

План проведения работ по реинжинирингу бизнес-процессов

1. Разработка образа будущей компании (предпроектное обследование)

Цель этапа - получение и систематизация сведений о клиентах, конкурентах, партнерах, поставщиках, текущих трудностях и фазе жизненного цикла компании для определения ее стратегических целей и выработки спецификации целей реинжиниринга.

Основные технологии, используемые на этапе - маркетинговые и социометрические исследования.

Срок исполнения – 2 месяца.

1.1. Клиенты.

1.1.1. Существующие клиенты бизнес-процесса:

- классификация существующих клиентов бизнес - процесса по признакам наиболее значимым для данного вида бизнеса (не менее двух и не более четырех признаков);
- потребности, удовлетворяемые бизнес-процессом (2...4);
- потребности не удовлетворяемые бизнес-процессом (1...3);
- бизнес-процесс удовлетворения потребностей клиента: последовательность и содержание операций, временные, финансовые, иные затраты;
- потери клиентов, возникающие в результате взаимодействия с бизнес-процессом фирмы: временные, денежные, моральные, иные;
- ожидания клиентов (идеальный бизнес-процесс удовлетворения потребностей клиента, идеальный результат взаимодействия с бизнес-процессом фирмы с точки зрения клиента).

1.1.2. Потенциальные клиенты бизнес-процесса (по схеме, аналогичной п.1.1.1.):

- не включенные в бизнес-процессы конкурентов;
- включенные в бизнес-процессы конкурентов.

1.2. Конкуренты.

1.2.1. Классификация конкурентов:

- с точки зрения удовлетворения потребностей клиентов;
- с точки зрения объема продаж;
- с точки зрения показателей (метрики) бизнес-процесса (скорость, точность, полнота удовлетворения запросов клиентов, стоимость товаров и/или услуг), обязательно показать ограничения на метрику бизнес-процесса, накладываемые наличием конкурентов.

1.2.2. Лучшие показатели (метрики) бизнес-процессов конкурентов:

- достигнутые в мире на сегодня;
- в принципе достижимые в данном виде бизнеса.

1.3. Партнеры и/или поставщики.

1.3.1. Существующие партнеры и/или поставщики (по каждому):

- роль в бизнес-процессе (степень влияния на бизнес-процесс: время, деньги, степень удовлетворения потребностей клиентов);
- требования к идеальным партнерам и/или поставщикам;

- требования партнеров и/или поставщиков к бизнес - процессу;
- потери партнеров и/или поставщиков в результате взаимодействия с существующим бизнес-процессом.

1.4. Текущие трудности в существующем бизнес-процессе:

- обусловленные внешними причинами (указать источники, проранжировать);
- обусловленные внутренними причинами (проранжировать, источники найдем на проектных этапах).

1.5. Фаза жизненного цикла компании, реальные ценности и мотивация сотрудников ("старость" - сверхструктурированность, "молодость" - недоструктурированность).

1.5.1. Тип управления: коллегиальность - единоначалие, коммуникативный - информационный.

1.5.2. Степень формализации процессов принятия решений (количество участников, наличие "прозрачных" критериев, "узаконенной" процедуры).

1.5.3. Степень структурированности компании (имеющиеся структурные подразделения, наличие четкого распределения обязанностей между подразделениями).

1.5.4. Наличие "законодательного" распределения обязанностей (в частности, должностных инструкций или иных аналогичных документов) между сотрудниками.

1.5.5. Реальные ценности и установки сотрудников:

- в отношении клиентов;
- в отношении фирмы.

1.5.6. Мотивация сотрудников: степень прозрачности связи результат - вознаграждение, возможности роста по "вертикали" и по "горизонтали".

1.6. Стратегические цели компании:

- на период 1...2 года;
- на период 10...15 лет.

1.7. Спецификация целей реинжиниринга.

1.7.1. Введение:

- характер бизнеса (товаров и/или услуг);
- "внутренние" метрики существующих бизнес-процессов: количество операций, число участников, производительность = (число завершенных бизнес - процессов)/(единица времени), "себестоимость" бизнес - процессов;
- круг клиентов бизнес-процесса после реинжиниринга;
- объемы продаж (место на региональном, российском и/или мировом рынке);
- базовые технологии (бизнес-процессов и их поддержки);
- системы управления и мотивации.

1.7.2. Цели и метрики:

- конкретная цель реинжиниринга (не менее двух и не более трех для одного бизнес-процесса);

- соответствующая метрика бизнес-процесса после реинжиниринга (сроки, стоимость и качество обслуживания и т.д.) - "внешняя" и "внутренняя".

