

Управление бизнес-процессами компаниями

ВВЕДЕНИЕ В РАЗРАБОТКУ И
ОПТИМИЗАЦИЮ БИЗНЕС-
ПРОЦЕССОВ. ПРИМЕРЫ
УКРАИНСКИХ И ЗАРУБЕЖНЫХ
КОМПАНИЙ

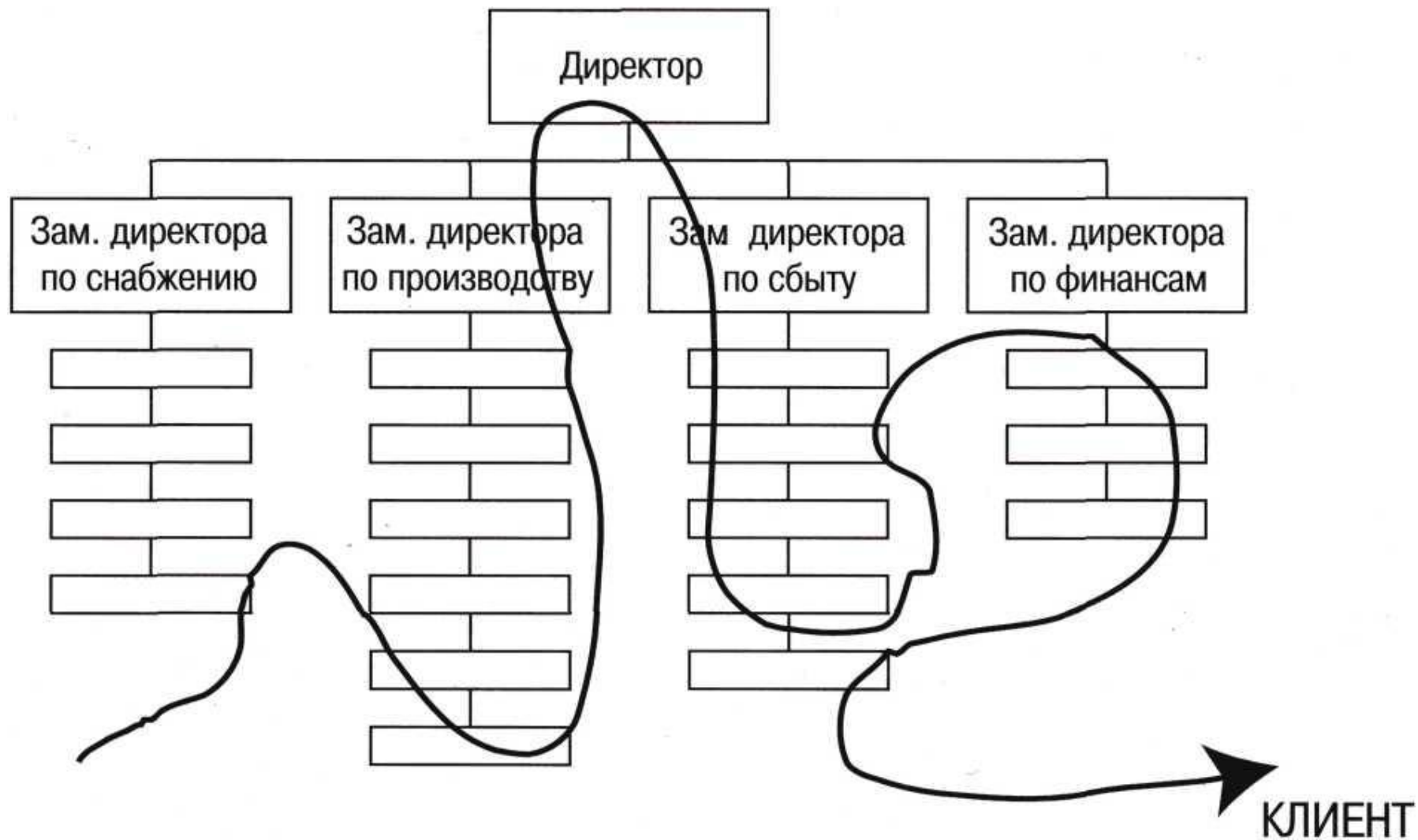
Определения

- Бизнес-процесс – некоторая логическая последовательность связанных действий, которые преобразуют вход в выход

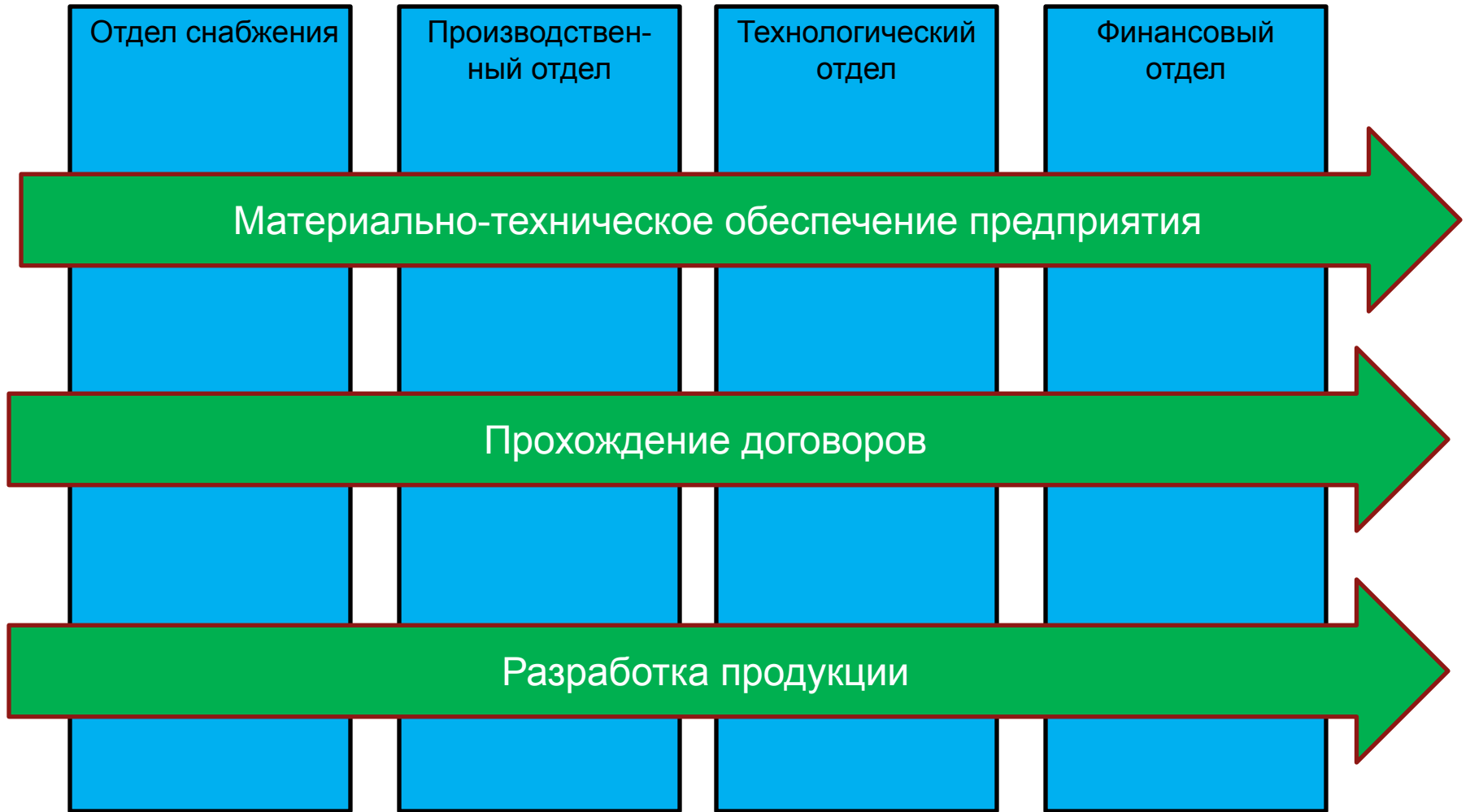
Три способа описания бизнеса:

- Функциональный – ориентирована на иерархическую структуру организации
- Процессный – ориентирована на процессы организации
- Объектный – ориентирована на результаты деятельности организации

Место процессов при функциональном управлении



Функциональные подразделения и процессы



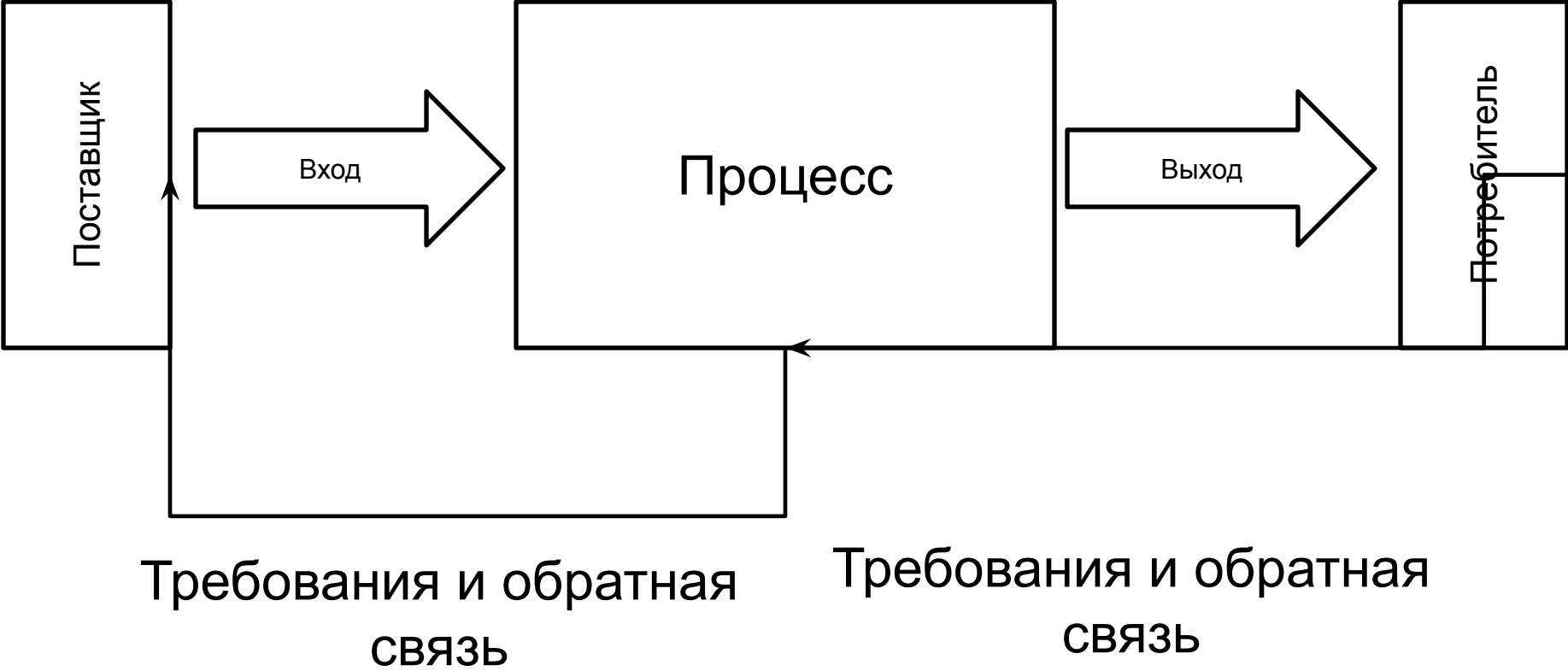
Организация как черный ящик



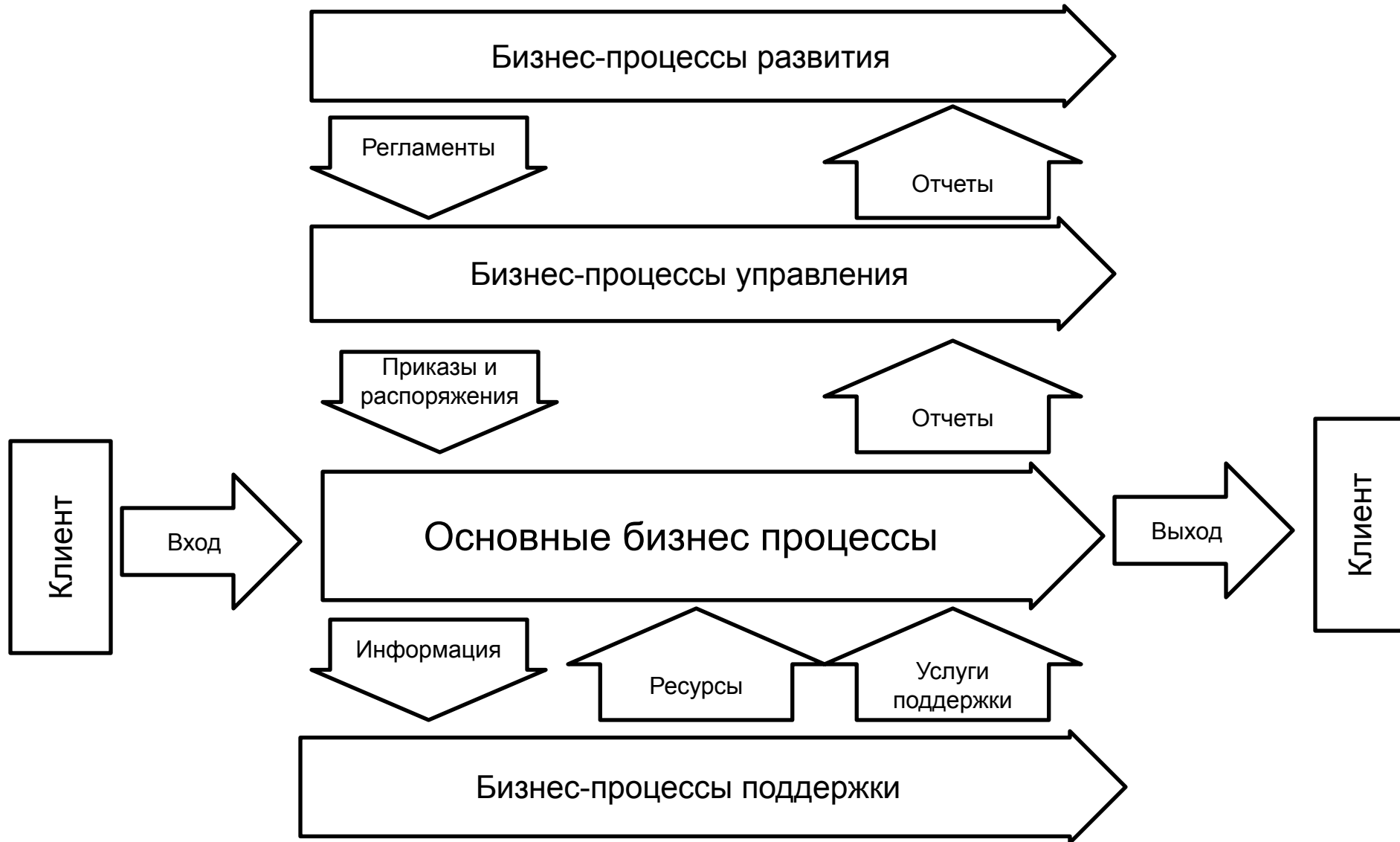
Группы участников бизнес процессов



Модель поставщик-процесс потребитель



Классификация бизнес-процессов



Классификация бизнес-процессов по программе ENAPS

- Основные бизнес-процессы:
 - Разработка продукции
 - Исследование продукции
 - Разработка и конструирование продукции
 - Разработка и конструирование процесса
 - Технологическая подготовка производства
 - Требования потребителей
 - Развитие рынка
 - Организация маркетинга и продаж
 - Тендерное размещение заказов
 - Выполнение заказов
 - Обеспечение и материально техническое снабжение
 - Планирование и управление производством
 - Производство и сборка продукции
 - Распределение продукции и выходящая логистика
 - Обслуживание договора
 - Обслуживание потребителей
 - Послепродажное обслуживание
 - Возврат продукции

Классификация бизнес-процессов по программе ENAPS

- Вторичные процессы

- Поддержка

- Финансовый менеджмент
 - Управление человеческими ресурсами
 - Управление информацией
 - Текущий ремонт и обслуживание оборудования
 - Медицинский контроль персонала, окружающая среда и техника безопасности

- Перспективное развитие

- Совершенствование текущего процесса
 - Исследование технологии производства продукции
 - Повышение квалификации персонала
 - Расширение базы материально-технического снабжения
 - Расширение внешних связей
 - Стратегическое планирование

Общая диаграмма взаимодействия на предприятиях

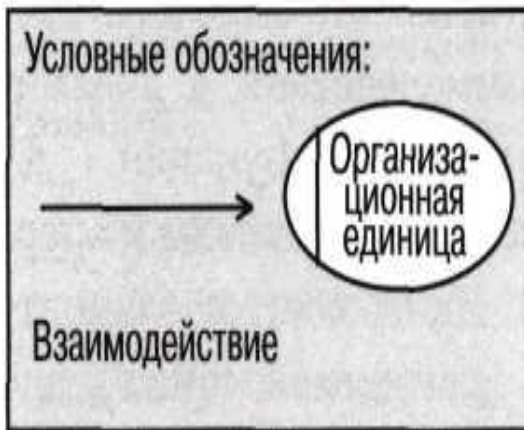
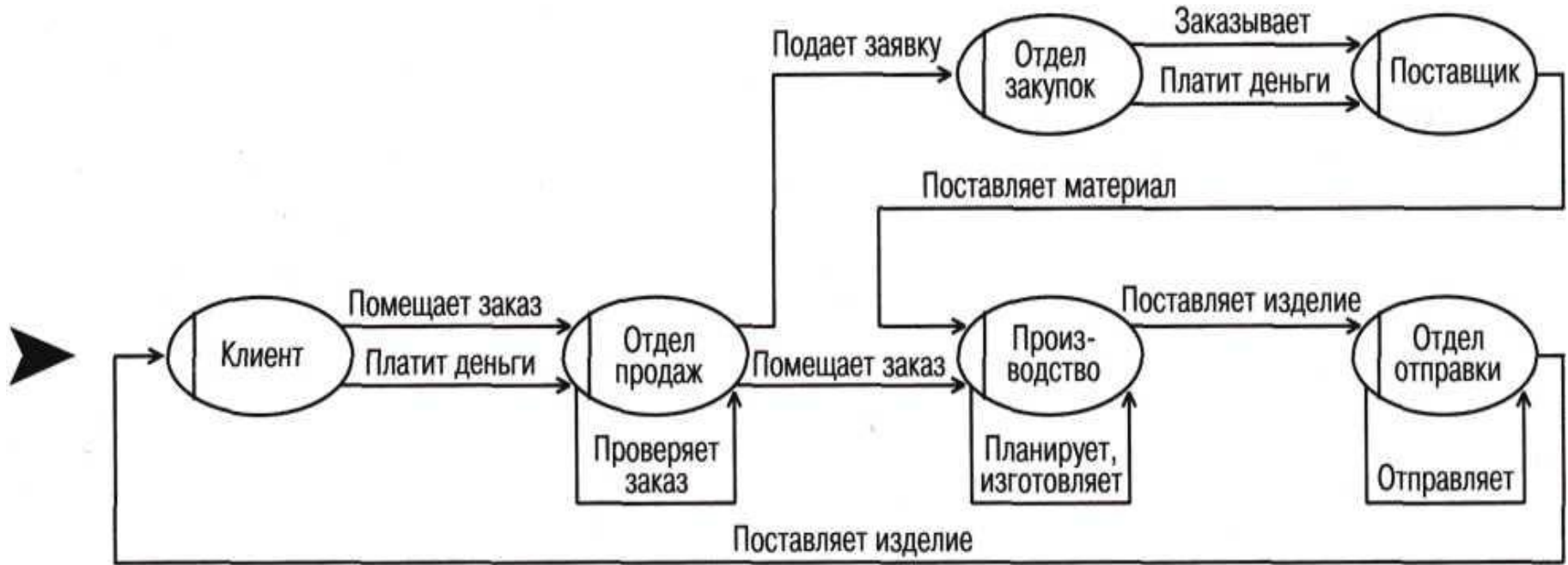
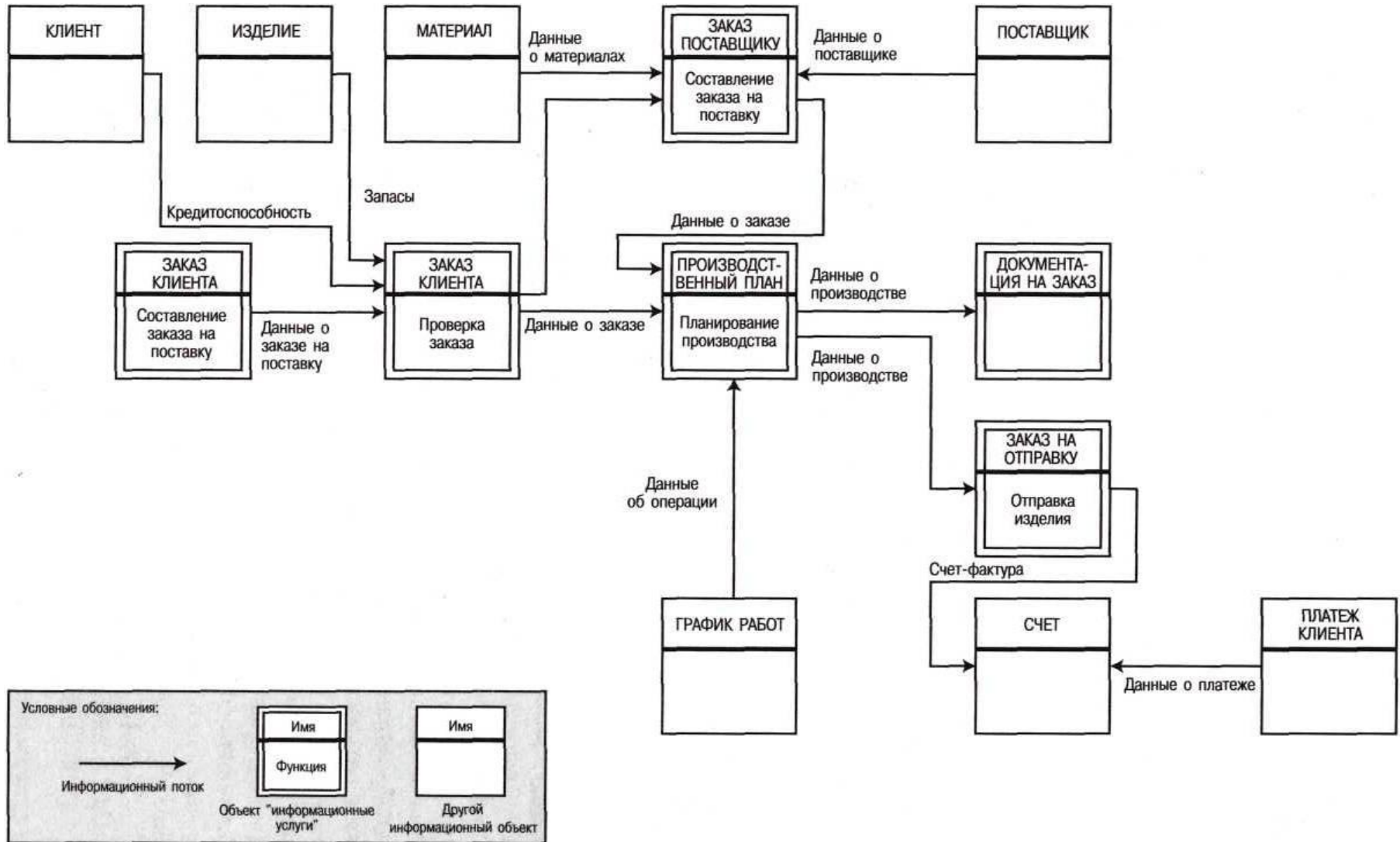


