



DECISION
MANAGEMENT
SOLUTIONS

成为以决策为 中心的组织

James Taylor
CEO, Decision Management
Solutions

更多信息请访问:

www.decisionmanagementsolutions.com

©2011 Decision Management Solutions

确保卓越决策，
推动效率和效益

在如今的商业环境中，组织面临着众多挑战。所制定的决策对成败具有决定性影响的组织会受到以流程或功能为中心的系统的制约。因此，这些组织努力提高业务效率并管理成本，但却发现，要难以迅速对系统进行快速，即便对此有迫切需求也无可奈何。为了取得成功，这些组织需要转换思维方式，从原先注重流程和功能转变为注重决策，即需要成为以决策为中心的组织。

主办方





以决策为中心

以流程和系统为中心

目录:

业务挑战 – 效益、效率、灵活性	1
业务环境 – 应对挑战更加困难	3
CIO – 登台亮相	5
以决策为中心的组织	8
优点 – 为什么要成为以决策为中心的组织	12
平台 – 支持以决策为中心的组织	14
结论	18

业务挑战

效益、效率、灵活性...

“在与客户、合作伙伴和员工的交谈过程中，我越来越清楚地认识到，公司的健康发展依赖于在多大程度上能建立既有意义又可持续的交互。”

Denise Shiffman, *The Age of Engage* 作者

“效率就是以正确的方式处理事务；而效益则是处理正确的事务。”

Peter Drucker

如今，各组织发现自己面临着全新的挑战。组织必须同时实现业务效益和效率，以高经济效益的方式正确平衡业务运营。业务组织应该能够针对不断变化的业务状况快速、准确地作出响应。业务主管希望真正控制所有业务运营，包括分布广泛且十分复杂、难以管理的业务。此外，主管人员还需要为员工授权并提供支持，确保员工可以各司其职并出色地完成工作。只有这样，才能交付更加个性化、定制性更强的产品和服务，满足消费者日益增长的需求。

效率与效益

组织必须兼顾效率（通常形式为降低成本）和效益（提高效率）。企业不能以效率来换效益 – 而是必须压缩运营成本，同时提高效益。只关注降低成本的组织会使产品质量和客户服务受到影响，代价是失去市场份额或客户信任。然而几乎没有组织会无视成本，因此只关注效益最高的产品和服务也同样不是解决问题的有效策略。只有智慧地平衡这两者，企业才有希望取得长期的成功。

业务挑战

业务灵活性

商业领域瞬息万变。组织必须有能力和不断变化的环境快速作出响应。为此，一旦发现新的风险，就必须立即开发并部署相应的新风险模型。由 WTO 等全球组织颁布的新法规、讼案或裁定，都必须快速、准确地得到实施。对于消费者的行为，必须加以分析和理解，这样才能提供新的客户服务或产品，跟上不断变化的消费行为趋势。如果不具备这种灵活性，组织将面临罚款，也将错失商机，被响应能力更强、更灵活的竞争对手所超越。

业务控制

业务主管人员希望掌控自己的业务，不仅仅是需要设置策略，而且还要控制运作，以确保策略的有效实施。随着组织分布日趋分散，遍及各国家或地区，自上而下的集中型组织逐渐被协作型组织的业务网络和业务组所取代，这种控制不仅更加必要，而且更富挑战性。任何规模的组织，要想控制运作、管理风险并利用商机，都需要对系统进行控制，最大限度地发挥出组织的潜力。

人员授权

常言道，人是组织最重要的资产。员工会参与组织的发展和运营，吸取错误和成功的经验教训，了解各种有效或无效的策略，实际上员工担当了企业知识资本和经验的关键存储库的角色。为掌握专业知识的员工授权并提供支持，对于使他们能够高效完成具有最高价值的任务是至关重要的。

在确保业务得到管理，及时完成对成功至关重要的复杂任务与人员配备水平有限，有经验的员工稀少之间的矛盾屡见不鲜。

消费者需求

与此同时，消费者（或公共服务部门中的市民）对曾获得的服务也并不满意。消费者需要且期望获得更个性化或更适合自己的体验。消费者期望所交互的组织了解自己，能提供以客户为中心的个性化产品、解决方案、建议等等。消费者还需要同样能进行定制的自助服务应用程序，并且消费者有可能会投诉（越来越多地利用社交媒体），也可能会抛弃原先选择的公司，而转向竞争对手。因此组织必须找到一种方法来满足这些需求，并规模化实施。

即便是在最佳环境中要满足上述所有需求也会非常困难。如下一章节所述，如今的业务环境极富挑战性，具有特定的特性，无论是分别满足每种需求，还是成套满足这些需求，都绝非易事。

业务环境

应对挑战更加困难

“在近三年对全球 CEO 的调研中发现，CEO 一致认为应对变化是他们感觉压力最大的挑战。2010 年，我们在与 CEO 的对话中又发现了一种新的主要挑战，即复杂性。CEO 告诉我们，商业运营环境非常不稳定、极不确定，也极为复杂。许多 CEO 都一致认为在运营方式发生深刻变化的领域中，递增式变化不足以应对这种情况。”

