

## **Вопросы к семинарам:**

### **№1 Понятие бизнес-процесса (BP) и управление бизнес-процессом (BPM):**

1. Как предлагает смотреть на работу BPM?
2. Когда и у кого зародилась эта идея?
3. Чем ограничивался подход Тейлора?
4. Что разработали Тейлор и соратники?
5. Кто авторы другого значимого вклада в управление процессами?
6. Что привнесли в управление процессами Шуарт, Деминг, Юран?
7. С чем сочетается статистический контроль процессов производственная система Toyota (TPS)?
8. Успешна ли TPS на всех рынках?
9. Какие компании и когда реализовали подход «шесть сигм»?
10. Чем характеризуется подход «шесть сигм»?
11. Как часто применялась методика «шесть сигм»?
12. Возможно ли сведение всех возможных инструментов управления процессами в одном едином подходе?
13. Что является ключевым в управлении процессами?
14. Чего требуют любые успешные действия управления процессами?
15. Заменяет ли управление процессами не все и вся в организации?
16. Являются ли панацей EVA, TQM, система сбалансированных показателей (BSC), рационализация деятельности на основе сравнения (benchmarking), BPR, шесть сигм?
17. Чем должно стать управление процессами в организации?
18. Является ли BPM инновацией?
19. Каковы основные причины необходимости инноваций методов работы?
20. В чем особенности обязанностей лидеров XXI века?

Доклад на семинаре: «мифы и реальность BPM» - стр. 11-13

## №2 Содержание «управление бизнес-процессом (BPM)»

1. Что означает постоянное совершенствование бизнеса? Способность компании все делать с меньшими затратами всех ресурсов; качество продукта и обслуживания клиентов; скорость реакции компании на запросы рынка, внедрение инноваций

2. Что означает «управление бизнес-процессами»? Достижение целей организации посредством совершенствования, управления и контроля основных бизнес-процессов

3. Какие стратегические направления есть у организации?: доверительные отношения с клиентом; совершенство функционирования (затраты); лидирующее положение продукта

4. Можно ли преуспеть в достижении сразу трех стратегических направлений? Нет, необходимо выбрать одну

5. Кто может и должен сделать этот выбор? Лидер компании

6. «Миф» ли BPM?

- лучше, чем предыдущие концепции усовершенствования бизнес-процессов
- задействует новые усовершенствованные технологии
- вполне сформировавшаяся цельная методология, но есть и методологии отдельных компонентов, и несколько полностью готовых сквозных методологий внедрения комплексных решений

- это просто

- Для внедрения нужны люди извне

7. С чем можно ассоциировать BPM?

8. Что означает «реальность» в BPM?

9. В чем причина роста риска неудачи проекта BPM?

10. Достаточно ли просто уделить внимание «реальности»?

11. Опишите содержание базовых терминов BPM:

- бизнес
- достижение
- контроль
- организация
- основной процесс
- процесс
- совершенствование
- управление
- цели

12. Опишите факторы и механизмы, способные побудить организацию подумать о внедрении BPM:

- Организация
- Управление
- Персонал
- Клиенты / поставщики / партнеры
- Продукты / услуги

13. Что такое кризисное управление?

14. Что обеспечит организации долгосрочный непрерывный и устойчивый рост производительности?

15. К каким процессам относятся «долгосрочное развитие компании и реализацию целей компании: стратегическое развитие, долго- и среднесрочное планирование, инвестиционное планирование, развитие персонала, стимулирование персонала и др.?

16. Какие процессы относятся к ключевым?

17. К каким процессам относятся обработка данных, техническое обслуживание, логистика, административные и др.?

18. Важно ли усовершенствовать бизнес-процессы, прежде чем автоматизиро-

вать их?

19. Обязательна ли автоматизация?

20. Что является обязанностью исполнительного руководства организации?

