

Управление бизнес-процессами в компании. Практические приемы и ключевые составляющие эффективности внедрения

Вячеслав Перистый

Компания Элевайз



Топ-менеджер(ы)

Перевод целей организации в задачи и систему процессов

Менеджеры

*Начальники отделов,
департаментов, направлений*

Формирование, постоянное улучшение процессов

Реализация задач, поставленных руководством

Офисные сотрудники

Исполнение, решение оперативных задач строго в рамках зон ответственности

Рабочие

Производство, склад, услуги

Производство изделий
Оказание услуг



Система управления. Что бы хотелось получить ?

Топ-менеджер(ы)

Информация должна быть «на ладони»
Мало времени

Менеджеры

*Начальники отделов,
департаментов, направлений*

Должен управлять эффективностью и
улучшением процессов в своей области

Офисные сотрудники

Исполнительская дисциплина

Рабочие

Производство, склад, услуги

Качественное выполнение, гарантированно
качественный продукт или услуга на выходе

Топ-менеджер(ы)

Менеджеры

*Начальники отделов,
департаментов, направлений*

Офисные сотрудники

Рабочие

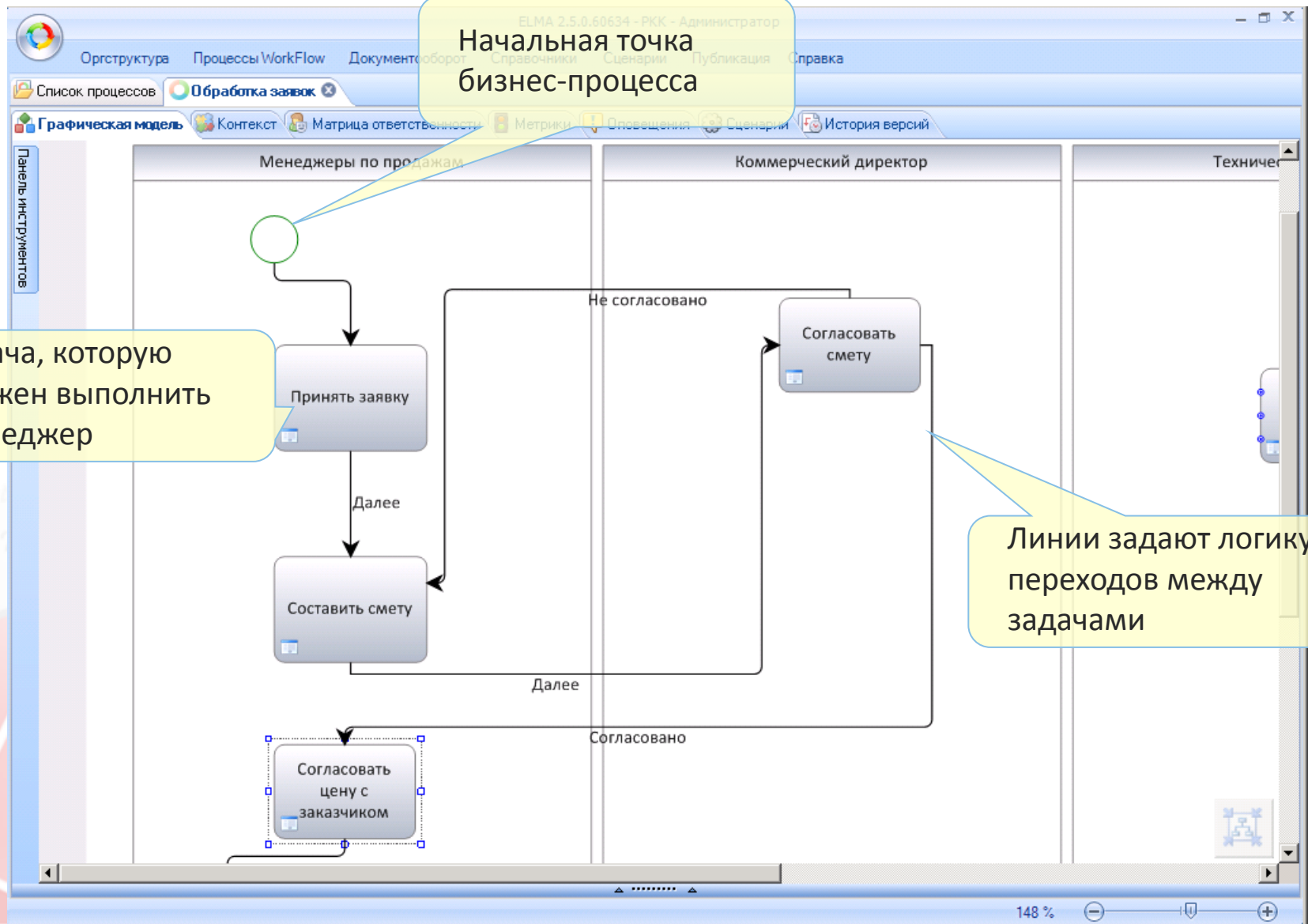
Производство, склад, услуги

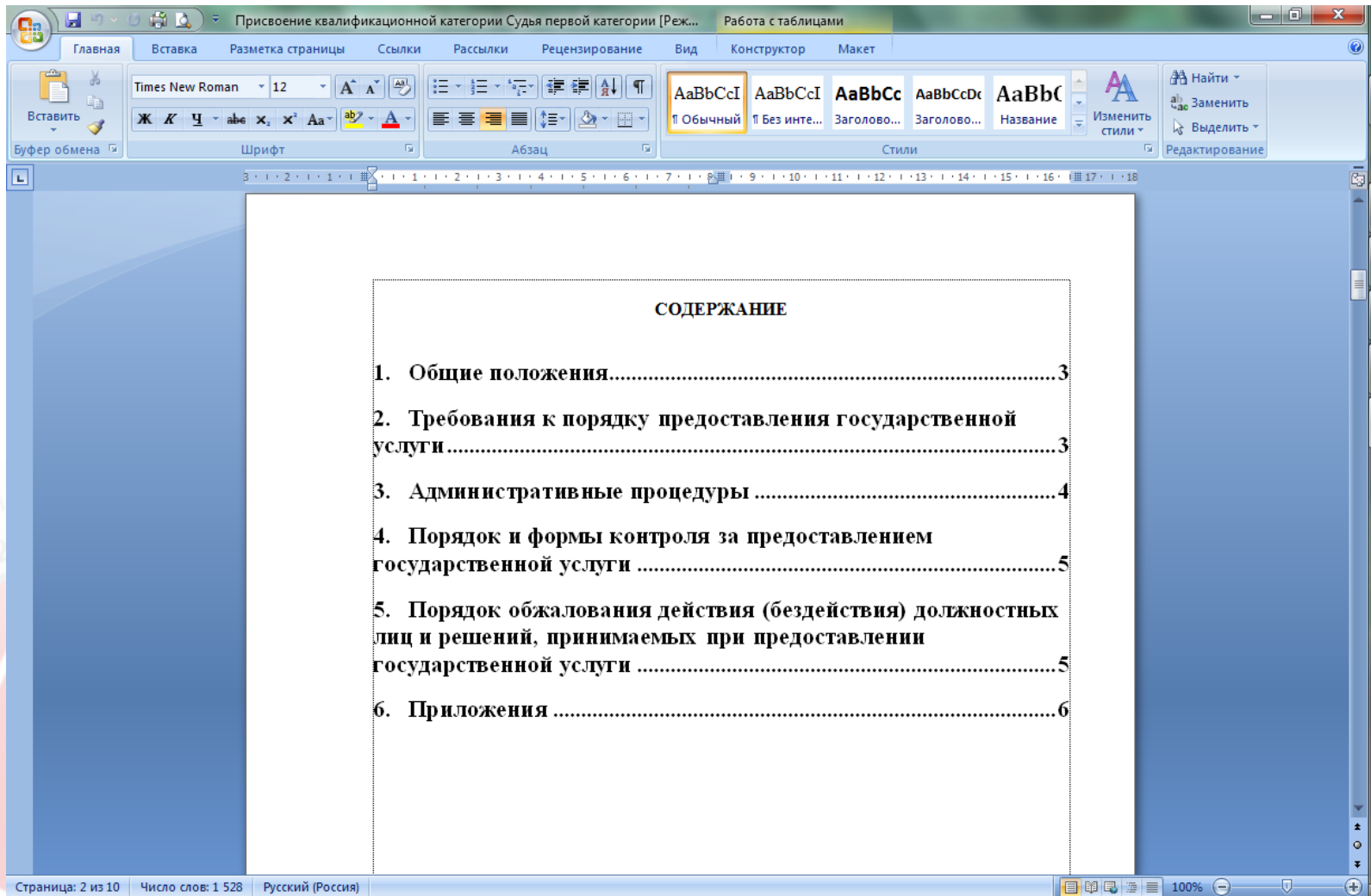
BPM – система

Инструмент 3.
Управление показателями (KPI)

Инструмент 2.
Исполняемые бизнес-процессы

Инструмент 1.
Регламентация, Инструкции





■ **АВТОМАТИЧЕСКИ ИЛИ РУКАМИ ?**

■ **ЦЕНТРАЛИЗОВАННОЕ ХРАНИЛИЩЕ**

■ **УПРАВЛЕНИЕ УЛУЧШЕНИЕМ, ХРАНЕНИЕ ВСЕХ ВЕРСИЙ**

Владелец процесса должен иметь быстрый доступ на редактирование, простой процесс согласования

■ **ОЧЕНЬ БЫСТРЫЙ ДОСТУП К ИНСТРУКЦИЯМ, РЕЛЕВАНТНОСТЬ**

Документы – под рукой. Только нужные документы.

2 основные проблемы регламентов:

1. Актуальность
2. Сложность контроля исполнения и качества исполнения отдельных шагов

