

IBM 倾情奉献

IBM 限量版（第三版）

“傻瓜系列” 之 业务流程管理

学习:

- BPM 如何帮助贵组织
- 如何提高灵活性
- 如何加快对客户需求的响应
- 如何将商机转化成收入流

Botond Kiss
Oavid Millen



“傻瓜系列” 之 业务流程管理

IBM 限量版（第三版）

作者：Botond Kiss 和 David Millen

傻瓜系列
A Wiley Brand

《“傻瓜系列”之业务流程管理®》，IBM 限量版（第三版）

出版商：

John Wiley & Sons, Inc.
111 River St.
Hoboken, NJ 07030-5774
www.wiley.com

© 2015 John Wiley & Sons, Inc., 版权所有

未经出版商事先书面同意，不得以电子、机械、复印、录制、扫描等任何形式或任何方式将本出版物的任一部分复制、存入检索系统或者传送，但 1976 年《美国版权法》第 107 条或 108 条规定的除外。

出版商的许可申请可发送至 John Wiley & Sons, Inc., 许可部门，地址：111 River Street, Hoboken, NJ 邮编：07030，电话：(201) 748-6011，传真：(201) 748-6008，网站：
<http://www.wiley.com/go/permissions>。

商标：Wiley、Wiley 标识、For Dummies、Dummies Man 标识、A Reference for the Rest of Us!、The Dummies Way、Dummies.com、Making Everything Easier 以及相关商业外观是 John Wiley & Sons, Inc. 和/或其位于美国和其他国家的关联公司的商标或注册商标。未经书面许可，不得使用。IBM 和 IBM 标识是 International Business Machines Corporation 的注册商标。所有其他商标均为各所有者的财产。John Wiley & Sons, Inc. 与本书中提到的任何产品或供应商无关。

责任限制/免责声明：出版商和作者不担保本作品内容准确、完整，不作任何担保，包括但不限于特定用途的适用性，特此声明。销售或宣传材料不造成或构成任何担保。本书中的建议和策略不适用于所有情况。在本书的销售过程中，出版方不提供法律、会计或其他专业服务，请周知。如果需要专业帮助，可向具有相关资质的专业人员寻求帮助。出版方和作者均不对因本书而起的损失负责。本书中所引用的组织或网站仅作为附加信息的来源，并不表示作者或出版商认可组织或网站可能提供的信息或给出的建议。此外，读者应注意，在本书撰写后，被阅读前，书中列出的互联网站可能已变更或消失。

有关我们其他产品和服务的信息或者如何为贵公司或组织创建一本自定义的“傻瓜系列”书籍，请联系我们的美国业务开发部。电话：877-409-4177，邮箱：info@dummies.biz 或者访问 www.wiley.com/go/custompub。有关“傻瓜系列”产品或服务品牌的授权信息，请联系 BrandedRights&Licenses@Wiley.com。

ISBN 978-1-119-07461-8 (pbk); ISBN 978-1-119-07454-0 (ebk)

美国印刷 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

目录

导言	1
关于本书	1
本书章节	1
第一章：了解 BPM	1
第二章：BPM 入门	2
第三章：在贵组织的工作中应用 BPM	2
第四章：通过运营决策管理改进 BPM	2
第五章：真实的 BPM 成功案例	2
第六章：选择 IBM BPM 的主要原因	3
本书中的图标	3
第一章：了解 BPM	5
BPM：灵活、敏捷、可扩展的商业模型	5
了解 BPM 如何让业务受益	7
更快地制定决策	7
制定更好的决策	8
制定经济的决策	8
为何现在应该使用 BPM	9
严峻的市场形势	10
等待不会让情况好转	10
把握机会	11
为何现有工具无法胜任	12
购买成套应用	12
扩展现有应用	13
传统的应用开发	14
BPM 的优势	15
第二章：BPM 入门	17
评估公司的需求	17
选择合适的项目	18
流程分析	19
从小处开始，证明商业价值，并进行扩展	20
转型：进行变革	20
证明价值	21

了解选项	21
功能选项	22
价值生成时间	22
附加增值能力	23
选择顶尖的 BPM 供应商	23
了解 IBM 的优势	24
采用 SOA 的 BPM	24
快速流程实施	24
一个协作性和社交性的 IPM 平台	25
内容管理、工作流和协作能力	26
使用 IBM BPM 处理非结构化流程	26
Blueworks Live	27
云平台上的 IBM BPM	28
IBM BPM 模式	28
IBM Workflow (Bluemix)	29
使用移动流程加强客户互动	29
第三章：在贵组织中应用 BPM31
规划、规划、规划	31
选择正确的项目/流程	32
将 BPM 推销给管理人员	32
将 BPM 推向给同事	33
构建 BPM 解决方案	34
典型的 BPM 项目场景	35
BPM 项目资源	36
记录你的流程	37
记录变化	37
了解 BPM 架构	37
记录流程	38
流程模拟	39
第四章：通过经营决策管理改进 BPM	41
采用 ODM	42
使用自然语言理解商业规则	44
检测和模拟商业规则	44
揭露实时可执行洞察力	45

第五章：真实的 BPM 成功案例	47
美国 KeyBank 国家银行	47
毕马威会计师事务所	48
渥太华医院.....	50
Coriell 生命科学公司	52
杜克大学图书馆	53
西太平洋银行新西兰有限公司.....	55
第六章：选择 IBM BPM 的主要原因	59
简单易用	59
动态的 SOA 和集成能力	59
灵活的部署模型	60
集成的 BAM 能力.....	61
先进的编程模型	61
可扩展性和性能	61
在云环境中记录并运行流程.....	61
Operational Decision Manager	62
除了技术之外，使用 BPM 服务上 确保成功.....	63

出版商声明

我们对本书以及本书的编辑团队深感自豪。有关如何为贵公司或组织创建一本自定义的“傻瓜系列”书籍，请联系 info@dummies.biz 或访问 www.wiley.com/go/custompub。有关“傻瓜系列”品牌的产品或服务授权信息，请联系

BrandedRights&Licenses@Wiley.com。

帮助本书上市的工作团队包括以下人员：

项目编辑：Carrie A. Johnson

策划编辑：Katie Mohr

编辑经理：Rev Mengle

业务开放代表：Sue Blessing

项目协调：Melissa Cossell

主要贡献者：Chandra Shekar、Dennis Parrot、Jay Holbrook、Venkat Sugavanam

导言

您能否从容应对贵公司的业务流程管理 (BPM) 问题？您希望提高效率、灵活性和盈利能力吗？本书将为您解决这方面的问题。

BPM 是为了更好地满足客户要求而实施组织运营管理的一种途径。BPM 能帮助组织提高效率和变革能力，是贵组织应对现代业务环境挑战所必需的。

本书简介

《“傻瓜系列”之业务流程管理》IBM 限量版（第三版）将为您介绍 BPM 以及 BPM 如何帮助贵组织。您将了解到 IBM 的 BPM 解决方案如何帮助您提高客户满意度，更灵活地适应不断变化的市场环境，并获得其他诸多优势。

本书章节

本书分成六个章节，读者可随意选择阅读。本部分简单介绍了各章节的内容，这样您就能直接阅读最感兴趣的章节。

第一章：了解 BPM

第一章探讨了 BPM 这一灵活的业务模型，并且向您展示了为何使用 BPM 能够帮助贵组织。

第二章：BPM 入门

第二章向您介绍如何评估贵公司的需求以及如何正确选择首个项目。此外，您可以看到为您提供的 BPM 选项。各选项均能够带来降低成本、提高灵活性和增加效率等优势。

第三章：在贵组织的工作中应用 BPM

在第三章，我们将讨论将 BPM 运用于贵公司的规划过程。您将看到如何构建 BPM 解决方案以及如何确保各种记录的正确。

第四章：通过运营决策管理改进 BPM

在第四章，您将了解什么是运营决策管理 (ODM) 以及 ODM 如何提高 BPM 系统的效率和响应能力。

第五章：真实的 BPM 成功案例

在第五章，您将通过多个成功案例了解 IBM 的 BPM 解决方案如何帮助全球公司提高灵活性并取得更大的成功。

第六章：选择 IBM BPM 的主要原因

在第六章，您将了解选择 IBM BPM 解决方案的主要原因，其中必定有一项会说服您选择它。

本书中的图标

本书使用以下图标引起您对实用信息的注意。



标有“记住”图标的段落信息为重要信息，因此需要重复强调。通过这一图标，您可在以后查阅本书时轻松找到信息。



“提示”图标表明该信息非常实用。您可以了解如何联系到该领域的大部分专家或是 BPM 实施或者节省时间或金钱的绝妙方法。



本图标表明此处讨论的是技术问题。对不起，这是无法避免的事情，另外，希望这些信息能够帮到您。



标有“警告”图标的段落提醒您可能遇到的常见陷阱。

4 《“傻瓜系列”之业务流程管理》，IBM 限量版（第三版）

第一章

了解 BPM

本章概要

- ▶ 将 BPM 视为一种灵活的商业模式
- ▶ BPM 如何让您的业务获益
- ▶ 应该使用 BPM
- ▶ 超越现有的工具

更

好的流程能够降低成本、提高收入、激励员工并且使客户感到满意。Business Process Management (BPM) 是一种结合技术和专业知识，制定更好流程的方法。BPM 是各业务部门和 IT 界共同努力的成果，实现了一种高效、合理的全新业务流程范例。

本章将介绍 BPM 及其给您的业务带来的优势。您还将了解为何现在是实施 BPM 的绝佳时机以及为何您目前的工具无法达到同样的效果。

BPM：灵活、敏捷、可扩展 的商业模型

在如今不断变化的商业环境中，公司必须敏捷、灵活，才能应对各种挑战。BPM 通过让您更直接地控制运营流程，为您带来敏捷性与灵活性。您可以更好地利用技术，而您的整个企业将具备更快的响应速度，从而帮助您实现目标。

BPM 通过企业成长、改进绩效、优化生产效率、提高员工效率和改善客户服务帮助企业创造价值。这些进步的直接来源都是改进的流程。



BPM 可以通过多种方式帮助贵组织提高敏捷性：

- ✓ **提高生产效率：**在如今的经济环境中，您需要以更少的资源实现更大的产能。使用 BPM 原则可以帮助企业提高生产效率。
- ✓ **快速上市：**当出现新的创意或产品时，有效的 BPM 能帮助您成为领军者而非错过新市场浪潮的跟风者。
- ✓ **进入全球市场：**BPM 可以帮助您简化和扩展供应链，使您能够抓住全球各地的商机。
- ✓ **实现合规：**跟上复杂的合规、法规和公司管理要求需要耗费大量成本和时间。通过 BPM，您可控制这些成本。
- ✓ **加快创新：**您需要一个不仅鼓励创新，而且使创新常态化的业务环境。BPM 能够帮助您实现这一目标。