Обеспечение четкой связи между проектами совершенствования процессов, предпринятых организацией, ее стратегией и целями

Доклады на семинар:

1. «Автоматизация – решение проблем?», стр. 17-19. Провести анкетирование и представить результаты компании ХХХХ
2. Закон Сарбанеса – Оксли. Причины принятия. Основные положения
3. Вновь принятые законы РФ, приведшие к необходимости изменения процессов инновационной компании

### **№3 Стратегия организации и архитектура процессов - условия для анализа и совершенствования процессов**

1. Почему стратегия организации не принимается во внимание в бизнес-процессах?
2. Как определяет BPM общую исходную позицию всех участников проекта?
3. Что понимается под архитектурой процессов?
4. Каковы причины не применения архитектуры процессов?
5. Что является ключевым элементом принятия BPM в организации?
6. Может ли технология управления бизнес-процессами сформировать более эффективную организацию с меньшими расходами?
7. Каковы аргументы в пользу принятия решения об автоматизации?
8. Кто может быть заинтересован в продвижении автоматизации управления бизнес-процессами?
9. В чем особенности отношения поставщиков ПО к управлению бизнес-процессами?
10. Кто разрабатывает стандарты BPM?
11. Какие факторы успеха проектов BPM критически важны?
12. Каковы важнейшие компоненты «Треноги» успеха проекта BPM?
13. Каковы самые важные факторы внедрения BPM?
14. Поясните метафору Sogeti
15. Как эволюционировал цикл Деминга?
16. Каковы основные и вторичные сферы BPM?

Доклады на семинар:

1. Силы, продвигающие автоматизацию управления бизнес-процессами. Стр. 30
2. Стандарты BPM

#### №4 Общая схема внедрения ВРМ

1. Проведите сравнение ориентированной и не ориентированной на процессы организаций
2. Каковы основные сферы ВРМ?
3. Что включает этапы ВРМ?
4. Этап – это ...
5. Каковы необходимые компоненты-атрибуты ВРМ?
6. Каковы основные методы запуска проектов ВРМ организациями?
7. Какими бывают сценарии внедрения ВРМ?
8. Что за сценарий «обычная работа»?
9. Что за сценарий «Рулевой»?
10. Что за сценарий «Пилотный проект»?
11. Что за сценарий «Вне поля зрения»?
12. Кем может быть «бизнес-менеджер»?
13. Заполните таблицу

Показатели	Обычная работа	Рулевой	Пилотный проект	Вне поля зрения
Тип ВРМ инициативы				
Опыт в ВРМ				
Степень зрелости организации в ВРМ				
Причины / включатели инициативы ВРМ				
Количество затронутых сотрудников				
Уровень в организации				

## №5-6. Этапы (1-3) проекта ВРМ

1. Какие шаги связывают этап «стратегия организации» и проект ВРМ?
2. Что включает каждый из шагов «стратегии организации»?
3. Каковы риски этапа выработки «стратегии организации» и пути их снижения
4. Что должен обеспечить этап «архитектуры процессов»?
5. Каковы характеристики, составляющие хорошую архитектуру?
6. Что понимается под архитектурными принципами?
7. Каковы шаги, применяемые при создании архитектуры процессов?
8. Каковы риски этапа «архитектура процессов» и стратегии их снижения?
9. Есть ли отличия реализации этапа «стартовая площадка» при подходах «операционной инициативы» и «движимого стратегией»?
10. Какие действия этапа «стартовая площадка» необходимы для организации успешного проекта?
11. Какие результаты достигаются на этапе «стартовая площадка»?
  - Какие действия предполагает шаг 1. Обмен информацией этапа «стартовая площадка»?
12. Как называются шаги этапа «стартовая площадка»?
13. Что значит определение объема проекта в ВРМ?
14. Какие блоки входных данных необходимы для определения задач процессов?
15. Что такое матрица выбора процесса (МВП — PSM)?
16. Какие метрики процессов/рынка/продуктов полезны для анализа бизнес-процессов?
17. Какие элементы образуют матрицу ценности процессов Кина?
18. Каковы функции и обязанности руководящего комитета, директора и менеджера проекта, а также руководителей групп (Приложение С, стр. 241-243)
19. Опишите типовые формы отчета и плана проекта (Приложение С, стр. 245-246)
20. Опишите риски этапа стартовой площадки и стратегии их снижения

