即使如此，当我们将三四年前与现在所做的事情相比，我认为我们会说“哦！看看我们已经走了多远！”我认为您会看到BPM领域发生了巨大的变化，原因有如下三点：

- (1) BPM真的起作用，并正如其所说的那样，将产生一个大的需求拉力
- (2) 这是实现更快、更好、更便宜工具的合适的经济时期。
- (3) BPM领域内的大型智慧零售商开始在SOA革命的基础上进行构建，构建一个新的模块化智能“乐高套装（Lego set）”，与不得不编写大量代码客户端服务器时代形成了鲜明的对比。我们都知道拥有数百万行代码的代码库的供应商从研发的角度在这些环境中进行了大量投资，但是他们都没有您利用现代的乐高套装（Lego set）所获得的收益多。

因此这是BPM要加速的完美风暴。

如果从更高的层次看待BPM，您会发现BPM和SOA互相链接得更好。那些粗粒度的Web服务很好的嵌入到了业务流程中。您将看到一个快速的基于拖放的世界。

在我们学习BPM时，业务活动监视（BAM）是一个单独的学科：它确实只在单独的公司提供！现在已经成为BPM中的一个整合的领域。

您的业务流程现在变得“智能”——预防式、前瞻式的流程。如果您能够在产品或客户真正出现问题之前修正某些上游领域，您将会节省十倍或者一百倍的成本。

我相信您也会发现BPM已经开始扩展到社区环境和社交网络领域，其前景让人感到非常兴奋。

## CIO的最后总结

我真的认为BPM可以成为您这个十年的“IT工具箱”中的最有影响力的一项工具。自从25年前我从事IT行业开始，我就一直处于改革的前线，BPM是最让人感到兴奋的产品。为什么？由于其对盈亏的潜在作用。

一条重要警告：如果您没有对BPM采用正确的结构和正确的方法——尤其是一种企业架构方法——则您会制造“复杂缠绕的线团”，将来会出现问题。但是企业架构不是您必须要首先建立的——我们可以利用BPM建立与企业架构相等同的能力。只是您必须以一种智慧的架构眼光看待每一项事物并保证您的架构师参与到基础的建立过程中。企业架构不是买来后半年就可以应用的，而是需要几年时间的一个长期过程。因此在您不断更新自己的BPM工具过程中，最好包括企业架构方面的更新。

我们上面讨论了要从“游泳池深水区”开始——BPM不是可以浅显涉足的。一定要修复那些严重破损且十分重要的问题。

关注最物有所值的产品，而不是单项最佳品牌。我们很幸运：我们通过IBM WebSphere Lombardi Edition将二者合一。

（但是我会非常小心…这种情况我只看到过三或四次。）在IT方面很难说“我要选择第二好的，因为它便宜30%”，但是这是商务中应该做的。

如果您正在从事IT方面的工作，“更快、更好、更便宜”不是您真正的追求。（在10年前不是这样的…实际上ERP和大型链系统不是更快、更好或更便宜。）我认为良好技术和解决方案的标准应该是更快、更好、更便宜。在接下来的两到三年里将会有很多这方面的案例。这些案例会传到公司董事会耳中——正像1994-1995年出现Web应用时那样，董事会会说“嗨，看那家公司利用新技术做了什么……，CIO先生，我们为什么不那么做？”这些问题将会传遍整个机构。那时公司里的人并不真正理解web的扩张性以及他们能用它做什么——IT不断进步帮助他们。类似地，我认为对于IT行业来说，领导BPM解决方案构造并帮助设计业务方向真的是一次机遇。

BPM领域的竞争已经开始！因此如果您在BPM领域（一个需要大量学习的领域）没有前进，如果您没有与时俱进，那么您就会失去竞争优势。

设想一下：如果您不精于IT，那么您公司在客户获得和保留、供应链、产品配送、产品开发、并购活动、交叉销售以及向上销售中的优势何在？在当今世界，我认为各行各业都是这个道理。

我真的认为BPM将成为IT解决方案构造的主流方法。如果事实如此，则三年后如果不擅长BPM则您的IT优势何在？

我认为优势几乎是零。

## 关于Toby Redshaw和Aviva, plc

Toby Redshaw于2008年加入Aviva并成为全球CIO。以前，Toby是摩托罗拉的一个公司副总裁，在全球采购中引领多个IT学科的发展。先前他帮助建立了一个global.com，运营三到四个业务单元。在FedEx工作的17年里，他在美国、亚洲和拉丁美洲担任了重要的业务和IT职位，包括53个国家业务单元的CIO以及为国际客户自动化解决方案进行全球产品开发。Toby是凯洛格商学院凯洛格创新网络论坛（Kellogg Innovation Network）的主席，也是RosettaNet理事会的主席。他也是MediaRiver的执行主席并在包括世界白内障基金会在内的多个理事会工作。

Aviva plc及其子公司经营人身保险及长期储蓄业务、基金管理以及大部分类别的一般保险和健康业务。Aviva是世界上第五大保险集团，英国最大的保险集团，以及欧洲人寿和养老金产品的知名提供商之一。Aviva已经在美国占据了很大的市场份额，美国是其最大的储蓄市场，Aviva是美国指数年金和指数人寿保险产品的知名提供商。

## 为什么选择IBM的BPM?

IBM的业务流程管理(BPM)软件和服务通过发现、记录、自动化和连续提高业务流程帮助组织优化业务绩效从而提高效率和降低成本。

## 更多信息

要了解关于IBM BPM和IBM WebSphere Lombardi Edition的更多信息，请联系您的 IBM 销售代表或 IBM 业务合作伙伴，或者访问以下网址：

IBM WebSphere Lombardi

Edition:[ibm.com/software/integration/lombardi-edition/](http://ibm.com/software/integration/lombardi-edition/)

IBM BPM:[ibm.com/bpm](http://ibm.com/bpm)



© 版权所有 IBM Corporation 2010

IBM Corporation  
Software Group  
Route 100  
Somers, NY 10589  
U.S.A.

在美国印刷  
2010年6月  
保留所有权利

IBM、IBM 徽标、ibm.com 和 WebSphere 是国际商业机器公司在美国和其他国家（地区）的商标或注册商标。如果上述及其他 IBM 商标词汇在本文中第一次出现时标记了商标符号（® 或 TM），均代表在本文出版之际，它们是 IBM 在美国或其他国家注册的商标或普通法规定的商标。此类商标在其他国家/地区也可能是注册商标或普通法规定的商标。可在网络上获取IBM商标的最新列表，请查看 [ibm.com/legal/copytrade.shtml](http://ibm.com/legal/copytrade.shtml) 的“Copyright and trademark information”部分。

其他公司、产品或服务名称可能是其他公司的商标或服务标志。

IBM 对于本文信息的准确性不承担任何责任，使用该信息的风险由接收人自行承担。本文的信息随时可能变更或更新，恕不另行通知。IBM 可能随时对本文介绍的产品和/或程序做出改进和/或变更，恕不通知。

本出版物中对 IBM 产品或服务的引用不代表它们可用于所有 IBM 运营的国家。



请回收利用