- **РЕГЛАМЕНТЫ СДЕЛАНЫ, НО ЛЕЖАТ «НА ПОЛКЕ»**

- **НЕОБХОДИМО УСКОРИТЬ (УПОРЯДОЧИТЬ) ПРОЦЕСС**

Организовать взаимодействие исполнителей из разных подразделений компании

Сделать надо быстро

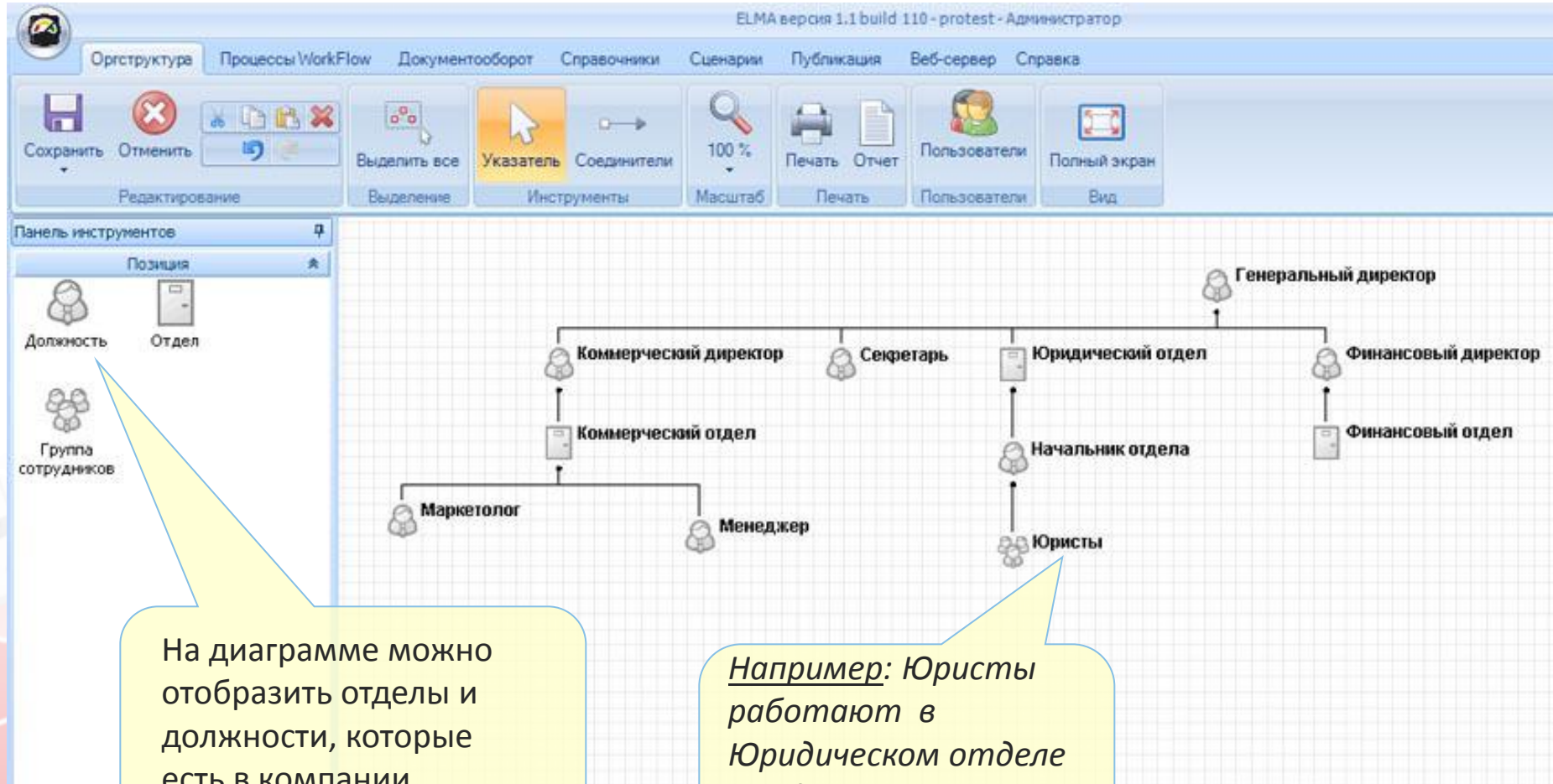
Процесс будет подвержен изменениям

Сотрудники территориально распределены

- **КОНТРОЛЬ**

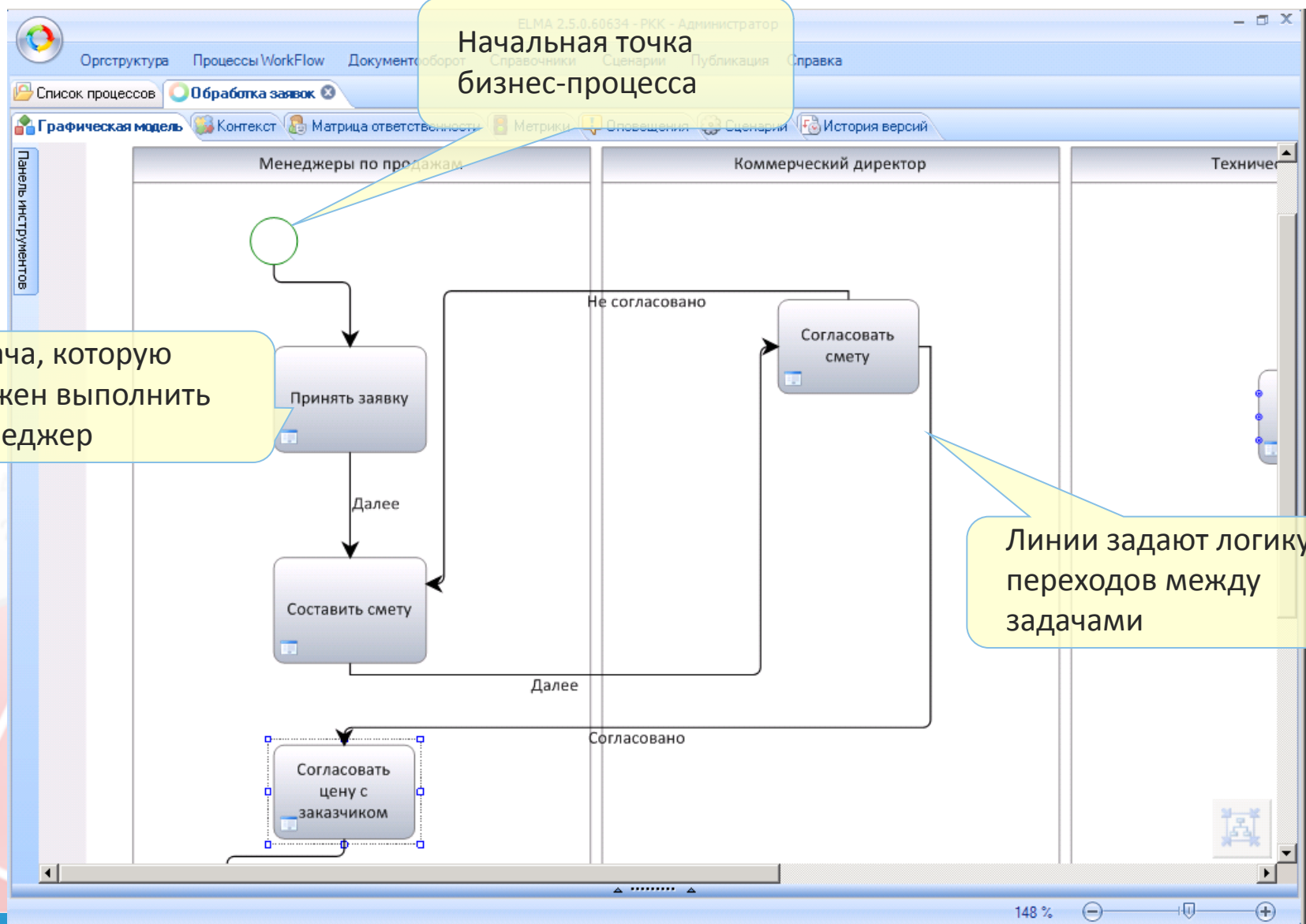
Контроллер должен четко понимать что происходит по его процессам

