

Анализ и оптимизация бизнес-процессов

Вводная лекция

Метаинформация

- О чем курс
- Меньше аудиторной работы, больше внеаудиторной
- Обратная связь
- План работы
 - Модуль 1 -- организации
 - Модуль 2 -- организации
 - Модуль 3 -- моделирование
 - Модуль 4 -- улучшение
- Отчётность и оценивание, наличие экзамена
- Мотивация

Организации



Организации

- Организация -- группа людей, которые намеренно работают вместе для достижения целей
- Цели любой организации:
 - Выживание
 - Эффективность и результативность -- правильно делать нужные вещи
 - Производительность -- отношение выхода к входу
- Оргструктура
 - Горизонтальное разделение на функции
 - Вертикальное управление
- Примеры успешных и неуспешных организаций

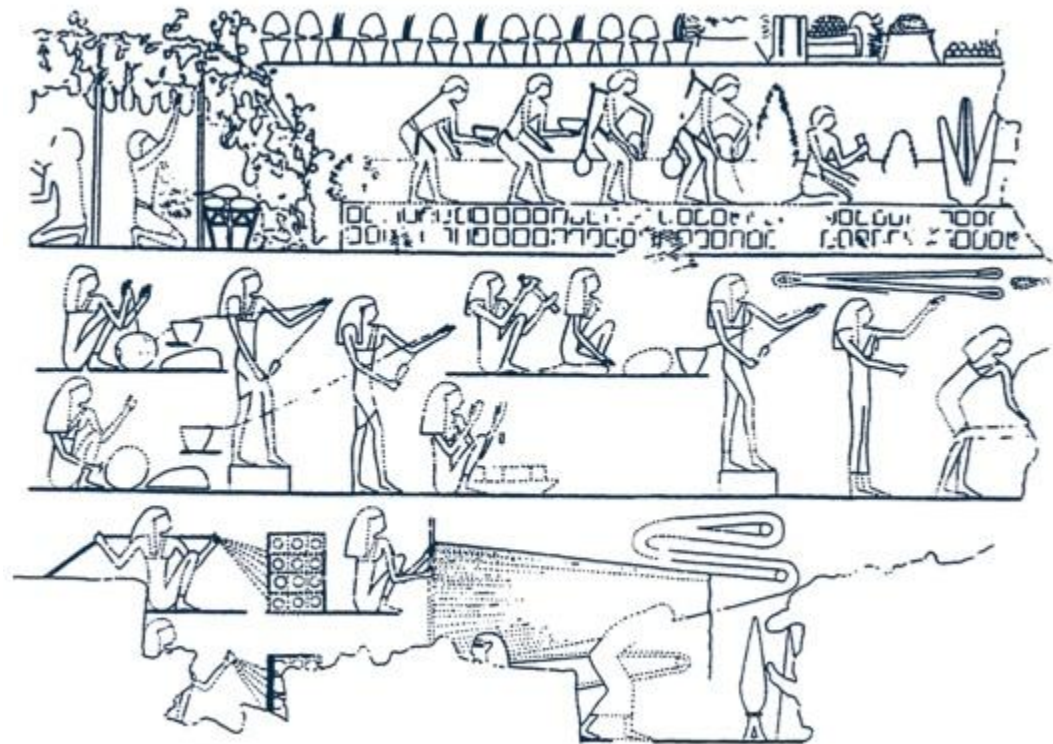
Организации



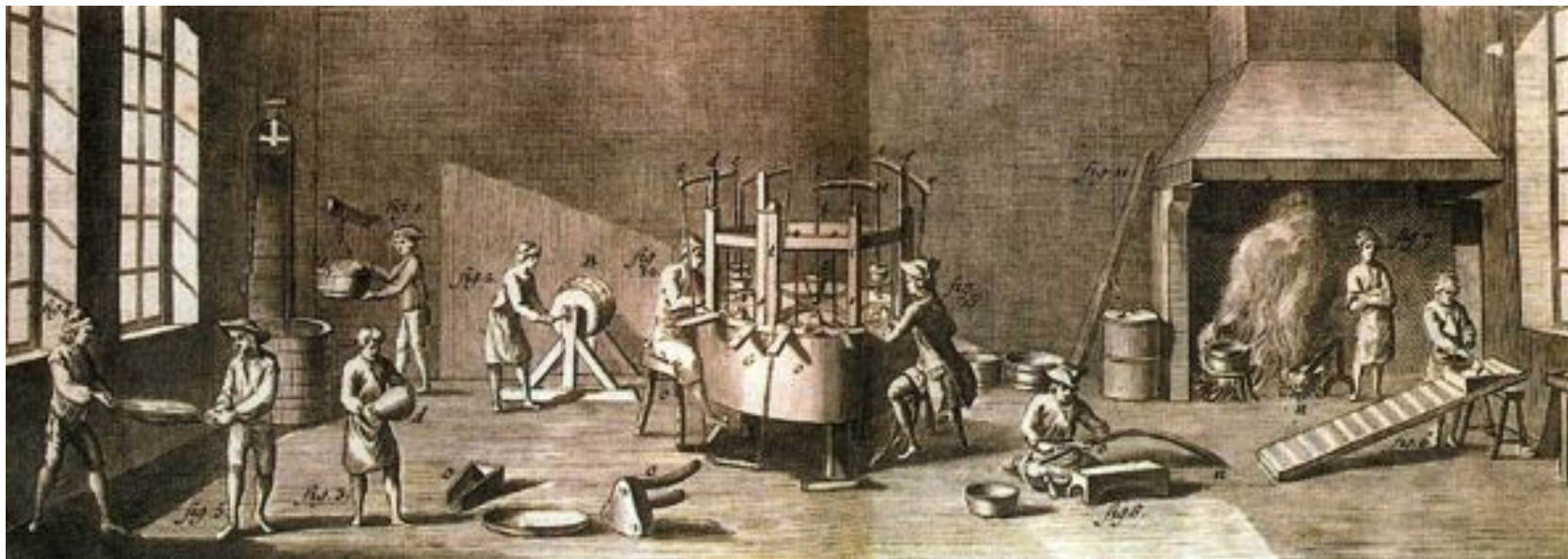
Функциональный подход