灵活、敏捷的组织能够满足客户需求，使您成为最后的赢家。



BPM 方法完全融合了六西格玛和精益六西格玛等方法以及 Deming 等优秀控制专家的成果。BPM 使您能够充分利用这些方法让企业受益。更多有关六西格玛的信息，请参见畅销书《“傻瓜系列”之六西格玛》。

了解 **BPM** 如何让业务受益

BPM 的基础运营价值定位是更轻松、更优质的流程。因此，BPM 已成为希望快速增加收入，同时控制资源成本的公司的铁律。

任何公司都存在业务流程。业务流程包含了各行业组织所开展的一切活动。部分流程已高度结构化，比如大批量生产流程等，而根据患者具体需求量身定制的医疗流程等其他流程的结构则较为松散。

您可能不会把组织中开展的各项活动视为业务流程，但实际上它们就是业务流程。当您尝试改进运营时，您就是在开展一个流程改进项目。毫无疑问，在改进项目的过程中，您希望充分利用先进的方法和技术实现一致、可重复、更高效的结果。BPM 可帮助您定义和管理您的业务流程，使您实现理想的业务目标。

更快地制定决策

任何公司想要取得成功，都必须迅速、敏捷。就拿快餐厅来说，在午餐时间，任何快餐厅卖出的午餐都是传统餐厅的数倍，这仅仅是因为这个行业讲究的就是快。一般而言，人们的午餐时间都十分有限，并且他们知道快餐厅可以快速提供食物。客户不喜欢等待产品或答案。

这个例子很好地说明了有效管理业务流程如何大幅提高运营速度。通过 **BPM**，经理们能够畅通无阻地访问数据和定义明确的系统，从而帮助他们更快地制定决策。

一般而言，在考虑流程改进时，组织会专注于安排各种构成端对端流程的任务。但在流程中制定的各项决策同样重要。**BPM** 能够帮助您实现大批量运营决策的自动化，从而以更快速、更具可重复性的方式制定决策。通过这一方式，经理们获得了帮助他们更轻松、快速地制定重要决策的工具。

制定更好的决策

BPM 可以帮助确保经理们获得全面的信息，从而使他们制定更好的决策。此外，**BPM** 还可以帮助您实现多项决策流程的自动化，确保更一致、更及时地制定大部分决策。由于这些决策基于固定的规则，它们能够与组织的目标更加一致。



BPM 还能让您看到正在执行的流程以及各项决策对盈利的影响。最后，您不仅可以作出反应，还能更改流程以更好地把握新的商机或者控制潜在的威胁。**BPM** 为您提供积极改进流程和决策的工具。这一流程改进最终带来的是更快、更好的决策。

制定经济的决策

除了更快、更好的决策之外，贵公司绝对还需要制定经济的决策。没有一家公司可以一直挥金如土。公司里的几乎每一项决策都会影响盈利。

BPM 可帮助您创建能够量化财务结果的流程。使用 BPM 制定的决策可最大程度地缩短所需的时间、实现资源利用的最大化并且将浪费减少至最低程度，从而帮助实现财务回报的最大化。使用 BPM 后，管理层在制定重要财务决策时就不会再一头雾水。相反，由于可以纵览大局，因此可以为企业做出符合财务状况的决策。

BPM 通过使用业务规则方法帮助您实现决策流程的自动化。由于您的业务规则是基于财务稳健的基础制定的，因此这些自动化决策也会自动以财务稳健为基准。



结果就是 BPM 可通过加快决策速度、提高决策的智能化并且返回经济的决策来帮助您改进决策流程。

为何现在应该使用 **BPM**

每一个组织都有大量流程，但由于人们习惯以特定方式工作，因此还可能有一定数量的效率不高的流程。当然，人们可能会同意进行一些改进，但如果看不到大局，他们就无法了解为何需要进行变更。

不幸的是，如同鸵鸟一样，将头埋在沙子里只会让鼻孔里充满沙子，而暴露最脆弱的身体部位。忽视变革需求的组织如同是将头埋在沙子里的鸵鸟，不仅无法解决问题，而且将被竞争对手赶超，最终一败涂地。

BPM 的核心是采用严格、独立的流程并将其转换成灵活、精心设计的商业服务，并且这些服务可以一起创造巨大的商业价值。

这一转型可以帮助组织适应更加日新月异商业环境和全球经济挑战。

严峻的市场形势

很少有公司能够掌控整个市场。大多数公司面对的是不断加剧的挑战，只能拼尽全力保住自己的市场份额。事实上，在大多数情况下，公司每天必须应对越来越激烈的竞争。



您不能守株待兔。如果您听天由命，那么很快竞争对手们就会抢走您的业务。

您如何才能在严峻的市场形势中保持竞争力呢？以下是一些关键点：

- ✓ **提高生产效率：**要在竞争中取胜，您需要提高盈利能力。提高盈利能力的最佳方式之一是提高生产效率。如果您能够提高生产效率，就能让产品或服务的成本更低，更加容易与低成本的竞争对手竞争。
- ✓ **改进决策流程：**实现决策流程的自动化可以加快、改善决策并且基于业务规则制定更经济的决策。当然，决策流程的自动化还能对生产效率产生积极作用。
- ✓ **增加灵活性：**市场需求日新月异，使敏捷性和灵活性成为如今要取得成功的关键。如果您无法在满足明天的客户需求，那么就无法跟上时代的步伐。您不会有很多生意，但却有着大量没有人想要的过时产品。

等待不会使形势好转

毫无疑问，我们已经历过几段经济形势严峻的时期。许多人和组织认为经济萧条时期就应该坐在一边，等待形势好转后再做决定。

他们的理由似乎是不采取任何行动就不会消耗任何成本。从表面上看，这一理由似乎是正确的，但却忽视了这给竞争对手带来了一次良机。虽然您乐于保持现状，但我可以打赌，您的竞争对手正在努力提高生产效率、灵活性和盈利能力。



等待情况自己好转几乎等同于失败。当环境充满挑战时，便是积极改进业务流程的最佳时机。毕竟，贵组织内的所有人员几乎都能意识到当前的业务状况，并且他们知道您需要保持竞争力。

把握机会

艰难的时期能够给愿意投资于未来的人和组织创造绝佳的机会。当大家都在抱怨时，您可以开始计划和实施能够在未来给贵组织带来长期盈利的变革。

通过 **BPM**，您不仅能够改进当前的流程，而且可以构建和部署新的能力并且提高投资回报率 (**ROI**)。事实上，现在实施 **BPM**，您就能以更低的成本更快速地进行必要改进，并且能够更好地利用现有资源，从而对投资回报率产生更积极的影响。

BPM 所带来的优势超出您的预期。比如，您的客户可能会享受到更好的客户服务并且感到更加满意，而您的合作伙伴和供应商也将体验到更好的沟通、更快速的响应并将贵组织视为一家更容易开展业务合作的组织。

这些改变能够使贵公司抓住现在无法掌握的新商机。无论您选择的是优化当前的运营还是开发新的流程和应用，**BPM** 都可以助您一臂之力。

为何现有工具无法胜任

读到这里，您显然可以看到，BPM 可以为贵组织带来一些关键优势。但即便如此，您可能遇到一些持反对意见的人，他们认为现有工具已经够用了。在本章，您将了解为何现有的工具无法胜任。

购买成套应用

在大多数情况下，您可以购买一套专门用于满足特定流程或职能需求的应用程序。不幸的是，由于存在以下四大问题，成套应用很少能够成为理想的解决方案：

- ✓ **价值生成时间：**大部分应用要求组织从应用的核心数据模型和基本功能开始使用，因此需要花费大量的时间实施与您的流程问题无直接关联、但为了正常使用该应用所必须的能力。BPM 不会产生此类启动成本，因为您可以从当前的流程开始使用。



根据弗雷斯特研究公司的调查，行业安装新应用的平均时间一度达到 14.5 个月，36% 的项目延期交付。与典型的 BPM 安装相比，在这段时间内，许多 BPM 部署可部署三或四个版本的流程，每个版本都能产生巨大的商业价值。

- ✓ **采纳风险：**用户经常会抵触学习一个全新的应用。更糟糕的是，如果应用的功能与用户的需求不匹配，用户就不会使用该应用和流程，而流程的效率会变得更低。

相比之下，一流的 BPM 解决方案可以将流程整合到用户熟悉的工具中，比如 Microsoft Outlook。使用熟悉的工具基本上可以解决培训和采用时的障碍。

此外，BPM 使项目团队能够只专注于参与人员在流程中所需的具体能力。无需为了确定不使用哪些应用能力或者需要自定义哪些应用能力而损失时间。

- ✓ **变更响应：**在安装了成套应用之后，组织常常会面临如何保持应用与不断变化的业务流程优先事宜同步这一难题。应用一般无法适应频繁的变化，它们的主要作用是将措施和流程标准化。事实上，自定义一个标准应用常常会产生其他问题和成本。
- ✓ **扩展范围：**组织的各个部分都可能提出流程改进要求。首当其冲的问题可能是让新员工融入流程，其次可能是如何管理发运物流。为每个流程问题购买专门的应用不切实际。而 BPM 套件 (BPMS) 可改进任何流程。

扩展现有应用

大多数组织现在已拥有能够在业务流程中使用的应用。显然，组织主要考虑的是如何利用这些现有应用。如果已部署了的应用，一些公司就会评估这些应用的扩展是否有助于推动关键流程领域的改进。



扩展现有应用时，您会遇到以下问题：

- ✓ **成本：**附加模块和自定义现有应用所需的开发工具的购买成本常常非常高昂，比购买 BPM 要贵得多。此外，扩展应用常常要求独特、昂贵的技术。应用常常需要通过专门的指定应用语言进行扩展。而雇用掌握这些知识的顾问会产生高昂的成本。相比之下，一流的 BPM 解决方案均为标准方案，有许多接受过核心部署技能和技术培训的顾问可以提供帮助。

- ✓ **复杂性：**扩展成套应用一般会使未来的升级变得更复杂，有时甚至会复杂到几乎不可能进行扩展。大多数应用供应商建议客户不要扩展或自定义应用，而是使用普通的实施方法（非自定义方法）以便在未来进行升级。

此外，通过扩展交易应用来支持流程管理能力常常意味着公司必须自定义开发工作流程和报告等能力，这会使开发团队承受巨大的风险。一方面，他们受限于数据模型、用户交互等方面的当前应用，另一方面，他们还必须开发流程复杂的新流程管理能力。此外，如果您扩展了一套应用，应用供应商就可能不再愿意或无法提供该应用的支持。

- ✓ **不成熟：**虽然许多应用供应商在其应用和平台上添加了流程，但这些流程仍然不成熟。大型应用供应商提供的流程管理能力在流程改进的程度和速度方面目前无法匹敌成熟的 BPMS。