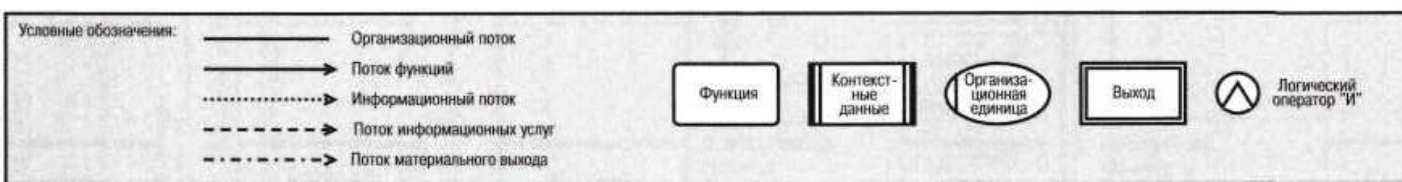
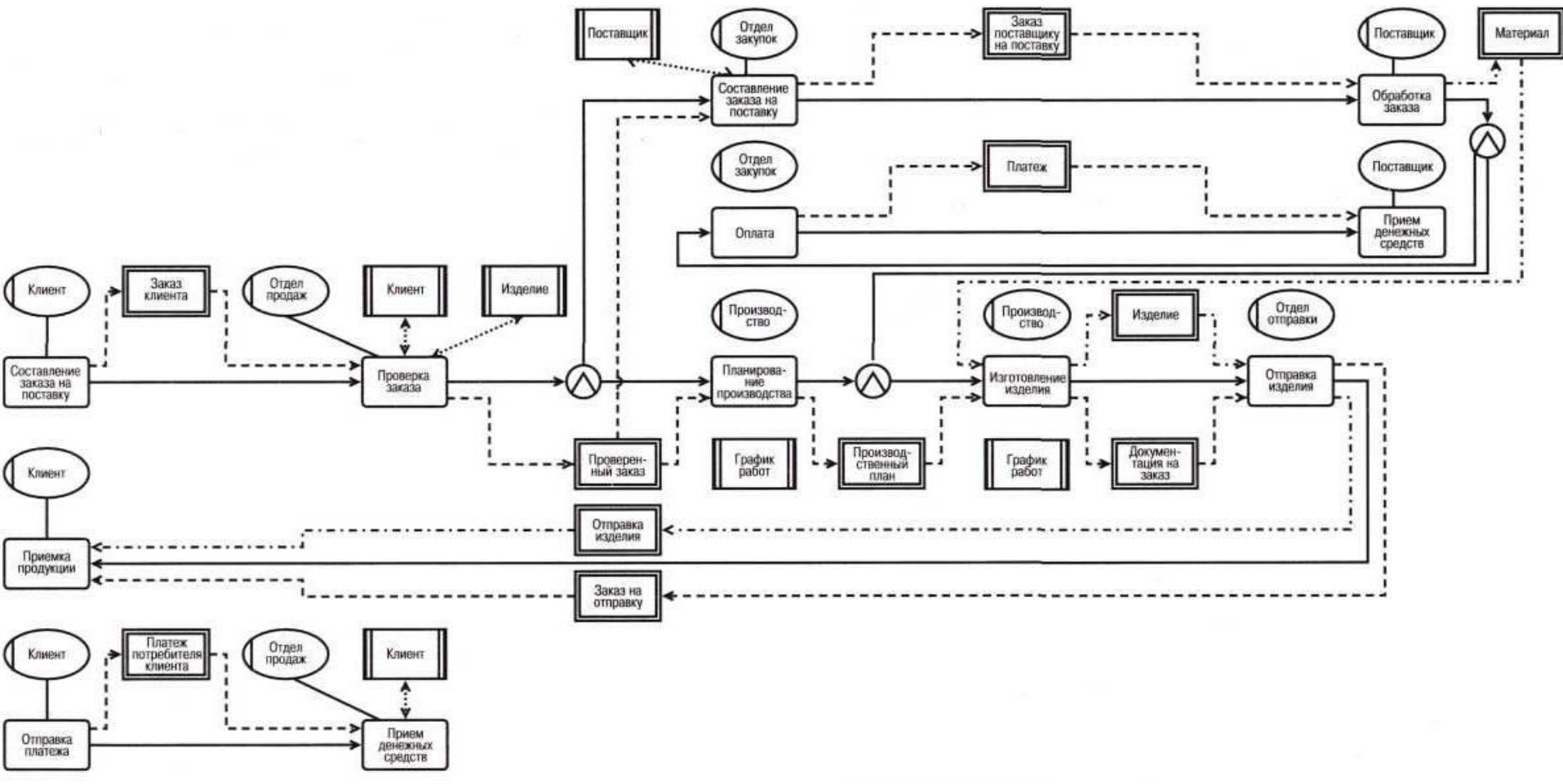
Диаграмма взаимодействия в бизнес-процессе «обработка заказа»



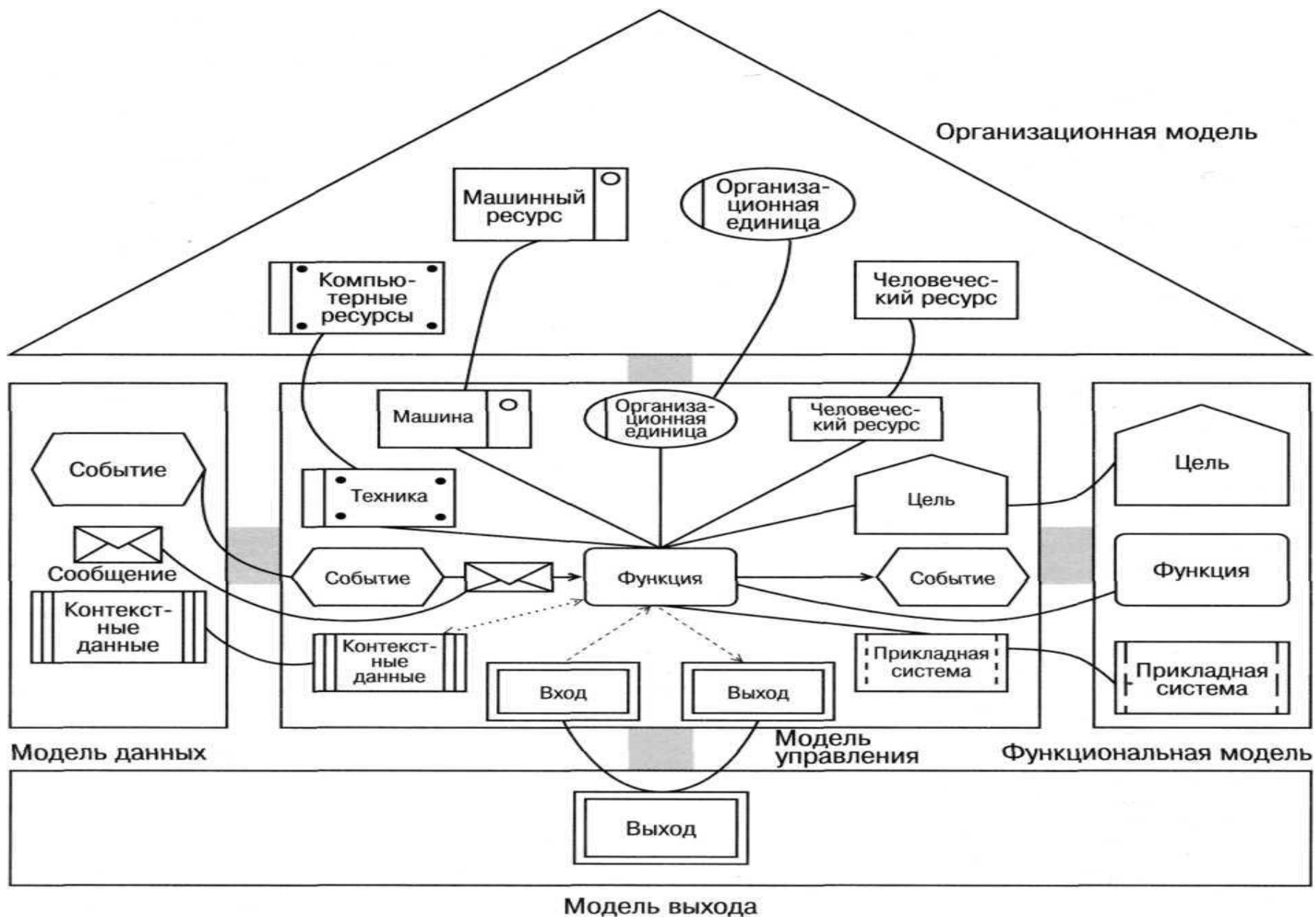
Поток информации в бизнес-процессе «обработка заказа»



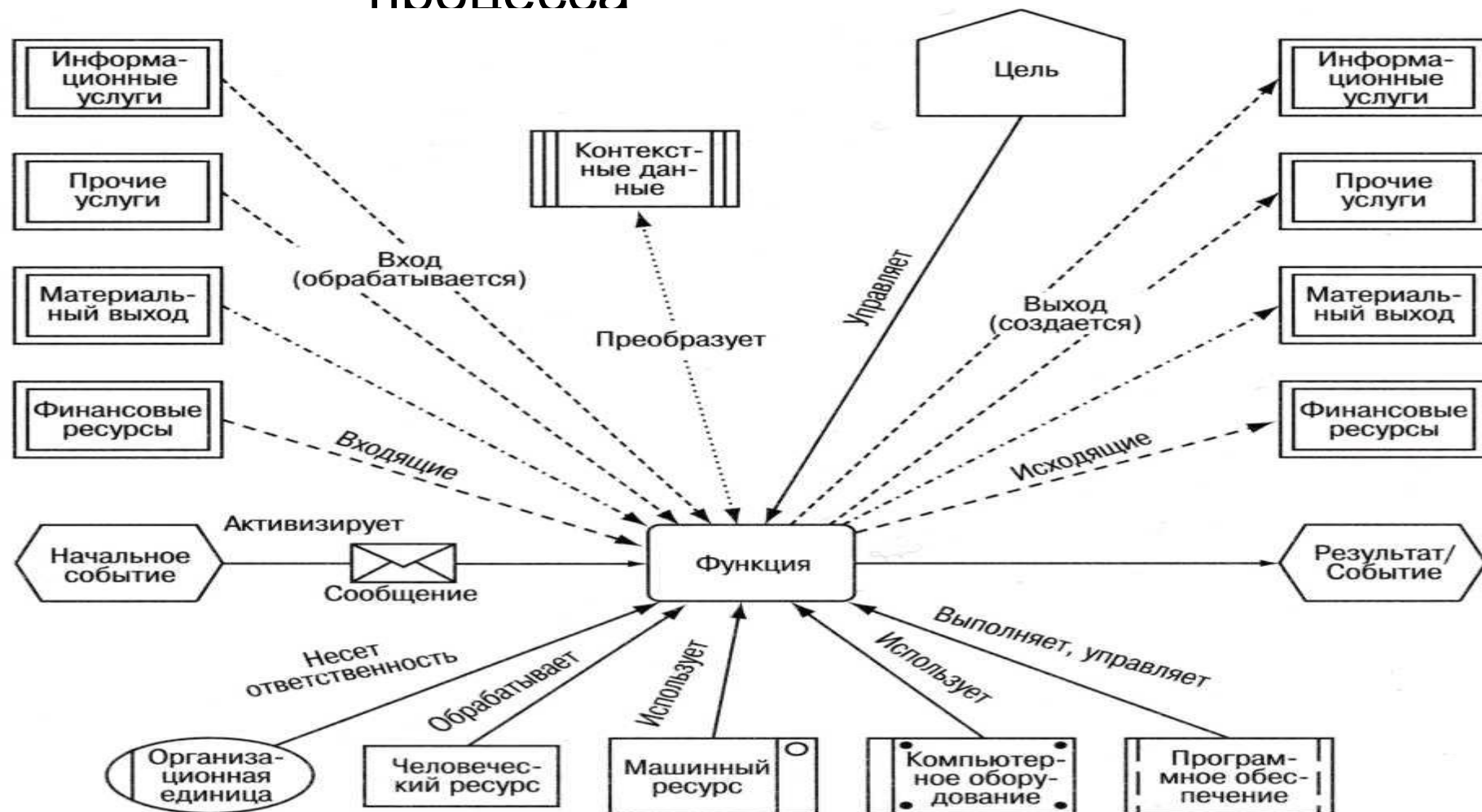
Объединенная модель бизнес-процесса «обработка заказа»



Модели ARIS



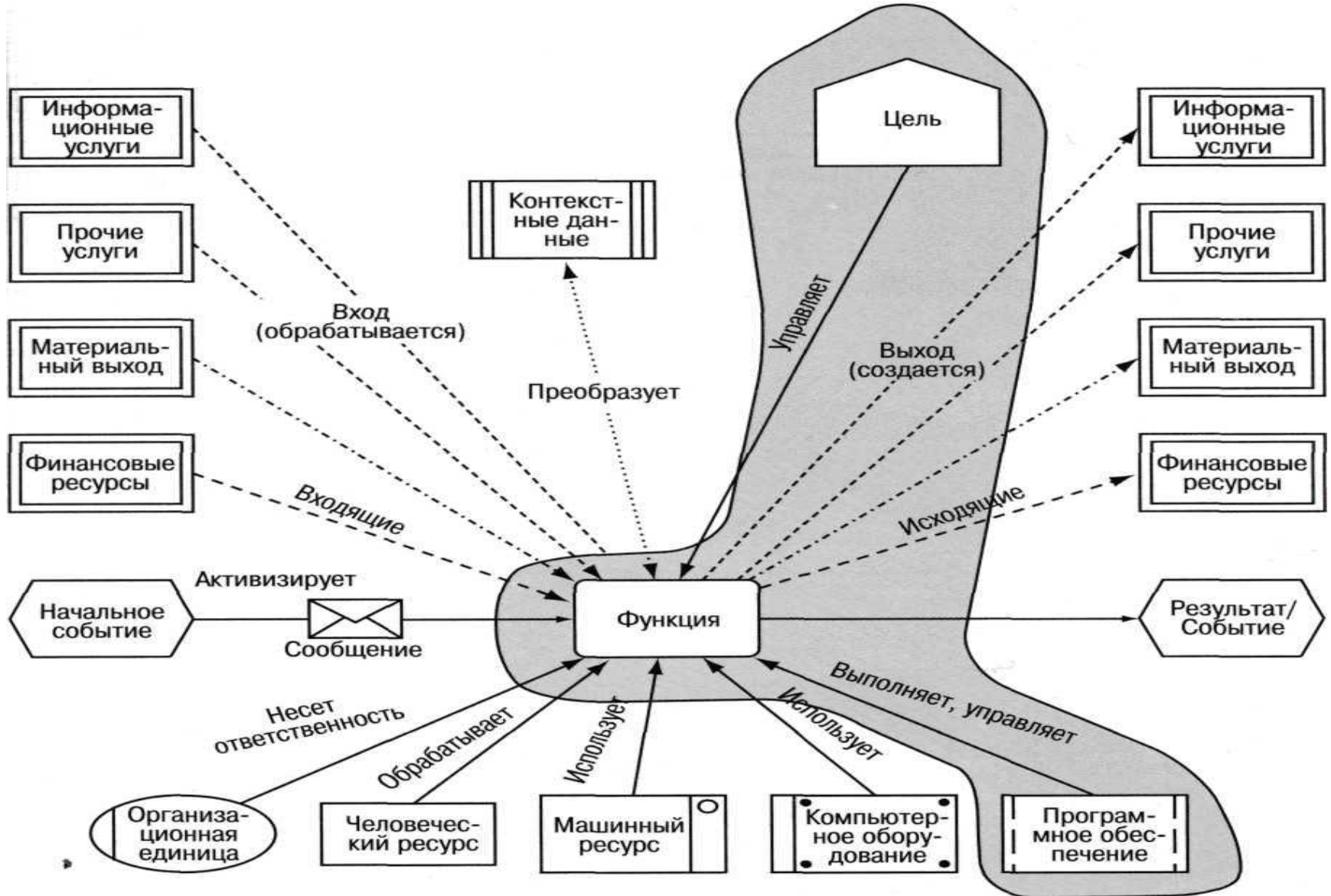
Общая ARIS-модель бизнес-процесса



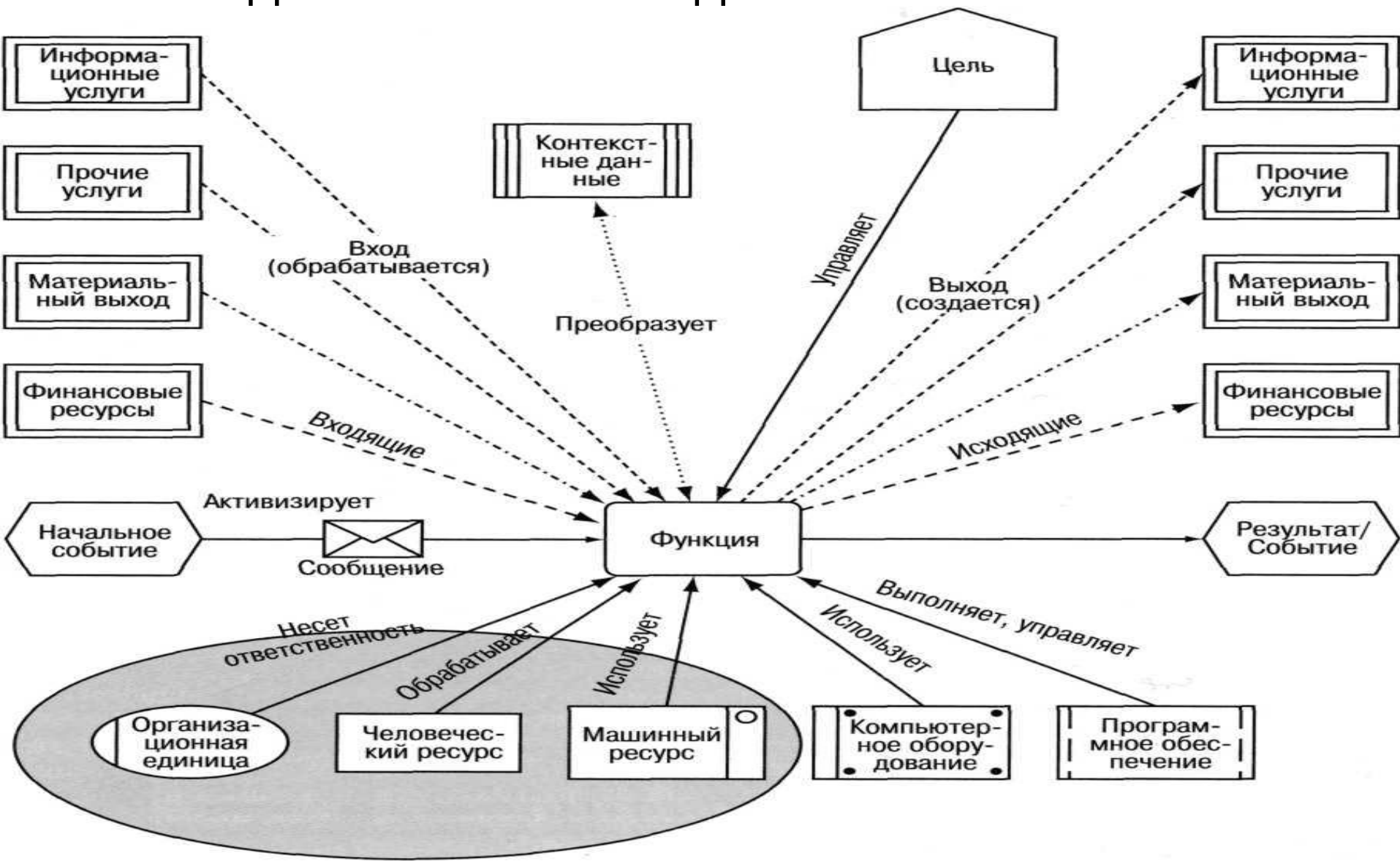
Условные обозначения:

—————>	Организационный поток / Поток ресурсов
—————>	Управляющий поток
.....>	Информационный поток
----->	Поток информационных услуг
----->	Поток материального выхода
----->	Поток финансовых ресурсов

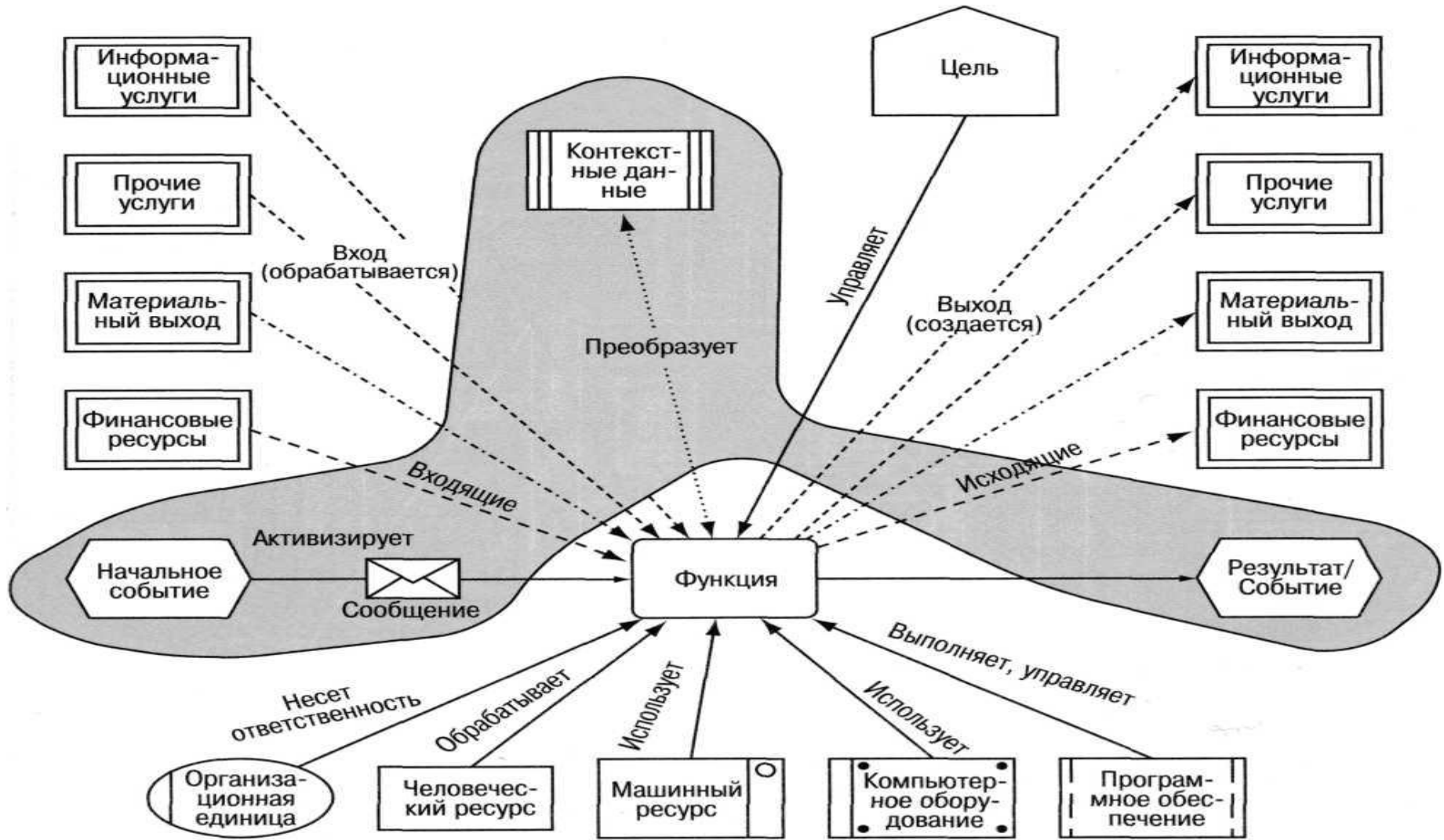
Процессная модель



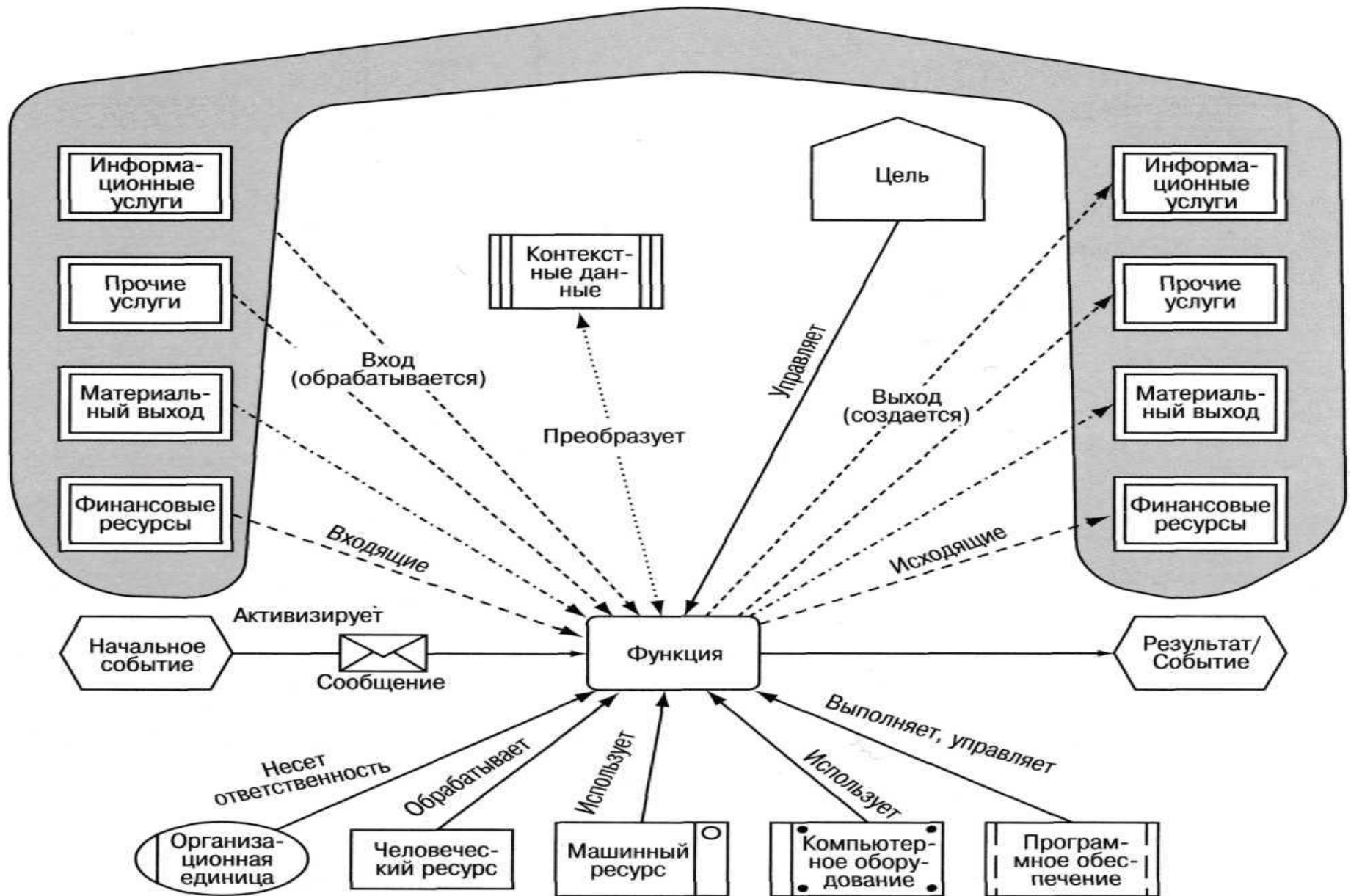
(Иерархическая) организационная модель. Ролевая модель



