

ЛЕКЦИИ 1 по дисциплине «Реинжиниринг бизнес-процессов»

1. ОСНОВЫ РЕИНЖИНИРИНГА БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

1. Причины возникновения бизнес-реинжиниринга.
2. Понятие реинжиниринга бизнес-процессов.
3. Средства реинжиниринга бизнес-процессов.
4. Примеры применения реинжиниринга.

1. Причины возникновения бизнес-реинжиниринга

Обоснование необходимости проведения реинжиниринга

Многие современные компании приходят к пониманию необходимости реинжиниринга с целью повышения общей эффективности бизнеса. Кроме того, к этому стимулируют такие факторы, как:

- необходимость представления инвесторам деятельности компании в международных стандартах описания бизнес-процессов;
- подготовка компании к сертификации по международной системе качества ISO;
- создания новых подразделений или направлений деятельности компании.

К основным преимуществам проведения реинжиниринга относятся:

- четкое понимание основной стратегии и функций компании;
- выработка оптимальных путей реализации основной стратегии компании с учетом растущей конкуренции и развивающихся технологий;
- повышение качества взаимодействия между сотрудниками и подразделениями компании;
- обеспечение контроля финансовых и временных затрат, а также оценка их долевого участия в конечной цене продукта;
- создание механизма выработки должностных инструкций, положений, регламентов и прочих документов.

Долгие годы компании (предприятия, фирмы, корпорации) ориентировались на традиционные способы организации производства и управления, опирающиеся на классическую теорию менеджмента, восходящую своими корнями к экономической теории Адама Смита.

А. Смит в своем фундаментальном труде «Благосостояние нации», опубликованном в 1776 г., сформулировал принципы организации труда в промышленности, которые оказались по-настоящему революционными для того времени. Производственный процесс предполагалось разбить на элементарные, простые задания (работы), каждое из которых мог выполнить *один* рабочий. Предполагалось, что исполнители имеют низкую квалификацию, у них мало времени и способностей ее повысить. От рабочего не требовалось умения выполнять работу в целом – достаточно, чтобы он специализировался на одном или на нескольких простейших заданиях. Адам Смит утверждал, что люди работают наиболее эффективно, когда они выполняют простую и легко понятную задачу. Преимущества специализации были проиллюстрированы им на примере мануфактуры по производству булавок. Один рабочий, выполняя все операции самостоятельно, мог производить не более 20 булавок в день. В мануфактуре один рабочий тянул проволоку, другой – выпрямлял ее, третий – обрезал и т. д. Такая специализация позволила десяти работникам производить 48000 булавок ежедневно.

Последовательным сторонником специализации был основатель теории «научного управления» Фредерик У. Тейлор (1856–1915 гг.). Основные положения, предложенные им: разделение функций по выполнению работ, по планированию работ и по руководству низовыми звеньями; стандартизация и нормирование труда; использование сдельно-премиальной заработной платы, отбор и обучение рабочих.

Анри Файоль описал классические принципы построения организационной структуры, основанной на специализации. Он предложил четырнадцать принципов управления, таких как разделение труда, единоначалие, централизация, соответствие полномочий и ответственности, единство цели и руководства, принцип скалярной цепи (соподчиненной цепи руководителей от высшей властью низшего уровня) и др.

Линейно-функциональная организационная структура, отвечающая принципам классической теории менеджмента, представляет собой иерархию. В непосредственном подчинении руководителя организации находятся менеджеры, руководящие выполнением той или иной функции – производством, материально-техническим

снабжением, маркетингом, сбытом, финансами и т. д. Функции подлежат дальнейшему дроблению и им сопоставляются управляющие более низкого уровня, и так вплоть до исполнительского уровня (рисунок 1.1).

