

Реинжиниринг бизнес-процессов: модное лекарство?

Реинжиниринг бизнес-процессов, в отличие от известных в последние десятилетия многочисленных методов постепенного совершенствования работы компаний, означает, по сути, решительную, стремительную и глубокую «прорывную» перестройку основ внутрифирменной организации и управления. Фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов с целью достижения существенного (в десятки и сотни раз) улучшения ключевых показателей результативности компании — вот содержание и смысл реинжиниринга. Впечатляющие результаты, достигнутые на этом пути рядом компаний, породили даже своеобразную моду на реинжиниринг как на панацею от всех управленческих бед, каковой он, естественно, не является.

Через 250 лет после Адама Смита

Коренная перестройка — в этом, прежде всего, суть реинжиниринга бизнес-процессов. Слово «перестройка» здесь как нельзя лучше ассоциируется с той перестройкой, которую пережил в 1985 — 1991 годах Советский Союз. Правда, супердержава не выдержала такой «встряски» и неожиданно для себя и всего мира развалилась. 10-летний опыт практического реинжиниринга в развитых странах свидетельствует о том, что примерно 50-70% компаний, проводивших реинжиниринг своих бизнес-процессов, если и не «развалились», то не добились тех существенных результатов, ради которых и стоило подвергать себя столь сильному «стрессу». Однако остальные 30-50% компаний, имевших мужество «перейти Рубикон», отделивший уютную и надежную гавань их бизнеса от штормов и ураганов океана жесткой конкурентной борьбы, показали всему миру, что «игра стоит свеч», добившись скачкообразного увеличения показателей эффективности функционирования бизнеса. В ближайшей перспективе все фирмы, независимо от их желания и степени осознания необходимости глубоких внутренних перемен, обусловленных объективными неотвратимыми динамичными изменениями внешней деловой среды, «обречены», во избежание исчезновения, на реинжиниринг своих бизнес-процессов.

Реинжиниринг бизнес-процессов принципиально отличается от сменяющих друг друга последние 30-40 лет модных веяний в менеджменте, таких, например, как управление по целям, диверсификация, бенчмаркинг, тотальное управление качеством, предполагающее постоянное «приростное», пошаговое совершенствование и др.

Реинжиниринг бизнес-процессов не предполагает осуществления постоянных, но незначительных изменений, ведущих к небольшому «приростному» (на единицы и даже десятки процентов) улучшению показателей функционирования компании. В результате успешно проведенного реинжиниринга — быстрого осуществления глубоких и всесторонних коренных изменений системы управления — компания достигает существенного, «прорывного» роста эффективности (в десятки и сотни раз). Поэтому реинжиниринг можно поставить в один ряд с таким фундаментальным открытием в области организации и управления производством как сформулированный еще в 1776 году Адамом Смитом в его книге «Богатство народов» принцип разделения труда, позволивший на основе глубокой специализации и разделения процесса производства на множество элементарных операций достичь стократного и более роста производительности труда. Специфика реинжиниринга состоит в том, что существующая более 250 лет узкая специализация и обусловленная ею многократная передача ответственности как в производстве, так и, особенно, в управлении, отжили свой век и реинтегрируются ныне в сквозные бизнес-процессы, ответственность за которые от начала и до конца берут на себя сплоченные командным духом группы единомышленников, способные выполнять широкий спектр работ. Причем, работа в команде предполагает не столько всеобщий и постоянный «одобрямс» и умиление по поводу любых действий ее членов, сколько творческие дискуссии и столкновение мнений с целью выработки наилучших нестандартных решений. Как говорил знаменитый шотландский философ и экономист Дэвид Юм (1711 — 1776): «Истина возникает в результате разногласий между друзьями».

Реинжиниринг — что это?