Система должна автоматически контролировать соблюдение регламента



На диаграмме можно отобразить отделы и должности, которые есть в компании

Например: Юристы работают в Юридическом отделе и подчинены начальнику отдела



Иванова Светлана Юрьевна
[Сменить пароль](#) [Настройки](#) [Выйти](#)

Сохранить Отмена Работа начата Действия Карта процесса История Добавить улучшение

Принять заявку

Название процесса: Обработка заявок
Экземпляр процесса: Производство и монтаж стеллажа
Инициатор: Иванова С.Ю. (Менеджеры по продажам)
Дата запуска: 05.11.2010 17:56
Ответственный: Иванова С.Ю. (Менеджеры по продажам)

Главная страница Вопросы (0/0)

Тема* Производство и монтаж стеллажа

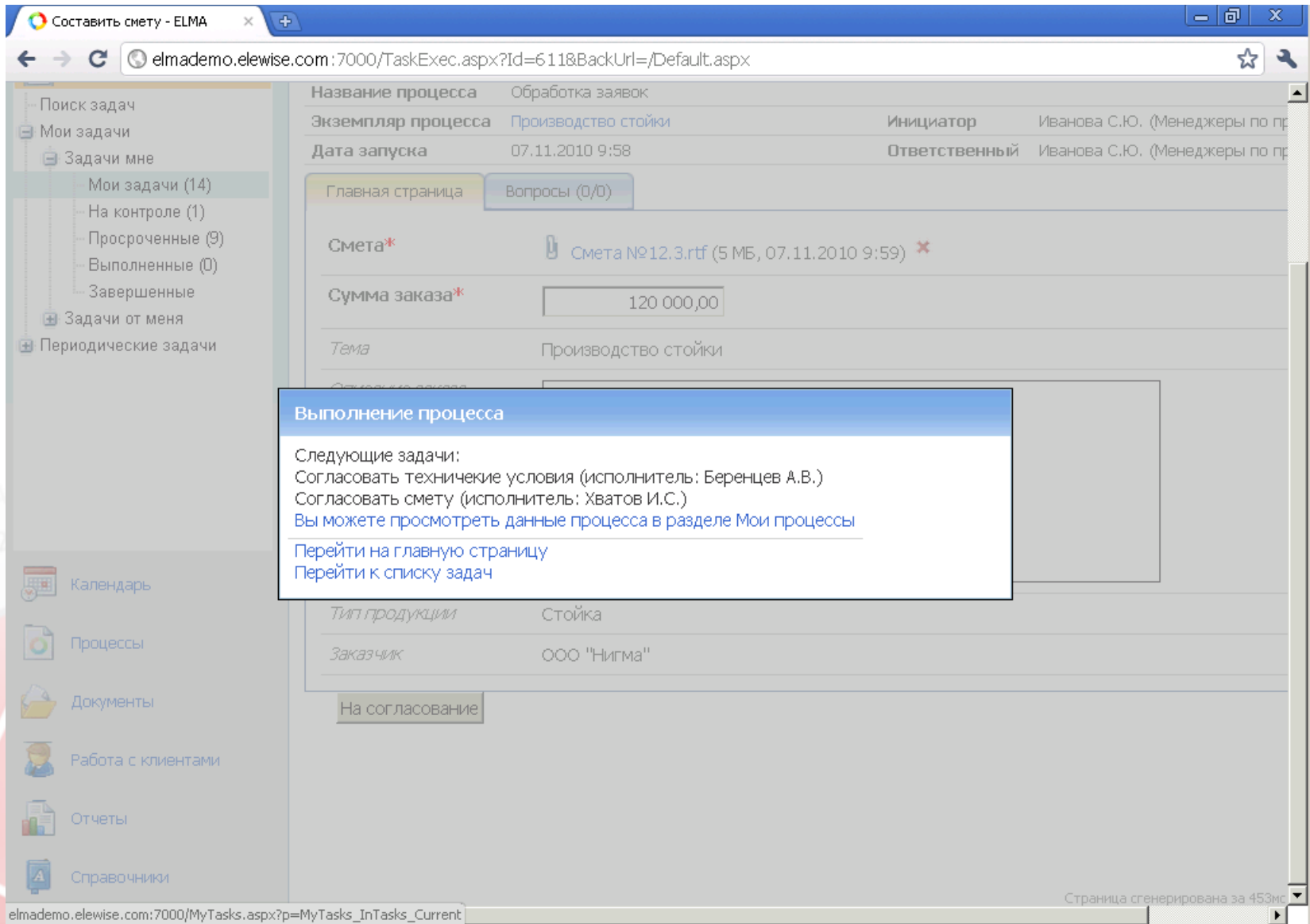
Описание заказа*
2х3 метра
Черный
Спецификацию вышлет

