

Рамочные диаграммы бизнес-процессов

Тема 3

На основе выступления Игоря Архипова
в рамках Analyst Days - 4

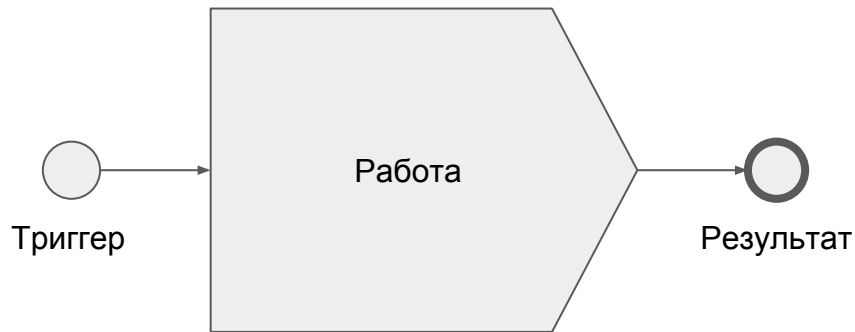
<http://analystdays.ru/ru/talk/32712>

Бизнес-процесс

- Определение #1
 - Цепь 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
- Определение #2 (Хаммер, Чампи)
 - Совокупность различных видов деятельности, в рамках которых на “входе” используется один или более видов ресурсов, а на “выходе” создается продукт, представляющий ценность для потребителя
- Определение #3 (ISO 9000:2000)
 - Совокупность взаимосвязанных или взаимодействующих видов деятельности, преобразующая “входы” в “выходы”

