


**Инжиниринг бизнес-процессов.
Планирование производства.**

Преподаватель – практикующий консультант
Кочетов Андрей Геннадьевич

 +7 (985) 220-88-48



www.ooo-tu.ru

Цель

**Изучение и применение на практике
современных инструментов повышения
экономической эффективности
бизнеса**

Кочетов Андрей Геннадьевич



Практикующий консультант в сферах:

1. создания высоко рентабельных бизнес-моделей
2. оптимизации и технологизации бизнес-процессов
3. взаимоувязанного планирования бизнеса и производства

Ключевые клиенты в консалтинге и профильном обучении менеджмента



Достижения:

- Лучший рационализатор Министерства Общего (космического) машиностроения.
- Опыт независимого консалтинга крупнейших российских предприятий - более 20 лет.
- Преподавательский стаж - свыше 20-ти лет.
- Автор учебника МГУ им. М.В. Ломоносова «Новационные бизнес-процессы».

Ключевые задачи обучения – передать слушателям знания и отработать практические навыки:

1. Как повысить рентабельность бизнеса

- *сократить длительность бизнес цикла*
- *внедрить защиту правил ведения бизнес от управленческих ошибок*
- *развить бизнес-модель*

2. Как осуществлять стратегическое, тактическое и оперативное управление бизнес-процессам и определять сценарии трансформации процессов:

- *оптимизация бизнеса*
- *сжатие бизнеса при резком ухудшении рыночной ситуации*
- *активное развитие на перспективных сегментах*
- *реинжиниринг бизнеса при радикальном изменении стратегии*

3. Как технологизировать бизнес-процессы:

- *оптимизировать и регламентировать бизнес-процессы.*
- *внедрить ясные правила и алгоритмы управления*
- *минимизировать ручное управление топ-менеджеров*

4. Как синхронизировать бизнес-процессы через развитие системы тактического и оперативного планирования, в т.ч. Производственного:

- *в объемных (количественных)*
- *номенклатурных*
- *временных*
- *финансовых параметрах*

5. Как создать системы управления проектно-ориентированным бизнесом

6. Как повысить управленческую стоимость Компании:

- *создать свод правил и алгоритмов управления*
- *обеспечить предсказуемость бизнеса*

Оценка результатов обучения складывается

1. Выполнение пред модульного задания **5 баллов**
2. Посещаемость и выполнение заданий на занятиях **55 баллов**
3. Выполнение и защита Индивидуального Проекта **40 баллов**

Отлично	100-95 баллов;
Хорошо	80-94 балла;
Удовлетворительно	50-79 баллов;
Неудовлетворительно	0-49 баллов.

1 раздел

**Бизнес - модель компании
в представлении набора бизнес - процессов**

Ключевые темы 1 раздела

Обзор систем управления (СУ)

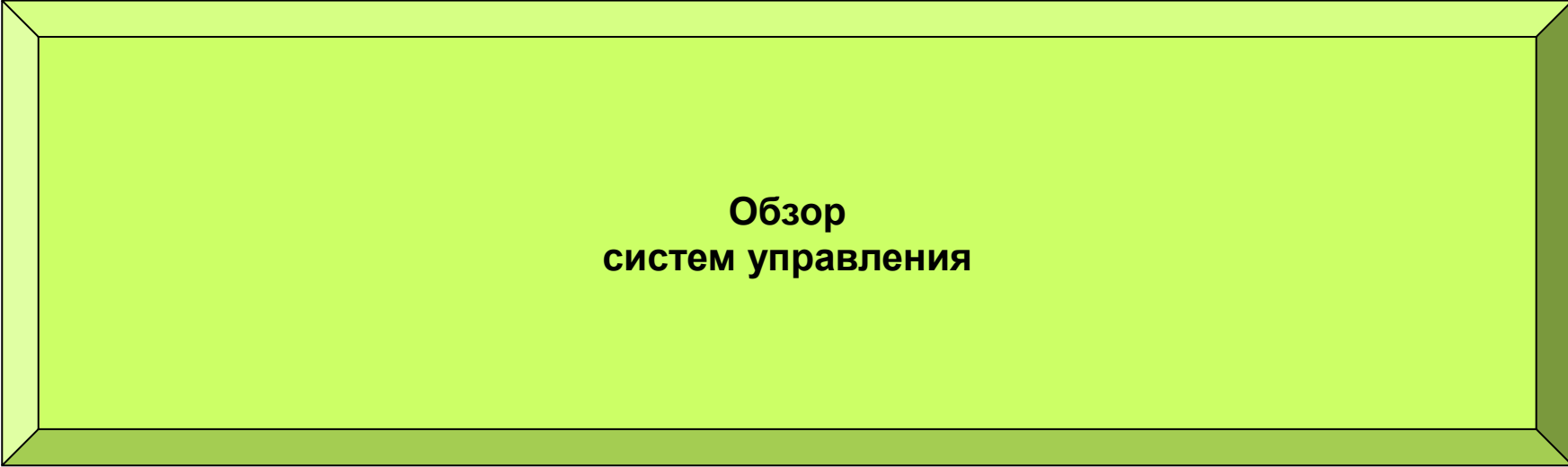
Детализация СУ на компоненты бизнеса

Практикум - Определение полного набора бизнес-процессов организации и их декомпозиция на компоненты:

- *формирование полного перечня Бизнес-процессов вашей организации*
- *определение Генерального бизнес-процесса вашей организации*
- *декомпозиция Генерального бизнес-процесса (разложение на компоненты) – формирование «Модель процессов 1-го уровня»*
- *проектирование МАТРИЦЫ ПРОЦЕССОВ (модели процессов «2-го уровня»)*

Связка Бизнес-процесса - Регламентов процессов - Рабочих инструкций

Обзор и анализ лучших практик



**Обзор
систем управления**

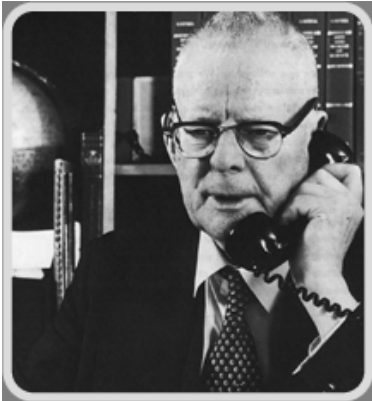
Управление организацией является наиболее сложной формой деятельности человека.

Пытаясь понять алгоритмы функционирования организации мы сталкиваемся с хитросплетением множества разнородных факторов.

Они не вмещаются в наше сознание, не охватываются им.

Чтобы снизить барьер сложности мы начинаем делить объект исследования на части и рассматривать их поочередно.

Секрет понимания системы и создания её целостного образа, состоит в умении выделить составные части и не потерять связи между ними.



У. Деминг

Умение видеть организацию как единое целое — **основной минимум знаний, обязательный для каждого стремящегося к успеху руководителя**

Любой бизнес состоит из 2 взаимосвязанных компонента

Технологии управления каждым - различны

Создание бизнеса
(нового продукта / услуги)

Эксплуатация
бизнеса

Проектное управление

Процессное управление

Инструменты

Инициация
проекта

Планирование

Технологии

Реализация
проекта

Стандарты

Инструменты

Планирование

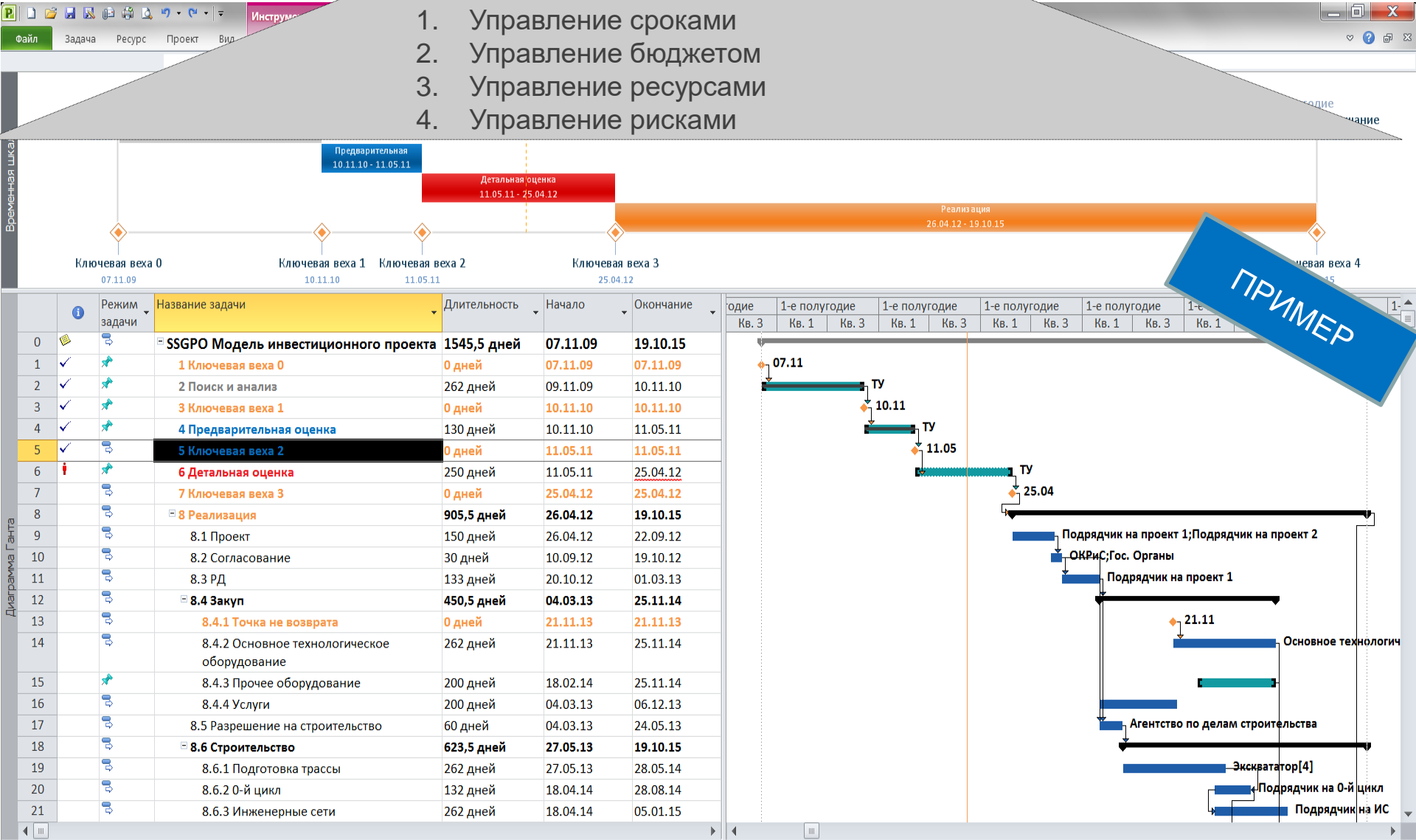
Технологии

Контроль

Стандарты

Компоненты ПРОЕКТНОГО управления блока «СОЗДАНИЕ БИЗНЕСА»

1. Управление сроками
2. Управление бюджетом
3. Управление ресурсами
4. Управление рисками



ПРИМЕР

Диаграмма Ганта

На модуле мы изучим и апробируем современные
инструменты, технологии и стандарты
ПРОЦЕССНОГО управления
и проанализируем логику связки 2 блоков

Создание
бизнеса

Эксплуатация
бизнеса

Проектное управление
дискретное

Процесное управление
циклическое

Поиск
и анализ

Предварит.
оценка

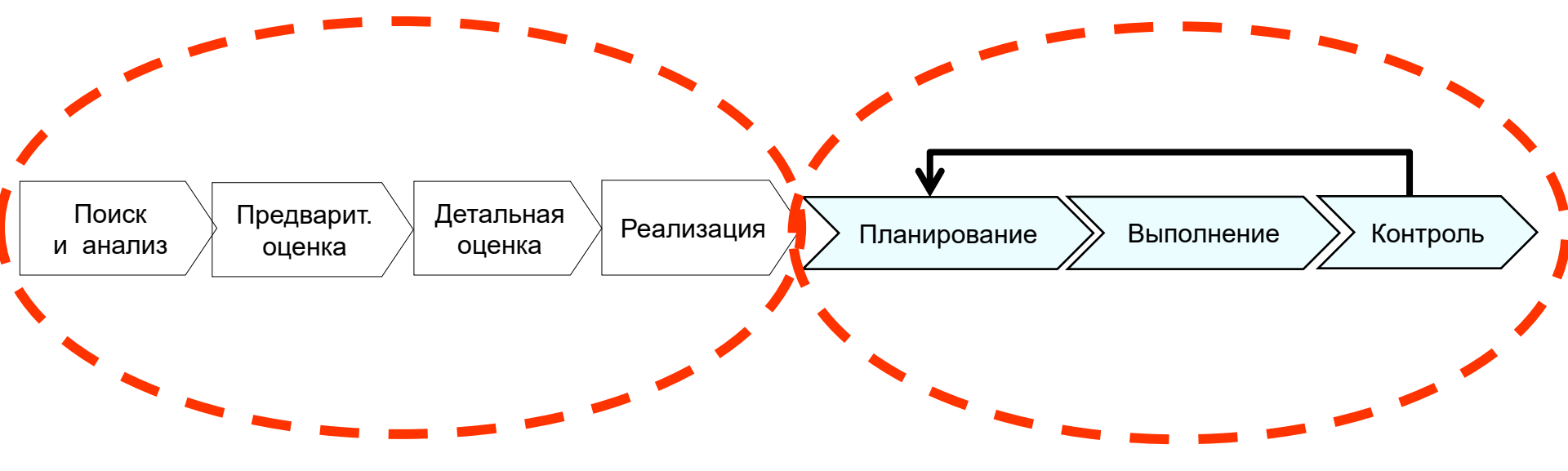
Детальная
оценка

Реализация

Планирование

Выполнение

Контроль





Мао Цзе-Дун

Не нужно браться за решение проблем лишь тогда, когда их накопилось целая куча и возникла большая неразбериха.

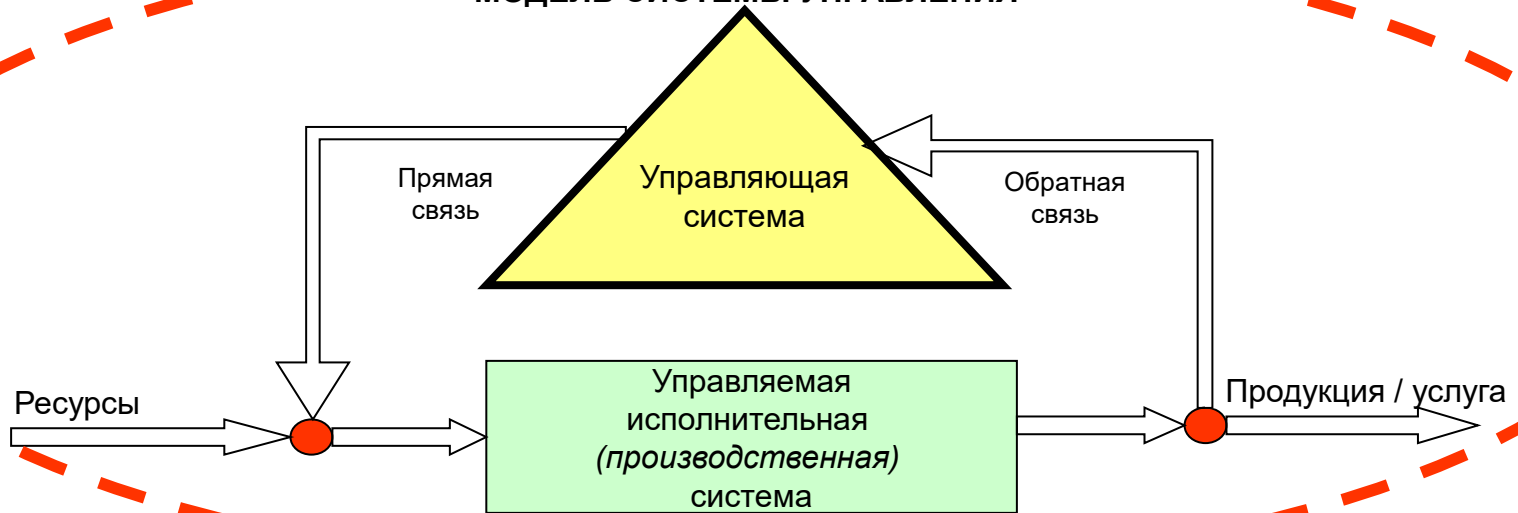
Руководители должны всегда стоять впереди, а не позади движения

**Общие подходы
к исследованию и совершенствованию
системы управления организации**

Сложная система управления любой организацией легко упрощается делением на 2 составные части



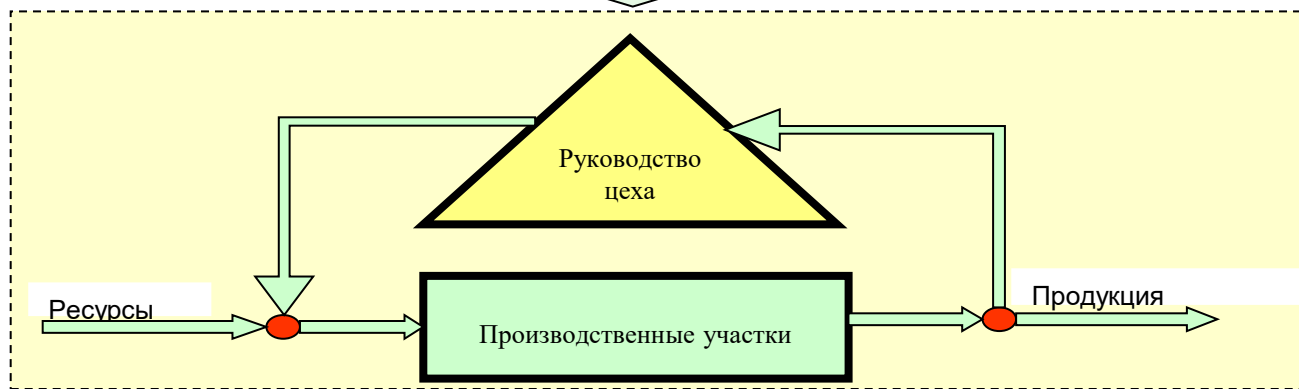
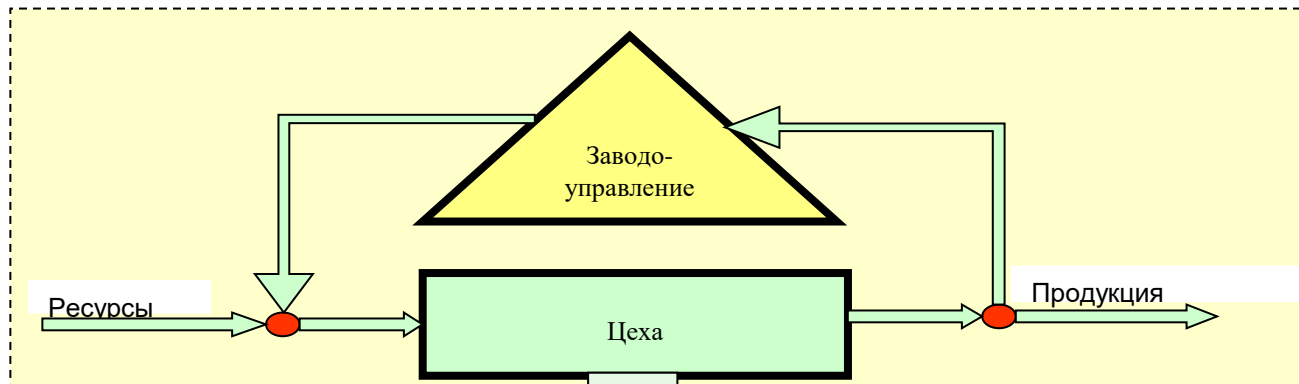
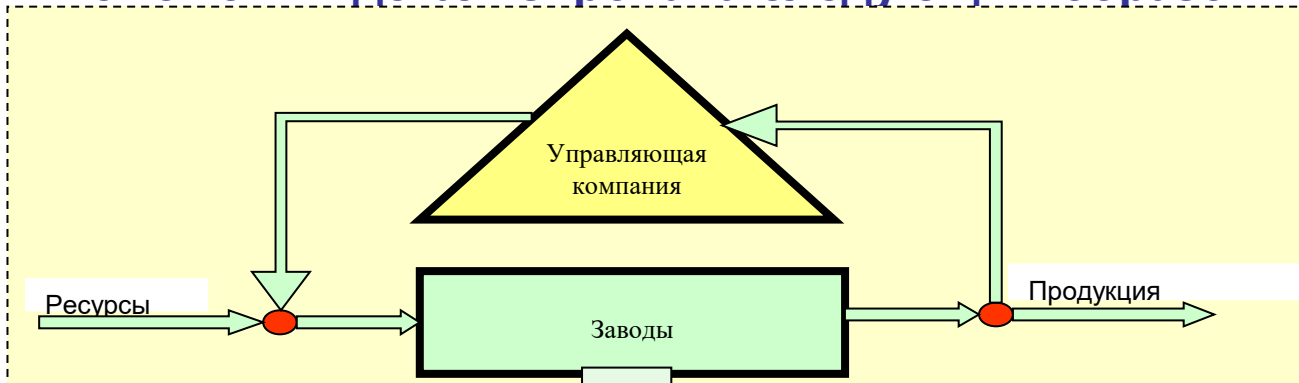
МОДЕЛЬ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ



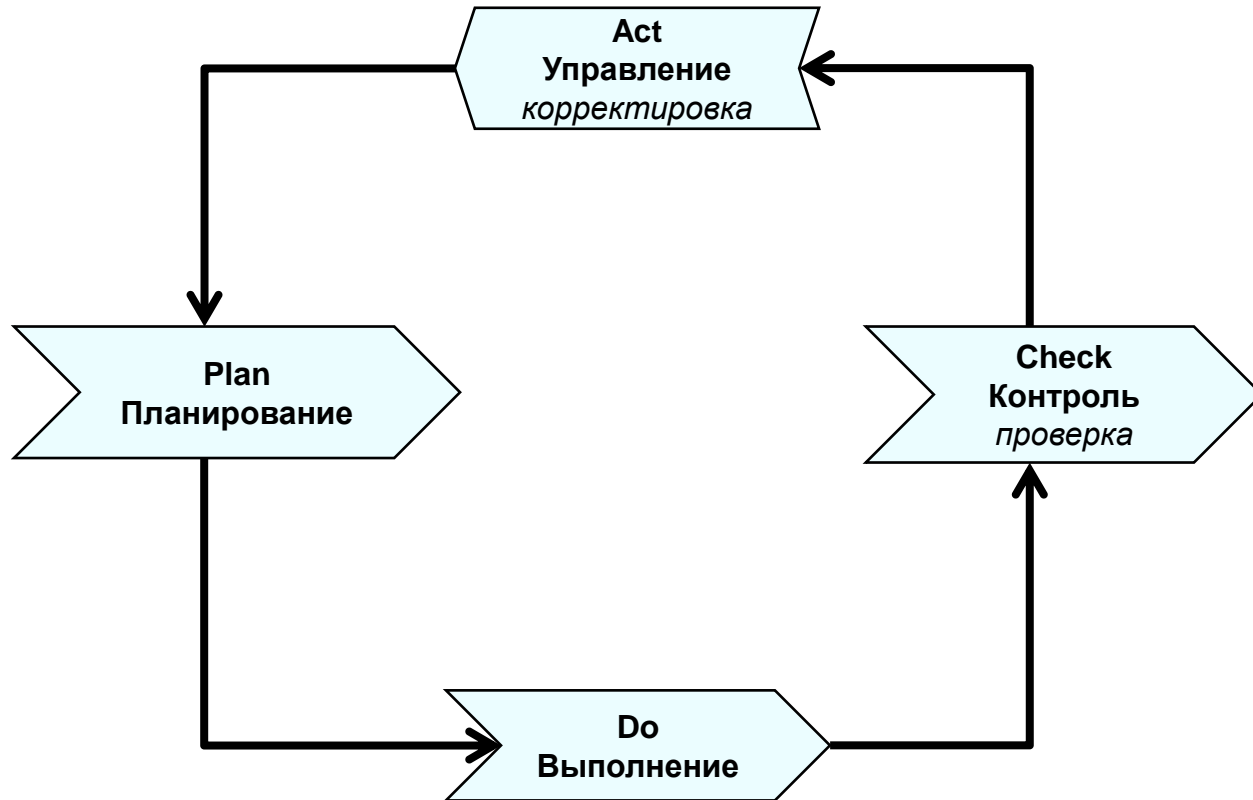
Прямая связь → - Управляющее воздействие

← Обратная связь - Информация о результатах управления

Система управления производственной компанией может быть детализирована следующим образом

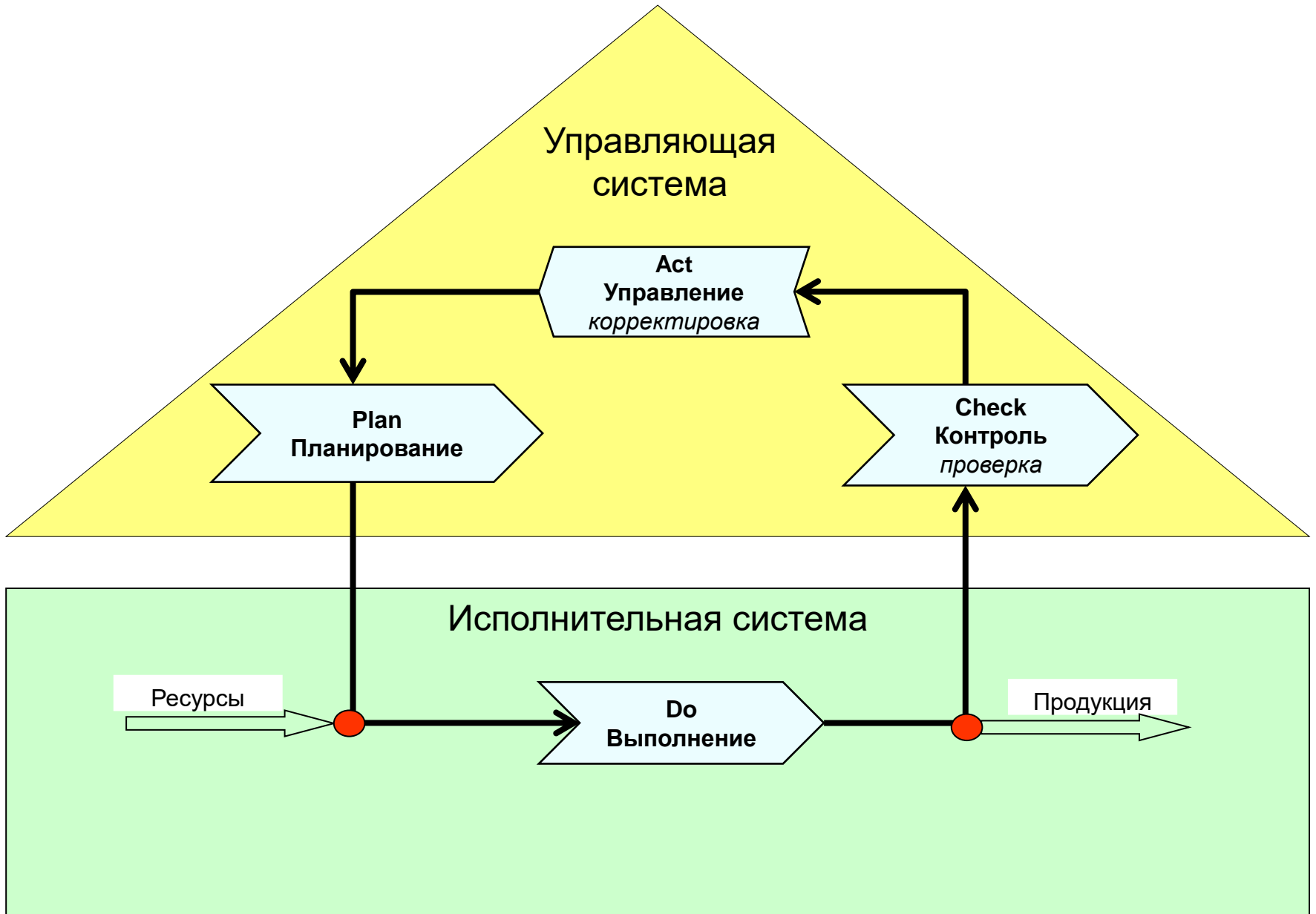


Алгоритм управления и набор 4 основных процессов в виде цикла Шухарта – Деминга (PDCA)

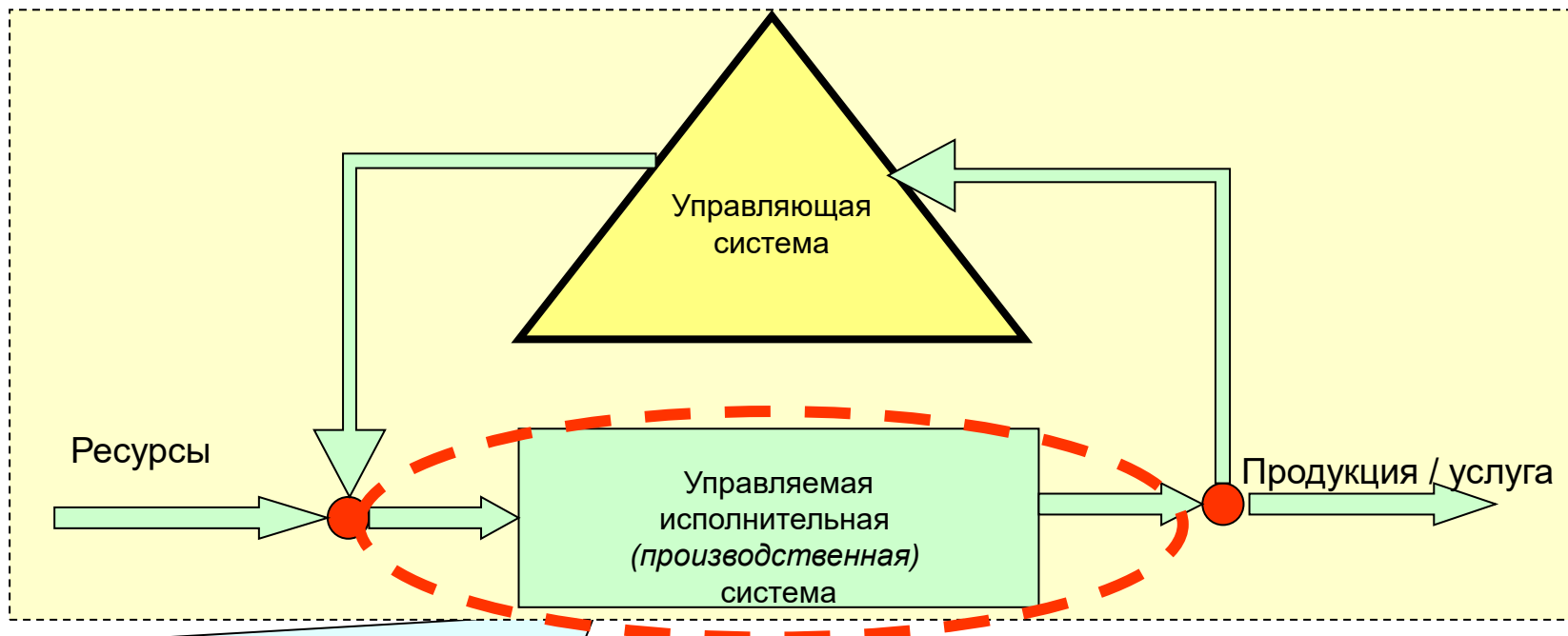


Система Шухарта - Деминга сводит все фазы бизнес-цикла в единый процесс, и они становятся элементами общей командной работы.

