

Business Process Management

Introduction to Concepts

Dr. Kanchit Malaivongs

วัตถุประสงค์ของวิชา

- เมื่อนักศึกษาได้ศึกษาจบวิชานี้แล้ว นักศึกษาจะสามารถ
 - อธิบายความหมายและความสำคัญของ **Business Process**
 - อธิบายหลักการของ **Business Process Management**
 - อธิบายโครงสร้างของ **Business Process**
 - เขียน **Business Process** ขององค์กรได้
 - วิเคราะห์กระบวนการขององค์กรได้
 - นำ **BCM** ไปใช้ในการจัดการองค์กรได้

ตำราหลักเบื้องต้น

- ตำราหลักเบื้องต้นที่จะใช้ในวิชานี้คือมีสองเล่มคือ หนังสืออิเล็กทรอนิกส์ ชื่อ **BPM Basics for Dummies** เขียนโดย **Kiran Garimella, Michael Lees** และ **Bruce Williams** สำนักพิมพ์ **Wiley Publishing, 2008** และ **Software AG, Intelligent Guide to Enterprise BPM: Remove Silos to unleash Process Power, June 2012, Software AG.**
- ตำราทั้งสองเล่มนี้มีในเว็บ เนื้อหาที่อยู่ในเล่มเป็นภาษาอังกฤษ เล่มแรกมีระดับเบื้องต้นซึ่งอ่านง่ายสมชื่อหนังสือ ส่วนเล่มที่สองมีรายละเอียดด้านเทคนิคมากกว่า จำเป็นที่นักศึกษาทุกคนจะต้องดาวน์โหลดมาอ่านทั้งสองเล่ม เพราะจะนำมาออกข้อสอบ

เอกสารการสอน

- อาจารย์ได้จัดทำเอกสารการสอน ซึ่งผสมผสานเนื้อหาที่ดาวน์โหลดจากเว็บไซต์ของมหาวิทยาลัยอื่น ๆ มาประกอบ และจะอธิบายเนื้อหาใน **PPT Presentation** โดยโยงเข้ากับเนื้อหาในตำราหลัก
- จำเป็นที่นักศึกษาจะต้องฟังรายละเอียดที่อาจารย์อธิบาย และ ต้องค้นคว้าเนื้อหาตามประเด็นที่อาจารย์บอกจากเว็บเองเพื่อให้เข้าใจเนื้อหาของวิชาเพิ่มมากขึ้น ประเด็นที่ให้อ่านและค้นคว้ามานี้ นักศึกษาจะต้องจัดทำเป็นรายงานส่งอาจารย์ตามกำหนด
- เอกสารการสอนบางส่วนจะเป็นบทความสำหรับให้นักศึกษาอ่านเพื่อให้เข้าใจเนื้อหามากขึ้น

วิธีการสอนและการเรียน

- การสอนในวิชานี้ประกอบด้วย
 - การบรรยายในชั้นเรียน
 - การอภิปรายประเด็นที่น่าสนใจ
 - การทำแบบฝึกหัดเป็นกลุ่มในชั้น
 - การค้นคว้าเนื้อหาสำคัญที่อาจารย์กำหนดจากเว็บ
 - การบ้านซึ่งเป็นอ่านตำราหลักและเอกสารที่อาจารย์กำหนด
 - การเขียนรายงานตามที่อาจารย์กำหนด
- นักศึกษาสามารถถามประเด็นที่ไม่เข้าใจได้ตลอดเวลา

ทักษะที่พึงประสงค์จากวิชานี้

1. **จริยธรรมและความรับผิดชอบ** วัดจากการเข้าเรียนตรงเวลา, ไม่ขาดเรียน, และ ส่งงานตามกำหนด
2. **ความรู้** วัดจากการที่นักศึกษาสามารถค้นคว้าความรู้และนำมาจัดทำรายงานได้เองอย่างลึกซึ้ง สามารถทำโจทย์ที่เป็นความรู้ได้
3. **ปัญญา** วัดจากการที่นักศึกษาสามารถทำกิจกรรมร่วมกันได้โดยแสดงออกถึงการคิดอย่างลึกซึ้ง และ สามารถประยุกต์เนื้อหาที่เรียนมาได้อย่างถูกต้อง สามารถทำโจทย์ที่เป็นการประยุกต์ได้
4. **ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล** วัดจากการที่นักศึกษาทุกคนสามารถทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มได้อย่างราบรื่น โดยแต่ละคนมีส่วนในการทำงานนั้น
5. **การวิเคราะห์เชิงจำนวน และไอที** วัดจากความสามารถของนักศึกษาในการวิเคราะห์กระบวนการและการออกแบบระบบ **BPM**

