

Оглавление

Предисловие	11
Глава 1. Процессный подход: концепция внедрения в организации	13
1.1. Зрелость компании в области процессного управления	13
1.2. Термины и определения процессного подхода	19
1.2.1. Структурная схема процесса	19
1.2.2. Границы процесса	24
1.2.3. Спецификации на входы и выходы процесса	28
1.2.4. Контроль входов/выходов процесса	31
1.2.5. Технология выполнения процесса	37
1.2.6. Окружение процесса	39
1.2.7. Классификация процессов	41
1.2.8. Показатели для управления процессом	51
1.2.9. Определение процессного подхода	53
1.3. Обоснование эффективности процессного подхода	54
1.3.1. Стабильность и воспроизводимость процесса	54
1.3.2. Вариации процесса	57
1.3.3. Экономическая целесообразность регламентации процесса	60
1.3.4. Структурированный процесс или самоорганизация?	64
1.4. Концепция внедрения процессного подхода	69
1.4.1. Общее описание концепции «Совершенствование процессов»	69
1.4.2. Процессный подход на уровне организации в целом	71
1.4.3. Обеспечение организационного развития при внедрении процессного подхода	72
1.4.4. Управление процессами на уровне владельцев процессов	75
1.4.5. Краткое описание работы системы, построенной по концепции «Совершенствование процессов»	77
1.4.6. Важность выделения ресурсов на организационное развитие	80
1.4.7. Разработка собственной концепции внедрения процессного подхода	80
1.4.8. Концепция «Формализация процессов»	81
1.4.9. Краткое описание работы системы, построенной по концепции «Формализация процессов»	83
1.5. Принципы процессного подхода	85
1.6. Проект внедрения процессного подхода	87
1.6.1. Общее описание этапов проекта	87
1.6.2. Принятие решений	88

1.6.3. Подготовка	89
1.6.4. Разработка процессной архитектуры организации	94
1.6.5. Разработка системы показателей	95
1.6.6. Организация управления процессами	96
1.6.7. Описание и регламентация процессов	97
1.6.8. Запуск цикла PDCA	98
1.7. Автоматизация процессного управления	99
1.8. Список литературы	102
Глава 2. Сквозные процессы в организации	103
2.1. Организация как система	103
2.2. Синергия	108
2.3. Сквозные процессы	111
2.4. Критерии выделения сквозных процессов	118
2.4.1. Определение границ сквозного процесса	119
2.4.2. На каком уровне целесообразно выделять сквозные процессы?	122
2.4.3. Возможность управления сквозным процессом	125
2.4.4. Важность результата сквозного процесса	126
2.4.5. Сколько сквозных процессов должно быть в организации?	127
2.5. Типовой перечень сквозных процессов	128
2.6. Сквозные процессы в системе процессов компании	132
2.7. Сквозные процессы и проекты	136
2.8. Подходы к управлению сквозными процессами	137
2.8.1. Способ 1 «Ничего не менять»	137
2.8.2. Способ 2 «Организация группы вокруг процесса»	138
2.8.3. Способ 3 «Матричное управление»	140
2.8.4. Способ 4 «Куратор со стороны высшего руководства»	141
2.8.5. Способ 5 «Мониторинг владельцем процесса и куратор свыше»	143
2.8.6. Способ 6 «Управление через регламенты»	145
2.9. Управление сквозными процессами в масштабах компании	146
2.9.1. Локальные сквозные процессы?!	146
2.9.2. Группы сквозных процессов	147
2.9.3. Как организовать управление сквозными процессами и группами процессов	150
2.9.4. Выбор метода управления сквозными процессами	153
2.10. Владелец процесса: ответственность и полномочия	154
2.11. Список литературы	159
Глава 3. Разработка системы процессов организации	160
3.1. Определение системы процессов организации	160
3.2. Цели разработки системы процессов организации	169
3.3. Различные подходы к построению системы процессов организации	172
3.3.1. Структурный подход к построению системы процессов компании	173
3.3.2. Продуктовый подход к построению системы процессов	176