Распределение процессов между Управляющей и Исполнительной системами

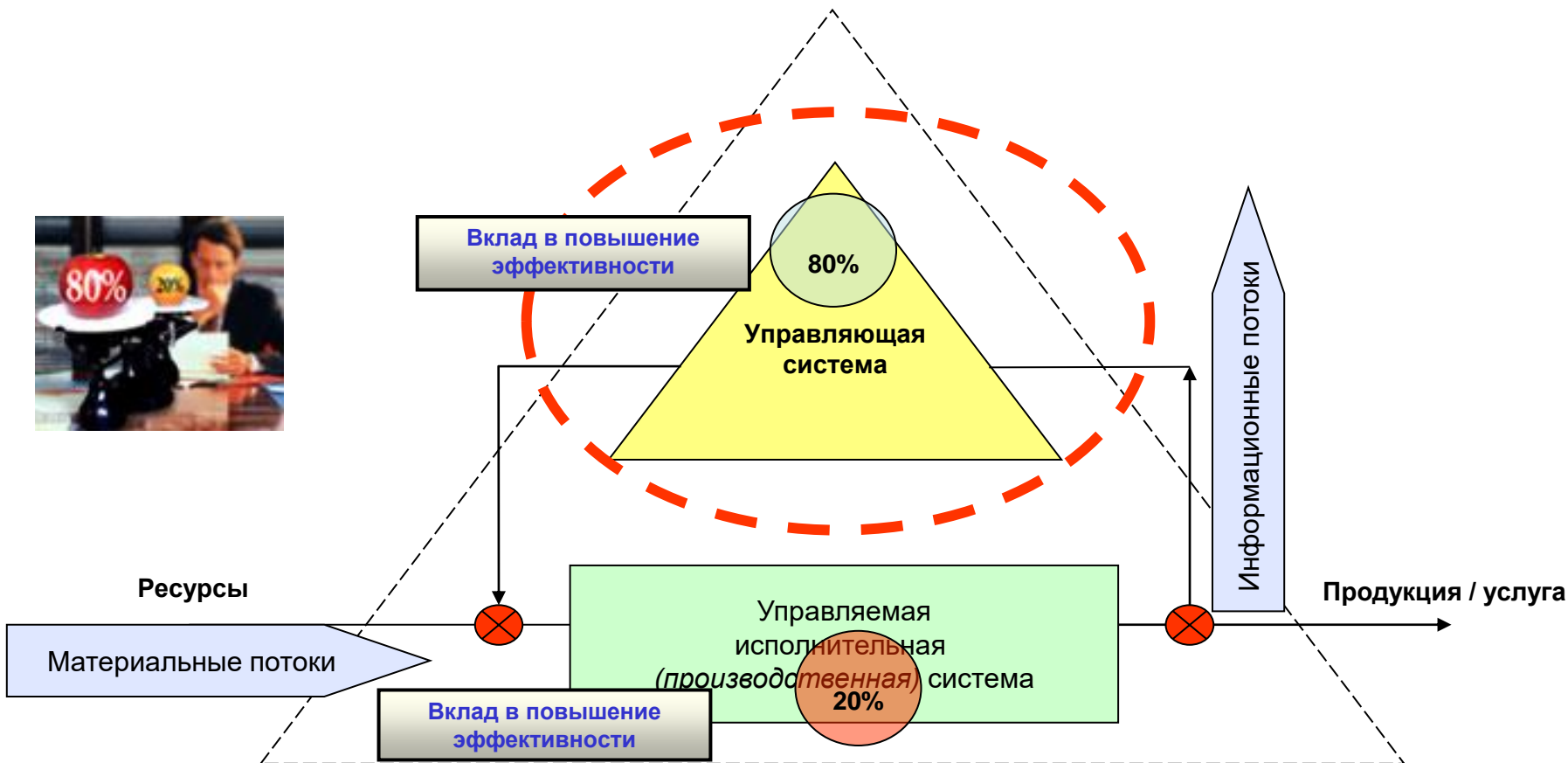


Существует множество эффективных инструментов и технологий, изначально нацеленных на совершенствование исполнительской системы



- Организация процессов по стандартам **ISO 9000**;
- Организация рабочего места по системе **5S** (*Сортировать, Соблюдать порядок, Содержать в чистоте, Стандартизировать, Совершенствовать*);
- Система оптимизации линейного производства **Lean Production** (*Бережливое производство*);
- Система устранения потерь **Кайдзен**;
- Система снижения дефектов **Six Sigma** (*Шесть сигм*);
- Производственная система Toyota **TPS** (*Toyota Production System*);
- Организация всеобщего управления потоками **TFM** (*Total Flow Management*);
- Организация всеобщего ухода за оборудованием **TPM** (*Total Productive Maintenance*);
- Организация всеобщего управления вспомогательными службами **TSM** (*Total Service Management*) и др.

Фокусировка на совершенствовании управляющей системы дает максимальный вклад в повышение эффективности системы управления



Целесообразно первоначально сконцентрировать ресурсы
(интеллектуальные, финансовые и временные)
на совершенствовании «мозгового центра» компании.

Своевременность и точность управленческих решений - залог успеха Вашего бизнеса.

**Методы повышения эффективности управляющей системы
также разнообразны
Важно правильно планировать очередность их применения**

**Социально-
психологическое
обеспечение**



**Мотивация
персонала**



**Создание
эффективных
бизнес-процессов**



**Автоматизация
бизнес-процессов**



Совершенствование управляющей системы необходимо начинать с разработки эффективных бизнес-процессов



Эффективность бизнес-процессов
определяется скоростью и точностью реакции организации на внешнее воздействие.

**«Все чем мы занимаемся,
- это следим за временем между размещением заказа потребителем
и получением денег за выполненную работу.**

Мы сокращаем этот промежуток времени, устраняя потери».

Тайити Оно, основатель производственной системы Toyota (Toyota Production System, TPS)

Эффективность компании ?

Эффективность компании =

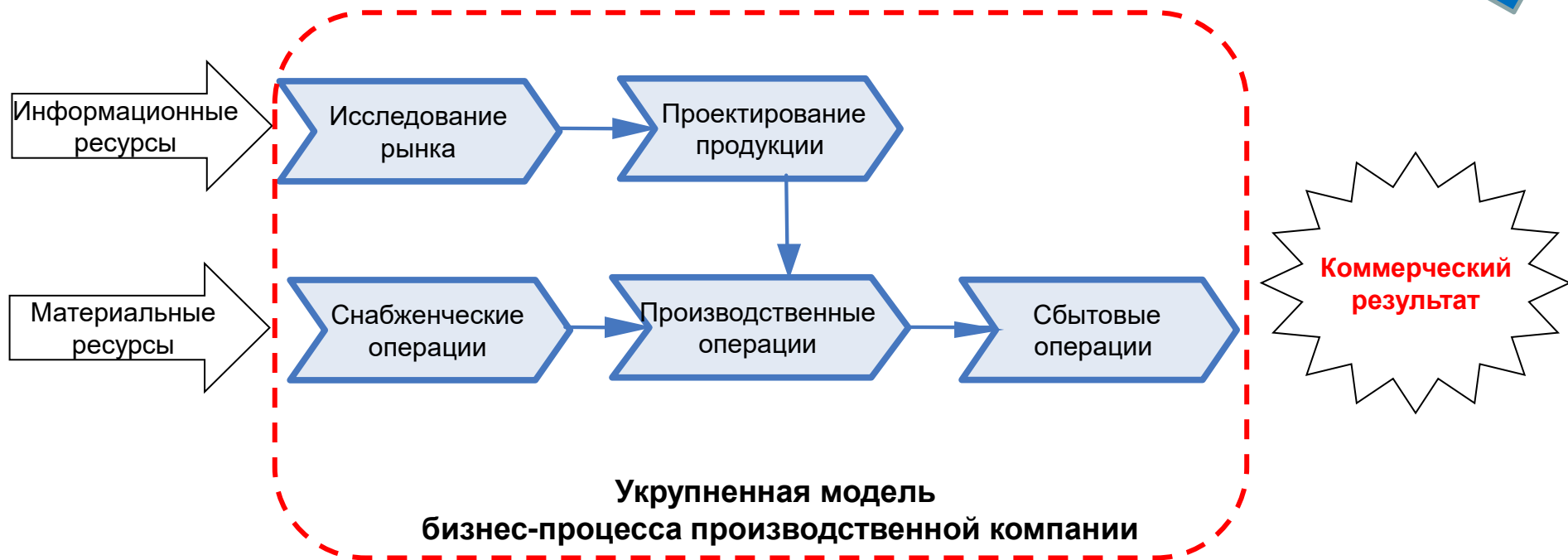
Эф. Ген. Менеджера

Эф. Бизнес-процессов

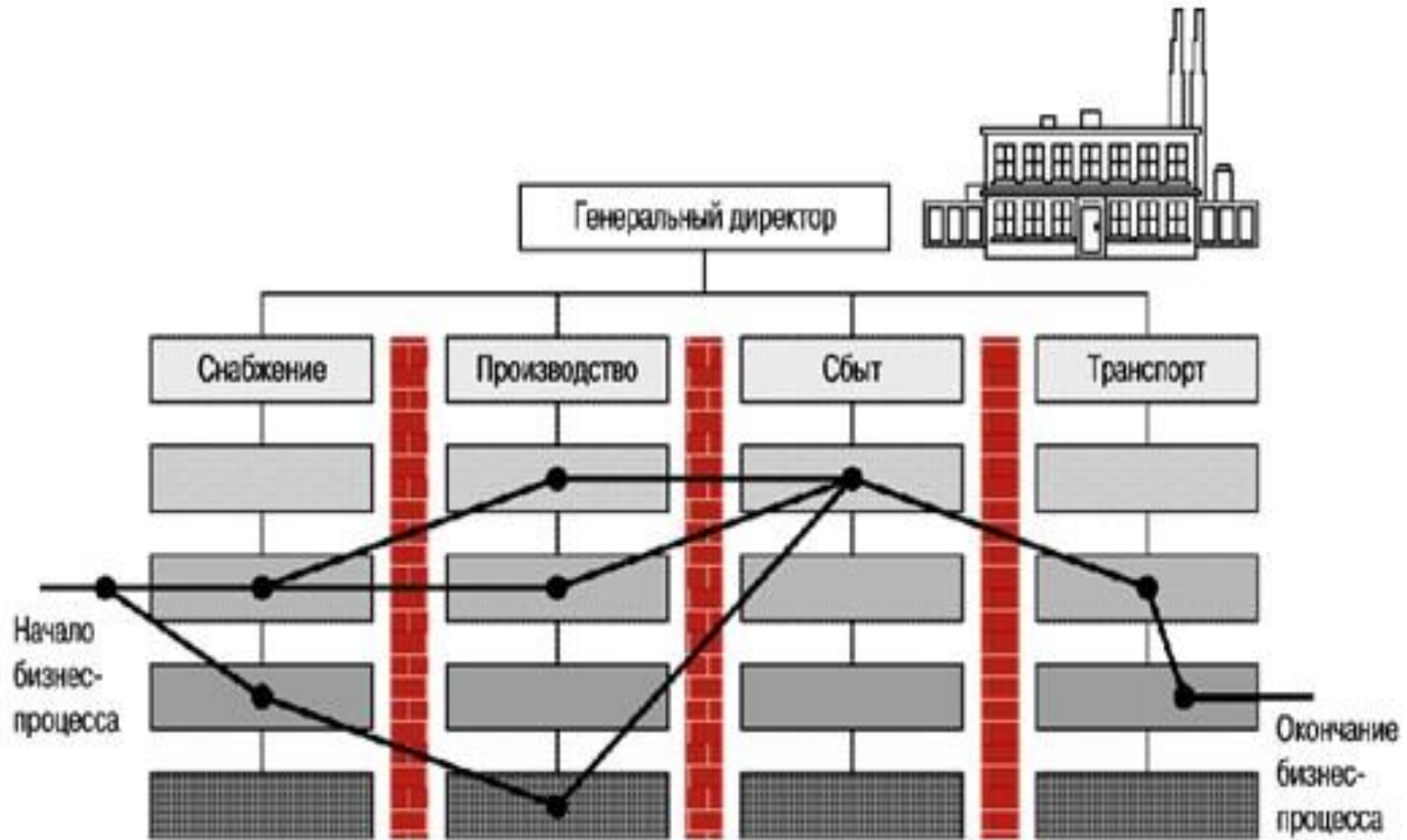
Уточним понятие
Бизнес-процесс

Бизнес-процесс –
это упорядоченная во времени совокупность работ,
предназначенная для получения
заданного конечного **коммерческого** результата.

ПРИМЕР



**«Снабжение», «производство», «сбыт», «логистика»
и другие процессы – это всего лишь отдельные жемчужины
в «ожерелье» единого бизнес-процесса.**





Сунь-цзы

Действуй стремительно и предусмотрительно:
готовь свои атаки тщательно и проводи их
молниеносно

Выбор объекта исследования

Бизнес-процессы организации определяются по виду товаров либо услуг, поставляемых организацией на рынок



ИРКУТСКЭНЕРГО
ОТКРЫТОЕ АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО



РОСНЕФТЬ

ЛУКОЙЛ
НЕФТЯНАЯ КОМПАНИЯ



Производство и реализация электрической энергии

Производство и реализация тепловой энергии

Добыча

Производство

Производство

???

нефтепродуктов

нефтехимии

Добыча и реализация бокситов

Производство и реализация глинозема

Производство и реализация первичного алюминия

Производство и реализация алюминиевого проката

Производство и реализация алюминиевых изделий

Бизнес-процессы организации определяются по виду товаров либо услуг, поставляемых организацией на рынок



ИРКУТСКЭНЕРГО
ОТКРЫТОЕ АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО



Производство и реализация электрической энергии

Производство и реализация тепловой энергии

Добыча и реализация нефти

Производство и реализация нефтепродуктов

Производство и реализация нефтехимии

Добыча и реализация бокситов

Производство и реализация глинозема

Производство и реализация первичного алюминия

Производство и реализация алюминиевого проката

Производство и реализация алюминиевых изделий

Оказание услуг по перевалке грузов

Сдача в аренду складских площадей

Закупка и реализация автомобилей

Закупка и реализация запасных частей

Оказание услуг по ремонту автомобилей

Концентрация на совершенствовании генерального бизнес-процесса приносит наибольший эффект



ИРКУТСКЭНЕРГО
ОТКРЫТОЕ АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО



Производство и реализация электрической энергии

Производство и реализация тепловой энергии

Добыча и реализация нефти

Производство и реализация нефтепродуктов

Производство и реализация нефтехимии

Добыча и реализация бокситов

Производство и реализация глинозема

Производство и реализация первичного алюминия

Производство и реализация алюминиевого проката

Производство и реализация алюминиевых изделий

Оказание услуг по перевалке грузов

Сдача в аренду складских площадей

Обмен автомобилей Trade In

Закупка и реализация автомобилей

Закупка и реализация запасных частей

Оказание услуг по ремонту автомобилей

Задание №1

Составьте полный перечень Бизнес-процессов вашей Компании.

«0» уровень

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

Лист №2
Рабочей тетради

Определите генеральный бизнес-процесс Вашей Компании

Разложим Бизнес-процесс на компоненты и сформируем «Модель процессов 1-го уровня»

Бизнес-процесс

Модель процессов 1-го уровня



Производственная организация как открытая система

ПРИМЕР

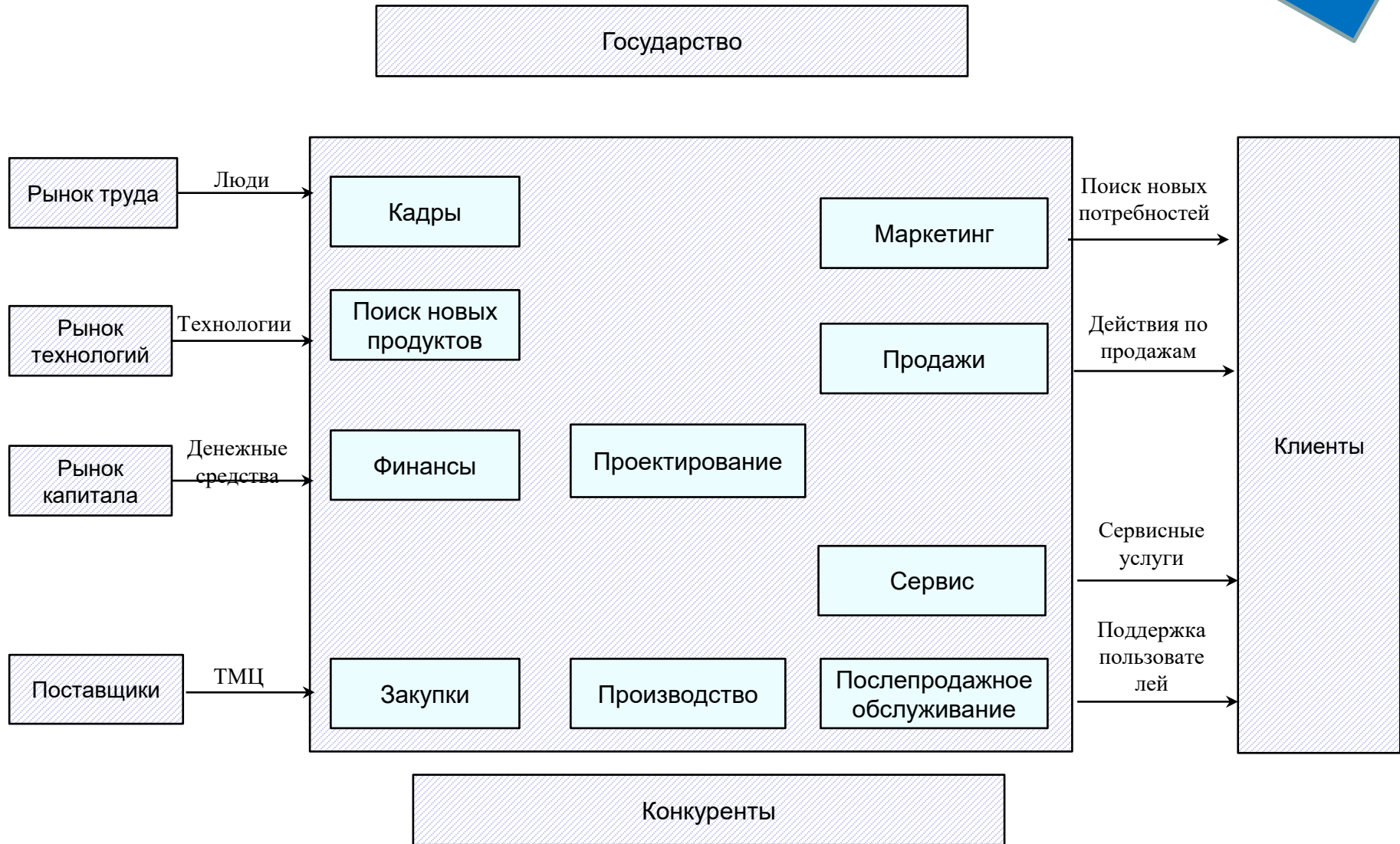
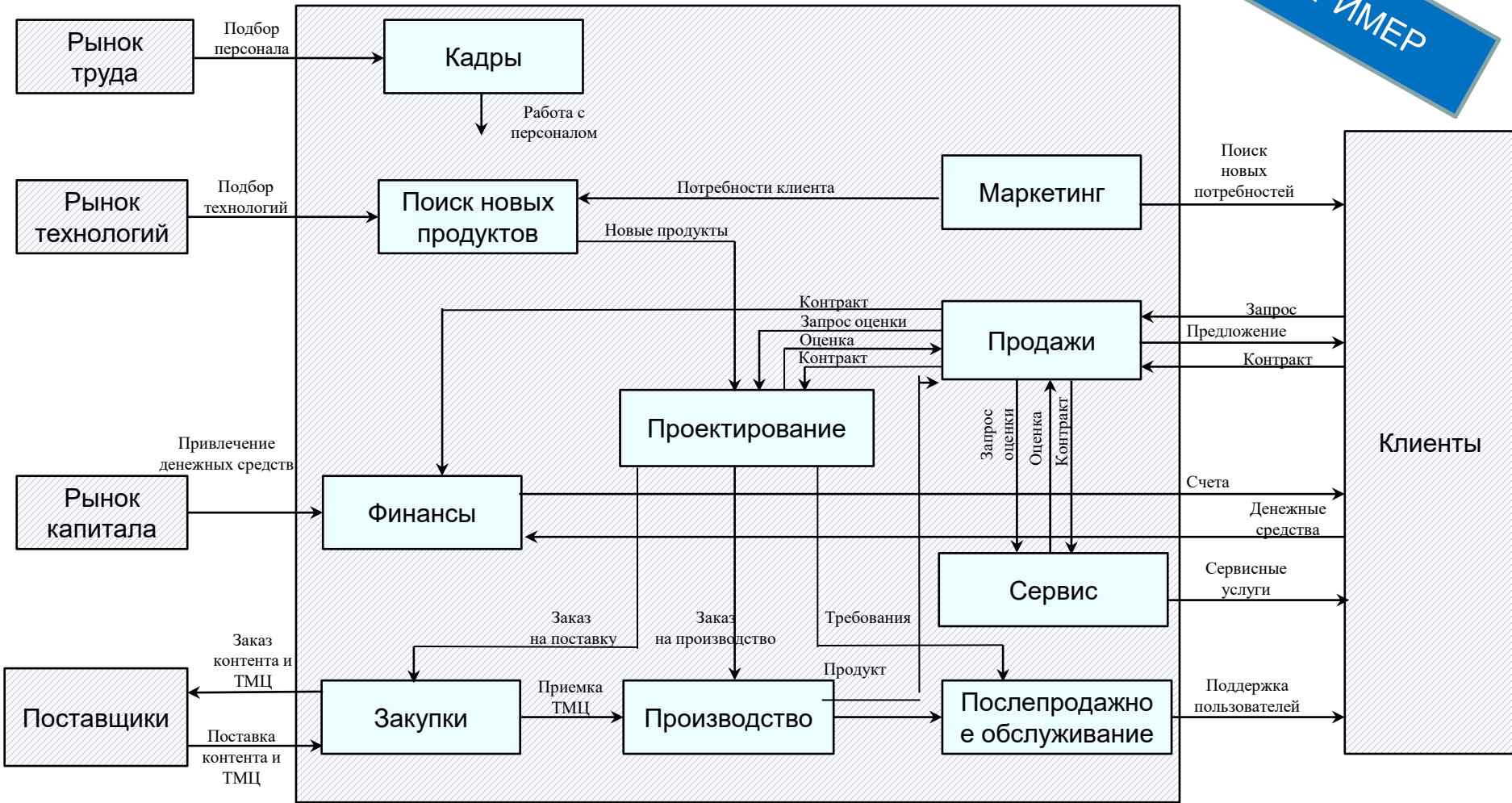


Схема материальных и информационных потоков производственной организации

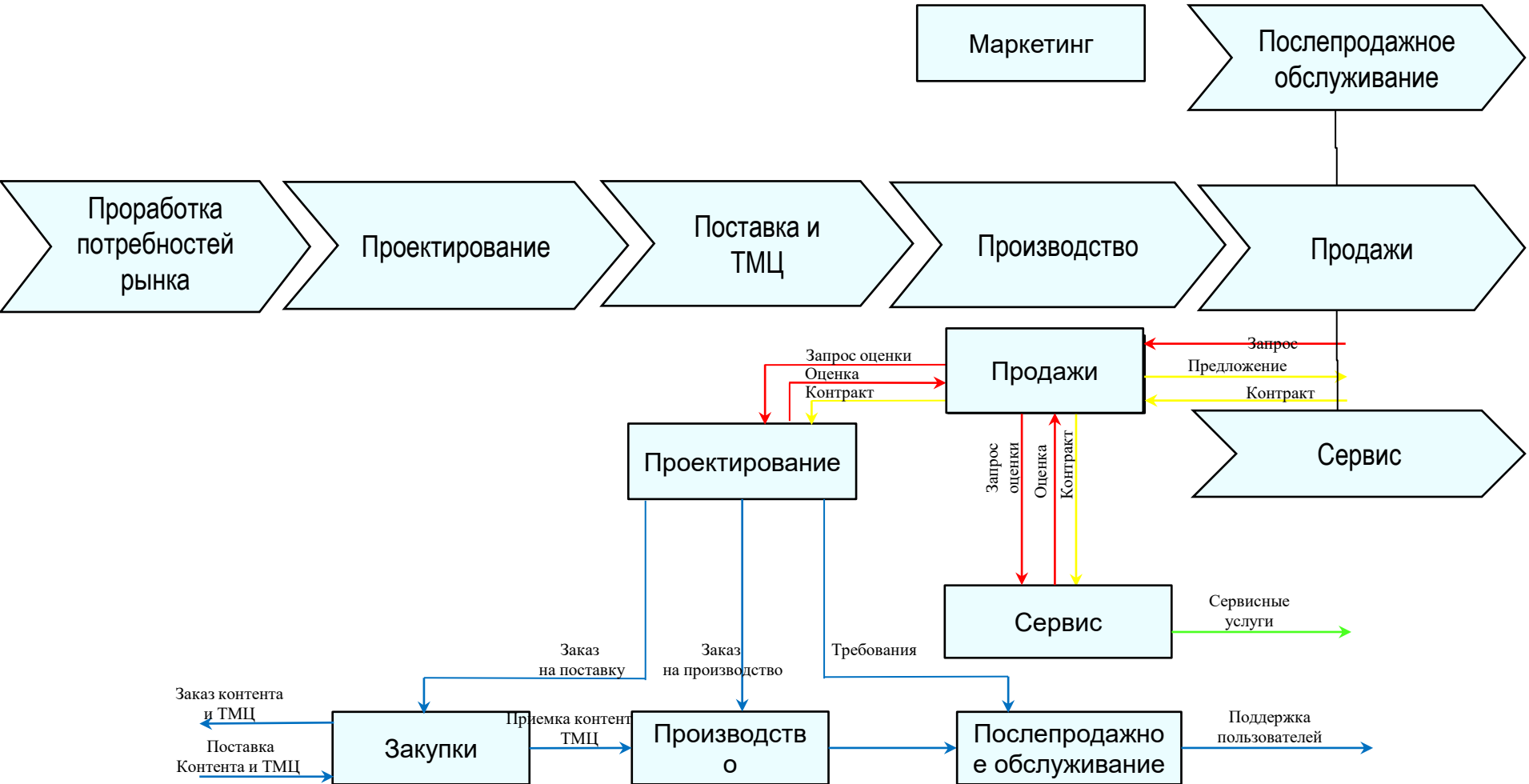
ПРИМЕР



Время →

Модель процессов 1-го уровня производственной организации

ПРИМЕР



Задание №2

***Сформируйте «Модель процессов 1-го уровня»
Генерального бизнес-процесса вашей Компании,
разложив его на компоненты***

Генеральный бизнес-процесс

Лист №3
Рабочей тетради

Примеры

Генеральный Бизнес-процесс
Закупка и оптовая продажа алкогольной продукции на территории РФ

