

2019

Отчёт по диагностике бизнес-процесса экспедирования груза в порту



1. **Список сокращений3**
2. **Обнаруженные недостатки3**
3. **Оценка степени зрелости бизнес-процесса6**
4. **Предложения по совершенствованию б/п экспедирования груза в порту 7**

На нашем сайте можно узнать, [как заказать управленческий аудит, посмотреть примеры отчётов по диагностике бизнеса](#). В разделе ["Стоимость диагностики управления предприятием"](#) мы написали о том, как **оптимизировать расходы** на проведение этой процедуры.

➡ Если вас интересует стоимость и сроки выполнения этой работы для вашей компании, **заполните эту форму и мы подготовим для вас коммерческое предложение**, учитывающее возможности такой оптимизации.

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.*