3.3.3. Система процессов компании как «блюдо спагетти»	180
3.3.4. Система процессов компании по методу CBM IBM	181
3.3.5. Построение системы процессов на основе анализа цепочек создания ценности	183
3.3.6. Выбор методики построения системы процессов	185
3.4. Методика построения системы процессов организации на основе анализа цепочек создания ценности	188
3.4.1. Методика построения	188
3.4.2. Использование отраслевых решений и материалов других компаний	192
3.4.3. «Процессы» или «процессные группы»?	192
3.4.4. Выявление сквозных процессов на основе анализа схем ЦСЦ	193
3.5. Разработка модели процессов на верхнем уровне	195
3.6. Определение процессов подразделений	200
3.7. Согласование границ процессов	206
3.8. Список литературы	208
Глава 4. Описание бизнес-процессов организации	209
4.1. Цели описания бизнес-процессов организации	209
4.2. Что нужно для успешного описания процессов в масштабах организации? ...	213
4.2.1. Формулировка целей описания процессов	214
4.2.2. Нотация моделирования процессов	216
4.2.3. Репозиторий и среда моделирования процессов	218
4.2.4. Методики описания процессов	224
4.2.5. Наличие необходимых специалистов	225
4.3. Объектная модель организации	226
4.4. Архитектура типовой среды моделирования процессов	228
4.5. Структурные модели процессов организации	233
4.6. Модели процессов на операционном уровне	238
4.6.1. Нотации типа Work Flow	238
4.6.2. Простая блок-схема	241
4.6.3. Нотация ARIS eEPC	246
4.6.4. Нотация BPMN	250
4.6.5. Нотация «Процедура» среды моделирования Business Studio	253
4.7. Информативность графических схем процессов	265
4.8. Формирование регламентирующих документов на основе описания процессов	276
4.9. Особенности создания корректных схем процессов	281
4.9.1. Корректное определение границ процесса	281
4.9.2. Привязка к системе процессов	282
4.9.3. Декомпозиция — слишком длинные процессы	283
4.9.4. Процесс в процессе, или «Процессная грыжа»	284
4.9.5. Примитивизация — рисование процесса по «хвостам»	285
4.9.6. Однородность процесса	285

4.9.7. Связи между процессами, оборванные входы/выходы	286
4.9.8. Нарушение нотации моделирования	287
4.9.9. Проверка на здравый смысл	288
4.10. Рекомендации по внедрению среды моделирования процессов	289
4.11. Список литературы	296
Глава 5. Регламентация бизнес-процессов организации	297
5.1. Культура регламентации в российских компаниях	297
5.1.1. Низкий приоритет регламентации с точки зрения топ-менеджеров ...	298
5.1.2. Отсутствие культуры работы по стандартам	298
5.1.3. Устаревание нормативной базы при неадекватной и несвоевременной ее актуализации	299
5.1.4. Система стимулирования	299
5.1.5. Отсутствие нормирования труда в привязке к регламентам	300
5.1.6. «Исотизированные» (слишком общие) регламенты	302
5.1.7. Регламентация процессов производства при отсутствии регламентации процессов управления/развития	303
5.1.8. Отсутствие системы работы с регламентами	304
5.2. Минусы регламентации бизнес-процессов	304
5.2.1. Значительные затраты на регламентацию	305
5.2.2. Снижение творчества, инициативы сотрудников	306
5.2.3. Разрушение сложившейся команды руководителей и специалистов ...	307
5.2.4. Снижение гибкости в принятии решений, осуществлении изменений и как следствие — уход клиентов	307
5.2.5. Дополнительная нагрузка на персонал, снижение производительности	308
5.2.6. Увеличение сроков выполнения процессов из-за необходимости соблюдения регламентов	309
5.2.7. Появление слишком сложных, забюрократизированных регламентов ...	309
5.2.8. Возможность так называемой итальянской забастовки	310
5.2.9. Возможная утечка информации о стандартах работы в другие организации	311
5.3. Плюсы регламентации бизнес-процессов	312
5.3.1. Формализация деятельности, обеспечение единого понимания требований сотрудниками	313
5.3.2. Согласование взаимодействия структурных подразделений организации	313
5.3.3. Выявление и устранение зон безответственности, пересечения ответственности	313
5.3.4. Формирование предпосылок для делегирования полномочий и повышения эффективности управления	314
5.3.5. Поиск и внедрение изменений, повышающих эффективность процессов	314

