Copyrighted Material

MICHAEL HAMMER
and JAMES CHAMPY

REVISED AND UPDATED with a new authors' note

"An important book that describes the principles behind a new and systematic approach to structuring and managing work."
—Peter F. Drucker

Reengineering the Corporation

A Manifesto for Business Revolution

National Bestseller

HarperBusiness Essentials

Copyrighted Material

Reengineering The Corporation

A manifesto for business revolution

Реинжиниринг корпорации

Манифест революции в бизнесе

Перевод с английского

УДК 658.51
ББК 65.290-2
Х18

Издано с разрешения Helen Rees Literary Agency

Дизайн выполнен в Студии Артемия Лебедева

Хаммер, М.

Х18 Реинжиниринг корпорации : Манифест революции в бизнесе / Майкл Хаммер, Джеймс Чампи; пер. с англ. Ю.Е.Корнилович. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2006. – 287, [17] с.

ISBN 5-902862-08-6

Перед вами обновленное издание книги «Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе». Она не случайно входит в качестве обязательной литературы в курсы по менеджменту всех ведущих бизнес-школ мира. Авторы очень просто рассказали о сложных процессах изменений; именно они впервые ввели понятие реинжиниринга в бизнес-лексикон в начале 90-х. С тех пор концепция реинжиниринга испытывала взлеты и падения. С началом эпохи глобализации и коммерческого использования Интернета идеи реинжиниринга вновь востребованы наиболее успешными российскими и международными компаниями.

Книга будет интересна всем тем, кто занимается преобразованиями, будь то огромная корпорация или небольшой бизнес, выросший из торговой палатки.

УДК 658.51
ББК 65.290-2

Все права защищены.
Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена
в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

Правовую поддержку издательства обеспечивает
юридическая фирма «Вегас-Лекс»

ISBN 0-06-622112-7 (англ.)
ISBN 5-902862-08-6 (рус.)

© Michael Hammer, James Champy, 2001, 2003
© Издание на русском языке, оформление.
ЗАО «Манн, Иванов и Фербер», 2006

Оглавление

От партнера русского издания 6
От автора 12
Выражения благодарности 14
Пролог. Реинжиниринг для XXI века 16
Глава 1. Кризис, с которым трудно справиться 24
Глава 2. Реинжиниринг: путь к изменениям 51
Глава 3. Переосмысление бизнес-процессов 71
Глава 4. Новый мир работы 88
Глава 5. Информационные технологии 107
как часть реинжиниринга
Глава 6. Кто будет проводить реинжиниринг? 127
Глава 7. Поиск возможностей проведения 145
реинжиниринга
Глава 8. Практика перестройки процессов 162
Глава 9. Как приступать к реинжинирингу 178
Глава 10. Опыт Duke Power 191
Глава 11. Опыт IBM 211
Глава 12. Опыт Deere 230
Глава 13. Успех реинжиниринга 249
Эпилог 264
Часто задаваемые вопросы 266
Максимально полезные деловые 277
книги от издательства «Манн, Иванов и Фербер»

От партнера русского издания

Что такое «бизнес-процесс» — сам термин и его смысл, — я узнала в 1990 году, проходя стажировку в компании Meta Software Corporation в Бостоне. Моя стажировка заключалась в основном в изучении программных продуктов этой компании (кто-то, возможно, помнит MetaDesign и Design/IDEF — в начале 90-х эти программные продукты были на российском рынке), их локализации и поиске, к чему же их можно приложить в России в то непростое время перехода от социализма к капитализму. Однако, бывая на различных встречах, собраниях и семинарах компании MetaSoft, где обсуждались текущие и будущие консалтинговые проекты, связанные с совершенствованием деятельности американских банков, предприятий и организаций, я невольно погружалась в терминологию, проблемы и методы, объединяемые словосочетанием «бизнес-процесс».

Коллеги из MetaSoft подобрали мне отдельные публикации по этой теме, в том числе статьи Майкла Хаммера и Джеймса Чампи. Информация была достаточно разрозненная, иногда противоречивая и малопонятная, но тем не менее я помню свой восторг от прочитанного и глубокое убеждение, что эти идеи надо обязательно привезти в Россию и попробовать их реализовать. В 1992 году в рамках деятельности

российской компании «МетаТехнология» началась работа над этим: переводы статей, их адаптация, лекции, семинары, собственные публикации о том, что существует такое понятие «бизнес-процесс», что предприятиями надо управлять попроцессно, что именно процессный подход позволит в короткие сроки избавиться от многих недостатков и решить насущные проблемы.

Книгу «Реинжиниринг корпорации» Майкла Хаммера и Джеймса Чампи я прочитала в 1997 году, когда она впервые вышла на русском языке, и она стала одной из моих настольных книг. Не могу сказать, что она в то время имела бешеный успех среди российского менеджмента и оказала какое-то сильное влияние на рынок с точки зрения формирования процессной ориентации. Правда, к тому моменту слово «реинжиниринг» (не по вине авторов книги, разумеется) приобрело негативный оттенок, и пресса была полна публикациями о том, что более 50% проектов по реинжинирингу завершаются ничем, т.е. неуспехом. Понятию «реинжиниринг процессов» стали противопоставлять (именно это слово здесь уместно) такие понятия и, соответственно, подходы, как «пошаговое совершенствование процессов» или «непрерывное совершенствование процессов».

Сегодня эти понятия и подходы постепенно сближаются. Да и сами авторы в последней главе нового издания книги, отвечая на вопрос, насколько изменилось их понимание слова «реинжиниринг» за прошедшие тринадцать лет с момента первой публикации их книги, искренне отвечают, что «...вначале мы определили реинжиниринг как "принципиальное переосмысление и радикальную перестройку бизнес-процессов для достижения кардинальных улучшений критических современных показателей эффективности..." и сказали, что в этом определении... самое важное — "радикальный". Но теперь мы думаем, что важнее всего постичь концепцию процессов... Суть нашего подхода в том, чтобы управлять

компаниями вокруг их процессов Иногда они требуют радикальной перестройки, иногда — нет». Под этими словами я также могу подписаться Главное — управлять процессами, независимо от того, перестраиваете вы их радикально или совершенствуете пошагово

В чем, с моей точки зрения, колоссальная заслута Хаммера и Чампи?

— В том, что они первыми систематически изложили и представили понятия и методы по управлению бизнес-процессами, которые не являлись (и до сих пор не являются) интуитивно очевидными для большинства менеджеров и еще не вошли в набор общепринятых представлений

— В том, что они заставили нас думать экстремальным образом — на уровне воинствующего радикализма — о бизнесе, о том, что мы делаем и правильно ли это делаем

— В том, что они заставили многих искать альтернативные подходы к управлению процессами, и такие подходы были найдены (CPI — Continuous Process Improvement, TQM — Total Quality Management).

Эта книга — кладезь идей, каждая из которых породила в дальнейшем другие методы и подходы, развивающие, уточняющие и дополняющие различные аспекты управления бизнес-процессами. Лично для меня она не о том, как разрушать, не о радикализме, — она о том, как реально управлять процессами, как стать процессно-управляемой компанией. А это непростой путь. Недостаточно выделить и организовать лишь один (пусть самый важный) процесс — необходимо подтянуть и остальные. Затем нужно настроить всю систему управления (включая оргструктуру) на новые принципы работы в соответствии с проведенными изменениями.

При этом надо не допускать отклонения от поставленных целей, постоянно измеряя свое движение и то, насколько вам удалось достичь желаемого В общем, путь интересен, но непрост

Мы помогаем российским предприятиям внедрять управление процессами около пятнадцати лет За последние пять лет произошли качественные изменения в менеджменте российских компании Уже никому не надо рассказывать, что такое бизнес-процессы, и доказывать необходимость управления ими, — в отличие от середины и конца 90-х, когда вся информация на эту тему воспринималась в лучшем случае скептически, а иногда и воинствующе негативно Конечно, находились смельчаки и провидцы, такие, как, например, Евгений Федорович Макаров (в годы нашей первой встречи — генеральный директор ОАО «Белгородэнерго», а ныне генеральный директор МРСК-1 — компании, управляющей электрическими сетями на территории центра и юга России), которые «схватывали» эти идеи и именно через них выводили свои компании из «середнячков» в лидеры

Некоторое время назад мы провели анализ того, как российский топ-менеджмент «знает и любит» процессно-ориентированный подход к управлению По уровню интереса и знаний в этой области мы разделили менеджмент на семь категорий

— Ничего или почти ничего не слышали о бизнес-процессах То есть кто-то видел ссылки на публикации о процессах, а кто-то знает, что существуют бизнес-процессы, но никак не связывает это понятие со своей ситуацией Таких сейчас осталось всего лишь процентов 15

— Читали и имеют представление, что такое процессный подход. Такие менеджеры проявляют большой интерес к теме реинжиниринга, но уровень их знаний

скорее низкий и больше теоретический, чем практический. Однако они знают преимущества процессного подхода, представляют, во что выливается стоимость его внедрения, к чему это может быть применимо в первую очередь, а также как это связано с другими технологиями, например с внедрением корпоративной информационной системы. Таких, по нашим оценкам, 20 процентов.

— Серьезно изучают вопрос, однако сами не могут использовать эти приемы. Готовы к инвестициям и пилотному проекту под руководством опытного консультанта. Это самая многочисленная категория — 40 процентов.

— Готовы на проект корпоративного уровня. Мыслят категориями процессов, думают об использовании специализированного инструментария и связях с другими технологиями, но считают, что в проекте должен присутствовать кто-то более опытный. Это тоже немалая часть менеджмента. Мы оцениваем их долю как 15%.

— Для менеджеров этой категории процессный подход естественен, и принимают они его автоматически. Все могут реализовать сами, способны к самообучению и развитию. Консультант присутствует только при нестандартных ситуациях и в случае каких-то сложных проблем.

— Мастера, знают, как «нарушать правила». Знают не только «что» и «как», но и «почему». Соединяют процессы и стратегию и предлагают альтернативные решения в нестандартных ситуациях.

— Эксперты. Пишут статьи, читают лекции, развивают методы и инструменты, передают знания.

Последние три категории — это «высший пилотаж», и на них приходятся оставшиеся 10 процентов, что не так уж и мало! Это реальные инноваторы и прогрессоры. Предприятия и компании, которыми они руководят, — первые в своих отраслях. И именно они подтверждают банальную истину: значительные изменения будут успешными, только если во главе стоит полный энтузиазма лидер из числа старших менеджеров.

Свое предисловие мне хотелось бы завершить еще одним высказыванием авторов. На вопрос «Компания провела реинжиниринг. Что дальше?» они отвечают: «А дальше нужно управлять перестроенными процессами так, чтобы достичь того уровня эффективности, который они могут обеспечить».

Таким образом, история не заканчивается, а только начинается, т.к. управление процессами — не менее сложная и увлекательная задача, чем их реинжиниринг. Этого не надо бояться, так как уже существует достаточно большой опыт и наработаны методики, подходы, инструменты, технологии, которыми можно воспользоваться и пройти этот путь наименее болезненно и достаточно эффективно. Мне остается лишь пожелать вам удачи в ваших начинаниях и свершениях, и пусть эта книга вам поможет.

Хотелось бы поблагодарить издателей за решение снова выпустить эту книгу на русском языке — сейчас для нее самое время! Также необходимо отметить живой, энергичный перевод, достойный замечательного оригинала. Книга достаточно эмоциональна, и в переводах подобной литературы главным является бережное сохранение энергетики, общего настроя, нюансов авторского языка. Все это удалось переводчикам вполне.

Мария Каменнова,
генеральный директор IDS Scheer Россия,
ноябрь 2005 г.

От автора

Но все это возможно только в компаниях, руководство которых возьмет на себя лидирующую роль. Лидеры должны убедить сотрудников в необходимости изменений, объяснив, почему реинжиниринг нужен для роста и процветания. Они также должны принимать непростые решения: что и как менять. В преобразованиях должен участвовать каждый сотрудник, однако направление обязаны задавать верхние эшелоны организации, а изменениями нужно активно управлять. Реинжиниринг — не одноразовое мероприятие, а целая кампания.

Сегодня можно строить фирмы, которые гораздо эффективнее прежних и которые смогут конкурировать в мире без границ. Изложенные в этой книге идеи помогут вам идти в авангарде этих преобразований.

Джеймс Чампи,
октябрь 2005 г.

Выражения благодарности

Центральный тезис этой книги о том, что компаниям нужно провести принципиальную перестройку методов работы, может показаться слишком радикальным. Но для тех, кто не желает рисковать, мы добавим, что наши рекомендации и заключения основаны на сегодняшних успехах нескольких выдающихся компаний. Мы многим обязаны их дальновидным руководителям.

Мы также должны поблагодарить множество своих коллег и учителей. Невозможно перечислить всех, но следует особо упомянуть двух: Питера Друкера и Тони Этоса, так как их понимание организаций проходит красной нитью через всю нашу работу.

Мы особенно благодарны тем, кто оказал нам неоценимую помощь при издании этой книги: Донне Сэммонз Карпентер, Морису Койлу и Эбби Соломон, чьи превосходные редакторские навыки помогли превратить массив материала в связное повествование; нашему литературному агенту Хелен Рис; а также Вирджинии Смит, Адриану Закхайму и Эрин Ричноу — нашим редакторам в HarperBusiness, которые на каждом шагу поддерживали нашу работу.

И наконец, мы выражаем глубочайшую признательность всем тем, кто осуществляет реинжиниринг в собственных организациях и помогает нам всем лучше понять эту новую эпоху в бизнесе.

Посвящается моим родителям,
которые указали мне путь в жизни;
моей жене, с которой я иду
по этому пути; и моим детям,
которым еще только предстоит
выбор дороги.
М.Х.

Посвящается моей жене Луис,
у которой я многому научился,
и моему сыну Адаму,
которого я с радостью обучаю.
Д.Ч.

Пролог
Реинжиниринг для XXI века

Реинжиниринг снова актуален

Многие думают, что реинжиниринг был модным течением в менеджменте начала 1990-х, а потом его постигло заслуженное забвение. Сегодня редкая книга, называющая себя руководством по «новой экономике», не содержит презрительных комментариев о реинжиниринге как воплощении типичного для «старой экономики» мышления. По смягченной версии этого мнения, концепция реинжиниринга подходила своему времени — периоду экономического спада и отступления американских компаний под натиском японского колосса, когда затраты вырвались из-под контроля, качество было ужасным и казалось, что падения американской экономики уже не остановить. Это было время решительных мер, засилья специалистов по поглощениям с Уолл-стрит, время безжалостных увольнений и реинжиниринга. Но Америку спасли Билл Гейтс, микропроцессоры и Интернет: информационные технологии резко повысили производительность труда в США, а конкурентам помешало сочетание бесхозяйственности и негибкости. Таким образом, время актуальности реинжиниринга давно прошло.

Более суровая версия называет реинжиниринг либо откровенным мошенничеством — пустыми, лишенными смысла лозунгами, либо синонимом программ по сокращению персонала.

Все это не так.

Реинжиниринг не ушел в небытие — наоборот, он процветает. Собственно говоря, неправильно утверждать, что он снова актуален: ведь он никогда и не терял актуальности. Хотя реинжинирингу больше не уделяется такое значительное внимание, компании старательно применяют его для преобразования своих основных элементов цепочки создания ценности. Выполнение заказов, производство, закупки и сервис изменились до неузнаваемости всего лишь за несколько последних лет. Реинжиниринг породил такие явления, как назначение одного человека для выполнения всех шагов по обработке запроса клиента; выполнение заказов согласованной межфункциональной группой; создание продукции по фактическим заказам, а не по прогнозам спроса; покупки недорогих деталей напрямую конечными пользователями, а не через централизованный отдел закупок, и многое другое.

По сути, реинжиниринг — одна из историй успеха в развитии бизнеса. Когда-то эти приемы считались революционными, но сейчас они широко распространены и сыграли важную роль в возрождении компаний. IBM (подробнее о ней рассказывается в главе 11) — лишь один из множества гигантов, которых согласованная программа реинжиниринга спасла от упадка или даже гибели. American Express, Ford, Chrysler, Texas Instruments, Duke Power — вот лишь некоторые из 500 лучших компаний по версии журнала Fortune, которые успешно провели у себя реинжиниринг.

Более того, влияние реинжиниринга чувствуется не только на индивидуальном, но и на макроэкономическом уровне. Конечно, нынешнюю силу американской экономики нельзя объяснить только реинжинирингом. Однако он входит в число решающих факторов наряду со здравой денежной политикой и подъемом предпринимательского духа.

Без реинжиниринга многие секторы экономики США не достигли бы нынешнего процветания: цены остались бы

слишком высокими, качество — слишком низким, а клиенты все еще предпочитали бы зарубежную продукцию. Американские компании не смогли бы реагировать ни на значительные изменения в потребительском спросе, ни на угрозу со стороны зарубежных конкурентов и новых агрессивных компаний.

Самая поразительная особенность современной экономики США заключается в том, что ни цены, ни зарплаты не растут, несмотря на высокий спрос и низкий уровень безработицы. Иными словами, монстр инфляции загнан обратно в свою клетку. Частично это чудо можно объяснить твердостью курса Федеральной резервной системы либо невозможностью для компаний повышать цены. Пятнадцать лет назад такие условия не могли бы не вызвать кризис. Если затраты выходят из-под контроля, а цены нельзя повышать, компания банкротится; если спрос на ваш продукт повышает ваш собственный спрос на рабочую силу, то зарплата будет расти. После реинжиниринга компании в состоянии добиваться желаемого уровня прибыли, несмотря на падение цен, и избегать увеличения штата при росте спроса.

Ирония судьбы заключается в том, что движущей силой возрождения промышленности США провозглашены информационные технологии (ИТ), хотя реализация их потенциала началась именно благодаря реинжинирингу. Простое наложение новой технологии на старые приемы работы не дает значительных результатов. Как заметил один шутник, «ИТ позволяют быстрее принимать худшие решения». И действительно, до появления реинжиниринга компаниям было трудно определять, как повысят их эффективность многочисленные инвестиции в различные информационные системы. Реинжиниринг показал, как преобразовать процессы и приемы работы, чтобы извлечь выгоду из технологии.

Почему же в некоторых кругах реинжиниринг имеет такую дурную репутацию? Пусть в будущем это явление подробно

изучат специалисты по истории бизнеса. Мы же считаем, что произошедшее — неизбежная отрицательная реакция на чрезмерный энтузиазм, с которым пресса и деловые круги приняли реинжиниринг, когда он только появился. В начале 1990-х редкий журнал не сделал гвоздем выпуска статью о реинжиниринге и мало какие корпорации не занимались им; всему этому сопутствовала немалая истерия.

В 1980-е годы американские компании отчаянно, но безуспешно искали способ оптимизировать свою деятельность раз и навсегда, однако все их попытки либо терпели неудачу, либо приносили лишь краткосрочные положительные результаты. Затем начала расти популярность реинжиниринга, который хорошо себя зарекомендовал Опыт Ford, Kodak, Union Carbide и многих других компаний, о которых говорится в этой книге и других наших публикациях, подтвердил, что реинжиниринг не гипотеза, а нечто действительно эффективное.

Как и следовало ожидать, реинжиниринг быстро стал модным течением менеджмента, примкнуть к которому стремились все; но проблема была в том, что не все точно знали, в чем именно они участвуют. «Дайте мне этот, как его, реинжиниринг, и поскорее», — приказывали недостаточно осведомленные руководители. И катастрофа не заставила себя ждать. Стали считать, что реинжиниринг — это панацея, а управление усилиями по реинжинирингу CEO* может просто делегировать; но это ошибочный вывод Многие менеджеры не хотели читать книги, серьезно размышлять над значением термина или принимать трудные решения. Вместо этого они искали простые способы реинжиниринга и встретили множество таких же несведущих консультантов, готовых «помочь».

---

* CEO *(англ* Chief Executive Officer) — высшая исполнительная должность в компании В принятой в России иерархии наиболее близкий аналог позиции генерального директора *Прим ред*

Вскоре термин «реинжиниринг» потерял свой истинный смысл. Некоторые компании стали использовать его для общего обозначения изменений или как синоним всех своих действий по улучшению чего-либо — от перестройки информационной системы до изменения стратегии управления персоналом. Но они сохраняли непомерные ожидания от такого «реинжиниринга», а потерпев неудачу, обвиняли в ней само понятие. Когда у прессы прошел первый восторг по поводу новых идей, она стала подчеркивать неудачи и провозгласила, что эпохе реинжиниринга пришел конец. Но, несмотря на эту шумиху, компании, умело внедрявшие реинжиниринг, получали от него впечатляющую выгоду.

Ведь на самом деле реинжиниринг оказался весьма успешным. Более того, его потенциал еще не раскрыт полностью. С одной стороны, его только начинают осваивать в некоторых отраслях (например, в банковском деле и коммунальных услугах), которым до сих пор удавалось избегать принципиальных изменений своей деятельности; возможности реинжиниринга не исчерпаны даже в компаниях, работающих с этими идеями уже некоторое время. С другой стороны, новые технологии создают возможности для совершенно новой волны проектов реинжиниринга. В начале 1990-х реинжинирингу подвергались бэк-офис, производство и хранение. Теперь же его применяют во фронт-офисе там, где зарабатываются деньги: в разработках, продажах и маркетинге.

Реинжиниринг с момента своего возникновения тесно взаимодействует с информационными технологиями, которые, в свою очередь, дают возможность преобразования процессов, составляющих суть реинжиниринга. Это взаимодействие представляет собой симбиоз: без реинжиниринга информационные технологии почти не приносят результатов, а без информационных технологий реинжиниринг почти невозможен. В последние пять лет самой важной технологией, связанной с реинжинирингом, стало плани-

рование ресурсов компании (ERP — Entrepreneur Resource Planning) — интегрированная компьютерная система, поддерживающая не отдельные области деятельности, а целые бизнес-процессы. Компании, попытавшиеся внедрить систему ERP без предварительного (или одновременного) реинжиниринга своих процессов, были разочарованы скромными результатами. Напротив, компании, связавшие два этих направления деятельности — например, IBM, Owens Corning, Amoco и General Mills, — достигли удивительных результатов. Следующая волна реинжиниринга будет тесно связана с технологией, которая интегрирует не только корпоративные функции, но и целые корпорации.

Мы живем в век Интернета. Трудно вспомнить другое новшество, о котором бы столько писали и которое бы так расхваливали. Но компании смогут по-настоящему воспользоваться его возможностями, только если поймут, что и он должен быть связан с реинжинирингом.

Начало реинжинирингу положила фраза, произнесенная одним из нас в конце 1980-х: «Автоматизация беспорядка приводит к автоматизированному беспорядку». Если организация не переосмысливала свои действия, наложение на них новой технологии мало к чему приводило. Сегодня этот лозунг обновлен: «Если бизнес-процессы компании проводятся плохо, то ее веб-сайт это только подчеркивает». В отсутствие продуманных процессов электронная коммерция становится кошмаром, а не мечтой: обработка и выполнение заказов оказываются настолько сложны и ненадежны, что их с трудом выполняют обученные специалисты, а заставлять ни в чем не повинных клиентов заниматься этим без посредника просто жестоко. Продажи по Интернету требуют нового цикла реинжиниринга даже в компаниях, которые только что закончили предыдущий цикл.

Например, проведя реинжиниринг большинства своих процессов в середине 1990-х годов, IBM делает это снова; на

этот раз с целью приспособить те же процессы к электронной коммерции. Журнал Business Week признал эту связь между Интернетом и реинжинирингом в своем первом специальном отчете об электронном бизнесе и назвал внедрение электронной коммерции «электронным инжинирингом». Интернет требует новых методов работы, а реинжиниринг как раз может их создавать.

Первая волна реинжиниринга размыла границы между областями деятельности, чтобы сосредоточиться на целых бизнес-процессах, создающих всю реальную потребительскую ценность. Новая волна реинжиниринга на основе Интернета разрушает стены, разделяющие компании. Процессы не останавливаются у дверей фирмы. Разработка, планирование, прогнозирование продукции и множество других процессов объединяют разные по своему характеру компании; в этих процессах задействована работа и клиента, и поставщика. Интернет облегчает реинжиниринг этих межкорпоративных процессов, позволяя компаниям обмениваться информацией друг с другом.

Реинжинирингу предстоит еще многого достичь: все больше компаний хотят перестроить свою работу с клиентами и поставщиками. Помочь им — цель обновления и переиздания этой книги.

Когда нам предложили выпустить новое издание, мы внутренне застонали, подумав, что наша книга станет актуальной для нового поколения деятелей реинжиниринга только после полной ее переделки. Но потом мы с удивлением и радостью поняли, что написанное нами в 1992 году относится и к новому тысячелетию. Основные мотивации реинжиниринга — клиенты, конкуренция и изменения, о которых мы пишем в первой главе, — по-прежнему актуальны. Понятие процесса так же применимо во фронт-офисе и в разных компаниях, как и в бэк-офисе. Методы разработки процессов и роли владельца, лидера и команды разработчиков

процесса до сих пор эффективны. В целом нам пришлось сделать лишь небольшие редакционные изменения, чтобы добиться актуальности книги.

Однако для нового издания мы подготовили совершенно новый набор примеров (главы 10—12). В первоначальной версии книги мы писали об опыте первопроходцев реинжиниринга. Сегодня во многих случаях их превзошли последователи. В новом издании мы сосредоточились на примерах трех известных компаний: Duke Power, IBM и Deere. В значительной степени их лидирующие позиции на конец 1990-х объясняются успехом программ реинжиниринга.

Мы будем рады видеть среди читателей нового издания и старых друзей, и новых знакомых. Те, кто уже приобрел знания о реинжиниринге, многому научатся из новых примеров. А впервые открывающие для себя эту тему смогут начать с основ и по мере чтения ознакомиться с новейшими мнениями в данной области.

Мы надеемся, что наша работа принесет такую же пользу второй волне реинжиниринга, как и первой. Реинжиниринг — это всерьез и надолго: пока в мире не прекратятся изменения, он останется существенным инструментом бизнеса. Мы уверены, что эта книга проживет почти столько же, сколько и ее тема.

Глава 1
Кризис, с которым трудно справиться

Практически все руководители публично заявляют, что их компания должна быть очень гибкой, чтобы быстро реагировать на изменения рынка, рационально использовать ресурсы, создавать новые продукты и услуги в соответствии с техническим прогрессом, предлагать самую конкурентоспособную цену и предоставлять высочайшее качество и лучший сервис.

Почему же многим фирмам так и не удается достичь этих целей? Причина — в том, как они работают и почему именно таким образом. Примеры из практики показывают, что результаты компаний часто кардинально отличаются от ожидаемых.

— Мы были у производителя, который безуспешно старался быстро выполнять заказы клиентов. Как большинство компаний в данной отрасли, он использует многоступенчатую систему дистрибуции: фабрики отсылают готовые товары в головной центр дистрибуции, а тот направляет их в региональные центры дистрибуции (РЦД) — склады меньшего размера, которые получают и выполняют заказы клиентов. Один из РЦД относится к региону, в котором расположен головной центр; они даже находятся в одном

здании. Часто (и неизбежно) у региональных центров не оказывается товаров для выполнения заказа. Казалось бы, именно этот РЦД должен быстро получать недостающую продукцию из головного центра, дверь которого находится напротив. Но этого не происходит, ведь даже при срочном заказе этот процесс занимает *11 дней*: 1 день — РЦД извещает головной центр о необходимости запчастей; 5 дней — головной центр проверяет, выбирает и отправляет заказ; еще 5 дней — РЦД официально получает и сдает товары на склад, а затем выбирает и пакует заказ клиента. Одна из причин такой медлительности в том, что региональные центры дистрибуции оцениваются по сроку их реакции на заказы клиентов, а головной центр — по затратам на хранение и рабочую силу и по обороту запасов, так что спешка при выполнении срочного заказа повредит оценке эффективности головного центра. Следовательно, РЦД даже не пытается получить срочно необходимые товары от «шефа» на другой стороне коридора, а заказывает их доставку на следующее утро самолетом из другого РЦД. Каковы же затраты? Одна только авиаперевозка обходится в миллионы долларов каждый год; в каждом РЦД есть специальное подразделение для поиска товаров в других региональных центрах; а сами товары перевозят и обрабатывают больше, чем нужно. Все выполняют свою работу, но система в целом неэффективна.

— Часто отдельные звенья компании работают хорошо, но в ущерб ее общей эффективности. Однажды самолет крупной авиакомпании США остался в аэропорту А для ремонта, но ближайший подходящий механик работал в аэропорту Б. Менеджер из аэропорта Б отказался посылать механика в аэропорт А в тот же день,

чевать в гостинице за счет бюджета подразделения Б. Вместо этого механика отправили в аэропорт А на следующее утро, чтобы он произвел ремонт и вернулся в тот же день. Самолет стоимостью во много миллионов долларов простаивал, авиакомпания потеряла сотни тысяч, но бюджет подразделения Б не потерял $100 на оплату гостиницы. Этого менеджера нельзя назвать глупым или легкомысленным: он сделал именно то, что ему полагалось проконтролировал и минимизировал затраты на своем участке.

— Источником проблем часто становится необходимость сотрудничества и координации деятельности нескольких отделов компании Например, мы знаем производителя потребительских товаров, 13 отделов которого участвуют в процессе возвращения из розничной торговли непроданных товаров Отдел приемки принимает товары, склад заново оформляет их как запасы, служба управления запасами фиксирует их возвращение, отдел учета реализации корректирует комиссии, отдел общего бухучета обновляет финансовые записи и т.д. Но нет ни одного отдела или сотрудника, обязанного работать с возвращенными товарами в целом. Для каждого из участвующих отделов эти товары — неприоритетная и отвлекающая работа. И, что неудивительно, часто случаются ошибки. Возвращенные товары теряются на складе. Компания платит комиссионные с продажи *непроданных* товаров. И, что еще хуже, розничные операторы, не получившие ожидаемого кредита, сердятся — а это значит, что сведены на нет все усилия отделов продаж и маркетинга. Недовольные розничные операторы могут отказаться продвигать новую продукцию этого производителя. Кроме того, они откладывают оплату по счетам и часто платят только то, что считают своей

задолженностью после вычета стоимости возвращенных товаров Это вызывает неразбериху в отделе учета дебиторской задолженности производителя, так как платеж клиента не совпадает со счетом производителя В конечном итоге производитель оставляет все попытки разобраться, что же происходит По его собственной оценке, ежегодные потери от возврата товаров и соответствующих проблем выражаются сотнями миллионов долларов Иногда руководство пытается усовершенствовать нескоординированный процесс возврата товаров, но, как только удается добиться хорошей работы в одних отделах, в других возникают новые проблемы

— Компании часто не назначают ответственных даже за те участки работы, которые могут значительно повлиять на финансовые результаты Например, для официального одобрения нового важного лекарства фармацевтической компании понадобились результаты полевого исследования 30 пациентов, которые в течение недели принимали бы это лекарство Для получения этой информации компании понадобилось *два года* Четыре месяца ученый из компании разрабатывал стратегию исследования и определял, данные каких типов нужно собрать На само планирование исследования ушло только две недели, но другим ученым понадобилось четырнадцать недель на его проверку Затем в течение двух месяцев врач планировал и проводил интервью для найма других врачей, которые определили бы подходящих пациентов и дали им испытываемое лекарство. На получение разрешений от всех участвующих больниц понадобился месяц, причем основная часть времени была потрачена на ожидание ответов Врачам, которые должны были дать

не было стимула ускорить работу. Сбор заполненных ими бланков занял два месяца. Затем администратор исследования выслал бланки в отдел ввода данных, где приблизительно в 90% их были найдены ошибки. Бланки вернули разработчику протокола, который отправил их администратору исследования, тот — врачам, а они попытались исправить ошибки. В результате проведения собственного полевого исследования (а не официального процесса одобрения) компания за два года потеряла миллионы долларов прибыли на этом лекарстве, как до того на многих других. Но все равно никто в ней до сих пор не несет общей ответственности за проведение полевых исследований в целом.

Эти примеры выбраны из нашего опыта практически наугад. Такие компании не исключение, а правило. И они работают так вопреки желанию своих руководителей. В чем же причина?

Несмотря на утверждения некоторых критиков, компании малоэффективны не из-за лени сотрудников или нерадивости руководства — это убедительно опровергается нашими достижениями в промышленности и технологии за последние сто лет. По иронии судьбы, сегодня низкая эффективность компаний объясняется тем же, чем их прошлые успехи.

На протяжении XX века американские организации задавали темпы совершенствования продукции, производства и дистрибуции. Неудивительно, что эти компании стали организационными моделями для всего мира. Американские корпорации выпускали фабричные товары по доступным ценам, строили и эксплуатировали железные дороги, пересекающие континент, делали технологические изобретения, изменившие нашу жизнь, и создали наивысший уровень жизни в мире за всю его историю. Эффективность этих компаний и их преемников упала не из-за какого-то внутреннего дефекта,

а потому, что они не смогли больше приспосабливаться к стремительно меняющемуся миру и развиваться. Лежащие в основе их организации принципы подходили к условиям более ранней эпохи, а не нынешней.

Продвинутые технологии, исчезновение границ между национальными рынками и новые ожидания клиентов в связи с расширением выбора — причины устаревания целей, методов и основных принципов организации классической корпорации. Чтобы возродить способность компаний к конкуренции, нужно не заставлять их сотрудников больше работать, а научить их работать по-другому. А для этого и компании, и сотрудники должны отучиться от многих принципов и приемов, которые так долго приносили успех.

Вне зависимости от месторасположения, отрасли, технологической сложности продуктов и услуг для большинства сегодняшних компаний прототипом послужила булавочная фабрика, описанная в работе Адама Смита «Исследование о природе и причинах богатства народов», опубликованной в 1776 году. Философ и экономист Смит признал, что технология промышленной революции дала производителям беспрецедентные возможности увеличения производительности труда и, как следствие, снижения стоимости товаров не на несколько процентов (чего можно добиться, если убедить ремесленника работать быстрее), а в разы. В своей работе он объяснил то, что назвал принципом разделения труда.

В принципе Смита были воплощены его наблюдения о том, что некоторое число специализированных рабочих, выполняющих по одному этапу в производстве булавки, может изготовить в день гораздо больше булавок, чем такое же число рабочих общего профиля, делающих булавки каждый от начала и до конца. Смит пишет: «Один тянет проволоку, другой выпрямляет ее, третий обрезает, четвертый заостряет конец, пятый обтачивает один конец для насаживания головки; изготовление самой головки требует двух или трех

самостоятельных операций; насадка ее составляет особую операцию, полировка булавки — другую; самостоятельной операцией является даже завертывание готовых булавок в пакетики» Смит описал небольшую фабрику, где работало всего десять человек, но каждый из них выполнял лишь одну-две из 18 специализированных задач в производстве булавки. «Эти десять человек вырабатывали свыше 48 тыс. булавок в день. Но если бы все они работали в одиночку, независимо друг от друга, и не были приучены к этой специальной работе, то, несомненно, ни один из них не смог бы сделать и двадцати, а может быть, даже и одной булавки в день».

