

博华材料



流程管理工具LOVEM图





授课教师:

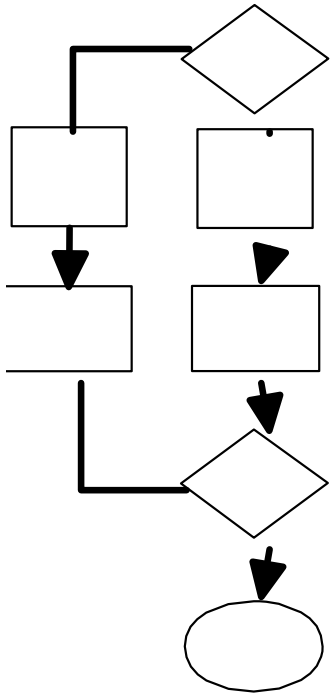
王志兵 管理学硕士、PMP

Email: Jacciwang@163.net

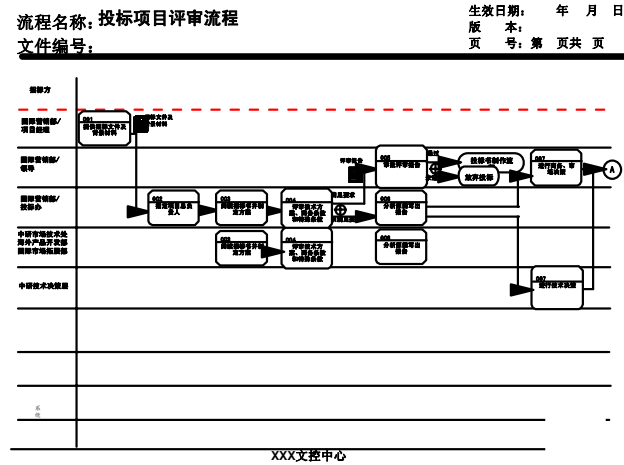
电话: 13554992825

流程有很多种表达方式

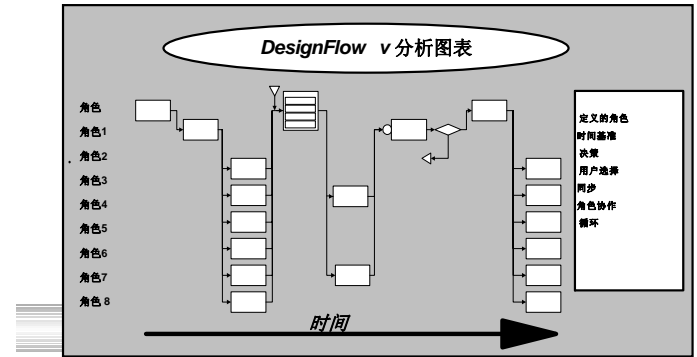
纵向流程图



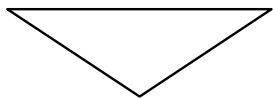
LOVEM图



DesignFlow



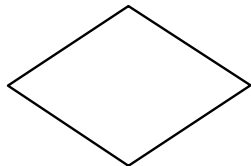
纵向的流程图图例



开始框



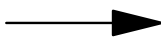
活动框



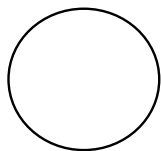
判断框



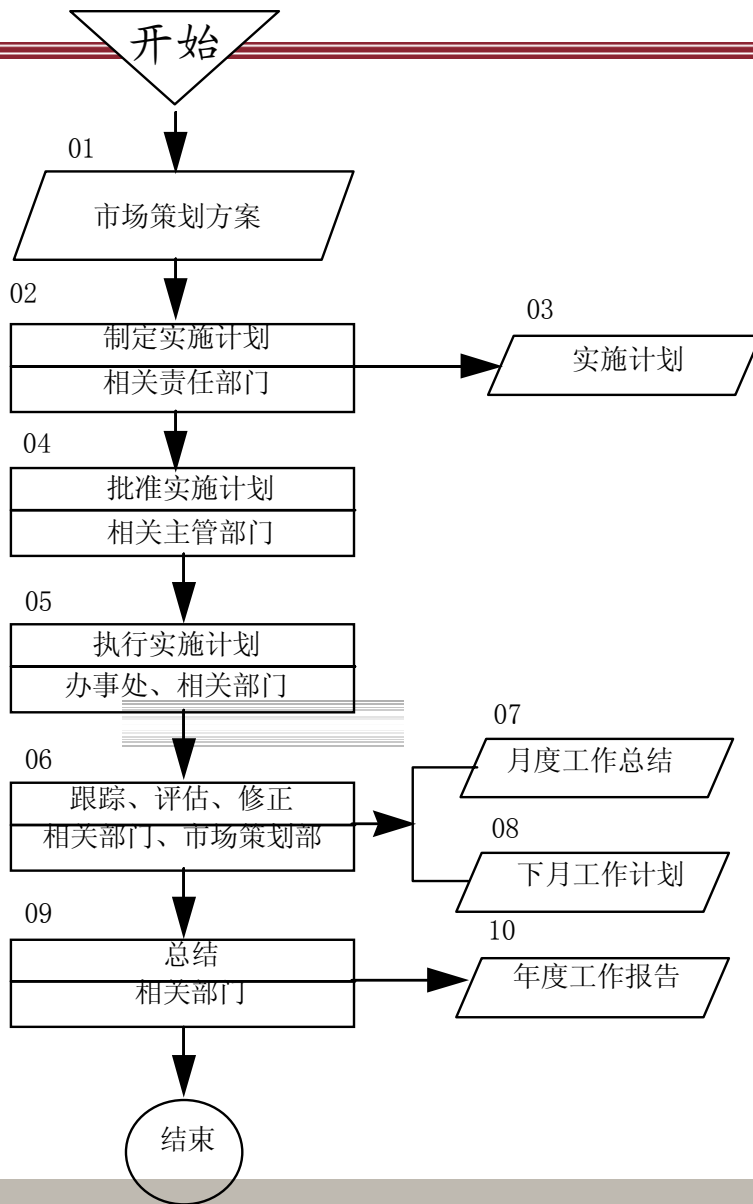
输入/输出框



流程流向

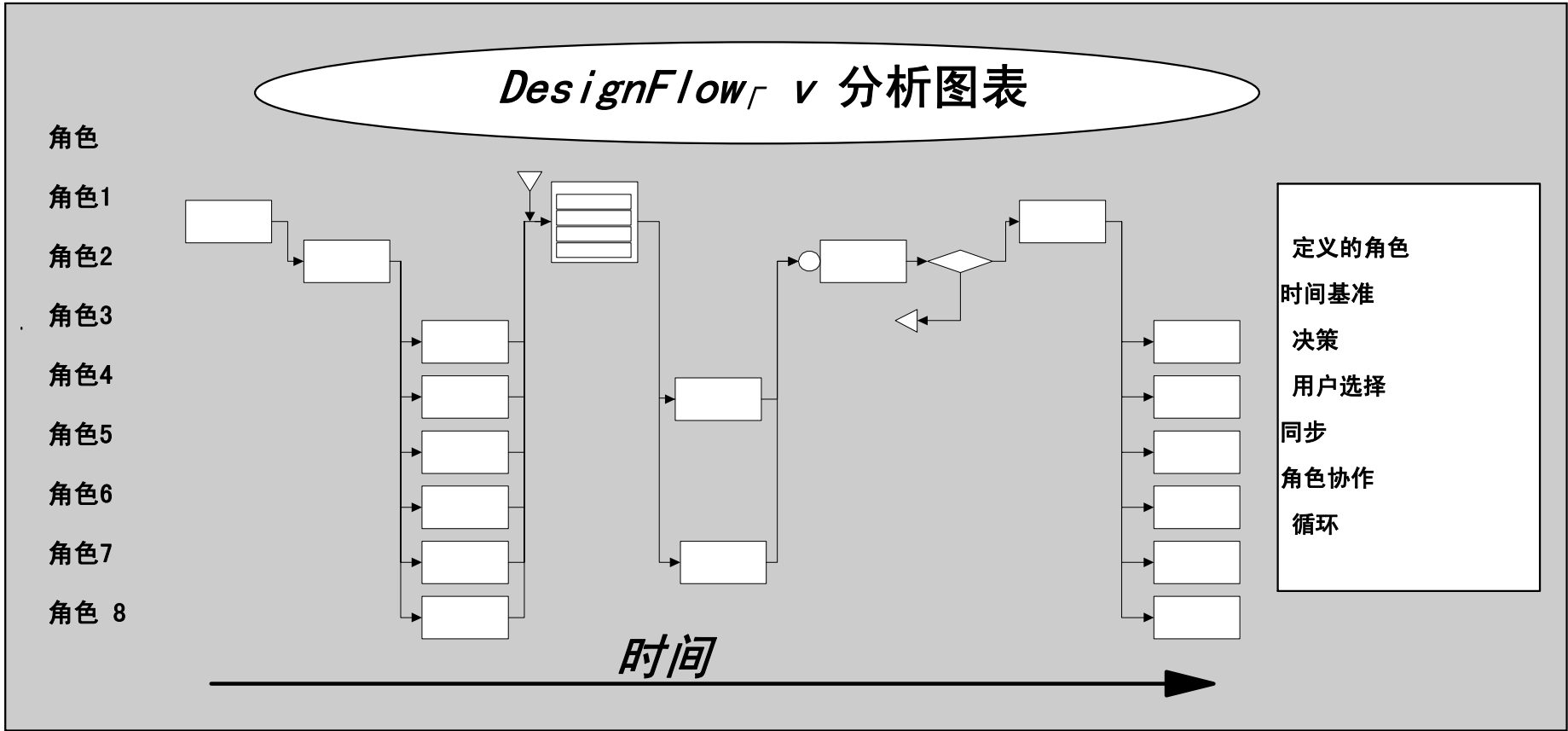


结束框



DesignFlow图

龙骨图



LOVEM图是一种易于理解的图形语言