Упоминаниями о реинжиниринге бизнес-процессов изобилуют многие как популярные, так и академические издания. Согласно внесшим решающий вклад в разработку теории и практики современного реинжиниринга американским специалистам М. Хаммеру (разработчик концепции реинжиниринга, профессор школы бизнеса Гарвардского университета, который был назван журналом Business Week одним из немногих наиболее выдающихся «гуру» менеджмента 1990-тых и Дж. Чампи (ведущий эксперт по внедрению идей реинжиниринга, возглавляющий консалтинговую фирму CSC Index) реинжиниринг означает “создание компании заново” (так сказать “с нуля”) и определяется как “фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов

для достижения существенных улучшений в таких ключевых для современного бизнеса показателях результативности: затраты, качество, уровень обслуживания и оперативность”. Выделенные (жирным шрифтом) в этом определении четыре слова, по мнению М. Хаммера и Дж. Чампи, — ключевые. Причем наиболее важным среди этих четырех является слово «бизнес-процессы».

Бизнес-процесс — это совокупность различных видов деятельности, в рамках которой «на входе» используется один или более видов ресурсов и в результате этой деятельности «на выходе» создается продукт, представляющий ценность для потребителя. Бизнес-процесс можно изобразить как ряд логически взаимосвязанных заданий, нацеленных на достижение результата. При этом бизнес-процесс характеризуется двумя важными особенностями:

Он имеет своих рыночных или внутрифирменных «платежеспособных» заказчиков (получателей);

Он пересекает организационные границы, то есть он обычно протекает поверх барьеров, существующих между подразделениями компании, а также между разными компаниями, связанными между собой отношениями “поставщик-потребитель”, или даже проникает сквозь эти барьеры. Бизнес-процесс чаще всего не зависит от формальной организационной структуры компании.

Реинжиниринг предполагает перенос акцентов внутрифирменного менеджмента с пооперационной специализации на межфункциональные бизнес-процессы, такие, например, как разработка нового продукта или услуги, выполнение заказов клиентов, послепродажный сервис и т.п.

В организациях, действующих на традиционных принципах глубокой специализации, обычно отсутствует лицо, на которое возлагается полная ответственность за тот или иной бизнес-процесс в целом. Ответственность за бизнес-процесс в таких организациях, как правило, разделена по вкладу в его реализацию того или иного функционального подразделения, например, маркетингового, финансового или производственного. Присущее реинжинирингу бизнес-процессов потенциальное превосходство над традиционным способом ведения дел может реализоваться, если привязать организационную структуру компании и всю ее деятельность к сквозным бизнес-процессам.

Осторожно: бурный поток!

Наблюдающийся в последние 10-15 лет “бурный поток” публикаций, посвященных реинжинирингу бизнес-процессов, породил широко ныне распространенную размытость в использовании этого термина, что обусловило наклеивание ярлыка “реинжиниринг” на самые различные программы организационных изменений в компаниях. Эту ситуацию известные специалисты в области менеджмента и информационных систем Т. Дэвенпорт и Д. Стоддард комментируют следующим образом: “...неправильное понимание сути реинжиниринга бизнес-процессов широко распространено, так что его часто приравнивают к регулярно возникающим в последнее десятилетие модным «лекарствам от всех болезней» менеджмента. В результате, многие менеджеры «занимаются реинжинирингом» по той причине, что это модно и об этом виде деятельности много и одобительно упоминают средства массовой информации (без действительного понимания того, что он представляет собой на самом деле). Более того, многие менеджеры стали полагаться на широко распространенные и опасные заблуждения о способности реинжиниринга «легко и просто» обеспечить их проектам успех в конкурентной борьбе. В то же время, некоторые руководители научились искусно представлять свою работу как реинжиниринг, чтобы добиваться как получения ресурсов, так и одобрения высшего руководства компании».

По капельке или залпом?

Есть два основных подхода к реинжинирингу. Первый — это “совершенствование бизнес-процессов”, а второй — “перепроектирование и реинжиниринг бизнес-процессов”. Термины “реинжиниринг” и “перепроектирование” используются как взаимозаменяемые. По мнению К. Коулсон-Томаса, совершенствование бизнес-процессов может привести к заметному улучшению, однако всего лишь “приростному” по отношению к существующему уровню ведения бизнеса. Такое совершенствование происходит за счет отказа от малоценных дополнительных видов деятельности, передвижения границ между подразделениями и делегирования полномочий с целью повышения производительности и экономии требуемых ресурсов. В противоположность просто совершенствованию, реинжиниринг предполагает осуществление радикальных, коренных изменений. Это может означать перепроектирование или перестройку как отдельных бизнес-процессов, так и всей организации в целом, а также взаимоотношений с поставщиками и потребителями. Подобная реструктуризация осуществляется после глубокого и

тщательного обследования, вскрывающего как недостатки, так и скрытые неиспользованные возможности персонала, процессов, информации и технологии, а также после осмысления новых способов их эффективного взаимодействия.

