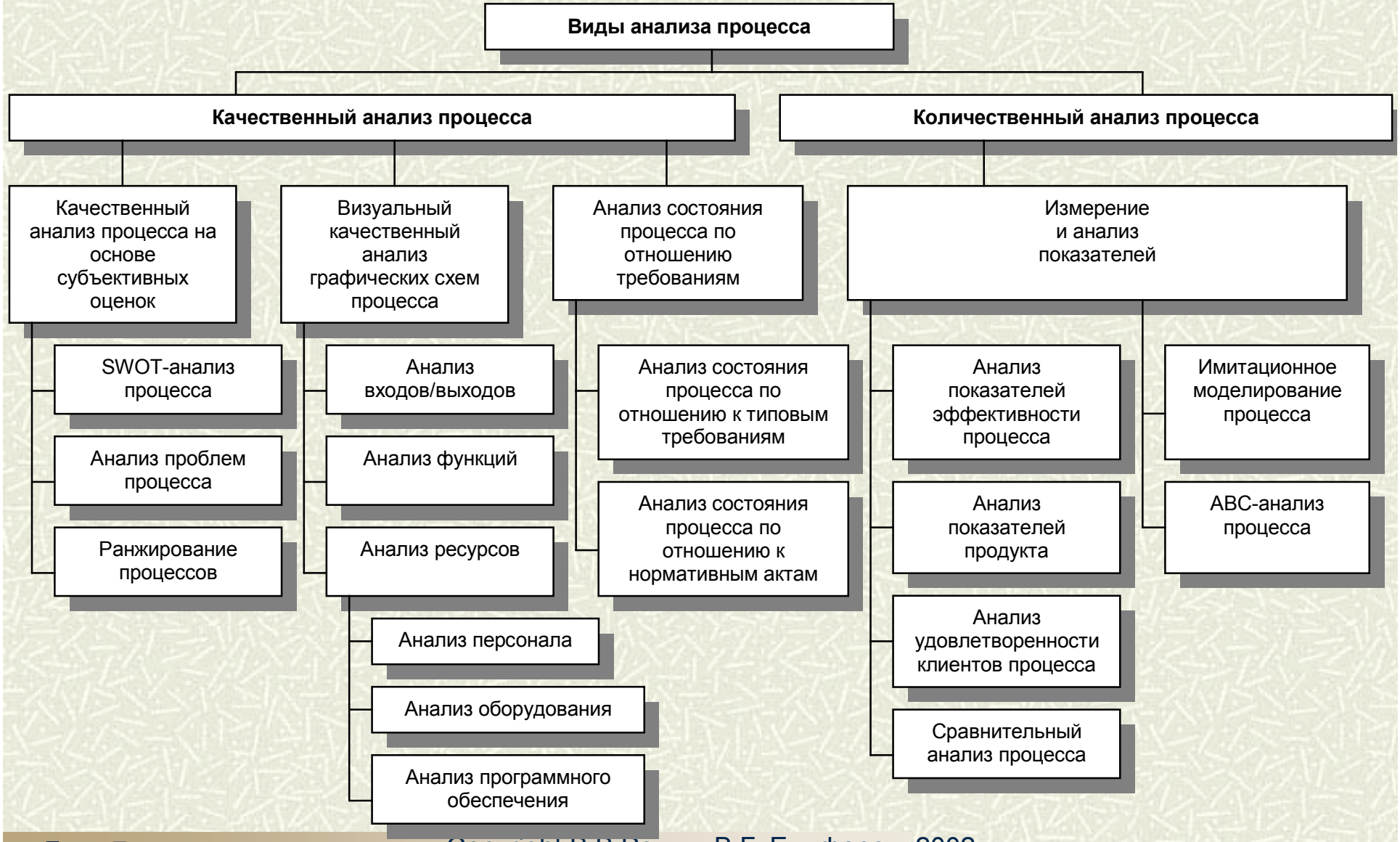
Блок 7. Методы анализа бизнес-процессов

- Методы анализа бизнес-процессов
- Классификация показателей оценки процессов
- Визуальный анализ графических схем процессов
- Методика аудита процессов

Copyright В.В.Репин, В.Г. Елиферов, 2002 г.

Виды анализа бизнес-процессов



Copyright В.В.Репин, В.Г. Елиферов, 2002 г.

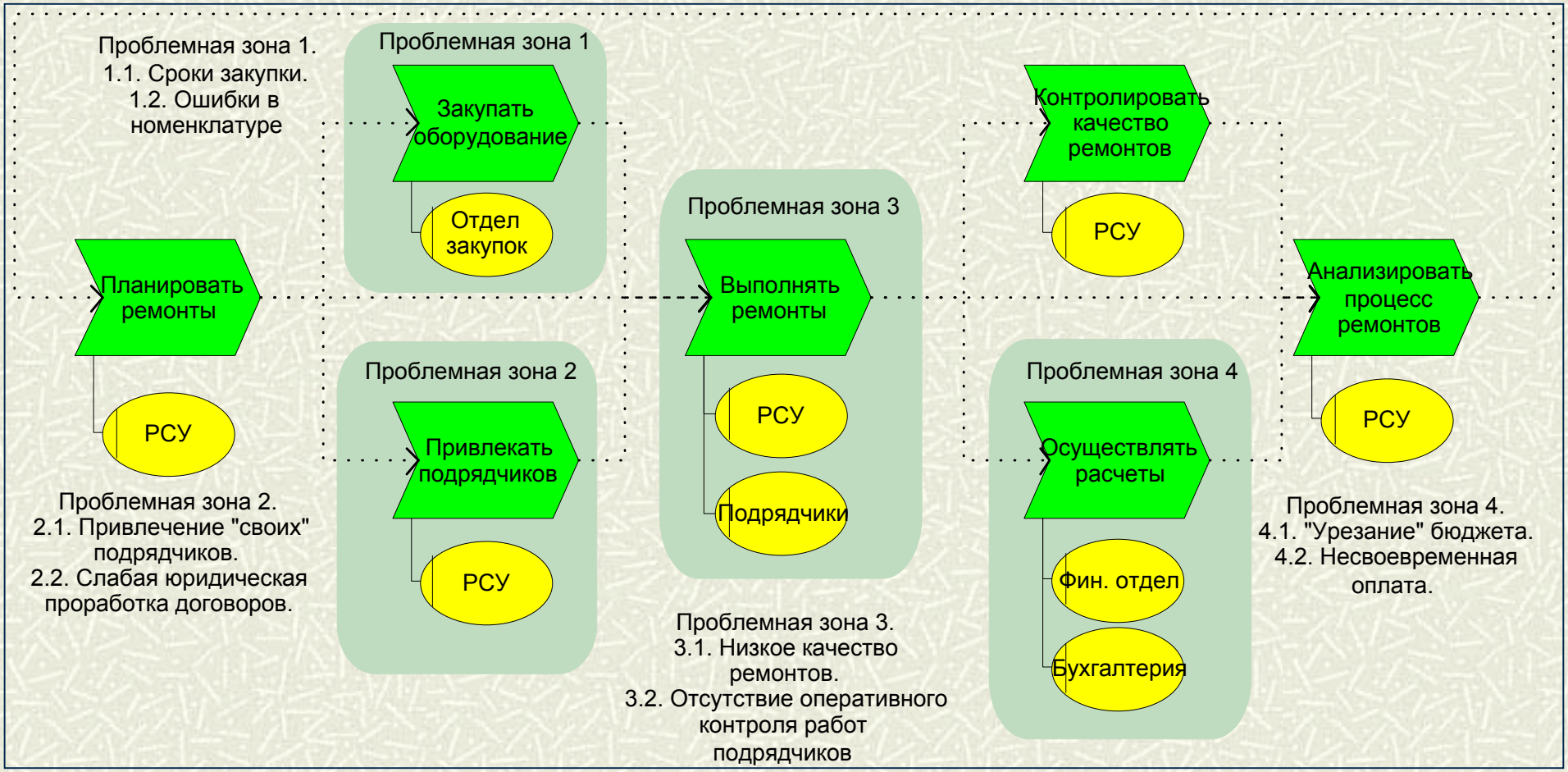
SWOT-анализ процесса

Сильные стороны	Слабые стороны
1. Есть руководитель – лидер. 2. Высокое качество продукции процесса. 3. Наличие квалифицированных кадров. 4. Высокая степень автоматизации.	1. Клиенты не удовлетворены сроками поставки продукции. 2. Частичное дублирование функций. 3. Нет системы измерения показателей эффективности процесса. 4. Нет должностных инструкций на ряд исполнителей.
Возможности	**Угрозы**
1. Повышение эффективности за счет внедрения системы CRM. 2. Снижение накладных расходов. 3. Сокращение сроков выполнения заказов за счет дальнейшей автоматизации.	1. Потеря клиентов вследствие длительных сроков поставки. 2. Снижение качества продукции. 3. Большая зависимость от личностей исполнителей процесса.

Copyright В.В.Репин, В.Г. Елиферов, 2002 г.

Анализ проблемных областей

Визуальный анализ -> Обсуждение -> Реорганизация



Copyright В.В.Репин, В.Г. Елиферов, 2002 г.

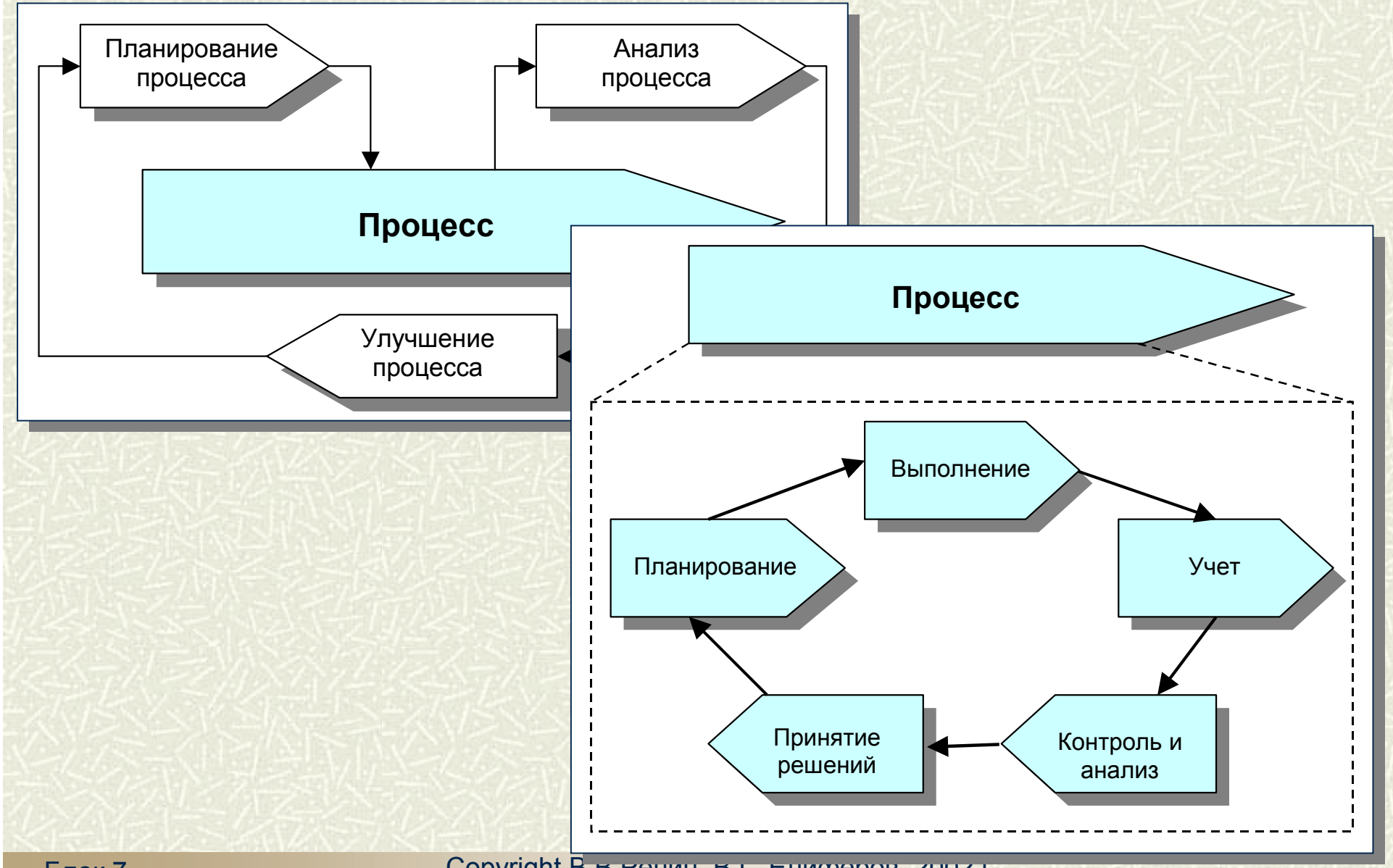
Ранжирование процессов

- Определить процессы
- Определить параметры оценки процессов
- Рассчитать значения параметров
- Проранжировать процессы
- Принять решение о реорганизации

