



Раздел 5. Совершенствование бизнес-процессов

Тема 5.1. Понятие реинжиниринга бизнес-процессов

Тема 5.2. Принципы реинжиниринга

Тема 5.3. Технология реинжиниринга

Тема 5.4. Технология непрерывного совершенствования

Понятие реинжиниринга бизнес-процессов



Инжиниринг (англ. engineering) - проектирование, создание, построение, изобретательство.

Реинжиниринг (англ. reengineering) – перепроектирование, перестройка, реконструкция, реорганизация.

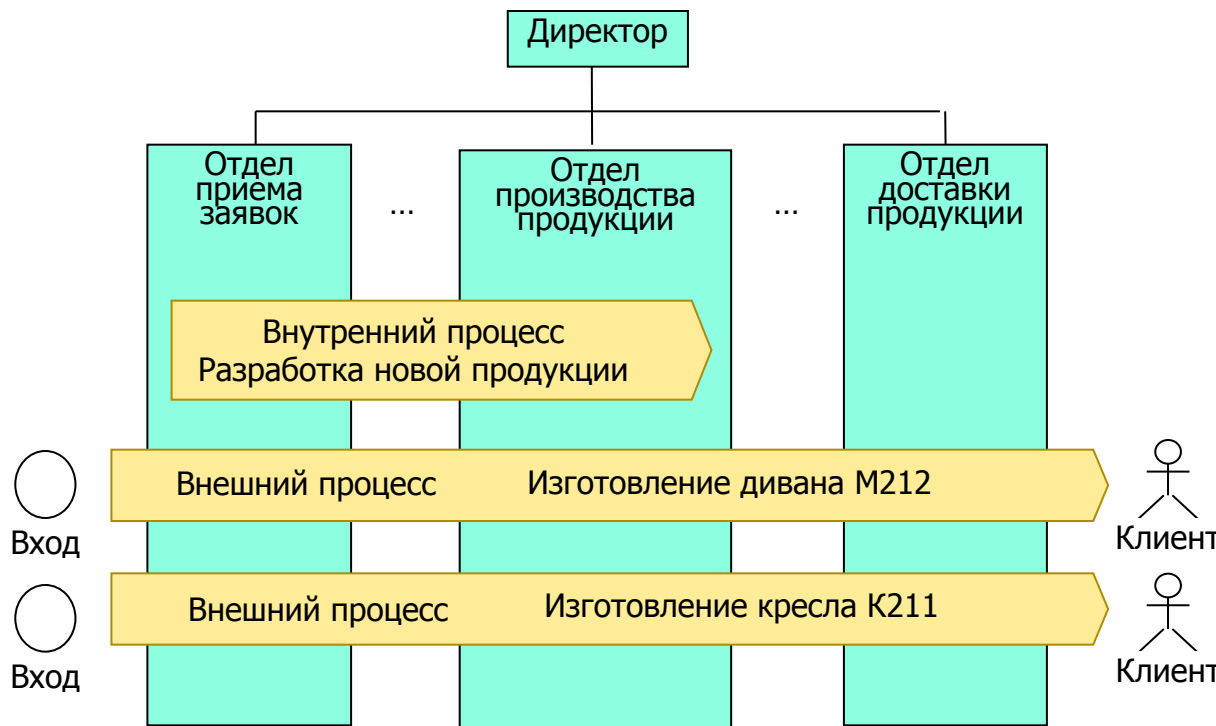
В широком смысле «реинжиниринг бизнес-процессов» - это перепроектирование (реконструкция) существующих бизнес-процессов

Определение, данное М. Хаммером:

Реинжиниринг – это фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов для достижения резких, скачкообразных улучшений в решающих современных показателях деятельности компании, таких как стоимость, качество, сервис и темпы.

Ключевое слово «бизнес-процесс»

Бизнес-процессы – это логические серии взаимозависимых действий, которые используют ресурсы предприятия для создания полезного для заказчика выхода (Продукта, Услуги)



Процессы «пронизывают» оргструктуру

Четко определены вход и выход

Выходы внешних бизнес-процессов используют заказчики, клиенты

Выходы внутренних бизнес-процессов используются внутри компании

Ключевая фраза

«фундаментальное переосмысление»

Исследуются фундаментальные вопросы:

Что компания делает?

Как и **почему** она это делает?

Что должно быть?

Могут быть полностью **переосмыслены правила** и предположения, положенные в основу текущего способа ведения бизнеса.

Например, задача «Как более эффективно выполнить проверку пользовательского кредита?» содержит предположение, что надо осуществлять проверку кредита.

«Реинжиниринг не начинается с заранее заданных предположений, он ничего не принимает на веру»



Ключевая фраза

«радикальное перепроектирование»

Традиционно – **поверхностные изменения (улучшения, модификации):**

- ускорение выполнения отдельных операций;
- контроль качества;
- сокращение времени передачи информации между подразделениями

Реинжиниринг – **кардинальные изменения:**

- изменение последовательности действий (шагов процесса) ;
- изменение распределения задач между подразделениями (сотрудниками);
- изменение материальных и информационных потоков, циркулирующих внутри компании.

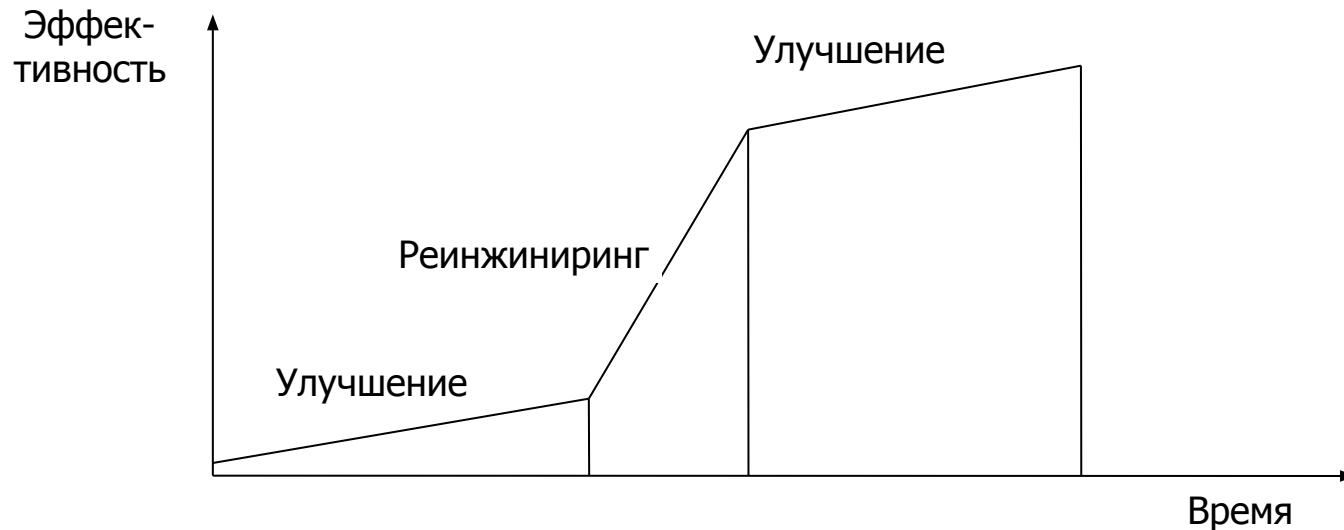
Ключевая фраза

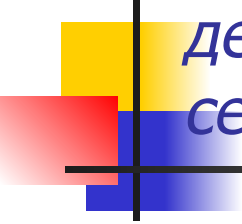
«резкие скачкообразные улучшения»

Традиционные методы усовершенствования – улучшение на **10 - 100%**

Реинжинирнг – улучшение **в разы** и даже **десятки раз**

Рекомендуется чередовать постепенные улучшения и реинжиниринг:





Ключевая фраза «*решающие современные показатели деятельности компании, такие как стоимость, качество, сервис и темпы*»

Данные показатели отражают основные **цели** реинжиниринга:

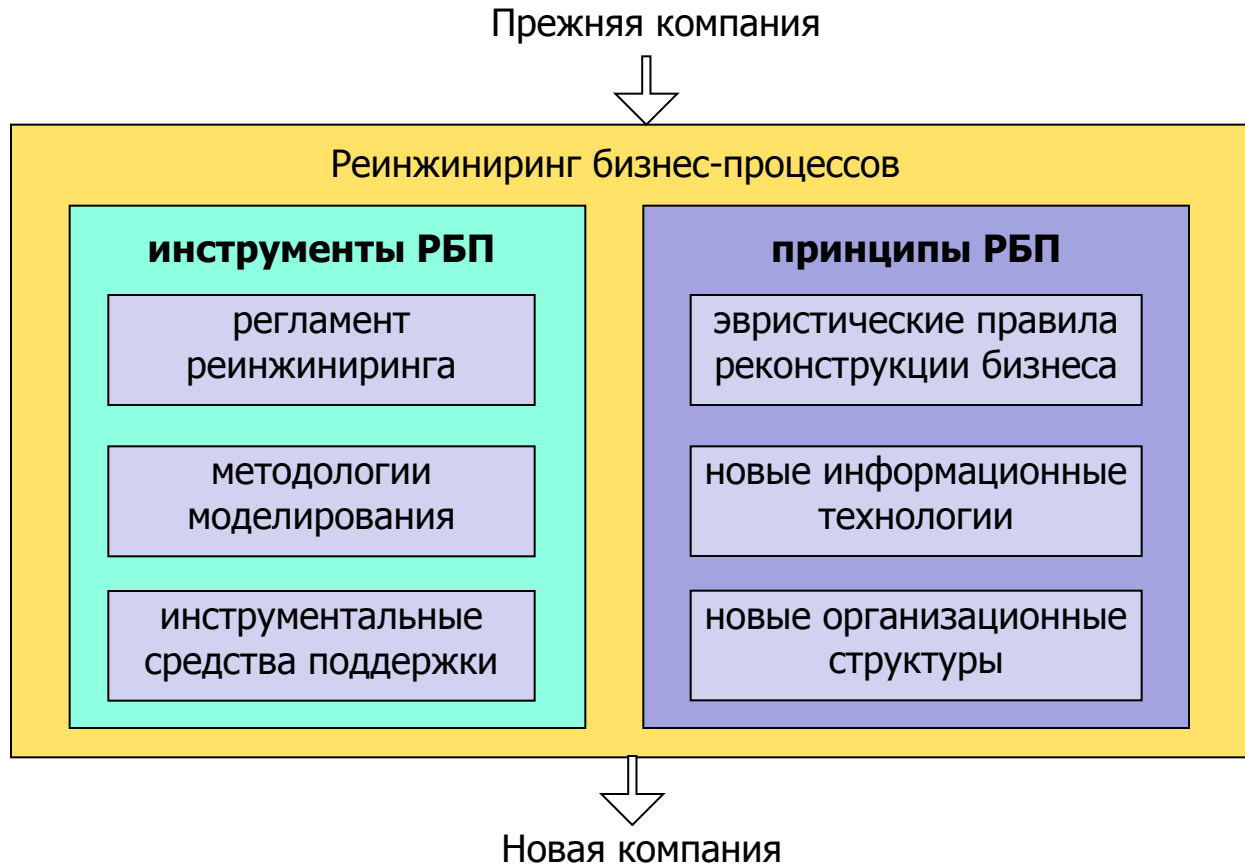
- лучшее удовлетворение требований клиентов;
- повышение эффективности.

В конечном счете - повышение конкурентоспособности компаний.

Три типа компаний, для которых необходим РБП:

1. Компании, находящиеся на грани краха
2. Компании, не находящиеся в текущий момент в затруднительном положении, но руководство компаний предвидит неизбежность возникновения трудноразрешимых проблем
3. Компании, не имеющие проблем ни сейчас, ни в ближайшем обозримом будущем, но они хотят добиться лучшего.

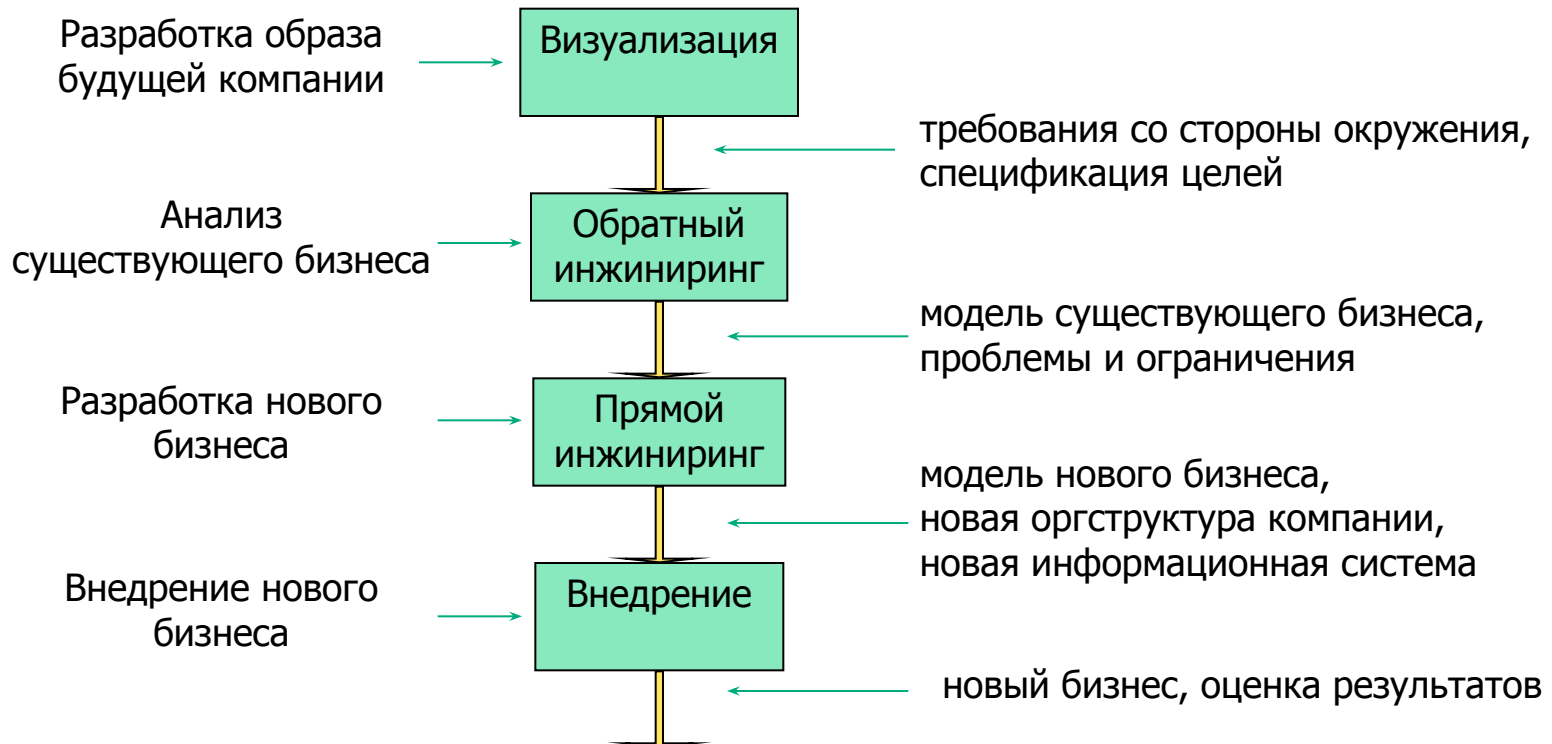
Компоненты РБП



Регламент РБП

Регламент – это руководящие указания по технологии проведения реинжиниринга.