Доклады на семинар (стр. 52-54):

1. Понятие стратегии
2. Стратегия организации - выбор цели и подходы к ее достижению
3. Стратегическая карта. Понятие и применение
4. Опыт применения ССП в России и мире
5. Осуществимость этапа архитектуры - стр. 65-66
6. согласование конкретных результатов этапа понимания на примере компаний – стр. 80-86, ТПУ
7. Структура и роли участников группы проекта. Приложение С – стр. 241-243

Сообщения на семинаре

- «Типовые формы отчета и плана проекта» (стр. 245-246)
- Опросный лист самооценки стратегии по схеме Пола Ван дер Марка (Paul van der Marck) [www.management.net](http://www.management.net) - Приложение А – стр. 236

## №7-8. Этапы (4-6) проекта BPM

1. Какова цель этапа понимания?
2. Что является результатом этапа?
3. Каковы аргументы «за» и «против» моделирования на этапе понимания?
4. Каковы шаги этапа понимания?
5. Каковы ключевые риски этапа понимания и способы их снижения?
6. Каковы конкретные итоги этапа понимания?
7. Какова цель этапа инноваций?
8. Какова задача этапа инноваций?
9. Каков вклад этапа инноваций в другие этапы?
10. Пропорционально ли время, потраченное организациями на зоны восхищения (вау) и раздражения, получаемым выигрышам?
11. Зачем нужен этап и какова степень инноваций?
12. Есть ли разница между отличным обслуживанием и удовлетворенностью клиента?
13. Какое количество шагов необходимо выполнить на этапе инноваций?
14. Как может выглядеть план-график проекта?
15. Какими должны быть итоги практического совещания?
16. Какие модели включают общеизвестные практические методики?
17. Каковы цели ведения журнала вопросов и возможностей?
18. Отличаются ли практические совещания на этапе инноваций от совещаний на этапе понимания?
19. Как можно судить об успехе этапа инноваций?
20. Какова цель этапа работы с персоналом?
21. Какой последовательности должна придерживаться организация в программе совершенствования?
22. Какое количество шагов предполагает этап работы с персоналом?
23. Каковы риски этапа работы с персоналом и стратегия их снижения?

### Доклады на семинаре:

1. Шаги 3.1.-3.3. — с. 96-97
2. Определение задач процессов» (стр. 111-115)
3. Модели
  - eTOM (в отрасли услуг связи)
  - SCOR (управление цепочкой поставок)
4. Лучшие мировые практики:
  - бизнес-правила (свод правил ведения бизнеса)
  - политика организации в различных сферах
5. Повестка, формат и предлагаемый набросок совещания – Приложение D, стр. 254-255
6. Оценка «влияния электронного представления документации на операционный бюджет и штатный персонал» на примере компании XXX Выступление на семинаре - полезные примеры метрик в зависимости от уровня, стр. 100 – 101
7. Управление производительностью. Заполнение таблицы – стр. 130-132

### Сообщения на семинаре:

- Отличия традиционного и сквозного управления бизнес-процессами. Пример – автотопром – стр. 108
- Журнал вопросов и возможностей (приложение D – стр. 256)
- Организация практического совещания (Приложение E – стр. 258-259)
- «Модель RACI (RASCI или RASIC). Заполнение таблицы» (стр. 127-128)
- «Показатели производительности:
  - KRA — основные зоны результатов

