

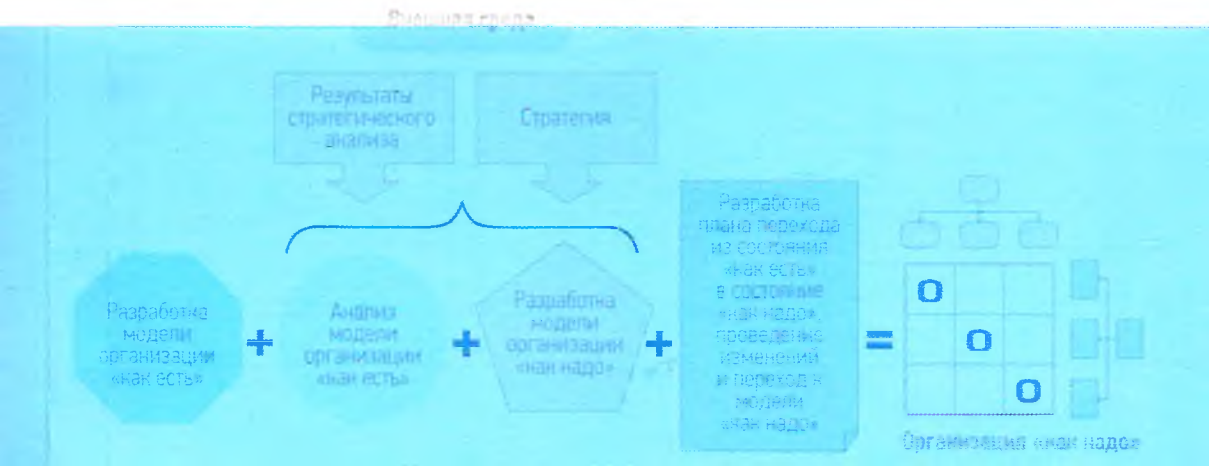


Сергей Ковалев, Валерий Ковалев

Настольная книга аналитика

**Практическое руководство
по проектированию бизнес-процессов
и организационной структуры**

Издание 2, стереотипное



Содержание

Предисловие	7
Глава 1. Классика построения организации	9
1.1. От стратегии к организационной структуре	10
1.2. Функции и бизнес-процессы	12
1.3. Способы распределения ответственности и соответствующие организационные структуры	14
1.4. Четыре типа взаимодействий и базовые варианты организационных структур	18
1.5. Пять этапов оптимизации организации	20
1.6. Инструменты организационного проектирования	21
Глава 2. Разработка модели организации «как есть». Технология структуризации и описания компании	22
2.1. Четыре шага описания компании	23
2.2. Шаг 1. Описание бизнес-направлений компании	24
2.2.1. Декомпозиция и ее критерии	24
2.2.2. Уровень выделения бизнес-направлений	27
2.3. Шаг 2. Описание бизнес-процессов	29
2.3.1. Построение дерева бизнес-процессов	29
2.3.2. Классификация бизнес-процессов	30
2.3.3. Основные бизнес-процессы	31
2.3.4. Обеспечивающие бизнес-процессы	33
2.3.5. Бизнес-процессы управления	34
2.3.6. Формы представления бизнес-процессов верхнего уровня – дерево и сеть	37
2.3.7. Уровень декомпозиции бизнес-процессов	39
2.3.8. Другие способы классификации бизнес-процессов	41
2.4. Шаг 3. Описание организационной структуры	42
2.5. Шаг 4. Описание распределения ответственности	44
Глава 3. Описание бизнес-процессов	45
3.1. Способы описания бизнес-процессов	46
3.2. Классическая методология описания бизнес-процессов	47
3.2.1. Описание окружения бизнес-процесса	47
3.2.2. Классификация входов и выходов бизнес-процесса	48
3.2.3. Описание внутренней структуры процесса	49
3.2.4. Методология диаграмм потоков объектов (DFD)	50
3.2.5. Декомпозиция бизнес-процесса	52
3.2.6. Методология диаграмм потоков работ (WFD)	52
3.3. Современные стандарты и методы описания бизнес-процессов	55
3.3.1. Стандарт IDEFO	55
3.3.2. Нотации Гейна – Сарсона и Йордона – Де Марко для диаграмм потоков объектов	59
3.3.3. Метод цепочек добавленной стоимости (VAD)	61
3.3.4. Стандарт IDEF3	62
3.3.5. Метод цепочки процессов, управляемой событиями (EPC)	65
3.3.6. Метод Swimmer Lanes	65
3.3.7. Метод и нотация BPMN	66