Четкий регламент позволяет называть РБП технологией





Инструменты РБП

Основным инструментом анализа и проектирования бизнес-процессов является **моделирование**.

На этапе обратного инжиниринга – модель существующего бизнеса («Как есть», «As is»)

На этапе прямого инжиниринга – модель нового бизнеса («Как должно быть», «To be»).

Инструментальные средства поддержки проведения реинжиниринга - это компьютерные информационные системы, автоматизирующие некоторые работы. Это средства моделирования, анализа бизнес-процессов.



Принципы РБП

Эвристические правила реконструкции бизнеса направлены на **упрощение** организационных отношений и потоков информации, **устранение лишних** управленцев, предоставление большей **самостоятельности** работникам.

«Реконструируйте работы не автоматизацией, а упрощением или удалением» (М. Хаммер)

Новые информационные технологии (ИТ) используются в РБП для автоматизации **реконструированных** процессов, причем сама реконструкция бизнес-процессов часто становится возможной только при использовании ИТ.

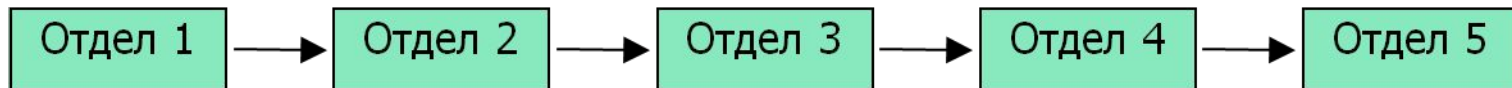
«Используйте компьютеры не только для автоматизации, но и для реконструкции существующих бизнес-процессов» (М.Хаммер).

Новые правила построения организационных структур не используют бюрократические способы управления. Они ориентированы на **самостоятельность, самореализацию, нацеленность на конечный результат.**

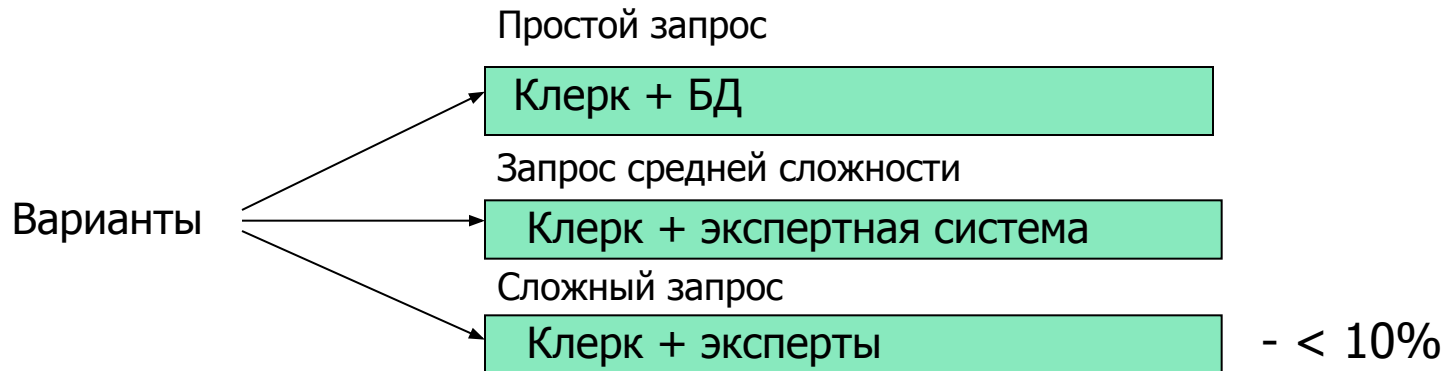
«Самым последним делом в реинжиниринге является чувство собственной значимости менеджеров, поскольку одна из вещей, диктуемых реинжинирингом, состоит в том, что "заведующий - это не так уж важно"» (М.Хаммер).

Опыт IBM Credit

Прежний процесс: время обработки запроса - **7 дней** (до 14 дней)



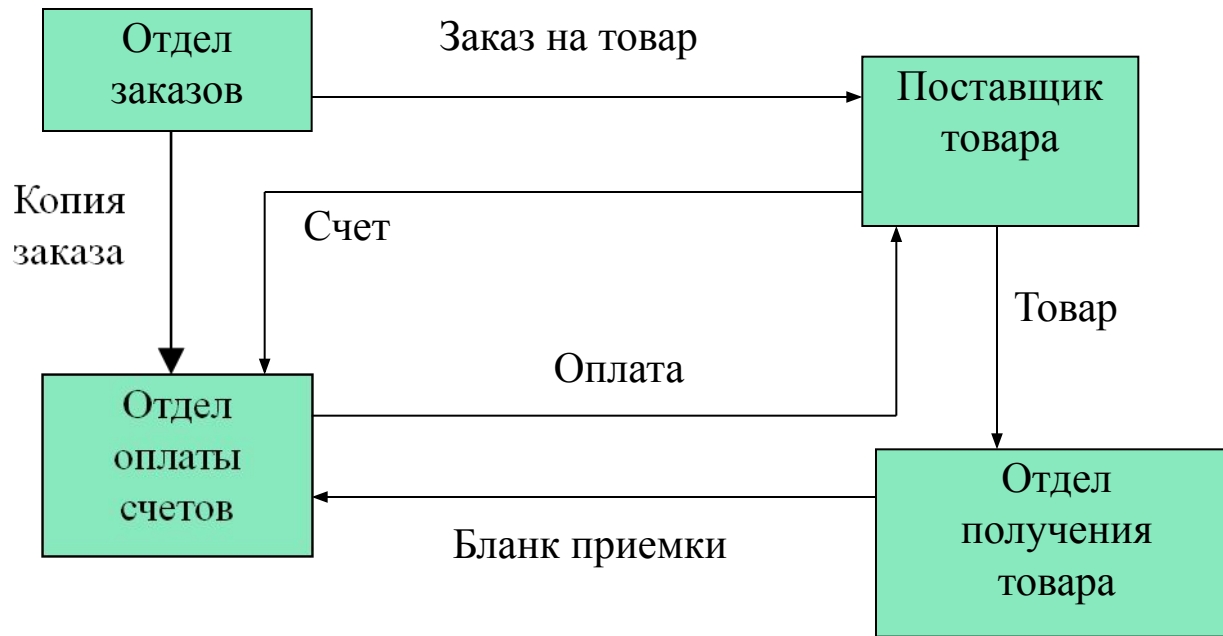
Новый процесс: отказ от правила, что запрос – сложная задача



время обработки запроса - **4 часа**,
количество обрабатываемых запросов **возросло в 100 раз**

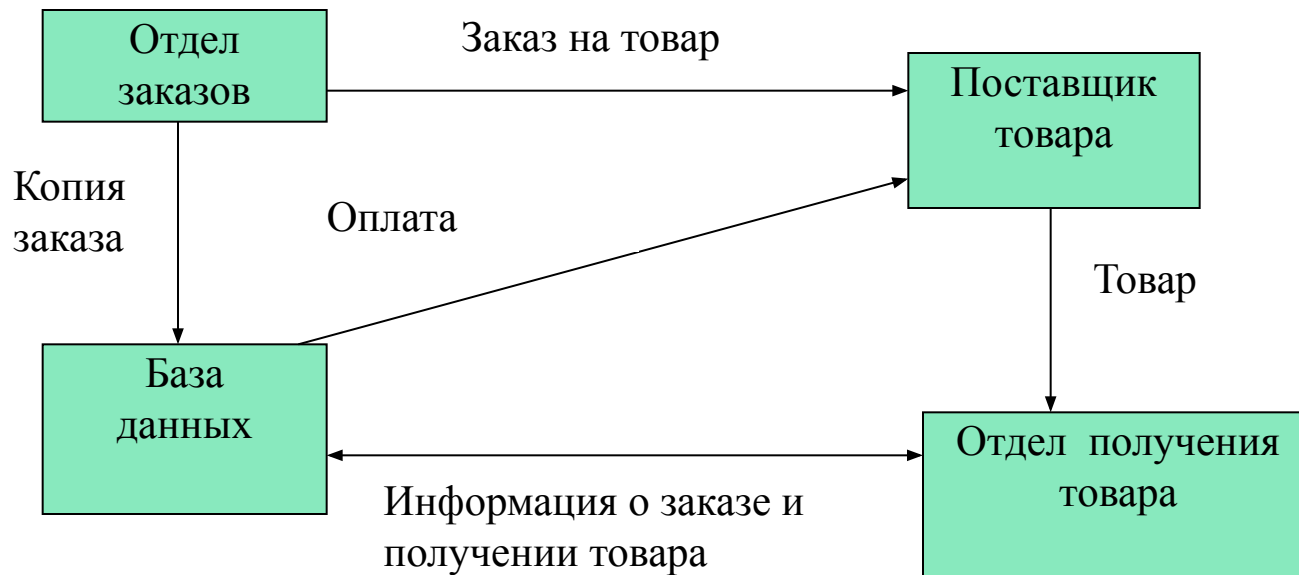
Опыт Ford Motor

Прежний процесс: в отделе оплаты счетов - более 500 человек



Опыт Ford Motor

Новый процесс: отказ от счета (авторизация оплаты)



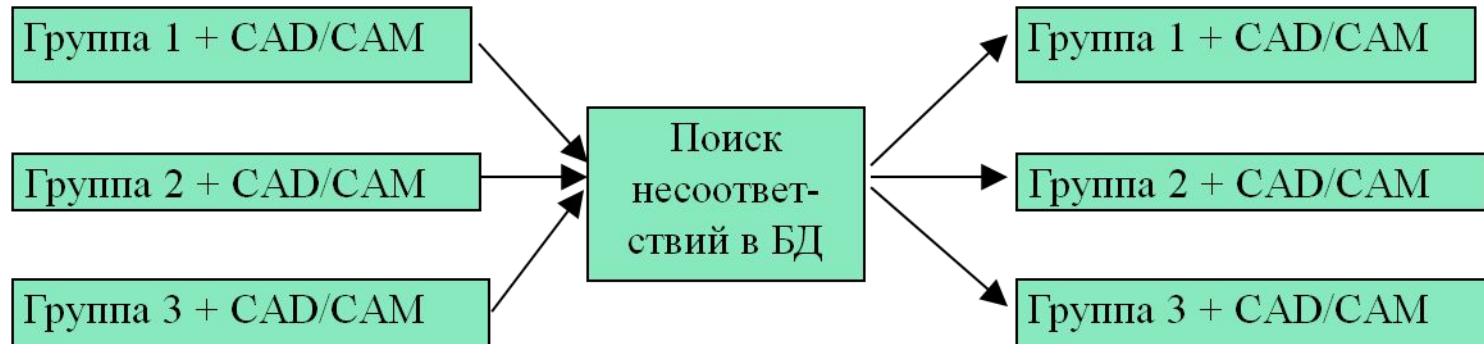
обработкой заказа занимается **125 человек**

Опыт Kodak

Прежний процесс: срок разработки - **70 недель**



Новый процесс: последовательно-параллельный подход с помощью технология CAD/CAM (Computer Aided Design/ Computer Aided Manufacturing)



срок разработки - **38 недель**, уменьшение стоимости камеры на **25%**

Примеры соответствуют определению реинжиниринга:

ориентация на процесс, а не на узкую задачу

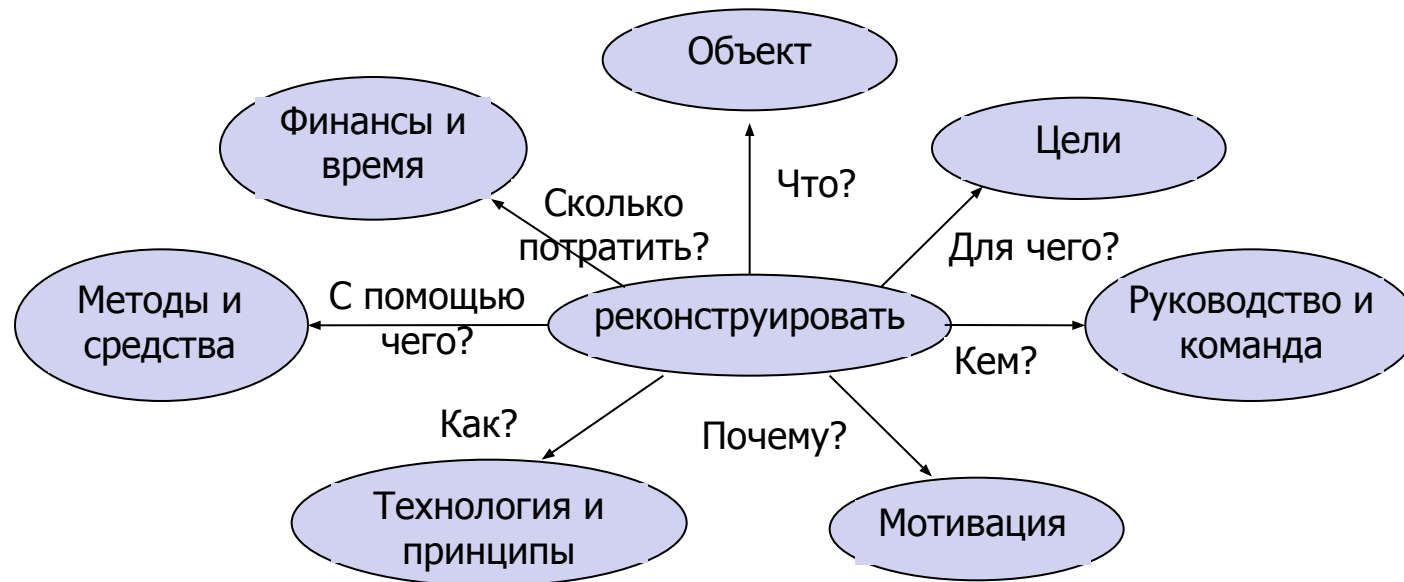
фундаментальное переосмысление, отказ от устаревших правил