การวัดผลและการให้คะแนน

- การวัดผลการเรียนในวิชานี้ประกอบด้วย
 1. **(30 คะแนน)** การวัดจากการส่งเอกสารที่จัดทำขึ้นในการเรียนทั้งวิชาประกอบด้วย
 - ตำราหลักที่ได้ดาวน์โหลดและพิมพ์จากเว็บ พร้อมร่องรอยหลักฐานที่แสดงว่าได้อ่านและทำความเข้าใจเนื้อหาสำคัญในตำรา หลักฐานนี้ให้เขียนด้วยลายมือลงในแต่ละหน้าของตำรา และ ในรายงานที่อาจารย์ให้ทำ
 - การค้นหาเนื้อหาสำคัญที่อาจารย์กำหนด โดยดาวน์โหลดมาจากเว็บ พร้อมกับสรุปประเด็นที่ได้อ่านเป็นภาษาไทย โดยให้พิมพ์อย่างเรียบร้อย
 2. **(30 คะแนน)** การจัดทำและวิเคราะห์กระบวนการตามที่อาจารย์มอบหมาย
 3. **(30 คะแนน)** การสอบซึ่งจะนำรายละเอียดที่สอนและกำหนดให้อ่านมาออกเป็นข้อสอบ
 4. **(10 คะแนน)** การเข้าเรียนและร่วมแสดงความคิดเห็นในชั้น
 5. การขาดเรียนไม่ว่าด้วยเหตุผลใด ๆ จะทำให้ไม่ได้ระดับคะแนน **A** แม้ว่าจะได้คะแนนรวมดี เพราะถือว่านักศึกษาไม่มีความรับผิดชอบ

ตัวอย่างเนื้อหาของวิชานี้ใน

Eindhoven University of Technology

Business Process Management



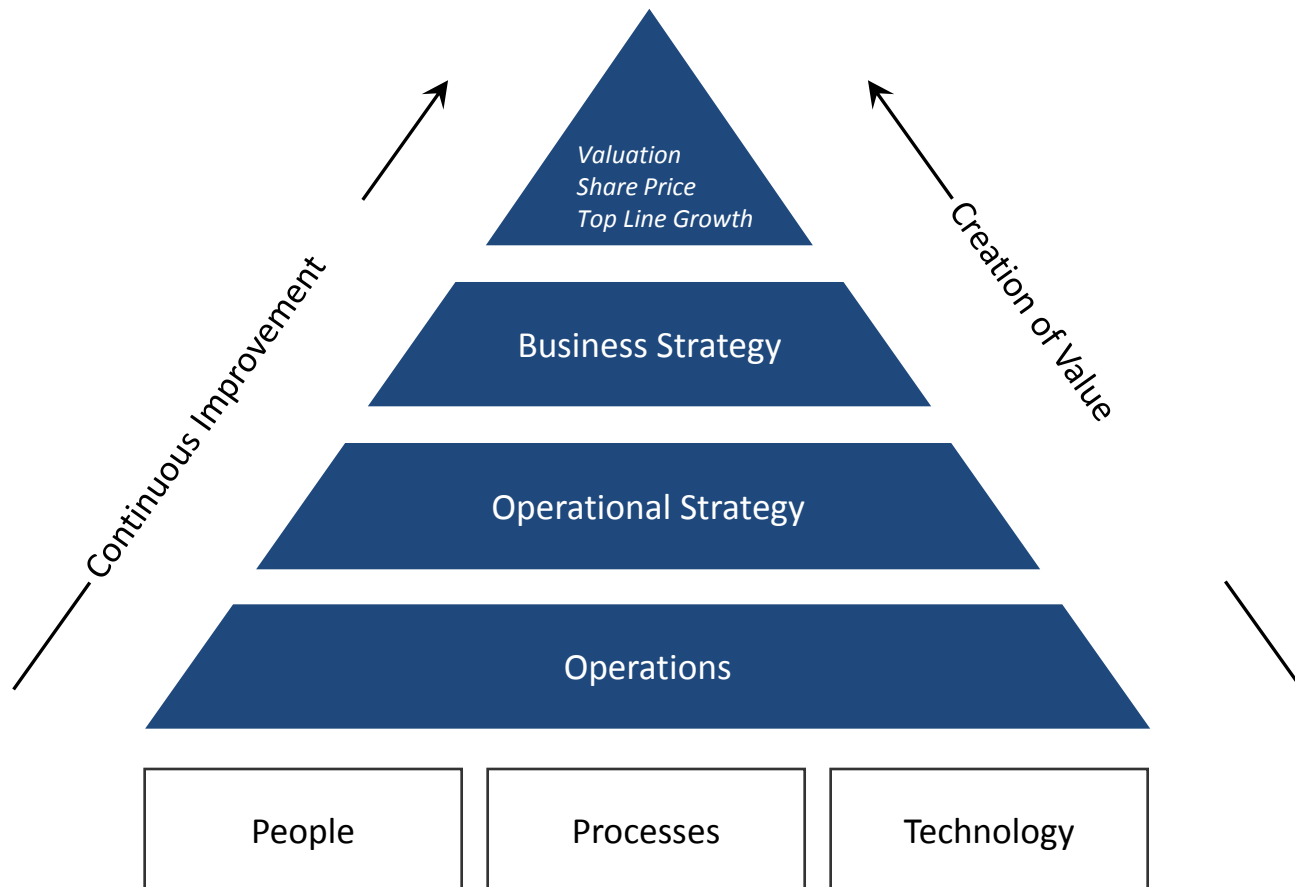
Business is a Process

*American Productivity & Quality Center
(APQC) 2007*

Structured processes account for only 10% of the work performed within organizations each day;