传统的应用开发

内部开发全新的应用也是一个选择。毕竟，您可能有一些 IT 人员，不是吗？事实上，大多数公司具备内部开发应用的能力。因此，这些公司常常会评估他们是否能够使用传统的应用开发而不是使用 BPMS。



传统的应用开发在推动流程改进上收效甚微，这主要表现在两个方面：

- ✓ **要求：**在一项研究中，弗雷斯特研究公司指出，57% 的传统应用开发项目功能范围过窄，30% 存在无法实现的要求。而使用传统应用开发来改进流程的比例与此相同，甚至更低。

而 BPM 项目的成功率超过了 90%，这表明 BPM 技术更符合流程改进要求。

- ✓ **上市时间：**相比大多数应用开发项目，BPM 项目往往交付速度更快，成本更低并且更加稳定。具体有多快？根据 IBM 对现在具备应用开发能力的客户的研究（比如基于 Java 的开发），BPM 提升了几乎每个项目交付阶段的生产效率。

BPM 的优势

相比其他解决方案，BPM 能够为您提升生产效率，其原因如下：

- ✓ **内置功能：**建模、工作流、模拟等定义流程改进和实施所需的工具一般集成在 BPM 套件中。
- ✓ **内聚开发环境：**由于您所需要的工具集成在 BPM 套件中，这些工具能够一同工作，从而简化了实施和变更管理。
- ✓ **图形开发工具：**一流的 BPM 套件支持流程解决方案的图形开发，无需复杂和高技术含量的编码。这加快了开发过程并且减少了部署 BPM 所需的技术。



BPM 让公司能够更轻松、快速地创建一个流程改进平台。但是，您常常会遇到对 BPM 投资是否合理的质疑，因为 BPM 与购买或建立自定义应用这一传统方式截然相反。BPM 可带来高投资回报、快速的开发过程以及带动流程改进的工具。此外，BPM 可以帮助贵组织更灵活地应对未来挑战。

16 《“傻瓜系列”之业务流程管理》，IBM 限量版（第三版）

第二章

BPM 入门

本章概要

- ▶ 了解您的业务目标和战略
- ▶ 挑选有意义的项目
- ▶ 了解 BPM 旗下的选项
- ▶ 介绍 IBM 的 BPM 软件

隨

着当今商业环境的日趋复杂，BPM 的入门看起来似乎也有一定的难度。

使用正确的方法是成功的关键 — 一开始对商业价值进行仔细的分析，然后利用过程中取得的成功扩大步伐。

本章将介绍如何通过评估公司需求、挑选合适的项目以及了解 BPM 市场来着手使用 BPM。

评估公司的需求

在开始使用 BPM 前，您需要先评估公司的需求。任何成功的流程改进措施都必须从业务价值开始并由业务价值推动。您必须了解带动流程改进措施的业务目标和战略。



先分析您目前的流程以确定这些流程的改进是否能够带来最大的投资回报，即所谓的“容易摘到的果子”。在确认了候选的流程项目并且根据您的业务需求对它们进行优先性排序后，您就可以启动第一个项目了。

但您该如何评估贵公司的需求呢？显然，您必须先了解您的业务。向您自己提出以下问题：

- ✓ 哪些业务流程会导致客户不满？
- ✓ 哪些流程存在明显的问题？
- ✓ 哪里是您的瓶颈？
- ✓ 哪一方面效率的提高能够显著节省成本？
- ✓ 哪些领导者最有可能支持 **BPM** 项目并且帮助确保项目成功？

分析您的业务是流程改进过程中重要的第一步，但您还需要注意避免过度分析。请记住，任何流程改进措施都能够在合理的时间范围内带来一些可量化的成功，这样才能让利益相关者继续投入并且落实您的项目资金。



最佳的初始项目方案之一是选择一个不仅符合您的业务需求，而且可以相对快速实施的项目。从一个可以管理项目开始能够让您培养流程改进技能并且快速创造业务价值。选择合适的项目能够确保长期的投入、资金以及希望的未来后续项目成功开展。



BPM 需要业务部门与 IT 人员开展合作。在确保项目取得最终成功前，必须保证这两方的参与。

选择合适的项目

您可能受到企业各级的诸多质疑。因此，您需要挑选一个有意义但在合理的时间段内能够实施的项目。



BPM 的成功首先从记录当前流程开始。毕竟，您无法管理自己无法衡量的事情。

流程分析

探索和设计是了解您的业务流程的第一步。在项目的这一阶段，您需要对当前或新的流程进行可视化、记录和建模。在一些情况下，您可能要对现有流程进行改造，而在另一些情况下，您可能需要从头创建新的流程。

BPM 是一个通过运营流程框架管理业务活动的系统。业务流程是一套实现具体组织目标所需的任务和活动。BPM 通过以下措施实现了业务流程效率的最大化：

1. 确定当前情况下的最佳流程。
2. 推算出如何使流程能够最有效地运行。
3. 实施控制以实现长期效果。

在了解当前流程之后，您就能制定衡量进程和改进的指标。通过 BPM，您可以进行连续改进而不是尝试一蹴而就。本质上，BPM 项目遵循的是实现这一连续改进的迭代法。

在流程分析中，需要寻找造成当前系统瓶颈的次优和不良流程。尽管公司中的每一道流程都能进行优化，但在流程分析中，必须首先确定所有引起重大问题的当前流程。请记住，由于 BPM 能够实现连续改进，因此可随时进行优化。



尽管您的 IT 人员在实施 BPM 项目中发挥着重要作用，但您仍需要充分利用已具备当前流程知识的业务部门的专业知识。两支团队必须都倾力而为，确保您的 BPM 项目取得成功。

从小处入手，证明业务价值，并进行扩展

许多 BPM 专家可能建议您在一开始选择较小但非常重要的项目来进行尝试。如同任何新技术一样，您需要经历一个学习过程。为了更好地了解如何先从小处入手，之后再再进行扩展，您可以将业务想象成一场棒球比赛。

显然，您的目标是赢得比赛，但在实现目标前需要经过一系列的过程。比如，当对手队伍击球时，您的队伍需要一名投手、一名接球手、多名内场手以及外场手。但当您的队伍击球时，您需要将精力集中在击球和跑垒上。我们已将这场比赛分成了两个大流程。但这两大流程可以并且应该被进一步划分，从而使每名球员将精力放在各自要执行的具体流程上。

假设您发现了一个问题：您的跑垒员只能跑到第一垒。您可以将这一流程定义为“跑回本垒”。尽管这一流程只是比赛的一部分，但对其进行改进将对您球队是否能够赢得比赛起到关键的影响。

贵公司虽然不是一支棒球队，但道理是一样的。您可以从小而重要、对公司成功具有重要影响的流程开始使用 BPM，然后就能将 BPM 扩展到其他流程。



在许多情况下，您在实施 BPM 时所开发的流程也可以在其他地方使用。这一重复使用性能够帮助您充分利用 BPM 项目的成果。

转型：进行变革

业务流程一般会跨越组织、部门、系统和应用，因此，所有此类组成部分都需要进行安排和集成。

BPM 这一商业规则引擎将之前的人工决策流程转变成自动决策流程，并且隔离各应用的决策逻辑，以便对决策规定进行轻松、快速的更改。您需要通过端对端流程监控和分析，才能获得实时关键绩效指标 (KPI) 以及其他绩效指标，从而连续评估和监控流程的绩效。根据流程绩效数据，可采取纠正措施以增加或更改流程，提高其效率。

证明价值

毫无疑问，当您开展首个 **BPM** 项目时，企业内的所有人员都会盯着您。这也就是为什么您必须要在实施 **BPM** 之前和之后制定衡量流程绩效的指标。您需要以实际数据表明确实有所改进。比如，您可以表明：

- ✓ 开票时间缩短了 50%
- ✓ 各请求处理专员完成的项目数增加了 25%
- ✓ 部门成本降低了 15%
- ✓ 在线订单数翻倍

显然，您有自己的衡量标准来证明 **BPM** 的价值。无论如何，您需要在项目计划阶段考虑到这些指标。

了解选项

就像公司分为许多类型一样，**BPM** 旗下也有多种产品。每种产品都具备降低成本、提高敏捷性和增加效率等基础功能，但彼此之间也存在明显的区别。

功能选项

BPM 解决方案的功能必须有效简化和自动化各流程，从而帮助您降低成本。另外，该功能必须包含正确建立业务流程模型、实施流程并且显著改进流程的能力。

此外，BPM 解决方案必须提供高级用户界面生成功能，从而提高用户的生产效率。除了这一功能之外，还需要使用管理流程运行的业务规则。



有效事件处理是功能中的关键要素，这样才能将相关信息无缝传递至最终用户。通过确保用户在需要时掌握所需的信息，您可大幅提高运营效率，同时降低成本。

价值生成时间

在开展您的首个 BPM 项目时，要考虑回报时间。鉴于公司上下都盯着您的项目，您需要选择一个简单易用、快速见效的 BPM 解决方案。

影响价值生成时间的因素包括

- ✓ 要求用户具备的技能级别
- ✓ BPM 系统与现有系统和应用的连接速度
- ✓ 来自供应商的帮助和培训
- ✓ 经验证的快速创造业务价值的方法

具备诸多行业经验的 BPM 供应商能够基于这些经验为您提供解决方案。

附加增值能力

顶尖的 BPM 供应商可提供附加的增值能力，比如

- ✓ 流程发现
- ✓ KPI 处理
- ✓ 连续流程改进支持

基于行业标准而非专有标准的 BPM 解决方案更加容易维护，并且可以创造更多价值。

选择顶尖的 BPM 供应商

许多公司都在寻找提高效率和盈利能力的方法。由于他们已认识到更高效和有效的流程能够降低成本并改进客户服务，因此 BPM 已成为其中大部分公司所关注的焦点。

许多供应商都提供 BPM 解决方案，但在这一市场有三家领军者：

- ✓ **IBM:** IBM 提供最丰富的 BPM 解决方案，可满足各种需求。IBM 可以解决各种业务中的各类流程要求。通过与 5,000 多家客户合作，IBM 积累了丰富的技能和服务知识，能够用更短的时间为业务的各个阶段提供定义清晰的指定服务。
- ✓ **Pegasystems:** 这家供应商主要提供满足特定业务需求的成套流程解决方案。其解决方案采用能够满足特定业务需求、基于规则的 BPM 方法。用户需要自定义这些解决方案和基本业务规则。Pegasystems 解决方案一般最适合依赖决策的流程，常见于金融服务业。

- ✓ **Oracle:** 这家供应商主要为流程、案例、规则、分析、集成等建立一次设计成型的统一引擎。但该供应商也有从早期 BPM 版本中迁出系统，然而却耗费客户大量精力且实施缓慢的例子。