радикальное перепроектирование: новая организация бизнес-процессов с использованием новых информационных технологий и новых организационных отношений

скачкообразные улучшения в таких показателях, как стоимость, качество, сервис и темпы

Факторы успеха и риска неудач

До 1993 г. около 50% проектов по РБП заканчивались неудачей. В результате опроса более чем 40 фирм были выявлены факторы успеха и риска неудач. Факторы сгруппированы по следующим аспектам:





Факторы успеха и риска неудач

1. Объект реинжиниринга

Успех: задача реинжиниринга поставлена в терминах **процессов**

Неудача: задача поставлена узко (изменить работу отдельных подразделений компании)

2. Цели реинжиниринга

Успех: цели **амбициозны** (кардинальные изменения)

Неудача: попытка **улучшить** существующий процесс **вместо того**, чтобы **перепроектировать** его

3. Руководство и команда

Успех: проект возглавляет член **руководства** компании, централизованное руководство «сверху – вниз», привлекаются специалисты, эксперты

Неудача: проект возглавляет менеджер нижнего или среднего уровня, основывается на инициативе «снизу», плохо подобрана команда.



Факторы успеха и риска неудач

4. Мотивация

Успех: учитывается неизбежное сопротивление преобразованиям, убеждение сотрудников в необходимости проекта

Неудача: попытка провести РБП не ущемляя ничьих интересов, недооценка роли ценностей и убеждений исполнителей

5. Технология и принципы

Успех: использование технологии и принципов реинжиниринга, реализация последствий реконструкции бизнеса (внедрение новой оргструктуры, системы оценок и т.д.)

Неудача: не использование технологии и принципов, игнорирование последствий, преждевременное завершение реинжиниринга



Факторы успеха и риска неудач

6. Методы и средства

Успех: использование методов моделирования и анализа бизнес-процессов, инструментальных средств (CASE-средств, средств моделирования бизнеса)

Неудача: не использование методов и инструментальных средств

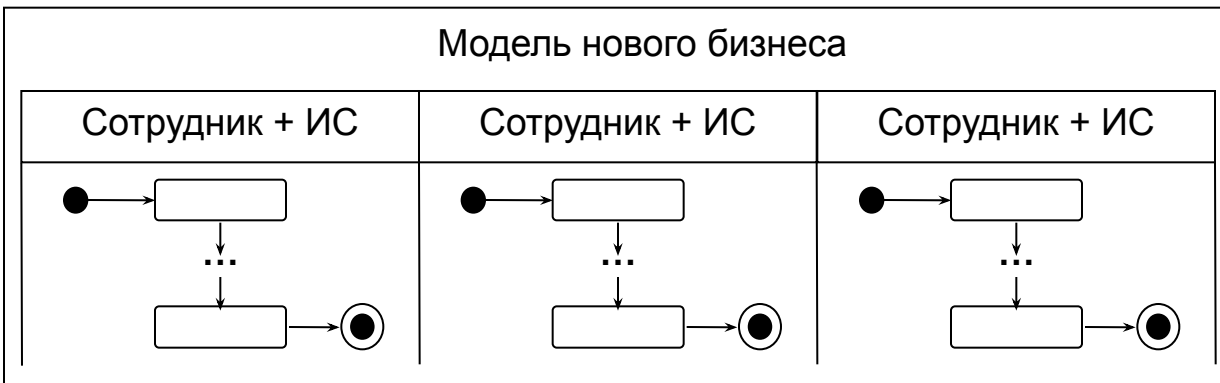
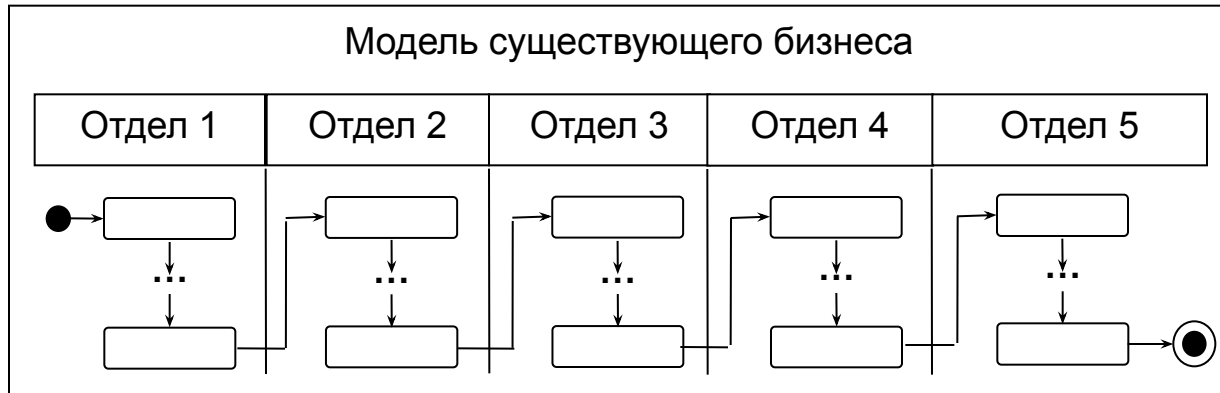
7. Финансы и время

Успех: концентрация на одном проекте, достаточные инвестиции, ограниченные сроки (до 1 года)

Неудача: одновременное проведение множества проектов, недостаточное финансирование, растянутые сроки

1. Правило горизонтального сжатия

Несколько работ объединяются в одну



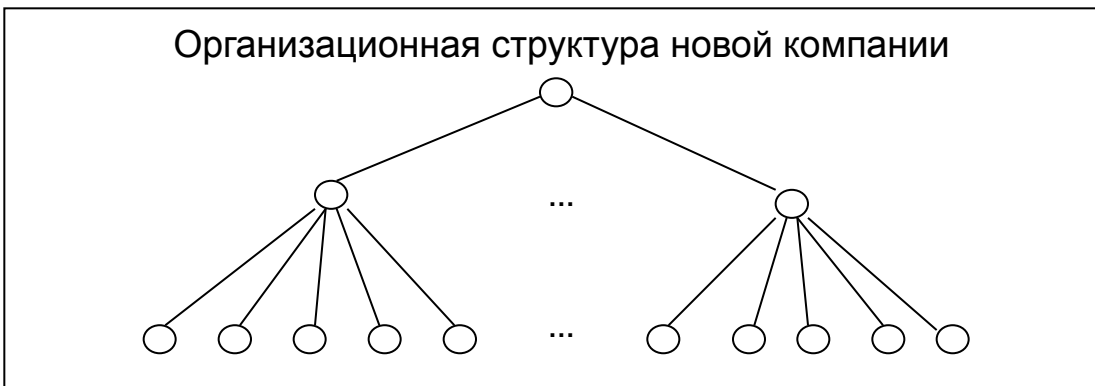
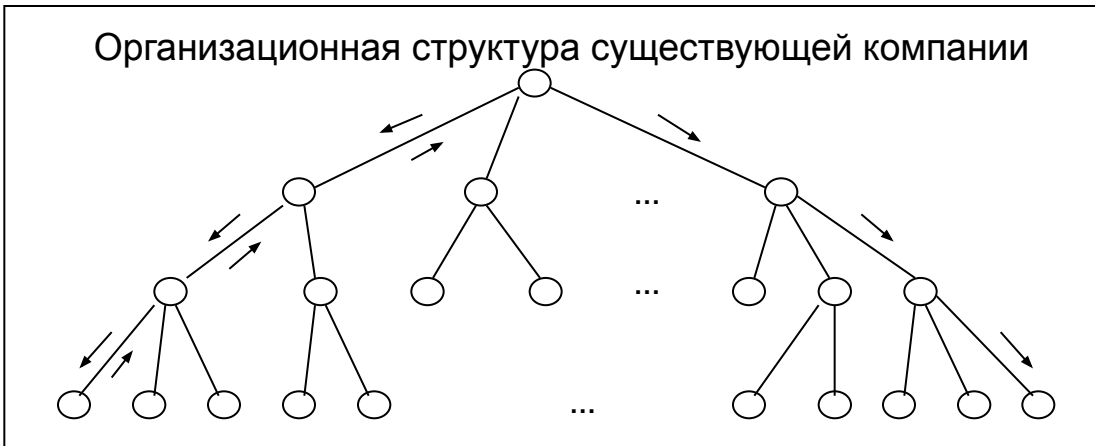
Применение правила: все шаги процесса выполняются одним человеком или командой

Пример: реинжиниринг процесса обработки заявки в компании IBM Credit

Последствия:
 уменьшается количество людей,
 ускоряется выполнение процесса (в 10 раз),
 уменьшается количество ошибок,
 повышается ответственность

2. Правило вертикального сжатия

Исполнители принимают самостоятельные решения



Применение правила:

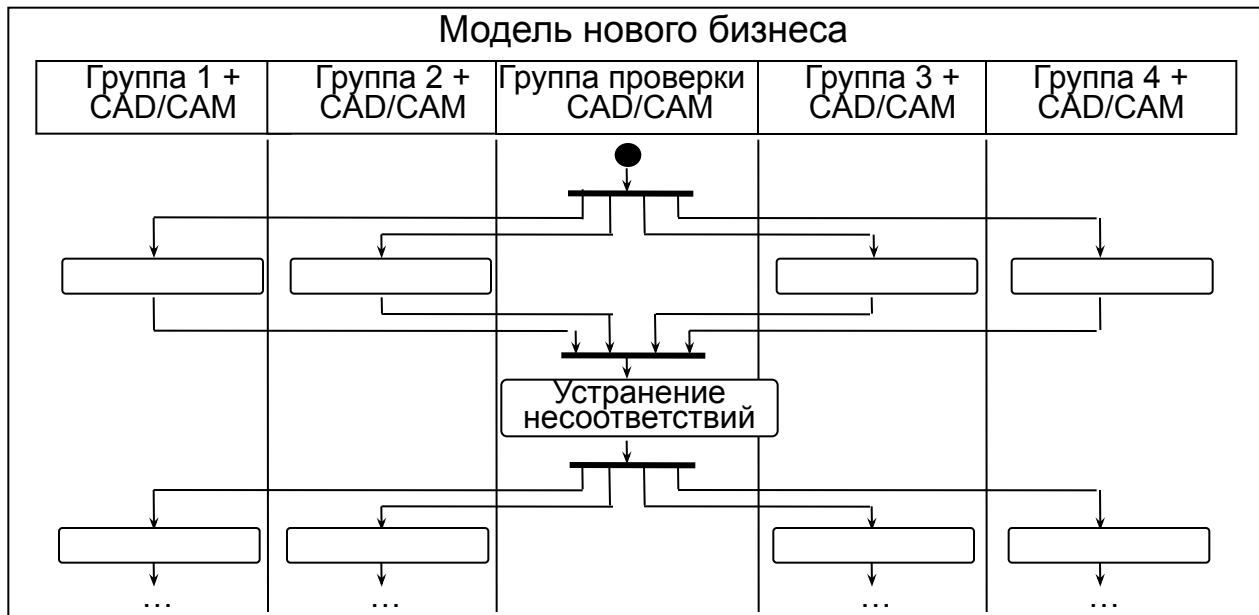
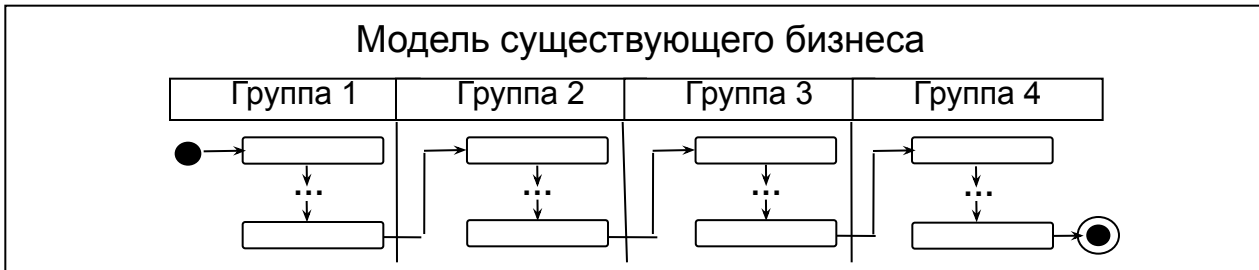
в тех точках, где исполнитель должен обращаться к управленцам, принимающим решения, исполнитель принимает решения самостоятельно

Последствия:

сокращается количество управленцев,
уменьшаются временные задержки,
снижается стоимость,
ускоряется реакция на запросы клиента

3. Правило делинеаризации процесса

Шаги процесса выполняются в естественном порядке



Применение правила:

Работы выполняются последовательно-параллельно

Пример:

