

实 · 用 · 管 · 理 · 技 · 术 · 与 · 工 · 具

业务流程绘制

(美) 迈克·杰卡 (J.Mike Jacka) 著
保莉特·凯勒 (Paulette J. Keller) 著
王进奎 译

Business Process Mapping
Improving Customer Satisfaction



机械工业出版社
China Machine Press

实 · 用 · 管 · 理 · 技 · 术 · 与 · 工 · 具

业务流程绘制

(美) 迈克·杰卡 (J.Mike Jacka) 著
保莉特·凯勒 (Paulette J. Keller) 译
王进奎 译

Business Process Mapping
Improving Customer Satisfaction



机械工业出版社
China Machine Press

J. Mike Jacka, Paulette J. Keller. Business Process Mapping: Improving Customer Satisfaction.

Copyright © 2002 by John Wiley & Sons, Inc.

Authorized translation from the English language edition published by John Wiley & Sons, Inc.

Simplified Chinese Translation Copyright © 2006 by China Machine Press.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由John Wiley & Sons, Inc.授权机械工业出版社在全球独家出版发行。未经出版者书面许可,不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有,侵权必究。

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号: 图字: 01-2004-6547

图书在版编目(CIP)数据

业务流程绘制/(美)杰卡(Jacka, J. M.), (美)凯勒(Keller, P. J.) 著, 王进奎译. —北京: 机械工业出版社, 2006.4

书名原文: Business Process Mapping: Improving Customer Satisfaction
ISBN 7-111-18954-X

I. 业… II. ①杰… ②凯… ③王… III. 企业管理: 生产管理—研究
IV. F273

中国版本图书馆CIP数据核字(2006)第033821号

机械工业出版社(北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑: 刘照地 杨熙越 版式设计: 刘永青

北京瑞德印刷有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

2006年4月第1版第1次印刷

718mm×1020mm 1/16·15印张

定价: 35.00元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

本社购书热线: (010) 68326294

投稿热线: (010) 88379007

前言

同生命一样，业务中也包含着各种各样的流程，这些流程相互交错缠绕，共同产生一定的结果，而且这些流程最终都将给企业带来成功或者失败。任何想确保取得最终成功的人所面临的挑战就是找出一个分析这些流程的方法。同时，任何审查都必须把客户当做首要的关注焦点。

流程绘制是一种有力的工具，它使审查人员有机会更好地了解流程，有效地找到使该流程更加成功的方法，同时保证为客户提供真正的价值。我们曾经参与过众多应用流程绘制的成功案例，这些案例的范围很广，从一周完成的快速审查的小型流程，到分析整个业务操作的长达数月的项目。我们正是利用这些成功（当然也有错误）来展示如何把流程绘制当成一个有效的分析工具来利用的。这一方法很简单，但却非常有力，而且可以为任何需要分析流程的人所使用——包括管理层、内部审计人员以及外部顾问。

制作流程图的行为本身仅仅是一个流程图绘制行为。我们要做的是展示一个全面的方法，这一方法能够更好地了解所审查的流程。一切都说完、一切都做完以后，流程绘制将产生一个产品，这一产品将表明所审查的各个流程是如何一起运作的，将为成功简化流程、保证操作都在控制之中提供效率，使参与某一流程的所有人都能够更好地了解该流程。

本书一开始，首先将对流程以及流程究竟为何物做一个更加仔细的审查。我

们首先提出了一个概念——情节串连图板，这个概念是构成电影制作的一个基础。通过这一概念，我们可以展示流程绘制是如何使审查深入到所审查领域的。我们还将了解到流程绘制的一些专用术语。为了帮助读者了解流程绘制的各个步骤，本书引入并使用了一个具体详实的例子（虚构的费用支付流程），这一例子将贯穿全书。