Важность процесса/состояние процесса	Высокая эффектив-ность	Средняя эффектив-ность	Низкая эффектив-ность
Очень важный процесс	*Процесс 1*	-	*Процесс 2*
Важный процесс	*Процесс 6*	*Процесс 3*	-
Второстепенный процесс	*Процесс 5*	*Процесс 7*	*Процесс 4*

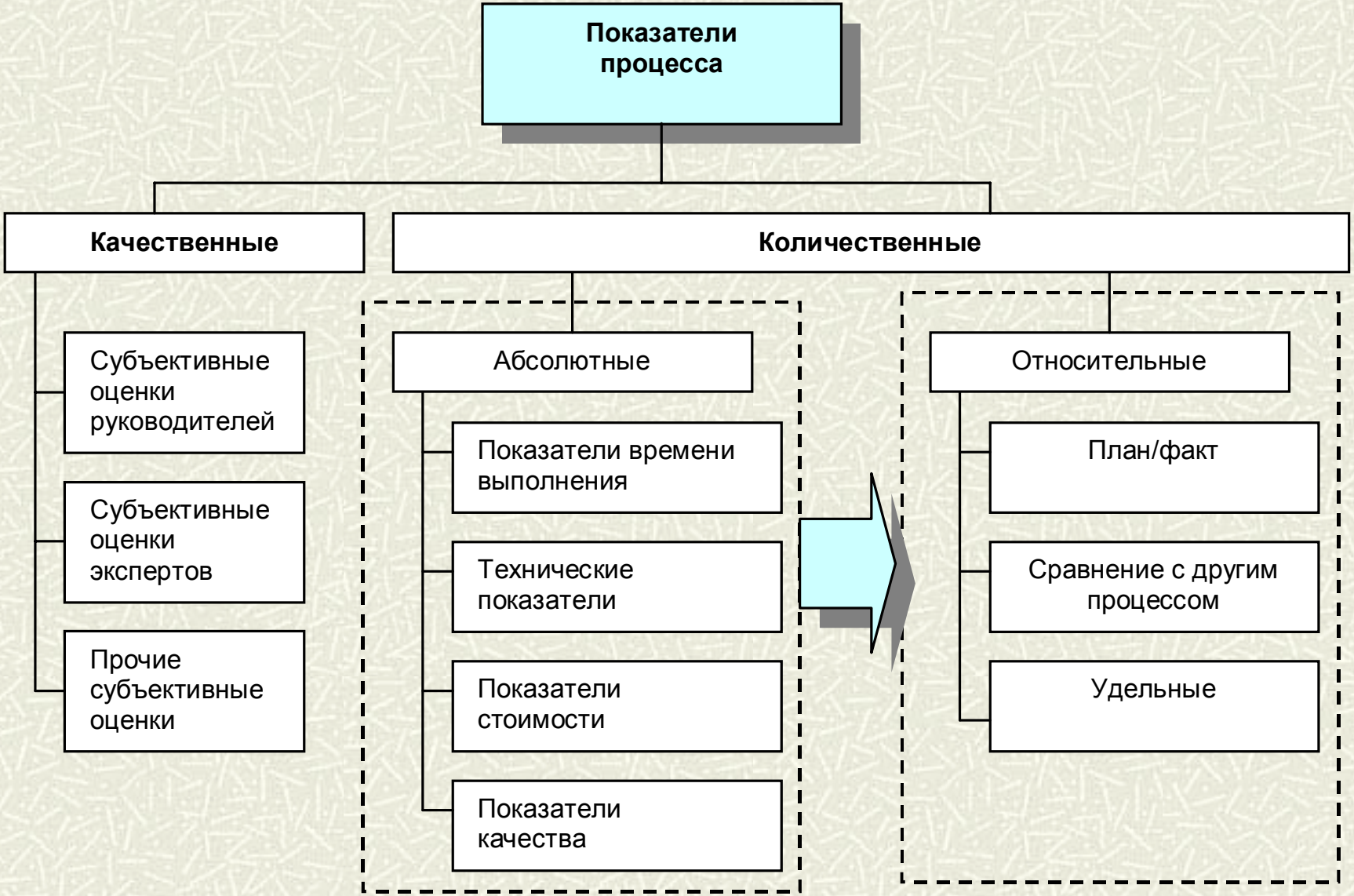
Copyright В.В.Репин, В.Г. Елиферов, 2002 г.

Наличие цикла P-D-C-A



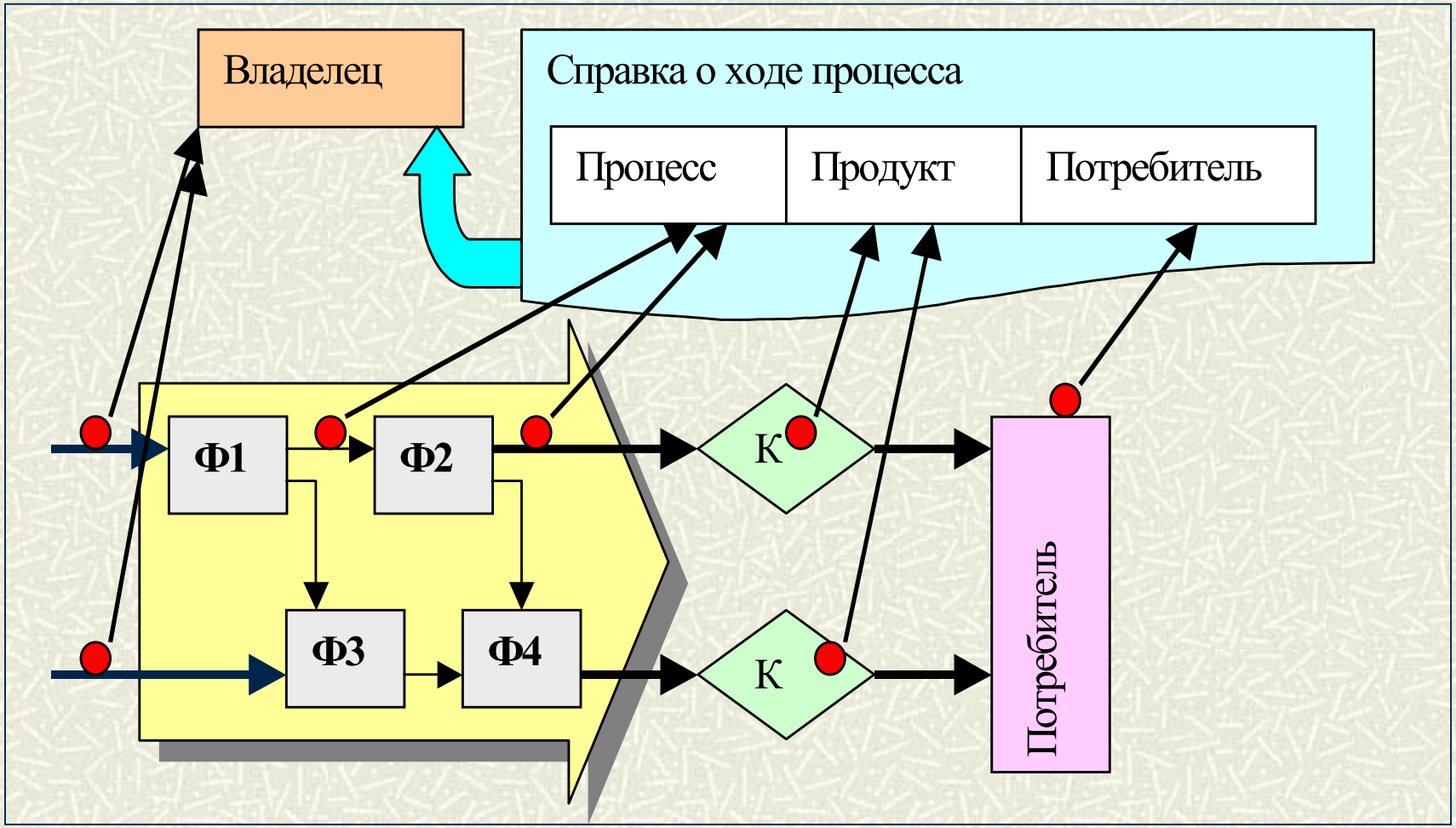
Copyright В.В.Репин, В.Г. Елиферов, 2002г.

Показатели процесса



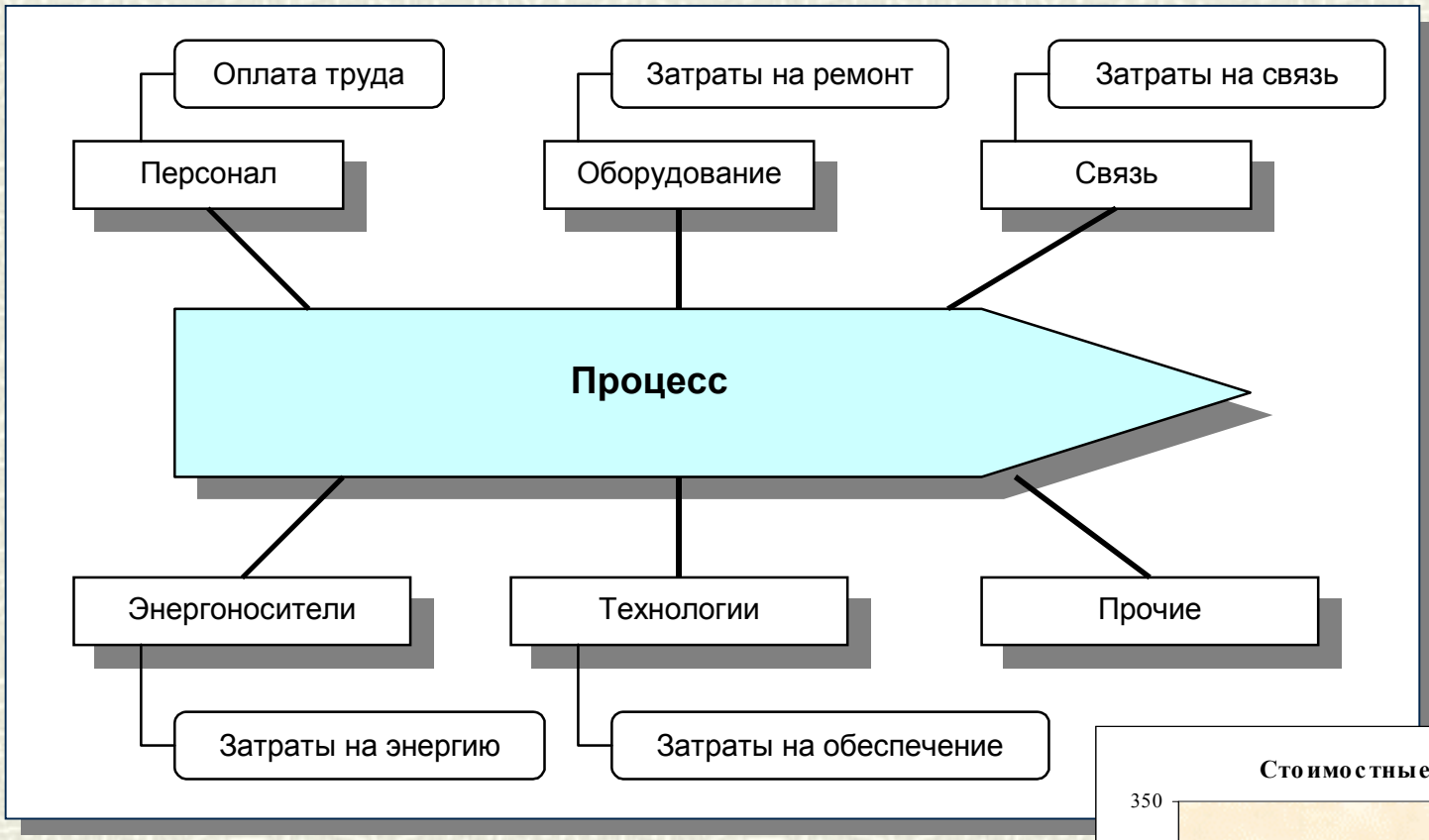
Copyright В.В.Репин, В.Г. Елиферов, 2002 г.

