

Содержание

Введение	11
От автора	11
Предисловие ко второму изданию	11
Для кого написана эта книга	13
Зачем написана эта книга	13
Почему написана эта книга	14
Для чего написана эта книга	14
PS	15
Об авторе	15
От издательского дома “Вильямс”	16
Глава 1. Концепция реинжиниринга	17
1.1. Подходы к реинжинирингу	17
1.2. Роль БМ при подготовке к внедрению КИСУ	22
1.3. Необходимость ИТ-системного проекта	29
Глава 2. Концепция бизнес-моделирования	31
2.1. Выбираем методологию описания БП	32
2.2. Итак задача поставлена — описать БП	34
2.3. Как будем описывать?	36
2.4. А что дает БМ?	38
2.5. Так что же должен уметь и знать СА?	39
2.6. Итак, что же делать?	40
2.7. Кого выбрать?	41

Глава 3. Методика описания и регламентации БМ	43
3.1. Архитектура БМ	44
3.2. Требования к организации работ по описанию БМ	51
3.3. Состав работ по описанию БМ	52
3.4. Требования к анализу качества и эффективности работ по описанию БМ	55
3.5. Порядок документирования и архивирования документов по БМ	56
3.6. Порядок внесения изменений в документы, регламентирующие выполнение БМ и ее БП	56
Глава 4. Методика описания и регламентации БП	59
4.1. Методика описания БП	60
4.2. Требования к описанию БП	60
4.3. Порядок описания регламента БП	61
4.4. Структура регламента выполнения БП	62
4.5. Состав работ по регламентации БП	62
4.6. Требования к анализу качества и эффективности работ по регламентации БП	64
Глава 5. Качество моделирования	65
5.1. Обеспечение качества моделирования	65
5.2. Оптимизация БП и определение их показателей	72
5.2.1. Подход к последующей оптимизации БП	72
5.2.2. Подход к разработке ССП	76
5.3. Рекомендации по созданию БМ производственных процессов	76
5.4. БМ — мифы и реальность	77
Миф первый: КИСУ внедряется в связи с потребностями компании	78
Миф второй: для БМ важно правильно выбрать CASE-средство моделирования	79
Миф третий: БМ — дело рук персонала только ИТ-подразделения	80
Миф четвертый: БМ — это просто описание БП	81
Миф пятый: имитационное моделирование БП позволит увеличить прибыль	82
Миф шестой, и самый коварный: без БМ можно обойтись	82
Миф седьмой: при БМ можно обойтись без консультантов	83
Глава 6. Бизнес-структуры компании и КИСУ	85
6.1. Роль и место СЮ в построении КИСУ	85
6.2. Взаимосвязь КИСУ с СМК	88
6.3. Роль маркетинга в управлении компанией	92
Содержание	7

Глава 7. Ошибки бизнес-моделирования	97
7.1. Отсутствие четких целей и задач	97
7.2. Отсутствие ответственных лиц	99
7.3. Отсутствие единого понимания (соглашения)	99
7.4. Лоскутное использование методологии	99
7.5. Внедрение в рамках отдельного проекта	100
7.6. Несвязанные направления документирования	100
7.7. Документирование в различных базах данных	100
7.8. Отсутствие обучения персонала	102
7.9. Документирование есть конечный процесс	102
7.10. Принятие необоснованных решений	103
7.11. Неполная информация о БП	103
7.12. Изменение требований	104
Глава 8. Бизнес-модели компании	105
8.1. Оптимальная модель СМК с использованием ARIS	105
8.2. Модульный вариант бизнес-модели компании	109
Глава 9. Подведем итоги	113
9.1. Так как же правильно обустроить компанию?	113
9.2. Что будем делать дальше	122
9.3. Заключение	125
Приложение А. Инструментальная среда ARIS	129
А.1. Моделирование в среде ARIS	130
А.1.1. Выбор типов моделей ARIS для выполнения БМд	130
А.1.2. Примеры диаграмм и моделей	131
А.1.3. Рекомендуемый перечень используемых типов объектов	136
Заполнение дополнительных атрибутов объектов	
организационной структуры подразделений	141
Использование типов связей объектов моделей	143
А.2. Практическое руководство по созданию моделей в ARIS	143
А.2.1. Начальная настройка ARIS	143
Начальные настройки рабочей среды ARIS	145
Работа с системой ARIS на русском языке	146
Настройка сетки экрана моделирования	147
Наследование прав доступа к папкам ARIS	148
Настройка привилегий на рабочих местах разработчиков	148
А.2.2. Общие положения по моделированию	148
А.2.3. Наименование объектов	150