- ✓ Line of Visibility Enterprise Modelling (LOVEM) 是IBM公司开发绘制流程的技术。
- ✓ 在LOVEM图中能清晰的表明：
 - 满足内部客户或外部客户需求的所有活动；
 - 活动之间的时间先后顺序；
 - 每个活动的输入和输出，以及不同活动之间的输入/输出关系；
 - 执行活动的角色（可由不同组织承担）；
 - 与信息系统的接口界面；

LOVEM图的作用

分析流程现状；

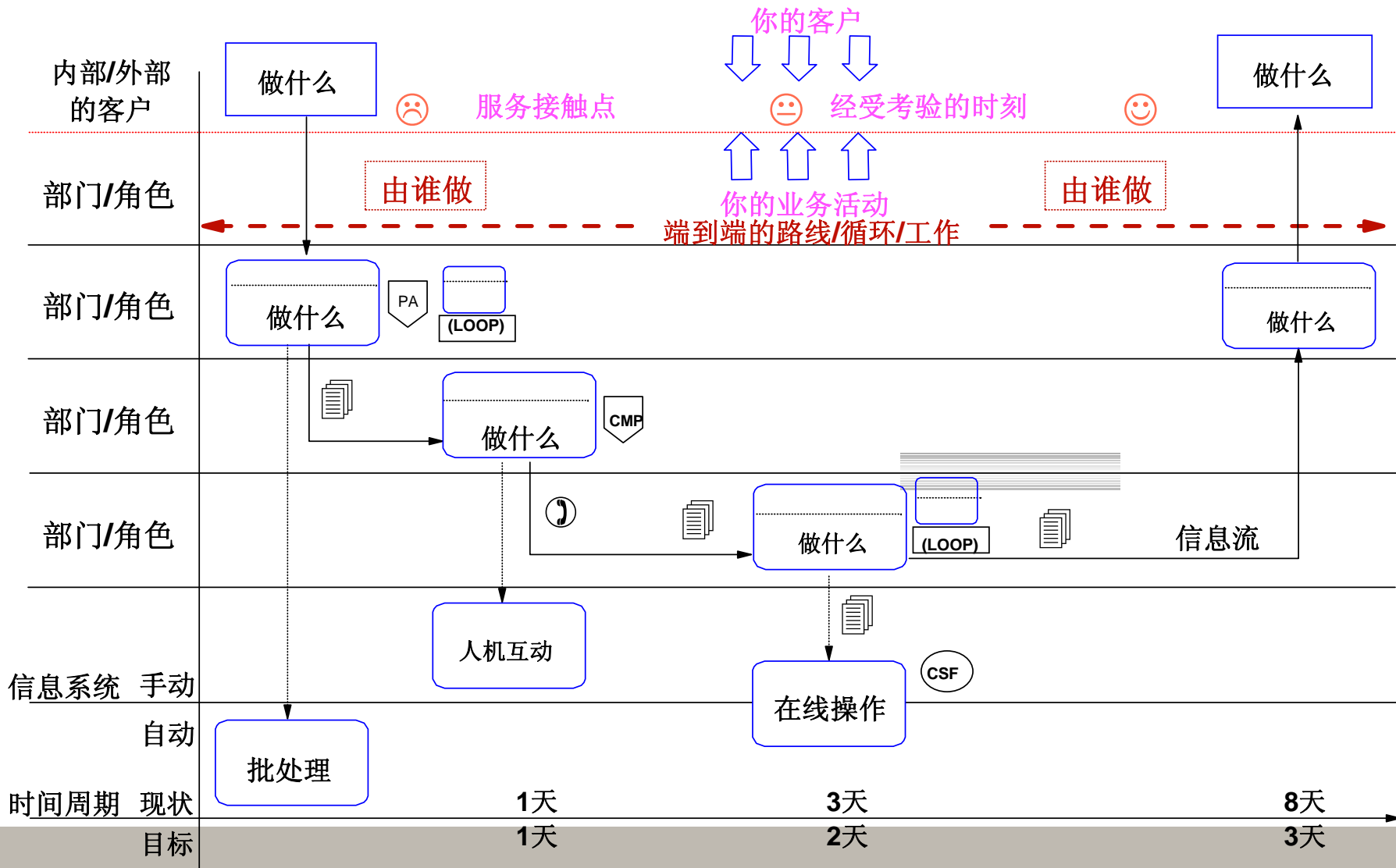
设计未来的流程；

根据设定的目标来测评流程；



LOVEM图

LOVEM图中主要的要素



LOVEM图的结构

✓ 可见的线

→ 画一根水平的虚线来区分客户的活动和我们的业务活动 [顶部]

✓ 带状区

→ 画几根等高的水平线来区分不同角色的活动 [主体部分]

✓ 角色

→ 画一根垂直的线把角色和活动分开 [左边]

→ 要明确角色的岗位和部门

✓ 自动化线

→ 画一根水平线表示与IT系统的接口 [底部]

→ 人机交互 (在线的上方空白处) / 在线操作 (在线的上面) / 批处理 (在线的下部空白处)

✓ 时间周期

→ 画一根带箭头的水平线表示时间的进程 [底部]

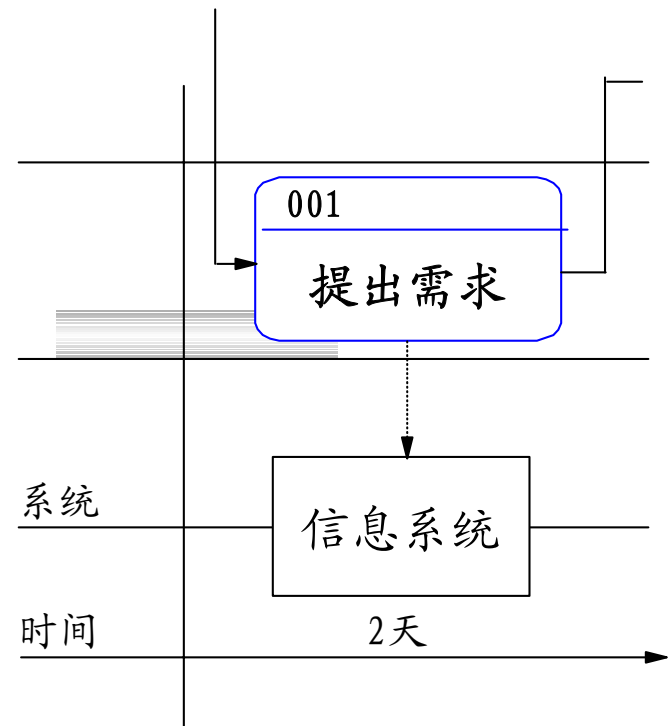
→ 现状 [在线的上部) / 目标 [在线的下部)