- Естественный жизненный цикл организации
- Плюсы
 - специализация
 - централизация
 - безопасность
 - управляемость и т.д.
- Минусы
 - тенденция к усложнению структуры (принцип Питера)
 - слабое делегирование
 - субоптимизация
 - дублирование функций и т.д.

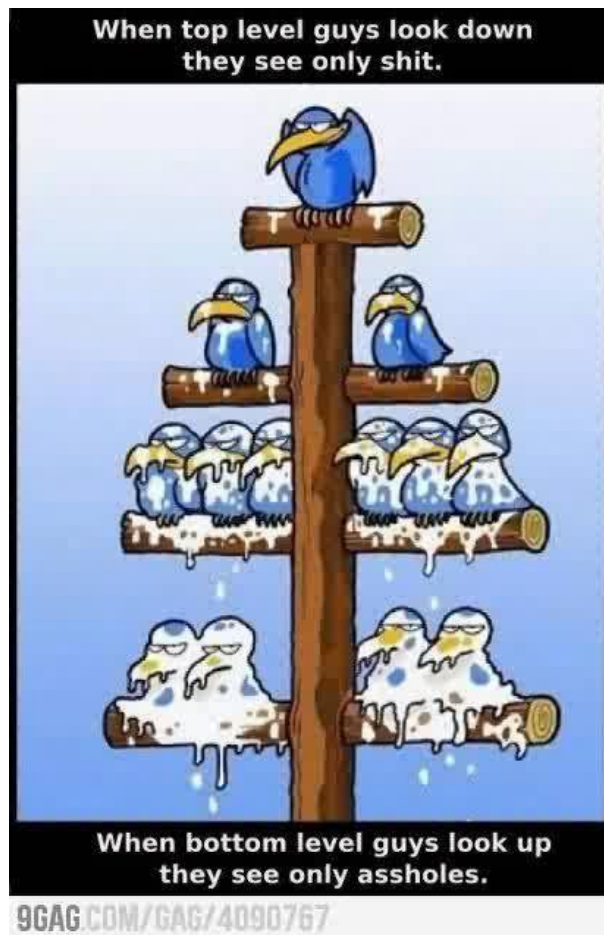
Организации



Организации



Организации



Процессный подход

- Управление организацией путем построения системы процессов, управления ими, осуществления деятельности по улучшению процессов
- **Преимущества**
 - ориентированность на конечный результат
 - иерархия процессов дает полную картину
 - масштабируемость
 - независимость от людей
 - отсутствие фрагментарной ответственности и баланс власти
- **Минусы**
 - требуется смена мировоззрения
 - требуется смелость
 - требуется преодолеть инерцию
 - требуется намного больше ресурсов
 - плохой имидж