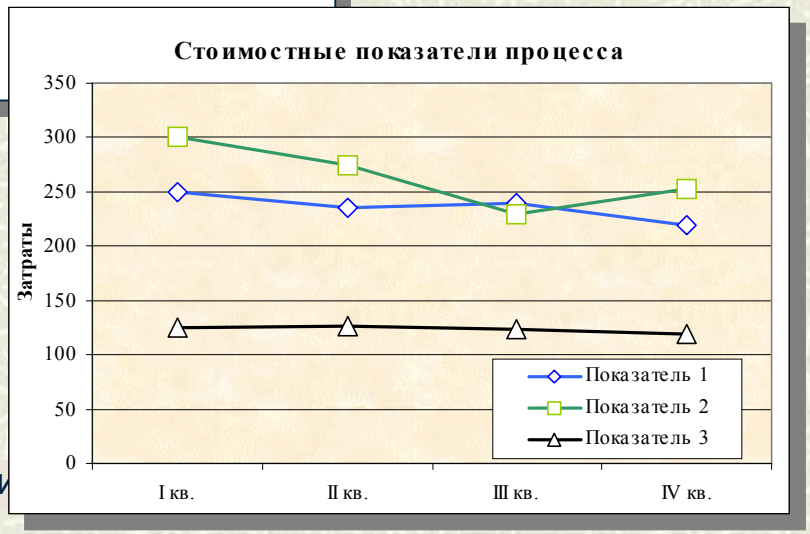
Контрольные точки процесса



Copyright В.В.Репин, В.Г. Елиферов, 2002 г.

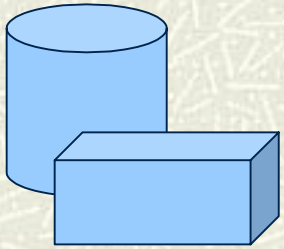
Показатели стоимости



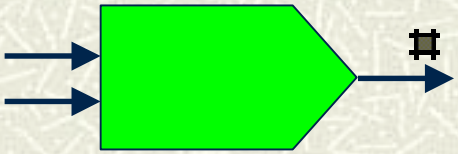


Copyright В.В.Репин, В.Г. Ели

Работа на трех уровнях



- Анализ стоимости ресурсов
  - закупочная цена;
  - стоимость рабочей силы;
  - стоимость технологии (оборудование, документация, среда);
  - % ресурсов, несоответствующих требованиям



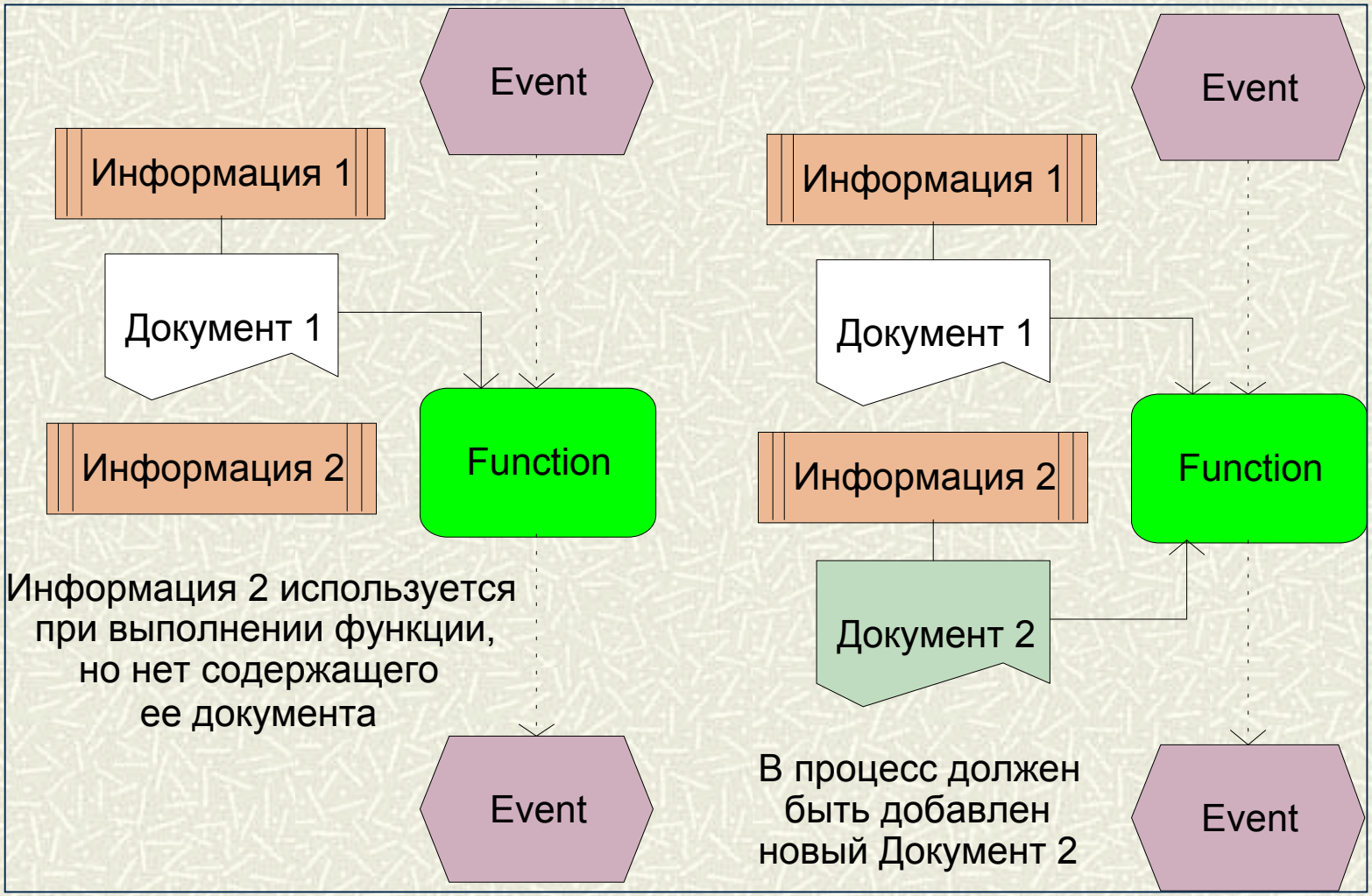
- Анализ операций:
  - обоснование необходимости использования;
  - эффективность операции;
  - степень соответствия качества результата требованиям

- Анализ продуктов:
  - состав продукта (ресурсы);
  - конструкция;
  - состав операций, необходимых для производства.

Copyright В.В.Репин, В.Г. Елиферов, 2002 г.

Анализ графических схем

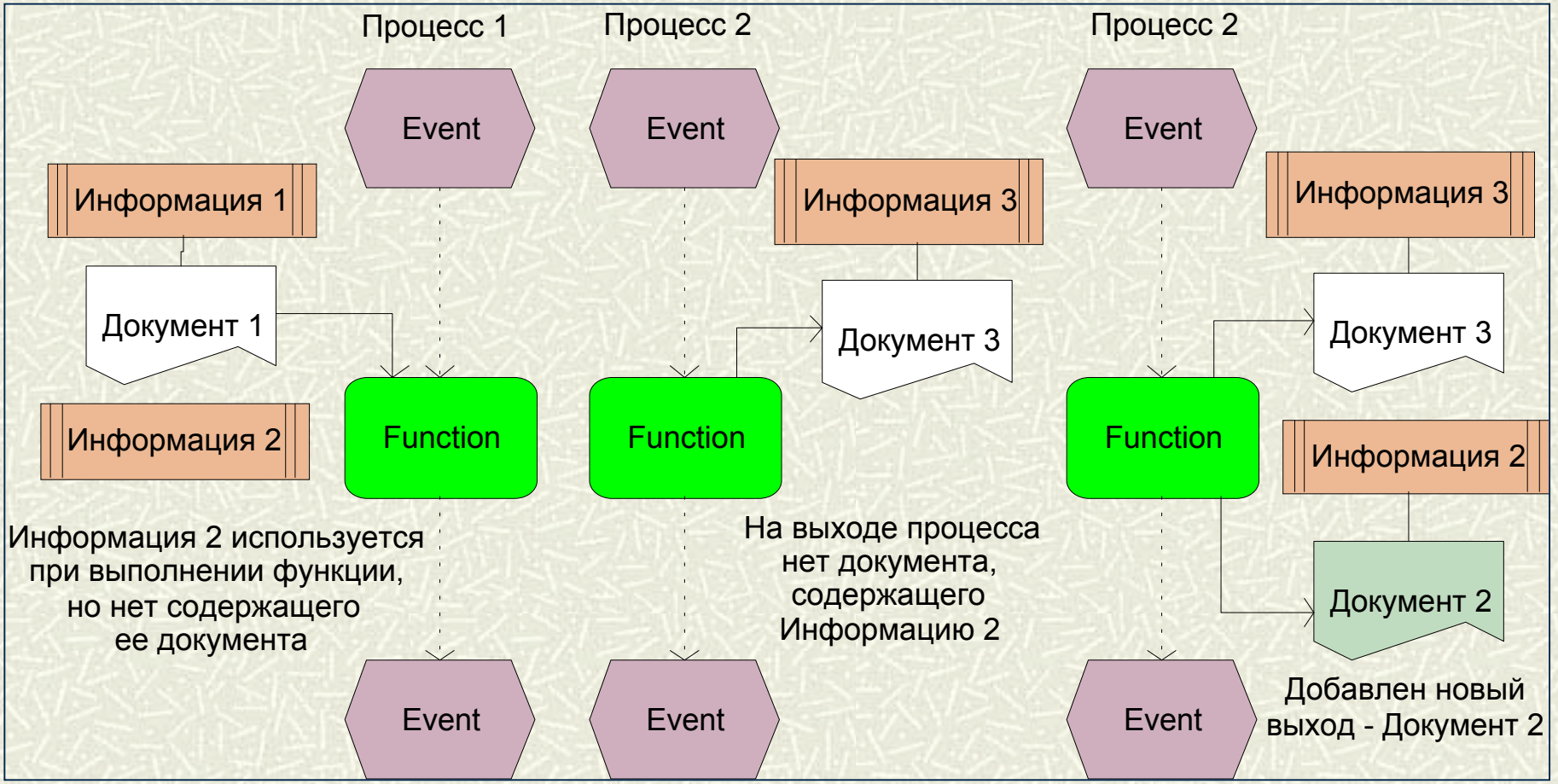
Выявление потребности во входах



Copyright В.В.Репин, В.Г. Елиферов, 2002 г.

Анализ графических схем

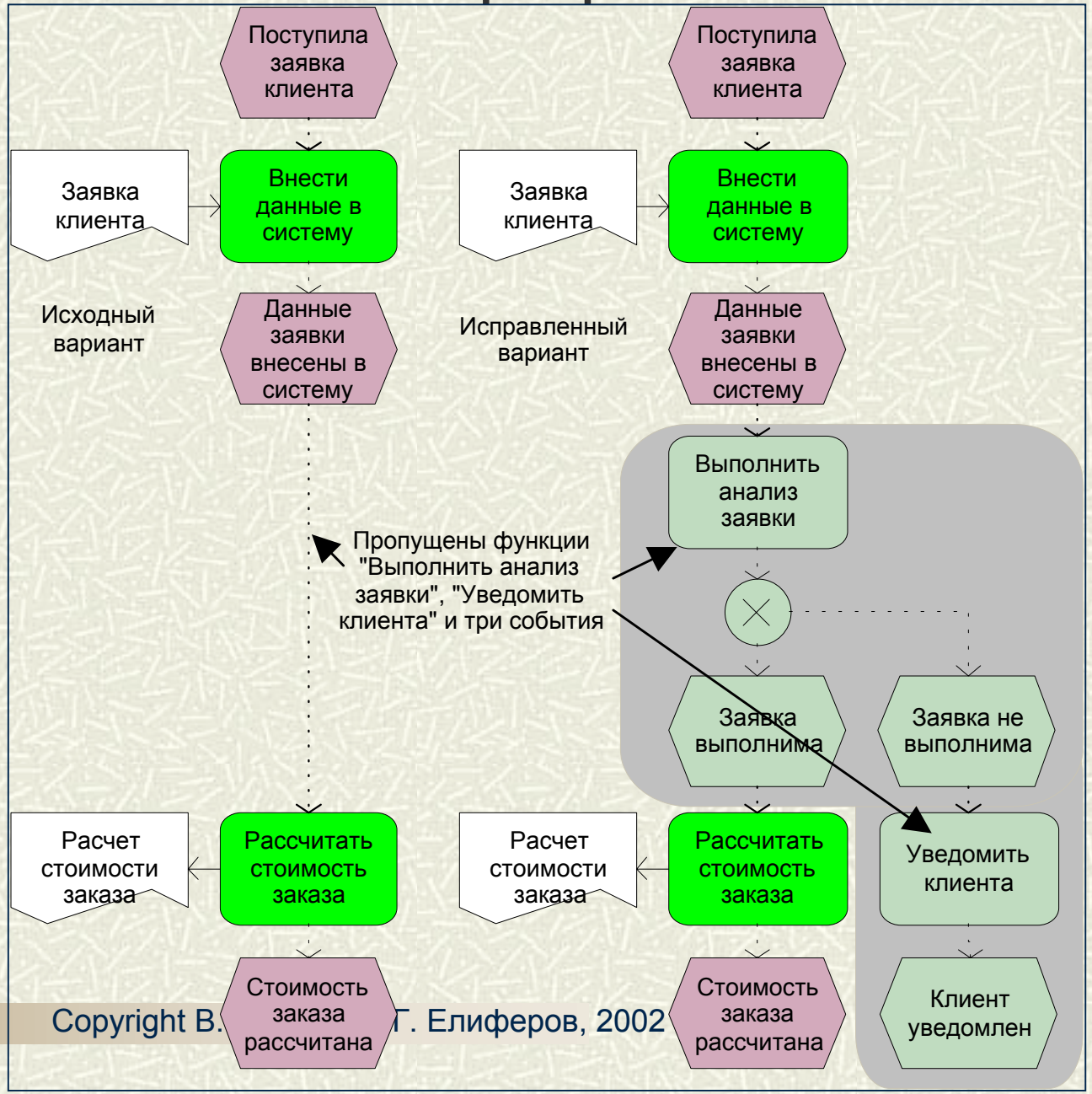
Выявление потребности в выходах



Copyright В.В.Репин, В.Г. Елиферов, 2002 г.

