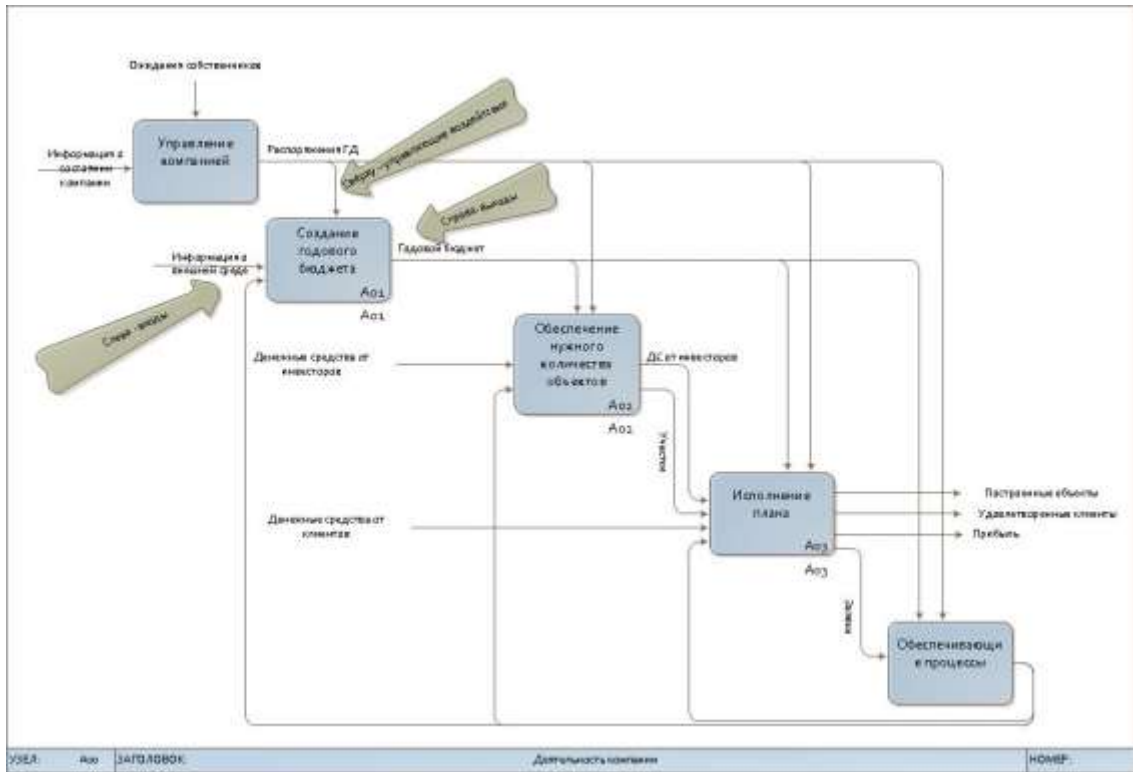
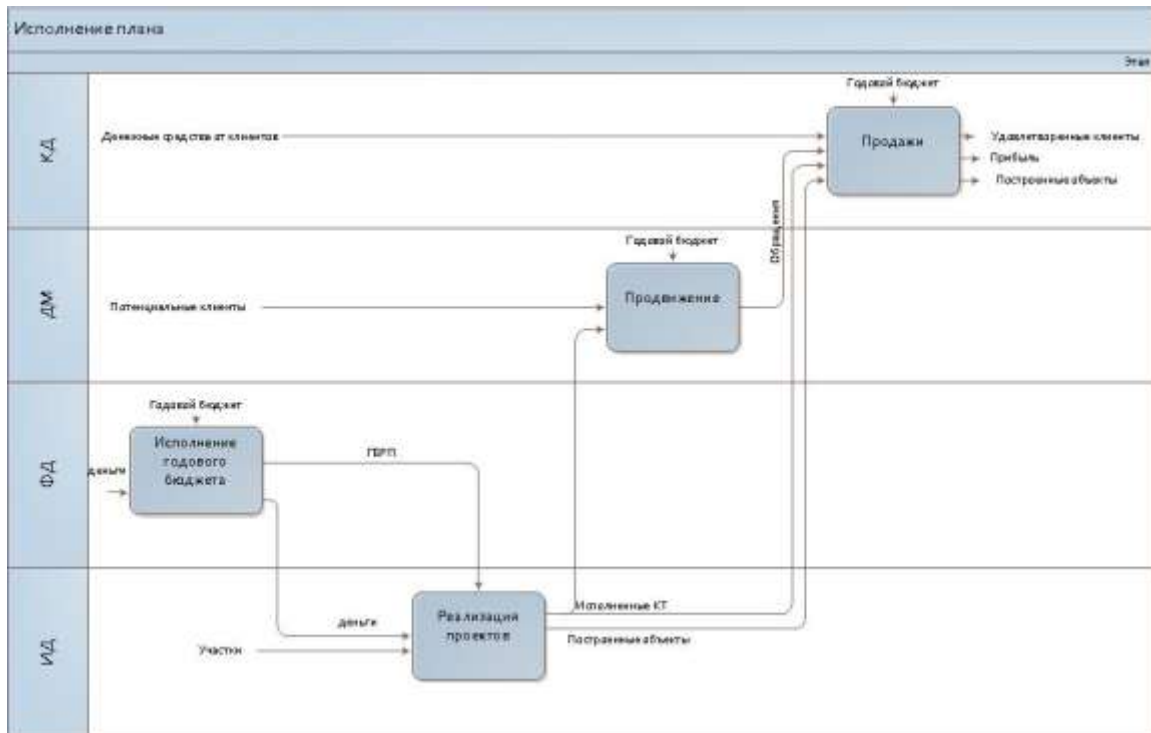


