

Copyright © 2004

«Бизнес-инжиниринговые технологии»



Презентация семинара-практикума

«Совершенствование системы
управления предприятием на основе
описания и оптимизации бизнес-
процессов»

г. Москва, тел.: (095) 234-19-42, 103-95-15
E-mail: info@betec.ru, Internet: www.betec.ru

10 наиболее часто решаемых задач с использованием технологий описания и оптимизации **Бизнес-процессов**

1. Прозрачность, контролируемость и управляемость бизнеса, наведение порядка, реализация стратегии, поддержание роста.
2. Оптимизация бизнес-процессов.
 - Снижение издержек
 - Уменьшение времени процессов
 - Повышение качества процессов, уменьшение рисков.
3. Построение эффективной организационной структуры.
Реструктуризация.
4. Проектирование новых бизнес-направлений и бизнес-процессов.
5. Тиражирование бизнеса.
6. Автоматизация.
7. Правильный подбор персонала. Мотивация.
Уменьшение персонало-зависимости.
8. Регламентация. Высвобождение времени руководителей.
Повышение ответственности и эффективности работы персонала.
9. Финансы (расчет себестоимости объектов учета, управленческий учет, бюджетирование.)
10. Повышение рыночной стоимости, инвестиционной привлекательности, имиджа, выход на новые рынки, ISO 9000.

Раздел 1. Процессная система управления

“Не товары, а процессы их создания определяют долгосрочный успех компании”.

Д. Чампи, М. Хаммер.

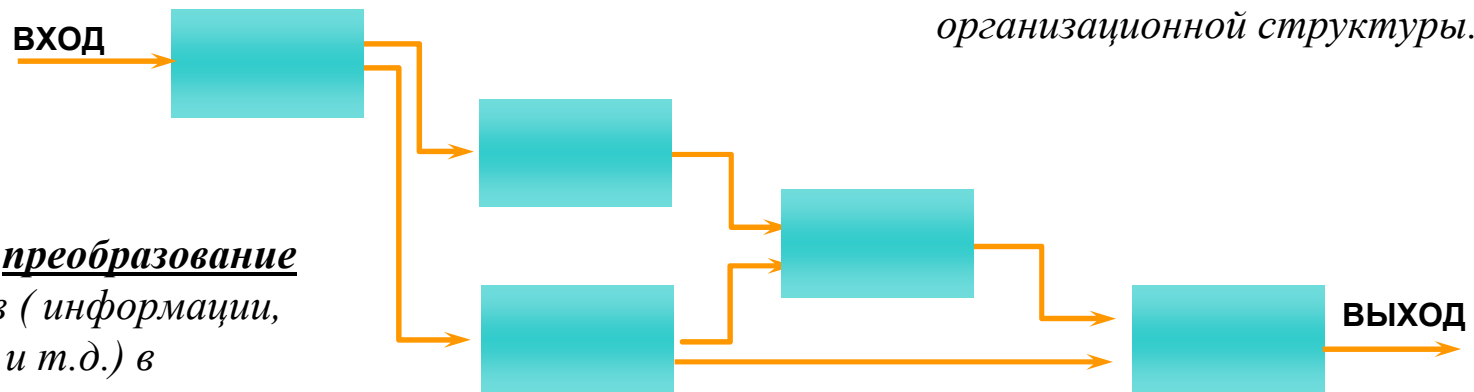
- Согласно процессной концепции управления деятельность компании рассматривается как совокупность взаимосвязанных бизнес-процессов, которыми необходимо управлять.

Бизнес-процессы и функции

Бизнес-процесс - совокупность различных видов деятельности, в рамках которой «на входе» используется один или более видов ресурсов, и в результате этой деятельности «на выходе» создается продукт, представляющий ценность для потребителя (М. Хаммер, Д. Чампи).

Бизнес-процесс - несколько связанных работ или процедур, в совокупности реализующих конкретную цель текущей деятельности в рамках существующей организационной структуры.

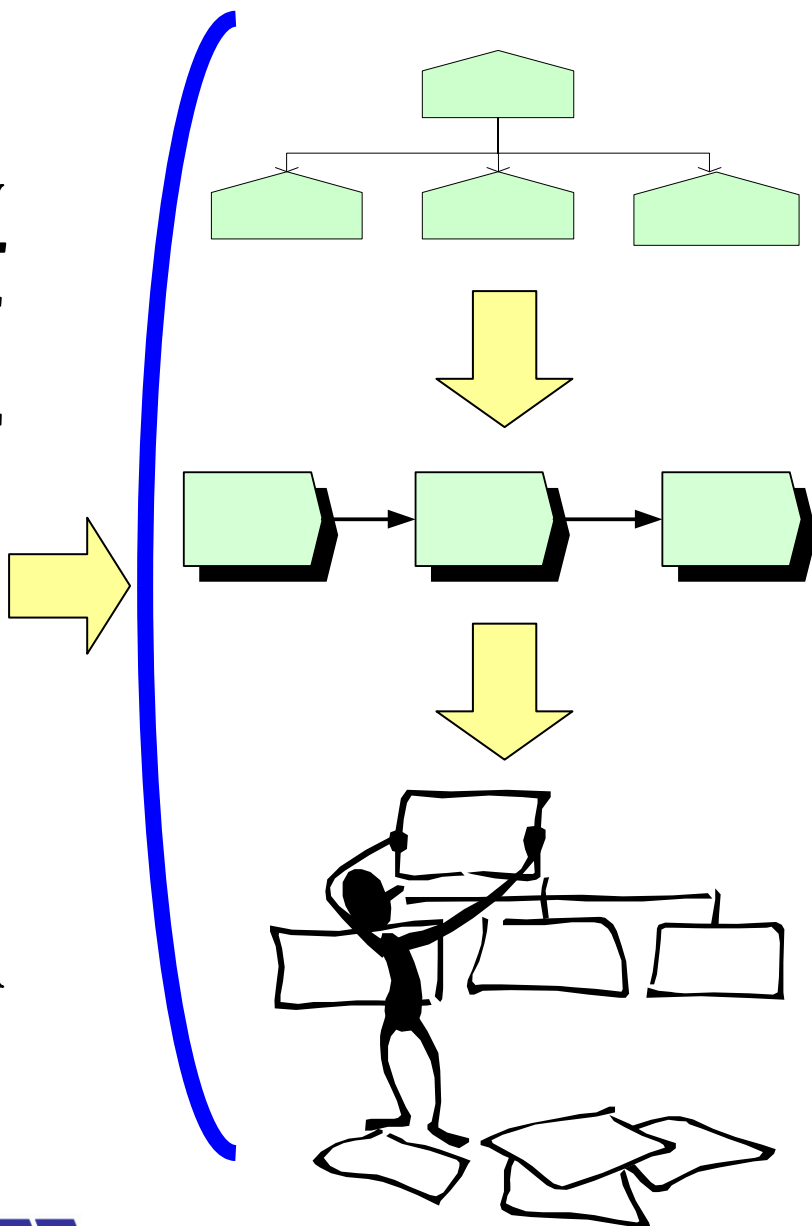
Бизнес-процесс - преобразование входных элементов (информации, данных, продуктов и т.д.) в выходные.



Функция - устойчивая совокупность однородных специализированных работ (действий, операций), способность реализации которых поддерживается в компании.