Анализ графических схем

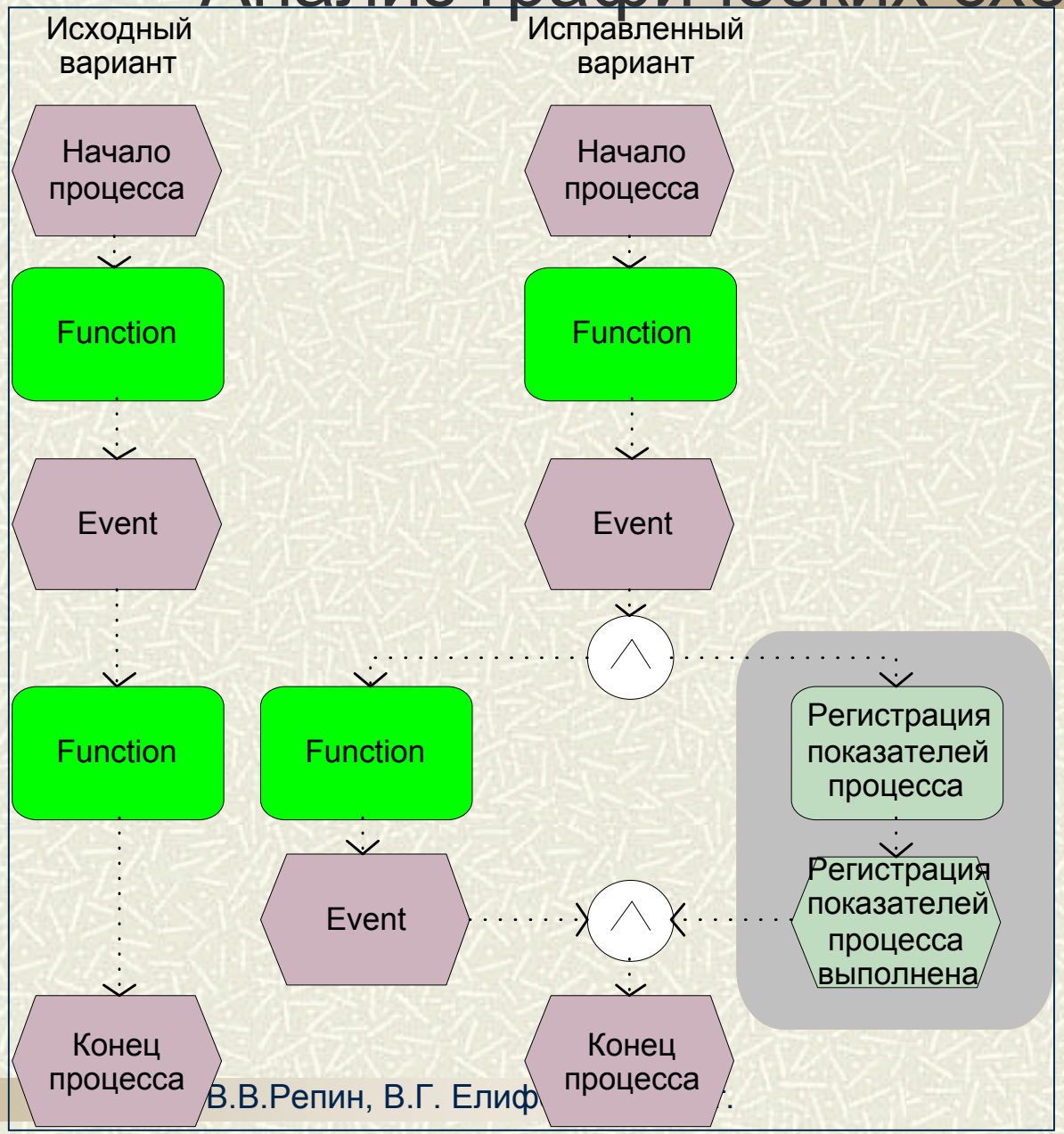
Дополнение необходимым и функциями



Copyright В. Т. Елиферов, 2002

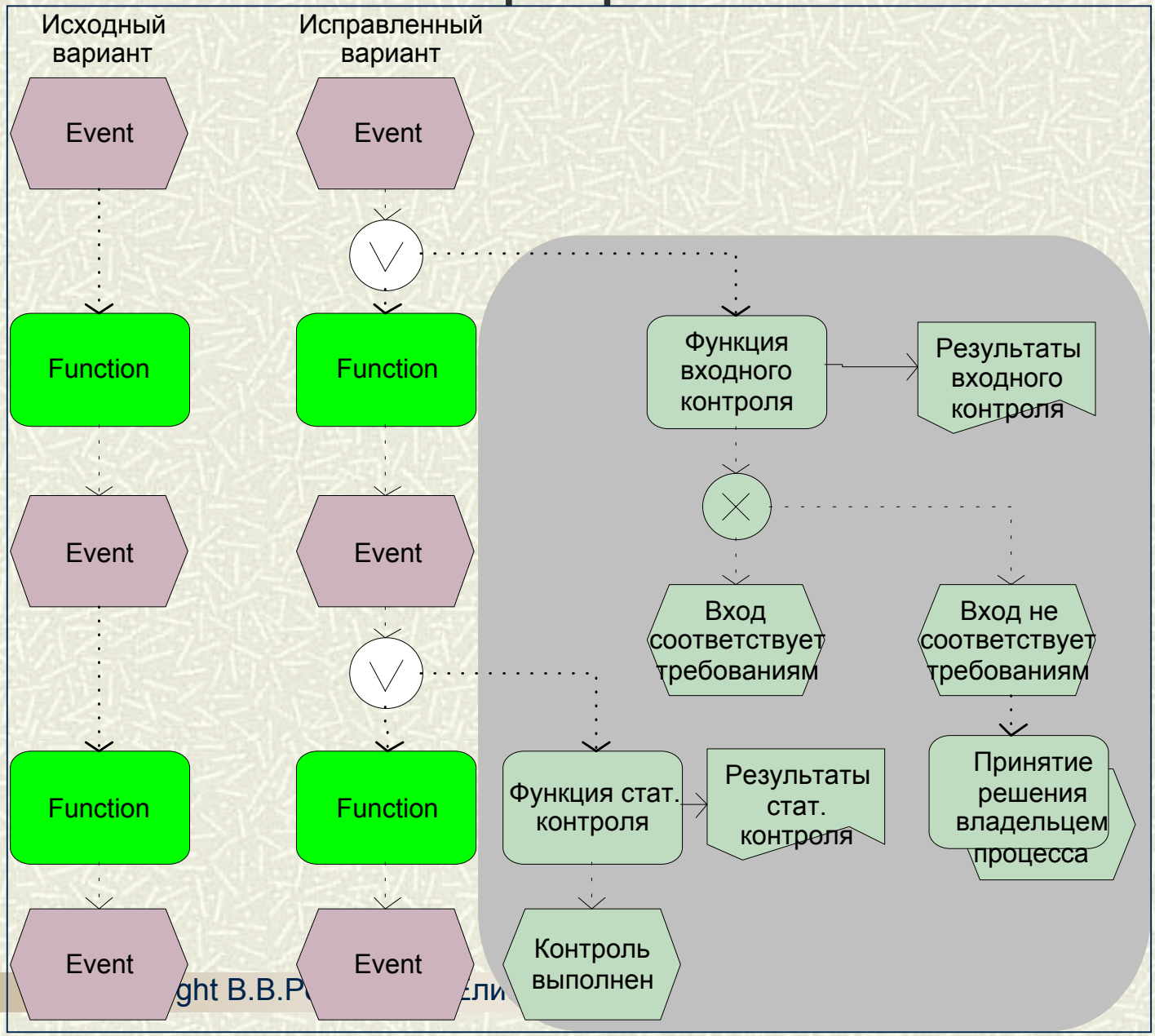
Анализ графических схем

Измерение показателей процесса



Анализ графических схем

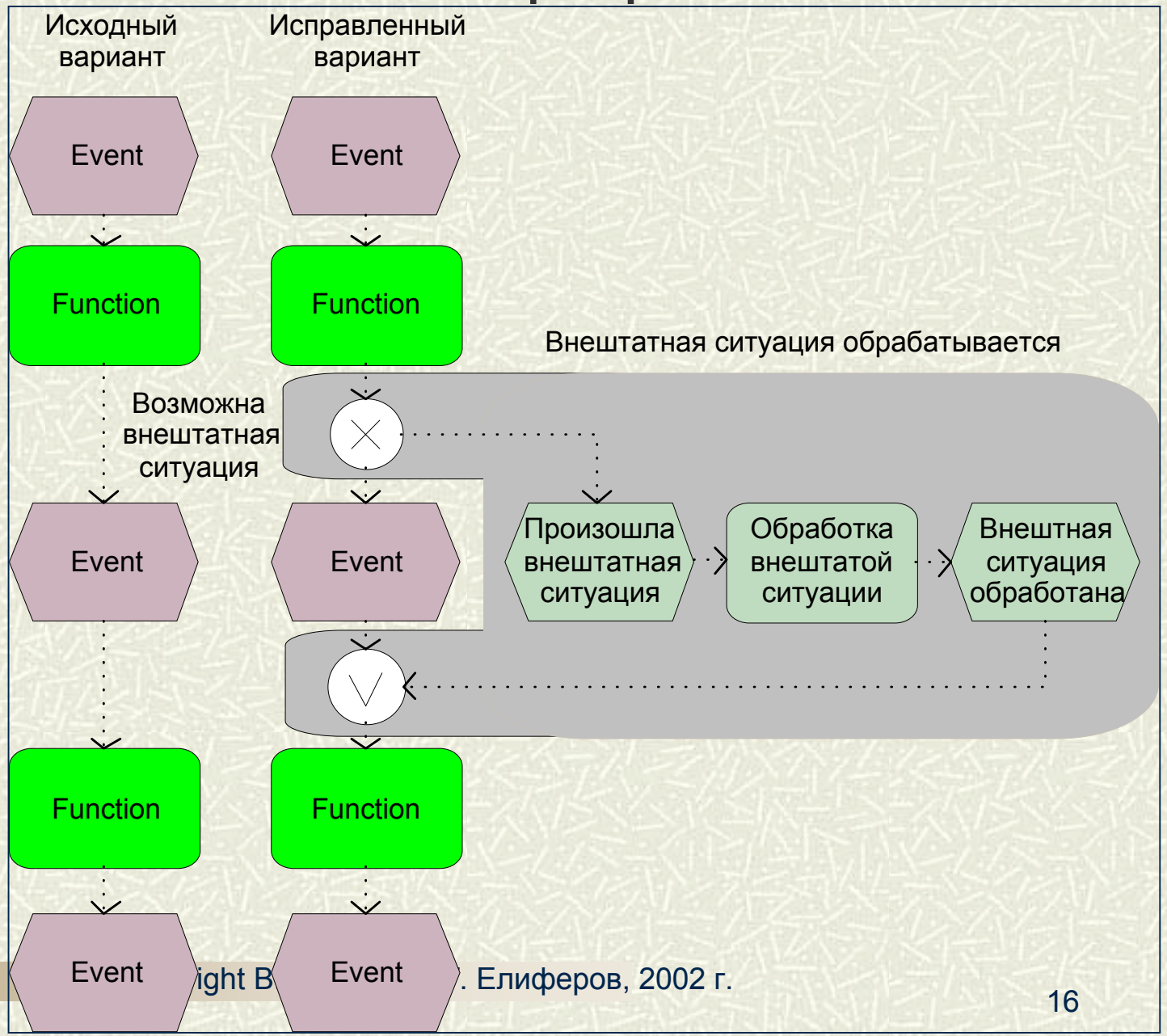
Анализ наличия контрольных функций