LOVEM图的制作方法 - 活动框

✓ 每个活动用一个活动框

- 给每个框的活动一个编号，例如：001 提出要求；
- 要用动词词组来描述活动，例如：批准一个PO、签订合同；

✓ 活动框按活动发生的时间顺序来排列

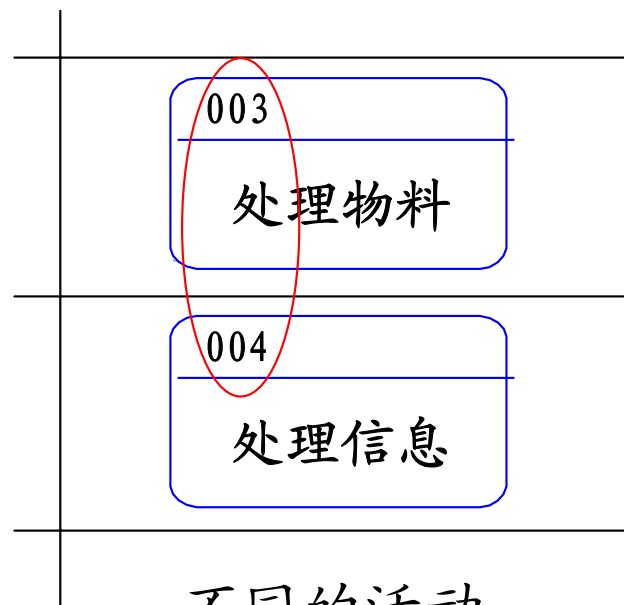


同一时间发生的活动垂直排列

- 不同角色共同完成同一活动时，活动框垂直排列，并用相同的活动编号；
- 当不同的活动在同一时间完成时，活动框垂直排列，并用不同的活动编号表示；



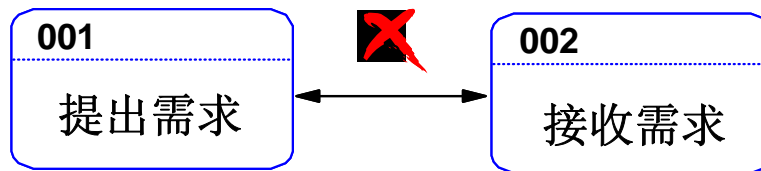
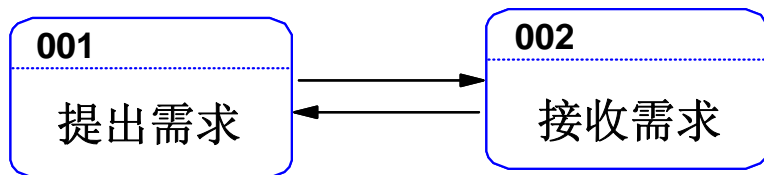
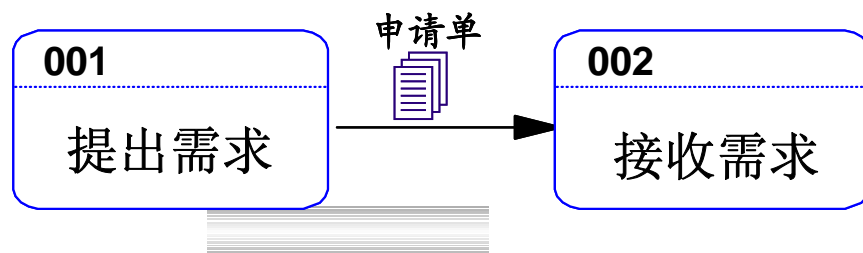
同样的活动



不同的活动

LOVEM图的制作方法 - 箭头

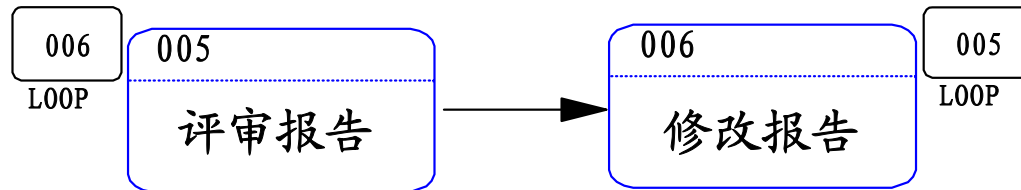
- ✓ 用带箭头的线来表示信息流
 - 每个活动都接受一个信息输入
 - 每个活动都产生一个信息输出
- ✓ 用名词来描述一个信息流
 - 例如：物品
 - 例如：完成的表格
- ✓ 区分信息流



LOVEM图的制作方法 - 连接

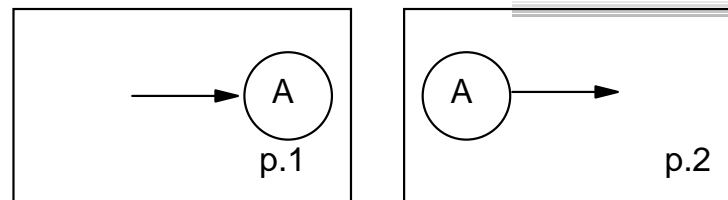
✓ LOOP 连接

- 用一对LOOP连接来表示一个活动返回到前面活动的循环;
- 用需要与循环的活动相同的编号来标识LOOP的连接;



✓ 页与页间的连接

- 当在一页图中不能完成流程时使用页与页间的连接加以说明;

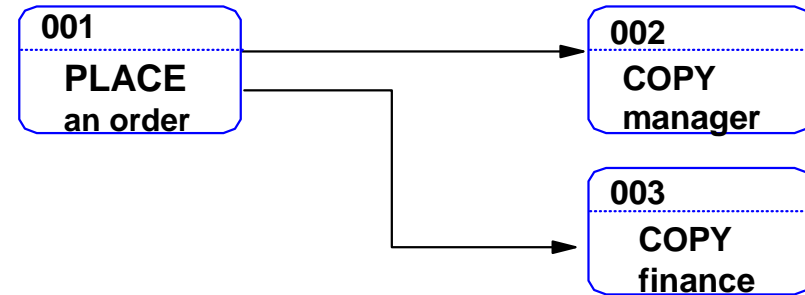


- ✓ 所有的连接均是成对的就象一对双胞胎.