➤ КРІ — основные показатели производительности / эффективности



## №9-10. Этапы (7-10) проекта BPM

1. Сколько известно способов разработки автоматизированного решения BPM?
2. Какие шаги необходимо выполнить на этапе разработки?
3. Каким стандартам в области BPM отводится ведущая роль?
4. Когда в проекте следует рассматривать этап реализации?
5. Когда можно считать этап реализации завершенным успешно?
6. Какие сценарии изменений применяются на этапе реализации?
7. Каковы преимущества каждого сценария?
8. Каковы недостатки используемых сценариев?
9. На какие этапы общей схемы влияет этап реализации?
10. Каковы риски этапа реализации и стратегия их снижения?
11. Когда можно констатировать завершение проекта?
12. Как называется общепринятый термин для обозначения контроля, управления и реализации ценности?
13. Каковы конкретные результаты и наработки, на которые может рассчитывать бизнес по итогам этапа реализации ценности?
14. Чем предопределены организационные изменения?
15. Какие описания должны включать стандарты и формы-шаблоны управления выгодами?
16. Какое количество шагов предполагает этап реализации ценности?
17. Какой шаг реализуется на всех этапах?
18. Каковы риски и стратегии их снижения на этапе реализации ценности?
19. Что является целью этапа устойчивого функционирования?
20. Чего требует управление соответствующими бизнес-процессами от руководства организации? -
21. Что является преимуществом петли прямой связи?
22. Что является недостатком петли прямой связи?
23. Что является преимуществом петли обратной связи?
24. Что является недостатком петли обратной связи?
25. Каковы риски этапа устойчивого функционирования и стратегии их снижения?

### Доклады на семинар:

1. «Концепция автоматизации BPM» стр. 138-147
2. «Реализация проекта» стр. 149-154
3. Таблица 21.1 Сводный план выгод – заполнить на практике
4. «Кайдзан - японский подход к внедрению процессного мышления в работу каждого сотрудника»
5. Опыт General Electric о вознаграждении менеджеров
6. Опыт России о вознаграждении менеджеров (в т.ч. «золотые парашюты»)
7. Добровольные стандарты, например. EFQM (Европейский фонд управления качеством) и МОС
8. Закон Сарбанеса-Оксли 2002 г.
9. Кодексы поведения организаций или отрасли
10. КСО в России

## **№11. Проект ВРМ. Атрибуты. Управление проектом ВРМ**

1. Что гарантирует успех проекта ВРМ?
2. Что такое атрибут?
3. Какими навыками должны обладать менеджеры проектов ВРМ?
4. Приведите отличия традиционного управления проектом и управления проектом ВРМ
5. Что такое «Шлюз»?
6. Какими могут быть шлюзы?
7. Кто такие заинтересованные лица?
8. Какие шаги методики необходимы при управлении отношениями для успешной реализации?
9. Какие заинтересованные стороны являются внешними?
10. Какие заинтересованные стороны являются внутренними?
11. Как может выглядеть матрица заинтересованного лица?
12. На какой основе осуществляется управление отношениями с заинтересованными сторонами? интуитивной, не на формальной основе
13. Каковы риски управления проектом и стратегии их снижения

### **Задания на семинар:**

- сформулировать проблему. См. кейс: определение проблемы бизнеса – стр. 180
- Кейс: инфраструктурный барьер - стр.181
- заполнить обе матрицы. Комментарий – см. стр. 184-185
- документально оформить результаты, которые хочет видеть в проекте каждая заинтересованная сторона
- сопоставить их с фактическими целью и задачами проекта
- выявить наличие / отсутствие синергии целей

### **Выступления на семинаре:**

- метод ВАТНА – стр. 188
- «кооперативный» подход к многостороннему разрешению конфликтов Грея – стр. 189

## **№12. Проект ВРМ. Атрибуты. Управление изменениями персонала**

1. Как доказать, что «управление изменениями персонала» неотъемлемый атрибут проекта ВРМ?
2. Что означает «работать с культурой»?
3. Каковы причины необходимости улучшения культуры?
4. Что является проблемой, а что результатом?
5. Какие шаги необходимы для реализации этапа управления персоналом?
6. Какого содержания и причины шага 1 этапа управления персоналом?
7. Чего не нужно и что нужно людям?
8. Какие компоненты включает программа перемен?
9. Что требует реализация шага 4. Подготовка к изменениям?
10. Как вы прокомментируете сводку решений и результатов программы перемен Стейса и Данфи?