了解 IBM 的优势

IBM 提供根据您的需求量身定制的丰富 BPM 解决方案，因此您无需被迫根据之前存在的严格框架调整您的业务流程。IBM Business Process Management 软件可以满足全方位的流程要求。

采用 SOA 的 BPM

在采用面向服务体系架构 (SOA) BPM 中，业务流程、人工任务和业务规则都是为了能够重复使用和灵活集成而构建的服务组成部分。您不仅可以在采用 SOA 的 BPM 内部集成，而且还能将其与整个企业的业务系统和外部业务系统集成。

SOA 提高了业务整合的敏捷性并且充分利用了现有 IT 系统的投资。业务分析师可以使用采用 SOA 的 BPM 对端对端业务流程进行建模，然后该流程便可作为 SOA 的组成部分反复实施。

相比其他一些 BPM 解决方案，采用 SOA 的 BPM 可能更接近传统的 IT 解决方案，因为尽管商业分析师可以创建基本的流程模型，但 IT 开发人员对最终产品仍发挥着重要作用。

快速流程实施

以项目团队协作解决方案为重点的快速流程实施提供了一个点击式开发模型。整个开发过程，业务部门与 IT 部门积极配合，确保所交付的解决方案与业务目标相一致。

共享模型是其中的一项关键结构特征。其中，设计时创建的模型与运行时使用的模型完全相同。设计阶段流程图所见到的模型与流程引擎上所执行的模型完全一致。业务和 IT 之间的转换过程中没有遗失任何部分，可以说，他们有着“共同的语言”。

另一项重要的特征是什么设计组成部分都能立刻从编程环境开始回放。由于流程模型中的每一个步骤都定义了实施，比如人工任务、自动步骤或业务规定，因此可以进行这一回放。甚至连复杂的任务都能在设计工具中进行设计和回放。这一交互打破了设计与运行之间的隔阂，促进业务部门和 IT 部门开展更紧密的协作。

一个协作性和社交性的 BPM 平台

IBM 提供的 BPM 平台可协助流程参与人员实现整个企业业务流程的可见性、管理和协作。IBM 提供为流程改进和 BPM 生命周期管理提供通用的软件平台，为任务关键型企业解决方案提供所需的性能和稳健性，同时带来业务协作所需的简洁性。内置分析工具和搜索功能专门帮助您立刻和长期改进并优化业务流程。

IBM 采用一种社交性的 BPM 流程设计和管理方法，能够大幅增强组织参与人员之间的协作。凭借稳健的协作和社交功能，IBM 为您带来能够促进合作的 BPM 平台以及始终以商业用户为中心的各种工具。

内容管理、工作流和协作能力

部门之间和全企业的内容管理、工作流和协作能力是企业内容管理 (ECM) 的重中之重，并且也是与文件编程、汇编、分发和维护相关的 BPM 项目的首选能力。这些能力能够支持本机上的活动内容，使流程设计者能够立刻使用许多与文件相关的流程。

内容管理、工作流和协作能力也适用于重视保存和记录管理的公司。这些对于诉讼、合规以及审计支持都至关重要。

IBM 在其 BPM 高级产品中加入了案例管理，从而为以流程为中心的工作模式提供支持，其中包括需要基本案例功能的直通式处理和以用户为主的工作流。对于针对内容的工作流，内容管理能力可提供能够识别正确信息、在对应上下文中展示信息以及为人员提供对应信息以促成业务结果的解决方案。此外，IBM BPM 中经过扩展的工作模式可提供一个在所有设备上处理任务和实例的自适应用户界面。



在您的 BPM 解决方案中使用采用 SOA 的 BPM 能够改善内容生命周期流程、文件采集流程、案例管理以及对保留期限敏感的流程。

使用 IBM BPM 处理非结构化流程

您不能忽视非结构化的流程；这些流程用于创新、想象和解决新产品发布、开辟新市场等问题。通常，您最资深的员工（也被称为“知识工作者”）会使用这些非结构化流程来创造价值。知识工作者包括客服代表、社工、信贷员、个案经理、医护人员、分析师和研究人员等。

非结构化流程有诸多特点：

- ✓ 无法预先定义流程中的活动或步骤，并且这些活动或步骤多半无法重复。
- ✓ 这些流程发生频率较低，有时只发生一次。
- ✓ 流程常常需要人工判断，因此不基于预先定义的规则和政策。
- ✓ 在流程设计期间很难指定性能指标。



知识工作者还可通过使用 **IBM Business Process Manager** 这一基础案例管理平台提高效率。该平台使知识工作者能够致力于实现一个特定目标，同时让他们决定必要的中间步骤，使用专门的流程通过案例管理方案实现结果。

Blueworks Live

IBM 的 BPM 流程发现解决方案是基于云平台的 **Blueworks Live**。**Blueworks Live** 使知识工作者能够在云环境中充分发挥 BPM 的优势，捕捉、理解、合作开展和改进带动业务发展的日常流程。

Blueworks Live 为刚开始使用 BPM 的组织提供了便利，其价格具有竞争力，易于使用，界面美观简洁。**Blueworks Live** 的特征包括：

- ✓ 简单流程的自动化
- ✓ 一体化 BPM 社区
- ✓ 内置仪表板和报告
- ✓ 管理
- ✓ 发现和记录复杂流程

Blueworks Live 是一款 SaaS（软件及服务）产品，您可充分利用它实施新的业务模型、加快速度和创新并且重新设计业务流程，从而推动业务转型。

Blueworks Live 包含行业专用模板，可帮助您快速应对挑战和问题。

云平台上的 IBM BPM

如果将 BPM 作为一项服务，您可试用 BPM 并观察它是否适合贵公司。如果您希望更进一步，就不必担心资本支出、硬件、开发以及系统维护，只需全神贯注于您独特的流程即可。

云平台上的 IBM BPM 使公司能够开发和部署随时随地可用的流程应用，从而提高灵活性、缩短价值生成时间并且缩短采用时间。



主要优势包括：

- ✓ 更短的部署时间
- ✓ 能够根据您的需求扩展和缩减
- ✓ 低启动成本
- ✓ 通过订购模型可预测长期成本

通过云平台上的 IBM BPM，您可以获得一个覆盖全生命周期的 BPM 环境，包括开发、测试和生产阶段，并可以使用流程设计、执行、监控和优化所用的工具和运行时间，而且您可在 24 小时之内获得这一切。

IBM BPM 模式

IBM Business Process Manager Pattern 的常用模式使 IBM BPM 环境能在 IBM PureApplication 系统中运行。IBM Business Process Manager Pattern 是 IBM Business Process Manager 8.5.5 版的优化配置，专门用于在 IBM PureApplication 系统环境中运行。它可帮助加快复杂、高度可用的业务流程环境的设置和管理，还可提高硬件的利用率，并且帮助您将关键资源用于增值活动和战略措施，而不是安装和配置。

IBM Workflow (Bluemix)

IBM Workflow 是一项 Bluemix 专用的产品，能够使开发人员使用敏捷的开发方案，轻松创建一种能够长期运行的状态工作流，从而通过事件驱动的不同步或异步互动来安排任务和服务。

IBM Workflow 的功能包括：

- ✓ 轻量化，弹性运行时间，多租户运行时间，在 Softlayer 中执行且在 Bluemix 中作为一项服务提供
- ✓ 安全的 OAuth 组成部分 — 安全组合来自 Bluemix 和外部供应商的 REST 服务，并且提供无缝式授权管理
- ✓ 灵活的开发渠道 — 基于对工作流的行为洞察，轻松改进工作流，衔接开发与运营

使用移动流程加强客户互动

移动设备利用全新的移动环境机会（GPS、加速计、数字签名、传感器等）并将其与系统数据集成，以全新方式推动流程的发展和客户的互动，为流程带来了新的可能性。

通过 IBM BPM，您可以通过基于客户实时环境的无缝式和主动式服务大幅简化客户互动，从而提供超凡的客户体验并实现营收增长。

IBM BPM 的部分移动功能包括

- ✓ 使用移动设备的用户可以体验“所见即所得” (WYSIWYG) 辅导和设计、响应式辅导视图以及客户端-人工端服务
- ✓ 新的响应式用户界面控制，可动态适应移动设备、平板电脑和台式电脑环境。

30 《“傻瓜系列”之业务流程管理》，IBM 限量版（第三版）

- ✓ 经过改进的设计视图和回放功能，能够更轻松地模拟多种形式的因素，包括移动端。
- ✓ 带所见即所得工具的网络编辑器能够更快速地交付用户界面。

第三章

在贵组织中应用 BPM

本章概要

- ▶ 开始实施 BPM
- ▶ 了解制定 BPM 解决方案的基础
- ▶ 关注细节：用文字记录流程

要

想在组织中应用 BPM，应当进行必要的规划。就任何重大变更而言，做好充分的准备对项目最终取得成功至关重要。此外，实施 BPM 的决定不是在真空中做出的，相反，你需要与管理团队和同事进行合作。

在本章中，你将了解如何为实施 BPM 做必要规划、制定 BPM 解决方案的步骤，以及确保用文字记录流程的重要性。

规划、规划、再规划

毫无疑问，你希望 BPM 项目取得成功，否则你也不会花费时间开发这个项目。但是 BPM 取得成功的关键在于“规划、规划、再规划。”并不是所有的项目都能够取得成功，BPM 项目也不例外。所有实施 BPM 项目的组织都非常希望项目能够取得成功，但是有很多因素会使项目的发展偏离预定的方向：

- ✓ 选择错误的项目
- ✓ 选择错误的流程
- ✓ 缺少适当的沟通
- ✓ 合作伙伴间缺少协作
- ✓ 无效的协作
- ✓ 缺少关键参与者的买入

上述任何一个因素都有可能给 BPM 项目带来灾难。前期规划应当充分考虑上述所有因素，以确保项目取得成功。

选择正确的项目/流程

第二章探讨了选择正确的项目这一概念。当然，在项目中选择正确的流程与此紧密相关。再强调一下，应当先进行流程分析，这样你就能够分辨出哪些流程能够从 BPM 的实施中获益最多。在分析过程中，你会发现自己开发的是一系列流程，你需要为它们划分优先等级，以便确定从哪里入手。



不要将需求文件和流程分析混淆在一起。需求文件指出了要求达到的结果，而流程分析关注的是怎样做事情。

在进行流程分析时，应当开发不同的变量，将可能被用来改变流程的方式视觉化。记住，实施 BPM 的主要动力之一就是改进流程。有些事情通常以某一种特定方式进行，但这并不意味着这种方式就是最好的、最高效的或最符合逻辑的方式。

