



从愿望到采用：实现 BPM 的商业价值

Neil Ward-Dutton

2013 年 3 月

不管怎样，在组织内实施 BPM 都将带来改变。然而，相比其他很多种类的业务/IT 项目，在 BPM 项目领域必须谨记的一点就是：**技术变革与业务变革并不相同**。您可以通过安装 BPM 系统影响技术变革，但其本身并不一定会带来任何业务变革。

如果想要在 BPM 上取得成功，就必须直面变革管理挑战。本报告将为您详细介绍。

MWD Advisors 是一家专业咨询公司，致力于通过技术为业务分析、流程改进和数字协作专业人士提供实用的独立行业洞察力，进而实现变革。我们的方法基于深入的行业最佳实践和技术研究，将灵活务实的指导和咨询服务相结合。

www.mwdadvisors.com

© MWD Advisors 2013。



本白皮书由 IBM 赞助编制

概要

每个组织都需要调查 BPM

在竞争日趋激烈的环境中，客户的期望更为明智、严格，供应链更加复杂，业务和技术之间的联系也日趋紧密；在此背景下，关注端到端业务流程优化绝对至关重要。

这种优化必须以前所未有的规模和速度开展 - 如果不试图从技术方面寻求帮助，就属于蛮干。这让 BPM 成为了一种战略需要。

BPM 与人员和变革有关

BPM 计划的重要承诺是帮助改善组织中各种形式知识型工作的完成方式，这些工作都需要个人、团队、部门、系统等之间的合作。这里的关键原则是：只有您实施的优化被相关人员接受和采用后，BPM 计划才能产生价值。如果一项计划未能成功让相关人员接受设计改进，那么这项计划便不会产生任何价值 - 无论流程设计如何“完美”都无济于事。只有驱动日常运营的个人有效采用计划，BPM 工作才能产生商业价值。

BPM 采用的重要基础是有效沟通

在您运行 BPM 实施项目时，各种方面都与管理变更相关。但它们都可归结为一个关注焦点：有效沟通。

本报告中，我们将重点关注 8 项关键任务：识别和管理利益相关方、建立和社会化变革案例、建立和社会化成功的表象、帮助人们准备好创造绩效、根据组织环境和文化调整实施方法、识别和培育“变革冠军”、以迭代式和协作式的方法开展工作、让成功孕育成功。

每个组织都需要调查 BPM

业务流程优化势在必行

不论是工作之外的个人生活，还是组织之内的工作生活，我们都生活在一个世界中；毫无疑问，信息技术是这个世界上最强大的变革驱动力量。在组织中，IT 通过云平台为采购功能和系统带来了新机会，通过移动设备为信息和服务交付带来了新机遇，通过社交软件平台带来了吸引个人和社区参与的新方法，通过以近乎实时的方式处理海量数据的能力提供了了解环境和市场并基于洞察力采取行动的新方式。

但它是一把双刃剑。

提供如此种种机会的同时，IT 和通讯技术在全球范围内的普及也为组织带来了一些最大的挑战。它加剧了竞争的全球化，提高了客户期望值 - 尤其是迫使发达经济体中的组织专注于尝试通过完善客户体验的方式让自身脱颖而出，同时尝试通过面向各种第三方的“正确采购 (rightsourcing)”功能来尽量降低成本。最重要的是，一流的客户体验必须具有整体性和个性化。如果您同时也正在成为更分散的价值链的一部分，那么试图通过集成和个性化产品和服务创造卓越的体验将会非常困难。

您可能会将化解核心业务流程中分布与集成之间的这种紧张关系称为“重大”问题。解决这一问题时，如果不试图从技术方面寻求帮助，就属于蛮干。

在竞争日趋激烈的环境中，客户的期望更为明智、严格，供应链更加复杂，业务和技术之间的联系也日趋紧密；在此背景下，关注端到端业务流程优化绝对至关重要。我们在此次研究时发现了这一点，而且在 IT 趋势和投资计划的相关研究中，也一致将业务流程优化纳入了 CIO 和 CEO 的最优先考虑事项。