Выдержки из Отчета об обследовании

Сначала создается схема процессов компании. Например, в нотации IDEF:



На более низких уровнях декомпозиции указывается, кто отвечает за те или иные процессы (здесь: горизонтальные дорожки, напр. КД – коммерческий директор):



И так далее.

Далее создается матрица распределения ответственности на уровне процессов, например:

Ступень	Владелец	Основной заказчик	Процесс	Условие начала	Результат
1	ДМ	ГД	Обеспечение нужного количества объектов	Утвержден годовой бюджет	Найдено нужное количество объектов; Решение о запуске проекта
2	ОЦ	ДМ	Поиск объектов	Утвержден годовой бюджет	Найден подходящий вариант участка
2	ДМ	ДМ	Оценка	Найден подходящий вариант участка	Решение о старте проекта либо об отказе от проекта
3	ОЦ	ДМ	Предварительная оценка	Найден подходящий вариант участка	Принято решение о подробной оценке
3	РП	ДМ	Внутренняя/собственная экспертиза участка	Принято решение о подробной оценке	Заключение экспертизы участка
3	ПТО	ДМ	Расчет директивного бюджета проекта (по стандартам)	Принято решение о подробной оценке	Директивный бюджет
3	ДМ	ДМ	Комплектование и согласование комплекта документов	Директивный бюджет, Заключение экспертизы участка	Сформирован комплект документов (если участок подошел по результатам расчета)
3	ДМ	ДМ	Принятие инвестиционного решения	Сформирован комплект документов (если участок подошел по результатам расчета)	Решение о старте проекта, ГБРП
2	ФД	ДМ	Привлечение финансирования	Утвержден годовой бюджет	Найдено доп. финансирование
2	ДМ	ДМ	Действия при нехватке подходящих объектов	Недостаточно подходящих объектов (отклонение от годового плана)	Найдено нужное количество объектов либо изменен план

Ступенями изображена взаимная вложенность, т.е. ступень 2 входит в ступень 1.

Затем каждый процесс обследуется отдельно. Сначала описываются выявленные проблемы.