3.4. Технология быстрого описания процессов	69
3.5. Семь золотых правил описания бизнес-процессов	71
3.6. Методы сбора информации при описании бизнес-процессов	74

Глава 4. Технологии анализа и оптимизации бизнес-процессов. Приоритеты, показатели, типы изменений процессов

76

4.1. Методика выбора приоритетных для оптимизации бизнес-процессов	77
4.1.1. Критерии выбора приоритетных бизнес-процессов	79
4.1.2. Оценка важности бизнес-процессов	80
4.1.3. Оценка степени проблемности бизнес-процессов	83
4.1.4. Матрица ранжирования бизнес-процессов	84
4.1.5. Оценка возможности проведения изменений процесса	88
4.1.6. Выбор приоритетных бизнес-процессов	89
4.2. Разработка целей и ключевых показателей улучшения бизнес-процессов	91
4.2.1. Ключевые показатели бизнес-процессов	91
4.2.2. Внешние показатели бизнес-процессов	91
4.2.3. Внутренние показатели бизнес-процессов	94
4.2.4. Комплексные показатели бизнес-процессов	96
4.3. Два подхода к изменениям в организации – реинжиниринг и постоянное совершенствование	97
4.3.1. Эволюционные и революционные изменения в организации	97
4.3.2. Различия между реинжинирингом и постоянным совершенствованием	98
4.3.3. Реинжиниринг бизнес-процессов	100
4.3.4. Постоянное совершенствование процессов	104

Глава 5. Методы анализа и оптимизации бизнес-процессов

107

5.1. Классификация методов анализа и оптимизации бизнес-процессов	108
5.1.1. Инструменты улучшения показателей процессов	108
5.1.2. Бенчмаркинг	108
5.1.3. Базовые и продвинутое методы анализа и оптимизации процессов	110
5.2. Базовые методы анализа бизнес-процессов	111
5.2.1. Метод пяти вопросов	111
5.2.2. Метод организации точек контроля в бизнес-процессе	113
5.2.3. Семь простых инструментов качества (7QC)	115
5.2.4. Метод причинно-следственного анализа проблем	120
5.2.5. Типовые причины несоответствия результатов процесса и требований к нему	128
5.3. Базовые методы оптимизации бизнес-процессов	130
5.3.1. Метод 5S	130
5.3.2. Метод минимизации устной информации и улучшения форм сбора и передачи информации	131
5.3.3. Метод параллельного выполнения бизнес-процессов	133
5.3.4. Метод устранения временных разрывов в бизнес-процессе	134
5.3.5. Метод разработки нескольких вариантов бизнес-процесса	136
5.3.6. Метод уменьшения количества входов и выходов бизнес-процесса	137
5.3.7. Метод согласования результатов процесса с требованиями клиентов	140
5.3.8. Метод интеграции процессов компании с процессами клиентов и поставщиков	145

5.4. Продвинутые методы анализа и оптимизации бизнес-процессов	147
5.4.1. Метод функционально-стоимостного анализа бизнес-процессов (ФСА)	147
5.4.2. Метод пооперационной калькуляции, себестоимости (Activity Based Costing, ABC)	150

Глава 6. Анализ и оптимизация оргструктуры. Построение горизонтальных взаимодействий

6.1. Базовые варианты оргструктур	157
6.1.1. Способы распределения ответственности в оргструктуре	157
6.1.2. Функциональные оргструктуры	159
6.1.3. Дивизиональные оргструктуры	161
6.1.4. Процессные оргструктуры	163
6.1.5. Проектные оргструктуры	166
6.1.6. Матричные оргструктуры и их типы	167
6.1.7. Линейные оргструктуры	180
6.1.8. Смешанные оргструктуры	182
6.2. Динамика и конструирование оргструктур	188
6.2.1. Эволюция оргструктур	188
6.2.2. Переход от старой, индустриальной, к новой модели бизнеса	189
6.2.3. Выбор типа специализации и конструирование оргструктур	191
6.3. Методы оптимизации горизонтальных взаимодействий в оргструктуре	192
6.3.1. Метод устранения провисания ответственности в оргструктуре	193
6.3.2. Метод разграничения ответственности в оргструктуре	195
6.3.3. Метод эффективного выполнения процессов в оргструктуре	200
6.3.4. Метод единственной точки контакта, или одного окна	201
6.3.5. Метод повышения ценности и измеримости результатов работы подразделений	204
6.3.6. Метод приведения в соответствие полномочий и ответственности в оргструктуре	206
6.3.7. Метод уменьшения организационной фрагментарности	208

