

2019

Отчёт по диагностике бизнес-процесса экспедирования груза в порту



| | |
|---|----------|
| 1. Список сокращений | 3 |
| 2. Обнаруженные недостатки | 3 |
| 3. Оценка степени зрелости бизнес-процесса | 6 |
| 4. Предложения по совершенствованию б/п экспедирования груза в порту | 7 |

б/п – бизнес-процессы,
ИС – информационная система,
ИТ – информационные технологии,
КП – коммерческое предложение,
Л – логист,
МРК – менеджер по работе с клиентами,
ПО – программное обеспечение,
ТЗ – техническое задание.

В ходе диагностики было проведено 2 интервью с менеджером по работе с клиентами и логистом. Поскольку интервью с руководителями компании не проводились, оценка **результатов** бизнес-процесса осталась за рамками диагностики. Сами исполнители результаты считают хорошими и обратили внимание исполнителя отчёта только на некоторые недостатки процедуры.

По этой причине исполнитель выделил те недостатки бизнес-процесса (см. Таблица 1), которые **потенциально могут** наносить ущерб результатам. Возможно, в данный момент этого ущерба нет, но, в случае возрастания количества операций, нагрузки на сотрудников, вероятность потерь будет повышаться.

Логистические услуги – это типичный пример проектной организации работы. У проекта есть 3 обязательных результирующих показателя – это срок, бюджет (расходы) и качество. Бизнес-процесс анализировался, в первую очередь, с точки зрения достижения требуемых значений этих параметров.

Таблица 1. Обнаруженные недостатки

| № | Полученная информация | Чем плохо | Решение |
|---------------------------------------|---|--|---------|
| Менеджер по работе с клиентами | | | |
| 1. | Заявка от клиента поступает в свободной форме | Возможны ошибки на первом же этапе общения | |
| 2. | Сложная, многовариантная процедура бизнес-процесса никак не описана | При возрастании нагрузки возможны ошибки и у опытных МРК. Обучение новых МРК может быть только устное. | |
| 3. | С заявкой к МРК может обратиться любой человек, идентификация клиента не проводится | Может тратиться время впустую, в том числе, по запросам конкурентов, мониторящих цены | |
| 4. | Ни заявка, ни коммерческое предложение, ни другие этапы оказания услуги не фиксируются | Не фиксируется история отношений с клиентом. Если МРК заболит, подменить его в текущих процессах будет сложно | |
| 5. | КП с отказом клиента не фиксируются | Не накапливается информация о причинах отказов | |
| 6. | Плановые сроки выполнения услуги не фиксируются. Возможно, какие-то сроки клиенту обещаются, но МРК об этом не знает | Если нет планового срока, значит срок не управляется. Для большинства клиентов срок важен. Увеличение срока сверх ожидаемого может восприниматься, как некачественная услуга | |
| 7. | Постановка задачи смежникам (бухгалтерия, фитосанитарный отдел и т. д.) не фиксируется. Нормативы сроков выполнения операций смежными подразделениями отсутствуют. Смежники не всегда оперативно информируют МРК об окончании выполнения операции, их нужно спрашивать. Иногда сроки затягиваются свыше ожидаемых | Отсутствует управление сроками выполнения операций. Может приводить к затягиванию срока оказания всей услуги | |
| 8. | Логист информируется о грузе путём внесения записи в таблицу Excel. Чтобы узнать о новой задаче логист должен заглядывать в файл | Может быть потеря времени, если логист не заглянет в файл вовремя | |
| 9. | Условия работы с клиентом, в частности, условия оплаты, не фиксируются. МРК узнаёт о них случайным образом | Могут быть ошибки. Например, выпуск груза без оплаты | |

