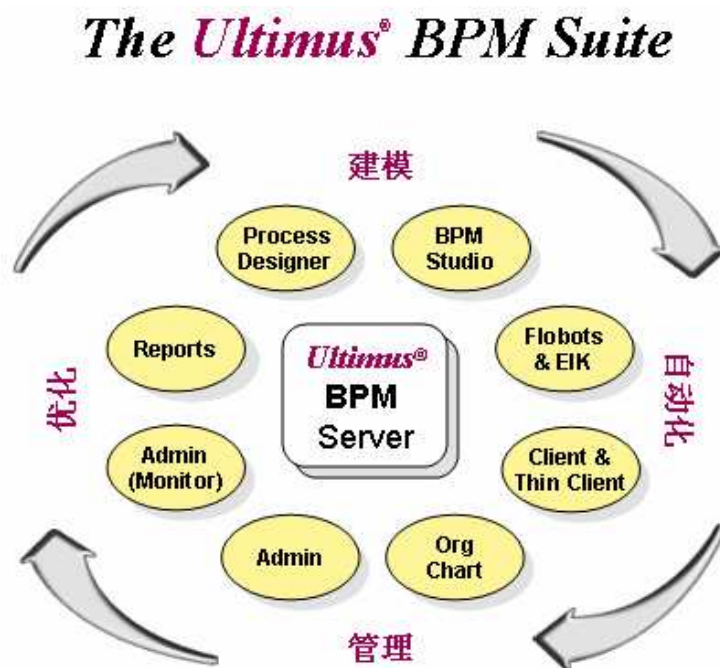


业务流程管理入门

By Ultimus 苏克东 编译

简介

业务流程管理（BPM）是一个当前软件行业最热门的市场分类。BPM是模块化，自动化，管理和优化业务流程来获取利润的学科。



BPM的迅速发展受到效率和效力对您的组织和业务流程的驱动。依靠流程，BPM集中在提升组织生产力和反馈效率，减少成本，并缩短循环时间，最终，一个高质量的BPM就是赢利的关键。

“证据表明BPM在减少失误循环时也节省成本，增加价值和支持区别。一个最近调查显示了许多BPM带来的价值。尽管有些价值是软性的，如员工满意度，其他价值如具体成本节约，包括如下：

- 缩短流程完成时间
- 减少步骤数目
- 减少失误循环
- 自动化行政任务
- 减少需求工人数量

BPM的六个主要特点：

1. 转换纸张为基础的业务流程到电子流程，消除纸张表单，文件夹，文档，和相关的低效事务
2. 与企业程序集成全面自动化步骤
3. 增加表单智能避免冗长造成的失误（没有添入必要数据）或不正确数据（如从数据库中选择零件编号，而无须用户输入）
4. 一体化控制功能确保流程的完整性和对人员或系统失灵的补救
5. 提供实时流程状态反馈
6. 测量流程时间和成本以便优化

这篇文章的下文将仔细讨论从工作流到BPM的进化过程，业务流程概要，BPM能给您组织带来的价值，选择BPM时应考虑内容和关键技术，最终是与BPM相关的非技术问题。

从 Workflow 到 BPM

BPM市场的供应商从以下四个不同方面提供解决方案：

- **业务流程模块化和分析** -集中在获得业务流程详细信息和变化对流程的潜在影响
- **工作流自动化** -集中在自动化以人为中心的流程上
- **企业程序集成** -集中在不同系统之间的信息交换
- **业务活动监控** -集中在分析业务流程和活动的效率及效力

一个完整的BPM解决方案必须提供所有这些方面的能力。对于这些方面来说，工作流自动化与BPM最有共同点，因为工作流自动化相对发展最成熟，并且标明流程的方案与基础层次的系统集成相关。下表展示了一些传统工作流解决方案和BPM的区别。单独的工作流并不是BPM。

工作流		业务流程管理
流程焦点	人对人 人对系统（次要）	人对人 系统对系统 人对系统 系统对人
范围	单一程序/工作组	企业平台 多重流程
方式	日益发现被内置入程序	IT基础结构中单独一层连接多重系统
集成期望	有限的	广泛的
中心	任务流转	流程和流程改进的生命周期管理
流程模块化	有限/无	必须
汇报	基本	流程效率的广泛分析 为业务效率使用BI工具灵活共享信息