摘自《驾驭复杂环境 - 全球首席执行官调研洞察》
(IBM, 2010 年 5 月)

组织目前运营的商业环境特别富有挑战性；这不仅加剧了第一部分中提到的各项挑战，而且也使得商机和优势转瞬即逝。环境日趋复杂、法规越来越多、变化的速度不断加快、以及婴儿潮一代人即将退休，这一切都是造成当下困难环境的因素。

日趋复杂

要想在现代商业环境中争得一席之地并繁荣发展，组织需要承担更多风险，进行边际利润率更高的投资。这就要求系统化使用高级风险模型，以便能准确、快速地评估风险。前所未有的激烈竞争格局、国界不再阻碍竞争、消费者日趋复杂，这一切都意味着获取、开发和保留客户更加困难。分析手段和精确市场定位的广泛使用可有效应对上述情况，但弊端在于会增加业务处理的复杂性。再加上采用新业务模型的需求（通常利用广泛深入的业务网络取代垂直集成的业务），这就不难看出现代商业环境越来越复杂并需要新型系统的原因所在。

业务环境

法规渐增

许多组织对法规以及强制实施这些法规的需求都不陌生。然而，监管环境的日益国际化意味着即便是在一个国家或地区开展的业务也会受到多层法规的监管。那些在多个国家或地区开展业务的组织往往要强制实施多种不同的法规组合。本地政治团体、国家政府机构、跨国组织（例如 EU）以及多家全球组织（例如，世界贸易组织）可能都有一套法规。组织要想避免被罚款和触发法规问题，必须对所有这些法规有清楚的了解并正确实施。这种多层法规迅速扩增的情况因法规渐增而更加严重。每次新的危机、每个新的国际条约、每次新的选举结果都会导致更多法规出台。组织必须找出新方法来实现合规系统和合规流程，否则无法在这样的环境中生存。

变化速度快

说到变化速度不断加快似乎又是老生常谈，但这也确实是实际情况。主管人员一致认为，自己公司面临着前所未有的激烈竞争环境，创新脚步不断加快，可用信息量也在快速增长，这种情况下数据可能是以指数级的速度增长。面对变化如此快的环境，组织发现自己面临着以下一个挑战：使用信息系统来处理现代业务所需的流量和响应时间，或者利用人员来灵活应对企业运营环境的不断发展。但如今这一选择并不正确——系统必须能用于满足业务量和速度的要求，同时这些系统又必须具备足够的灵活性，才能跟上变化的步伐，在竞争中赢得一席之地。

“婴儿潮一代”

随着婴儿潮一代人即将到达退休年龄，如果组织不设法获取他们的关键经验并进行系统化，将面临失去这些经验的风险。这一代人目前是组织中最富有经验、知识最丰富的人员，在未来几年，这一批人中将有很大一部分会退休，同时会带走他们身怀的知识。此外，组织始终会面临员工流失的威胁，一些经验丰富的员工离职转投竞争对手怀抱，在大多数组织中员工平均任职时间都呈下滑趋势，知识危机阶段的到来已成定局。面临这类危机的组织不仅会损失知识资本和潜在竞争优势，而且还会发现要确保顶替员工能正确工作也非常困难。

价格压力增加

最后一项挑战的历史和组织本身一样悠久，即自组织成立以来，就有不断降低运营成本的需求。无论是商业组织、非营利性组织还是政府组织，都始终需要关注预算管理，保持成本可控。随着世界变得更加互联互通，每个行业中都在不断涌现专业外包商，为所有职能提供支持。即便当职能不外包时，提供全球范围内通信的能力也意味着组织有更多选择来确定企业各个部门在哪里开展业务：哪里最适于部署生产容量、信息技术、呼叫中心等已成为常规讨论话题。这一挑战其实非常简单，就是降低成本，同时继续为组织的使命和价值观实现提供支持。

所有组织都或多或少会面临这些挑战。对于一个现代组织，解决这些挑战的重任不相衬地落在了 CIO 身上。

首席信息官

登台亮相应对这些挑战

“我们的研究表明，随着 CEO 越来越了解技术的重要性，这种新的结合 [CEO 与 CIO 之间] 的时代来临了。CEO 会越来越依赖 CIO 将数据转换成有用的信息、将信息转换为智慧，将智慧再转换成更好的决策。”

摘自《对 CIO 的重要启示 – 全球首席信息官调查洞察》
(IBM, 2011 年 5 月)

在如今快速发展的世界中，组织就是自身的系统。如果组织希望以客户为中心，那么他们的系统必须以客户为中心。如果组织在服务质量上展开竞争，那么他们的系统也必须有助于员工提供更好的服务，或者能够通过自动化渠道直接做出相应的响应。对于组织外的人员以及组织内部的大量人员，组织的信息系统的行为决定了该组织的洞察力。但许多组织却发现，自己的系统阻碍而不是帮助应对业务挑战。