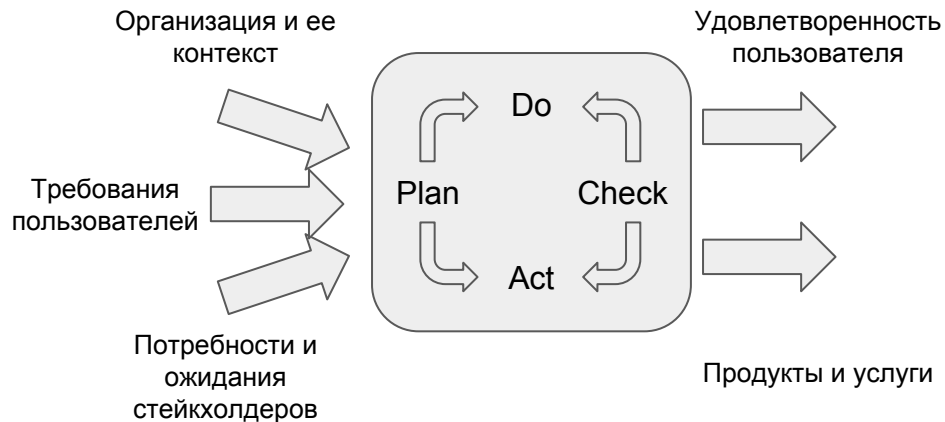
Бизнес-процесс

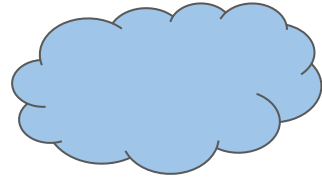
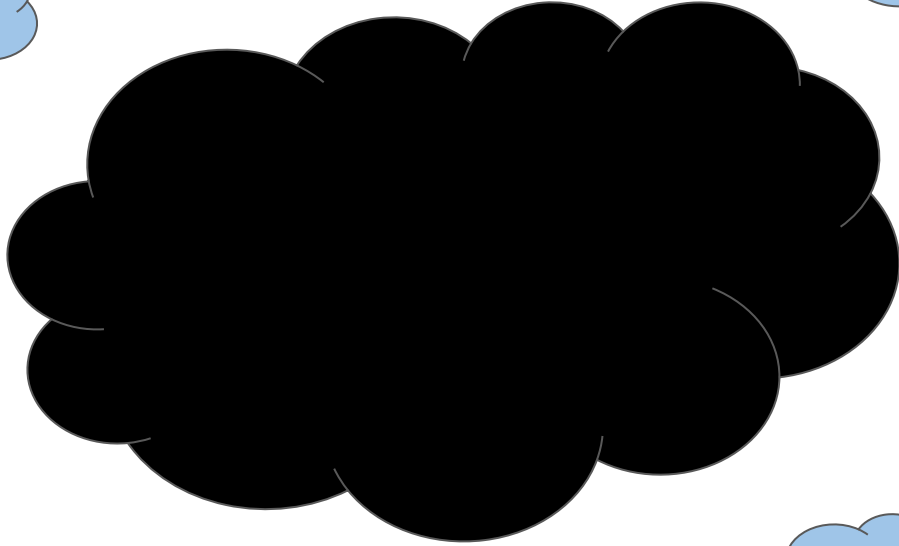
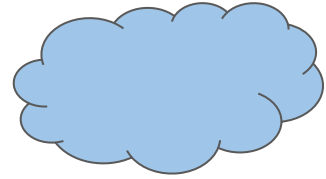
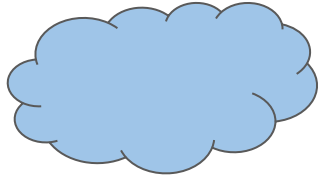
- Предполагает работу
- Набор операций
- Имеет результат
 - Измеримый
 - Повторимый
 - Важный = value-added
- Имеет начало (триггер)
- Можно назвать “Действие - Объект”, например, “Запуск продукта”



Контекст организации (ISO 9001:2015)

- Все процессы организации находятся под влиянием контекста организации
- Контекст = факторы, которые влияют на способность организации достигать своих целей
 - Внешние и внутренние
 - Примеры: законодательство, оргструктура, культурные отличия
- Контекст помогает определить:
 - Терминологию
 - Ограничения
 - Заинтересованные стороны
- Инструменты:
 - Интервью с руководством/заказчиком
 - Анализ положений и политик
 - Анализ оргструктуры





Ради чего?

Ради чего?

Результаты

Ради чего?

Результаты

Как их получить?

Ради чего?

Результаты

Как их получить?

Действия и точки
принятия решений

Ради чего?

Результаты

Как их получить?

Действия и точки
принятия решений

Что должно произойти?

Ради чего?

Результаты

Как их получить?

Действия и точки
принятия решений

Что должно произойти?

Триггеры

Строительные блоки: результаты

- Результаты -- это не цели
 - Заказ отгружен = результат
 - Заказы отгружаются в течение 2 часов = цель (objective)
- Результат достигается с помощью продуктов
 - Клиенту нужен конкретный результат, а не продукт
 - Продукт не всегда совпадает с результатом
- Результат потребляется стейкхолдером
 - Основные группы:
 - Клиенты (User)
 - Исполнители (Supplier)
 - Владельцы (Business)
 - Разные стейкхолдеры ждут разных результатов от одного процесса

Строительные блоки: действия

- Действие производит конкретный атомарный результат в рамках процесса
- Действие должно быть разумного размера
 - Лучше не опускаться на уровень рабочих инструкций и ниже
 - Нужно избегать тривиальных действий

Строительные блоки: триггеры

- Процесс идет от триггера к результату через действия
- Триггеры -- это:
 - Осознанные действия
 - В том числе результат предыдущего процесса
 - Временные события
 - Срабатывание правил
 - Например, результаты мониторинга
 - Event management > Incident management > Problem management