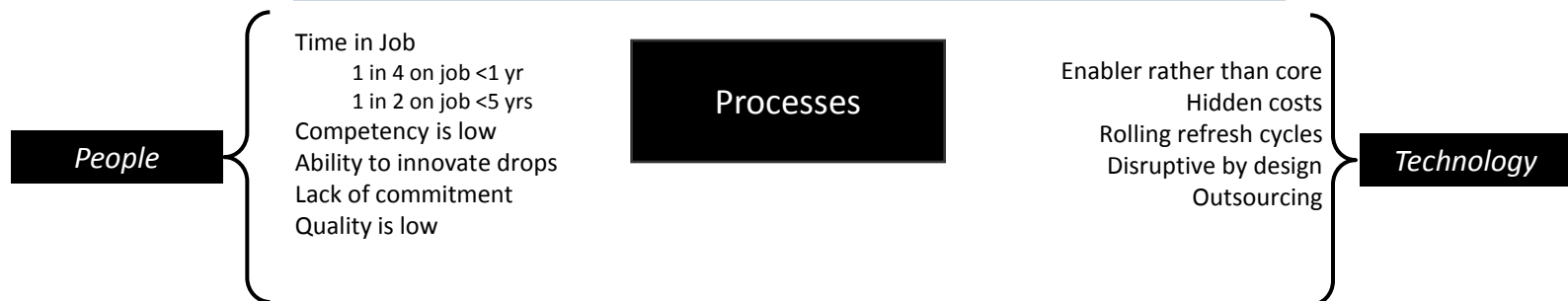
the remain 90% is executed in a completely dynamic, unstructured environment.

The value generation pyramid describes Business Performance built on an operational foundation.



Business is a Process

Process represents the corporate memory and is the only element in the business foundation that is 100% under management's control.



Which is better for improving?

- People can be trained up to the limit of their background and fundamental ability.
- People can still commit mistakes and errors.
- Technology can be improved to the best available but other competitors can do the same.
- Technology can be useless if not used in well designed processes.

For most organizations
Change
is difficult
and
Significant Change
is
almost impossible

Business Process Management (BPM)

A method of efficiently aligning an organization with the wants and needs of clients.

It is a holistic management approach that promotes business effectiveness and efficiency while striving for innovation.

Business Process Management (BPM)

A method of efficiently aligning an organization with the wants and needs of clients.

It is a holistic management approach that promotes business effectiveness and efficiency while striving for innovation.

ROI of BPM

A method of efficiently aligning an organization with the wants and needs of clients.

It is a holistic management approach that promotes business effectiveness and efficiency while striving for innovation.