BPM 为业务流程优化增加动力

初看之下，业务流程管理 (BPM) 的承诺非常大。根据现有证据，我们看到了显著提高业务运营效率的机会（年度成本降低 50% 和流程周期时间缩短 80% 及以上的案例并非绝无仅有）、改善客户服务的机会（客户满意度等级已提升 10-15%）以及降低变革成本的机会。

利用技术改进流程优化过程

BPM 与 Lean 或 Six Sigma 等其他流程改进方法和工具有何不同？从根本上来说，区别在于：BPM 致力于利用集成方法和依靠现代技术功能“改进流程优化过程”。

若要让 BPM 计划真正产生价值，就必须以新的、更有效的方式整合一系列或许已存在于贵组织中的流程优化功能和技能。这将颠覆您的组织；如果您想要让采用引入变革的效果最大化，就必须为此做好准备。

BPM 将带来变革，接受挑战！

不管怎样，在组织内实施 BPM 都将带来改变。然而，相比其他很多种类的业务/IT 项目，在 BPM 项目领域必须谨记的一点就是：**技术变革与业务变革并不相同**。您可以通过安装 BPM 系统影响技术变革，但这本身并不必然带来任何业务变革。

BPM 计划的重要承诺是帮助改善组织中各种形式的知识工作的完成方式 - 这些工作围绕着个人、团队、部门、系统等之间的合作。这里的关键推理是，只有您实施的优化被相关人员接受和采用后，BPM 计划才能产生价值。如果一项计划未能成功让相关人员接受设计改进，那么这项计划便不会产生任何价值 - 无论流程设计如何“完美”都无济于事。只有驱动日常运营的个人有效采用计划，BPM 工作才能产生商业价值。

如果想要在 BPM 上取得成功，就必须直面变革管理挑战。

BPM 实施可能带来三种变革

这意味着，尽管 BPM 可能改变企业的整体效率和有效性，但如果不能首先在个人影响层面上解决变革问题，那么抽象地考核这种变革并无意义。

BPM 技术实施可能以三种方式对“处在前线”的个人及其管理者产生影响：

- **变革程序和工作模式。**根据您实施 BPM 技术时采用的不同方式，程序和工作模式变革可能会非常显而易见，也可能难以察觉。然而，无论采用哪种方式，都将会带来变革 - 在一定程度上，很可能会通过驱动流程应用的流程模型、借助制定规定程序执行这种程序和工作模式。程序和模式此前可能尚未执行，或未统一执行。
- **变革日常工作中使用的技术。**同样，根据您实施 BPM 技术的不同方式，您提供的流程应用呈现的用户界面可能与个人完成日常任务时使用的界面截然不同 - 无论这些个人是一线工作人员还是团队或流程管理者。
- **更透明的监控和测量。**任何超出简单的工作自动化范畴、涵盖真正的流程管理的 BPM 技术实施，都应在部署系统时囊括绩效检测和测量，这些功能能够极其快速且透明地识别绩效良好和不佳的个人和团队，以及个人和团队绩效如何在确保期望和承诺的情况下影响业务流程的整体绩效。绝大多数情况下，这些系统的创新之处在于，它们直接从工作环境中收集数据，并以近乎实时的方式呈现此类信息，以便用于客观分析和决策制定。

每个这种类型的变革本身都足以任何组织带来挑战。由于可能一次性带来三种变革，因此 BPM 技术实施有可能遭遇到很多阻力。

组织生来就反对变革

必须意识到并接受的是，大多数组织与生俱来地趋向于反对变革。此处仅列举两个原因。

首先，我们假定贵组织中具有一个名为 A 团队的团队。A 团队在过去 18 个月中表现优异，为客户提供了良好的支持且反馈极佳。尽管其他团队表现不佳，但就该团队而言，他们成功完成了任务。那么，现在我们假设您实施流程变革，以期帮助其他团队改善绩效 - 但同时也迫使 A 团队改变他们的某些做法。大部分情况下，A 团队将极力反对：我们表现如此优异，为什么要改变？