Модель процессов 1-го уровня



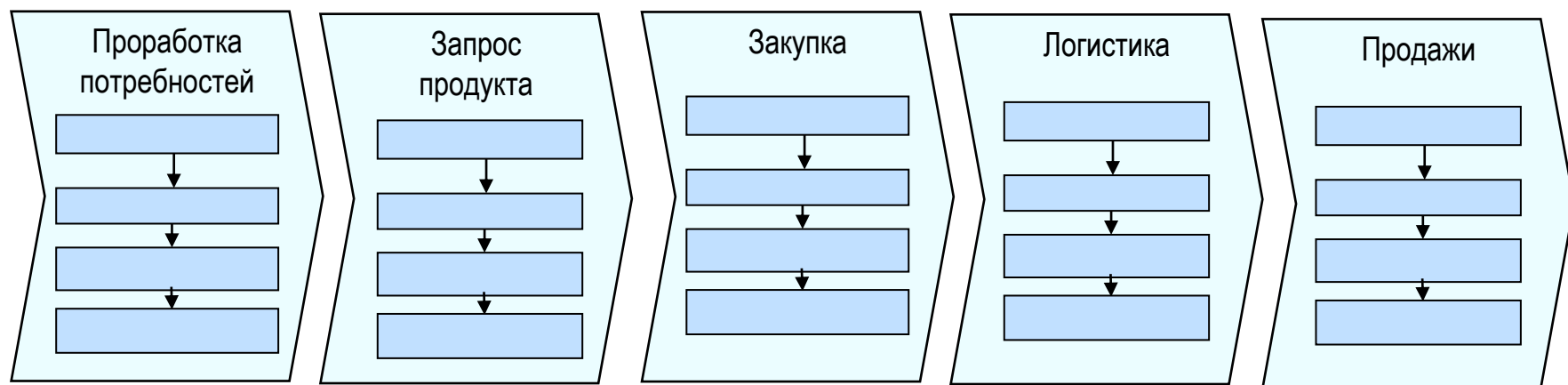
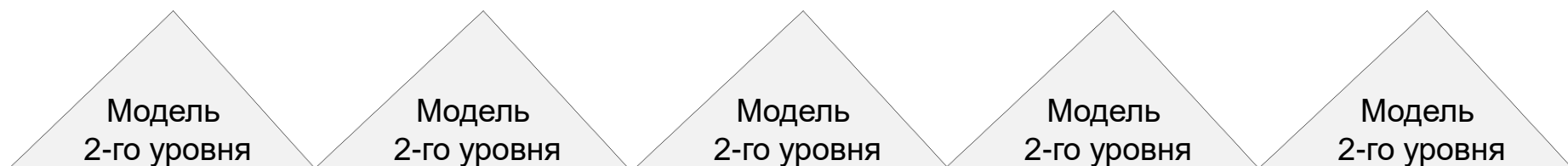
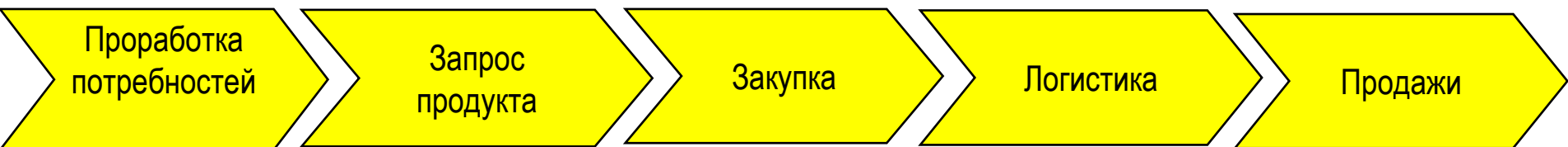
Генеральный Бизнес-процесс
Производство и реализация масложировой продукции

Модель процессов 1-го уровня



Задание №3

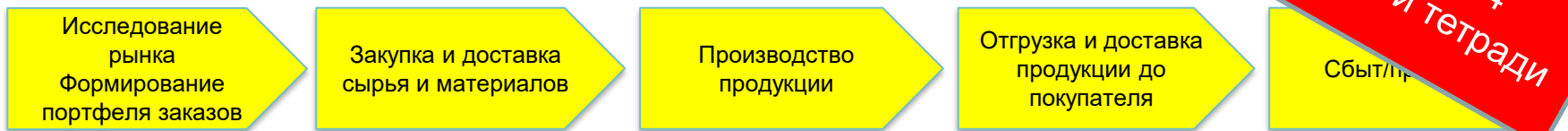
**Декомпозируйте модель 1-го уровня -
спроектируйте МАТРИЦУ ПРОЦЕССОВ
(набора процессов «2-го уровня»)**



Производство и реализация ... продукции

Лист №4
Рабочей тетради

Модель процессов 1-го уровня



Модель процессов 2-го уровня



Задание №4

Спроектируйте перспективную МАТРИЦУ ЗАКРЕПЛЕНИЯ ЗОН ОТВЕТСТВЕННОСТИ МЕНЕДЖЕРОВ

	1	2	3	4	5	6	7
Рук. 1 подразд.	Отв						Соисполн.
Рук. 2 подразд.	Соисполн.	Отв		Соисполн.			
Рук. 3 подразд.		Соисполн.	Отв	Соисполн.		Соисполн.	
Рук. 4 подразд.		Соисполн.	Соисполн.	Отв	Соисполн.	Соисполн.	Соисполн.
Рук. 5 подразд.		Соисполн.	Соисполн.	Соисполн.	Отв		
Рук. 6 подразд.	Соисполн.					Отв	

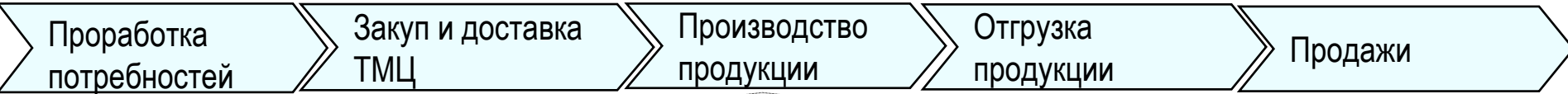
Лист №5
Рабочей тетради



Логика декомпозиции Бизнес-процесса до регламентов взаимодействия

Бизнес-процесс

Модель процессов 1-го уровня



Модель процессов 2-го уровня



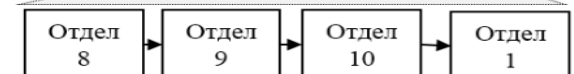
Регламент 1 процесса



Регламент 2 процесса



Регламент N процесса



Связка сформированных моделей

- **Бизнес-процесса**
- **Регламентов процессов**
- **Рабочих инструкций**

Иллюстрация декомпозиции Бизнес-процесса на Регламенты процессов и проектирование Положений о подразделениях

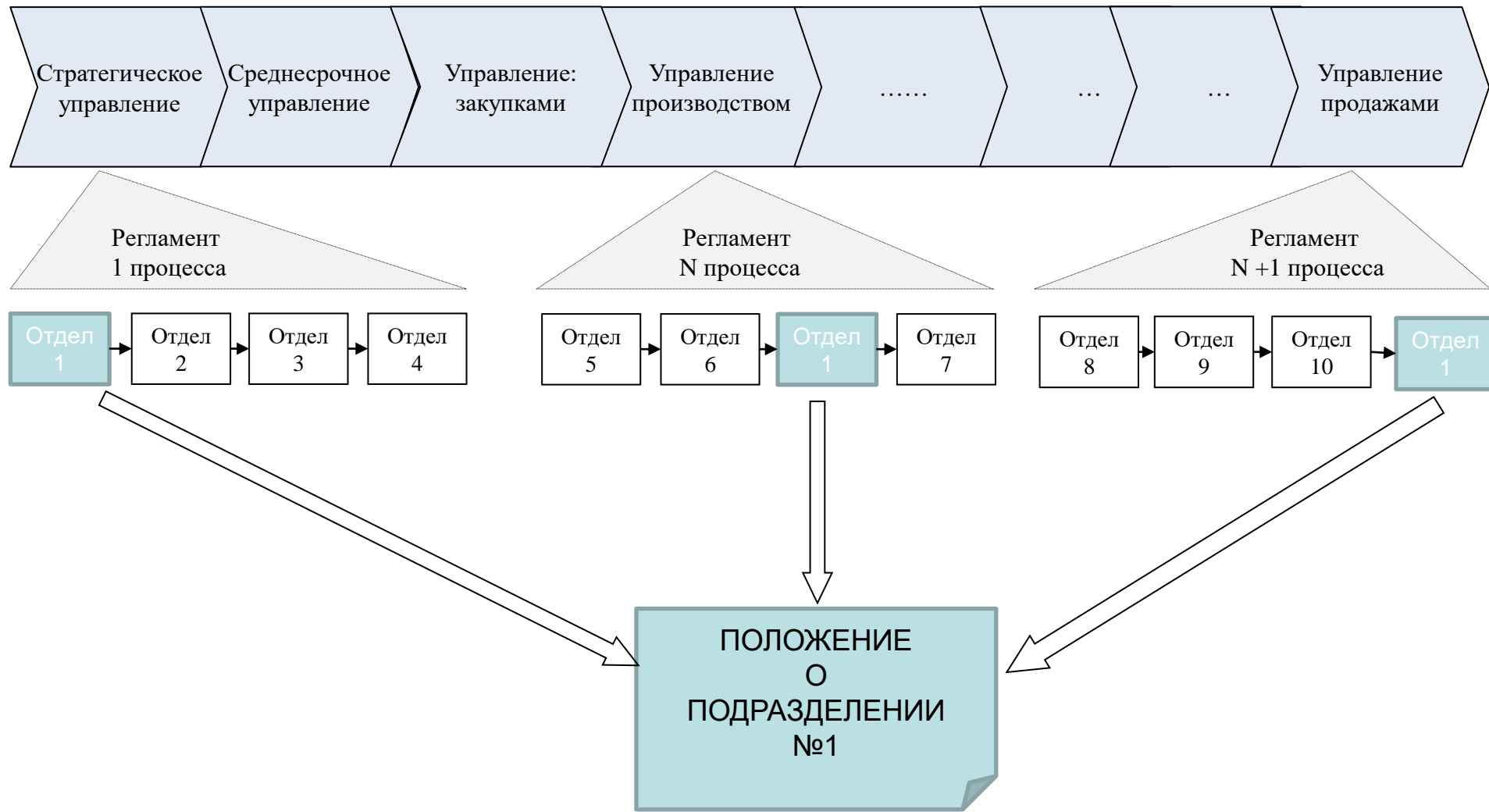


Иллюстрация декомпозиции Регламентов процессов на операционные карты

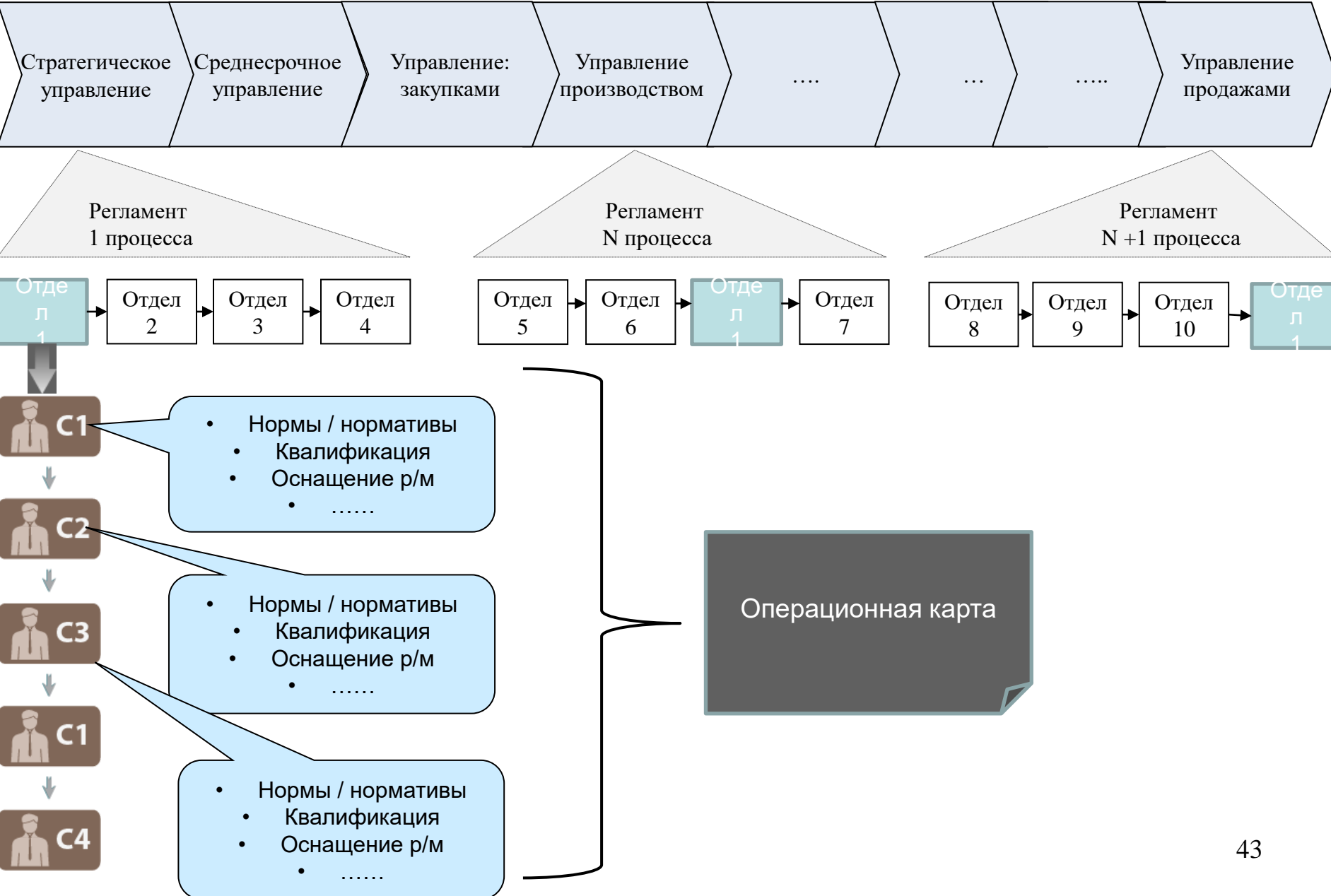
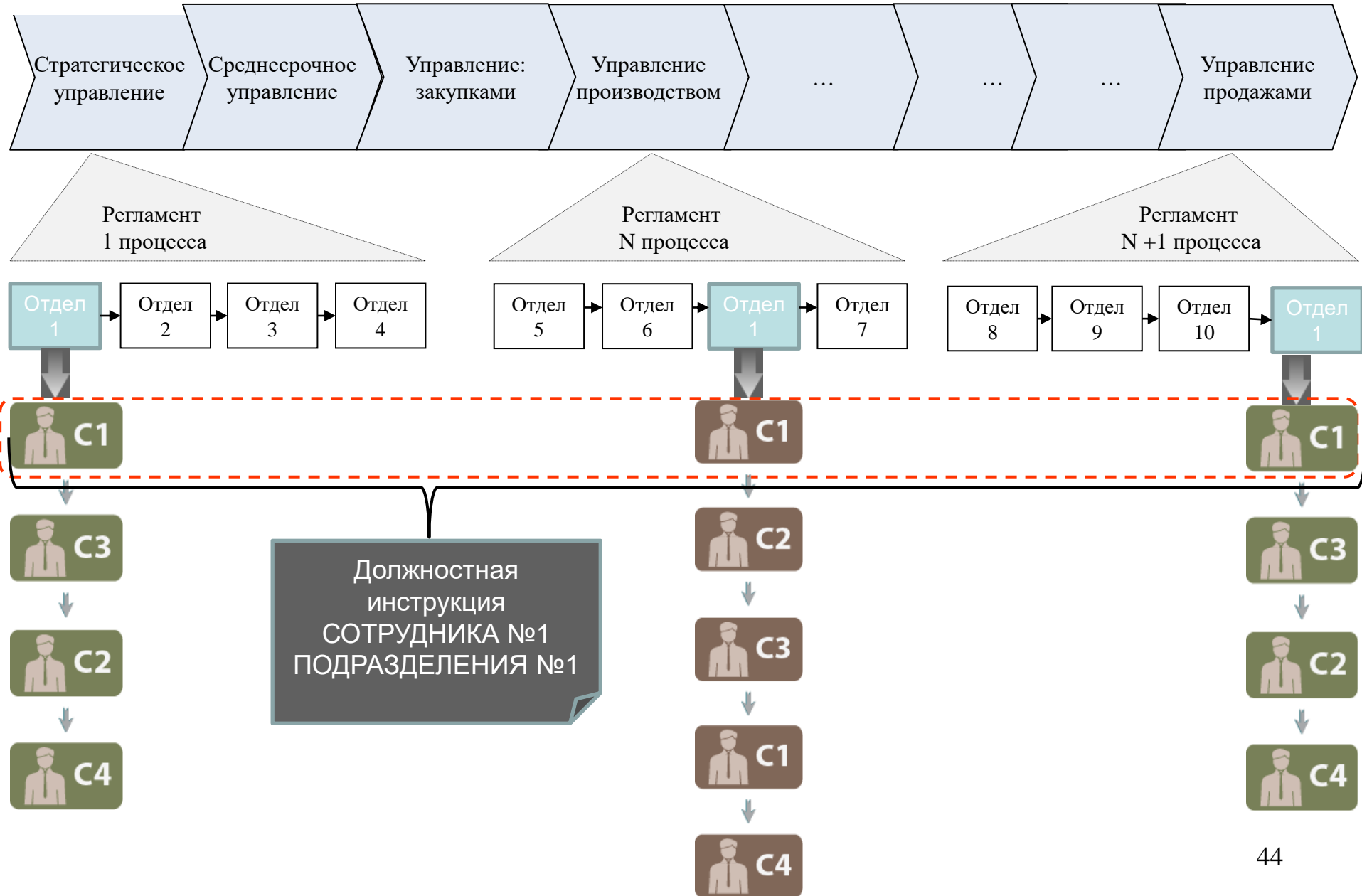
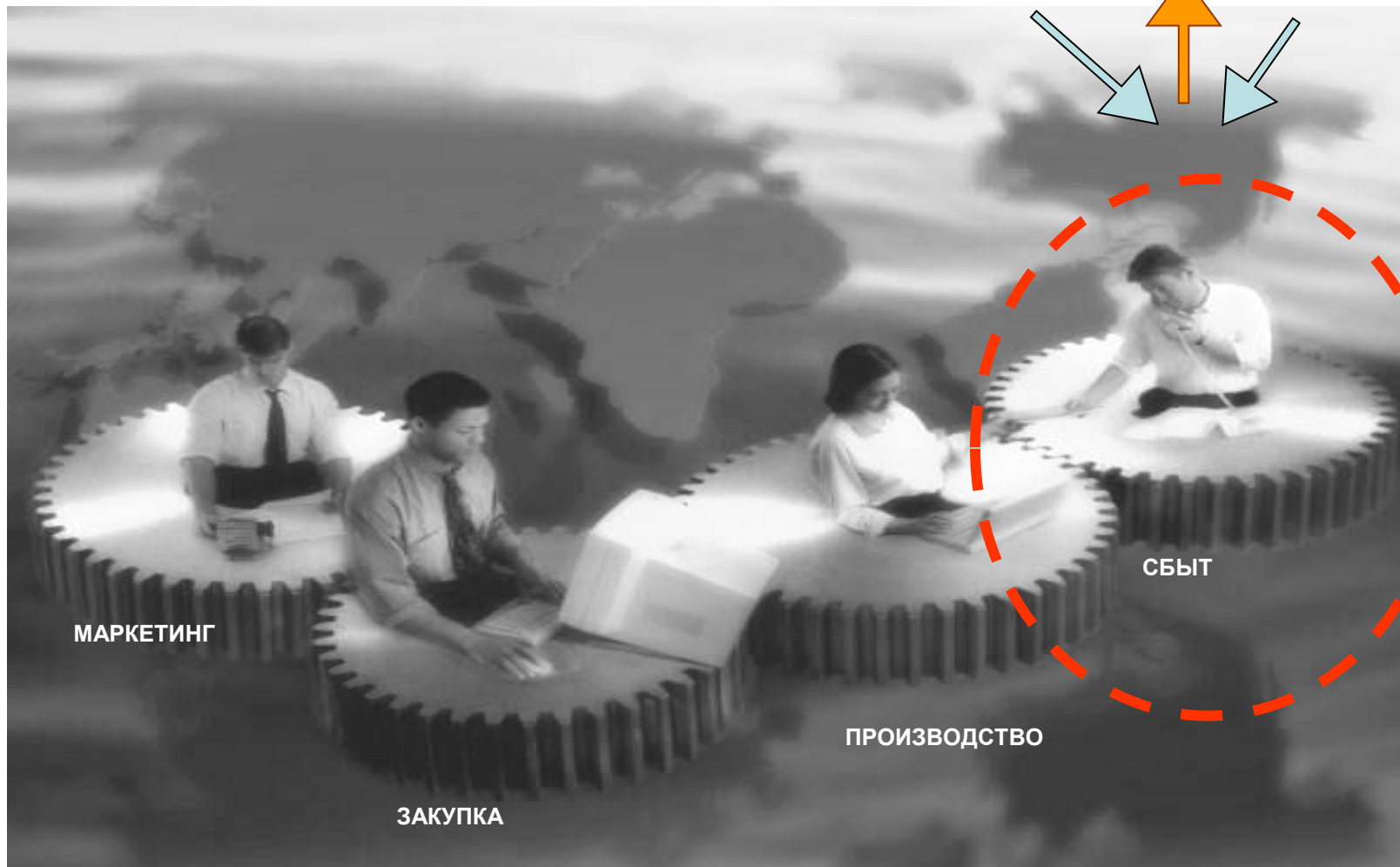


Иллюстрация проектирования Должностных инструкций на основе операционных карт



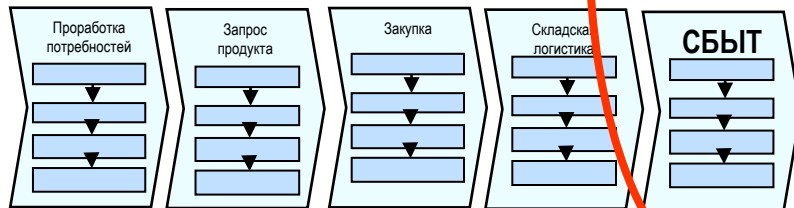
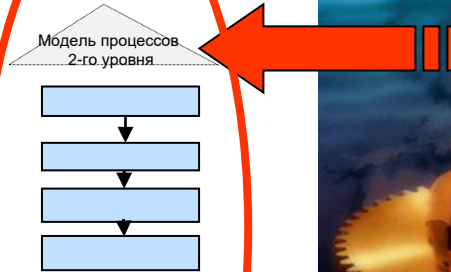
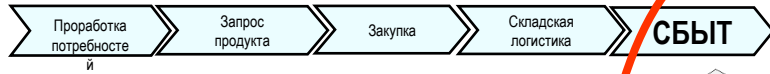
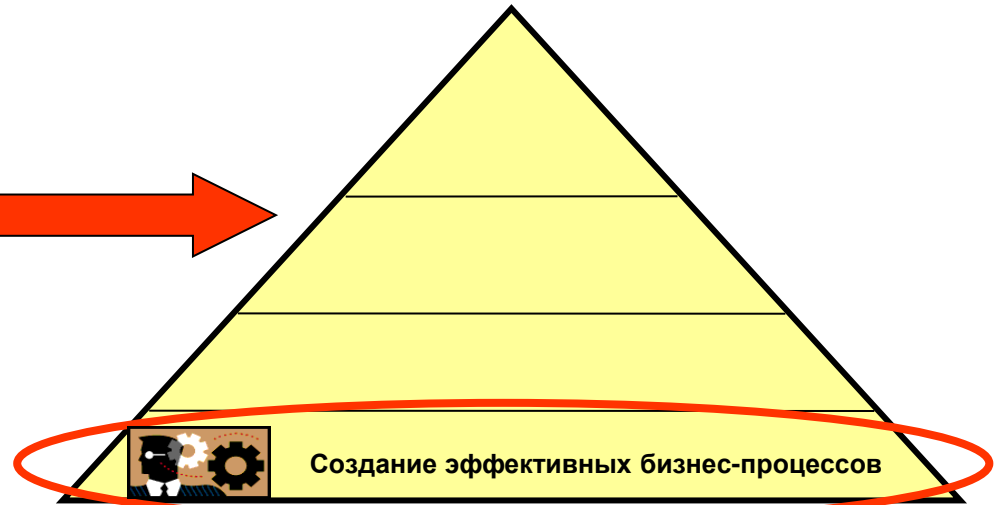
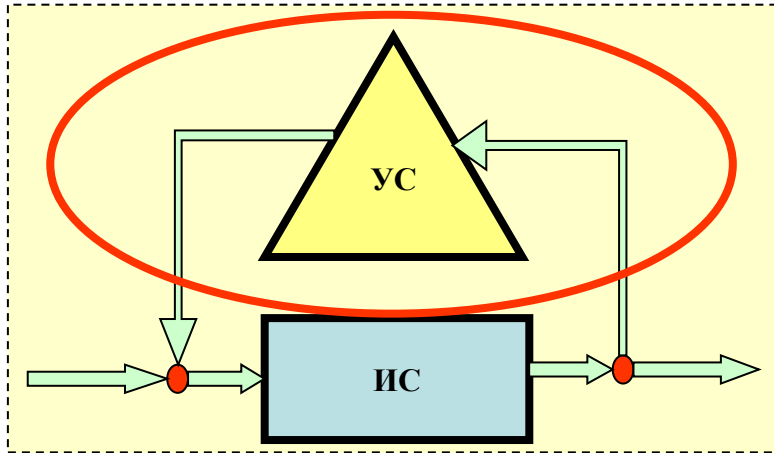
Бизнес-процесс

Модель процессов 1-го уровня



Процессы сбытового блока задают ритм и правила работы всем процессам организации, являются ведущей «шестерней» всего механизма системы управления.

Рассмотренный алгоритм моделирования системы управления, применим к любому бизнесу, вне зависимости от его специфики



2 раздел

**Стратегическое,
тактическое и оперативное
управление бизнес-процессам**

Ключевые темы 2 раздела

Оценка текущей стратегической позиции.