Упрощение и совершенствование бизнес-процессов

В результате тщательного и всестороннего анализа часто можно обнаружить обширные области совершенствования бизнес-процессов посредством их упрощения. Так, скорость и качество протекания определенного бизнес-процесса можно увеличить, если параллельно выполнять те виды деятельности, которые ранее выполнялись последовательно, либо обобщить и систематизировать наиболее важную информацию (собираемую в критических точках протекания бизнес-процесса).

Усилия по проведению улучшений в жизнь должны быть достаточно мощными и сконцентрированными. Д. Миллер считает, что упрощение может касаться всего бизнес-процесса или его отдельных фрагментов. Другие подходы к совершенствованию бизнес-процесса, выходящие за рамки только лишь упрощений, требуют более глубокого и радикального вмешательства в структуру выполнения всех работ и организации бизнес-процесса.

Перепроектирование и реинжиниринг бизнес-процессов

Чтобы обеспечить деятельность большинства организаций, обычно достаточно всего от 3 до 10 основных бизнес-процессов. Но определить их невозможно без соответствующего анализа и так называемого инсайта (интуиции). Бизнес-процессы редко можно описать в терминах традиционных управленческих структур, а тем более отыскать среди традиционных видов деятельности. Обычно выделяют три вида типичных бизнес-процессов: выработка стратегии, разработка нового товара, выполнение заказов. Масштаб программы реинжиниринга зависит от того, сколько основных бизнес-процессов будет ею охвачено. Результаты исследования конкретных хозяйственных ситуаций, возникающих в процессе реальных попыток перепроектирования и реинжиниринга бизнес-процессов, свидетельствуют как о достигнутых в ряде случаев существенных успехах, так и о неудачах и разочарованиях.

Перепроектирование и реинжиниринг бизнес-процессов может позволить организации

создать возможности для более тесного взаимодействия между поставщиками и заказчиками.

Так, например, в результате успешно проведенного в течение немногим более одного года реинжиниринга своего бизнес-процесса типа “выполнение заказов” компания Bell Atlantic Corporation достигла сокращения времени реализации этого бизнес-процесса (выполнение заказов на подключение корпоративных клиентов к каналам связи, обеспечивающим высокоскоростную передачу данных и видеокommunikации) с 30 дней до 3 и смогла таким образом не только сохранить существующую клиентуру, но и привлечь многих новых заказчиков, то есть значительно расширить масштабы своего бизнеса.

Трансформация компании предполагает решительный отказ от традиционно сложившихся порядков, определение, переосмысление, переоценку и проведение изменений ключевых бизнес-процессов и структуры организации. Трансформация предполагает фундаментальное изменение сущности и характера выполняемых работ. Поддержка такого фундаментального изменения требует, по мнению П. МакХью, Дж. Мерли и У. Уиллера, применения комплексного (системного) подхода к человеческим ресурсам, обучению и развитию персонала, изменению структуры управления и ключевых бизнес-процессов, что в случае удачной реализации может привести к возникновению синергетического эффекта (превышение положительного результата совместного действия составляющих некоторого процесса или явления над суммой результатов изолированного действия каждой из них).

Если действовать, то... одним прыжком

Быстро изменяющееся окружение может свести на нет усилия по постепенному (step by step) совершенствованию бизнес-процессов, ведущему всего лишь к незначительным улучшениям. К тому же такое совершенствование может оказаться чересчур медленным и запоздалым. Поэтому один из решающих факторов успеха реинжиниринга — стремительность его претворения в жизнь. Поскольку реинжиниринг предполагает коренную ломку устоявшихся управленческих функций и характера выполняемых менеджерами работ, инициировать и возглавить этот процесс должно высшее руководство компании, а ее лидер должен стать “фанатиком” реинжиниринга. А фанатик, по определению выдающегося британского политического и государственного деятеля Уинстона Черчилля (1874 — 1965), — «это человек, который не может менять свое

мнение и не хочет менять тему обсуждения».