Такое разделение труда увеличило производительность изготовителей булавок в сотни раз. Это преимущество, по словам Смита, «зависит от трех различных условий: во-первых, от увеличения ловкости каждого отдельного рабочего; во-вторых, от сбережения времени, которое обыкновенно теряется на переход от одного вида труда к другому; и наконец, от изобретения большого количества машин, облегчающих и сокращающих труд и позволяющих одному человеку выполнять работу нескольких».

Современные авиакомпании, сталелитейные заводы, аудиторские фирмы и производители компьютерных чипов построены на центральной идее Смита — разделении или специализации труда с соответствующей фрагментацией работы. Чем крупнее организация, тем у́же специализация работника и тем больше отдельных шагов, на которые разделена работа. Это правило относится не только к производству. Например, страховые компании обычно назначают разных сотрудников для обработки каждой графы стандартизованного бланка.

Со временем американским компаниям лучше всех в мире стало удаваться воплощение принципов Смита в работе коммерческих организаций, хотя на момент первой публикации его исследования в 1776 году внутренний рынок американских товаров был весьма невелик. Американцев

насчитывалось всего 3,9 млн.; у них были плохие дороги и средства связи. Крупнейшим городом являлась Филадельфия с населением 45 000 человек.

Но за следующие 50 лет численность населения резко выросла, что привело к расширению внутреннего рынка. Например, количество жителей Филадельфии выросло в четыре раза, а крупнейшим городом стал Нью-Йорк (313 000 чел.). По всей стране стали появляться производственные предприятия.

Частично этот рост объясняется новаторскими изменениями в методах доставки товаров. В 1820-е годы американцы стали строить железные дороги, которые не только продолжали и ускоряли экономическое развитие, но и способствовали дальнейшему развитию технологии управления бизнесом. Именно железнодорожные компании изобрели бюрократическую систему современного бизнеса, что было значительным нововведением для того времени и имело большую важность для ситуации, в которой управление промышленными компаниями по мере их роста должно было выйти за рамки возможностей персонального контроля.

Чтобы избежать столкновений на одноколейных дорогах с движением в обоих направлениях, железнодорожные компании изобрели формализованные процедуры управления и необходимые для их выполнения организационную структуру и механизмы. Руководство создало правила на все мыслимые случаи, предельно ясно обозначило области ответственности и отчетности и продумало программы действий сотрудников в четком соответствии с правилами: только так можно было сделать работу одноколейки предсказуемой, бесперебойной и безопасной. «Программирование» людей для выполнения установленных процедур до сих пор остается сутью бюрократической системы. Действующие сегодня в большинстве компаний системы оперативного

управления и контроля воплощают принципы, введенные на железных дорогах 150 лет назад.

Следующие важные шаги к современной организации бизнеса сделали в начале XX века два первопроходца автомобильной индустрии: Генри Форд и Альфред Слоун.

Форд усовершенствовал концепцию Смита о разделении работы на небольшие повторяющиеся задачи. Вместо того чтобы нанимать квалифицированных сборщиков для создания целой машины, Форд ограничил задание каждого рабочего установкой одной ее части. Сначала рабочие сами переходили от одного сборочного стенда к другому; затем движущаяся сборочная линия — главное нововведение Форда — стала приносить работу к их местам.

Разделив сборку автомобилей на серию несложных заданий, Форд весьма облегчил ручной труд, но значительно усложнил координацию усилий работников и объединение результатов их работы в единое целое.

Эту проблему помог решить Альфред Слоун — преемник основателя General Motors Уильяма Дюранта. Слоун создал прототип системы управления, необходимой для фабричной системы Форда с ее повышенной эффективностью.

Успехи Форда и Дюранта в конвейерном производстве сделали необходимым и возможным появление огромных разветвленных организаций, объединявших разработку, производство, сборку и маркетинг. Но ни тот, ни другой так и не научились управлять этими организациями. Это особенно касается Дюранта: так как у GM было гораздо больше автомобилей и моделей, он постоянно обнаруживал, что компания произвела слишком много машин той или иной модели для существующих условий рынка или что нужно приостановить производство из-за недостатка сырья. Возглавив GM, Альфред Слоун довел до совершенства изобретенную Фордом систему; именно эту систему в целом сегодня называют массовым производством.

Слоун создал децентрализованные отделения. Менеджеры могли контролировать их из небольшой штаб-квартиры компании, отслеживая показатели производства и финансов. Было образовано по одному подразделению для каждой модели: Chevrolet, Pontiac, Buick, Oldsmobile и Cadillac, а также подразделения, производящие компоненты для производства — например, генераторы (Delco) и рулевые механизмы (Saginaw).

Если Форд применил принцип разделения труда к производству, то Слоун — к управлению. Слоун считал, что директорам компаний не нужен опыт работы в машиностроении или производстве: это могут контролировать специалисты. Вместо этого директора должны иметь опыт работы с финансами. Посмотрев на цифры — показатели продаж, прибылей и убытков, уровней запасов, доли рынка и т.д., — они должны определить эффективность подразделений компании и при необходимости принять соответствующие меры.

Нововведения Слоуна в менеджменте не только спасли General Motors от раннего забвения, но и разрешили проблемы, мешавшие расширяться другим компаниям. В системе Слоуна кроме специалистов в области машиностроения появились специалисты по маркетингу и финансовому менеджменту. Вслед за разделением ручного труда в цехах глава GM добился разделения труда профессионалов.

Последний шаг к созданию корпораций в их современном виде был сделан в США между окончанием Второй мировой войны и 1960-ми годами, в период колоссального экономического расширения. Менеджмент той эры воплощали режимы Роберта Макнамары в компании Ford, Гарольда Дженина в ITT и Реджинальда Джонса в General Electric. Путем тщательного планирования старшие менеджеры определяли, в каких направлениях бизнеса будут работать, как распределить капитал и какую доходность должны обеспечить

менеджеры направлений. Значительный штат контролеров, планировщиков и аудиторов компании был глазами и ушами директоров, собирая данные об эффективности подразделений и корректируя планы менеджеров направлений.

Эта организационная модель, разработанная в США после Второй мировой, быстро распространилась на Европу, а затем и на Японию Она была весьма удачной для периода интенсивного спроса и ускоряющегося развития и прекрасно подходила к обстоятельствам послевоенной эпохи.

Экономические условия тех времен определялись постоянным высоким спросом на товары и услуги на внутреннем рынке и за границей. Потребители, долгое время лишенные материальных благ из-за Великой депрессии и войны, с огромной радостью покупали все, что им предлагалось, редко требуя высокого качества и отличного сервиса. Любой дом, автомобиль или холодильник был бесконечно лучше, чем никакой.

В 1950-е и 1960-е годы главной заботой директоров были производственные мощности — способность удовлетворять постоянно растущий спрос. Если компания преждевременно наращивала чрезмерные производственные мощности, у нее могли возникнуть огромные долги. Недостаточные же или поздно созданные мощности не позволяли фирме производить достаточно продукции и могли нанести ущерб ее доле рынка. Для решения этих проблем компании усложняли системы составления бюджета, планирования и контроля.

Стандартная пирамидальная структура большинства компаний хорошо подходила к условиям активного роста, потому что можно было увеличивать ее масштаб, просто добавляя необходимое количество сотрудников на нижних уровнях, а затем — на руководящих уровнях выше.

Такая организационная структура также идеально подходила для контроля и планирования. Разделяя работу на операции, инспекторы могли обеспечить ее правильное выпол-

нение и постоянную загрузку работников, и этот процесс повторялся на всех ступенях иерархии. Бюджеты и планы было легко утверждать и отслеживать по отделам.

Благодаря такой форме организации обучение проходило быстро, так как сложных или трудных производственных задач было мало. Более того, с появлением новой офисной технологии в 1960-е годы у компаний появился стимул еще больше дробить работу «белых воротничков» на небольшие повторяющиеся задания, которые также можно было автоматизировать

Но с ростом количества заданий общие процессы производства продукта или предоставления услуги неизбежно усложняются, как и управление ими. Рост числа людей на среднем уровне компании — функциональных менеджеров, или менеджеров среднего звена — расплата за преимущества фрагментации работы и иерархическую организацию.

Еще одной помехой стало дистанцирование старшего руководства от потребителей продукта или услуги. Реакция клиентов на стратегию компании измерялась исключительно в цифрах.

Таковы корни корпорации в ее сегодняшнем виде, принципы, возникшие из необходимости и составляющие основу структуры нынешних компаний. Современные фирмы разделяют работу на небольшие бессмысленные задания, потому что именно так когда-то обеспечивалась эффективность. Они распыляют власть и ответственность в огромных бюрократических организациях, так как приучены именно к этому способу контроля разветвленных компаний Они противятся предложениям менять рабочие процедуры, потому что эти организационные принципы и порожденные ими структуры десятилетиями доказывали свою эффективность.

Но следует осознать, что старые методы ведения бизнеса на основе разделения труда, берущие начало со времен Адама Смита, уже неэффективны. Мир изменился. Современный

кризис конкурентоспособности вызван не временным экономическим спадом и не достижением низшей точки цикла деловой активности. Ведь мы больше не можем рассчитывать даже на предсказуемость этого цикла: процветание, спад, затем снова процветание. В сегодняшних обстоятельствах все стало непостоянным и непредсказуемым: рост рынка, потребительский спрос, темпы технологических изменений и характер конкуренции. Мир Адама Смита и типичные для него способы ведения бизнеса — вчерашний день.

Сегодня вместе и по отдельности действуют три силы, загоняющие компании все дальше на территорию, неизвестность которой пугает большинство директоров и менеджеров. Мы называем эти силы «три К» (C): клиенты (customers), конкуренция (competition), коренные изменения (change). Новыми их не назовешь, но их характеристики претерпели значительные изменения.

Посмотрим на три «К» и на их изменения, начиная с клиентов.

1. Власть переходит к клиентам

С начала 1980-х годов в США и других развитых странах произошла перестановка сил в отношениях продавца с покупателем: теперь клиенты диктуют поставщикам свои желания, способы, сроки доставки. Эта новая ситуация беспокоит компании, которые привыкли к условиям массового рынка.

На самом деле массовый рынок никогда не существовал, но основную часть XX века его *идея* создавала для производителей и поставщиков услуг — от автомобильной компании Генри Форда до компьютерной компании Томаса Уотсона* — полезную иллюзию, будто их клиенты более-менее одинаковы. Руководствуясь этим, компании могли предполагать, что

---

* Основатель компании IBM. *Прим. ред.*

их стандартный продукт или услуга — черная машина или большой компьютер — удовлетворят большинство клиентов. Даже недовольные все равно купили бы предлагаемое, потому что выбора практически не было: у поставщиков массового рынка в США было относительно немного конкурентов, предлагавших в основном очень похожие продукты и услуги. На самом деле у большинства клиентов не было недовольства: ведь они не знали, что можно купить что-то лучшее или просто другое.

Но теперь, при наличии выбора, клиенты — и потребители, и компании — уже не ведут себя одинаково, а требуют продуктов и услуг, разработанных под их уникальные потребности. Уже нет такого понятия, как «клиенты *в целом*»; есть только *этот* клиент — именно тот, с которым продавец имеет дело в данный момент и который может удовлетворять свои личные вкусы. Массовый рынок разделился на части, и некоторые из них представлены всего одним клиентом.

Отдельные клиенты (и потребители, и промышленные фирмы) требуют индивидуального подхода. Они ожидают продукции, приспособленной под их потребности, графиков доставки в соответствии с их планами производства или рабочими часами и удобных для них условий оплаты. Ряд факторов, действующих и по отдельности, и вместе, привел к переходу влияния на рынке от производителя к клиенту.

Ожидания клиентов в США взлетели до небес, когда на рынок ворвались конкуренты (многие — из Японии) с товарами лучшего качества по более низкой цене. Затем японцы вывели на рынок новые продукты, опередив многих американских производителей в их разработке или даже изобретении. При этом и уровень сервиса традиционных компаний не мог сравниться с японским. Это было массовое производство со знаком *плюс* — плюс качество, выбор, сервис и низкая цена.

В секторе обслуживания потребители ожидают и требуют большего, так как знают, что могут больше *получить*. Базы данных позволяют поставщикам услуг и розничным сетям отслеживать, в дополнение к основной информации о клиентах, их предпочтения и требования, закладывая тем самым новые основания конкурентоспособности.

Если клиент позвонит в Pizza Hut, чтобы заказать такую же пиццу с пепперони и грибами, как на прошлой неделе, то оператор спросит, не хочет ли клиент попробовать новое сочетание, и при утвердительном ответе отправит ему купоны на скидку с предложениями, приспособленными именно под его вкусы. Когда клиент звонит в сервисную службу Whirlpool, его звонок автоматически переключается на сотрудника, с которым он говорил в прошлый раз, — это создает ощущение личных отношений. Имея возможность собирать множество данных о своих клиентах, розничные операторы еще более усовершенствовали обслуживание. Один раз испытав превосходный сервис, клиенты уже не согласятся на меньшее.

Невероятная консолидация клиентов на некоторых рынках — рост мегадилеров в автомобильном бизнесе, несколько лидирующих сетей быстрого питания вместо тысяч независимых ресторанчиков и огромные дискаунтеры, потеснившие магазины в центре города, — тоже привела к глубоким изменениям в отношениях между продавцами и клиентами. Если на вывеске написано: «Oldsmobile, Nissan, Isuzu, Mercedes, Jeep, Honda и Saturn в магазине Джима Смита», то более выигрышная позиция в переговорах принадлежит Джиму Смиту, а не General Motors. Джим может выбирать из множества брендов, и поэтому компания General Motors нужна ему меньше, чем он нужен ей.

Угроза обратной интеграции также способствовала переходу власти от производителей к потребителям. Сейчас клиенты часто могут сделать для себя то, что раньше делали

поставщики; могут даже приобрести то же оборудование и нанять тех же людей. Они могут заявить: «Сделайте так, как хочу я, или мы сделаем это сами». Например, недорогая и легкая в освоении технология настольных издательских комплексов дает компаниям возможность самостоятельно выполнять задания, за которыми они раньше обращались в издательства и типографии.

Это относится не только к промышленным компаниям, но и к частным клиентам. Когда вкладчики поняли, что могут самостоятельно покупать те же первоклассные краткосрочные ценные бумаги, которые банки покупали на деньги их вкладов, многие из них уменьшили остатки на счетах с низкими процентами, лишив банки важного источника доходов.

Одной из причин перехода власти к клиентам стал легкий доступ к значительно большему количеству данных. Богатый информацией мир возник благодаря новым технологиям коммуникации. Кто угодно может зайти в Интернет или взять ежедневную газету и сравнить ставки по депозитам в разных банках по всей стране. Теперь потребитель точно знает, предлагает ли местный банк хорошие условия, а если нет, то где их найти. Автодилер сегодня должен учитывать, что любой его клиент прочитал соответствующий номер Consumer Reports («Потребительские отчеты»), сравнил цены и характеристики машин с помощью Интернета и отлично знает, сколько дилер заплатил производителю за автомобиль.

Компаниям, у которых сформировался менталитет массового рынка, труднее всего примириться с тем, что сегодня *важен каждый клиент*. Потеряв сегодня одного клиента, вы можете не найти ему замену. На протяжении 30 лет после Второй мировой войны предложение потребительских товаров было хронически недостаточным: компании не могли производить их в необходимом количестве по низким ценам, чтобы удовлетворить всех возможных клиентов. В результате

ненасытного спроса производители получили преимущество над покупателями.

Но нехватка потребительских товаров ушла в прошлое. Во всем мире сейчас работает больше производителей, что увеличило предложение потребительских товаров; а рост численности населения в развитых странах замедлился, уменьшив спрос. К тому же рынки многих продуктов достигли стадии зрелости. Холодильник, видеомагнитофон и компьютер сейчас есть почти у всех, кто этого хочет, и соответствующие отрасли теперь работают на замену этих товаров. Следовательно, потребители сегодня обладают огромной властью — иными словами, они могут проявлять большую разборчивость.

В двух словах, вместо расширяющихся массовых рынков прошлого у компаний сейчас есть клиенты — компании и отдельные потребители, — знающие, чего они хотят, сколько заплатят и как добиться этого на нужных им условиях. Таким клиентам не обязательно иметь дело с компаниями, которые не понимают и не улавливают этого принципиального изменения в отношениях клиента и покупателя.

2. Усиление конкуренции

Второе «К» — конкуренция. Когда-то все было просто: компания выводила на рынок приемлемый продукт или услугу по лучшей цене и продавала их. А теперь конкуренция не только возросла, но и стала разнообразнее.

Нишевые конкуренты изменили лицо практически всех рынков. Похожие товары продаются на разных рынках, и факторы конкуренции разнообразны: цена, выбор, качество или сервис до, во время либо после продажи. Из-за падения торговых барьеров ни одна компания не защищена от посягательств зарубежных конкурентов на ее долю на внутреннем рынке. Когда на одних и тех же рынках могут действовать конкуренты из Японии, Германии, Франции, России, Тайваня

и т.д., даже одна превосходящая всех по уровню компания может поднять конкурентный барьер для остальных по всему миру. Caterpillar соревнуется с Komatsu, DuPont — с Hoechst, Chase Manhattan — с Barclay's. Неэффективные компании вытесняются эффективными, которые предлагают самую низкую цену, высочайшее качество и лучший сервис, устанавливая новые стандарты для всех конкурентов. Предлагать нечто просто приемлемое уже недостаточно. Если компания не может идти наравне с лучшими мировыми игроками в своей категории, скоро она окажется за бортом.

Новые компании, не отягощенные организационным багажом и историей, могут выйти на рынок с продуктом или услугой нового поколения раньше, чем у существующих компаний окупятся затраты на разработку предыдущего поколения. Большие размеры уже не гарантируют неуязвимости, а каждой солидной компании сегодня нужно пристально следить за появлением новых: и тех, которые только что возникли, и тех, которые работают уже некоторое время, но пока еще по принципам своих основателей. По этому определению Sun Microsystems — все еще новая компания, как и Wal-Mart. Нововведение Sun Microsystems — рабочие станции — изменило ход истории для всех производителей компьютеров в мире. А Wal-Mart произвел революцию в розничной торговле.

Новые компании не придерживаются устоявшихся правил, а пишут новые. Wal-Mart не строился по образу и подобию Sears — он изобрел новые способы работы, которые приводят к лучшим результатам. Кажущиеся плюсы Sears — множество магазинов с хорошо обученными продавцами, устоявшиеся отношения с поставщиками, налаженные операционные и административные системы — превратились в минусы: они не могут дать результатов, которые Wal-Mart установил как новые стандарты конкуренции.

Технологии меняют характер конкуренции самым неожиданным образом. Например, в розничной торговле они

позволили производителям и розничным операторам (таким, как Procter&Gamble и Wal-Mart) осуществить взаимовыгодное объединение своих систем дистрибуции. Технологии также позволяют изобретать совершенно новые методы послепродажного обслуживания. Например, Otis Elevator Company разработала оригинальную компьютерную систему для выполнения сложной задачи круглосуточного обслуживания 93 000 лифтов и эскалаторов в Северной Америке: техники по ремонту прибывают на место, уже вооруженные информацией о характере проблемы и истории техобслуживания данного механизма. Такие компании, как Otis, используют технологии для нововведений при оптимизации взаимодействия с клиентами и расширяют границы возможного, тем самым повышая ожидания клиентов от всех компаний на рынке.

3. Происходят постоянные кардинальные изменения

Кардинальные изменения — третье «К». Изменились не только клиенты и конкуренты — метаморфозу претерпел сам характер изменений.

Во-первых, они стали повсеместными и постоянными; теперь это норма. Например, еще недавно компании по страхованию жизни предлагали только два его типа: срочное и пожизненное. Но сегодня они предлагают постоянно меняющийся широкий набор видов страхования и вынуждены создавать новые виды из-за постоянно растущего конкурентного давления.

Во-вторых, изменения происходят быстрее. Из-за глобализации экономики возникает больше конкурентов, которые могут выводить на рынок новые продукты и услуги. Скорость технологических изменений также способствует новаторству. Жизненные циклы продукции измеряются уже не годами, а месяцами. Ford в свое время создал «модель Т» для целого поколения людей, а цикл жизни выпущенного

сегодня компьютерного продукта может продлиться до двух лет, но вероятнее всего — 6—9 месяцев. Недавно одна пенсионная компания, воспользовавшись лазейкой в налоговом законодательстве, разработала услугу, ожидаемый срок жизни которой на рынке составил ровно три месяца. Предложив эту услугу всего на 30 дней позже, компания на треть сократила бы срок ее продажи. Это наглядный пример того, что сократились не только жизненные циклы товаров и услуг, но и время на разработку и выпуск новых продуктов. Если сегодня компании не действуют быстро, они обречены топтаться на месте.

В-третьих, теперь приходится внимательно следить за событиями во многих направлениях: ведь большинству директоров только кажется, что их компании оснащены эффективными «радарами» для распознавания изменений. Они обнаруживают главным образом ожидаемые изменения. Бренд-менеджеры одного известного нам производителя потребительских товаров старательно отслеживали отношение потребителей к его продукции. Результаты опросов показывали, что клиентам она очень нравится, однако доля рынка внезапно стала сокращаться. Выяснилось, что плохо организованный процесс выполнения заказов в компании раздражал розничных операторов и они отводили меньше площади под ее продукцию; но ни бренд-менеджеры, ни другие сотрудники компании не имели достаточной дальновидности, чтобы заняться этой проблемой.

Банкротство вызывают изменения, не совпадающие с сегодняшними ожиданиями компании. Но именно такими являются большинство изменений в условиях современного бизнеса.

Три «К» — клиенты, конкуренция и кардинальные изменения — создали новые условия, и становится все очевиднее, что организации, построенные для работы в одних обстоятельствах, нельзя эффективно улучшить при других.

Компании, создатели которых рассчитывали на массовое производство, стабильность и рост, невозможно улучшить для успеха в мире, где клиенты, конкуренция и изменения требуют гибкости и быстрой реакции.

Некоторые люди объясняют проблемы своих компаний факторами, на которые менеджмент не может повлиять: закрытием зарубежных рынков, низкой стоимостью капитала и хищнической ценовой политикой иностранных компаний, субсидируемых их правительствами. Такие люди возлагают вину на правительство с его неправильной экономической политикой, регуляцией и плохим управлением природными и человеческими ресурсами, обвиняют профсоюзы и недостаточно образованных, немотивированных работников.

Но если бы наша проблема объяснялась этими причинами, в упадке пребывали бы почти все компании. Однако это не так: Sears теряет свой рынок, а Wal-Mart процветает. У Honda, в отличие от GM, не возникает трудностей с производством автомобилей мирового класса в США. Отрасль страхования в целом теряет деньги, но некоторые компании, например Progressive Insurance, добиваются впечатляющих результатов. Почти в каждой отрасли, при одних и тех же правилах и игроках, несколько компаний опровергают своими успехами отговорки других.

Не поняв, почему у их компаний возникли проблемы, менеджеры не смогут принять меры для их решения. Некоторые считают, что достаточно выпускать актуальные продукты и услуги. Мы отвергаем эту точку зрения, потому что сроки жизни продуктов ограниченны: даже лучшие вскоре устаревают. Долгосрочный успех приносят не продукты, а процессы, их создающие. Хорошие товары не создают победителей; победителями становятся те, кто создает хорошие товары.

Кто-то полагает, что можно избавиться от трудностей, изменив стратегию: продать одно подразделение и приобрести другое, поменять свои рынки, освоить другое направление

работы; перераспределить активы или провести реструктуризацию путем выкупа контрольного пакета акций. Но такое мышление отвлекает компании от принципиальных изменений в их реальной деятельности и выдает глубокое презрение к повседневной работе. Компании — не совокупность активов, а люди, сотрудничающие в целях изобретения, изготовления, продажи товаров и предоставления услуг. Неудачи компаний вызваны тем, что их сотрудники недостаточно хорошо достигают этих целей. Иногда старшим менеджерам интереснее играть в магнатов, чем снисходить к обыденным подробностям обслуживания клиентов. Как сказал архитектор Мис ван дер Роэ, «Бог — в деталях». И хотя он говорил о зданиях, это наблюдение вполне применимо к управлению компанией.

Многие менеджеры объясняют проблемы компаний недостатками управления: если бы компаниями управляли по-другому, лучше, они бы процветали. Но ни одно из модных течений в менеджменте за последние 30 лет — управление по целям, диверсификация, анализ цепочки создания ценности, децентрализация, кружки качества, стандарт качества, реструктуризация, управление портфелем, матричное управление, одноминутный менеджмент — не помогло компаниям сохранить нужную конкурентоспособность. Наоборот, все это лишь отвлекало менеджеров от реальных задач.

Также есть мнение, что проблемы компаний решит автоматизация. Компьютеры и машины действительно ускоряют работу, и за последние 40 лет компании потратили миллиарды долларов на автоматизацию операций, которые прежде выполнялись вручную. Однако по сути эти операции остаются прежними, то есть не происходит принципиальных улучшений эффективности.

Наш диагноз проблем компаний прост и касается самой основы деятельности компании: мы предполагаем, что ор-

ганизация, которой лучше всех удается ее основная деятельность (изобретение товаров и услуг, их производство, поставки или продажа, выполнение заказов и обслуживание клиентов), переиграет своих конкурентов. Мы убеждены, что разница между компаниями-победителями и проигравшими в том, что первые лучше умеют выполнять свою работу. Тем, кто хочет выйти в победители, нужно изучить собственные методы работы, что не так просто, как может показаться.

Что мы имеем в виду под методами работы? Посмотрим на обычный процесс почти в каждой компании. Выполнение заказа начинается с его размещения и заканчивается доставкой товара и обычно состоит из десятка операций, выполняемых разными людьми в разных отделах. Сначала сотрудник по обслуживанию клиентов получает заказ, регистрирует его и проверяет его полноту и точность Затем заказ передается в финансовый отдел, где проводится проверка кредитоспособности клиента. После этого сотрудник торгового отдела решает, какую цену назначить. Далее заказ поступает в отдел контроля запасов для проверки наличия нужных товаров. В случае их отсутствия заказ направляется в отдел планирования производства Отдел управления складами разрабатывает график отгрузки. Транспортный отдел определяет метод перевозки (по железной дороге, грузовиком или самолетом) и выбирает маршрут и перевозчика. Отдел обработки продукции забирает товары со склада, проверяет точность заказа, пакует и грузит их. Транспортный отдел передает товары перевозчику, который доставляет их клиенту.

Несмотря на свою сложность, этот процесс имеет некоторые преимущества с точки зрения принципов разделения труда по Адаму Смиту и управленческого контроля и подотчетности по Альфреду Слоуну. Во-первых, для этих работ не нужно нанимать людей высокой квалификации, так как

каждый участник процесса выполняет одну четко определенную простую задачу; во-вторых, все они отчитываются по цепочке управления.

Но компаниям приходится мириться с некоторыми компромиссами при упрощении задач и строгом контроле над действиями сотрудников.

Во-первых, нет ответственного за целый процесс и его результат сотрудника или подразделения. Ни один из многочисленных участников процесса не может сказать клиенту, на какой стадии выполнения находится заказ и когда он будет доставлен.

Во-вторых, этот процесс подвержен ошибкам, что неизбежно при таком количестве людей, работающих над одним заказом независимо друг от друга.

Призывать сотрудников к соблюдению качества недостаточно. Даже если бы каждый выполнял свое задание идеально и в срок, процесс все равно шел бы медленно и с ошибками. Ведь заказ много раз переходит из рук в руки (в нашем случае девять раз, а при задержке из-за отсутствия товаров — еще больше), а каждая передача означает очереди, разные партии товаров и ожидание.

Более того, в классическом процессе выполнения заказов отсутствуют какие-либо элементы сервиса: из-за сложности процессов и участия разных отделов невозможно учитывать особые пожелания, отвечать на запросы и решать проблемы. Ни один сотрудник не уполномочен на это. Принятый заказ исчезает из поля зрения клиента и появляется только на последней стадии, что иногда случается нескоро.

Стремясь повысить эффективность своей фирмы, руководство часто не понимает, что улучшение отдельных звеньев процесса не решит общей проблемы — наоборот, это лучший способ гарантировать плохую эффективность и в дальнейшем Множество компаний пытается наладить отдельные этапы работы вместо перестройки всего ее процесса.

Основная мысль нашей книги заключается в том, что компаниям нужно строить свою работу уже не на основе разделения труда по Адаму Смиту. Ориентация на отдельные задачи устарела в мире современных клиентов, конкуренции и изменений. Теперь компании должны быть организованы на основе ключевых *процессов*.

О собственно процессах речь пойдет в остальных главах, но уже сейчас должно быть очевидно, почему компаниям нужно мыслить именно так, чтобы разобраться со сложной проблемой современного бизнеса. Уже можно увидеть, почему компании нуждаются в перестройке, а не в «косметическом ремонте».

Сегодня в большинстве фирм никто не контролирует процессы и даже мало кто думает о них. Есть ли компания с позицией вице-президента по выполнению заказов или доставке продукции клиентам? Скорее всего нет. Кто же следит за разработкой новой продукции? В этом участвуют все: отделы исследований и разработок, маркетинга, финансовый, производственный и так далее — но никто не отвечает за процесс в целом.

Сегодня компании состоят из функциональных «шахт», или «дымоходов», — вертикальных структур, построенных на узких отрезках процесса. Сотрудник, проверяющий кредитоспособность клиента, работает в кредитном отделе, который относится к финансовому подразделению. Складские работники, комплектующие заказ, скорее всего подчиняются вице-президенту по производству; но отгрузка — обязанность другого подразделения, логистики. Таким образом, участники процесса смотрят *внутрь* — в свой отдел и *вверх* — на своего начальника, но никто не смотрит *наружу* — на клиента. Современные проблемы с эффективностью компаний — неизбежные последствия фрагментации процесса.

Классические структуры со специализацией работы и фрагментацией процессов поддерживают существующее положение вещей, подавляя новаторство и творчество в ор-

ганизации. Если у сотрудника функционального отдела появляется новая идея — например, лучший способ выполнения заказов, — он сначала должен убедить в ее необходимости начальника, а тот — своего начальника, и так далее вверх по иерархии. Чтобы идея была принята, с ней должны согласиться все звенья этой цепочки, а убить ее может один-единственный отказ. С точки зрения разработчиков этой классической структуры, присущее ей сопротивление новшествам — не изъян, а защита от неоправданного риска.

Фрагментированные процессы и специализированные структуры компаний, созданных для более ранней эпохи, не реагируют также на масштабные изменения внешней среды. Существующая схема процессов построена на предпосылке, что условия будут меняться только в узких, предсказуемых пределах. Упразднив управление основной деятельностью и распределив ее между специализированными отделами, современные организации оказываются в положении, когда никто в них не может распознать значительные изменения, а если и распознает, то не может отреагировать.

Сегодня во фрагментированных организациях наблюдаются ужасающий отрицательный эффект масштаба. Этот отрицательный эффект проявляется не в прямых трудозатратах, а в накладных расходах. Например, если организации нужно изготавливать 100 изделий в час и каждый ее работник может сделать 10 изделий в час, то компании нужно 11 человек: 10 рабочих и 1 инспектор. Но если бы спрос на ее продукцию вырос в 10 раз — до 1000 изделий в час, компании понадобилось бы не 110 человек (в десять раз больше рабочих плюс по одному менеджеру на каждый десяток новых работников), а около 196 человек: 100 рабочих, 10 инспекторов, 1 менеджер, 3 помощника менеджера, 18 человек в отдел персонала, 19 — в отдел долгосрочного планирования, 22 — в отдел аудита и контроля и 23 — в отдел организации групповой работы и ускорения заказов.

Причина отрицательного эффекта масштаба — не в расширении бюрократии и раздувании штата: это скорее следствие. Причина скорее в том, что мы называем «школой управления имени Шалтая-Болтая». Компании берут естественный процесс (например, выполнение заказов) и разбивают его на множество мелких частей — отдельных заданий для сотрудников функциональных отделов. Затем компании приходится нанимать всю королевскую конницу и всю королевскую рать, чтобы все эти фрагменты собрать. Эта конница и рать — аудиторы, диспетчеры, контролеры, сотрудники по связям, инспекторы, менеджеры и вице-президенты. Они — всего лишь клей для скрепления людей, выполняющих реальную работу: проверяющих кредитоспособность, выбирающих и отгружающих товары. Во многих компаниях прямые трудозатраты уменьшились, но накладные резко возросли. Иными словами, там больше платят за клей, чем за реальную работу, а это верный путь к проблемам.

Негибкость, невосприимчивость, невнимание к клиентам, сосредоточенность на работе как таковой, а не на результатах, бюрократический паралич, отсутствие новаторства и высокие накладные расходы — наследие бизнес-моделей прошлого. Эти характеристики не появились ниоткуда — они существовали в таких организациях всегда. Но до недавних пор компании могли особенно о них не беспокоиться. Если затраты росли, их можно было переложить на клиентов, у которых все равно не было выбора. Если новые продукты выводились на рынок медленно, клиенты ждали. Важной обязанностью менеджера было управление ростом, а остальное не имело значения. Но теперь, когда рост прекратился, остальное приобрело большое значение.

Проблема в том, что уже наступил двадцать первый век, а основы наших компаний были основаны в девятнадцатом, чтобы эффективно работать в двадцатом.

Глава 2
Реинжиниринг: путь к изменениям

На просьбу дать короткое определение реинжиниринга мы отвечаем: его суть в том, чтобы начать сначала. К реинжинирингу *не относятся* корректировки уже существующего и постепенные изменения, не затрагивающие основных структур, или заделывание отдельных дыр в имеющихся системах. Реинжиниринг — это отказ от устоявшихся процедур, свежий взгляд на работу по созданию продукта или услуги и предоставлению ценности клиенту. Это поиск ответа на вопрос: «Если бы я заново создавал эту компанию сегодня, учитывая мои нынешние знания и современные технологии, какой бы она стала?»

Подобное неформальное определение подходит для частной беседы, так как дает представление о реинжиниринге. Но тем, кто хочет провести реинжиниринг в своей компании, нужно знать больше.

Как компания проводит реинжиниринг своих бизнес-процессов? С чего ей начать? Кто должен в этом участвовать? Откуда берутся идеи радикальных преобразований?

Мы наблюдали за компаниями, шедшими путем проб и ошибок; мы консультировали компании, совершавшие изменения, и следили за многими другими. На основе их и нашего опыта возникла концепция реинжиниринга компа-

ний, а после доработки — продуман процесс перестройки компании. Для выполнения этого процесса был создан ряд методов. Это не готовые формулы, а инструменты, которые могут пригодиться компаниям для перестройки их методов работы.

Нас обнадежил опыт использования этих методов. Их разумное и творческое применение может привести к потрясающему повышению эффективности. Эта книга раскрывает понятие реинжиниринга компании и учит его успешному воплощению.