Определение возможных сценариев трансформации бизнес-процессов

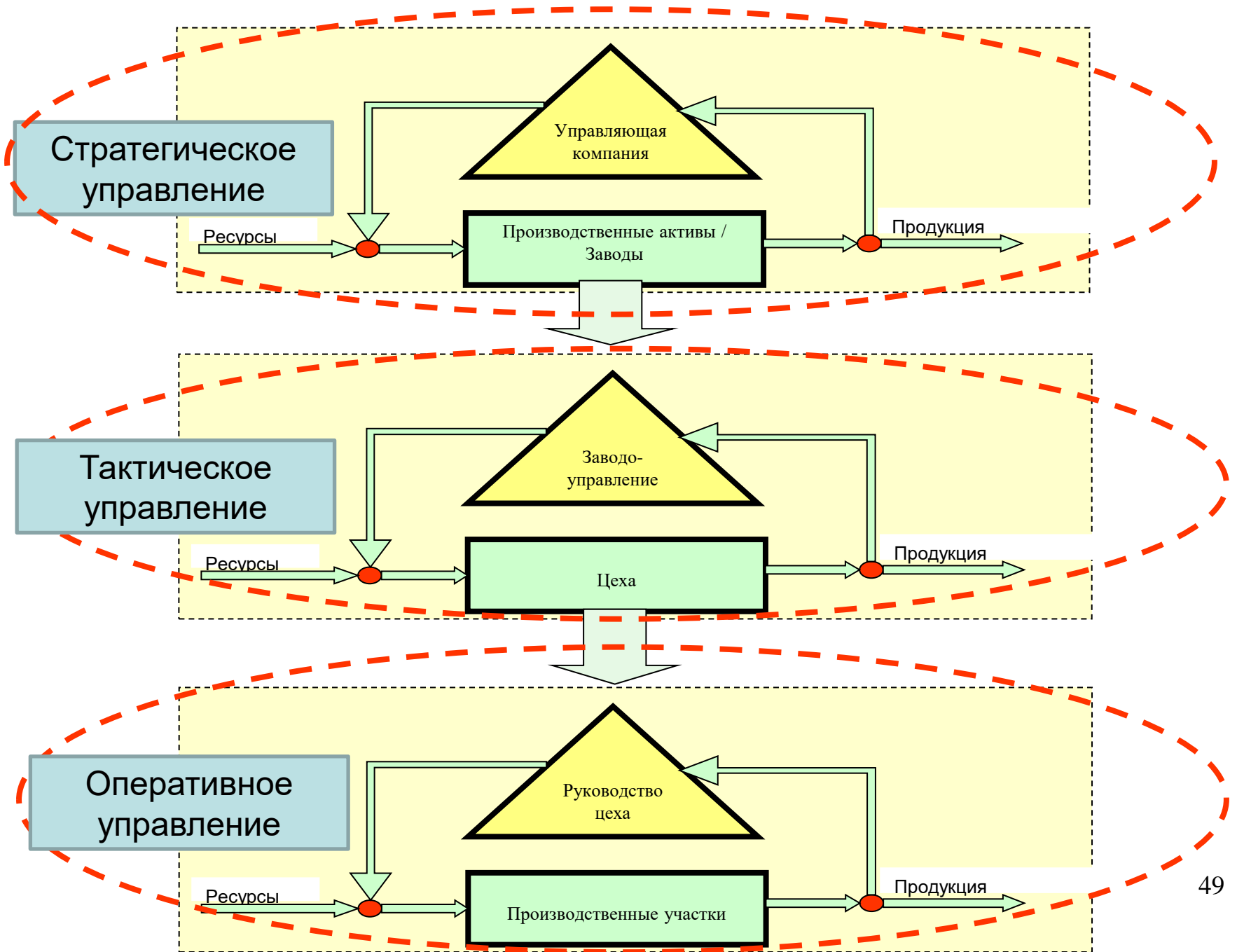
- ✓ оптимизация бизнеса
- ✓ сжатие бизнеса при резком ухудшении рыночной ситуации
- ✓ активное развитие на перспективных сегментах
- ✓ реинжиниринг бизнеса при радикальном изменении стратегии

Практикум :

- *выбор сценария трансформации бизнес-процессов для вашей организации*
- *формирование целевой (перспективной) модели (1 уровня) по выбранному вами сценарию*

Обзор и анализ лучших практик

Уровни управления в зависимости от детализации СУ



Стратегическое управление бизнес-процессами

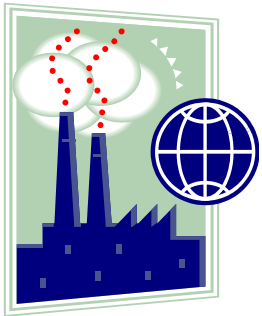
Оценка текущей стратегической позиции

Определение возможных сценариев трансформации бизнес-процессов



1 сценарий «ОПТИМИЗАЦИЯ» - требования к бизнес-процессам

Производственная компания



Производство и реализация продукции 1

Производство и реализация продукции 2

Производство и реализация продукции N

1. Оптимизация процессов управления
2. Оптимизация производственных процессов
3. Оптимизация вспомогательных и сервисных процессов
4. Оптимизация внутренних регламентов взаимодействия

Торговая компания



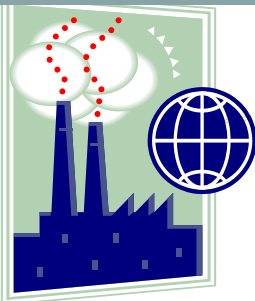
Закупка и реализация продукции 1

Закупка и реализация продукции 2

Закупка и реализация продукции N

2 сценарий «СЖАТИЕ» - требования к бизнес-процессам

Производственная компания



Производство и реализация продукции 1

~~Производство и реализация продукции 2~~

~~Производство и реализация продукции N~~

- 1. Фокусировка ресурсов на эффективных бизнес-процессах с высокой рентабельностью собственного капитала**
- 2. Сокращение портфеля бизнес-процессов**
 - «сжатие» набора продуктов / услуг,
 - уход с проблемных рынков,
 - консервация / сброс высвобожденных активов
- 3. «Сброс» не ключевых процессов на аутсорсинг - проектирование, HR, бухгалтерия, IT, логистика, ...**

Торговая компания



Закупка и реализация продукции 1

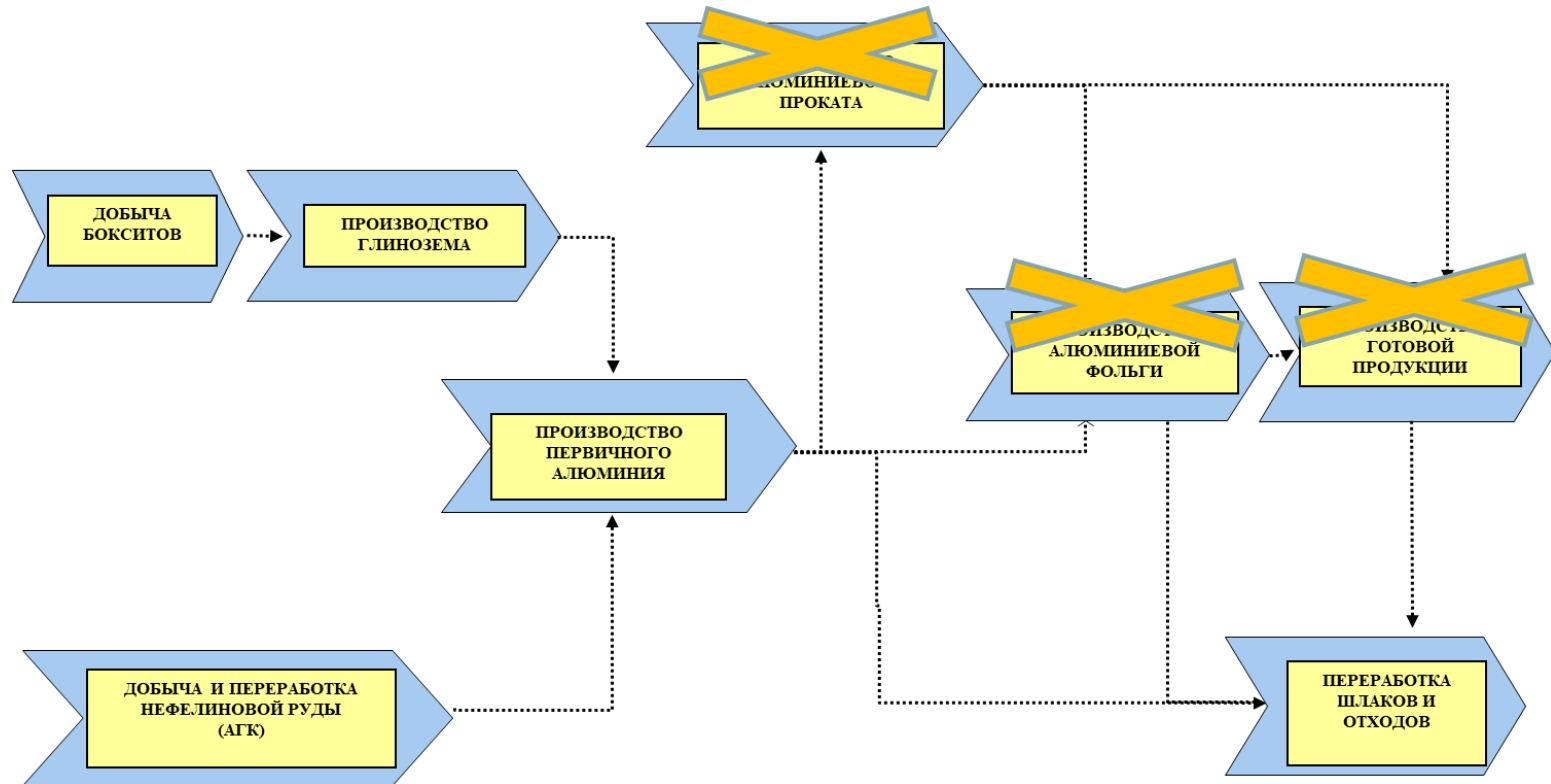
~~Закупка и реализация продукции 2~~

~~Закупка и реализация продукции N~~

1. Иллюстрация сокращения портфеля бизнес-процессов ОАО «РУСАЛ»



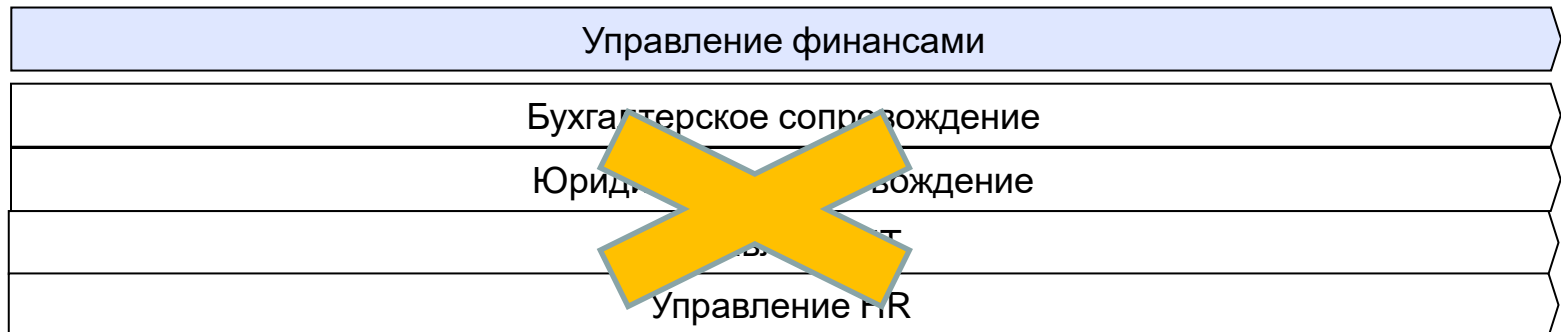
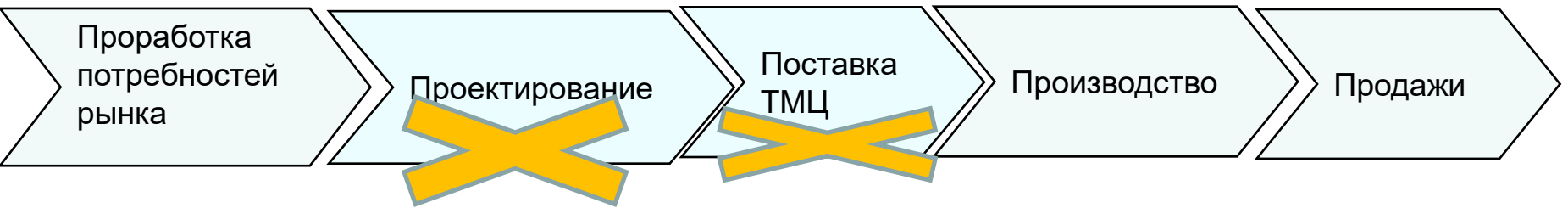
- Добыча и реализация бокситов
- Производство и реализация глинозема
- Производство и реализация первичного алюминия
- ~~Производство и реализация алюминиевого проката~~
- ~~Производство и реализация алюминиевых изделий~~



2.

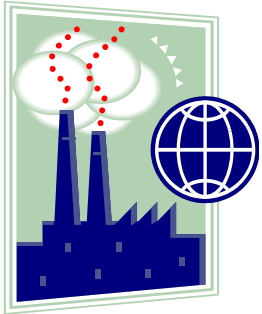
«Сброс» не ключевых процессов на аутсорсинг

проектирование, HR, бухгалтерия, IT, логистика, ...



3 сценарий «АКТИВНОЕ РАЗВИТИЕ» на перспективных сегментах – требования к бизнес- процессам

Производственная компания



Производство и реализация продукции 1

Производство и реализация продукции 2

Производство и реализация продукции N

Производство и реализация **НОВОЙ** продукции

1. Проектирование и запуск новых бизнес- процессов
2. Запуск востребованных производственных активов
3. Развитие альянсов и аутсорсинга

Торговая компания



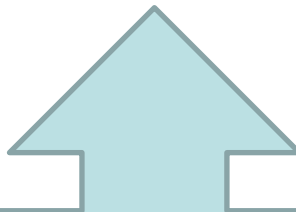
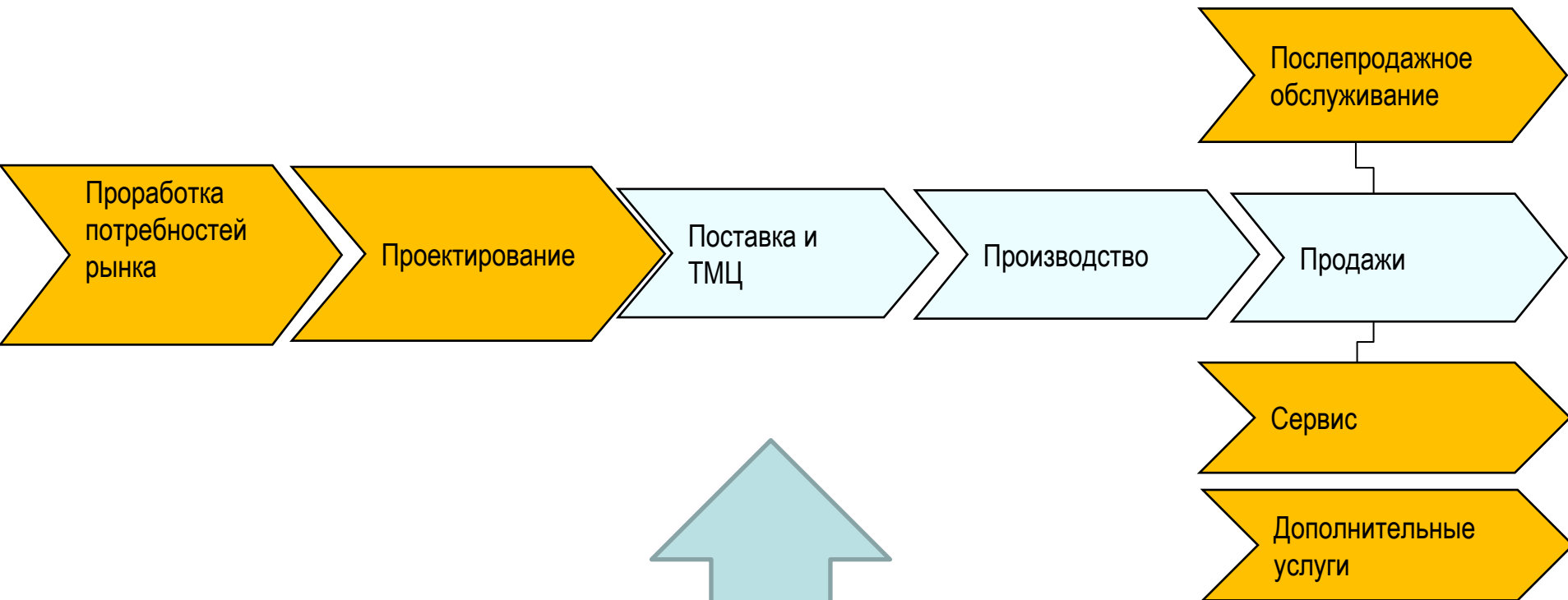
Закупка и реализация продукции 1

Закупка и реализация продукции 2

Закупка и реализация продукции N

Закупка и реализация **НОВОЙ** продукции

Активное развитие на перспективных сегментах



- Развитие продуктового портфеля
- Развитие НИиОКР
- Развитие сервисных, дополнительных и вспомогательных услуг
- Инжиниринг регламентов внешнего взаимодействия сторон

4-й сценарий

Сценарий «РЕИНЖИНИРИНГ» - требования к бизнес-процессам

1.

**Интеграция собственных бизнес-процессов
в бизнес-процессы Клиентов и Поставщиков**

2.

Реинжиниринг бизнес-модели

3.

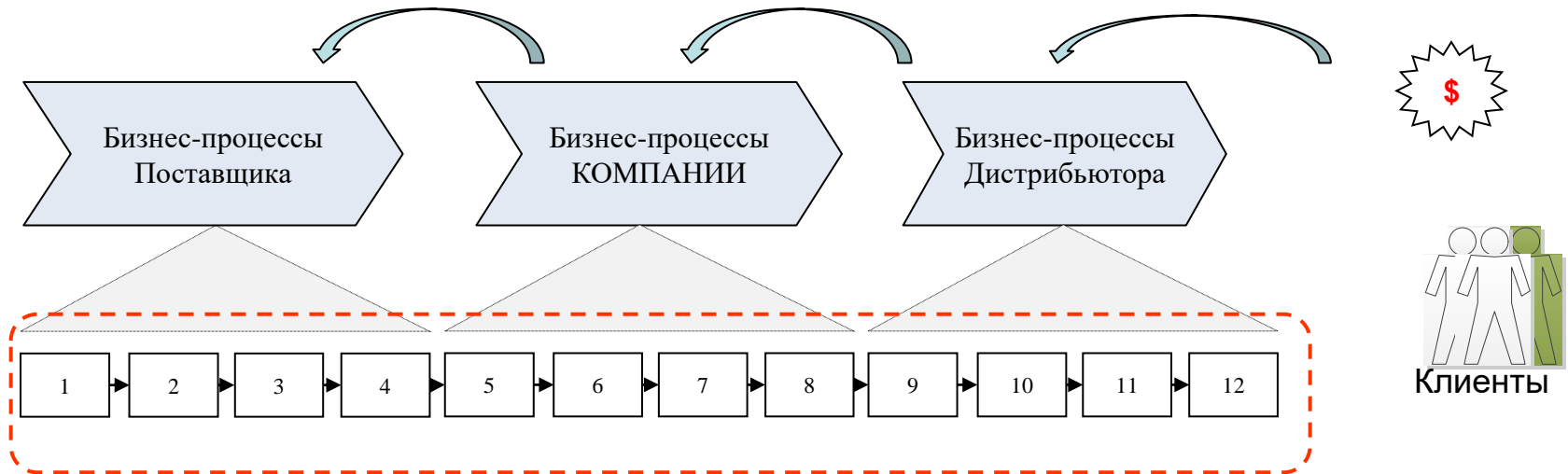
Создание системы глобального сервиса для собственных клиентов

4.

Создание сервисных компаний из собственного непрофильного бизнеса

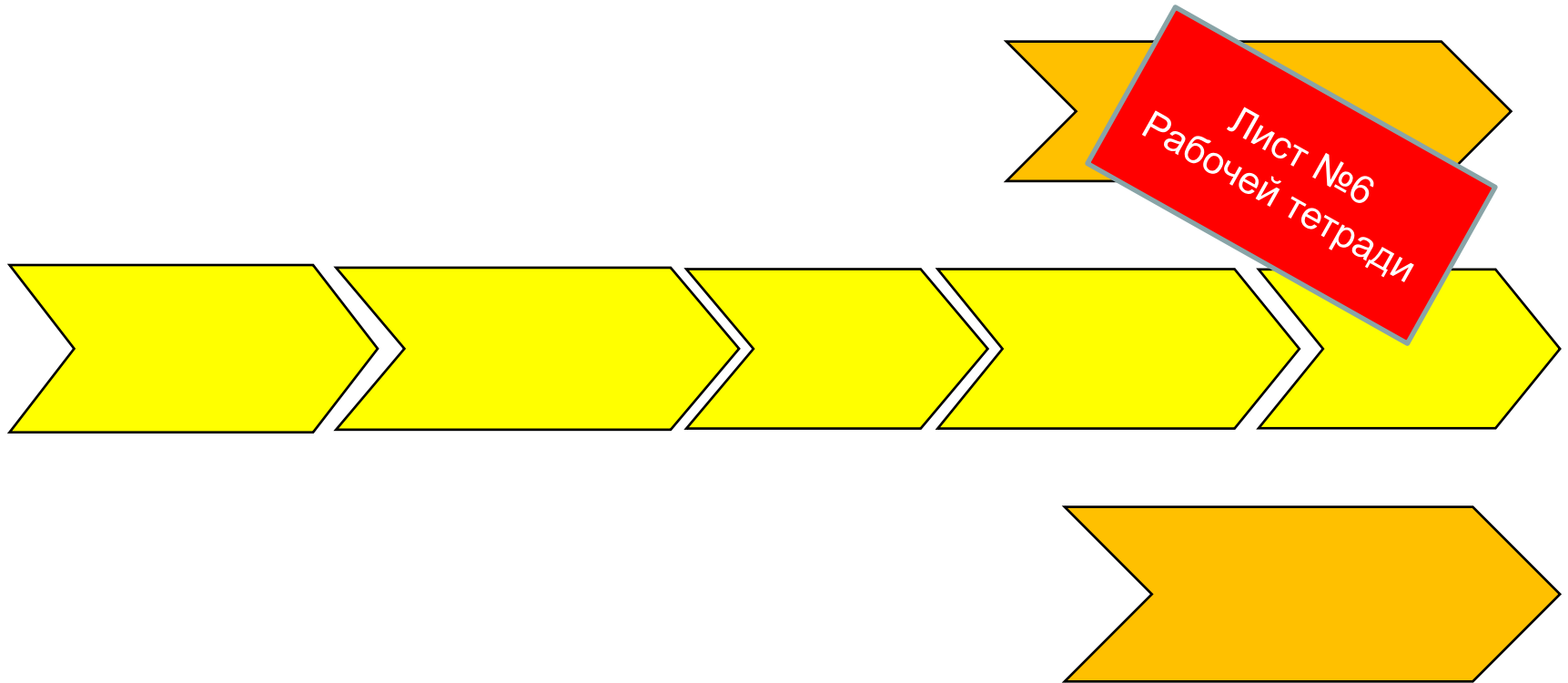
1.

Объединение собственных бизнес – процессов с бизнес – процессами Клиента и Поставщика позволяет быстро реагировать на потребности рынка и снизить издержки.



Задание №5

Сформируйте целевую (перспективную) модель (1 уровня) по выбранному вами сценарию



3 раздел

Планирование производства

Ключевые темы 3 раздела

Синхронизация бизнес-процессов через развитие системы тактического и оперативного планирования

Проектирование и внедрение системы взаимоувязанного планирования:

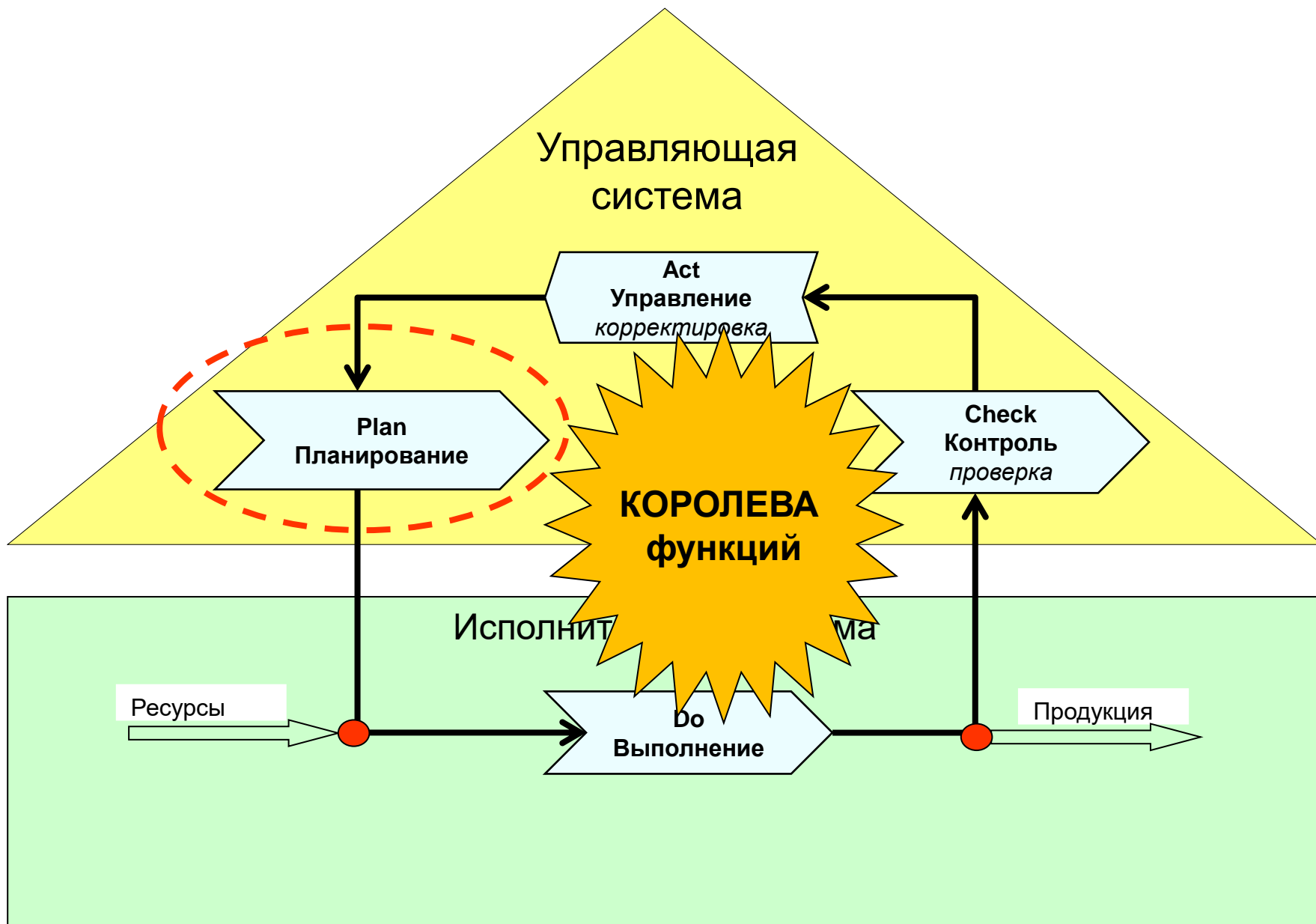
- ✓ *в объемных (количественных)*
- ✓ *номенклатурных*
- ✓ *временных*
- ✓ *финансовых параметрах*

Практикум

- *формирование перечня плановых документов вашей организации*
- *интеграция плановых документов вашей организации в МАТРИЦУ процессов*

Обзор и анализ лучших практик

Встраивание функций планирования резко увеличивает финансовый результат бизнес-процесса



***«Если Проект надо внедрить в течение года,
то типичная американская компания потратит
примерно 3 месяца на планирование,
после чего займется внедрением.***

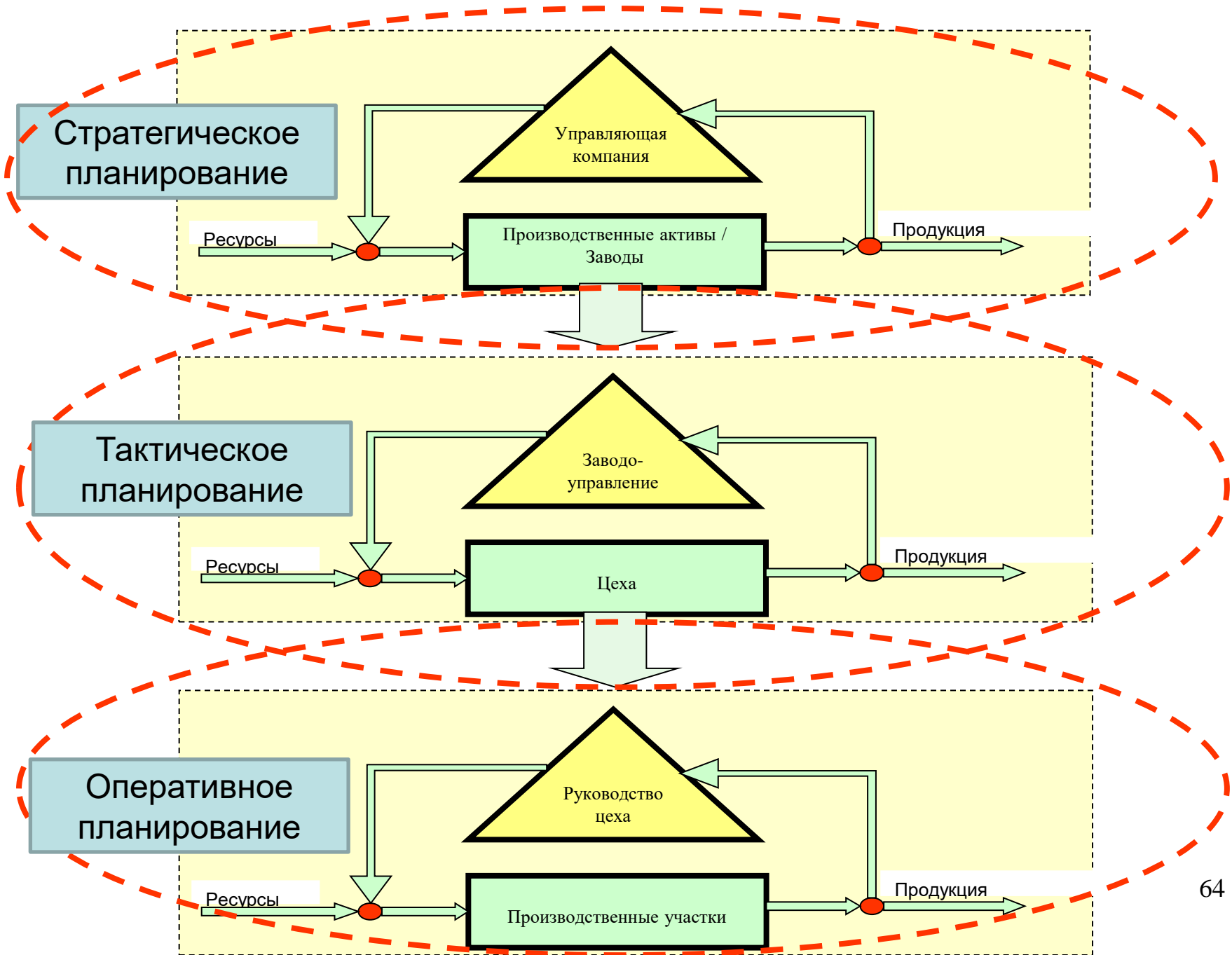
***После внедрения появятся разные проблемы
и остаток года будет потрачен на исправление сделанного.***

***Если годичный Проект будет внедряться в Toyota,
10 месяцев уйдет на планирование,
потом начнется внедрение и
нерешенных проблем при этом не останется».***

Алекс Уоррен

(старший вице президент «Toyota Motor Manufacturing» штат Кентукки)

Уровни планирования в зависимости от детализации СУ



Планирование

Стратегическое



Какие уровни планирования
в объемных, номенклатурных, финансовых и временных параметрах
КАЧЕСТВЕННО реализованы в вашей Компании?