1.Процесс « Прием заказов»

Ответственный за процесс – начальник отдела продаж.

Анализ зон ответственности: разрыв в зонах ответственности. не ясно, с какого момента заказ считать переданным, и что именно отдел продаж имеет право требовать от производства, а что – производство от отдела продаж. Нет лица, ответственного за прием заказа со стороны производства.

Выявлены следующие проблемные зоны:

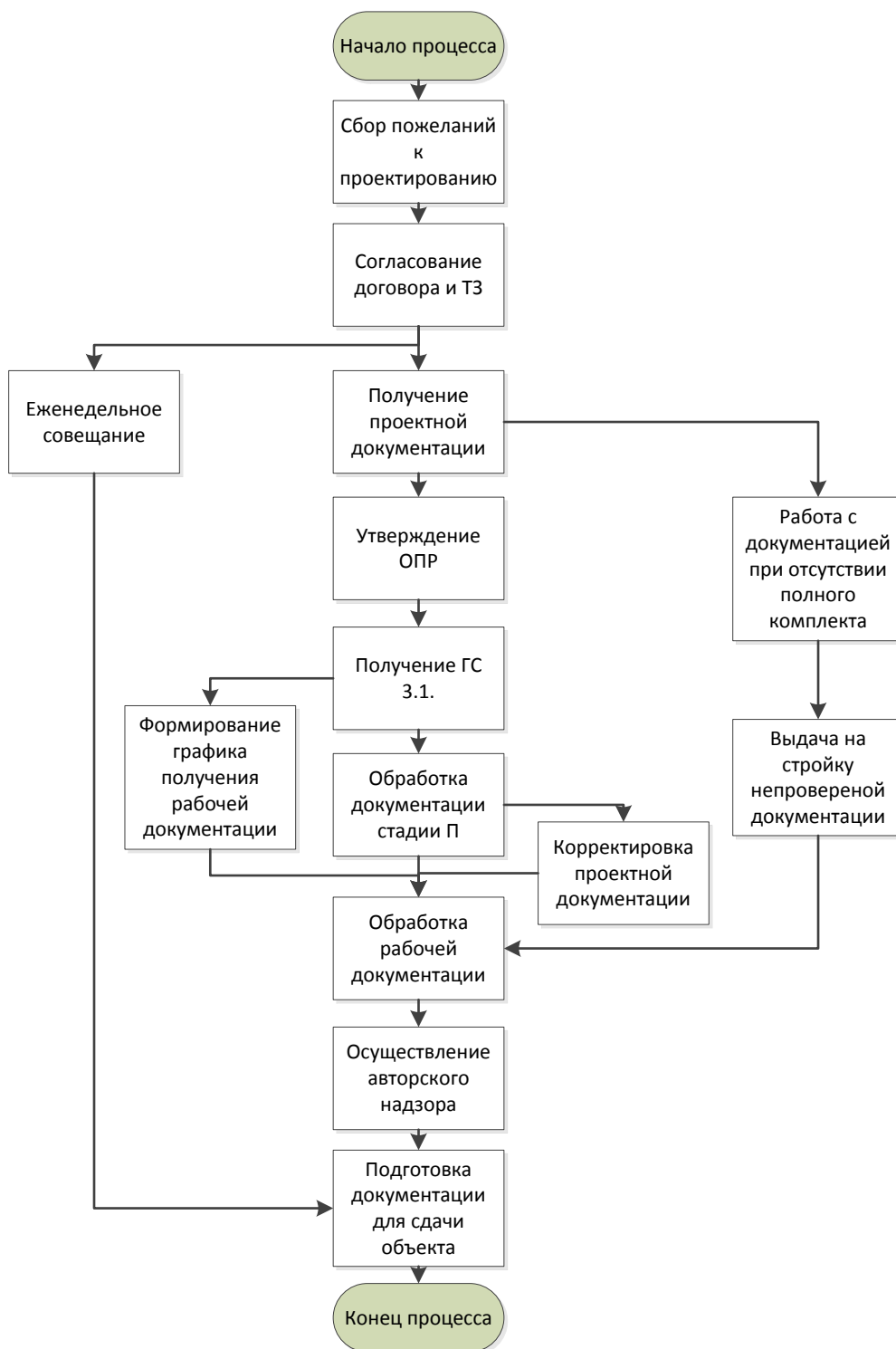
- принимаются заказы без учета общего количества товара на складе (товара не хватает на все заказы, нет системы резервирования товара);
- ошибочно указываются партии товара, не всегда более ранняя партия уходит раньше (номера партий в учете не соответствуют действительности, нет процедуры взаимодействия менеджеров со складом для согласования номера партии с учетом качества товара и требований клиента;
- нет механизма передачи заказа на производство, дозаказа, изменения заказа, а также механизма обратной связи (если на производстве по каким-либо причинам не могут выполнить заказ), в том числе:
 - поздно (для производства) поступают заявки от отдела продаж и нет правил, что делать в этом случае;
 - производятся «дозаказы», к которым производство не готово;
 - происходят ошибки в заказах, если в них вносились изменения;
- выявлен ряд ошибок в 1С (по внесению партии товара, которая заказана, приедет, но на момент оформления заказа не приехала и не внесена).