BPM添加了许多新功能和必备条件远远超过工作流自动化。这些新能力保证企业能标明广泛得多的流程，并且通过前面模块化，分析和优化标明业务流程的生命周期。使用BPM，让持续改进流程变成了现实。

业务流程近观

什么是一个业务流程(BPM怎样改进流程)

仔细观察业务流程的定义将有机会阐明BPM：

定义：“一序列的组织或半组织的任务通过两个或更多个体连续或同时完成去达到一个共同的目的。”

这个定义有5个基本点：

i. 一个业务流程包括一个序列的任务。一个人完成一个单独任务不是业务流程。

通过BPM，仅需模块化流程就能帮您识别那些能被消除的任务或自动化来产生动态改进。

ii. 一个业务流程是组织或半组织的。这意味着必须有逻辑或规则规定任务应该按照什么样的序列执行。他们不是在特别情况下执行的。

当有清晰定义的逻辑时，自动化能用来消除失误并且就流转做出决策。

iii. 任务可连续或同时执行。

多数任务根据连续的或系列的步骤从开始到结束。这些种类的任务相当简单来自动化及跟进。但是，通常同时执行任务是困难的，因为有两个或更多活动在同一个时间执行而没有任何自动化或跟进机制。通过BPM，不仅同时流转容易些，而你能意识到某个特定流程事件正在生命周期中 - 知道谁正在负责（或应该负责）并且下一步将到哪里？

iv. 必须要有两个或更多个人或程序作为角色在工作流中执行不同任务

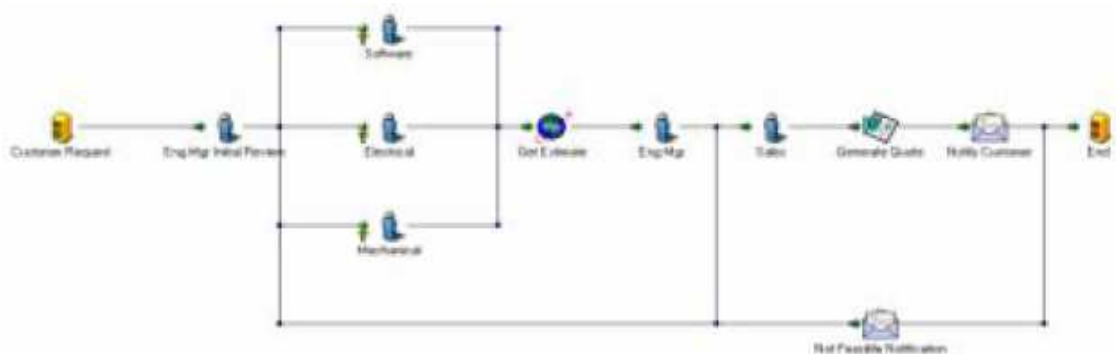
随着信息流从一个人到另一个人，信息丢失的机会，造成失误，或仅仅翻译不正确而增加。通过自动化步骤和以电子形式获取信息，这样失误的可能性明显减少。另外，如果流程中将涉及到程序，那么使用电子形式的信息将简化集成。

v. 任务的序列必须要达到同一个目标或产出

这使得业务流程连接在一起生产结果。通过申请BPM的训练，您能集中在期望的结果上并且根据这些标准衡量您的执行。如果您没有达到您的目标，您可以用优化来改进表现。

实例 - 变更定单

下图是一张Ultimus为一个简单变更定单流程开发的地图。一个客户申请变更一个产品或服务将启动本流程。在收到申请以后，工程经理能拒绝申请，需要一个EMAIL提醒发送给客户，或申请同时输入到3个其他团队（软件，电子，机械）。当所有需求团队反馈后，流程使用网络服务申请一个包括变更所有的输入和时间成本的预算包。这些信息将反馈给工程经理做最终检查和调整。此时，工程经理又一次能够拒绝申请（如果成本或时间预估过高）。否则，信息将提交给销售部门添加任何补充信息。然后流程将自动生成一个报价并且和提醒一起发送给客户。