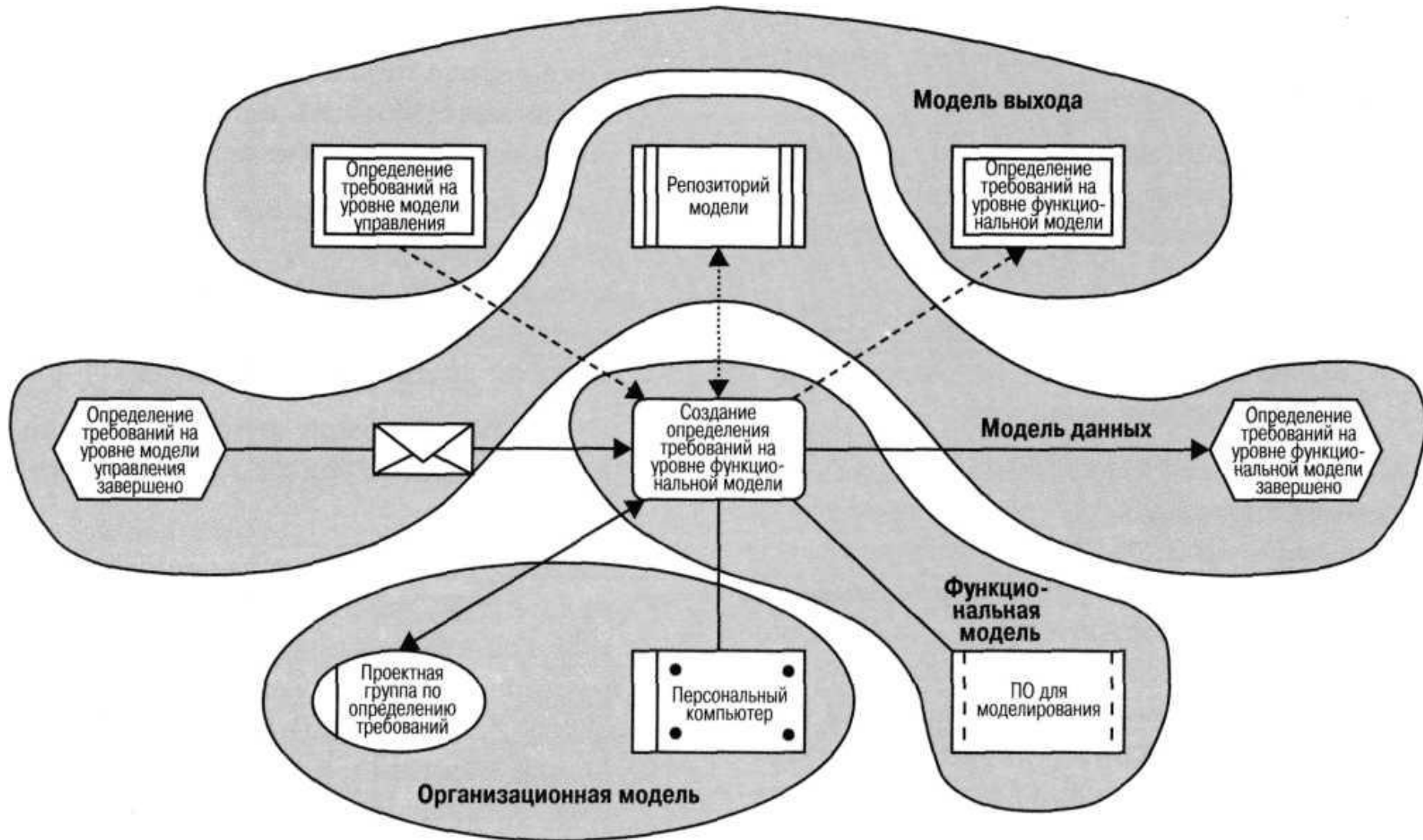
Модель данных



Модель входов и выходов

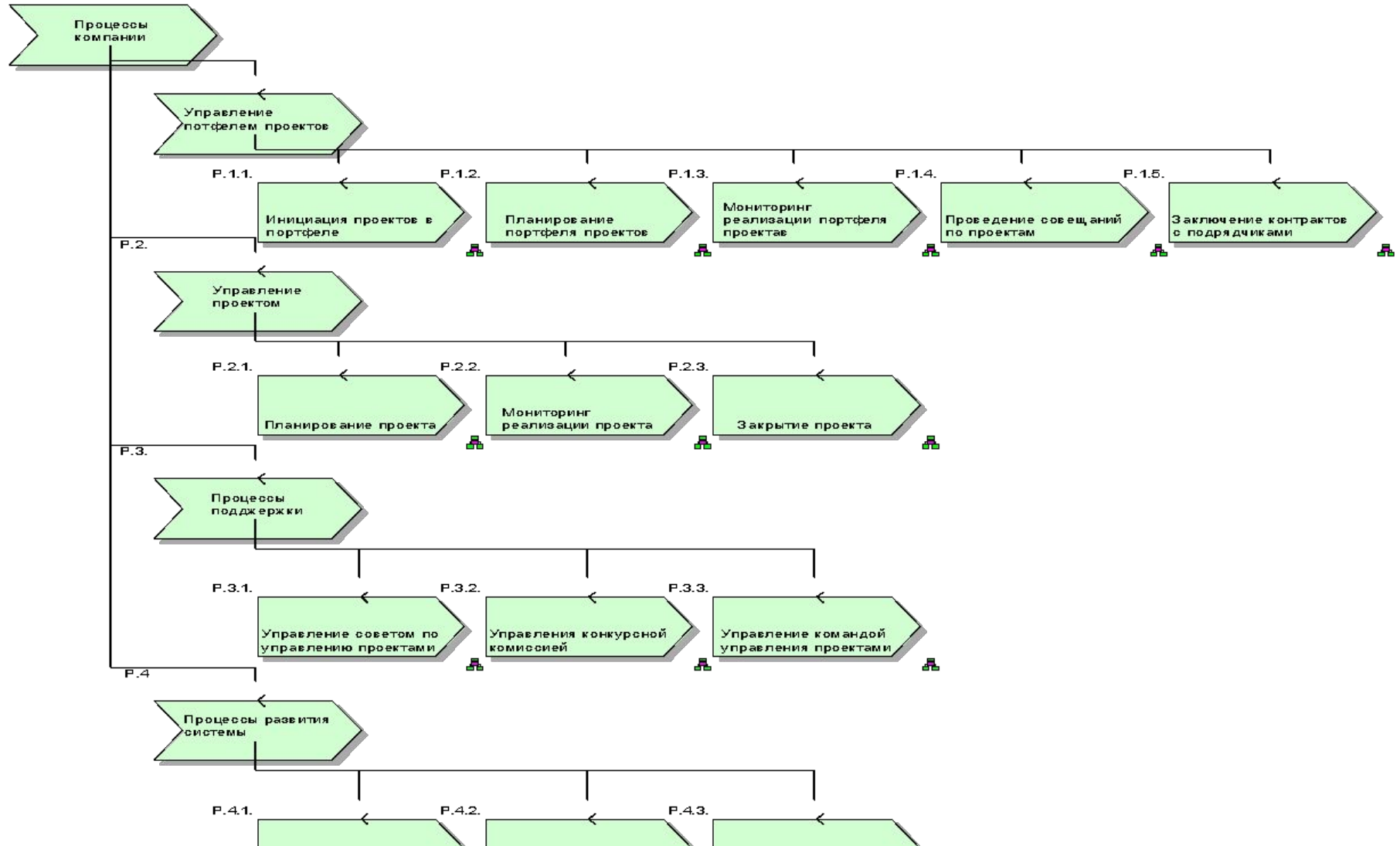


ARIS-модели «создания определения требований на уровне функциональной модели»



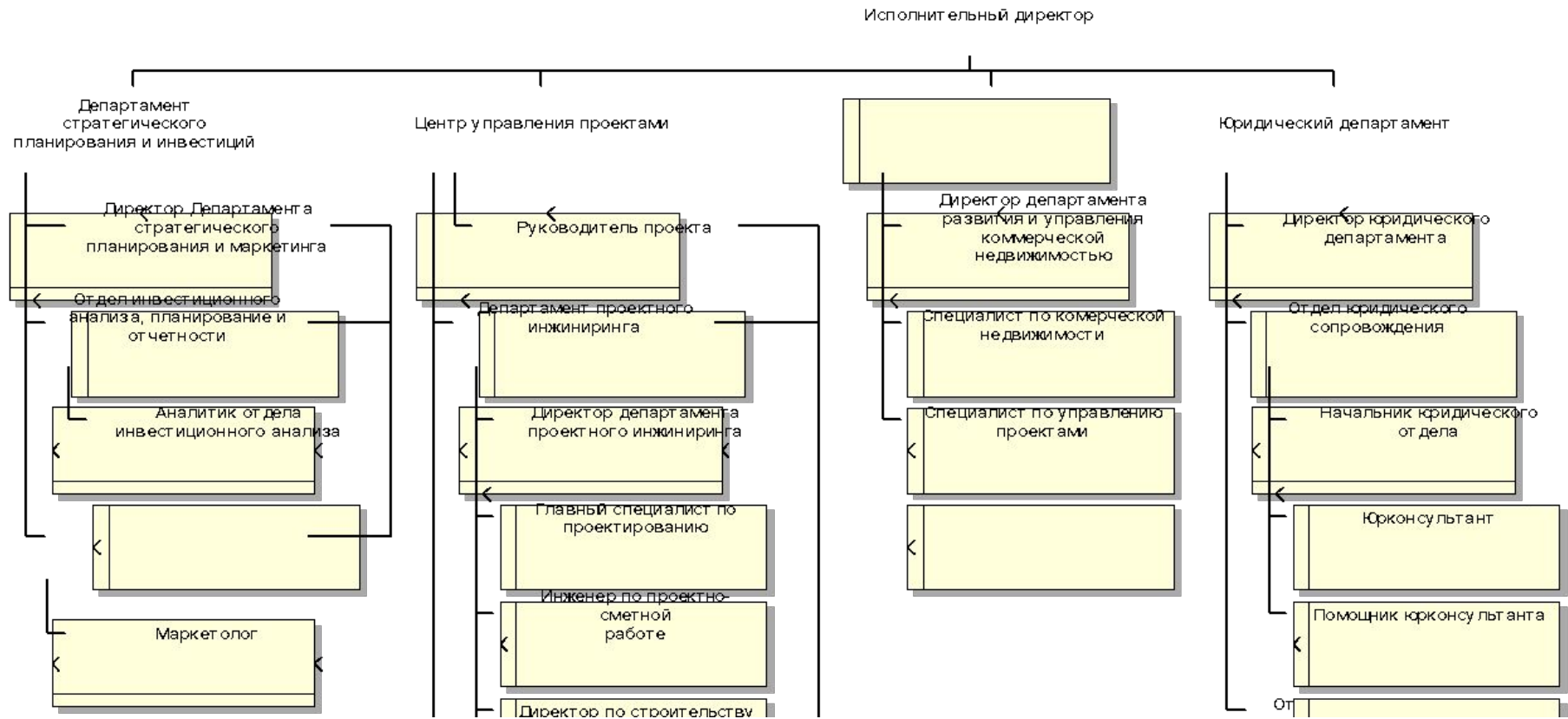
Процессы организации. Диаграмма цепочки добавленного качества

P

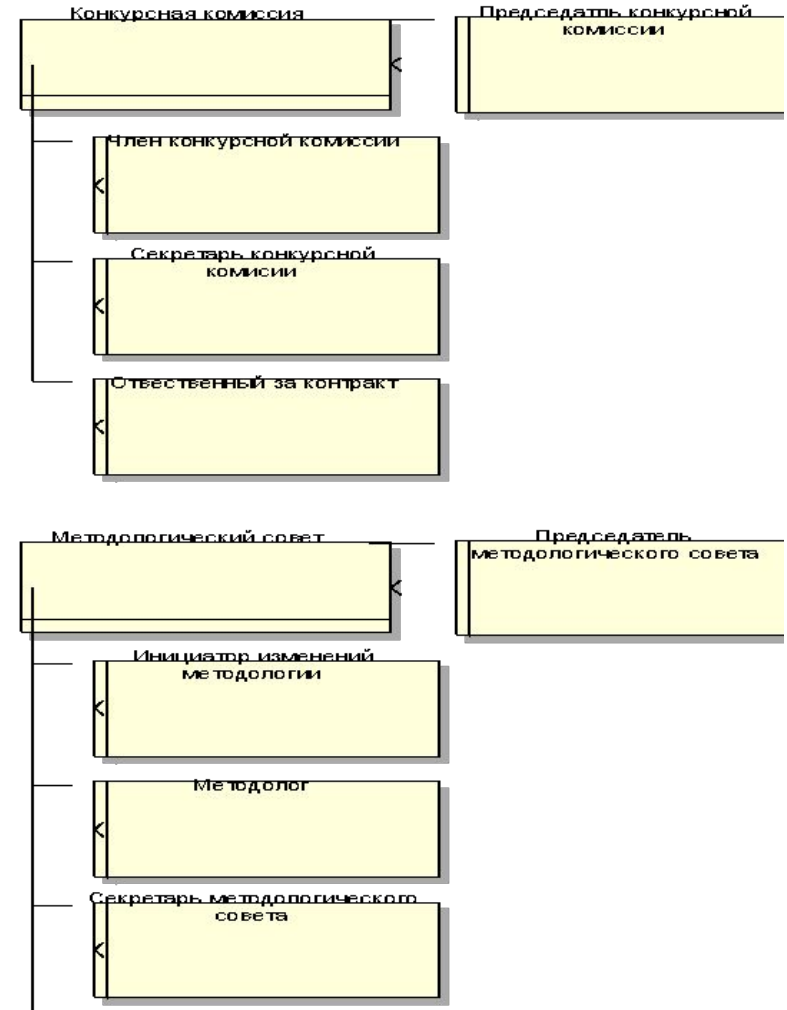
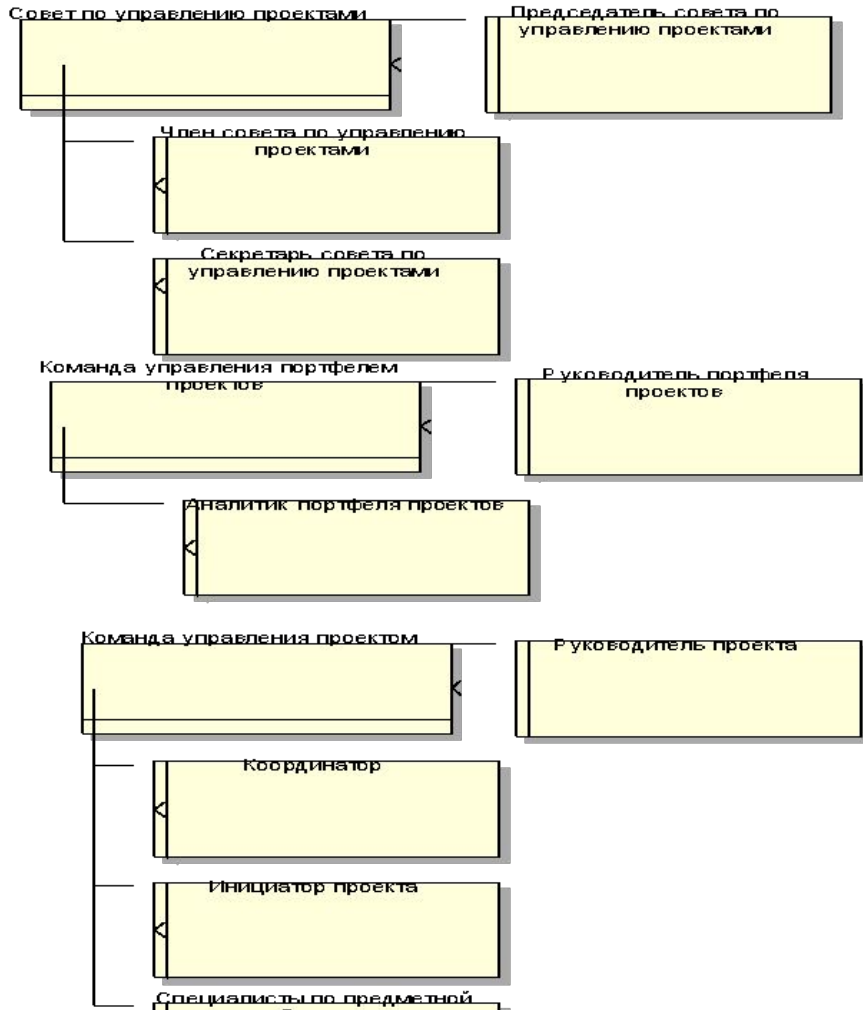


Организационная структура предприятия.

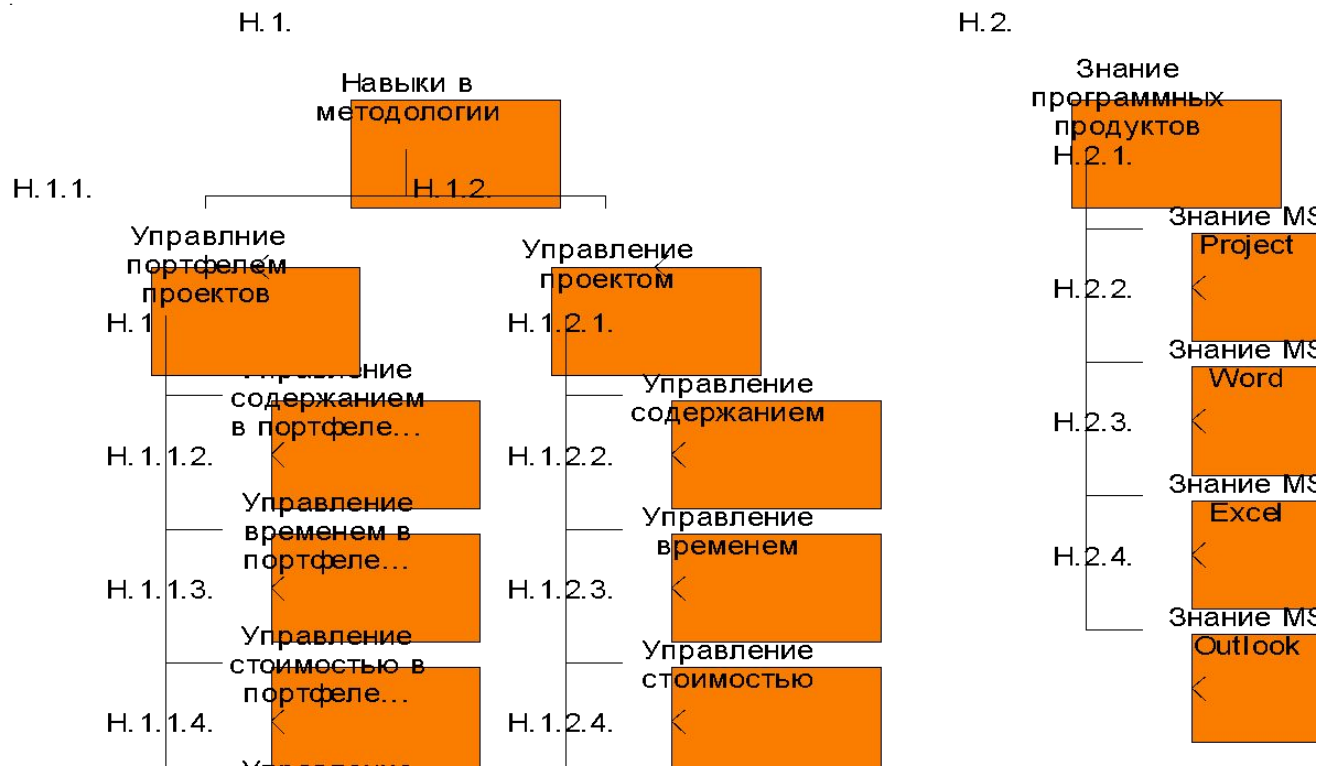
Организационная схема



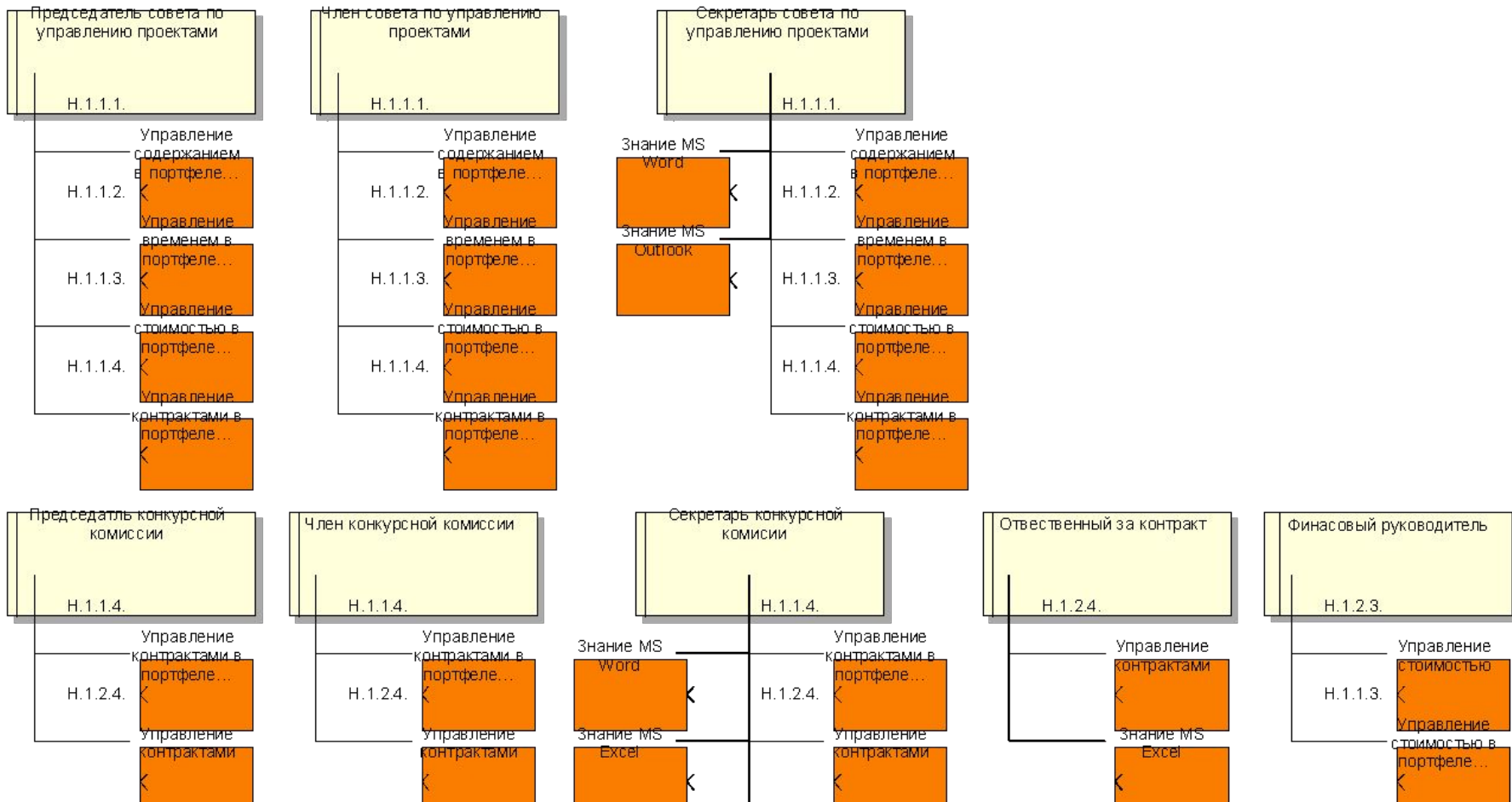
Ролевая структура. Организационная схема



Перечень навыков. Иерархия полномочий

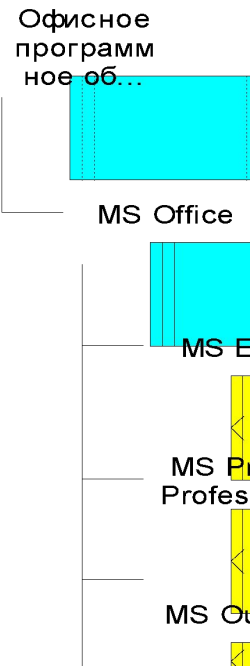


Назначение навыков. Карта полномочий

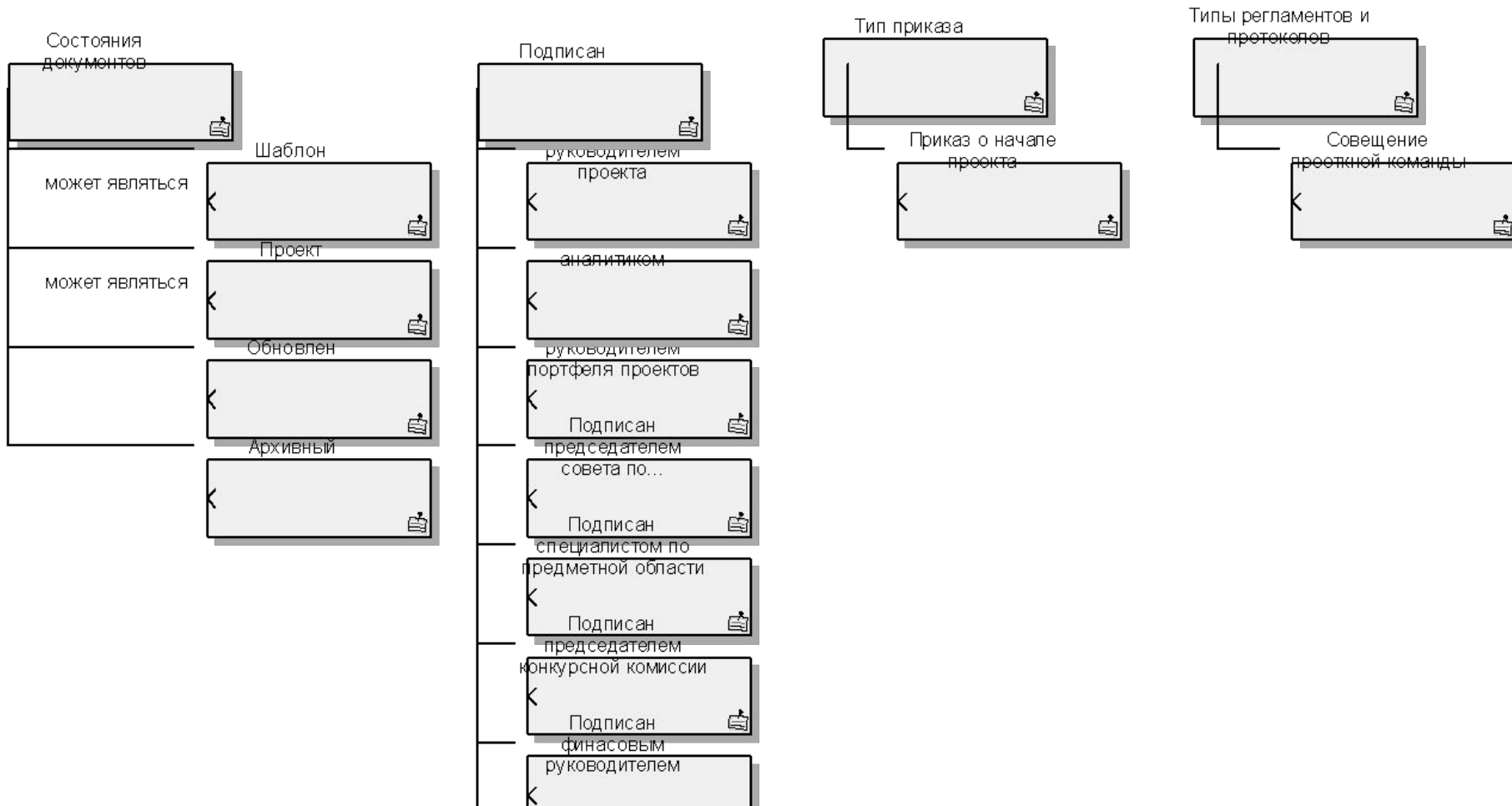


Технические и информационные средства.