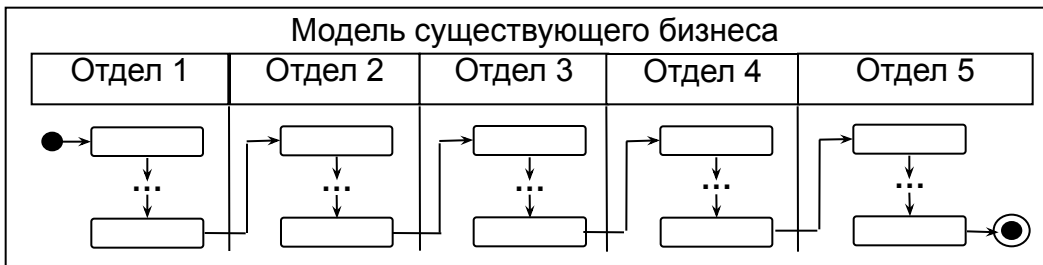
Процесс разработки новой фотокамеры в компании Kodak

Последствия:

ускоряется выполнение процесса
уменьшается время на устранение несоответствий

4. Правило введения версий процесса

Процессы имеют различные варианты исполнения



Применение правила:

Новые процессы должны иметь различные версии для различных ситуаций

Пример:

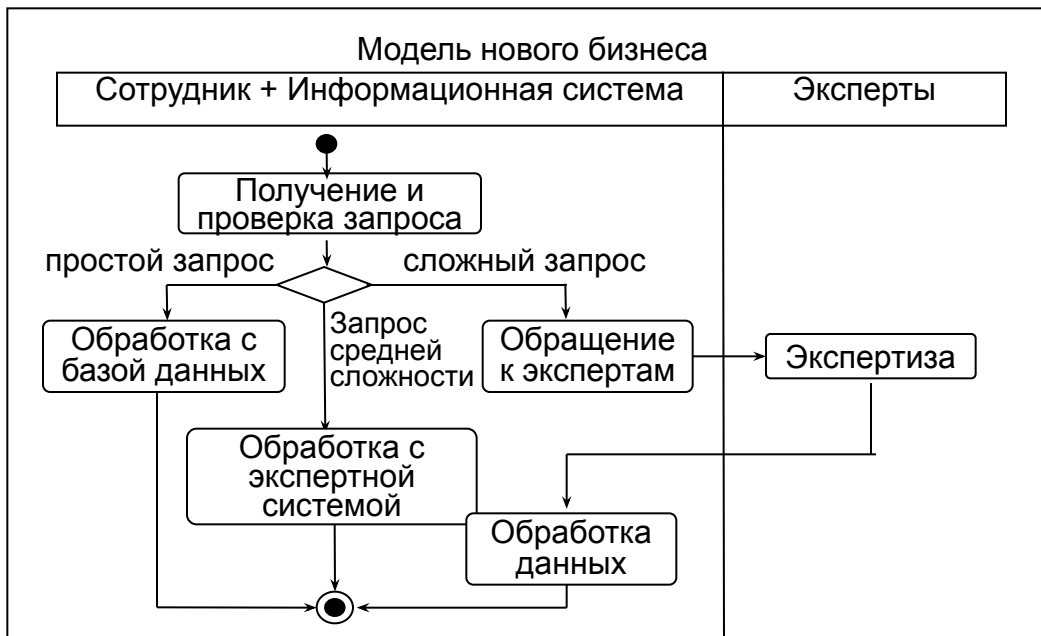
Процесс обработки заявки в компании IBM Credit

Последствия:

ускоряется выполнение процесса, т.к.

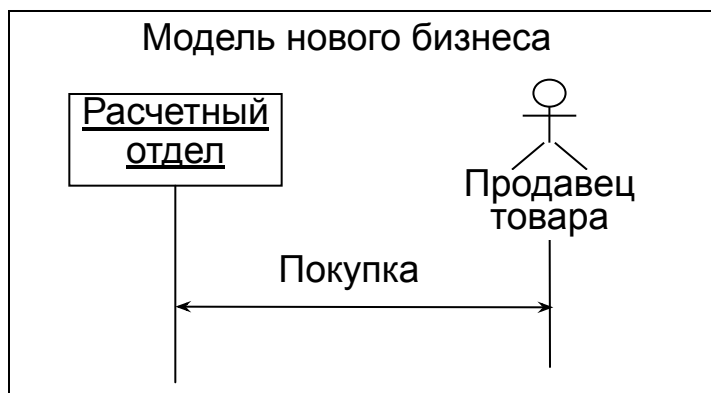
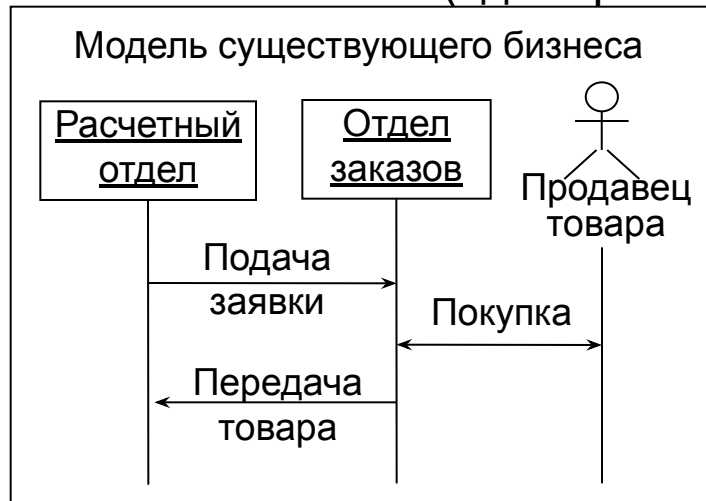
отдельные версии процесса являются ясными и простыми

как правило, сложных случаев не так уж много – менее 20%



5. Правило передачи работы другим подразделениям

Работа выполняется там, где это наиболее целесообразно
(сдвиг работы между подразделениями)



Применение правила:

Работа может передаваться от одних подразделений другим если это целесообразно

Пример:

В одной из крупных компаний США разрешили всем отделам самостоятельно (а не через отдел заказов) заказывать себе товары стоимостью менее 500\$.

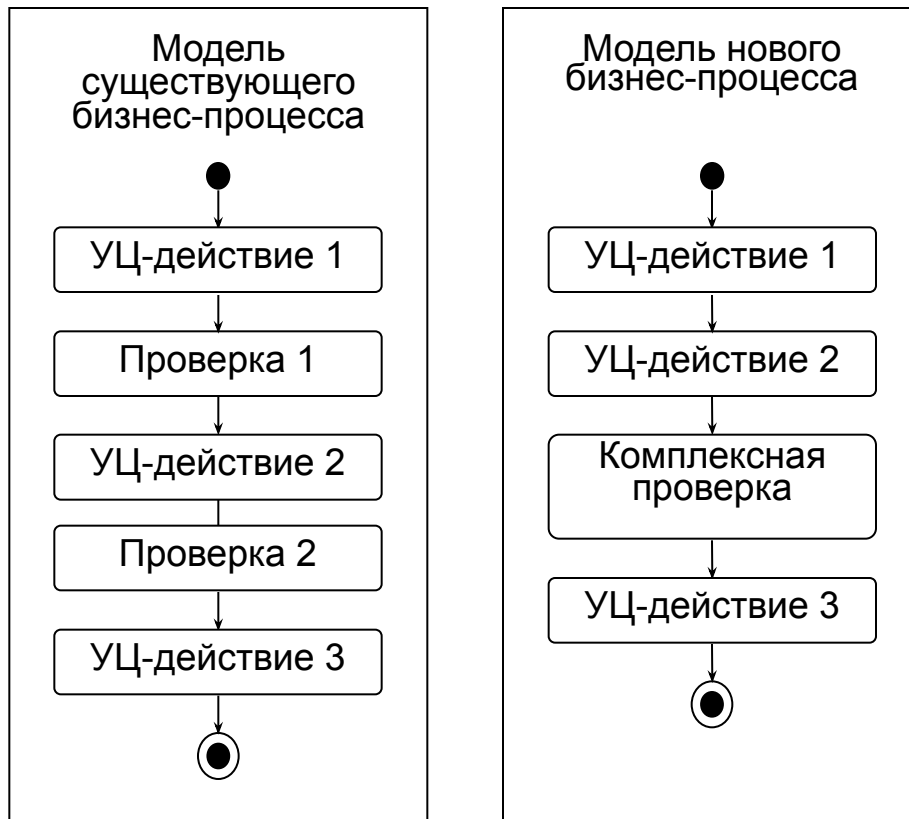
Последствия:

Сокращение затрат

Ускорение выполнения процесса

6. Правило уменьшения проверок

Уменьшение проверок и управляющих воздействий



Применение правила:

По возможности выполняются только действия, увеличивающие потребительскую ценность продукта (УЦ-действия)

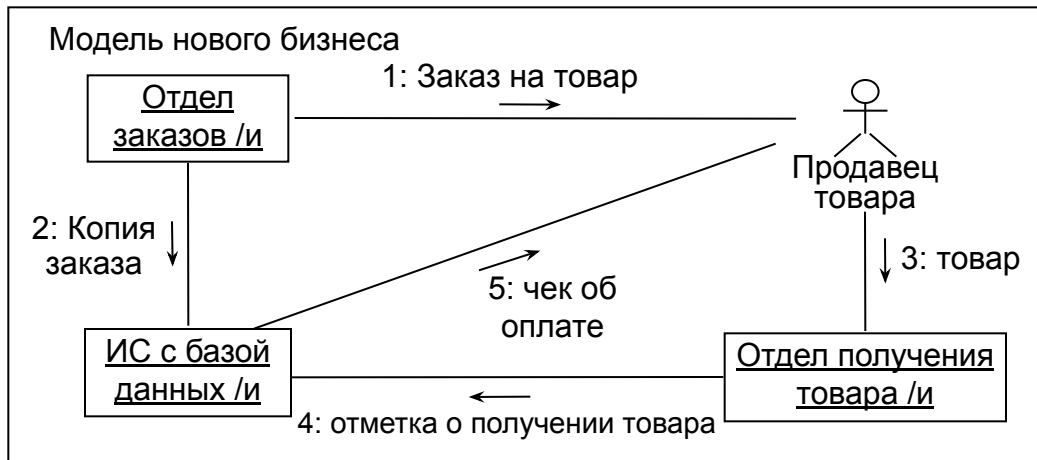
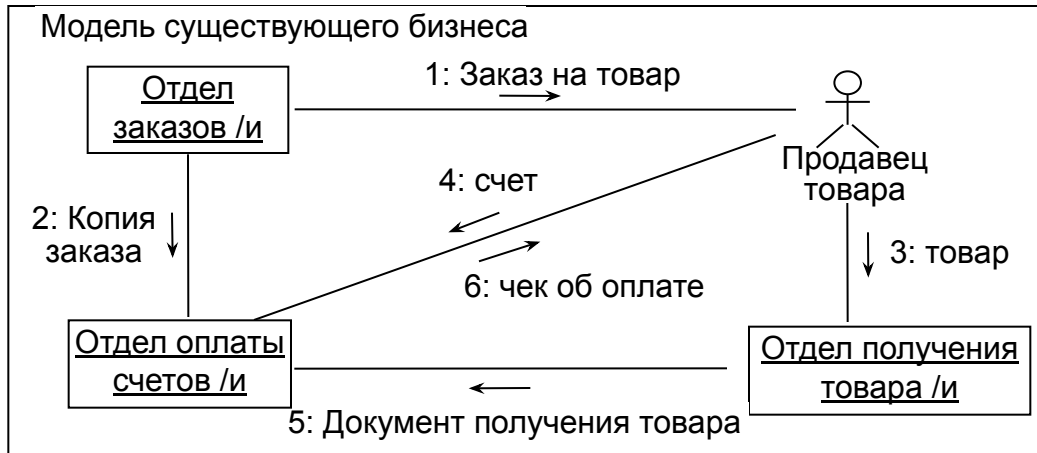
Пример:

Проверка не проводится, если стоимость ее проведения превосходит стоимость потерь, которые бы имели место при ее отсутствии

Последствия:

Сокращение затрат
 Ускорение выполнения процесса

7. Правило минимизации согласований



Применение правила:

минимизировать согласования путем сокращения внешних точек контакта

Пример:

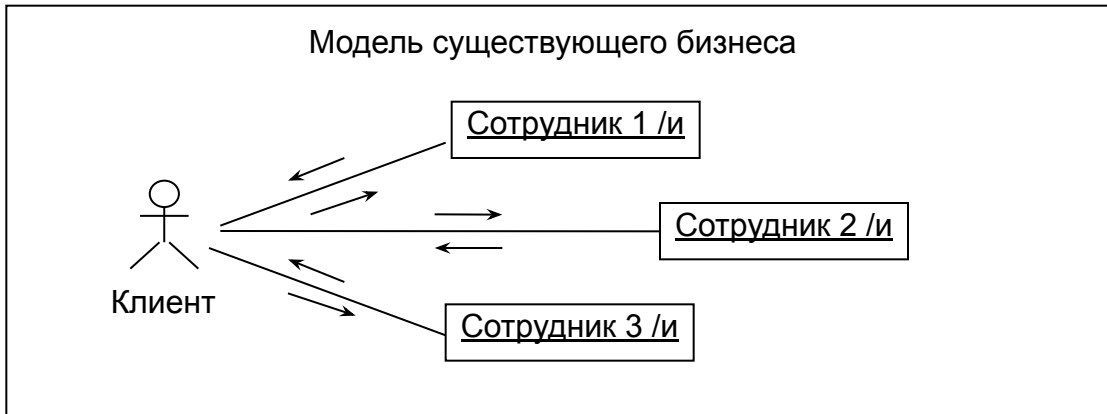
В результате реинжиниринга бизнес-процесса «Поставки» компания Ford уменьшила количество контактов с трех до двух, устранив накладную на товар

Последствия:

Сокращение затрат
Ускорение выполнения процесса

8. Правило уполномоченного менеджера

Уполномоченный менеджер обеспечивает единую точку контакта



Применение правила:

