

第三章

正式应用 BPM

本章要点

- ▶ 着手实施 BPM 项目
- ▶ 了解构建 BPM 解决方案的基础
- ▶ 运用 IT：记录流程

要在企业内正式实施 BPM，您需要进行一定的规划。如果有任何重大变化发生，准备得是否充分决定了一个项目最终的成功程度。此外，您不能凭空实施 BPM，而要让管理团队和其他同事一起参与进来。

在本章中，您将会看到如何为开始 BPM 项目做必要的规划以及构建 BPM 解决方案的基本步骤，您也将明白保证完整记录整个实施流程的重要性。

规划、规划、规划

毫无疑问，您希望您的 BPM 项目获得成功。否则，您就不会花费时间尝试开发这个项目。不过，BPM 项目的成功关键在于“规划、规划、规划。”

并非每一个项目都会成功，BPM 项目也不例外。每一个实施 BPM 项目的企业都对成功抱有很大的期望，但是有很多因素会让一个项目失败：

- ✓ 选择错误的项目
- ✓ 选择错误的流程
- ✓ 缺乏适当的沟通
- ✓ 合作伙伴之间缺乏协作
- ✓ 协调不力
- ✓ 丧失关键合作者的支持

其中任何一个因素都会给您的 **BPM** 项目造成灾难性后果。只有在预先规划时，将每一个因素考虑在内才有可能成功。

选择正确的项目/流程

第二章讨论了怎样选择正确的项目。当然，在项目中选择正确的流程也非常类似。再次强调，一开始您需要进行分析，明确哪些流程最能从 **BPM** 项目中获益。这项分析相当于制定一份流程清单，并按优先级进行划分，最终确定从何处着手。



请不要混淆需求文档与流程分析。需求文档阐明的是要实现的结果，而流程分析注重的是过程。

进行流程分析时，您应该寻求用多个变量描绘出也许能用于变更流程的方法。请谨记，实施 **BPM** 的关键推动因素之一就是改进流程。一件事情的一贯做法不代表是最佳做法、效率最高的做法或是最有逻辑的做法。

说服管理层接受 **BPM**

说服管理层接受 **BPM** 的关键是向他们说明 **BPM** 对于企业的经济价值。**BPM** 之所以能产生经济价值是因为改进业务流程能够降低成本，提高收益、员工工作积极性和客户满意度。

流程改进产生经济价值的最有力的例子体现在率先采用六西格玛或精益六西格玛管理方法的公司。



研究显示，一西格玛的转变就能使边际收入增加约 20%，也能相应地增加容量、减少员工数量和资本投资。正是因为存在这些经济收益，像 GE 这样的公司才采用这些方法，支持 BPM。

GE 也让业务流程管理成为上至 CEO 的企业文化的核心内容。一开始，您也许不能获得整个行政管理团队的这种承诺。但即使如此，它也不会成为一个问题，因为对 BPM 的一项基础投资就能产出大量回报，所以行政管理人员看到这种成果后就会给予大力支持。

位于康涅狄格州的研究公司高德纳指出，即时不重新设计，所有流程都会有大幅改进。高德纳公司称，只要“明确当前的交接情况、时机和职责，在正常情况下可以使生产力提高超过 12%。”对于很多流程来说，这只是提升效率的开始。

几年前，高德纳公司就有报告指出，78% 的 BPM 项目的内部回报率（IRR）超过 15%。不仅如此，这些项目的部署速度一般都较快（67% 在 6 个月内，50% 在 4 个月内），因此，通过 BPM 改进流程的公司能够快速获得投资回报，实现大量经济价值。

说服同事接受 BPM

使管理层参与其中只是第一步（见前一节），您也需要说服同事接受 BPM 项目。为此，也请向他们展示他们会怎样从 BPM 中获益。

您的同事感兴趣的是 BPM 的基本操作价值主张，它意味着是否能够以低投入更高质量地处理更多内容。由于不同部门之间的人工交接，以及无力监控整个流程进展，结果造成大多数流程浪费严重。