ROI of BPM

Impact

Value

Effectiveness



Productivity

Optimal Standardized Process
One Language – Multiple
Dialects

Do More With Less

Efficiency



Visibility

Visibility to key process metrics
and ability to monitor overall
performance

Continuous Improvement

Innovation



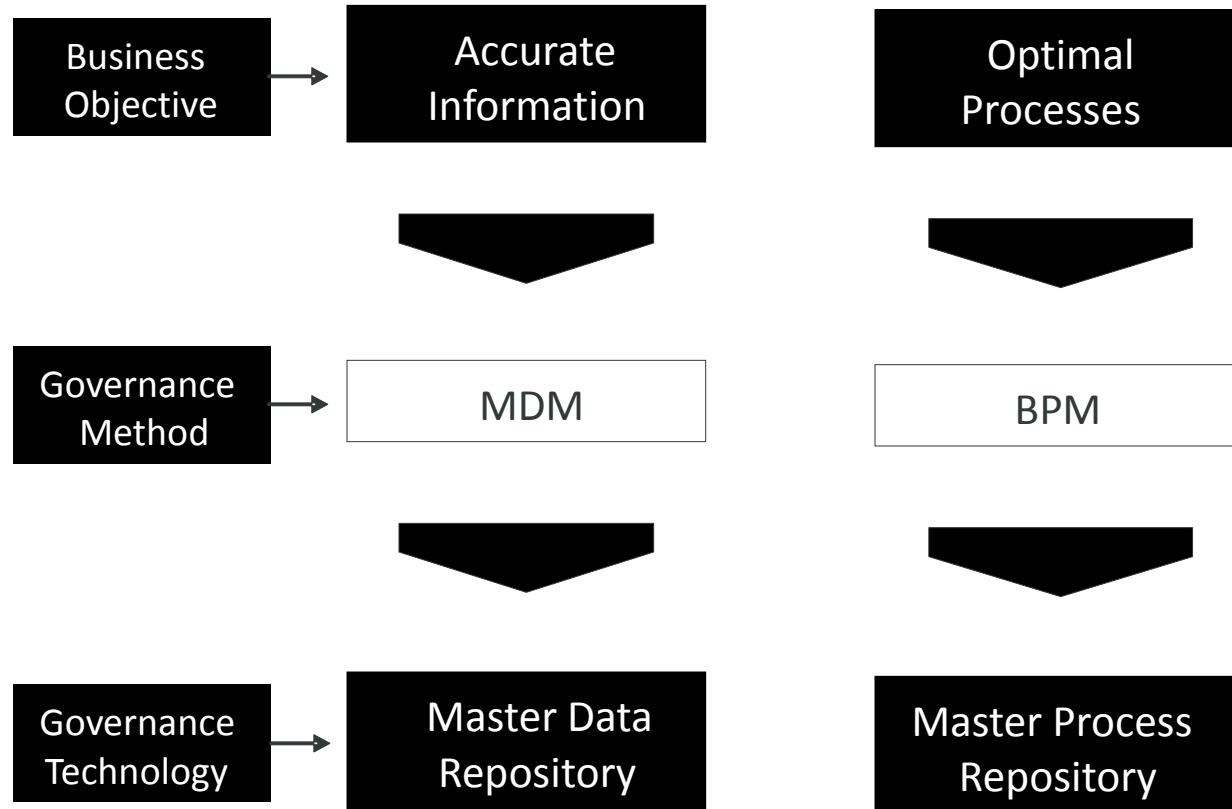
Agility

Changes implemented rapidly
while maintaining control

Speed to Value

It's all about Results


Business Process Management is to “process”
what Master Data Management is to “information”



BPM and a Master Process Repository drive predictability
and repeatability into work processes and operations

The Master Process Repository is the hub for continuous improvement

Optimal
Processes



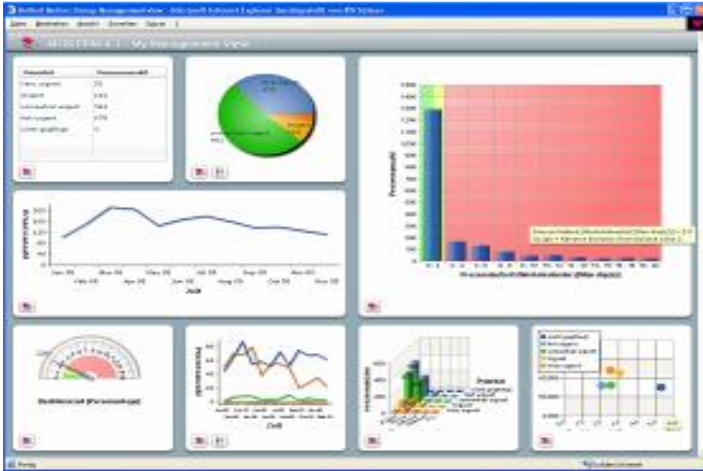
BPM



Master Process
Repository

- Provides a context for how the business operates
 - Interdependencies of processes
 - Accountability
 - Cause & Effect
- Drives technology independence
 - Decouples “how” the business operates from “what” it operates on
 - Sustains operational predictability through technology cycles
- Delivers efficiencies
 - Creates persistent processes across the enterprise
 - Provides analytics to uncover under- or unutilized processes
 - Enables accurate costing of (operational) processes