LOVEM图的制作方法 - 分支

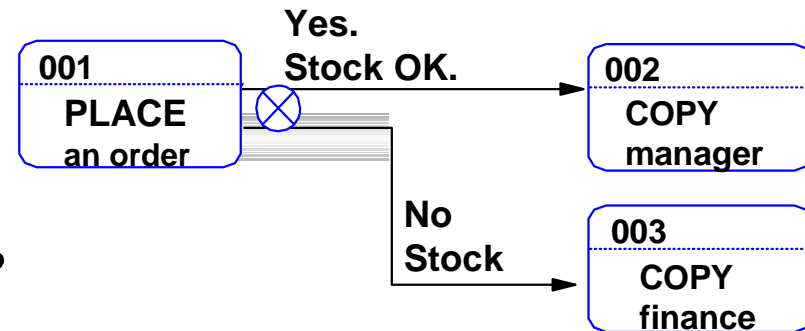
“和”的关系

→ 一个活动在同一时间导致两个结果
就用“和”的关系表示。



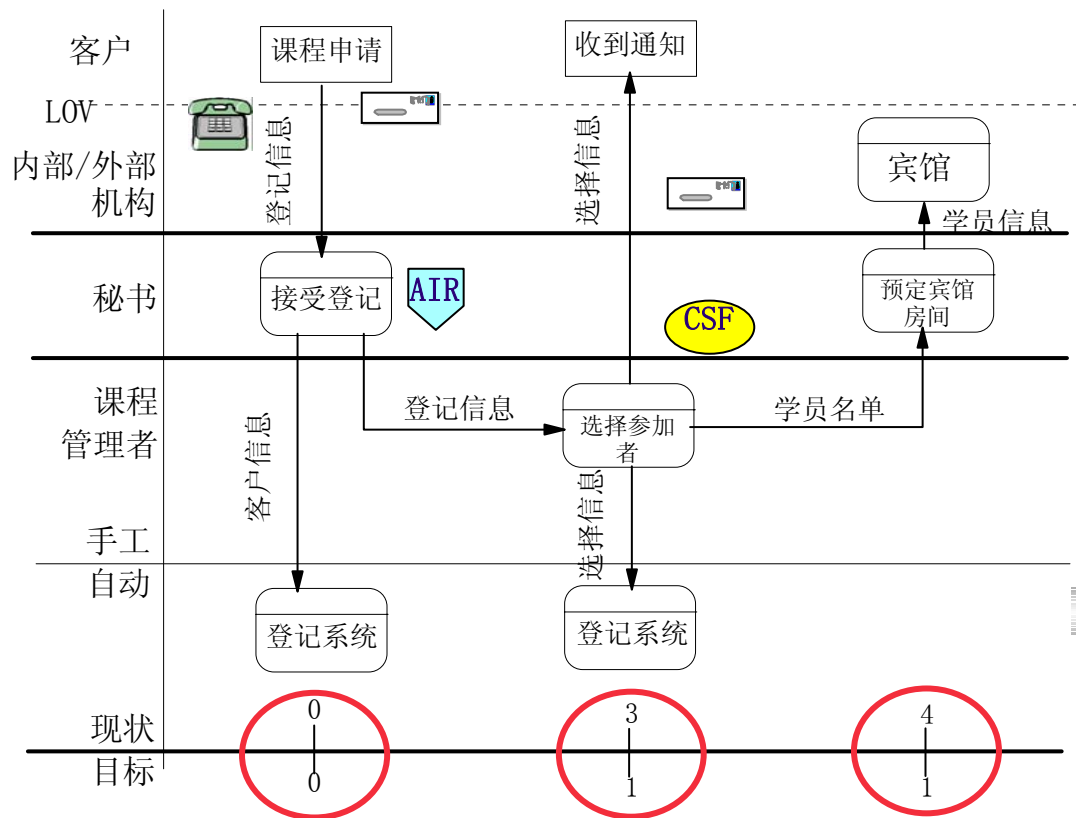
“或”的关系

→ 一个活动可能导致一个结果但需判断
Yes或 No就用“或”的关系。



→ 箭头不能指向与时间进程相反的方向，
我们不能使时间倒流。

测定流程的周期时间

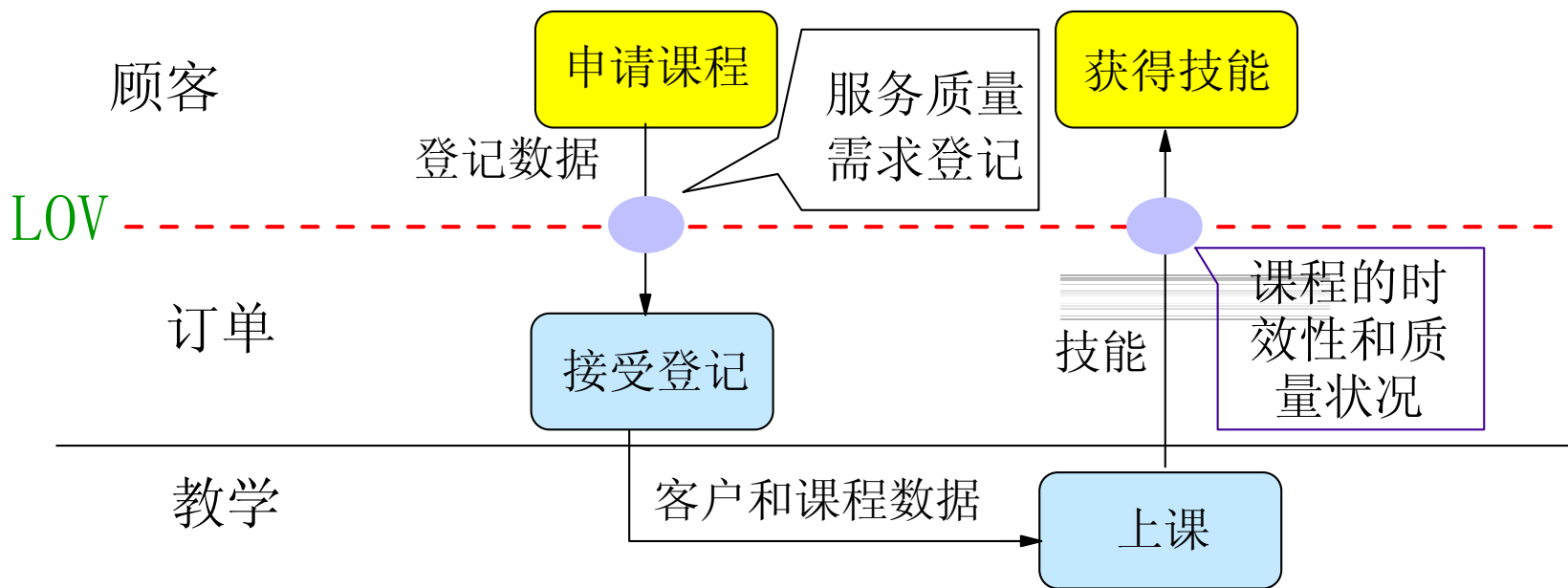


- 表示流程中独立活动完成的时间；
- 分为实际时间和目标时间；
- 表示独立活动之间耗掉的时间；
- 确认瓶颈和使流程变慢的地方；
- 可自定义时间单位；

关注与客户的接触界面（LOV: Line Of Visibility）

关注点：

- 服务与需求的冲突点
- 客户所见的状况
- 接受考验的时刻

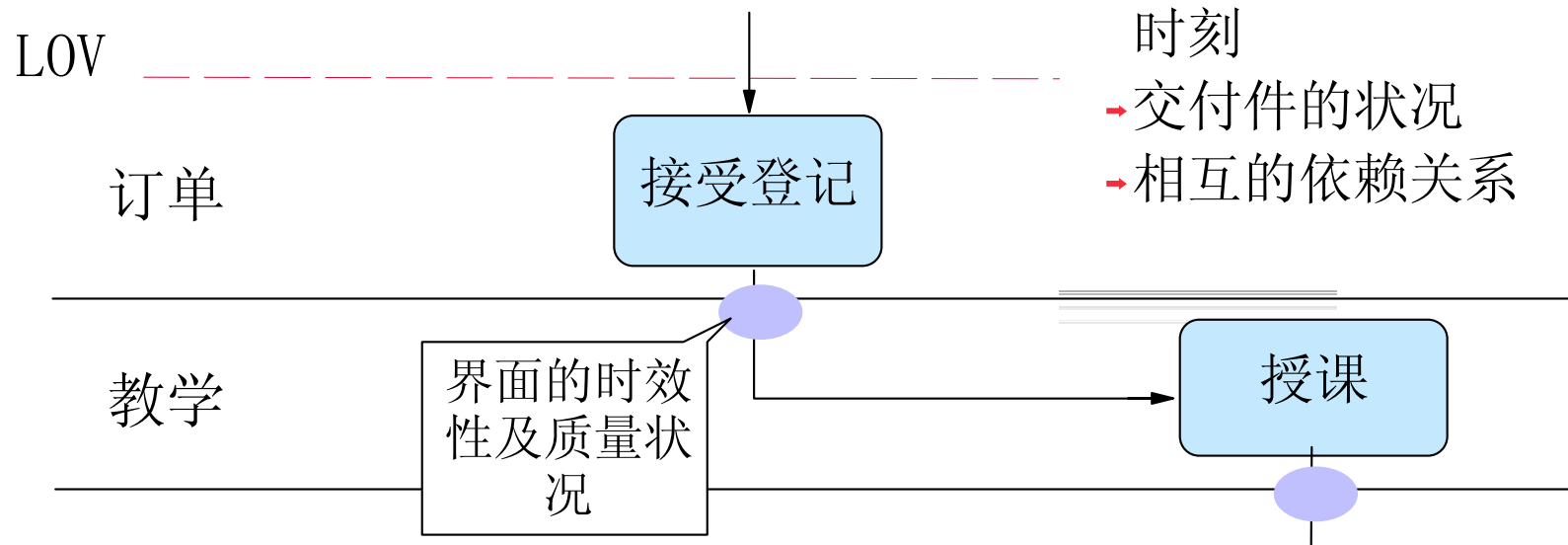


关注内部接口是否清晰、明确

- 其他功能部门所看的状况是怎样的？

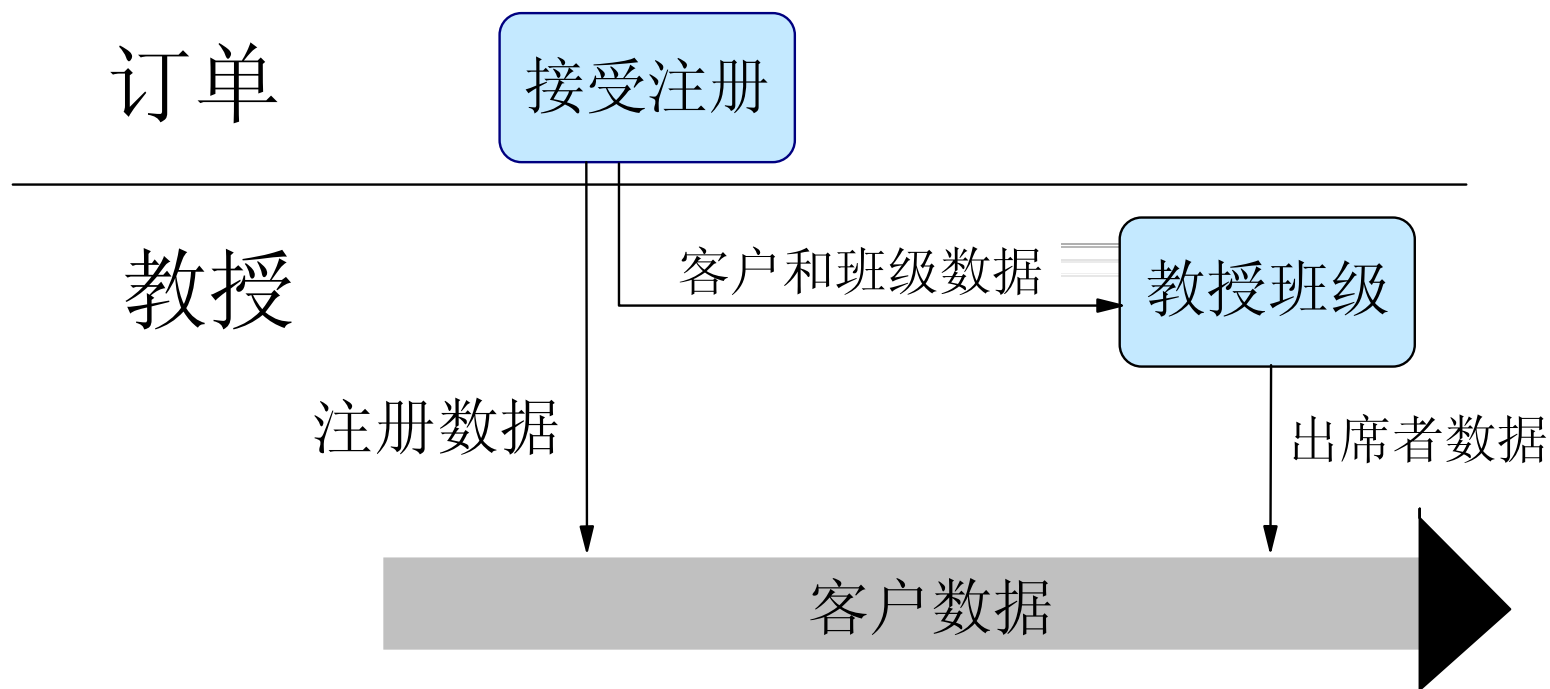
关注点：

- 接受内部客户考验的时刻
- 交付件的状况