将 BPM 推销给管理人员

在很大程度上，将 BPM 推销给管理人员意味着向组织展示 BPM 的经济价值。BPM 之所以能够传递这一价值，是因为较好的流程能够降低成本、提高收益、激励员工，并能提高客户满意度。那些采用了六标准差或精益六标准差方法论的公司在通过改进流程提高经济价值方面最卓有成效。



一项研究显示，单凭一次单标准差变化，企业就可以将边际效益提高约 20%，同时可以相应地提高生产力，减少雇员人数，并减少资本投资。通用电气等企业已经采用了这些方法论，并接受了 BPM，因为它们能够带来经济效益。通用电气还将 BPM 作为公司上下企业文化的一个核心部分。起初，你可能无法获得整个管理团队的承诺。即便如此，这也不应当是一个问题，因为即使是对 BPM 做一项基础投资，也会带来重大的回报，而当管理人员看到结果以后，这些回报将提供更有力的支持。

位于美国康涅狄格州的高德纳研究公司表示，在没有重新设计任何流程的情况下，企业仍然可以对任何一项特定流程的经营做出重大改进。高德纳指出，“明确当前的状态切换、时间安排和职责，通常可以将生产率提高 12%”。对许多流程而言，这只是提高效率的开始。

几年以前，高德纳曾报道，78% 的 BPM 项目的内部收益率达到了 15% 以上。此外，这些项目通常能够迅速展开（67% 在不到 6 个月内展开，50% 在不到 4 个月内展开），因此企业能够通过 BPM 改进流程，在获得快速收益的同时实现重要价值。

将 BPM 推销给同事

管理人员的加入只是第一步（见前一部分），还应当将 BPM 推销给同事。要做到这一点，你需要展示他们如何才能从 BPM 中获得收益。

你的同事对 BPM 的基本价值主张感兴趣。这一主张指通过付出较少的努力，更高质量地完成更多工作。大多数流程都存在着严重浪费的现象，这主要是因为存在大量手动工作、不同部门之间存在交接，以及无法对整个流程进行监督。BPM 解决方案的最初部署消除了这些问题，并且产生了真正可量化的收益。



效率得到改进以后，BPM 需要实现的最大目标是提高流程的效率。效率的提高通常表现为更好地处理特殊情况或做出更好的决定。例如，某电讯服务供应商发现，如果他们能够更好地控制计费纠纷，就可以将花费降低约 10%。BPM 部署帮助他们辨认迭代问题、更彻底地调查纠纷，并实施更为连贯的支出政策。就受管制的流程而言，这个级别的控制和连贯性还有一个额外的好处，那就是能够避免流程执行错误、不连贯或滞后造成的罚金。上述效率的提高对你的同事来说十分重要，因为他们想要使自己的部门看起来很好。

你的同事还对 BPM 提供的灵活性感兴趣。在现代组织中，快速改变的能力十分重要。这通常受新机遇的影响，但是在有些情况下，新规定也会要求对流程做出一些改变。然而，无论改变的原因是什么，你的同事都希望 BPM 能够在必要时能够快速获取相关流程。

建立 BPM 解决方案

建立 BPM 解决方案通常遵循一定的方法。大多数情况下，你会发现在开发和改进解决方案的过程中有很多迭代。

典型的 **BPM** 项目场景

尽管每个 **BPM** 都或多或少有些不同，但是可以创建一个展示一般项目开发流程的路线图。下面是一个十分典型的场景：

1. 评估阶段

- a. 高层次设计
- b. 项目范围和计划

2. 第一次迭代

- a. 应用框架开发
- b. 确定初始对象模型
- c. 确定初始规则集
- d. 创建工艺流程
- e. 开发环境的基本部署
- f. 创建初始治理方案

3. 第二次迭代

- a. 创建实时数据连接
- b. 框架改进
- c. 添加新规则
- d. 添加用户界面
- e. 工艺流程更新

4. 第三次迭代

- a. 结合点改进
- b. 对象模型改进
- c. 添加额外规则
- d. 改进用户界面
- e. 添加工艺流程
- f. 用户培训

由于项目需求不同，应当在项目基本完成之前进行额外的迭代。但是，由于各个迭代发生的周期都非常短，所以整个开发过程也十分迅速。

BPM 项目资源

你应当为 BPM 项目分配一定的资源。一般来说，这类资源包括软件、人员和硬件。

软件资源

有些卖家对零部件进行单独许可，或要求额外的软件来支持 BPM 的部署。以工业标准为基础的 BPM 套件更有可能通过现有的基础设施组件来进行成功的部署。大多数 BPM 卖家都支持购买部门级的 BPM，并且随着要求的不断提高，将许可提升至企业级。这一流程使您能够逐步发展 BPM。

人力资源

为实施 BPM 安排人员。一般来说，这些人员应当包括：

- ✓ 一名项目经理
- ✓ 一名主题专家
- ✓ 一名或两名业务分析人员
- ✓ 一名或两名开发人员

这一核心项目团队将商业和 IT 组织结合起来，以确保项目取得成功。

项目团队的规模很小，这展示了 BPM 在改进流程方面的效率。一般来说，您的团队仅需要五到六名人员。

如果想要持续改进流程，您的 BPM 项目团队应当致力于完成正在进行的项目。您的团队不应该仅从事单个项目，然后就分散开，相反，他们应该使用他们从完成的项目中获得的专业知识，确保未来的 BPM 项目取得更大成功。因此，为 BPM 团队配备人员已经成为一项投资，这一投资随着新流程的增加而增长，并在这一过程中获得回报。

硬件资源

实际上，BPM 项目开发的硬件需求与其他应用部署需求差不多。BPM 供应商通常会满足您最基本的硬件要求，但是不太可能会带给您惊喜。

记录你的流程

文件编制在任何 BPM 项目中都发挥着重要的作用。实际上，文档开发过程从项目的最初就开始了。

记录变化

在 BPM 项目开始之前，运用一些基本的测量方法能够帮助你发现项目安排好之后产生的变化。监督和管理所选的核心流程，并通过这种方式衡量实施的进展和取得的进步。



在组织中实施一个项目，例如六标准差，能够起到一定作用，因为这使你能过直接衡量取得的进展。BPM 能够利用六标准差等项目增加更多价值。

在建立基线测量系统时应当记住，BPM 项目实施之前和之后的各个流程之间可能不会有直接的联系。之所以会出现各流程间缺少联系的现象，是因为 BPM 能够清除某些没有附加值的任务。

了解 BPM 架构

BPM 有一个特殊的架构，它有助于流程记录。尽管每个 BPM 各不相同，但是它们之间有一些共同点，包括：

- ✓ 一个包括用户界面、流程监督、管理面板和任务收件箱的工作空间
- ✓ 一个能在其中发现商业规则引擎、流程引擎和分析引擎的执行环境
- ✓ 包含流程资产描述、流程关系和流程政策的元数据库
- ✓ 一个能够进行流程建模、商业规则定义、KPI 定义、流程开发和用户界面设计的流程设计工具箱
- ✓ 一个全新的服务开发环境，该环境中应当有网络服务转换器、与现有功能的连接，以及新服务创建工具

记录流程

在 BPM 环境中，流程设计和定义都是在图形环境中进行的。大多数情况下，流程设计工具使商业分析师能够使用拖放技术创建流程定义。

大多数的 BPM 开发工具都是标准的建模标注，从本质上来说，这是一种简化的用来定义过程模型的编程语言。一般来讲，上述开发工具或使用业务流程建模标注 (BPMN)，或使用 XML 过程定义语言 (XPDL)。使用上述建模标注能够使业务流程定义标准化，并在不同的工具中共享。

从本质上来说，流程设计很像一个流程图，各个流程是图中的方框，而商业规则定义了图中的逻辑流程。举例来说，你可以用一个流程来处理客户投诉。当收到客户投诉时，将触发流程的第一部分。在这一点上，可以有一个受商业规则驱动的决策点，将重要客户的投诉传递到客服代表的精英团队。其他客户的投诉会报送到普通客服团队。

流程设计由各式各样的服务和商业规则构成。流程设计从商业分析师和开发人员的合作开始。业务人员提供定义，然后开发人员使用这些定义创建模型。在某些 BPM 实施过程中，商业分析师可能在整个设计流程中发挥更重要的作用。

商业规则是 BPM 项目的核心。这些规则指的是将业务流程自动化的政策和程序。在 BPM 项目中，商业规则受规则引擎的管理，业务经理可以访问该规则引擎。这样，业务经理能够更容易地看到并根据需要更改商业规则。



业务经理和其他授权用户对规则引擎中的规则进行变更的能力是确保 BPM 解决方案能够提供灵活性的关键。与重新设计整个流程相比，添加一条规则或更改一条现有规则能够使系统迅速适应情况变化。

商业规则管理 BPM 中的工作流。在有些情况下，这些商业规则会制造一些特例，例如将 VIP 客户的投诉传递给精英客服团队。在另一些情况下，这些规则能够自动做出决定。例如，有的规则可以自动为客户批准订单，前提是该订单应当低于设定的标准。

流程模拟

BPM 项目的实施使您能够提前检测流程。这个检测的过程叫做模拟，可以通过假设分析来运行各个流程，进而对模型进行调整和微调。

有了流程模拟，您可以了解您的模型如何在不同的情况下做出反应，可以查看数据细分报告。在有些情况下，可以从现实流程中收集历史数据并将这些数据应用到整个模拟中，这样就可以对比模型发挥作用的方式和现有流程的工作方式。

进行流程模拟时，您将获得十分有价值的文档，这些文档将显示哪里需要更改，以便提高模型的效率或功能。您可以通过生成的文档了解全部资源需求以及整个模型中的工作流畅度。

流程模拟是有效 BPM 系统开发中的一个迭代过程。一般来说，你会发现分析模拟结果的重要性、做出必要的变更并且进行重新模拟——可能会多次进行重新模拟。



BPM 模型能够为您继续进行改进提供灵活性，即便是您已经实施了该模型。您无需不断进行检测。在使用了 BPM 系统之后，最好为一些持续的调整做好准备。

第四章

通过经营决策 管理改进 **BPM**

本章概要

- ▶ 做大规模经营决策
- ▶ 了解自然语言商业规则的力量
- ▶ 确定商业规则测试和模拟的最佳政策
- ▶ 揭示实时可执行洞察力

在

有了最初的 **BPM** 项目之后，您可以利用决策管理技术提高流程自动化并维护引导业务系统的决策逻辑，进而获得更大的收益。在本章中，您将了解什么是经营决策管理 (**ODM**) 以及如何使用它来提高 **BPM** 系统的效率和响应能力。