BPM 解决方案的初始部署就能消除这些问题，带来量化的实际收益。



除了提升效率，BPM 还能提高流程的效能，这一点主要体现在它能够更好地处理异常情况和做出更好的决策。例如，一家电信服务供应商发现，增强对开票争议流程的控制力后，公司支出减少了约 10%。该公司部署的 BPM 帮助其更彻底地发现重复问题和研究争议，进一步增强支出策略的协调一致性。对于受到规范限制的流程来说，这种控制力和协调一致性还能避免因为不正确、不一致或缓慢的流程执行而引起的罚款。这些效率提升对于您的同事来说很重要，因为他们非常注重保持其所在部门的效率。

您的同事也对 BPM 可以带来的敏捷性感兴趣。快速变更的能力对于任何一个现代组织来说都很关键。一般情况下，新商机推动变更，但在部分情况下，是新规定要求变更流程。不论执行变更的原因是什么，您的同事都会很高兴，BPM 能够让他们在必要的时候快速调整流程。

构建 BPM 解决方案

构建 BPM 解决方案通常会遵循一个相对固定的方式。在大多数情况下，开发、定义这种解决方案存在多个相当快速的迭代。

典型的 BPM 项目方案

虽然每一个 BPM 项目都有不同，但是很容易就能创建一个路线图，表明项目开发的常规途径。下面是一个非常典型的项目方案：

1. 评估阶段

- 高级设计
- 项目范围与计划

2. 一级迭代

- 开发应用框架
- 定义初始对象模型
- 定义初始规则集
- 创建规则流
- 初步部署开发环境
- 创建初始管理方案

3. 二级迭代

- 确立实时数据库连接
- 细化框架
- 添加新规则
- 更新规则流

4. 三级迭代

- 细化集成点
- 细化对象模型
- 添加额外规则
- 更新规则流
- 用户培训

根据项目需求的不同，要真正完整地实施一个项目，可能还需要更多的迭代。不过，因为每一个迭代的周期很短，因此整个开发流程仍然很快。

BPM 项目资源

您需要为 BPM 项目分配一定的资源，一般包括软件、人员和硬件。

软件资源

部分供应商单独发放组件许可证，或需要附加软件来支持 **BPM** 部署。基于行业标准的 **BPM** 套件（如 **IBM** 的）利用企业现有的基础架构组件，更有可能部署成功。大多数 **BPM** 供应商支持购买部门级 **BPM**，之后再根据要求将许可证扩展至企业级。这让您以更加稳妥缓慢地扩展 **BPM**。

人力资源

请确保为 **BPM** 项目安排适当人员。通常这些人员应包括

- ✓ 1 位项目经理
- ✓ 1 位主题专家
- ✓ 1-2 位业务分析师
- ✓ 1-2 位开发人员

这个核心项目团队应与业务和 **IT** 部门相统一，以确保项目的成功。

项目团队的小规模说明了 **BPM** 改进流程的高效率。一般一个团队不超过 5-6 人。

如果您希望持续推动流程改进，那么 **BPM** 项目团队必须持续参与 **BPM** 项目。他们不能完成一个项目后就解散，相反，团队成员应该运用从已完成的项目中所获取的专业知识帮助使未来的 **BPM** 项目更加成功。建立 **BPM** 团队成为一项持续性投资，随着新流程的增加，这项投资不断增加，投资回报也不断增加。

硬件资源

实际上，**BPM** 项目开发的持续硬件需求与其他应用部署需求类似。虽然 **BPM** 供应商尽可能降低对您的硬件的要求，但实际效果并不明显。

记录流程

在任何 **BPM** 项目中，记录都发挥着非常重要的作用。记录流程在项目之初就开始了。

记录变化

在开始 **BPM** 项目之前，一些基本的衡量基准有助于您发现实施 **BPM** 后发生的变化。请监控、管理精选的核心启动流程。这样，您就能够评估进展情况，衡量改进成果。