Задание №6

**Сформируйте перечень «плановых документов»
вашей организации**

1. План

2. План

3. План

4. План

5. План

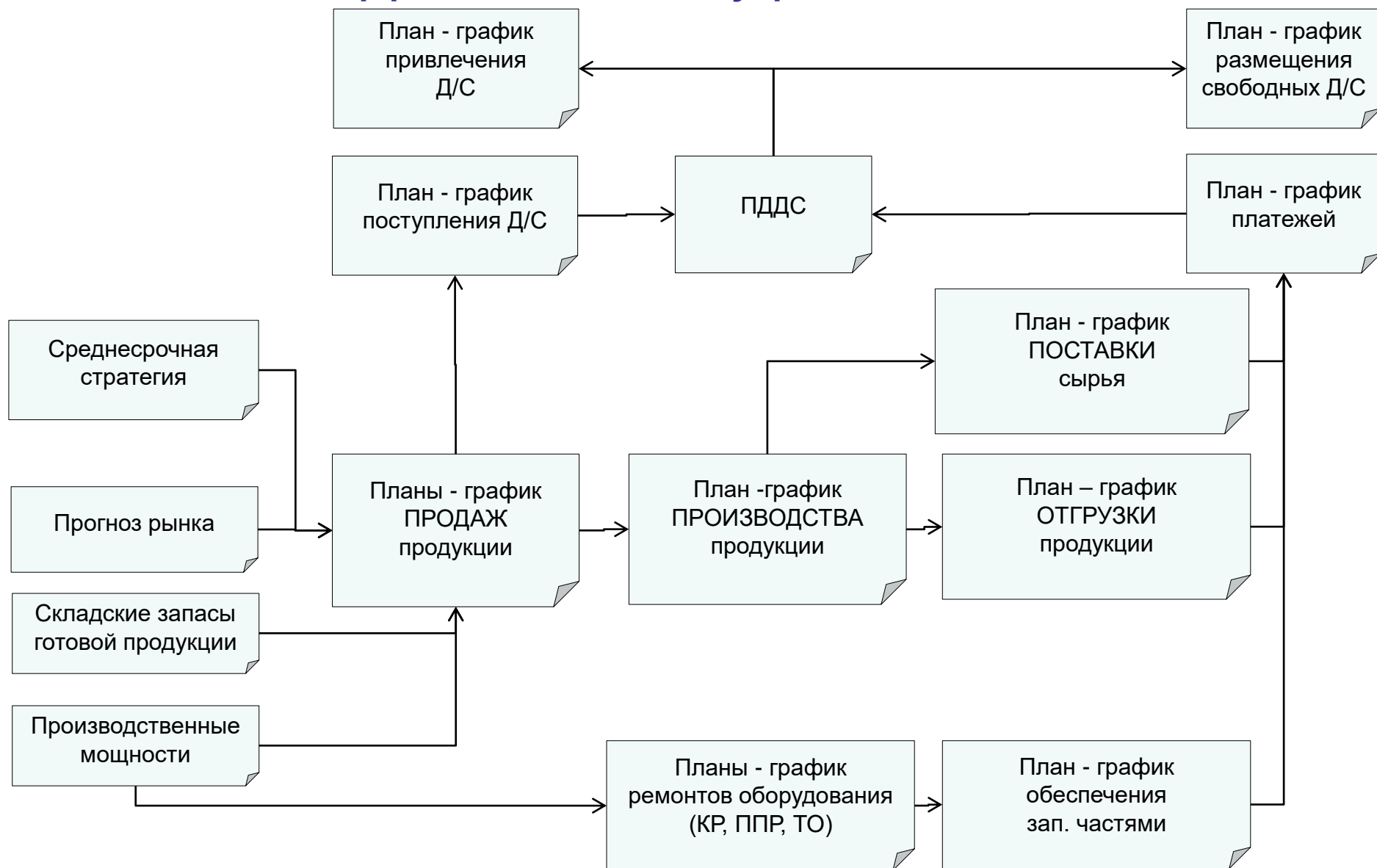
6. План

7. План

8. План

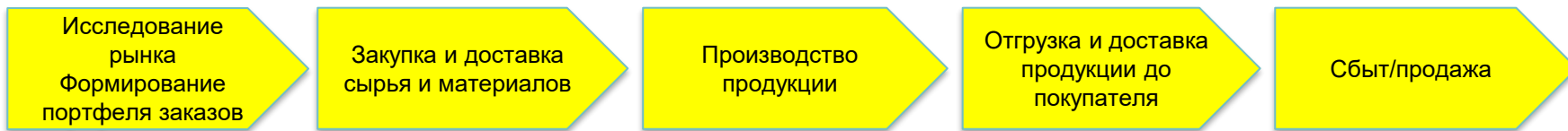
Лист №7
Рабочей тетради

**Чем точнее взаимосвязаны планы между собой
(в объемных, номенклатурных, финансовых и временных параметрах)
тем эффективнее система управления компании**



Задание №6

Интегрируйте в МАТРИЦУ процессы ПЛАНИРОВАНИЯ



Модель процессов 2-го уровня

<p>МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ Анализ рынков - PEST, - SWOT, - 5 Сил Портера</p>	<p>ФОРМИРОВАНИЕ ПЛАН-ГРАФИКА ЗАКУПКИ СЫРЬЯ И МАТЕРИАЛОВ С УЧЕТОМ ИМЕЮЩИХСЯ СКЛАДСКИХ ОСТАТКОВ</p>	<p>ФОРМИРОВАНИЕ ПЛАН-ГРАФИКА ПРОИЗВОДСТВА</p>	<p>ФОРМИРОВАНИЕ ПЛАН - ГРАФИКА ОТГРУЗОК</p>	<p>ФОРМИРОВАНИЕ ПЛАТЕЖНОГО КАЛЕНДАРЯ СОГЛАСНО ПЛАНА ПРОДАЖ</p>
<p>ИЗУЧЕНИЕ ОЖИДАНИЙ И ПОТРЕБНОСТЕЙ НОВЫХ И УЖЕ ИМЕЮЩИХСЯ ПОКУПАТЕЛЕЙ ПРОДУКЦИИ</p>	<p>ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЦЕНОВЫХ ПАРАМЕТРОВ ЗАКУМАЕМОГО СЫРЬЯ И МАТЕРИАЛОВ</p>	<p>ВЫПОЛНЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПЛАНА</p>	<p>ФОРМИРОВАНИЕ ПЛАН-ГРАФИКА ПОДАЧИ ТРАНСПОРТА СОГЛАСНО ПЛАН-ГРАФИКА ОТГРУЗОК</p>	<p>ФОРМИРОВАНИЕ АССРТИМЕНТНОГО НЕДЕЛЬНОГО / ДНЕВНОГО ПЛАН-ГРАФИКА ПРОДАЖ</p>
<p>ПЕРЕГОВОРЫ С ПОКУПАТЕЛЯМИ НА ПРЕДМЕТ ПОСТАВКИ ПРОДУКЦИИ</p>	<p>ПОИСК ПОСТАВЩИКОВ И ЗАКЛЮЧЕНИЕ ДОГОВОРОВ (СПЕЦИФИКАЦИЙ) НА ПОСТАВКУ</p>	<p>КОНТРОЛЬ КАЧЕСТВА ВЫПУСКАЕМОЙ ПРОДУКЦИИ</p>	<p>ПРИЕМКА ПРОДУКЦИИ НА СКЛАД ГОТ ОВОЙ ПРОДУКЦИИ</p>	<p>ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ФИНАНСОВЫХ ИНСТРУМЕНТОВ: - ЛИМИТЫ ДЗ - ТОВАРНЫЙ КРЕДИТ - ГРУППЫ НАДЕЖНОСТИ И ДР,</p>
<p>ЗАКЛЮЧЕНИЕ ДОГОВОРОВ И СПЕЦИФИКАЦИЙ НА ПОСТАВКУ ПРОДУКЦИИ</p>	<p>ЗАКУПКА СЫРЬЯ И КОМПЛЕКТУЮЩИХ ПО ЗАДАНЫМ ОБЪЕМАМ И ЦЕНОВЫМ ПАРАМЕТРАМ</p>	<p>КОНТРОЛЬ НОРМ РАСХОДА СЫРЬЯ И РАСХОДНЫХ МАТЕРИАЛОВ</p>	<p>ВЫБИТИЕ ПРОДУКЦИИ СО СКЛАДА И ПОГРУЗОЧНЫЕ РАБОТЫ</p>	<p>УПРАВЛЕНИЕ ДЕБИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТЬЮ</p>
<p>ФОРМИРОВАНИЕ ПОРТФЕЛЯ ЗАКАЗОВ</p>	<p>ДОСТАВКА СЫРЬЯ И МАТЕРИАЛОВ ВХОДНОЙ КОНТРОЛЬ КАЧЕСТВА</p>	<p>ФОРМИРОВАНИЕ ПЛАН-ГРАФИКА РЕМОНТОВ И ОБСЛУЖИВАНИЯ ОБОРУДОВАНИЯ</p>	<p>ДОСТАВКА ПРОДУКЦИИ ПОКУПАТЕЛЮ</p>	<p>УПРАВЛЕНИЕ ЗАДОЛЖЕННОСТЬЮ</p>
<p>ФОРМИРОВАНИЕ ПРОГНОЗНОГО ПЛАНА ПРОДАЖ</p>	<p>УПРАВЛЕНИЕ КРЕДИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТЬЮ</p>	<p>ПЛАНИРОВАНИЕ ЗАПАСОВ НЕЗАВЕРШЕННОГО ПРОИЗВОДСТВА</p>	<p>КОНТРОЛЬ ДОСТАВКИ ПРОДУКЦИИ ПОКУПАТЕЛЮ</p>	<p>АНАЛИЗ И СОРТИРОВКА ПОКАЗАТЕЛЕЙ НАДЕЖНОСТИ</p>
		<p>ЭФФЕКТИВНОЕ ПОВТОРНОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ОТХОДОВ ПРОИЗВОДСТВА</p>		

Лист №7
Рабочей тетради

Планирование



Золотодобывающая
компания



Тактическое

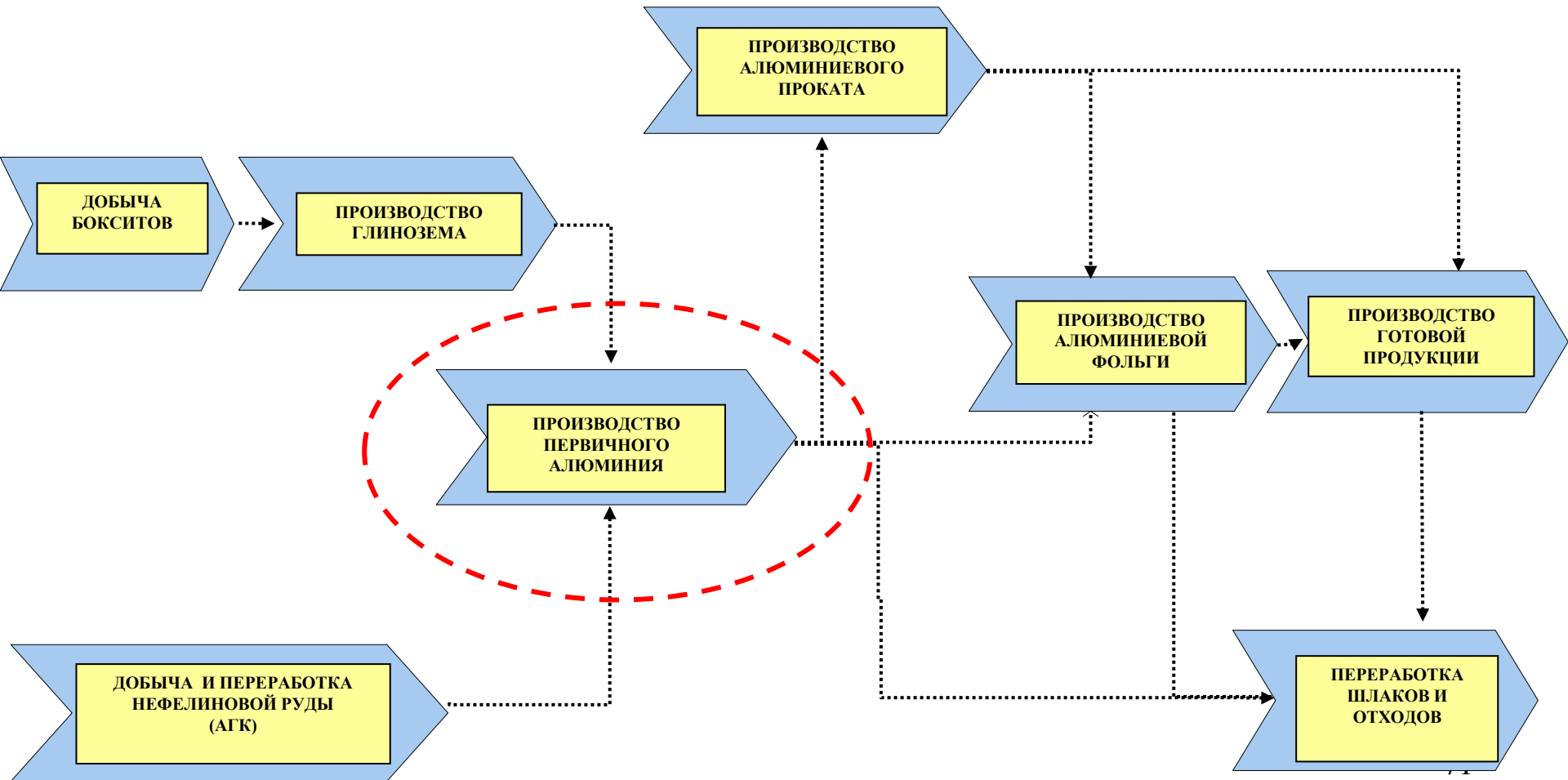
14. XIII – 17. XIII



Схема технологических переделов компании, взаимосвязывающая все бизнес-процессы многопередельного холдинга

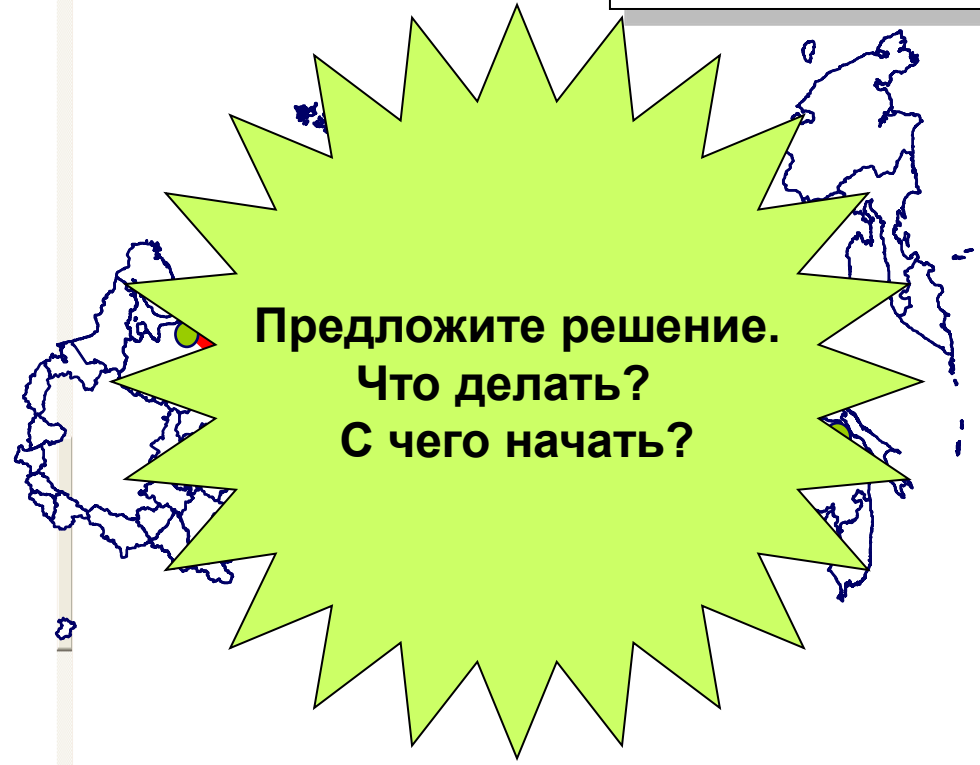
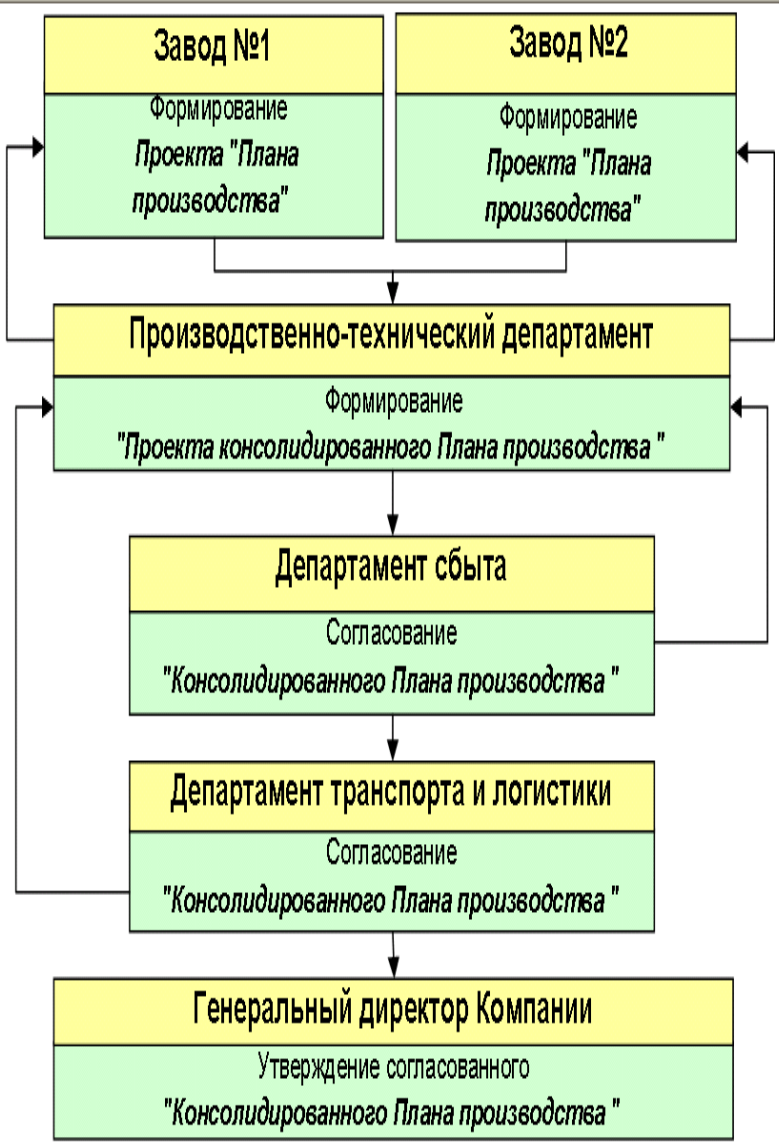


Рассмотрим спроектированную схему формирования персонального «Плана производства» каждого предприятия



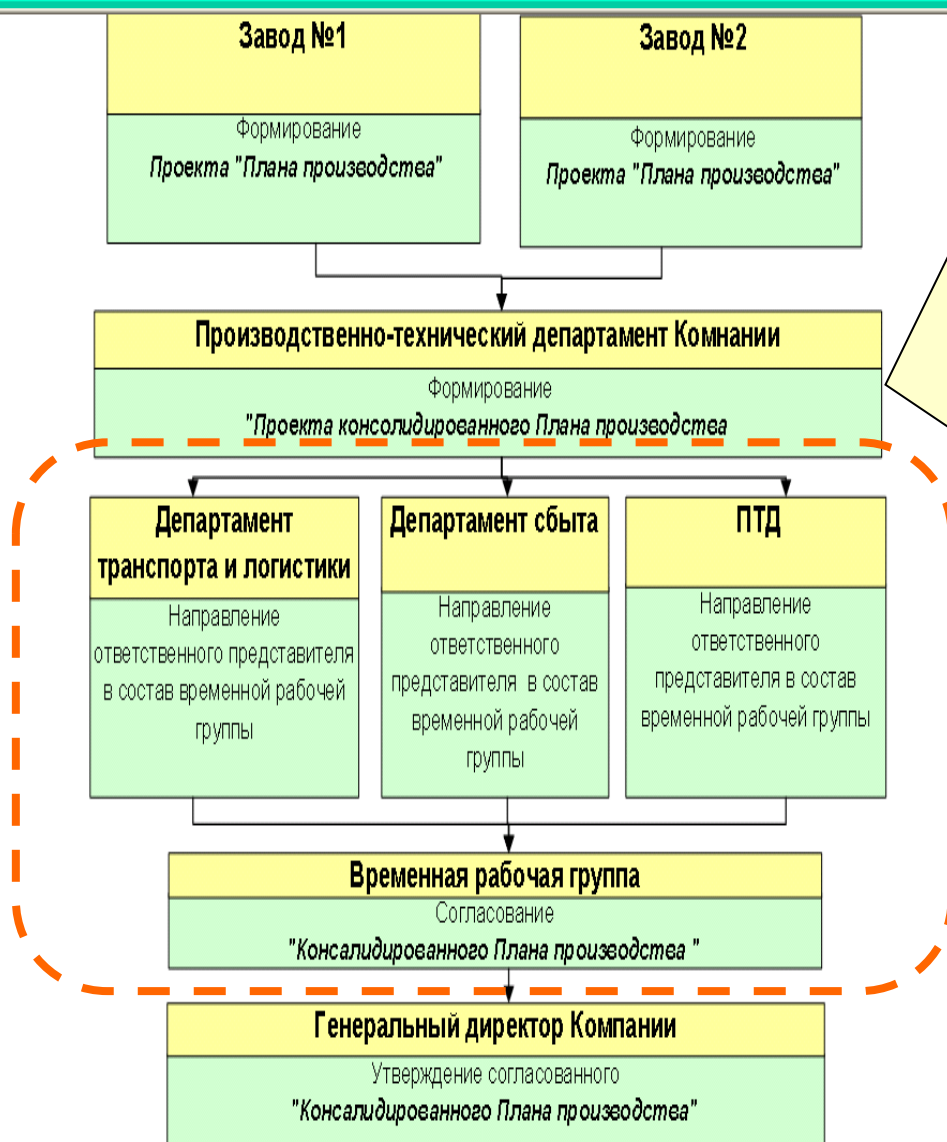
Процессы с многократными циклическими согласованиями отличаются инерционностью и ведут к потере темпов ведения бизнеса

Исходный процесс планирования производства



Исключение многократных циклических согласований позволяет качественно повысить эффективность процесса

Перепроектированный процесс



Данный подход использовался в Русской политической культуре.

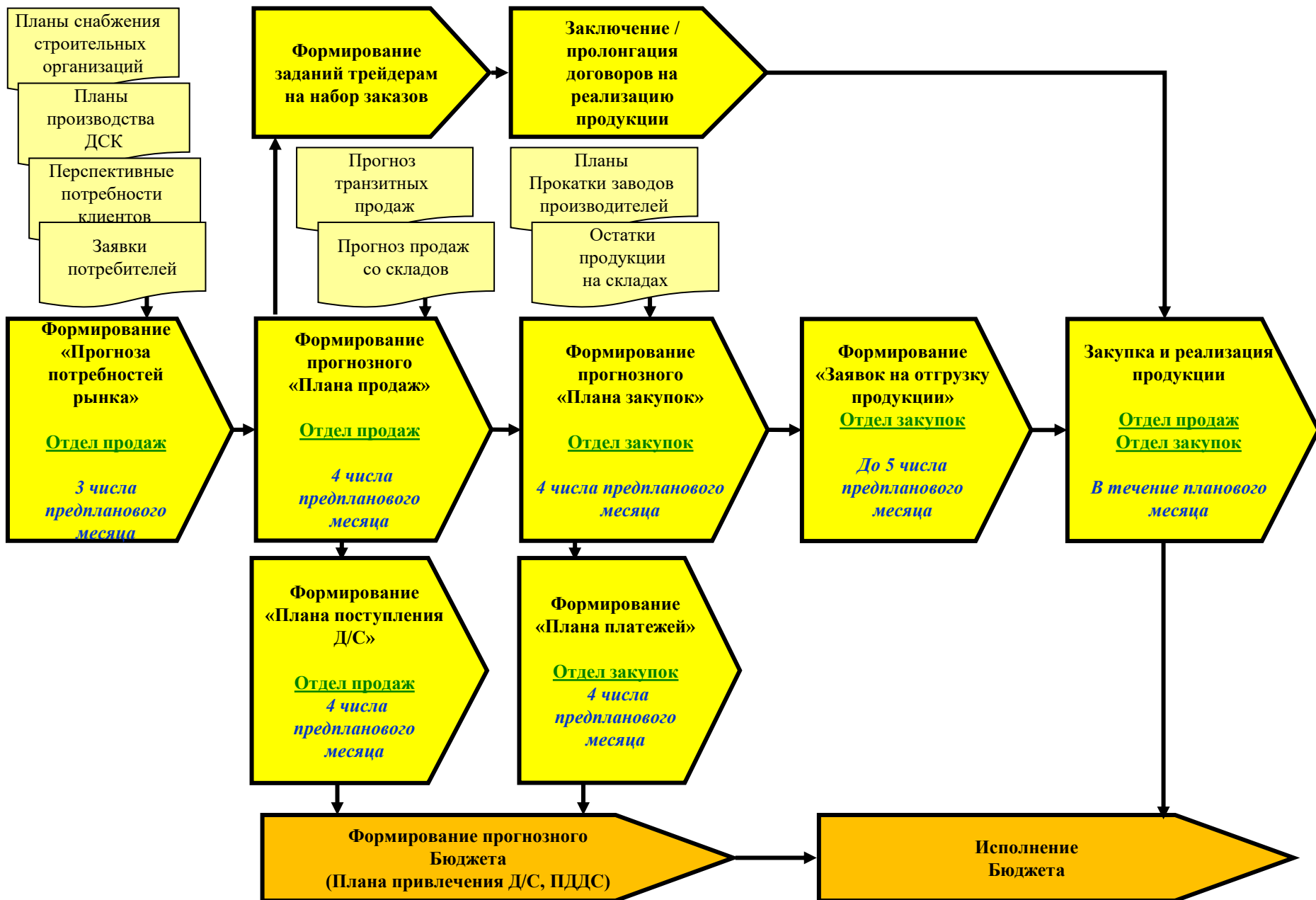
Лауреат Нобелевской премии экономист *Джеймс Бьюкенен* считает, что принятие решения большинством голосов не эффективным.

Оно приводит к избыточным расходам.

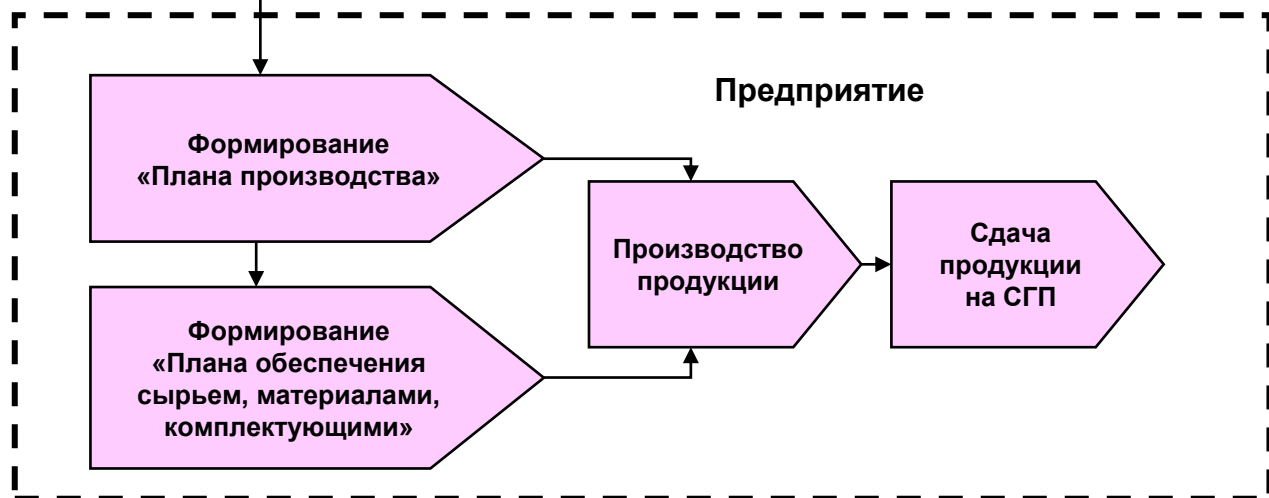
Он полагает более действенными решения **консенсуальные**.

Сегодня данный подход активно применяется в системе *TPS (Toyota Production System)* (*принимай решение на основе **консенсуса**, **взвесив все возможные варианты***).