Диаграмма типа прикладных систем



Состояния документов. Модель технических терминов



Документы системы. Диаграмма носителей информации

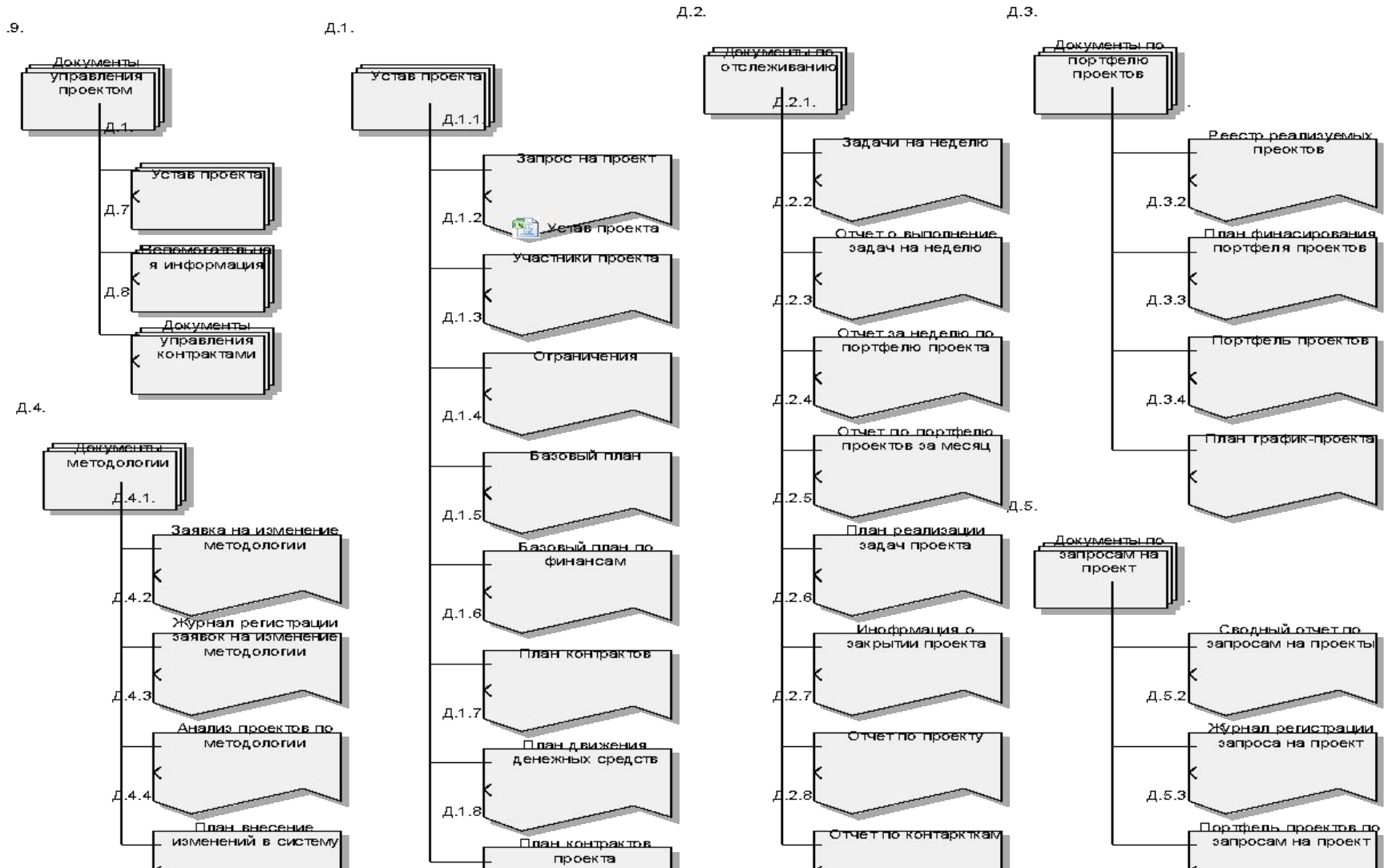


Диаграмма выбора процесса

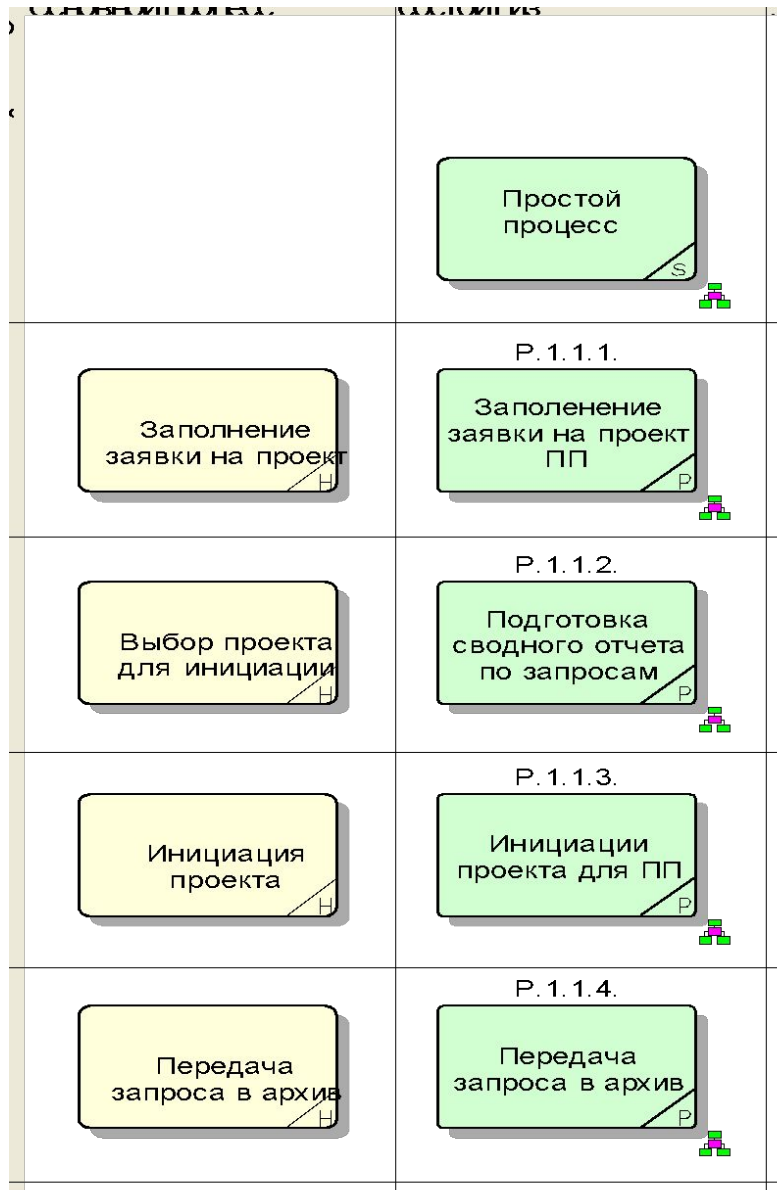


Диаграмма сценария. ЕРС

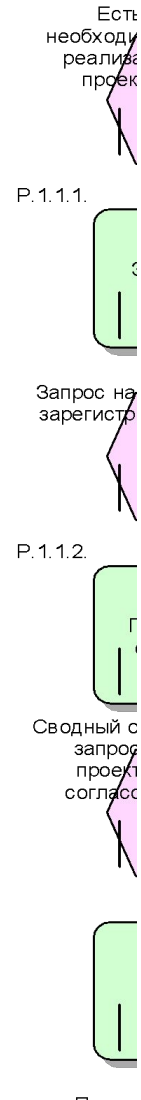
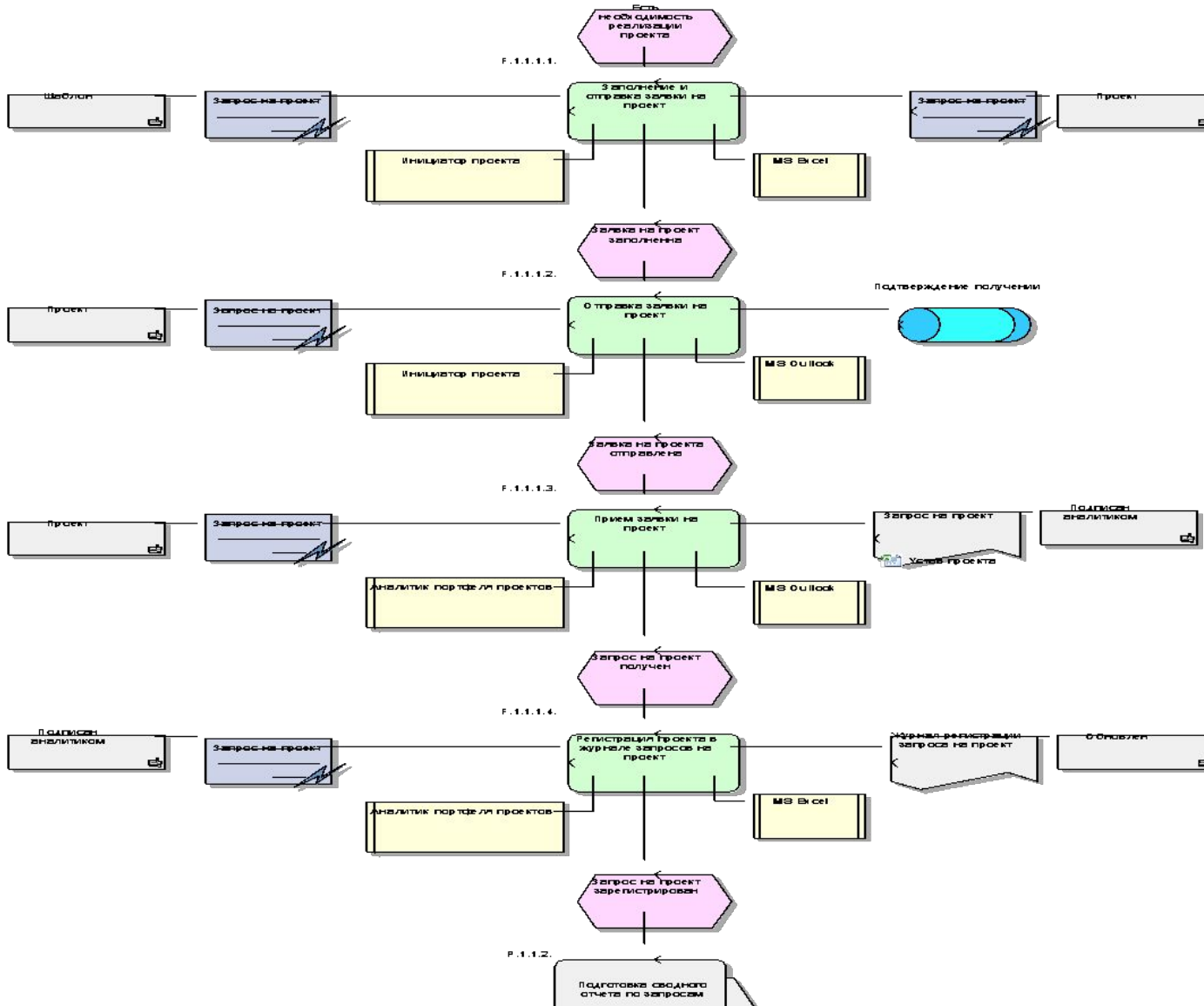


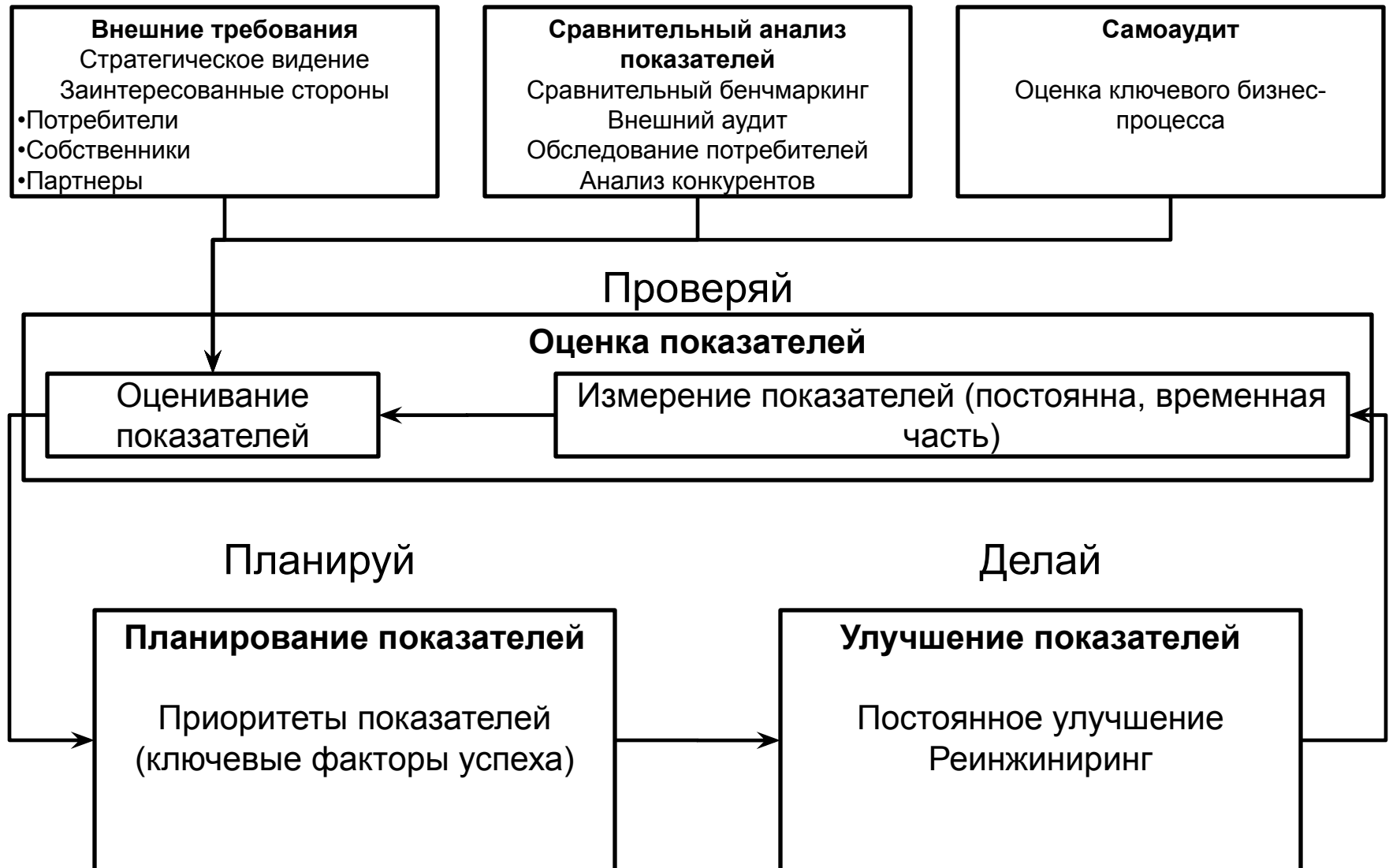
Диаграмма процесса. EPC



Цикл Деминга

- Планируй
- Делай
- Проверяй
- Внедряй

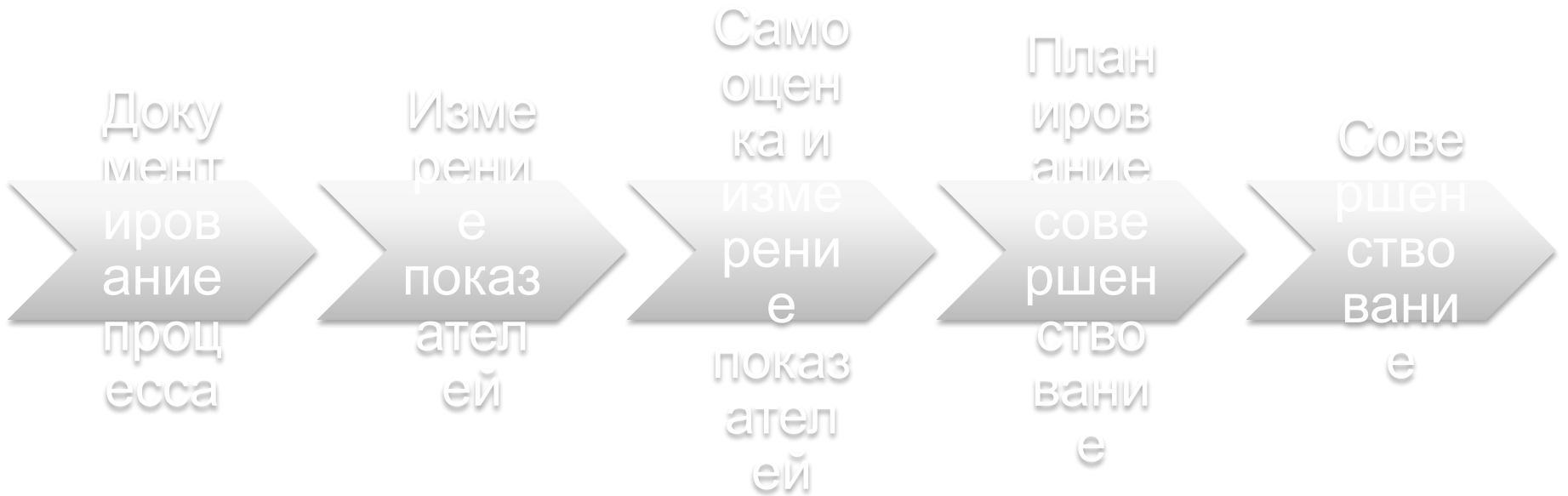
Общая модель совершенствования



Организация улучшений

- Постоянное улучшение
 - Реализуется отделом СМК или отделом стратегического развития
 - Процесс улучшения входит состав процессов развития организации
 - Процесс постоянный и непрерывный
- Проект реинжиниринга
 - Реализуется специально созданной командой проекта по улучшению бизнес-процессов (реинжинирингу)
 - Проект реализовывается на основании плана-графика с использованием методов проектного управления
 - Проект ограничен по срокам и бюджету проекта.

Процесс создания и реинжиниринга бизнес-процессов



Процесс построения проекта реинжиниринга

- Построение модели «как есть»
- Построение модели «как должно быть»
- Составить список бизнес-процессов подлежащих улучшению
- Составить мероприятия по реинжинирингу каждого бизнес-процесса
- Установить приоритеты по реинжинирингу бизнес-процессов
- Разработать план реализации проекта реинжиниринга бизнес-процессов
- Реализовывать проект реинжиниринга бизнес-процессов проверяя эффективность реализации и внося изменения в проект если нужно.

Талица изменяемых бизнес-процессов

№	Название бизнес-процесса	Мероприятия по улучшению	Сроки реализации мероприятий	Стоимость реализации мероприятий	Приоритет
1.	Бизнес процесс управления проектами	<ul style="list-style-type: none">•Разработать кару бизнес-процесса•Разработать модель бизнес-процесса	30 дней	300000 грн.	1
2.					
3.					
4.					
///					

РАБОТА КОМАНДЫ ПО УПРАВЛЕНИЮ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

Методы мозгового штурма

- Упорядоченный мозговой штурм – участники по очереди высказывают по одной идее.
- Свободный мозговой штурм – участники могут высказывать свои идеи в любой момент проведения встречи.

Правила проведения:

- Нельзя вступать в дискуссию и высказывать критические замечания
- Можно высказывать смешные идеи но нельзя смеяться на чужими идеями
- Встреча проводится в расслабленной и непринужденной обстановке
- Все идеи воспринимаются как общие. Нет чужих и моих идей

Методы мозгового штурма

Шаги проведения мозгового штурма:

- Четко определяется предмет мозгового штурма
- Участники высказывают свои идеи в соответствии с выбранной упорядоченной или свободной схемой
- Записывается каждая высказанная идея. Старайтесь записать буквально словами автора
- Устраивается перемена, если поток идей начинает ослабевать. Если даже после перерыва поток идей останавливается переходите к оценке идей
- Проведите оценку идей. Сначала выбираются и обсуждаются лучшие идеи «звезды». После чего разбейте идеи по группам и обсудите их в порядке приоритета выбранного группой.

Письменный вариант мозгового штурма

Карточка оценки	
Идея	Баллы
A	5
B	4
C	1
D	2
H	3

Результаты оценки		
Идея	Баллы	Итого
A	5+5+4+5+3+2+5+4	33
B	4+3+4+3+2+2	18
C	1+4+5+3+5	18
D	2+3+4+5+2+2+3	21
E	1+2+1	4
F	2+3+2+4+1	12
G	1+5+3+2+1	12
H	3+5+5+5+1	19

Диаграмма сродства

Шаги реализации метода диаграмма сродства

- Участники собираются в отдельной комнате где на доске написана тема обсуждения
- Выдвигаются идеи и их записывают на специальных карточках которые приклеиваются на доске.
- Без обсуждения участники группы передвигаю карточки в различные места на доске в зависимости от наличия взаимосвязей между идеями
- После окончания перемещений обсуждается почему те или иные карточки оказались в той или иной группе.
- После окончательного выделения групп они фиксируются на доске с четким указанием границ.
- Проводится оценка групп по приоритетам и проводится оценка идеи в группе.

Диаграмма сродства

Разработать схемы процессов

Разработать шаблоны документов

Установить место хранения документов

Обеспечить доступ к документам

Провести тестирование персонала

Провести тренинга персонала

Организовать проведения кружков качества

Разработать структуры в проектах

Разработать представления данных в проектах

Разработать правела планирования

МЕТОДЫ И СРЕДСТВА РАЗРАБОТКИ И ДОКУМЕНТИРОВАНИЯ БИЗНЕС- ПРОЦЕССОВ. БАЗОВЫЕ КОНЦЕПЦИИ

Документы с которых начинается разработка бизнес процессов

- Стратегия организации
- Заинтересованные стороны
- Ожидание заинтересованных сторон относительно продуктов и услуг организации
- Бизнес процессы производящие описанные выше продукты и услуги организации

Заинтересованные стороны



Вопросы описания процесса

- Кто потребитель бизнес-процесса и что служит выходом?
- Кто поставщик этого процесса и что служит его входом
- Какие требования предъявляются ко входу и выходу этого процесса?
- Какой внутренний поток действий данного процесса?