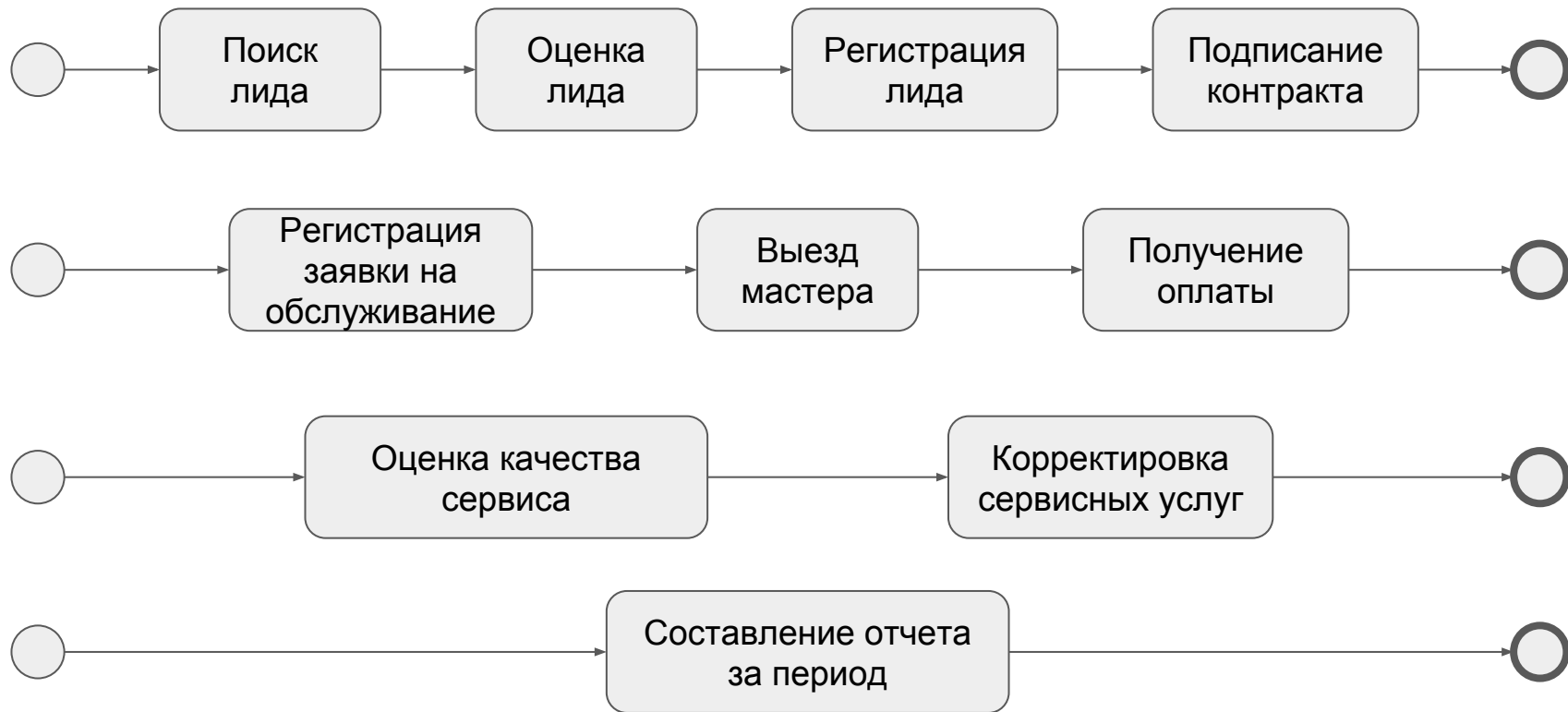


Триггеры
Действия
Результаты

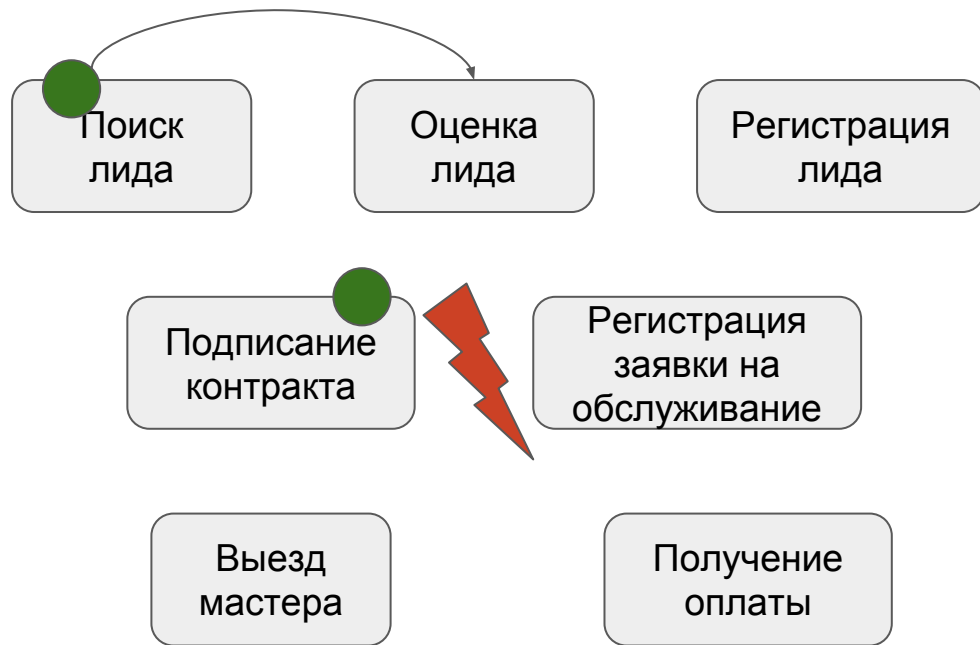
Пример: Мастерская

- Поиск потенциального клиента (лида)
- Оценка лида
- Регистрация лида
- Подписание контракта
- Регистрация заявки на обслуживание
- Выезд мастера
- Получение оплаты
- Оценка качества сервиса
- Корректировка сервисных услуг
- Составление отчета за период

Пример: Мастерская



Инструмент: Фишка



Инструмент: Арность



Инструмент: SIPOC

Supplier	Поставщик
Input	Вход
Process	Набор действий
Output	Выход
Customer	Потребитель

