Software Project Management Conference

26 ноября 2011, Санкт-Петербург

Описание бизнес-процессов – waste?

Докладчик:

Максим Цепков (M.Tsepkov@custis.ru)

www.custis.ru

Диалог теории и практики

Теория:

– Описание бизнес-процессов == Зрелость компании

Практика:

– В теории это так, но…

– Впрочем, не будем останавливаться на мелочах…

На самом деле,
пришла пора поправить теорию!

Описания бизнес-процессов

CUSTIS®

Виды описаний бизнес-процессов

- ☺ TO DO или FAQ для начинающего
- ☺ Схемы верхнего уровня
- ☺ Правила – что делать в конкретном случае
- 😐 Устаревшие схемы и описания времен становления
- 😐 Краткие должностные инструкции
- ☹ Большие регламенты, слабо пригодные к исполнению
- ☹ Толстые красивые книги от консультантов

CUSTIS®

Зачем описывать бизнес-процессы?

- Договориться, как делать
- Разобраться, как оно работает
- Обеспечить единообразное исполнение
- Получить сертификаты (ISO, CMMI)
- Чтобы определить нарушителя

? Потому что так принято в компании

? Потому начальник считает, что так – правильно

Что говорит теория?

- Описание процессов – свидетельство их осознания
- Позволяет отчуждать процессы от исполнителей
- Без описания невозможна жесткость процессов
- Аморфные процессы нельзя улучшать

Идеал – полная и непротиворечивая система документов

CUSTIS®

Возвращаясь к вариантам описаний…

- ☺ TO DO или FAQ для начинающего
- ☺ Схемы верхнего уровня
- ☺ Правила – что делать в конкретном случае
- 😐 Устаревшие схемы и описания времен становления
- 😐 Краткие должностные инструкции
- ☹ Большие регламенты, слабо пригодные к исполнению
- ☹ Толстые красивые книги от консультантов

Образцы, наиболее соответствующие теории – наименее полезны

Полные описания – инерция прошлого
Сейчас эти цели достигают по-другому…

Автоматизация фиксирует процессы

- Современные компании сильно автоматизированы
- Многие процессы выполняются полуавтоматически
- Информационная система определяет процесс гораздо надежнее регламентов и инструкций
- Даже когда система ведет не жестко, нарушение правил использования будет замечено коллегами

Нет смысла дублировать в описании то, что зафиксировано в системе

CUSTIS®

Примеры из бизнеса

- Интернет-магазин
  - Заказы создаются покупателями или операторами на телефоне
  - Накопленные в системе заказы – готовятся к исполнению
  - При необходимости – операторы уточняют заказы в системе
  - В день исполнения склад отгружает товар, курьеры – развозят
- Банковское обслуживание
  - Операционисты принимают и вводят в систему документы
  - Документы поступают к исполнителям по профилю подразделений
  - Исполнители – проверяют и массово обрабатывают, например, отправляя платежи в РКЦ или заявки на биржу
  - Результат исполнения поступает через операционистов клиентам

IT-система ведет бизнес-процесс, обеспечивает взаимодействие подразделений

CUSTIS®

Обобщаем описания процессов

- Описание высоко автоматизированного процесса:
  - При появлении нового документа – нажмите «Обработать»
  - Если при обработке возникнут ошибке - разберитесь
- Вариант:
  - В 11 часов нажмите большую зеленую кнопку.
  - Дождитесь сообщения об успехе.
  - Если будут сообщения о проблемах – разберитесь.
  - К 12 часам надо закончить, если нет – зовите начальство.
- Разбор проблем регламентирован слабо