现在，让我们来看看另一个团队 - 让我们称之为 B 团队。出于各种原因，B 团队在过去 18 个月中表现非常糟糕。现在，您开始设计某些流程变革，以期帮助 B 团队改善工作方式。大部分情况下，B 团队将对您提议的变革心存顾虑：他们了解自身所处的不利局面，如果没有良好的沟通，他们会认为自己的位置受到了威胁。

总而言之，恐惧和成功都会为变革带来阻力。您必须认识到这一点，并力图通过有效沟通解决这个问题。

除此之外，我们还发现处于管理岗位的人员通常尤为安于现状。这并不一定是因为现状可帮助他们保住当前的职位；更多的是因为这些管理岗位自然最适合擅于确保工作顺畅运行的人员。具有上述特征的人员往往易于晋升或调动至这些管理岗位。此外，这些管理岗位所需的特征与想要驱动变革、颠覆一般工作方式的人员所具有的特征完全不同。因此，在某些情况下管理者很容易对变革和颠覆产生顾虑，这也就不难理解了。这其实是本性使然！

变革需要时间

营销圈中的共识是，通常需要“接触” 7 到 10 次后，才有合理的信心认为您想要他人接受的信息将被接受。很多研究资料专注于使人们将回复来电或电子邮件作为销售和营销流程的一部分；但心理学上的观点同样适合于变革管理的情境。

尤其是在大型组织中，我们通常发现，工作年限较长的员工对变革项目持有玩世不恭的怀疑态度；他们的观点是：“如果我们长时间对其视而不见，最终这个项目就会不了了之。”大部分情况下，事实确实如此。

让人们改变自身行为需要时间。这毫无办法。没有捷径可走。有的人可能比其他人更快地适应变革，但对于整体团队而言，这个规则没有任何例外。

实际上，没有任何 BPM 计划具有足够的时间、技能或预算，以期竭尽全力地确保每个人都完全适应发生的变革。在实践中，这意味着您必须牢记三件事：首先，要尽早开始考虑如何管理变革；其次，考虑您所计划之变革的“可行接受度”是什么，并找到据此衡量进度的方法；最后，找到事半功倍的方法。在下一节中，我们提供了实施上述步骤的一些线索。

驱动 BPM 采用的 8 个关键优先事项

如您所见，当您运行 BPM 实施时，各方面都与管理变更相关。但它们都可归结为一个关注焦点：**有效沟通**。毋庸置疑的是，在所有业务变革项目中，一组人员（驱动项目的人员）都需要说服另一组可能更加庞大的人员（受项目影响的人员）改变其期望和行为。只有沟通才能做到这一点！

在接下来的 8 个部分中，我们重点介绍了您需采用的重要战略和战术，以确保 BPM 计划输出的可持续采用，而六个战略和战术中的四个都与沟通有关。它们的排列顺序便是您应着手处理的顺序；只有在实施了第一个战术后，才能开始其他工作。

识别和管理利益相关方

简单说来，利益相关方就是具有影响力或权利、可能对项目产生有利或不利影响的人。利益相关方管理包括识别这些人员，找出他们在您的工作中必须扮演的角色，以期确保最大的成功率，随后还应找到与其沟通的最有效方法。

可能的利益相关方包括您的经理、团队、客户、供应商、高管，甚至还包括媒体或政府。不同利益相关方对于您的计划进度的兴趣层次和影响层次不一样。您应据此将利益相关方分为几组，并计划以反映其兴趣和影响层次的适当方式与每个组进行沟通。

标出计划中的关键利益相关方后，您需要设计一套方案，明确显示每个关键利益相关方或群体最有可能产生反应的沟通方式（面对面会谈、电子邮件更新、内网公告、市政会议等）。此外，您还应确定希望其在计划中扮演的角色、希望其采取的行动，以及因其在贵组织中的主要角色导致其需要听取、将对其产生意义的消息。与计划的利益相关方接洽的方案设计完成后，您便可开始与其沟通并对其产生影响。