- 相互的依赖关系



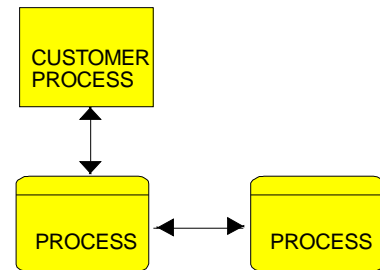
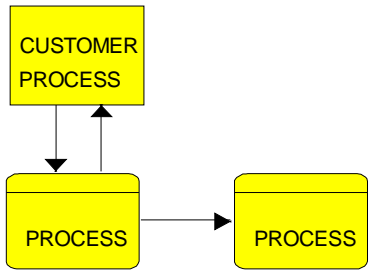
关注流程中的信息流（数据流）

- 突出流程所需要的重要数据
- 可以使用多条数据流

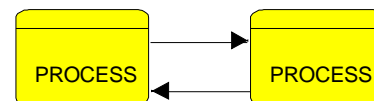
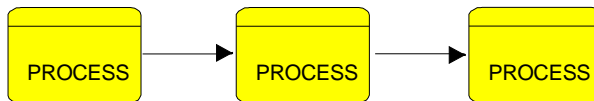


信息流的表达规则

区分不同的信息流

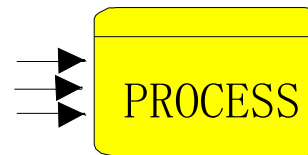


自左向右的信息流向



信息流的表达规则(续1)

流程至少要产生一个输出数据流



“政治行动委员会的人”



流程至少要有一个输入数据流



“上帝”



信息流的表达规则(续2)

流程的输出只能从其输入中产生（不能自发产生）

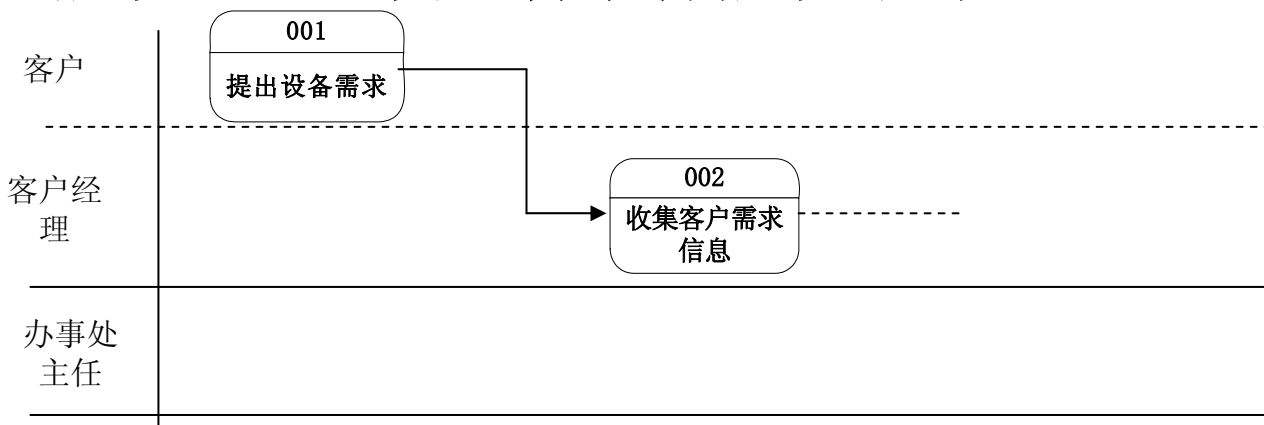


流程应只接受产生输出所必须的数据（没有多余的输入）



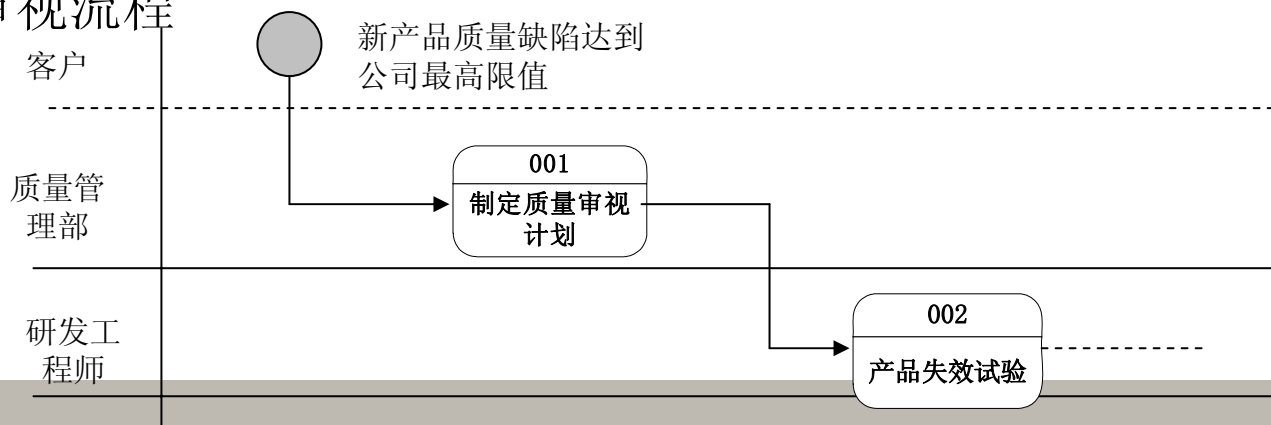
流程/活动触发机制

1、客户触发：流程通过客户活动触发，如“提出设备需求”作为销售流程的触发点。注意关注“内部部门触发的流程”