Карта взаимодействия

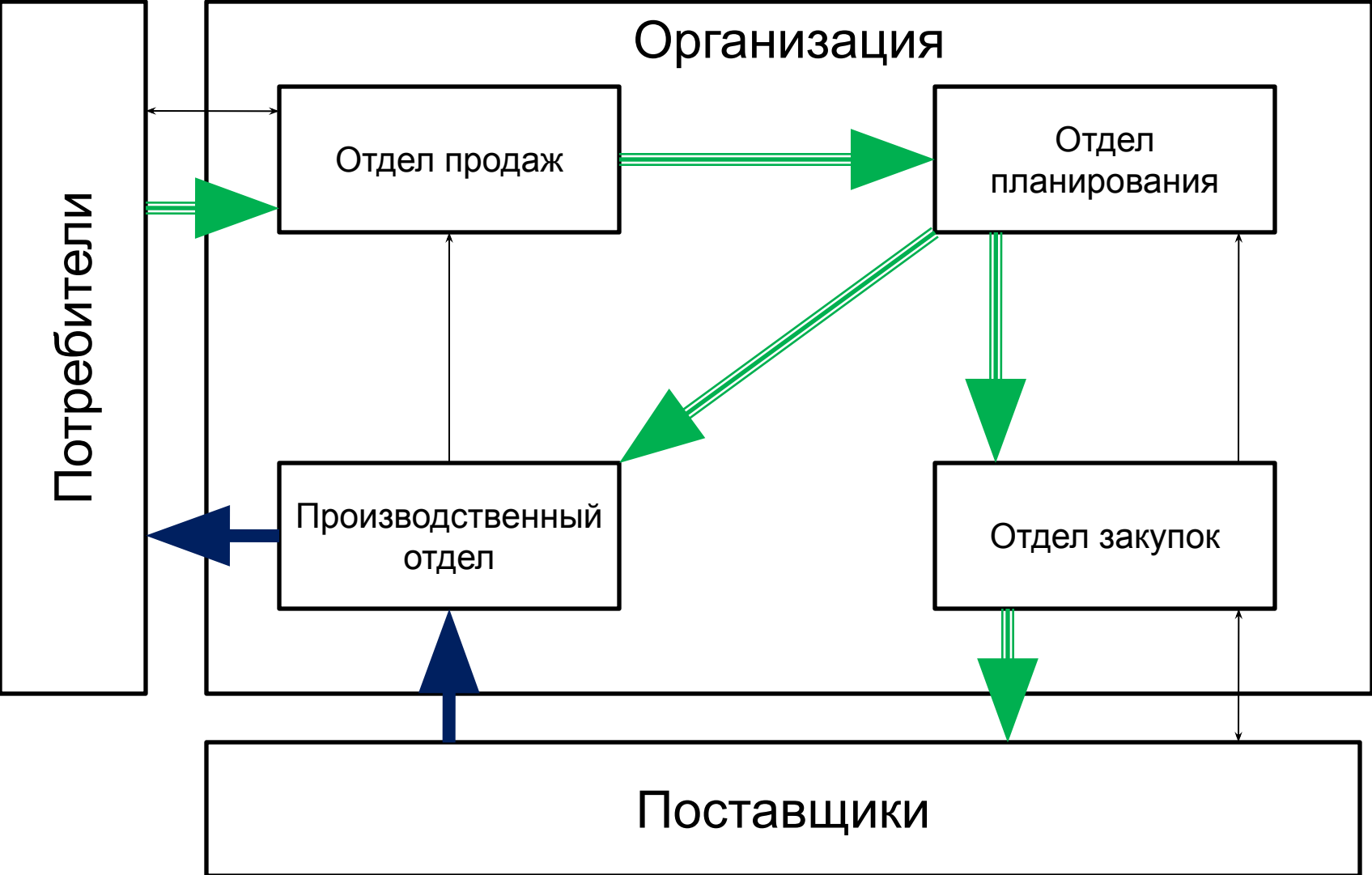
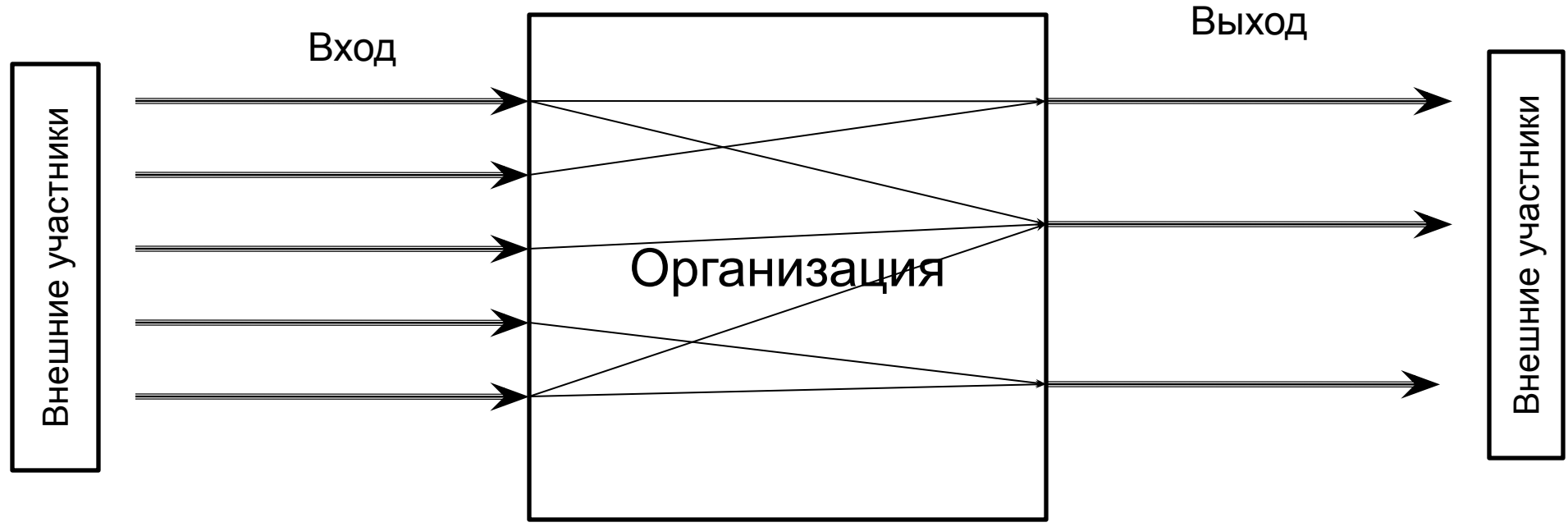


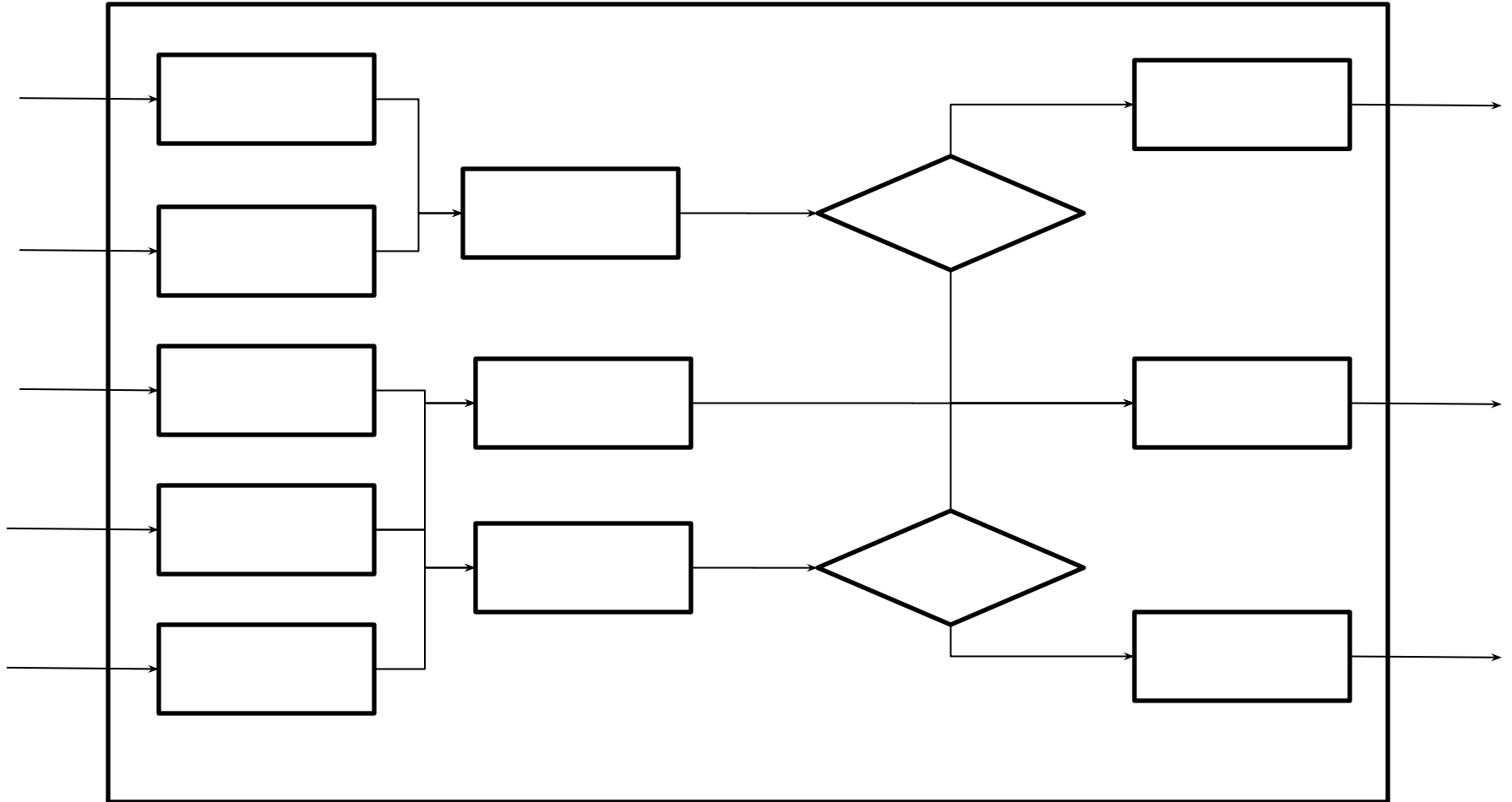
Таблица ВХОДОВ-ВЫХОДОВ

	Потребитель	Отдел планирования	Отдел доставки	Производственный отдел	Отдел распространения
Потребитель					Накладная на товар
Отдел планирования	Заказ потребителя				
Отдел доставки		Поставка требуемого			
Производственный отдел		Производственный план	Накладная на поставку		
Отдел распространения				Накладная на продукцию	

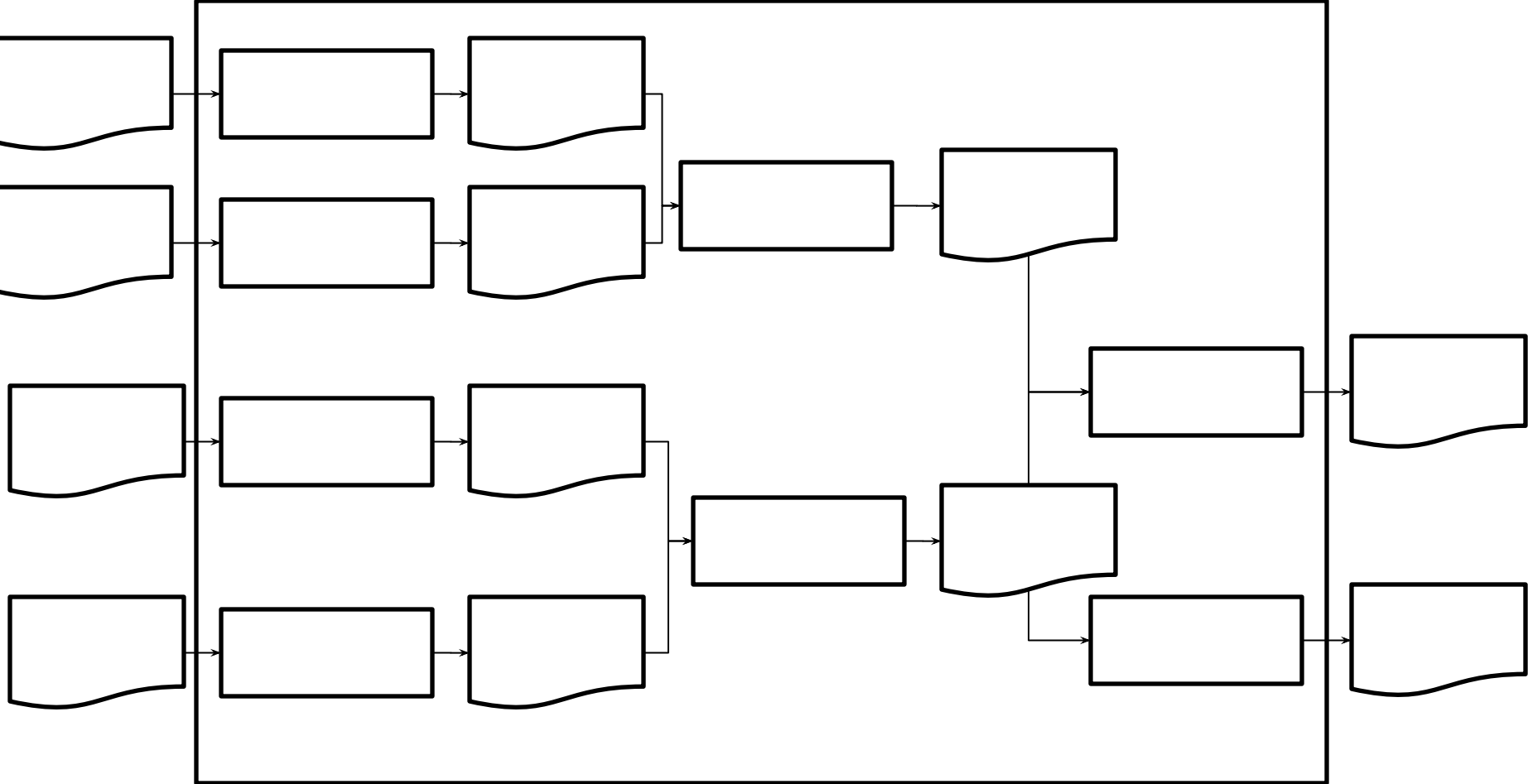
Метод черного ящика




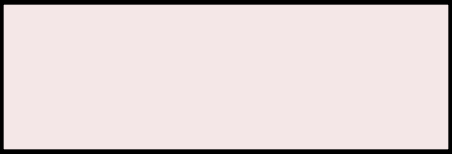
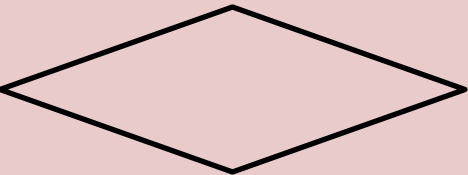

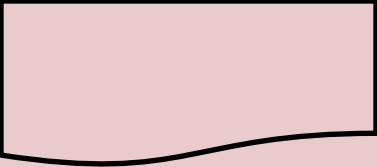
Потоки принятия решений



Потоки обработки информации



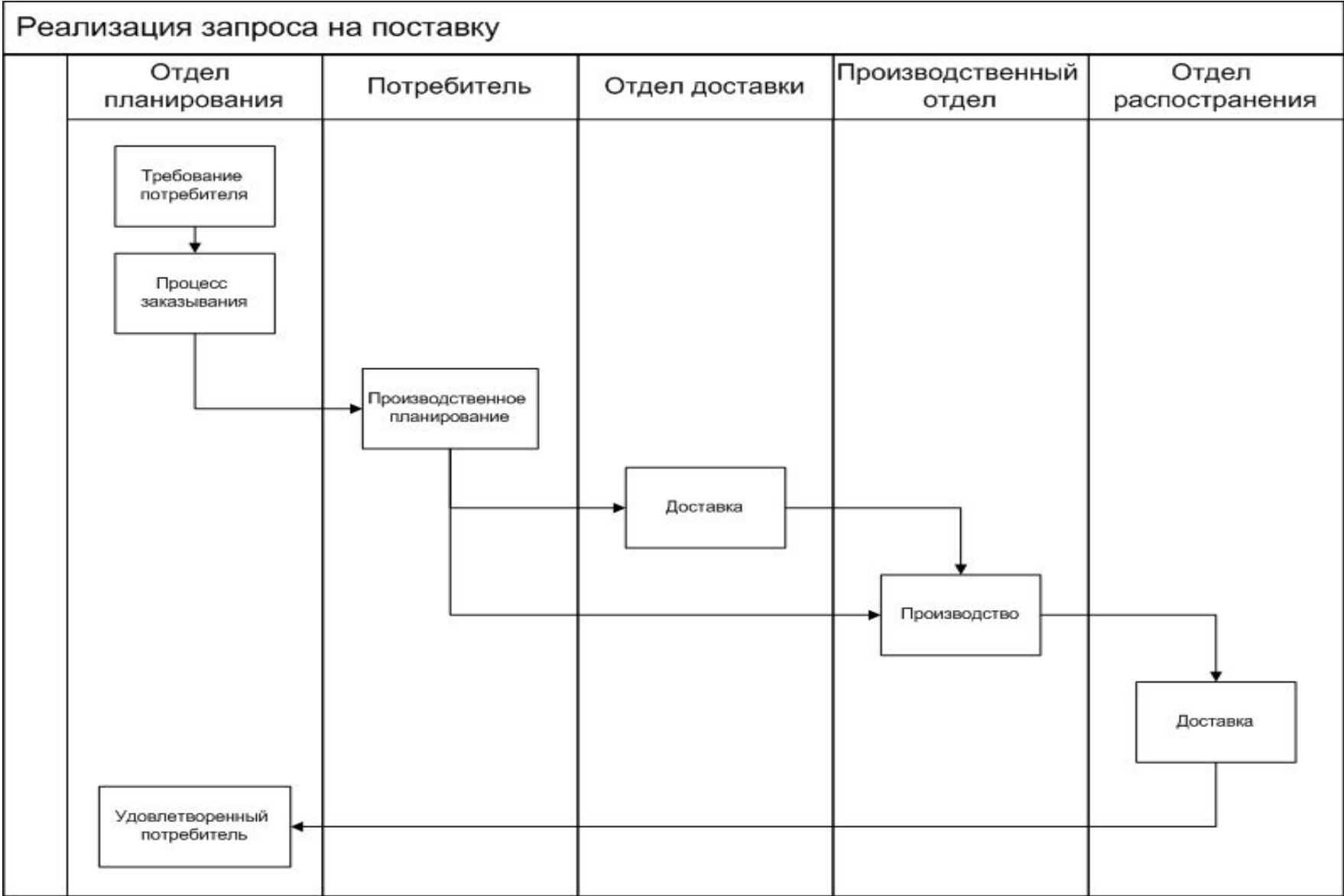
Блок-схема процесса

Графическое изображение	Описание
	Точка начала или конца операции
	Шаг или действие процесса
	Точка принятия решения
	Вход или выход
	Документ

Пример блок-схемы процесса



Межфункциональная блок-схема



Многоуровневая блок-схема



Владелец процесса

- Владельцу процесса даются все полномочия для того чтобы по своему усмотрению инициировать перемены в процессе;
- Владелец процесса несет ответственность за постоянный мониторинг хода процесса;
- Владелец процесса несет ответственность за инициацию улучшения процесса;
- Владелец процесса должен создавать инициативную группу. Эта группа обычно состоит из сотрудников, которые решают отдельные задачи по совершенствованию процесса.

Структура организации по бизнес-процессам

Руководитель

Владелец процесса

Производство и доставка продукции потребителю

Владелец процесса

Продвижение заказов

Владелец процесса

Производство

Владелец процесса

Доставка и монтаж

Владелец процесса

Получение требований потребителя

Владелец процесса

Выставка счета-фактуры

Владелец процесса

Разработка продукции

Владелец процесса

Развитие персонала

Владелец процесса

Послепродажное
обслуживание

АНАЛИЗ ПРОБЛЕМ ОРГАНИЗАЦИИ

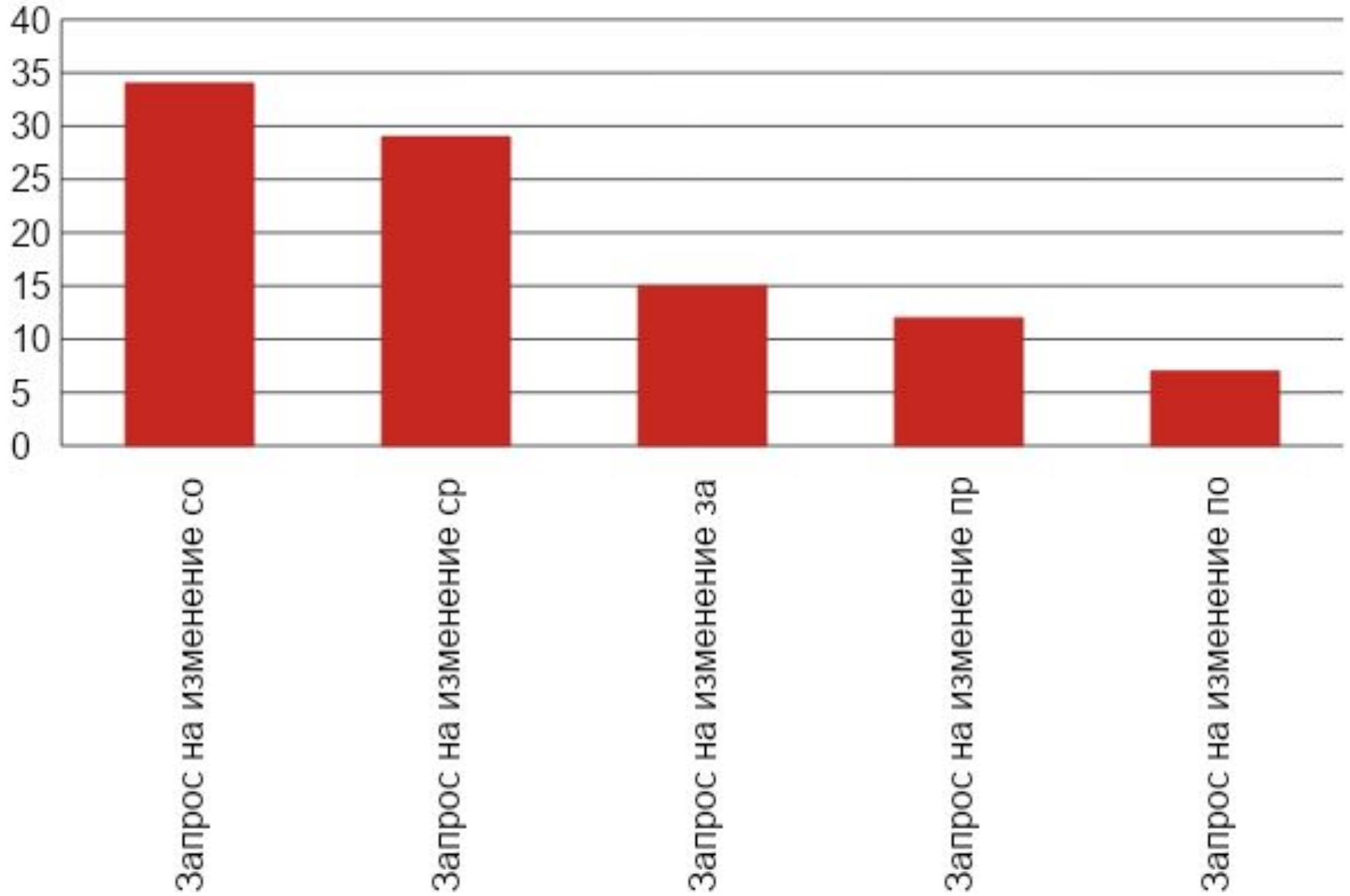
Выявление критического инцидента

- Выявление критического инцидента –это метод, предназначенный для идентификации процесса, подпроцесса или проблемной области, которые стоит совершенствовать.

Последовательность действий:

- Выбрать участки проведения анализа
- Ответить участникам команды на следующие вопросы:
 - С каким инцидентом на прошлой неделе было труднее всего справиться?
 - Какой эпизод создал наибольшие проблемы для удовлетворения потребностей потребителя?
 - Какой инцидент обошелся дороже всего с точки зрения привлечения дополнительных ресурсов или прямых расходов?
- Собираются ответы сортируются и определяются какой из различных инцидентов встречаются чаще других

Выявление критического инцидента



Метод контрольных листков

Контрольный листок- это бланк, предназначенный для регистрации данных

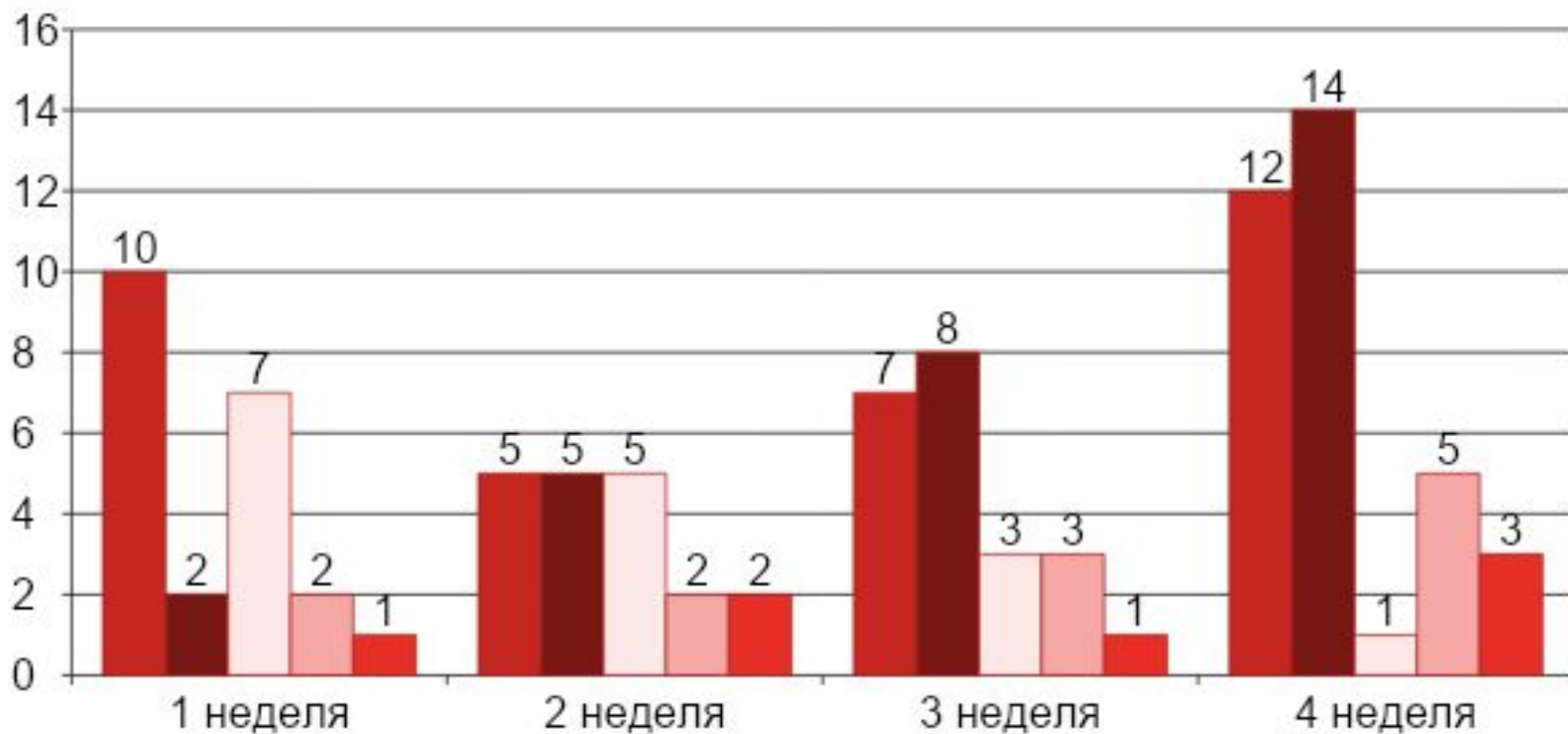
Шаги реализации метода контрольных листков:

- Формирования соглашения о типах событий которые будут записываться. Фиксируются все события попавшие в перечень типов, все не попавшие в данный перечень описываются как «Прочие»
- Определяется период регистрации данных
- Разрабатывается форма бланка для фиксации событий
- Проводится сбор данных за установленный период
- После окончания срока проведения сбора данных проводится анализ результатов