建立和社会化变革案例

您应最先考虑与利益相关方沟通的事情，就是您将实施的变革的业务案例。这可能显得有点奇怪：毕竟，很可能正是因为存在清晰的业务案例，因此您的团队才会实施这一计划。然而，屡见不鲜的情况却是，尽管一个利益相关方或群体可能明确知道必须发生什么情况及其原因，但其他利益相关方可能对此持有完全不同的意见，或对计划可能带来的挑战或机会一无所知。

请谨记：如上所述，并非每个利益相关方或群体都应获得同样的信息。当然，计划解决的根本挑战或机会是一样的；然而，根据每个利益相关方或群体开展工作的方式和看待组织方式的不同，他们获得的计划信息也应有所不同。

建立和社会化成功的表象

与此同时，或至少在社会化变革案例之后不久，您就必须将同样的思维应用至计划的“成功”概念中。您可能认为成功的概念在直观上显而易见，但即使其对于您和您的团队而言确实如此（实际上我们在工作中发现事实并非往往如此），您也很可能发现其他利益相关方根本不太清楚成功的意义。

业务案例中认定的效益包括什么？这些效益的认定和量化是否足够清晰？回答了这些问题后，再次找出最好的方式，向所有相关计划的利益相关方或群体解释这些效益，然后开始沟通工作 - 再次向利益相关方/群体组表明他们可如何促成已认定效益的达成，以及这对他们而言意味着什么。

帮助员工为创造一流绩效做好准备

现在，大部分 CEO 在管理过程中都会参考一些描述的指导；他们告诉我们，如果赋予员工提问的外在视角并为其提供指导，将会使他们向管理者倾斜。那么，即将参与变革流程的人员情况如何？您是否为他们提供了辅导或指导计划？他们是否知道只要能够吸取教训，那么将会允许犯错？您是否已告知其管理者，生产效率在攀升前可能出现下降？（任何新的工作方式都需要适应时间 - 人们可能数十年来一直采用原先的方法开展工作，因此需要将大量学习嵌入记忆）。

此外，您还应仔细考虑现有的奖励结构。奖励有助于塑造行为；如果贵组织仍然根据原先的工作方式奖励人员，那么指望新的行为成为“我们的做事方式”将会成为空谈。某些情况下，我们发现若能考虑新结果并据此实施奖励，组织可真正免去分析之需 - 人们会本能地寻找新的工作方式，因为只有这样他们才能获得想要的奖励。

根据组织环境和文化调整实施方法

考虑实施技术的方式、种类和时间之前，您首先应考虑贵组织的文化。有的组织非常适应推倒重来或“大爆炸”式的变革方法。而有的组织只愿意接受少量改变，但同时希望进行持续的渐进式改进。确保您的 BPM 解决方案适合组织的变革喜好非常重要。

当您开始考虑如何利用技术创建**协作系统**（根据我们的 BPM 定义）时，应避免步伐过大，导致采用最明显的软件应用设计、开发和部署方法来为您正在改进的流程提供支持。BPM 套件 (BPMS) 的默认架构模式，即：您的 BPMS 及其应用的功能和用户界面均“围绕着”现有的系统和业务应用，适用于大多数的情境；但在某些情境下，也可能产生相反的效果。

相反，很多企业通过分析发现，他们的确拥有所有所需系统，但的确需要通过更好的方法连接或集成这些系统。这也是人们感觉自己不需要 BPMS 的原因之一；但事实上，使用 BPMS 可帮助组织更快地创建协作系统，同时带来灵活性，降低未来变革的难度。

考虑如何采用 BPMS 的建模、自动化、监视和管理功能时，可回顾计划的优化目标和阻碍优化的挑战。这些应塑造您在运营环境中整合可用信息片段的方式。例如，如果您正在致力于改善当前的业务流程，而这些流程由流动率较低、经验丰富的专业人员制定，并且这些人员使用的应用可以被很好地了解，而且也不是导致流程问题的主要因素，那么您实施的任何新流程应用都应与这些应用相适应，而非与其相悖。简而言之：不要想当然地认为使用技术的明显方式就是唯一的方式。