Похоже на разбор багов от заказчика и процедуры выпуска версий

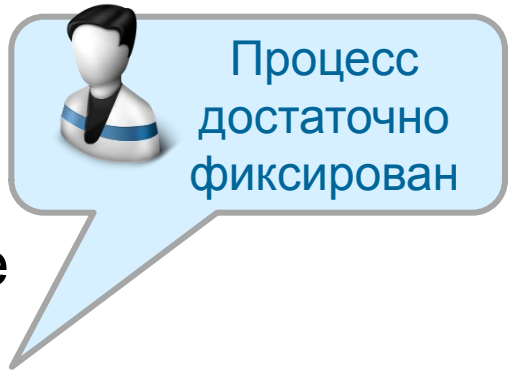
CUSTIS®

Поговорим об IT-компаниях

- Автоматизация процесса в IT-компаниях
  - Системы ведения дел и/или bug-трекеры
  - Системы контроля версий, continuous integration, автотесты
  - И другие…
- Участники проекта используют системы одинаково
- Все это хорошо фиксирует процесс

CUSTIS®

Agile без автоматизации?



- Есть рамочное описание процесса
- Есть артефакты, его обеспечивающие
  - Доски
  - Backlog
- Общение в команде дает единое понимание
- Сборка и хранение кода автоматизировано

- В разных командах – процесс вариативен
- В ходе проекта – процесс меняется, адаптируется

CUSTIS®

Пара слов о показателях

- Мерить показатели – не проблема, вопрос – зачем?
- Примитивный подход (штрафы и премии) ведет к работе на показатели, а не на результат
- Мониторинг показателей – для уверенности в нормальном ходе процесса
- Если что-то стало не так – надо разбираться, и способ разбора не регламентируешь

CUSTIS®

Аналогия: документация

- Идеал прошлого
  - Тщательные спецификации программы
  - Описание кода в отдельных документах
- Лозунг: лучшая документация – код программы
  - Сначала – комментарии как средства документирования
  - Потом – говорящие идентификаторы и ясный код
- XP: стандарт кодирования + метафора системы

Достаточно!

С описаниями бизнес-процессов произойдет то же самое…

Описания бизнес-процессов в условиях автоматизации

CUSTIS®

Потребность в описаниях

- Инструкции для новичков – не лучший способ, наставничество или обучение – эффективнее
- Но краткие справки пользователю – полезны
- И рамочные описания – тоже полезны
- Там, где IT-система ведет – документы излишни
- Там, где IT-система допускает альтернативы, необходимость описаний зависит от конкретики

Необходимость описаний определяем, соотнося их пользу и стоимость

Актуальные описания – дорого

- Подробные описания нужны только на этапе построения процесса
- Потом процесс живет и изменяется, улучшается
- Постоянная актуальность документа – требует времени и не является необходимой для процесса
- Но если жизнь процесса долгая – иногда наводим резкость

Забота о постоянной актуальности описаний бизнес-процессов – лишний и дорогой перфекционизм

CUSTIS®

Какие описания сохраняются?

- Схемы верхнего уровня организации процесса
- TO DO для начинающих – там, где полезно
- FAQ для начинающих и по редким ситуациям

- Документы, по которым о процессе договаривались
- Документы, описывающие изменения процессов
- Документы для сертификации и внешнего мира

Концепция актуального и полного описания – *более не актуальна* ☺

CUSTIS®

Как объяснить заказчику процессы без полных описаний?

- Объяснять так же, как остальной agile:
  - Рамочные описания – обычно есть
  - Гибкость и адаптивность процесса
  - Автоматизация и прозрачность
  - Интерактив и презентации
- Если надо, можно породить описания в моменте
- Непосредственные участники от заказчика обычно понимают преимущества

Как для сертификации

Прозрачное и успешное движение проекта – лучший аргумент

Выводы

- Полное, актуальное описание автоматизированных бизнес-процессов, как правило, не нужно.
- Связь наличия описаний со зрелостью компании – дань прошлому. Но ею не стоит пренебрегать.
- Необходимость конкретных документов оцениваем в каждом случае, соотнося их пользу и стоимость.

SPM 2011 Conference
St. Petersburg
Кузница лидеров

Спасибо!

Вопросы?

Максим Цепков (M.Tsepkov@custis.ru)

CUSTIS®