A Simple Change Order Process

这是根据我们上面的5个流程定义细分结果：

i. 变更定单流程是一序列的任务如启动申请，工程经理检查，部门检查，网络服务申请等，流程中每个步骤代表一个分立的任务。

使用BPM软件，模块化流程允许您识别新的流程优化机会，如自动化电子邮件提醒，或使用客户提供的信息自动决定哪些部门需要加入检查（去除第一次工程经理检查的步骤）

ii. 任务的序列是组织或半组织的。任务将和特定逻辑或规则一致执行，比如：

- a. 最初申请必须由工程经理检查
- b. 工程经理能够选择参与检查和提供信息的部门
- c. 如果申请被拒绝，申请人必须通过电子邮件通知

通过自动化，系统根据流程中的数据保证每个这些步骤都完成。

iii. 任务根据业务流程的逻辑能够连续或同时进行。在这个例子里，3个部门同时检查他们的相关部分内容。

平行步骤节省了大量时间，自动化的步骤保证不会发生问题。

iv. 必须要有最少两个或更多参与人员执行不同任务。在变更定单流程中相关参与人员包括客户，工程经理，软件/电子/机械部门的代表，以及销售人员。在这个例子里我们同样涉及3个程序，电子邮件，Microsoft Word，和一个支持网络服务的企业预算程序

使用BPM，所有这些参与者都不需打电话就能检查申请的状态。不同的部门，甚至客户（如果必须的话）能准确的了解到申请的情况。

v. 一序列的任务必须有同一个目的。在这个例子里，流程的目的是为客户提供一个准确的报价。企业能够跟进其他目标因为信息依靠电子形式收集，不仅仅是产生报价，同时包括需要多长时间，多少成本，以及那个部门反馈最快。分析这些信息能够帮助组织了解运作效率。在结果的基础上，步骤可以添加或去除，简化表单，调整规则。如果没有BPM来做这些事情将是非常困难的。

目标业务流程

每个组织都有大量的业务流程。这些业务流程定义任务，规则，人员和程序来传送产品，服务或信息到企业的内外客户。一些通用业务流程容易被识别并且是BPM最好的目标：

功能区域	流程
金融	• 合同审批（Sarbanes/Oxley 法案） • 发票处理流程 • 借贷流程 • 请款流程 • 销售预测流程 • 采购申请流程 • 预算\资金 拨款申请
生产	• ISO9000 流程

	• 工程变化申请 • 生产次序更改流程 • 部件管理 • 返回授权 • 质量控制
内务 / 行政	• 服从规章 • 指南 • 支出流程 • 调查流程 • 记录路线及许可
人力资源	• 工作人员活动 • 表现评估 • 请假申请 • 出行申请 • 招聘流程 • 时间表
市场 / 销售	• 新设帐号安装流程 • 销售机会管理 • 制作计划书 • 定单处理流程 • 顾客关怀流程 • 客户报价申请流程 • 资助申请流程
产品开发	• 新产品介绍流程 • 产品改进流程 • 新产品开发流程 • 缺陷汇报流程

BPM 的优点

BPM为组织提供大量可见和不可见的价值：

- **改进业务速度** - BPM能够通过自动化特定步骤，允许步骤同时进行，并且保证步骤完成时间限制等方式消除滞后延时和缩短90%任务时间从而进一步缩短循环时间。
- **增加客户满意度** - 通过促进循环时间和保证不出差错，内外客户更快，更容易得到信息和反馈，满意度提高。
- **流程真实和责任度** - BPM保证所有需求规则都被服从并且所有要求步骤都被完成。随着公司提出新的象Sarbanes/Oxley法案的服从问题或获得ISO 9000认证。BPM成为重要的企业规章

- **流程优化和消除不必要任务** - 通过简单模块化流程，组织能够找到消除不必要工作的机会，另外，BPM系统能够提供流程成本，执行时间，工作任务的标尺。在此基础上帮助检查和优化流程。