Метод контрольных листков

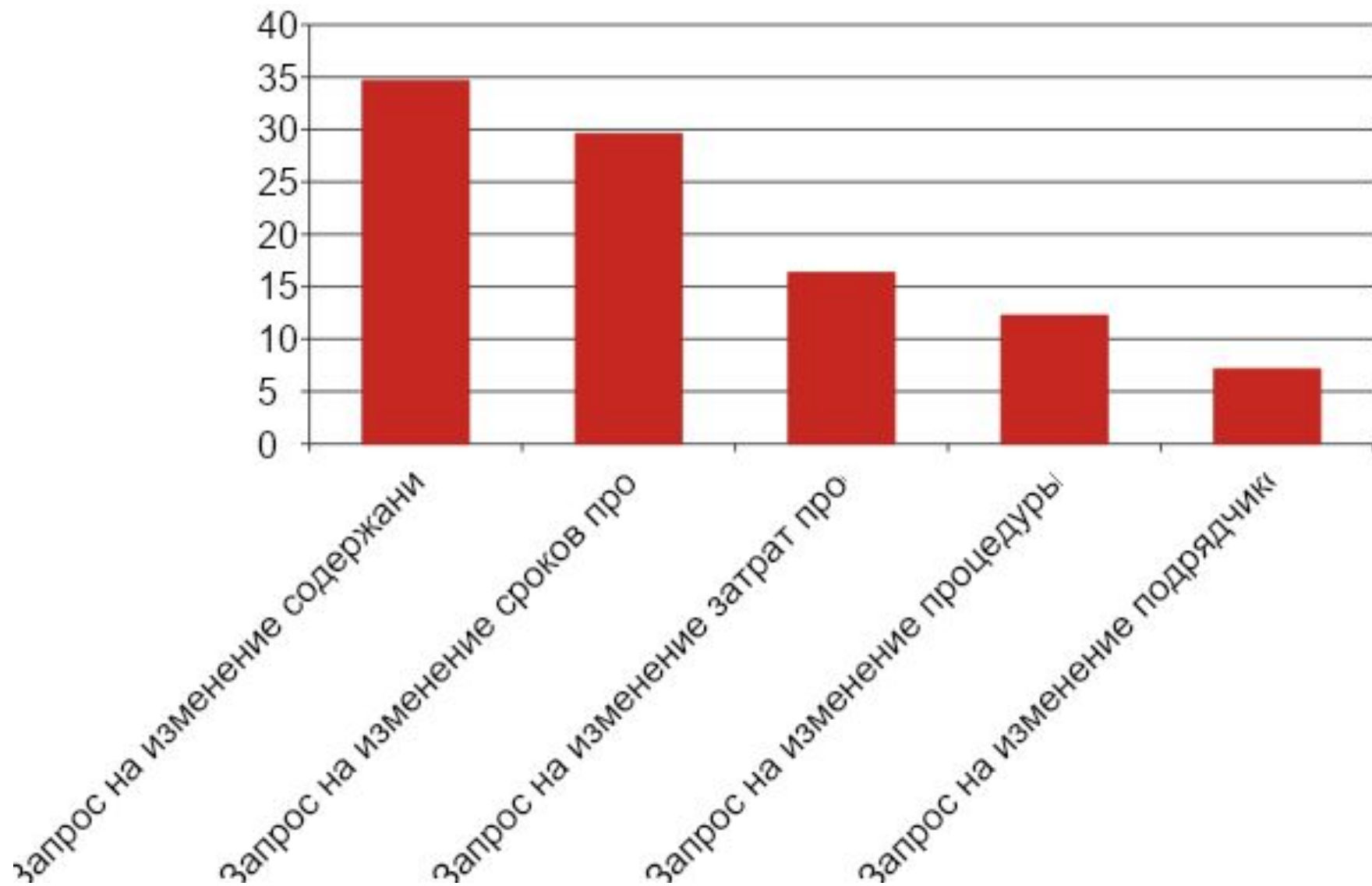
№	Список инцидентов	Январь				Итого
		1 неделя	2 неделя	3 неделя	4 неделя	
1	Запрос на изменение содержания проекта	10	5	7	12	34
2	Запрос на изменение сроков проекта	7	5	6	11	29
3	Запрос на изменение затрат проекта		5	3	7	15
4	Запрос на изменение процедуры финансирования	2	2	3	5	12
5	Запрос на изменение подрядчиков проекта		2		5	7
	Общее число изменений	19	19	19	40	97

Метод контрольных листков



- Запрос на изменение содержания проекта
- Запрос на изменение сроков проекта
- Запрос на изменение затрат проекта
- Запрос на изменение процедуры финансирования
- Запрос на изменение подрядчиков проекта

Диаграмма Парето



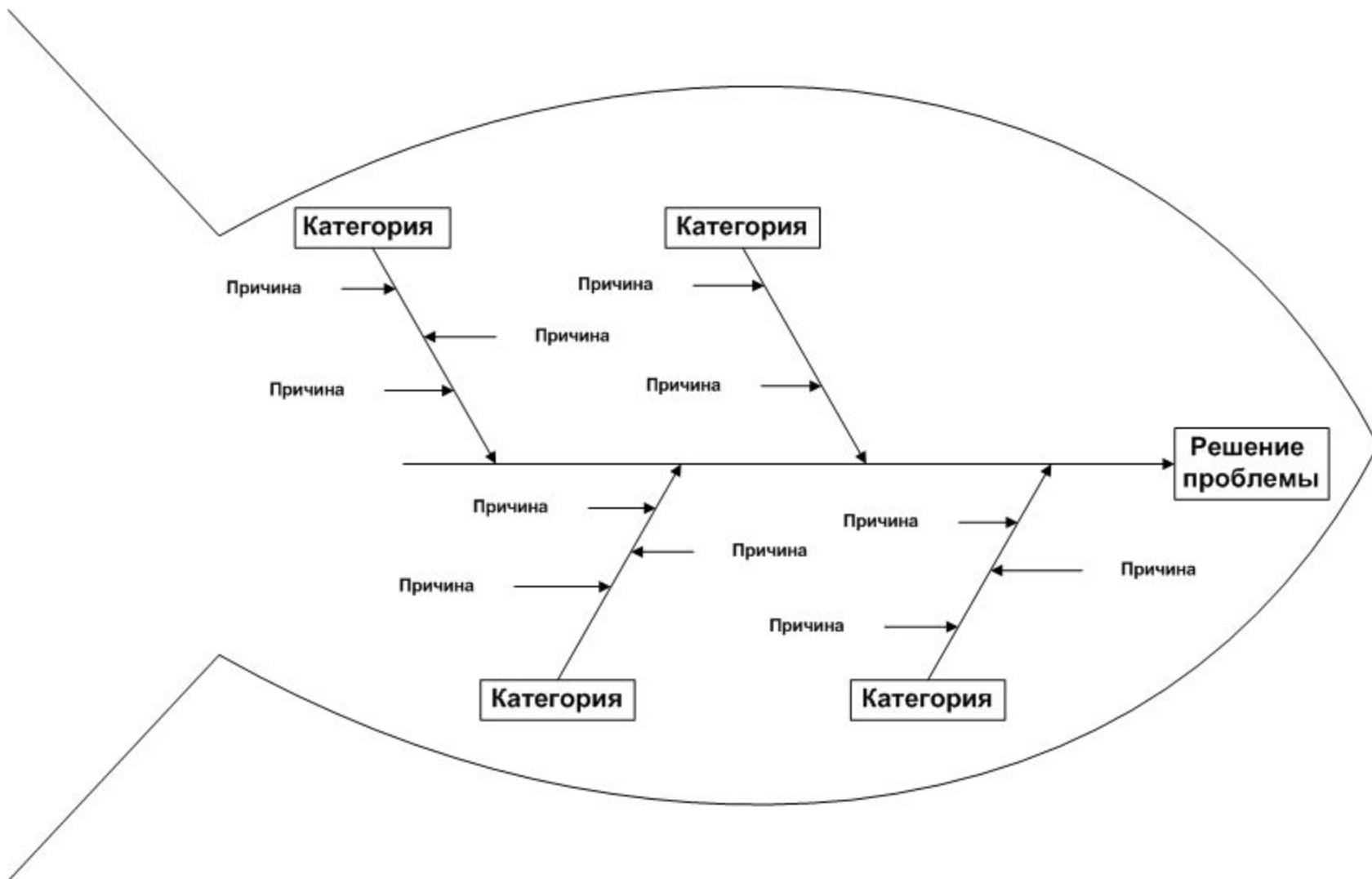
Метод Исикавы

- Анализ рассеивания. Анализируются причины проблемы расположенной с правой стороны
- Перечень причин. Фиксируются причины по категориям.

Шаги реализации метода:

- Формируется команда с необходимыми знаниями проблемы
- Описываются проблемы бизнес-процесса
- Все описанные проблемы переносятся

Метод Исикавы



Метод Исикавы



Анализ корневой причины

Шаги реализации метода:

- Определите причину высокого уровня требующая разрешения
- Методом мозгового штурма определите причины, соответствующего уровня более низкому, чем уровня отправной точки
- Для каждой идентифицированной причины поставьте вопрос «Почему именно она служит причиной возникновения исходной проблемы?»
- После каждого нового ответа на поставленный вопрос задавайте его снова и снова до тех пор, пока никаких других ответов не остается.

Анализ корневой причины

Почему? Низкое качество управления проектами

Почему? Проекты постоянной отстают от установленных сроков реализации

Почему? Иницируется большое количество запросов на изменения

Почему? Заказчик постоянно неудовлетворен результатами проекта

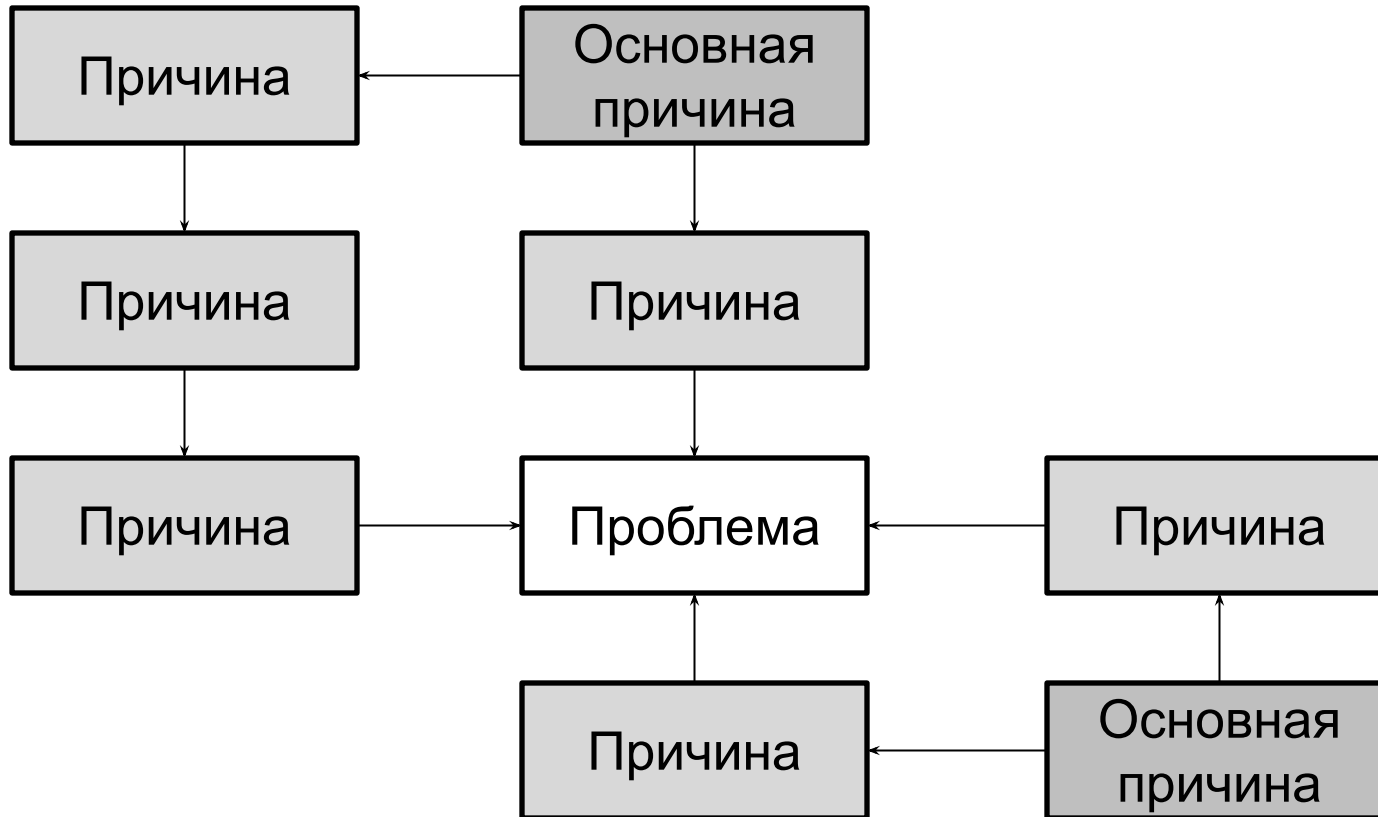
Почему? Руководитель проекта плохо работает с заказчиком проекта

Граф связей

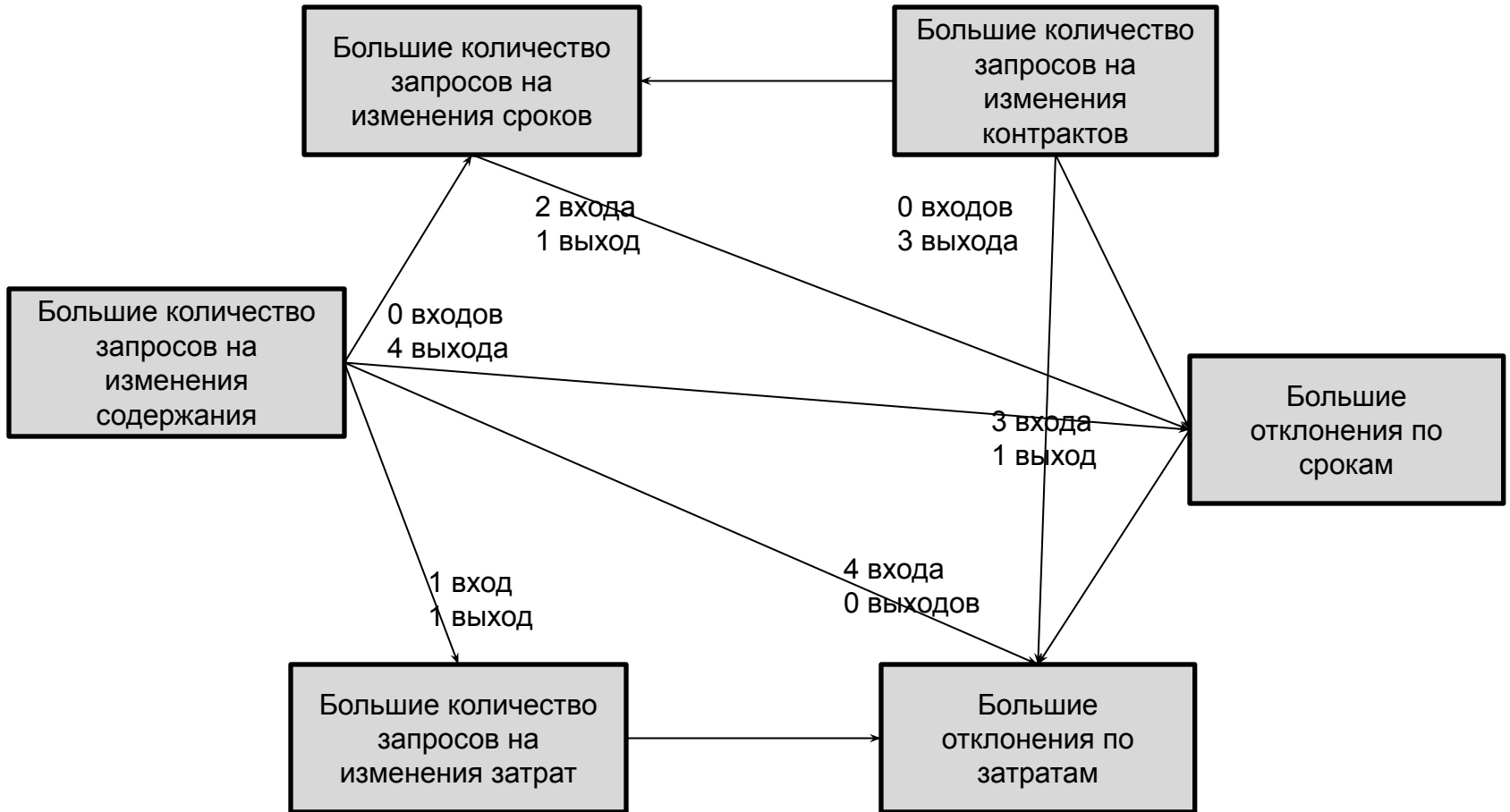
Шаги реализации метода:

- Выделение все факторы, которые могут иметь отношение к рассматриваемой проблеме
- Без формирования мнения о зависимостях между факторами каждый из них свободно расположите в прямоугольнике в любом месте
- Идентифицируете все возможные мыслимые причины взаимодействия между каждым фактором и другими стрелками на этом графе
- Квалифицируйте факторы в зависимости от роли, которую они играют в причинно-следственной связи
- Сконцентрируйте ваши усилия по совершенствованию на устранении основных причин рассмотрения проблемы

Качественный граф связей



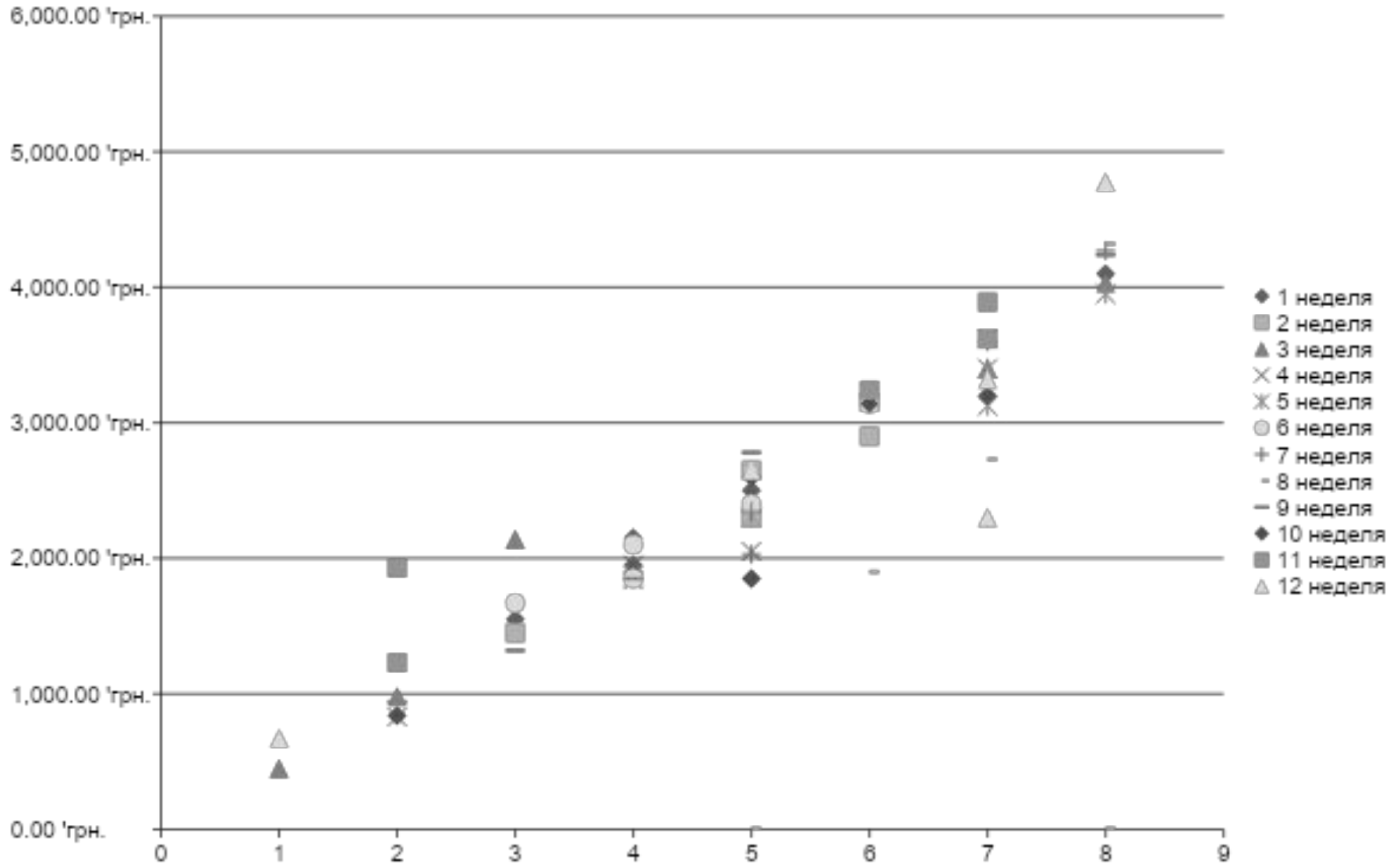
Количественный граф связей



Зависимость между показателями

№	Проекты	Показатель	1 месяц				2 месяц			
			1 неделя	2 неделя	3 неделя	4 неделя	5 неделя	6 неделя	7 неделя	8 неделя
1	Проект 1	Отклонение по срокам	5	6	3	5	7	4	5	6
		Отклонение по затратам	2 500,00	2 900,00	2 140,00	2 050,00	3 124,00	2 100,00	2 030,00	1 900,00
2	Проект 2	Отклонение по срокам	8	3	1	7	4	5	6	8
		Отклонение по затратам	4 100,00	1 450,00	450,00	3 620,00	1 870,00	2 400,00	3 210,00	4 320,00
3	Проект 3	Отклонение по срокам	3	5	7	4	5	6	8	5
		Отклонение по затратам	1 550,00	2 300,00	3 400,00	1 840,00	2 300,00	3 140,00	4 270,00	2 730,00
4	Проект 4	Отклонение по срокам	4	5	2	2	8	3	5	7
		Отклонение по затратам	1 950,00	2 650,00	980,00	830,00	3 950,00	1 670,00	2 345,00	3 740,00
5	Проект 5	Отклонение по срокам	4	6	8	4	7	4	7	8
		Отклонение по затратам	2 150,00	3 150,00	4 031,00	1 950,00	3 400,00	1 850,00	3 600,00	4 150,00

Зависимость между показателями



Анализ графических показателей

- Гистограмма с одним выраженным пиком
- Гистограмма со смещенном пиком
- Гистограмма усеченная по краям
- Гистограмма имеет два четких пика

АНАЛИЗ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ОЦЕНКИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

Зачем нужно измерять показатели?

- Идентифицировать процессы или области которые нуждаются в совершенствовании;
- Составить представление о направлении развития с точки зрения времени, т.е. в тренде показателей;
- Сравнить уровень собственных показателей с уровнем показателей других организаций;
- Оценить, дают ли начатые проекты какой либо результат или возможен ли результат в будущем?
- Основываясь на этом, оценить каким инструментом стоит пользоваться в будущем для совершенствования.

Качественные и количественные показатели

«Твердые» меры	«Мягкие» меры
Регистрируемые объективно	Предвзятость наблюдения
Точно известные	Индикаторы заменители
Иерархические	Ситуация со многими показателями

Финансовый показатель	Вычисления
Величина прибыли	Всего продано – Всего потрачено
Добавленная ценность	Продажи - Объем закупок
Возврат капитала	Продажи – Общий капитал

Нефинансовые показатели:

Качество рабочей среды. Удовлетворенность потребителя, время наладки, время доставки, точность доставки, доля дефектов, число рекламаций

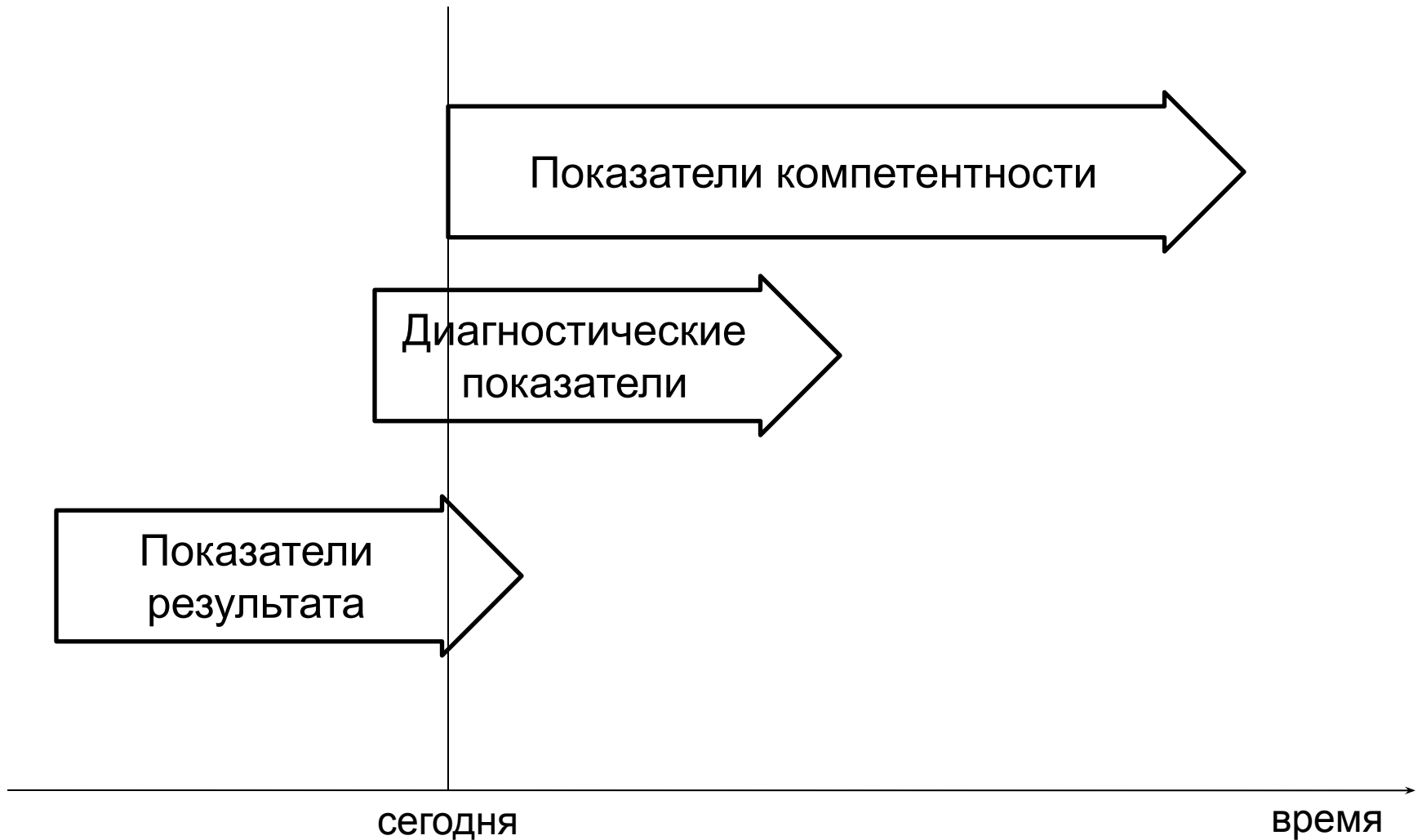
Измерять процесс или продукт?