识别和培育“变革冠军”

作为利益相关方识别流程的一部分，您应力图寻找具有潜力的个人或群体（这种潜力可能建立于其位置、声誉或人际关系之上），以期扩大您的工作的影响范围，使人们确信您所创造的变革的价值，吸引其加入其中。这些“变革冠军”将成为对抗组织惯性最强大的武器：如果您能在早期让其处于适当位置，使其确信计划的价值，那么他们将对沟通的有效性造成极大地影响。

在畅销书《引爆流行 (*The Tipping Point*)》中，作者 Malcolm Gladwell 描述了三种类型的人：专家、连接人员和销售人员。只要您了解他们的动机并在适当的时候加以利用，这三类人都能对变革成功产生促进作用。

专家是积累知识的人员；他们是主题专家。传统而言，他们被看作知识渊博的人，但这并非他们最有趣的特征。他们最有趣的特征是传递或传输信息的方式；事实证明，专家乐于帮助他人，因此非常容易获得人们的关注。

如您所料，**连接人员**交际甚广，可极其快速地传递消息。然而，如同专家一样，必须仔细审视连接人员的网络，才能了解其在变革流程中的价值。事实证明，连接人员不只是交际广泛，他们还认识很多具有影响力的人，因此对您的沟通极其有益。

销售人员被视为说服者，他们采取的方式是自己说，别人听。他们能够采取有效的沟通方式，可真正激励他人作出改变或了解变革的价值。

那么，您应选择谁作为冠军？在第一个例子中，您应从专家处收集有关问题和潜在解决方案的信息；这能确保您的解决方案证据充分，基础牢固。随后，您需要识别销售人员或可向连接人员推广这些理念的人员，由此确保尽快让尽可能多的人收到最好的消息。如果您能将这三类人员都揽入麾下，便很可能获得成功。

以迭代式和协作式的方法开展工作

仔细思考您的项目团队的人员组成。在团队中加入各种主题专家、技术专家和分析人员 - 力图确保团队人员构成方面的均衡性。

收集需求和收集解决方案时，尽可能尝试使用基于研讨会的方法。采用任何新系统时最大的障碍之一便是受到系统用户的抵触。如果您想要人们采用新的工作方式，最好的方法是让其参与到确定解决方案的过程中。如果您对这种方式尚存疑虑，那么请您自问：您是否反对您自己向自己建议的变革？答案是不能！对于其他人而言同样如此 - 人们无法抗拒其自己向自身建议的变革和解决方案。

无论如何，请尽量避免下列项目管理方法，这些方法的交付周期长达 12 周以上；尽可能将目标交付周期设定为一个月或两个月。采用迭代式、协作式的方法设计、开发和测试严格界定的特征集。

特别留意将认定的变革冠军囊括在内。这些人员不必密切参与工作的每个方面，但您应致力于为设计、开发和设计周期中提供建设性反馈的人员创建“核心集团”，并将变革冠军置于集团的中心。

让成功孕育成功

成功交付一个或两个项目并实现宣称的效益后，企业其他部门的人员可能与您接触，希望您帮助他们解决问题。就在此时，您已经从“推进”的位置转变到了“拉动”的位置 - 之前，您是尽力推行某种方法；而现在，他人会请您使用您的方法来解决他们的问题。作为规划流程的一部分，您应寻求在多个业务情景中扩展成功的方法。很难自动复制和依靠最初的项目成功：这需要一套非常慎重的决策。

在这方面，“万金油式”的一个关键工具就是成为“流程卓越中心 (COE)”。我们的研究显示，迄今为止大约只有 5-10% 的 BPM 采用者创建了这一工具，但随着更多的组织力图扩展和维持单个项目的成功，这一比例在未来很可能会不断上升。在某种程度上，COE 创建水平较低的原因是流程优化计划过于支离破碎。您需要一个能够在整个组织内部协调业务工作的 COE。如果仔细查看贵组织，您可能发现已经存在一系列流程相关的 COE，因此如果能够以智能的方式将它们整合起来，很可能将减少重复工作，降低成本。