Тип продукции* Стеллаж

Заказчик* ООО "ИПКОМ"

Контактные данные заказчика*
Тел. 76-84-56
Иванов Максим

-> Составить смету



The screenshot shows a web browser window with the URL `elmademo.elewise.com:7000/TaskExec.aspx?Id=611&BackUrl=/Default.aspx`. The page displays details for a task named "Обработка заявок" (Request Processing) with the instance "Производство стойки" (Rack Production). The initiator is "Иванова С.Ю." and the responsible person is also "Иванова С.Ю.". The task was started on 07.11.2010 at 9:58. A modal dialog box titled "Выполнение процесса" (Process Execution) is overlaid on the screen, listing the following tasks:

- Следующие задачи:
- Согласовать технические условия (исполнитель: Беренцев А.В.)
- Согласовать смету (исполнитель: Хватов И.С.)

The dialog also provides a link to view the process details in the "Мои процессы" (My Processes) section and two navigation options: "Перейти на главную страницу" (Go to Home Page) and "Перейти к списку задач" (Go to Task List). The background interface shows a sidebar with navigation options like "Мои задачи" (My Tasks) and "Мои процессы" (My Processes), and a main area with fields for "Смета*" (Budget), "Сумма заказа*" (Order Sum), and "Тема" (Topic).

Мои процессы - Обработка заявок

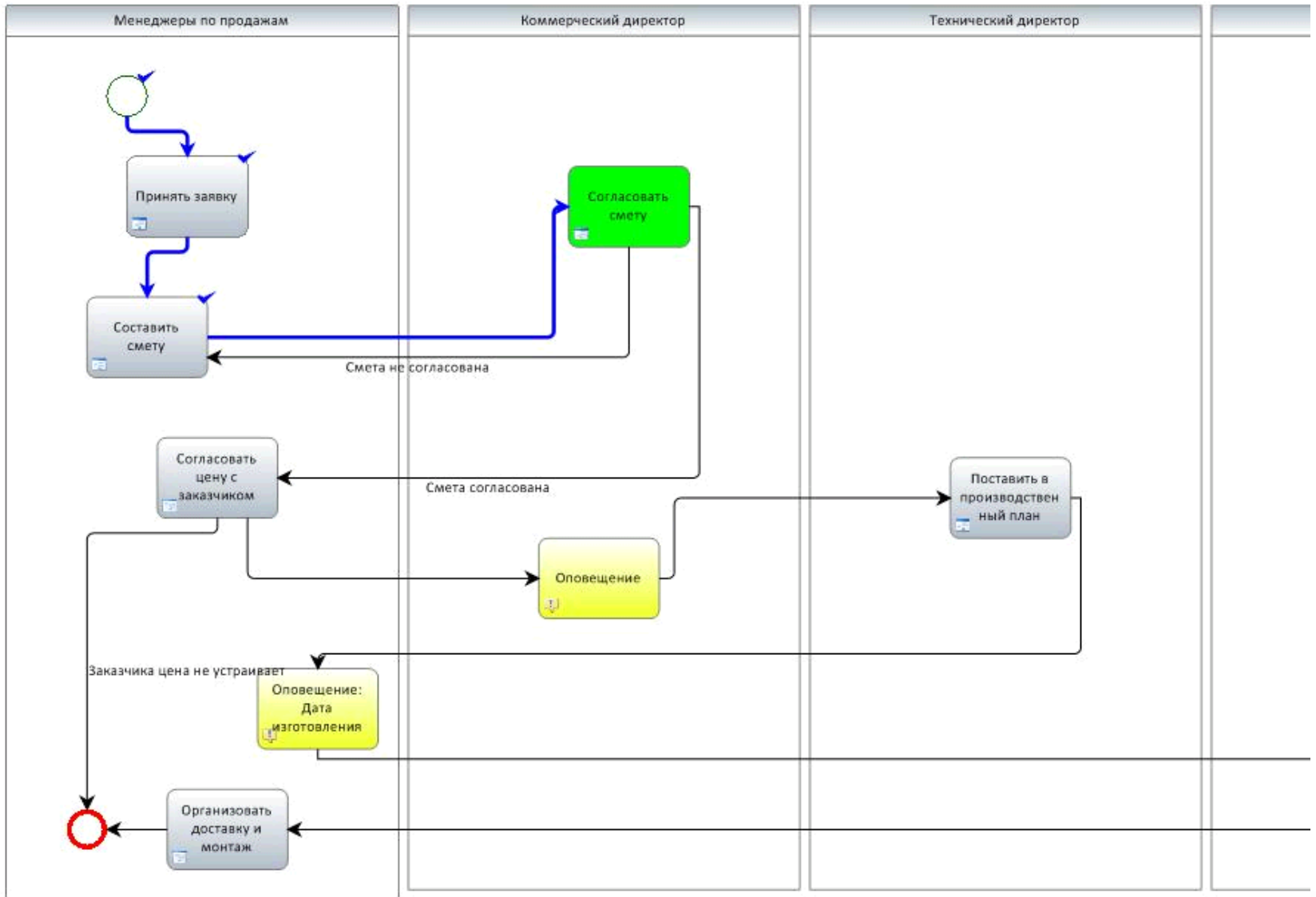
Процесс:	<input type="text" value="Обработка заявок"/>	Название:	<input type="text"/>
Ответственный:	<input type="text"/>	Выполнялся с:	<input type="text"/>
Задача:	<input type="text"/>	По:	<input type="text"/>
		Исполнитель:	<input type="text"/>
		Искать Очистить	