Формальное определение реинжиниринга

Для начала нужно найти лучшее определение. По сути, реинжиниринг — это принципиальное переосмысление и радикальная перестройка бизнес-процессов для достижения кардинальных улучшений критических современных показателей эффективности: стоимости, качества, сервиса и оперативности. В этом определении содержится четыре ключевых слова.

Ключевое слово: принципиальный

Первое ключевое слово — «принципиальный». В процессе реинжиниринга бизнесмены должны задать себе основные вопросы о своих компаниях и работе: почему мы делаем именно это? И почему именно таким образом? Это заставляет рассмотреть неписаные правила и предположения, лежащие в основе работы. И часто эти правила оказываются устаревшими, ошибочными или неподходящими.

Приступая к реинжинирингу, нельзя принимать что-либо на веру; остерегайтесь предположений, уже заложенных в основу большинства процессов. Спрашивая: «Как эффективнее проверять кредитоспособность клиентов?», вы делаете предположение, что такая проверка вам нужна. Но во многих случаях стоимость проверки может даже превышать

убытки из-за невозврата долгов, которые она призвана предотвратить. Сначала реинжиниринг определяет, *что* компания должна сделать, а потом — *как* это сделать. При этом ничто не принимается на веру; реинжиниринг игнорирует существующее положение вещей и сосредоточивается на том, каким оно *должно* быть.

Ключевое слово: радикальный

Наше второе ключевое слово, «радикальный», происходит от латинского radix — «корень». Для радикальной перестройки нужно обнаружить корень проблем: не делать поверхностных изменений, не корректировать уже имеющиеся структуры и процессы, а отбросить старое. В реинжиниринге радикальная перестройка означает отказ от всех существующих структур и процедур и изобретение совершенно новых способов выполнения работы. Суть реинжиниринга — в *перестройке* компании, а не в улучшении, усовершенствовании или модификации.

Ключевое́ слово: кардинальный

Реинжиниринг — это не мелкие или постепенные улучшения, а скачкообразный рост эффективности. Если компания отстает на 10% от плановых показателей, если ее затраты на 10% выше необходимых, качество на 10% ниже нужного, а сервис надо улучшить на 10%, то реинжиниринг ей *не нужен*. Из 10%-ной ямы ее могут вытащить обычные методы: от повышения морального духа сотрудников до программ постепенного улучшения качества. Реинжиниринг следует применять только при необходимости решительных мер. Для незначительных изменений можно провести небольшие корректировки, а для кардинальных улучшений требуется взорвать старое и заменить его чем-то новым.

На основе своего опыта мы выделили три типа компаний, занимающихся реинжинирингом.

Первый тип — компании с серьезными проблемами. У них нет выбора. Если затраты фирмы на порядок выше, чем у конкурентов или в ее бизнес-модели, если клиенты жалуются на ужасный сервис, а количество неудачных товаров во много раз выше, чем у соперников, — иными словами, если требуются многократные улучшения, — то этой фирме, несомненно, нужен реинжиниринг. Пример — Ford Motor Company в начале 1980-х.

Второй тип — компании, руководство которых предвидит надвигающиеся проблемы. Пример — Aetna Life & Casualty в первой половине 1980-х. Пока еще финансовые результаты кажутся удовлетворительными, но на горизонте уже сгущаются тучи: новые игроки, изменения в требованиях или характеристиках клиентов, смена законодательных требований или экономических условий — все это грозит разрушить сами основы успеха компании. Благодаря своей проницательности такие компании приступают к реинжинирингу еще до начала неприятностей.

Компании в третьей группе находятся в расцвете сил. Ни в ближайшем, ни в обозримом будущем трудностей не предвидится, но руководство ставит масштабные цели и проводит активную политику. Примеры — Hallmark и Wal-Mart. Такие фирмы рассматривают реинжиниринг как возможность увеличить отрыв от конкурентов. Повышая свою эффективность, они стремятся еще более поднять планку и снова усложнить жизнь всем соперникам. Конечно, непросто заниматься реинжинирингом, находясь в сильной позиции. Зачем переписывать правила игры, если вы уже выигрываете? Признаком действительно успешной компании считается ее готовность отказаться от того, что долгое время приносило успех. По-настоящему великая компания никогда не бывает довольна существующим положением дел и с готовностью отказывается от давно зарекомендовавших себя методов, надеясь и ожидая придумать нечто лучшее.

Иногда мы образно объясняем различия между тремя этими видами компаний. Перед первыми выросла стена, они врезались в нее и сильно пострадали. Компании во второй категории мчатся по дороге, но в свете фар к ним что-то приближается. Может, это стена? Компании в третьей категории едут в ясный день, и препятствий вокруг не видно. Они решают: самое время остановиться и построить стену для остальных.

Ключевое слово: процессы

Четвертое ключевое слово — «процессы» — самое важное в нашем определении, но именно с ним у большинства возникают основные трудности. Большинство деловых людей ориентируется не на процессы, а на все остальное — задачи, людей, структуры.

Мы определяем бизнес-процесс как комплекс действий, в котором на основе одного или более видов исходных данных создается ценный для клиента результат. В первой главе примером этого процесса было выполнение заказа: он принимается как исходные данные и приводит к доставке заказанных товаров. Иными словами, их доставка клиенту — та самая ценность, которую создает процесс.

Под влиянием концепции Адама Смита о разделении работы на простейшие задачи и назначении отдельных специалистов для их выполнения современные компании и их менеджеры сосредоточиваются на отдельных задачах: получении бланка заказа, выборе товаров на складе и т.д., обычно упуская из виду более важную цель — передачу товаров заказавшему их клиенту. Отдельные задачи этого процесса важны, но клиенту нет до них дела, если процесс в целом оказывается неэффективным и ожидаемое не выполняется.

Реинжиниринг на практике

С помощью трех примеров реинжиниринга мы покажем, как это работает. При этом следует помнить о четырех ключевых словах, характеризующих реинжиниринг — «принципиальный», «радикальный, «кардинальный», «процесс»; особенно важно последнее слово. Последние 200 лет на организационную структуру компаний влияет мышление на основе отдельных заданий — разделение работы на простейшие компоненты и их передача специализированным работникам. Но некоторые фирмы уже начинать мыслить на основе процессов. Это иллюстрируют радикальные изменения в таких крупных корпорациях, как IBM Credit, Ford Motor и Kodak.

IBM Credit

Наш первый пример взят из практики IBM Credit Corporation, стопроцентной дочерней компании IBM; если бы она была независимой, то попала бы в сто лучших компаний сферы услуг по версии журнала Fortune. IBM Credit занимается финансированием покупки продуктов и услуг, предлагаемых IBM Corporation. Это крайне прибыльный бизнес, и корпорация ценит это направление.

В первые годы IBM Credit работала по старинке. Когда торговый представитель IBM приносил запрос на финансирование, его направляли к одному из 14 сотрудников, сидевших за столом в конференц-зале компании. Этот сотрудник записывал заявку на финансирование на листе бумаги. Это был шаг 1.

Шаг 2: документ переправлялся в кредитный отдел, где специалист вводил информацию в компьютерную систему и проверял кредитоспособность потенциального заемщика, вносил результаты в документ и отправлял его дальше — в юридический отдел.

Шаг 3: юридический отдел вносил необходимые изменения в стандартный кредитный договор и прилагал его к бланку запроса.

Шаг 4: запрос отправлялся специалисту по ценам, который вводил данные в особую таблицу, чтобы определить ставку процента для клиента. Затем он записывал ставку на листе бумаги, который вместе с остальными доставляли в отдел делопроизводства.

Шаг 5: администратор отдела делопроизводства на основе всей этой информации составлял письмо с предложением, которое можно было доставить торговому представителю по Federal Express.

Обычно весь процесс занимал шесть дней, а иногда растягивался на две недели. Торговые представители IBM считали этот срок чрезмерным, так как за шесть дней клиент мог найти другой источник финансирования, принять предложение другого продавца или просто передумать. Поэтому представители часто звонили с вопросом: «На какой стадии мой запрос и когда вы дадите ответ?» Конечно, этого никто не знал, так как запрос находился где-то в процессе обработки.

Пытаясь улучшить процесс, в IBM Credit испробовали несколько средств. Например, в компании был образован контрольный отдел, чтобы туда стекалась информация о статусе запроса. После выполнения своей задачи каждый отдел не передавал запрос дальше, а возвращал его в контрольный отдел, где администратор фиксировал завершение каждого шага, прежде чем отправить документы на следующую стадию. Теперь контрольный отдел знал, на какой стадии находится каждый запрос в этом лабиринте, и мог дать торговому представителю требуемую информацию. Но расплатой за это стало увеличение срока обработки запросов.

В конце концов два старших менеджера IBM Credit провели мозговой штурм. Они взяли запрос на финансирование и сами прошли с ним все пять шагов, попросив персонал каждого отдела отложить другие дела и обработать этот запрос как обычно, но без задержек из-за выполнения другой работы.

Выяснилось, что для выполнения самой работы требуется всего *девяносто минут*. Остальное время — в среднем уже более семи дней — занимала передача документа из одного отдела в другой. Руководство начало рассматривать суть вопроса — общий процесс кредитования — и обнаружило, что, если бы компания каким-то чудом смогла удвоить производительность каждого сотрудника, общее время выполнения уменьшилось бы всего на 45 минут. Проблема заключалась не в задачах и выполнявших их людях, а в структуре самого процесса. Иными словами, менять нужно было весь процесс, а не отдельные шаги.

В конечном итоге специалистов узкого профиля в IBM Credit (проверяющих кредит, специалистов по ценам и т.д.) заменили сотрудниками общего профиля. Теперь заявку не пересылали из отдела в отдел, а всего один сотрудник — менеджер сделки — обрабатывал ее с начала до конца.

Как же он смог заменить четырех специалистов? Схема старого процесса была основана на глубоко укоренившемся (и не сразу выявленном) предположении, что каждый запрос уникален и сложен в обработке и требует вмешательства четырех квалифицированных специалистов; руководство рассчитывало на самые трудные заявки, которые только могло себе представить. Но в действительности большинство запросов были простыми и понятными. Тщательно исследовав работу специалистов, старшие менеджеры IBM Credit обнаружили, что в основном она была канцелярской: достать шаблоны договоров из папки, найти кредитный рейтинг корпоративного клиента в базе данных, ввести цифры в стандартную модель... Эти задания вполне по силам одному человеку при использовании несложной компьютерной системы, дающей доступ ко всем данным и инструментам, которыми пользовались прежние специалисты.

В IBM Credit разработали также новую компьютерную систему для поддержки менеджеров сделки. В большинстве

ситуаций она дает необходимые подсказки. В действительно трудных ситуациях они могут получить помощь у небольшой группы опытных специалистов — экспертов по проверке кредита, ценообразованию и т.д. Но даже здесь передача работы из рук в руки исчезла, потому что менеджер сделки и привлекаемые им специалисты работают одной командой.

Благодаря такой перестройке процесса эффективность IBM Credit кардинально улучшилась: *семидневный* срок обработки запроса сократился до *четырех часов*. И для этого не понадобилось увеличивать штат, а наоборот, удалось его немного сократить. В то же время количество обрабатываемых заявок возросло в 100 раз — именно *в сто раз*, а не на сто процентов.

Это достижение IBM Credit — сокращение срока цикла обработки на 90% и увеличение производительности в сто раз — прекрасно соответствует нашему определению реинжиниринга. Компания вышла на *кардинально* новый уровень эффективности, *радикально* изменив целый *процесс*. В IBM Credit не задавались вопросами: «Как улучшить вычисление расценки на финансирование? Как усовершенствовать проверку кредитоспособности?» Более того, в процессе этого радикального изменения компания опровергла предположение, что для выполнения специализированных шагов ей нужны специалисты.

Ford Motor Company

Наш второй пример реинжиниринга связан с изменениями процесса, относящегося к другой категории. Мы определили процесс как серию действий, дающих потребителю ценность, а примерами было выполнение заказов и кредитование. Однако клиент процесса — не обязательно клиент компании. Клиент может быть частью компании: например, в процессе закупок или приобретения материалов клиент — производ-

ственный отдел. Ford Motor Company на своем опыте знает, что реинжиниринг применим и к этим процессам.

В начале 1980-х годов Ford, как многие американские компании, искал способы снизить накладные и административные издержки. В компании считали, что их можно сократить, среди прочего, в отделе кредиторской задолженности, оплачивавшем счета от поставщиков Ford. В то время в отделе кредиторской задолженности Ford по Северной Америке работало более 500 человек. Руководство полагало, что использование компьютеров для автоматизации некоторых функций позволит сократить персонал отдела на 20% — до 400 человек. По нашему определению, это постепенное улучшение путем автоматизации ручного процесса не является реинжинирингом. Но менеджеры Ford считали, что 20% — довольно хороший показатель, пока не посетили компанию Mazda.

Незадолго до этого Ford приобрел пакет акций этой японской корпорации. И обнаружилось, что в ней кредиторской задолженностью занималось всего *пять* человек. Такой разительный контраст — 500 человек в Ford и 5 в Mazda — нельзя было объяснить меньшими размерами Mazda, командным духом, песнями компании или совместной утренней гимнастикой. Было ясно, что автоматизация для сокращения персонала на 20% не поставит Ford на одинаковый уровень издержек с Mazda, так что директорам Ford пришлось переосмыслить весь процесс, в котором участвовал отдел кредиторской задолженности.

Это решение стало переломным в мышлении Ford, так как компания может производить реинжиниринг только *бизнес-процессов*, а не возникших для их выполнения административных *организаций*. Нельзя провести реинжиниринг отдела кредиторской задолженности, так как это не процесс, а организационный продукт определенной модели процесса. Это группа клерков, сидящих в кабинете и передающих друг

другу бумаги. Реинжинирингу могут подвергнуться не *они сами*, а *задачи*, которые они решают. После реинжиниринга их действия будут реорганизованы соответственно требованиям нового рабочего процесса.

Невозможно переоценить важность этого критического различия — сосредоточения на перестройке принципиально важного бизнес-процесса, а не отдела или других организационных единиц. Направив усилия по реинжинирингу на организационную единицу, вы обрекаете их на провал; но после реинжиниринга реального рабочего процесса станет очевидно, какой на самом деле должна быть организационная структура. Вероятно, она не будет очень похожей на старую; могут даже исчезнуть некоторые отделы или другие организационные единицы, как произошло в Ford.

В конечном итоге Ford провел реинжиниринг не отдела кредиторской задолженности, а процесса снабжения. В его ходе компания получала исходную информацию в виде заказа, например, от завода на покупку деталей, и предоставляла этому заводу (клиенту процесса) купленные и оплаченные товары. Процесс снабжения включал функцию кредиторской задолженности, а также охватывал закупки и получение комплектующих.

Старый процесс приобретения деталей в Ford был вполне традиционным. Сначала отдел закупок посылал поставщику заказ на покупку и копию в отдел кредиторской задолженности. Поставщик отгружал товары и посылал счет также в отдел кредиторской задолженности. По прибытии товаров в Ford клерк в приемном отделении заполнял бланк с описанием товаров и передавал его в тот же отдел.

Теперь в этом отделе было три документа, относящихся к этим товарам: заказ на покупку, бланк приемки и счет. Если все они совпадали, сотрудник отдела давал разрешение на оплату. Так происходило в большинстве случаев, но иногда в процесс вмешивался закон Вильфредо Парето.

Парето, итальянский экономист начала XX века, сформулировал так называемое «правило 80/20» (его официальное название — «закон неравномерного распределения»). По этому правилу только 20% исходной информации вызывает 80% усилий, потраченных в каком-либо процессе. Сотрудники отдела кредиторской задолженности Ford тратили львиную долю рабочего времени на разрешение тех нечастых ситуаций, когда документы — заказ на покупку, бланк приемки и счет — не совпадали Иногда на отслеживание и выяснение несовпадений требовались недели.

Новый процесс погашения кредиторской задолженности в Ford радикально отличается от старого. Отдел кредиторской задолженности уже не сверяет заказ на покупку со счетом и бланком приемки, так как в новом процессе счета нет вообще. Это привело к кардинальным изменениям: теперь в оплате поставщиков Ford участвует не 500, а всего 125 человек.

Новый процесс выглядит так: когда в отделе закупок выписывают для поставщика заказ на покупку, этот заказ одновременно вводится в онлайновую базу данных. Поставщики, как и раньше, посылают товары в приемное отделение. По прибытии товаров сотрудник приемного отделения проверяет с помощью компьютера, соответствует ли полученная партия заказу в базе данных. Если да, то он принимает товары и отмечает со своего терминала в базе данных их получение, а компьютер автоматически проводит оплату поставщику в соответствующий срок. Если же нет, то сотрудник отказывается от этой партии и возвращает ее поставщику.

Основная концепция этих изменений проста. Раньше разрешение на оплату давал отдел кредиторской задолженности, а теперь — приемное отделение. Старый процесс включал много сложностей и ухищрений: поиски, картотеку незаконченных вопросов, напоминания — иными словами,

у 500 сотрудников было достаточно работы. В новом процессе этого нет; он даже близок к тому, чтобы вообще исключить саму потребность в отделе кредиторской задолженности. В некоторых направлениях работы Ford (например, в подразделении двигателей) в отделах кредиторской задолженности работает всего 5% от прежнего числа людей. Для работы с исключительными ситуациями остается только небольшая группа.

Процесс реинжиниринга в Ford нарушил ранее принятые там жесткие правила. В каждой компании есть такие глубоко укоренившиеся правила — писаные или неписаные.

Например, правилом номер один в отделе кредиторской задолженности Ford было: «Мы платим, только когда получаем счет». Хотя это правило редко произносилось вслух, именно на нем был построен старый процесс. Чтобы разрушить его, надо было отказаться от счетов. Теперь правило стало таким: «Мы платим, когда получаем *товары*». Замена всего одного слова — «счет» на «товары» — заложило основу для важных подвижек. Сегодня в компании происходят и другие процессы в результате изменения одного слова в старых правилах.

Например, на одном из заводов Ford по производству грузовиков в правиле «Мы платим, когда получаем товары» сделали еще одну поправку: «Мы платим, когда *используем* товары». Компания заявила одному из поставщиков тормозов: «Ваши тормоза нам нравятся, мы будем и дальше устанавливать их на свои грузовики; но пока мы этого не сделаем, это *ваши* тормоза. Они становятся нашими, только когда мы их используем; именно тогда мы их и оплатим. Мы будем оплачивать ваш счет каждый раз, когда с конвейера сходит грузовик с вашими тормозами». Это изменение еще больше упростило процедуры закупки и получения деталей в Ford. (Оно дало и другие выгоды — от снижения запасов до оптимизации потока денежных средств.)

Новый процесс приобретения тормозов отменил и еще одно правило в Ford, по которому у компании всегда должно быть несколько источников поставок. Новое правило, по крайней мере в случае с тормозами, гласит: «У нас будет *один* поставщик, и мы будем очень тесно с ним сотрудничать».

Может возникнуть вопрос: а почему поставщик тормозов согласился на это изменение? Ведь теперь он, по сути дела, финансирует запасы Ford. Что поставщик выигрывает от этой новой договоренности?

Во-первых, теперь он получает от Ford *все* заказы на тормоза для грузовиков, а не только их часть. Во-вторых, поставщику теперь известен график производства Ford и ему больше не нужно полагаться на ненадежные прогнозы собственного торгового штата. Он может лучше планировать собственное производство и снизить свои запасы.

Перестройка снабжения в Ford и в IBM Credit иллюстрирует еще одну характеристику настоящего реинжиниринга: эти изменения были бы невозможны без современных информационных технологий. Обе компании не модифицировали старые, а внедрили совершенно новые процессы, которые не смогли бы существовать без современных ИТ.

Например, в рассмотренном выше случае в процессе снабжения после реинжиниринга без онлайновой базы данных по заказам сотрудник приемного отделения не смог бы давать разрешение на оплату поставщику по прибытии товаров. Он не имел бы ни малейшего понятия, какие именно товары заказал Ford; ему пришлось бы предположить, что именно они были заказаны, и принять их, а отделу кредиторской задолженности нужно было бы сверять бланк приемки, заказ на покупку и счет-фактуру. Теоретически отдел закупок мог бы отсылать копию каждого заказа во все приемные отделения компании, а их сотрудники — сверять с ним полученные товары, но такая система на основе документации непрактична. Технологии позволили Ford создать радикально

новый метод работы. А в IBM Credit технологии дают сотрудникам общего профиля легкий доступ к информации, которой раньше могли пользоваться только специалисты.

Информация — *незаменимый фактор* в реинжиниринге. Без ИТ реинжиниринг процесса неосуществим.

Kodak

Еще один пример реинжиниринга — процесс разработки продукции, созданный компанией Kodak в ответ на вызов конкурента В 1987 году фирма Fuji, главный соперник Kodak, объявила о создании нового одноразового 35-мм фотоаппарата его покупали уже с заряженной пленкой, использовали один раз и возвращали производителю, который проявлял пленку и разбирал фотоаппарат на части для повторного использования. У Kodak не было подобного продукта даже на стадии разработки, а при традиционном процессе на выпуск такого товара понадобилось бы 70 недель. Эта задержка дала бы Fuji огромную фору и преимущество на новом рынке. Чтобы значительно сократить время вывода нового товара на рынок, Kodak провел реинжиниринг процесса разработки продукции.

Большинство процессов разработки продукции являются или последовательными, что их замедляет, или параллельными, что тоже их замедляет, но по другой причине. В последовательном процессе разработки люди или группы, работающие над какой-либо частью продукта, ждут завершения предыдущего этапа, прежде чем начать свой. Например, сначала свою работу делают конструкторы корпуса фотоаппарата, за ними — разработчики затвора, затем — разработчики механизма прокрутки пленки и т.д. Неудивительно, что процесс затягивается.

При параллельной разработке все части фотоаппарата конструируются одновременно, а в конце интегрируются. Но с этим методом тоже возникает проблема· обычно подсистемы не под-

ходят друг к другу — потому что, работая над проектом, группы вносят в него свои изменения (часто к лучшему), о которых, однако, не сообщают другим. Потом, когда фотоаппарат уже должен быть готов к производству, конструкторам приходится возвращаться к исходной точке.

Старый процесс разработки продукции в Kodak был частично последовательным и частично параллельным, но в целом медленным. Разработка фотоаппарата происходила параллельно и включала все проблемы такого процесса, а разработка производственного оборудования проводилась последовательно под конец. Инженеры-технологи Kodak приступали к работе лишь через 28 недель после начала разработки продукта.

Kodak провел реинжиниринг процесса разработки продукции путем новаторского использования технологии под названием CAD/CAM (система автоматизированного проектирования / автоматизированное производство). Эта технология позволяет инженерам проектировать на рабочих станциях, а не за чертежными столами. Работа за компьютером уже сама по себе повысила бы производительность отдельных конструкторов, но на процесс в общем такое использование технологии повлияло бы лишь незначительно.

Технология, позволившая Kodak провести реинжиниринг своего процесса, — интегрированная база данных разработки продукции Каждый день эта база собирает работу каждого инженера и объединяет все отдельные усилия в целое. Каждое утро разработчики — группы и отдельные люди — проверяют по базе данных, не создала ли чья-то вчерашняя работа проблему для них или для общей конструкции Если это так, то они решают проблему *немедленно*, а не через недели или месяцы зря проделанной работы. Более того, теперь инженеры-технологи могли начинать проектирование оборудования уже на десятой неделе процесса разработки, как только конструкторы придали какую-то форму прототипу продукта.

Новый процесс Kodak под названием «комплексное проектирование» широко используется в аэрокосмической и автомобильной промышленности, а сейчас его осваивают и производители потребительской продукции. С помощью комплексного проектирования Kodak почти вдвое сократил период от появления концепции до производства одноразового 35-мм фотоаппарата. Более того, после реинжиниринга появилась возможность привлекать к этому процессу разработчиков оборудования для изготовления продукта, чтобы создать конструкцию, которую легче и дешевле производить. Благодаря всему этому Kodak сократил затраты на оборудование и производство одноразового фотоаппарата на 25%.

Повторяющиеся темы реинжиниринга

Три приведенных выше примера иллюстрируют настоящий реинжиниринг Эти примеры иллюстрируют четыре обязательные характеристики реинжиниринга и соответствуют нашему определению: реинжиниринг — *принципиальное* переосмысление и *радикальная* перестройка бизнес-*процессов* для достижения *кардинальных* улучшений критических современных показателей эффективности: стоимости, качества, оперативности и сервиса.

Ниже перечислены общие для этих примеров характеристики, которые будут рассмотрены более подробно в других главах.

— *Ориентация на процесс.* Компании IBM Credit, Ford и Kodak достигли улучшений не выполнением узких задач и не работой внутри предопределенных организационных границ, а путем рассмотрения целого процесса — будь то кредитование, снабжение или разработка продукции, — который выходил за рамки отдельных подразделений.

— *Высокие цели.* Небольшие улучшения не помогли бы ни в одной из этих ситуаций. Все три компании желали достичь прорыва. В процессе реинжиниринга процесса кредитной задолженности компания Ford, например, отказалась от переделки 20% и взялась за решение 80%.

— *Нарушение правил.* При реинжиниринге своих процессов каждая из этих компаний порвала со старыми традициями, намеренно отказавшись от недоказанных предположений о специализации, последовательности и сроках.

— *Творческое использование информационных технологий.* Именно современные информационные технологии помогли этим компаниям нарушить старые правила и создать новые модели процесса. ИТ дают организациям радикально новые способы работы.

Реинжиниринг: правда и заблуждения

Люди, которые знают о реинжиниринге понаслышке или только знакомятся с этим понятием, часто решают, что реинжиниринг в основном совпадает с уже известными им программами улучшения бизнеса. Они могут сказать: «А, понятно. Реинжиниринг — это другое название сокращения персонала». Иногда они приравнивают его к реструктуризации или другому популярному на данный момент методу улучшения бизнеса. Но это неправильно. У реинжиниринга нет ничего или почти ничего общего с этими программами; он имеет значительные отличия даже от тех, с которыми у него есть некоторые общие черты.

Во-первых, несмотря на значительную роль информационных технологий в реинжиниринге компаний, уже должно быть ясно, что реинжиниринг не синоним автоматизации. Автоматизировать существующие процессы с помощью ИТ — все равно что асфальтировать протоптанные коровами

дорожки. Автоматизация просто дает более эффективные способы выполнения неправильных действий.

Также не следует путать реинжиниринг компаний с так называемым реинжинирингом программного обеспечения (ПО), при котором устаревшие информационные системы перестраиваются с помощью более современных технологий. Зачастую единственный результат реинжиниринга ПО — сложные компьютерные системы для автоматизации устаревших процессов.

Реинжиниринг — не реструктуризация и не сокращение персонала. Эти хитроумные термины обозначают уменьшение производственных мощностей для удовлетворения сниженного спроса. Когда рынку нужно меньше автомобилей производства GM, компания сокращает свои размеры, чтобы лучше удовлетворять спрос. Но сокращение персонала и реструктуризация означают только то, что меньшее достигается меньшими ресурсами. А реинжиниринг помогает достичь *большего* меньшими средствами.

Кроме того, реинжиниринг не то же самое, что реорганизация или удаление уровней организации (хотя в итоге он действительно может сократить их количество). Как уже говорилось выше, проблемы компаний вызваны не их *организационной* структурой, а структурой их *процессов*. Наложение новой организации на старый процесс — это переливание скисшего вина в новые бутылки.

Компании, добросовестно приступающие к разгрому бюрократии, берутся за дело не с того конца. Проблема не в бюрократии; наоборот, последние двести лет она была решением. Если в компании вам не нравится бюрократия, попытайтесь обойтись без нее — и получите хаос. Бюрократия — это клей, скрепляющий традиционные компании. Она была и остается решением основной проблемы — фрагментации процессов. Для устранения бюрократии и сокращения уровней организации нужно провести реинжиниринг

процессов, чтобы ликвидировать их фрагментацию. Тогда компания сможет прекрасно обходиться без бюрократии.

Реинжиниринг также не равнозначен улучшению качества, комплексному управлению качеством или другим проявлениям современного движения для повышения качества. Да, конечно, у них много общего: они признают важность процессов и исходят из потребностей клиента процесса. Но есть и принципиальные различия. Программы по обеспечению качества действуют в рамках существующих процессов компании и стремятся усовершенствовать их с помощью того, что японцы называют «kaizen» — постоянных небольших улучшений, цель которых — «делать то, что мы уже делаем, но только лучше». А реинжиниринг стремится к прорывам, не улучшая существующие процессы, а заменяя их новыми. Реинжиниринг также отличается от программ по обеспечению качества своим подходом к управлению изменениями.

И наконец, стоит еще раз вспомнить краткое определение реинжиниринга: начать сначала. Суть реинжиниринга — начать с чистого листа, отказаться от распространенных представлений, общепринятых предположений и изобрести новые подходы к структуре процесса, в которых мало или вообще нет сходства с подходами предыдущих эпох.

По сути, реинжиниринг действует в направлении, обратном промышленной революции. Он отвергает предположения, заключенные в промышленной парадигме Адама Смита: разделение труда, эффект масштаба, иерархический контроль и все остальные атрибуты экономики, находящейся на ранней стадии развития. Реинжиниринг — это поиск новых моделей организации работы. Традиции для него ничего не значат. Реинжиниринг — это новое начало.

Глава 3
Переосмысление бизнес-процессов

Из предыдущих глав становится ясно, что бизнес-процесс после реинжиниринга имеет колоссальные отличия от традиционного. Но в чем именно заключаются эти отличия?

На этот вопрос нет однозначного ответа, так как процессы после реинжиниринга принимают множество разных форм. Тем не менее мы можем многое сказать об их типичных характеристиках.

Мы были наблюдателями и участниками проектов реинжиниринга в десятках компаний и заметили в их преобразованных процессах элементы, общие для разных отраслей и даже для разных по сути процессов. Одни и те же свойства проявляются после реинжиниринга процессов как у автомобильной фирмы, так и у страховой компании или розничной сети.

Такое сходство неудивительно: ведь новая форма компании, как и традиционная, определяется несколькими основными предпосылками.

Традиционная промышленная модель основана на главной предпосылке, что у работников почти нет навыков и времени или способностей для обучения, следовательно, перед ними нужно ставить очень простые задачи. Более того, Адам Смит утверждал, что люди работают с наибольшей эффектив-

ностью, когда у них есть всего одна задача, которую легко понять. Но для объединения этих простых задач в единое целое требуются сложные процессы.

В реинжиниринге мы переворачиваем эту модель с ног на голову. Мы говорим, что для удовлетворения современных требований качества, сервиса, гибкости и низких затрат нужно сохранять простоту процессов. Эта потребность в простоте очень сказывается на последующей разработке процессов и формировании организаций.

Ниже приведено описание общих характеристик, с которыми мы часто сталкиваемся в бизнес-процессах после реинжиниринга.

Несколько должностей объединяются в одну

Самая распространенная черта процессов после реинжиниринга — отсутствие конвейера: многие отдельные должности или задачи интегрируются и сжимаются в одну. Мы наблюдали это в IBM Credit, где обязанности нескольких специалистов — проверяющего кредитоспособность, специалиста по ценам и пр. — перешли к одному сотруднику: менеджеру сделки.

Похожее преобразование произошло и в компании по производству электроники, которая провела реинжиниринг процесса выполнения заказов. Ранее весь процесс, от продажи до установки оборудования, состоял из пяти этапов, которые выполняли специалисты разных подразделений. Так как при этом работа многократно переходила из рук в руки, ошибки были неизбежны, тем более что ни один сотрудник или отдел не знал процесс в целом и не отвечал за него. Когда клиенты звонили с проблемами, им никто не мог помочь.

Проводя реинжиниринг этого процесса, компания поручила выполнение разных этапов одному человеку — представителю по обслуживанию клиентов. Теперь он выполняет весь про-

цесс целиком и является единственным контактным лицом для клиентов. Мы называем такого человека, ответственного за весь процесс от начала до конца, *спецработником.*

Однако не всегда можно сжать все этапы длительного процесса в одну должность. В некоторых ситуациях (например, доставка продукции) этапы работы приходится выполнять в разных местах. Тогда требуется несколько человек для управления частями процесса.

Иногда непрактично обучать одного человека всем навыкам, которые могут ему понадобиться для выполнения целого процесса. Например, компания Bell Atlantic обнаружила, что один человек не справится со всеми задачами при обеспечении бизнес-клиентов скоростными цифровыми каналами. Но компания хотела избавиться от проблем, неизбежных при передачах заказа из отдела в отдел, и организовала то, что мы будем называть *спецкомандой* (*case team*) — группу людей, обладающих в совокупности всеми навыками, необходимыми для выполнения заказа на установку оборудования.

Члены спецкоманды, которые раньше работали в разных отделах, теперь были собраны в одном подразделении, и им было поручено заниматься установкой оборудования от начала до конца. Хотя задержки и ошибки при передаче работы от одного члена команды другому все еще случаются, они незначительны по сравнению с проблемами, возникавшими при передаче работы из одного отдела в другой. И, что важно, теперь все знают, кто отвечает за заказ.

Интеграция процессов, спецработники и спецкоманды могут принести огромную выгоду: когда работа не передается из рук в руки, это исключает возможность многих ошибок, задержек и переделок. Обычно процесс с участием спецсотрудников проходит *в десять раз* быстрее, чем его «конвейерная» версия. Bell Atlantic сократила срок установки скоростной цифровой сервисной линии с 30 до 3 дней, а иногда на это уходит всего несколько часов; более того,

в ее новых процессах возникает меньше ошибок и недоразумений, и компании не нужны дополнительные люди для их поиска и исправления.

Благодаря интеграции процессов сокращаются накладные расходы на управление ими. Сотрудников можно меньше контролировать, так как теперь они сами обязаны обеспечивать своевременное и безукоризненное удовлетворение требований клиентов. Вместо контроля компания способствует тому, чтобы эти сотрудники с расширенными полномочиями постоянно искали способы сократить срок обслуживания и затраты, предоставляя при этом безукоризненные продукты или услуги. Это еще одна выгода интегрированных процессов: так как в них участвует меньше людей, становится легче распределять между ними обязанности и отслеживать их эффективность.

Работники самостоятельно принимают решения

Занимаясь реинжинирингом, компании сжимают процесс не только по горизонтали, когда спецработники или спецкоманды выполняют ряд последовательных задач, но и по вертикали. Вертикальное сжатие означает, что в тех точках процесса, где раньше сотрудникам требовался ответ от управленческой иерархии, они принимают решения самостоятельно Принятие решений уже не отделено от реальной работы, а становится ее *частью*. Работники теперь сами выполняют ту часть работы, которой раньше занимались менеджеры.

В условиях массового производства существовало негласное предположение, что у людей, выполняющих реальную работу, нет ни времени, ни склонности отслеживать и контролировать ее и что им недостает глубины и широты знаний для принятия решений. Отсюда следует принятое в промышленности построение иерархических структур управления: бухгалтеры, аудиторы и инспекторы проверяют,

регистрируют и отслеживают работу; менеджеры контролируют «рабочих пчел» и разбираются с исключениями. Но необходимо отказаться от этого предположения и его последствий.