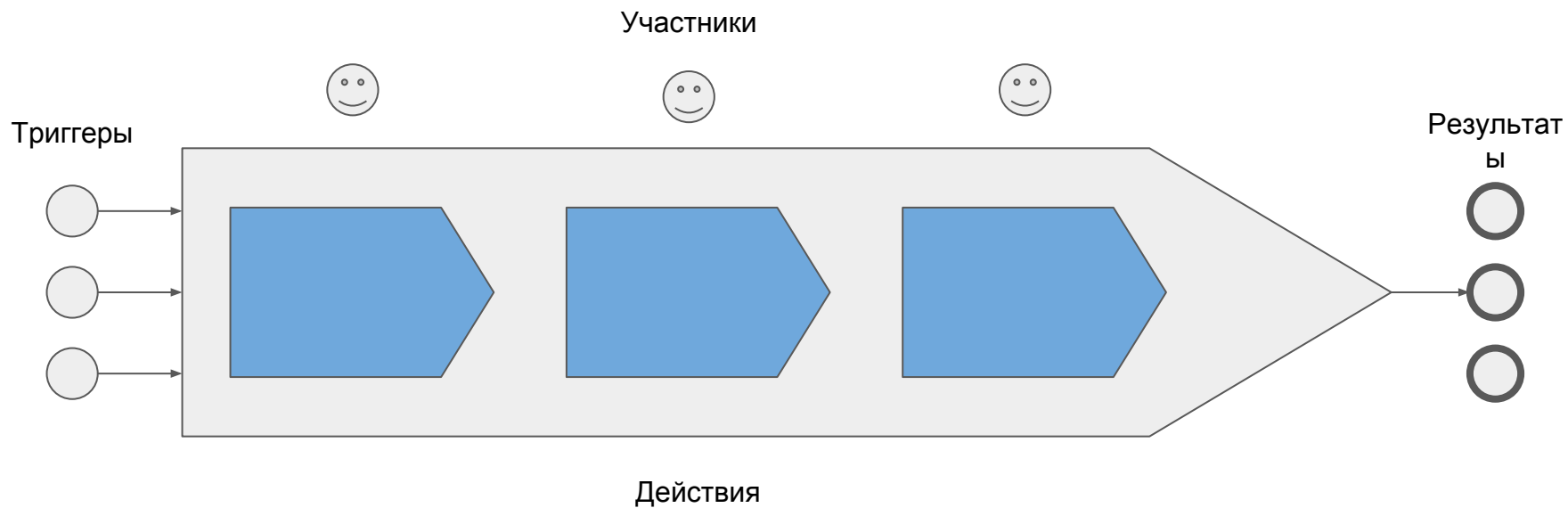


Триггеры
Действия
Результаты

Пока нет участников

Пока нет альтернативных сценариев (вариаций)

TRAC (Alec Sharp)



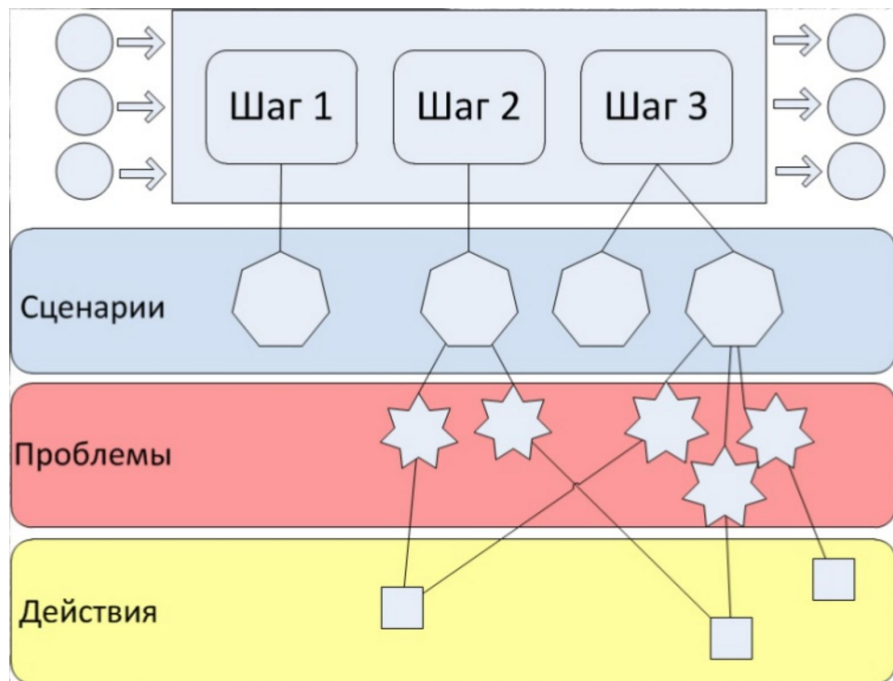
Алгоритм

1. Определиться с **контекстом**
 - a. Терминология
 - b. Ограничения
 - c. Стейкхолдеры
2. Выделить основные **строительные блоки**
 - a. Триггеры
 - b. Действия