От стратегии к организационной структуре

Внешняя среда



Стратегия -

Какие цели нужно достичь?
Как это сделать?
Кто является потребителем?
Какие потребности удовлетворять?
Какие продукты производить?

Работы, бизнес-процессы и функции -

Что нужно делать для того, чтобы достичь стратегические цели?
Что нужно сделать, чтобы произвести продукты?
Каким образом это нужно сделать?

Организационная структура -

Кто же все это будет делать?

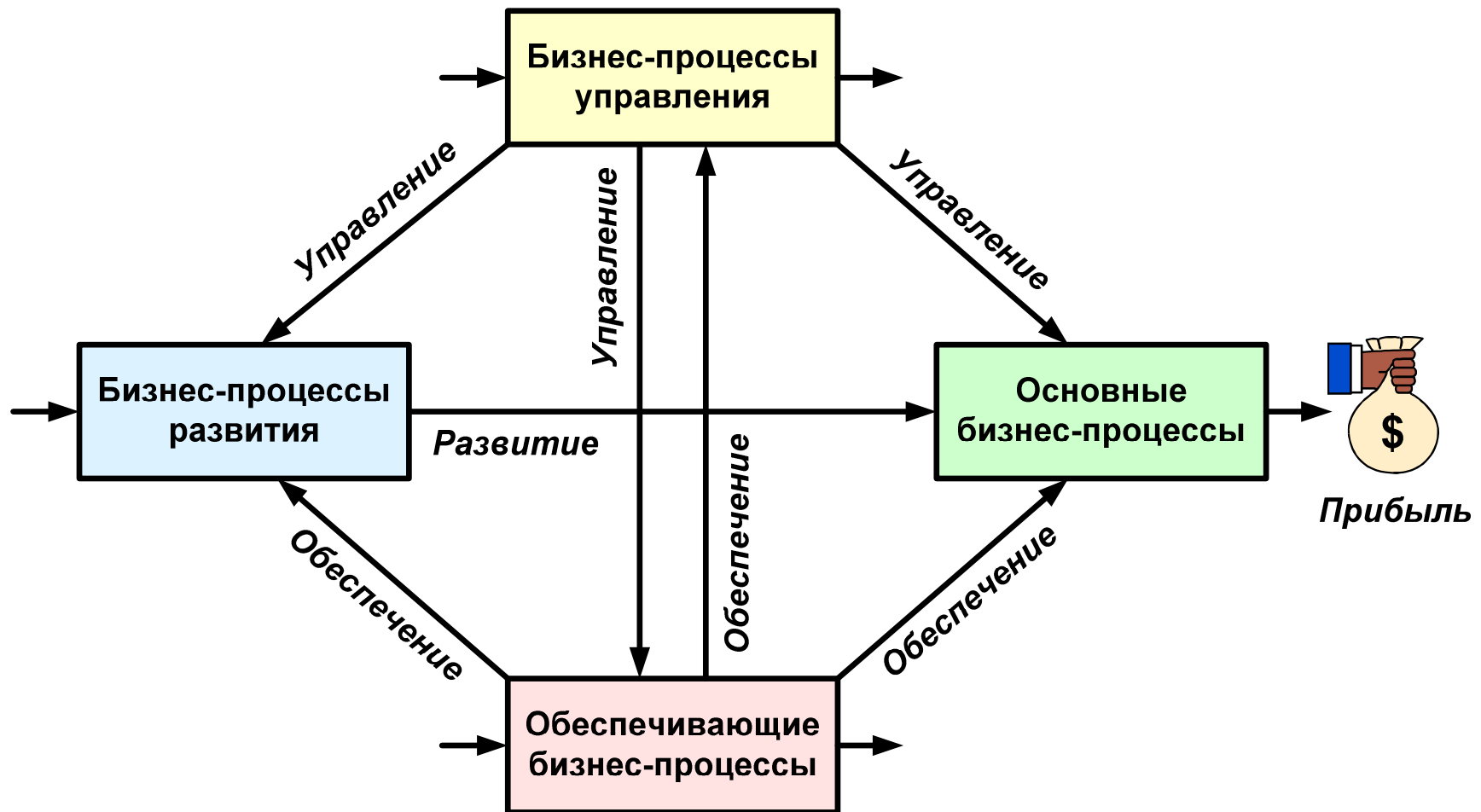
В реальности бизнес-процессы существуют, но ...

- ❑ Бизнес-процессы очень фрагментированы;
- ❑ Бизнес-процессы не формализованы и не описаны;
- ❑ Не всегда понятно, кто же отвечает за результат;
- ❑ Никто не владеет ситуацией в целом;
- ❑ По мере выполнения бизнес-процесса слишком часто происходит передача ответственности и никто не несет ответственности за бизнес-процесс в целом;
- ❑ Недостаточность или переизбыток точек контроля;
- ❑ Информационное обеспечение бизнес-процессов неэффективно (целостность, полнота, своевременность поступления).

Главная формула оптимизации деятельности



Раздел 2. Выделение и ранжирование бизнес-процессов



Пример дерева бизнес-процессов

ОИС – объекты интеллектуальной собственности

Компания - производитель и продавец аудио – видео продукции, книг (ОИС) и торгового оборудование