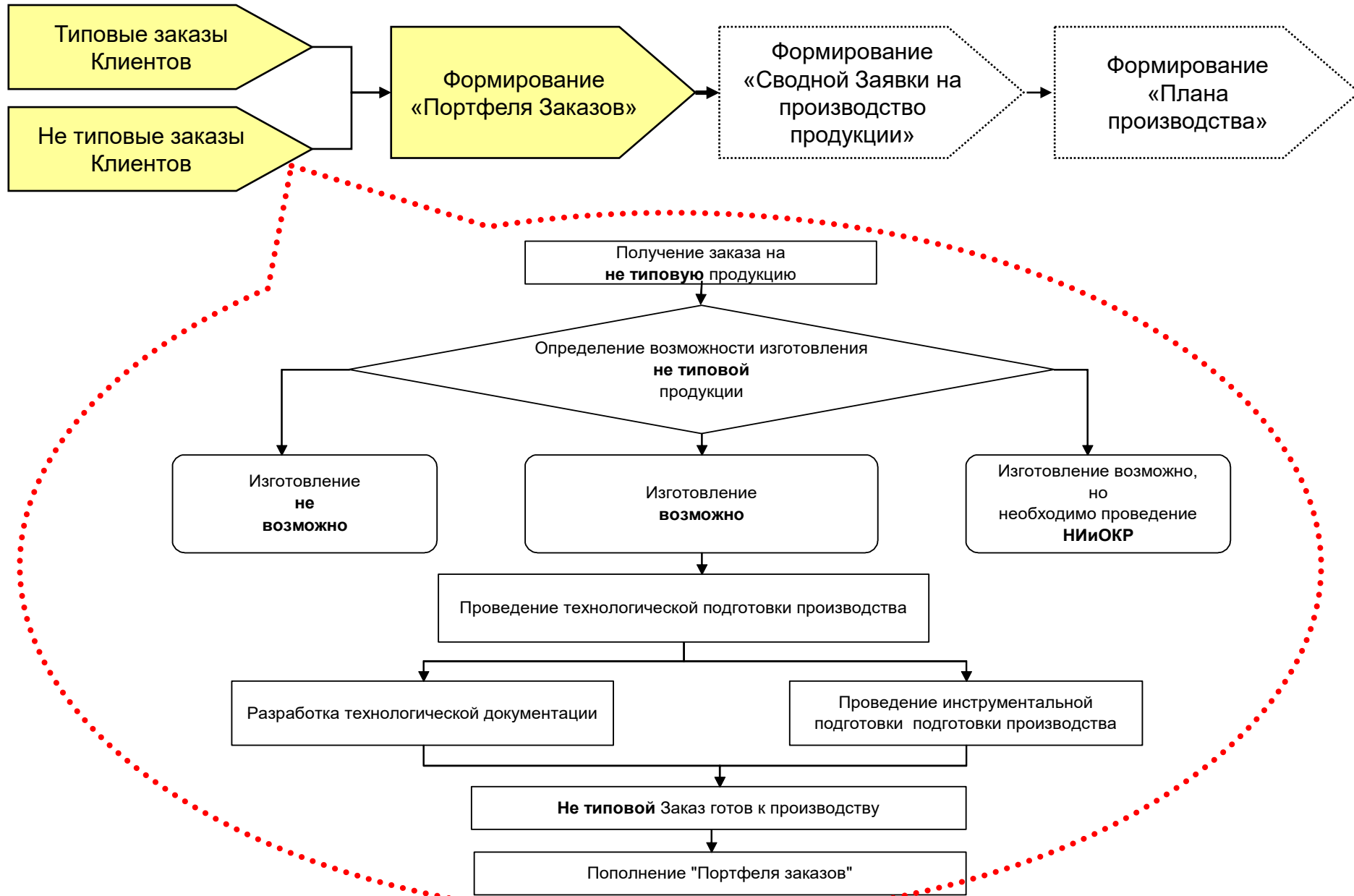
Схеме взаимосвязанного планирования торговой (металлотрейдерской) компании



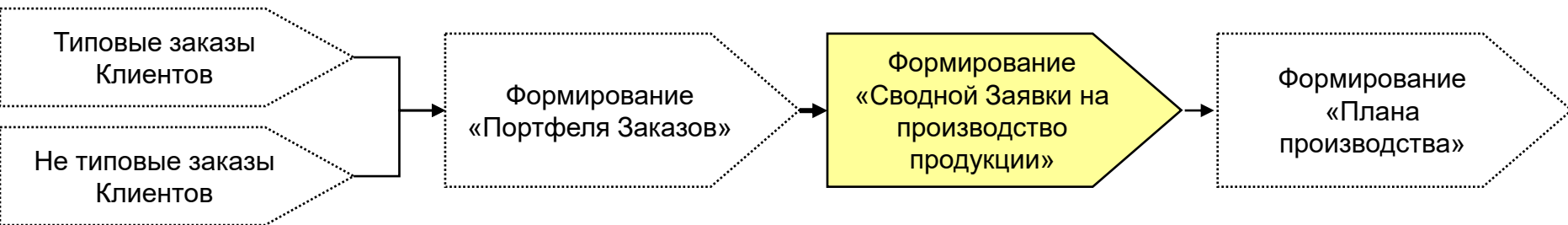
Встраивание в процесс функций прогнозирования и планирования качественно повышает эффективность бизнеса



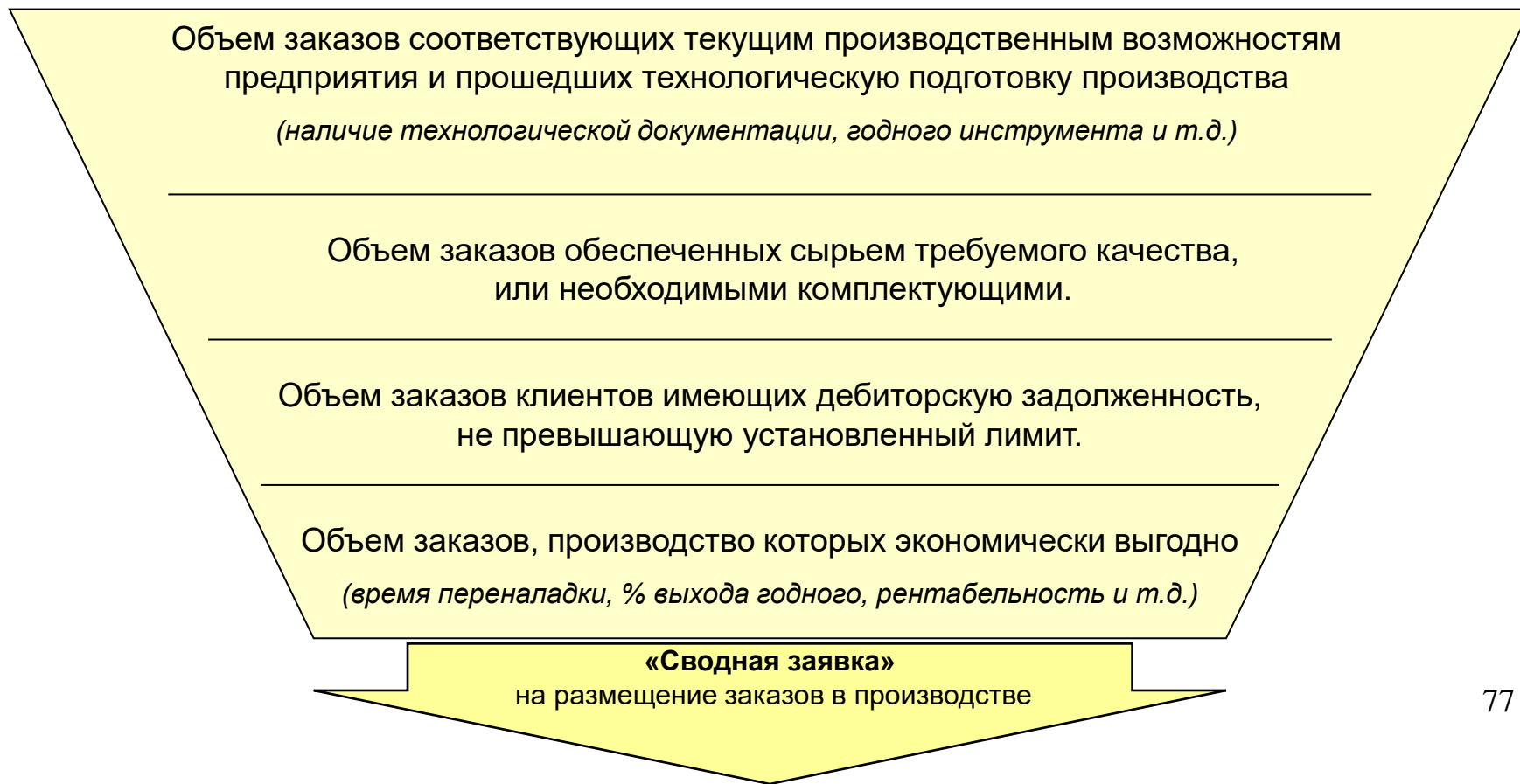
Рекомендуемая схема обработки заказов Клиентов при наполнении «Портфеля заказов»



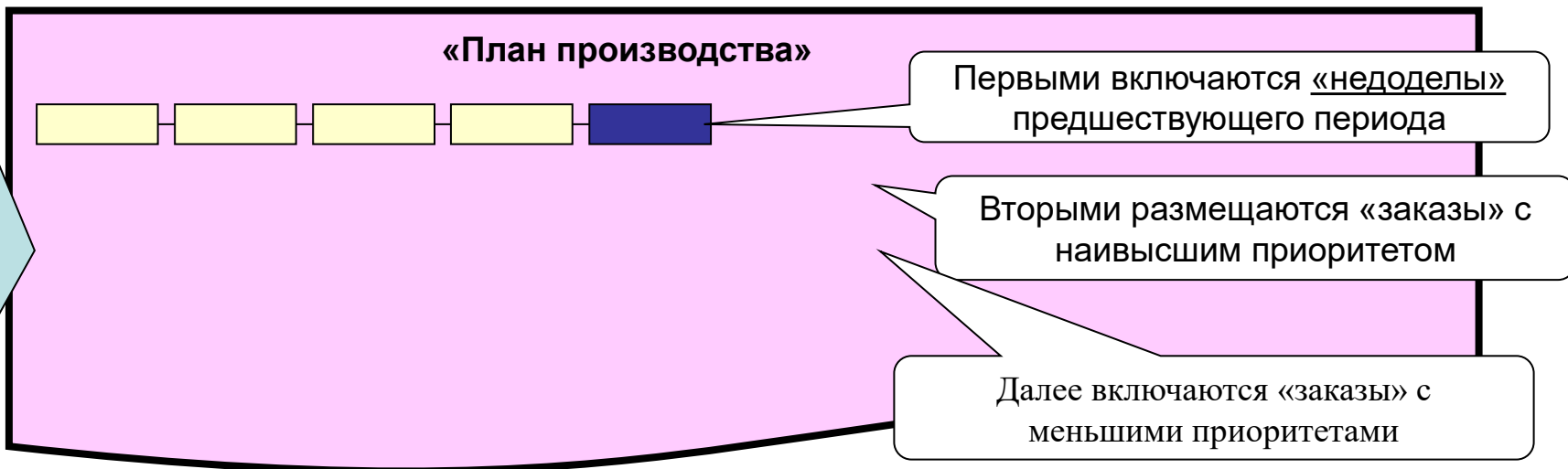
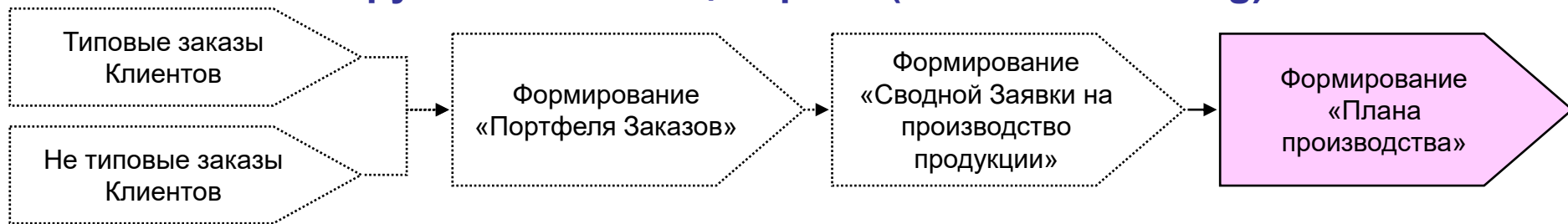
Принципы наполнения «Сводной заявки» из «Портфеля заказов»



«Портфель заказов»
весь объем собранных заказов



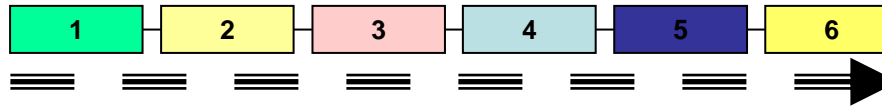
Рекомендуемый алгоритм формирования «Плана производства» и загрузки «Рабочих центров» (Horizontal loading)



Рекомендуемые техники оперативного планирования выполнения Заказа по мере его включения в «План производства»

«Вперед» по времени (Forward scheduling)

Текущая дата запуска «заказа»

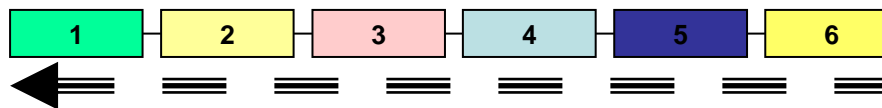


Расчетная дата выполнения «заказа»

Время

«Назад» по времени (Backward scheduling)

Расчетная дата запуска «заказа»



Требуемая дата выполнения «заказа»

Время

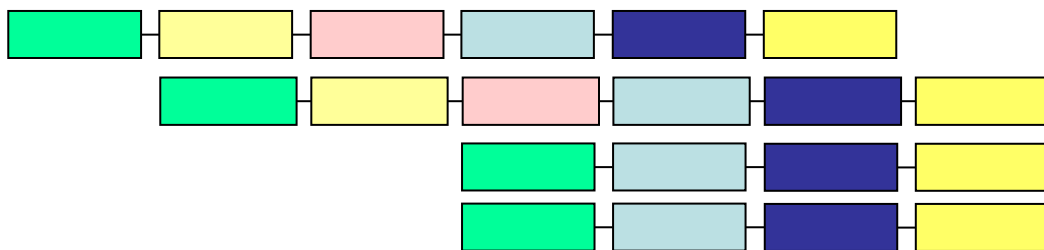
В случае если расчетная дата запуска «заказа» уже прошла

То происходит сдвиг вперед по времени требуемой даты выполнения «заказа»

Рекомендуемая методика оперативного планирования базируется на принципе «Загрузка ограниченных ресурсов» (Finite loading)

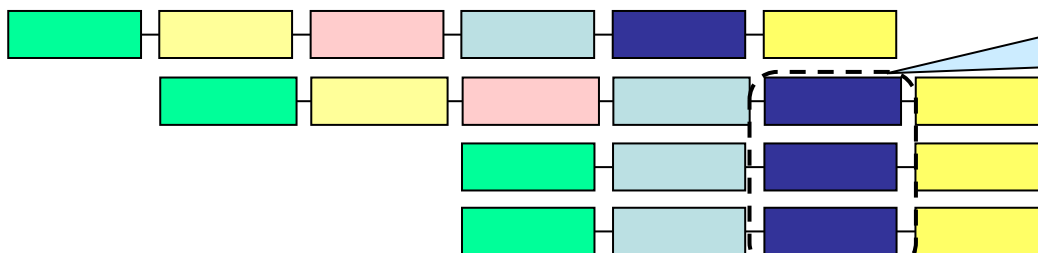
Основываясь на «Сводной заявке»
пооперационно моделируется запуск и выпуск всех «заказов» для всех
«Рабочих центров» и формируется детальный календарный
«План графика производства» на протяжении всего горизонта планирования

Рабочий центр –
группа ресурсов
(машинных, людских)
рассматриваемая как
единица мощности



Время

При этом необходимо учитывать имеющиеся мощности «Рабочих центров»

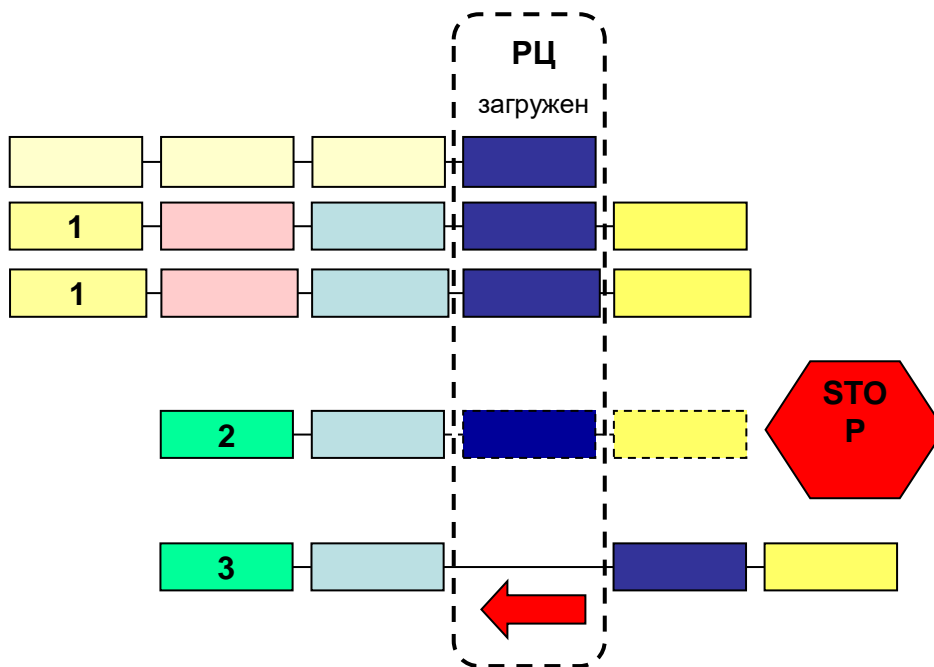


Перегруз
Рабочего
центра

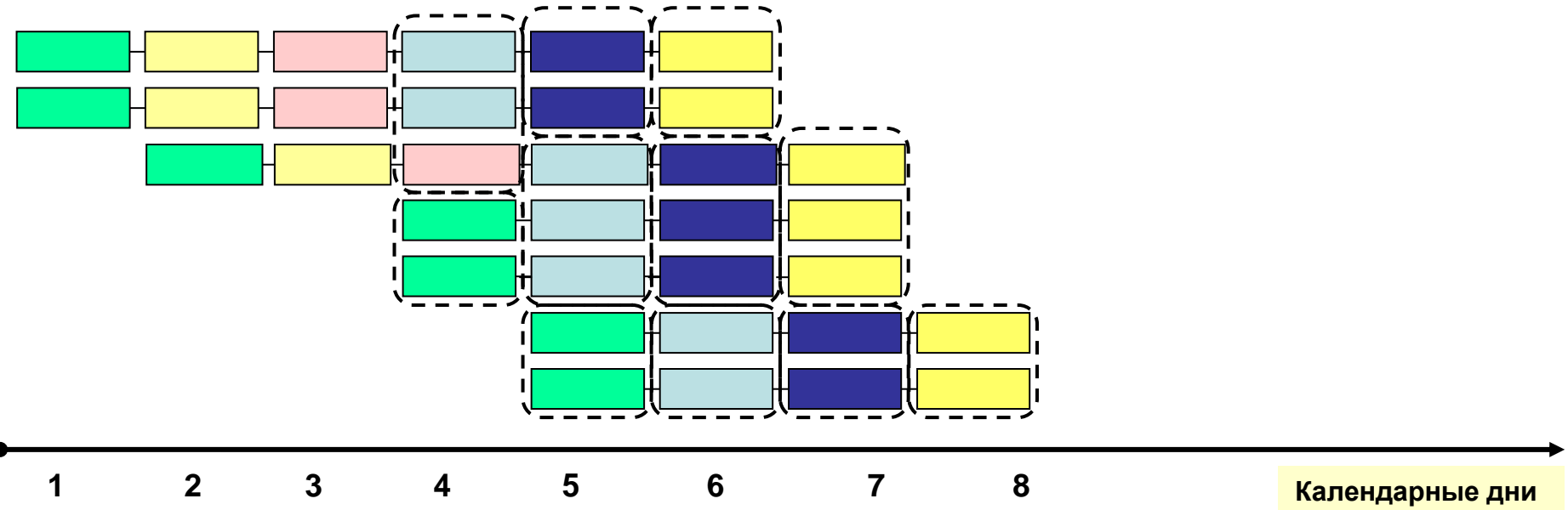
80

Время

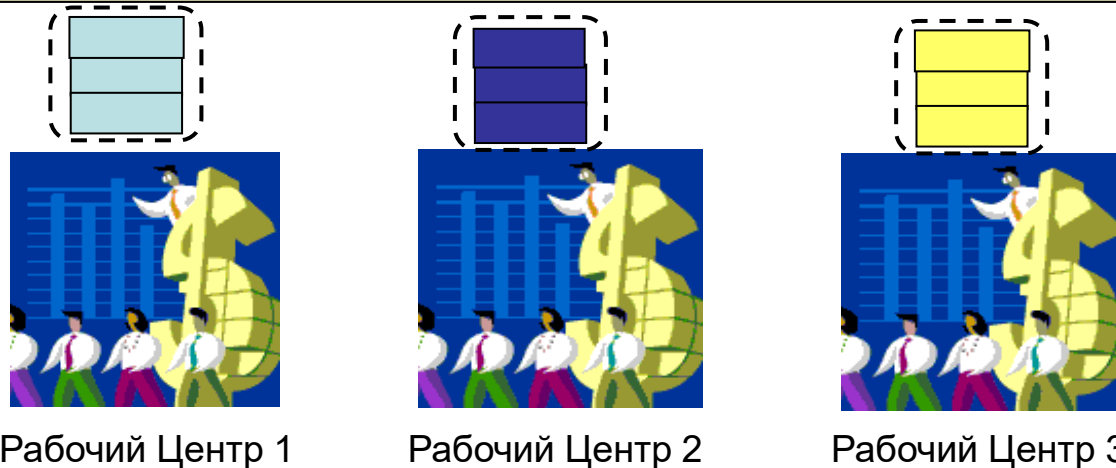
При остановке какого-либо запланированного «заказа» и соответственном высвобождении мощностей Рабочих Центров, необходимо загружать Рабочие Центры «заказами», размещенными позже, либо с меньшими приоритетами, сдвигая сроки выполнения их технологических операций «Назад по времени», тем самым расходуя на них освободившиеся ресурсы



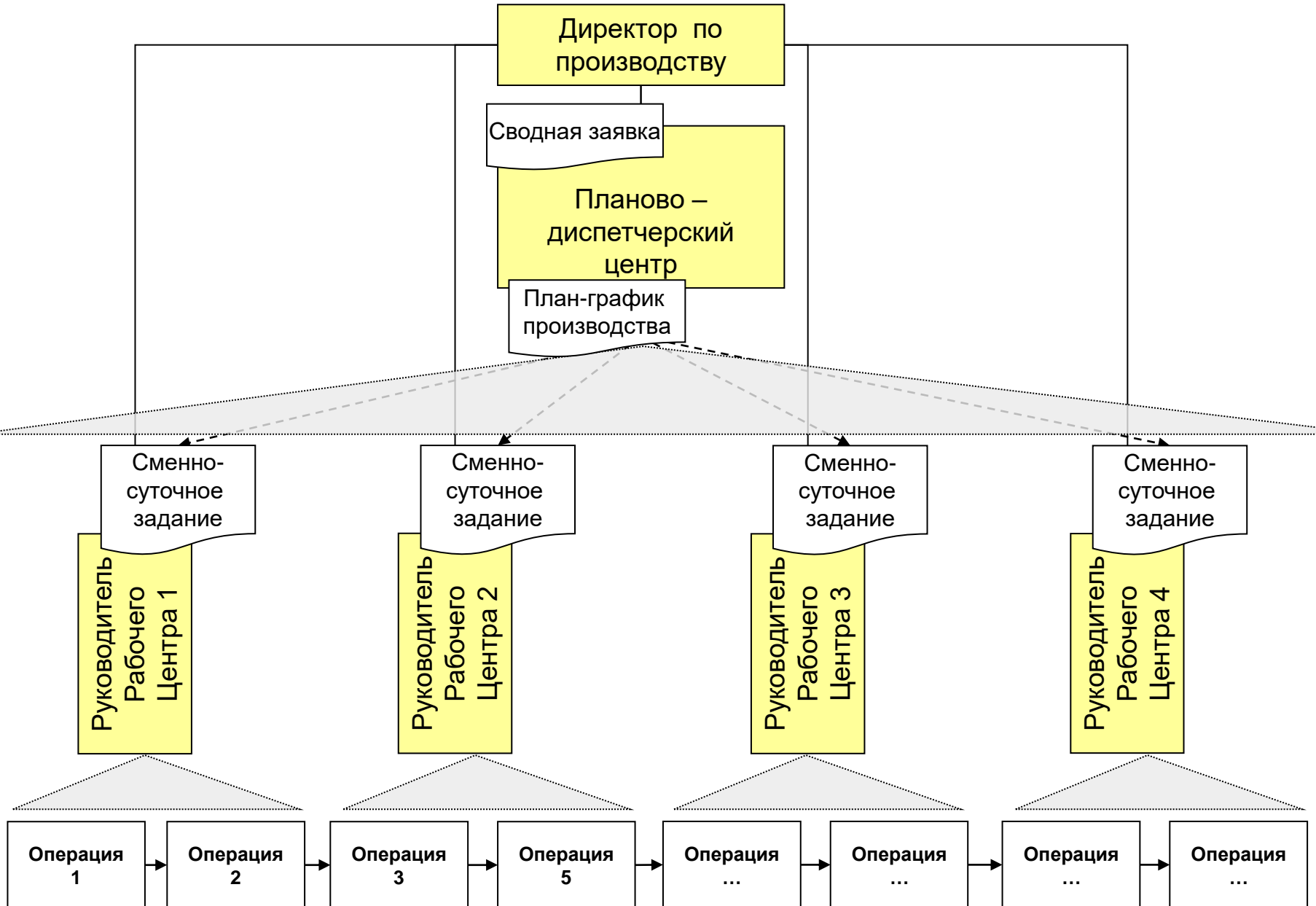
Завершающим шагом является формирование «Сменно-суточных заданий» для каждого Рабочего Центра с учетом их ресурсных ограничений



Организация управляемого и контролируемого производства на основе «Сменно-суточных заданий» вменяется в обязанность руководителям Рабочих Центров



Рекомендуемый эскиз системы планирования производства

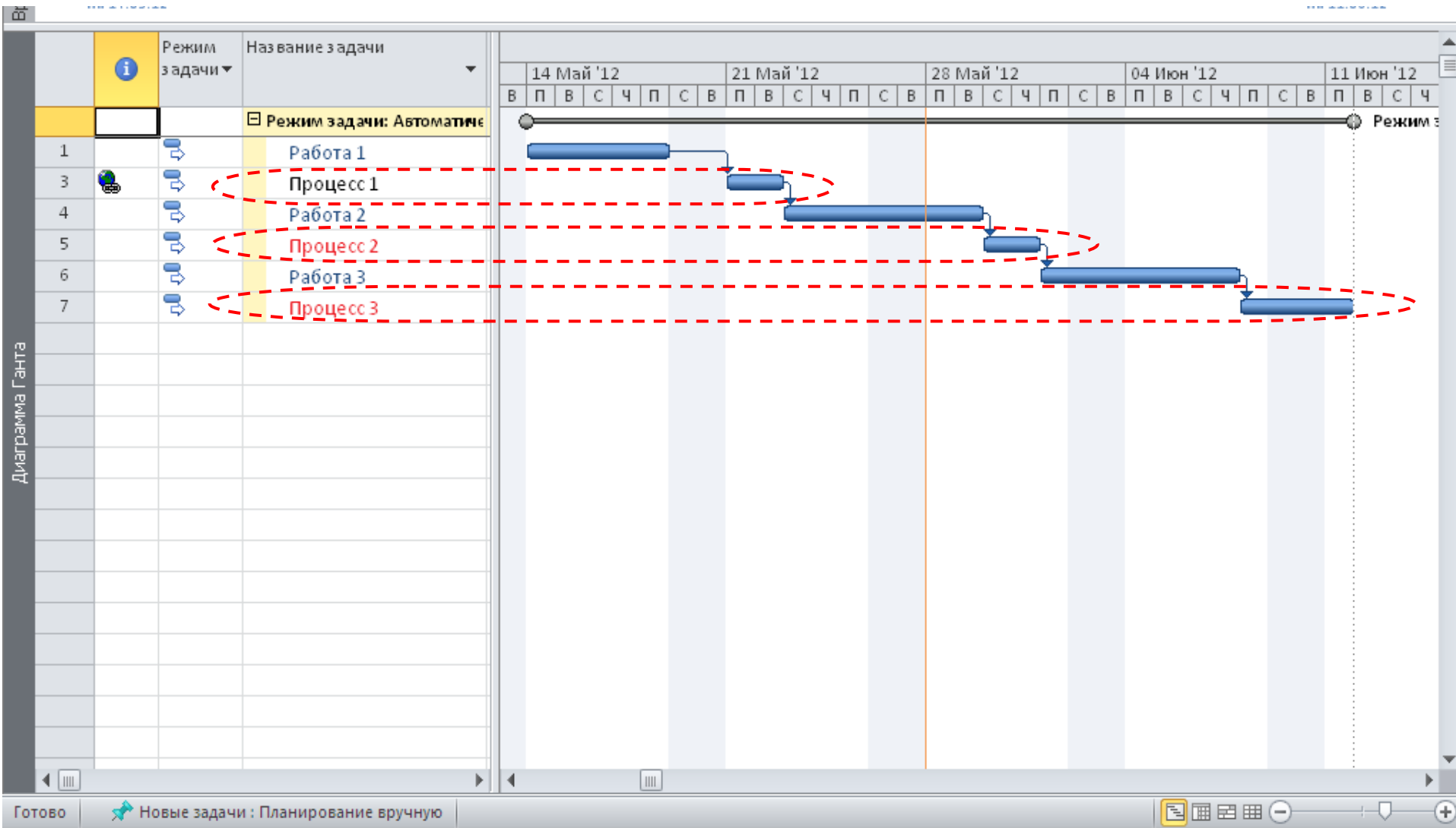


4 раздел

Создание системы управления проектно-ориентированного бизнеса:

- инновационная и инвестиционная сферы,
- единичное и мелкосерийное производство,
 - сервисное обслуживание,
 - консалтинг,
 - инжиниринг
 - и т.д.