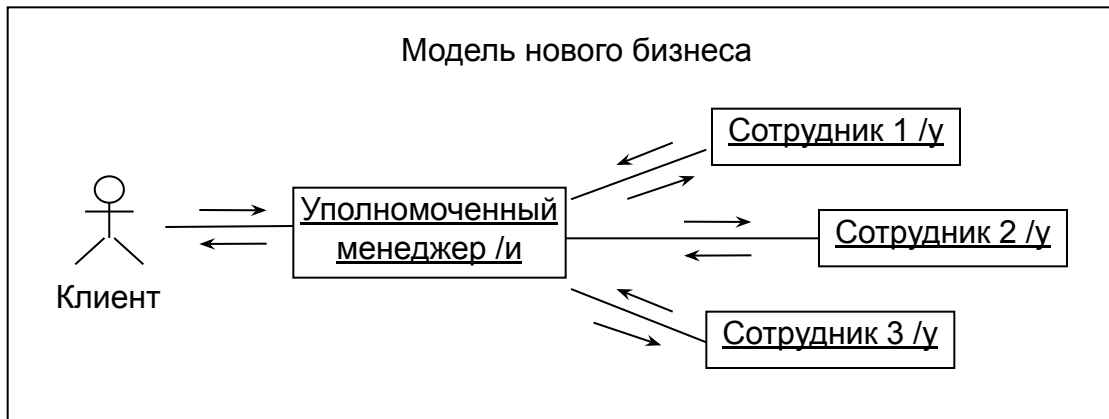
клиент контактирует только с уполномоченным менеджером

Пример:

Введение в службе занятости принципа «одного окна»

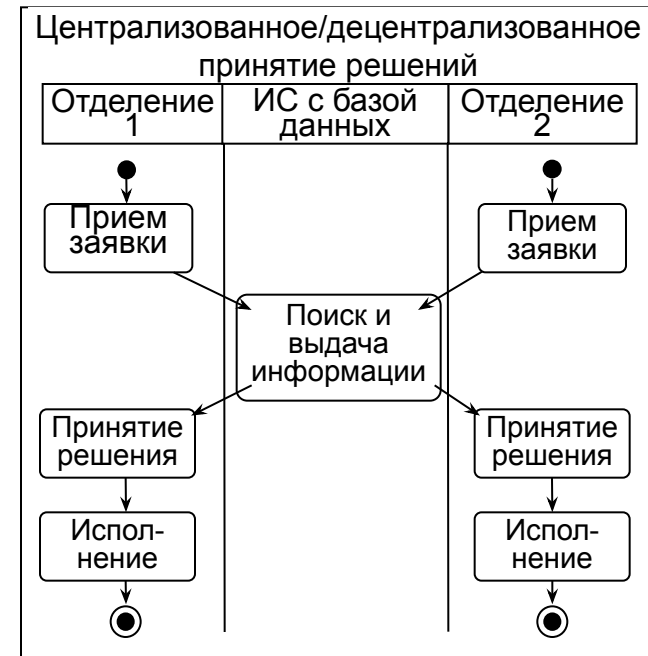
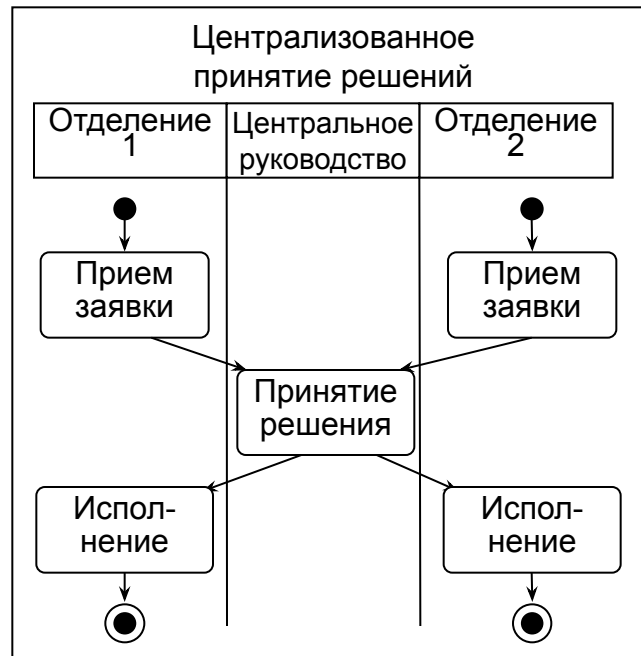
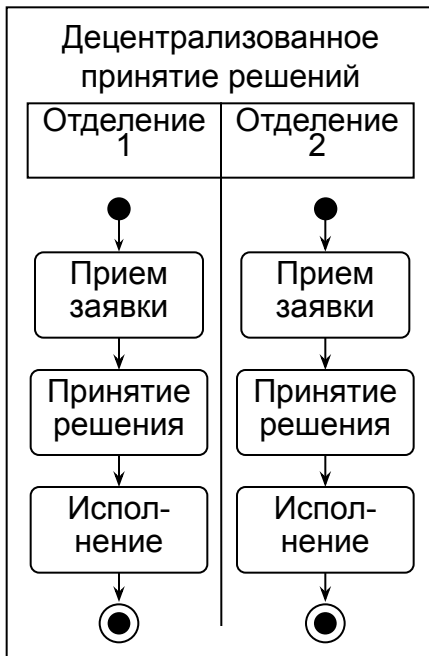
Последствия:

Удобство клиента



9. Правило смещения централизации и децентрализации

Смешанный централизованный/децентрализованный подход



Применение правила: с одной стороны, автономная работа подразделений, а, с другой стороны, координирование подразделениями своих действий за счет возможности пользоваться централизованными данными

Последствия: преимущества децентрализации (оперативность принятия решений, хороший контакт с исполнителями и др.) и централизации (согласованность решений)



Роль ИТ в реинжиниринге

Информационные технологии применяются не только для автоматизации **существующего** бизнеса, но и как средство для **перепроектирования** бизнеса, т.к. реконструкция процессов часто становится возможной именно благодаря ИТ.

Три категории изменений, которые обеспечивает использование ИТ:

- изменения, улучшающие временные характеристики процессов без модификации их содержания. Они позволяют автоматизировать работу, сократить ручной труд, анализировать данные новыми методами, которые невозможно применять вручную;
- изменения, не затрагивающие сами процессы, но позволяющие контролировать каждый конкретный экземпляр процесса и выявлять, где он наталкивается на те или иные проблемы. Такие изменения обеспечивают автоматизированные системы мониторинга и диагностики;
- революционные изменения, заключающиеся в реорганизации бизнес-процессов.

ИТ изменяют правила работы

Технология	Прежнее правило	Новое правило
Телекоммуникационные сети	Необходимо выбирать между централизацией и децентрализацией	Можно одновременно получать преимущества от централизации и децентрализации
Беспроводная связь и переносимые компьютеры	Специалистам для получения, хранения, поиска и передачи информации требуется офис	Специалисты могут посылать и получать информацию из того места, где они находятся
Распределенные базы данных	Информация может появляться в одно время в одном месте	Информация может появляться одновременно в разных местах, когда она необходима
Средства поддержки принятия решений	Все решения принимают менеджеры	Принятие решений становится частью работы каждого сотрудника

ИТ изменяют правила работы

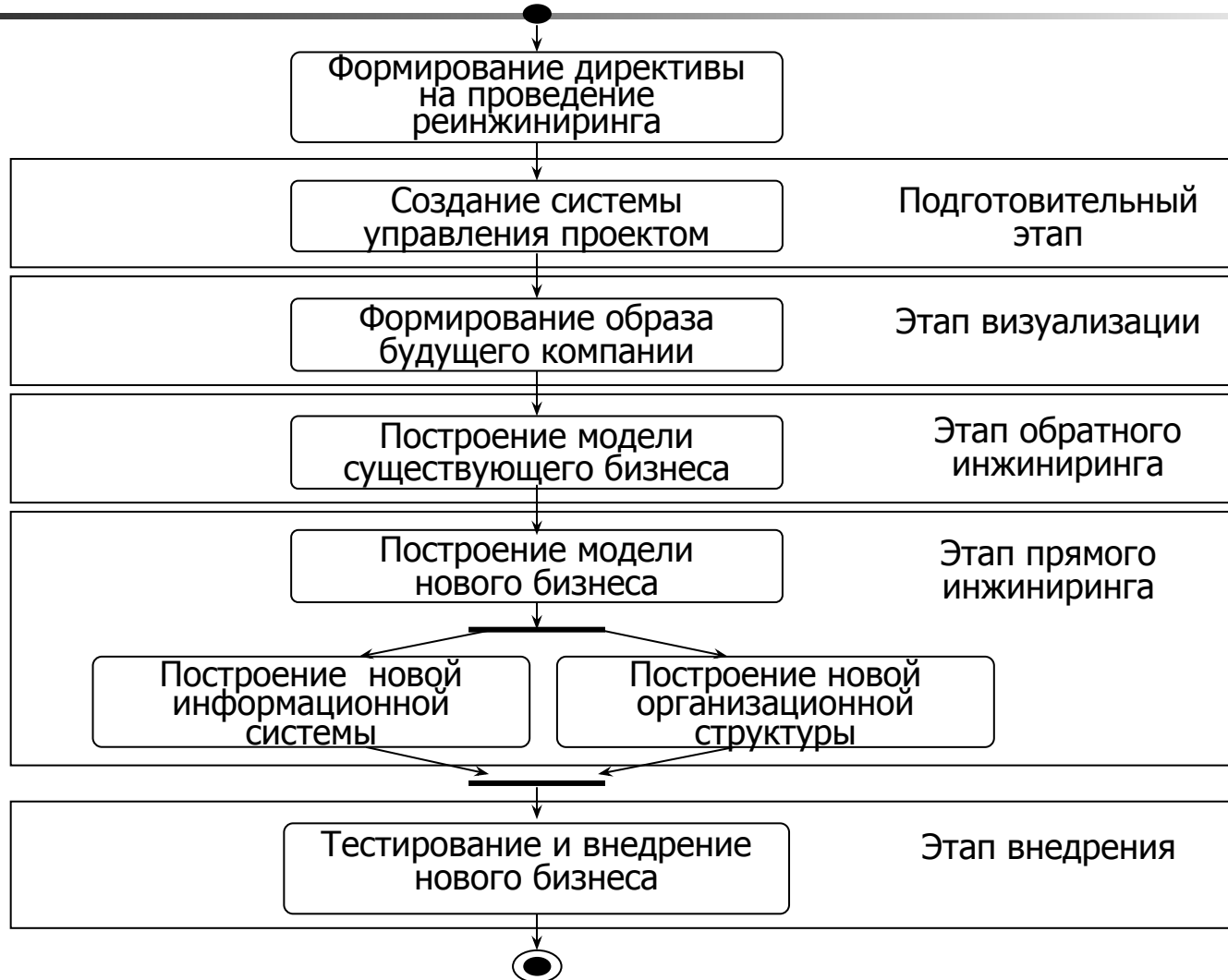
Технология	Прежнее правило	Новое правило
Экспертные системы	Сложную работу могут выполнять только эксперты	Работу эксперта может выполнять специалист по общим вопросам
Интерактивный видеодиск	Лучший контакт с потенциальным покупателем – личный контакт	Лучший контакт с потенциальным покупателем – эффективный контакт
Технология автоматического индексирования и отслеживания	Для того, чтобы найти некую сущность, необходимо знать, где она находится	Сущности говорят вам, где они находятся
Высокопроизводительные компьютеры	План пересматривается периодически	План пересматривается оперативно по мере необходимости

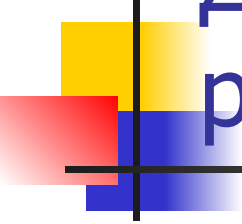
Связь бизнес- и ИТ-архитектур

Миссия отделов информационных технологий в фирмах и корпорациях смещается от обслуживающих функций к формированию основ конкурентоспособности компании. Их необходимо привлекать к стратегическому планированию .

Бизнес-архитектура	ИТ-архитектура
Глобализация бизнеса	Глобальные сети, бесперебойная 24×365 работа
Меньшее количество уровней управления	Повсеместные телеконференции, электронная почта. заметки
Интеграция цепочки поставщиков	Приложения клиент/сервер от нескольких поставщиков
Возросшая мобильность служащих	Беспроводные коммуникации, сети, Распределенные БД
Фокусировка на обслуживании клиента	Быстрое развитие приложений, бесперебойная 24×365 работа

Технология реинжиниринга





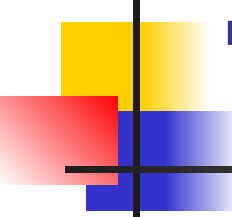
Директива на проведение реинжиниринга

Она служит *основанием для начала работ* по реинжинирингу.

Директива объясняет, почему бизнес должен быть реконструирован («аргументы для действий»), т.е. основное назначение директивы – обеспечение **МОТИВАЦИИ**.

Содержание директивы:

1. **Анализ ситуации:** изменение окружения компании, трудности бизнеса, риск, вызванный сохранением существующего положения.
2. **Цели реинжиниринга:** должны быть величественны, но с другой стороны, реалистичны и конкретны.
3. **Средства реализации проекта:** бюджет, руководство, планируемые сроки проведения реинжиниринга, использование технологической поддержки, приблизительный объем работ.



Директива на проведение реинжиниринга

Роль мотивации:

Руководство должно верить в необходимость реинжиниринга.

Сотрудники компании должны понимать, почему проект необходим.

Особое внимание рекомендуется уделять *управляющим среднего звена*.