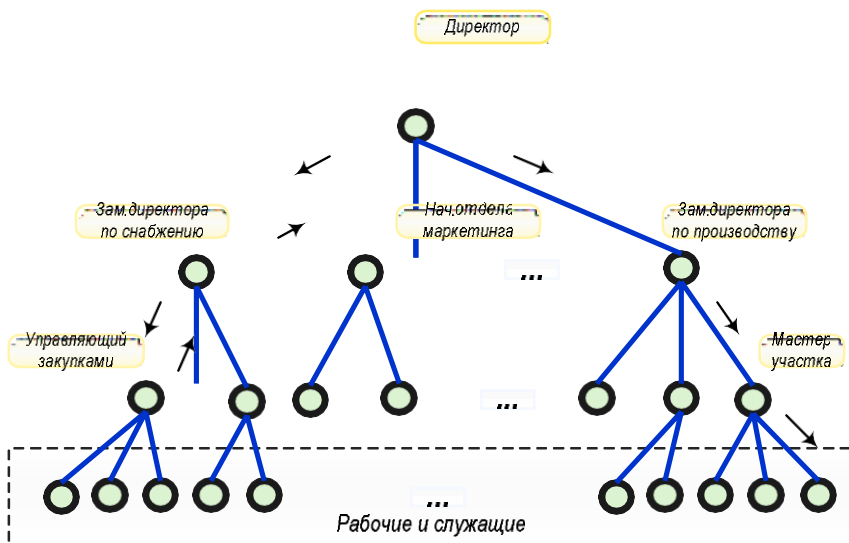


Рисунок 1.1. Линейно-функциональная организационная структура

Такая структура обеспечивает высокую скорость выполнения технологических операций, эффективное решение задач, стоящих перед менеджерами функциональных подразделений, специализирующихся на соответствующих функциях. Однако она имеет и существенные недостатки:

1. Громоздкость управления

Чем выше специализация, тем больше создается подразделений, больше управляющих и уровней управления. Затраты на аппарат управления возрастают. Кроме того, усложняется координация действий функциональных подразделений. Межфункциональные проблемы решаются, как правило, центральным руководством. При этом возникают очень длинные пути прохождения информации, что негативно сказывается на оперативности решения проблем. Структура управления, таким образом, очень медленно

2. Незаинтересованность в конечном результате

Функциональная ориентация приводит к тому, что менеджеры заинтересованы, в первую очередь, в эффективности выполнения только собственных задач. Ответственность за общий результат лежит только на центральном руководстве. В такой организации очень трудно проследить вклад каждого участника общего процесса в качество конечной продукции и общую прибыльность. Узкопрофессиональная близорукость препятствует инновационной деятельности, стремлению к широким перспективам.

3. Неудовлетворенность работников содержанием труда

При узкой специализации работа сотрудников компании становится однообразной, шаблонной. Исследования показали, что большинству людей не нравится рутинная работа или работа в узких рамках. Прогоулы, текучесть кадров нередко являются реакцией работников на монотонность труда.

Принципы классической теории менеджмента были и остаются весьма эффективными в *массовом* производстве *типовой* продукции, выполняемой силами большой армии *низкоквалифицированных* рабочих, использующих простое оборудование. Однако с развитием индустрии классические принципы тейлоризма все менее соответствовали новым требованиям:

– продукция перестала быть массовой и должна ориентироваться на узкие группы потребителей;

– рынок продуктов стал намного шире, а конкуренция и борьба за потребителя – более агрессивной;

– исполнители хорошо образованы, стремятся к ответственности и решению по-настоящему сложных задач.

Все это заставляет компании все больше ориентироваться не на производительность, а на удовлетворение требований пользователей, на быструю адаптацию к изменениям рынков и технологий, на дебиюрократизацию и привлечение персонала к принятию решений.

Одной из первых концепций менеджмента, ориентированных на синхронизацию производства с потребностями потребителя и повышение роли отдельных исполнителей, является подход «Непрерывное усовершенствование процессов» (*Continuous Process Improvement, CPI*), разработанный Э. Демингом в 40-е годы XX века. Деминг предложил четырнадцать принципов управления, основными из которых являются следующие :

- ставится цель постоянного повышения качества продуктов и услуг (в отличие от повышения производительности «любой ценой»), причем критерии качества исходят от потребителя;
- организация работ для этого трансформируется и динамично совершенствуется;
- исследуются и устраняются недостатки производственной системы, а не отдельных работников;
- в центр внимания ставится не числовой показатель результата той или иной производственной функции или деятельности, а качество процесса ее выполнения;
- снимаются барьеры, установленные производственными подразделениями, организуется групповая (командная) работа;
- повышается роль решений и инициативы каждого работника.