| | | | |
|-----|--|--|--|
| 10. | Плановый бюджет (расходы компании) не фиксируется | Если нет планового бюджета, значит бюджет не управляется. Возможно превышение бюджета сверх ожидаемого | |
| 11. | Бухгалтерия не запрашивает подтверждение на оплату «стандартных» счетов, а только на оплату «нестандартных». Вместе с тем, отличие «стандартных» от «нестандартных» не формализовано | Возможны ошибочные расходы | |
| 12. | Чтобы получить информацию об оплате счёта клиентом нужно запрашивать бухгалтерию | Потеря времени | |
| 13. | Среди участников б/п нет единого понимания зон ответственности, обязанностей | Могут возникать ошибки, конфликты между сотрудниками | |
| | | | |
| 14. | Постановка задачи смежникам (фитосанитарный отдел и т. д.) не фиксируется. Нормативы сроков выполнения операций смежными подразделениями отсутствуют. Смежники не всегда оперативно информируют Л об окончании выполнения операции, их нужно спрашивать. Иногда сроки затягиваются свыше ожидаемых | Отсутствует управление сроками выполнения операций. Может приводить к затягиванию срока оказания всей услуги | |
| 15. | Поступление груза на склад клиента (фактически, окончание услуги для клиента) не отслеживается. Л узнаёт о времени этого события только когда перевозчик привозит закрывающие документы | Не фиксируется, а значит не управляется срок оказания услуги. Не фиксируется начало процедуры возврата пустого контейнера, значит срок этой процедуры не управляется | |
| 16. | Передача счетов перевозчиков в бухгалтерию для оплаты не формализована | Могут быть потери счетов, оплата до выполнения перевозчиком своих обязательств | |
| 17. | Акт досмотра забывают передать Л | Могут быть потери времени при выпуске | |

Зрелость бизнес-процесса оценивают по признакам, перечисленным в Таблице 2. Если бизнес-процесс имеет указанные признаки, значит, он находится на более высокой стадии развития.

Таблица 2. Признаки зрелости б/п

| Признак | Наличие в анализируемом б/п |
|--|--|
| Определены общие границы деятельности и общая направленность | Есть |
| Определены необходимые ресурсы, параметры процесса (входы, выходы, управление, показатели) | Правила управления только в головах участников, показатели не определены |
| Исполнители одинаково понимают процедуру процесса | Да, за редким исключением |
| Определена отчётность | Нет |
| Определены планы по показателям | Нет |
| Происходит план-фактный анализ по окончанию выполнения услуги | Нет |
| Происходит план-фактный анализ динамики план-факта по показателям | Нет |
| Осуществляется мониторинг ресурсов процесса | Частично (тарифы контрагентов) |
| Процедура процесса описана | Нет |
| Обучение новых сотрудников происходит по описанию процесса | Нет |
| Осуществляется регистрация и разбор проблем | Нет |
| Определены процедуры корректировки процесса | Нет |
| Установлены стандарты для процесса (например, стандарт качества) | Нет |
| Показатели процесса связаны с бизнес-целями организации | Нет |
| Определены цели совершенствования процесса, обеспечено управление изменениями | Нет |

Таким образом, нужно сделать вывод, что б/п экспедирования груза в порту находится на низком уровне зрелости.

4. Предложения по совершенствованию б/п экспедирования груза в порту

Для повышения управляемости и прозрачности б/п предлагается:

- Выбрать ПО управления б/п
- Описать б/п с учётом особенностей выбранного ПО
- Разработать систему показателей для б/п, а также систему стимулирования на её основе,
 - Приобрести ПО, выполнить настройки в соответствии с описанием б/п и системой показателей
- Обучить персонал, включая руководителей высшего звена

Работы предлагается выполнить в следующем порядке.

4.1. Описание и оптимизация бизнес-процесса

Состав работ:

- Описание бизнес-процесса «как есть»,
- Согласование бизнес-процесса «как есть» с участниками,
- Оптимизация бизнес-процесса «как должно быть»,
- Разработка регламентов,
- Согласование описания бизнес-процесса «как должно быть» с руководством компании.