- Текущие процессы (2)
- Задачи (1)
- Завершенные процессы (0)
- Прерванные процессы (0)

Колонки

Кол-во: | Найдено записей: 2 | Страницы: 1

Название	Задача	Исполнитель	Дата запуска	Ответственный	
Производство и монтаж стелажа	Принять заявку	Иванова С.Ю. (Менеджеры по продажам)	05.11.2010	Иванова С.Ю. (Менеджеры по продажам)	Карта
Производство и монтаж стелажа	Согласовать смету	Хватов И.С. (Коммерческий директор)	05.11.2010	Иванова С.Ю. (Менеджеры по продажам)	Карта



Обработка заявок



Информация

Текущие процессы (4) Завершенные процессы (0) Прерванные процессы (0) Последняя активность

Зоны ответственности

Развернуть

Свернуть

Исполнители

Менеджеры по продажам	2
Коммерческий директор	2
Согласовать смету	2
Оповещение	0
Не согласовано	0
Технический директор	1
Поставить в производственный план	0
Согласовать технические условия	1
Не согласовано	0
Мастер участка 1	0

Беренцев А.В.	1
Хватов И.С.	2
Иванова С.Ю.	2

Все процессы

Отобразить все задачи

Процессы (4)

Задачи (5)

Колонки

Кол-во: 10 | Найдено записей: 4 | Страницы: 1

Название	Задача	Исполнитель	Дата запуска	Ответственный
Производство и монтаж стелажа	Принять заявку	Иванова С.Ю. (Менеджеры по продажам)	05.11.2010	Иванова С.Ю. (Менеджеры по продажам) Карта
Производство стойки	Согласовать технические условия Согласовать смету	Беренцев А.В. (Технический директор) Хватов И.С. (Коммерческий директор)	07.11.2010	Иванова С.Ю. (Менеджеры по продажам) Карта
Производство и монтаж стелажа	Согласовать смету	Хватов И.С. (Коммерческий директор)	05.11.2010	Иванова С.Ю. (Менеджеры по продажам) Карта
Стелаж черный	Принять заявку	Иванова С.Ю. (Менеджеры по продажам)	07.11.2010	Иванова С.Ю. (Менеджеры по продажам) Карта

■ **КОНЦЕПЦИЯ BPM – ЭТО КОНЦЕПЦИЯ БЫСТРЫХ ИЗМЕНЕНИЙ**

■ **УТРОМ ИДЕЯ – ВЕЧЕРОМ РЕШЕНИЕ**

*ELMA позволяет организовать улучшение процессов «на лету»
без остановки работы системы*

*Поэтапное внедрение процесса – быстрый отклик от
пользователей*

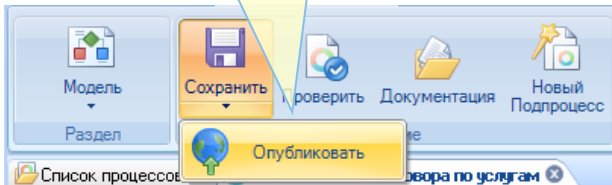
Быстрая реакция на изменение требований

■ **ОБРАБОТКА ЗАЯВКИ**

Добавим параллельное согласование

Добавим временные регламенты

Кнопка опубликовать



ELMA версия 1.1RC2-000 Производственно-коммерческая компания - Администратор

С чего начать? Оргструк | Процессы Wo | Документоо | Справоч | Сцена | Публика | Веб-сер | Справка

← Главная страница | Опубликовать | Удалить | Обновить

Общая | Черновики

Жизненный цикл процесса

Черновики | Опубликованы | Завершаются | Удалены

Название	Версия	Автор	Дата изменения
Процессы из		Администратор	23.07.2008 20:31:24
Согласование		Администратор	16.09.2008 16:42:26
Согласование 5		Администратор	24.09.2008 19:04:30
Согласование		Администратор	23.09.2008 15:46:11
Согласование		Администратор	04.09.2008 0:09:37

История версий

Версия	Действие	Статус	Дата	Автор	Комментарии
1	Опубликован	Удален	03.09.2008 21:29...	Администратор	Первая версия
2	Опубликован	Завершается	03.09.2008 21:38...	Администратор	
3	Опубликован	Завершается	03.09.2008 21:57...	Администратор	
4	Опубликован	Удален	03.09.2008 23:41...	Администратор	
5	Опубликован	Опубликован	03.09.2008 23:43...	Администратор	
	Изменен	Черновик	24.09.2008 19:04...	Администратор	

- **ЛИШЬ 40% ПРОЦЕССОВ ХОРОШО АВТОМАТИЗИРУЮТСЯ**

Автоматизация может больше отвлекать, много процессов там где нет компьютеров и т.д.