Выгоды сжатия работы по вертикали и горизонтали — уменьшение задержек, снижение накладных расходов и улучшение качества обслуживания клиентов.

Этапы процесса выполняются в естественном порядке

Процессы после реинжиниринга освобождаются от тирании «прямой линии»: работу можно выполнять в ее естественной последовательности, а не искусственной, которая возникла из-за линейности. В обычном процессе человек 1 должен завершить задачу 1, а затем передать результаты человеку 2, который выполнит задачу 2. А если задачу 2 можно выполнять одновременно с задачей 1? Расположение задач в линейной последовательности создает искусственную очередность, которая замедляет работу.

В процессах после реинжиниринга этапы работы располагаются в логическом порядке. Например, в одной производственной компании от получения заказа от клиента до установки оборудования требовалось пять этапов: первый — определение требований клиента; второй — преобразование их во внутренние коды продукции; третий — передача закодированной информации на различные заводы и склады; четвертый — получение и сборка компонентов; пятый — доставка и установка оборудования. Все этапы выполнялись разными подразделениями строго по порядку, но на самом деле описанная последовательность была неразумной Сотрудница, ответственная за этап 1, основную часть времени тратила на сбор информации для этапа 5, и при этом работу над этапом 2 запрещалось начинать до завершения этапа 1. После реинжиниринга этого процесса этап 2 начинается, как только в ходе этапа 1 собрана

достаточная информация. Пока выполняются этапы 2, 3 и 4, на этапе 1 продолжается сбор информации, нужной для этапа 5. В результате время выполнения заказов было сокращено более чем на 60%.

Мы уже рассматривали еще один пример процесса, освобожденного от строгой линейности, — это разработка новой продукции в Kodak: теперь для проектирования промышленного оборудования не нужно ждать завершения разработки продукции. Как только спроектирована основная конструкция продукта, производственники могут не только начинать работу, но и влиять на остальной процесс разработки продукта.

Устранение линейности процессов ускоряет их двумя способами. Во-первых, многие задания выполняются одновременно; во-вторых, сокращение времени между первыми и последними этапами процесса уменьшает возможность крупных изменений, из-за которых выполненная ранее работа может устареть, а выполненная позже — не совпасть с ранней. Тем самым уменьшается количество переделок, которые являются еще одной важной причиной задержек.

Существует несколько версий процессов для разных случаев

Четвертая общая характеристика процессов реинжиниринга — отказ от стандартизации. Целью традиционных процессов было массовое производство для массового рынка. Все исходные данные обрабатывались одинаково, чтобы компании могли выдавать единообразные и совместимые продукты или услуги. В мире разнообразных меняющихся рынков эта логика устарела. В современных обстоятельствах нужно несколько версий одного и того же процесса, приспособленных к требованиям разных рынков, ситуаций или исходных данных. Более того, эти новые процессы должны иметь тот же эффект масштаба, что и при массовом производстве.

Процессы с несколькими версиями или путями обычно начинаются с сортировки, чтобы определить, что лучше всего сработает в данной ситуации. Сортировка применяется в IBM Credit, где действуют три версии процесса кредитования: одна — для простых случаев (полностью выполняется компьютером), вторая — для случаев средней сложности (выполняется менеджером сделки), третья — для сложных случаев (выполняется менеджером сделки с помощью консультантов-специалистов).

Мы знаем человека, которому нужно было провести в доме небольшой ремонт. Ему пришлось полгода ждать рассмотрения его запроса в городской комиссии, а для утверждения ей понадобилось всего 20 секунд. Его частный запрос с нарисованным от руки эскизом должен был пройти тот же процесс, что и заявки строительных компаний на постройку многомиллионных офисных комплексов с томами чертежей, планов и спецификаций. Если бы городские власти провели реинжиниринг системы разрешений на строительство, они могли бы заменить один процесс двумя-тремя: один — для простых проектов, второй — для крупных, а третий — для проектов средних размеров. Сортировка по заранее установленным критериям легко и быстро направила бы заявку на ремонт по нужному каналу.

Традиционные универсальные процессы обычно сложны, так как должны включать особые процедуры и исключения для множества различных ситуаций. А процесс с несколькими версиями прост и понятен, так как каждая версия применяется только к подходящим ей ситуациям. Особых случаев и исключений не существует.

Работа выполняется там, где это логично

Пятая повторяющаяся особенность в процессах после реинжиниринга — перемещение работы через организационные границы. В традиционных организациях работа распреде-

ляется между специалистами. Бухгалтеры умеют считать, а специалисты по закупкам — делать заказы; когда бухгалтерскому отделу нужны новые карандаши, их покупает отдел закупок. Он находит поставщиков, обсуждает цены, размещает заказ, проверяет товары, оплачивает счет, и бухгалтеры наконец получают свои карандаши, если только у одобренного поставщика они не закончились; тогда отдел закупок решает заменить их ручками.

Это дорогостоящий процесс, так как в нем участвуют разные отделы и возникают накладные расходы из-за интеграции всех элементов процесса и отслеживания всей документации. В одной из известных нам компаний провели эксперимент и узнали, что внутренние затраты на покупку батареек стоимостью $3 составили $100, а 35% заказов на покупку были менее $500.

Руководителям компании все это не понравилось, и покупку товаров было решено поручить клиентам процесса: иными словами, сотрудники теперь сами покупают себе карандаши. Они знают, у кого покупать и сколько платить, так как отдел закупок дал им список одобренных поставщиков и договорился о ценах. У каждого операционного подразделения есть кредитная карточка с кредитным лимитом в $500. В конце месяца банк, выдавший кредитную карточку, посылает производителю распечатку с расшифровкой всех операций, а компания сверяет ее с внутренней системой бухгалтерских книг, чтобы из бюджета соответствующего отдела вычли средства за его карандаши.

В результате сотрудники получают нужные товары быстрее и с меньшими хлопотами, а соответствующие внутренние затраты составляют гораздо меньше $100. Этот пример подтверждает, что клиент процесса может целиком или частично выполнять процесс сам, чтобы исключить передачу работы из рук в руки, избавиться от накладных расходов и снизить затраты.

Точно так же один производитель электронного оборудования провел реинжиниринг процесса техобслуживания на местах, передав часть ремонтных работ своим клиентам. Теперь они сами выполняют несложный ремонт, не ожидая техника с запчастями (которые могут и не подойти): некоторое количество запчастей хранится у самих клиентов. Когда возникает проблема, клиент звонит производителю по «горячей линии» техобслуживания на местах и рассказывает о симптомах. Если клиент может сам справиться с проблемой, оператор сообщает ему, какую запчасть заменить и как ее установить. Позже производитель забирает старую запчасть и оставляет новую. Техники по обслуживанию приходят к клиенту, только если проблема слишком сложна для него самого.

Но иногда более эффективен вариант, когда поставщик какого-либо процесса клиента выполняет этот процесс, частично или целиком, от имени клиента. Например, компания Navistar International передала часть своей работы поставщикам. Так, складскими запасами покрышек для производимых ею грузовиков управляет компания Goodyear, имеющая больше соответствующего опыта. Goodyear следит за тем, чтобы Navistar по мере необходимости получала нужные покрышки Goodyear, Michelin и Bridgestone.

Для Navistar это изменение максимально упростило процесс: теперь ей вообще не приходится управлять своими запасами покрышек. Так как поставщику (Goodyear) управление складами удается гораздо лучше, чем клиенту (Navistar), на складе теперь хранится запас не на 22 дня, а всего на 5 дней.

Иными словами, вследствие реинжиниринга может значительно измениться соотношение между процессами и организациями. Организационные границы становятся проницаемыми.

Сокращается количество проверок и контроля

Еще один вид работы, который не добавляет ценность и минимизируется при реинжиниринге процессов, — проверка и контроль; говоря более точно, в процессах после реинжиниринга контрольные меры принимаются только при их необходимости с экономической точки зрения.

Обычные процессы изобилуют проверками и контрольными мерами, которые не добавляют ценность, а должны исключать злоупотребления сотрудников. Например, в типичном процессе покупки отдел закупок проверяет подпись сотрудника, который запрашивает товары, чтобы убедиться, что у него есть полномочия на их приобретение на указанную сумму и что в бюджете этого отдела достаточно средств. Все эти меры должны помешать сотрудникам приобретать ненужные вещи. Это похвальная цель, но многие организации не осознают, какие затраты связаны с таким контролем. Иногда на проверки уходит даже больше времени и усилий, чем на сами закупки. Что еще хуже, затраты на проверку могут превышать стоимость покупаемых товаров.

После реинжиниринга вместо строгих проверок работы в ходе ее выполнения часто используют совокупные или отложенные меры контроля. Эти контрольные системы умышленно допускают умеренные или ограниченные злоупотребления, откладывая момент их обнаружения или рассматривая общие схемы, а не отдельные случаи. Но возможный рост злоупотреблений полностью компенсируется резким снижением затрат и других помех, связанных с самим контролем.

Рассмотрим описанный выше процесс покупок на основе кредитных карточек. Может показаться, что по сравнению с традиционными процессами он почти лишен мер контроля. Отделы могут растранжирить все отведенные им средства; сотрудники могут набрать у поставщиков массу канцтоваров и сбежать с ними в Бразилию. Именно этого боялись внутренние аудиторы компании. Но они ошиблись, так как

в новом процессе закупок есть одна точка контроля: недозволенные покупки будут обнаружены, когда распечатка с расходами по кредитным карточкам будет сверена с бюджетом отдела и когда менеджер отдела проверит расходы. Учитывая небольшой кредитный лимит, разработчики процесса посчитали, что лучше пойти на ограниченный риск злоупотреблений, чем нести накладные расходы, связанные с традиционными мерами контроля. (Заметим, что и старый процесс не обладал надежной защитой от злоупотреблений.)

Некоторые компании по автомобильному страхованию применяют похожие подходы к обработке страховых претензий. Обычно страховщики направляют клиентам оценщиков, чтобы определить, насколько поврежден автомобиль и сколько страховщик заплатит за ремонт. Эта мера контроля должна помешать автомастерской раздуть счет или выполнить ненужную работу. Но работа оценщиков стоит недешево и замедляет процесс, что раздражает клиентов, а иногда приводит и к судебным искам.

Поэтому некоторые страховщики исключают оценщиков из процесса, если авария небольшая. Они посылают клиента в одобренную мастерскую и заявляют, что оплатят все нужные работы. Как они избегают завышенных счетов? Периодически проверяя расценки мастерской, страховщик может выяснить, какие она выполняет работы, и сравнить их со стандартами и схемами работы других мастерских. Например, сервис, который слишком часто выравнивает передние колеса, получит предупреждение: если вы продолжите злоупотреблять, мы вычеркнем вас из списка одобренных мастерских и не будем направлять вам клиентов. Страховые компании смиряются с возможностью некоторых краткосрочных злоупотреблений, потому что их стоимость с избытком компенсируется выгодами оптимизированного процесса рассмотрения претензий, на который требуется меньше средств и который удовлетворяет клиентов.

Сверки сокращаются до минимума

Сверка — еще один вид работ, не прибавляющих ценности, который сводится к минимуму после реинжиниринга. Для этого в процессе сокращаются точки внешнего контакта, что снижает вероятность получения несовпадающих данных, требующих сверки. Иллюстрация этого принципа — процесс погашения кредиторской задолженности в компании Ford, описанный во второй главе.

В старом процессе было три точки контакта с поставщиками: в отделе закупок — заказ на покупку, в отделе приемки — бланк приемки, в отделе кредиторской задолженности — счет. Три точки контакта создавали благоприятные условия для несовпадений: заказ на покупку, бланк приемки или счет могли не совпадать друг с другом. Отказавшись от счета, Ford снизил точки внешнего контакта с трех до двух, а возможность несовпадений — на две трети. В результате отделу кредиторской задолженности больше не нужно было заниматься контролем и сверками, что привело к значительному сокращению его персонала.

Чтобы проиллюстрировать эту тему и несколько других, рассмотрим, как компания Wal-Mart провела реинжиниринг управления запасами Pampers в сотрудничестве с их производителем, Procter & Gamble. Одноразовые подгузники Pampers — объемистый товар, требующий значительных складских площадей при сравнительно невысокой цене. Wal-Mart хранил запасы Pampers в своих распределительных центрах, которые выполняли заказы, поступающие из магазинов. Когда запасы центров подходили к концу, Wal-Mart заказывал у P&G новую партию подгузников.

В управлении запасами главное — найти золотую середину. Если запасов слишком мало, клиенты будут недовольны, а продажи упадут. А слишком большие запасы означают высокие затраты на финансирование и хранение. Кроме того, управление запасами обходится недешево. Чтобы улучшить

этот аспект деятельности, Wal-Mart предложил следующее: вероятно, P&G больше знает о движении своего товара через склады, имея информацию об особенностях его использования и данные повторных заказов от розничных операторов по всей стране; тогда пусть P&G сама сообщает, когда и в каком количестве нужно заказывать Pampers для распределительного центра Wal-Mart. Для этого Wal-Mart каждый день сообщает P&G, сколько товара было отгружено из распределительных центров в магазины. Решив, что нужный срок пришел, P&G извещает Wal-Mart, что пора разместить очередной заказ. Если рекомендация кажется обоснованной, Wal-Mart одобряет ее, а P&G отгружает товары.

Новая договоренность оказалась настолько эффективной, что со временем от Wal-Mart поступило новое предложение: чтобы компания P&G не давала Wal-Mart рекомендации по закупке, а просто отгружала необходимое, по ее мнению, количество товара. Иными словами, Wal-Mart передал функцию пополнения запасов своему поставщику, иллюстрируя уже упомянутый принцип перемещения работы через организационные границы. (В данном случае границы были *между* компаниями, а не *внутри* них.) Обе компании получили от этого выгоду.

Wal-Mart избавился от затрат на содержание запасов Pampers. Управление запасами теперь ведется эффективнее, так как P&G это действительно удается лучше, чем Wal-Mart; поэтому у Wal-Mart стало меньше запасов и ситуаций, когда нужного товара не оказывается на складе. Благодаря сокращению запасов освободилось место в центре распределения и магазинах Wal-Mart и уменьшилась потребность в оборотных средствах для финансирования запасов. Управление запасами оптимизировано до такой степени, что товары проходят через центр распределения и магазины Wal-Mart и попадают в руки потребителей раньше, чем Wal-Mart успевает заплатить за них P&G, так что при оплате поставщику Wal-Mart использует уже полученные от потребителей

наличные средства. Эту ситуацию можно называть по-разному: отрицательные затраты на хранение или бесплатное использование капитала поставщика, но в любом случае она весьма выгодна для Wal-Mart.

Многие фирмы могли бы поставлять Wal-Mart подгузники, но P&G добавляет им ценность, выполняя процесс управления запасами Тем самым компания приобретает статус предпочитаемого поставщика крупной розничной сети и получает в этом качестве дополнительные торговые площади в магазинах Wal-Mart и желанные для всех компаний выкладки по краям рядов После реинжиниринга этот процесс также оказывает положительное влияние на эффективность P&G Во-первых, производство и логистика осуществляются более эффективно, так как компания располагает информацией для более точного прогнозирования спроса на продукцию. Запасы отправляются в Wal-Mart уже не крупными партиями через нерегулярные интервалы, а постоянно небольшими партиями. Такой подход называется непрерывным снабжением и применяется также другими производителями (например, Levi Strauss) в работе с розничными операторами.

Во-вторых, P&G, как и Ford, удалось уменьшить количество внешних точек контакта в процессе погашения кредиторской задолженности. Обычно отдел кредиторской задолженности сверяет платежи клиентов с их заказами и счетами от поставщиков. В принципе, эти три пункта должны совпадать, но в реальности это не всегда так. Когда они не совпадают (например, если цены недавно поменялись), эти несоответствия требуют огромных усилий на выяснение их причин и наносят ущерб отношениям между поставщиком и клиентом. Но теперь у P&G всего две точки контакта по кредиторской задолженности с Wal-Mart: счет-фактура и оплата. Wal-Mart уже не выписывает заказ: это делает P&G. Тем самым значительно снижается количество ошибок и потребность в сверках.

Появляется единое контактное лицо — спецменеджер

Появление сотрудника, которого можно назвать спецменеджером, — еще одна общая характеристика процессов после реинжиниринга. Действуя как буфер между сложным процессом и клиентом, спецменеджер выступает в качестве лица, выполняющего весь процесс, даже если это не так. Этот механизм полезен, когда этапы процесса слишком сложны или разбросаны по разным местам, так что их невозможно интегрировать для выполнения одним человеком или даже небольшой командой.

Чтобы работать на этой должности — отвечать на вопросы клиентов и решать их проблемы, — спецменеджеру нужен доступ ко всем информационным системам, которыми пользуются реальные исполнители процесса, и возможность связываться с этими людьми, чтобы получать ответы и дальнейшую помощь в случае необходимости.

Иногда мы называем спецменеджеров особо уполномоченными представителями по обслуживанию клиентов, чтобы отличить их от обычных представителей, у которых мало информации и еще меньше полномочий. Эти новые представители умеют добиваться выполнения процесса. В крупной американской компании по энергоснабжению Duke Power Company спецменеджеры создают у клиентов впечатление интегрированного процесса обслуживания, разбираясь со всеми их проблемами и ограждая от реальных сложностей самого процесса.

Преобладают сочетания централизованных и децентрализованных действий

Компании, которые провели реинжиниринг, могут сочетать преимущества централизации и децентрализации в одном процессе. Мы подробнее рассмотрим эту тему в главе 5 на примере Hewlett-Packard: стандартная система закупок и общая база данных позволяют компании

пользоваться преимуществами как централизации, так и децентрализации.

ИТ позволяют компаниям работать так, будто их подразделения полностью автономны, но при этом пользоваться эффектом масштаба, возникающим благодаря централизации. Например, с помощью ноутбуков, соединенных с офисом или штаб-квартирой компании посредством беспроводных модемов, торговые представители могут мгновенно получать доступ к содержащейся там информации. А ограничения, внедренные в ПО для составления контрактов на продажу, не дают представителям указывать необоснованные цены, неосуществимые условия доставки и т.д. С помощью этой технологии компании могут провести реинжиниринг процесса продаж, чтобы избавиться от бюрократического аппарата и региональных офисов, повысить самостоятельность и расширить полномочия торговых представителей, улучшив при этом контроль компании над ценами и условиями продажи.

Многие банки основали отдельные подразделения для продажи разных продуктов одним и тем же клиентам, например крупным корпорациям. Одно предлагает традиционные кредитные линии; другое — финансирование на основе активов; третье — аккредитивы, а четвертое — услуги по управлению пенсионными фондами. В такой децентрализованной структуре каждое подразделение сосредоточивается на продуктах и услугах, которые знает лучше всего. Это способствует настоящей предпринимательской самостоятельности, но обратная сторона этой системы — хаос.

В такой раздробленной структуре все смотрят на узкие части рынка, но никто не видит клиента в целом, и поэтому важные масштабные вопросы могут остаться без внимания. Например, один банк установил лимит кредита в $20 млн. для определенного клиента и обязал каждое подразделение придерживаться этого лимита. Подразделения подчинились:

каждое дало клиенту кредит на все $20 млн. Тем самым общий риск потерь банка от этого клиента во много раз превысил эту сумму. Руководство поняло это только после того, как клиент обанкротился. Чтобы избежать таких проблем, банки создают для своих подразделений единые базы данных по клиентам. Каждое подразделение заносит туда свои сведения о клиенте и отношениях с ним и пользуется базой как источником информации. Тем самым подразделения, имеющие свободу независимых действий, могут координировать свои действия без бюрократического вмешательства центрального контрольного пункта.

Приведенные в этой главе примеры и типичные характеристики бизнес-процессов после реинжиниринга не должны создавать впечатления, что все такие процессы выглядят одинаково или что перестройка процесса — простое дело. Это совершенно не так. Подобные характеристики свойственны не всем процессам после реинжиниринга — иначе и быть не может, потому что некоторые из них противоречат друг другу. Создание новой схемы процесса требует проницательности, изобретательности и рассудительности. Эти качества также нужны для разработки организационной структуры, поддерживающей процессы после реинжиниринга, о чем мы поговорим подробнее в следующей главе.

Глава 4
Новый мир работы

Мы уже несколько раз подчеркивали, что для реинжиниринга требуется радикальная перестройка бизнес-процессов, но этим дело не ограничивается. Принципиальные изменения затрагивают и все остальные части организации.

При реинжиниринге процесса узкие, ориентированные на одну задачу должности становятся многосторонними. Люди, которые раньше выполняли действия по строго заданной схеме, теперь самостоятельно принимают решения. «Конвейерный» процесс работы исчезает. Функциональные отделы теряют смысл существования. Менеджеры начинают действовать как тренеры, а не как контролеры. Сотрудники уделяют больше внимания потребностям клиентов, а не начальства. Ценности персонала и его отношение к работе меняются в ответ на новые стимулы.

Рассмотрим виды изменений, происходящих при реинжиниринге бизнес-процессов.

Подразделения превращаются из функциональных отделов в команды процессов

Проводя реинжиниринг, компании снова объединяют в целое работу, которую Адам Смит и Генри Форд разделили на небольшие отрезки много лет назад. Наилучшим вариантом

организации сотрудников при такой реструктуризации оказываются команды процессов (группы людей, сотрудничающих для выполнения целого процесса). Команды процессов не включают представителей всех прежних задействованных функциональных отделов, а скорее *заменяют* старую структуру. Прежде чем говорить о разных типах команд процессов, нужно уточнить значение слова «команда».

Возьмем продвижение заказа (или идеи нового продукта, или страховой претензии) через организацию. В этом участвует много разных людей, разбросанных по функциональным единицам всей компании: по разным отделам, группам, подразделениям и т.д. Такое разделение создает многочисленные проблемы, в особенности из-за несоответствия целей участников процесса: один человек сосредоточен на обороте запасов, другой — на сроках доставки.

Но есть и альтернативный подход: те же люди, занимающиеся заказом, новым продуктом или страховой претензией, не разделяются по отделам, а объединяются в команду. При этом не обязательно менять их функции, но сотрудники должны выполнять их вместе, а не по отдельности в разных частях организации. Можно сказать, что так мы просто воссоединяем группу сотрудников, ранее искусственно разделенных организацией. Эту группу мы называем командой процесса; и это единица, которая наиболее естественна для выполнения работы от начала до конца.

Есть много типов таких команд, и выбор в каждом случае зависит от характера выполняемой работы. Один из типов мы называем *спецкомандой*. Здесь, как мы увидели на примере Bell Atlantic в предыдущей главе, ряд людей с разными навыками объединяется для выполнения рутинной повторяющейся работы. В прошлом, когда корпоративному клиенту компании Bell Atlantic требовалось подключить свою телефонную сеть к сети поставщика услуг дальней связи, заказ переходил из отдела в отдел от двух недель до месяца.

Проведя реинжиниринг этого процесса, компания объединила людей из множества разных функциональных отделов в спецкоманды, и теперь большинство заявок клиентов выполняется в считанные дни или даже часы. Так как спецкоманды делают повторяющуюся работу, т е. обрабатывают похожие запросы от клиентов день за днем, члены команд обычно постоянно работают вместе.

Другой тип команды процесса — «виртуальная команда» — существует только на срок выполнения одной эпизодической задачи. Например, для процесса разработки новой конструкции фотоаппарата Kodak нужно много людей с разными навыками конструкторы затвора, специалисты по объективу, производственные эксперты и другие сотрудники, которые совместно работают над проектом. Но когда проект завершен и идет в производство, виртуальная команда распускается, ее члены переходят в другие проекты. Люди могут одновременно состоять в нескольких виртуальных командах, разделяя свое время между разными проектами.

В IBM Credit (чей пример мы впервые рассмотрели в главе 2) используется третий тип команды процесса. Она похожа на спецкоманду, но состоит только из одного человека. Когда до реинжиниринга в IBM Credit составляли пакет финансирования для потенциального клиента, проверка кредитоспособности проводилась в кредитном отделе, цены определялись в отделе ценообразования, другие условия разрабатывались в юридическом отделе, а окончательное предложение составлялось в отделе подготовки предложений. Сотрудники передавали работу друг другу, что приводило к обычным в таком случае ошибкам и задержкам. Но после реинжиниринга процесса структуризации сделки компания преобразовала четыре отдела в один. Многие из его сотрудников, так называемых менеджеров сделки, — те же, кто раньше работал в качестве специалистов.

Однако в IBM Credit не ограничились объединением четырех специалистов в команду процесса, а полностью интегрировали их функции. Теперь каждый из них может сам провести сделку — от начала до конца. В IBM Credit поняли, что один обученный человек с доступом к онлайновым данным может справиться более чем с 90% работы, которой ранее занимались несколько специалистов. Несколько консультантов-специалистов, назначенных для помощи менеджерам сделки, помогают им разобраться с остальным В этой компании команда процесса — команда одного человека, которого мы называем спецработником

На смену простым задачам приходит многосторонняя работа

Командам процессов придется привыкать к выполнению нового для них типа работы. Конвейерный тип в цехах или административных отделах узкоспециализирован и заключается в повторяющемся выполнении одной задачи, для чего может потребоваться некоторое обучение: например, как вставлять определенный компонент в определенную печатную плату. Может даже понадобиться специальное образование: например, конструктору по разработке затворов фотоаппарата нужен диплом колледжа по машиностроению. Но когда работа состоит из одной задачи, ни рабочему конвейера, ни инженеру-механику не нужно и неинтересно знать полностью весь процесс, например, разработки компьютера или проектирования фотоаппарата.

По-другому организована работа команд процессов: в них сотрудники несут совместную ответственность за результат, а не личную ответственность за задачи. Все члены команды отвечают за весь процесс (а не его небольшой отрезок) и постоянно расширяют диапазон своих умений. Поскольку навыки и способности членов команды различаются, они не будут выполнять одну и ту же работу, но границы между их обязанностями размываются Каждый понимает процесс

в целом, имеет хотя бы общее представление обо всех его этапах и выполняет несколько из них.

IBM Credit — яркий пример изменения выполняемой работы после реинжиниринга. Раньше должности занимали специалисты, выполнявшие каждый по одной задаче. Теперь новые менеджеры сделки выполняют ряд задач. Они — сотрудники общего профиля с многосторонней работой.

Что случилось в Kodak, когда компания провела реинжиниринг процесса разработки продукции? Раньше конструктор объектива занимался только проектированием объективов, а теперь он проектирует их с учетом всей конструкции фотоаппарата, неизбежно влияя на другие ее аспекты, а работа других сотрудников, в свою очередь, влияет на его проект. Его работа стала многосторонней.

Иногда реинжиниринг процесса смещает границы между разными видами работы. Например, в одной компании раньше инженеры готовили данные для брошюр по маркетингу, которыми занимался другой отдел; но теперь инженеры сами занимаются этими брошюрами, так как знают о продукте больше, чем маркетологи. При этом маркетологи консультируют инженеров. То есть расширились границы работы обеих групп — инженеров и маркетологов.

С увеличением количества аспектов работы растет ее значение. Реинжиниринг исключает не только непродуктивные затраты, но и работу, которая не добавляет ценность: большую часть проверок, сверок, ожиданий, отслеживаний, существующих из-за границ внутри организации и компенсирующих фрагментацию процесса. Следовательно, люди больше времени будут тратить на *реальную* работу.

После реинжиниринга работа приносит большее удовлетворение, так как сотрудники чувствуют, что они достигли лучшего результата и что-то завершили. Они целиком выполняют какую-то работу (процесс или субпроцесс), что по определению приводит к результату, который для кого-то

важен. У команд процесса и предпринимателей есть некоторые общие цели и преимущества: их усилия направлены на удовлетворение клиентов, а не начальника; им не нужно бороться с бюрократической системой.

Более того, работа лучше вознаграждает, так как усиливается компонент роста и обучения. В команде процесса личное развитие означает не движение вверх по иерархии, а расширение своего диапазона: сотрудник учится, чтобы расширить свою часть процесса. После реинжиниринга исчезает такое понятие, как овладение должностными обязанностями: с ростом опыта и знаний сотрудника его обязанности увеличиваются соответственно.

После реинжиниринга процессов сотрудники больше времени тратят на работу, которая добавляет ценность, их вклад в работу компании растет, а следовательно, растет их общее вознаграждение.

Но есть и трудности. Принося больше удовлетворения, работа становится сложнее и утомительнее. Происходит автоматизация значительной части старой, рутинной работы. Если старая модель заключалась в простых задачах для простых людей, то новая — в сложных задачах для умных людей, что поднимает планку для кандидатов. После реинжиниринга в процессе практически нет должностей с простой работой, не требующей квалификации.

Контроль над сотрудниками снижается, а их полномочия расширяются

Традиционная, ориентированная на задачи компания нанимает сотрудников, которые должны следовать ее правилам. Но после реинжиниринга нужны не послушные исполнители, а люди, которые будут создавать собственные правила. Поручая командам выполнять процесс целиком, руководство должно давать им и полномочия для принятия решений.

Следующий пример иллюстрирует выгоды от расширения полномочий. В одном крупном отеле постоялец пожаловался портье, что из его машины в гостиничном гараже украли антирадар. Портье, имевший достаточные полномочия для решения подобных проблем, спросил, сколько стоил антирадар («150 долларов», — был ответ), и попросил администратора вернуть постояльцу эти деньги. Окружающие были изумлены, а клиент — доволен. Через две недели он написал директору отеля, что нашел свой антирадар в багажнике, приложил к письму чек на $150 и в постскриптуме добавил: «Кстати, я больше никогда не буду пользоваться услугами других гостиниц».

Процесс после реинжиниринга требует от исполнителей расширенных полномочий. Они должны думать, взаимодействовать, применять здравый смысл и принимать решения. В IBM Credit и Kodak после реинжиниринга в рабочих процессах нет места для назойливых контролеров и менеджеров. Представьте: менеджер сделки в IBM Credit занимается несколькими заявками, находящимися на разных этапах, стремясь закончить их как можно быстрее. Вдруг появляется контролер для проверки хода дел. Реальная работа останавливается, пока менеджер сделки пытается удовлетворить контролера, а не клиента. Или Kodak: когда директор отдела объективов может одобрить конструкцию объектива? Ведь она не закончена, пока не завершена конструкция всего фотоаппарата. Одобрение контролирующего сотрудника только замедлило бы процесс.

Команды процесса, занятые одним и тем же проектом или заказом, неизбежно занимаются самоуправлением. В пределах своих обязательств перед организацией — согласованных сроков, планов производительности, стандартов качества и т. д. — они решают, каким образом и когда выполнять работу. Если им нужно ждать контроля и руководящих указаний по выполнению задач, то они не являются командой процесса.

Расширение полномочий сотрудников — обязательное условие и неизбежное следствие реинжиниринга процессов. Следовательно, компании должны подумать о дополнительных критериях найма. Им нужно изучать не только образование и навыки потенциальных сотрудников, но и их *характер*. Они инициативны? Обладают самодисциплиной? Имеют мотивацию для удовлетворения клиентов?

Реинжиниринг и его следствие — расширение полномочий — значительно влияют на отбор будущих сотрудников.

Образование важнее имеющихся навыков

После реинжиниринга сотрудники должны не покорно следовать правилам, а применять здравый смысл, чтобы поступать правильно, а для этого нужно достаточное образование. Для традиционных компаний важно *обучение* сотрудников: их учат выполнять определенную работу или разбираться с какими-либо ситуациями. После реинжиниринга акцент смещается с обучения на *образование* или на привлечение образованных людей. Обучение создает навыки, компетенцию и объясняет, как выполнять работу. А образование обеспечивает проницательность, понимание и объясняет, почему работу надо выполнять именно так, а не иначе.

Недавно компания Hill's Pet Products (производитель кормов для домашних животных, дочерняя компания Colgate-Palmolive) построила новый завод, на котором внедрила многие принципы реинжиниринга. Ей нужно было 150 сотрудников определенного типа для работы в цехах. Компания получила несколько десятков тысяч заявок от кандидатов; отдел персонала рассмотрел 3000. Практически все отобранные кандидаты имели одну общую характеристику: отсутствие опыта работы на фабрике (это были главным образом бывшие учителя, полицейские и др.). Но у них были нужный тип характера и образование. Очевидное отсут-

ствие опыта не представляло большой проблемы: компания смогла обучить новых сотрудников, потому что они уже умели учиться.

Для многосторонней и меняющейся работы компаниям нужно не просто заполнять вакансии, так как должностные обязанности в этом случае определены лишь приблизительно. Нужно найти людей, которые смогут разобраться, что предстоит делать, и создать подходящие для них должности. Более того, задачи, присущие данной должности, будут меняться. В условиях постоянных изменений невозможно найти людей, у которых уже есть абсолютно все нужные знания, поэтому в компании после реинжиниринга нормой становится постоянное образование сотрудника в течение всего срока существования должности.

Эффективность сотрудников и их вознаграждение определяют по результатам

В традиционных компаниях вознаграждение сотрудников вычисляется относительно просто: людям платят за их рабочее время. В традиционной деятельности — от конвейерного производства оборудования до канцелярской обработки документов — работа одного сотрудника не имеет ценности, которую можно рассчитать. Например, сколько стоит сваренный шов? Или проверка данных о занятости в заявке на страхование? Сами по себе они ничего не стоят — ценность для компании имеет только выпущенный автомобиль или выписанный страховой полис. Когда работа разделена на простые задачи, компания может судить о сотруднике лишь по эффективности их выполнения; но проблема в том, что возросшая эффективность в этом случае не обязательно улучшает выполнение всего процесса.

В противовес такому подходу работу менеджера сделки в IBM Credit измеряют не по объему обрабатываемой документации, а по количеству и прибыльности заключен-

ных сделок, а также по их качеству, получая эти данные из опросов об удовлетворении клиентов. Когда сотрудники выполняют процесс целиком, компания может определять их эффективность и платить на основе создаваемой ими ценности, которую теперь можно измерить, так как она свойственна продуктам или услугам, созданным командами в бизнес-процессах после реинжиниринга. (Например, новый фотоаппарат обладает ценностью, а сам по себе механизм затвора — нет.)

После реинжиниринга компании пересматривают и некоторые традиционные основы вознаграждения. Например, эффективность сотрудника в этом году никак не гарантирует его результативности в будущем, поэтому обычно после реинжиниринга процессов базовые оклады остаются относительно неизменными (с поправкой на инфляцию). Существенное вознаграждение за выдающиеся результаты принимает форму премиальных выплат, а не повышения оклада.

После реинжиниринга компании избавляются и от других традиционных понятий о вознаграждении: зависимость оплаты от ранга или старшинства; оплата за присутствие на работе; повышение зарплаты в связи с началом нового года.

Практика оплаты за положение в организации (чем выше, тем больше) не соответствует принципам реинжиниринга. Традиционные схемы, в которых оклад менеджера зависит от количества подчиненных и размера управляемого им бюджета, тоже не подходит условиям ориентации на процесс. Нужно отказаться и от иерархий с тонкой градацией множества должностей — аналитик 1, аналитик 2, старший аналитик и т.д., — для каждой из которых есть узкие рамки вознаграждения.