Не менее важным фактором успеха (или провала) реинжиниринга следует считать настроенность персонала на решительную и быструю перестройку не только и не столько организационной структуры корпорации, но и (самое главное и, пожалуй, самое трудное) — на коренное изменение самого характера работы каждого сотрудника и его рабочего окружения (готовность и умение выполнять расширенный круг работ, нести ответственность не только за свои собственные действия, но и за результаты командной работы).

Формирование команд, осуществляющих реинжиниринг бизнес-процессов требует значительных инвестиций, необходимых для проведения первоначального анализа бизнес-процессов, их перепроектирования и последующего внедрения в практику функционирования организации.

Согласно Дж. Моргану, реинжиниринг подразумевает “превращение организаций в машины”. Хотя в некотором смысле такая метафора и подразумевает зависимость корпорации от внутренних и внешних акционеров, требующих такого изменения ее планов, которое обеспечивало бы успех в бизнесе, на самом деле она образно выражает подчиненность чувств и дел, забот и тревог, стремлений и амбиций сотрудников стратегическим целям корпорации даже тогда, когда они наиболее уязвимы и ранимы и, как это ни парадоксально, в то же время наиболее сильны и дееспособны. Лидерство проявляет свою мощь и действенность только лишь благодаря способности мотивировать сотрудников к изменению своего индивидуального и коллективного поведения в желательном для успеха направлении.

Если менеджер фактически обладает небольшой властью, то зачастую и его подчиненные недостаточно инициативны. Сила власти лидера проявляется и подтверждается самостоятельными и инициативными действиями подчиненных.

Явная девальвация индивидуального вклада каждого сотрудника в общее дело несовместима с успешным реинжинирингом бизнес-процессов и радикальными организационными изменениями. Реинжиниринг бизнес-процессов требует от руководства формирования и распространения разделяемого всеми сотрудниками единого понимания предпочтительного будущего организации и своего вклада в его достижение,

создания окружающей среды и инфраструктуры, которые бы активно способствовали обучению персонала и его профессиональному росту, и предоставляли сотрудникам возможность руководствоваться в процессе принятия решений не установленными раз и навсегда незыблемыми нормами (часто — в результате психологической обработки), а творческим воображением, фантазией, изобретательностью и находчивостью.

Не заболтайте ИТ!

Привлечение всеобщего внимания к идеям и практике реинжиниринга (так, например, только в США, где к середине 90-тых реинжиниринг применяли более двух третей крупнейших компаний, представляющих самый широкий спектр разнообразных отраслей национальной экономики, в одном лишь 1994 году на консультантов по реинжинирингу было израсходовано более \$7 млрд.) объясняется, не в последнюю очередь, вхождением мировой экономики в эпоху повсеместного применения информационных технологий (ИТ) на основе массовой компьютеризации и широкого использования Internet.

Однако упования на всемогущество информационных технологий оказываются безосновательными в тех случаях, когда под реинжинирингом понимают всего лишь компьютеризацию традиционно сложившихся бизнес-процессов. Здесь можно провести историческую аналогию с отечественным опытом внедрения автоматизированных систем управления производством в 60-х — 70-х годах, когда академик Глушков был вынужден призывать «не пытаться автоматизировать существующий хаос», а сначала, до подключения всей мощи информационных технологий, рационализировать все процессы управления на предприятии.

Нечто подобное повторилось на новом витке исторической спирали развития, когда в работах (начала 90-тых), отражавших реальную практику реинжиниринга, просматривается тенденция трактовать сплошную компьютеризацию как некое «чудо» организационной перестройки компаний, хотя еще в 1990 году М. Хаммер предостерегал об опасности переоценки роли информационных технологий, ведущей к попыткам автоматизации существующих несовершенных видов управленческих работ, которая может свестись к полной имитации компьютером «врожденных» недостатков, присущих «ручным» способам реализации неэффективных бизнес-процессов. М. Хаммер характеризует такую ситуацию как «воплощение устаревших бизнес-процессов в кремнии и программном обеспечении».