Сообщения на семинаре:

1. Программа перемен. Компоненты - стр. 194-196
2. ВРМ и культура организации – стр. 198

### **№13. Проект ВРМ. Атрибуты. Лидерство**

1. Какие уровни лидерства выделяются в проекте ВРМ?
2. Что означает лидерство в проекте ВРМ?
3. Как определяется зона влияния лидерства?
4. Каковы главные качества лидера?
5. Что есть важнейший принцип поведения лидеров всех уровней?
6. Как взаимосвязаны стратегия организации и лидерство?
7. Каковы стили лидерства и их влияние на программу ВРМ по Кину?
8. Что означает взаимоотношения?
9. Какова связь между составляющими (шесть компонент) и уровнями лидерства?

#### Доклады / сообщения на семинаре:

1. Главное качество лидера — пассионарность
2. «Toyota — пример программы устойчивого совершенствования»
3. «Контроль и порядок» - см. стр. 205-206
4. Группировка в таблицу – 26.1. – стр. 207-210
5. «Может ли вознаграждение мотивировать неверно?»

#### **№14. BPM и организация**

1. Как можно применять модели зрелости?
2. Чего требует внедрение BPM в организации?
3. Как связаны между собой уровень, ступень зрелости и положение внутри организации
4. Каким может быть Положение BPM внутри организации?
5. Какой обычно применяется сценарий на уровне №1, чтобы добиться достижения целей проекта BPM?

Доклады на семинаре - см. стр. 212 - 214:

1. «Типология ступеней зрелости BPM»:
  - «Модель зрелости способностей (СММ). Пять ступеней зрелости»
  - «Модели зрелости стратегической согласованности и ориентации процессов»
  - Эффективность и продуктивность - оценка состояния процессов
2. Роли и обязанности членов группы проекта по уровням см. приложение С
  - цель проекта BPM (начальный)
  - Цель программы BPM (повторяемый)
  - Центр совершенствования бизнес-процессов (сформированный)
  - Главный руководитель процессов (управляемый и оптимизируемый)

## №15. Предпринимательство и инновации

1. Что такое управление?
2. Каждый ли новый малый бизнес является предпринимательским или представляет собой предпринимательство?
3. Может ли учреждение, оказывающее некоммерческие услуги, является предпринимательским?
4. Может ли каждый научиться быть предпринимателем и вести себя по-предпринимательски?
5. Кто и когда придумал термин «предприниматель»?
6. Что постулировал Джон Мейнард Кейнс?
7. Каковы источники инновационных возможностей?
8. Что является инновацией XX века?
9. На чем основан успех Японии?
10. Какой источник инноваций предлагает наиболее богатые возможности?
11. При каком источнике инновационные возможности являются наименее рискованными и наименее трудными для реализации?
12. Что должно сделать руководство при неожиданном успехе?

### Доклады на семинаре

1. К истории вопроса (слайд №4):
  - Цикл Кондратьева: был ли отраслевой прорыв в технологиях и бизнес-концепциях?
  - Теория Кондратьева: вписываются ли высокотехнологичные отрасли ?
  - Теория Кондратьева: особенности экономики США, стран Западной Европы, Японии
  - Предпринимательская экономика – что это ?
2. Inc. (Innovation companies) (слайд №6):
  - венчурные инвестиции. Действительно ли в их портфеле компании высоких технологий?
  - New Survey: Meet the CEOs Running America's Fastest-Growing Companies. Who are the Inc. 5000 founders? Our annual survey offers some insight // <https://www.inc.com/magazine/202009/ceo-survey-2020-inc5000.html>
  - Female Founders 100. The Top 100 Women Entrepreneurs of 2020 // <https://www.inc.com/female-founders>
3. ТехУспех (слайд №7,8):
  - Вклад высокотехнологичных компаний в экономику России
  - готовность использовать неожиданный успех как инновационную возможность. Опыт DuPont, IBM, Matsushita – стр. 25 – 27, российских компаний
  - Ford - подлинная инновация в автопроме США – стр. 30-31