- Западный подход направлен на измерение продукта: количество выпущенного продукта, количество проданного, и т.д.
- Японский подход направлен на измерение процесса: количество совещаний, количество этапов в процессе, время реализации процесса

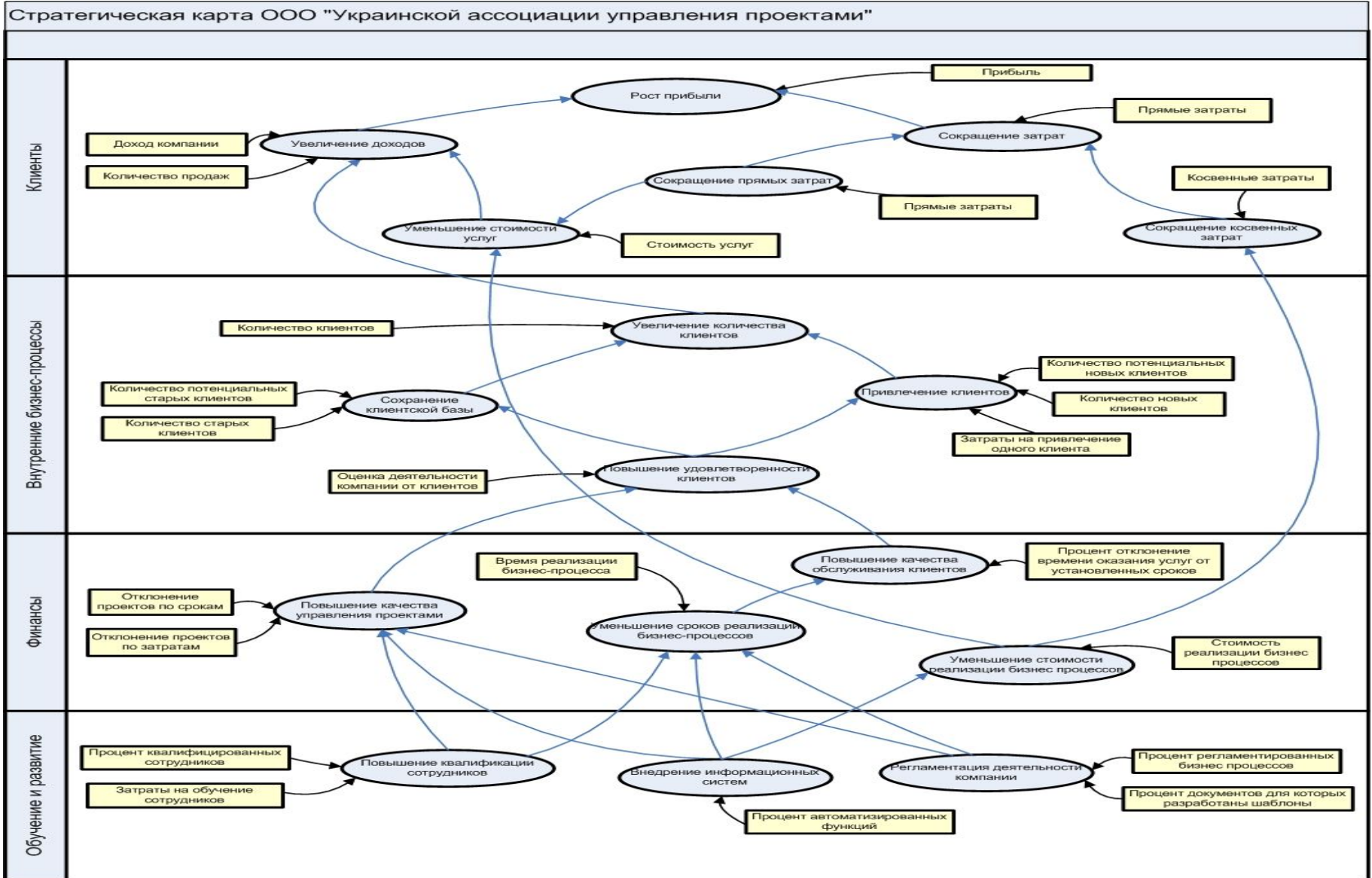
Классификация показателей

- Показатели результата
 - Чистый доход
 - Возврат на инвестиционный капитал
 - Рыночная ниша
- Диагностические показатели (показатели процессов)
 - Точность доставки
 - Гибкость доставки
 - Качество продукции
 - Время цикла
 - Удовлетворенность потребителя
- Показатели компетенции
 - Капиталовложения в разработку продукции
 - Отношение к переменам
 - Гибкость перехода к производству совершенно новой продукции
 - Уровень обученности персонала

Место показателей на горизонте времени



Стратегическая карта



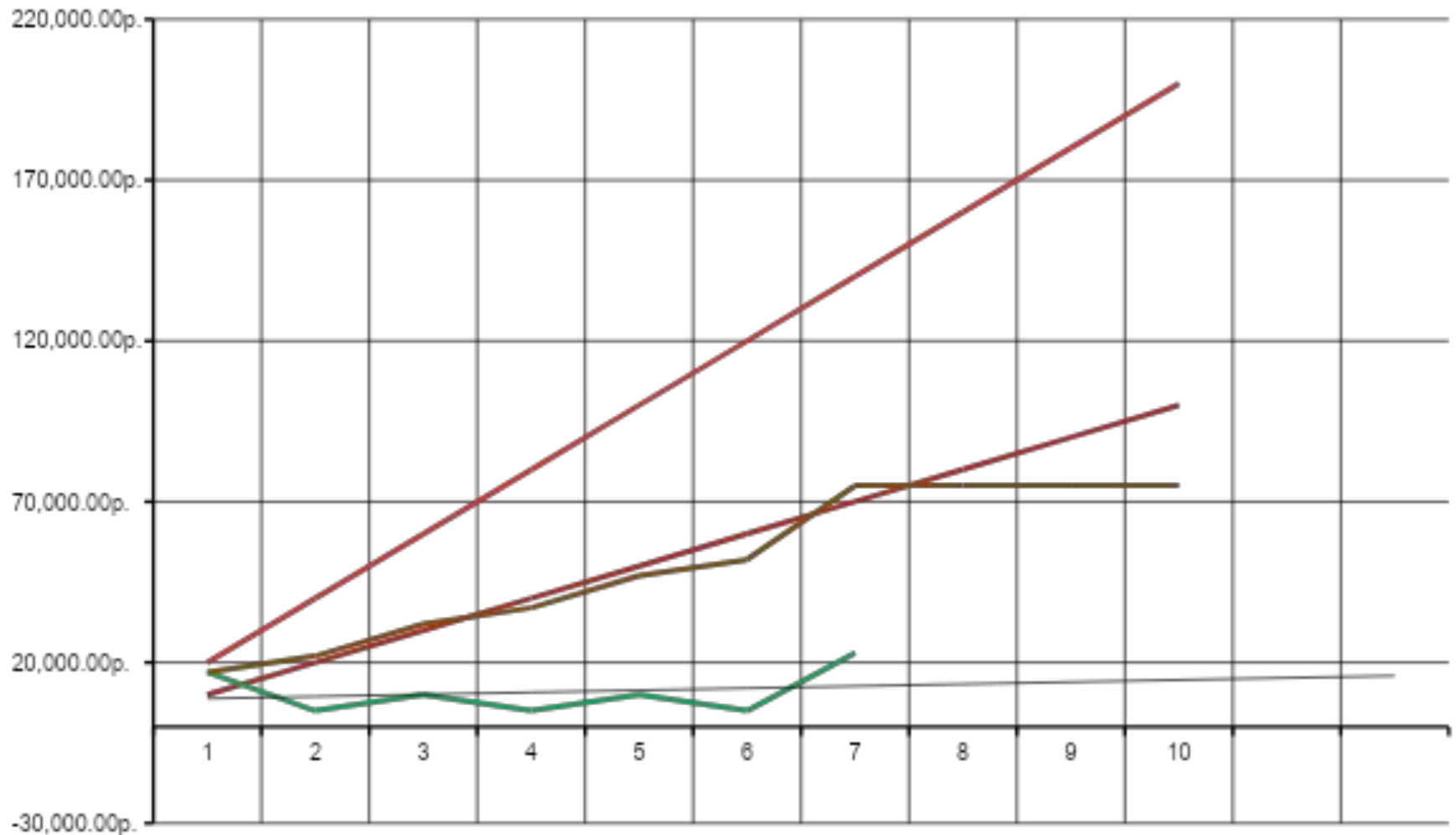
Система показателей по продуктам

Группа показателей	Показатели	Название продукта/услуги				
		Услуга 1	Услуга 2	Услуга 3	Услуга 4	Итого
Финансовая составляющая	Доход	240,00 грн.	840,00 грн.	805,00 грн.	1 840,00 грн.	3 725,00 грн.
	Расход	204,00 грн.	408,00 грн.	595,00 грн.	782,00 грн.	1 989,00 грн.
	Прибыль	36,00 грн.	432,00 грн.	210,00 грн.	1 058,00 грн.	1 736,00 грн.
	ROI	0,18	1,06	0,35	1,35	0,87
Клиентская составляющая	Новые клиенты	5	10	15	20	50
	Старые клиента	7	14	20	26	67
	Количество клиентов	12	24	35	46	117
Внутренняя составляющая	Мотивация основных сотрудников	120,00 грн.	240,00 грн.	350,00 грн.	460,00 грн.	1 170,00 грн.
	Мотиация вспомогательного персонала	84,00 грн.	168,00 грн.	245,00 грн.	322,00 грн.	819,00 грн.

Система показателей по продуктам

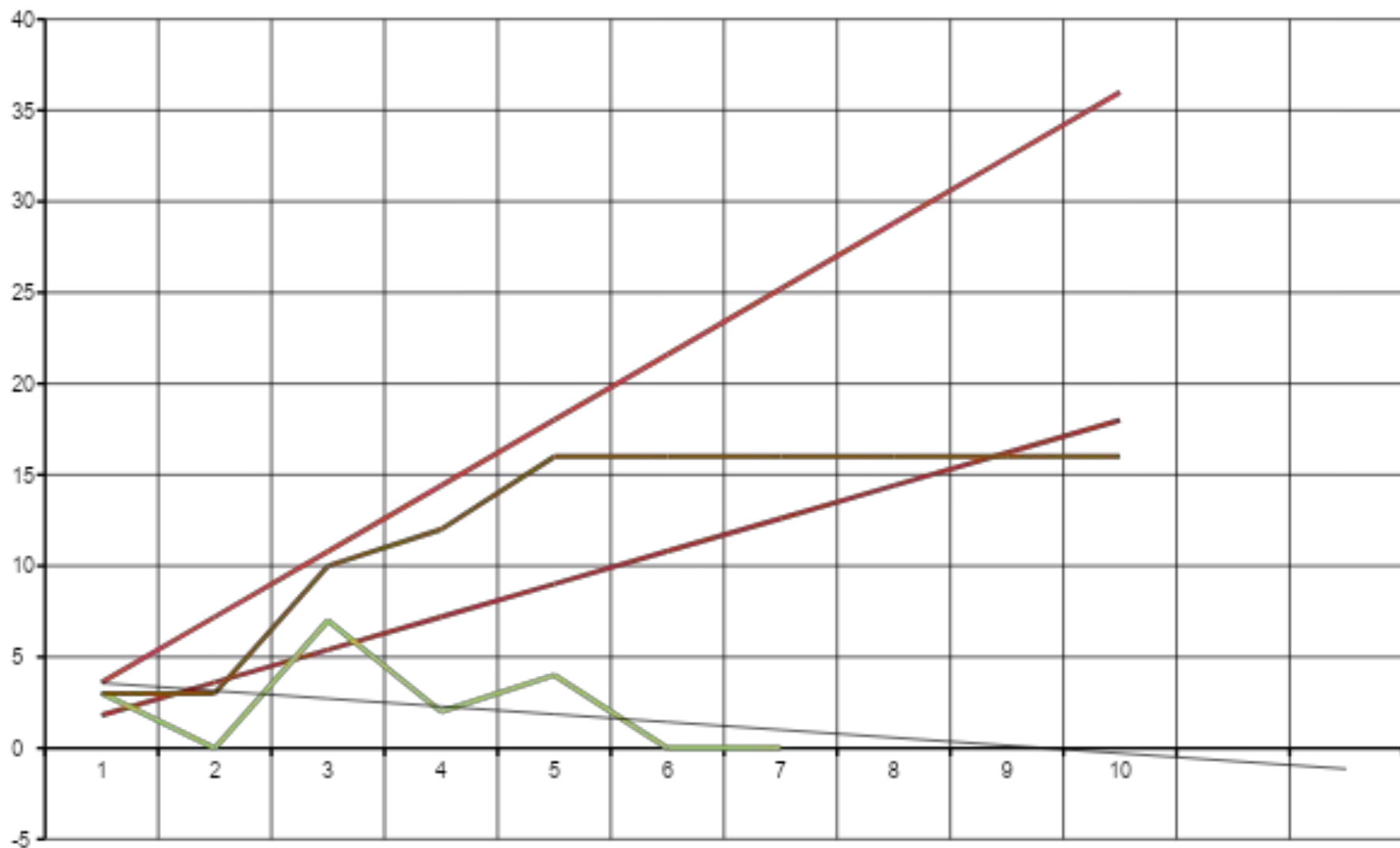
Группа показателей	Показатели	Название продукта и услуги								
		Услуга 1			Услуга 2			Итого		
		План	факт	отклонение	план	факт	отклонение	план	факт	отклонение
Финансовая составляющая	Доход	396,00	480,00	84,00	792,00	945,00	153,00	1 188,00	1 425,00	237,00
	Расход	204,00	320,00	116,00	408,00	455,00	47,00	612,00	775,00	163,00
	Прибыль	600,00	800,00	200,00	1 200,00	1 400,00	200,00	1 800,00	2 200,00	400,00
	ROI	2,94	2,5		2,94	3,07		2,94	2,83	
Клиентская составляющая	Новые клиенты	5	4	-1	10	16	6	15	20	5
	Старые клиента	7	12	5	14	12	-2	21	24	3
	Количество клиентов	12	16	4	24	28	4	36	44	8
Внутренняя составляющая	Мотивация основных сотрудников	120,00	240,00	120,00	240,00	210,00	-30,00	360,00	450,00	90,00
	Мотиация вспомогательного персонала	84,00	80,00	-4,00	168,00	245,00	77,00	252,00	325,00	73,00

Метод трендов. Финансы



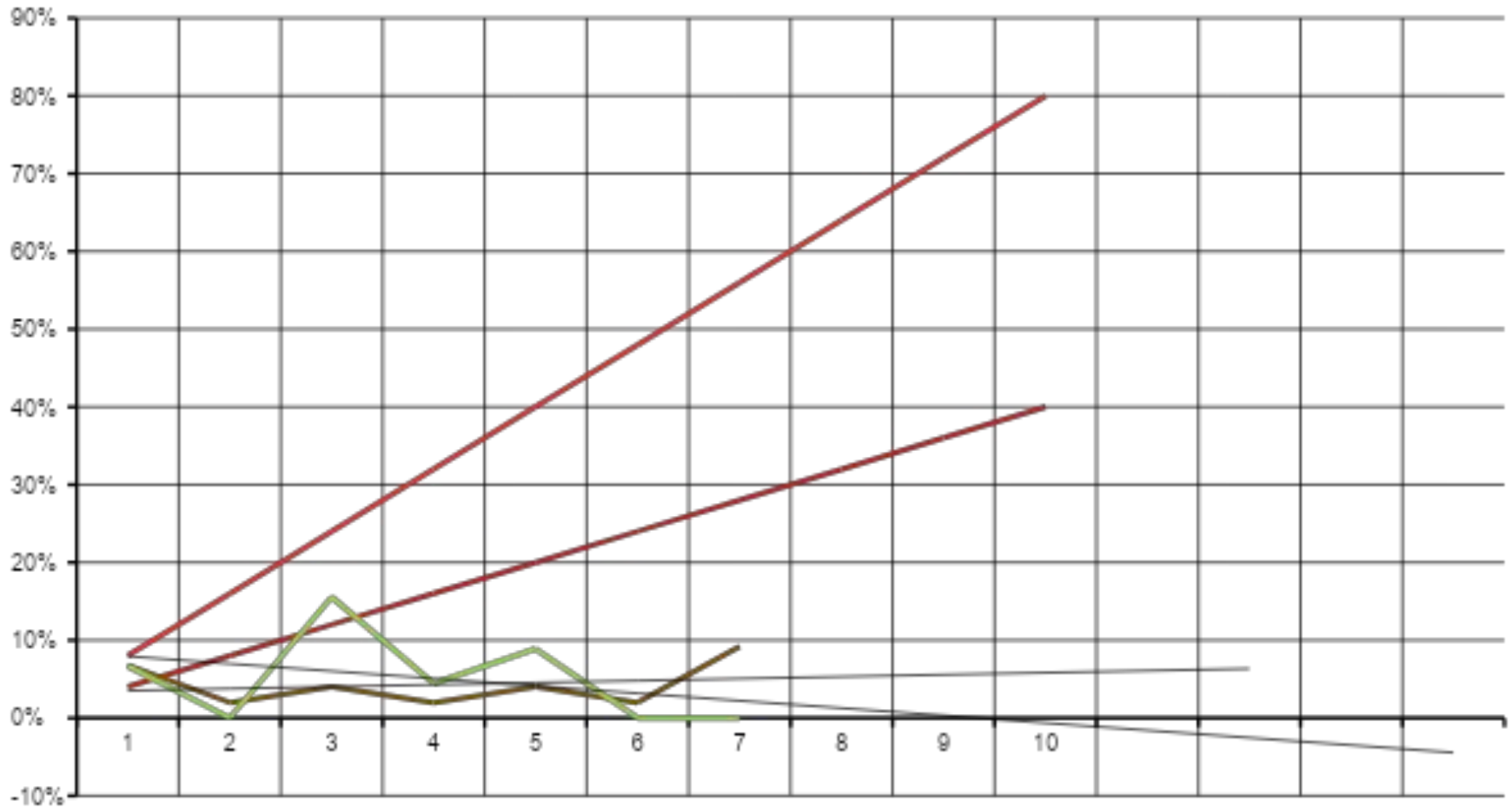
- Объем резервов выделенных для руководителю проекта
- Объем резервов выделенных для куратора
- Использования резервов финансов
- Использование резервов финансов нарастающим итогом

Метод трендов. Длительность



- Объем резервов выделенных для руководителю проекта
- Объем резервов выделенных для куратора
- Использования резервов длительности

Метод трендов



- Объем резервов выделенных для руководителю проекта
- Объем резервов выделенных для куратора
- Использования резервов финансов
- Использования резервов длительности
- Lineaг(Использования резервов финансов).....

Диаграмма «Паутина»

Паутина относительных значений показателей внедрения проектного управления

Количество проектов в портфеле

120

100

80

60

40

20

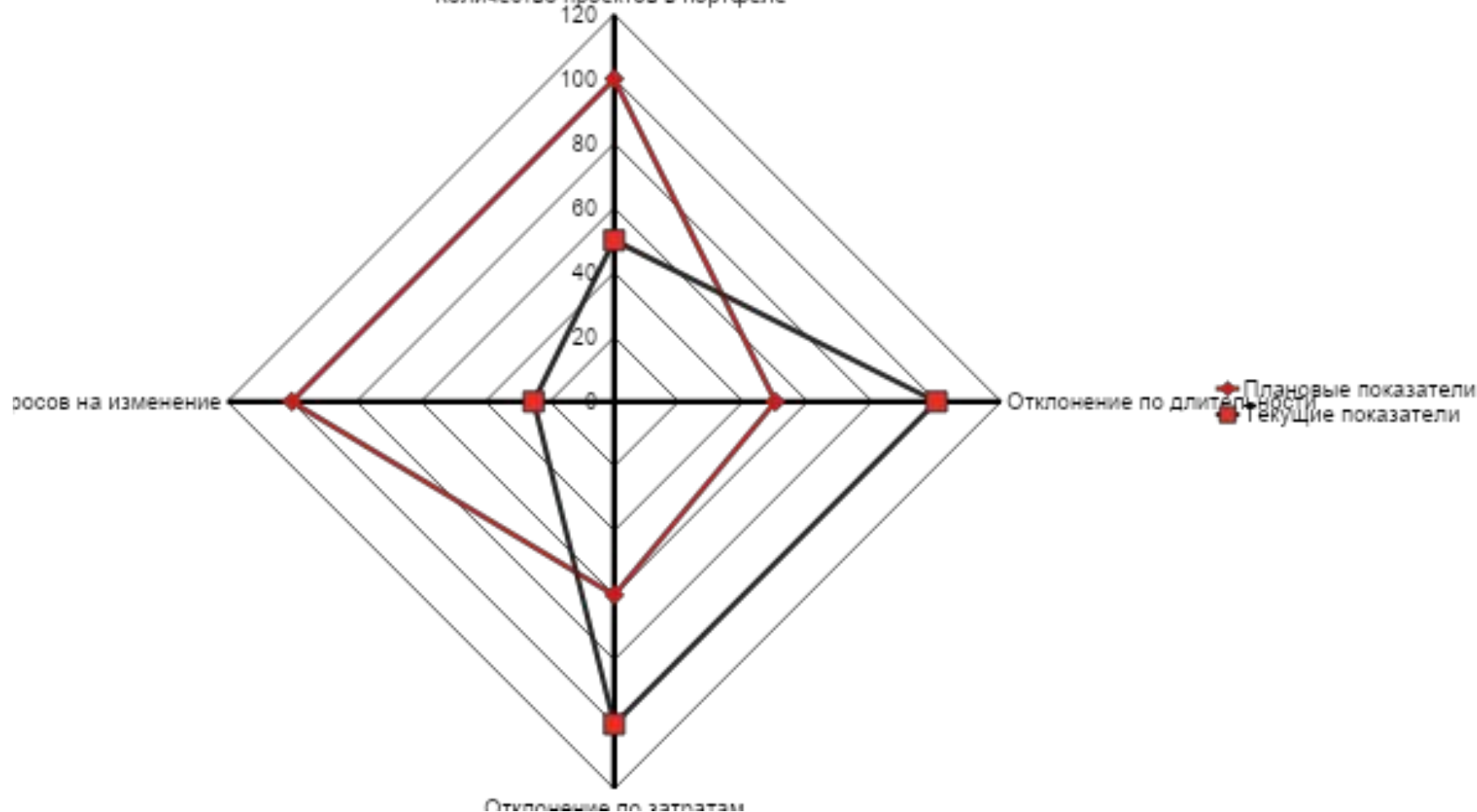
0

ростов на изменение

Отклонение по длительности

Плановые показатели
Текущие показатели

Отклонения по затратам



Матрица показателей

Текущее значение показателя	Перебор	Все в порядке
	Не важно	Необходимо улучшение
	Важность	

Пример матрицы показателей

Текущее значение		2.			
				3.	
				1.	
					4.