ФАБРИКА-КУХНЯ



Процессный подход



Взгляд студии А. Лебедева

Мы существуем так, как нам нравится. Мы работаем так, как сами считаем правильным. Мы в гробу видали все корпоративные ценности вместе взятые. Все наградные доски мы вешаем в туалете. У нас аллергия на словосочетания «креативное решение» и «оптимизация бизнес-процессов». Клиентам мы редко пишем предложения объемом больше одной страницы.

Это не мешает нам быть самой крупной дизайн-студией в России, иметь самое большое портфолио и совершенно не переживать о том, что в ближайшие десять-двадцать лет кто-то займет наше место.

Во всей работе мы руководствуемся одним-единственным правилом из двух слов: «без х^ени».

Бизнес-процесс

- Цель логически связанных повторяющихся действий, в результате которых:
 - используются ресурсы предприятия для
 - переработки объекта
 - с целью достижения определенных измеримых результатов для
 - удовлетворения внутренних или внешних потребителей
- Процессы бывают внутренние и внешние
- Процессы делятся на:
 - основные -- через них проходит производимая продукция или услуга
 - поддерживающие
 - процессы развития и управления
- У каждого процесса должен быть свой владелец

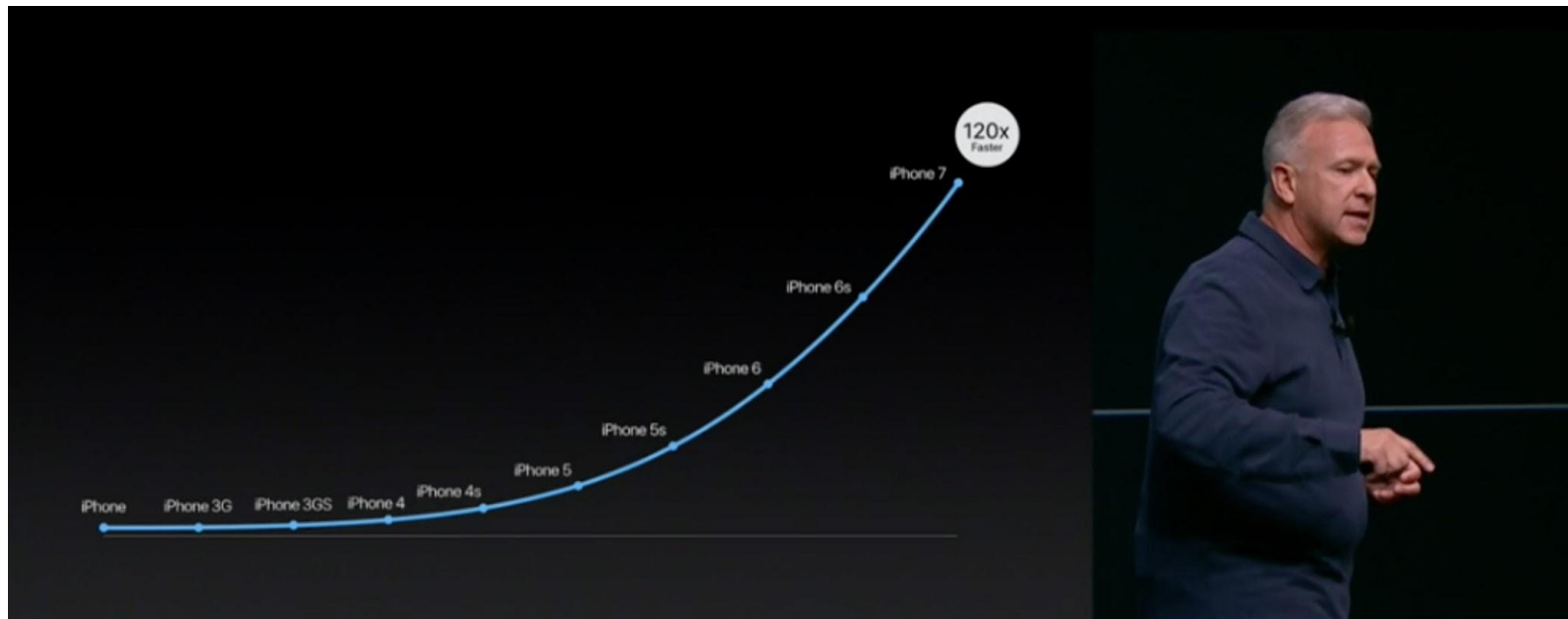
Цикл совершенствования

- Совершенствоваться нужно постоянно
 - Уровень показателей со временем падает
 - Надо бежать, чтобы оставаться на месте
 - Совершенствованием занимаются конкуренты
 - Рост ожиданий клиентов растет
- Постоянное совершенствование + прорывы
 - Apple
- Фазы совершенствования (цикл Деминга — PDCA)
 - Планирование
 - Проведение изменений
 - Оценка показателей
 - Внедрение изменений, которые дали наилучший результат