При создании системы управления проектно-ориентированного бизнеса необходимо увязать спроектированные процессы управляющего блока с работами исполнительного (производственного) блока в «ПЛАН-ГРАФИКЕ» проекта



Выделение процессов управляющего блока в «ПЛАН-ГРАФИКЕ» проекта позволяет четко их визуализировать

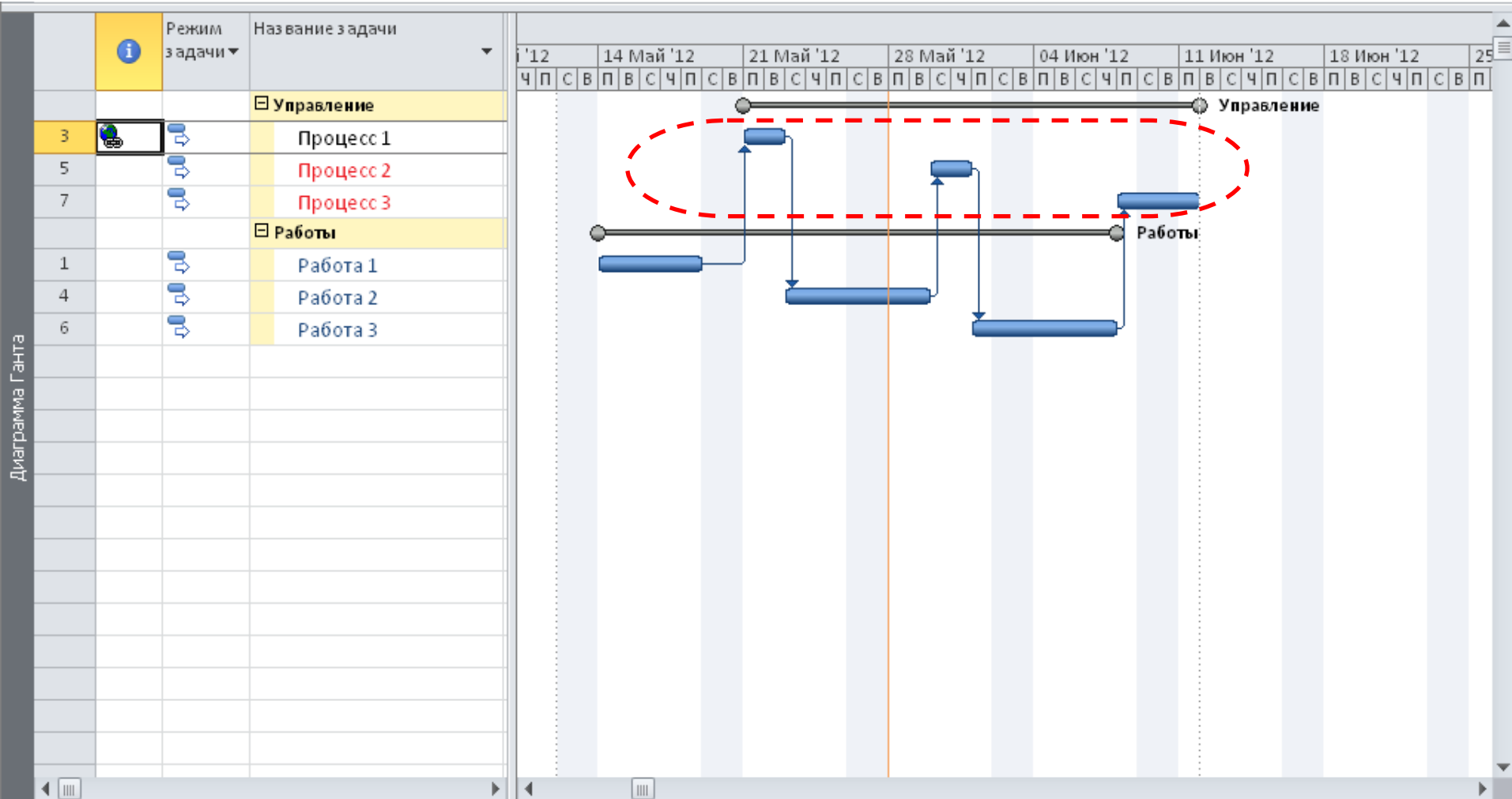
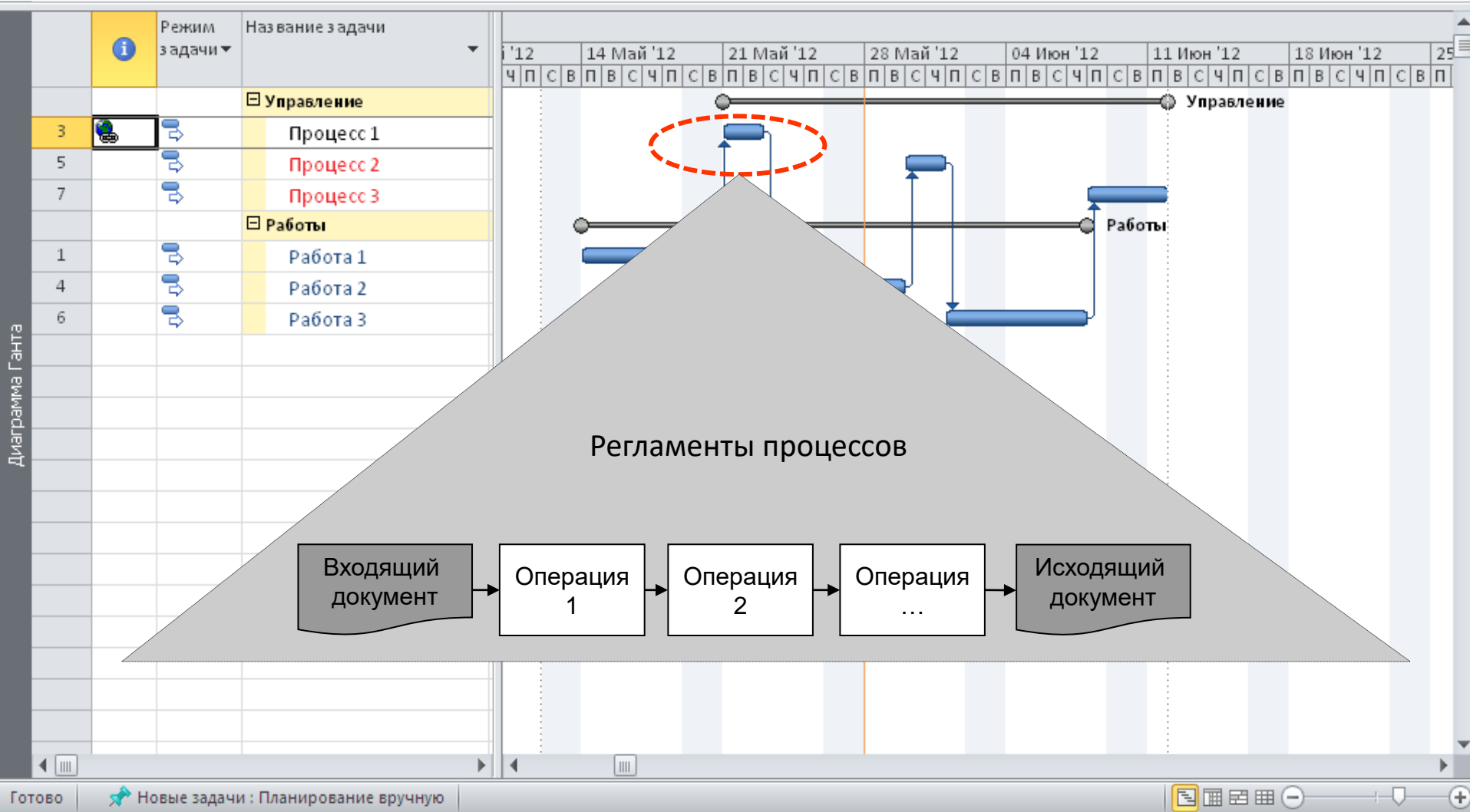
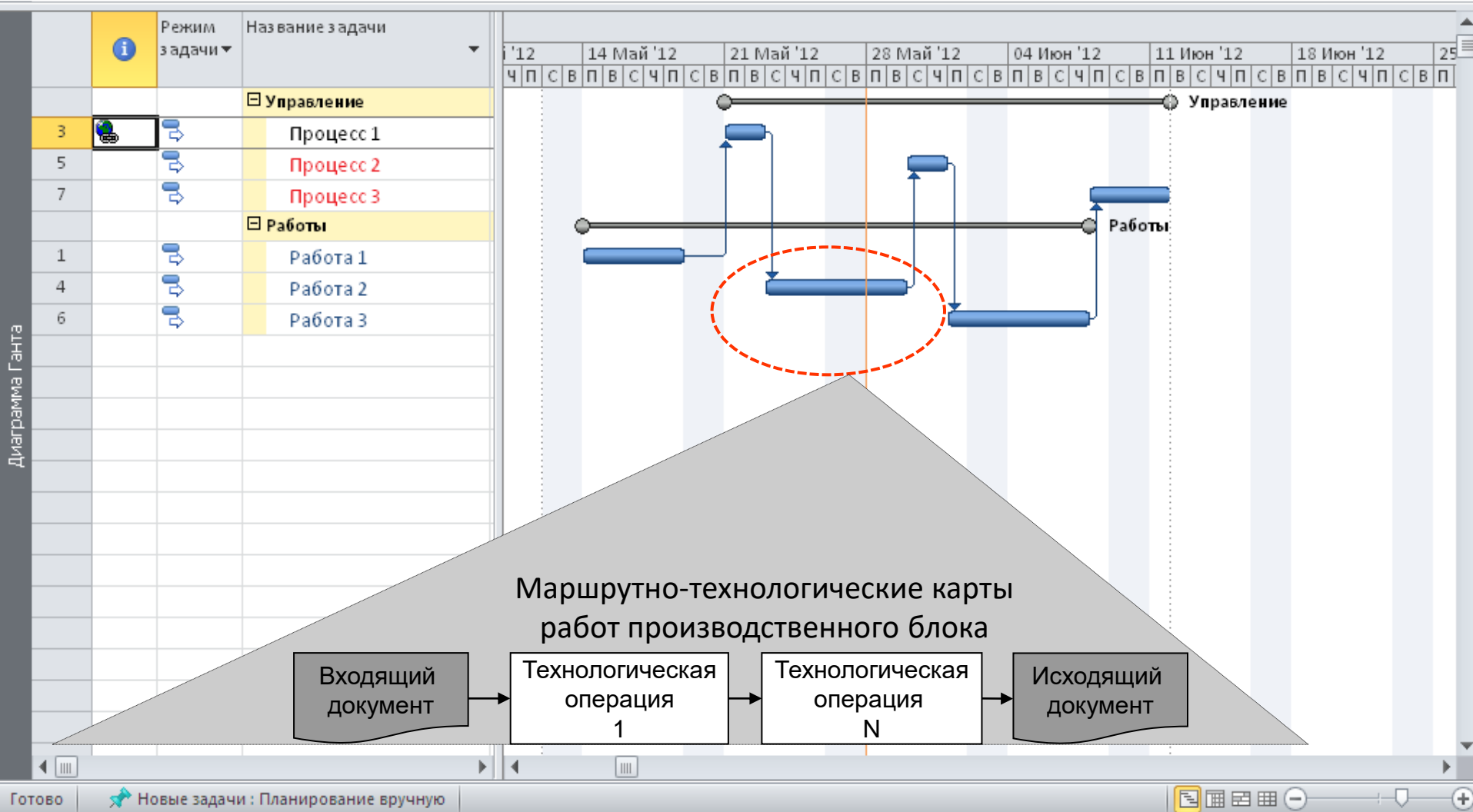


Диаграмма Ганта

Детализация, оптимизация и регламентация каждого процесса управляющего блока позволяет унифицировать и упростить систему проектно-ориентированного управления



Маршрутно-технологические карты работ производственного блока можно также «защитить» в «ПЛАН-ГРАФИК» проекта последовательным набором «Технологических операций»



2 день до 13.00.

**Выполнение
ИНДИВИДУАЛЬНОГО ПРОЕКТА
по моделированию,
исследованию и перепроектированию
локального процесса**

Занятие №4 - ключевые темы

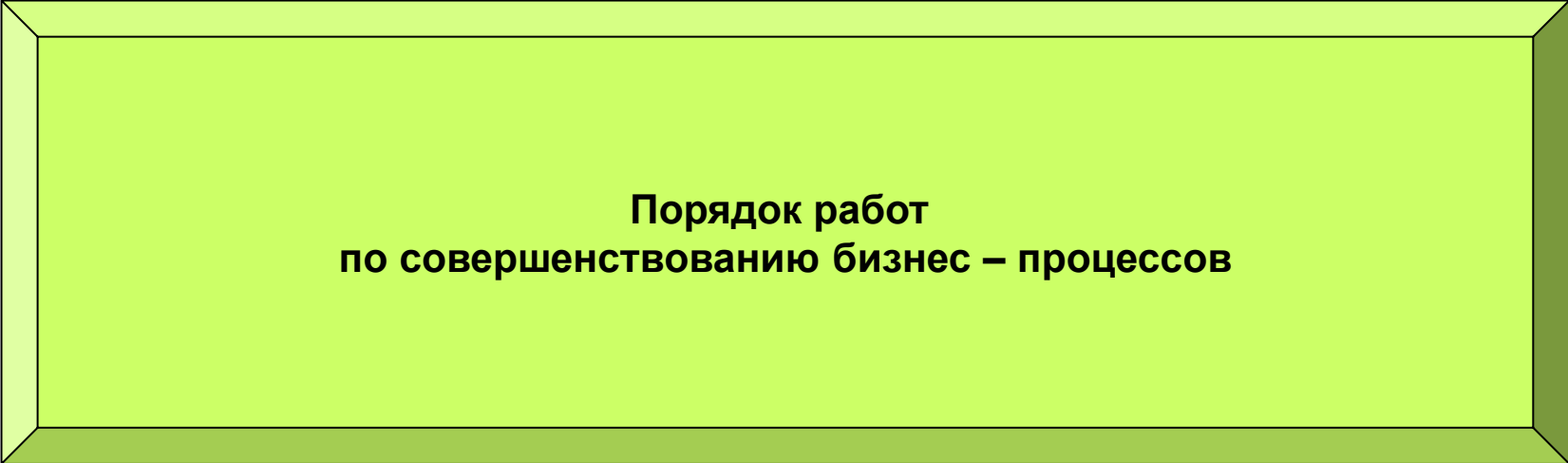
Изучение методик и технологий моделирования, совершенствования и регламентации бизнес-процессов.

Практикум - выполнение ИНДИВИДУАЛЬНОГО ПРОЕКТА по моделированию и исследованию локального процесса:

- *Выбор Объекта (процесса) исследования, моделирования и оптимизации*
- *Проектирование модели выбранного процесса в состоянии «как есть» в нотации «БЛОК-СХЕМА»*
- *Формирование перечня проблем и недостатков существующего процесса*
- *Формирование целевых требований и предложений по оптимизации выбранного процесса*
- *Проектирование новой модели процесса в состоянии «как должно быть», с учетом целевых требований и предложений по его оптимизации в нотации «БЛОК-СХЕМА»*

«Кто заранее знает тактику прямого и обходного пути, тот побеждает».

Сунь-цзы



**Порядок работ
по совершенствованию бизнес – процессов**

**Изменения бизнес-процессов в Компании
должны стать частью её повседневной жизни –
реакцией на постоянные изменения во внешнем окружении
Культура непрерывного совершенствования должна практиковаться
изо дня в день упорно и последовательно, без авралов и спешки.**

*«...Вы можете не изменяться.
Выживание не является обязанностью...»*

Эдвард Деминг

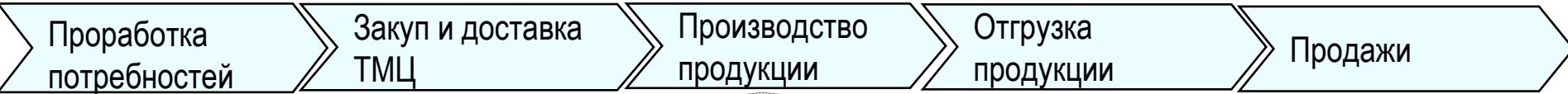
**Если Ваша компания
не отрабатывает управленческие технологии по операциям,
предпочитая действовать по наитию и вдохновению,
то вместо долговременного успеха
Вам можно надеяться лишь на редкие удачи.**

**Единственный способ конкурировать –
это внедрять инновации в бизнес-процессы настолько оперативно,
чтобы они устаревали по вашей же воле.**

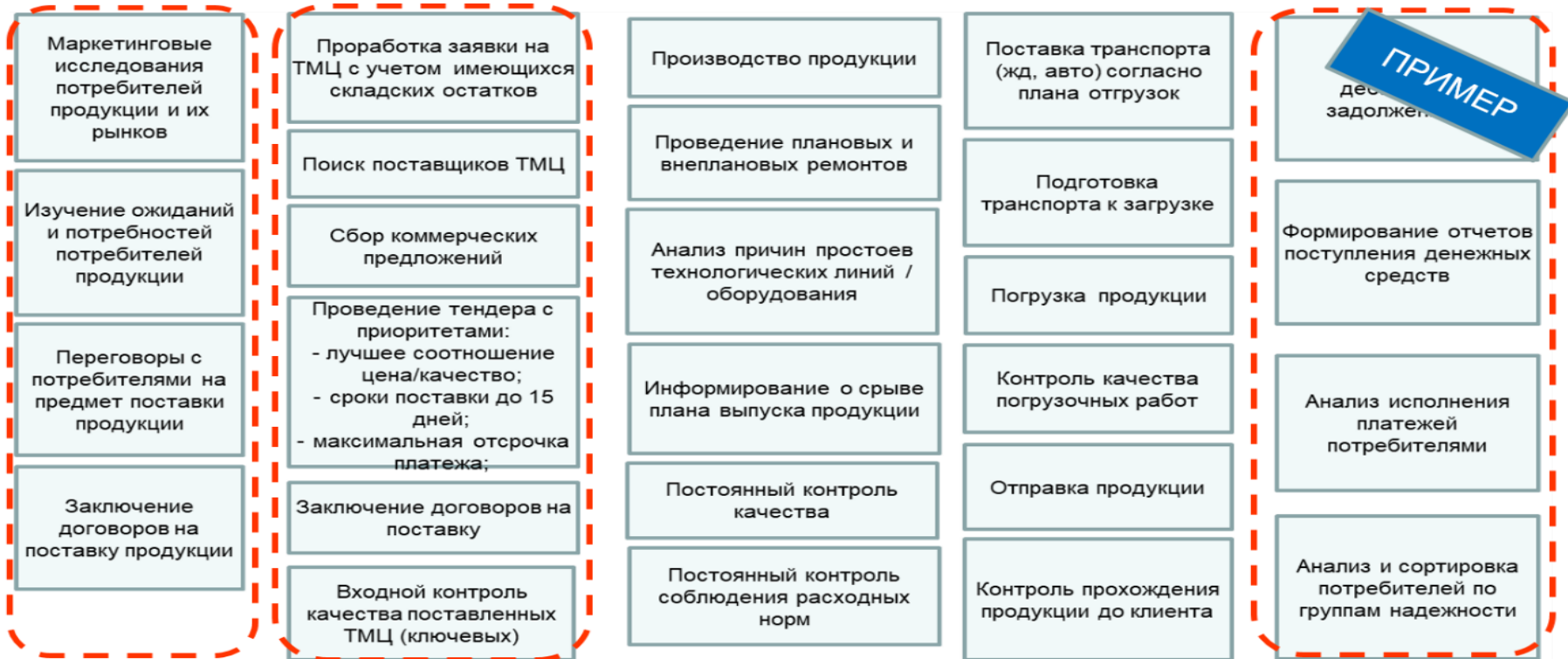
Логика декомпозиции Бизнес-процесса до регламентов взаимодействия

Бизнес-процесс

Модель процессов 1-го уровня



Модель процессов 2-го уровня



Регламент 1 процесса



Регламент 2 процесса



Регламент N процесса



Выбор объекта исследования, моделирования и оптимизации



Маркетинговые исследования потребителей продукции и их рынков

Изучение ожиданий и потребностей потребителей продукции

Переговоры с потребителями на предмет поставки продукции

Заключение договоров на поставку продукции

Проработка заявки на ТМЦ с учетом имеющихся складских остатков

Поиск поставщиков ТМЦ

Сбор коммерческих предложений

Проведение тендера с приоритетами:
 - лучшее соотношение цена/качество;
 - сроки поставки до 15 дней;
 - максимальная отсрочка платежа;

Заключение договоров на поставку

Входной контроль качества поставленных ТМЦ (ключевых)

Производство продукции

Проведение плановых и внеплановых ремонтов

Анализ причин простоев технологических линий / оборудования

Информирование о срыве плана выпуска продукции

Постоянный контроль качества

Постоянный контроль соблюдения расходных норм

Поставка транспорта (жд, авто) согласно плана отгрузок

Подготовка транспорта к загрузке

Погрузка продукции

Контроль качества погрузочных работ

Отправка продукции

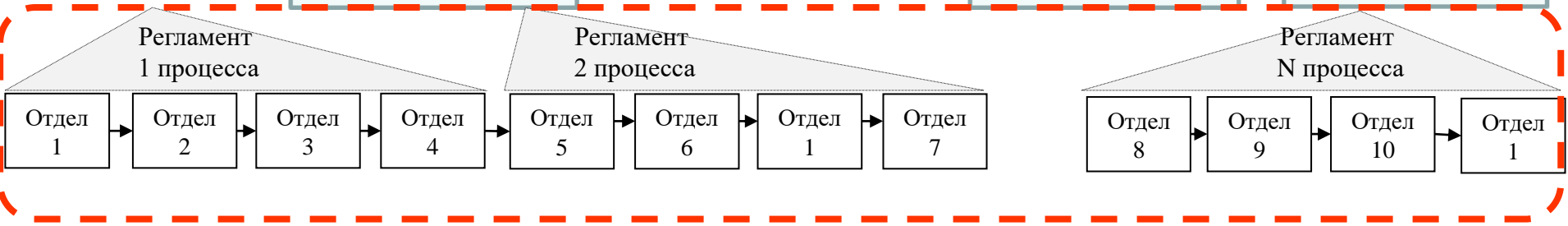
Контроль прохождения продукции до клиента

депозитов
задолжен

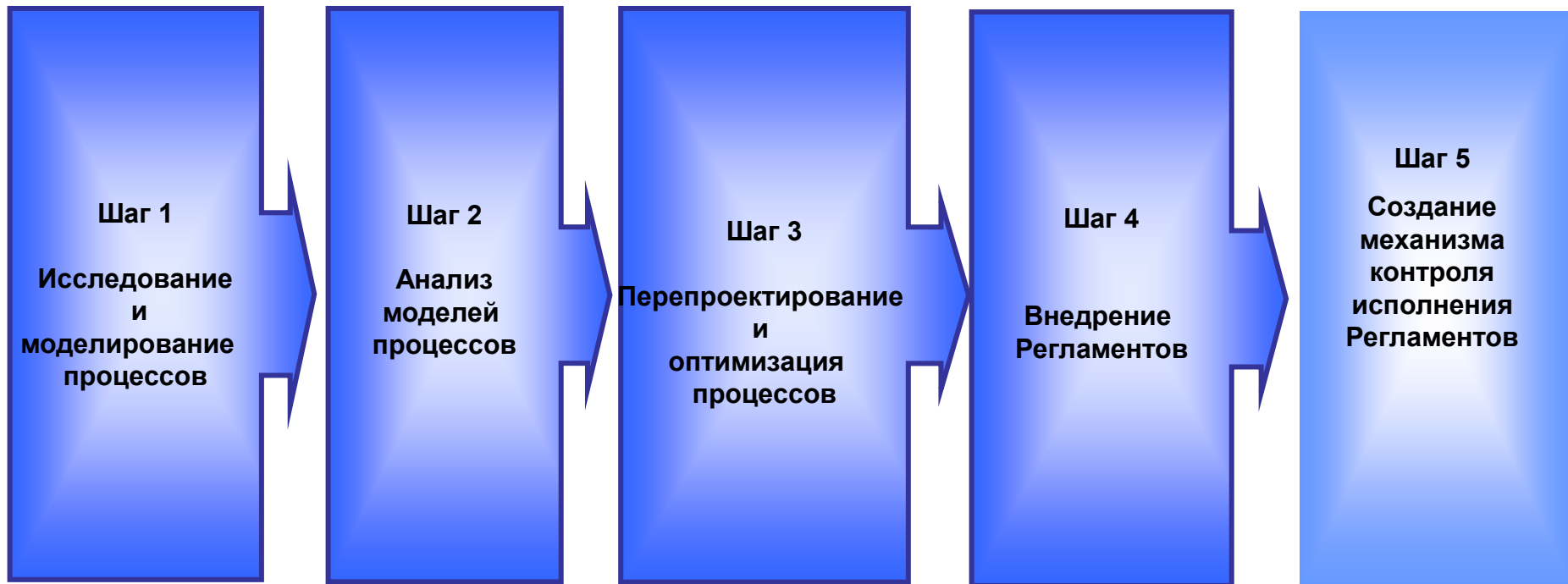
Формирование отчетов поступления денежных средств

Анализ исполнения платежей потребителями

Анализ и сортировка потребителей по группам надежности

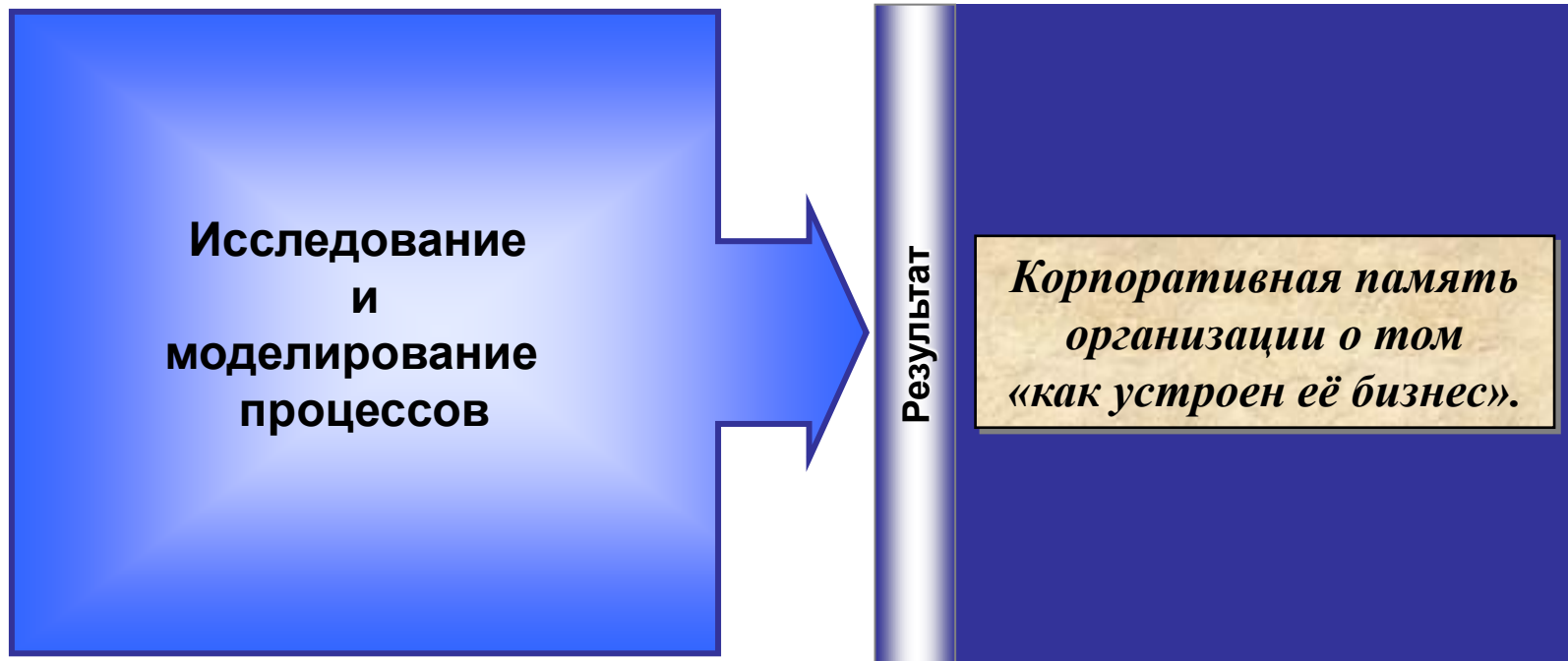


Порядок работ по совершенствованию бизнес – процессов имеет строго определенную логику