当组织及其系统的联系中断时，CIO 就承担起了找出解决方案的重任。2009 年，管理信息系统协会发起的趋势调查中发现，CIO 最关注的四个问题是：

- 业务效率和降低成本
- IT 与业务的一致性
- 业务相对于市场的灵活性和速度
- 业务流程重新设计

如果说这些问题看上起非常眼熟，那是因为它们与上文中讨论的业务挑战是如此相似。这四个问题可能看上去是独立的问题，每个问题都需要不同的技术和方法予以解决。但对于采用以决策为中心的方法的 CIO 来说，可以通过连贯、整合的方式同时解决这四个问题。正是由于缺少这样的方法和系统，

CIO 面临的挑战

所以才会使系统与组织的优先级越来越不匹配，从而产生了这些问题。

业务效率和降低成本

随着近期经济衰退程度加深，CIO 现在极为关注效率和降低成本。虽然 CIO 一直以来始终关注着 IT 效率和成本，但最近重点已完全转换到运用技术降低业务成本和提高业务效率上。许多技术已得到采用，来提高业务效率。个人效率工具的目标用户是知识型员工，而企业应用程序（例如，客户关系管理 (CRM)、销售队伍自动化 (SFA) 和企业资源规划 (ERP)）的目标则是公司部门。近期通过采用一些业务流程管理工具，简化了集成和管理工作流程。

这些方法都使效率有所提高，但同时却也不断增加了通过这些方法获得利润的难度。一旦系统不再需要多次重复输入数据，纸张形式将彻底消失，业务基础数据将得到有效管理，从而使效率几乎没有再提高的空间。业务效率和业务效益需要更好的系统 - 即同时关注业务效率和降低成本的系统。

IT 和业务的一致性

有时，似乎 IT 部门与业务的一致性自 CIO 出现以来就始终在 CIO 关注问题之列。技术和方法变化多端，业务与 IT 始终不同步。业务人员力图向 IT 部门说明自己不断变化的需求，并了解 IT 部门已有的系统。而 IT 部门被那些搞不清自己需求的用户，以及不断改变主意的用户弄得焦头烂额。灵活的方法、

新的编程语言、模型驱动型体系结构，以及在此之前的计算机辅助软件工程 (CASE) 工具、联合应用开发及辅助会话全部都已尝试过，但得到的结果并不一致。而且业务与 IT 之间始终没有建立起联系，如何提高一致性仍是 CIO 头疼的一个问题。

除非 CIO 能使其各部门、员工与组织中的业务单位配合默契，否则这些业务单位要想按需掌控日渐复杂的商业环境只能是纸上谈兵。此外，知识密集型业务将得到的是极有限或不完整的信息系统支持，因为如何运行这些流程的知识完全掌握在组织的业务单位手中。

业务相对于市场的灵活性和速度

由于各组织拥有其自己的信息系统，CIO 明白，现在业务灵活性关键制约因素在于组织更改其信息系统的速度有多快。大多数业务主管人员将 IT 视为业务灵活性的阻碍因素。CIO 清楚他们必须改变这一看法。缩小业务人员与 IT 员工之间的差距，以及提高一致性对于业务灵活性来说是绝对必要的，但还不够充分。

业务用户还必须能够直接或与 IT 合作来更改自己的信息系统，而无需经历完整的软件生命周期。新的定价方法、新的法规和新的客户细分，所有这些都必须快速准确地加以应用。这些更改必须在不破坏运行业务的信息系统稳定性的情况下进行，同时也不必应用完整的软件开发生命周期，即便是基于灵活性方法的系统也不例外。

CIO 面临的挑战

业务流程重新设计

CIO 关注的四大问题中的第四个问题是重新设计组织及其业务流程。近年来组织在业务流程管理技术和方法上投入了重金。基于技术（例如，精益六西格玛）构建的组织在不断对流程建模并自动化。然而这些流程不仅数量过多、操作步骤繁复，而且手动复审过密、直接处理水平低，因此运行起来仍需要昂贵的费用。CIO 清楚，这些流程必须进行简化，使其更智能、更易于更改。

除此之外，许多业务流程例外情况过多，对这些情况建模会导致意大利面式的流程，即维护这些流程与维护旧应用程序一样困难。组织的核心流程往往对于业务用户来说比较简单，但决策和例外情况处理却使一度很容易理解的流程图因分支和复杂性而变成了一场噩梦。

对于设计为旧应用程序的面向客户的流程，如果 IT 部门和 CIO 不能对其进行重新设计，那么将无法交付承诺的定制产品和服务。如果不能支持从根本上对业务流程进行设计，那么灵活性会受到影响，而且也不可能实现效率与效益的平衡。由于非结构化流程和知识性工作是其中一部分最复杂的流程，也是此领域存在的问题，会给知识型员工和知识性流程造成不同程度的影响。

跟踪这些不同的挑战并不需要多个项目或各种技术，而是需要对信息系统的全新关注。正如我们将在下面章节中看到的，它需要的是关注决策。

以决策为中心的组织

满足上述挑战的全新方法

“控制操作决策已逐渐成为取得竞争优势的源头”

James Taylor 和 Neil Raden 合著, **Smart (Enough) Systems**, Prentice Hall 2007

“大多数有关决策的讨论假设只有高管才进行决策, 或者只有高管的决策才会得到重视。但这是一种相当危险的错误。”