Деминг начал вводить в практику этот подход в 40–50-е годы XX века в промышленном производстве. Несколько лет его работы консультантом в Японии привели к тому, что он считается одним из создателей «японского чуда». При этом сам Деминг указывал, что трансформация экономики Японии стала возможной после того, как соответствующие идеи превратились в национальную идеологию на производстве. Ключевой эффект состоял в следующем. Несколько талантливых японских инженеров обнаружили, что при повышении качества продукции неизбежно происходит и увеличение производительности.

Идеи технологии *CPI* Деминга впоследствии были использованы в новом подходе – «Глобальное управление качеством» (*Total quality management, TQM*), разработанном в Японии. *TQM* представляет собой разновидность методологий управления процессами, ориентированную на достижение результата в области повышения качества продукции за счет «увеличения достоверности качествен-

ных результатов производственных процессов», т. е. за счет введения критериев качества выполнения процессов компании. Целью менеджмента качества является постоянное совершенствование процессов, основанное на объективном измерении, для повышения удовлетворенности потребителя и соответствия его требованиям.

С середины, еще более – с конца 80-х годов XX века темп изменений внешней и внутренней среды промышленных компаний еще более ускорился, в первую очередь за счет развития новых информационных технологий. Массовое внедрение персональной вычислительной техники, бурное развитие компьютерных коммуникаций, появление кооперативных компьютерных технологий (одновременной инженерии) не только изменили процессы внутри компаний, но и изменили способы продвижения товаров и услуг на рынке.

Внешние причины возникновения BPR в основном связаны с изменением потребностей потребителей. Рассмотрим наиболее существенные из этих причин:

- 1. *Возросла доступность товаров и услуг производителей из любой точки мира. В результате сильно возросла конкуренция в части предложения новых товаров и повышения их качества. В современном мировом рынке конкуренция присутствует буквально повсюду.***
- 2. *Резко возросли требования потребителей к качеству товаров и услуг любых видов к срокам их предоставления. Как сказал М. Хаммер: «Больше не осталось понятия клиент вообще, теперь есть только именно этот клиент». Каждый отдельный клиент нуждается в продукции, которая адаптирована к его конкретным потребностям и поставляется способом, наиболее подходящим для данного клиента.***

Из-за роста возможностей выбора, который имеют потребители, стало резко *уменьшаться время жизни товара* или услуги на рынке. Соответственно сокращаются сроки разработки и внедрения новых товаров и услуг.

В качестве *внутренних причин возникновения BPR*, вынуждающих компании искать пути существенных изменений в организации производства, рассмотрим три причины :

- 1. Рост сложности управленческих задач** Связан с ростом сложности новых продуктов. Рост числа и сложности продуктов привел к тому, что ни отдельный человек, ни даже группа людей не может знать все технические детали производства. Это справедливо и для автомобильной промышленности, и для страховых компаний, и для ресторанов «быстрой еды».
- 2. Непригодность дальнейшего увеличения числа сотрудников на всех уровнях предприятия** Рост числа работников на средних уровнях менеджмента компаний многие годы являлся ответом на усложнение управленческих задач. Но возникла ситуация, когда рост числа персонала перестал соответствовать росту удовлетворения клиентов. Одна из причин – высокая стоимость труда (в США). Другая причина – нелинейный рост запаздываний и ошибок в управленческих решениях при увеличении числа управленцев.
- 3. Недостаточная отдача от инвестиций в компьютерные системы** Расчеты на то, что использование компьютеров само по себе решит проблемы эффективного управления производством, не оправдались. Пример из бизнеса США: с 60-х годов, когда компьютеры стали доступны многим предприятиям, общие затраты на них составили более двух триллионов долларов. Однако рост производительности, соответствующий росту инвестиций, не был получен. Основная причина состояла в том, что использование компьютеров не меняло организации бизнеса: не менялись траектории и объем потоков документов, точки принятия решений и их число и т. д.

Ответом на новые требования явилось создание примерно в 1990 г. новой технологии *BPR – Business process reengineering*, которая позволила в полной мере реализовать преимущества новых информационных технологий и человеческих ресурсов с целью более полного удовлетворения потребностей потребителя.

Нельзя сказать, что реинжиниринг был «изобретен» учеными, он скорее был «обнаружен» ими в ряде преуспевающих компаний, которые интуитивно использовали его основные свойства. Ученые выделили основные характерные черты реинжиниринга, систематизировали принципы и методы его проведения.