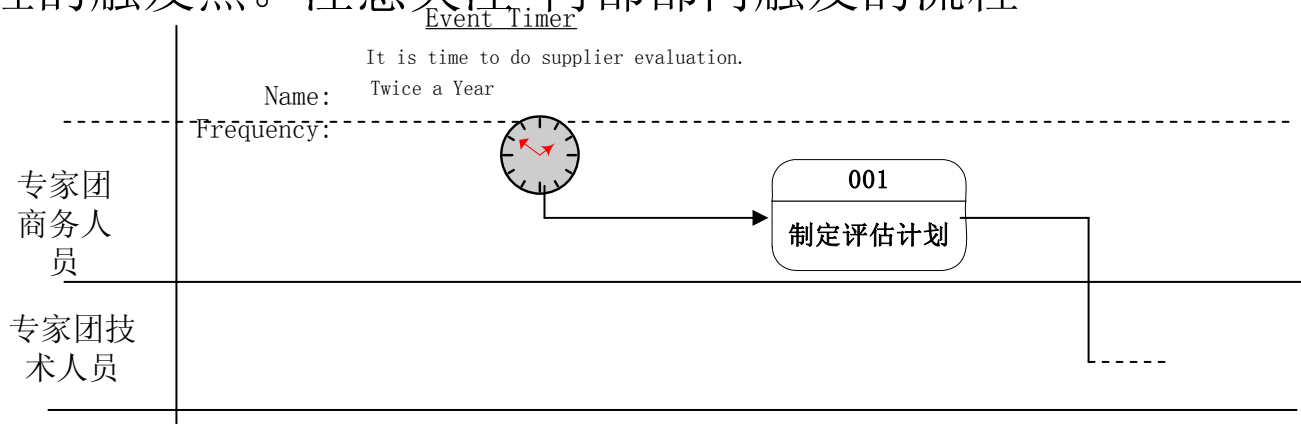
2、事件触发：一些偶然事件或积累因素触发流程。如“发生台风”触发企业应急机制处理流程；如“产品质量缺陷达到XX”触发质量体系审视流程

事件触发器：

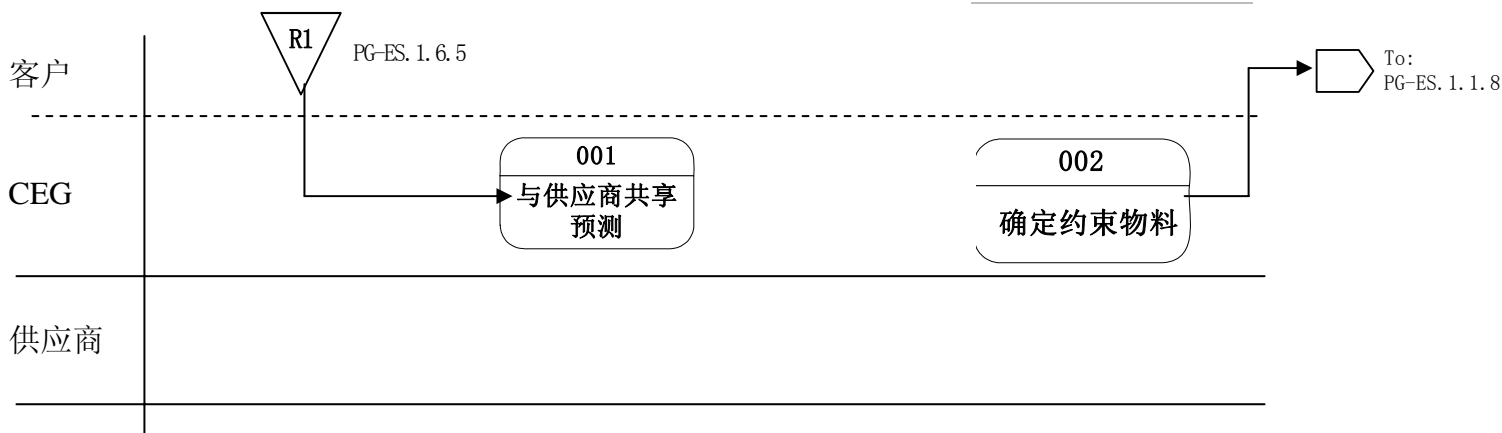


流程/活动触发机制（续）

3、时间触发：当到达预先安排的时间触发，如“半年一次”作为销售流程的触发点。注意关注“内部部门触发的流程”



4、其他（流程）活动触发：其他流程的其它活动触发。分流程内上一活动完成就是下一活动开始标志



游戏

假如你和你的合伙人将投资开一家饭店，您需要做出以下决策：

1. 你的经营目标？提供最好的服务，或者以最快的速度为顾客提供饭菜。
2. 开一家怎样的饭店？高级酒楼，或者快餐连锁店。
3. 通过那些活动来为你的客户提供服务？（用Iovem图表示）

练习讲解——绘制LOVEM图

饭店名称:

经营目标:

LOVEM图



LOVEM图流程管理符号

CMP

关键测评点 (critical measurement point): 需要重点监控、测评, 以确保流程满足目标的关键环节。

PA

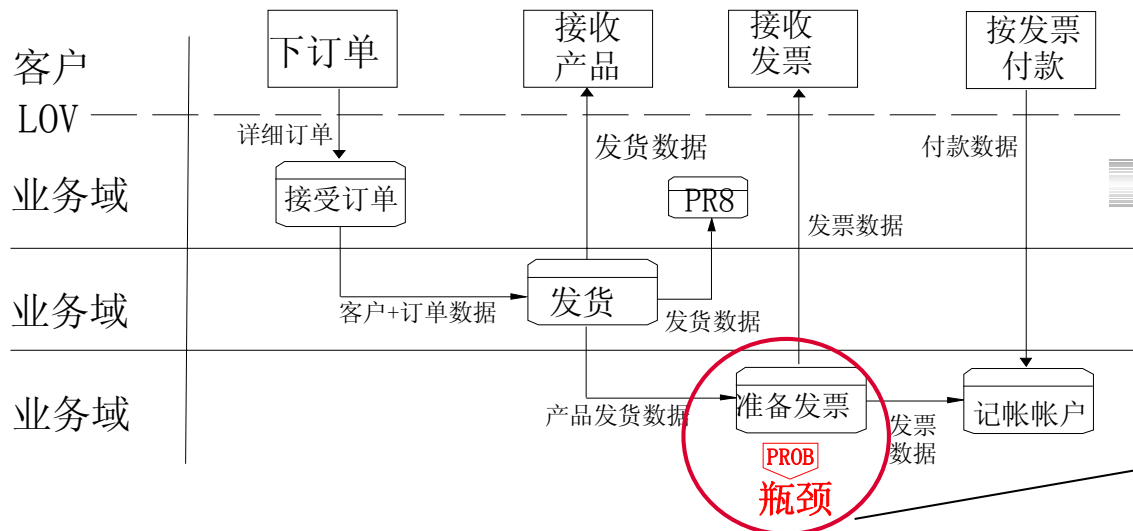
问题区域 (problem areas): 流程运行中的问题多发区。

CSF

关键成功因素 (critical success factors): 使流程顺利运作的关键环节。

找出问题区域(PA)