После реинжиниринга главными основами вознаграждения становятся вклад в работу компании и эффективность. Есть прецеденты такого подхода: даже в традиционных компаниях вице-президент по продажам редко получает самую

высокую зарплату в своем подразделении — этой чести обычно удостаивается самый лучший торговый представитель. На Уолл-стрит в инвестиционном банке самую высокую оплату обычно получает не председатель совета директоров, а лучший дилер или валютный брокер.

Критериями карьерного продвижения становятся способности, а не эффективность

Подходящим вознаграждением за хорошо выполненную работу являются премиальные, а не перевод на другую должность. После реинжиниринга компании четко проводят границу между карьерным продвижением и эффективностью: повышение в должности зависит от *способностей*, а не от эффективности. Продвижение по службе — это изменение, а не вознаграждение.

Страховая компания Progressive Insurance считает это разграничение достаточно важным. В ее годовом отчете говорится: «Один из наших основных принципов — платить за эффективность и продвигать на основе способностей». Этот принцип кажется очевидным, но ему редко следуют. По преимуществу компании рассуждают так: «Если Элизабет хороший химик, то она сможет хорошо управлять другими химиками». Но это часто не так, и продвижение Элизабет может лишить компанию хорошего химика и дать взамен плохого менеджера.

Другая страховая компания, Direct Response Group, четко разъясняет сотрудникам различие между эффективностью работы и продвижением. «Мы отделили проверку результатов, за которые награждаем людей, от обзора их развития, — говорит старший вице-президент Direct Response Group Памела Гудвин. — Благодаря этому даже люди с выдающимися результатами иногда признают, что им нужны дальнейший рост и развитие. Разделив эти две оценки, мы сохраняем четкость понятий в сознании сотрудников».

Ценности сотрудников сосредоточиваются на производительности, а не на защите своей позиции

Реинжиниринг требует таких же значительных преобразований в культуре фирмы, как и в ее организационной структуре. Сотрудники должны поверить, что работают на клиентов, а не на свое начальство, а для этого компания должна воплощать соответствующую практику вознаграждения. Например, Xerox Corporation не просто заявляет сотрудникам, что зарплату им платят клиенты, а доказывает эту связь: теперь главная часть бонуса каждого менеджера основана на критерии удовлетворенности клиента. Когда бонусы зависели только от эффективности отделов, менеджеры постоянно враждовали из-за ресурсов и границ ответственности и сваливали друг на друга вину за ошибки. Теперь внутренние споры почти исчезли, так как основное внимание уделяется удовлетворению клиентов.

Системы управления в организации — принципы оплаты, критерии оценки эффективности и т.д. — вот основные факторы, которые формируют ценности и убеждения сотрудников.

К сожалению, очень многие менеджеры все еще полагают, что сотрудников можно убедить, сформулировав высокопарные ценности и произнося о них речи. Но большинство таких заявлений — бесполезная дань моде. Они ничем не подкреплены и представляют собой наборы банальностей, которые только усиливают скептицизм сотрудников. Заявление лишь формулирует ценности, а жизнь в них вдыхают системы управления.

Конечно, руководство компании само должно придерживаться этих ценностей. Если руководитель провозглашает важность заботы о клиентах и посвящает час в неделю общению с ними, это время может быть не очень ценным для клиентов, но для организации его ценность неизмерима.

обязалось следовать ценностям компании и ожидает того же от всех сотрудников.

Культурные ценности некоторых традиционных компаний — побочный продукт фрагментированных систем управления, которые сосредоточены на прошлой эффективности, отводят важное место контролю и оберегают иерархию. Что бы ни *провозглашала* такая корпорация, результатом ее систем управления становятся примерно такие ценности.

— Зарплату мне платит начальник. Что бы ни говорилось о важности обслуживания клиентов, моя настоящая цель — радовать босса.

— Я просто винтик. Лучшая стратегия — не привлекать к себе лишнего внимания.

— Чем больше у меня подчиненных, тем я важнее. Побеждает повелитель наибольшей империи.

— Завтра будет таким же, как сегодня. Так было всегда.

Проблема в том, что эти ценности и убеждения не соответствуют новым процессам, созданным в ходе реинжиниринга и, следовательно, не помогают компании, ориентированной на клиентов, добиться необходимой эффективности. Если ценности не поменяются, новые процессы — даже прекрасно продуманные — не сработают. Изменение ценностей столь же важно, как и изменение бизнес-процессов.

После реинжиниринга у сотрудников компании должны быть примерно следующие убеждения.

— Зарплату нам всем платят клиенты. Я должен делать все, чтобы удовлетворять их потребности.

— Каждая должность в этой компании важна и необходима. Я имею значение для этой компании.

— Просто приходить на работу — не достижение. Мне платят за ценность, которую я создаю.

— Я — последняя инстанция. Я должен принять ответственность за проблемы и добиться их решения.

— Я — часть команды. Мы вместе терпим неудачу или добиваемся успеха.

— Никто не знает, что будет завтра. Я должен постоянно учиться.

Менеджеры превращаются из контролеров в тренеров

После реинжиниринга сложные процессы становятся проще, а простая работа — труднее. Например, раньше в IBM Credit разработкой предложения по финансированию занимались 4-5 разных сотрудников, а теперь — всего один менеджер сделки, который выполняет весь процесс с начала до конца. Следовательно, менеджеры компании тратят меньше времени на документооборот в разных отделах и больше помогают сотрудникам выполнять их насыщенную и сложную работу.

В команде процесса может быть как один, так и много участников, но им нужны не начальники, а *тренеры*. Команды спрашивают у тренера совета, а он помогает им решать проблемы. Сами тренеры *не участвуют* в игре, но находятся достаточно близко, чтобы помочь команде в ее работе.

Традиционные начальники планируют и распределяют работу — команды делают это сами. Традиционные начальники контролируют, отслеживают и проверяют выполнение работы, переходящей от одного сотрудника к другому в виде отдельных задач, — команды занимаются этим самостоятельно. После реинжиниринга традиционные начальники оказываются невостребованными. Менеджерам нужно переключаться с роли контролеров на роль посредников, помощников и развивать сотрудников и их навыки, чтобы те могли сами выполнять добавляющие ценность процессы.

Такой менеджмент — настоящая профессия. Традиционная точка зрения недооценивает и работу, и менеджмент: считается, что сотрудник может преуспеть, только если станет менеджером (а это подразумевает, что управлять важнее, чем работать); с другой стороны, считается, что управлять может любой успешный работник.

На самом деле высокий уровень рабочих навыков мало связан с умением управлять. В спорте, например, из большинства отличных игроков получаются плохие менеджеры.

После реинжиниринга менеджеры компании должны иметь хорошие навыки межличностного общения и гордиться достижениями других. Такой менеджер — наставник, задача которого — предоставлять ресурсы, отвечать на вопросы и заботиться о долгосрочном развитии карьеры сотрудников. Эта роль отличается от традиционной.

Структура организации становится плоской, а не иерархической

Когда обязанностью команды становится выполнение целого процесса, команда обязана им управлять. Раньше менеджерам и их начальникам приходилось встречаться для принятия решений по связанным с разными отделами вопросам; теперь все это решается самими командами в ходе их обычной работы. Следовательно, традиционные роли менеджеров уменьшились: компаниям уже не нужно столько «клея», чтобы скреплять этапы рабочего процесса. После реинжиниринга уже не нужна вся королевская конница и вся королевская рать, чтобы фрагментированные процессы собрать. А с уменьшением количества менеджеров сокращается количество уровней управления.

В традиционной компании организационная структура — важный вопрос, на который тратится огромное количество энергии. Почему? Потому что организационная структура — это механизм, помогающий решить множество вопросов.

В традиционной организации основная единица — функциональный отдел, состоящий из сотрудников, которые выполняют похожие задачи. Принцип же объединения структурных единиц может быть различным. В так называемой функциональной компании все связанные функциональные отделы сгруппированы в одно функциональное подразделение: например, все отделы продаж объединены в торговое подразделение. В структуре, основанной на стратегических организационных единицах, функциональные отделы сгруппированы по рынкам. Так что у компании может быть, допустим, функциональное подразделение или подразделение, отвечающее за Восточную Европу.

Много энергии уходит на разработку схемы таких организаций, так как она определяет многие аспекты: от способа организации работы до механизмов контроля и отслеживания эффективности. Организационная структура устанавливает линии коммуникации внутри фирмы и определяет иерархию принятия решений.

Но в компаниях после реинжиниринга организационная структура принципиально иная. Работа организована вокруг процессов и команд, которые их выполняют. Что касается линий коммуникации, то люди общаются с теми, кто им нужен. А контроль поручен самим исполнителям процесса.

Следовательно, после реинжиниринга обычно остается плоская организационная структура, так как команды состоят из людей, работающих автономно при поддержке немногочисленных менеджеров. Обычно менеджер может контролировать примерно семь человек, но если он выступает в роли наставника, число его подопечных возрастает приблизительно до тридцати. Если соотношение менеджеров к работникам — 1 к 7, организация нуждается в иерархии. При соотношении 1 к 30 эта потребность резко падает.

Когда старшего вице-президента IBM Credit спросили, какова организационная схема компании после реинжиниринга, он

ответил: «У нас есть эта схема, но мы на нее никогда не смотрим». По его словам, теперь структура организации — «группа людей, которые делают работу». После реинжиниринга важность структуры значительно уменьшается.

Требуются не боссы, а лидеры

После реинжиниринга становится возможным и необходимым важное изменение роли старшего руководства компании. В организациях с плоской структурой старшие руководители становятся ближе к клиентам и сотрудникам. Успешное выполнение работы гораздо больше зависит от отношения и усилий сотрудников с расширенными полномочиями, чем от действий ориентированных на задачи функциональных менеджеров. Поэтому руководители должны быть лидерами, которые могут внушать ценности и убеждения работникам, подкрепляя их словом и делом.

После реинжиниринга руководители несут общую ответственность за эффективность процессов, не осуществляя прямого контроля над исполнителями, которые работают более-менее автономно с помощью своих «тренеров». Руководители выполняют свои обязанности, обеспечивая такую структуру процессов, чтобы сотрудники могли делать требуемую работу.

В традиционных компаниях руководители отделены от основной деятельности и смотрят на компанию главным образом с финансовой точки зрения: достигла ли она в этом квартале целевых показателей? Становясь же лидерами, формируя процессы и давая работникам мотивацию, они знакомятся с реальным положением дел. Ни один футбольный тренер не скажет команде: «Вы должны выиграть с перевесом в 10 мячей. Идите играйте, а под конец расскажете мне о результатах». Хотя тренеры не играют сами, они активно участвуют в создании стратегии игры и влияют на эффективность игроков.

Подведем итог изменениям, происходящим при реинжиниринге бизнес-процессов компании: меняются должности и необходимые для них сотрудники, их отношения с менеджерами и карьерные пути, оценка работы и вознаграждение, роли менеджеров и руководителей, и даже убеждения сотрудников. Иными словами, реинжиниринг бизнес-процессов компании в конечном итоге меняет практически все, потому что все эти аспекты: сотрудники, должности, менеджеры и ценности — связаны между собой. Мы называем их четырьмя точками ромба бизнес-системы *(рис. 1)*. Верхняя, первая точка ромба — способ выполнения работы (бизнес-процессы компании); вторая точка — должности и структуры; третья — системы управления и измерения; четвертая — культура компании: ценности и убеждения сотрудников.

Рис. 1. Ромб бизнес-системы

должностям и организационной структуре, в основе которых лежат функциональные отделы. Благодаря интегрированным процессам появляются многосторонние позиции, которые лучше всего подходят для команд процессов.

Далее. Сотрудников для выполнения многосторонней работы в командах нужно нанимать, оценивать и оплачивать с помощью соответствующих систем управления. Иными словами, должности и структуры, определяемые схемами процессов, в свою очередь ведут к третьей точке ромба: необходимым системам управления и измерения.

А системы управления — то, как оплачивается труд сотрудников, оценивается их эффективность и т.д., — главный фактор, определяющий ценности и убеждения (четвертую точку ромба). Под ценностями и убеждениями мы понимаем вопросы, которые сотрудники считают важными и которым уделяют значительное внимание.

И наконец, преобладающие в организации ценности и убеждения должны поддерживать эффективность процессов. Например, процесс выполнения заказов будет работать быстро и точно лишь тогда, когда его исполнители верят в важность оперативности и точности. Это снова приводит нас к высшей точке ромба.

Повторим, что в реинжиниринге недостаточно перестроить одни только процессы. Все четыре точки бизнес-системы должны подходить друг другу, иначе неизбежны недостатки и перекосы.

Ромб бизнес-системы есть в каждой компании, даже имеющей традиционную структуру. Можно сказать, что реинжиниринг — это создание нового ромба взамен старого, потерявшего форму и пропорции.

Мы уже упоминали о существенной роли информационных технологий в процессе реинжиниринга. В следующей главе поясняются причины того, почему ИТ являются его неотъемлемой частью.

Глава 5
Информационные технологии как часть реинжиниринга

Реинжиниринг невозможен, если компания не хочет изменить свои представления об ИТ, отождествляет технологии с автоматизацией или сначала ищет проблемы, а уже потом технологические решения.

В реинжиниринге бизнеса новейшие ИТ играют решающую роль: в главе 2 мы уже назвали их незаменимым фактором. Но сама по себе установка компьютеров в компании — это еще не реинжиниринг; напротив, неправильное использование технологий может полностью заблокировать усилия по реинжинирингу, закрепив старые взгляды и схемы поведения. Представим, что произошло бы в компаниях IBM Credit, Ford и Kodak, если бы они просто использовали компьютеры для решения своих проблем.

В IBM Credit могли бы попытаться ускорить мучительно медленную обработку заявок на кредитование, соединив с помощью компьютерной сети пять разных специалистов, обрабатывавших каждую заявку. Такая система ускорила бы старый процесс, избавив от необходимости переносить документы из кабинета в кабинет, но она не смогла бы ликвидировать гораздо более длительный период ожидания заявок в очереди к каждому специалисту. Компьютеризация

процесса улучшила бы эффективность максимум на 10%, а не более чем на 90%, как при реинжиниринге.

Ford тоже мог просто компьютеризировать процесс платежей поставщикам — по оценкам руководителей компании, это позволило бы на 20% сократить персонал отдела кредиторской задолженности, где работало 500 человек. Вместо этого они провели реинжиниринг процесса и уменьшили численность персонала на 80%.

Kodak мог бы на несколько дней сократить разработку продукта и производственного оборудования, дав конструкторам новейшие рабочие станции с системами автоматизированного проектирования. Но, ограничившись этим, компания никогда не смогла бы почти на 50% сократить общий срок разработки. Это позволил только реинжиниринг процесса.

Освоение индуктивного мышления

Чтобы понять силу современных ИТ и представить себе их применение, компаниям нужно использовать образ мышления, который часто вызывает затруднения у деловых людей, потому что обычно этому не учат в школах бизнеса. Большинство директоров и менеджеров владеет *дедуктивным* мышлением, то есть им хорошо удается определить проблему или проблемы, найти и оценить разные ее решения. Но применение ИТ к реинжинирингу корпорации требует *индуктивного* мышления: способности сначала распознать действенное решение, а затем искать под него проблемы, о существовании которых корпорация может даже не догадываться.

Сначала менеджеры Ford думали, что их задача — ускорить обработку счетов от поставщиков и уменьшить число занятых этим сотрудников. Вместо этого они нашли решение, которое позволило избавиться от счетов вообще. Руководители IBM Credit считали, что их задача — ускорить передачу информации между разными группами специали-

стов. ИТ позволили компании вообще отказаться от узкой специализации, так что необходимость в такой передаче информации отпала. В Kodak думали, что их задача — заставить конструкторов быстрее работать, чтобы скорее начинались последующие этапы проектирования. Но найденное технологическое решение сделало практически ненужным последовательную разработку.

Большинство компаний совершают одну принципиальную ошибку в отношении технологий: они рассматривают их через призму существующих процессов. Компании спрашивают: «Как эти новые технологические возможности могут улучшить или оптимизировать текущую работу?» Но вместо этого они должны спрашивать: «*Что новое* могут позволить нам делать технологии?» В отличие от автоматизации суть реинжиниринга — в новаторстве, в использовании новейших технологических возможностей для достижения совершенно новых целей. Один из самых сложных элементов реинжиниринга — умение найти новые, незнакомые возможности технологии.

Даже основатель IBM Томас Уотсон-старший в свое время стал жертвой этой распространенной близорукости, заявив, что мировой спрос на компьютеры для обработки данных составит 50 машин в год. Через двадцать лет производители мейнфреймов* отвергли мини-компьютер, посчитав его игрушкой. Еще через десять лет тот же прием ожидал и ПК. Большинство рассуждало: «Большие машины и так удовлетворяют наши потребности, зачем же нам маленькие?» Сегодня нам понятен ответ: великая сила мини-компьютеров, а затем ПК, была не в дублировании функций крупных машин, а в создании совершенно новых возможностей применения.

---

* Mainframe *(англ.)* — большая универсальная вычислительная машина, предназначенная исключительно для масштабных вычислений, в отличие от персональных компьютеров. *Прим. ред.*

Дедуктивное мышление не только заставляет игнорировать самые важные аспекты технологий, но и порождает восторг по поводу тривиальных и малозначащих технологий и применений.

Отсутствие индуктивного мышления в отношении технологий не новая проблема, и ей подвержены даже профессионалы. Когда-то многие считали максимальным потенциалом телефона то, что он поможет фермерским женам чувствовать себя менее одинокими. Как сказал однажды Томас Эдисон, ценность изобретенного им фонографа в том, что он позволяет «умирающим джентльменам» фиксировать свои последние желания. Разработчик радио Маркони рассматривал его только как беспроводной телеграф, который будет работать от пункта до пункта, и не видел в нем средство вещания. А истинных возможностей ксерографии совершенно не поняла даже такая компания, как IBM.

В конце 1950-х годов Xerox проводил фундаментальные исследования своего первого коммерческого копировального аппарата под названием «модель 914»; тогда компания нуждалась в средствах и хотела продать этот проект. Она предложила свои патенты IBM, которая наняла консалтинговую фирму Arthur D. Little (ADL) для проведения исследования потенциала этого устройства. ADL пришла к заключению, что, даже если бы этот революционный аппарат захватил 100% рынка копировальной бумаги, диттографов и гектографов (которые тогда использовались для копирования документов), все равно инвестиции для выхода на рынок копиров не окупились бы. На основе этих доказательств IBM решила отказаться от патента Xerox и не выходить на рынок копиров. Несмотря на этот неутешительный прогноз, Xerox решил продолжать работу, предположив, что *кому-нибудь* эти аппараты все-таки пригодятся.

Теперь нам известно и даже очевидно, что сила копира Xerox заключалась не в замене копировальной бумаги

и других технологий копирования, а в выполнении услуг, на которые эти технологии были неспособны. Модель 914 с нуля создала рынок удобного копирования. До изобретения ксерографии люди не знали, что им может понадобиться 30 копий документа, чтобы поделиться с коллегами, и не могли сформулировать такую потребность.

Мы видим, что в этих случаях технология создает собственные виды использования, о которых люди раньше не догадывались; это — вариация закона Сея. (Жан Батист Сей, французский экономист начала XIX века, заметил, что во многих ситуациях предложение порождает собственный спрос. Люди не знают, что им нужна вещь, пока не увидят ее в продаже; тогда они чувствуют, что она им жизненно необходима.) Алан Кей — человек, которого часто называют отцом персонального компьютера, а сейчас свободный исследователь (Apple Fellow) в Apple Computer, — говорит об этом так: «Важная технология сначала создает проблему, а затем ее решает». Копир 914 никому не был нужен, так как о существовании связанных с ним потребностей не подозревали до его появления. Затем скрытая, невыраженная потребность внезапно стала осязаемой и глубокой.

Поэтому нет смысла спрашивать людей, как бы они применили какую-то технологию в своем бизнесе, — они неизбежно будут отвечать, как технология может улучшить выполнение уже существующей задачи. Если бы до появления ксерографии исследователь рынка спросил бы людей о копирах (что фактически и произошло), то респонденты сказали бы, что метод, который должен прийти на смену простой копировальной бумаге, не стоит таких денег.

Представим, что исследовательская компания спрашивает человека, который часто ездит в командировки, что облегчило бы его жизнь. Он может ответить, что хочет быстрее добираться до аэропорта или иметь собственный самолет. Но он *не скажет*, что ему нужно устройство для телепор-

тации, потому что оно не входит в его систему координат. Когда исследователь рынка спрашивает его о командировках, респондент думает о знакомом процессе: пробки по пути в аэропорт, очереди, тесное кресло, ужасная пища. Он будет искать решение именно этих знакомых ему проблем. Но истинная сила технологий в том, что они решают проблемы, о которых потребитель еще не догадывается: например, как полностью избавиться от авиаперелетов.

Успех Sony Corporation в значительной мере объясняется тем, что корпорация уделяет внимание этому основному принципу: бесполезно проводить исследования рынка, посвященные еще не существующему продукту. Когда разработчики Sony впервые представили себе Walkman, руководство компании не стало заказывать опрос потребителей, чтобы выяснить их отношение к будущему продукту. Понимая, что люди не могут представить себе неизвестное, Sony дала зеленый свет разработке плеера Walkman на основе того, как конструкторы поняли потребности людей и возможности этой технологии. Walkman преобразовал представления людей о том, где и как слушать музыку, а не отреагировал на их старые идеи.

Наш общий вывод: потребности и стремления людей определяются их пониманием того, что возможно. Технологические прорывы делают реальностью то, о чем люди еще не мечтали. Большинству корпораций не удается распознать возможности для бизнеса, скрытые в технологиях. Это понятный, но непростительный недостаток.

Возьмем, например, телеконференции. При наличии кабинетов со специальным оборудованием эта технология позволяет людям слышать, видеть друг друга и работать вместе, хотя их разделяют большие расстояния. Сначала большинство организаций думали, что ценность телеконференций — в снижении расходов на командировочные, но в этом отношении телеконференции потерпели сокру-

шительную неудачу. Люди ездят на встречи по многим причинам. Поездка на другой конец города или страны — это усилие, которое свидетельствует о важности сообщения и обсуждаемой темы. Вероятно, невербальное общение на личной встрече важнее произнесенных слов. Поэтому неудивительно, что в большинстве компаний телеконференции мало повлияли на командировочные расходы.

Но это не значит, что телеконференции бесполезны. Они ценны тем, что преобразуют приемы работы, а не снижают ее издержки. Например, в одной известной нам компании телеконференции помогли сократить цикл разработки продукции на полгода. Инженеры и маркетологи этой компании работают в двух разных штатах, и раз в месяц одна группа летит в другой штат, чтобы решить все разногласия в личном общении. Теперь, при наличии оборудования для телеконференций, они все равно летают друг к другу каждый месяц, потому что им трудно решать все проблемы по телевизору: это слишком отстраненное средство, которое не может заменить «рукопашного боя». Однако телеконференции используются для еженедельных обсуждений, которые раньше были невозможны из-за неудобств, потерь времени и издержек, связанных с поездками.

Во время этих еженедельных телеконференций обе группы могут вернуться к вопросам, которые обсуждались на последней личной встрече. Кроме того, в обсуждениях может участвовать больше людей. Прежде занятость старших менеджеров не позволяла им тратить три дня в месяц на встречу (первый день — на поездку туда, второй — на встречу, третий — на возвращение), а устраивать авиаперелеты для младшего персонала по проектам было слишком накладно. Поэтому в личных встречах участвовали только менеджеры среднего звена. Но с помощью телеконференций все могут «встречаться» раз в неделю, оставаться в курсе дела и получать ответы на текущие вопросы. Поэтому связь между

разработчиками продукции и маркетологами улучшилась, проблемы решаются раньше и быстрее, объем непродуктивной работы уменьшился, проекты завершаются скорее, а продукция больше соответствует потребностям рынков.

Иными словами, для этой компании телеконференции смогли сделать нечто *невозможное ранее*: обеспечить еженедельный контакт между маркетологами и конструкторами. Этот вид использования не приходил в голову людям, продвигающим телеконференции на рынке, так как они не могли отказаться от старого дедуктивного мышления.

Следует повторить, что реальная сила технологий заключается не в повышении эффективности старых процессов, а в том, что они позволяют отказаться от старых правил и создать новые приемы работы.

Строя новый завод в США для производства автомобилей Saturn, компания General Motors воспользовалась возможностью провести реинжиниринг старых рабочих процессов без ограничений, которые налагали на нее существующие производства, и смогла нарушить многие правила, выгодно использовав возможности ИТ.

В проект завода была включена онлайновая производственная база данных, к которой имеют доступ поставщики комплектующих. Они не ждут, пока General Motors пошлет им заказ на покупку, а сверяются с графиком производства компании, включенным в базу данных, и самостоятельно доставляют нужные комплектующие на сборочный завод. Например, зная, сколько машин General Motors планирует произвести в следующем месяце, поставщик тормозов составляет график своего производства и отгрузок. Его обязанность — в срок доставить нужные тормоза на правильный завод. Никому на заводе Saturn не приходится давать поставщику эти подробные указания.

В этом процессе нет бумаг — ни заказа на покупку, ни счета. После отгрузки поставщик посылает в Saturn по

электронной почте сообщение о том, что такие-то комплектующие были отгружены. Когда товар прибывает, приемщик сканирует нанесенный на упаковке штрихкод с помощью электронного устройства, а компьютер выдает ему информацию, в какой части завода нужны эти товары. Сканирование также становится началом процесса оплаты за поставленные комплектующие.

По сути, ИТ (а именно база данных по графику производства и электронный обмен данными) позволили Saturn и его поставщикам согласованно работать, совместно избавиться от накладных издержек и нарушить одно из старейших неписаных правил любой корпорации: обращайтесь с поставщиками как с врагами.

Мы даже рекомендуем нарушать правила, чтобы научиться индуктивному мышлению в процессе реинжиниринга: найдите давнее правило (правила), которое можно нарушить с помощью технологий, и подумайте, какие это даст возможности. Например, в случае с телеконференциями правило было в том, что люди, разделенные большими расстояниями, могут встречаться лишь изредка и с большими затратами. Но теперь они могут часто встречаться при небольших затратах и в условиях, где уже не действуют ограничения географических расстояний.

Поняв это, компания получает мощный инструмент преобразования своей работы, который можно применять во многих областях и ко многим процессам, а не только к разработке продукции. В нескольких розничных сетях, например Wal-Mart и Kmart, телеконференции позволяют мерчендайзерам давать указания и советы директорам магазинов, не покидая штаб-квартиры компании. Тем самым компании объединяют местную инициативу с централизованным опытом.

IBM Credit, Ford и Kodak тоже нарушили правила — очевидные или скрытые — с помощью технологий. Сформули-

рованные впервые, они не были маловажными или абсурдными, а выражали знания, полученные из опыта. Если на заводе несколько раз кончаются комплектующие из-за неожиданно высокого спроса, умный директор быстро научится заказывать с небольшим запасом. В отсутствие технологии прогнозирования это целиком оправданно. Но ее появление нарушает правило о потребности в резервных запасах в качестве буфера для спроса.

Именно эта *преображающая* сила технологий, их способность ломать правила, ограничивающие рабочие приемы, делает технологии незаменимыми для создания конкурентных преимуществ.

Вот несколько примеров дополнительных правил организации работы, которые можно нарушить благодаря различным ИТ — и давно знакомым, и новейшим.

Старое правило: в любой момент времени информация может находиться лишь в одном месте.
Преобразующая технология: совместные базы данных.
Новое правило: информация может одновременно появляться во всех местах, где она нужна.

Следует помнить, что структура наших бизнес-процессов в значительной степени продиктована ограничениями папки с документами. Когда информация записана на бумаге и хранится в папке, ею за один раз может воспользоваться только один человек. Не всегда практично снимать и раздавать копии, к тому же это приводит к созданию нескольких несовпадающих версий документов. Поэтому работа с информацией ведется последовательно: человек завершает свою работу и передает папку следующему.

Технология баз данных меняет это правило, позволяя пользоваться информацией одновременно многим людям.

Например, в страховой компании сотрудник А рассчитывает страховой взнос клиента, а сотрудник Б проверяет его

кредитоспособность; при этом оба пользуются одним и тем же бланком заявки, так как их участки работы не зависят друг от друга. Технология баз данных позволяет одному документу существовать в нескольких местах одновременно и тем самым освобождает процесс от ограничений последовательности.

Старое правило: сложную работу могут выполнять только эксперты.
Преобразующая технология: экспертные системы.
Новое правило: работу эксперта может выполнять сотрудник общего профиля.

Когда компании узнали о технологии экспертных систем в начале 1980-х, у большинства возникло о ней слишком прямолинейное и упрощенное представление. С ее помощью они собирались автоматизировать работу экспертов высокого класса, перенеся их опыт в программное обеспечение. Эта идея была неудачной по нескольким причинам: во-первых, технологии на это неспособны; во-вторых, все равно нужны эксперты, продолжающие учиться и прогрессировать в своей сфере; в-третьих, непонятно, зачем таким умным людям делиться всеми знаниями с компьютером, который должен их заменить.

Но со временем более опытные организации поняли, что простое отсутствие тупости выгоднее, чем присутствие большого ума. То есть реальная ценность технологии экспертных систем состоит в том, что она позволяет относительно неквалифицированным людям работать почти на уровне экспертов.

Например, одна крупная химическая компания предоставила каждому из своих представителей по обслуживанию клиентов экспертную систему, сообщающую о свойствах продукта и его совместимости с другими товарами. Это позволило каждому представителю рассматривать любую заявку от клиента как возможность перекрестных продаж, что раньше могли делать только лучшие

С помощью интегрированных систем сотрудники общего профиля могут выполнять функции многих специалистов, что глубоко сказывается на способах структуризации работы. Изменения в IBM Credit показали, что технологии позволяют ввести должность менеджера сделки, который может заниматься всеми этапами процесса — от начала до конца, что исключит передачу работы из рук в руки, задержки и ошибки, свойственные традиционному последовательному процессу, и приведет к многократному ускорению работы и снижению издержек.

Старое правило: компании должны выбирать между централизацией и децентрализацией.
Преобразующая технология: телекоммуникационные сети.
Новое правило: компании могут одновременно воспользоваться выгодами централизации и децентрализации.

Бизнесмены знают, что заводы, сервисные центры и отделы сбыта, расположенные далеко от их штаб-квартиры, должны рассматриваться как отдельные, децентрализованные, автономные организации — иначе они не смогут эффективно и рационально работать. Ведь если каждый рабочий вопрос передавать в штаб-квартиру и ждать ответа, то работа будет идти очень неэффективно и медленно. Опыт показывает, что практики работают лучше всего, если могут принимать решения самостоятельно.

Если при передаче информации компании опираются на старые технологии: почту, телефон или даже экспресс-доставку, им придется пожертвовать контролем со стороны центрального менеджмента, чтобы достичь гибкости и оперативности на местах.

Однако новые технологии освобождают компании от этого компромисса. Сети связи с высокой пропускной способностью позволяют штаб-квартире и офисам на местах располагать одинаковой информацией в реальном времени, то есть

каждый офис может стать, по сути, частью штаб-квартиры, а штаб-квартира — частью каждого офиса. Это означает, что компании могут использовать любую структуру, которая лучше всего подходит их рынкам: централизованную, децентрализованную или какое-то их сочетание.

ИТ позволили Hewlett-Packard нарушить давнее правило о том, что централизация и децентрализация — взаимоисключающие понятия.

Закупка материалов, как и большинство действий компании, характеризовалась высокой степенью децентрализации. Hewlett-Packard предоставлял производственным отделам в этом практически полную автономию, потому что они лучше знали собственные потребности. Но децентрализация имела не только достоинства (гибкость, приспособление к ситуации, быстрая реакция), но и недостатки (низкий эффект масштаба и уменьшение контроля). Из-за децентрализованных закупок компания не могла воспользоваться скидками за объем и из-за этого, по оценкам Hewlett-Packard, ежегодно переплачивала от 50 до 100 млн. долларов. Однако централизованные закупки не решили бы проблему высоких издержек, а просто заменили бы ее двумя проблемами: плохой реакцией и бюрократией. Вместо этого в Hewlett-Packard нашли третий способ: с помощью использования общей системы ПО для закупок.

При новом подходе каждое производственное подразделение Hewlett-Packard продолжает заказывать компоненты для себя, но с использованием единой системы закупок. Информация передается в базу данных, за которой следит подразделение снабжения. Оно ведет переговоры с поставщиками и заключает договора на крупные поставки со скидками за объем от имени Hewlett-Packard в целом: теперь это возможно, поскольку база данных предоставляет полную информацию о планируемых и фактических закупках подразделений. После подписания контрактов

агенты по закупкам проверяют базу данных, чтобы найти одобренных поставщиков и разместить заказы.

Новый процесс позволяет Hewlett-Packard воспользоваться выгодами и централизации (скидки за объем), и децентрализации (удовлетворение местных потребностей на местном уровне).

Благодаря творческому использованию ИТ компания смогла избавиться от необходимости иметь на местах отдельные полноценные подразделения с накладными издержками. Эту реальность начинают признавать и в других отраслях, например в банковском деле. Банки долго относились к своим филиалам как к центрам прибылей, но теперь рассматривают их лишь как точки продаж, а не самодостаточные организации. Благодаря доступности банкоматов и других сетевых устройств, работающих в реальном времени, сделки в филиалах сразу же отображаются в бухгалтерской документации банка. Так как филиал становится просто точкой продаж, банки могут поддерживать тесный контакт с клиентом, не отказываясь от централизованного контроля над операциями.

Старое правило: все решения принимаются менеджерами.
Преобразующая технология: инструменты для поддержки принятия решений (доступ к базам данных, ПО для моделирования).
Новое правило: принятие решений входит в обязанности всех сотрудников.

Модель, созданная промышленной революцией, подразумевает иерархическое принятие решений: работник должен только выполнять свою задачу, а думать или принимать решения, связанные с ней, — прерогатива руководства. Эти правила не просто олицетворяли промышленный феодализм. Имея больше информации, руководители действительно видели ситуацию шире, чем подчиненные; предполагалось, что это помогает им лучше принимать решения.

Но сегодня издержки иерархического принятия решений слишком высоки: если каждый вопрос должен дойти до самого верха, решения будут приниматься слишком медленно. Сегодня работающие с клиентом сотрудники действительно должны иметь полномочия для самостоятельных решений. Но в дополнение к полномочиям им нужны соответствующие инструменты.

Современные технологии позволяют обеспечить широкий доступ к информации, которой раньше пользовалось только руководство. Располагая необходимыми данными и удобными инструментами для анализа и моделирования, сотрудники по работе с клиентами способны принимать сложные решения (при соответствующем обучении) и справляются с проблемами по мере их появления.

Старое правило: сотрудникам на местах нужны офисы, где они могут получать, хранить, находить и передавать информацию.
Преобразующая технология: беспроводная передача данных и портативные компьютеры.
Новое правило: персонал на местах может отсылать и получать информацию где угодно.