Факторы, способствующие созданию положительной мотивации:

понятность целей реинжиниринга (должны быть четкими и понятными);

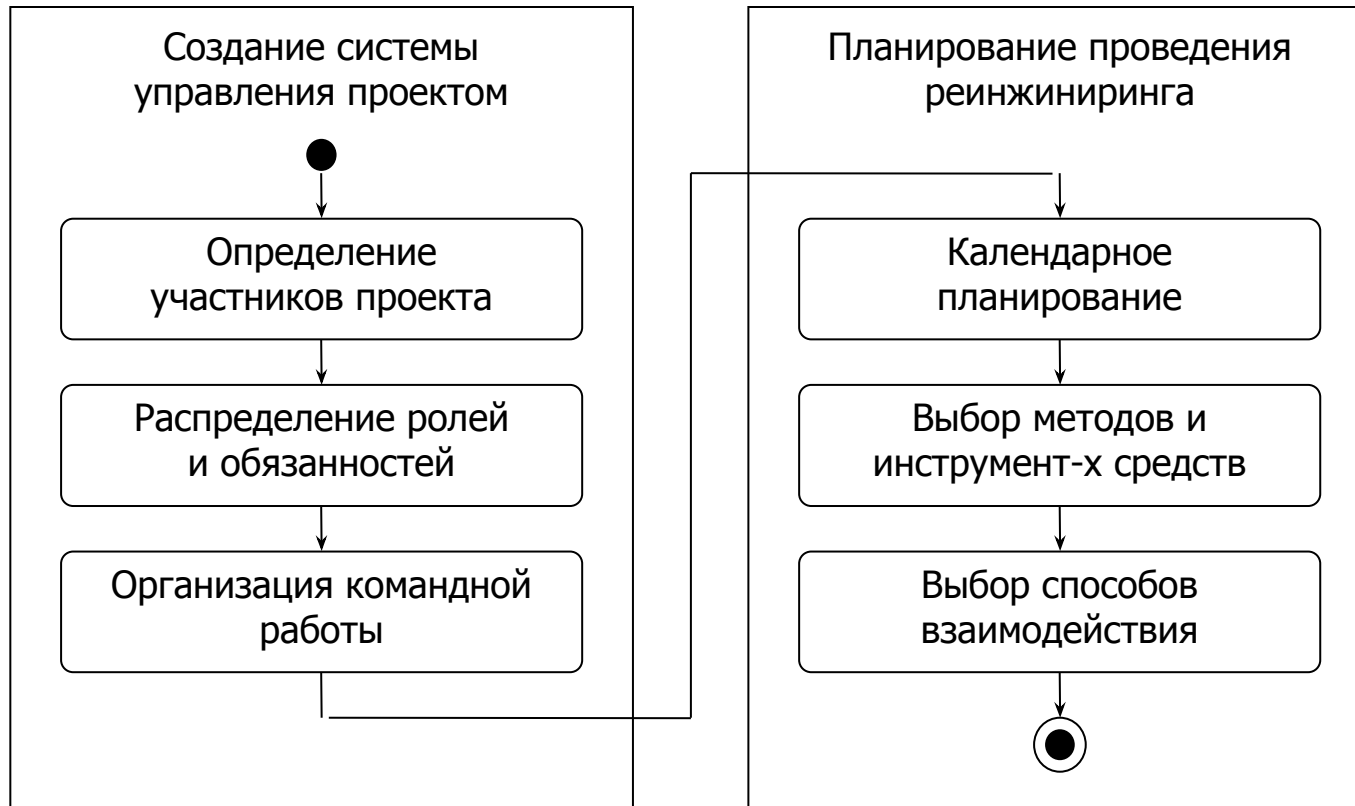
широкие горизонты (формулировки целей - в терминах роста и расширения, а не сокращения);

осязаемые результаты («Никогда не следует откусывать больше, чем можете прожевать»);

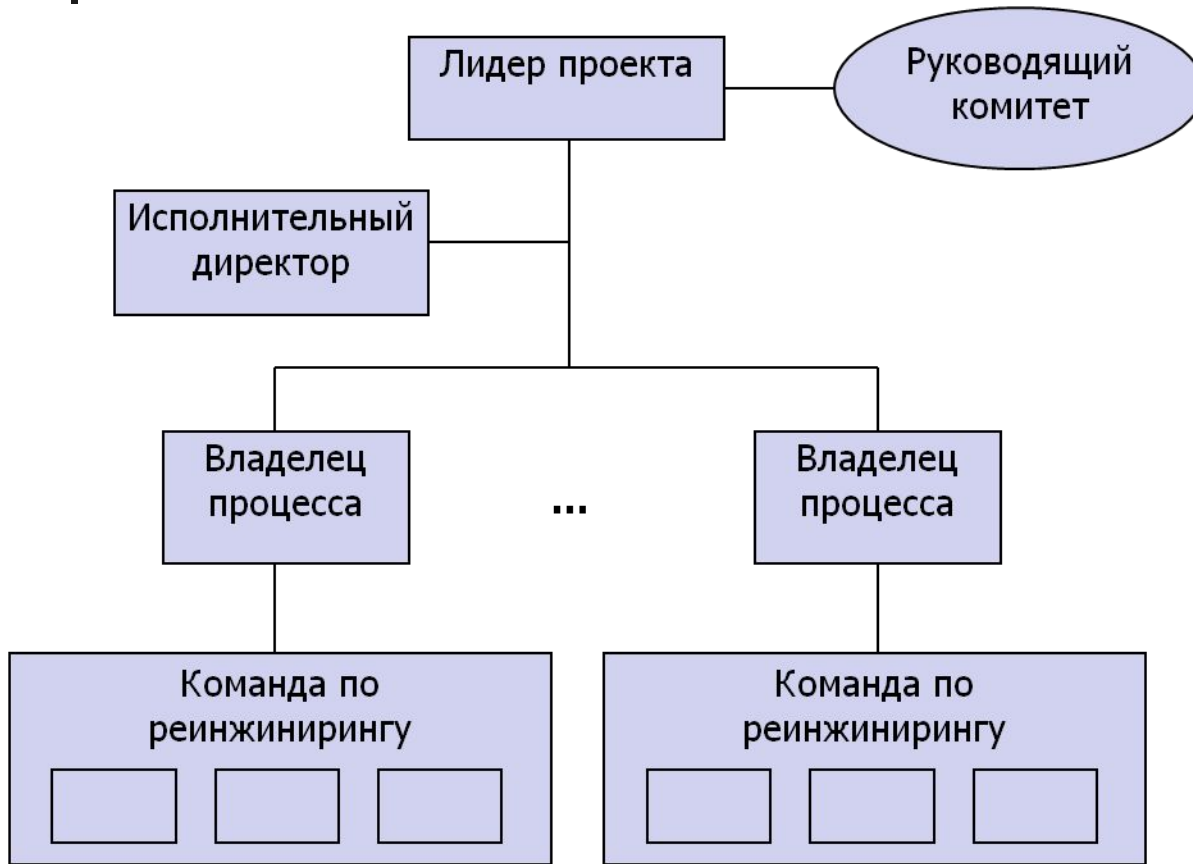
самостоятельный бюджет проекта (реинжиниринг невозможен на условиях самофинансирования);

принцип первого руководителя (во главе - член руководства, имеющий большой авторитет).

Подготовительный этап



Участники проекта



1. **Лидер проекта** – член высшего руководства
 Берет на себя основную ответственность за проект

Основная задача – формирование **образа будущей** компании и обеспечение должной **мотивации**.

Назначает исполнительного директора и владельцев процессов. Принимает наиболее важные решения и осуществляет общий контроль



Участники проекта

2. **Руководящий комитет** (совет) – состоит из представителей высшего руководства (владельцев процессов).

Основная цель – определение общей **стратегии** по реинжинирингу и **контроль** выполнения работ по проекту.

3. **Исполнительный директор** – выполняет функции оперативного руководителя всех работ по реинжинирингу.

Основные функции - обеспечение работы по каждому конкретному проекту (помощь в работе, в т.ч. адаптация и развитие методик и инструментариев) и координация работ по всем одновременно выполняемым проектам.

4. **Владелец процесса** – менеджер высшего звена, отвечающий за обновляемый процесс. Несет ответственность за результат реконструкции процесса.

Его задача - привлечение квалифицированной команды процесса и обеспечение нормальных условий для ее работы.

5. **Команда по реинжинирингу** - группа специалистов (сотрудники компании, а также эксперты и разработчики, привлеченные со стороны) для проведения реинжиниринга определенного процесса.



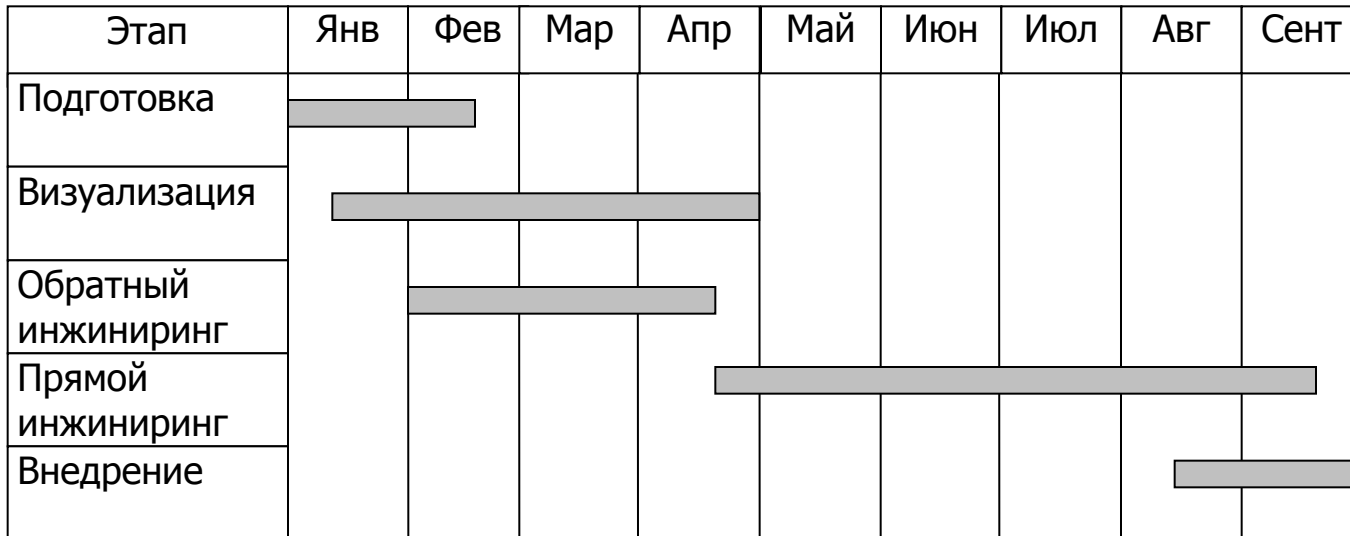
Участники проекта

В команде по реинжинирингу могут быть следующие **группы**:

- **группа моделирования бизнеса** - создает модели существующего бизнеса, нового бизнеса, занимается анализом и оценкой моделей и т.д.;
- **эксперт по методу** - отвечает за используемую методологию, оказывает команде помощь в ее применении;
- **группа прототипирования** - создает компьютерные прототипы для исследования принимаемых решений и моделей;
- **группа документирования** - занимается документированием моделей бизнеса, обсуждением и проверкой моделей с клиентами и служащими компании, планирует обучение работников компании, клиентов, партнеров новым способам ведения бизнеса;
- **координатор (группа координации)** - отвечает за повторное использование созданных моделей в нескольких проектах (управление библиотекой повторного использования);
- **администратор проекта** – отвечает за выполнение текущих планов с учетом стоимости и сроков разработки

Планирование работ

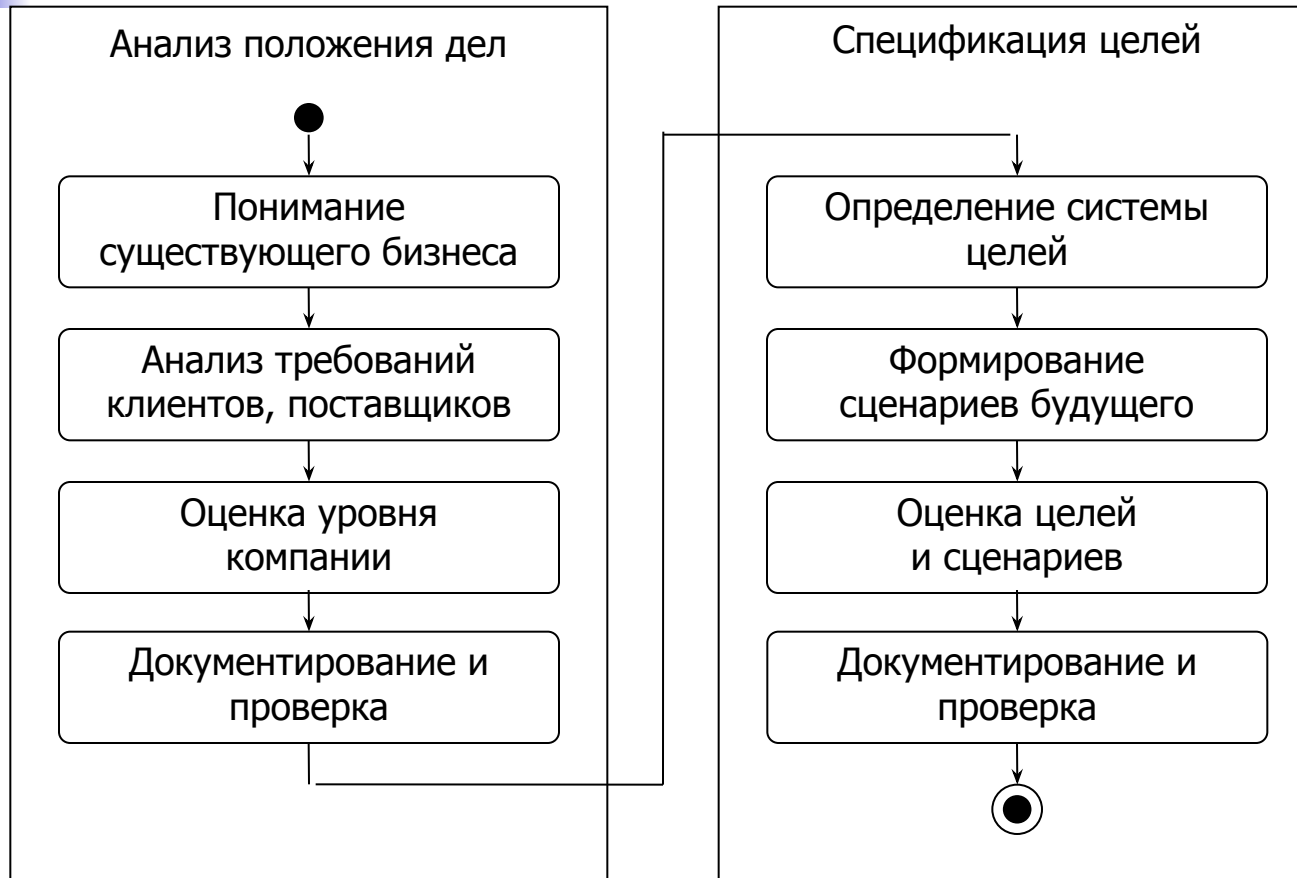
Схема распределения этапов реинжиниринга во времени в виде диаграммы Ганта



Планирование содержания этапов.