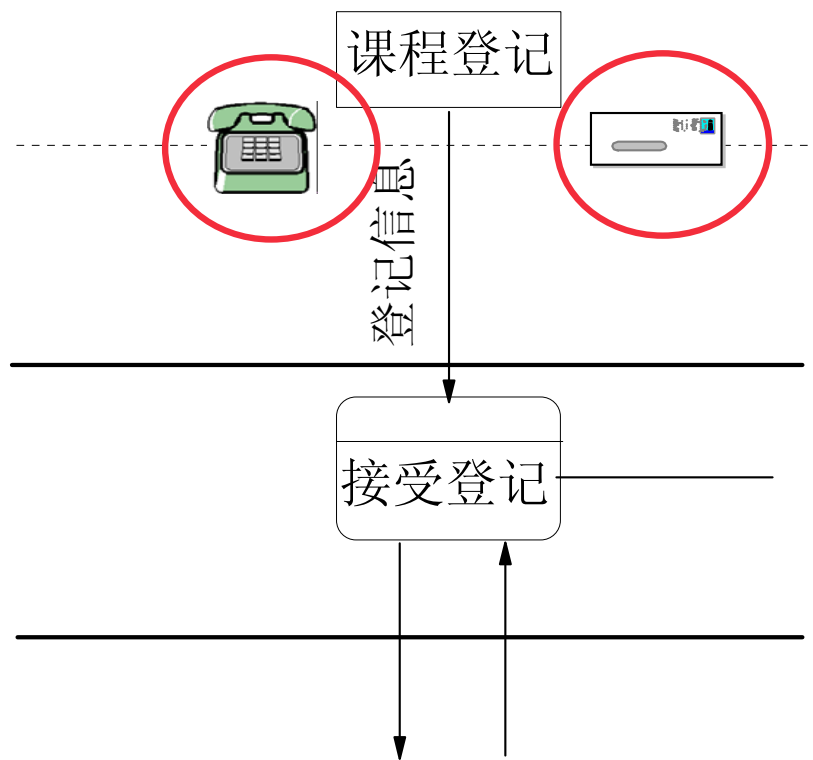
- 根据下列信息，分析实际发生的或可预见的问题：
 - 客户意识到的问题
 - 内部效率问题
 - 业务策略关注的领域
- 在逻辑结构图中标出问题区域



问题特征

“客户抱怨收到的货延迟了，其中还有很多差错”

确定信息流传递的方式



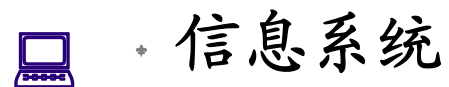
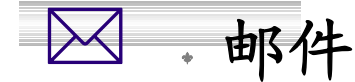
■ 信息媒体:

→ 例如. 电话, 邮件, 传真, 办公系统...

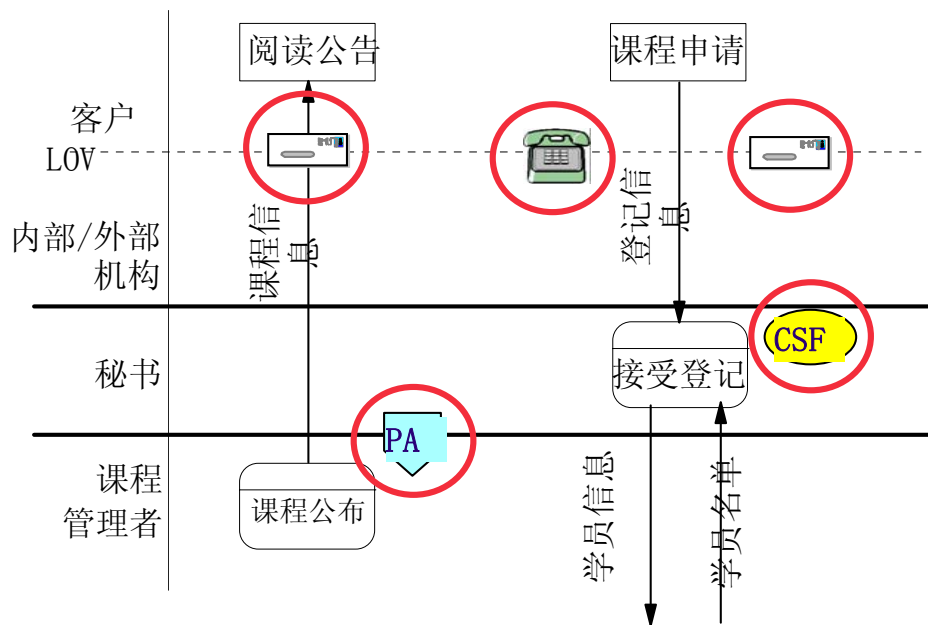
■ 信息流类型:

- 信息
- 物料
- 控制

LOVEM图的制作方法 -符号和图象



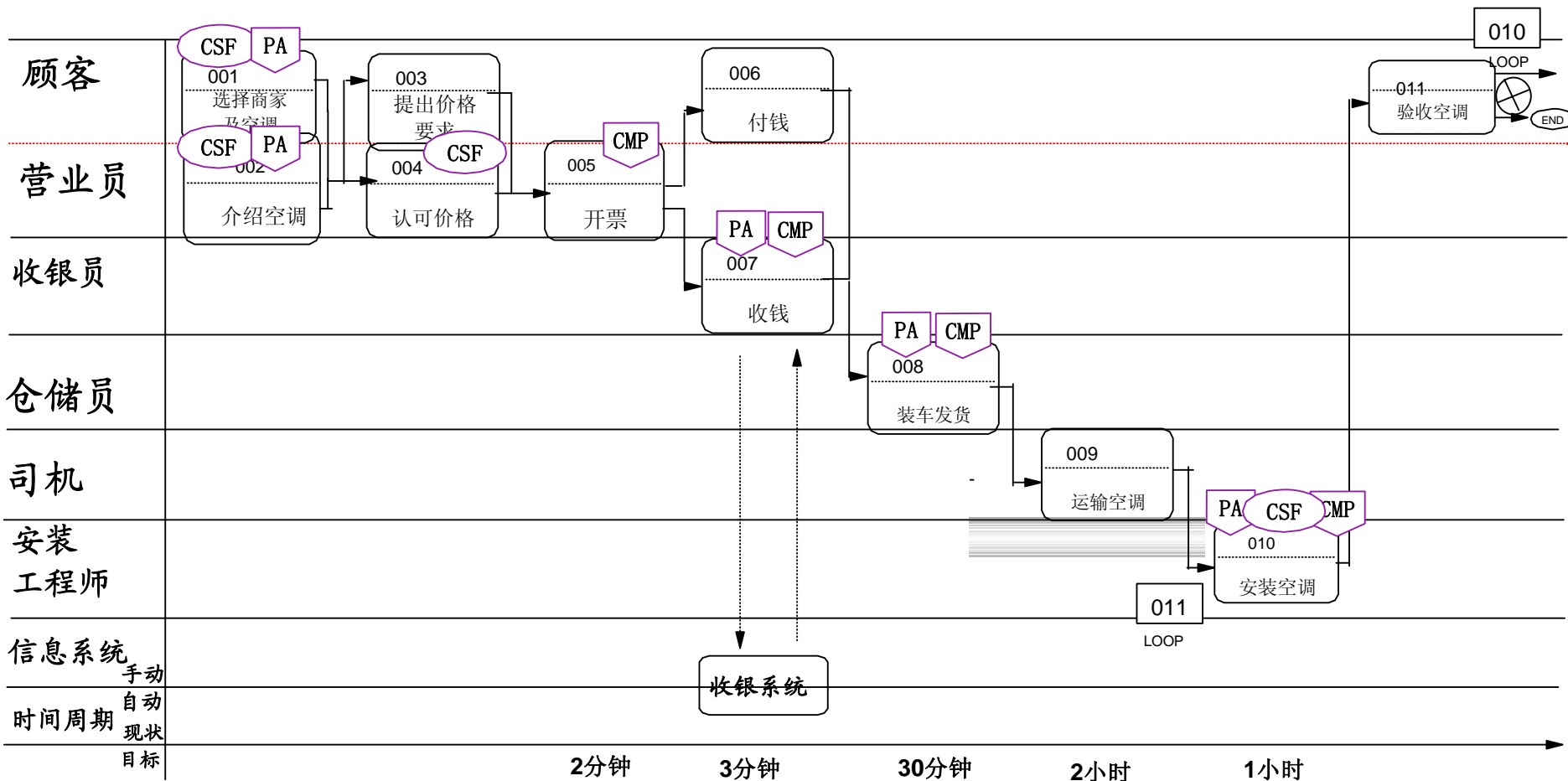
图标的表示规则




- 物理（信息流）属性图标
 - 在信息流的上部，如果空间有限也可在信息流后部
 - 靠近信息流编号
 - 在领域的边界上注明接口机构
- 业务控制图标
 - 在相关的活动之后