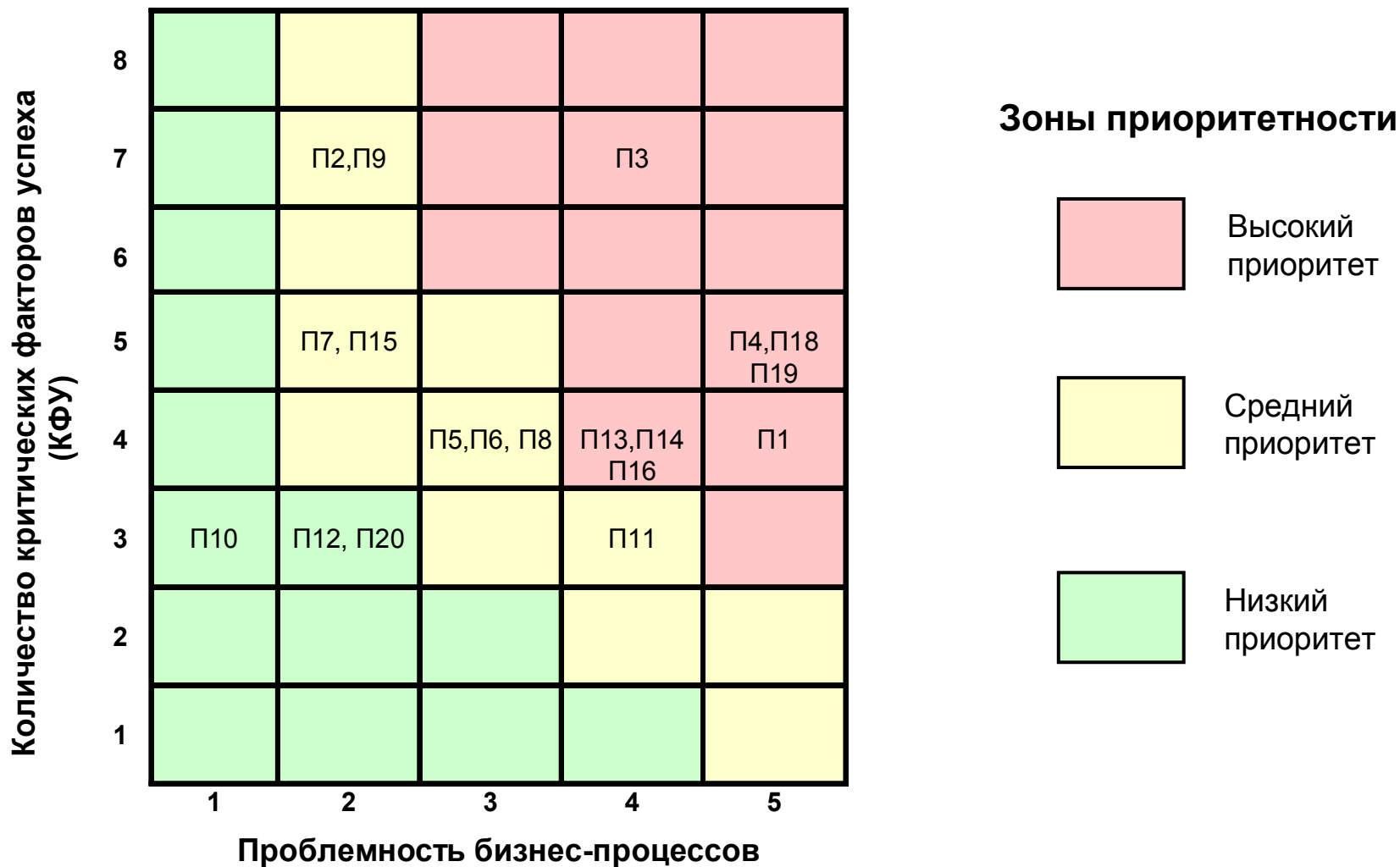


Оценка и ранжирование бизнес-процессов

Критерии оценки бизнес-процессов:

- важность бизнес-процесса;
- проблемность бизнес-процесса;
- возможность проведение изменений бизнес-процесса.