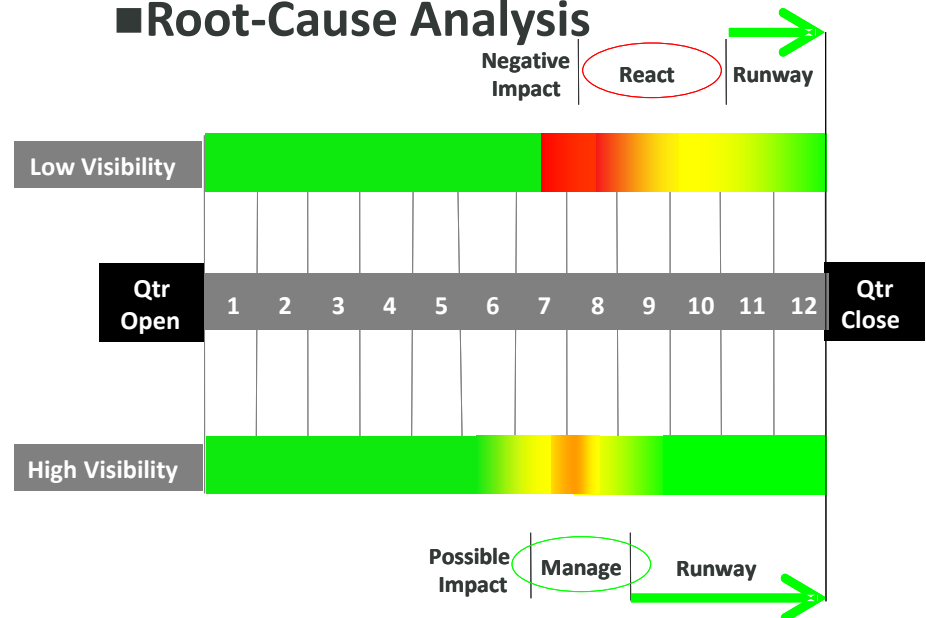
Process Visibility



**Visibility
Provides
Time
To
ACT
Vs.
React**

**On Demand Measurement and Analysis
of actual running processes**

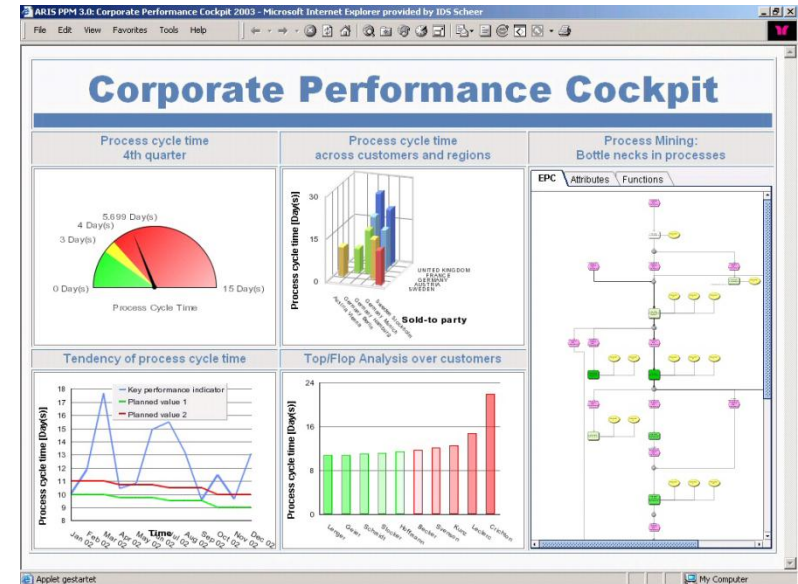
- Automated collection
- Always-on monitoring
- Early Detection of anomalies
- Alerting
- Root-Cause Analysis



Monitoring, measuring and analyzing operational processes & events provides the base for “command”

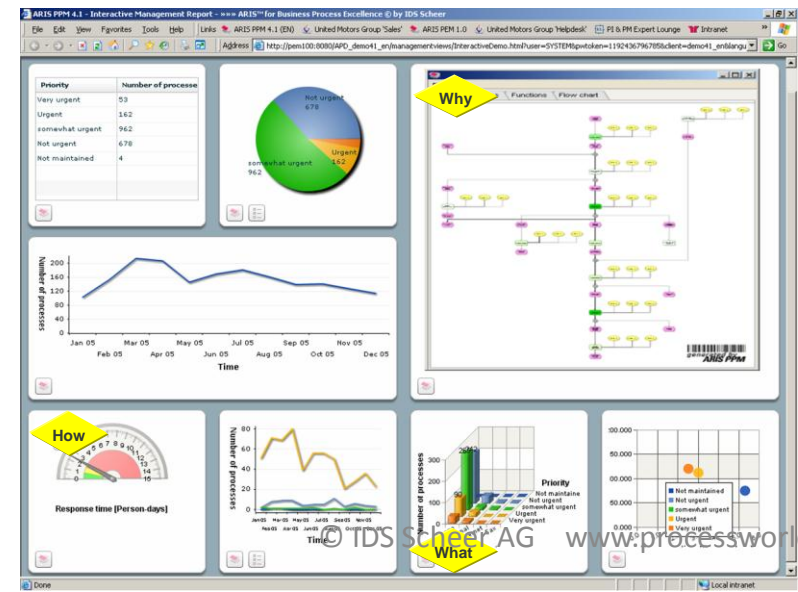
Monitor and Measure

- How many calls violated the SLA last week?
- Where are the bottlenecks within the process?
- Which regions and customers performed best?



