

Оглавление

Глава 1. Процессный подход к управлению	10
1.1. Процессный подход и современные системы управления организацией	10
1.2. Что понимают под определением «бизнес-процесс»?	17
1.3. Определение бизнес-процесса	36
1.4. Методологии описания бизнес-процессов	38
1.5. Понятие «сеть бизнес-процессов организации»	47
1.6. Процессный подход к управлению	53
1.7. Причины неудач проектов моделирования и реорганизации бизнес-процессов	60
1.8. Состав этапов типового проекта моделирования и реорганизации бизнес-процессов организации	63
1.9. Список литературы	69
Глава 2. Выбор методологии описания бизнес-процессов	70
2.1. Понятие метода моделирования процессов	70
2.2. Понятие объекта и связи	72
2.3. Основные методологии описания процессов	76
2.4. Методология IDEF0	80
2.4.1. Объекты и связи в IDEF0	80
2.4.2. Обратные связи по управлению и информации — возможность отражения реального процесса	82
2.4.3. Некоторые правила ветвления и слияния стрелок	89
2.4.4. Миграция и туннелирование стрелок, принципы декомпозиции в IDEF0	91
2.4.5. Нумерация объектов на диаграммах	94
2.4.6. Оформление схем моделей в IDEF0, рамка IDEF0	95
2.4.7. Преимущества и недостатки использования IDEF0 для описания бизнес-процессов	98

2.5. Методология IDEF3	99
2.6. Моделирование процессов в нотации DFD	109
2.7. Методология ARIS	113
2.7.1. Нотация Value-added Chain Diagram (VAD)	115
2.7.2. Нотация ARIS eEPC — расширение нотации IDEF3	119
2.7.3. Нотация ARIS Organizational Chart	126
2.7.4. Нотация ARIS Function Tree	127
2.7.5. Нотация ARIS Product Tree	127
2.7.6. Нотация ARIS Information Flow	128
2.7.7. Использование нескольких нотаций при создании моделей процессов в ARIS	128
2.8. Описание процессов при помощи блок-схем	130
2.9. Нотация «Процедура» среды моделирования Business Studio	132
2.10. Нотация BPMN	136
2.11. Сравнительный анализ нотаций. Выбор нотации для описания процессов	140
2.11.1. Нотации IDEF0 и ARIS VAD	140
2.11.2. Нотации IDEF3 и ARIS eEPC	144
2.12. Список литературы	152
Глава 3. Описание и анализ бизнес-процессов	154
3.1. Постановка целей описания бизнес-процессов	154
3.1.1. Формулировка целей проекта	154
3.1.2. Методика структуризации целей проекта	158
3.1.3. Методика определения целей проекта на основе существующих проблем	161
3.2. Выбор методологии описания бизнес-процессов организации	164
3.2.1. Методология ускоренного описания бизнес-процессов (метод 1)	164
3.2.2. Методология полного описания бизнес-процессов (метод 2)	173
3.2.3. Сравнительный анализ подходов: преимущества и недостатки	184
3.3. Подготовка проекта описания бизнес-процессов	187
3.3.1. Состав работ по подготовке проекта	188

3.3.2. Требования по управлению проектом. Роли сотрудников в проекте	195
3.3.3. Создание и обучение рабочих групп	200
3.3.4. Информирование и обучение персонала организации	203
3.3.5. Разработка методики ведения проекта и внутрикорпоративного стандарта моделирования бизнес-процессов	207
3.3.6. Технические аспекты подготовки проекта	215
3.3.7. Ошибки выполнения подготовительного этапа проекта	216
3.4. Методика формирования моделей процессов верхнего уровня	217
3.5. Методика проверки адекватности моделей бизнес-процессов	229
3.6. Методика детального описания бизнес-процессов	232
3.6.1. Методика сбора информации в подразделениях	233
3.6.2. Методика формирования схем процессов с использованием выбранной нотации	242
3.6.3. Методика проверки корректности моделей процессов (проверка на соответствие нотации)	253
3.6.4. Методика проверки адекватности моделей процессов	256
3.6.5. Документирование моделей процессов	257
3.6.6. Типовые ошибки выполнения работ по этапу	257
3.7. Методики анализа бизнес-процессов	259
3.7.1. SWOT-анализ процесса	261
3.7.2. Анализ проблем процесса: выделение проблемных областей	262
3.7.3. Ранжирование процессов на основе субъективной оценки	264
3.7.4. Анализ процесса по отношению к типовым требованиям	265
3.7.5. Визуальный анализ графических схем процесса	269
3.7.6. Измерение и анализ показателей процесса	278
3.8. Пример разработки основного бизнес-процесса новой организации	290
3.8.1. Состав работ по описанию бизнес-процесса новой организации	290
3.8.2. Пример формирования модели бизнес-процесса торговой компании	291
3.9. Список литературы	301

Глава 4. Практика внедрения процессного подхода к управлению	302
4.1. Процесс как объект управления	303
4.2. Назначение владельца процесса	310
4.3. Определение выходов, входов и ресурсов процесса	317
4.3.1. Выходы процесса	317
4.3.2. Входы и ресурсы процесса	325
4.4. Документы, регламентирующие проведение процесса	329
4.4.1. Документация процесса	329
4.4.2. Регламентирующая документация внутреннего происхождения	330
4.4.3. Порядок разработки и утверждения документации	338
4.4.4. Информация о ходе процесса	341
4.4.5. Общие требования к информации о ходе процесса	344
4.5. Показатели процесса	346
4.5.1. Общие положения	346
4.5.2. Показатели продукта (ПП)	349
4.5.3. Показатели эффективности процесса (ПЭ)	350
4.5.4. Показатели (данные) удовлетворенности клиента (ДУК)	351
4.5.5. Представление информации о ходе процесса	359
4.6. Управление процессом	360
4.6.1. Общие положения	360
4.6.2. Управление процессом в штатной ситуации	363
4.6.3. Документирование управления процессом	364
4.6.4. Порядок разработки и проведения мероприятий	365
4.6.5. Особенности управления процессом «Управление организацией»	368
4.6.6. Методика оценки степени управляемости процессов	368
4.6.7. Особенности сочетания проектного и процессного управления	372
4.6.8. Принятие решения, основанное на фактах. Значение математической статистики в управлении	373
4.6.9. Проблемы, связанные с руководством	378
4.7. Список литературы	380

Глава 5. Описание бизнес-процессов при внедрении системы менеджмента качества по требованиям ИСО 9001:2000	381
5.1. Введение	381
5.2. Что дает читателю данная глава	383
5.3. Список литературы	487
Приложение 1. Положение о подразделении	488
Приложение 2. Структура и оформление документов	495
Приложение 3. Должностная инструкция	497
Приложение 4. Требования разделов стандарта ИСО 9001:2008, наложенные на двухуровневую схему управления процессом	505
Приложение 5. Области действия других стандартов, детализирующих требования ИСО 9001:2008	506
Приложение 6. Памятка для сотрудников	508
Приложение 7. План обучения	514
Приложение 8. Пример программы обеспечения качества	516
Приложение 9. Блок-схема процесса «Закупка» с указанием ответственных и входящих (исходящих) документов	517
Приложение 10. Таблица оценки поставщиков	518
Приложение 11. Протокол внутренней проверки	520
Приложение 12. Протокол анализа отклонений	522