Матрица ранжирования бизнес-процессов



Раздел 3. Технология описания бизнес-процесса

I. Определение целей описания БП

II. Описание окружения БП

III. Описание функциональной структуры БП

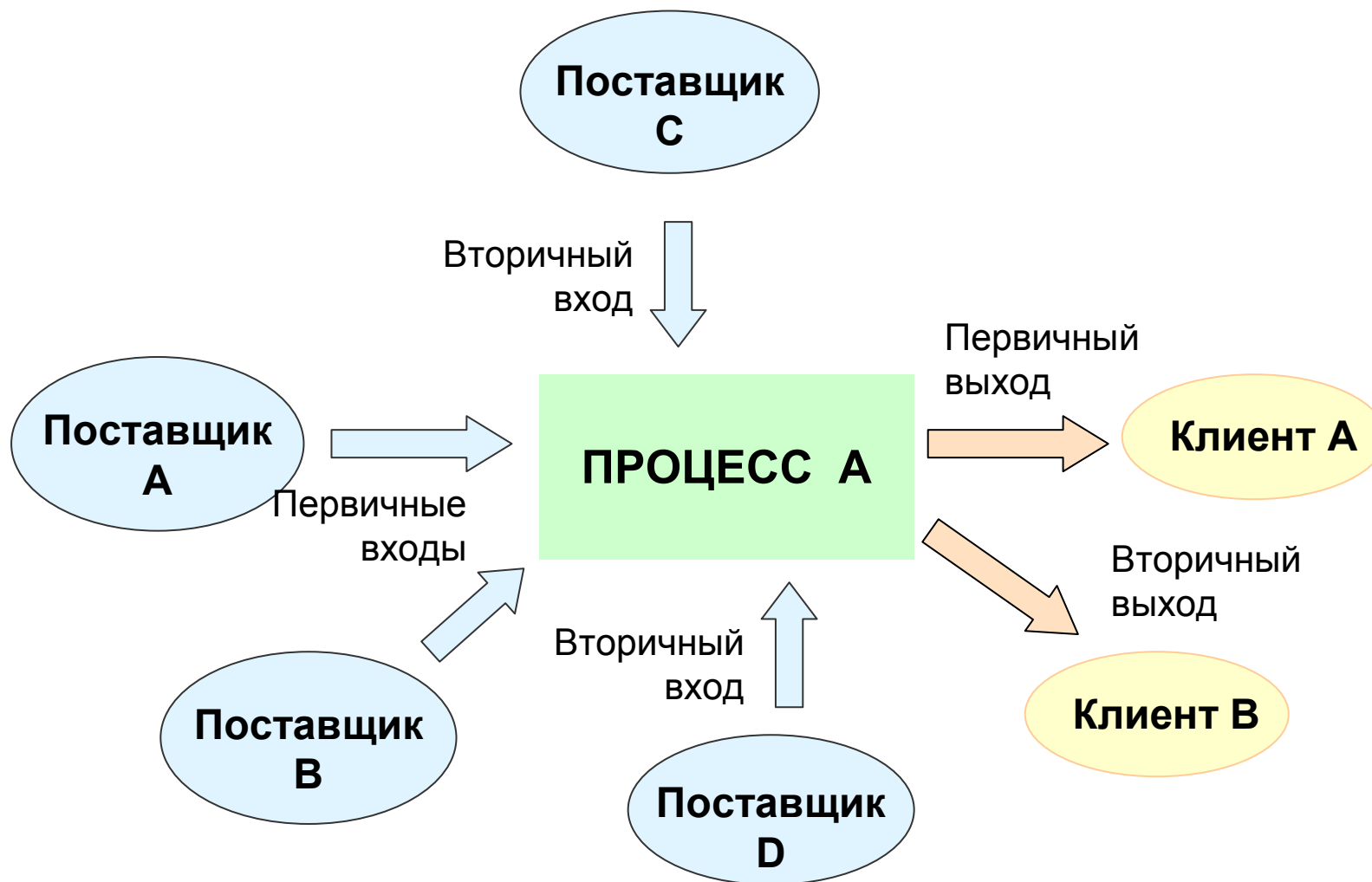
IV. Описание потоков БП

V. Построение диаграмм потоков объектов для БП верхнего уровня (DFD)

VI. Построение диаграмм потоков работ для БП нижнего уровня (WFD)

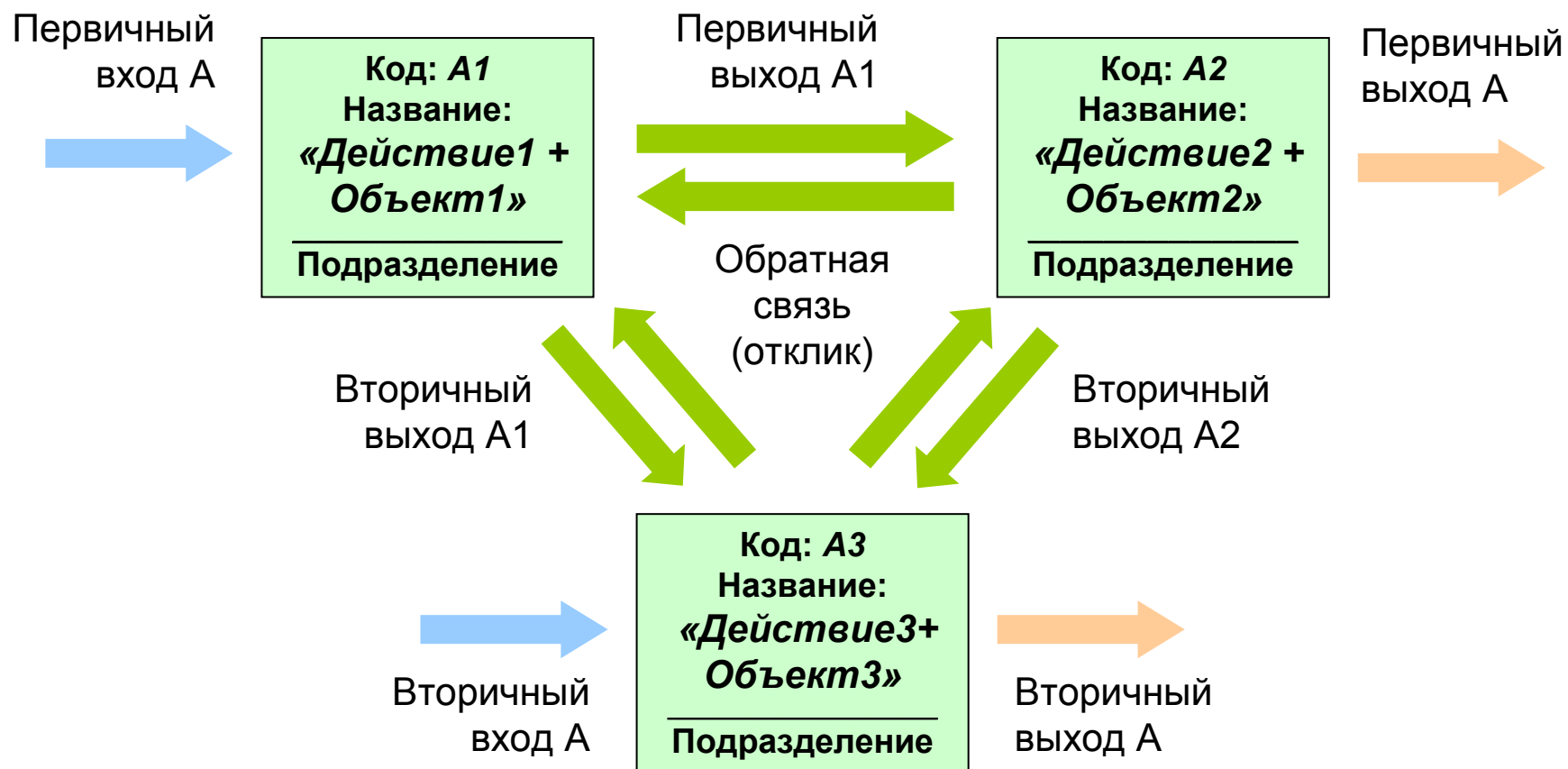
VII. Построение оргструктуры БП

Описание окружения бизнес-процесса

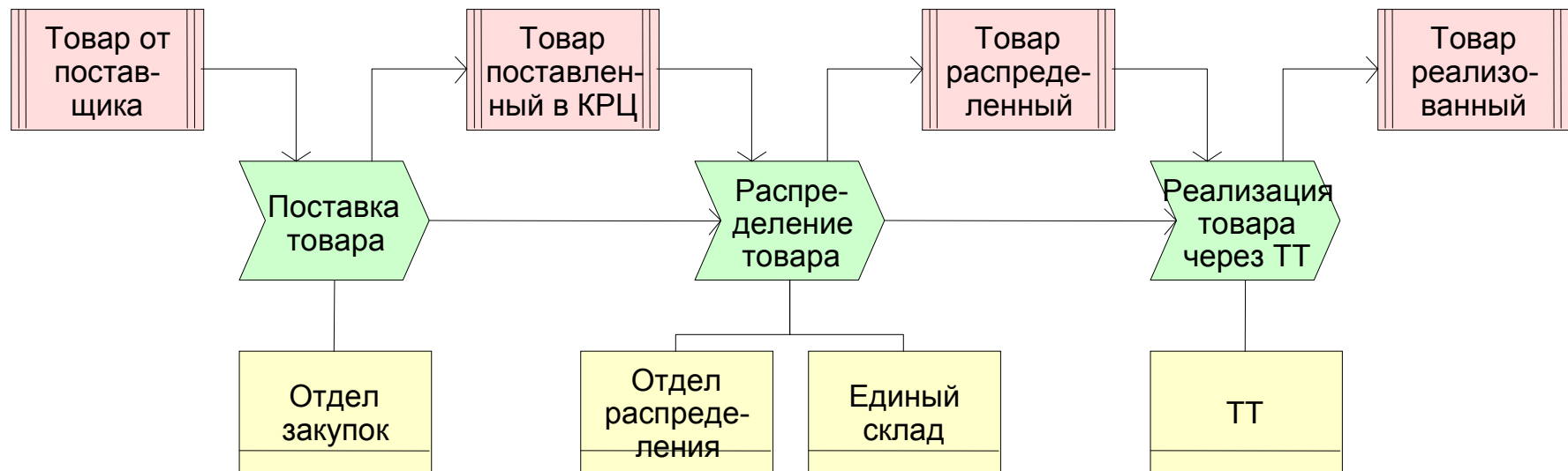


Построение диаграмм потоков процесса

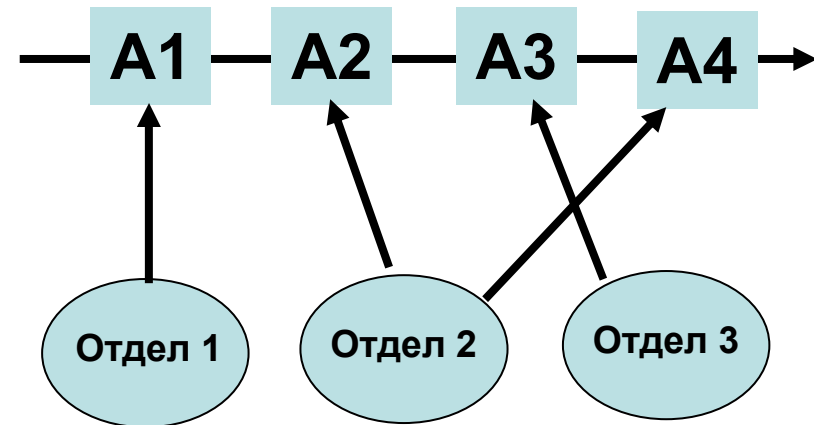
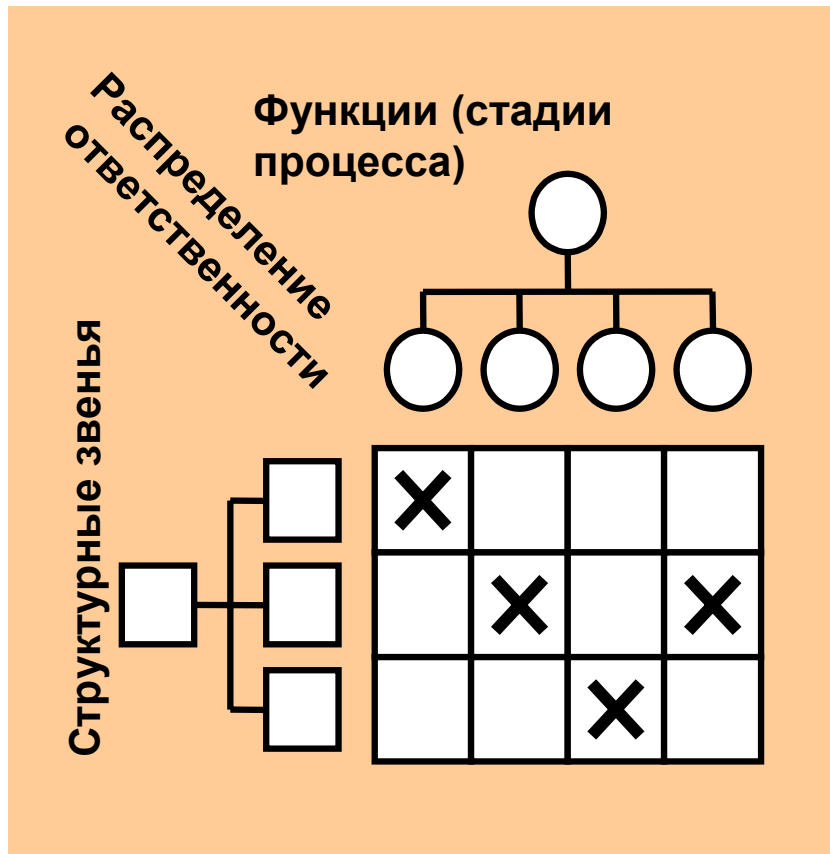
Классическая модель DFD – Data Flow Diagram



Пример описания бизнес-процесса



Построение организационной структуры бизнес-процесса



Раздел 4. Обзор методологий описания бизнес-процессов

- IDEF0