决策控制着企业的命脉，贵公司随时随地都有重要的决策产生。实际上，不断重复的自动化商业决策可以被视作公司的有形资产。

这些自动化决策将决定你的部门是否完成了目标、提高了生产力或收益。重要的是应当巩固决策条件，并且使你的商业专家能够看到这些决策条件，这样就可以控制结果。这通过将软件配对以便将尽可能多的经营决策自动化并利用主题专家和主要知识型员工的经验和技能确定自动化项目来实现。

在本章中，您将了解如何使用商业规则、事件和 ODM 等概念提高日常自动化商业决策的速度和连贯性。作为一家企业，您将了解如何处理理赔、开户或度假套餐自动定价等经营决策。

采用 ODM

虽然你的专家可能会切实做出一些重要决策，但是你如何将这些决策推广开来？一次性应用通常被用来自动化这些商业决策，但是这个过程很快就变得无法控制，尤其是在决策经常发生变化的时候。

索赔政策可能每个季度都需要变更，保险费率可能每个月都需要变更，并且每周都可能基于发生的重要事件（例如不正常的冷拉伸（在零售领域））进行新定价宣传。当成百上千个此类决策被植入应用程序以后，了解并更换它们将很困难。

与此同时，这些决策通常会变得十分复杂，必须集中公司内所有专家的智慧做出。它们不应被编码或遗忘。如果你能在自动化系统中做出这些经营决策，但需要用到最好专家的忠诚和知识，会怎样呢？很明显，目前并没有一种最佳的方式能够在不将决策具体化的情况下使其变得可见。这就需要 ODM。



ODM 使采用曾经很难编码的规则变为可能，并增加了规则的灵活性，使其更易于修改。伴随这一管理的是使用 ODM，运用商业专家可以阅读、理解和更改的自然语言创建商业规则。



想要了解您为什么应该实施 ODM，请看其带来的好处：

- ✓ **灵活性：**你可以迅速改变政策，而无需为了等待一个应用程序重新编码而停止经营达数周甚至数月之久。与此同时还可以降低实施成本。
- ✓ **效率和生产率：**商业用户的变更需求与其他专家、变更管理和治理之间存在着内在的协作关系。
- ✓ **决策的质量和精确度：**你可以修改现有的规则，并且通过假设分析做出更好的决策。
- ✓ **一致性：**确保政策在各个业务单元或处理中心都是统一执行的。
- ✓ **透明度、可审核性和合规性：**你可以回顾一下并且查看做出决策的原因以及更改政策的原因和人员。

除非有方法能够对决策进行分析和编码，否则会造成很大的困惑和传达错误。为了提高清晰度，通常采用的做法是写规范令，但是规范令通常晦涩难懂，而且其准确性很难保持。业务和 IT 团队显然都十分想要达到他们的目标，那么他们面临哪些障碍呢？下面列出了一些可能存在的障碍：

- ✓ 业务和 IT 团队对变更速度有截然不同的预期。
- ✓ 业务团队不了解过时的商业逻辑所带来的意外后果。
- ✓ 决策对开发者而言不总是足够细化和准确。

业务组和 IT 部门必须相互配合以确保工作进行。商业规则使上述两个部门的协作变得更加简单。实际的商业规则可以直接由业务部门编写，而 IT 部门则负责管理执行环境。

使用自然语言理解商业规则

商业规则是对符合特定条件时——或发生特殊事件时——将发生什么事情的陈述。将决策自动化以后，决策的复杂性立刻就会降低。构建一个商业规则应当满足下列条件：

- ✓ 必须通过商业专家使用的自然语言（例如英语或荷兰语）构建，必须能清晰地表达商业专家的意图。
- ✓ 自然语言规则应当可以直接执行，这样才能够确保人类可读规则是被执行的规则。

商业规则还应当适应各种变量，例如定价、索赔和信用认证。采用 ODM 为按需修改提供了灵活性。修改之所以变得简单，是因为使用了自然语言 (NL) 规则以及储存并管理所有上述规则的决策中心知识库。

使用日常短语编写自然语言规则，以便于商业用户理解。并非只有程序员才能够创建或理解自然语言规则。日常短语在非自然语言规则方面有明显的优势，因为它们：

- ✓ **容易理解：**商业人员能够读懂并理解自然语言规则。
- ✓ **容易修改：**外化规则很容易修改。
- ✓ **可再度使用：**集中式规则可再度使用，并具有很好的连贯性。

检测和模拟商业规则

处理商业规则的一个重点是在必要时对其进行修改。在许多情况下，你处理的是能够对数百万客户或流程产生影响的数据。因此，每个优秀的商人都知道，在实施一项解决方案之前，对其进行检测和模拟能够避免一场灾难。通过假设场景分析，你可以调整解决方案，直到得到自己想要的结果。

ODM 为用户提供了简便灵活的方式。你可以选择使用各类数据进行模拟以确保实施成功。选择场景进行模拟时，应确保：

- ✓ **你首先设立一个商业目标。**这有助于阐明你进行模拟的原因。
- ✓ **你为模拟设定参数。**你想要了解检测的范围。
- ✓ **你的目标可以通过修改一条特定规则或一套规则来实现。**你想要使用可控变量进行模拟。
- ✓ **你知道如何衡量目标。**这对了解将产生的影响至关重要。
- ✓ **你知道如何传达模拟的结果。**清楚在获得结果后如何报告结果。

自然语言的价值在于可以用它来编写规则，这样商业用户就能够理解规则并修改规则。这意味着商业用户可以使用自己的商业词汇来描述规则。这些词汇是由 IT 部门在项目刚开始的时候设置的，商业用户能够将它们连接起来创建新的规则，并且在整个项目周期内进行规则更新。

揭露实时可执行洞察力

决策的关键在于要具备揭露独特洞察力的能力。如果一位客户在几项不同的且无关联的活动中与你的组织互动，是否可以判断其有特殊的购买偏好？或者，是否可以通过某位患者正在吃的药物来判断其健康状况？此外，洞察力应该成为直接行动的依据。



ODM 对揭露实时可执行洞察力发挥着重要的作用。原因在于：决策可以分为几个阶段：

- ✓ 感知正在发生的情况
- ✓ 创建背景
- ✓ 决定该做什么
- ✓ 采取迅速且持久的行动

ODM 对实施这些步骤中的几个步骤很关键（或者传递给他人）。

ODM 平台的事件能力可以捕捉到数据点和防火墙内外发生的事件。上下文计算等支持能力可以采纳上述数据和实践，并为其设定背景，以便理解并评估事件之间有什么样的联系。

商业规则和分析能够引导实时决策。例如，流分析能够通过提供动态数据（例如地理位置）分析来提高决策质量。随着第二次分析改进商务规则，你的决策也会变得更加明智。最后，与业务流程管理系统 (BPMS) 等工具整合将使你能够在特定时间段内，随时随地采取行动。

第五章

真实的 BPM 成功案例

本章概要

- ▶ 打破提高效率的地理界限
- ▶ 为毕马威会计事务所 (KPMG) 创造与 IBM Business Process Manager 交流的机会
- ▶ 完善病人护理和提高安全性
- ▶ 利用云环境下的 IBM 创造创新性的遗传学解决方案
- ▶ 使用自动化资产管理流程保护投资
- ▶ 使用 IBM Blueworks Live 软件创建数千个可以重复使用的流程工件

如

果您阅读了本书前面的章节，您一定会注意到我们在第三章探讨了如何将业务流程管理应用到你的组织之中。在本章中，您将了解其他人是如何成功地使用 BPM 的。上一章则向您介绍了选择 IBM BPM 解决方案的原因。

美国 KeyBank 国家银行

为了更高效地处理应付账款、降低成本并且应对不断变化的客户需求，美国 KeyBank 国家银行 (KeyBank) 决定将其流程变更为 BPM 和企业内容管理 (ECM) 平台。KeyBank 的 BPM 和 ECM 技能中心副主席 Ayo Falokun 表示：“客户来到我们银行希望得到与他们在亚马逊网站得到的相同种类的响应和相同质量的服务。我们应当迅速为他们提供满足其需要的解决方案。” KeyBank 将解决方案的需求建立在一般银行业挑战的基础之上：

- ✓ 更强的竞争
- ✓ 降低成本的压力
- ✓ 不断变化的客户需求

借助 IBM Software Services for WebSphere, KeyBank 创建了包括 IBM Business Process Manager 和 IBM FileNet Content Manager 软件在内的 BPM 解决方案。有了 Business Process Manager 软件, Falokun 团队能够与业务部门进行更紧密的合作, 提高流程的可见度, 并且实施更严密的控制。



这对银行有什么好处? 使用 IBM BPM 平台使 KeyBank 节约了超过 30 万美元的一次性软件购置成本, 并且通过流程自动化提高了效率和生产率, 降低了人力资源成本, 每年节约超过 20 万美元。在短短的四个半月里, KeyBank 实施了 BPM 和企业内容管理解决方案, 以一个集中的无纸化流程打破了地理界限, 实现对其应付账款流程的转化。Falokun 预计, 创建这样的解决方案通常需要 12 个月左右, 因此该银行节约了 63% 的时间。

毕马威会计事务所

金融危机发生之后, 英国银行业面临着政策变更的浪潮。银行几乎每天都占据各大报纸的重要版面, 报纸头条纷纷报道银行员工如何向客户出售付款保证保险 (PPI) 和利率衍生品。索赔管理公司给许多人的手机上都发了短信, 称他们愿意帮助收信人从银行获得付款保证保险。

金融监管机构严格检查银行为解决上述问题而采取的措施, 同时也引进了更严格的“了解自己的客户”和反洗钱监管。此外, 海外账户纳税法案 (FATCA) 开始要求银行将其美国客户报告给美国当局。



海外账户纳税法案是一项美国联邦法律，要求美国人（包括居住在海外的个人）报告其在美国以外开立的金融账户。该法案还要求国外金融机构将其美国客户上报给美国国税局。国会实施海外账户纳税法案以确保美国纳税人不会轻易隐瞒离岸账户和空壳公司持有的资产，同时收回联邦税收收入。

银行需要立即解决这些问题。客户支出和监管罚款的潜在规模是董事会议程的常规项目，因此其风险很高，不容忽视。一项特殊的要求是要协调内部银行和外部客户事件之间的复杂关系。例如：

- ✓ 管理所有渠道的沟通（包括电话、邮件、短信和信件）。
- ✓ 通过复杂的端对端工作流引导流程。
- ✓ 不仅管理客户数据，还应管理所有与其案例有关的文件。

因此，作为一个提供审计、税务和咨询服务，业务遍布 155 个国家、雇佣员工超过 155,000 人的全球专业企业网络，KPMG 决定为英国银行客户提供一个能够迅速部署的端对端解决方案，以满足其后金融危机监管需求，并且处理持续的业务变更。

“我们需要一个具有恰当的传递能力的解决方案，” **Natalie Semmes** 说道，“但这不仅仅是要运行一个新的流程，而是要长期管理这个流程，并且确保其规模可以变动，以便能够在任何给定时间内支持数千个用户”。KPMG 必须选择一个能够帮助其获得战略成果的供应商。