И т.п. Сюда же включаем информацию о конфликтах и жалобах.

Затем по каждому процессу создается карточка процесса, где собраны сведения о процессе и требования к будущему регламенту (т.е. регламент должен быть таким, чтобы эти требования выполнялись). Сюда же включаются сведения о процессе (поставщики, потребители и пр.)

№	Ответственный	Наименование процедуры
3	Начальник складского комплекса	Планирование исполнения заказа
Результат процесса:		
Начало процесса: Фиксированный срок (18-00).		
Результат: План работы на смену (день / ночь).		
Требования к результату:		
<ul style="list-style-type: none">• График работы склада и фасовки (план на смену) запланирован так, чтобы выполнить график постановки машин под погрузку• Вызвано соответствующее количество работников (согласно нормативам)• Указаны промежуточные сроки для каждого подразделения для выполнения операций с учетом их длительности и взаимосвязи• Все особенности (требования к качеству и пр.) из заказов доведены до исполнителей• Приняты решения по всем сложным вопросам (нехватка товара и пр.), исполнителям ясно, что делать в этих случаях (например, если ожидаемая партия не приедет или опоздает)• Получено подтверждение от отдела продаж, что план их устраивает• Получено подтверждение от исполнителей о том, что они способны выполнить этот план• Учтен приезд машин с товаром, их разгрузка, использование ворот с учетом приоритетности разгрузки и погрузки (например, если приехала машина с товаром, которого не хватает, и стоит у ворот, а ворота заняты машиной, которая ждет этого товара, которого не хватает)• Документы передаются так, что внесенные изменения оказываются у всех, у кого необходимо, и нахождение на руках у исполнителей во время смены двух разных планов исключено		
Показатели эффективности		
<ul style="list-style-type: none">• Срок выполнения 1 заказа;• Минимальный срок выполнения заказа, максимальный срок выполнения заказа;• ФОТ временного персонала;		
Поставщики процесса		Входы процесса
Отдел продаж	—	→ Заказы
Отдел логистики	—	→ График постановки машин под погрузку
Выходы процесса		Потребители процесса
План на смену	—	→ Фасовка, склад, логистика, комплектовка, приемка

Затем делается примерная разбивка процесса на процедуры (в ходе регламентации она может быть уточнена).



К этому присоединяется перечень регламентов, положений о подразделениях и должностных инструкций, а также других необходимых документов, которых нет (их можно как заказать у нас, так и сделать самим), а также график и уточненное КП для будущей работы по регламентации – то есть, чтобы все понимали, что и как будет делаться далее.