

Методы описания и создания бизнес-процессов

Полный метод

Метод рассчитан на организацию, поставившую своей целью реальное улучшение деятельности в разумные сроки.

Он основан на детальном анализе информационных и материальных потоков организации и четком определении пересечений с этими потоками границ подразделений.

Выполнение шагов начинается после разработки и согласования структуры, целей проекта и описания бизнес-процессов организации.

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

Входы и выходы должны быть указаны в спецификации на верхнем уровне (готовые изделия, документы на отгрузку и т. д.).

Шаг 2. Привязать полученные входы/выходы к подразделениям организации.

Выделяются не основные процессы, а структурные подразделения организации.

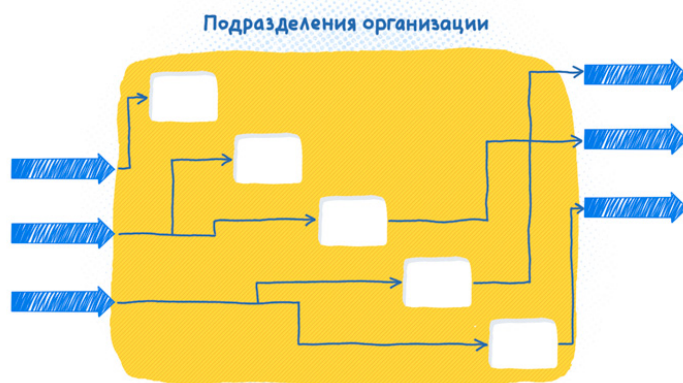


Рисунок 1. Выделение структурных подразделений

Субъективность работ по привязке входов/выходов к подразделению на этом этапе минимальна или вообще отсутствует.

Шаг 3. Определить внутренние входы/выходы для каждого подразделения организации.

Организация

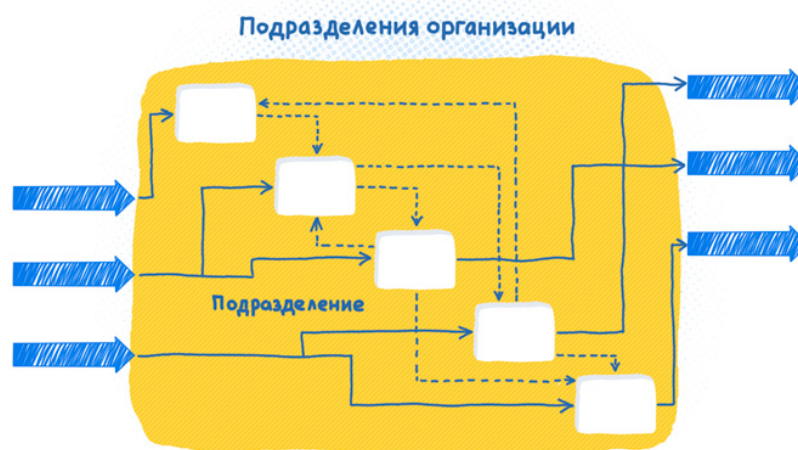


Рисунок 2. Выделение входов и выходов для структурных подразделений

Помимо внешних входов/выходов существуют и внутренние входы/выходы, обусловленные информационными и материальными потоками между подразделениями организации. Внутренние потоки также легко могут быть идентифицированы.

Шаг 4. Определить перечень функций, выполняемых в каждом подразделении.

Рассматривается деятельность каждого подразделения в отдельности и формируется перечень выполняемых в нем функций.

Шаг 5. Для каждого подразделения сгруппировать функции по процессам, формирующим выходы. Привязать к этим процессам входы.