- **«НЕАВТОМАТИЗИРОВАННЫМИ» ПРОЦЕССАМИ ТОЖЕ НУЖНО УПРАВЛЯТЬ**

Управлять можно только тем, что можно измерить

- **НЕОБХОДИМО ВИДЕТЬ ОБЩУЮ КАРТИНУ ПО КОМПАНИИ**

- **НЕОБХОДИМО ПРИВЯЗЫВАТЬ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ ПРОЦЕССОВ К СИСТЕМЕ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА**

■ Шаг 1. МОДЕЛИРОВАНИЕ

В самом начале необходимо определить какие показатели являются значимыми и какие показатели стоит отслеживать

■ Шаг 2. ИЗМЕРЕНИЕ

Управлять можно только тем, что можно измерить

■ Шаг 3. ВИЗУАЛИЗАЦИЯ

Руководство должно видеть общую картину, каждый из сотрудников должен в режиме real-time видеть свою зону ответственности

■ Шаг 4. ДЕНЬГИ. МОТИВАЦИОННАЯ СХЕМА

«Все просто так, кроме денег» 😊



The screenshot displays the ELMA 2.3.0.51753 - DEMO - Администратор interface. The main window is titled "Элементы модели" (Model Elements) and shows a tree view of indicators. The "Показатели" (Indicators) folder is expanded, showing a hierarchy: "Цели" (Goals) > "Показатели" (Indicators) > "Маркетинг" (Marketing) > "Продажи" (Sales) > "Выручка" (Revenue) > "Выручка (товары)" (Revenue (Goods)).

The "Выручка (товары)" indicator is selected, and its details are shown in the main panel. The "Общие" (General) tab is active, displaying the following information:

- Название (Name): Выручка (товары)
- Описание (Description):
- Периодичность (Periodicity): Месяц (Month)
- Тип (Type): Метрика (Metric)
- Единица измерения (Unit of Measurement): Метрика (Metric)

The interface also includes a menu bar with options like "Оргструктура", "Модель", "Анализ", "Сотрудники", "Публикация", and "Справка". A toolbar contains various icons for actions such as "Создать" (Create), "Изменить" (Edit), "Удалить" (Delete), "Экспорт" (Export), and "Печать" (Print). A yellow callout box highlights the "Дерево показателей" (Indicator Tree) in the left sidebar.



Моделирование

ELMA 2.3.3.55000 - Сервер - Администратор

Оргструктура Модель Сбор данных Анализ **Сотрудники** Сценарии Публикация Справка

Сохранить Проверить Отменить изменения Развернуть все узлы Свернуть все узлы Только основные Все показатели

Управление моделью Дерево Показатели

Сотрудники

- Все пользователи (0/0)
 - Генеральный директор (0/1)
 - Прибыль
 - Финансовый директор (0/1)
 - Затраты по компании
 - Финансово-экономический отдел (0/0)
 - Коммерческий директор (0/3)
 - Количество обращений потенциальных клиентов
 - Процент повторных продаж (за полгода)
 - Точность планирования продаж
 - Отдел снабжения (0/0)
 - Менеджеры по продажам (0/0)
 - Юрист (0/0)
 - Технический директор (1/3)**
 - Процент брака в продукции**
 - Процент недовольных клиентов
 - Процент проектов сданных в срок
 - Склад (0/1)
 - Процент брака в материалах
 - Начальник отдела Склад (0/0)
 - Мастер участка 2 (0/0)
 - Мастер участка 1 (0/0)
 - ОТК (0/0)
 - Мастер участка 3 (0/0)
 - Директор по кадрам (0/0)
 - ИТ (0/0)
 - Главный бухгалтер (0/0)
 - Секретарь (0/0)
 - Планово-экономический отдел (0/0)
 - Снабжение (0/0)
 - Склад (0/0)
 - Начальник отдела Склад (0/0)

Технический директор

Показатели (3)

Показатель	Ответственный	Основной
Процент брака в продукции	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Процент недовольных клиентов	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Процент проектов сданных в срок	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



■ REAL-TIME

Как только показатели не собираются за один период – они перестают работать.