На протяжении 90-х годов новое направление вызвало активный интерес специалистов в области менеджмента и информационных технологий. Реинжиниринг стал «притчей во языцех». Раньше других (в 1992–1993 гг.) реинжиниринг начал применяться в страховании, телекоммуникации и энергетике, затем он проник в химию, электронику, вычислительную технику, производство товаров широкого потребления. С 1994 г. началось активное внедрение реинжиниринга в банки и правительственные учреждения. Так, правительство США с 1994 г. организовало более 200 проектов по реинжинирингу. Число проектов по *BPR* в банковской сфере в 1994 г. составило 3,6 на банк. 75 % из 400 крупнейших северо-американских банков увеличивают число проектов по реинжинирингу.

В настоящее время *BPR* взят на вооружение почти всеми ведущими компаниями мира. Во многих публикациях *BPR* Хаммера – Чемпи рассматривается только как базовая идея, предлагаются собственные адаптированные или расширенные подходы к реконструкции БП.

2. Понятие реинжиниринга бизнес-процессов

Понятие «реинжиниринг» (англ. *reengineering*) – производное от понятия «инжиниринг» (англ. *engineering*). Инжиниринг означает проектирование, создание, построение, изобретательство. Реинжиниринг – перепроектирование, перестройка, реконструкция, реорганизация.

Таким образом, в широком смысле «реинжиниринг бизнес-процессов» – это реконструкция существующих бизнес-процессов или перепроектирование деятельности промышленных компаний.

Реинжиниринг – это фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов для достижения резких, скачкообразных улучшений в решающих современных показателях деятельности компании, таких как стоимость, качество, се вис и темпы.

Рассмотрим ключевые слова и фразы данного определения.

Ключевое слово «бизнес-процессы». Приведем достаточно употребительное определение понятия «бизнес-процесс»: «бизнес-процессы – это логические серии взаимозависимых действий, которые используют ресурсы предприятия для создания или получения в обозримом или измеримо предсказуемом будущем полезного для заказчика выхода, такого как продукт или услуга».

Объектом реинжиниринга являются процессы, а не компания. При традиционном подходе внимание фокусируется на отдельных функциях, работах, исполнителях. Проблема состоит в том, что процессы не удается описывать так же легко, как организационные иерархические структуры. Организационные подразделения, такие как «доставка продукции», «оплата счетов», «прием заявок», как правило, выполняют лишь узкие функции.

Процессы же пронизывают организационные структуры. В них участвуют различные подразделения (рисунок 1.2). Один из принципов выделения процессов – четкое указание входов и выходов процесса. Процесс – это специфически упорядоченная совокупность работ во времени и пространстве с указанием начала и конца и точным определением входов и выходов.

Кроме внешних процессов, ориентированных на внешнего заказчика, клиента, выделяют внутренние процессы, выходы которых используются внутри компании. Примерами таких внутренних процессов являются: «Разработка новой продукции», «Исследование рынка», «Внедрение новой техники».

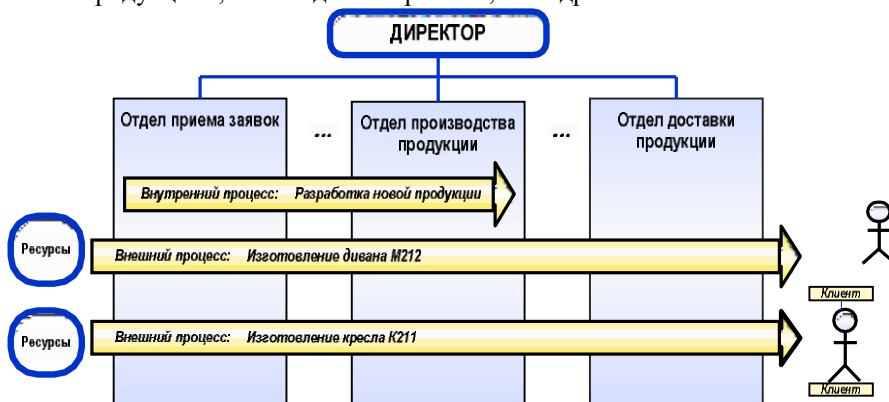


Рисунок 1.2. Процессы и функциональная структура компании

Концентрация на процессах, а не функциях, позволяет оценивать все действия с точки зрения конечного результата – соответствия требованиям клиента (причем не массового, а индивидуального), качества продукции, общей стоимости, длительности и т. д. Это позволяет наилучшим образом выполнить то, что должно быть сделано фирмой в конечном итоге. Усовершенствование же отдельных функций, выполняемых отдельными организационными единицами, рассматриваемых вне взаимосвязи друг с другом и с конечным продуктом компании, зачастую не ведет к повышению эффективности производства в целом, а лишь закрепляет существующую технологию.