Цикл совершенствования



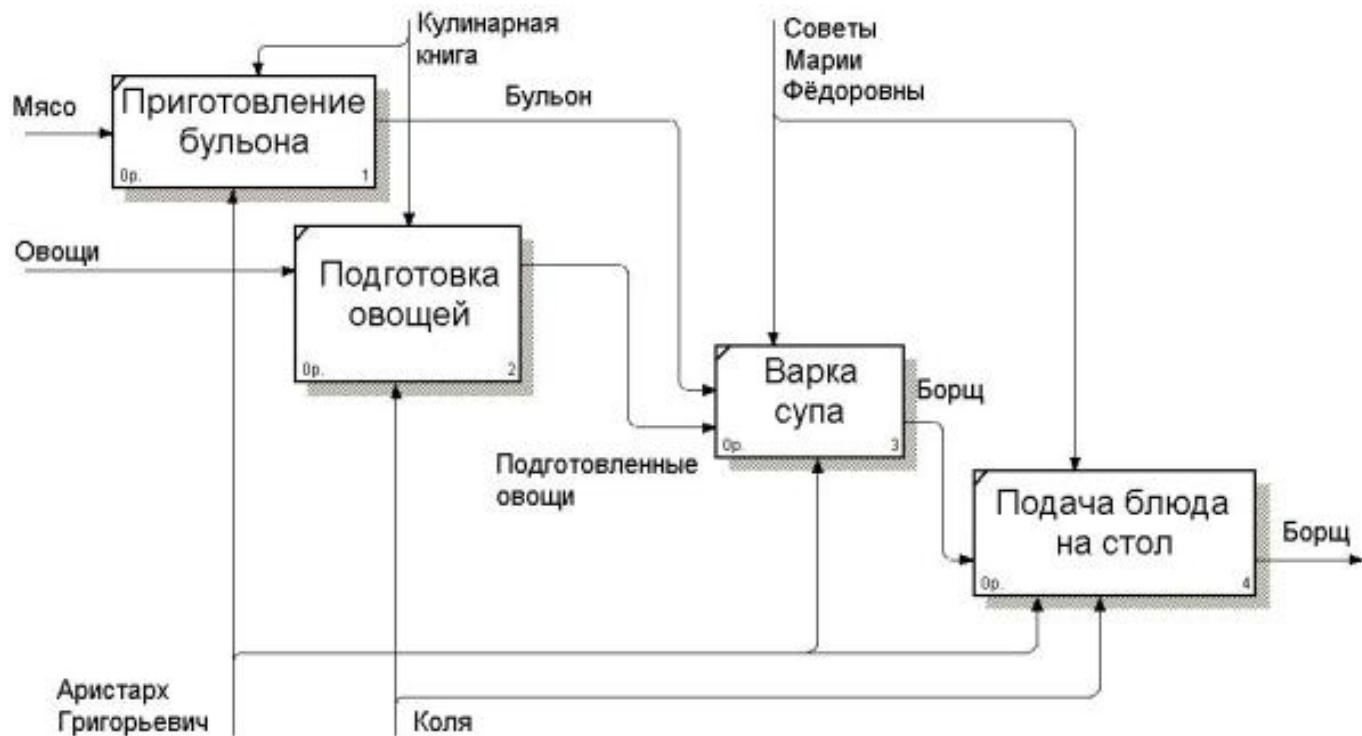
Цикл совершенствования



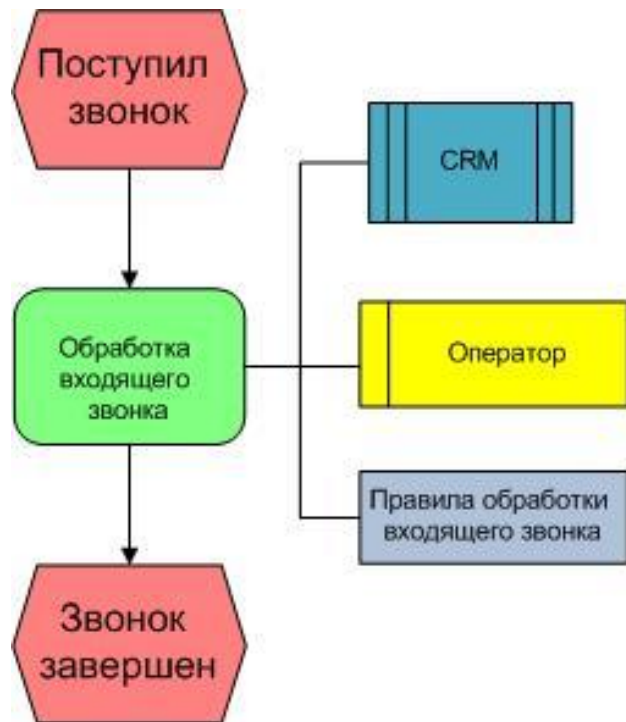
Моделирование процессов

- Блок-схема
- Структурный анализ и дизайн (SADT)
 - IDEF
 - ARIS
- BPMN
- Имитационное моделирование

