

Методы описания и создания бизнес-процессов

Ускоренный метод

Описать бизнес-процесс означает:

1. Определить владельца бизнес-процесса.
2. Определить границы бизнес-процесса (границы ответственности и полномочий владельца процесса по управлению процессом).
3. Определить клиентов и выходы бизнес-процесса.
4. Определить поставщиков и входы бизнес-процесса.
5. Определить ресурсы, необходимые для выполнения бизнес-процесса (находятся в распоряжении владельца процесса).
6. Описать технологию выполнения бизнес-процесса (например, с использованием графических схем в выбранных нотациях).
7. Разработать показатели, по которым оценивается бизнес-процесс, его результаты и удовлетворенность клиентов бизнес-процесса.
8. Описать работу владельца по анализу и улучшению бизнес-процесса, а также его отчетность перед вышестоящим руководителем.

При декомпозиции деятельности организации на процессы необходимо учитывать следующие факторы:

1. Количество процессов в организации напрямую зависит от численности персонала и структуры организации.
2. Разграничения между процессами в сети целесообразно провести по границам крупных подразделений.

Существуют два метода описания (выделения) бизнес-процесса.

Ускоренный метод применяется в случае, когда руководство желает улучшить деятельность отдельных бизнес-процессов.

Шаг 1. Определить внешних клиентов организации и входы/выходы для организации в целом.

Под внешним окружением организации подразумеваются основные потребители готовой продукции, поставщики сырья, кредиторы, государственные органы и т. д.



Рисунок 1. Выделение внешних входов и выходов

Входы и выходы – основные информационные и материальные потоки, посредством которых организация взаимодействует со своим окружением.

Важно показать и описать основных субъектов окружения, основные информационные и материальные потоки.

Шаг 2. Составить перечень основных бизнес-процессов организации, формирующих внешние выходы.

Выделение основных бизнес-процессов осуществляется на основе информации о внешнем окружении и основных информационных и материальных потоках по принципу «клиент процесса – потребляемый

им продукт - основной бизнес-процесс организации». Количество БП должно быть не более 7 ± 2 .

Шаг 3. Определить внутренние входы/выходы каждого процесса и недостающие вспомогательные бизнес-процессы.

Итогом работы является спецификация основных и вспомогательных БП и внешних/внутренних входов/выходов, связанных с этими процессами. Количество вспомогательных бизнес-процессов верхнего уровня должно быть не более 13-15.

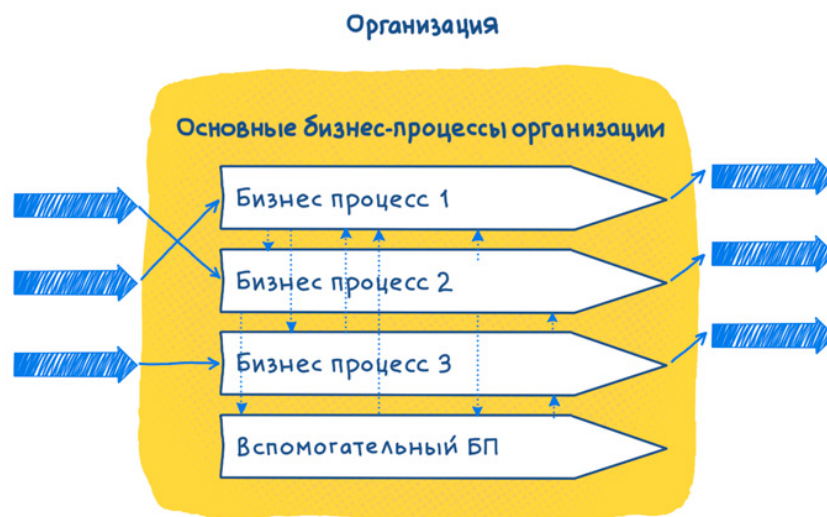


Рисунок 2. Определение внутренних и внешних входов каждого процесса

Шаг 4. Описать каждый бизнес-процесс в виде набора функций (подпроцессов нижнего уровня).

Для определения и описания функций используется существующая документация – положения о подразделениях, инструкции.

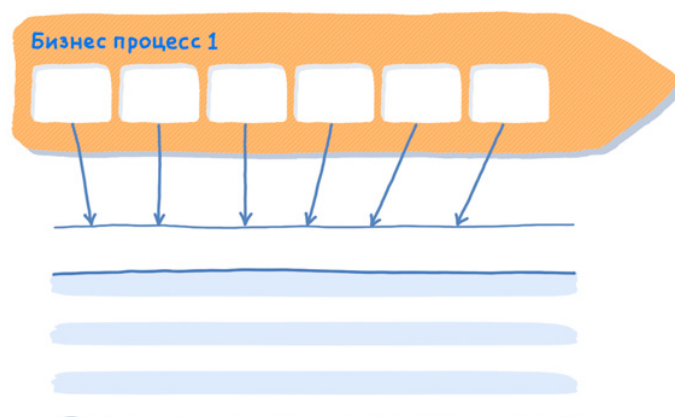


Рисунок 3. Перечень функций бизнес-процесса

Шаг 5. Распределить полученные функции по подразделениям организации.

Во избежание возникновения противоречий по распределению ответственности и полномочий между руководителями функциональных подразделений, необходимо деятельность каждого подразделения рассматривать как процесс.

Шаг 6. Детально описать каждый процесс при помощи выбранной методики (IDEF0, IDEF3, DFD, ARIS eEPC).

Разработанные при выполнении шага 6 модели бизнес-процессов документируют, т. е. создается пакет документов, описывающих процессы.

К числу таких документов могут относиться:

- регламенты выполнения процесса;
- положения о подразделениях;
- должностные инструкции и рабочие инструкции исполнителей.

Методика (нотация) создания модели бизнес-процесса - это совокупность способов, при помощи которых объекты реального мира и связи между ними представляются в виде модели.

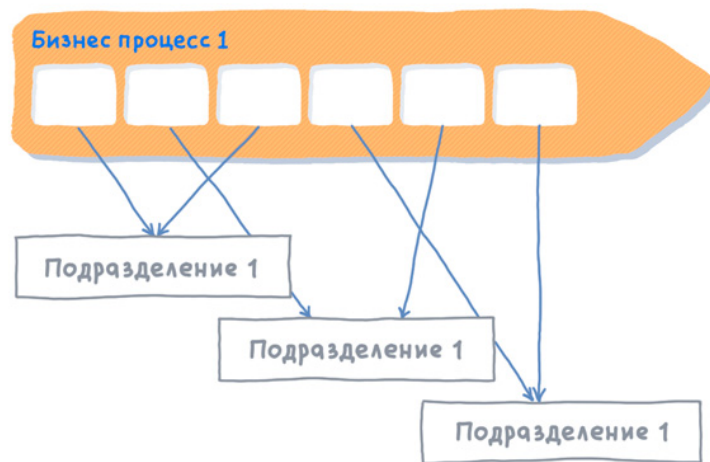


Рисунок 4. Распределение функций по подразделениям

Шаг 7. Составить регламент по каждому бизнес-процессу.
Сформировать матрицы ответственности по каждому бизнес-процессу.