 - c. Результаты
3. Построить **цепочки** действий
4. Найти **границы** процессов
5. Определить **участников** и **вариации**

Алгоритм (дополнительно)

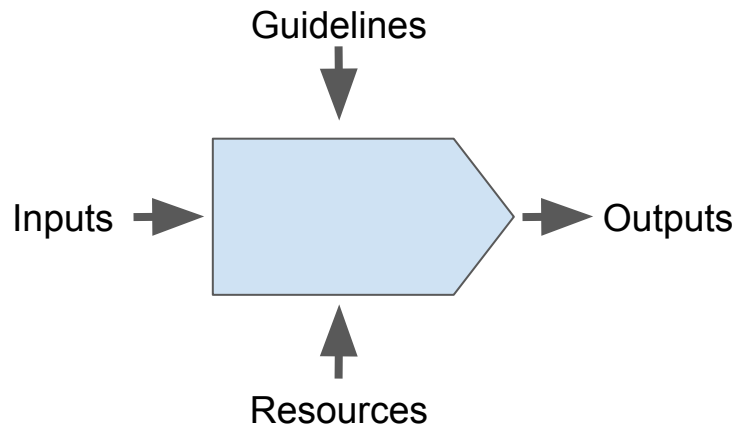
6. Определить цели
7. Определить метрики
8. Определить поддерживающие механизмы (enablers)
 - a. Дизайн процесса
 - b. ИТ-инфраструктура
 - c. Среда
 - d. Персонал
 - e. Политики
 - f. Контроль