本书还充分解释了流程绘制的各个步骤。流程绘制包括流程识别（与客户打交道，以保证每个人都对所涉及的流程有充分的了解）、信息收集（了解流程背后隐藏的基础概念，如目标、风险和关键控制）、采访与绘制（设计构成这一方法基础的实际图）和分析（利用各种不同的方法来帮助决定如何使该流程的运作更加有效）。为了更加有效地完成其中的每一个步骤，我们又引入了许多其他方法。

最后，我们又讨论了流程绘制的不同应用以及进行该项目时应当避免的事情。最后，大家应该会因为更加了解流程绘制方法以及一系列有助于促进这一项目进程的具体方法而振奋不已，而且应该能够像我们一样最终获得成功。

目 录

前言

绪论 皮诺曹与商业世界	1
第1章 定义与再定义流程	5
有谁关心流程	5
“给我讲一个故事”：分析流程	6
流程绘制的优点	7
流程定义	11
“深入挖掘”电影	12
业务流程与电影	16
一个真实的商业案例	20
小结	26
关键分析点	26
参考文献	27
第2章 流程绘制究竟为何物	28
除了等待，我们还能做更多事情	28
触发点	28

时间分析	30
错误率	31
聚焦	32
流程绘制的流程	34
流程识别	35
资料收集	35
采访与流程图绘制	36
分析资料	37
陈述	37
小结	38
关键分析点	39
第3章 流程识别	41
我们看到了什么	41
寻找故事	44
触发事件	44
为主要流程命名	48
流程时间路线	50
客户经历分析	53
小结	56
关键分析点	57
参考文献	58
第4章 信息收集	59
我们需要知道的信息，从何处了解这些信息	59
预备信息	60
流程识别	61
流程描述概况	62

识别流程所有者	63
与流程所有者会谈	65
谈什么	68
流程概略图工作表	76
与单元所有者会谈	82
工作流程调查	82
资料收集	86
小结	87
关键分析点	88
第5章 采访与流程图绘制	90
制作情节串连图板（最终）	90
基础规则	91
便条贴革命	95
基本规则	97
进行采访	102
创建最终的流程图	104
例子	105
小结	114
关键分析点	115
第6章 流程图生成：例子	116
试一试，你就会喜欢上它	116
单元层级	116
任务层级	117
行为层级	123
小结	145
关键分析点	145

第7章 分析	147
进入剪辑室	147
触发点和错误的触发点	148
投入与产出	149
流程所有权	153
业务目标	154
业务风险	155
关键控制	156
成功的测评标准	157
分析实际流程图	158
周期时间	167
结束项目	168
小结与关键分析点	170
参考文献	171
第8章 流程图分析：案例	172
这只是一次尝试	172
流程概略图工作表	172
分析流程图	182
整体情况	200
小结与关键分析点	200
第9章 陷阱	202
挑战	202
为了绘制而绘制	202
迷失在细节中	204
环绕——上下	206
没能最终完成流程图	207

让客户定义流程	209
引导目击者	210
核实事实	212
不要忘记客户	213
小结	214
关键分析点	216
第10章 现在，我们要往哪里走	218
更多的应用	218
风险评估	218
控制自我评估	220
重组	221
培训	222
并非全部	224
参考文献	225
译者后记	226

绪 论

皮诺曹与商业世界

电影是人类思想的喷涌。

——琼·科克多 (Jean Cocteau)

1938年，沃尔特·迪士尼 (Walt Disney) 与其动画片制作人开了个会，就他打算在其一鸣惊人之作《白雪公主》(Snow White) 之后再推出后续作品的想法进行了讨论。他将所有人召集到一个房间，让他们坐下，而后开始讲故事。他首先描述了一个孤独的木偶匠。接着他讲述了这个木偶匠如何雕刻了一个木头男孩并希望木头男孩变成真人。紧接着他讲到一位仙女听说了这个老人的愿望后，赋予了这个木头小男孩生命，但是仍保留了他的木头身子。而后，他又讲述了他们的英雄式抗争——小男孩被抓去表演木偶剧，然后又被带到了快乐岛，最后他成功地将老人从鲨鱼腹中解救出来。最后，他说这个小男孩终于变成了真正的男孩。