Глава 7. Анализ и оптимизация оргструктуры. Построение вертикальных взаимодействий

7.1. Методы оптимизации вертикальных взаимодействий	225
7.1.1. Метод единоначалия	225
7.1.2. Метод оптимизации масштаба управляемости и стандартная норма управляемости	229
7.1.3. Классификация оргструктур по масштабу управляемости	229
7.2. Централизованные и децентрализованные структуры	233
7.2.1. Степень централизации	233
7.2.2. Метод сочетания централизации и децентрализации	235

Глава 8. Анализ и оптимизация оргструктуры. Построение взаимоотношений с человеком и внешней средой

8.1. Оптимизация взаимодействий с человеком	245
8.1.1. Корпоративные и индивидуалистические организации	245
8.1.2. Разработка ключевых показателей работы подразделений	250
8.1.3. Разработка системы мотивации и оплаты труда на основе KPI	255
8.1.4. Анализ и оптимизация численности персонала	261
8.2. Построение взаимодействий с внешней средой	266
8.2.1. Бюрократические и адаптивные организации	266
8.2.2. Регламентация деятельности в бюрократической организации	269

8.2.3. Регламентация деятельности в адаптивной организации	271
--	-----

Глава 9. Регламентация бизнес-процессов и оргструктуры. Контроль и повышение их эффективности	276
--	------------

9.1. Роль и назначение регламентирующих документов	277
9.2. Процессные и структурные регламенты	279
9.3. Процессные регламенты	281
9.3.1. Положение о процессной системе управления компании	281
9.3.2. Положения о бизнес-процессах	286
9.4. Структурные регламенты	294
9.4.1. Положение об организационной структуре компании	294
9.4.2. Положения о структурных подразделениях	289
9.4.3. Должностные инструкции персонала	305
9.5. Построение эффективной системы регламентации в организации	310
9.5.1. Структура системы регламентации	310
9.5.2. Типовые проблемы регламентации в российских компаниях и способы их решения	312
9.5.3. Применение технологий и программных продуктов бизнес-моделирования для разработки и актуализации регламентов	323

Глава 10. Организация работ по оптимизации и описанию бизнес-процессов и оргструктуры для последующей автоматизации	327
--	------------

10.1. Критические факторы успеха оптимизации бизнес-процессов и оргструктуры	328
10.2. Связь работ по оптимизации и автоматизации бизнес-процессов	329
10.3. Работы по оптимизации бизнес-процессов и оргструктуры в рамках проекта автоматизации	334
10.3.1. Работы по оптимизации бизнес-процессов и оргструктуры и их место в проекте автоматизации	334
10.3.2. Фаза 1. Инициация	336
10.3.3. Фаза 2. Формирование (уточнение) требований к информационной системе	337
10.3.4. Выбор процессов и показателей для улучшения	340
10.3.5. Фаза 4. Разработка информационной системы	342
10.3.6. Фаза 6. Опытная эксплуатация	342
10.4. Сроки проекта по оптимизации бизнес-процессов и оргструктуры	344
10.5. Управление сопротивлением в ходе проекта по оптимизации бизнес-процессов и их автоматизации	347
10.5.1. Технология управления сопротивлением	347
10.5.2. Типовые мероприятия по уменьшению сопротивления	348
10.5.3. Внутренний маркетинг и PR проекта изменений	349
10.6. Организация постоянных улучшений и изменений бизнес-процессов	351
10.6.1. Ролевая структура команды управления бизнес-процессами	351
10.6.2. Служба по управлению бизнес-процессами	354

Приложение. «1С:Система проектирования прикладных решений» как инструмент для описания и проектирования бизнес-процессов	356
---	------------

Литература	360
-------------------	------------