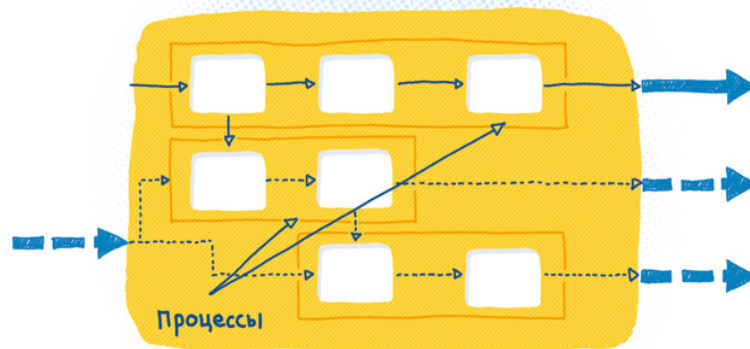


Рисунок 3. Группировка функций по процессам

ВНИМАНИЕ!

Каждая функция подразделения должна быть отнесена хотя бы к одному из бизнес-процессов.

При разделении часть функций войдет в «сквозные» процессы организации, т. е. процессы, проходящие через границы подразделений. Другая часть функций может войти во вспомогательные процессы.

Те части функции, которые затруднительно отнести к БП верхнего уровня, могут оказаться функциями подразделения. Среди них могут быть и такие, которые не нужны ни подразделению, ни организации в целом, и подлежат устранению.

Результатом работы является четкое понимание деятельности подразделений путем ее структуризации по бизнес-процессам.

Шаг 6. Используя входы/выходы между подразделениями, сгруппировать бизнес-процессы подразделений в бизнес-процессы организации.

На этом этапе происходит интегрирование бизнес-процессов уровня подразделений в сквозные бизнес-процессы уровня организации в целом.

Существующие между подразделениями информационные и материальные потоки являются при этом указателями связи между процессами подразделений.

Организация

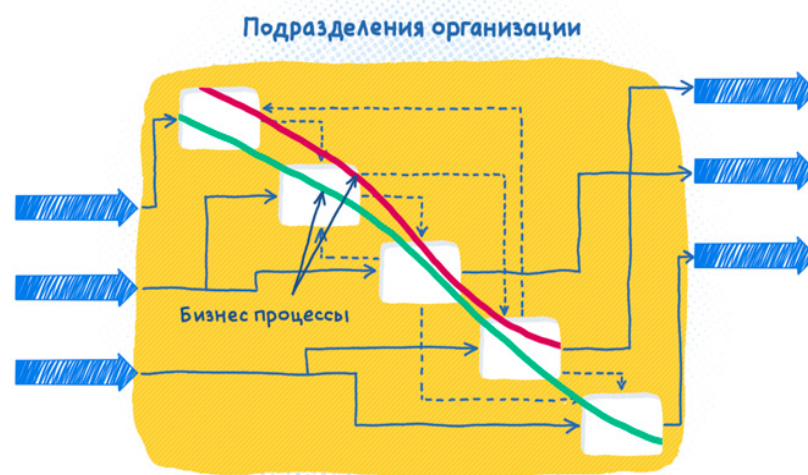


Рисунок 4. Группировка бизнес-процессов подразделений в бизнес-процессы организации

Шаг 7. Сформировать матрицы ответственности по каждому подразделению. На их основе составить матрицы ответственности бизнес-процессов организации.

Формируются матрицы ответственности функциональных подразделений. Осуществляя выборку из этих документов, составляют матрицы ответственности по процессам.

Рассмотренные методы описания бизнес-процессов не лишены недостатков:

№	Критерий сравнения	Ускоренный метод	Полный метод
1.	Степень субъективизма	Высокая	Незначительная
2.	Полнота описания деятельности	Фрагментарная	Полное описание
3.	Длительность выполнения	2-3 месяца	6-12 месяцев
4.	Корректность полученных данных	40-80 % соответствия реальным процессам	80-90 % соответствия реальным процессам
5.	Степень участия руководителей и сотрудников организации в проекте	Незначительная	Высокая
6.	Трудоемкость выполнения проекта	Средняя	Высокая
7.	Степень риска неудачи проекта (при наличии поддержки руководства)	30-70 %	0 %
8.	Степень риска неудачи проекта (при отсутствии поддержки руководства)	80-100 %	20-30 % (будут получены формальные результаты)
9.	Возможность использования результатов проекта (полученной информации в виде моделей)	На 20-40 %	На 80-90 %