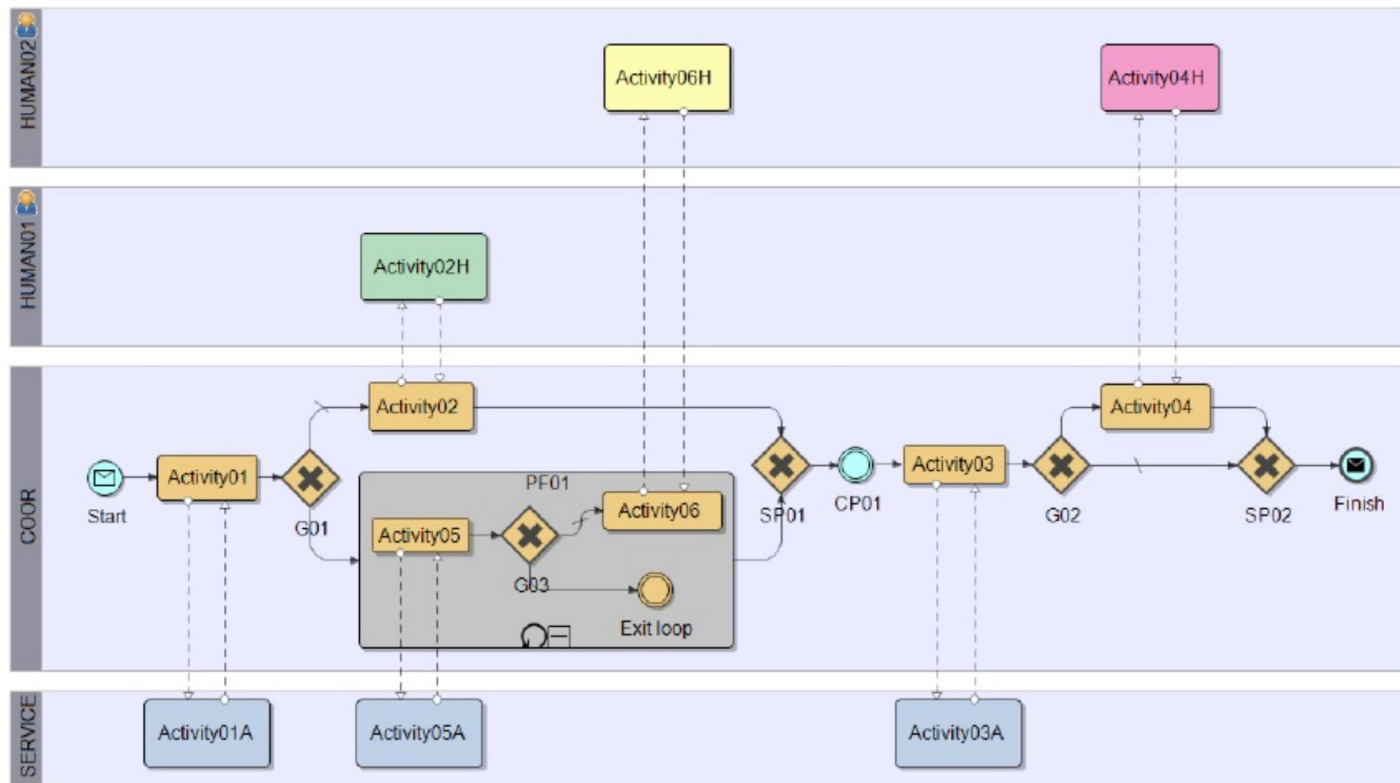
Моделирование процессов



Моделирование процессов



Моделирование процессов



Анализ и улучшение процессов

- Удаление того, что не приносит добавленной стоимости
- Поиск и устранение “узких мест”
- Оптимизация работы и управления