- SADT/IDEF0
- DFD: Нотация Гейна-Сарсона
- DFD: Нотация Йордана-Де Марко
- IDEF3
- ORACLE
- BAAN
- ARIS
- Betec (©)

Раздел 5. Программные средства моделирования бизнес-процессов и организационной структуры

- Программные средства моделирования бизнес-процессов могут существенно упростить и ускорить процессы описания, анализа и совершенствования бизнес-процессов.
- ARIS
- BPwin / All Fusion
- Design/IDEF
- Power Designer
- Oracle Designer 2000
- BAAN EME (Enterprise Modeler Editor)
- Бизнес-инженер *Professional*
- Visio
- Графические редакторы

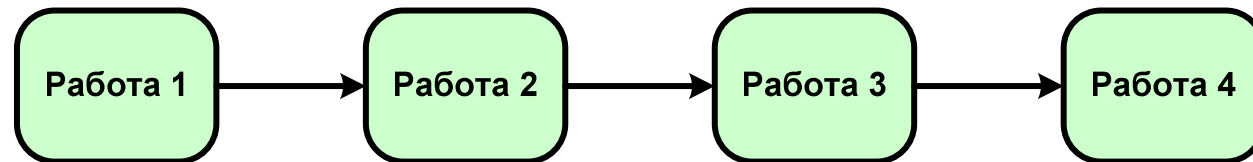
Раздел 6. Анализ и оптимизация бизнес-процессов

Базовые критерии оптимизации бизнес-процессов:

- Результативность бизнес-процесса – R\$
- Стоимость бизнес-процесса - C\$
- Время бизнес-процесса - t
- Качество бизнес-процесса – Q
- Фрагментация бизнес-процесса - FRAG