ght B.B.P

Анализ графических схем

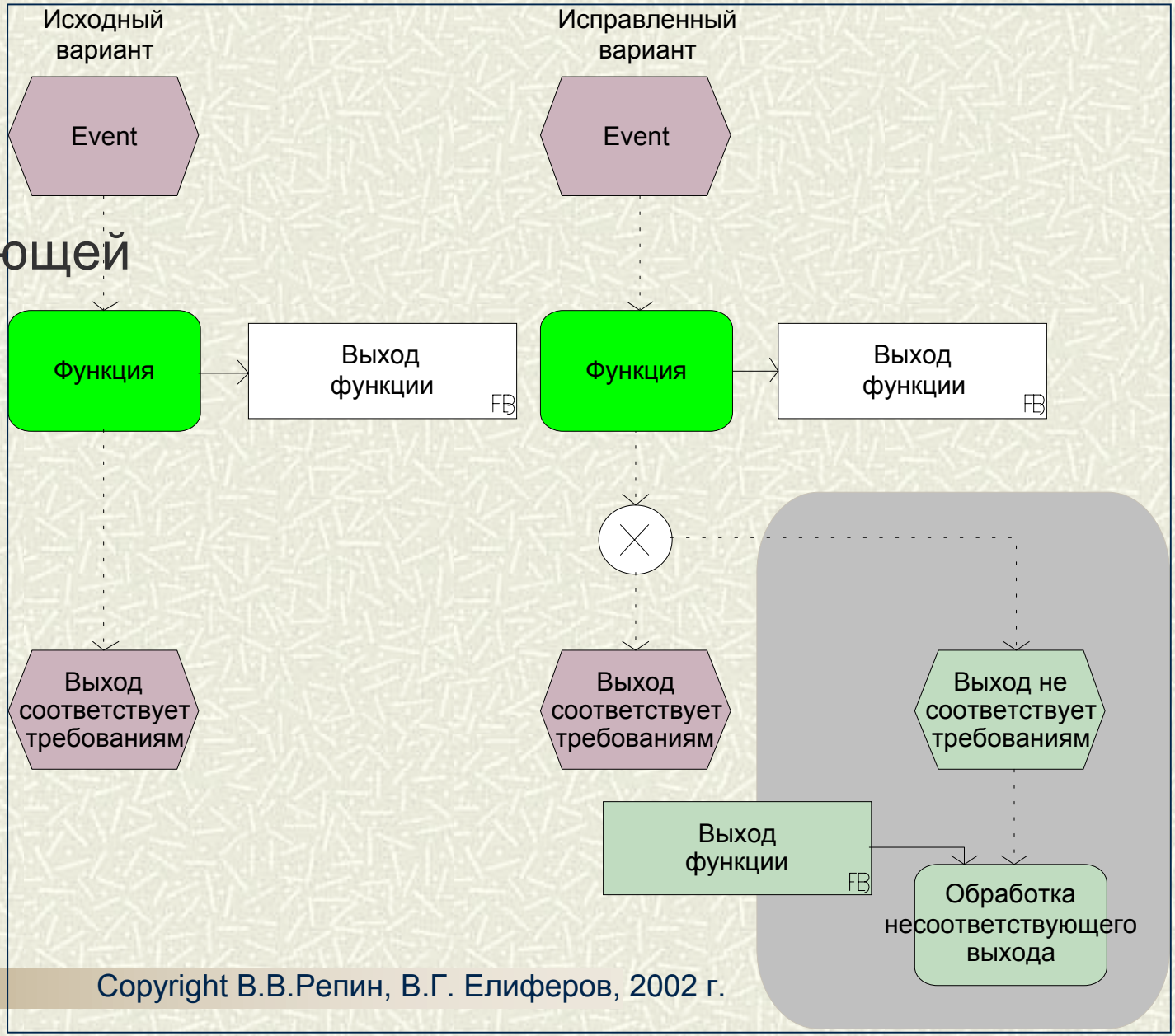
Функции по обработке внештатных ситуаций



ight B . Елиферов, 2002 г.

Анализ графических схем

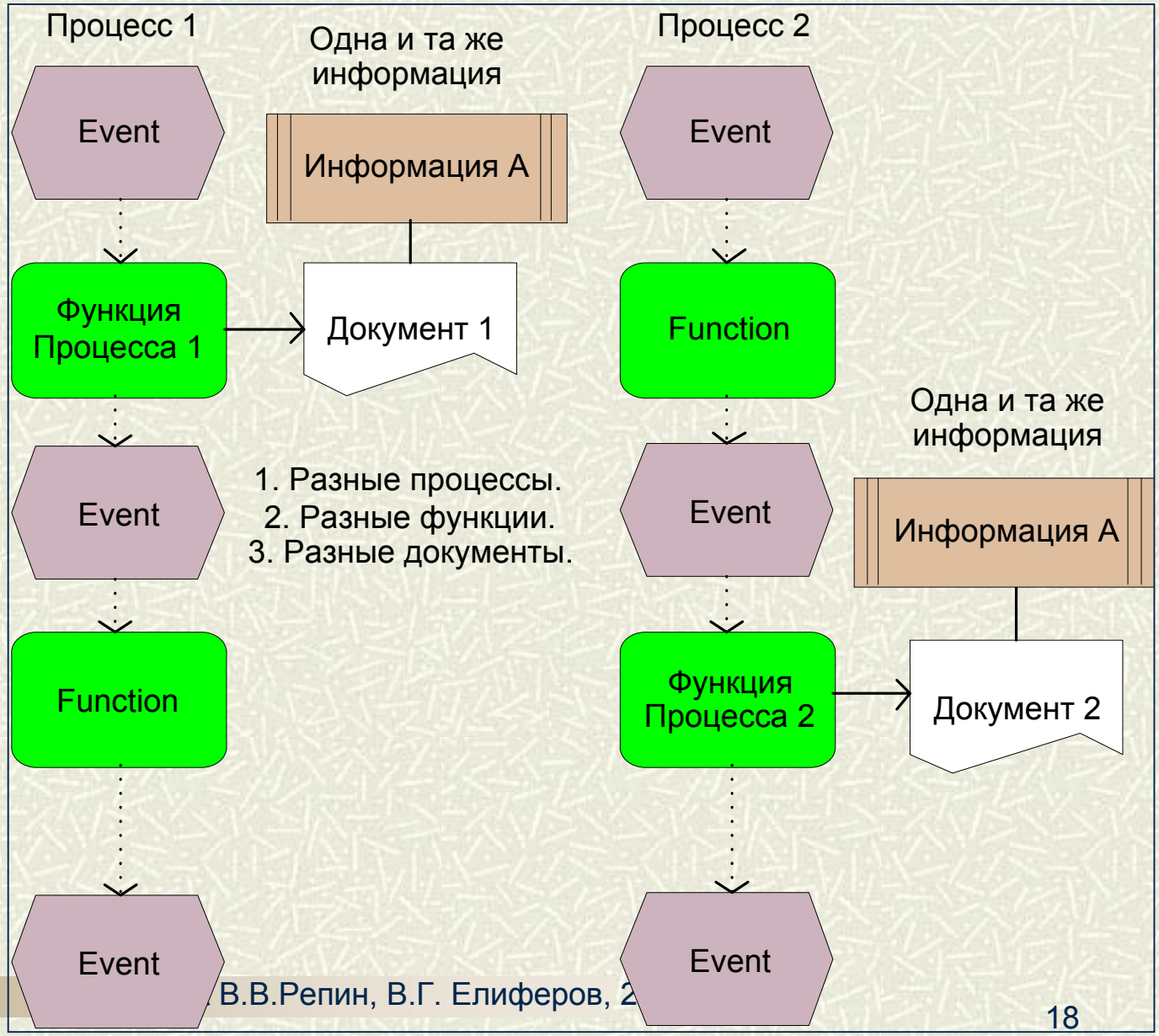
Работа с несоответствующей продукцией



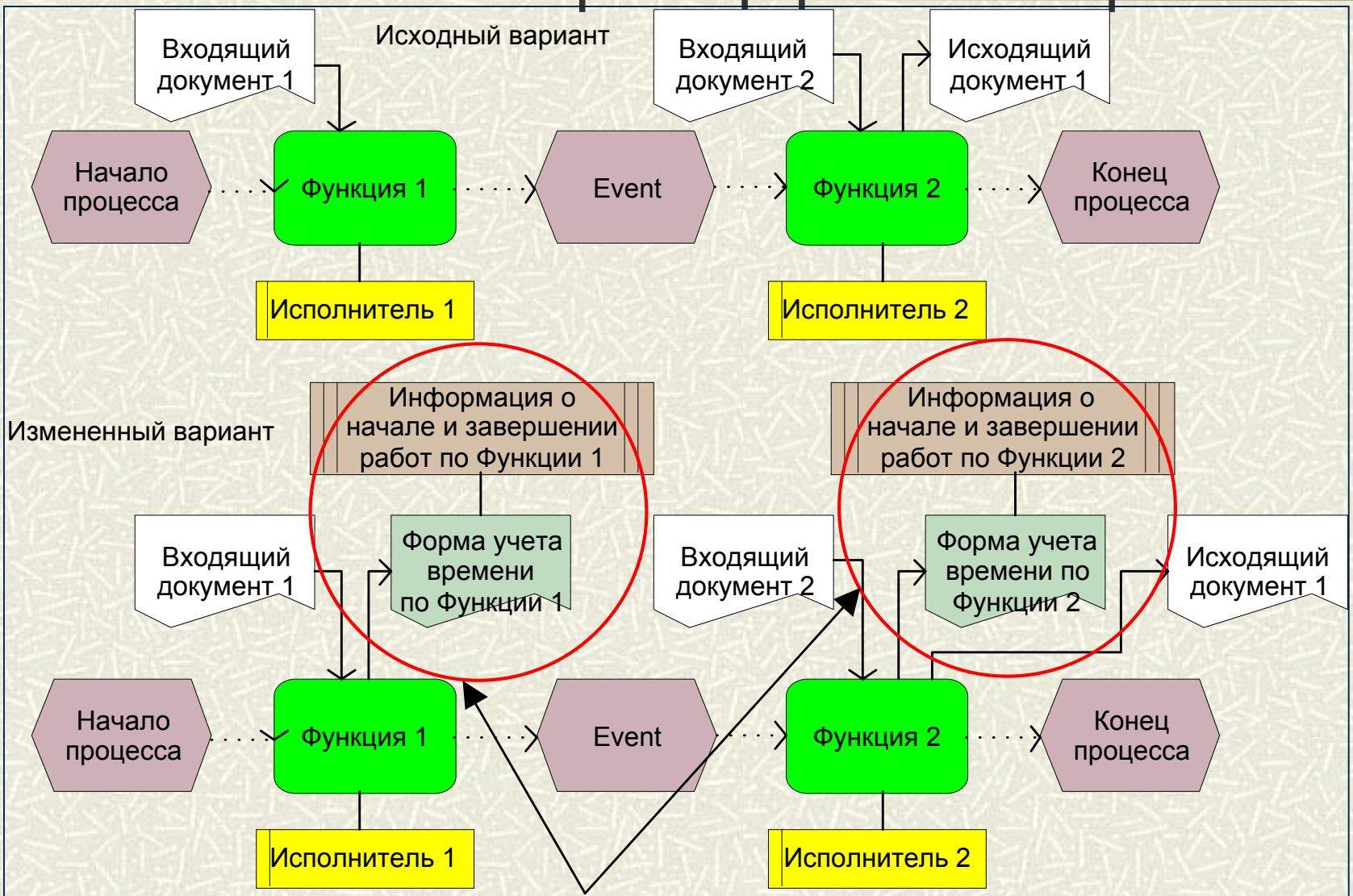
Copyright В.В.Репин, В.Г. Елиферов, 2002 г.