Ключевая фраза «*фундаментальное переосмысление*». Реинжиниринг предполагает исследование и ревизию не только способов ведения деловых

процессов, но и более фундаментальных вопросов – что компания делает, как и почему она это делает, и что должно быть. В ходе реинжиниринга могут быть полностью переосмыслены правила и предположения (зачастую явно невыраженные), положенные в основу текущего способа ведения бизнеса. Часто эти правила оказываются устаревшими, ошибочными или неуместными. «Реинжиниринг не начинается с заранее заданных предположений, он ничего не принимает на веру».

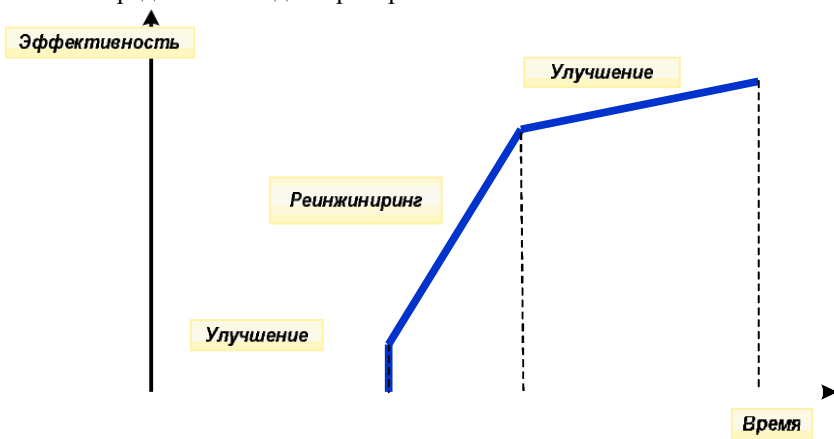
Так, например, задача «Как более эффективно выполнить проверку пользовательского кредита?» содержит предположение, что надо осуществлять проверку кредита. Хотя во многих случаях цена проверки может превосходить потери, являющиеся следствием отсутствия проверки. Иногда лучше вообще отказаться от проверки.

Ключевая фраза «радикальное перепроектирование». Приставка «радикальное» означает перепроектирование, затрагивающее суть явлений, а не поверхностные изменения. Это, скорее, изобретение, а не улучшение или модификация. Улучшения, как правило, не затрагивают последовательности действий, составляющих бизнес-процессы, не сказываются на распределении задач между подразделениями и отдельными сотрудниками, не меняют материальные и информационные потоки, циркулирующие внутри компании. Они ограничиваются ускорением выполнения отдельных операций, снижением брака, сокращением времени передачи информации между подразделениями и т. д. Реинжиниринг же кардинально меняет структуру бизнеса – технологию, организационные отношения, ценности.

Ключевая фраза «для достижения резких скачкообразных улучшений». Имеется в виду улучшение показателей деятельности компании в разы и даже десятки раз, а не на 10–100 %, как при использовании более традиционных методов, например, технологии «управления качеством» или подхода «Непрерывное совершенствование процессов». Однако традиционные методы совершенствования бизнеса и реинжиниринг не противоречат друг другу, а дополняют друг друга. Реинжиниринг используется периодически для радикальных преобразований, обеспечивающих существенное повышение эффективности. А в период между этими «скачками» применяются методы постепенного улучшения для «настройки» реконструированных процессов. На рисунке. 1.3 показаны стадии постепенных улучшений и радикальных преобразований.

Ключевая фраза «улучшений в решающих современных показателях деятельности компании, таких как стоимость, качество, сервис и темпы».

Рисунок 1.3. Чередование стадий преобразований компании



Данные показатели отражают основные цели реинжиниринга:

- лучшее удовлетворение требований клиентов;
- повышение эффективности.