Сокращение времени бизнес-процесса

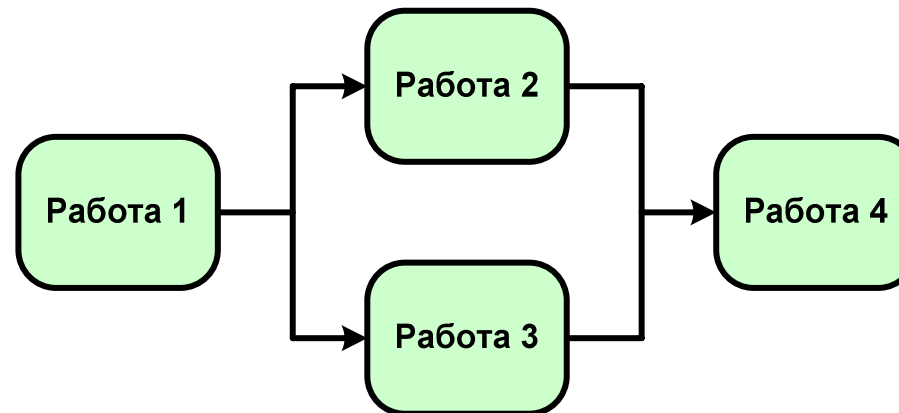
До
ОПТИМИЗАЦИИ



*Запараллеливание
работ*

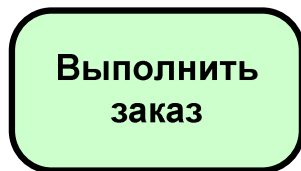


После
ОПТИМИЗАЦИИ

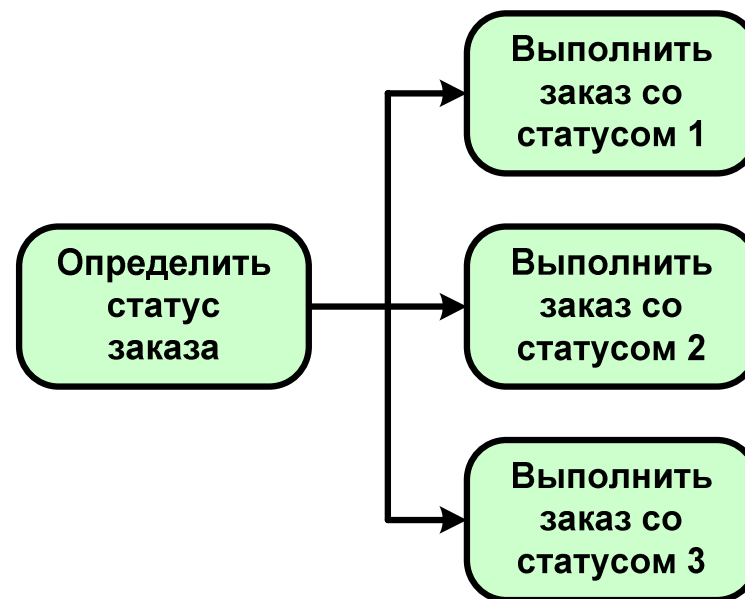


Увеличение гибкости бизнес-процесса

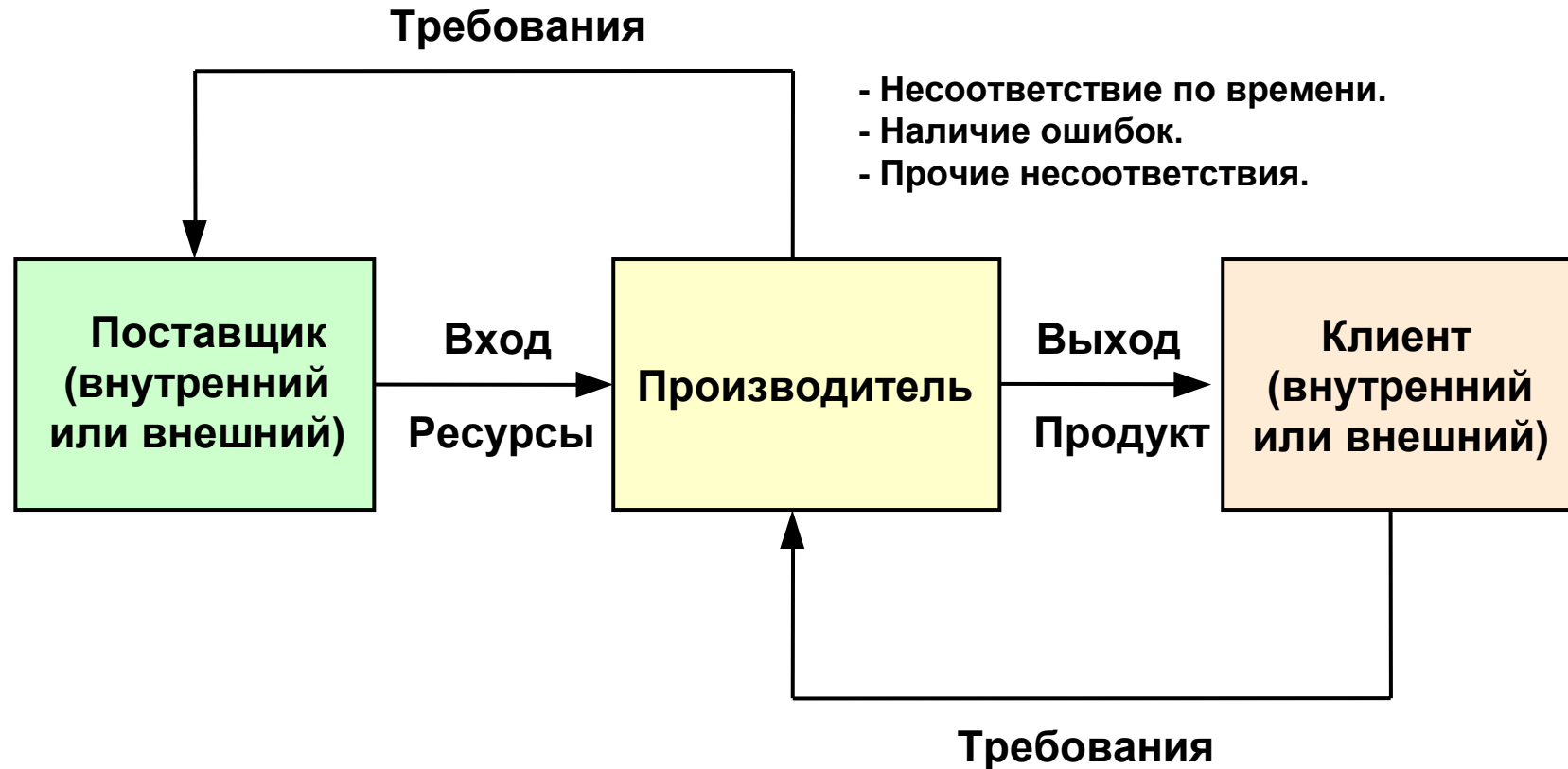
До
оптимизации



После
оптимизации



Согласование результатов с требованиями



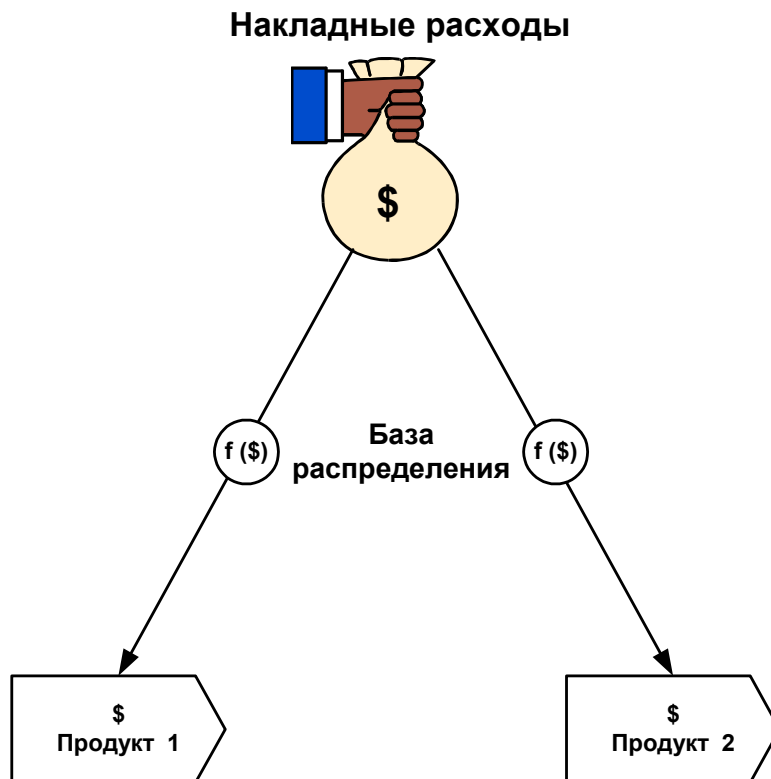
Изучив требования Клиента
Производитель определяет требования к Поставщику

Пример оптимизации бизнес-процесса посредством согласования результатов с требованиями

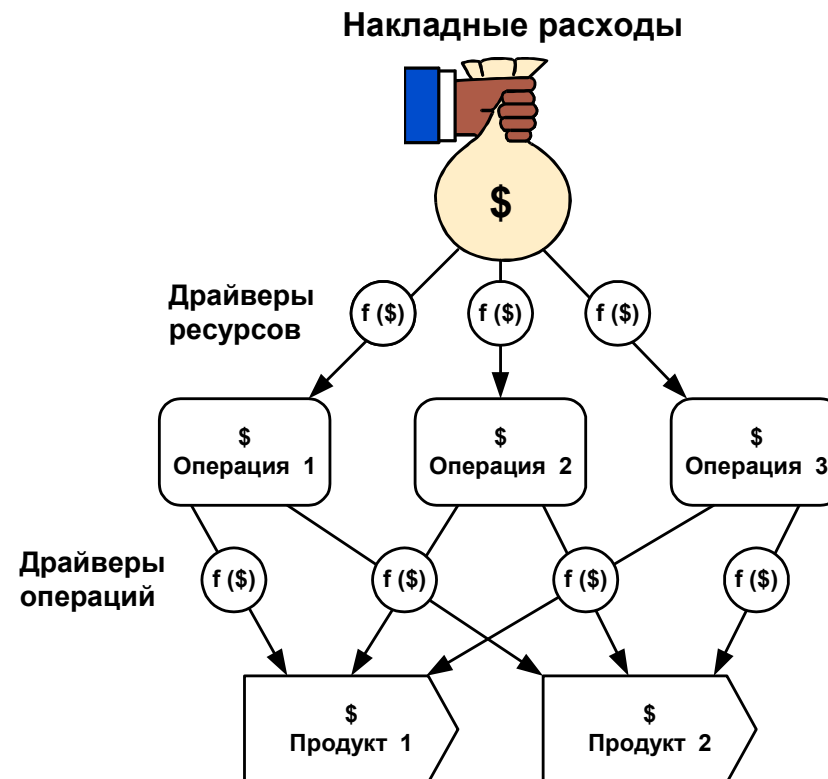


Раздел 7. Функционально-стоимостной анализ бизнес-процессов. Пооперационное исчисление себестоимости – ABC (Activity Based Costing)