Результаты:

- Графическое отображение бизнес-процесса в согласованном программном обеспечении и нотации,
- Регламенты бизнес-процесса в формате ПО Business Studio.

Подробнее о бизнес-процессах:

- [Описание процедуры,](#)
- [От чего зависит стоимость,](#)
- [Примеры,](#)
- [Статьи компании «Питер-Консалт» по процессному управлению.](#)

Продолжительность работы –, стоимость –

4.2. Разработка системы показателей

Состав работ:

- Разработка дерева целей по действующим бизнес-процессам,
- Разработка списка показателей с алгоритмами расчёта,
- Распределение ответственности за показатели,
- Разработка бизнес-процесса контроля состояния «план-факт» по показателям.

Результаты:

- Положение о системе показателей,
- Файл MS Excel с деревом целей и показателей, описанием алгоритмов и план-фактным листом.

Подробнее о системе показателей:

- [Описание процедуры,](#)
- [От чего зависит стоимость,](#)
- [Примеры,](#)
- [Статьи компании «Питер-Консалт» по управлению по показателям,](#)

- [Запись вебинара компании «Питер-Консалт» по управлению на основе показателей.](#)

Продолжительность работы –, стоимость –

4.3. Разработка системы стимулирования по показателям

Состав работ:

- Согласование параметров системы стимулирования,
- Редактирование шаблонов для расчёта совокупного дохода в Excel,
- Редактирование Положения о системе показателей.

Результат:

- Описание системы стимулирования по показателям в Положении о системе показателей,
- Файл расчёта премии по показателям в Excel.

Для настройки коэффициентов системы нужно знать историю заработка сотрудников.

Подробнее о системе стимулирования по показателям:

- [Описание процедуры,](#)
- [От чего зависит стоимость,](#)
- [Пример результата,](#)
- [Статьи компании «Питер-Консалт» по системе материального стимулирования,](#)
- [Запись вебинара компании «Питер-Консалт» по системе материального стимулирования.](#)

Продолжительность работы – 1 неделя, стоимость – 20 тыс. руб.

4.4. Семинар-тренинг «Внедрение системы показателей и система стимулирования по показателям»

Примерная презентация по [ссылке](#).

Формат – 2-х часовой семинар-тренинг, стоимость –

4.5. Семинар-тренинг «Управление бизнес-процессами»

Примерная презентация по [ссылке](#).

Формат – 2-х часовой семинар-тренинг, стоимость –

4.6. Разработка ТЗ для внедрения поддержки бизнес-процессов, расчёта показателей и совокупного дохода в информационной системе (ИС)

Результат:

1. Требования к функционалу ИС
2. Описание ролей участников бизнес-процессов
3. Форматы отчётов
4. Сценарии обучения пользователей

Подробнее о разработке функционального проекта ИС:

- [Описание процедуры,](#)

- [От чего зависит стоимость](#) ,
- [Пример результата](#),
- [Статьи компании «Питер-Консалт» по управлению средствами ИТ.](#)

Продолжительность работы –, стоимость –

4.7. Сопровождение внедрения

Состав работ

- Курирование внедрения ТЗ в ИС, приёмка результатов.

Стоимость руб., срок зависит от внедренцев.

Общая стоимость работы –, продолжительность –

Стоимость работ рассчитана при условии оплаты на ИП с УСН.

Порядок оплаты: 50% предоплата, 50% - после приёмки работы Заказчиком.

Возможна поэтапная оплата.

Для информации:

- [Конспекты примеров наших работ](#),
- [Отзывы](#),
- [Статьи компании "Питер-Консалт" по вопросам процессного управления.](#)

Коммерческое предложение действительно до 31.05.2019 включительно.

*Руководитель компании «Питер-Консалт»,
Кручинецкий Сергей Михайлович, личный м. т. +7(921)962-0863.
6.05.2019 г.*