Peter Drucker

迎接这些挑战需要一种新方法。它要求组织转变为以决策为中心。这意味着要从关注支持流程和功能应用程序转向决策以及可自动决策的系统 – 决策管理系统。

决策始终是组织行为的核心所在, 但长久以来一直被埋没, 而只是将决策视为组织功能或业务流程的一部分。被埋没的决策几乎无法有效自动进行, 也难以提高, 再加上缺乏对这些决策的明确管理, 从而使组织对该如何实现效益最大化感到茫然。

关注决策

以决策为中心的组织第一个关键特征是关注决策, 而不是流程或职能。组织进行决策、从可能的备选项中选择行动至关重要。决策就是落实策略、推动效益和绩效达标。实施组织最高层制定的策略最终会落实到如何与合作伙伴、供应商、客户和员工进行交互的相关决策。正是这些决策使得策略真正落到实处。业务指标和关键业绩指标 (KPI) 都会受整个组织中所做决策的影响 – 为保留客户而提供的

以决策为中心的组织

产品、提供的报价、选择的供应商、给予的批准以及偿付的理赔。

组织可以做出不同的决策，根据每种决策的价值以及决策的频率，可以将决策分为三大类。如下图所示，决策可以分为策略决策、战术决策和操作决策。

图表右下方是操作决策，数量多但单个价值低。以决策为中心的组织的主要关注点就是操作决策，即组织运营业务的日常决策：资格、定价、风险和市场营销决策，这些决策会促进交易及客户交互。对这些决策进行小小的改进，往往就会因多重效应而使结果千差万别，必须得到改进的业务运营核心正是这些决策。

图表正中的是战术决策，进行此类决策频率较低，但结构化程度和可重复性也低。典型的战术决策属于知识型员工和经理范畴，这些通常包括操作决策升级上报和操作决策异常。非结构化决策（例如在复杂情况下做出的决策）在许多组织中是主要类的战术决策。战术决策对于以决策为中心的组织非常重要，原因在于战术决策代表了必须有人员参与的点（自动化流程除外）。同时还代表了有机会将技术作为有经验的知识型员工价值的倍增器。

策略决策极少采用，但具有高价值。此类决策是组织最高层做出的一次性特别决策。这类决策非常重要，所有组织都会进行策略决策，以决策为中心的组织在此类决策方法上与其他组织没有区别，唯一的不同在于实施和落实方式。

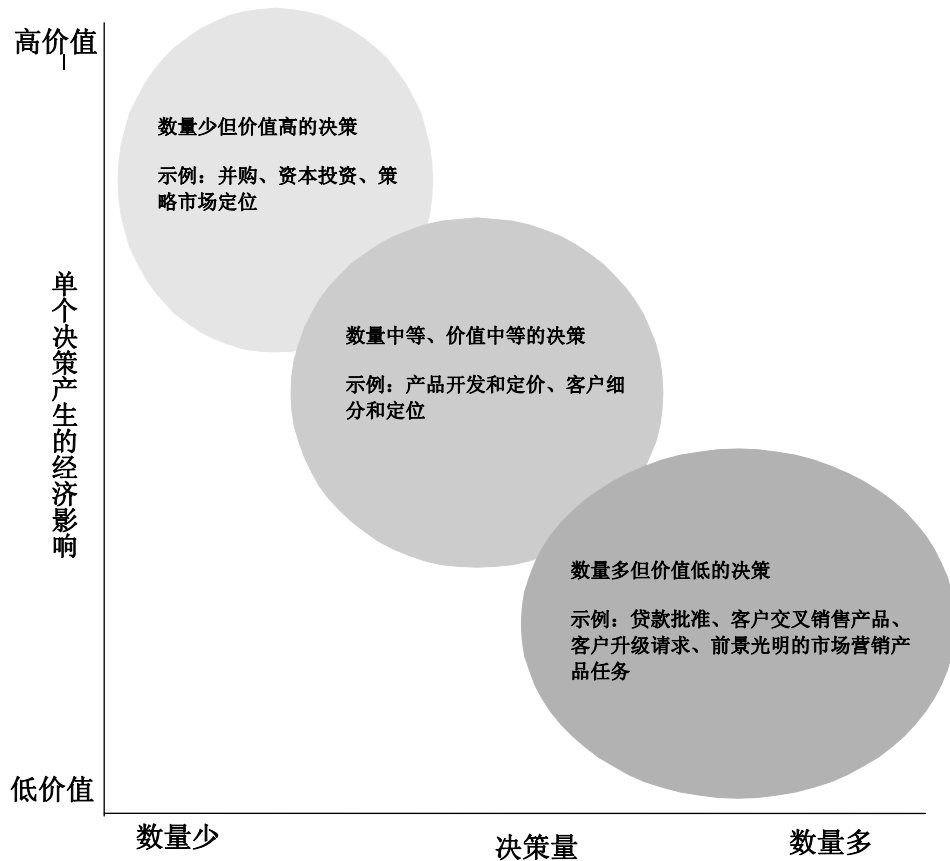


图 1 – 不同种类的决策（Taylor 与 Raden 合著，*Smart (Enough) Systems: 如何通过隐藏决策自动化来赢得竞争优势*，2007 年）