案例分析：销售借货审批(子流程)的物理流程图

请补充绘制LOVEM图信息流、启动标志和交付件等



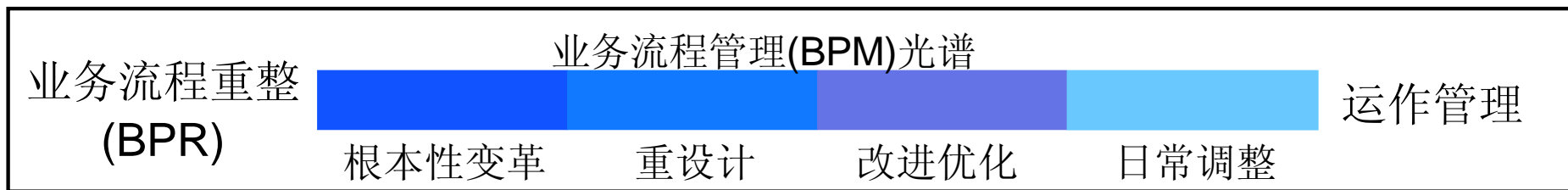


流程的模板 模板的模板



LOVEM技术及其特点进一步说明

LOVEM (Line of Visibility Enterprise Modelling) 是一项关注客户和员工, 可用于流程重整、流程管理和 workflow 重设计的方法



- ✓ **关注点:** 坚持关注客户
- ✓ **简明、易于理解:** 使用通用的图形语言, 使整个组织都易于理解并达成共识, 几乎不用过多解释或培训...因为图形是最直接的表达方式
- ✓ **灵活:** 能够支持逻辑的、物理的、AS-IS、TO-BE流程的高层框架、中层流程以及最底层子流程的描述

LOVEM技术在项目各阶段的主要应用

发起

- ✓ 初步确定项目的范围、问题区域；
- ✓ 为组建项目组、制定项目计划提供输入；

关注

- ✓ 定义AS-IS工作流程及各子流程，找出问题点；
- ✓ 考虑对组织、系统等资源的需求；
- ✓ 设计改进方案；

发明

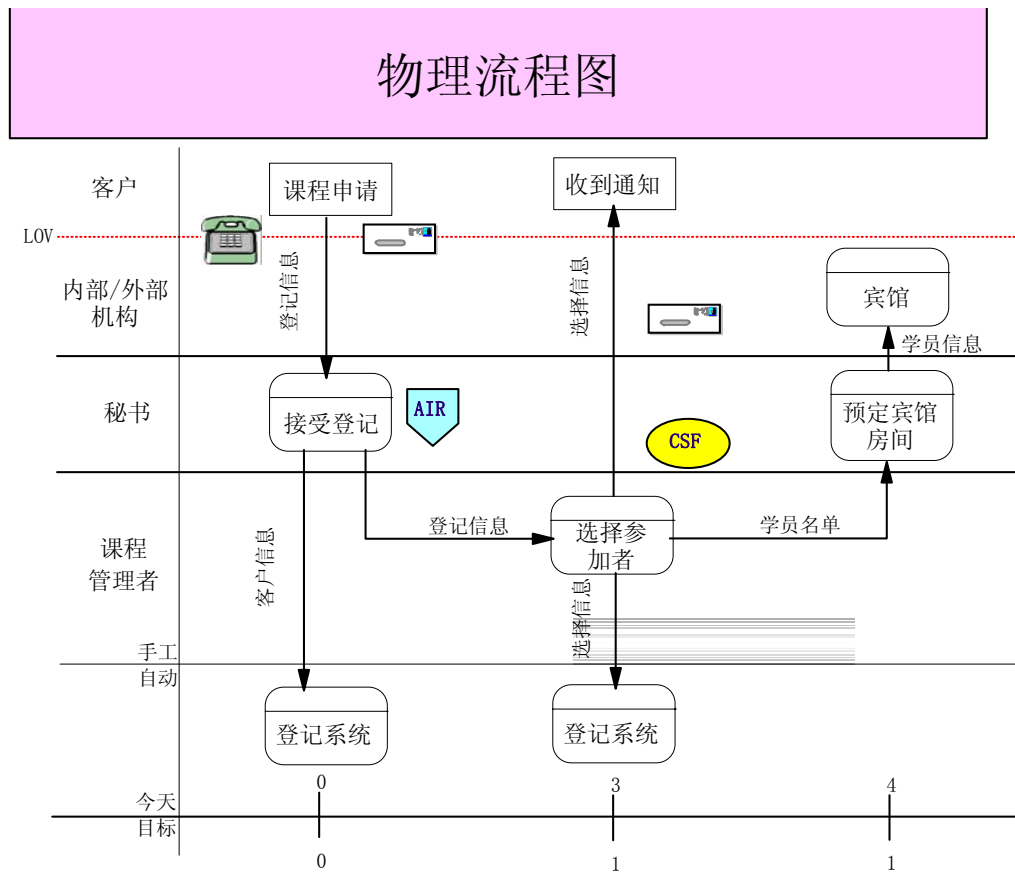
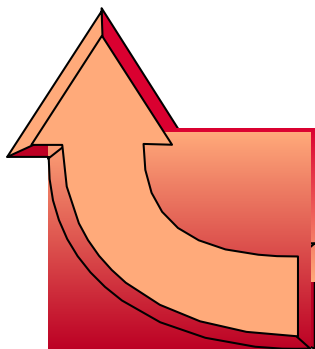
- ✓ 详细设计新的业务流程；
- ✓ 定义组织和IT系统的需求；
- ✓ 设计测试方案并培训；

推广

- ✓ 定义培训需求和要点；
- ✓ 为问题管理提供依据；

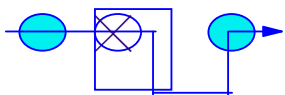
LOVEM图可以作为职位设计的输入

职位设计

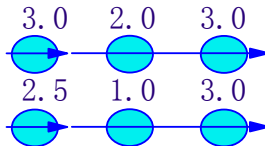


流程优化的一些技巧

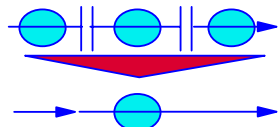
减少流程步骤



改善个别步骤的效率
(分钟)



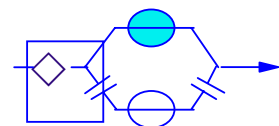
减少界面



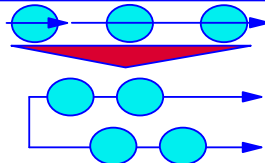
清除瓶颈



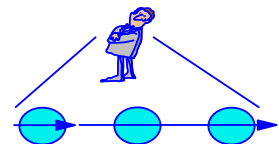
清除闭环



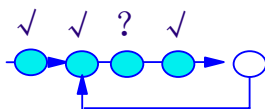
用并行流程取缔串序流程



流程支配者有明确的职责/能力



直接提出每个步骤质量方面的问题



流程的关键绩效指标

- ✦Fast
 - ✦Right
 - ✦Cheap
 - ✦Easy
- (Micheal Hammer)

五个主要解决方案:

- ✦“技术性的改革”
- ✦组织/结构上的改革
- ✦制定规则/职责
- ✦信息科技上的支援
- ✦培养技能

技巧及(自动的) 工具只是完成流程图的手段

一个流程图本身没有价值.

始终记住 ...你给你的顾客传送:

- 他们当前流程改进的建议
- 将来流程设计的建议
- 当前流程向未来流程过渡的建议



作业：----请依据以下提示绘制LOVEM图

一、空调销售安装流程

- 1、顾客选择商家及空调的品牌型号；
----CSF/PA
- 2、营业员介绍宣传空调产品（与1同步发生）； ----PA/CSF
- 3、顾客提出价格要求；
- 4、营业员认可价格； ----CSF
- 5、营业员开票；
----CMP
- 6、顾客付钱；
- 7、收银员收钱（与6同步发生）；
----CMP/PA <---->收银系统
- 8、仓储员装车发货； --PA/CMP
- 9、司机运输空调；
- 10、安装工程师安装空调；
----CSF/CMP/PA
- 11、顾客验收空调。