Оценка предполагаемых к использованию методов и инструментариев.
 Определяется перечень промежуточных и окончательных документов,
 составляются образцы документов

Этап визуализации



Понимание существующего бизнеса



1. Идентификация – вычленение основных бизнес-процессов.

Выделяются (путем оценки экспертами) **наиболее важные** процессы:

- процессы, оказывающие наибольшее влияние на клиентов;
- процессы, эффективность которых наиболее низка по сравнению с аналогичными процессами в компаниях-лидерах;
- процессы, реинжиниринг которых может дать скорейшие позитивные результаты.

Процессы следует распределить в порядке важности.

2. Для выделенных процессов составляется высокоуровневое **описание**.

3. Выделяются **метрики** - измеримые свойства:

метрики времени - среднее время обработки заявки, производительность

метрики стоимости - себестоимость товара, кол-во участников процесса

метрики качества - процент брака (отказов клиентам), уровень обслуживания



Анализ окружения

Требования клиентов, поставщиков и партнеров

Анализ клиентов (путем опросов, интервью, маркетинговых исследований):

- классификация существующих и потенциальных клиентов;
- перечень потребностей, удовлетворяемых/не удовлетворяемых бизнес-процессом
- описание идеального (с точки зрения клиента) бизнес-процесса;
- оценка клиентами существующего процесса по метрикам.

Анализ партнеров и/или поставщиков

- оценка роли в бизнес-процессе;
- требования к идеальным партнерам и/или поставщикам;
- требования партнеров и/или поставщиков к бизнес-процессу.

Оценка уровня - сравнение компании с лучшими фирмами-конкурентами, которые:
имеют большие объемы продаж;
имеют хорошую репутацию;
производят товары хорошего качества.

Оценка уровня позволяет выявить сильные и слабые стороны компании по сравнению с конкурентами.



Спецификация целей компании

Формирование системы целей

Цели выявляются на основе результатов анализа требований клиентов, партнеров, поставщиков и оценки уровня компании.

Желательно, чтобы цели содержали значения метрик:

- «сокращение среднего времени обработки заявки на 50%»,
- «увеличение количества обрабатываемых запросов в 10 раз»,
- «сокращение количества участников бизнес-процесса со 100 человек до 10-20»

Структурирование целей - методы построения деревьев целей.

Составление сценариев перепроектирования бизнес-процессов - стратегий достижения целей (варианты – методом «мозгового штурма»).

Оценка эффективности сценариев - методы экспертных оценок, в частности метод анализа иерархий (МАИ) Т. Саати

Построение прототипов – высокоуровневых описаний будущих процессов. Оцениваются последствия (прогноз, как изменятся характеристики процесса), определяются факторы успеха и факторы риска

Метод анализа иерархий (МАИ)

Верхний уровень- глобальная цель, промежуточные уровни – подцели, нижний уровень – сценарии.

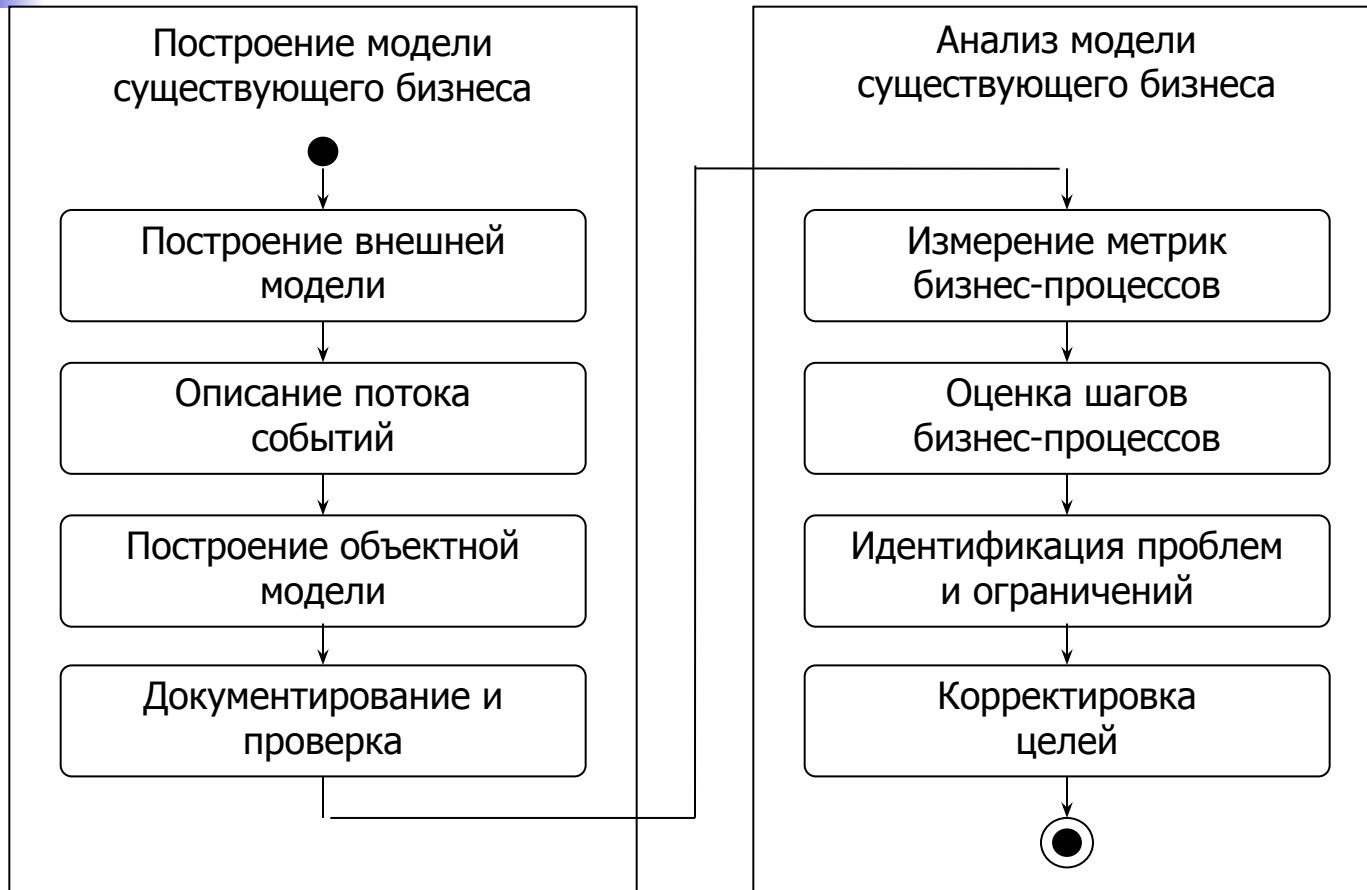


Сумма приоритетов подцелей одной цели должна быть = 1

Для вычисления приоритета сценария относительно глобальной цели перемножаются приоритеты по всей цепочке от сценария до глобальной цели

Глобальный приоритет: $0.6 \times 0.8 \times 0.65 \times 0.7 = 0.22$

Этап обратного инжиниринга



Построение модели существующего бизнеса

Модель необходима, т.к. она **позволяет**:

- понять недостатки существующего бизнеса и определить «узкие места»;
- объяснить сотрудникам, чем плохи прежние процедуры работы;
- измерить характеристики процессов и установить новые измеримые цели.

Процедура построения модели:

- **построение внешней модели** – выделение акторов, описание взаимодействия (диаграмма вариантов использования языка UML);
- **описание потока событий** - диаграммы деятельности языка UML, IDEF0-диаграммы, диаграммы потоков работ (Work Flow Diagrams), диаграммы Ганта, имитационные модели и т.д.;
- **построение объектной модели** – выделение объектов, описание их (диаграмма классов языка UML), описание взаимодействия (диаграммы последовательности или кооперации языка UML);
- **обсуждение** созданной модели (для выявления всех ошибок).

Анализ модели существующего бизнеса

1. *Измерение* характеристик процессов с помощью метрик:

- стоимость – метод функционально-стоимостного анализа;
- время – методы календарного планирования (диаграммы Ганта, сетевые диаграммы) и имитационное моделирование;
- качество – экспертные оценки (качественные, либо балльные).

2. *Оценка шагов процессов:*

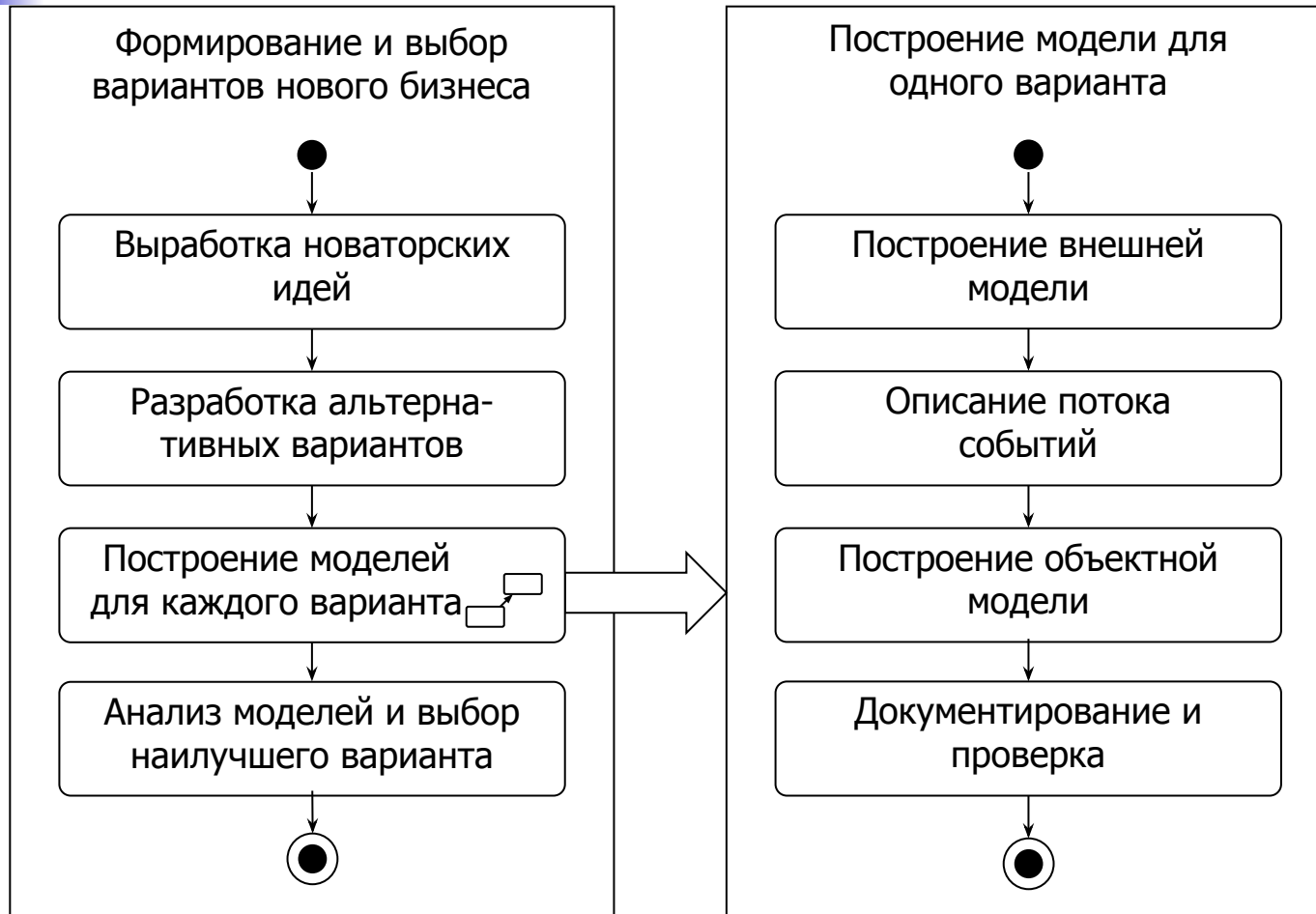
- классификация - УЦ-действие (Увеличивающее потребительскую Ценность продукта) или НУЦ-действие (Не Увеличивающее Ценность продукта);
- возможность устранения НУЦ-действий;
- возможность уменьшения стоимости УЦ-действий и оставляемых НУЦ-действий

3. *Идентификация проблем и ограничений* –

на основе измерений характеристик и оценки шагов процессов, а также опроса персонала, анализа существующих информационных систем. Список проблем нужно проранжировать в порядке убывания важности

4. *Корректировка целей реинжиниринга*, выдвинутых на этапе визуализации.

Построение модели нового бизнеса





Выработка новаторских идей

Проанализировать список проблем и ограничений и предложить идеи по устранению проблем (методом «мозгового штурма»).

Изучить чужой опыт:

- поиск информации в литературе, прессе,
- опрос сотрудников, внешних консультантов
- изучение опыта других компаний

Применить эвристические правила реконструкции бизнеса:

- можно ли несколько работ объединить в одну?
- можно ли передать полномочия по принятию решений исполнителям?
- можно ли выделить несколько версий процесса?

Оценить возможность использования новых информационных технологий

Оценить роли акторов:

- какие из шагов бизнес-процесса целесообразно передать клиентам (партнерам)?
- какие из обязанности клиента или партнера лучше передать компании?

Составить список перспективных идей, проранжировать идеи в соответствии с ценностью.