Пользуясь широкополосной беспроводной передачей данных и портативными компьютерами, сотрудники на местах могут запрашивать, просматривать, использовать и передавать данные почти везде и куда угодно, и при этом им не нужно бежать в офис.

В беспроводной передаче данных используется технология, подобная мобильной телефонии, но позволяющая передавать данные вместо голосовой информации или в дополнение к ней. Миниатюризация терминалов и компьютеров позволяет подключаться к источникам информации в любой точке. Например, техники по обслуживанию лифтового оборудования из компании Otis Elevator носят с собой небольшие портативные терминалы. Починив лифт,

они на месте с терминала обновляют данные обслуживания клиента, вводя информацию о ремонте, и посылают их через модем в штаб-квартиру компании. Компания Avis, сдающая в аренду автомобили, применила тот же принцип в своей работе. Когда клиент возвращает машину на стоянку Avis, сотрудник с мини-компьютером встречает ее, находит запись о ее аренде и вносит нужные данные. Клиенту даже не приходится заходить в офис.

Мы уже рассказали, как каналы связи с высокой пропускной способностью позволяют компаниям нарушить старое правило, по которому местные офисы должны быть автономными организациями. Беспроводная же передача данных позволяет вообще исключить потребность в местных офисах. Для таких процессов, как получение отчетов о ходе работ, корректировки страховых претензий и консультации о ремонте оборудования на местах, сотрудникам «в поле» не нужно будет искать телефон или компьютерный терминал. Штаб-квартиры могут оперативно узнавать мнения сотрудников на местах и наоборот.

Старое правило: лучший вид контактов с потенциальным покупателем — личный.
Преобразующая технология: интерактивный видеодиск
Новое правило: лучший вид контактов с потенциальным покупателем — эффективный контакт.

Некоторые компании начали использовать интерактивные видеодиски, позволяющие зрителям посмотреть видеозапись на экране компьютера, а потом задать вопросы или ответить на них на экране. Сначала эта технология применялась для обучения, но возможности интерактивного видео значительно выходят за эти рамки.

Например, несколько розничных операторов экспериментируют с интерактивным видео, дополняя им торговый персонал. В этих магазинах клиенты могут выбрать в меню продукт,

посмотреть о нем видеопрезентацию, задать вопросы и заказать продукт с помощью кредитной карточки — и все это без вмешательства продавцов. Этот процесс может показаться холодным и обезличенным, но клиенты предпочитают его обычной процедуре покупки, когда они долго ждут продавца, а потом выясняется, что у него нет нужной информации.

В банках начали использовать интерактивное видео, чтобы объяснять сложные услуги клиентам: они могут попросить устройство прояснить непонятные пункты. Есть информация, которую *лучше всего* сообщать в зрительной форме — например, о недвижимости. Интерактивное видео проводит для потенциальных покупателей экскурсию по целым домам и может по их просьбе возвращаться в любую точку; при этом им не надо даже выходить из офиса агента.

Старое правило: самому находить то, что вам нужно.
Преобразующая технология: технология автоматической идентификации и отслеживания.
Новое правило: нужные вещи и люди сами подскажут свое местонахождение.

В сочетании с беспроводной передачей данных технология автоматической идентификации позволяет вам постоянно быть в курсе местонахождения объектов — например, грузовиков с вашим товаром. Вам не нужно их искать, а если вы хотите отправить их в другое место, они узнают об этом сразу же. Уже не приходится ждать, пока водитель доедет до следующей стоянки и позвонит диспетчеру.

Компании не требуется очень много грузовиков, вагонов, техников по обслуживанию и т.п., если она всегда знает, где они находятся. Ей не нужен избыточный персонал, оборудование и материалы для исправления задержек, возникающих при обнаружении и перенаправлении транспорта и персонала.

Например, старый метод отслеживания поездов заключал-

ства на станциях должны были их считывать и передавать данные о местонахождении поезда в штаб-квартиру. Но эта система оказалась неэффективной: штрихкоды покрывались таким слоем пыли и грязи, что их невозможно было считать. А сейчас на некоторых железных дорогах используются спутниковые системы, сообщающие о местонахождении любого поезда в любой момент, так что грузовые составы могут теперь прибывать с такой же точностью, как и курьеры службы экспресс-доставки.

Старое правило: планы пересматриваются периодически.
Преобразующая технология: высокопроизводительные компьютеры.
Новое правило: планы пересматриваются мгновенно.

Возможности компьютеров постоянно растут, и постоянно создаются новые виды их применения. Возьмем пример производства. Сегодня производитель собирает данные о продажах продукта, цене и наличии сырья, предложении труда и т. д. и на их основе раз в месяц (или неделю) составляет основной график производства. Компьютер же, собирающий в режиме реального времени данные с терминалов в точках продаж, с рынков биржевых товаров и, возможно, даже прогнозы погоды и данные из других источников информации, может постоянно корректировать этот график для удовлетворения текущих, а не прошлых потребностей.

Технологический прогресс позволит нарушать и другие правила бизнеса. Правила, которые сегодня кажутся неоспоримыми, могут устареть уже через год или еще раньше.

Поэтому исследовать потенциал технологий, чтобы изменить бизнес-процессы и значительно обогнать конкурентов, нужно не один раз и не с десятилетними интервалами. Наоборот, компания должна постоянно осваивать новые технологии и учиться распознавать их и внедрять в организации; это так же необходимо, как постоянные исследования, разработки или маркетинг. Только натренированный глаз и

изобретательный ум могут распознать потенциал технологии, которая пока что выглядит бесполезной для компании, или найти новаторские применения идее, которая на первый взгляд способна только на небольшие улучшения работы.

Чтобы преуспевать в эпоху постоянных технологических изменений, компания должна уделять большое внимание этой стороне своей деятельности. Те, кому лучше удается распознавать и реализовывать потенциал новых технологий, будут иметь постоянное и растущее преимущество над конкурентами.

Мы считаем, что новой является только та технология, которая еще не продается. Эта точка зрения похожа на взгляды Уэйна Гретцки, который стал самым результативным игроком Национальной хоккейной лиги в 28 лет. Однажды Гретцки спросили, почему он стал великим хоккеистом. Он ответил: «Потому что я стремлюсь туда, где шайба *будет*, а не туда, где она уже есть». То же правило относится к технологиям. Строя стратегию на основе того, что можно купить на рынке сегодня, компания всегда будет отставать от более дальновидных конкурентов. Ведь *еще до появления* технологии они знают, как ее *использовать*, и готовы ее *применять*, едва она становится им доступной.

Больших успехов добились компании, просившие о создании нужных им технологий задолго до их появления на рынке. Пример — American Express: ее система обработки изображений позволяет посылать оцифрованные копии чеков владельцам карточек и их бухгалтерским отделам. Другой пример — Chrysler: его система спутниковой связи помогает дилерам управлять запасами деталей. Год за годом Chrysler рассылал запросы на создание желаемой технологии, и, когда наконец отозвался поставщик с необходимыми возможностями, Chrysler был готов к внедрению его разработки: руководители компании уже знали, какие правила они хотят нарушить.

Невозможно узнать о новой технологии сегодня и внедрить ее завтра. Нужно время, чтобы изучить ее, понять ее значение, разработать возможные способы применения, убедить сотрудников в необходимости этих применений и спланировать их. Организация, способная провести такую подготовку заранее, до появления самой технологии, неизбежно получит значительное преимущество перед конкурентами; во многих случаях она опередит их как минимум на три года. Каким образом?

От разработки до выхода на рынок проходит время; технология, которая станет важной через три года, обязательно проявится каким-то образом сегодня. Мудрые компании могут продумать использование технологии еще тогда, когда ее разработчики только доделывают прототипы.

Так как современные ИТ являются незаменимым фактором реинжиниринга, их важность в этом процессе трудно переоценить. Но не следует думать, что технология — единственный неотъемлемый элемент реинжиниринга.

Реинжиниринг — это путешествие из знакомых мест в незнакомые. У этого путешествия есть отправная точка и участники. О них и пойдет речь в следующих главах.

Глава 6
Кто будет проводить реинжиниринг?

Реинжиниринг проводят не компании, а люди. Прежде чем подробнее рассматривать суть процесса реинжиниринга, нам нужно больше узнать о его исполнителях — ведь их отбор и организация определяют успех этого мероприятия.

Работая с компаниями, проводящими реинжиниринг, мы выделили следующие роли, которые проявлялись по отдельности или в различных сочетаниях:

— *лидер*: старший руководитель, который дает разрешение на реинжиниринг в целом и обеспечивает мотивацию;

— *руководитель процесса*: менеджер, ответственный за конкретный процесс и его реинжиниринг;

— *команда по реинжинирингу*: группа людей, которая проводит диагностику существующего процесса и занимается его перестройкой и внедрением новых правил;

— *организационный комитет*: орган, состоящий из старших руководителей, который разрабатывает общую стратегию реинжиниринга и отслеживает ход его выполнения;

— *начальник штаба*: сотрудник, ответственный за разработку методов и инструментов реинжиниринга в компании и за достижение синергии отдельных проектов реинжиниринга компании.

В идеале между ними должны существовать такие отношения: лидер назначает руководителя процесса, а тот собирает команду, которая проводит реинжиниринг процесса с помощью начальника штаба и при содействии организационного комитета. Рассмотрим более подробно эти роли и сотрудников.

Лидер

Лидер добивается осуществления реинжиниринга Это старший руководитель, имеющий достаточное влияние, чтобы заставить компанию вывернуться наизнанку и стать с ног на голову; он может убедить людей смириться с радикальными изменениями, которые произойдут в результате реинжиниринга. Без лидера организация может провести документальные исследования и даже предложить новые концепции схем процесса, но сам реинжиниринг не получится. Даже если он начнется, то без лидера существенно сбавит темпы или сойдет на нет к моменту начала внедрения.

Обычно старших руководителей не назначают на роль лидера: они вызываются и назначают сами себя. Человек с достаточным влиянием становится лидером реинжиниринга, когда его охватывает стремление перестроить компанию, сделав ее лучшей в отрасли.

Основная роль лидера — быть провидцем и мотиватором. Представив себе, какой должна быть организация, и сформулировав свое видение, лидер внушает всем сотрудникам компании целеустремленность и понимание миссии. Лидер должен объяснить всем, что для реинжиниринга требуются серьезные усилия и его нужно довести до конца. Убеждения и энтузиазм лидера дают организации духовную энергию для путешествия в неизведанное.

Лидер также дает старт реинжинирингу в компании. Именно он назначает старших менеджеров руководителями бизнес-процессов и поручает им достичь прорывов в эффек-

тивности. Лидер обрисовывает общий план, задает новый стандарт и с помощью руководителей процесса побуждает других воплотить этот план.

Лидеры должны создавать условия, способствующие реинжинирингу. Одних лозунгов недостаточно: любой разумный сотрудник корпорации с опаской или даже скепсисом отнесется к призывам нарушать правила, бросать вызов общепринятым представлениям и нестандартно мыслить. Поэтому лидер должен не только призывать руководителя процесса и команду реинжиниринга добиться результатов, но и обеспечить им *нужную поддержку*, говоря: «Смело действуйте, а если кто-то будет вас критиковать, я приму огонь на себя. Если кто-то станет у вас на пути, скажите мне, и я с этим разберусь».

Кто играет роль лидера? Этот человек должен обладать достаточной властью над всеми участниками перестраиваемого процесса (или процессов), чтобы эти преобразования *осуществились*. Это не обязательно CEO; на самом деле CEO редко выступают в этой роли. В большинстве крупных компаний они занимаются широким кругом вопросов: от получения капитала на Уолл-стрит и работы с ключевыми клиентами до взаимотношений с правительством. Эти обязанности нередко отвлекают их внимание от компании и происходящих в ней процессов. Поэтому чаще в роли лидера выступает COO* или президент компании, которые уделяют внимание и клиентам, и работе фирмы.

Если планируется реинжиниринг лишь одной части корпорации, лидером может быть руководитель ниже рангом — например, директор подразделения. Но тогда он должен обладать полномочиями по использованию ресурсов, необходимых для выполнения процессов его подразделения.

---

* COO *(англ* Chief Operating Officer) — *старший исполнительный директор Прим. ред.*

Например, если подразделение использует производственные мощности, которыми заведует директор производства, не подчиняющийся директору реформируемого подразделения, то у последнего может не оказаться достаточных полномочий для изменений в производстве. В таком случае лидер реинжиниринга должен занимать более высокое место в иерархии. По этим же причинам глава функционального направления (например, вице-президент по продажам или производству) обычно не подходит для роли лидера; исключение — если реинжиниринг не выходит за пределы этого функционального направления.

Лидерство зависит не только от должности, но и от характера. Лидер реинжиниринга отличается честолюбием, активностью и любознательностью. Человек, стремящийся сохранить существующее положение вещей, никогда не почувствует нужную для реинжиниринга страсть и энтузиазм.

Лидер также должен *быть* лидером. По нашему определению, лидер — не тот, кто заставляет других выполнять его желания, а тот, кто заставляет их *захотеть* того же, что и он. Лидер не принуждает сотрудников к изменениям, которым они сопротивляются, — он формулирует общий план и убеждает людей, что они хотят в нем участвовать, так что они охотно смиряются с трудностями при его выполнении.

Моисей был лидером-провидцем. Он убедил сынов Израилевых идти в землю, где течет молоко и мед, когда кругом был один песок. Один человек не мог заставить целый народ отправиться в пустыню; он должен был вдохновить их своим планом. Когда они подошли к Красному морю, Моисей сказал: «Вот наш план: мы войдем в море, Господь сделает так, что воды расступятся, и мы пройдем среди моря по суше». И евреи, доверившись ему, пошли по внезапно обнажившемуся морскому дну. Это иллюстрация обязанностей лидера — в опасный момент идти в авангарде и не оставлять своих подопечных.

Лидер реинжиниринга может продемонстрировать свое лидерство с помощью сигналов, символов и систем.

Сигналы — это четкие сообщения лидера о реинжиниринге для организации: его значение, почему мы им занимаемся, как мы к нему приступим и что потребуется. Успешные лидеры реинжиниринга по опыту знают, что они всегда недооценивают количество необходимых сообщений. Одной, двух и даже десяти речей недостаточно: слушатели даже не начнут осознавать нужную информацию. Людям трудно усвоить понятие реинжиниринга, потому что оно противоречит всему, что они делали на протяжении своей карьеры. Во многих случаях они не видят (или отказываются видеть) потребность в нем. И правильные сигналы может подавать только человек с серьезным отношением к реинжинирингу, которое может доходить до фанатизма. Как сказал Уинстон Черчилль, фанатик — это человек, который не может изменить взгляды и не может переменить тему. По этому определению, лидер реинжиниринга должен быть фанатиком, так как он должен постоянно говорить об этом, чтобы люди поняли и приняли его всерьез.

Символы — это подкрепляющие содержание сигналов действия лидера, призванные показать, что он следует собственным словам. Назначая в команды по реинжинирингу лучших людей, отвергая схемы, которые приведут лишь к небольшим улучшениям, и устраняя мешающих реинжинирингу менеджеров, лидер выполняет символичные действия, важность которых значительно превышает их фактическую ценность. Эти действия доказывают сотрудникам организации, что лидер серьезно относится к реинжинирингу.

Чтобы подкрепить решение о реинжиниринге, лидеру следует использовать *системы управления*, которые должны измерять и вознаграждать эффективность таким образом, чтобы сотрудники стремились к значительным изменениям. Если нововведение оказывается неудачным и новатора

наказывают, попыток новаторства больше не будет. Одна из самых успешных страховых компаний в США, Progressive Insurance, процветает благодаря постоянному новаторству; ее COO Брюс Марлоу так формулирует подход компании: «Мы никогда не наказываем за неудачи. Мы наказываем только за небрежное исполнение и нежелание осознать реальность».

Системы управления должны вознаграждать, а не наказывать людей, которые испытывают хорошие, но оказавшиеся неудачными идеи. Лозунг компании Motorola — «Мы *рады* благородным неудачам». Если организация требует постоянного совершенства, она отбивает у людей охоту к попыткам и вселяет в них робость. Как сказал Вольтер, «лучшее — враг хорошего».

Некоторые лидеры обнаружили, что не смогут начать работу по реинжинирингу в корпорациях, чья культура и организация будут слишком сопротивляться изменениям. Так, Рой Комптон, CEO страховой компании Aetna Life and Casualty, начал свою программу реинжиниринга с ряда действий, которые на первый взгляд не имели ничего общего с перестройкой процессов. Он изменил организационную структуру, которая усилила автономию основных подразделений и исключила перекрестные субсидии, а также назначил новую команду высшего руководства и провел значительные сокращения персонала, что резко снизило издержки и положило конец традиционно патерналистской культуре Aetna. Ни один из этих шагов не подходит под наше определение реинжиниринга, но они создали условия, в которых реинжиниринг мог достичь успеха. По словам Комптона, эти изменения ценны, так как они помогли показать всем, что он сжег за собой мосты. Он положил конец старой компании, так что ей оставалось идти только вперед. Немецкое выражение *eine Flucht nach Vorn* — «отступление вперед» — передает то сочетание безрассудства и высоких

целей, которое многие лидеры реинжиниринга считают необходимым внушить своим компаниям.

Какую часть своего времени лидер должен посвящать реинжинирингу? Ведь у старшего менеджера есть и другие заботы, в том числе поддержание жизнеспособности компании на стадии реформирования. На этот вопрос у нас два ответа. С одной стороны, лидер должен уделять реинжинирингу как таковому лишь небольшой процент своего времени. обычно при выполнении обзоров проекта и произнесении вдохновляющих речей. Вместе с тем реинжиниринг должен глубоко проникнуть в сознание и цели лидера, чтобы стать основой всех его действий.

Большинство провалов реинжиниринга является результатом неудачного лидерства. Без сильного, напористого, приверженного делу и знающего лидера никто не сможет убедить функциональных руководителей подчинить интересы их подразделений интересам процессов, выходящих за рамки их функций; никто не сможет добиться изменений в системах вознаграждения и измерений; никто не сможет вынудить отдел управления персоналом изменить систему оценки работы; никто не сможет убедить людей, которых затрагивает реинжиниринг, что альтернативы не существует и что результаты будут стоить мучений, связанных с этим процессом.

А что, если никто не захочет стать лидером? Что, если люди, которых вдохновит реинжиниринг, занимают недостаточно высокое место в компании? Тогда необходимо привлечь лидера извне. Делайте это тактично, настойчиво и осторожно. Нужно найти потенциального лидера, объяснить ему срочность вопроса и ознакомить его с идеей реинжиниринга, чтобы он принял ее как свою.

Мы так подробно рассказали о позиции лидера потому, что она играет огромную роль в успехе реинжиниринга. Другие роли тоже важны, но лидер — особенно.

Руководитель процесса

Он несет ответственность за реинжиниринг определенного процесса и должен быть менеджером старшего уровня. Обычно он руководит одним из основных подразделений и пользуется в компании доверием и влиянием. Если обязанность лидера — добиться проведения реинжиниринга в целом, то руководитель процесса должен добиться его проведения в локальных масштабах, на своем участке. Реинжиниринг подвергает риску репутацию и карьеру именно руководителя процесса.

В большинстве компаний не хватает руководителей процессов, потому что в традиционных организациях люди обычно не мыслят с этой точки зрения. Ответственность за процессы распределена по частям между организационными единицами. Поэтому определение основных процессов компании — решающий шаг в начале реинжиниринга. (Более подробно мы расскажем об этой процедуре в следующей главе.)

Определив эти процессы, лидер назначает их руководителей. Обычно эти люди управляют одной из функций, задействованных в процессе, который должен подвергнуться реинжинирингу. Они должны пользоваться уважением коллег и иметь склонность к реинжинирингу, то есть уверенно принимать изменения, мириться с неопределенностью и сохранять спокойствие при неприятностях.

Руководитель обязан не *проводить* реинжиниринг, а обеспечивать его проведение, собрав для этого команду и делая все необходимое для того, чтобы она смогла работать. Он получает нужные ресурсы, разбирается с бюрократическими вопросами и стремится заручиться поддержкой других менеджеров, чьи функциональные группы задействованы в этом процессе.

Руководитель процесса также мотивирует, вдохновляет и консультирует свою команду, являясь для нее критиком, представителем интересов и контролером. Когда идеи

команды вызывают недовольство остальных сотрудников, руководители процесса защищают своих подопечных от стрел критики, принимая ее на себя, чтобы их команды могли сосредоточиться на реинжиниринге.

Работа руководителя процесса не завершается с окончанием проекта по реинжинирингу. Теперь в основу организационной структуры ложится процесс, а не функция или месторасположение. Поэтому каждому процессу и в дальнейшем нужен будет руководитель, чтобы следить за его выполнением.

Команда по реинжинирингу

Реальную работу со всеми ее трудностями выполняет команда по реинжинирингу. Ее участники должны генерировать идеи и преобразовывать их в планы (а затем их нередко просят осуществить эти планы). Именно эти люди на деле реформируют компанию.

Прежде чем подробно говорить о них, нужно уточнить небольшую деталь: одна команда может проводить реинжиниринг лишь одного процесса; поэтому в компании, где проходит реинжиниринг сразу нескольких процессов, будет работать несколько команд.

Обратите внимание на то, что мы называем эти группы командами, а не комитетами. Чтобы работать как команда, они должны быть небольшими: 5—10 человек. В каждой команде должно быть два типа людей: инсайдеры и аутсайдеры.

Мы определяем инсайдеров как людей, участвующих в процессе, который подвергается реинжинирингу. Они связаны с различными функциями, задействованными в этом процессе, и знают его — или по крайней мере те его части, с которыми сталкиваются по работе.

Но хорошее знание существующего процесса и приемов его выполнения в компании — палка о двух концах. С одной стороны, команда может понять недостатки этого процесса

и дойти до источников его неэффективности. Но глубокое знание предмета может помешать инсайдерам взглянуть на него по-новому.

Иногда инсайдеры путают желаемое с действительным. Поэтому мы ищем людей, которые уже успели освоиться в компании, но еще не привыкли к нелогичности стандартных рабочих процедур и не начали считать старый процесс обоснованным. Мы также ищем «диссидентов», которые знают и правила, и способы их обойти. В общем, в команду по реинжинирингу должны быть назначены лучшие и самые сообразительные сотрудники — восходящие звезды компании.

Очень важно, что в силу своей компетентности инсайдеры пользуются доверием со стороны остальных сотрудников. Если инсайдеры говорят, что какой-то новый процесс сработает, люди в их подразделении должны им поверить. Когда наступает срок внедрения нового процесса, инсайдеры сыграют ключевую роль в убеждении остальных сотрудников принять эти изменения.

Но инсайдеры неспособны провести реинжиниринг процесса самостоятельно. Их личные взгляды могут оказаться слишком узкими, ограничиваться лишь одной частью процесса; кроме того, инсайдеры могут быть заинтересованы в сохранении существующего процесса и структуры. Неразумно было бы ожидать, что они безо всякой помощи извне преодолеют предубеждения, связанные с их познавательными процессами и принадлежностью к организации, и придумают радикально новые способы работы. Предоставленная самой себе, команда инсайдеров будет заново создавать уже существующее, и улучшения, возможно, составят около 10%; команда останется в рамках существующего процесса, а не выйдет за них. Инсайдеры нужны команде, чтобы понять, что именно менять, а для осуществления изменений требуется преобразующий элемент — аутсайдеры, непрофессионалы.

Аутсайдеры не участвуют в процессе, который подвергается реинжинирингу, и поэтому приносят в команду более высокий уровень объективности и новые взгляды. Аутсайдеры не боятся говорить королю, что он голый, и задавать наивные вопросы, которые сокрушают старые предположения и помогают людям увидеть мир в новом, более интересном ракурсе. В команде по реинжинирингу аутсайдеры должны «поднимать волну». Так как аутсайдеры ничем не обязаны тем сотрудникам, которых затрагивают производимые ими изменения, они могут более уверенно идти на риск.

Откуда берутся аутсайдеры? Они по определению находятся вне процесса и часто приходят со стороны, особенно в компанию, которая раньше никогда не занималась реинжинирингом. Аутсайдеры должны быть хорошими слушателями, иметь отличные навыки общения, уметь видеть ситуацию в целом и быстро обучаться, так как им придется в спешке многое узнавать о каждом процессе, с которым они будут работать. Им нужна изобретательность и способность представить концепцию и добиться ее осуществления.

Возможно, многие кандидаты на позиции аутсайдеров уже работают в самой компании. Их нужно искать в конструкторско-технических подразделениях, отделах информационных систем и маркетинга, где обычно собираются люди, ориентированные на процесс и имеющие склонность к новаторству. Компании, у которых нет подходящих аутсайдеров, могут привлечь их извне; обычно для этого дается задание консалтинговым фирмам, разбирающимся в реинжиниринге. Такие консультанты приносят с собой опыт, которого у компаний может не оказаться.

Сколько аутсайдеров нужно команде по реинжинирингу? Некоторые разногласия принесут большую пользу. Правильное соотношение — приблизительно два-три инсайдера на каждого аутсайдера.

Нельзя сказать, что инсайдеры и аутсайдеры уживаются легко; не ожидайте, что они будут любезно уговаривать друг друга. Скорее всего собрания команды будут похожи на заседания российского парламента, и это нормально. Если в команде в ходе реинжиниринга нет разногласий и конфликтов, это обычно означает отсутствие продуктивной работы, но если они есть, они должны быть направлены на общую цель. Как сказал шотландский философ Дэвид Юм, «истина появляется благодаря разногласиям между друзьями». Для нас друзья — это люди, которые испытывают взаимное уважение и заботятся друг о друге. Участники команд должны быть друзьями, которые стремятся к одной цели: улучшить выполнение своего процесса. Они не должны бороться за сферы влияния или преследовать личные цели.

Команды по реинжинирингу должны в значительной степени заниматься самоуправлением. Руководитель процесса — их клиент, а не начальник; а система, которая измеряет эффективность команды и вознаграждает за нее, должна в качестве главного критерия использовать продвижение команды к цели. Более того, эффективность команды должна быть самым важным критерием достижений ее отдельных участников.

Чтобы команда смогла функционировать, ее участники должны работать в одном месте, а это не так просто, как может показаться. Реинжиниринг не пойдет, если члены команд будут работать в отдельных кабинетах. Составляя планы офисов, большинство компаний не учитывает необходимость совместной работы и поэтому делает множество отдельных кабинетов для одного или нескольких человек и конференц-залы для встреч. Но при этом возникает нехватка больших помещений для совместной продолжительной работы команд. Это может оказаться серьезным препятствием в работе команды по реинжинирингу, поэтому одна

из обязанностей лидера — найти или получить подходящее рабочее помещение для команды.

Реинжиниринг включает изобретения и открытия, творчество и синтез. Команда должна уметь работать с неоднозначными явлениями, понимать неизбежность ошибок и учиться на них.

Обычные организации применяют к решению проблем аналитический подход, ориентированный на детали: для них важно найти правильный ответ с первой попытки. Они лелеют модель решения проблем, которую мы называем «бесконечное планирование, безупречное воплощение»: после длительного периода анализа разрабатывается настолько совершенный план, что его, по идее, может выполнить кто угодно. В противоположность этому подходу реинжиниринг требует от команды постоянно учиться при изобретении нового способа выполнения работы. Для этого придется отойти от традиционного стиля решения проблем, что для некоторых будет непросто.

У команды по реинжинирингу нет официального начальника. Как правило, есть капитан; иногда его назначает руководитель процесса, но обычно его выбирают по единодушному согласию членов команды. Капитан — не король, а лишь «первый среди равных», как Джордж Вашингтон. Он может быть как инсайдером, так и аутсайдером. Капитан служит посредником и «квартирмейстером» команды и обеспечивает ей нужные условия для выполнения работы; он может составлять повестки для встреч команды, помогать команде придерживаться их, а также улаживать возникающие конфликты. Вероятно, ему также придется заниматься административными вопросами, например составлять графики встреч и планировать отпуска. Но его главная роль — работать в команде подобно всем остальным участникам.

Нам часто задают три вопроса о команде по реинжинирингу: «Сколько? Как долго? Что дальше?»

Вопрос «Сколько?» означает: какую часть времени участники команд должны посвящать усилиям по реинжинирингу? Мы строго подходим к этому: здесь частичная занятость не сработает. Каждый член команды — будь то инсайдер или аутсайдер — должен посвящать реинжинирингу как минимум 75% своего времени, иначе будет крайне сложно чего-то добиться, а работа затянется и все усилия могут сойти на нет. Мы настоятельно рекомендуем организациям назначать в команды сотрудников, которые будут посвящать реинжинирингу 100% своего времени. Это не только поможет им достичь поставленных целей, но и убедительно продемонстрирует компании, что руководство принимает реинжиниринг всерьез.

Работа в команде по реинжинирингу — это задание не на три месяца. Как минимум она должна продолжаться при внедрении обновленного процесса (на что обычно уходит год), но предпочтительно — до полного завершения реинжиниринга. Приходя в команду, инсайдеры, по сути, должны оставить свои текущие задания и прежние подразделения. Участникам команды нужно порвать со старыми связями, чтобы сохранять верность процессу, реинжинирингу и команде. Их цель — представлять коллективные интересы компании, а не ограниченные интересы своих прежних отделов. Этого можно добиться, если инсайдеры будут знать, что после реинжиниринга они не вернутся на прежние должности, а войдут в новую структуру, нацеленную на выполнение перепроектированного процесса. Нет более эффективного стимула, чем перспектива пользоваться результатами своей работы.

Пока что мы рассмотрели так называемое ядро команды — группу, которая непосредственно осуществляет реинжиниринг. Это ядро обычно дополняется внешним кругом сотрудников, участвующих в реинжиниринге на основе частичной или временной занятости. Они выполняют более

узкие и специализированные задачи: например, в этом внешнем кругу часто представлены клиенты процесса и поставщики, напрямую, без помех сообщающие свои взгляды и проблемы. Специалисты, имеющие опыт в определенных функциональных областях (ИТ, управление персоналом или PR), часто тоже включаются во внешний круг. Они располагают нужной для команды информацией, и их могут назначать для выполнения определенных задач — например, при необходимости создать информационную систему для поддержки нового процесса или разработать план коммуникации, чтобы объяснить новый процесс остальным сотрудникам компании. Эти люди обычно привлекаются на временной основе.

В дополнение к лидеру и команде реинжинирингом в компании обычно также занимаются организационный комитет и начальник штаба.

Организационный комитет

Организационный комитет — необязательный аспект структуры управления реинжинирингом. Одним компаниям он жизненно необходим, а другие работают без него. Этот комитет состоит из старших менеджеров и в числе прочих включает руководителей процесса, которые планируют общую стратегию реинжиниринга в компании. Председателем этой группы должен быть лидер реинжиниринга.

Организационный комитет рассматривает общие вопросы, выходящие за рамки отдельных процессов и проектов реинжиниринга, — например, принимает решения о приоритетности проектов и распределении ресурсов. Руководители процессов и их команды обращаются в комитет за помощью, если сталкиваются с проблемами, которые не могут решить самостоятельно. Члены комитета рассматривают и улаживают конфликты между руководителями процессов. Организационный комитет, одновременно напоминающий

верховный суд, общество взаимопомощи и палату лордов, может оказать большую помощь в успешном осуществлении широкой программы реинжиниринга.

Начальник штаба

Руководители процесса и их команды сосредоточены на своих конкретных проектах реинжиниринга. Кто же тогда активно управляет усилиями по реинжинирингу в целом, во всей организации? У лидера правильная точка зрения, но ему не хватает времени для повседневного управления реинжинирингом, поэтому ему нужна значительная поддержка со стороны персонала, которую обеспечивает начальник штаба при лидере реинжиниринга. Теоретически он должен непосредственно подчиняться лидеру, но мы видели множество вариаций подчинения.

У начальника штаба две главные функции: первая — обеспечивать деятельность и поддержку каждого руководителя процесса и команды; вторая — координировать всю текущую деятельность по реинжинирингу.

Начальник штаба может помочь при отборе инсайдеров для команды и определить или даже предоставить подходящих аутсайдеров. Он является хранителем приемов реинжиниринга компании, и с ним должен в первую очередь связаться каждый руководитель процесса после своего назначения. Он также будет консультировать новых руководителей процессов по вопросам и проблемам, с которыми те могут столкнуться. Ему уже знакома дорога реинжиниринга, и его новым попутчикам не будет там одиноко и страшно.

Начальник штаба также внимательно следит за руководителями процессов в течение реинжиниринга, чтобы они не сбились с пути. Он может организовывать дискуссии между ними, выступая ведущим. Он должен следить и за тем, чтобы руководители процессов выполнения заказов

и приобретения материалов координировали свои усилия в нужное время.

Еще одна обязанность начальника штаба — разработка инфраструктуры для реинжиниринга, чтобы все проекты в компании не были клонами первого. Испытанные на практике методы и резерв опытных аутсайдеров — два способа, с помощью которых компании могут извлечь выгоду из собственного опыта. Но есть и третий способ.

Некоторые элементы инфраструктуры могут облегчить и ускорить проект реинжиниринга, если внедрены еще до его начала. Один такой элемент — ИТ. Часто на ранней стадии проекта (*или даже до его начала*) можно предвидеть, какие информационные системы понадобятся организации для поддержки процесса, который подвергается реинжинирингу. Ранняя установка аппаратного обеспечения и поддерживающего ПО (платформ) для этих систем значительно ускорит осуществление проекта. А если компания на ранней стадии реинжиниринга узнает, что для преобразуемых процессов потребуются дополнительные сотрудники определенного типа, она сможет нанять их заранее, что впоследствии избавит менеджеров этих проектов от многих проблем и сэкономит их время. Также следует предвидеть значительные изменения в системах вознаграждения работников и критериях эффективности. Все эти потребности инфраструктуры начальник штаба должен предусмотреть и заранее приготовить решения.

Напоследок хотелось бы отметить, что иногда начальник штаба начинает создавать проблемы, слишком увлекаясь контролем и забывая, что усилия по реинжинирингу возглавляют лидер и руководитель процесса. Организации должны предотвращать такую возможность и всегда помнить, что работа по реинжинирингу — обязанность руководителей основных подразделений, а не начальника штаба.

Итак, на ниве реинжиниринга трудятся лидер, руководитель процесса, команда из инсайдеров и аутсайдеров, организационный комитет и начальник штаба. В некоторых компаниях эти позиции могут называться по-другому или иметь другие определения. Это нормально: реинжиниринг — молодое искусство, и к нему может быть более одного подхода.

Теперь мы переходим к следующему вопросу: что подвергается реинжинирингу?

Глава 7
Поиск возможностей проведения реинжиниринга

Как уже говорилось, объект реинжиниринга — процессы, а не организации. Реинжинирингу в компании подвергаются не отделы продаж или производства, а работа, выполняемая их сотрудниками.

Зачастую объектами реинжиниринга ошибочно считают организационные единицы, потому что людям в бизнесе знакомы отделы, подразделения и группы, а не процессы. Организационные границы в отличие от процессов заметны, четко обозначены на схемах организации и имеют названия, тогда как процессы чаще всего остаются безымянными.