В конечном счете РПБ направлен на повышение конкурентоспособности компаний в условиях быстрых и существенных изменений в потребностях клиентов, в рынках сбыта и технологиях.

Можно выделить три типа компаний, для которых применение реинжиниринга необходимо и целесообразно:

Тип

1

Компании, находящиеся на грани краха в связи с тем, что цены на товары заметно выше, чем у конкурентов, а качество товаров и сервис — значительно ниже. У этих компаний нет выбора: если они не

- Tun** Компании, не находящиеся в текущий момент в затруднительном положении, но руководство компаний предвидит неизбежность возникновения трудноразрешимых проблем, связанных, например, с появлением новых конкурентов, изменением требований клиентов и т. п.
- Tun** Компании, не имеющие проблем ни сейчас, ни в ближайшем обозримом будущем. Это компании-лидеры. Они не удовлетворяются текущим хорошим состоянием и с помощью реинжиниринга хотят добиться лучшего.

Задачами РБП являются:

- 1. Описание бизнес-процессов компании.**
- 2. Переход к процессной организационно-штатной структуре.**
- 3. Распределение функций, прав и обязанностей сотрудников, а также подразделений компании и формирование системы коммуникаций.**
- 4. Разработка системы документооборота, норм, процедур и правил поведения участников бизнес-процессов компании.**
- 5. Внедрение информационных технологий.**
- 6. Создание системы подбора, обучения и развития персонала компании, формирование корпоративного духа.**
- 7. Разработка и внедрение системы материального стимулирования.**

Исходя из анализа целей, задач и содержания РБП можно отметить ряд его существенных свойств:

- 1. Реинжиниринг означает смелый и решительный отказ от устаревших догм, норм и правил. Если инжиниринг (от англ. engineering) означает проектировать, изобретать, придумывать, то реинжиниринг – это означает перепроектирование деловых процессов и начало как с «чистого листа».**
- 2. Реинжиниринг применяется не для того, чтобы сделать «косметический ремонт» и небольшие изменения в фирме. Реинжиниринг – это «капитальный ремонт» для достижения существенных улучшений (на порядок отличающихся от предыдущих) в бизнесе.**
- 3. Реинжиниринг – дело инновационное, творческое, требующее креативности и инициативы. Он может успешно применяться лишь тогда, когда в компании произошло осознание необходимости революционных перемен.**

4. Реинжиниринг – это отказ от управления функциональными службами в пользу управления бизнес-процессами во главе с процессным менеджером.

Контрольные вопросы

1. Охарактеризуйте основные принципы классической теории менеджмента.
2. Каковы основные недостатки линейно-функциональной организационной структуры?
3. Какие изменения привели к тому, что принципы классической теории менеджмента не соответствуют новым условиям?
4. Перечислите основные принципы первой процессно-ориентированной концепции менеджмента «Непрерывное совершенствование процессов».
5. Каковы внешние и внутренние причины появления технологии реинжиниринга бизнес-процессов?
6. Дайте определение реинжиниринга бизнес-процессов.
 7. В чем заключаются основные цели проведения реинжиниринга?
8. Для каких компаний целесообразно применение технологии BPR?
 9. Почему реинжиниринг бизнес-процессов является *технологией*?
 10. Охарактеризуйте основные этапы реинжиниринга.
 11. С помощью каких инструментов осуществляется проведение BPR?
 12. На что направлены эвристические правила реконструкции бизнеса? В чем их основная суть?
 13. Какова роль информационных технологий в технологии реинжиниринга?
 14. В чем разница между BPR и автоматизацией бизнес-процессов?
 15. Как связан BPR с «выравниванием» организационных иерархий?
 16. Поясните на примерах такие аспекты реинжиниринга, как «ориентация на процесс», «фундаментальное переосмысление», «радикальное перепроектирование», «резкое скачкообразное улучшение показателей».
 17. Каковы факторы успеха проведения BPR по таким аспектам, как «объект реинжиниринга», «цели BPR», «руководство и команда», «мотивация», «технология и принципы», «методы и средства», «финансы и время»?
 18. Каковы факторы риска неудач по таким аспектам, как «объект реинжиниринга», «цели реинжиниринга», «руководство и команда»,

«мотивация», «технология и принципы», «методы и средства», «финансы и время»?

