

**МЕТОДИЧЕСКОЕ
РУКОВОДСТВО**

**5 ШАГОВ
К ПРОЦЕССНОМУ
УПРАВЛЕНИЮ**

Санкт-Петербург
2002



Содержание

| | |
|--|-----------|
| АННОТАЦИЯ | 4 |
| ОТ АВТОРА | 5 |
| СТРУКТУРА РАБОТЫ С МЕТОДИКОЙ | 6 |
| ВВЕДЕНИЕ..... | 8 |
| 1. БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ. ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ..... | 11 |
| 1.1. СИСТЕМА ПРОЦЕССНОГО УПРАВЛЕНИЯ..... | 11 |
| 1.1.1. Возникновение процессного подхода..... | 11 |
| 1.1.2. Управление по целям через процессы..... | 11 |
| 1.1.3. Классификация процессов..... | 13 |
| 1.1.4. Взаимосвязь процессного и функционального подхода в управлении. Владельцы процессов..... | 15 |
| 1.1.5. Границы и интерфейсы процесса. Клиенты процесса..... | 16 |
| 1.1.6. Принципы процессного управления..... | 17 |
| 1.2. ОПИСАНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ | 18 |
| 1.2.1. Функции (операции, действия)..... | 18 |
| 1.2.2. События..... | 19 |
| 1.2.3. Ресурсы..... | 20 |
| 1.2.4. Исполнители..... | 20 |
| 1.2.5. Информационные ресурсы..... | 23 |
| 1.2.6. Продукты и услуги..... | 24 |
| 1.2.7. Потoki..... | 24 |
| 1.2.8. Уровни описания процессов (декомпозиция)..... | 25 |
| 1.3. ФОРМАТЫ И СРЕДСТВА ОПИСАНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССА..... | 27 |
| 1.3.1. Форматы описания бизнес-процессов..... | 27 |
| 1.3.2. IDEF..... | 29 |
| 1.3.3. UML как средство описания бизнес-процессов..... | 32 |
| 1.3.4. eEPC – событийно-функциональные диаграммы..... | 38 |
| 1.4. ПРОГРАММНАЯ ПОДДЕРЖКА ПРОЕКТИРОВАНИЯ И АВТОМАТИЗАЦИИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ | 47 |
| 1.4.1. Необходимость ведения электронной базы данных..... | 47 |
| 1.4.2. Сравнение инструментальных средств Visio, BPWIN, ARIS и Rational Rose..... | 48 |
| 1.5. МЕТОДЫ АНАЛИЗА / ОПТИМИЗАЦИИ ПРОЦЕССОВ | 51 |
| 1.5.1. Устранение неэффективных процедур..... | 51 |
| 1.5.2. Распределение ответственности за выполнение бизнес-процесса и делегирование полномочий по принятию решений..... | 51 |
| 1.5.3. Связывание параллельных работ..... | 52 |
| 1.5.4. Фиксирование информации у источника и включение обработки информации в реальную работу..... | 54 |
| 1.5.5. Стоимостной анализ..... | 57 |
| 1.5.6. Временной анализ..... | 62 |
| 1.6. АВТОМАТИЗАЦИЯ ПРОЦЕССА – WORKFLOW | 66 |
| 1.6.1. Понятие Workflow..... | 66 |
| 1.6.2. Представление бизнес-процесса как Workflow..... | 67 |
| 1.6.3. Инструментальные средства описания процесса..... | 69 |
| 1.6.4. Управление выполнением процесса..... | 71 |
| 1.6.5. Стратегия внедрения и использования..... | 73 |



| | |
|---|------------|
| 1.6.6. Сравнение систем управления Workflow..... | 74 |
| 2. ПЕРЕЧЕНЬ ПОШАГОВЫХ ДЕЙСТВИЙ ПО РАБОТЕ С ПРОЦЕССОМ..... | 78 |
| 2.1. ВЫБОР ПРОЦЕССА ДЛЯ ОПТИМИЗАЦИИ..... | 78 |
| 2.1.1. Пример «Сертификация». Описание ситуации..... | 79 |
| 2.1.2. Пример «Сертификация». Выбор процесса..... | 80 |
| 2.2. ФОРМИРОВАНИЕ РАБОЧЕЙ КОМАНДЫ..... | 81 |
| 2.2.1. Пример «Сертификация». Формирование рабочей команды..... | 81 |
| 2.3. ВЫБОР ВЛАДЕЛЬЦА ПРОЦЕССА..... | 81 |
| 2.3.1. Пример «Сертификация». Выбор руководителя процесса..... | 82 |
| 2.4. ПОСТАНОВКА ЦЕЛЕЙ ПРОЦЕССА..... | 83 |
| 2.4.1. Пример «Сертификация». Клиенты и цели процесса..... | 84 |
| 2.5. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ГРАНИЦ ПРОЦЕССА, ИНТЕРФЕЙСОВ И ТРЕБОВАНИЙ КЛИЕНТОВ..... | 85 |
| 2.5.1. Пример «Сертификация». Определение границ процесса..... | 87 |
| 2.6. ОПИСАНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССА..... | 88 |
| 2.6.1. Пример «Сертификация». Составление описания бизнес-процесса..... | 95 |
| 2.7. АНАЛИЗ ПРОЦЕССА И ВЫРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ..... | 101 |
| 2.7.1. Выбор метода анализа, отвечающего целям процесса..... | 101 |
| 2.7.2. Расстановка точек контроля в процессе..... | 102 |
| 2.7.3. Сбор информации о течении процесса..... | 102 |
| 2.7.4. Проведение анализа и принятие решений по оптимизации..... | 102 |
| 2.7.5. Пример «Сертификация». Анализ процесса..... | 103 |
| 2.7.6. Пример «Сертификация». Выводы и рекомендации..... | 105 |
| 2.8. ДОКУМЕНТИРОВАНИЕ ПРОЦЕССА..... | 106 |
| 2.9. ВНЕДРЕНИЕ ПРЕДЛОЖЕНИЙ..... | 107 |
| 2.10. ПРИМЕР. ОПТИМИЗАЦИЯ ПРОЦЕССА «ЗАКЛЮЧЕНИЕ ДОГОВОРОВ»..... | 107 |
| 2.10.1. Описание ситуации..... | 107 |
| 2.10.2. Этапы работы с процессом..... | 107 |
| 3. ЗАКЛЮЧЕНИЕ..... | 116 |
| 4. ГЛОССАРИЙ..... | 117 |
| 5. СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ..... | 119 |
| 6. ПРИЛОЖЕНИЯ..... | 120 |
| 6.1. Перечень типовых бизнес-процессов предприятия (структура классификации процессов)..... | 120 |
| 6.2. ПРИМЕР. ПОЛОЖЕНИЕ О ПРОЦЕССЕ «СЕРТИФИКАЦИЯ»..... | 127 |