Analysis: What, How, Why

- Automatically monitor performance indicators
- Uncover actual process behavior patterns and compare to target patterns
- Determine root cause for anomalies in behavior



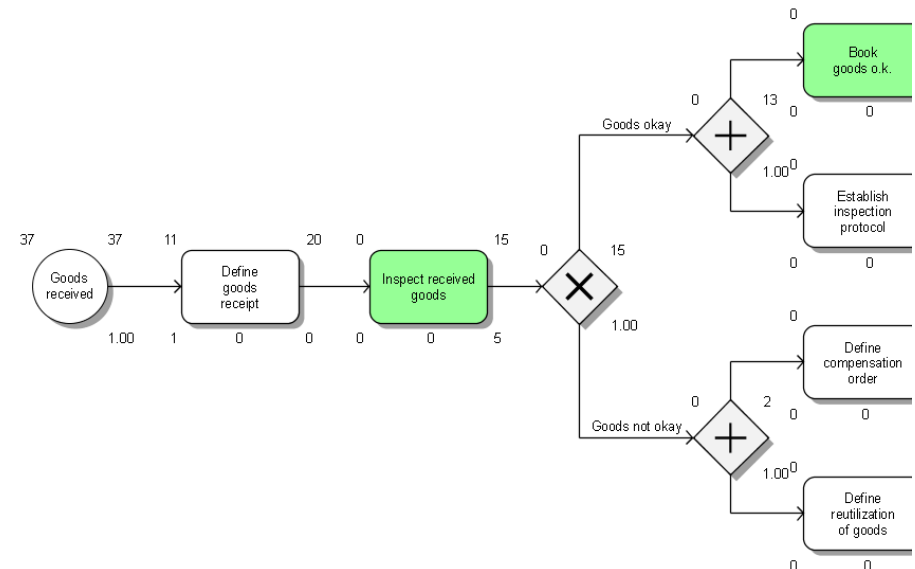
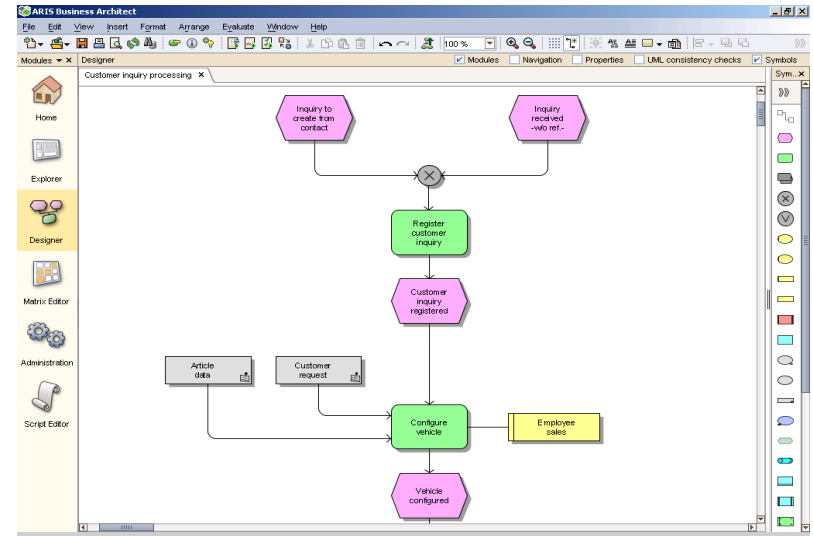
Modelers and simulators enable rapid process reengineering for “control” of operations

Modeling

- What are the new business needs?
- Can manual steps be automated?
- Is the new model documented and broadly available?

Simulation

- Automatically capture time steps in simulated process
- Project performance against targets
- Discovery of “best” processes for safeguarding organizational changes



How do you get started with BPM

No Point if it is not Transformative

To truly Create you must first let go:
of the past - of preconceived ideas!

See Orbiting the Hairball p216

Processes are dynamic and subject to change.
We will do what we have to do to get our jobs done.
All VOIDS will be filled!

Think about:

- What problem are we trying to solve?
- What is really important to get right?
- How do we know the VOC?
- How will we measure success?
- What happens when we leave?

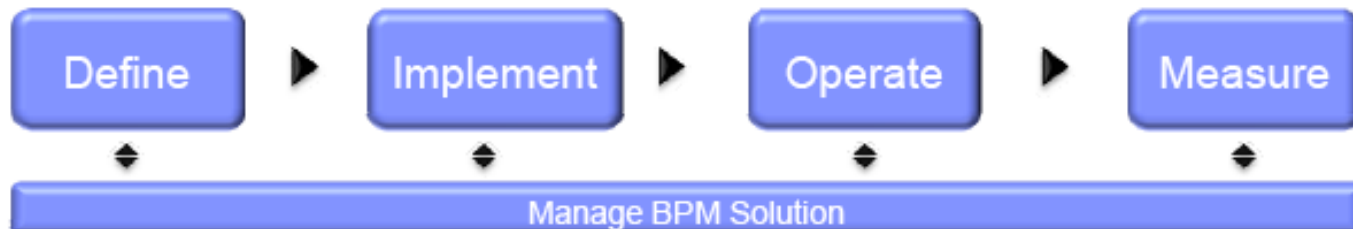
The more you know about our processes
the quicker you can respond to change: AGILE

