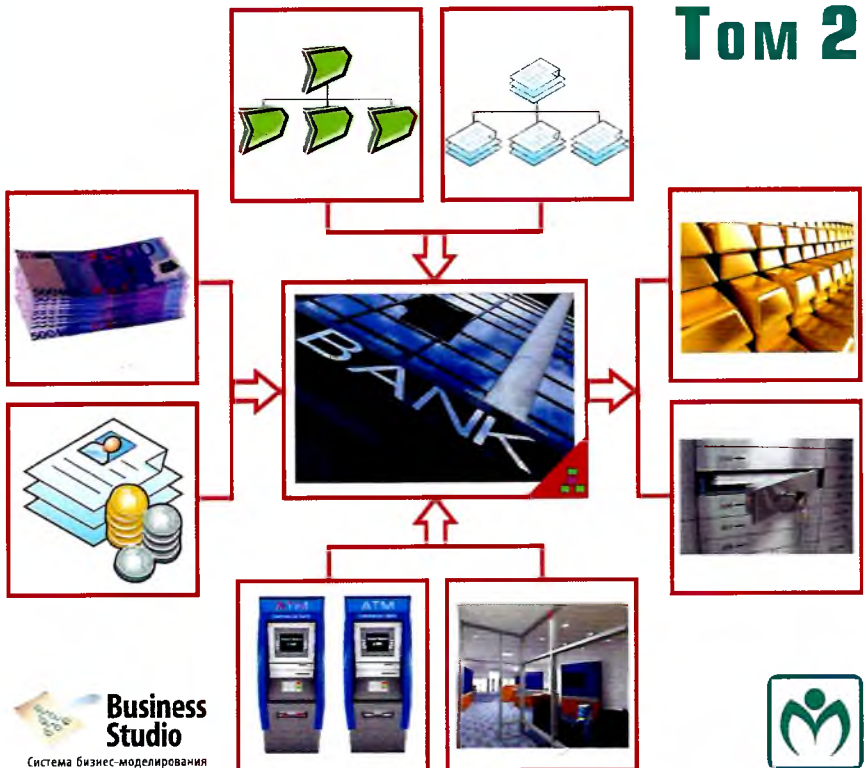


Р.А. Исаев

БАНКОВСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ И БИЗНЕС- ИНЖИНИРИНГ

Том 2



ОГЛАВЛЕНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ	7
ВВЕДЕНИЕ	9
Глава 6.	
УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ В БАНКЕ	12
6.1. Понятие и категории качества	14
6.2. Формальные и неформальные подходы к обеспечению качества	17
6.3. Краткое описание серии стандартов ISO 9000	18
6.4. Стандарты качества банковской деятельности от Ассоциации Российских Банков (АРБ)	20
6.5. Взаимосвязь стандарта ISO 9001 (СМК) и стандартов АРБ	23
6.6. Значение, применение и экономический эффект стандартов качества банковской деятельности	26
6.7. Документация системы менеджмента качества по ISO 9000	28
6.8. Матрица менеджмента качества	29
6.9. Методика построения системы менеджмента качества банка по стандартам серии ISO 9000	33
Этап 1. Подготовка проекта	33
Этап 2. Приведение СМК банка к требованиям ISO 9000	38
Этап 3. Внутренний аудит	46
Этап 4. Сертификация	48
6.10. Организация функционирования системы менеджмента качества в банке	49
Процедура 1. Планирование и построение СМК	50
Процедура 2. Управление каждым процессом СМК	57
Процедура 3. Внутренний аудит СМК	69
Процедура 4. Анализ СМК со стороны руководства банка	74
6.11. Архитектура типовой системы менеджмента качества банка	77
6.12. Управление качеством обслуживания Клиентов банка	89
6.12.1. Качество обслуживания – одно из главных условий развития банка	90
6.12.2. Направления улучшения качества и составляющие качества обслуживания	91
6.12.3. Требования к качеству обслуживания в банковском офисе	92
6.12.4. Система управления качеством обслуживания	104
6.12.5. Факторы успеха по улучшению и поддержанию качества обслуживания в банке	110
6.12.6. Процедуры по обслуживанию с Клиентов	111
Резюме	117
Глава 7.	
УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ В БАНКЕ	118
7.1. Основные понятия по управлению проектами	119
7.2. Классификация проектов, проекты развития	122
7.3. Стандарты управления проектами	123
7.4. Методика управления проектами	131