Эта глава показывает, как компании определяют свои бизнес-процессы, предлагает методы выбора процессов и порядок их реинжиниринга, а также подчеркивает важность понимания конкретных процессов еще до их перестройки.

Мы не придумали процессы, чтобы писать о них. Любая компания на самом деле состоит из процессов: они представляют собой ее деятельность. Они соответствуют естественным операциям, но часто фрагментированы и скрыты за организационными структурами. Процессы незаметны и не имеют названий, потому что люди думают об отделах, а не о процессах, в которых они участвуют. Процессами обычно

никто не управляет — в том смысле, что людей назначают директорами отделов или рабочих подразделений, но ни на кого не возлагают полную ответственность за выполнение работы.

Чтобы лучше понять процессы, из которых состоит компания, нужно дать им названия и выразить их начальное и конечное состояние. Название должно передавать суть всей работы, которая проводится между началом и концом процесса. «Производство» звучит как название отдела, поэтому лучше назвать это «процесс от снабжения до отгрузки». Вот некоторые распространенные процессы и названия, передающие суть изменений их состояния:

— разработка продукции: от концепции до прототипа;

— продажи: от потенциального покупателя до оформления заказа;

— выполнение заказов: от оформления заказа до получения оплаты за него;

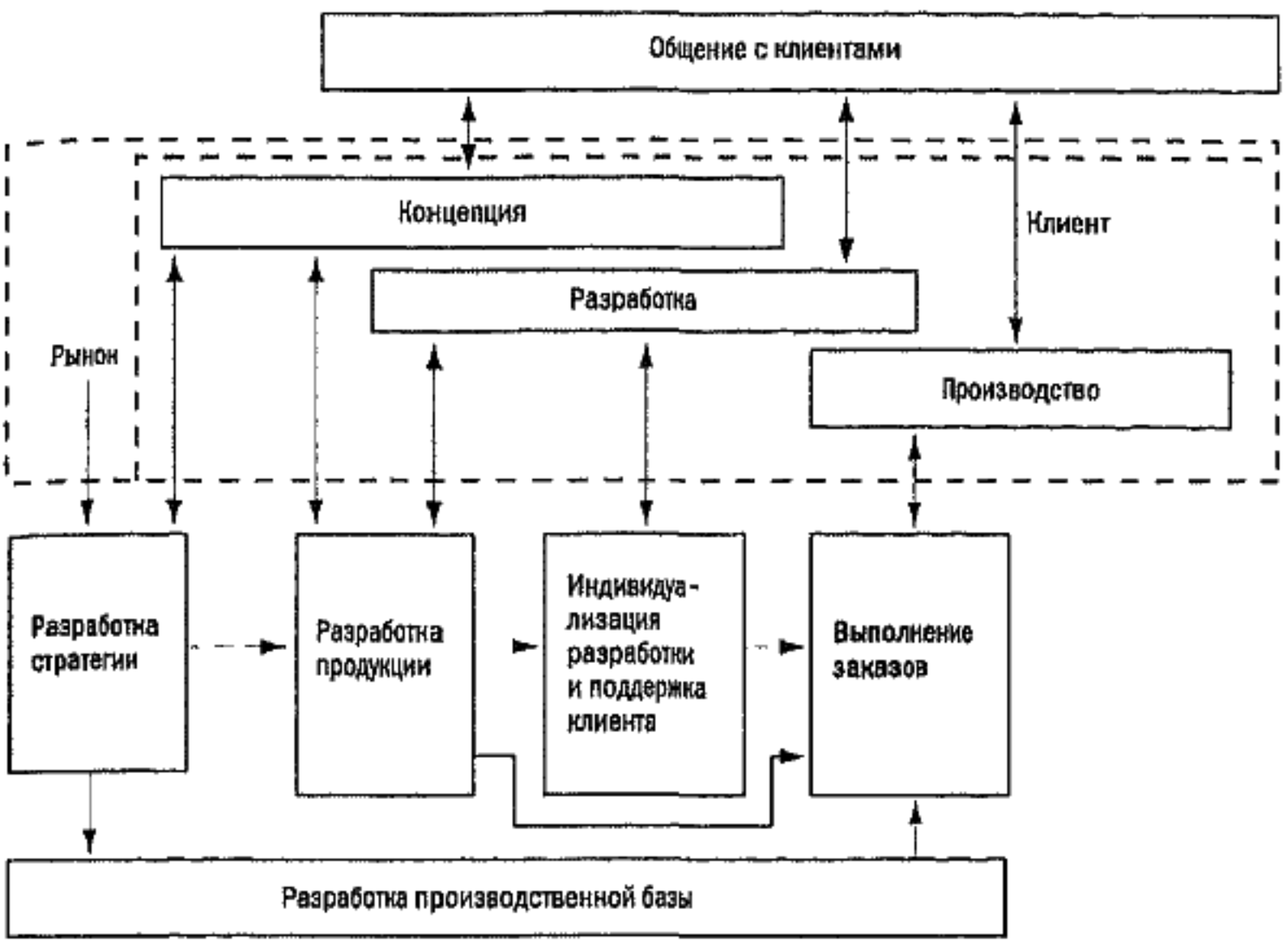
— сервис: от получения запроса до решения возникшей проблемы.

В дополнение к организационным схемам компании теперь могут составить карты процессов, где показана последовательность выполнения работы. Карта процессов также способствует возникновению общей понятийной базы, которая помогает людям обсуждать возникающие при проведении реинжиниринга проблемы.

Это можно увидеть на карте процессов верхнего уровня в направлении полупроводников компании Texas Instruments, занимающейся производством микросхем и разработкой решений для обработки цифрового сигнала. (На *рис. 2* карта приводится в несколько упрощенном виде.) Выделяются четыре интересные особенности.

Первая — простота карты в сравнении с организационной схемой той же компании. На карте показано только шесть процессов для бизнеса стоимостью в $4 млрд. Один из руководителей Texas Instruments заметил: «Пока мы не нарисовали эту карту, мы думали, что наша компания гораздо сложнее». Этот пример не является уникальным; скорее всего приблизительное количество главных процессов в любой компании — не более десяти.

Рис. 2. Карта процессов в направлении полупроводников компании Texas Instruments



© 1992 Texas Instruments Inc. Публикуется с разрешения правообладателя.

В подразделении полупроводников Texas Instruments главные бизнес-процессы — разработка стратегии, разработка продукции, индивидуализация разработки и поддержка клиента, общение с клиентами и выполнение заказов. Каждый из этих процессов преобразует исходные данные в результаты.

Процесс *разработки стратегии* преобразует требования рынка в стратегию компании, определяющую, какие обслуживать рынки и какие предлагать продукты и услуги. Процесс *разработки продукции* использует эти результаты в качестве исходных данных, чтобы разработать проекты новых продуктов. Далее в некоторых линейках фирмы общие проекты продукции приходится приспосабливать под определенных клиентов. Результатом *индивидуализации разработки и поддержки клиентов* становятся так называемые утвержденные прототипы, а в качестве исходных данных для них берутся стандартные проекты продукции и требования клиентов.

Карта процессов показывает еще три других процесса верхнего уровня. Названия двух, скорее всего, многим незнакомы: *разработка производственной базы* и *общение с клиентом*. В процессе разработки производственной базы исходными данными является стратегия, а результатом — создание производственной линии для выполнения заказов. В процессе же общения с клиентом исходные данные — его вопросы и запросы, а результат — повышение интереса к продукции компании.

Выполнение заказов вознаграждает компанию за усилия. В этом процессе происходит преобразование запроса в заказ, проекта в продукт, который доставляется клиенту.

Карта процессов четко и комплексно отражает работу в подразделении полупроводников TI: процесс разработки стратегии создает стратегию; процесс разработки продукции — общий проект продукта; процесс индивидуализации разработки и поддержки клиентов — проект под конкретный заказ; процесс разработки производственной базы — производственную линию; процесс общения с клиентами отвечает на их вопросы и запросы; процесс выполнения заказов доставляет клиенту то, что ему нужно.

Вторая важная особенность карты процессов TI — она включает в себя клиента, который почти никогда не показан в организационной схеме компании.

Третья особенность — указанная карта процессов включает также компании, пока не являющиеся клиентами TI. Это — потенциальные клиенты; на карте они обозначены как «рынок» и предоставляют важные исходные данные для процесса разработки стратегии.

Четвертая особенность: карта процессов TI отражает понимание того, что клиенты — это компании со своими процессами. Клиент рассматривается не как монолит, а с точки зрения трех ключевых процессов, с которыми взаимодействует TI: формулировка концепции, разработка продукции и производство. Эта точка зрения показывает, что TI знает методы ведения работы в компаниях-клиентах и понимает, как может способствовать их работе и процессам.

Вопреки ожиданиям, на этой карте не отражено несколько процессов, например, конкретные этапы производственного цикла. Хотя Texas Instruments производит чипы, в данном случае производство — субпроцесс выполнения заказов, лишь один из многих субпроцессов, которые нужно выполнить для доставки чипа клиенту. Продажи тоже не отражены на карте: ведь это не процесс, а отдел, группа людей. Но торговый персонал задействован во многих процессах: например, в выполнении заказов, субпроцессом которого является оформление заказов; он также задействован в общении с клиентами и в процессах разработки продукции.

Конечно, на этой карте представлены только процессы верхнего уровня. Но каждый из них может разделяться на различные субпроцессы (обычно их около шести), которые показаны на отдельных картах. Взятые в совокупности, схемы процессов и субпроцессов демонстрируют простую картину работы Texas Instruments или любой другой компании.

На составление карт процессов не требуются месяцы; нормальный срок — несколько недель. Но эта задача вызывает большие трудности, потому что требует мышления, противоречащего организационным шаблонам. Это не картина

устройства организации, которую люди привыкли видеть и рисовать, а изображение выполняемой работы. Завершенная карта процессов достаточно проста. У людей могут даже возникнуть вопросы, почему на ее составление ушло столько времени: ведь ее так легко понять, все изображенное на ней так очевидно. «Конечно, — должны говорить сотрудники, — это просто модель того, что мы здесь делаем».

Выбор процессов для реинжиниринга

После определения и нанесения процессов на карту возникают очередные немаловажные вопросы: какие из процессов нужно преобразовать и в каком порядке. Невозможно одновременно провести реинжиниринг всех процессов вернего уровня. Обычно в этом выборе руководствуются тремя критериями. Первый — нарушение функций: в каких процессах возникают наибольшие проблемы? Второй критерий — важность: какие процессы оказывают наибольшее влияние на клиентов компании? Третий — осуществимость: какие процессы сейчас лучше всего поддадутся успешной перестройке?

Если говорить о первом критерии, то в поисках нарушения функций самые очевидные кандидаты на рассмотрение — процессы, о проблемах с которыми руководители компании уже знают: *неисправные процессы*. Как правило, очевидно, какие процессы в компаниях нуждаются в реинжиниринге: свидетельства находятся повсюду и бросаются в глаза.

Можно с уверенностью сказать, что в компании неисправен процесс разработки продукции, если за пять лет не было создано ни одного нового продукта. Если в ходе какого-то процесса сотрудникам приходится переносить данные из компьютерной распечатки в компьютерный терминал или из одного терминала в другой, то это, скорее всего, тоже неисправный процесс. Если рабочие места и компьютеры сотрудников обклеены множеством напоми-

наний типа «сделать то» или «заняться этим», их процессы, по всей видимости, тоже неисправны.

Рассмотрим симптомы, по которым можно диагностировать болезни организации.

> *Симптом:* обширный обмен информацией, излишек данных, повторный ввод информации.
> *Болезнь:* произвольная фрагментация естественного процесса.

Когда сотрудники вводят в компьютер данные, взятые из другого компьютера, это симптом того, что мы называем «терминальной болезнью». В таких ситуациях сосредоточенный на эффективности менеджер обычно ищет способ ускорить повторный ввод материала или, если он больше ориентирован на технологии, способ соединить терминалы в сеть, чтобы пересылать материал из одной системы в другую. Оба эти решения лечат симптом, а не болезнь.

Если разные организационные группы обмениваются одной и той же информацией, каждый раз заново вводя ее в компьютер или пересылая ее электронным путем, это означает, что естественный ход дел разбит на фрагменты. Организационные единицы с продуманной схемой работы должны посылать друг другу законченные продукты. Активный обмен данными — не лучший способ преодолеть искусственно созданные границы. Чтобы решить эту проблему, нужно объединить разрозненные элементы деятельности или процесса. Другое название этого метода — *межфункциональная интеграция*. Она позволяет зафиксировать данные всего один раз, а затем делиться ими, а не находить способы быстрее передавать их туда и обратно.

«Терминальная болезнь» касается не только компьютерных данных. Если люди из разных отделов должны часто звонить друг другу, обмениваться множеством служебных записок или сообщений по электронной почте, это скорее всего означает неправильное разделение естественной после-

довательности процесса. Обычно компании реагируют на эту форму «терминальной болезни» тем, что дают «заболевшим» больше возможностей связи: еще один телефонный номер, усовершенствованную модель факса и т.д. Но это лечение симптома, а не болезни. А иногда новые устройства не могут вылечить даже симптом. Наша версия закона Паркинсона гласит: «Работа стремится заполнить все предоставленное для ее выполнения *оборудование*» Получив больше возможностей коммуникации, люди все равно будут чувствовать, что этого недостаточно

На самом деле, хотя для некоторых процессов может потребоваться объединение усилий, люди должны звонить друг другу *не больше, а меньше.* Для лечения этой болезни нужно определить, зачем двум работникам приходится так часто звонить друг другу. Если их обязанности настолько тесно связаны, то их, возможно, должен выполнять один человек (спецработник) или спецкоманда.

При хорошей организации труда границы между подразделениями должны быть относительно непрозрачными. Иными словами, происходящее в одной организационной единице должно быть незаметно и неинтересно остальным. У организационных единиц должен быть узкий канал связи с остальным миром. Если двум или более из них требуются прозрачные границы для совместной работы, то, вероятно, из них можно сделать одну.

Симптом запасы, резервы и другие активы.
Болезнь система стремится обезопасить себя в условиях неопределенности

Многие компании переходят к организации запасов по принципу «точно вовремя» (JIT, just-in-time); на самом деле большинство из них создает запасы «на всякий случай» (JIC, just-in-case). Компании и подразделения знают, что им нужно поставлять свою продукцию клиентам (внутренним

или внешним), но обычно не могут предугадать, когда на нее будет спрос или сколько ее понадобится клиенту. Поэтому они создают резервы (иногда значительные), и не только материальных активов, но и работы, информации, денежных средств и даже сотрудников на случай неожиданного спроса.

Накопив запасы «на всякий случай», компания обычно пытается создать улучшенные инструменты управления ими. Но на самом деле ей нужно избавляться от запасов, ведь их единственное предназначение — восполнять нехватку, возникающую из-за неопределенности Если покончить с неопределенностью, то не придется беспокоиться о нехватке и запасы не понадобятся. Для этого необходимо выстроить структуру процессов так, чтобы поставщики и клиенты вместе планировали свою работу.

Симптом слишком много проверок и контроля по сравнению с объемом работы, которая добавляет ценность
Болезнь фрагментация

Организации выполняют много работы, которая не добавляет ценность их продукту или услуге. Мы предлагаем простой тест, чтобы определить, добавляет ли работа ценность. Поставьте себя на место клиента и спросите: «Эта работа имеет для меня значение?» Если ответ отрицательный, работа не добавляет ценность. Важны ли клиенту внутренние меры контроля компании, аудит, управление и отчетность? Нет, все это его не волнует. Это полезно только компании и никак не повышает ценность продукта или услуги.

С другой стороны, так как в компаниях работают люди, приходится осуществлять за ними контроль. Вопрос не в том, ведется ли вообще в организации работа, не добавляющая ценность, а в том, не составляет ли она слишком большую часть всей выполняемой работы.

Конечно, проверки и контроль — симптом, а не болезнь. Причина необходимости в них — порожденные фрагментацией некомпетентность и недоверие. Цель реинжиниринга — не повышать эффективность проверок и контроля, а исключить лежащую в их основе причину.

Симптом: переделки и повторения.
Болезнь: недостаточная обратная связь в рабочих цепочках.

Переделки и повторения работы — например, перекраска детали, которую покрасили не в тот цвет, или переписывание документа несколько раз — чаще всего возникают из-за неэффективной обратной связи в ходе длительного процесса работы. Проблемы чаще всего выявляются не во время их появления, а гораздо позднее, и приходится переделывать несколько этапов процесса.

Цель реинжиниринга — не добиться более эффективных переделок, а полностью от них избавиться, исключив лежащие в их основе ошибки и путаницу.

Симптом: сложность, исключения и особые случаи.
Болезнь: наращивание простой базы.

Большинство новых процессов достаточно просты. Но со временем они усложняются, так как с появлением каждой новой особенности или непредвиденного обстоятельства кто-нибудь модифицирует процесс. И скоро процесс становится невероятно сложным, утонув в массе исключений и особых случаев. Все попытки упростить его закончатся провалом.

При реинжиниринге мы выявляем и восстанавливаем первоначальный, чистый процесс, а затем создаем другие процессы для других ситуаций. Это означает, что у нас окажется два или больше процессов вместо одного.

Компании привыкли к стандартизации — попыткам предусмотреть все непредвиденные обстоятельства в одном процессе. Они создают один стандартный сложный про-

цесс с регулярными моментами принятия решений на всем его протяжении. Но теперь мы знаем, что при разработке процесса лучше предусмотреть момент принятия решения в начале, чтобы дальше работа шла по одному из нескольких простых путей.

В приведенных примерах описаны самые распространенные симптомы (нарушения функций), с которыми мы часто сталкиваемся в компаниях и которые обычно сигнализируют о проблемах с процессом. Но мы должны еще раз подчеркнуть, что реинжиниринг является в равной степени искусством и наукой, а симптомы не всегда ведут к постановке правильного диагноза. Иногда они могут вводить в заблуждение. Мы работали с одной организацией, где в процессе выполнения заказов были серьезные недостатки, но клиентам так не казалось. Они считали, что компания прекрасно выполняет заказы — без ошибок и вовремя. На первый взгляд, с этим процессом было все в порядке; сильно хромал другой процесс — продажи. Процесс продаж был неисправным? Нет. В очень плохом состоянии был именно процесс выполнения заказов: клиенты вовремя получали продукцию только потому, что продавцы шли на склад, выбирали заказы и доставляли их сами. Клиенты были довольны, но продавцы занимались не своим делом.

В такой ситуации падающие продажи оказались вторичным признаком нарушения функции: неисправность процесса находится в одном месте, а симптомы проявляются в другом, часто неожиданном. И хотя данные свидетельствуют о проблеме, они могут неточно указывать на неисправный процесс.

Второй критерий, который нужно учитывать при определении того, какие процессы и в каком порядке нуждаются в реинжиниринге, — *важность или влияние на внешних клиентов*. Даже внутренние процессы могут иметь большую важность и ценность для внешних клиентов. Однако нельзя

просто спросить потребителей, какие процессы для них важнее всего: ведь клиенты не знают всех подробностей.

Однако клиенты — хороший источник информации при сравнении относительной важности различных процессов. Компании могут определить, что важно для их клиентов: стоимость продукции, своевременная доставка, характеристики продукции и т.д. Затем эти вопросы нужно соотнести с процессами, которые больше всего на них влияют, — это поможет расставить приоритеты.

Третий критерий — *осуществимость* — связан с рассмотрением ряда факторов, определяющих вероятность успеха конкретных усилий по реинжинирингу. Один из этих факторов — масштаб. В целом, чем шире процесс, чем больше в нем задействовано организационных единиц, тем больше масштаб. Реинжиниринг более масштабного процесса может принести больше пользы компании, но вероятность его успеха будет ниже, поскольку требуется координировать больше областей, затрагивать больше подразделений и вовлекать больше менеджеров, имеющих собственные цели.

Аналогичным образом осуществимость снижают высокие издержки. Например, если реинжиниринг требует значительных инвестиций в систему обработки информации, то возникнет больше препятствий, чем при отсутствии такой потребности.

Другие факторы, которые следует учитывать при оценке осуществимости реинжиниринга определенного процесса, — сила команды по реинжинирингу и целеустремленность руководителя процесса.

Менеджмент также может задаться вопросом, насколько определенный бизнес-процесс влияет на стратегию компании. Сильно ли он сказывается на удовлетворенности клиентов? Значительно ли его результаты уступают лучшим показателям ведущих игроков? Эффективность компании в этом процессе намного ниже лучшего в своем классе стандарта?

Не устарел ли этот процесс? Чем больше положительных ответов на подобные вопросы, тем убедительнее аргументы в пользу реинжиниринга этого процесса. Нет двух организаций, для которых все эти вопросы будут иметь одинаковый вес, однако именно такие вопросы менеджеры должны задавать при поиске возможностей реинжиниринга.

Понимание процессов

После того как выбран процесс для реинжиниринга, назначен руководитель процесса и собрана команда, следующий этап — еще не перестройка, а «понимание» текущего процесса.

Прежде чем перейти к перестройке текущего процесса, команде нужно кое-что узнать о нем: к какому результату он приводит, насколько он эффективен и что, собственно, определяет его эффективность. Так как команда не ставит цели улучшить существующий процесс, ей не следует его анализировать и документировать, чтобы выяснить все детали. Достаточно так рассмотреть процесс на верхнем уровне, чтобы глубоко понять его, в том числе интуитивно, для создания совершенно новой и более качественной схемы.

Тем не менее зачастую на этом этапе команды стремятся анализировать процесс, вдаваясь во все подробности, а не пытаются его понять. Люди склонны к анализу, потому что эта деятельность им знакома и создает приятную иллюзию прогресса. Мы каждое утро приходим в офис и принимаемся звонить, проводить интервью, составлять графики на основе различных данных, производя множество бумаг, и это дает нам чувство спокойствия и удовлетворения. Но анализ не всегда помогает нам приблизиться к реальному пониманию.

Традиционный подробный анализ процесса может пригодиться, если нужно убедить других сотрудников в не-

обходимости или желательности реинжиниринга, но эта задача входит в управление процессом преобразований. А сейчас команде нужны знания и глубокое понимание. И хотя на первый взгляд понимание процесса не требует таких затрат труда и времени, как его анализ (не нужно собирать и анализировать большие объемы количественных данных), однако понимание не легче, а в некоторых отношениях даже труднее анализа.

В традиционном анализе исходные данные процесса и его результаты берутся как данность, рассматривается же суть процесса, чтобы измерить и исследовать происходящее. Но для *понимания* процесса нельзя ничего принимать на веру. Команда, которая пытается понять процесс, не принимает его существующие результаты априори. Ей нужно, в числе прочего, разобраться, что клиент делает с результатами этого процесса.

Для начала команде лучше всего взглянуть на процесс глазами клиентов. Каковы их реальные потребности? О каких желаниях они заявляют и что им действительно нужно, если эти желания и истинные потребности расходятся? Какие у них проблемы? Какие процессы они выполняют, получив результаты работы компании? Так как конечная цель перестройки — создать процесс, который лучше удовлетворяет потребности клиентов, команде крайне важно по-настоящему понять их. Но бесполезно спрашивать клиентов об их потребностях: они расскажут только о своих желаниях.

Возьмем ранее приведенный пример с Wal-Mart и Procter & Gamble. P&G могли бы просто спросить Wal-Mart: «Какую форму наших счетов вы бы предпочли?» или «Вы хотите, чтобы товары доставляли быстрее?» Но вместо этого P&G и Wal-Mart вместе рассмотрели ситуацию в целом и спросили себя: «В чем реальная задача Wal-Mart?» В этом случае ответ был — максимизировать свою прибыль от продажи подгузников. Затем P&G могли бы спросить: «Как мы можем

помочь вам продавать подгузники с большей прибылью? Какие у вас проблемы? Что вам нужно?» Это очень отличается от вопроса: «Как мы можем помочь вам улучшить качество нашего взаимодействия?» Для понимания нужно учесть основные цели и проблемы клиента, а не просто механику процесса, связывающего две организации.

Чтобы понять такие вещи, недостаточно спросить клиентов, чего они хотят, так как ответы обычно ограничены стереотипами мышления. Они скажут: хотим, чтобы то, что есть, было немного быстрее, немного лучше, немного дешевле. Ответы будут содержать, в общем, обычные идеи небольших улучшений существующего процесса. Но команде по реинжинирингу нужно не это.

Ей надо понять потребности клиентов лучше, чем они их понимают сами. Здесь заключается еще одно отличие работы над пониманием от анализа. При традиционном анализе для сбора информации проводят интервью, причем делают это в кабинетах или конференц-залах, а не на местах реальной работы, потому что считается, что там слишком шумно и многое отвлекает. Поэтому аналитики вырывают сотрудников из рабочих условий, уводят в отдельное место и просят рассказать о своей работе. Но тогда люди рассказывают не о реальной работе, а о том, какой она *должна* быть, о том, что могут вспомнить, или о том, что им приказали отвечать. Они *не* рассказывают, что делают в реальности. Таким образом, в этом случае реальная работа и рассказ о ней почти никогда не совпадают.

Лучше пойти по другому пути. Чтобы собрать информацию о работе клиентов, гораздо полезнее понаблюдать за ними, а еще лучше — попытаться выполнить эту работу. Несколько дней или недель наблюдений либо участия не сделают участников команды экспертами, но лучше любых интервью помогут им понять, что важно, а что нет. Зная процессы не понаслышке, участники команды смогут выйти

за рамки узких представлений своих клиентов и преодолеть собственные предубеждения. Команде нужно не учиться делать работу клиентов, а понять их бизнес и собрать идеи.

Идеи будут возникать у членов команды, которые видят, как клиент пользуется результатами процесса. Если, например, полученные в результате процесса товары клиенту перед использованием нужно частично разобрать на составляющие, то, возможно, товары лучше отгружать в частично разобранном виде. Команда ищет способы сделать процесс удобнее для клиента.

Поняв возможные потребности клиента, команда должна разобраться, что дает процесс сейчас, то есть понять суть и причины существующего процесса (а не методы его выполнения), и начать его перестройку с чистого листа. Для этого можно применить те же рекомендации о наблюдениях и участии в работе: это лучший способ глубоко понять процесс. Однако следует остерегаться соблазна слишком скрупулезно его изучать. Целью должен стать быстрый переход к перестройке процесса.

Мы должны прокомментировать еще один инструмент, которым могут пользоваться команды по реинжинирингу: бенчмаркинг (сравнение с показателями других компаний). По сути, при бенчмаркинге нужно найти компании, которые делают что-то лучше всех, и перенять их опыт, чтобы с ними соперничать.

Проблема бенчмаркинга в том, что он может ограничить мышление команды рамками существующего в данной отрасли опыта и тем самым установить потолок амбиций компании. При таком использовании бенчмаркинг помогает только догонять, а не вырываться вперед.

Однако бенчмаркинг способен стимулировать появление идей в команде, особенно если в качестве стандарта используются модели из других отраслей. Например, реинжиниринг закупки материалов в Hewlett-Packard был произведен на ос-

нове идеи, поступившей от старшего менеджера, который пришел в компанию из автопромышленности и принес совершенно другой образ мышления и новую модель закупок.

Для бенчмаркинга нужно ориентироваться на лучшие фирмы в мире, а не только на представителей своей отрасли. Если компания работает в отрасли потребительских товаров, эталоном должен стать не разработчик такого же типа товаров, а лучший разработчик продукции из любой отрасли, пример которого поможет команде получить первоклассные идеи.

Когда в Xerox решили усовершенствовать процесс выполнения заказов, то сравнивали себя не с другими производителями копиров, а с фирмой L. L. Bean, которая продавала одежду по почтовым заказам.

Однако в использовании бенчмаркинга для создания новых идей таится одна опасность. Что, если он не поможет найти новую идею? Может случиться так, что ни в одной другой компании еще не возникла отличная идея, которую можно применить к преобразуемому процессу. Но и в таком случае команда не должна останавливаться на достигнутом. Наоборот, это можно рассматривать как вызов: участники команды могут *сами* создать новый эталон мирового класса.

Помните, что собранная в результате диагностики текущих процессов обширная информация не должна использоваться для корректировки этих процессов. Подобные изменения будут настолько незначительны, что не стоит тратить на них усилия: ведь целью являются действительно масштабные улучшения.

Команда должна изучать существующие процессы, чтобы узнать и понять, что определяет их эффективность. Чем больше известно о реальных целях процесса, тем лучше удастся его перестроить.

Глава 8
Практика перестройки процессов

Ничто так не волнует и одновременно не пугает писателя, как чистый лист бумаги. Для команды по реинжинирингу этот волнующий момент наступает на первой встрече по перестройке процесса, когда нужно переосмыслить работу компании и изобрести новый способ ее выполнения.

Во время обсуждения наиболее ярко проявляется творческая составляющая реинжиниринга. Именно этот этап в наибольшей степени требует работы воображения, индуктивного мышления и некоторого безумия: команда отказывается от знакомых путей и ищет то, что выходит за рамки обыденного. Причем участники команды, особенно инсайдеры, должны временно отбросить веру в правила, процедуры и ценности, которым они следовали на протяжении своей карьеры. Этот момент вызывает у некоторых беспокойство именно потому, что можно высказывать все что угодно.

Отрицательная сторона перестройки рабочего процесса в том, что в ней нет алгоритма и стандартов, нет процедур с заранее определенным количеством этапов, которые автоматически приведут к созданию радикально новой схемы процесса.

Но есть и положительная сторона: не обязательно начинать с нуля (хотя элемент творчества необходим). Уже достаточно компаний провели реинжиниринг, и в перестроенных ими

процессах можно найти некоторые общие черты. Методы или их элементы, доказавшие свою эффективность в одних компаниях, сработают и в других. Поэтому, несмотря на отсутствие твердых правил перестройки процессов, мы знаем ее принципы и имеем информацию о прецедентах.

Почти любой выпускник бизнес-школы или сотрудник, имеющий несколько лет опыта корпоративного менеджмента, может разработать традиционный бизнес-процесс, потому что для этого существуют общепринятые инструкции. Например, мы почти интуитивно знаем, что в традиционном процессе работа должна разбиваться на простые задачи; нам известно, в каких пределах менеджер может осуществлять контроль; мы знаем об эффекте масштаба и необходимости контроля, отчетности и бюджета. Если взять какой-либо вид деловой деятельности — например оплату материалов, полученных от поставщиков, — то почти любой человек, который занимался бизнесом, может разработать традиционный процесс ее выполнения.

Но у нетрадиционных процессов тоже есть общие характеристики, отражающие принципы реинжиниринга, рассматриваемые в этой книге. Несомненно, когда-нибудь они будут так же очевидны и известны, как сегодня традиционные, но пока что они слишком новы и не вошли в набор общепринятых представлений.

Как именно команда должна приступать к перестройке процессов? Представим себе первое утро ее работы. Члены команды собрались в конференц-зале, кофе налит, доска ожидает первых записей. С чего начать?

Мы разработали несколько методов, которые помогут команде начать работу и поддерживать творческий настрой участников.

В этой главе мы рассмотрим этап обсуждения перестройки процесса с двух сторон. Для начала мы составили краткий возможный сценарий первого дня встречи, который поможет

читателям освоиться и покажет, что здесь нет особых тайн или устрашающих препятствий. Затем мы представим и проиллюстрируем некоторые полезные методы и приемы.

Представим себе встречу команды по реинжинирингу в Imperial Insurance — вымышленной, но показательной компании по автострахованию. Команда должна перестроить процесс удовлетворения страховых претензий, так как выплачиваемые страховые возмещения компании за последние годы резко возросли. Это первая встреча по перестройке процесса, вы присутствуете на ней в качестве аутсайдера. Вы знаете о страховании не больше обычного человека, и перед началом сессии капитан команды рассказывает о некоторых аспектах этого бизнеса.

По его словам, компания считает, что выплачивает слишком высокие страховые возмещения по автомобильным авариям. Обычно претензии связаны с двумя видами выплат: одна покрывает ущерб здоровью пассажиров, а другая — повреждения автомобилей. Суммы обоих видов возмещения быстро растут.

Лидер команды заявляет, что медицинские претензии обходятся дороже из-за общего роста расценок на лечение, но наблюдается парадокс: претензии, связанные с повреждениями автомобилей, тоже растут. Несколько лет назад потребители стали активно покупать полисы с повышенной безусловной франшизой* на случай столкновения. Страховщики предполагали, что из-за этого суммы претензий по повреждениям автомобилей снизятся, но они, наоборот, возросли. Похоже, клиенты покупают полисы с повышенной безусловной франшизой, чтобы страховые взносы были меньше, но после аварии пытаются сделать так, чтобы

---

* Безусловная франшиза — абсолютная сумма или процент, подлежащие вычету из суммы страхового возмещения Обычно применяется по крупным и опасным рискам, побуждая страхователя к более внимательному отношению к застрахованному имуществу. *Прим ред*

компания все равно оплатила полную стоимость ремонта. Они убеждают автосервис представить такую калькуляцию, чтобы она покрывала фактическую стоимость ремонта плюс безусловную франшизу (частично или целиком).

Во-вторых, сообщает капитан, у компании Imperial есть проблемы с внутренними издержками На каждые 7 долларов страхового возмещения компания тратит 1 доллар только на обработку страховой претензии. Более того, на урегулирование претензии у нее уходит в среднем 40 дней даже в том случае, если предъявитель претензии не подает в суд.

Затем капитан кратко описывает процесс урегулирования претензии в Imperial. Когда происходит авария, предъявитель претензии в первую очередь звонит своему агенту, а тот уведомляет компанию. У нее может уйти три дня на то, чтобы получить уведомление по телефону, по почте или персонально, занести уведомление в компьютер и назначить представителя, имеющего достаточную квалификацию для работы с претензией.

Первым делом этот представитель должен убедиться, что на момент аварии полис был действительным; в противном случае процесс заканчивается.

Если полис действителен, следующая серия задач сводится к получению ответов на два основных вопроса: чья страховая компания будет платить и сколько?

Чтобы установить издержки, представитель страховщика обсуждает травмы клиента и их лечение с врачами и потерпевшими сторонами, а также планирует оценку стоимости ремонта машин. Для этого нужно сделать много телефонных звонков.

Чтобы определить виновного, представитель планирует интервью со страхователем, остальными предъявителями претензий, свидетелями и полицией; возможно, ему также придется нанести несколько визитов этим людям и побывать на месте аварии.

На определение стоимости ремонта и лечения влияет множество переменных факторов: насколько автомобили в действительности нуждаются в ремонте? Обязательно ли использовать оригинальные запчасти или подойдут неоригинальные? Какое лечение будет достаточным?

Легких ответов нет, и обычно с момента аварии представителю требуется 35 дней на сбор достаточной информации для решения, предлагать ли предъявителям претензии урегулировать ее и если да, то на какую сумму.

Если все согласятся с предлагаемой суммой, процесс заканчивается; в среднем на это уходит более 40 дней. Но если какой-нибудь предъявитель претензии подает в суд, процесс может затянуться на неопределенный срок, иногда до пяти лет.