以决策为中心的组织

决策管理系统

以决策为要时，组织需要更改对自动化的看法。组织不应再将信息系统视为简单的所需信息存储库，而需要在业务运营中将其当作面向行动的伙伴。这意味着尽可能实现决策自动化，这样在需要时，就能通过信息系统快速、准确地执行决策。通过将业务知识、必须遵循的法规和政策以及信息系统中的更多内容全部涵盖在内，组织可以降低成本、提高一致性，使员工活动具有更高价值。

罕有组织打算使操作决策 100% 自动化。事实上大多数组织并不希望这样。他们希望可以选择手动干预，并具备人员干预带来的灵活性。然而，系统并不能简单地移交给某个人，这样会恢复到被动状态。相反，系统应该能为决策人提供支持，以便快速、准确地做出决策。一旦确定决策后，系统应响应所作的决策，并查看其余操作是否可以自动完成。系统能否一直运行到结束？如果不能，系统应该尽可能运行完可行的操作，然后再次要求人员参与。

这完全颠覆了决策支持模型。系统不再是被动地支持决策人，而是在决策管理系统无法自动进行决策时，主动与人联系寻求帮助。人员通过完成系统无能为力的决策、参与决策以及在系统需要时为系统提供必要的支持。

标准流程

许多组织运行的核心流程具有多种变化。动态流程也可能过分复杂，有多条路径和复杂的路线。与之相反，以决策为中心的组织运行标准流程。决策与流程相分离使得流程得到简化，降低了对多种类似流程的需求，以及对具有大量复杂路径的流程的需求。提取决策并将其放在首位可创建由特定客户、个案或交易驱动的流程，而不会增加流程复杂性。

以决策为中心的组织通过标准组件、服务和活动构建更简单、更标准的流程来执行组织的核心功能。组织需要各种变化来应对不同种类的客户、不同产品或服务，这些变化通过根据此标准流程的上下文来确定适用的活动集合进行管理，而不是通过采用大量流程变化来进行管理。

事件驱动

组织逐渐开始认识到对周围发生活动进行实时响应的价值，包括了解消费者或市场的活动、对供应链中的变化做出响应等等。每次发生此类变化都会被视为一个事件，系统就会逐渐生成电子事件以展示发生过的事件。倾听这些事件并做出响应（通常是实时响应）会使组织具备更高的响应能力。

相对于以流程或功能为核心竞争对手，以决策为中心的组织更加关注事件。关注决策意味着组织能根据外部或内部事件采取正确行动。当检测到业务事

以决策为中心的组织

件时，以决策为中心的组将采取的下一步不是启动流程，而是根据可用信息制定操作决策，然后执行该决策。这可以意味着要调用标准流程、组合一组通用活动来处理信息或收集更多信息，以便执行有效的操作。由于以决策为中心的组织自动执行的决策更多，因此这些事件响应中有绝大部分都可以同样自动处理，从而使得事件响应性不会因为需要等待手动干预而受影响。

如果以决策为中心的组织关注自动化操作和战术决策、关注开发简单、标准的流程，以及关注事件响应，那么它将获得哪些效益呢？下一部分我们将讨论此方法的优点。

优点

以决策为中心的方法的作用

“如果将影响客户的决策外部化并进行管理，可以有理有据地驱动这些决策。如果不这样做，那么将无法驱动这些决策。”

James Taylor, CEO Decision Management Solutions

“仅仅将规则应用于数据是不够的。您需要了解决策上下文，并能够以逐渐整合的方式来管理规则及这些上下文，在业务各领域应用一致决策。”

Phil Gilbert, IBM Software Group 业务流程与决策管理产品副总裁

采用以决策为中心的方法能令组织获益良多。这些优点（这些成果）有助于组织应对前文中概述的各项挑战。以决策为中心的组织尽可能采用直接处理方式，交付消费者和信息驱动型流程，这种流程可以无限定制，可以轻松从直接处理与人工干预之间双向流转。该方法通过将 IT 与业务生命周期相分离，提高了灵活性，并显著降低了 IT 的复杂性和成本。

尽可能直接处理

通过标准流程和显式决策，组织可以提高业务中直接处理 (STP) 的速率。随着决策管理系统的开发，在项目列入工作列表或工作队列中时，流程必须等待的次数减少。这种显式决策和简单流程相结合的方式，使得事务能持续进行，但手动干预是唯一例外。手动干预也同样可以精简，通过为参与流程的员工明确识别出需要继续执行的流程，可以在适用时立即将控制权还给系统。通过有效的决策支持来尽量缩短进行这些决策所用的时间，可以进一步降低人工需求总量。这样员工就可以关注更高价值的活动。

以决策为中心的方法的优点

信息驱动型流程

以决策为中心的方法可使组织对发生事件的响应能力更强，并且无需消费者遵循组织的流程。事件发生时，一组以决策为中心的应用程序会收集可用信息，并确定需要采取哪些行动作为响应。组织行为由可用信息和发生的事件推进，而不是由一组预定义的流程推进。这意味着消费者无需了解组织的内部流程：只需提供自己拥有的信息和所需结果，然后决策管理程序即可接管处理，从可用信息开始一直到最终获得所需信息和所需结果全部由决策管理程序驱动。