- Схема работы:
 - Определение приоритетов усилий
 - Уяснение сути проблемы
 - Анализ проблемы
 - Генерация идей
 - Генерация задач совершенствования
 - Внедрение

Литература



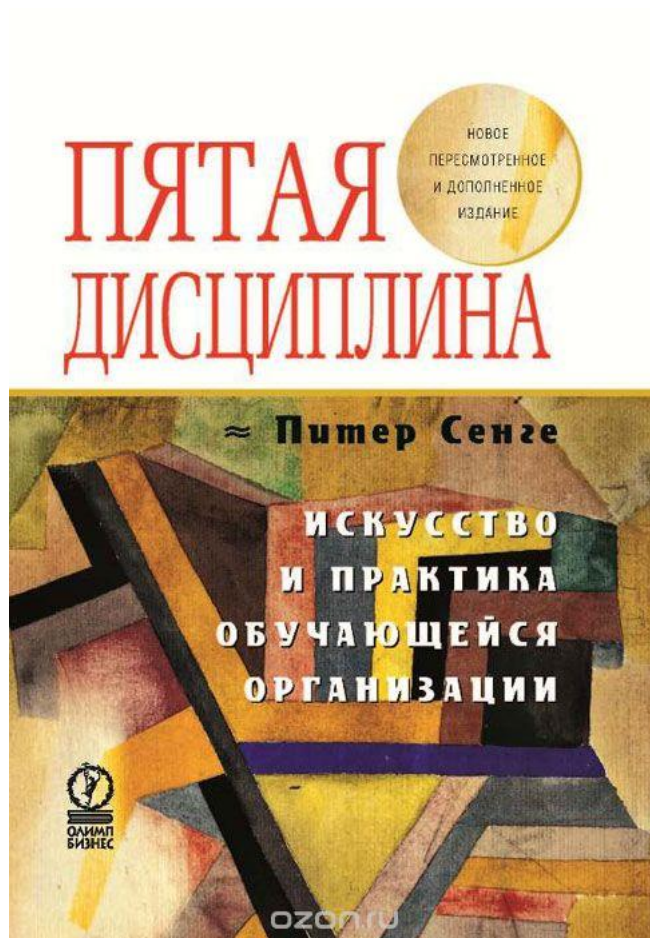
Литература



Литература



Литература



Литература

