

Методология Бюро Бизнес Инжиниринга:

Базовые принципы формализации и оптимизации бизнес процессов

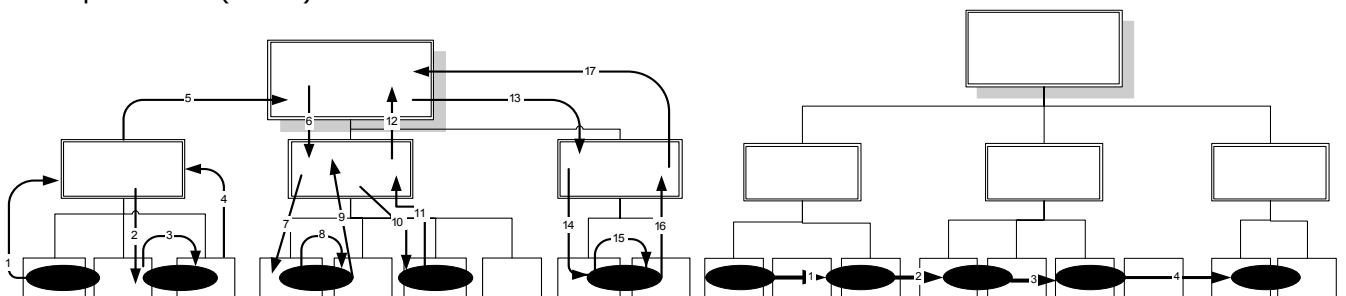


Методология, разработанная Бюро Бизнес Инжиниринга и применяемая для диагностики и оптимизации бизнес процессов основывается на следующих концептуальных положениях: Теории Ограничений, разработанной Э. Голдратом и опубликованной в его книге «The Goal»¹, теории конкуренции и цепочке создания добавочной стоимости М. Портера, концепции и методы операционного менеджмента.

Методология включает следующие базовые принципы:

При формализации и документировании бизнес процессов компании, мы основываемся на следующих принципах:

1. Формализованное описание деятельности предприятия в виде бизнес процессов является одним из основных требований стандарта ISO 9000:2000. Готовясь к сертификации, предприятие должно подготовить формализованное описание своей деятельности. Соблюдение при формализованном описании требований стандарта ISO 9000 является условием необходимым, но не достаточным.
2. Для корректного выделения бизнес процессов в деятельности предприятия отправной точкой является его стратегия конкуренции и функциональные стратегии (маркетинговая, производственная, финансовая и т.д.), вытекающие из стратегии конкуренции. Бизнес процессы являются подчиненной функцией стратегии конкуренции предприятия.
3. Проектирование деятельности организации в виде бизнес процессов является трансформацией стратегического плана компании в операции повседневной деятельности.
4. Понятие Бизнес Процесса не сводится к элементарному набору функций, выполняемых в рамках функциональных обязанностей персонала, и объединенных между собой визированием каких-либо документов и контролем деятельности со стороны руководства. Набор бизнес процедур, образующих тело бизнес процесса, привязан к реальной деятельности предприятия, увеличивающей потребительскую ценность продукта по мере его прохождения через предприятие. Такая реальная деятельность, создающая дополнительное качество, ценность для клиента, не осуществляется по функциональной иерархии (Рис. 1), она осуществляется по горизонтали (Рис. 2).



¹ Первое же использование теории ограничений на одном из предприятий привело к трехкратному увеличению выпуска продукции.

Рис. 1 Функциональная иерархия

Рис. 2 Реальная деятельность

5. Выделение бизнес-процессов осуществляется с использованием цепочки создания добавочной стоимости М. Портера (added value chain) (см. **Ошибка! Источник ссылки не найден.**), а также рекомендуемого Malcom Baldrige Award Criteria и American Production & Quality Center перечня типовых бизнес процессов предприятий различных сфер деятельности. Цепочка создания добавочной стоимости всю деятельность предприятия представляет в виде основных видов деятельности (т.е. те, которые создают добавочную стоимость) и управляющих и направляющих видов деятельности (т.е. те, которые обеспечивают эффективное выполнение основных видов деятельности).