Поэтому внедрению информационных технологий должна предшествовать коренная перестройка внутрифирменного управления, а на смену пониманию компьютерной службы предприятия, как одной из его функциональных структур, должно придти встраивание информационных технологий во все обновленные бизнес-процессы.

Так, например, компания IBM Credit могла бы на основе внедрения компьютерной сети в существовавшую организационно-управленческую систему ускорить прохождение заявок на кредиты всего лишь на 10%. В то же время компьютеризация подвергшихся прошедших реинжинирингу бизнес-процессов обеспечила более чем 90%-ный рост производительности.

Компания Ford в случае компьютеризации существовавшего процесса платежей своим поставщикам могла бы отказаться от 100 из 500 сотрудников отдела по работе со счетами поставщиков, а путем реинжиниринга этого процесса с последующей его компьютеризацией она сократила численность сотрудников этого отдела на 400 человек.

Компания Kodak могла бы за счет использования современных рабочих станций автоматизированного проектирования всего на несколько суток сократить существовавший процесс разработки новой продукции и необходимого технологического оборудования. Однако на основе компьютеризации прошедшего реинжиниринг процесса было достигнуто 50%-ное сокращение сроков разработки.

Родословная и предпосылки реинжиниринга

Несомненная полезность реинжиниринга объясняется не только объективной корректностью его составных элементов и его надежностью как целого, его принципиальной новизной и практической ценностью, но и присущим реинжинирингу способом анализа проблем, а также тем, что принимаемые на основе реинжиниринга решения порождают общественный резонанс касательно связанных с ним событий.

Изменение среды деловой активности, окружающей компанию, предопределяет необходимость реинжиниринга концепции стратегического планирования. Г. Ансофф и Г. Минцберг первыми осознали возникшую проблему и необходимость активного поиска путей ее решения. Стратегия компании должна удовлетворять быстро изменяющимся

условиям ее внешнего окружения. Вызывающе дерзкая концепция реинжиниринга претендует на то, чтобы предложить осаждаемым разнообразными проблемами менеджерам процедуру принятия эффективных решений.

При наличии такого «коктейля» из бурных завихрений стратегии, угроз существованию компании и, в некоторых случаях, ощущения управленческого бессилия при решении проблем будущего развития с помощью устаревших и отживших свой срок приемов и методик, оказывается возможным понять значение и оценить по достоинству привлекательность реинжиниринга.

Стремительный рост числа публикаций, посвященных реинжинирингу бизнес-процессов, свидетельствует о том, что он становится всемирной доминирующей корпоративной логикой. Однако имеются примеры, когда доминирующая логика лишает свободы и «запирает в клетку» взгляды и концепции организации, так что они уже несовместимы с задачами ее долгосрочного «выживания». В результате организация оказывается, в некотором смысле, заключенной в своей собственной изолированной заглушенной «эхокамере». Если сравнить жесткую конкурентную борьбу современных компаний с хоккеем, а разработку нового товара или распознавание возможностей новых технологий — с проведением атаки на ворота противника, то уместно вспомнить слова Уэйна Гретцки, который в 21 год стал лучшим бомбардиром за всю историю Национальной хоккейной лиги: «Я всегда стремлюсь не туда, где шайба находится сейчас, а туда, где она, скорей всего, окажется».