可无限定制的流程

当决策用于驱动流程执行，并且可以很方便地向涉及的决策添加新规则或选项时，就可以创建几乎可无限定制的流程。决策可以更加复杂，并关注特定客户细分或微观细分。甚至决策还允许包含特定于消费者的逻辑和偏好。组织的行为根据当前客户或事务而变化，标准流程可转换为针对特定事务或客户的定制流程。可通过动态组装组件，以创建独特的流程。

改善个案管理

动态流程是个案管理的理想之选。这并非尝试定义一个标准个案管理流程，而是定义可能的行动，并使用决策加以动态组合。每个活动都会增加可用信息量，并且每个活动都知道需要哪些信息。

由于涉及的是个案，因此接下来的活动由使用目前可用信息的决策组件进行识别，以了解接下来应该执行的行动。由于关注的是自动化，因此后续步骤可自动完成（如果可能），如果无法自动完成，将会联系相应人员参与其中。如果需要其他信息，系统可以直接或通过内部用户联系消费者并向其发出信息请求。个案每一步都涉及信息收集和决策，从而确保了执行的下一个步骤正确无误。

业务/IT 生命周期相分离

人们无法再忍受 IT 生命周期对业务生命周期的制约（如果曾有）。组织无法一再断推迟变更业务开展方式，直到 IT 部门进行更改。以决策为中心的组织将 IT 和业务生命周期相分离，这样业务部门无需 IT 部门同步进行系统更改，即可发展和更改业务。业务更改需要新的决策行为，而这些更改无需完整 IT 生命周期也可进行，因为已经从软件其余部分中提取出决策。以决策为中心的组织会为业务部门授权，使其能对自己的系统进行更改，而不必经历完整的 IT 发布周期。

简化 IT

最后，以决策为中心的组织可简化自己的信息技术主干并管理这些主干。以决策为中心的组织中的 IT 部门关注的是管理标准化的简单流程和应用程序或功能组件。而定义和管理决策的以业务为重点的环境从 IT 部门中除去了造成系统复杂性的主要根源。这种复杂性也不会波及业务，因为绝大部分复杂性在于业务复杂性，而这已得到业务方面的人员的充分认识。

平台

成为以决策为中心的组织所需要的技术

“决策自动化是最终目标，但要实现这一目标，我们需要能够轻松管控整个决策生命周期。这些管理和生命周期功能正是 IBM 操作决策管理平台的重点所在。”

Phil Gilbert, IBM Software Group 业务流程与决策管理产品副总裁

以决策为中心的组织将需要以决策为中心的平台作为其信息技术或企业体系结构的一部分。下面是此类平台的一些关键特征。

关注决策

首先也是最重要的是，一个适用的平台必须专注于决策。它必须支持将业务运营中涉及的决策定义与涉及的流程和功能相分离。该平台应该允许清晰、准确地指定这些决策的业务逻辑、业务规则或语义，并且它必须允许跨多个决策来管理此逻辑。

自动化

以决策为中心的组织尝试通过决策管理系统尽可能实现决策自动化，因此任何平台都必须允许决策自动化。必须能够将决策融入高吞吐量、快速响应的事务性系统，并且必须支持实时决策。此外，平台还必须提供对延后交由人员处理的决策的自动支持，而不能简单地放弃手动决策的责任。

以决策为中心的平台

可追溯性

由于合规性对于决策至关重要，因此决策和决策逻辑是否可追溯到组织目标、法规和政策就极为重要。更改决策的业务用户必须了解更改将对组织造成哪些影响以及如何支持组织实现目标。组织也必须能追溯这些更改、了解决策人，并审计和管理决策的生命周期。

协作

最后，平台必须允许决策中涉及的所有各组之间的有效协作。运行操作系统的 IT 部门、进行决策和设置策略的业务人员、推动策略的主管人员，甚至包括构建风险模型或分析客户行为的分析团队，都必须能够在平台上有效协作。

关注决策和决策自动化、良好的可追溯性以及 IT/业务协作，所有这些功能在被视为平台的技术中都是至为重要的，为以决策为中心的组织提供了构建平台。

WebSphere Operational Decision Management

2011 年 10 月 4 日，IBM 发布了一款全新的决策管理系统产品并进行了产品定位。这款产品名为 **WebSphere Operational Decision Management**，宣传口号是“将自动决策管理转换为实时操作优势”。

该新产品是市场领先的业务规则管理系统 **WebSphere ILOG JRules BRMS** 与 IBM 的 **WebSphere Business Events** 相结合演化出来的产品。它将业务规则和事件相结合，对变化多端的操作决策进行管理并实现其自动化。该产品的重点是提高协作，将基于规则的上下文决策与基于时间的情境感知相结合。该产品包含两个元素：**WebSphere Decision Center** 和 **WebSphere Decision Server**。

WebSphere Decision Center 允许业务用户使用 **Decision Center Console**、**Rule Solutions for Office** 和 **Decision Center for Business Space** 来管理业务规则和事件（支持聚集规则编辑器与其他元素集）。**Decision Center** 通过统一存储库来支持决策定义及关联的元数据、版本控制、访问和控制。它始终关注的是业务用户工具使用和管理。