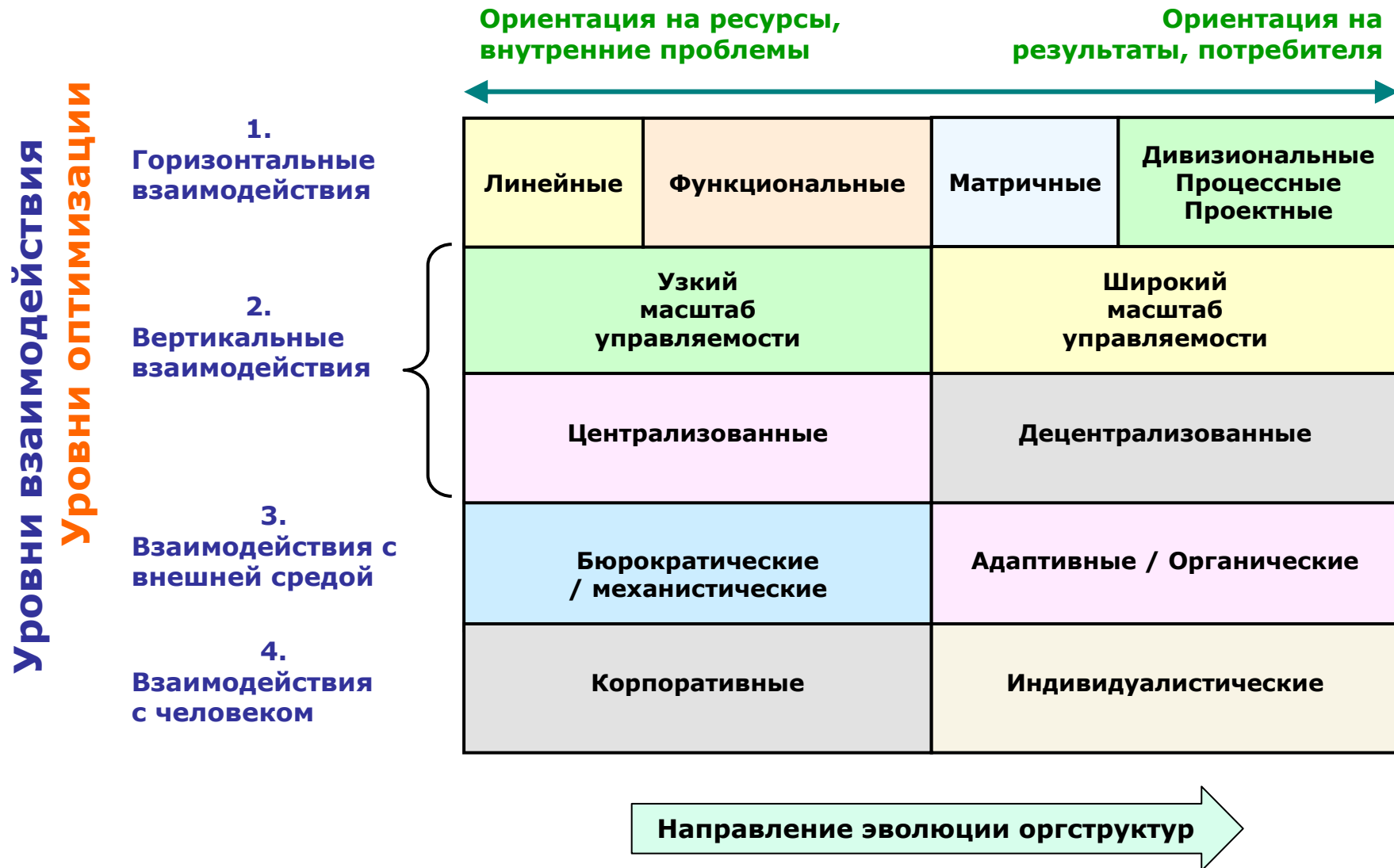
Традиционные подходы



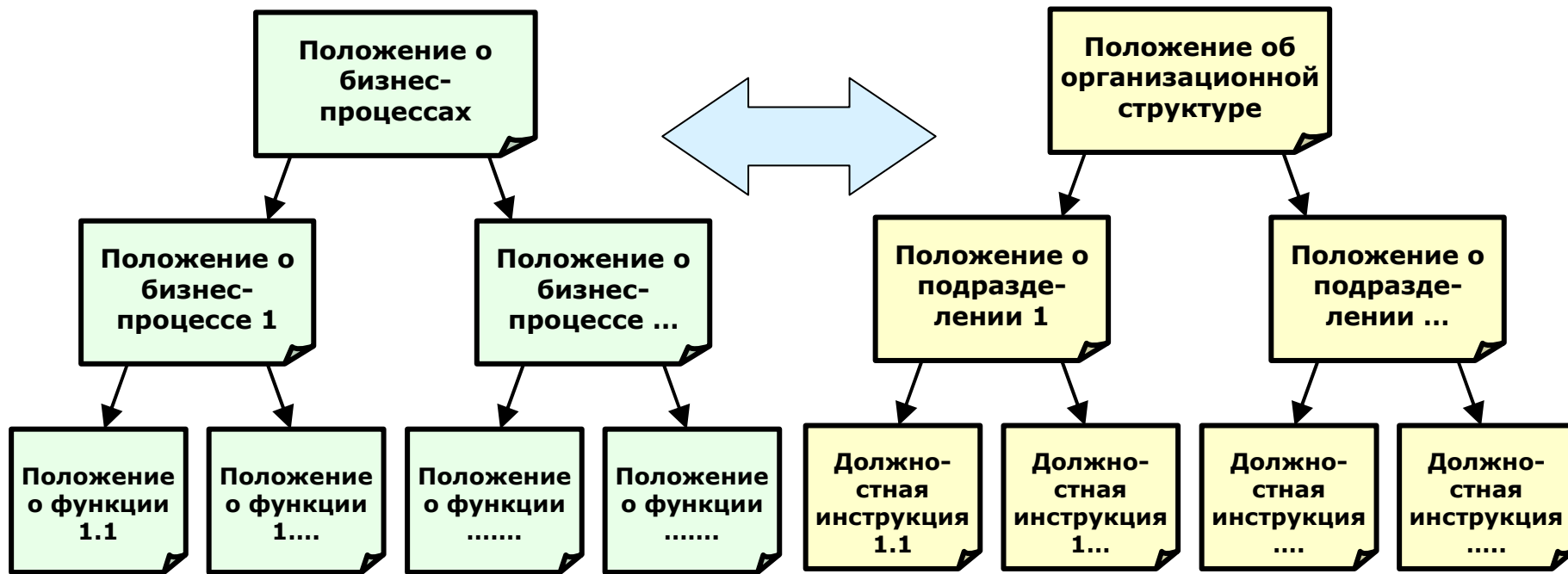
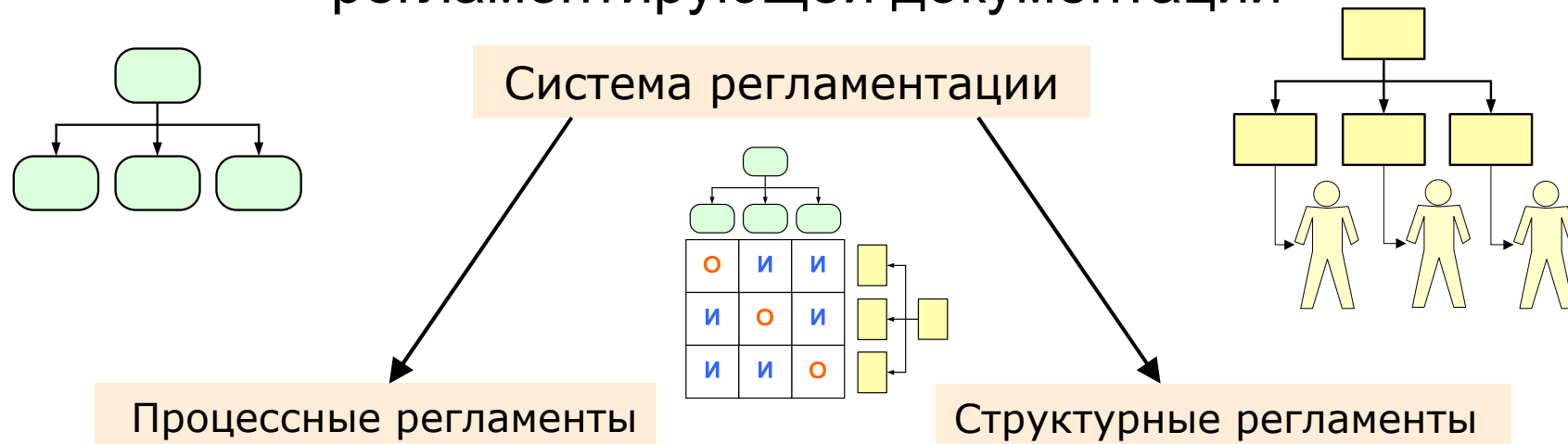
ABC - метод