Анализ графических схем

Дублирование функций



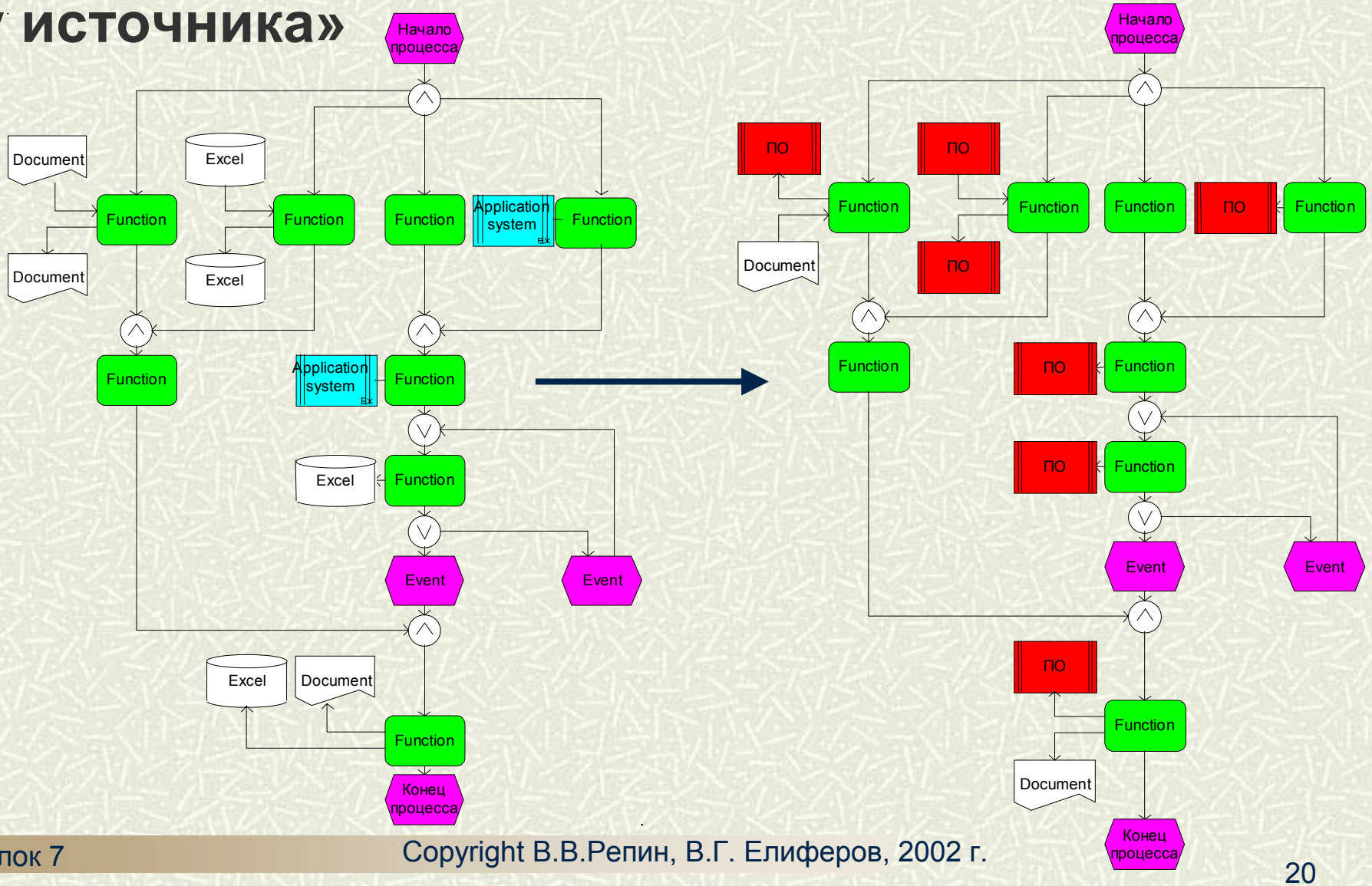
Пример расчета времени



Расчет общей длительности процесса на основе информации о длительности выполнения каждой функции процесса

Copyright В.В.Репин, В.Г. Елиферов, 2002 г.

«Фиксируйте информацию один раз - у источника»

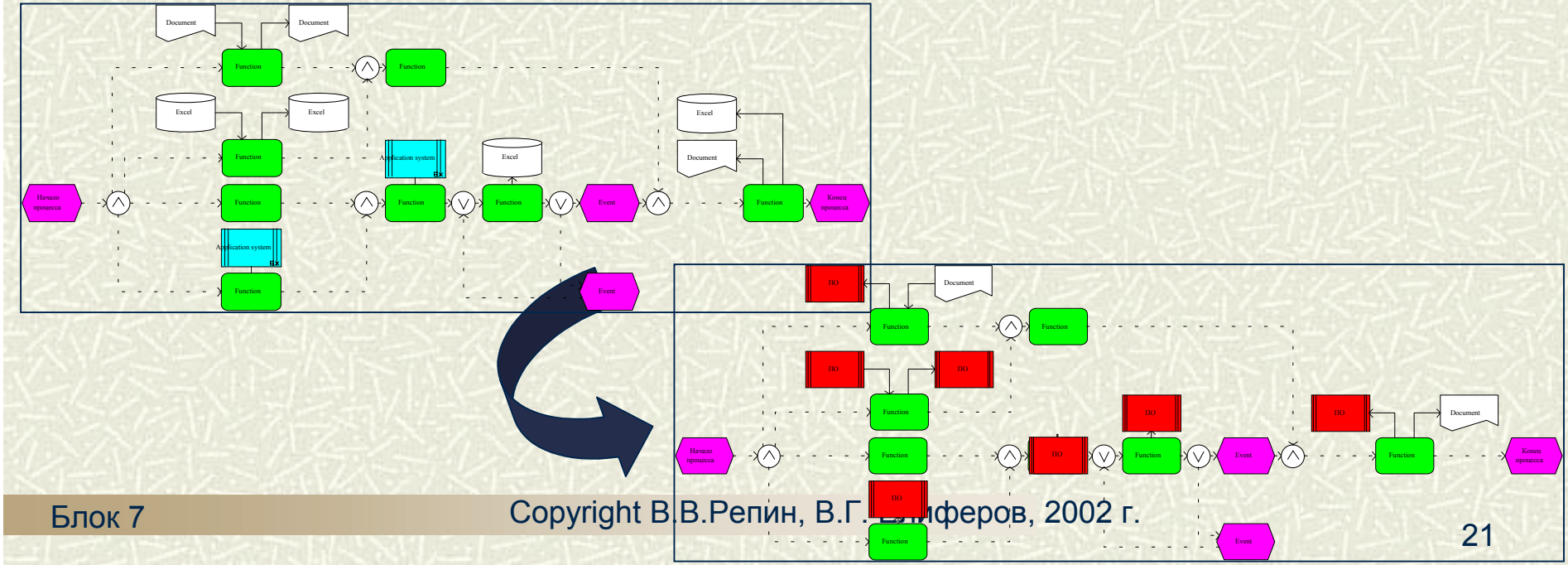


Copyright В.В.Репин, В.Г. Елиферов, 2002 г.

Интеграция бизнес-процессов и программного обеспечения

Интеграция бизнес-процессов и системы автоматизации проводится на нескольких уровня описания:

- на уровне описания бизнес-процессов и процедур (процессный взгляд);
- на уровне описания объектов бизнес-процессов и их свойств (объектный взгляд);
- на уровне модели данных с использованием CASE-систем (различные методики описания).

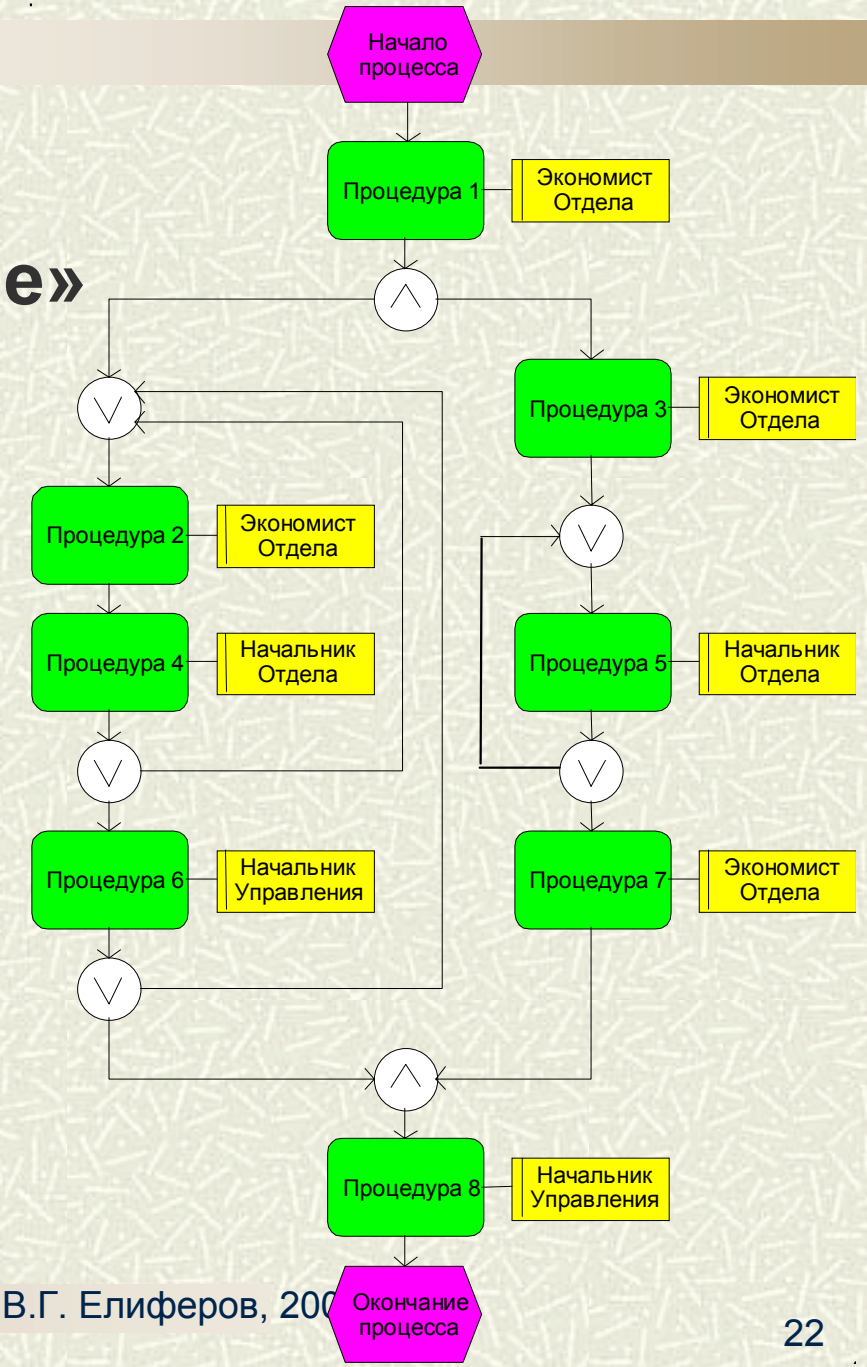


Copyright В.В.Репин, В.Г. Елиферов, 2002 г.

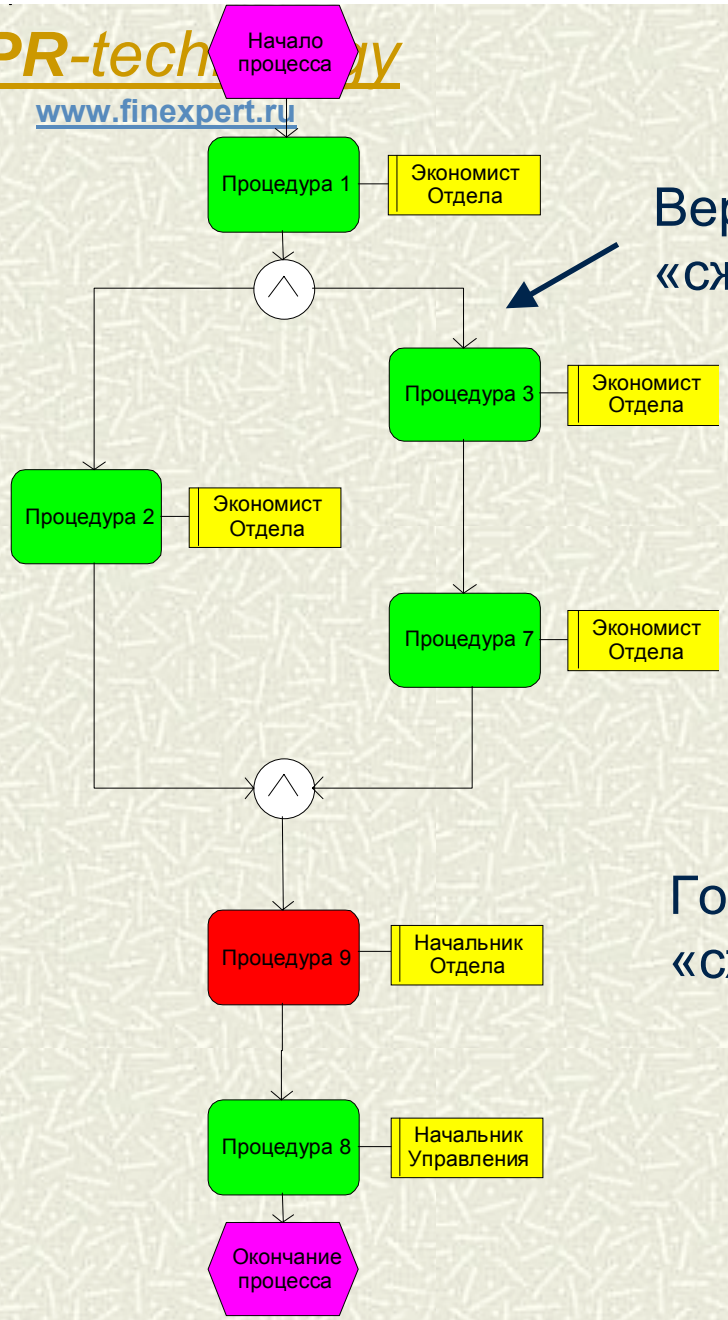
Вертикальное и горизонтальное «сжатие» бизнес-процесса