1.8. План реинжиниринга:

- сроки, факторы риска, точки принятия решений.

Результирующие документы, утвержденные Заказчиком:

1. Резюме (краткое описание текущего состояния фирмы, измеренные и утвержденные Заказчиком метрики - **обязательны!**).
2. Спецификация целей реинжиниринга (цели и метрики: одним предложением сформулирована цель, другим - метрика).
3. План проведения реинжиниринга.

2. Создание модели существующего бизнес-процесса (инвентаризация бизнеса)

(первый этап проектирования)

Цель этапа - выявление и описание бизнес-процесса, который следует подвергнуть реинжинирингу.

Основная технология, используемая на этапе - метод "совмещения".

Срок исполнения – 1,5 месяца.

2.1. Идентификация бизнес-процесса.

2.1.1. Выявление и ранжирование бизнес-процессов компании.

2.1.2. Выбор приоритетного бизнес-процесса.

2.2. Определение метрик бизнес-процесса:

- определение имеющихся на сегодня показателей: время, цена, качество для различных реализаций бизнес-процесса с точки зрения клиентов, взаимодействующих с данным бизнес-процессом ("внешняя" метрика);
- то же с точки зрения компании ("внутренняя" метрика);
- рассмотрение возможности создания уникальной метрики бизнес-процесса (как "внешней", так и "внутренней").

2.3. Определение технологии бизнес-процесса:

- последовательность и содержание операций бизнес-процесса (по схеме: объекты, субъекты, сущность операции, стоимость, временные затраты);
- необходимые для бизнес-процесса ресурсы (для каждой операции).

2.4. Выявление и ранжирование текущих потерь в бизнес-процессе (для каждой операции и для процесса в целом).

2.5. Уточнение спецификации целей.

Результирующие документы, утвержденные Заказчиком:

1. Описание бизнес-процесса, подлежащего реинжинирингу (метрики! - основа расчета экономии!).

2. Уточненная спецификация целей реинжиниринга.

3.Разработка нового бизнес-процесса

(второй этап проектирования)

Цель этапа - разработка технологии нового бизнес - процесса, определение требований к информационной технологии его поддержки и ресурсам, необходимым для его реализации.

Основная технология, используемая на этапе - методы нелокальной оптимизации.

Срок исполнения – 1,5 месяца.

3.1. Разработка технологии нового бизнес-процесса.

3.1.1. Разработка принципиальных решений (организационных, технических, технологических и т.п.), которые устраняют основные потери, ликвидируют текущие и, при необходимости, перспективные конфликты в бизнес-процессе, обязательно для вариантов:

- клиенты и партнеры и/или поставщики не включены в бизнес-систему;
- клиенты и партнеры и/или поставщики включены в бизнес-систему;
- конкуренты не включены в бизнес-систему;
- конкуренты включены в бизнес-систему.

3.1.2. Разработка технических решений по каждому принципиальному решению из п.3.1.1.

3.1.3. Выбор технических решений для нового бизнес-процесса.

3.2. Разработка требований к информационной технологии поддержки нового бизнес-процесса.

3.3. Определение требований к структуре команды и квалификации персонала, реализующего новый бизнес-процесс.

3.4. Формулировка требований к системам управления и мотивации для персонала, реализующего новый бизнес-процесс.

3.5. Выработка рекомендаций по внедрению нового бизнес-процесса.

Результирующие документы, утвержденные Заказчиком:

1. Описание технологии нового бизнес-процесса.
2. Техническое задание на разработку информационной технологии поддержки бизнес-процесса.
3. Требования к ресурсам, необходимым для реализации нового бизнес-процесса.
4. Требования к системам управления и мотивации.

4. Внедрение нового бизнес-процесса

Цель этапа - инсталляция откорректированного бизнес - процесса.

Основная технология, используемая на этапе - объектно-ориентированные CASE-технологии.

Срок исполнения – 3 месяца.

4.1. Разработка информационной технологии поддержки нового бизнес-процесса.

- 4.2. Ограниченное внедрение нового бизнес-процесса.
- 4.3. Корректировка бизнес-процесса.
- 4.4. Внедрение нового бизнес-процесса в масштабах целой компании.
- 4.5. Сопровождение внедренного бизнес-процесса.

Результирующие документы, утвержденные Заказчиком:

- 1. Техническая документация на информационную технологию поддержки нового бизнес-процесса, акт сдачи ее в эксплуатацию.
- 2. Откорректированная технология нового бизнес-процесса