The longer the cycle time between today's "To Be" design
and implementation the greater the "gaps" will be

BPM Approach: Iterative Story Boarding / Sticky Note

BPM shifts “Project Thinking” to “Process Thinking”

BPM Solution Lifecycle



Define

- Collaborate across functional boundaries to understand the complete value chain.
- Communicate business requirements in simple format.
- Direct translation into implementation requirements.
- **Get better requirements faster.**

Implement

- Iteratively validate business needs through all stages of solution implementation.
- Integrate control over manual and adhoc tasks.
- Cost effectively leverage existing technology assets.
- **Implement end-to-end improvements faster.**

Operate

- Built-in visibility to current process status and resource utilization.
- Standardize work management practices within and across functional teams.
- **Standardize control over your business operating model.**

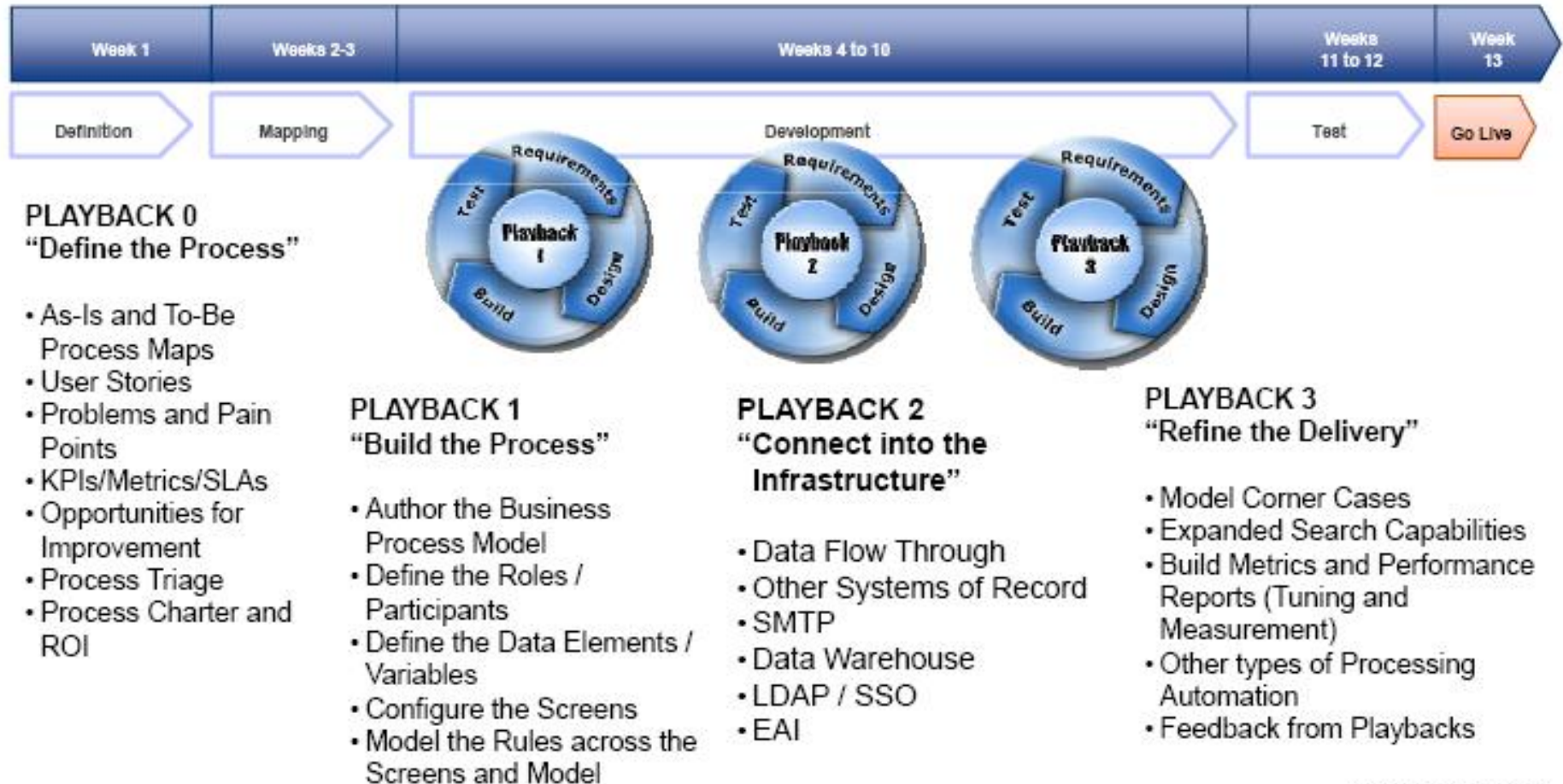
Measure

- Real-time measurement of service level and business productivity goal attainment.
- Built-in analysis of historical process trends and simulated impacts of proposed changes.
- **Align improvements around quantifiable impact business process performance.**