Вертикальное «сжатие»:
сокращение уровней функциональной иерархии, задействованных в выполнении процесса

Горизонтальное «сжатие»:
сокращение времени, выполнения процедур, количества процедур, повышение эффективности

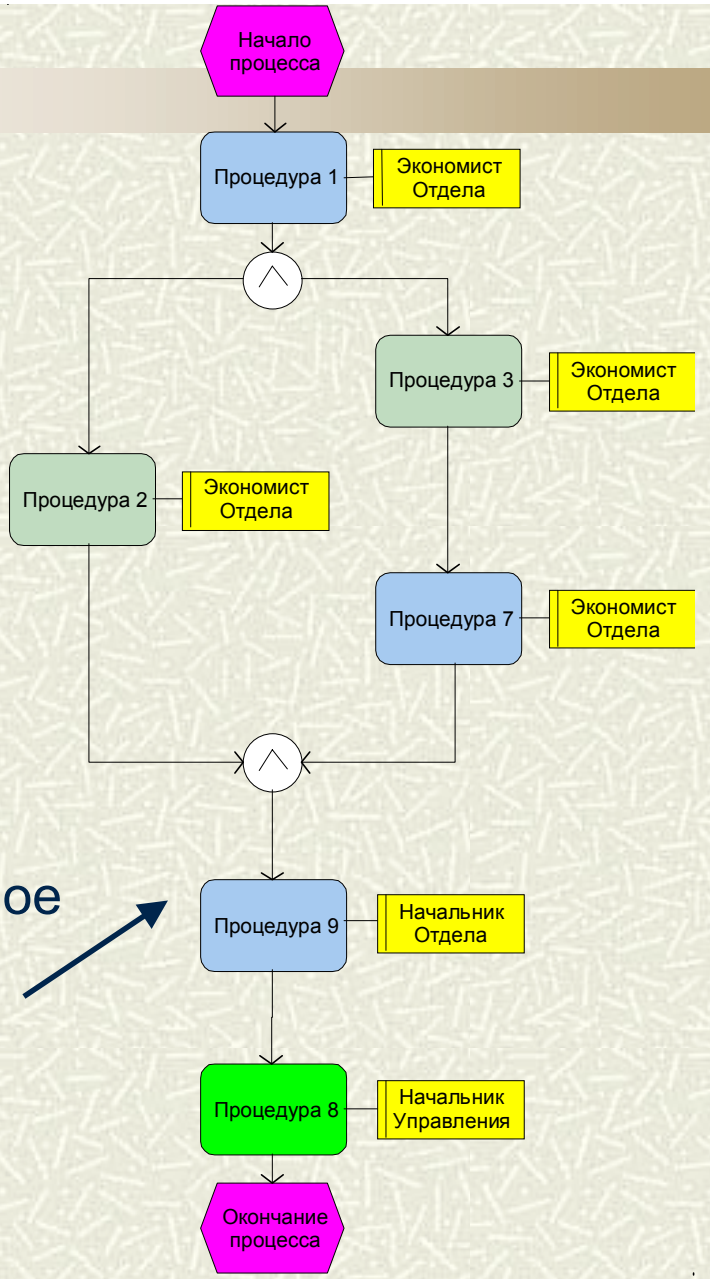


Copyright В.В.Репин, В.Г. Елиферов, 200



Вертикальное «сжатие»

Горизонтальное «сжатие»



Сокращение времени выполнения на 30%

Сокращение времени выполнения на 50%

Copyright В.В.Репин, В.Г. Елиферов, 2002 г.

Аудит бизнес-процесса

- **Для чего проводится аудит процесса?**
  - Общая цель аудита процесса состоит в получении информации о процессе, позволяющей оценить процесс по отношению к требованиям, предъявляемым к его функционированию, управлению, эффективности, выходам и степени удовлетворенности клиента.
- **Аудит процесса основан на:**

  1) анализе документов, регламентирующих процесс организации Заказчика;

  2) проведении интервьюирования сотрудников организации Заказчика;

  3) анализе полученной информации.
- **Когда проводится аудит?**

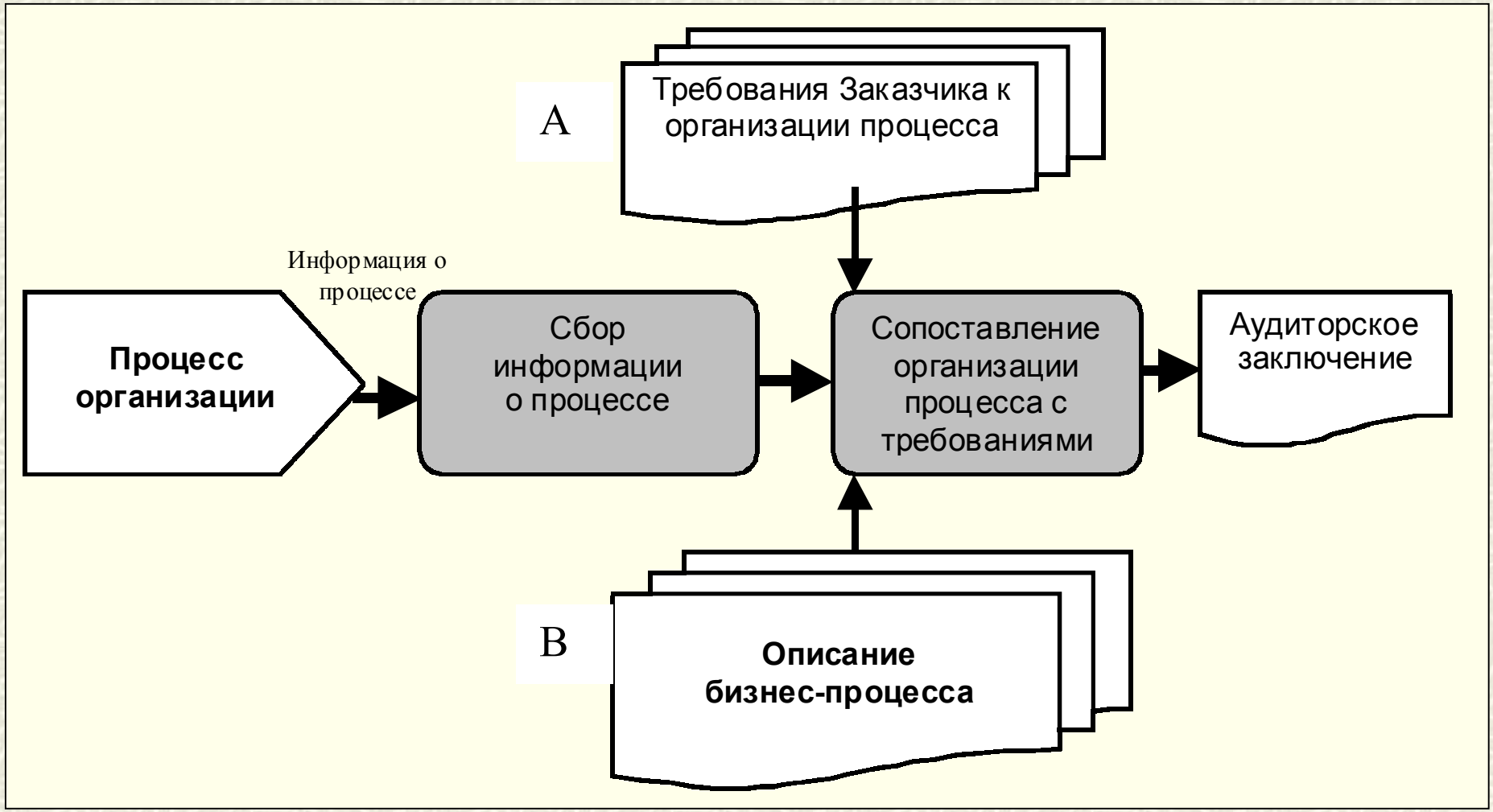
  1) аудит после разработки и внедрения регламентирующей бизнес-процесс документации;

  2) плановый аудит;

  3) внеплановый аудит.

Copyright В.В.Репин, В.Г. Елиферов, 2002 г.

Концепция аудита процесса



Copyright В.В.Репин, В.Г. Елиферов, 2002 г.

BPR-technology
www.finexpert.ru

Состав работ по аудиту процесса

№	Наименование работ	Состав работ	Результат
1	**Определение объекта и целей аудита**	1. Принятие решения о проведении аудита. Выбор объекта и целей аудита. 2. Назначение руководителя группы аудита и создание самой группы.	1. Распоряжение о проведении аудита и создании группы аудиторов.
2	**Планирование и организация аудита**	1.Получение предварительной информации о бизнес-процессе. 2. Разработка и утверждение программы аудита у Заказчика. 3. Выделение ресурсов, необходимых для проведения аудита.	1. Разработка программы и сроков аудита. 2. Утвержденная программа. 3. Ресурсы выделены.
3	**Предварительное ознакомление с бизнес-процессом**	1. Проведение предварительного совещания с владельцем бизнес-процесса. 2. Интервьюирование владельца и 1-2 специалистов бизнес-процесса.	1.Представление группы владельцу бизнес-процесса. 2. Предварительное знакомство руководителя аудита с бизнес-процессом.
4	**Сбор и анализ документов по бизнес-процессу**	1. Сбор существующих документов по бизнес-процессу. 2. Подготовка форм документов для сбора информации. 3. Анализ документов.	1. Перечень документов бизнес-процесса. 2. Формы сбора информации.
5	**Подготовка к проведению аудита**	1. Проведение инструктажа участников внутренней проверки. 2. Согласование сроков проведения интервью с руководством проверяемого бизнес-процесса (подразделения, Компании).	1. Готовность группы. 2. Сроки и объем интервью согласованы.
6	**Сбор информации о бизнес-процессе**	1. Проведение интервью с руководителями и специалистами бизнес-процесса (подразделения, Компании). 2. Обработка информации в соответствии с требованиями.	1. Информация о существующем состоянии бизнес-процесса (подразделения), формализованная с учетом требований. 2. Перечень документов бизнес-процесса.
7	**Анализ полученных документов и подготовка отчета**	1. Сопоставление требований к бизнес-процессу и информации по описанию и регламентации бизнес-процесса, полученной в результате аудита бизнес-процесса. 2. Проведение заключительного совещания с владельцем бизнес-процесса (Компании, подразделения) 3. Формирование Отчета.	1. Отчет.
8	**Сдача отчета Заказчику**	1. Презентация Отчета Заказчику. 2. Доработка Отчета.	1. Принятый Заказчиком Отчет

Организация аудита процесса

- Решение о проведении аудита оформляется распоряжением, в котором указываются:
  - а) причины аудита (плановый или внеплановый);
  - б) объект и цели аудита;
  - в) создание группы для проведения аудита и ее состав;
  - г) назначение Руководителя аудита;
  - д) срок разработки и утверждения программы аудита.

Copyright В.В.Репин, В.Г. Елиферов, 2002 г.

BPR-technology
www.finexpert.ru

Сбор информации по процессу

№	Элементы процесса	Заполняемая информация
1	**Название процесса**	*Название процесса (функциональное назначение подразделения).*
2	**Название подразделения**	*1. Полное и сокращенное название подразделения.* *2. Приложение – Оргструктура вышестоящего подразделения(организации).*
3	**Владелец процесса**	*1.Должность, Приложение – Должностная инструкция.*
4	**Основные функции**	*1. Указывается перечень основных функций, выполняемых при проведении процесса (в работе подразделения). Ответственные за их выполнение в подразделении.* *2. Графическая схема процесса в выбранной нотации.* *3. Текстовый комментарий к графической схеме процесса.*
5	**Регламентирующие документы**	*1.Перечень документов, регламентирующих деятельность сотрудников в рамках процесса и данные о системе управления документацией.* *2. Для каждого документа отметить, имеются ли указания по действиям в нештатных ситуациях.* *3. Репозитарий документов процесса.*
5.	**Выходы процесса**	
5.1	Выход 1 процесса	*Что является выходом процесса: услуга, документ, информация. Краткая спецификация выхода или ссылка на нее (документ).* Потребитель: *(указывается кто является потребителем данного выхода процесса)*
5.2	Выход 2 процесса	… Потребитель: …
6.	**Входы процесса**	
6.1	Вход 1 процесса	*Что является входом процесса: услуга, документ, информация. Краткая спецификация входа или ссылка на нее (документ).* Поставщик: … *(указывается, кто является поставщикам данного входа или внешним инициатором действий в данном подразделении).*
6.2	Вход 2 процесса	… Поставщик: …

Сбор информации по процессу

7.	**Ресурсы**	*1. Перечисляются ресурсы, которые используются при проведении процесса. Краткая спецификация на каждый ресурс или ссылка на документ, где приведена спецификация. К ресурсам относятся: материалы основные и вспомогательные, оборудование, персонал, транспорт, среда, инфраструктура, связь, теплоэнергоносители, программное обеспечение и т.д.* *2. Поставщик данного ресурса.*
8.	**Показатели процесса**	
8.1	Показатели процесса	*1.Заполняются названия числовых показателей, характеризующих ход процесса, абсолютные и/или относительные затраты на его проведение.* *2. Ссылка на документ, где зафиксирован данный показатель и методика его расчета.* *3. Использование показателя для: а) принятия управленческих решений; б) отчета перед вышестоящим руководителем.*
8.2	Показатели услуги	*Заполняются названия числовых показателей, характеризующих услугу (выход) процесса.*
8.3	Показатели удовлетворенности потребителя	*Заполняются названия числовых показателей, по которым можно оценить степень удовлетворенности потребителя (заказчика).*
9.	**Средства информатизации и автоматизации**	*Перечень автоматизированных функций, рабочих мест с указанием программных и аппаратных средств автоматизации. Средства связи..*

Copyright В.В.Репин, В.Г. Елиферов, 2002 г.

