

ПРОСТО, КРАТКО, БЫСТРО

В.В. Репин

БИЗНЕС ПО ПРАВИЛАМ РЕГЛАМЕНТЫ ДОЛЖНЫ РАБОТАТЬ

ПРАКТИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ




Оглавление

Предисловие	
Введение. Процессный подход: а был ли мальчик?	
Глава 1. Стандартизация бизнес-процессов: «за» и «против»	
1.1. Классификатор типовых проблем.....	
1.2. Исполнять или не исполнять?.....	
1.3. Типичный подход и реакция на него	
1.4. Как они работают без стандартов?!	
1.5. «Плюсы» и «минусы» работы без стандартов: взгляд собственника.....	
1.6. «Плюсы» и «минусы» стандартизации в масштабах компании	
1.7. Регламентация и жизнь: конфликт	
Глава 2. Моя система стандартизации: как поставить диагноз?	
2.1. Определение системы стандартизации бизнес-процессов	
2.2. Структура процессов Системы.....	
2.3. Оценка уровня развития системы стандартизации бизнес-процессов	
2.4. Оценка уровня регламентированности процессов в целом.....	
2.5. Направления анализа Системы.....	
2.6. Актуальность и практическая полезность НМД.....	
2.7. Структура и формы НМД.....	
2.8. Качество графических моделей бизнес-процессов	
2.9. Качество НМД.....	
2.10. Управление жизненным циклом НМД.....	
2.11. Автоматизация работы с НМД.....	
2.12. Практическое использование НМД	
2.13. Выводы по диагностике состояния Системы стандартизации бизнес-процессов	78
2.14. Не отчаивайтесь!.....	79
Глава 3. Система стандартизации бизнес-процессов: философская основа	82
3.1. Две парадигмы построения системы.....	82
3.2. Необходимые условия регламентации бизнес-процессов	87
3.3. Регламент, знания, навыки, мастерство.....	90
3.4. Стандартизация процессов и организация как система	93
Глава 4. Архитектура системы стандартизации	96
4.1. Общая архитектура системы	96
4.2. Методы.....	98
4.2.1. Управление системой стандартизации бизнес-процессов.....	99
4.2.2. Описание и оптимизация бизнес-процессов.....	101
4.2.3. Разработка НМД.....	108
4.2.4. Ввод НМД в действие	111
4.2.5. Поддержка базы знаний и web-портала	112

4.2.6.	Хранение и выдача копий НМД.....	114
4.2.7.	Контроль необходимости актуализации НМД.....	115
4.2.8.	Инвентаризация НМД.....	117
4.2.9.	Отмена НМД.....	117
4.2.10.	Анализ использования НМД и оценка эффекта для бизнеса.....	119
4.2.11.	Внутренний аудит.....	121
4.2.12.	Обучение и аттестация по НМД.....	121
4.2.13.	Работа с НМД на уровне линейных руководителей.....	122
4.3.	Инструменты ССБП.....	123
4.3.1.	Технология I. Традиционное решение.....	124
4.3.2.	Технология II. Использование СЭД.....	127
4.3.3.	Технология III. Web-портал.....	127
4.4.	Ресурсы.....	129
4.4.1.	Требования к квалификации бизнес-аналитиков.....	129
4.4.2.	Развитие отдела организационного развития.....	133
4.4.3.	Стимулирование бизнес-аналитиков.....	135
4.4.4.	Тестирование бизнес-аналитиков.....	139
Глава 5. Структура и формы нормативных документов		141
5.1.	Что нужно учитывать при формировании структуры и форм НМД?.....	141
5.1.1.	Цели собственников.....	141
5.1.2.	Уровень зрелости компании.....	142
5.1.3.	Размер компании и сложность организационной структуры.....	143
5.1.4.	Сложность бизнеса.....	143
5.1.5.	Степень развития информационных технологий в компании.....	145
5.1.6.	Традиции и привычки в области регламентации деятельности.....	146
5.1.7.	Возможности современных средств автоматизации в области моделирования и регламентации бизнес-процессов.....	147
5.2.	Структурные и процессные НМД.....	147
5.3.	Формы НМД для автоматической выгрузки.....	152
5.3.1.	Одноуровневый регламент бизнес-процесса.....	152
5.3.2.	Двухуровневый регламент.....	166
5.3.3.	Многоуровневые регламенты процесса.....	167
5.3.4.	Структура «идеального» регламента.....	168
5.3.5.	Положение о подразделении.....	172
5.3.6.	Должностная инструкция.....	179
5.4.	Автоматическое формирование регламентов из среды моделирования.....	182
5.5.	Использование web-портала для представления информации по процессам.....	186
Глава 6. Система стандартизации: процессы		190
6.1.	Модель процессов ССБП.....	190
6.1.1.	Видение ценности результатов процессов.....	190
6.1.2.	Входы и выходы процессов ССБП.....	197
6.1.3.	Чек-лист для модели ССБП на верхнем уровне.....	200
6.1.4.	Особенности декомпозиции процессов ССБП.....	201
6.2.	Процесс 1. «Управление системой стандартизации бизнес-процессов».....	202
6.2.1.	Схема процесса.....	202
6.2.2.	Процесный комитет.....	204
6.2.3.	Приоритизация процессов для описания и регламентации.....	204
6.2.4.	Разработка плана СБП.....	207