Manage

- Establish roadmap/vision for the process.
- Establish phased releases of solution functionality.
- Align effort and resource priorities with business value.
- **Accelerate realization of business value.**

BPM Project Method



How do you get started on BPM

Pick a Pilot Project

- Small or isolated process with minimal # of users

- Achievable in short time period (90 days)

- Tangible business benefits as a production application

- Follow an iterative methodology

- Start to build a BPM Capability

 - Complete certain knowledge transfer with experienced resources

 - Establish Standards and Guidelines

 - Establish deployment process

Build Out Your Team

- Project Manager (full or part time)

- Business Analyst

- Developer(s)

- SME from Other Integrated Applications

- Quality Assurance

- Select a BPM tool

Think about the types of Processes

Process characteristics	Examples	Required features
Human-centric	<ul style="list-style-type: none">▪ Claims processing▪ Employee on-boarding	<ul style="list-style-type: none">▪ Task list / workflow portal▪ Organization management▪ UI development
Integration-centric	<ul style="list-style-type: none">▪ Order fulfillment▪ HIPA transactions▪ Straight-thru processing	<ul style="list-style-type: none">▪ Integration tools▪ Transaction management▪ Partner profile management
Content- centric	<ul style="list-style-type: none">▪ Contract management▪ Claims dispute resolution	<ul style="list-style-type: none">▪ Document management
Decision-centric	<ul style="list-style-type: none">▪ Loan origination▪ Underwriting	<ul style="list-style-type: none">▪ Business rules engine▪ Business rules management

Model Pilot Project Outcomes

Design Criteria

#1 Customer focused

#2 Data integrity

#3 Integrated & automated process flow: Key KPI: paperless

#4 BAM & CPI

Define the Happy Path – i.e. “The Perfect Order”

Documented Workflows with Accountability Swim Lanes

Develop Process documentation

Heat Map: where are the biggest issues

Action Plan

- Next 30 – 60 – 90 – 120 days
- Who else do we need to dial in?
- What will you do different when you return
- How will we educate the masses
- Transformation KPI's - how will we measure implementation?
- BAM & CPI

Modeling for the To Be:

- Identify the Start and End Point milestones: i.e. Scope
- Identifies the key milestones in between; limited number 8 – 10
- Identify key activities under the milestones
- Add owners and roles as we proceed
- Capture and rank problems / concerns as they come up
- Align for the Happy Path
- Action Plan; who, what, when
- Communications & Training Plan
- Transformation KPI's - how will we measure implementation?
- BAM & CPI

Think about

- How do I keep the existing momentum going?
- How do I generate interest in BPM projects?
- How do I gain new BPM customers in my organization?
- How do I gain funding for future BPM projects?
- Where does BPM fit:
 - Review approved projects where BPM technology could be a better fit ie. become a solution architect
 - Review process and workflow requirements where existing vertical applications fall short i.e. become a solution architect
 - Target small initiatives: Think small funded projects, with short implementation durations (sprint not a marathon) with a significant impact (reduce the pain)

Generating BPM Momentum

Your process leader(s) must become an educator of BPM and the tool capabilities

- Leverage the BPM product and BPM materials
- Use the tool's capabilities to the full extent like using the simulator to justify projects

Nothing sells like success:

- Early adopters must be an advocate for BPM in the organization
- Advertise the BPM impact

The demand will exceed available funding & resources.

- Manage the demand, secure funding, prioritize, secure and train resources, coordinate the timeline. Repeat as needed.

At one local Financial Services Company

- In eight (8) business days, they went from one (1) pilot project to
- Over forty (40) project ideas
- Five (5) additional funded BPM projects

Assignment 1

1. ให้นักศึกษาดาว์โหลดตำราหลัก และ พิมพ์ออกมาเป็นเล่ม
2. ให้นักศึกษาอ่านบทที่ 1 ของตำราหลักเล่มแรก และ สรุปเนื้อหาเป็นภาษาไทย พร้อมกับขยายความประเด็นเหล่านี้ในตอนท้ายของบทสรุป
 - มิติทั้งสามของ **BPM** คืออะไร เหมือนกันหรือแตกต่างกันอย่างไรกับมิติทั้งสามที่สอนในชั้น
 - **Process modeling** คืออะไร มีความจำเป็นอย่างไร
 - **CPI** คืออะไร และ **Methodology** ต่าง ๆ สำหรับการทำให้ **CPI** ที่ระบุในตำรา มีเป้าหมายและรายละเอียดอย่างไร
- วันกำหนดส่งงานคือ วันที่ **20** ตุลาคม **2555** คะแนนรวม **5** คะแนน ผู้ใดไม่ส่งตามกำหนดจะไม่ได้คะแนน