5.3.6. Прозрачность бизнеса	314
5.3.7. Повышение эффективности управления	315
5.3.8. Снижение рисков, связанных с уходом руководителей и специалистов	315
5.3.9. Повышение эффективности процессов подбора и обучения персонала	315
5.3.10. Создание возможностей для аудита бизнес-процессов и запуска системы непрерывного совершенствования (цикла PDCA)	316
5.3.11. Создание предпосылок для последующей эффективной автоматизации бизнес-процессов	316
5.3.12. Обеспечение возможности развития бизнеса	317
5.4. Система стандартизации бизнес-процессов	317
5.4.1. Определение системы стандартизации бизнес-процессов	318
5.4.2. Методы системы	319
5.4.3. Инструменты системы	321
5.4.4. Процессы системы	322
5.4.5. Персонал, необходимый для работы системы	323
5.4.6. Развитие системы	323
5.5. Объекты регламентации и структура нормативно-методических документов организации	324
5.5.1. Структурные НМД	324
5.5.2. Процессные НМД	324
5.5.3. Одноуровневый регламент выполнения процесса	328
5.5.4. Двухуровневый регламент выполнения процесса	329
5.5.5. Положение о подразделении и должностная инструкция	331
5.6. Процедура разработки и согласования НМД	331
5.6.1. Термины и определения	332
5.6.2. Нормативные ссылки	333
5.6.3. Структура НМД	334
5.6.4. Инициация разработки НМД	335
5.6.5. Разработка и презентация первой версии НМД	338
5.6.6. Согласование проекта НМД	340
5.6.7. Тестирование проекта НМД	343
5.6.8. Ввод НМД в действие	345
5.6.9. Хранение и выдача учтенных копий НМД	348
5.6.10. Контроль исполнения НМД	352
5.6.11. Отмена НМД	355
5.6.12. Кодирование НМД	356
5.7. Оценка качества НМД	358
5.8. Разработка графика регламентации	359
5.9. Контроль исполнения требований НМД	360
5.9.1. Самоконтроль	362
5.9.2. Контроль непосредственным руководителем	363
5.9.3. Контроль по показателям	364

5.9.4. Внутренний аудит	364
5.9.5. Жесткая автоматизация процесса	365
5.10. Подходы к регламентации: оптимизация или директива?	366
5.10.1.Регламентация, основанная на результатах оптимизации	366
5.10.2.Директивная регламентация	368
5.11. Список литературы	370
Глава 6. Управление бизнес-процессами	371
6.1. Процессы управления	371
6.1.1. Процессы управления в системе процессов компании	371
6.1.2. Определение процессов управления на основе временных контуров ...	375
6.2. Чем вы управляете: бизнес-процессами или схемами процессов?	384
6.3. Объекты управления в рамках процесса	392
6.4. Разработка показателей для управления процессом	396
6.5. Оперативное управление процессом	406
6.5.1. Планирование процессов	406
6.5.2. Мониторинг процесса	411
6.5.3. Разработка и выполнение корректирующих действий	414
6.5.4. Совершенствование процесса на основе цикла PDCA	416
6.6. Список литературы	418
Заключение	419
Приложение 1. Система процессов APQC	421
1. Развивать видение и стратегию	423
2. Развивать продукты/услуги и управлять ими	425
3. Выполнять маркетинг и продавать продукты/услуги	427
4. Поставлять продукты и оказывать услуги	432
5. Управлять обслуживанием потребителей	438
6. Развивать человеческий капитал (персонал) и управлять им	440
7. Управлять информационными технологиями (IT)	445
8. Управлять финансовыми ресурсами	454
9. Приобретать, возводить недвижимость и управлять ею	463
10. Управлять охраной окружающей среды, здоровьем и безопасностью жизнедеятельности (EHS)	465
11. Управлять внешними связями	466
12. Управлять знаниями, улучшениями и изменениями	468
Приложение 2. Шаблон «Регламент процесса»	473
Приложение 3. Шаблон «Положение о подразделении»	483
Приложение 4. Шаблон «Должностная инструкция»	491
Об авторе	502