他讲的这个故事正是《木偶奇遇记》，而且沃尔特·迪士尼打算把这个故事变成他的下一部电影。在讲故事的同时，迪士尼提到了所有人物角色在整个故事中所起的作用。他边讲故事，边表演这些情节。他把所有的人都带到了过山车游戏中，这个故事不久就将使他获得另一次胜利。当他将整个故事都呈现在动画片制作人面前的时候，他对动画片制作人说“把这个故事制作成电影”。

于是动画片制作人就面临了这样一个挑战：利用这一系列事件——迪士尼将

皮诺曹转化成一个真正男孩的故事——并将其制作成电影。这是一个非常艰巨的任务。迪士尼对他所希望制作的动画片从开头到结尾都有非常准确地了解。通过谈论、肢体动作和拍摄这部电影，迪士尼已经清楚地说明了这一故事。动画片制作人面临着利用这一故事并把它制作成为一个成品的挑战。但是，他们已经拥有了一个非常有价值的制作动画片的工具——情节串连图板。

情节串连图板面积很大（当时是长8英尺^①、宽4英尺的木板），人们可以将草图钉在上面。制作人绘制出故事的关键步骤并按顺序对它们进行排列。随着故事的逐渐充实，他们把一些额外的东西加入其中。如果中间出了什么错的话，这部分就会被去除。如果电影情节特别复杂的话，他们将会向情节串连图板中加入更多图画以提供更多的细节。这样就最终形成了一个图示流程图，将电影从头到尾的转化表示了出来。

利用迪士尼的洞察力和该行业现有的工具，动画片制作人获得了成功，《木偶奇遇记》成为了迪士尼的第二部动画片——也另一次轰动性成功。全世界都爱上了这个想成为真人的木偶男孩。他的天真，他的勇敢，最后，仙女使他变成了一个真正的小男孩。

就其最核心的部分来讲，皮诺曹的故事就是一个流程。同其他所有好的流程一样，它有开端（吉佩托雕刻出了一个木偶并希望它成为真正的男孩），它有结局（皮诺曹成了一个真正的男孩），而且在这中间发生了一系列实现这一转化的事件——行为。迪士尼的动画制作人通过情节串连图板记录下了这一流程。

每个人都有很多故事可以讲述。其中的每一个故事都是一个流程——开端、转化和结局的一系列行为。有些故事是急剧的转变——震撼和感动他们的改变命运的事件。例如，有的人可能会讲述他们在地震中如何死里逃生的故事。这个故事的开端是这个人周围震动的土地（开端）。然后他采取了一系列行动——抓住孩子、跑到房子外面、摔倒在地，最后的结局是他成功脱险活了下来。其他故事没有这么震撼人心，然而也会是一个流程。就拿早上睡觉醒来来说吧。闹钟响起（开端），身体做出一系列动作（过程），最后终于坐起身来而且（很有可能）保持

^① 1英尺 = 0.304 8米。

警醒的姿势（结局）。每一个故事都是一个流程。

在商界，每家公司也都有值得讲述的故事。从最基本的层面上来看，这个故事就是把投资转化为利润。但是为了使故事有一个完满的结局，公司还有更加重要的故事要讲述。这个故事可能是把钢铁转化成汽车，也可能是把电话呼叫转化成客户服务，还有可能是把电脑数据转化成信息。但是不管是什么过程，它都是一个被一群人讲述的故事。正如每个故事都是一个流程一样，每个流程也是一个故事。

把所有这些联系在一起的工具有就是流程绘制——商业世界的情节串连图板。审查人员与讲述故事的员工坐在一起。随着故事的展开，审查人员用有助于员工想像的方式记录这一流程。最后，员工能够看到这一最终产品并确保故事得到了准确的陈述。每一个场景都可以被放到一起为审查人员提供最终的电影，即整个流程。然后，审查人员（更像一个导演）对最终产品进行分析以说明如何制作一部更好的能够带来更高利润的电影——正如迪士尼期望《木偶奇遇记》最终所拍摄出来的电影一样。