“到了2007年，商业组织将能在当前范围内通过建立现有业务模式和优化成本节省业务流程成本的10%。”

Gartner 集团

- **在业务流程中包括客户和合作伙伴** - BPM帮助业务流程够到企业外部并且允许客户和合作伙伴踊跃参与。这为企业与客户，合作伙伴的协作和团队合作提供无止境的可能性。
- **组织灵敏性**- BPM 提供一个极好的方法来获得组织灵敏性。业务流程自动化通过使用软件很容易设置。当流程改变时，相对比较容易改变规则，角色和流程定义的关系。

Ultimus发现我们的客户在他们的企业内持续迅速获得许多这些价值(可能不是全部这些价值)。许多人说他们的BPM努力是核心来源，支持竞争力优势。当讨论拥有这些价值时，问题不是你是否应该拥有，问题是什么时候和如何拥有。下一节将讨论一些回答如何拥有的技术问题。

探索 BPM 技术

BPM产品的市场被挤满了并且还很容易混淆。这是因为市场要求的幅度（从模块化到自动化到管理到优化）以及发展中的对BPM提供投资回报的认识。大多数情况下，产品没有解决BPM的所有方面，仅仅为一个完整的实施提供一个侧面的需求。如果您的组织仅希望实施BPM的一小部分，这些产品将会能勉强达到您的要求。但是如果您希望为您的企业实施端对端的BPM焦点，那么只有完整的端对端方案应该被考虑。

目标概括的BPM平台应该包括所有Gartner集团指定的区域。他们被设计来标明整个流程生命周期。这些整套的产品同时因不同业务流程的目标提供坚实能力。当了解一个BPM产品宣称处理广泛的BPM需求时，确认流程同时包括人和程序是很重要的。处理人之间流程是挑战性的，因为有大量的期望和流转考虑。如果一个产品确实程序集成效果良好，但是以人为中心流程功能有限制的话，你会有很大的问题。

相反的，如果BPM平台受限于集成条件，你将不能从您的企业应用程序中获得或输入信息。Ultimus BPM Suite是一个完整，概括的BPM产品同时拥有强大的以人为中心的工作流和灵活集成能力。

一个完整的BPM系统必备元素

我们期望最后的领导者（在BPM市场里）为客户达到以下5点：

图形化工具 - 设计来分析，模块和定义流程。这些工具专为需要建立流程流和设计新流的业务分析人员设计。这些流然后为将来执行而设定。

运行时间执行引擎 - 这是一个根本的统计机器执行定义流程流。随着流程流的执行，引擎可能要求自动服务或任务必须人力完成。服务可能由程序提供 - 遗留和新的服务 - 或通过企业企业可能是交易伙伴或分包商。运行时间环境维持每个流程当时的状态。

机敏工具 - 这个功能涉及流程调整，工作单管理和优先工作。

监控和管理流的工具 - 监控可能包括流程表现，完成程度或呼出条件，流程管理可能包括流程终止，补救流程，工作平衡和重新流转。

完成后分析工具 - 这些工具用收到的统计数据衡量和调整业务流程。

来源：摘录自 Gartner Research

Note "A BPM Taxonomy: Creating Clarity in a Confusing Market", T-18-9669, 29 May 2003.

BPM 的 3 个非技术考量

随着您开始寻找正确的BPM解决方案,Ultimus鼓励您在您的评估中包括以下3个纯技术问题以外的因素。这些因素能造就或损害一个项目。

1. 流程驱使用户和系统集成
2. 生命周期方法是必须的
3. 职责(从分析人员到开发人员到用户)

1. 流程驱使用户和系统集成

在你选择正确BPM方案前,你需要去感觉一下你希望自动化的流程。您的想法可能很明确(如我希望自动化采购流程)到更广泛(如我希望自动化所有定单流程)到企业范围(如我希望自动化所有流程-当然是在一个扩展的时间段内)。不管范围的大小,识别你的流程将帮助识别两个主要范围能造就或损害您的项目。