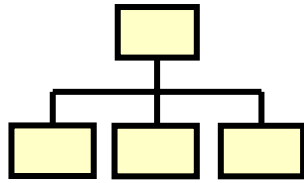
Раздел 8. Оптимизация организационной структуры



Раздел 9. Разработка организационно-управленческой регламентирующей документации



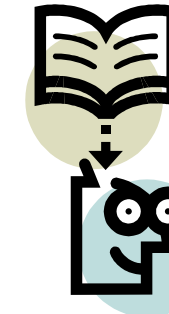
Раздел 10. Организация проекта по совершенствованию бизнес-процессов и организационной структуры



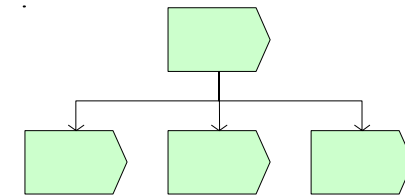
Формирование координационной рабочей группы проекта

Проект	
Работа 1	
Работа 2	
Работа 3	
Работа 4	

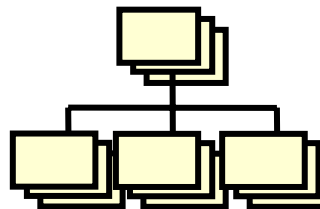
Планирование проекта



Обучение сотрудников и техническое обеспечение проекта



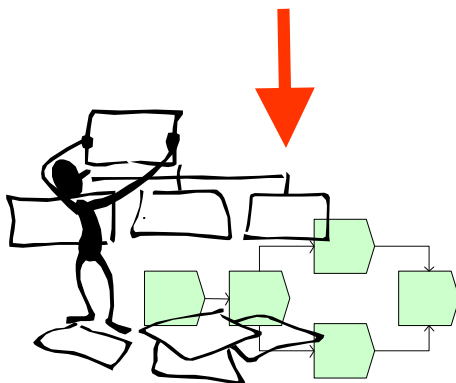
Выделение бизнес-процессов



Формирование рабочих групп по процессам

Проект	
Работа 1	
Работа 2	
Работа 3	
Работа 4	

Разработка планов по описанию и оптимизации процессов и структуры



Описание и оптимизация процессов и оргструктуры



Разработка регламентов



Опытная эксплуатация

Раздел 11. Практические приемы управления изменениями.

Мероприятия по уменьшению сопротивлений

«Внутренний маркетинг, PR», коммуникации

Информирование сотрудников о планируемых изменениях, обсуждение идей и мероприятий, проведение разъяснительных бесед, построение эффективных коммуникаций, осуществление «внутреннего маркетинга». Проведение обучения.

Вовлечение потребителей в проект

Привлечение подчиненных к принятию решений о проводимых изменениях. Предоставление лицу, которое может оказать или оказывает сопротивление ведущей роли в принятии решении о проводимых изменениях и их осуществлении.

Не материальная и материальная мотивация

Переговоры с людьми, оказавшими сопротивление и «покупка» их с помощью нематериальных или материальных стимулов. Использование механизмов проектной мотивации.

Маневрирование

Выборочное использование информации или составление четкого графика деятельности и мероприятий, чтобы оказать желаемое воздействие на подчиненных.

Принуждение

Использование угрозы лишения работы, продвижения, повышения профессиональной квалификации, заработной платы или назначения на новую должность с целью получения согласия на перемены.

Формализация

Формализация взаимоотношений с противниками изменений.

Описание практических занятий семинара-практикума

В рамках проведения семинара участники выполняют следующие индивидуальные и групповые практические задания, основная часть которых базируется на примерах деятельности компании-заказчика:

- Построение дерева бизнес-направлений предприятия;
- Выделение бизнес-процессов;
- Определение "владельцев" бизнес-процессов;
- Разработка матрицы распределения ответственности структурных звеньев за бизнес-процессы верхнего уровня;
- Ранжирование и выбор ключевых бизнес-процессов для последующего описания и оптимизации;
- Описание ключевых бизнес-процессов предприятия (количество описываемых бизнес-процессов определяется количеством рабочих групп);
- Определение ключевых показателей эффективности и улучшения бизнес-процессов (KPI bp).
- Расчет себестоимости продукции с использованием метода ABC – Activity Based Costing
- Расчет степени организационной фрагментарности бизнес-процесса - OFRAG

Передаваемые компании-заказчику

дополнительные материалы

(только в рамках проведения корпоративного семинара-практикума)

□ Результаты работ по выделению и описанию бизнес-процессов вносятся в информационную систему бизнес-моделирования и предоставляются компании-заказчику в виде электронной бизнес-модели

□ По окончании семинара участникам выдаются формы документов и информационно-методические материалы, необходимые для проведения работ по совершенствованию бизнес-процессов и внедрению в компании системы управления бизнес-процессами