流程绘制是用图表来代表构成一个企业的业务和故事的一种方式，但是情节串连图板本身并不是电影。相反，它只是制作最终电影所使用的一个工具。同样道理，流程绘制本身并不是一种完整的分析。相反，它只是用来帮助完成对所审查流程的最终分析的一个工具。

我们不仅将在本书中向你展示流程绘制这一工具是如何运作的，而且还将展示它作为流程分析整体方法的一部分是如何运作的。我们将对流程以及如何深入挖掘它们进行讨论。我们还将就这些流程如何与其他流程相互作用以及为了了解这些流程必须获得的信息进行讨论。然后我们将讨论流程的实际绘制，即这一工具如何运作以及如何用它来分析流程。

摆在我们面前的挑战同迪士尼动画片制作人所面临的非常相似。每名员工都有一个故事要讲——与别人分享的场景。同审查人员一样，我们想要了解那些故事，而且理解那些场景以找出正在发生的事情。我们的任务就是利用这些场景并构想出最终的电影，即最初的开端如何经历转化过程而产生最终结局。

我们的审查必须确定这一电影的长度是否适中。也许这个故事需要花3个小时才能讲完，但是如果没有人愿意坐下来从头到尾听你这个长达3小时的故事，你就没有任何的票房收入。

我们的审查必须确定每个场景是否有利于整体。电影制作中有这样一条格言，即如果你在壁炉台上放了一把枪的话，电影中最好有人使用它。故事真正需要哪一部分？遗漏了哪些部分？每一支枪都开火了吗？每个流程都是构建最终产出所必需的吗？

最后，正如他们过去常常在综艺节目中所说的，我们的电影必须被观众接受。即使我们在最短的时间内发明了世界上最优秀的小器具，但如果这时的世界已经开始偏爱大家伙，那么它也就没有什么用处了。客户需要这一产品吗？他们是不是只需要其中的一部分，而不是全部？如果他们不需要的話，我们又应该做什么呢？

正如情节串连图板能够帮助迪士尼动画片制作人一样，流程绘制将帮助我们完成这一任务。而且等我们完成这一任务之后，我们也将获得巨大的成功，即分析，这种分析不仅为我们提供对流程的整体了解，而且提供公司内部各个层级上的合作和接受。

德米尔先生 (Mr. DeMille)，我们已经准备好拍摄特写镜头了。灯光，摄像，开拍——让我们开始流程绘制吧。

第 1 章

定义与再定义流程

知其“然”者可治事，知其“所以然”者可治人。

——黛安娜·拉维奇 (Diane Ravitch)

哥伦比亚大学师范学院教授

有谁关心流程

大部分公司每年都会在制定战略目标方面投入大量时间。公司先制定出反映公司整体战略的高层次目标，然后各个部门再制定出各自的业务目标以支持公司的整体目标。另外，公司还将制定用以衡量某一具体业务目标实现进度的目标。在理想世界中，应该不存在任何相互冲突的目标。所有的部门目标都将支持公司目标，每名员工对这些目标都很了解，并且知道所从事的工作对实现这些目标有何促进作用；公司的计划将得到完美的执行，所有的事情总有一个完美的结局，即木头公司将成为真正的公司 (the wooden company would become real)。

然而，在现实世界中，战略目标的制定可能是孤立的，也许是由上级制定出来以后再传达给下级。部门目标可能会只顾及本部门的利益，而并不支持公司的战略目标。部门目标之间也可能会相互冲突。非管理层的员工可能并不了解公司的目标或者他们的工作对实现这些目标有何促进作用。这些人也许只是（顺着情节的发展）在阅读一个故事，而对周围所发生的事情却一无所知。他们并不总是能够了解公司或者部门的故事，因而也就无法为这个故事提供一个完美的结果。