Инструмент: Анализ проблемных зон



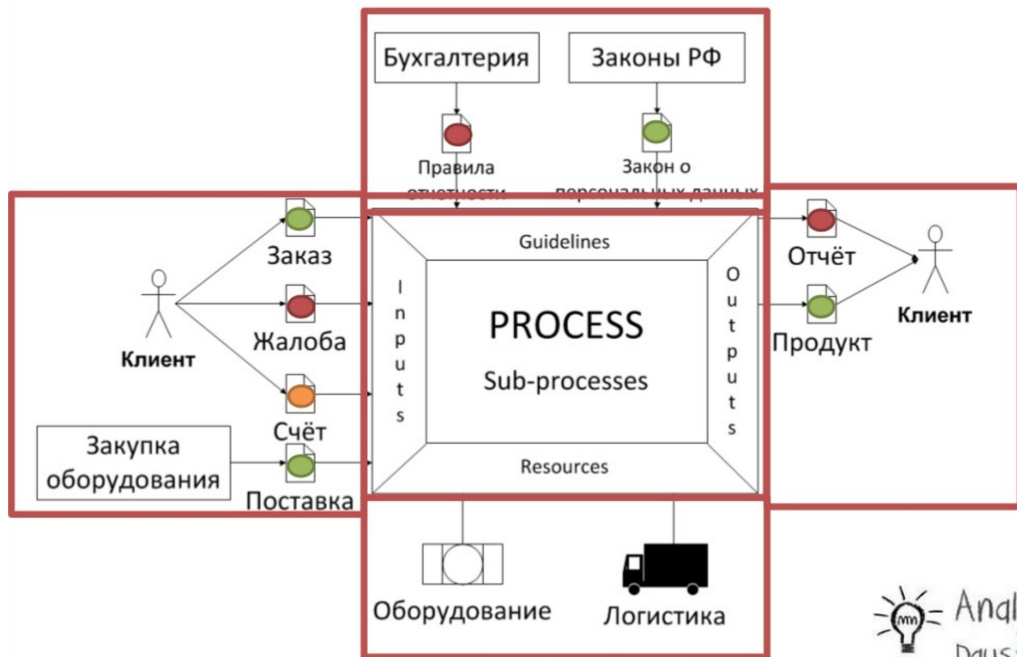
- Алгоритм
 - Есть рамочная диаграмма с шагами
 - Сценарии, Use cases
 - Выявляем проблемы и риски на каждом шаге
 - Работаем со стейкхолдерами
 - Для каждой проблемы/риска разрабатываем набор действий
- Зачем нужно
 - Простая форма (Excel)
 - Приоритезация

Инструмент: Igor



Инструмент: Igor

IGOR



Выполнение заявки

Триггеры	Действия				Результаты
- Звонок клиента - Письмо от клиента	Регистрация заявки	Выезд мастера	Оказание сервиса	Получение оплаты	- Заявка сохранена, - Сервис оказан, - - Оплата получена
Проблемы / Риски			Цели		
Проблемы: - Несвоевременный сервис - Сервис низкого качества - Отказ от оплаты Риски: - Пропущенные заявки - Пробки на дорогах			- Вывод сервисного обслуживания на безубыточность - Высокая удовлетворенность пользователей - 100% регистрация всех заявок		
Участники	Поддержка	Ограничения		Метрики	
- Клиенты - Мастера - Водители (аутсорс) - Секретарь	- Система регистрации и учета заявок - Фин.система	- Срок у конкурентов 2 дня - Законы предметной		- % зарегистрированных заявок от выполненных - Время закрытия заявки - Удовлетворенность клиентов	