WebSphere Decision Server 用于在一定范围的分布式和大型机运行时上执行业务规则和事件。**Decision Server** 还在 **Eclipse** 中集成了业务规则和事件应用程序设计器，目标用户明确针对开发人员，同时提供了用于管理业务规则和事件部署与执行绩效的特定工具。

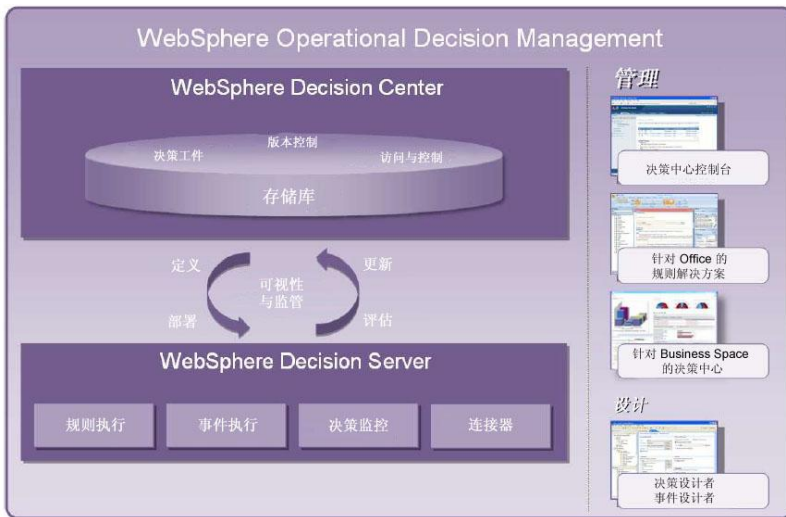


图 2: WEBSHERE OPERATIONAL DECISION MANAGEMENT

以决策为中心的平台

Decision Center

Decision Center 是一种基于 **Web** 的环境，供非技术用户管理自己的决策和事件处理规则。主页是项目（和分支机构）列表，用户可以在其中轻松导航。环境中的项目是业务规则项目或事件项目。基于 **Web** 的环境类似于之前的 **ILOG BRMS** 实施，但现在添加了事件规则编辑和管理功能。

业务决策和事件处理的对象和词汇均使用的是常用构造。业务规则服务在设计级别显示为可由事件触发的操作。业务规则、过滤器、事件、操作和对象都可在同一管理界面中使用，可以选择存储在不同文件夹中，并显示每个文件夹中包含的项目数。

定义事件和事件模式的规则使用业务规则中使用的业务操作语言词汇方法，并且还包含业务用户友好的语法，以提高可读性。事件规则支持复杂业务规则环境中使用的相同种类的输入提示选择和下拉语法/对象列表。

- 事件根据业务和允许检测并生成事件的附加对象、标记和必要的系统属性进行定义和管理。
- 可由事件系统执行的操作也可以进行定义。这些操作可以触发外部服务并传递对象、在对象上调用方法等。尤其是，这些操作可以触发规则项目中定义的基于规则的服务中的入口点。
- 过滤器还允许您定义模式，例如类似于 **ILOG** 用户所熟知规则模式的“所期待的客户”。

与使用 **Decision Server** 中基于 **Eclipse** 的工具一样，业务用户可以检查业务规则的一致性和完整性，检测冲突、冗余和逻辑跳跃等。单元、功能和回归测试全部可以在基于 **Web** 的界面中执行

（**Eclipse** 工具中基于 **Junit** 的测试工具可共享相同测试）。当测试不足以满足要求时，业务用户还可以模拟建议更改的影响。模拟可在本发行版的 **Web** 界面内运行，允许业务用户无需退出环境即可模拟所需更改可能产生的影响。分支机构也可用于模拟，以比较不同分支机构之间的差异，例如冠军/挑战者测试。

Rule Solutions for Office 不仅是业务规则编辑环境中经久不衰的一部分，同时也是 **Decision Center** 的组成部分。业务规则和规则流程可以集成到 **Microsoft Word** 文档中，而决策表可以在 **Microsoft Excel** 中进行编辑。无论是哪一种情况，都可通过插件确保用户能获得所需的完整编辑器功能（配套提供输入提示、语法检查和定义的词汇），同时还能使用 **Microsoft Office** 来记录其他自由格式的注释和信息。对文档可以进行管理和版本控制，同时嵌入的规则可以与业务规则存储库进行同步。

Decision Server

在 **Decision Server** 中，有一组基于 **Eclipse** 的工具。业务规则、事件和 **Java** 对象都可通过可用的插件，在与 **Eclipse** 中的相同环境内进行管理。即便在技术性更强的环境中，业务规则也可轻松读取，并可使用业务操作语言来与业务用户的思维和交流方式进行匹配。事件和事件处理可以通过共享许多相同元素的业务友好语法以类似方式进行定义。

以决策为中心的平台

尽管基于 **Eclipse** 的工具所针对的目标群体是技术人员，但仍可以使用可访问语法和可视隐喻（例如，决策树、决策表和预测分析记分卡）支持协作。所有规则和隐喻都可根据正在操作的对象模型来使用定义的业务友好词汇。