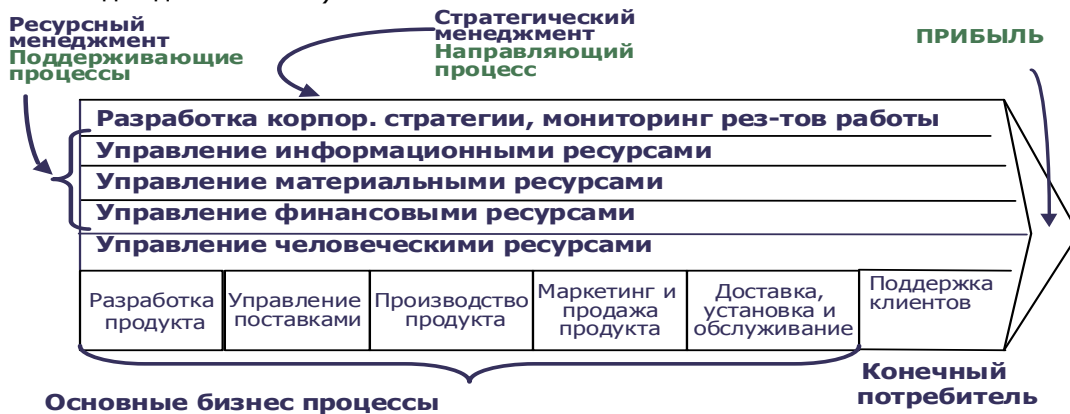


Рис. 3 Цепочка создания дополнительной потребительской стоимости М. Портера

Принципиальной особенностью подобного анализа является то, что он позволяет увидеть всю совокупность операций предприятия, приводящую (или не приводящую) к созданию дополнительной потребительской ценности. Основными целями применения цепочки для исследования бизнес процессов являются:

- Взгляд на бизнес с точки зрения потребителя;
 - Выделение работ в бизнес процессах наиболее существенных для реализации стратегии;
6. При проведении оптимизации бизнес процессов для промышленных предприятий существенным моментом является отражение в бизнес процессах стратегии удовлетворения спроса потребителей. Продукция промышленных предприятий с точки зрения стратегии удовлетворения спроса делится на продукцию массового спроса (продукты питания, медикаменты, бытовая техника) и индивидуального спроса (корпусная мебель, большинство промышленных товаров). С учетом степени индивидуализации продукции производственная стратегия удовлетворения спроса может быть четырех типов: производство на склад, сборка под заказ, производство под заказ, разработка под заказ. В соответствии с этим будут различными и бизнес процессы маркетинга, продаж, планирования и управления производством, послепродажного обслуживания. Поэтому, для построения бизнес процессов компании цепочка создания дополнительной потребительской ценности анализируется и детализируется сверху вниз для каждой группы продукции и группы потребителей. Основой такого анализа являются концепции и методы операционного менеджмента.
7. Детальное описание бизнес процессов предприятия помогает увидеть четкую картину взаимосвязей всех участников процессов хозяйственной деятельности, а также определить их влияние на конечный результат, который оценивается потребителем - клиентом процесса.
8. Четкая картина взаимосвязей всех участников процессов позволяет выявить ограничения, мешающие предприятию получать и увеличивать прибыли. Ограничениями может быть все, что угодно: процедуры управления, организация производственного процесса, производственные мощности. Согласно Теории Ограничений Э. Голдрата, таких ограничений (узких мест) на предприятии, как правило, не очень много, и значительное улучшение его

работы может быть достигнуто путем акцентирования внимания именно на этих вопросах функционирования.

9. Целевые показатели бизнес процессов определяются исходя из стратегических целей и целевых значений стратегических показателей предприятия. Для наиболее адекватной привязки стратегических показателей к показателям бизнес процессов используется сбалансированная система показателей (Balanced ScoreCard).
10. Проектирование организации на основе бизнес процессов концентрируется на практических, связанных с жизнью работами, и сокращении непроизводительных работ/издержек.
11. Выделение бизнес процессов, их анализ и последующее совершенствование - колоссальный резерв для повышения конкурентоспособности компании и эффективности ее работы.
12. В центре внимания бизнес процессов всегда стоят вопросы управления бизнесом. Их цели поддаются строгому определению (например, сократить цикл бизнес процесса «разработка продукта» на 30%), и они являются объектами учета стоимости (пооперационного определения стоимости).

Описание существующих на предприятии бизнес процессов, анализ бизнес процессов с точки зрения создания дополнительной ценности потребителю, поиск критических точек и узких мест, выявление дублирования операций и разработка предложений по улучшению процессов, все это осуществляет Бюро Бизнес Инжиниринга (ББИ) для своих клиентов при проведении диагностики и оптимизации бизнес процессов.

Типичные ошибки, совершаемые компаниями при описании бизнес процессов

1. Полное соотнесение бизнес процессов с функционально-иерархической структурой предприятия. При этом:
 - Специалисты, описывающие процессы концентрируются только на таких параметрах, как: ход, выход, ресурсы и управление, добавляя не нужные операции контроля исполнителей и корректирующих воздействий. Тем самым. В итоге получается все та же организация работ/операций вокруг структуры и функции (основная ориентация - на контроль и правила подчиненности; основной мотив – удовлетворить начальство).
 - Теряются основополагающие характеристики процесса, такие как: цель процесса, клиент процесса, требования клиента процесса и контроль поставщиков процесса.
 - Административный контроль, который действует в функционально-иерархической структуре подменяется операциями по контролю за ходом процесса со стороны руководства предприятия всех уровней, что не приводит ни к сокращению операций, не приносящих дополнительной потребительской ценности, ни к сокращению передаваемых с уровня на уровень документов, приказов и распоряжений. В конечном итоге, уровень бюрократии возрастает, а повышения эффективности управления и эффективности деятельности всей организации не происходит.
2. Объединение операций основных процессов и управляющих процессов в один процесс.
3. Ошибочное применение цикла Деминга не для проектирования процесса и его совершенствования, а для операционного выполнения процесса и управления процессом.
4. Рассмотрение в качестве бизнес процессов процедур административного документооборота.