Важность

1. Количество проектов в портфеле
2. Количество запросов на изменение
3. Отклонение по стоимости
4. Отклонение по срокам

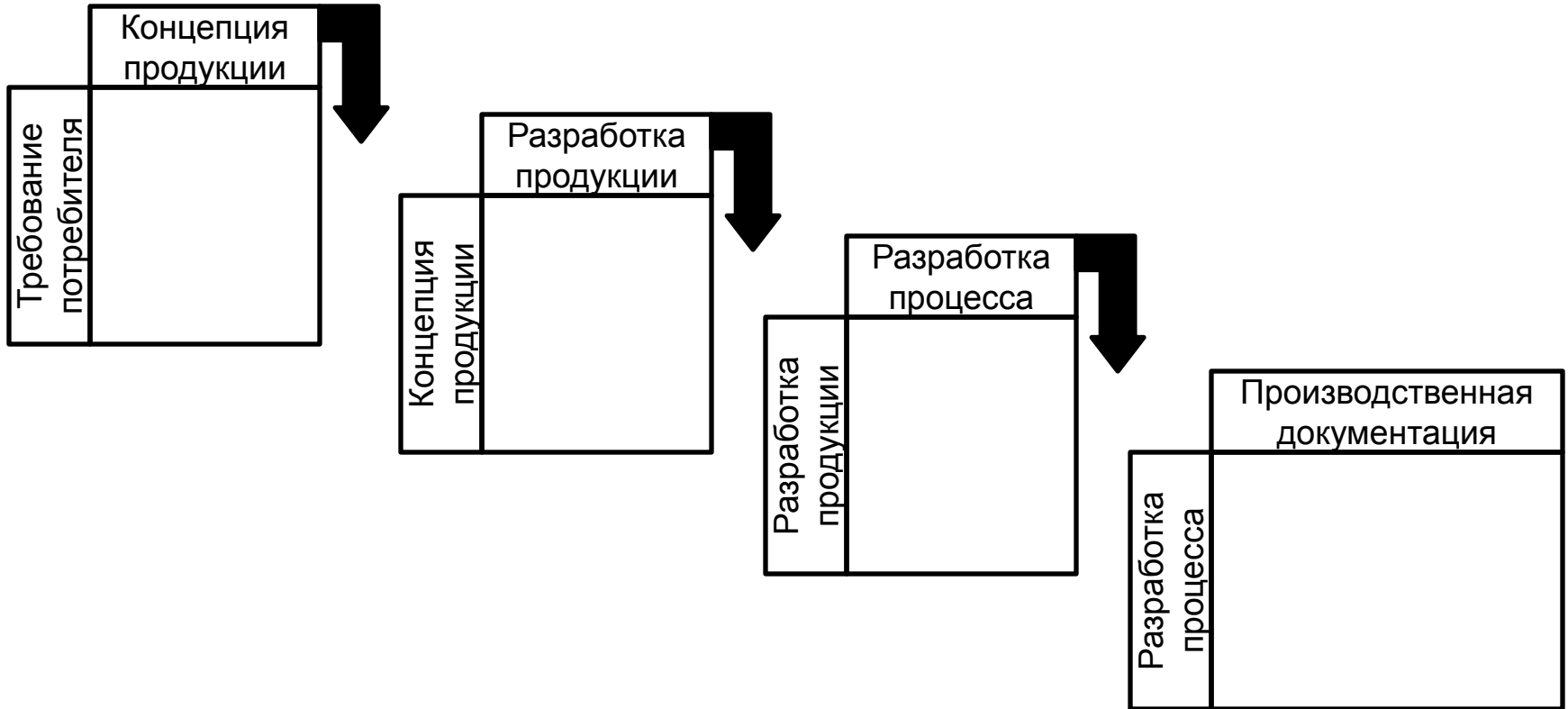
Матрица тестирования критериев

	Цена за продукцию	Время доставки	время обработки запроса	Обеспеченность информацией	Время ожидания ответа при консультировании	Общая оценка
Вес (1-3)	3	1	2	3	1	
Бизнес-процесс 1	9	3	6	3	4	55
Бизнес-процесс 2	4	2	5	3	5	38
Бизнес процесс 3	9	7	3	4	6	58

Метод структурирования функций качества (СФК)

- Преобразование требований потребителя в концепцию продукции
- Преобразовать концепцию продукции в ее конструкцию
- Преобразовать конструкцию продукции в технологический процесс ее производства
- Преобразования технологического процесса производства в пакет технологической документации

Метод структурирования функций качества (СФК)



Метод структурирования функций качества (СФК)

Отклонение по срокам				положительно е	отрицательно
Отклонение по затратам				положительно е	отрицательно
Количество изменений в проекте		положительное е	положительно е		отрицательно
Количество проектов в портфеле		отрицательно	отрицательно	отрицательно	
Направление совершенствования	Вес	уменьшать	уменьшать	уменьшать	увеличивать
		Отклонение по срокам	Отклонение по затратам	Количество изменений в проекте	Количество проектов в портфеле
Управление временем	10	9	1	3	9
Управление взаимодействием	3	3			3
Управление затратами	10		9	3	
Управление контрактами	7	3	3	3	
Управление изменениями	5	1	3	9	3
Абсолютная важность		125	136	126	114
Относительная важность		25	27	25	23

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ БИЗНЕС- ПРОЦЕССОВ

Упрощение бизнес-процесса

Методы упрощения процессов

- Исключение бюрократии
- Устранение излишков (снижения дублирования процессов)
- Анализ добавленной стоимости

Исключение бюрократии

Шаги исключения бюрократии:

- Найти процессы в которых наблюдается бюрократия.
Перечень вопросов к процессам:
 - Нужны ли подписи?
 - Сделано ли копии экземпляров документов?
 - Направлены ли документы лицам которым они не нужны?
 - Вовлечены ли люди и отделы, которые мешают повышению эффективности?
 - Проводится инспекция этого действия и кто утвердил эту работу?
- Формально определить блок-схему процесса и выделить функции с бюрократией (проверка, согласование, утверждение, подписи, визы) другим цветом.
- Анализ выделенных функций на необходимость

Анализ добавленной ценности

$$AV = Va - Vb$$

AV - добавленная ценности (added value)

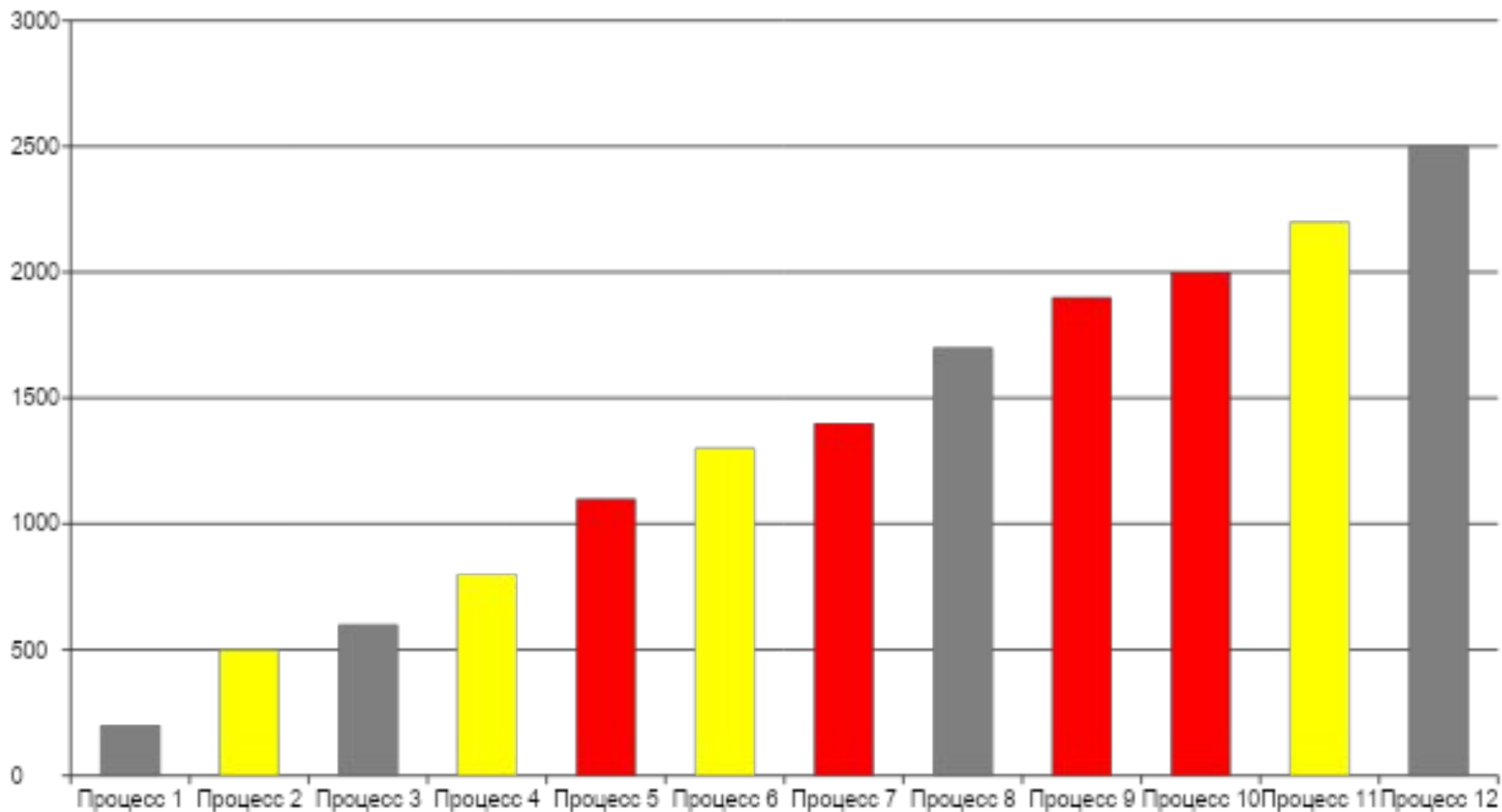
Va – ценность после обработки

Vb – ценность перед обработкой

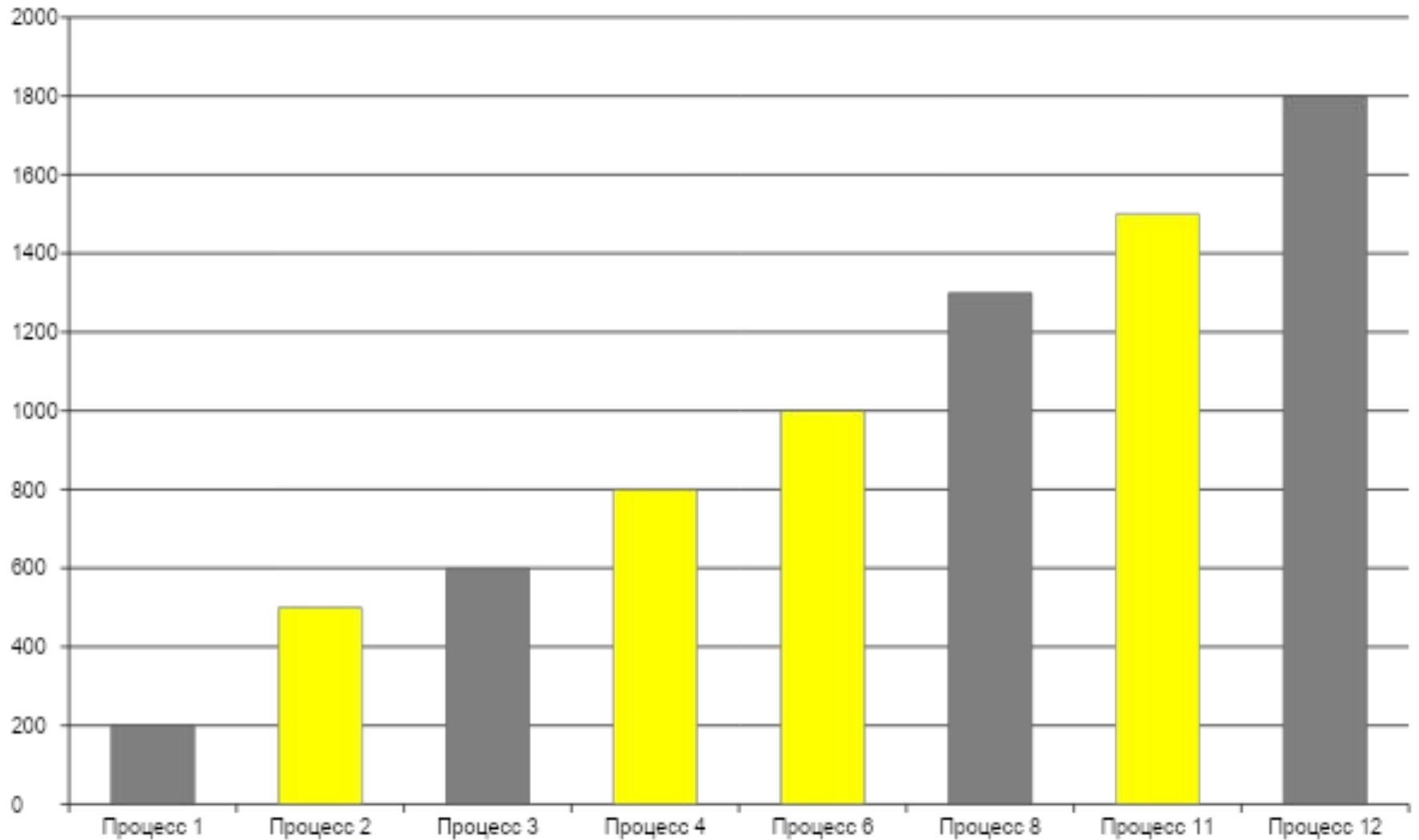
Три категории процессов:

- Действия, добавляющее ценность продукту (создание и добавление функциональности в продукт)
- Действия, добавляющие ценность организации (планирование производства, обслуживание и ремонт оборудования, управление персоналом и т.д.)
- Действия, не добавляющее ценность (складирование, вынужденные простои, переделка и т.д.)

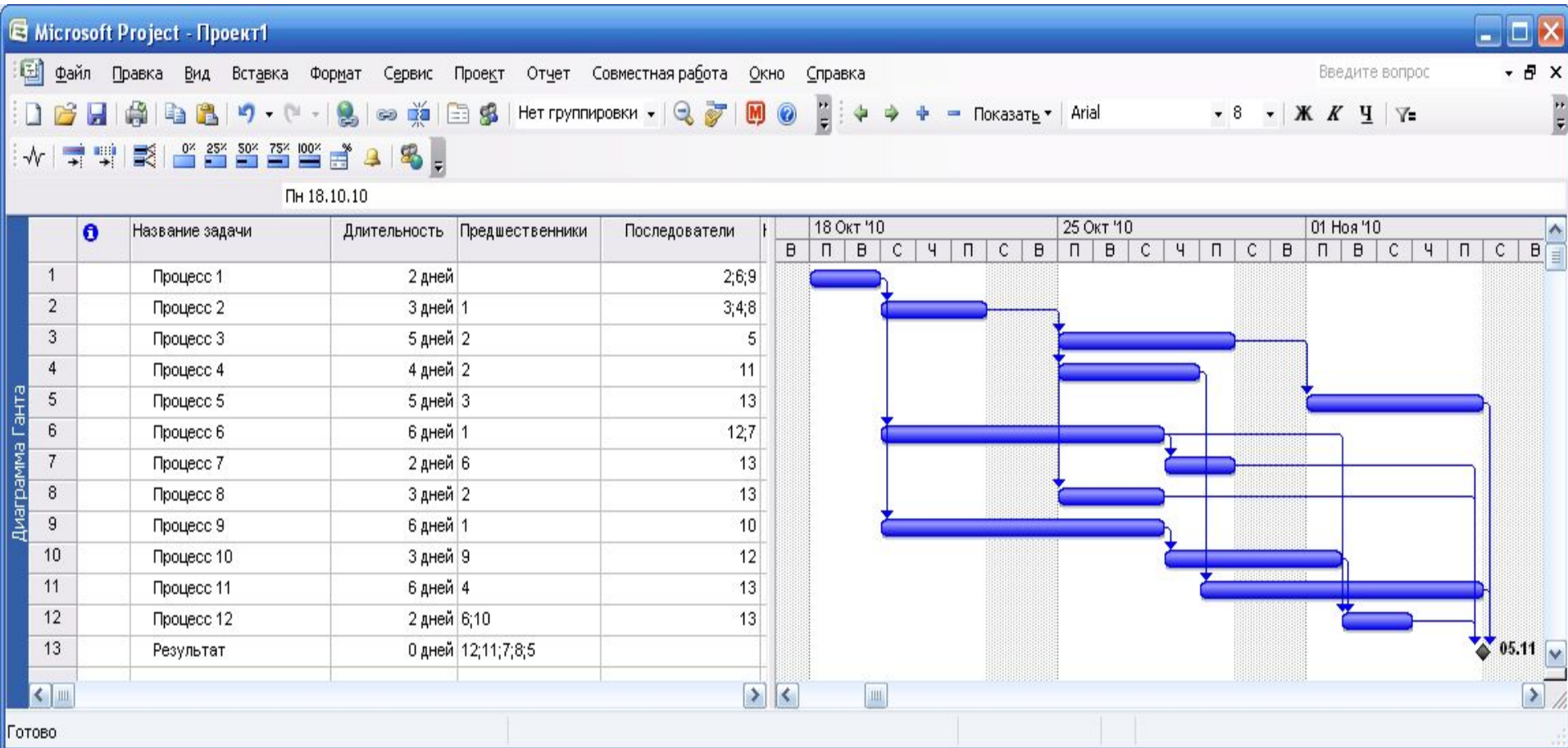
Анализ добавленной ценности



Анализ добавленной ценности



Сокращение времени цикла



Реинжиниринг бизнес-процессов

Два подхода к реинжинирингу бизнес-процессов

- Систематический реинжиниринг – постоянный процесс улучшения бизнес-процессов
- Реинжиниринг с чистого листа – разовый процесс улучшения бизнес-процессов

Шаги реализации реинжиниринга:

- Планирование. Разрабатывается проект реинжиниринга и формируется проектная команда. Проект РБП
- Реинжиниринг. Разрабатывается новый бизнес-процесс. Рекомендации (новый процесс)
- Преобразование. Разрабатываются шаги перехода к новому бизнес-процессу. План перехода.
- Внедрение. Реализуется план перехода к новому бизнес-процессу. Результаты по внедрению нового процесса

Реинжиниринг бизнес-процессов

Исключить	Упростить	Объединить	Автоматизировать
Излишки производства	Формы документов	Задания	Грязную работу
Простои	Процедуры	Группы	Трудоемкую работу
Перевозка	Взаимодействие	Потребителей	Неприятную работу
Обработка	Технологии	Поставщиков	Сбор данных
Хранение	Проблемные области		Передачу данных
Дефекты и ошибки	Поток		Анализ данных
Дублирование	Процессы		
Переформирование			
Проверка			
Переделки			

Бенчмаркинг

Бенчмаркинг –это постоянное изменение и сравнение отдельно взятого бизнес-процесса с эталонными процессами ведущей организации с целью сбора информации, которая поможет рассматриваемому предприятию определить цель своего совершенствования и провести мероприятия по улучшению работы.

Шаги реализации метода:

- Измерение уровня показателей собственных с показателями партнера по бенчмаркингу.
- Сравнение уровней показателей, процессов и практик
- Обучение на примере партнеров
- Совершенствование.

Бенчмаркинг

С кем сравнивать:

- Внутренний бенчмаркинг – сравнение с лучшим внутри предприятия
- Конкурентный бенчмаркинг – сравнение с лучшими конкурентами
- Функциональный бенчмаркинг – сравнение с лучшей организацией в отрасли
- Общий бенчмаркинг – сравнение с любой другой организацией независимо от отрасли и рынка

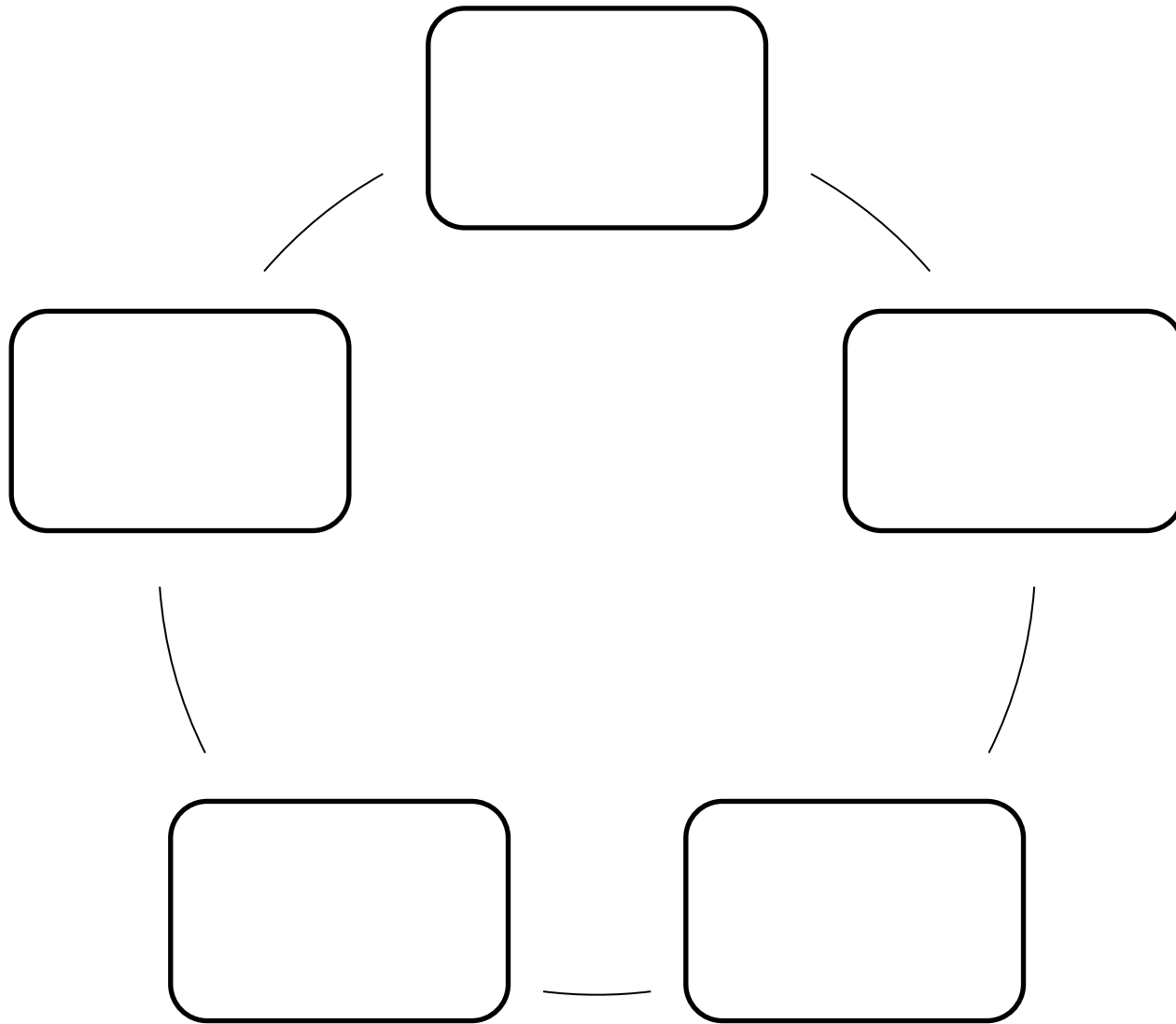
Что сравнивать:

- Бенчмаркинг показателей – сравнение основных показателей ведения бизнеса
- Бенчмаркинг процесса – сравнение процессов и технологий применяемых в организации
- Стратегический бенчмаркинг – сравнение стратегии организации

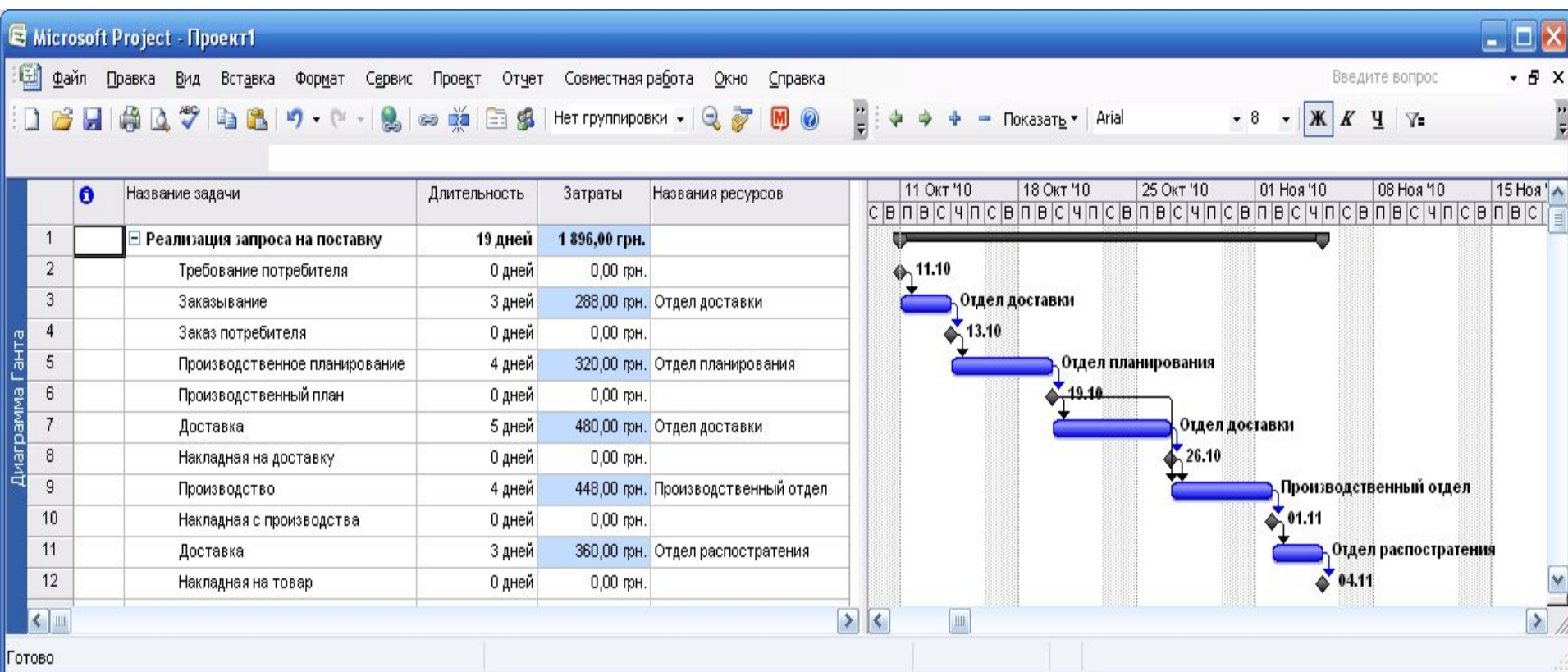
Бенчмаркинг

	Внутренний бенчмаркинг	Бенчмаркинг с конкурентом	Функциональный бенчмаркинг	Общий Бенчмаркинг
Бенчмаркинг показателей	3	9	3	1
Бенчмаркинг процесса	3	1	9	9
Сравнительный бенчмаркинг	1	9	1	1

Бенчмаркинг



Описание бизнес-процесса с помощью MS Project



ПРОЦЕССЫ ПОСТОЯННОГО РАЗВИТИЯ

Межфункциональные команды реинжиниринга бизнес-процессов

Межфункциональная команда – это группа, состоящая из сотрудников различных функциональных отделов или областей ответственности, часто из различных иерархических уровней. Цель команды решение проблем, затрагивающих несколько отделов

Команда решения проблем – это временное образование, предназначенное для решения одной заранее определенной проблемы. Члены команды – сотрудники подразделений, которых данная проблема коснулась непосредственно.

Кружки качества – это группа сотрудников из одной области, члены кружка качества работают под руководством лидера. Добровольное участие в регулярных встречах в рабочее время примерно один раз в неделю в течение одного часа. Вырабатывают и представляют в устной и письменной форме предложения по решению проблем с оценкой затрат. Предложения направляются уполномоченному лицу ответственному за внедрение.