发生在每个业务流程中的活动总和将最终决定公司能否实现这些目标。我们必须对这些流程进行分析，以保证它们能够支持公司的关键业务目标。流程分析在确保实现与客户服务、效率、效力以及利润率相关的业务目标方面尤其有用。此外，整体流程分析有助于保证在将风险及影响最小化方面的控制能够到位。

“给我讲一个故事”：分析流程

改进业务的一个关键因素是对所涉及的流程有一个全面的了解。对任何有价值的变革管理方法来说，这一了解都是必需的，如了解全面质量管理（total quality management）、流程重组（process reengineering）、国际标准化组织（International Organization for Standardization, ISO）认证，甚至包括对改善获得“鲍德里奇奖”（Baldrige Award）的方法的理解。但是了解这些流程是审查人员必须面对的更加艰巨的任务之一。

这和迪士尼动画制作人员所面临的任务与此一样。他们必须要找到一种方法将故事转化为一个有形产品。而审查人员必须要找到一种方法能将公司的故事转变成为一个可以看得到的、可以证明并且可以操作的具体有形产品。为了帮助人们理解这一故事，审查人员需要一个故事叙述者赋予这些故事以生命。动画制作人员拥有迪士尼，审查人员则拥有公司员工。迪士尼对这个故事了如指掌，他会将这个故事的讲给任何想听的人。如果情况正常，即使故事情节不是很好，公司员工也应该了解得这么深，并且愿意将这些故事的细节讲给所有想听的人。每名员工都应了解自己的工作及已经实现的流程，这些就是他们大脑中不断出现的电影场景。虽然他们并不是经常对它进行仔细考虑，但是他们了解整个流程的开始、转化和结果。

获取以上信息并且生产一个任何人都能看得见、更能看得懂的成品（这同成品电影不同）是任何审查人员都会遇到的挑战。这就要求审查人员同员工进行交谈，并且了解构成整个流程的每一个步骤（即电影的每一个场景）。流程绘制（Process Mapping）是一种技巧，这种技巧能够帮助审查人员将员工的电影转化为一个任何人都能看得见、更能看得懂的成品。

流程绘制的优点

流程绘制有许多显而易见的好处，包括直观描绘流程的能力、较好的研究流程的文献以及对该流程各个方面的全面了解。然而，这些好处还只是其中的一点皮毛而已。

如果绘制流程图时所采取的惟一步骤是用绘图方式记录流程的话，流程绘制就只是一个美其名曰的流程图罢了。实际上，它必须是一个更大体系的一部分。当我们在本书中谈论到流程绘制的时候，我们并不是在谈论实际的图表，而是在谈论一个体系。当本书所描述的所有步骤都被采用、流程绘制体系被完全使用的时候，我们会发现很多并不是非常明显的有利条件。

整体分析

在日常生活中，由于某个流程的目标同另一个流程的目标直接对立，各个流程之间也经常会发生冲突。例如，每个工作日，成千上万的人开车上班。对很多人来说，问题就出现了，这一流程的首要目标是准时到达工作场所。速度是第一位的，而其他方面就不太被关注了。然而，这里的每个人都陷入了两个主要的相互冲突的流程中。第一个流程是同所有其他人一样准时到达工作场所；第二个流程则是保证交通安全的城市流程。限速、红绿灯以及车道一起阻碍了很有时间观念的行人。司机的目标（速度需求）与城市的目标（安全需求）之间就出现了直接的冲突。

在我们生活的每一个方面中，每一个流程都被迫同一些共同存在的流程相互联系。商业中也是一样。为了实现令利益相关者、客户和员工都满意的目标，董事与管理者必须在相互冲突的众多优先考虑的事情中实现平衡。支付费用的目标与获取利润的目标相互冲突；令员工满意的目标与降低成本的目标相冲突；生产一流产品的目标与客户寻求低价的目标相冲突。

流程分析往往都是在真空中进行的，并没有考虑到这些流程之间是如何相互联系的。审查人员常常与某个人或某个职能部门进行谈话，并且找出对他们来说运作最好的东西。审查人员可能会以牺牲另一类目标为代价将焦点集中于某一类