Варианты новых процессов

Построение прототипов – высокоуровневых описаний будущих процессов. Оцениваются последствия (прогноз, как изменятся характеристики процесса), определяются факторы успеха и факторы риска

Характеристики «хорошего» бизнес-процесса:

1. Процесс должен быть четко определен и прост для понимания.
2. Все шаги процесса должны, по возможности, являться УЦ-действиями.
3. В выполнении экземпляра процесса должно участвовать как можно меньше людей. (желательно 1 человек).
4. Интерфейс с клиентом должен быть максимально простым (желательно, чтобы контактировал 1 человек).
5. Люди, выполняющие процесс, должны обладать необходимыми полномочиями и принимать решения самостоятельно.
6. Процесс должен легко адаптироваться к любым условиям и ограничениям. Желательно существование нескольких версий процесса (для разных условий).

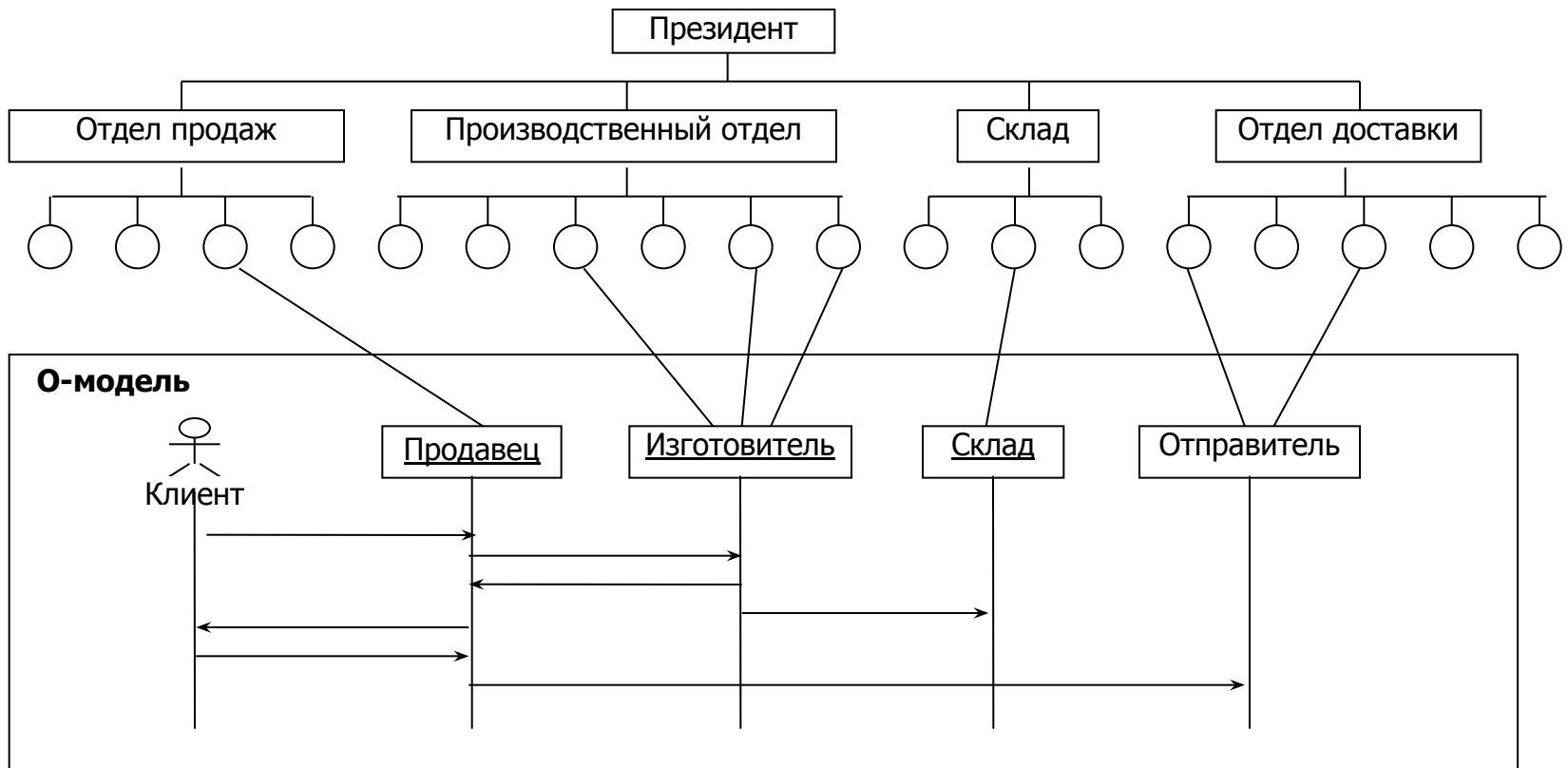
Построение модели для каждого из вариантов (сценариев)

Процедура такая же, как при моделировании существующего бизнеса

Разработка новой оргструктуры

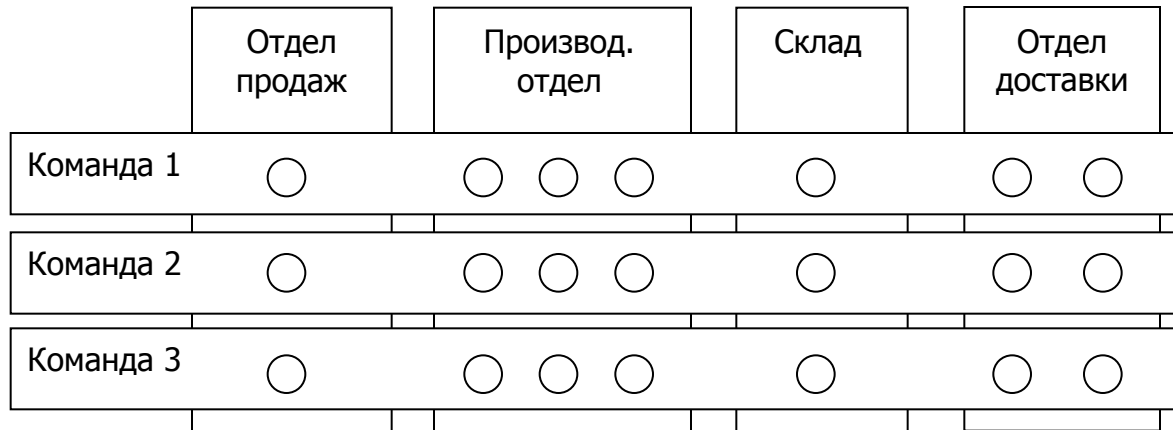
Определение состава команд процессов

сопоставление интерфейсным и управляющим объектам объектной модели нового бизнеса реальных исполнителей, т.е. сотрудников подразделений компании или внешних производителей;



Разработка новой оргструктуры

Организация командной работы, реструктуризация системы управления



разработка экономических механизмов (определить стоимость продуктов внутреннего потребления, переход на бюджетирование, бухучет команд процессов);

определение прав и обязанностей сотрудников компании в соответствии с новой структурой организационных отношений, создание новых должностных инструкций и/или контрактов, программ обучения;

создание систем мотивации и оценок: система премирования по конечному результату, учитывающая вклад каждого работника.

Тестирование и внедрение нового бизнеса

Проверка нового бизнеса включает:

- проверку модели нового бизнеса;
- проверку прототипа информационной системы поддержки;
- выполнение пробной инсталляции модели всего бизнеса, но в масштабах изолированной части компании.

Тестирование лучше проводить на *прототипах (макетах)*.

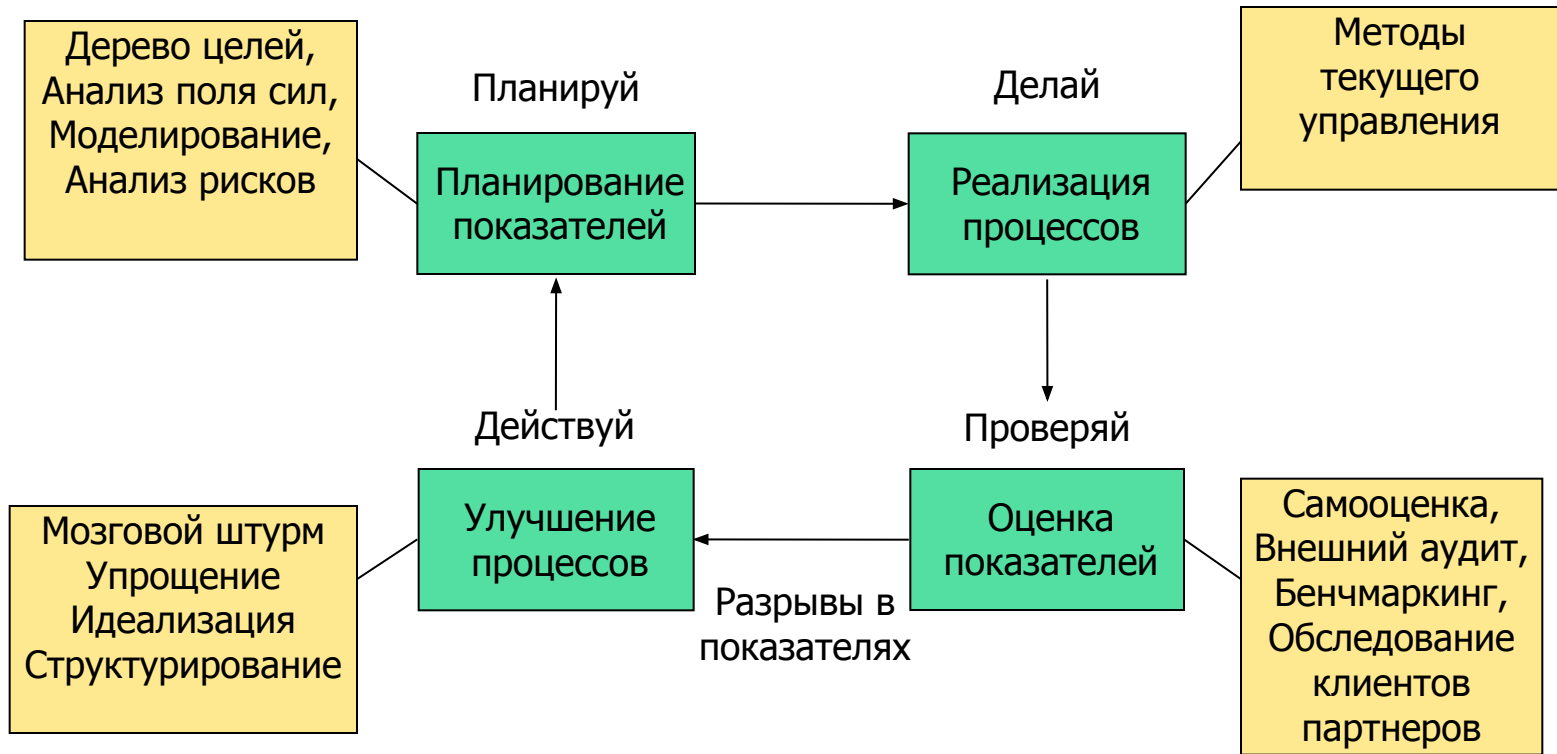
Виды прототипирования:

- информационное – создание прототипов на бумаге в виде диаграмм и текстовых описаний;
- компьютерное – моделирование новых процессов с помощью компьютера;
- организационное – моделирование новых процессов с участием сотрудников компании и клиентов в виде деловой игры

По результатам тестирования в модель могут быть внесены некоторые коррективы и уточнения

При внедрении новых процессов необходимо продолжать работу существующих процессов. Клиенты и партнеры не должны испытывать неудобств от совмещения старых и новых процессов.

Технология непрерывного совершенствования





Этапы непрерывного совершенствования

1. Оценка показателей. Производится измерение текущих показателей, сравнение с результатами измерений, выполненных в предыдущем цикле.

Самооценка – метод оценивания уровня показателей, выполняемого самой организацией. Включает:

- документирование бизнес-процессов и определение системы показателей;
- измерение - опросы, контрольные испытания, анализ документации;
- интерпретация - анализ трендов, построение диаграмм, оценка по критериям (оценка влияния отдельных бизнес-процессов на критические факторы успеха) и др.

Сравнительный анализ – сравнение достигнутого уровня показателей с уровнями различных внешних эталонов.

К методам сравнительного анализа можно отнести:

- внешний аудит – документальная проверка данных, выполняемая внешним аудитором с целью установления соответствия принятым стандартам, нормам;
- бенчмаркинг – сравнение ключевых показателей организации с соответствующими показателями конкурентов или со средним уровнем в отрасли;
- анализ требований клиентов – выявление запросов клиентов, оценка степени их удовлетворенности;



Этапы непрерывного совершенствования

2. Улучшение процессов. Проводится анализ выявленных проблем и выработка мер по их устранению, позволяющих улучшить процессы.

Анализ проблем направлен на выявление причин их возникновения.

Методы анализа:

- *диаграммы зависимостей* - отражают связи, существующие между явлениями и их возможными причинами;
- *статистические методы* - диаграмма рассеивания (наличие корреляции между показателями); гистограмма (частота попадания численного значения показателя в заданные интервалы) и др.

Для **разработки мер по улучшению** могут использоваться:

- *методы генерации идей* - мозговой штурм, метод Дельфи;
- *эвристические приемы* по улучшению бизнес-процессов - упрощение бизнес-процессов, идеализация, метод структурирования функции качества (анализ взаимосвязей между требованиями и средствами их удовлетворения).



Этапы непрерывного совершенствования

3. Планирование показателей. Происходит планирование внедрения улучшений, задание целей усовершенствования, оценка последствий, документирование усовершенствованных процессов.

Методы:

- дерево целей – строится на основе отношений типа «цель - средство» между целями и мерами по совершенствованию;
- анализ рисков – выявление нежелательных событий и выработка мер по их предотвращению;
- анализ поля сил – выявление сил, выступающих как «за», так и «против» внедрения усовершенствований.

4. Реализация. Реализуется план усовершенствования бизнес-процессов, принятый на предыдущей фазе.

Насколько он оказался успешен, должна показать фаза оценки, выполняемая на следующем витке цикла непрерывного усовершенствования.