如果您能真正将孤立的 BPM 项目成功转变为可持续的战略性组织竞争力，那么 COE 可扮演两个角色。首先，它可帮助您将项目连接起来，以期开始共享实践和资产，提高项目质量，在组织内广泛宣传 BPM 的优势。其次，它可为更具战略性的 BPM 角色的发展提供支撑，有利于长期维持这一角色。

BPM COE 提供的知识管理、基础架构管理和执行管理能力都能通过三种方式为项目提供效益：降低项目成本、缩短项目见效周期、降低项目风险。这些效益可进行衡量，但您的 BPM COE 应负责衡量效益本身，而非委派单个项目进行衡量。规划 BPM COE 的一个关键部分就包括提出价值衡量方法和目标。

案例研究：PENSCO Trust Company

PENSCO Trust Company 是美国的一家面向个人和顾问的自主式 IRA 基金托管机构，帮助投资者在延税帐户中积累财富。PENSCO 成立于 1990 年，目前其托管资产已超过 103 亿美元，客户数量逾 53,000 名。2012 年，PENSCO 收购了 Lincoln Trust；这宗收购的关键驱动因素是 Lincoln Trust 的技术和流程平台 - 其中，PENSCO 获得了大量 BPM 实施专业知识和一项持续计划。

Lincoln Trust 的 BPM 经验始于其从金融服务技术提供商 Fiserv 的分离。之前，该公司曾依靠一系列自定义的工作流应用，这些应用创建费用高昂，与其他应用无法良好地匹配，同时也很难进行变革。最初的流程优化尝试增进了人们对于使用中流程的了解，但对公司的运营并未产生重大影响。与此同时，公司也疲于应付大量纸质客户通信和相关的内部程序。随着 Lincoln Trust 开始作为独立实体运营后，其管理团队意识到，他们必须采用更有效的方式开展业务；该公司必须继续管理与此前一样规模的客户工作（每月包含 100,000 个纸质文档），但同时需要将团队规模缩小 25%。因此，最初的转换重心是将客户通信数字化。

实施团队采用了明智的方法将自动化应用至其托管管理流程中；它并未在精细的级别上自动化流程，而是实施了一个常见的高级别流程，该流程代表了与通信途径、管理工作收据、质量控制、工作处理、归档和出站通信相关的主要步骤。这个自动化流程由数据驱动，支持处理与各种产品相关的不同工作请求，同时可将一个常见的流程模型作为来源，将这些请求呈送给相关个人和团队。完成这一步骤后，团队便开始更详细地深入探讨特定具体流程，并在更深层次上自动化工作流。

此后，其他 BPM 项目显著提高了资金配置的效率。某流程之前需要长达 12 页的客户申请表，因而导致了大量重复工作；现在，大部分工作都由自动化系统采用“直连”的方式执行。下一个关注区域是支持客户的自助服务请求，并进一步扩大后端直连处理的范围。

PENSCO 的 BPM 实施方法具有实用性和迭代性 - 团队从未试图执行任何“大爆炸”项目。在深化开展个人优化的过程中，团队始终不忘自己在与一支由知识工作者组成的经验丰富的团队打交道；其成功的关键在于花费大量时间与这些人员沟通，向其解释即将发生的变革及其效益。

此外，BPM 团队还尽力使业务团队主管参与到记录流程和建议改进中来（在该项工作中曾使用了 IBM 的 Blueworks Live）。主管相互分享有关改进的意见，并认真采纳和支持这些意见。这在业务和技术实施团队之间创造了一种共同的语言，同时也加强了变革项目的承诺。随着项目向前推进，BPM 团队与 HR 在培训和指导领域开展了合作。行政领导进一步促进了对于每个项目的支持，BPM 团队与主要业务经理从始至终的互动也为项目提供了额外的支持，有助于确保业务团队了解变革的重要性。同样，通过每个实施项目与知识工作者开展互动式的“回放”会议成为了持续获得其支持的关键。这些措施共同确保了为 PENSCO 的 BPM 计划采用积极的协作式方法；当出现困难时，各团队之间的关注点在于解决问题，而不是互相指责。