Таблица оценки процесса

№	Требование к бизнес-процессу	Степень соответствия в баллах			
1. Требования к владельцу бизнес-процесса Ответственность руководства		**0**	**1**	**2**	**Примечание №**
1.1.	Существует один владелец бизнес-процесса (*да/нет*)				
1.2.	Полномочия и ответственность владельца бизнес-процесса четко определены (*да/нет, в какой степени, ссылка на примечание*)				
1.3	Владелец получает информацию о ходе бизнес-процесса				
1.4	Владелец ведет анализ хода бизнес-процесса				
1.5	Владелец принимает управленческие решения (корректирующие действия)				
ВЫПОЛНЕНИЕ ПРОЦЕССА					
2. Границы бизнес-процесса					
2.1.	Границы бизнес-процесса четко определены (по функциям и ответственности руководителей) и зафиксированы документально.				
2.2.	Границы функциональных подразделений бизнес-процесса четко определены				
3. Регламентирующие документы					
3.1.	Существует действующее Описание процесса				
3.2.	Существуют действующее Положение о подразделении				
3.3.	Существуют действующие должностные инструкции				
3.4.	Существуют действующие методики (внутренние стандарты) на выполнения работ по процессу				
3.5	Действующие методики выполняются				
3.6	Практически применятся процедура управления документацией				
3.7	В регламентах существуют указания по действиям в случае отклонения.				
3.8	В регламентах существуют указания по сбору записей по качеству				
3.9	Записей по качеству достаточно для управления процессом				
4. Выходы бизнес-процесса					
4.1	Выходы четко определены				
4.2.	Клиенты каждого выхода бизнес-процесса четко определены. Потребности клиентов специфицированы.				
4.3.	Существует спецификация (форма, содержание, время, требования) требований на каждый выход бизнес-процесса.				
4.4.	Каждый выход закреплен за ответственным исполнителем				
4.5.	Есть система контроля качества выходов бизнес-процесса				

Copyright B

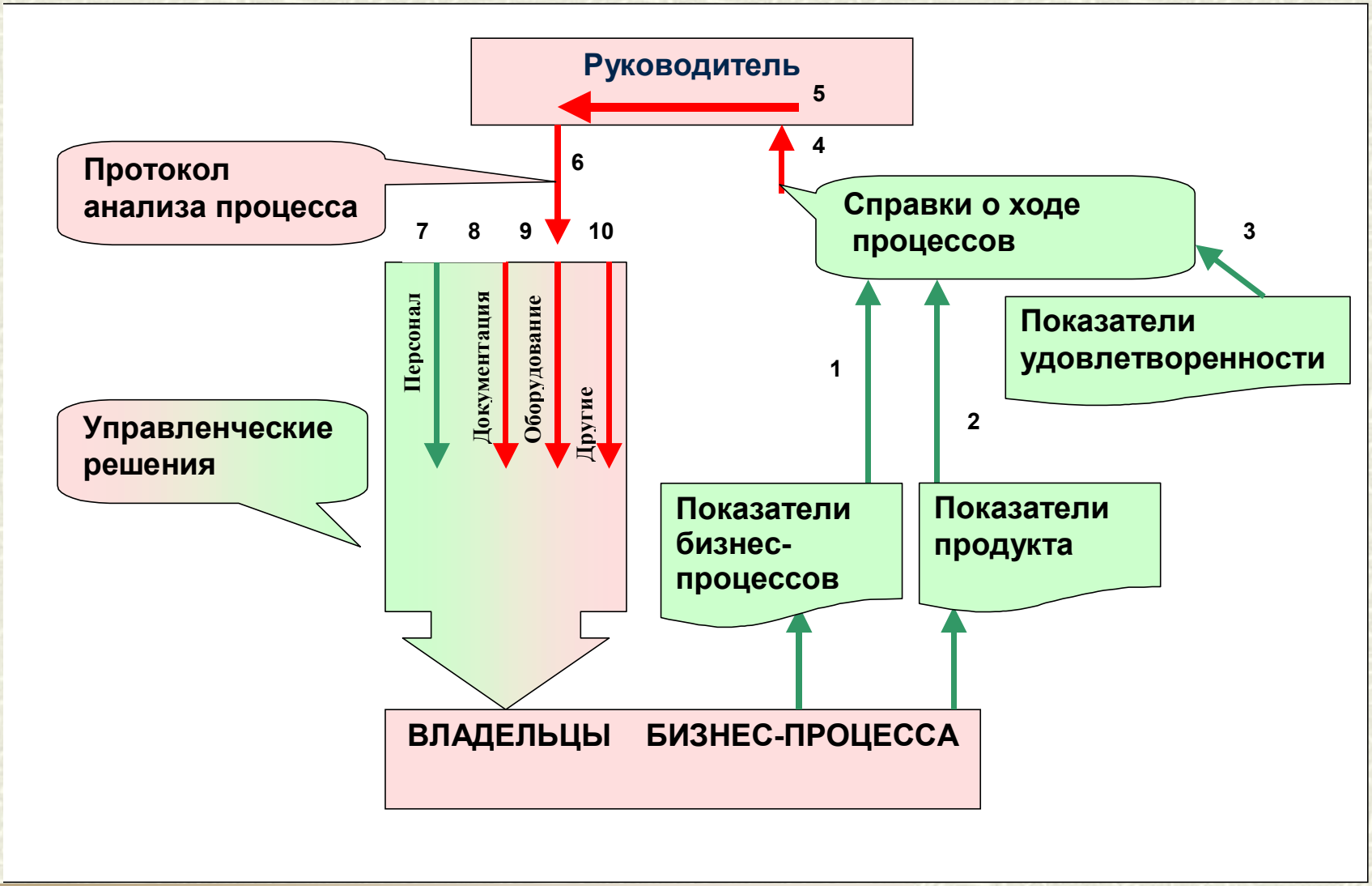
Таблица оценки процесса

5. Входы бизнес-процесса					
5.1.	Входы четко определены				
5.2.	Поставщики каждого входа бизнес-процесса четко определены. Требования к поставщикам специфицированы.				
5.3.	Существует спецификация (форма, содержание, время, требования) требований на каждый вход бизнес-процесса				
5.4.	Каждый вход закреплен за ответственным исполнителем				
5.5.	Есть система входного контроля качества				
6. Ресурсы					
6.1.	Четко определены				
6.2.	Существует спецификация (форма, содержание, время, требования) требований к каждому ресурсу				
6.3.	Каждый ресурс закреплен за ответственным исполнителем (поставщиком, материально ответственным лицом)				

7.Показатели бизнес-процесса Мониторинг и улучшения					
7.1	Существуют показатели эффективности бизнес-процесса				
7.2	Используются показатели эффективности бизнес-процесса				
7.3	Существуют показатели продукта бизнес-процесса				
7.4	Используются показатели продукта бизнес-процесса				
7.5	Существуют данные удовлетворенности клиентов бизнес-процесса				
7.6	Используются данные удовлетворенности клиентов бизнес-процесса				
7.7	Существуют критерии для показателей, определяющие появление нештатной ситуации				
7.8	Используются критерии для показателей, определяющие появление нештатной ситуации				
7.9	Управленческие решения в нештатной ситуации принимаются				
7.10	Планирование улучшений производится				
7.11	Корректирующие действия разрабатываются				
7.12	Корректирующие действия внедряются				
7.13	Эффективность корректирующих действий проверяется				
	Итого по столбцам				
	Итого баллов				
	Итого Примечаний				
	Степень соответствия требованиям				

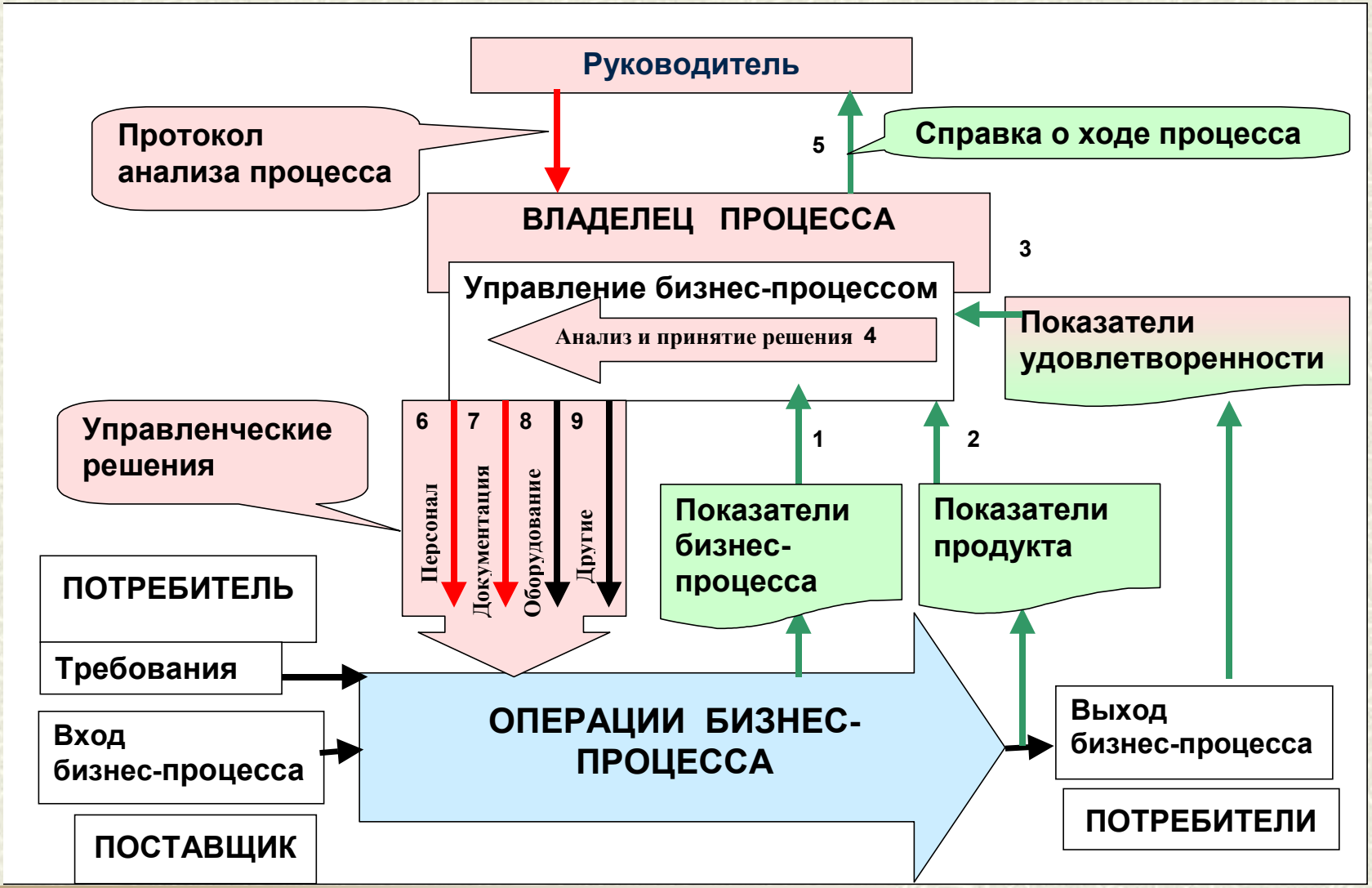
Copyright B.E

Проблема 1: участие руководства



Copyright В.В.Репин, В.Г. Елиферов, 2002 г.

Проблема 2: работа владельцев процессов



Copyright В.В.Репин, В.Г. Елиферов, 2002 г.