

CIO谈流程模板利弊 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/141/2021_2022_CIO_E8_B0_88_E6_B5_81_E7_c29_141340.htm 我最近在拉丁美洲出差，有家银行的CIO向我咨询了BPM系统中流程模板的可用性。实际上全球各地有很多客户都向我提出过这个问题。虽然许多分析员都发表过有关流程模板的言论，宣传了流程模板能够给客户带来的好处，但客户对流程模板还是不甚了解。流程模板似乎对于整个BPM行业来说具有举足轻重的意义。客户可以使用BPM供应商提供的预定义好的流程模板进行流程开发，而不必从一张白纸开始。这样就能降低流程定义和开发所需的服务成本。客户只需根据它们自身的需求对流程模板做出调整或定制化。流程模板的鼓吹人士指出，流程模板能够带来的一个更大的好处就是，它能够封装一些最佳实践，这些最佳实践是BPM供应商在为其他众多客户实施流程自动化时所发现的。当某个客户首次使用流程模板时，不仅能够缩短流程开发的时间，还能够从供应商的最佳实践和流程经验中获益良多。在某些情况下，客户对自身流程缺乏信心，希望通过流程模板来了解其他企业如何处理特定的流程任务，并由此展开对自身流程的讨论。当然，所有客户都想要降低成本，缩短实现投资回报的时间，并使用最佳实践。因此，全球各地有许多客户都对流程模板十分感兴趣，希望从BPM供应商那里获得这些模板。正是由于以上原因，我在多年之前也曾是流程模板的忠实支持者。实际上，我们公司曾经在BPM解决方案中给出12个立即可用的流程模板。我们花费了很多时间对这些流程模板进行开发、测试和建档。但

是我很沮丧地发现，基本上没有多少客户会使用这些模板。开发和支持这些流程模板的成本远远超过了客户从中获得的利益，于是我们公司就不再开发流程模板了。这种理解（似乎每个客户都需要流程模板）与现实（没有客户使用我们提供的流程模板）之间的差距促使我探索其中的原因。后来我发现流程模板是一把双刃剑，其有利的一面上面已经论述过了，其不利的一面则由很多因素构成。来源

：www.examda.com 一个业务流程是由许多个组件构成的，每个组件都有其功能和成本。主要的组件如下：流程图：描绘业务流程的先后顺序 业务规则：描述流程的逻辑 角色和职责：确定谁参与流程，以及参与者之间的关系 用户界面：确定参与者同流程交互的方式 集成：实现第三方应用程序同流程的交互 数据库：存储流程所使用过或产生的数据 要实现流程自动化，客户必须实施上述组件。下面让我们对这些组件一一进行分析，看看流程模板是否对它们有效，是否能够为客户增加价值，或是缩短实施这些组件的时间。流程图是流程模板确实能够起作用的地方。流程模板本身就提供流程图，该图代表了供应商所发现的最佳实践。通过流程图，我们可以十分方便地确定流程的步骤。许多客户都能够从这现成的流程图中获益，不需要再自己重新开发一张。但是使用现代的BPM系统，流程图是十分容易开发的，因为这些系统提供图形化的流程图作图工具。创建一张流程图不花什么时间。由于创建流程图这个任务是由业务使用者来完成的，他们通常喜欢使用微软Visio等简单工具来完成，或者直接用纸和笔来画。于是客户就会面临这样一个问题：应该使用系统自带的流程图呢，还是自己重新创建？假如使用流程模板中的流

程图，那这个流程图是否能够反映客户真实的业务实践呢？流程模板中的流程图是否真的代表最佳实践呢？假如模板中的流程图与客户实际流程不符，那么是应该按流程模板的流程图来改变现有流程呢，还是评估现有流程的弱点然后做出改进呢？那些针对关键业务流程开发出最佳实践的公司是否愿意在模板中共享它们的经验呢？假如客户只是对自身流程缺乏信心，希望通过流程模板来了解其他企业的流程，那是否只需要在纸上看一看模板就可以了？基本上，流程模板中的流程图的确能够为客户带来某些利益。但是在BPM系统中创建或修改流程图越是容易，那么模板能够带来的好处越是少。业务规则是业务流程的核心。规则通常是复杂的，两个公司不大可能有同样的规则，除非是有关税务、财务报告等公认的事务。每个公司都有自己独特的规则，而且这些规则经常发生变化。开发和维护规则要求管理层的参与，并且成本不菲。流程模板不可能将所有公司需要的业务规则都包含进来。因此即便流程模板中提供了业务规则，客户也需要要花大量时间来理解和修改规则。更有效率的做法是为自身的流程从头创建规则。对于那些规则中套规则的情况（客户经常会有这种情况），这种方法的优势更为明显。因此，流程模板在业务规则方面不起作用。即便在同一个行业中，不同公司也会有不同的角色和职责定义。各个公司的组织结构图都是独特的，它们对角色和职责的定义也是各不相同的。我们无法从书店、行业协会或咨询公司那里买到“组织结构最佳实践”！而业务流程是高度依赖于角色和职责的。共性的缺乏导致流程模板也无法在这个组件起到应有作用。用户界面是BPM解决方案中相对较昂贵的一个组件，因为即使是使

用供应商提供的图形化工具，开发这些界面也十分费时。业务流程中使用的电子表格也往往是十分复杂的。而且每个公司都有自己独特的用户界面标准，这种标准通常是从以前的纸张格式延续下来的，但现在需要使用BPM解决方案来进行替代。使用者们不喜欢改变，尤其是这种格式使用时间较长，他们已经习惯这种格式了。当客户在实施BPM解决方案时，他们的目标是要尽可能的符合原来的手工格式，以便使用者接受BPM，并缩短他们的学习曲线。因此企业一般不愿意使用流程模板所提供的电子表格，尤其是当BPM系统成本高昂时。BPM之所以吸引客户是因为它能按照客户的方式实现流程自动化。因此，客户不愿意接受与习惯不符的电子表格。因此，那些提供电子表格的流程模板将会遭受大量修改，从而减少了它们的价值。在大多数情况下，我认为客户在设计电子表格时，更愿意从一张白纸开始。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com