Разрешение конфликтов наименования объектов	150
А.2.4. Создание моделей	150
Разработка организационной модели ИС	155
Разработка функциональной модели ИС	156
А.2.5. Возможности ARIS при внедрении ИС	157
Документирование организационной структуры	157
Формирование отчетов на базе построенной модели	157
Документирование (регламентация) бизнес-процессов и создание репозитория описаний бизнес-процессов	158
Динамическое моделирование	158
Управление операционными рисками	159
Анализ и оптимизация моделей бизнес-процессов	159
Проведение функционально-стоимостного анализа бизнеса	160
Стратегическое планирование и управление	160
А.3. Рекомендуемый регламент описания БП в eEPC-модели ARIS	160
Описание входов и выходов БП	161
Описание ресурсного окружения	162
Описание технологий и участия руководителя	162
Описание цикла управления процессом	163
Описание контрольных точек измерений и показателей процесса	163
Описание отклонений от нормального хода процесса	163
Приложение Б. Система менеджмента качеством	165
Б.1. Что такое СМК	165
Б.1.1. Для чего создается СМК	166
Б.1.2. Факторы успеха СМК	170
Б.1.3. Резюме (простым и понятным персоналу языком)	175
Б.2. Человеческий фактор	176
Б.2.1. Нравственно надежный персонал	176
Б.2.2. Мотивация и демотивация	179
Б.2.3. Построение корпоративной культуры	181
Б.2.4. Оценка эффективности деятельности службы управления персоналом	185
Приложение В. Управление ИТ-проектами	187
В.1. Методология проектного управления	187
В.1.1. Управление по целям — логика проектного управления	187
В.1.2. Планирование и жизненный цикл проекта	193
В.1.3. Что такое офис управления проектами	198
В.1.4. Аналитическая работа в ОУП	204
В.2. Возможности повышения качества ИТ-проекта	207
Детализация задач	211
Содержание	9

Мотивация персонала	213
Полнота анализа и необходимости выдвинутых требований к системе	214
Обеспечение качества проектной документации	217
Возможность адаптации результатов к изменениям бизнеса потребителя	218
Уменьшение вероятности возникновения дефектов	218
Уменьшение вероятности возникновения проблем и ошибок в результатах проекта	221
Создание стандартов и методологии выполнения проектов	221
Приложение Г. Выбор ИС и подход к анализу результатов ее внедрения	225
Г.1. Методы оценки эффективности ИС	225
Г.2. Пользователи внедряемой системы	228
Г.2.1. Бизнес-пользователи	228
Г.2.2. Финансовая служба	229
Г.2.3. ИТ-служба	230
Г.3. Проблема снижения затрат	232
Г.3.1. Результаты для бизнеса в целом	232
Г.3.2. Взаимодействие бизнеса и ИТ-службы	233
Г.3.3. Результаты для ИТ-службы	234
Г.4. Алгоритм принятия решения о внедрении ИС	234
Г.5. Оценка эффективности внедрения ИС	235
Г.5.1. Оценка экономической эффективности	235
Г.5.2. Расчет абсолютной эффективности	236
Г.5.3. Учет фактора времени	237
Г.5.4. Учет фактора неопределенности	238
Г.6. Сравнение вариантов внедрения ИС	238
Г.7. Рекомендации по контролю за реализацией ИТ-проекта	239
Анализ необходимости и достаточности требований к системе	240
Необходимость детального анализа функциональной пригодности системы	240
Использование внедренцами “своей методики” описания БП	240
Использование CASE-средств для отображения бизнес-требований	240
“Готовый” реестр стандартных отчетов	241
Достоверность результатов тестирования системы	241
Приложение Д. Расшифровка аббревиатур	243
Литература	245
Предметный указатель	247