■ МАКСИМАЛЬНО АВТОМАТИЗИРОВАТЬ

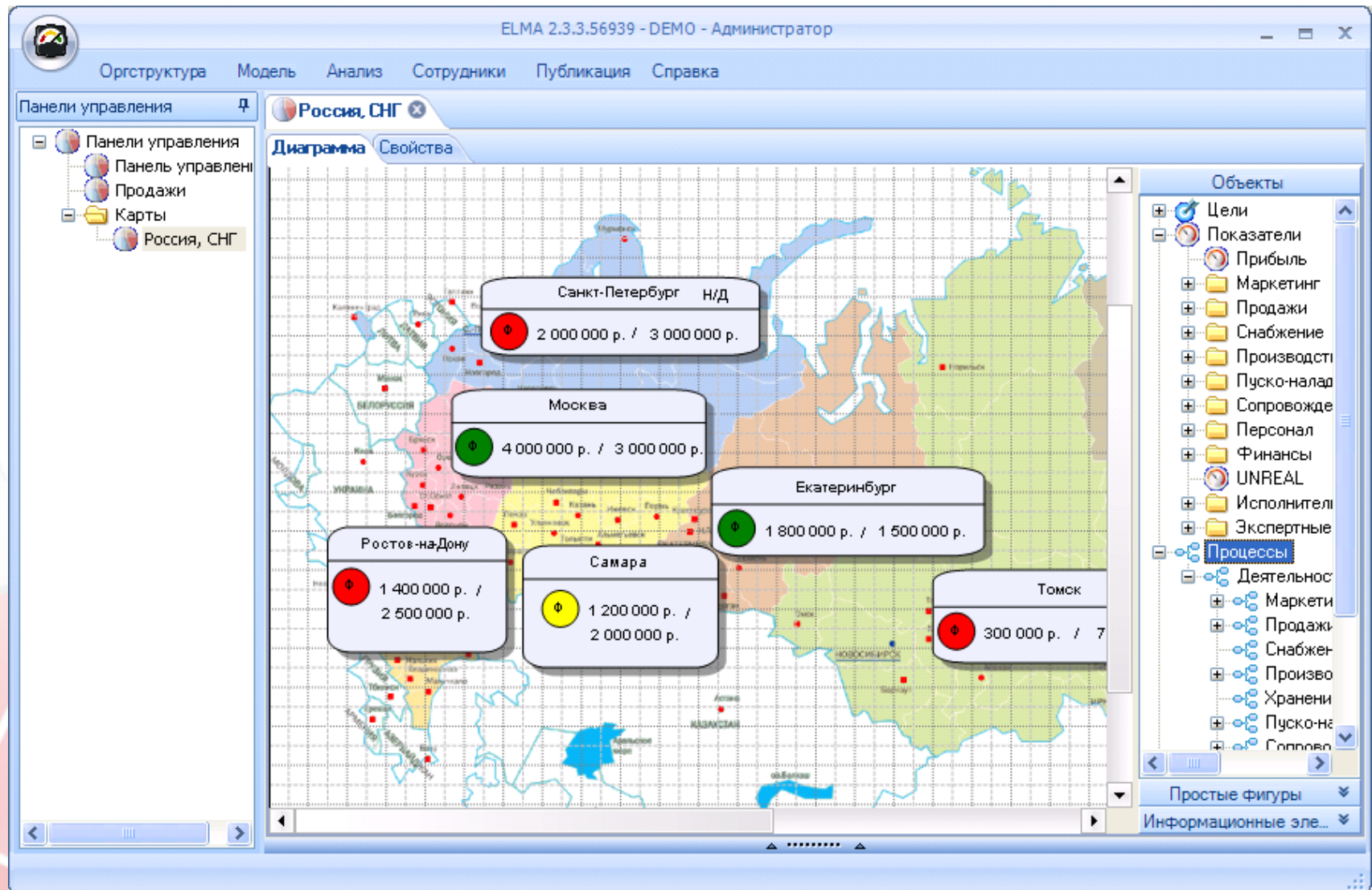
Это позволит уйти от «человеческого» фактора

■ ВСЕ, ЧТО СОБИРАЕТСЯ РУКАМИ –РЕГЛАМЕНТИРОВАТЬ И КОНТРОЛИРОВАТЬ

Максимально уходим от «человеческого фактора»

■ ЕСЛИ ПОКАЗАТЕЛЬ НЕИЗМЕРИМ

Это значит что он не нужен и был введен «для галочки»



Управление показателям...

http://192.168.18.221:7000/Plugins/KPIM/Indicator.mvc/Details/203fd46b-a035-4ae7-a53a-3458220cd1ff

Управление показателями

- Мои показатели
- Ввод значений
- Показатели
- Администрирование показателей
- Цели
- Процессы
- Мероприятия
- Сотрудники
- Стратегические карты
- Объекты управления
- Панели управления
- Документация


Количество новых клиентов

Август 2010

Свойства
Измеряет
История изменений
Зависит
Ввод значений

Общая информация

Название	Количество новых клиентов	Период	Август 2010
Описание		Плановое значение	80 шт.
Тип	Показатель	Фактическое значение	90 шт.
Периодичность	Месяц	Статус	●
Ответственный	Хватов Иван Сидорович	Шкала	<div style="width: 100%; height: 15px; background: linear-gradient(to right, red, green);"></div>
Документы		Тренд	0% ↓



Количество новых клиентов

Период	План	Факт
Январь 2010	60 шт.	46 шт.
Февраль 2010	65 шт.	35 шт.
Март 2010	65 шт.	67 шт.
Апрель 2010	65 шт.	58 шт.
Май 2010	65 шт.	70 шт.
Июнь 2010	80 шт.	54 шт.
Июль 2010	80 шт.	78 шт.
Август 2010	80 шт.	90 шт.
Сентябрь 2010	-/-	-/-

■ **ПОЛУЧАТЬ ЗА ТО, ЗА ЧТО МОЖЕШЬ ОТВЕТИТЬ**

Бесполезно мотивировать человека на показатели, за которые он не в состоянии напрямую ответить.

■ **РАЗНЫЕ МОДЕЛИ**

Бонусная модель, грейды и т.д.



Спасибо за внимание!

Вячеслав Перистый

Директор украинского представительства Компании Элевайз

www.elma-bpm.ru

+38(044) 374-05-30

+38(067) 441-69-64

pvp@elewise.com