## №16. Предпринимательство и инновации – 2

1. Что стало единственной подлинной инновацией в автомобильной промышленности США?
2. Что является условием успеха в использовании неожиданного внешнего события?
3. Что предлагает крупному предприятию неожиданное внешнее событие как сфера инноваций?
4. Чего требуют возможности?
5. Что такое несоответствие?
6. Каковы виды несоответствия?
7. Как сделать организацию восприимчивой к инновациям, захотеть инноваций, достичь их и работать для них?
8. Что означает получение обратной связи от результатов до ожиданий от каждого инновационного проекта?
9. Какие стратегии характерны именно предпринимательству?

### Доклады / сообщения на семинаре

1. IBM на рынке персональных компьютеров
2. Книжный рынок в США
3. Программные исследования - центральная методология первоклассной промышленной исследовательской лаборатории
4. Использование возможности для инноваций на разных рынках – стр. 50-55
5. Типичные примеры: игнорирования демографических изменений – стр. 58-59; успешного использования демографических изменений – стр. 59-60
6. Анализ демографических изменений – условие поиска возможностей для инноваций – стр. 60-62
7. Доклады на семинаре – стр. 60-67:
8. Изменения восприятия как фактор создания инновационных возможностей: здоровья, питания, положения афроамериканцев, положения женщин на рынке труда, понятия «средний класс», сегментации рынка, издания специализированного журнала
9. Время как характеристика инноваций: к истории вопроса – стр. 68-70; современное состояние – самоподготовка
10. Конвергенция как характеристика инноваций: к истории вопроса – стр. 70-72; современное состояние – самоподготовка
11. Опыт применения инноваций, основанных на знаниях DuPont , Pfizer, Intel, российские компании
12. Предпринимательский менеджмент - основа снижения риска (Hoffmann-LaRoche, Hewlett-Packard, Intel, российские компании и др. )
13. Особенности рисков высокотехнологичных компаний «окно» и «сбой» - период функционирования высокотехнологичных компаний
14. Johnson & Johnson, 3M, Ситибанк, Hoechst, ASEA, российские компании как предприниматель и новатор
15. Опыт выделения инновационного проекта в отдельный бизнес
16. Предпринимательский менеджмент в структуре компании. Walt Disney Productions, McDonald's, Procter & Gamble, Johnson & Johnson, Marks and Spencer , российских компаний
17. Стимулирование вознаграждением. Опыт компаний, например, 3M и Johnson & Johnson, российских компаний
18. «Вынужденные» инновации в армии, университете, правительстве, других институтах (стр. 113-118)
19. Опыт случайного создания нового рынка (Херох, реактивные самолеты, ДДТ, скотч, новокаин, компьютер и многое др.)

20. Опыт Hoffmann-LaRoche, DuPont, российскими компаниями по применению стратегии «ворваться первым и нанести массированный удар»
21. Стратегия «ворваться первым и нанести массированный удар» в сфере общественных услуг
22. Стратегия «ворваться первым и нанести массированный удар» в исследовательских проектах - инновационных разработках
23. Опыт применения стратегии «творческое подражание» IBM, Procter & Gamble, Nattori, российскими компаниями
24. Примеры предпринимательского дзюдо
25. Является ли эскроу-счет инновацией или это тот же аккредитив?
26. Являются ли инновацией современные способы доставки грузов: dpd, XXX?