KPMG 选择了 **IBM Business Process Manager**，并且通过开发优化程序应用对其进行了改进。这一“BPM-O”解决方案提高了解决方案和变更的市场化速度。



第一个使用 **IBM Business Process Manager** 和 **BPM-O** 的客户部署在四周内上线，适用于 56 个流程步骤，解决方案迅速扩展到 1400 个商业用户。小变动的变化周期从数周或更长的时间缩短到数日，并且开始受业务的引导，而不是受 IT 优先级列队的引导。与使用传统的 **BMP** 程序员技能组相比，使用 **BPM-O** 以后，商业分析师能够以超出原来 80% 的速度驾驭主题专业知识，并且创建全新的业务流程。

渥太华医院

渥太华医院 (TOH) 由五家不同的医疗机构于 1998 年合并而成，是加拿大安大略省渥太华市最大的教学医院之一。医院在渥太华市有 4 个园区，有近 1200 个床位、12000 名员工和 1500 位医生。

渥太华医院患者数量不断增长，所涉及的病症复杂多样。医疗团队尽力为多变的人工处理提供补充。因此，医院管理人员和董事会制定了一个具有挑战性的目标——将渥太华医院打造成北美病患护理和医疗质量排名前 10% 的学术健康科学中心。

为了实现这一目标，医院应当能够管理、衡量和提高其重要的指标表现。在过去的几年里，渥太华医院成功应对了无数次挑战。例如，医院入住率提高到 110% 并且还在继续攀升。与此同时，病患病情的复杂度也在不断提高。病情复杂的患者需要多个科室的共同护理，各个科室必须能够实现高效的沟通和协作。

然而，渥太华医院发现，随着复杂程度的提高，医疗专业人员需要花费更多的时间查阅信息和资源，这导致他们与病患共处的时间减少。因此，患者不能够得到及时的护理，对整体的病患体验产生了消极的影响。复杂度的提高同样增加了护理人员的负担，他们需要确保自己在做出决定并且治疗病患之前已经掌握了所需的所有信息。

解决方案是什么？渥太华医院在 BPM 中寻找 IBM 的专业技术。IBM 提供了一个护理管理平台，以便根据不断变化的患者和医院情况提供更好的合作和可见度。这使医生能够相互协作，并且有更长的时间与病患相处。因此，出现了一个综合护理流程管理平台，其目标是提高患者流量、安全、病患护理质量以及总体病患体验。

易于扩展的护理流程管理平台依靠 IBM 产品的特性提高患者流量并改进其他操作流程。护理流程管理平台的一些关键特征包括：

- ✓ 闭环沟通能力确保流程内的沟通能够有效发起、响应和落实。
- ✓ 查看并保持患者“关怀圈”的能力，“关怀圈”是一个简单易用的可视化界面，能够确定参与患者护理的人员，并且为他们之间的沟通和合作提供便利。
- ✓ 跨学科活动计划使护理人员能够分配任务、监督活动并且了解整个活动链。
- ✓ 追踪流程执行的指标可以以历史和实时数据为基准，这样就可以使用正在运行的流程数据做出快速而准确的决策。



在渥太华医院使用 IBM 解决方案帮助护理人员和医院管理人员提高患者流量，并最终改进患者救治结果，带来更积极的患者体验。“从个人的角度来讲，我打算花更多的时间关注正确的事情，并减少关注结构、制度、文字工作和其他事情的时间，”医疗信息主任 Glen • Geiger 说道。一旦具备了消除低效工作并解放临床医师让其能够从事本职工作的能力，患者将能够得到更好的护理。

Coriell 生命科学公司

Scott Megill 是 Coriell 生命科学公司 (CLS) 的董事长兼首席执行官，他需要一个创新的方法来获取基因序列信息，并且将其以可以使用的格式提供给医学界。实际上，CLS 正是为这一原因设立的。基因序列信息以前的开发成本非常高，而现在获取该信息的成本已经降低，因此 CLS 希望找到一种方法为科学家和医生之间架起一座桥梁。Megill 说道：“我们知道必须将信息管道投入市场，它使我们能够理解基因信息，并且为医生在另一端生成一个可阅读的诊断报告。但是不同的合作伙伴带来了复杂的因素，因此我们知道不能仅仅靠坐着写大量的代码来管理实际情况。”

CLS 寻求一个灵活的 BPM 系统，并且希望 IBM 能够提供这一系统。Megill 与当地 IBM 团队合作，选择 IBM Business Process Manager on Cloud 帮助其实现目标。解决方案使用了 IBM Watson 技术帮助医生根据不同患者的基因档案模拟潜在的药物治疗方案。“选择 BPM 解决方案意味着，作为一个小规模的组织，我们能够实施这个已经十分稳健的企业级的 BPM 解决方案，而无需经历安装的过程，” Megill 说道，“因此，这更像是加入一个已经开始两个半月的大项目，因为基本的工作已经为我们做好了”。

使用基于云的产品能够帮助 CLS 更好地应对有关生物样本和数据的地方规定。每个国家的监管环境都不相同。在美国，CLS 归美国食品药品监督管理局 (FDA) 和临床实验室改进修正案 (CLIA) 管理，但是在其他国家情况有所不同。在有些国家，有规定限制将生物样本和数据带出国。Megill 解释道：“如果我们不能真正将数据从国外带回美国进行处理，那么仅有在美国解读基因组能力是不够的。”

有了 IBM BPM 解决方案，云基础设施使 CLS 能够立刻实现全球化，使其业务扩展到中国、沙特阿拉伯等国家，使他们能够在本地研究样本并且与任何他们想要合作的人做生意。



通过使用 IBM BPM 解决方案，CLS 能够获得新的数据、生成所需的报告并且管理计费流程。BPM 系统同样能够帮助 CLS 以所需的格式为供应商输出信息，并且适应定制的计费流程。由于信息存储在云中，CLS 能够将其应用到多个设备，包括平板电脑和智能手机。

选择 IBM BPM 的另一个好处是，CLS 能够在几周之内创建新的客户界面，而无需花费数月的时间，同时还能够迅速为彼此创建定制报告和议案。使用 Business Process Manager on Cloud 产品，CLS 无需安装或为 IT 基础设施配备人员，就能够获得所需的 BPM 解决方案。Megill 无需安排人员不断修复和升级软件，也无需为假设的情况雇用员工——他按月付款的 BPM 解决方案已经覆盖了这些人员。作为奖励，基于云的解决方案的规模可以根据需要进行调整。

CLS 现在可以比过去更迅速地展开与新的合作伙伴和客户的合作。“我在接触新客户时，他们都很活跃，并会在几周内收到我们的产品，而在以前，IT 部门需要花费几个月的时间将这些系统联系在一起并进行测试，” Megill 说道。

杜克大学图书馆

在过去的十年中，电子杂志、电子书、数据库等电子资源在许多图书馆中所占的比例不断增加。学生和许多领域的研究人员十分喜欢这类资源，因为它们使用起来十分方便。考虑到这一点，排名美国私立研究图书馆系统前十名的杜克大学图书馆系统需要一个集中的自动化资源管理解决方案。

杜克大学每年用于购置电子资源的预算为 910 万美元。自 2006 年以来，其电子图书保有量增长了 989%。然而，杜克大学意识到，这些资源现有的管理流程没能跟上图书保有量增长的速度。2011 年，杜克大学图书馆对其电子数据库进行了审计，以确定其是否恰当地管理了不断增长的电子资源。结果表明，该校有 694 个订阅数据库和 210 个免费数据库。但是，其中有 6 个订阅数据库是学生无法访问的。

通过广泛的员工谈话对现有的电子资源管理流程进行分析之后，该校图书馆确定了一些关键问题：

- ✓ 现有的管理流程十分复杂，并且分散在多个部门。
- ✓ 包括挑选、试验、采购和维护等步骤在内的流程太过分散，以至于很难确定每一步由谁负责，这会造成工作重复。
- ✓ 沟通没有实现自动化，通常是口头或电子邮件的形式完成的。

为了解决上述问题，杜克大学图书馆选择使用 IBM Business Process Manager on Cloud 和 IBM Blueworks Live 产品改进其电子资源管理流程。图书馆团队与 IBM Software Services for WebSphere 在 IBM Quick Win Pilot 项目下合作了三个月，共同实施了框架，并且通过将数据库试验和购买流程自动化的方式使用 Business Process Manager on Cloud 应用程序的功能。“我们成为了第一个实施 BPM 的学术图书馆，我们很高兴能够与 IBM 合作并取得成功，”杜克大学图书馆电子资源序列编目主管 Jacqueline Samples 说道。

基于云的 BPM 解决方案为处理和激活数据库提供了一个高度自动化的工作流程。解决方案提供了一个基于团队接近流程的方法，几乎消除了失误点。面板使员工能够了解数据库资源的状态和数据库流程的表现指标。该面板使相关人员可以访问报告和分析，使他们了解数据库购买流程，使下列关键报告指标处于可访问状态：

- ✓ 从数据库试验请求到访问的时长
- ✓ 从购买决策到访问的时长
- ✓ 各项资源在流程的重要节点、活动或任务中花费的时长
- ✓ 没有购买的数据库试验所占的百分比
- ✓ 流程中存在的瓶颈，包括瓶颈的位置和解决瓶颈需要花费的时间
- ✓ 购买的数据库数量和每月年度试验的数量



解决方案通过将转移和提醒自动化，降低了对电子邮件和人脑记忆的依赖程度。此外，员工能够为集中存放的各项资产附加记录，实现了数据丢失风险的最小化。杜克大学图书馆希望通过了解其电子资产管理流程更好地确保其所有资产都被完全处理，并确保员工可以使用这些资产。“实际上，我们实现成本节约的方法是维持花费，而不是减少花费。因此我们并不希望从数据库上省钱，而是希望能够更高效地使用这笔钱，” Samples 说道。解决方案还促进了参与电子资产管理流程的众多部门间的合作。

西太平洋银行 (Westpac) 新西兰有限公司

西太平洋银行 (Westpac) 新西兰有限公司成立于 1861 年，目前为全新西兰的客户提供一系列零售、商业银行和财富管理产品和服务。该银行隶属于 Westpac New Zealand、Westpac Life New Zealand 和 BT New Zealand 品牌，其分行和自动取款机遍布全国各地。

经过一百多年的经营，Westpac 构建了一个复杂的 IT 环境，其规模在过去的几十年内不断扩大。为了降低复杂度，该银行采取了一项战略举措。部分流程包括检查现有的业务流程，以便找出改进的方法，使其能够更好地为客户服务。公司现有的流程记录方法十分繁琐，经常会造成工作重复。作为一项更大的 BPM 措施的一部分，西太平洋银行新西兰有限公司需要创建一个流程图图书馆。