在您的企业执行如六西格玛这样的项目有助于您直接衡量改进情况。**BPM** 利用六西格玛之类的项目增添更多价值。

在确立衡量基准系统时请谨记，**BPM** 实施前后的每个流程之间可能没有直接关联，因为 **BPM** 消除了没有附加值的任务。

了解 **BPM** 架构

BPM 具有一个特别的结构或架构，非常有助于进行流程记录。虽然 **BPM** 有不同的实施内容，但还是存在一些共同的主要组件，包括：

- ✓ 含有用户界面、流程监控与管理仪表板和任务收件箱的工作空间
- ✓ 业务规则引擎、流程引擎和分析引擎所在的执行环境
- ✓ 包含流程资产描述、流程关系和流程策略的元数据库
- ✓ 支持流程建模、业务规则定义、**KPI** 定义、流程开发和用户界面设计的流程设计工具箱。
- ✓ 含有 **Web** 服务适配器、连接现有功能以及新服务创建工具的新服务开发环境

记录流程

在 BPM 环境中，流程设计与定义在图形环境里进行。在大多数情况下，流程设计工具让业务分析师可以使用拖放技术构建流程定义。

大多数的 BPM 开发工具使用标准建模标注（在本质上是一种简化的编程语言）定义流程模型。一般使用的是业务流程建模表示法（BPMN）或 XML 过程定义语言（XPDL）。使用这种建模表示法能够实现业务流程定义的标准化，因而也就能够实现不同工具的共享。

从本质上说，流程设计很像一个作业图，流程是图中的方框，业务规则定义图中的逻辑流。比如，您可能有一个处理客户投诉的流程。收到一条客户投诉时，该流程的第一部分就会触发，接着就会产生一个由一条业务规则推动的决策点，该业务规则规定将重要客户的投诉发送至客户服务代表精英团队，而其他的客户投诉则会被发送至普通的客户服务团队。

流程设计由不同的服务和业务规则组成。一开始它就需要业务分析师与开发人员的协作。业务人员提供定义，开发人员则利用这些定义创建模型。在部分 BPM 实施项目中，业务分析师在整个设计流程中发挥的作用更大。

业务规则是 BPM 项目的核心，它们是实现业务流程自动化的策略和方法。在 BPM 项目中，业务规则通过业务引擎进行管理，而业务管理人员可以访问规则引擎。因此，管理人员可以更加简单地查看或在必要时变更业务规则。



赋予业务管理人员或其他授权用户在规则引擎中变更规则的能力是 BPM 解决方案能够提供敏捷性的关键之一。无需重新设计整个流程，只要添加或变更某条现有规则就能让系统快速地根据变化的条件进行调整。



业务规则管理 BPM 流程中的工作流路由。在一些情况下，这些规则处理异常情况，如将 VIP 客户的投诉发送至客户服务精英团队。在另一些情况下，这些规则会自动作出决策。例如，某条规则可能会自动批准原本不符定义规定但声誉良好的客户的订单。

流程模拟

BPM 项目允许您在正式应用前对流程进行测试。这种测试过程即称作模拟，通过在虚拟环境中运行流程，对您的模型进行调整。

通过流程模拟，您可以看到您的模型对不同条件情况的反应，也可以看到有数据分类的报告。在一些情况下，您可以在模拟中使用从实际流程中收集到的历史数据，对比模型运行方式和现有流程的运行方式。

进行流程模拟时，您可以获得珍贵的记录材料，它能表明可能需要作出变更以提高模型效率或运行功能的地方，也能向您表明所有的资源需求以及整个模型中工作流的进展情况。

在开发有效的 BPM 系统过程中，流程模拟是迭代步骤之一。一般情况下，您意识到分析模拟结果的重要性，作出必要的变更，接着再次进行模拟 - 这个过程可能会重复多次。

36 达人系列之业务流程管理 - IBM 特定版



BPM 模型赋予您敏捷性，让您在正式实施 BPM 后，依然能进行改进，因而不需要无止尽地测试。部署完 BPM 系统后，最好能够为一些持续性的调整作准备。



本书版权归 **Wiley Publishing, Inc.** 所有，未经授权，严禁以任何方式传播、散布或使用本书。