在本发行版中，基于事件和规则的决策管理系统的开发已在 **Eclipse** 中全部完成。虽然在前发行版的 **WebSphere ILOG Jrules** 中也已经完成了此开发，但使用专利开发者工具的 **WebSphere Business Events** 却并未完成此开发。现在，业务事件和业务规则均使用通用开发平台，该平台还可以通过其他 **IBM** 开发者工具进行扩展，以用于流程、集成和传统应用程序开发。

存储库

在前发行版中，存储库可管理来自多个决策管理项目的业务规则。业务规则可以进行分组，例如先按高级别内容区域分组，然后再按决策分组。存储库可以进行搜索（规则内容和元数据），因此管理和浏览大量业务规则非常方便。可以捕获关于规则和规则集的元数据，并且这些元数据可以扩展，以将存储库纳入您的管控和发行版管理流程中。

发行版管理

发行版管理在新发行版中较为复杂。“正在使用的分支机构”选项允许业务或技术性用户同时使用多个版本的规则或事件。例如，可以编辑夏秋季定价规则，或生产和开发版本。再例如，业务用户可快速更改生产中发生的额外费用的价格，同时还能对不同分支机构中的下一个“正式”发行版的价格规则进行编辑。在一个分支机构中进行的规则更改可合并到另一个分支机构中，并通过产品来标识彼此间的差异。用户可以单向移动更改，也可以进行双向更改。

想要了解有关 **WebSphere Operational Decision Management** 的更多信息吗？请访问 www.ibm.com/decision-management

结论

是时候成为以决策为中心的 组织

“是时候让决策摆脱纯粹的个人主义和特立独行了”

Tom Davenport, “如何做出更好的决策”, 《哈佛商业评论》, 2009年11月

为了应对业务挑战,特别是在当前业务环境中,CIO 必须领导组织成为以决策为中心的机构。只有以决策为中心的组织才能以连贯、集成的方式同时交付灵活性、控制力、合规性、个性化和决策管理。

以决策为中心的组织可交付灵活性,原因是他们迅速更改业务开展方式。决策是大多数业务运营中可变化的要素,而飞速变化的政策或法规以及竞争压力则影响着这些决策,而不是影响在其中进行决策的流程或功能。以决策为中心的组织能为主管人员提供所需的业务控制力,方法是给予主管人员对推动日常业务的决策及实施业务策略的控制权。诚然,这些决策均符合规定,因为正是了解法规的人在推动决策进行,没有任何 IT/业务联系中断。

决策管理系统还能使客户和内部员工直接受益。要为客户提供个性化的产品或服务意味着要对如何与客户交互进行独特的决策。以决策为中心的组织通过确保员工在最高价值的任务上卓有成效地工作来为员工提供支持。

以决策为中心的组织通过系统化关注整个组织中的决策,可赢得业务优势和竞争优势。

引用文献:

Taylor, J. (2012). *Decision Management Systems: A Practical Guide to Using Business Rules and Predictive Analytics*. IBM Press

Taylor, J., & Raden, N. (2007). *Smart (Enough) Systems: How to Deliver Competitive Advantage by Automating Hidden Decisions*. New York: Prentice Hall.

关于 Decision Management Solutions

Decision Management Solutions 是一家专门从事决策管理的一流的专业服务公司，决策管理作为一种成熟的方法，用于在操作系统中快速、经济有效地部署预测分析模型。

Decision Management Solutions 可帮助公司策划业务案例进行分析、支持公司遏制欺诈行为、持续管理和评估风险、使客户价值最大化，可同时提高灵活性和速度。

James Taylor 担任 Decision Management Solutions 的 CEO 兼首席顾问。James 是业务规则和预测分析等决策管理系统使用专家，可帮助公司改进决策、开发更智能、更灵活的流程和系统。James 在客户软件和解决方案开发领域已有 20 多年工作经验，曾在保险、银行、健康管理和电信等行业的领先公司中负责决策管理工作。

除了咨询工作外，James 还举办网络研讨会、专题讨论会和培训。他常受邀担任各种大型会议的主要发言人，例如 ComputerWorld 主办的“商业智能前景”大会、业务规则论坛、Predictive Analytics World 以及 IBM 主办的商业分析论坛。James 也是即将出版的

“Decision Management Systems: A Practical Guide to Business Rules and Predictive Analytics” (IBM Press) 一书的作者以及 Neil Raden “Smart (Enough) Systems: How to Deliver Competitive Advantage by Automating Hidden Decisions” (Prentice Hall, 2007) 的主要作者之一，另一位作者是 Neil Raden。此外，他还为多本书籍编写过相关章节，包括“Applying Real- World BPM in an SAP Environment”、“The Decision Model”、“The Business Rules Revolution: Doing Business The Right Way”和“Business Intelligence Implementation: Issues and Perspectives”。James 还在国际数据分析研究所 (International Institute for Analytics) 担任教职。

有关更多信息请访问 <http://www.decisionmanagementsolutions.com>。

要加入我们或查询信息，请向我们发送电子邮件：

info@decisionmanagementsolutions.com。