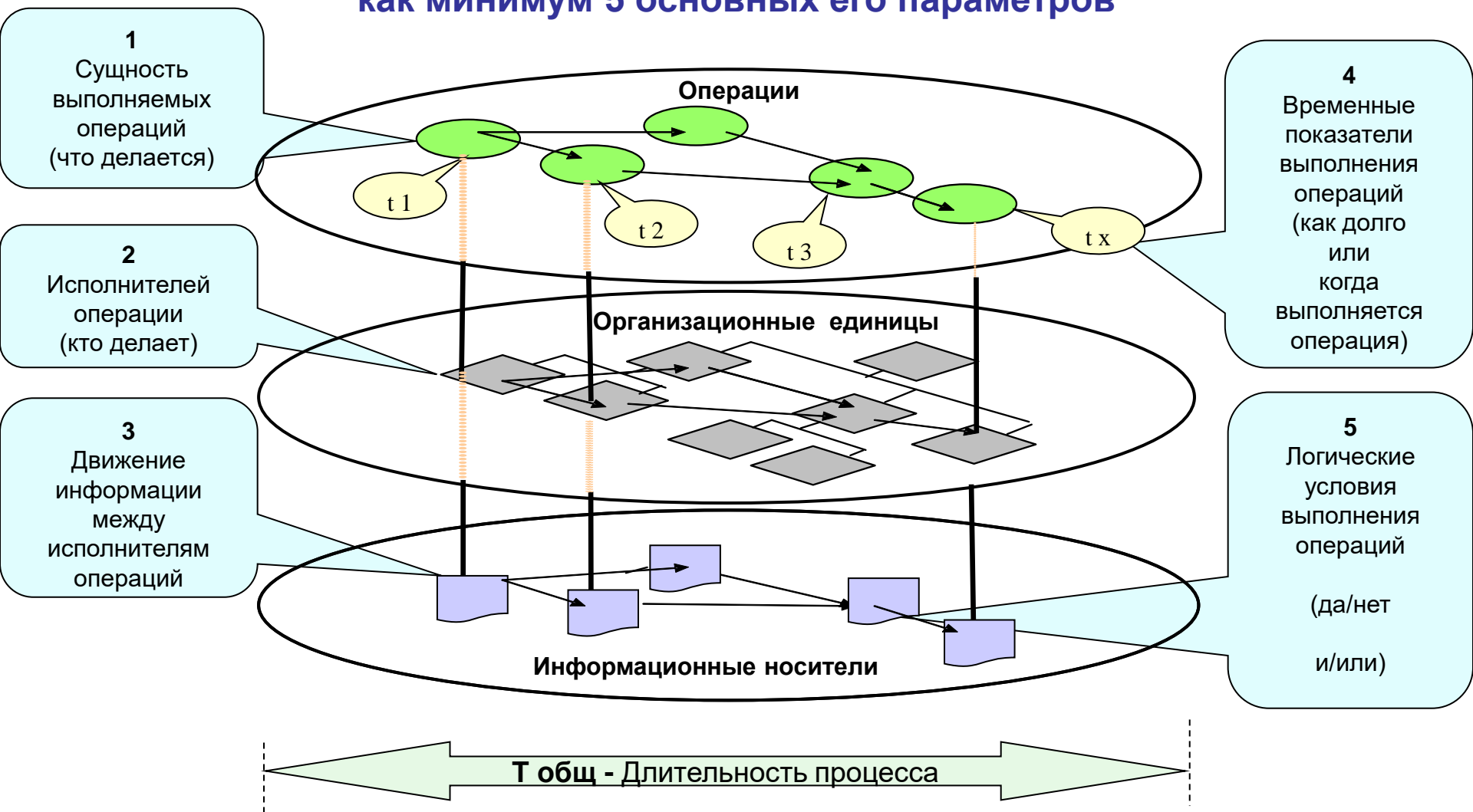


Шаг 1 –

решение любых проблем организации начинается
с исследования процессов системы управления



Полноценная модель бизнес-процесса должна отображать как минимум 5 основных его параметров



В настоящее время на российском рынке представлено большое количество инструментальных средств, позволяющих так или иначе создавать модели бизнес – процессов организации

- **Задавайте открытые вопросы, давайте собеседнику необходимое время на размышления.**
- **Не пытайтесь показывать свои знания, (эксперт не Вы, а Ваш собеседник).**
- **Не отвлекайтесь на пространственные комментарии по вопросам, не связанным с обсуждаемым предметом.**
- **Деликатно ведите опрос с экспертами не зависимо от занимаемой ими должности, будьте максимально доброжелательны, не иронизируйте.**
- **Не пишите под диктовку, а запоминайте основные моменты, делая краткие пометки в блокноте;**
- **Перефразируйте и произносите вслух полученную информацию, Ваш собеседник ответит правильно ли Вы его поняли;**
- **Применяйте тактику детектива Коломбо - задавайте щепетильные вопросы, когда интервью закончено и Вы уже уходите. Ваш собеседник чувствует себя расслаблено и готов рассказать Вам то, что Вы хотите. Попробуйте этот приём, он работает.**

Собираясь на интервью всегда готовьте план и будьте готовы задать нужные вопросы

г. Москва
 ОАО «Домлице Генеральный директор»
 другой стор
 1.1. По
 1.2. Кач
 2.1. По
 2.2. По
 2.3. За
 2.4. Пр
 2.5. Из
 2.6. По
 2.7. Пр
 2.8. Да
 2.9. До

Письмо № Е-С/1445-03

ДСК ОТКРЫТОЕ АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО
 ДОМОСТРОИТЕЛЬНЫЙ КОМБИНАТ №1

Россия, 123000, Москва, З-ий Хорошевский проезд, д. 3, Тел: (095) 941 03-87; Факс: (095) 941 11-50
 E-mail: dsk1@dsck1.ru, http://www.dsck1.ru

от 24.08.04 № 705

на № _____ от _____

Руководителю

Прошу Вас поставить на заводы ОАО «ДСК-1» в сентябре 2004 года следующий металлопрокат:
 Краснопресненский завод ЖБК
 1. Ст3пс2 Д-6,5мм (бухта) – 65 тонн
 2. Ст3пс2 Д-20мм, l=10700 – 65 тонн
 3. 35ГС №10 (бухта) – 195 тонн
 4. 35ГС №14, l=10600 – 65 тонн
 Ростокинский завод ЖБК
 1. Ст3пс2 Д-14мм, l=7650 – 65 тонн

исполнителей
 нения операций;
 вождающие
 те архив рабочих



ОСТАТКИ по складам на 12.10.2004г

наименование	1п/м	заказ	к выписке	ск №1	ск №2	ск №3	ск №4	в пути	всего
арматура А-1 8 (бухты)	0,4			65,389					65,389
арматура А-1 10	0,62			0					0
арматура А-1 12	0,89			0				64,68	64,68
арматура А-1 12 н/дл				9,98					9,98
арматура А-1 14	1,21			0				65	65
арматура А-1 14 н/дл				0					0
арматура А-1 16	1,58			80,36				65	145,36
арматура А-1 16 н/дл				18,78					18,78
арматура А-1 18	2			0					0
арматура А-1 18 н/дл				0					0
арматура А-1 20	2,47			0					0
арматура А-1 20 н/дл				0					0
арматура А-1 22	2,98			0					0
арматура А-1 22 н/дл				0					0
арматура А-1 25	3,85			53,98					53,98
арматура А-1 25 н/дл				9,63					9,63

**По мере сбора документов, сопровождающих выполнение операций,
необходимо формировать «Каталог документов»**

Пример заполнения «Каталога документов»

Номер формы документа	Название документа
Ф1	«Письмо - запрос Клиента» на заключение договора
Ф2	«Журнал регистрации» заявок Клиентов
Ф3	«Письмо – ответ» Клиенту
Ф4	«Договор поставки» продукции
Ф5	«Заявка Клиента» на отгрузку продукции
Ф6	Сводка «Остатки продукции по складам»

«CASE – средства» предоставляют большие возможности по моделированию бизнес-процессов, но работа по созданию модели регламентируется сложной документацией.

Трудоёмкость, а главное время разработки моделей с применением CASE - средств, многократно выросли.

Но дело в том, что технология моделирования бизнес-процессов - это практический инструмент управления, который должен быть доступен обычным менеджерам каждой организации.

И... мы опять переходим к «бумаге и карандашу», с использованием обычных средств Microsoft Office – а именно **Excel и Visio.**

Далее рассмотрим инструмент (нотацию) **Блок-схема, которую может легко освоить любой исследователь**

Практическое моделирование бизнес-процессов с помощью инструментария «БЛОК-СХЕМА»

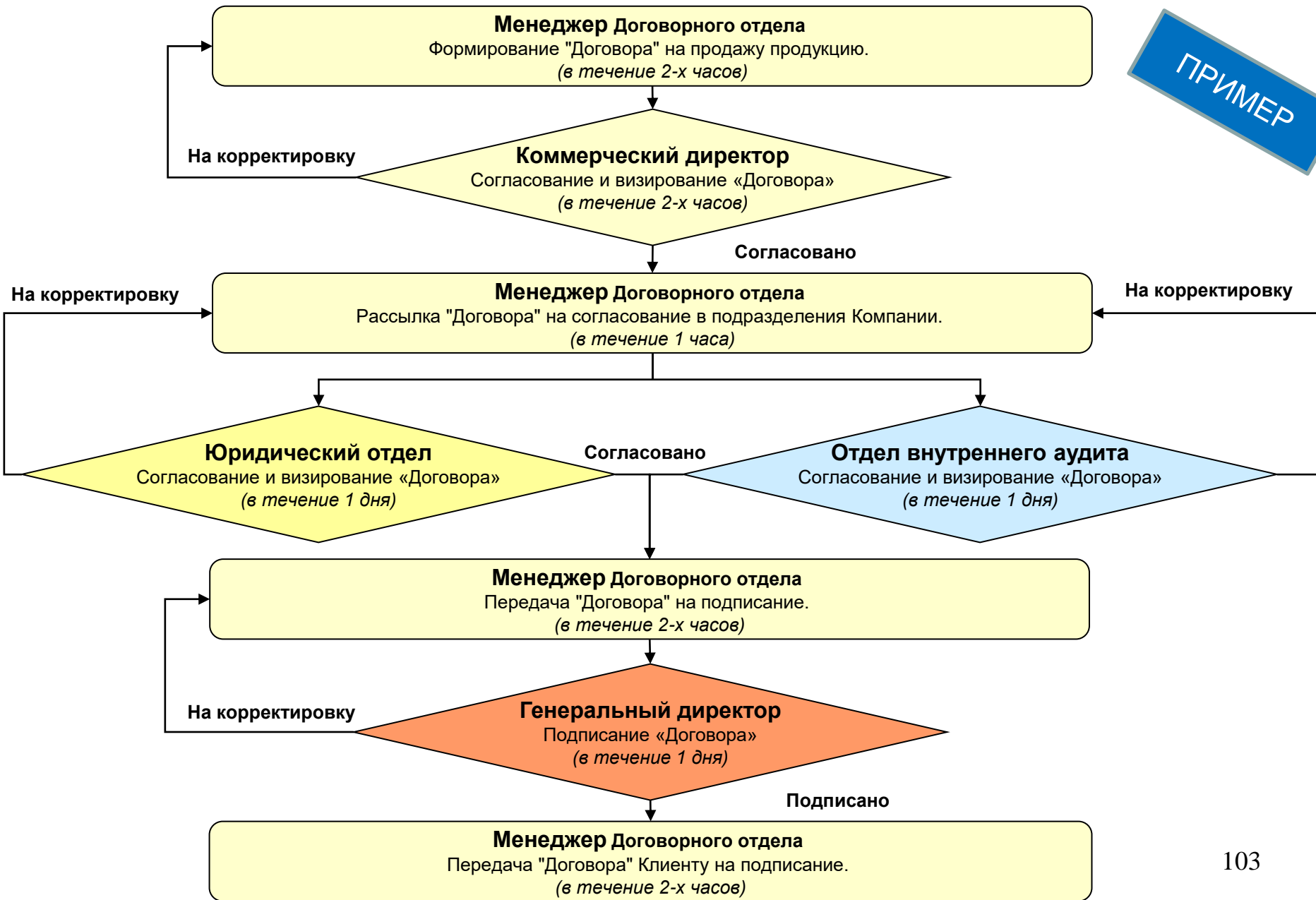


Перечень компаний - лидеров, использующих этот инструментарий:

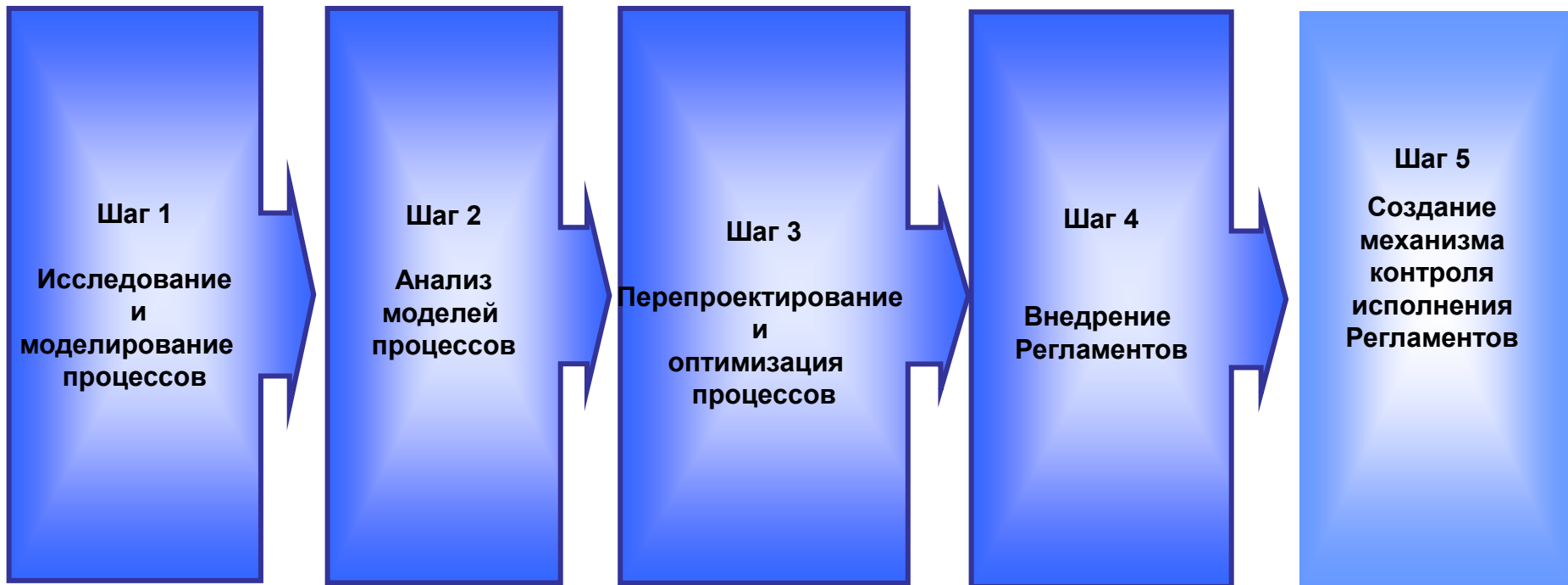
- **РУСАЛ** – производитель алюминия №1 мире;
- **ЭКСМО** – издательство №1 в России;
- **ГРУППА МАГНЕЗИТ** – производитель огнеупорной продукции №1 в России;
- **ГАРАНТ** – лидер информационно-правового обслуживания в России;
- **АРТПЛАСТ** - крупнейший поставщик упаковочных материалов;
- **МОССТРОЙРЕСУРС** - крупнейший поставщик строительных материалов и др.

«Блок – схема» отличается максимальной простотой использования и доступными технологиями создания моделей процессов.

ПРИМЕР



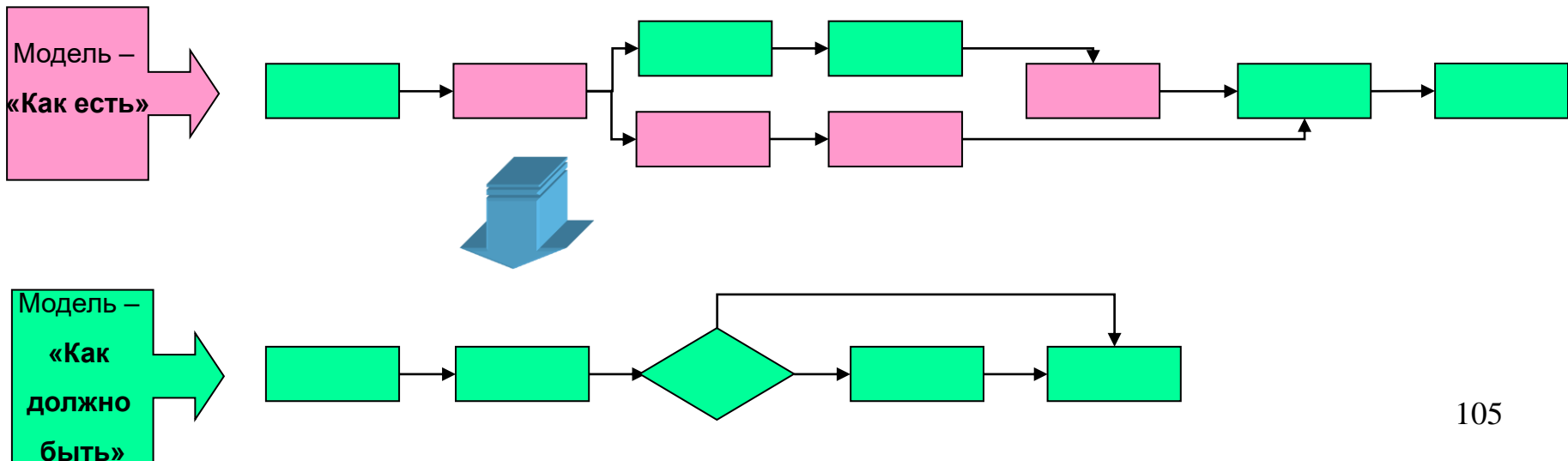
Перепроектирование процессов



Хорошо сконструированный и отлаженный процесс должен протекать по запланированному маршруту в контролируемых условиях и не нуждаться в оперативном управлении со стороны высшего руководства.

Перепроектирование и оптимизация процесса подразумевает целенаправленное изменение:

- состава операций,
- последовательности выполнения операций,
- логики выполнения процесса,
- временных параметров выполнения операций
- распределения работ между исполнителями,
- информационных потоков и др.



Принципы оптимизации бизнес-процессов разнообразны

Оптимизация маршрутов выполнения процессов – горизонтальное сжатие процессов

Сокращение зависимости процессов от функциональной иерархии - вертикальное сжатие процессов (*делегирование полномочий и ответственности*)

Встраивание в процесс основных функций управления (*планирование, контроль*)

Минимизация устной информации

Применение принципа 1 (+)

Объединение и / или запараллеливание рабочих процедур

Исключение многократных циклических согласований

Минимизация времени выполнения процессов (*устранение временных «простоев»*)

Фиксация информации один раз – у источника её возникновения

Исключение дублируемых и не востребуемых операций

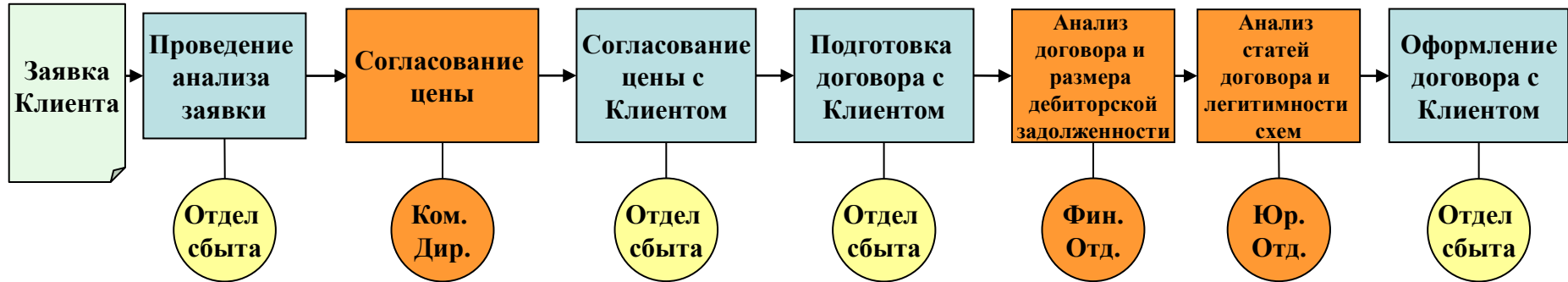
Соответствие привлеченных ресурсов поставленным задачам и др.

Объединение рабочих процедур

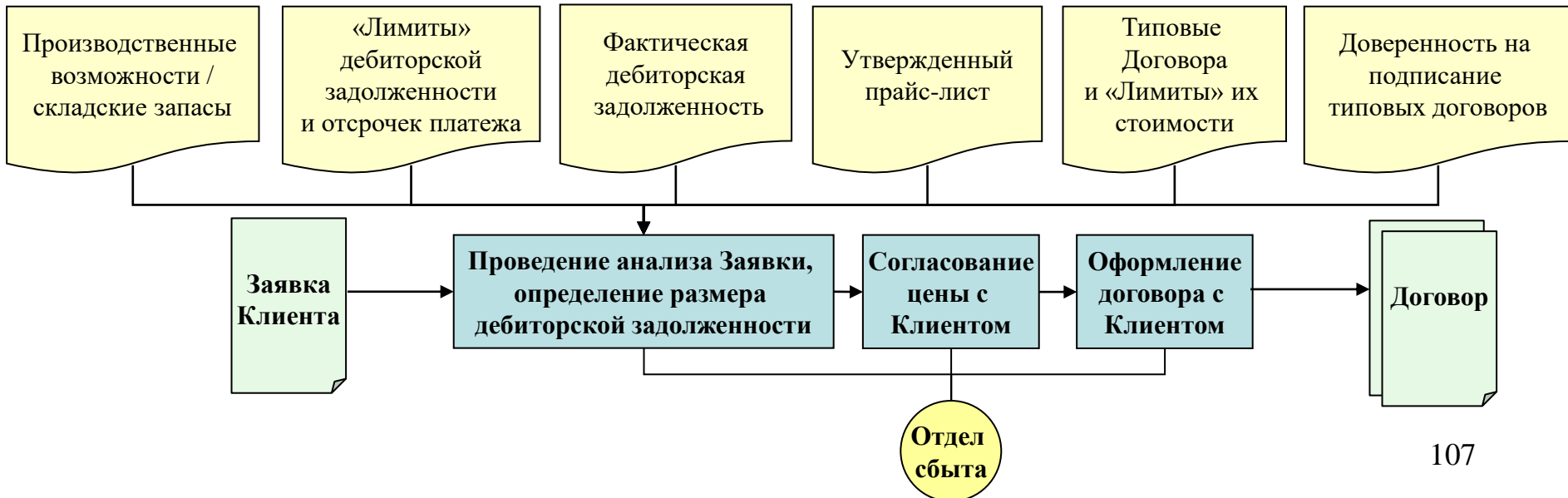
максимально увеличивает скорость отклика организации на запрос клиента

Исходный Процесс

«Пролонгация типового договора на реализацию продукции» выглядит так:



Перепроектированный процесс принимает вид:



Сущность принципа 1 (+) - не искушайте своих сотрудников

Не кладите все яйца в одну корзину,

и Вам не придется потом строить дорогостоящую систему внутренней безопасности

То что эффективно в проектных процессах, не тиражируйте на операционные, разделяйте зоны принятия решения между разными специализированными подразделениями

Бизнес любой компании состоит из 2 взаимосвязанных блоков

Проектные процессы
(разработка новационного продукта / услуги)

Все ресурсы объединены в команду

КРЕАТИВ, ТВОРЧЕСТВО

Регламентация не целесообразна

Операционные процессы
(производство и продажа новационного продукта / услуги)

Все ресурсы специализированы

Четкое **ПЛАНИРОВАНИЕ** операций и жесткий **КОНТРОЛЬ** их исполнения

Регламентация обязательна

Коммерсант, который работает с клиентом – не должен заниматься ценообразованием и управлением отгрузками

Маркетолог, который должен заниматься ценообразованием – не может быть подчинен Коммерсантам, либо Логистам

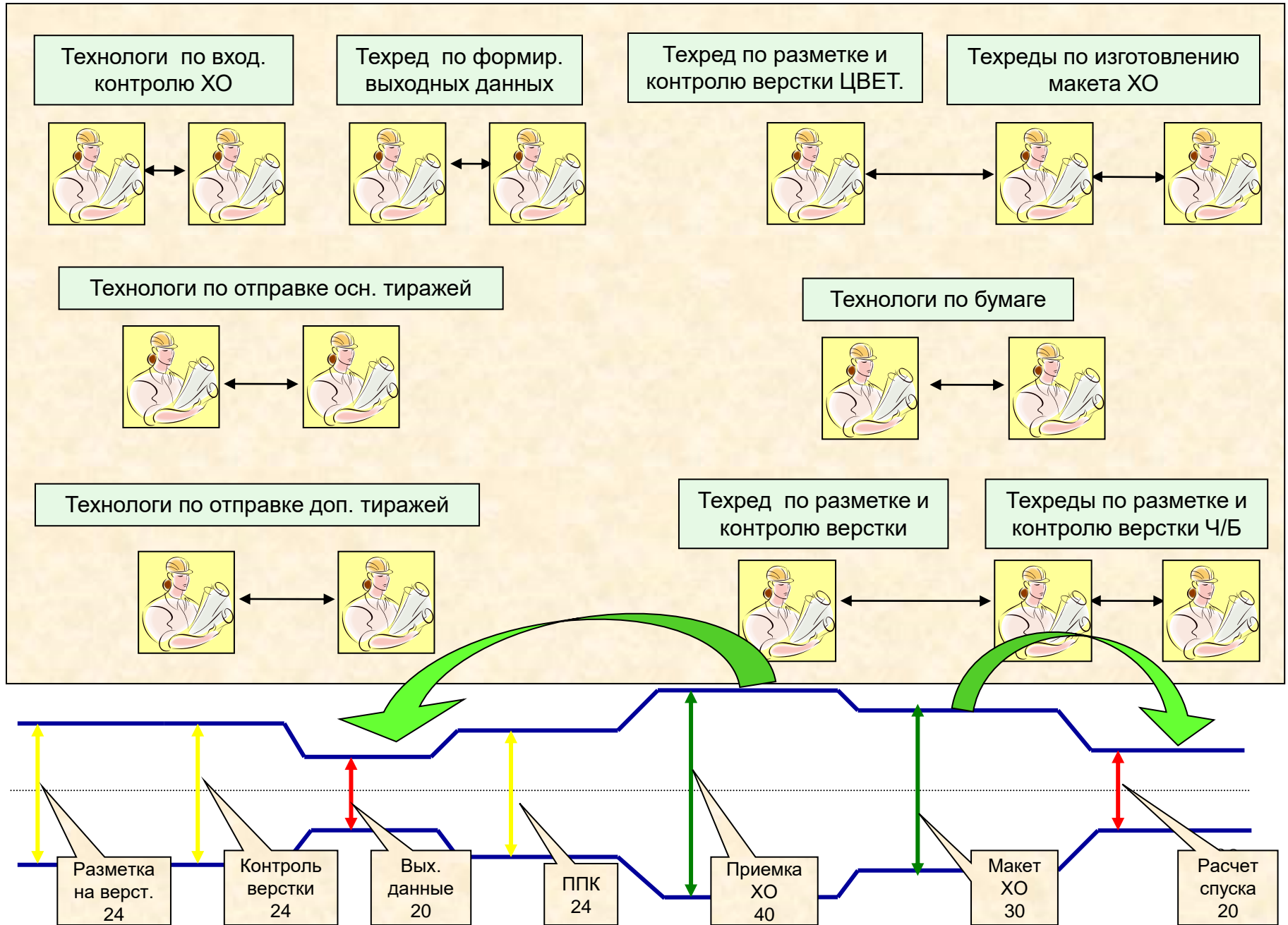
Логист, который должен заниматься управлением отгрузками не может быть подчинен Коммерсантам, либо Маркетологам



	Клиент (контрактация)	Деньги (ценообразование)	Товар (управление отгрузками)
Коммерсант	+	-	-
Маркетолог	-	+	-
Логист	-	-	+

В операционных процессах НЕ ДОПУСКАЙТЕ объединения любых 2-х указанных операций в одних руках

Соответствие имеющихся ресурсов поставленным задачам



**Какой объем
каждого вида информации
Вы используете?**

- **Электронный вид = %**
- **Бумажные носители = %**
- **Устная информация = %**

Информационные потоки

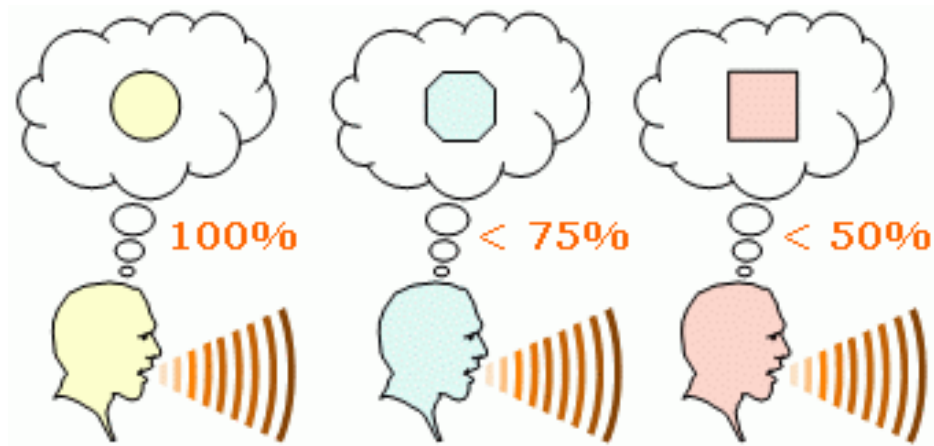
Информационные потоки

Информационные потоки

Результат

продукция

Минимизация устной информации позволяет устранить искажения при передаче управленческих решений и снизить потери



Статистика показывает, что при прохождении информации через два звена степень ее искажения достигает более 50 %

2 день после 13.00.

**Защита
ИНДИВИДУАЛЬНОГО ПРОЕКТА
по моделированию и
исследованию локального процесса**

Практикум - Защита ИНДИВИДУАЛЬНОГО ПРОЕКТА по моделированию и исследованию локального процесса

- *Презентация результатов Проекта*
- *Проведение группового анализ каждого из предлагаемых управленческих решений*
- *Формирование плана и комплекса мероприятий по внедрению предложений в практику ведения бизнеса*