6.2.5.	Контроль исполнения Плана СБП.....	207
6.2.6.	Развитие СБП	207
6.2.7.	Чек-лист для процесса.....	208
6.3.	Процесс 2. «Описание бизнес-процессов»	209
6.3.1.	Схема процесса	209
6.3.2.	Моделирующая сессия.....	209
6.3.3.	Описание и анализ процесса.....	213
6.3.4.	Контроль качества моделей процессов	216
6.3.5.	Презентация результатов работы по описанию процесса	217
6.3.6.	Инициация проектов оптимизации процессов	218
6.3.7.	Валидация моделей процессов	219
6.3.8.	Утверждение моделей процессов.....	219
6.3.9.	Чек-лист для процесса	220
6.4.	Процесс 3. «Разработка НМД».....	220
6.4.1.	Схема процесса	220
6.4.2.	Разработка проекта НМД.....	221
6.4.3.	Контроль качества НМД.....	225
6.4.4.	Презентация проекта НМД	227
6.4.5.	Согласование проекта НМД	228
6.4.6.	Принятие решения по редакции НМД	230
6.4.7.	Валидация НМД	231
6.4.8.	Формирование плана ввода НМД в действие	232
6.4.9.	Чек-лист для процесса	233
6.5.	Процесс 4. «Ввод НМД в действие».....	234
6.5.1.	Схема процесса	234
6.5.2.	Чек-лист для процесса	239
6.6.	Процесс 5. «Поддержка базы знаний и web-портала».....	240
6.6.1.	Схема процесса	240
6.6.2.	Чек-лист для процесса	243
6.7.	Процесс 6. «Хранение НМД и выдача копий НМД».....	243
6.7.1.	Схема процесса	243
6.7.2.	Чек-лист для процесса	246
6.8.	Процесс 7. «Контроль необходимости актуализации НМД».....	246
6.8.1.	Схема процесса	246
6.8.2.	Чек-лист для процесса	248
6.9.	Процесс 8. «Инвентаризация НМД»	248
6.9.1.	Схема процесса	248
6.9.2.	Чек-лист для инвентаризации регламентов.....	250
6.9.3.	Чек-лист для процесса	251
6.10.	Процесс 9. «Отмена НМД».....	252
6.10.1.	Схема процесса	252
6.10.2.	Чек-лист для процесса	254
6.11.	Процесс 10. «Анализ использования НМД и оценка эффекта для бизнеса».....	254
6.11.1.	Схема процесса	254
6.11.2.	Чек-лист для процесса	257
6.12.	Процесс 11. «Внутренний аудит».....	257
6.12.1.	Схема процесса	257
6.12.2.	Чек-лист для процесса	260
6.13.	Процесс 12. «Обучение и аттестация по НМД».....	261
6.13.1.	Схема процесса	261
6.13.2.	Чек-лист для процесса	264

Глава 7. Методы контроля исполнения требований стандартов.....	265
7.1. Цели оперативного контроля исполнения требований стандартов	265
7.2. Информация для оперативного контроля исполнения технологии процесса.....	268
7.3. Визуальный контроль процесса	274
7.3.1. Визуальный контроль руководителем.....	274
7.3.2. Визуальный контроль сотрудниками	275
7.4. Видеонаблюдение.....	275
7.5. Фото-фиксация	275
7.6. Использование систем «Андон»	276
7.7. Самоконтроль. Чек-листы	277
7.7.1. Чек-лист как метод контроля.....	277
7.7.2. Правила разработки чек-листа	278
7.7.3. Правила использования чек-листа	279
7.8. Контроль по подтверждающим документам.....	280
7.9. Контроль по показателям	281
7.10. Контроль экземпляров процесса.....	281
7.11. Радио-метки.....	283
7.12. Внутренний аудит	283
7.13. Разработка методов контроля для регламента выполнения процесса.....	283
7.14. Оперативный контроль и PDCA.....	286
Глава 8. Внедрение системы стандартизации бизнес-процессов	288
8.1. Структура работ по проекту.....	288
8.2. Ресурсы, необходимые для выполнения проекта	296
8.3. Укрупненный график Ганта проекта.....	296
8.3.1. Подготовка к выполнению проекта	296
8.3.2. Разработка модели бизнеса	299
8.3.3. Разработка соглашения по моделированию процессов.....	300
8.3.4. Разработка и регламентация процессов ССБП.....	300
8.3.5. Внедрение BS Portal.....	300
8.3.6. Обучение руководителей и специалистов ГК.....	300
8.3.7. Описание, анализ, оптимизация и регламентация «пилотных» сквозных бизнес-процессов.....	301
8.3.8. Разработка документа «Стандарт внутреннего аудита».....	302
8.3.9. Разработка документа «Стандарт эксплуатации базы знаний в Business Studio».....	302
8.3.10. Подведение итогов проекта.....	302
Заключение.....	303
Список литературы	305
 Приложение. Тест для бизнес-аналитика	306
Информация об авторе книги.....	342