Этап 1. Инициация проекта.....	132
Этап 2. Планирование проекта.....	133
Этап 3. Исполнение и контроль проекта.....	147
Этап 4. Завершение проекта.....	148
7.5. Две стороны одного проекта.....	149
7.6. Зрелость банка для реализации проектов развития.....	151
7.7. Автоматизация управления проектами.....	157
Резюме.....	159
Глава 8.	
ОПЕРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ ВРЕМЕНЕМ	
В БАНКЕ.....	160
8.1. Оперативное управление процессами банка с минимальными элементами процессного подхода.....	160
8.1.1. Минимальные элементы процессного подхода для банка.....	163
8.1.2. Задачи для процессов.....	165
8.1.3. Процессные требования к регламентам.....	165
8.2. Методика оперативного управления бизнес-процессами банка.....	168
8.2.1. Связь бизнес-процессов и оперативного управления.....	168
8.2.2. Этапы оперативного управления.....	169
8.2.3. Автоматизация оперативного управления.....	180
8.3. Управление временем и личной эффективностью: практические решения для сотрудника.....	181
8.3.1. Методика управления временем и личной эффективностью.....	183
8.3.2. Автоматизация управления временем и личной эффективностью.....	189
Резюме.....	193
Глава 9.	
УПРАВЛЕНИЕ ОПЕРАЦИОННЫМИ РИСКАМИ В БАНКЕ.....	194
9.1. Операционные риски: общая информация и значение.....	194
9.2. Система управления операционными рисками банка.....	196
Резюме.....	211
Глава 10.	
УПРАВЛЕНИЕ МАРКЕТИНГОМ В БАНКЕ.....	212
10.1. Методика разработки новых банковских продуктов и услуг.....	212
10.1.1. Поиск идей, проведение маркетингового исследования.....	215
10.1.2. Разработка бизнес-предложения и анализ возможностей.....	216
10.1.3. Разработка процессно-методического обеспечения.....	216
10.1.4. Разработка системного обеспечения.....	217
10.1.5. Разработка и реализация маркетингового обеспечения.....	218
10.1.6. Разработка организационного обеспечения и обучение персонала.....	218
10.1.7. Запуск продукта / услуги.....	219
10.2. Методика бенчмаркинга.....	220
10.2.1. Бенчмаркинг: основные понятия и значение.....	220
10.2.2. Виды бенчмаркинга.....	221
10.2.3. Этапы бенчмаркинга.....	222
10.2.4. Причины неудач бенчмаркингových программ.....	227

10.3. Правила повышения эффективности продаж и удовлетворённости клиентов	228
10.3.1. Варианты продажи	229
10.3.2. Процедура продаж.....	230
10.3.3. Общие правила общения с клиентом (обслуживания).....	231
10.3.4. Правила работы с ожиданием клиента	233
10.3.5. Правила выявления потребности клиента.....	234
10.3.6. Правила презентации продукта.....	236
10.3.7. Правила убеждения клиента и помощи в принятии решения	239
10.3.8. Правила работы с возражениями клиента.....	240
10.3.9. Работа с разными типами клиентов	240
Резюме.....	243
Глава 11.	
ПРОГРАММНЫЕ ПРОДУКТЫ БИЗНЕС-МОДЕЛИРОВАНИЯ.....	244
11.1. Общая информация и примеры использования	244
11.2. Критерии сравнения программных продуктов.....	247
11.3. Детальное описание программных продуктов	251
11.3.1. Business Studio	252
11.3.2. ARIS.....	265
11.3.3. CA ERwin Process Modeler (BPwin)	268
11.3.4. Microsoft Visio	271
11.3.5. Бизнес-Инженер	274
Резюме.....	276
ПРИЛОЖЕНИЯ	277
1. Образцы банковских документов, упоминаемых в книге.....	277
1.1. Политика в области качества банка.....	277
1.2. Чек-лист для аудита процесса банка.....	279
1.3. Чек-лист для внутреннего аудита СМК верхнего уровня банка	280
1.4. Анкета по оценке удовлетворённости персонала банка	281
1.5. Программа внутренних аудитов СМК банка	283
1.6. План внутреннего аудита СМК банка	283
1.7. Отчёт по анализу претензий клиентов банка.....	284
1.8. План / Отчёт о предупреждающих действиях	285
1.9. Анкета для детального описания бизнес-процесса	286
1.10. Анкета для измерения и учёта показателей бизнес-процесса	286
1.11. Запись об анализе СМК со стороны руководства банка	287
1.12. Приказ о начале проекта «Построение системы менеджмента качества в банке».....	288
1.13. Должностная инструкция Директора по качеству банка	289
1.14. Положение о службе качества.....	293
1.15. Положение об отделе по управлению бизнес-процессами банка.....	297
1.16. Положение об отделе методологии	299
1.17. Положение о менеджере проекта.....	302
1.18. Положение об отделе операционных рисков	304
1.19. Соглашение по бизнес-моделированию в банке (фрагмент).....	307
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	313
ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ.....	314

Практическое задание № 1. Стандарты, инструменты и методы в области качества	314
Практическое задание № 2. Общая диагностика системы менеджмента качества	315
Практическое задание № 3. Оценочный аудит СМК	316
Практическое задание № 4. Аудит качества обслуживания в банковском офисе	317
Практическое задание № 5. Анализ причин неэффективности	318
ГЛОССАРИЙ	319
РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА И ИНТЕРНЕТ-РЕСУРСЫ	326
СЕМИНАРЫ	327
Семинар «Разработка и реализация стратегии и сбалансированной системы показателей в банке»	329
Семинар «Бизнес-процессы в банке: описание, оптимизация, регламентация и управление»	331
Семинар «Система менеджмента качества в банке: улучшение обслуживания, бизнес-процессов и продуктов»	334
Информационно-практический портал «Банкирам»	336