该银行使用了 IBM Blueworks Live 基于云的 BPM 应用程序对流程进行记录并且保存流程记录。该银行最近购买了一项 IBM BPM 解决方案，其中包括 IBM Blueworks Live 基于云的 BPM 应用程序。Westpac 流程转换高级管理人员 Sandra · Moorhead 说，她一发现银行有许可证就开始研究管理结构会是什么样的。“我还参加了 IBM 影响力大会，并且学到了很多。这确实对构图及具体设计起到了很大的作用。因此我的团队进行了工具管理。我有一个优秀的团队，它设计了结构、工作方式、访问权限，以及它和整个企业架构工具之间的联系。”

Moorhead 和她的团队还开展了一个 Blueworks Live 应用程序试点项目，允许一定数量的人对其进行访问。“说实话，人们一旦开始访问，访问请求就会越来越多，”Moorhead 说道，“因此，应当结束试点项目而开始投入生产，因为这是客户广泛选择的工具”。

如今，在 Westpac 约有 130 名员工使用 Blueworks Live 应用程序，包括：

- ✓ **商务分析师**，他们为将来的业务流程自动化准备流程图。
- ✓ **主题专家 (SMEs)**，他们创建流程文档和培训材料。
- ✓ **经营风险和合规性经理**，他们需要了解一个流程是如何工作的，这样他们就能够确定存在风险的领域，并且确保有正确的控制方法。

上述人员表示，Blueworks Live 软件方便使用，你可以制定一系列步骤，按下按钮，之后软件就会在你面前建立流程。



在短短三个月内，该银行在 Blueworks Live 应用程序中创建了 2000 多个人工产品，提高了资产复用率。在过去，Westpac 流程记录方法的效率十分低下。有了 Blueworks Live 软件，用户能够创建文档，获取的位置就是储存的位置。直接在 Blueworks Live 应用程序中简单地创建流程文档大幅提高了可以使用的产品数量。“在两年的时间内，我们在旧图书馆内可能获得了约 900 至 1000 件产品，而在 Blueworks Live 中，我们在三个月内就能够获得超过 2000 件产品，” Moorhead 说道。可访问文档数量的大幅提升能够提高文档的复用率。员工进行新项目时，首先要做的就是访问 Blueworks Live 知识库查看已有的文档。“人们很少会从零开始，” Moorhead 说道，“任何人想要做任何工作，无论是 IT 项目、商业项目、战略工作或其他的工作，都不会从零开始，你已经拥有将银行集中在一个地方的一切。而我们将银行工作流程储存在 Blueworks Live 中”。



由于 Blueworks Live 应用程序是建立在云基础之上的，它能够促进位于不同地点的队员之间的合作。此外，远程员工同样可以获益。在一间办公室内的一个员工可以创建一个流程文档，与此同时，在另一间办公室内的员工可以实时跟踪这个文档。用户可以通过任何联网的设备访问应用程序，包括平板电脑和移动装置。这一合作开阔了银行员工的视野，并将最终提升客户服务。“实际上，将所有人聚集到一个房间里并且就目前的状态达成一致能够使人们清楚地了解他们在整个项目中所处的位置，” Moorhead 说道。这帮助银行在将流程自动化之前实现流程最优化。

第六章

选择 IBM BPM 的主要原因

本章概要

- ▶ 发现 IBM BPM 最大的与众不同之处
- ▶ 选择 IBM

在

本章中，您将了解为什么 IBM 是您最佳的 BPM 解决方案选择。

简单易用

与其他 BPM 解决方案相比，IBM 的总体拥有成本最优。因为 IBM 提供了跨功能的一致、可扩展运行时体系结构，所以您可以降低经营成本。在敏捷的体系结构点基础上，您的变更成本降低了。一些 IT 开发成本可能为零，另一些成本也能够实现最小化。

动态的 SOA 和集成能力

IBM 面向服务体系结构 (SOA) 使您能够在动态 SOA 能力的基础上建立敏捷的解决方案。有了 IBM，您可以使用 XML/元数据捕捉业务逻辑，而无需使用传统的编程语言。这一能力使您能够支持多种高级别抽象化和能力，使您更加敏捷、灵活。这一敏捷性可以扩展到服务选择、规则、业务事件、业务服务政策和业务服务。您可以充满信心地对变化进行管理。了解有关集成的更多信息，请参见第二章。

灵活的部署模型

IBM BPM 提供了各式各样灵活的部署选项。无论是需要在内部部署，还是在云环境中部署，是由纯系统模式推动的还是由 IBM Bluemix 的功能推动的，IBM BPM 都能满足需要。它有以下版本：

- ✓ 内部部署：IBM Business Process Manager 可以直接在标准配置下使用或在简单的自定义配置下使用，有三个具体的灵活部署模式：
 - IBM BPM Express：是经济的入门级 BPM。它提供了简单易用的界面，具有流程执行、监控和优化引擎。
 - IBM BPM Standard：是一个综合性 BPM 平台，提供管理业务流程的完整可见性和观点。
 - IBM BPM Advanced：是统一的业务运营分析和改进平台，通过业务流程和基本案例管理、面向服务的体系结构 (SOA) 和业务流程分析实现上述分析和改进。
- ✓ IBM BPM on Cloud：它是基于订阅的 BPM 云服务，使业务流程可见并对其进行管理，启动成本低，并且能够迅速获得投资回报 (ROI)。
- ✓ IBM BPM for SAP：将您的 SAP 投资与 IBM BPM 结合起来能够提高可见性、灵活性、敏捷性和对 SAP 流程的控制，以便提供卓越的客户体验、降低成本并且实现经营业绩最优化。
- ✓ IBM BPM Industry Packs：能够加速并改善银行业、医疗和电讯产业流程管理的扩展插件。

集成的 BAM 能力

IBM 的解决方案能够更加简单地衡量行动并得出见解。该解决方案能够将控制和变更管理能力交到业务用户手中。IBM 通过预测性 KPI 提供先进的实时预测性分析和深入的商业活动监控。此外，IBM 还能够提供预定义产业 KPI。

先进的编程模型

借助 IBM BPM 解决方案，您可以通过基础架构和编程模型对产业流程实例执行细粒度级控制，使您的业务状态始终一致。IBM 提供流程交易完整性、先进的编程模型和运行时功能。



IBM BPM 操作环境以一种高可用性、安全的和支持灾难恢复的模式运行，因此您可以放心地运行复杂的任务关键型的应用。

可扩展性和性能

IBM BPM 解决方案为您提供一个安全、可靠、可扩展的环境，支持多种平台。IBM BPM 解决方案可以扩展和发展，以便满足您未来的需求。这些解决方案具有高可用性，受到水平和垂直支持。

在云环境中记录并运行流程

Blueworks Live 简单易用、基于浏览器的交付和类似 wiki 的结构使组织内外以及各职能、园区甚至各大洲的利益相关者都能够参与到流程改进中来。Blueworks Live 采用少数人掌握的流程实践，并且将其在整个组织内传播。实际上，Blueworks Live 平台已经成为收集、共享和改进组织内工作方式的核心通信平台。



但是请自己求证一下。立即注册，享受 30 天免费试用：
www.blueworkslive.com/signup/trial。

IBM BPM 还可以采用云模式部署。部分能力包括：

- ✓ **IBM BPM on Cloud** 是一项基于订阅的服务，使业务流程可见度并对其进行管理，启动成本低，获得投资汇报速度快。
- ✓ **IBM Business Process Manager** 能够消除开展 BPM 项目的传统限制因素，例如资本支出、硬件可用性以及开发和管理系统的技巧。
- ✓ **IBM Business Process Manager on Cloud** 提供一个完整生命周期的 BPM 环境，包括开发、测试和生产——带有工具和流程设计、执行、监督和优化的运行时间。其目的在于帮助商业用户起步并且迅速改进流程——通常不超过 48 小时——而无需建立并维护一个 IT 基础设施。

访问 ibm.biz/BPMcloudtrial 享受 30 天免费了解 BPM on Cloud。

Operational Decision Manager

IBM Operational Decision Manager 提供商业规则管理，通过对所有流程和应用程序实施有力的决策自动化，为您的商业系统增添灵活性并提高其性能。其功能包括支持参与管理的技术型和非技术型用户在特定环境下实施规则定义、部署、维护和管理的功能。此外，IBM 提供一流的规则执行功能，对广泛的操作系统和平台适用，从而实现企业决策自动化。

IBM Operational Decision Manager 提供先进的商业事件处理功能，以便检测、评估、关联和响应发生的事件。这些功能通过图形化的非编程用户界面显示出来，使 IT 能够管理商业事件环境，同时使商业用户能够管理事件定义。

了解更多 ODM 信息，请返回第四章。

除了技术之外，使用 **BPM** 服务确保成功

想要取得 BPM 成功，需要的不仅仅是技术。BPM 需要有与组织发展方向和定位有关的先进的战略性思维。IBM WebSphere Services for BPM 由经验丰富的顾问组成，他们具有精深的流程建模经验和技巧，能够确保您的 BPM 从一开始就走上正轨。关键是快速取得的小规模成功可以在整个企业内推广，IBM 顾问具备方法论和最佳实践，保证让您实现目标。

是时候使用 **BPM** 为你的组织提供优势了。

在当前的动态商业环境中，你的组织需要准备好将市场上的信号转变成战略决策。**BPM** 帮助你迅速找到并抓住隐藏在日常业务流程中错过的机遇。通过发挥技术力量使其成为一项竞争优势，你的整个企业将变得更加灵活，进而实现你的商业目标。**BPM** 通过业务增长、效益提高、生产率提高、员工效率提高以及商业产出增加来创造价值。

- **提高生产率**——在如今的经济社会中，你需要少投入多产出
- **应用 **BPM** 原则**——帮助你的企业提高生产率
- **利用新的市场机遇**——有了 **BPM**，你可以成为市场上的领导者，将竞争者甩到后面
- **进入全球市场**——**BPM** 精简了你的供应链操作，充分利用了所有机会
- **加速创新**——让 **BPM** 将你的组织转变为一个创新机器



打开书并找到：

- **BPM 概述**
- **BPM 的好处**
- **使用 **BPM** 进行组织改革的要求**
- **如何采用带有受控成本和灵活的部署选项的 **BPM****
- **BPM 的成功案例**

让一切变得简单！
访问 Dummies.com，
查看视频、分步案例、指引性标题，
或直接购买！

“傻瓜系列”

之

业务流程管理

I58N 978-1-11 7461-8
Part #: WSMI4002-USEN-02
非卖品

WILEY 终端用户许可协议

访问 www.wiley.com/go/eula 阅读 Wiley 电子书。