Уверенность IBM в перспективности компьютеров обычного для 70-тых размера (в то время как на рынке назревал сдвиг в сторону их миниатюризации и объединения в распределенные системы) представляет собой наглядный пример такого подхода к консервации доминирующей логики, приведшей всемирного лидера в области вычислительной техники к досадному отставанию от неведь откуда взявшихся выскочек, предложивших массовому потребителю дешевые настольные персональные компьютеры. К преимуществам ретроспективного подхода следует относиться с должной осторожностью и осмотрительностью. Р. Бургельман описывает принятое компанией Intel стратегически важное решение об уходе с некогда созданного ею рынка. Даже когда объем продаж устройств динамической памяти с произвольным доступом (DRAM) снизился настолько, что стал обеспечивать всего около 8% суммарных доходов Intel, высшее руководство компании продолжало направлять значительные инвестиции в

исследования и разработки этих устройств. И только то, что наделенные даром предвидения и слегка «анархичные» менеджеры среднего звена переадресовывали эти инвестиции на исследования и разработки микропроцессорных чипов, способствовало осознанию высшим руководством компании Intel того факта, что стратегический сдвиг в ее бизнесе уже стал реальностью. Этот пример свидетельствует о том, что организации способны изменять доминирующую логику своего развития.

Возможным следствием нарастания количества теоретически несовместимых, противоречивых и эмпирически неубедительных управленческих предсказаний является увеличение риска того, что за них может ухватиться и положить в основу своей практической деятельности основная масса управленцев, испытывающих перед лицом неблагоприятных и даже враждебных условий жесткой конкурентной борьбы постоянный «голод» по поводу удовлетворения сиюминутных интересов владельцев акций компании. Непредвиденные или скрытые последствия такого образа действий хорошо известны. Поэтому в отношении подобных управленческих «аппетитов» следует проявлять особую осторожность, в особенности в тех случаях, когда требуется получить ответы на вопросы типа «кто виноват?». В связи с этим сторонники дополнительных изменений преимущественно объясняют свои неудачи не ошибочностью самой политики, а тем, что эта политика проводилась недостаточно решительно и энергично. Впрочем, это во многих случаях справедливо.

Весьма часто наблюдается временной лаг в сторону запаздывания пересмотра стратегии управления по отношению к изменению окружающей деловой среды, так что не происходит желательного своевременного приспособления компании к изменившимся внешним условиям. Такое явление называют, в переносном смысле, «jet lag» (по аналогии с расстройством суточных биоритмов человека). В этом случае обнаруживается, что компания работает уже в другом внешнем окружении, однако организация ее менеджмента и его практические действия соответствуют предшествующей рыночной ситуации. По этому поводу У. Беннис в своей книге «Выдуманная жизнь» приводит такую цитату из книги Р. Уотермена «Требование перемен»: «Мы руководствуемся идеями и нормами, которые изжили себя и стали бесполезны. Они уже превратились в призраков, а наше поведение настолько сильно обусловлено их влиянием, как-будто они живы. Идеи таких выдающихся людей как Генри Форд, Фредерик Тэйлор или Макс Вебер — вот те призраки, которые обитают в наших замках менеджмента».

Основной чертой, отличающей концепцию реинжиниринга, является проведенный на основе комплексного подхода синтез элементов предшествующих концепций, обладающий на несколько порядков более мощным потенциалом повышения эффективности функционирования бизнес-процессов. Попытки отвергнуть историческое наследие, на котором зиждется концепция реинжиниринга бизнес-процессов, оказывают поддержку обвинениям реинжиниринга в том, что он является просто причудой, основанной скорее на преувеличении, чем на убедительном анализе и доказанной полезности.

В наше время организации могут рассматривать предшествующие реинжинирингу программы постепенных (step by step) улучшений в качестве ценного опыта, воодушевляющего современных менеджеров на экспериментирование с гораздо более радикальными методами повышения эффективности управления. Р. Диксон проанализировал 23 проекта по реинжинирингу бизнес-процессов и пришел к выводу о том, что опыт постепенных улучшений, а также пропитанный командным духом совместная работа профессионалов разных специальностей оказались предпосылками создания ряда условий, в которых могут быть реализованы программы реинжиниринга. В то же время некоторые авторы считают, что предшествующий опыт всеобщего управления качеством (TQM — Total Quality Management) может препятствовать организациям реализовывать свои программы реинжиниринга бизнес-процессов, поскольку характерный для реинжиниринга настрой на стремительные кардинальные «прорывные» изменения может противоречить присущей TQM идеологии постепенных «приростных» улучшений.

Е. Монахова, "Управление компанией"