用户 - BPM软件的用户是永恒变化的。大多数情况下,BPM使用不是他们的日常工作。一些情况下(我们认为会越来越的)他们可能甚至不在您的企业里。感觉一下将参与到流程中的人员 - 他们的技术水平,他们的技术知识,他们对流程的理解-都将影响您所选择的BPM方案客户端用户介面能力。不管怎样,网络浏览器是必要的,但是你可能需要定制信息来让所有用户都能方便使用。

系统 - 现在,很难想象一个业务流程不从您公司的其他系统获得信息,不管是文档,用户目录,或一个ERP系统,并且发送信息到这些系统。通过识别会接触到流程的系统,你可以马上建立你的BPM方案的集成需求。

聚焦在用户和系统上能帮助您在选择过程中做一个最初的分类,通过分析您可以了解到为满足您的业务需求需要什么样的技术支持。

2. 必需的生命周期方式

听起来可能使人痛苦,但是一个BPM初始从未完成过。这是因为BPM定义的一部分是优化。当寻找一个方案是,寻找一个能在流程的生命周期所有阶段帮助您的方案(从设计和模块化到自动化和实施到管理和使用到汇报和优化)。不仅仅是简单的优化,必须明白流程总是在变,不管新的意外条件必须被注明(在客户申请的基础上)还是新实施的系统。不变的以一种方式执行你的流程是无法接受的。你必须很有接受能力。

识别能够在生命周期所有阶段使用的方案将是您成功实施BPM的良好开端。

3. 责任制(从分析人员到开发人员到用户)

认识流程周期的一些要求能帮助你理解责任。当实施一个BPM方案是,必须让您的方案能利用责任制度,能力和人员。比如,如果您的业务经理为管理工作项目负责,那么他们应该能在BPM方案里完成 - 无须编程或IT帮助。如果业务分析人员和流程拥有者负责流转规则和处理意外,那么他们应该能够在不需编程和IT协助的情况下完成。建立跨流程生命周期目标责任制(如谁将模块化,谁将开发集成,谁将管理业务规则)并且确定技术需要结果的数量(如业务规则必须靠分析人员改)将帮助您选中你的理想BPM方案。

总结

我们相信BPM对大多数企业来说将成为最重要的技术驱动的业务启动点。它将带领您使用技术支持您的业务流程，而不是让您的流程去配合您的技术。它提供确定，持续的投资汇报和竞争力优势。已帮助客户模块化，自动化，管理和优化数以千记的流程。Ultimus拥有BPM对每个行业每个组织的第一手价值经验。我们很高兴能和您共享我们的经验并且帮助您成功实施BPM。

关于 Ultimus

Ultimus 在企业流程管理（BPM）和 workflow 自动化领域中的先锋表现，使之迅速成为高获利的全球性软件公司。借着模块、自动化、管理及优化企业的流程，我们帮助全世界的顾客提升利润。Ultimus 总公司位于北卡罗莱纳州的卡瑞市（Cary），成果深受 Gartner 和 Forrester 两家产业研究公司的肯定，并被誉为企业流程管理（BPM）市场上的领导厂商之一。

Ultimus 在北美洲、欧洲、亚洲、南美洲及中东都有企业及业务据点。经由各营运中心及遍布全球 61 个国家、100 家以上合作伙伴所组成的网络，已有 1,400 多家客户部署了 Ultimus BPM Suite，以解决在企业流程管理方面所遇到的挑战。客户包括：嘉年华邮轮集团（Carnival Cruise Lines）、花旗银行（Citizens Bank）、McKesson、HBOC、微软（Microsoft）、Newell Rubbermaid、百得（Black and Decker）、Rexam do Brasil 和 Cable & Wireless Panama 等等。

此外，eWeek 杂志也在 2004 年颁发“eWeek 杰出奖”（eWeek Excellence Award）给 Ultimus BPM Suite，肯定它的超强功能。同时，Ultimus 也四度荣获 Deloitte & Touche 所颁发的“全美 500 家成长最快的科技公司”（Technology Fast 500 Award）及许多其它奖项。欲知更多 Ultimus 的相关资料，请访问 Ultimus 中国网站：<http://www.ultimus.com/cn>、或以电子邮件：cninfo@ultimus.com、或致电 Ultimus 中国公司：+86 21-64288308 洽询。