当受邀分享有益于其他正经历类似变革的组织的洞察力时，他们重点提到了三个关键点：首先，要确保明确表达主要的流程问题；其次，不要过度分析您想要改善的当前流程状态 - 相反，要将更多的时间用于探索未来的状态；第三，确保将正确的业务和 IT 合作伙伴揽入麾下，切不可顾此失彼。

案例研究：PNC

PNC 致力于为美国范围内的个人、小型企业、集团和政府实体提供各种金融服务。其零售银行经营运行着超过 2900 家分支机构；其资产管理业务管理着大约 1120 亿美元的资产。PNC 具有大约 57,000 名员工，其前身是 150 年前的一家商业银行。

PNC 的 BPM 计划历史可以追溯到几年前；当时，中心 IT 团队正在考察数项计划，以期优化业务流程。以往，PNC 主要依靠包装的商业软件“现成地”实施计划 - 但对于这些计划来说，无法证明实施现成软件相关的成本和变革的合理性。第一个目标流程是员工入职：由于新员工需要花费 5 周时间才能熟悉服务、系统和设备，因此 PNC 发现了机会，可让员工更快提高工作效率，同时还能降低员工离职率。选择 BPM 技术（最初源自 Lombardi）的原因在于 PNC 看到了工作流自动化能够极大地降低现有流程中的延迟，同时还能提供将流程工作与现有系统集成的方法。

最初的项目专注于该流程，并将目标设定为自动化已经具备的要素，而非优化流程本身。但它在这一领域获得成功后（降低了员工离职率，提高了员工效率），PNC 开始寻求将 BPM 应用于其他方面。接下来的关注区域是贷款发放；针对这一计划，PNC 同时聚焦于流程优化和自动化两大问题。为了实现这一目标，PNC 创建了一直由流程分析人员组成的团队，其具有确定的流程优化证书和资格，形成了一个卓越中心 (COE)。该项目利用 BPM 技术将现有的本土系统与手动流程相结合，同时以更有效的方式协调发放任务。BPM 的成本远低于购置现成的新发放平台所需的成本；此外，它还帮助 PNC 减少了发放团队的总人数。

为了确保项目获得成功，PNC 知道首先必须找到一个热情的早期采用者，其应对 BPM 方法的拥护具有影响力。完成数个 BPM 项目之后，BPM 团队便能在更广泛的组织范围内创建详细得多的业务案例，并更加积极地强调 BPM 的价值；使用 BPM 技术和方法开始被视为各种新项目的关键推动因素。

PNC 在向现有业务员工引入变革方面遭遇了挑战。近年来，该公司进行了数次企业并购，从而带来了不同的文化；为了将 BPM 相关变革引入各种 PNC 业务单位的 MIS 客户组，中心 BPM 团队深切关注教育，同时让项目的目标和进展完全透明。与此同时，该公司努力为 BPM 团队内的项目成功创造个人问责文化 - 赋予团队成员更多便利，让其能够给予用户任何所需服务，以期在新系统和流程中获得成功。

PNC 现在圆满完成了正式 BPM COE 的创建：首先，将集中管理和托管的 BPM 技术平台扩展至多个业务单位；其次，创建了新的服务（如组织 BPM 技术培训），这些服务可供 PNC 的业务单位使用。

当受邀分享有益于其他正经历类似变革的组织的洞察力时，PNC 代表重点提到了四个关键点：首先，不要低估流程专业人员可能为项目带来的价值；其次，不要被过度设计解决方案所诱惑；第三（特别是与驱动采用相关时），不要害怕与同行或竞争者交谈，要勇于听取其有关有效和无效工作的看法；最后应谨记，信任是一切的基础 - 如果用户群体不信任您，那么您建议的解决方案再完美也毫无意义。