По словам капитана команды, в среднем возмещение страховой претензии обходится Imperial в $3500. Внутренние издержки при этом составляют в среднем $500.

Это все, что вы с командой знаете о процессе урегулирования претензий в Imperial (типичном для этой отрасли). Задание команды по реинжинирингу — перестроить процесс так, чтобы направление автострахования в Imperial стало прибыльным. Участники команды смотрят друг на друга и в свои чистые блокноты. С чего начать?

— Давайте разделим пострадавших: с телесными повреждениями и без них, — предлагает один из участников. — Мы больше всего теряем, когда есть телесные повреждения.

— Почему бы не сортировать их по размеру возможных выплат? — спрашивает ваш сосед. — Значительных или небольших. Иногда телесные повреждения незначительные или их нет, но материальный ущерб велик.

— Хорошо, — отвечает капитан команды, — давайте сортировать по размеру потенциального возмещения. А что будем считать потенциально небольшим возмещением? Скажем, когда нет телесных повреждений и материальный

ущерб невелик. Все остальное — потенциально крупные выплаты. Что делать дальше? Как разделить работу по двум этим видам претензий?

Участница напротив вас предлагает:

— В существующей схеме из-за накладных и других издержек час работы над небольшой претензией и над значительной стоит почти одинаково. Я предлагаю попытаться улаживать небольшие претензии быстро. Не стоит тратить на них много времени.

— А что, если совсем ими не заниматься? — спрашивает участник в конце стола. — Что, если просто оплачивать все претензии любого характера, которые меньше определенной суммы?

— Не знаю, — отвечает капитан. — Что тогда?

— Для этого все равно нужно что-то сделать, — говорит участница напротив вас.

— Пусть это сделает агент, — предлагает участник в конце стола. — Если претензия меньше определенной суммы, пусть с ней разберется агент. Он ее может оплатить. Так претензия улаживается быстро, агент укрепляет свои отношения с клиентом, а мы вообще не тратим на это времени.

Пока капитан записывает предложения на доске, в обсуждение вступает мужчина слева от вас:

— А пускай этим занимается автосервис.

Все смотрят на него. Автосервисы никогда не были друзьями страховщиков.

— Как интересно, — через несколько секунд наконец произносит капитан. — Чтобы этим занимался автосервис.

— Да, — говорит предложивший участник. — Ведь все равно он определяет цену ремонта. Может, мы найдем способ сделать так, чтобы он работал *на нас*, а не входил в сговор с клиентами, которые пытаются содрать лишние деньги.

Безумная идея? Может, и нет. В нынешнем процессе, если поврежден автомобиль, Imperial посылает оценщика, кото-

рый осматривает машины и определяет стоимость ремонта. Тем временем клиент получает счет из мастерской, так что компании в итоге приходится спорить с ним о стоимости ремонта. Кто в итоге остается доволен? Обычно никто.

Участник команды, который занимается продажами, заявляет, что идея вовсе не кажется ему безумной:

— Что мы сейчас даем клиенту? Деньги. А что ему нужно на самом деле? Отремонтированная машина. Может, нужно отсортировать эти претензии и, если никто не ранен и машина не очень повреждена, сказать клиенту: отвезите машину в такой-то автосервис, и там с ней разберутся... или, еще лучше, дать клиенту список одобренных автосервисов: выберите самый подходящий, и он займется вашим автомобилем.

Конечно, возникает вопрос: как защититься от мошенничества, когда автосервисы раздувают счета, а клиенты предъявляют претензии по авариям, которых не было; начинается долгая дискуссия. В итоге появляется идея: сначала компания должна определить список предпочтительных автосервисов, которые будут ценить постоянный поток клиентов и хорошие отношения с компанией. Они будут содействовать Imperial в ее регулярных проверках цен и качества ремонта. Что касается недобросовестных клиентов, Imperial может включить в процесс сортировки такой критерий, как частота предъявления претензий.

Капитан подводит итог:

— Итак, есть идея, которая может сработать. Мы создаем систему сортировки. Мы получаем претензию по аварии без телесных повреждений и со средним ущербом от клиента, который не подавал претензий десять лет, так что мы можем предположить, что это не мошенничество. Возможное страховое возмещение невелико, и мы достаточно уверены, что автомастерская нас не обманет, так как будем проводить статистическую проверку. Даем клиенту список одобренных автосервисов, а потом оплатим счет за ремонт. Это

довольно простая процедура, она избавляет нас от многих административных издержек, и мы сможем гораздо быстрее урегулировать претензию.

Он записывает основные пункты на доске, а затем спрашивает группу, как еще можно ускорить урегулирование претензий.

В традиционных процессах обычно считалось, что лучше заплатить клиенту *позже*, чтобы дольше хранить эти средства на своем счету и получать с них инвестиционный доход.

— Стоит ли нам ускорять этот процесс? — спрашивает капитан и смотрит на участников. Один из ваших соседей за столом еще ничего не сказал.

— Стоит, — вступает тот. — Это может убедить клиента не обращаться к юристам для возмещения личного ущерба.

(Согласно статистике по отрасли автострахования, когда клиент нанимает юриста, страховщику приходится выплачивать во много раз больше.)

Участник продолжает:

— Когда клиенты чаще всего звонят юристу? В самом начале. Вы попали в аварию и звоните своему агенту. Вы испытываете стресс, гнев, подавленность. Агент записывает много информации, а что дальше? На взгляд клиента — ничего, совершенно ничего! Всю следующую неделю агент занимается передачей документов, а клиент думает, что для него ничего не делается. Неудивительно, что он звонит юристу.

Капитан напоминает остальным участникам:

— На самом деле первые несколько дней отчеты просто лежат в папках. Надо найти нужного представителя, а он может быть в отпуске или в командировке по другому делу. Какая-то работа идет, но клиент ее не видит, а в результате мы еще и несем дополнительные издержки по претензии. Итак, что делать, если мы хотим ускорить этот процесс?

Один участник предлагает рекламировать бесплатный номер для клиентов. Другой подает идею, чтобы в офисе

круглые сутки дежурили группы по расследованию аварий. Третий говорит, что клиентам нужно давать мобильные телефоны, чтобы они могли звонить из машины. Четвертый придумывает оснастить подушки безопасности специальными датчиками, которые будут автоматически извещать компанию, если во время аварии подушка раскроется. Пятый предлагает подключиться к системе связи полиции для сообщения об авариях...

— Хорошо, хорошо, хорошо, — говорит капитан, ведя записи на доске. — Нам нужно быстро узнавать об авариях. Посмотрим с самого начала, что у нас есть. Каким-то образом мы сокращаем время, проходящее до начала обработки претензии. Мы оперативно получаем уведомление, проверяем действительность страховки, получаем основные данные о страховом случае и проводим сортировку. Если случай легкий, агент расплачивается или посылает машину в один из одобренных нами автосервисов. А как быть с другими случаями, с которыми нельзя быстро разобраться? Можем ли мы здесь нарушить какие-то правила? Какие есть мысли?

И тут в дискуссию вступаете вы:

— Я не очень разбираюсь в страховании, но мне кажется, что здесь есть одно правило, которое нужно нарушить: компания не делает для клиента ничего важного, пока не узнает, кто виноват. С точки зрения клиента, я считаю, правило должно быть таким: «Сначала удовлетворите претензию, а потом решайте, кто виноват».

Капитан отвечает:

— Неплохо сформулировано. А что, если от этого правила избавиться вообще? Может, нам не нужно правило о том, что делать в первую очередь. Мы начинаем работу сразу на двух фронтах: удовлетворяем претензию и разбираемся, кто виноват, не откладывая оплату до тех пор, пока найдем виновного.

— Погодите! — восклицает еще один член команды по реинжинирингу, которому не нравится потенциальная возможность платить зря. Разгорается еще одна длительная дискуссия. Группа решает, что иногда компания действительно будет платить зря, но в большинстве случаев она получит эти деньги обратно у другого страховщика; кроме того, общая сумма выплат компании все равно уменьшится, если оперативность действий снизит количество подаваемых против нее исков.

— Что еще нам здесь нужно сделать? — спрашивает капитан. — Как выглядит проблема с точки зрения клиента? Об этом говорил наш гость. — Под гостем капитан подразумевает вас.

— Нет контакта, — говорит кто-то.

— То есть?

— Даже если мы работаем, клиенту кажется, что ничего не делается.

— Представим, что вы — клиент, — предлагает капитан. — Вы в больнице с травмой спины и не знаете, что с вашей машиной. Как вы себя чувствуете? Ужасно. Что нам делать?

— Послать кого-то, чтобы успокоить клиента, — предлагает один участник.

— Правильно, — поддерживает другой. — И вообще, нужно отказаться от мысли, что наша роль ограничивается оплатой. Нужно переориентировать нашу цель с оплаты на удовлетворение клиентов.

— А как это сделать? — спрашивает капитан.

— Решать их проблемы, — отвечает последний участник.

— Как?

Начинается активное обсуждение проблем клиентов и способов их решения. Например, сейчас, если машина клиента повреждена, компания на время ремонта позволяет ему арендовать другую. Но группа приходит к выводу, что при

этом компания перекладывает решение проблемы на клиента, а потом просто платит за нее. В любом случае это дорого. Клиент платит обычную цену за арендованный автомобиль. Можно было бы заключить более выгодную сделку с агентством по аренде автомобилей.

Команда решает дать гипотетическим клиентам имена, чтобы обсуждать было легче. Джо застрахован компанией Imperial, его машина повреждена. Второй водитель, Салли, находится в больнице с травмами шеи и спины, а ее машина, застрахованная другой компанией, не подлежит восстановлению.

— Итак, — говорит участник команды. — Джо звонит и говорит, что его машина повреждена. Мы отвечаем: «О, это ужасно. Через час мы подгоним машину вам к дому». Джо в восторге. А мы экономим деньги, потому что собираемся дать Джо машину среднего класса, а не Lincoln, который он мог бы арендовать, и это обойдется нам всего в 10 долларов в день, а не в 30.

Команда не забывает и о Салли. Imperial не ее страховщик, но пока еще неизвестно, кто будет платить. Как компания сейчас должна относиться к Салли? Группа решает, что по-дружески. Imperial должен послать к Салли в больницу доброго, сочувствующего человека, дав ей понять: мы здесь, чтобы помочь. При этом подразумевается: не надо подавать в суд. Благодаря такому отличному сервису Салли может захотеть перейти на обслуживание в нашу компанию. Тем самым обработка претензий становится возможностью продать услуги.

Кто-то из участников говорит, что клиентам нравится, когда при подаче претензии не нужно иметь дело со многими сотрудниками:

— Можно ли сделать так, чтобы клиенту нужно было общаться только с одним человеком?

— Что тогда? — спрашивает капитан. Команда обсуждает возможность создания должности менеджера сделки.

Салли в больнице и беспокоится о своей машине, а менеджер решит этот вопрос (а может быть, и какие-то другие проблемы). Капитан команды указывает, что этот менеджер, владея ситуацией, может заодно проследить, чтобы Салли получила хорошее, но не излишнее лечение, и таким образом компания сможет опять сэкономить.

На этом закончилась первая встреча — но не перестройка процесса. Нужно проанализировать и проверить множество цифр и деталей, но сессия оказалось плодотворной. Команда преодолела первый важный отрезок пути, придумав новые идеи, а не завязнув в традиционных представлениях. Участники смогли выйти за рамки привычного мышления, а капитан удачно поощрял высказывание идей, которые на первый взгляд могли показаться абсурдными (например, позволить автосервисам улаживать с клиентами претензии на небольшой ремонт, и чтобы при этом компания не проводила расследование и оценку ущерба). «Как интересно!» — замечал капитан, побуждая других членов команды развивать идею еще дальше.

В этом случае участники команды применили метод, в пользе которого мы не раз убеждались. Они доводили принцип реинжиниринга — организовать работу вокруг результатов, а не задач — до его логического завершения, чтобы посмотреть, что из этого выйдет, и в результате получили хорошую идею об автосервисе.

Посмотрим, как команда могла бы применить еще один принцип реинжиниринга. Он далеко не единственный из возможных — мы постоянно работаем над обнаружением и формулировкой принципов, лежащих в основе процессов после реинжиниринга. Дальше мы покажем, как применение новых принципов перестройки может привести к созданию очень полезных идей.

Принцип: в выполнении процесса должно участвовать как можно меньше людей.

Не каждый процесс после реинжиниринга выполняет только один сотрудник, но к этой цели вполне можно стремиться. Представьте, что в организации есть лишь один сотрудник, которому можно поручить обработку страховой претензии. Какие задачи нужно для этого исключить или объединить? Какую работу придется отдать на сторону — например, в автосервис? Если бы команда в Imperial Insurance представила себе такую ситуацию с одним сотрудником, она могла бы прийти к идее менеджера сделки. Или представьте, что в вашем распоряжении для выполнения всех задач создания продукта есть только один человек. Как бы он это сделал? Какая бы ему понадобилась помощь? Какую роль могли бы сыграть технологии? Вот такие вопросы приведут к возникновению прекрасных идей.

Задавать себе вопросы и смотреть, куда приведут полученные ответы — один из методов, который может дать толчок процессу реинжиниринга. Цель — не дать окончательные ответы, а раскрыть творческие способности команды.

Второй метод, который часто направляет мышление команды в нужное русло, — *определение и уничтожение предположений.*

Предположения — это глубоко укоренившиеся убеждения, лежащие в основе и являющиеся составной частью почти каждого существующего бизнес-процесса. Если, например, торговому персоналу на местах не позволено определять условия сделки, это следствие предположения, что продавцы ставят собственные финансовые интересы выше интересов компании и хотят присвоить комиссионные. Компания платит поставщикам только после получения их счетов на основе предположения, что полученные товары было бы невозможно напрямую совместить с заказами на покупку. А причиной создания региональных распределительных центров может быть предположение, что они обслуживают лучше, чем централизованная дистрибуция.

Команда по реинжинирингу может попытаться перевернуть эти предположения с ног на голову или полностью от них избавиться и посмотреть, как это скажется на реформируемом процессе.

Чтобы увидеть, какие этапы или задачи процесса можно исключить, команда Imperial Insurance усомнилась в предположении, что все автосервисы берут лишние деньги, и определила, какие действия лишат это предположение обоснований (в данном случае нужно было периодически отслеживать результаты работы автосервиса).

Команда Imperial также усомнилась в предположении, что выплачивать страховое возмещение нужно только после установления виновных. В результате был создан оптимизированный и ускоренный процесс.

В 1960-е были популярны майки с лозунгом: «Сомневайся в тех, кто обладает властью». Для участников команды по реинжинирингу подошла бы новая версия: «Сомневайся в предположениях».

Третий метод, с помощью которого команды могут стимулировать творческий подход, — *воспользоваться преобразующей способностью технологий.*

Как мы уже подчеркивали в главе 5, в обычных структурах бизнес-процессов отражаются ограничения эпохи докомпьютерных технологий — количество экземпляров, которые могла под копирку напечатать машинистка, или объем информации, которой могли обмениваться штаб-квартира и полевые офисы по почте или телефону. Эти ограничения внедрены в существующие процессы и сдерживают нас при попытках улучшить их.

Чтобы найти выход из этого тупика, начните с возможностей современных информационных технологий. Узнайте, что могут предоставить вам ИТ, а потом определите, позволит ли это переосмыслить процесс.

Например, онлайновые базы данных позволяют Imperial легко просматривать страховые претензии, которые предъяв-

лял в прошлом каждый клиент, а также характер и стоимость ремонта, которую оплатили разным автосервисам. Благодаря этой новой возможности команда по реинжинирингу Imperial может переделать процесс оценки ущерба, который раньше требовал больших затрат времени и средств и вредил отношениям компании с ее клиентами.

Мы упомянули три метода, которые помогают стимулировать создание идей: задавайте себе как можно больше вопросов; находите и уничтожайте предположения; ищите возможности творческого применения технологий. По мере проведения перестройки команды могут возвращаться к этим методам, чтобы генерировать дополнительные идеи или преодолевать препятствия.

Хотя Imperial Insurance — вымышленная компания, предложенные ее командой идеи имеют значение: сейчас они рассматриваются или внедряются в настоящей страховой компании.

В примере Imperial Insurance есть и другие важные уроки реинжиниринга. На семинарах мы часто просим участников сыграть роли членов команды по реинжинирингу Imperial, а потом подумать об этом и рассказать, что еще, кроме этих трех методов, они узнали о практике перестройки. Мы на удивление часто получаем восемь схожих ответов. Вот о каких своих открытиях обычно говорят участники.

— Чтобы перестроить процесс, не нужно быть экспертом.

— Полезно быть аутсайдером.

— Нужно отбросить предубеждения.

— Важно посмотреть на ситуацию глазами клиента.

— Лучше всего, когда над перестройкой работает команда.

— Не нужно много знать о текущем процессе.

— Придумывать превосходные идеи несложно.

— Перестройка может приносить удовольствие.

Да, перестройка может приносить удовольствие, но неизбежно наступает отрезвляющий момент, когда команда по реинжинирингу должна объяснить свои действия остальным сотрудникам: ведь им придется приспосабливаться к перестроенным процессам. Команде нужно переходить к осуществлению идей. И эта часть реинжиниринга может принести гораздо меньше удовольствия.

Глава 9
Как приступать к реинжинирингу

До сих пор мы откладывали рассмотрение решающего вопроса, за решение которого на самом деле нужно приниматься в самом начале реинжиниринга. Мы ждали, пока читатели усвоят, каким мощным и масштабным инструментом преобразования компаний является реинжиниринг, иначе значение этой отсроченной темы было бы легко упустить. Давайте рассмотрим очень сложную задачу: как убедить сотрудников в необходимости значительных изменений или, по крайней мере, сделать так, чтобы они им не сопротивлялись.

Чтобы сотрудники свыклись с идеей, что их работа и позиция претерпят радикальные изменения, нужно выдержать не одну битву. Для этого требуется информационно-образовательная кампания, которая ведется с начала до конца реинжиниринга и заканчивается лишь спустя длительное время после внедрения перестроенных процессов.

По опыту мы знаем, что реинжиниринг лучше всего принимают в тех компаниях, руководство которых подготовило убедительное обоснование его неизбежности, сформулировав два ключевых тезиса для своих сотрудников. Первый: «Вот в какой ситуации находится наша компания, а вот причины, по которым нам нужно меняться». Второй: «Вот какой должна стать наша компания».

Первый тезис должен стать веским аргументом в пользу изменений и убедить, что без реинжиниринга компания не выживет. Это решающее требование, так как непереубежденные сотрудники будут относиться к изменениям с нетерпимостью или даже препятствовать им. В процессе разработки этого аргумента возникает дополнительная выгода: менеджмент вынужден честно проанализировать результаты работы компании, сравнив свои показатели с показателями ведущих мировых лидеров.

Второй тезис — какой должна стать компания — демонстрирует сотрудникам четкую цель. Для этого менеджмент должен тщательно продумать цель программы преобразований и масштабы изменений.

Мы предлагаем вам названия для документов, которые выражают и передают два этих решающих тезиса: «Обоснование действий» и «Формулировка будущего образа». Документы могут называться и по-другому, но их содержание имеет большое значение.

В обосновании действий говорится о том, *почему* компании необходимы изменения. Этот документ должен быть кратким, понятным и убедительным. Менеджмент должен не просто кричать «Караул!», а обосновать необходимость действий с помощью убедительных аргументов и подкрепить их доказательствами того, во что обойдется компании отказ от реинжиниринга и проведение любых других половинчатых действий. Если существует возможность потери конкурентного преимущества компании в определенном направлении или ее прибыль постоянно уменьшается, об этом должно говориться в обосновании. Если компания действительно находится под угрозой полного краха, это также должно указываться. Документ должен быть настолько убедительным, чтобы ни один сотрудник не мог подумать, что есть альтернатива переменам. Скорее всего представленные факты не окажутся новыми, но, собранные воедино, они заставят

людей увидеть, что у организации действительно есть серьезная необходимость улучшений.

Обоснование действий должно быть кратким, максимум 5—10 страниц, и откровенным. Нам очень нравится следующий документ, подготовленный старшими менеджерами крупной фармацевтической компании для убеждения ее сотрудников в том, что существующий процесс исследований нуждается в радикальных изменениях. В этом обосновании в сжатой форме содержатся все элементы, которые мы считаем важными.

Фармацевтическая компания: обоснование действий

— Нас не устраивает срок, требуемый для разработки и регистрации новых лекарств в США и на основных международных рынках.

— Циклы разработки у наших ведущих конкурентов в настоящее время становятся значительно короче, так как они основали более масштабные, очень гибкие и глобально интегрированные центры исследований, работающие с унифицированным набором методов и информационных систем.

— Эта тенденция конкуренции противоречит нашей практике: ряд небольших независимых исследовательских центров в нескольких децентрализованных компаниях по всему миру.

— У нас есть сильные конкурентные и экономические стимулы, чтобы как можно быстрее двигаться к глобально интегрированной модели работы: каждая неделя, на которую мы сократим процесс разработки и регистрации, продлевает срок патентной защиты и дает дополнительно как минимум $1 млн годовой прибыли по каждому лекарству в нашем ассортименте.

Здесь есть пять основных составляющих, которые должны быть в эффективных обоснованиях.

Бизнес-контекст резюмирует и описывает, что происходит, что меняется и что приобрело новую важность в условиях, в которых действует компания (ведущие конкуренты значительно сокращают сроки разработки новых препаратов).

Бизнес-проблема — источник беспокойства. Документ честно признает, что в компании слишком много времени уходит на разработку и регистрацию новых лекарств.

Разъясняются и *требования рынка* — то есть как условия бизнес-контекста привели к новым стандартам эффективности, которые фирма не может выполнять. Согласно этой части, такая тенденция конкуренции противоречит существующему в компании подходу к исследованиям.

Диагностическая часть документа объясняет, почему компания не может выполнить новые требования к эффективности и почему не подойдут обычные методы корректировки и латания дыр, приводящие к небольшим улучшениям: в данном случае фармацевтическая компания теряет конкурентное преимущество перед компаниями с глобальной интеграцией исследований.

И наконец, раздел, который предупреждает о последствиях отказа от реинжиниринга и устраняет любые сомнения в его необходимости, — *цена бездействия*: каждая лишняя неделя разработок и регистрации одного лекарства обойдется компании в $1 млн годовой прибыли.

Чтобы обоснование действий было убедительным, компании не обязательно быть на грани банкротства. Даже если дела идут хорошо, компания может утверждать, что без реинжиниринга у нее *обязательно* возникнут проблемы: она *не сможет* удовлетворить требования рынка в будущем или ее нынешняя эффективность не соответствует *желаемым* показателям. В таких случаях составить убедительное обоснование

Вот обоснование действий, которое составила пока еще прибыльная компания по производству потребительских товаров. В нем изображена печальная картина будущего компании, если она не проведет реинжиниринг.

Компания по производству потребительских товаров: обоснование действий

— Форматы розничной торговли меняются очень быстро, так что для обеспечения роста прибыли собственных дистрибьюторов требуется быстрая и точная реакция, а именно создание правильных программ стимулирования для каждого формата.

— Каждому из наших каналов свойственны уникальные потребности в новаторских продуктах, услугах, стимулировании сбыта, системах мерчендайзинга и обучении, чтобы конкурировать и преуспеть на своем рынке. Мы должны разработать в своей компании гибкие процессы, которые смогут выгодно использовать возможности каждого канала.

— Потребности и желания покупателей постоянно меняются из-за возникновения новых форматов розничной торговли, стимуляции со стороны СМИ, появления новых продуктов-заменителей, изменений стиля жизни и сегментации рынка. Невозможно разработать универсальную концепцию продукта или решение для розницы: очень успешные в одном сегменте рынка продукты будут отвергнуты другим сегментом.

Далее логически изложены факты, которые являются аргументом в пользу изменений.

— Сегодня между оценкой потребности рынка и внедрением новой программы в рознице у нас проходит по меньшей мере два, а иногда даже три года. Более

того, этот процесс в основном последовательный. Каждый этап: истолкование данных розницы и исследований; разработка планов; достижение договоренностей; согласование продуктов, мерчендайзинга, стимулирования сбыта, рекламы, систем обучения и планов запуска на местах — задействует множество отделов и требует бесконечных встреч и одобрений.

— Но трехлетний цикл планирования неприемлем на динамичном рынке. Попадая к потребителю через два-три года планирования и разработок, продукт или программа уже теряют свой новаторский характер. Данные об эффективности поступают из розницы слишком поздно, и неэффективные продукты остаются на рынке слишком долго.

— Зачастую наш процесс планирования и принятия решений оказывается слишком узким, он не охватывает несколько каналов или конкретных розничных операторов. Их часто упускают из виду вообще или добавляют на поздних этапах процесса, когда выбор вариантов ограничен.

Заканчивая обоснование, компания подчеркивает последствия отказа от реинжиниринга.

— Существующий процесс не соответствует нашему стремлению к скорости и точности. Наоборот, его результатом становятся измученный, переутомленный персонал, авралы, увеличение количества нетипичных случаев и неустойчивые системы. Компания теряет миллионы долларов из-за накладных расходов, недопоставок, неэффективности розничных операторов.

— Мы часто сосредоточиваемся на максимальной эффек-

Мы пробовали применить технологии для улучшения своих действий — и почти не получили результата. Мы измеряли успех по собственной внутренней эффективности, а не по критериям наших розничных операторов.

— Более упорная и эффективная работа в рамках существующего процесса не приведет нас к цели — кардинальному улучшению показателей.

— Сегодня наши прибыли все еще очень высоки, но, если мы не начнем быстро и активно исправлять положение, стабильность нашего успеха окажется под угрозой. Без значительных изменений в итоге нас ожидает провал.

Следует отметить, что обоснование действий этой компании привело к эффективному реинжинирингу.

Как мы уже сказали, есть два главных компонента основного сообщения, которое старший менеджмент должен сформулировать, чтобы начать реинжиниринг. Первая часть — «давайте изменимся» — обоснование действий, показывающее проблемы бизнеса компании; вторая — «к чему стремиться» — формулировка ее будущего образа.

В формулировке будущего образа менеджмент компании дает сотрудникам представление о том, какой нужно стать компании: как она будет работать и каких результатов должна достичь. Эта формулировка может использоваться постоянно, как до, так и во время реинжиниринга — в качестве напоминания о его целях, критерия измерения успехов и стимула продолжения преобразований.

Чтобы создать такой образ обновленной компании, нужно определенное мастерство, так как подробностей в нем немного. На первых порах никто точно не знает, куда компания идет и какой именно станет после реинжиниринга;

неизвестно даже то, какие аспекты изменятся, не говоря уже о точной процедуре этих изменений. Будущий образ компании — ее представление о *желаемых* результатах реинжиниринга.

Хорошо сформулированный образ позволит сохранять решительность в напряженной обстановке перестройки. Он может стать своего рода знаменем, поднимающим моральный дух: «Помните, как будет здорово, когда мы этого достигнем». Он также поддерживает целеустремленность и постоянно напоминает о том, что именно компания пытается изменить, иначе люди вскоре начинают отвлекаться и заходить в тупик. В каждой компании постоянно существует бесчисленное количество процедур и организационных деталей, которые *можно* изменить. Будущий образ напоминает организации, над какими процессами действительно *нужно* работать.

И наконец, будущий образ становится критерием для измерения успехов реинжиниринга. Компания еще не похожа на этот образ? Если она к нему уже приближается, в реинжиниринге есть успехи. Если нет, то реинжиниринг не привел к желаемому прогрессу, несмотря на затраченные усилия. Лидер может указывать на этот образ и говорить: «Мы согласились, что хотим стать такими. Осмотритесь: это уже получилось? Мы уже близки к цели?» Будущий образ — полезный импульс, а если он достаточно силен, он создает движение к цели.

Работая с компаниями, проводящими реинжиниринг своих процессов, мы изображаем будущий образ иногда банальными, но эффективными способами. Например, на компьютере легко сделать макет будущей статьи из Wall Street Journal, которая появится, скажем, через пять лет. В этой статье может говориться, что компания достигла рекордных прибылей и высших позиций в своей отрасли путем кардинального сокращения цикла разработки про-

дукции. Затем там может быть написано, как сотрудники рады работать в компании и что они и клиенты думают о проведенных изменениях. Такой прием увлекает воображение сотрудников. «Да, — говорят они, — нам хотелось бы этого». Лидер отвечает: «Это мечта, а вот что нужно сделать для ее осуществления».

При совместном использовании обоснование и будущий образ играют роль рычага и магнита. Чтобы работники перешли от нынешнего типа мышления к желаемому, нужно произвести два действия. Во-первых, освободить их от старых представлений, и это задача рычага — обоснования действий. Затем привлечь их к другой точке зрения. Это задача магнита — будущего образа.

Формулировки будущего образа должны быть краткими, но убедительными. Слишком часто они оказываются пустыми, примитивными и не помогают понять, что компания должна сделать для их достижения. «Мы хотим стать номером один в своей отрасли», «Мы хотим стать первоклассным производителем таких-то приспособлений» или «Мы станем предпочитаемым поставщиком для наших клиентов» — приятные желания, но в качестве будущего образа они бесполезны. Такие заявления часто появляются после ежегодного «ухода в леса» — когда руководители фирмы уединяются в отдаленном месте для пересмотра ее целей и составляют то, что ошибочно называют формулировкой будущего образа компании. Несмотря на все благие намерения, такие заявления лишены реального значения: они не дают конкретных указаний о том, как следует работать, не приносят реальной пользы и очень быстро приедаются.

Убедительная формулировка будущего образа содержит три элемента, которых обычно не хватает результату «ухода в леса». Во-первых, она сосредоточивается на рабочей деятельности; во-вторых, она включает измеримые цели и показатели; в-третьих, она меняет основу конкуренции в отрасли.

Один из лучших и простейших примеров будущего образа был составлен компанией Federal Express в начале ее работы: «Мы будем доставлять посылку к 10:30 на следующее утро». Это заявление относится к рабочей деятельности (мы осуществим доставку); содержит измеримые цели (мы доставим ее к 10:30 утра); и оно изменило основу конкуренции в отрасли (вместо длительных непредсказуемых сроков доставки — гарантированная доставка на следующий день). Формулировка будущего образа Federal Express рассказала сотрудникам, что схемы их работы должны способствовать достижению этой цели.

Как показано в примерах ниже, формулировки будущего образа могут быть и гораздо шире, но без длиннот. Эти примеры составлены четко и ясно, без банальностей, и включают три ключевых элемента, которые мы только что рассмотрели. Начнем с формулировки образа будущего процесса разработки лекарств в фармацевтической компании после реинжиниринга.

Фармацевтическая компания: будущий образ

— Мы — всемирный лидер в области разработки лекарств.

— Мы в среднем на полгода сократили срок разработки и регистрации лекарств.

— Мы — признанный лидер качества в области поданных заявлений на регистрацию патентов.

— Мы максимизировали потенциальную прибыльность портфеля разработок.

— Мы создали всемирную организацию исследований и разработок со структурами и системами управления, которые помогают нам мобилизовать свои коллективные ресурсы, гибко реагируя на потребности рынка.

— Мы создали унифицированный и организованный процесс планирования разработки лекарств и принятия решений во всех офисах.

— Мы используем новаторские инструменты на основе технологий, чтобы поддерживать свою работу и приемы управления на всех уровнях и между всеми отделениями исследований и разработок.

— Мы разработали и внедрили на мировом уровне общую архитектуру информационных технологий.

Фирма по производству потребительских товаров, чье обоснование действий мы уже рассмотрели, тоже сформулировала свой образ конечного состояния.

Фирма по производству потребительских товаров: будущий образ

— Работа в тесном контакте с рынком дает новый стимул всему нашему процессу разработки продукции. Все наши действия: разработка планов, принятие решений, производство и запуск программ развития продуктов — ведутся с осознанием их безотлагательности. Сотрудникам приятно видеть в магазинах продукцию, над которой они работали всего несколько недель или месяцев (а не лет) назад.

— Мы очень хорошо понимаем нужды потребителей, и поэтому от стадии разработки до воплощения на рынке наших интегрированных программ проходит не больше года. Нами движут потребности рынка, а свой успех мы оцениваем по показателям розничных продаж и прибыльности.

— Команды, состоящие из сотрудников различных подразделений, работая вместе, оптимизируют процесс

развития продуктов. Мы фокусируем свои усилия на программах, приводящих к реальным результатам. Мы ставим четкие цели, а исследования рынка сразу же обеспечивают сведения о том, удалось ли нам достичь их.

— Розничные операторы, которые работают с нами, получают конкурентное преимущество, так как мы предлагаем им новые продукты и скоординированные программы мерчендайзинга. Наши сотрудники на местах, в том числе менеджеры по работе с клиентами, полностью обучены процессам, поддерживающим наши программы продвижения.

— Наши розничные операторы видят, что наши программы нацелены на будущее и подходят им. Они сразу же замечают воздействие программ на свои продажи и прибыли. Наши товары прибывают в полном комплекте, вовремя и в удобной упаковке. У сотрудников, которые занимаются мерчендайзингом этих товаров, есть все необходимые инструменты и знания. Партнерские отношения с нашими розничными операторами настолько прочны, что мы работаем на одни и те же цели и с общими критериями успеха.

Итак, подготовка и распространение обоснования действий и будущего образа компании — первый шаг реинжиниринга. Персональная ответственность за формирование и донесение этих тезисов лежит на лидере: только человек, наделенный статусом и влиянием, может сформулировать и донести до других идею перемен.

Первой аудиторией этих сообщений является команда старшего менеджмента — коллеги или подчиненные лидера. Трудно говорить старшим менеджерам, что в их работе есть проблемы: ведь они сыграли значительную роль в создании компании в ее нынешнем виде. Поэтому тот, кто сообщает

им обоснование действий и формулировку будущего образа, должен действовать тактично и вызывать доверие. Такие заявления может делать только руководитель очень высокого ранга, пользующийся достаточным доверием и влиянием, либо внешний агент — консультант, который, не имея предубеждений или корыстных интересов по отношению к организации, может предстать объективной третьей стороной.

После старшего руководства нужно довести новый курс до остальной организации. Обоснование действий и будущий образ — вступительные залпы в постоянном коммуникационном обстреле, который призван задействовать всю компанию в крестовом походе реинжиниринга.

В следующих трех главах мы рассмотрим различные компании и увидим, как они смогли провести успешную работу по реинжинирингу.

Глава 10
Опыт Duke Power

На первый взгляд у компании Duke Power не было веских причин для реинжиниринга в 1995 году. Качество ее сервиса казалось достаточно высоким, а издержки на электроэнергию были одними из самых низких в стране. Другие компании по энергоснабжению были бы рады такому уровню эффективности.

Но успешные компании знают, что признак лидерства — готовность рисковать, чтобы достичь еще большего. Duke Power — именно такая компания. Она уже давно признана лидером отрасли и получила множество наград за эффективность, сервис и рациональное использование природных ресурсов.

В 1999 году журнал Fortune назвал Duke Energy (созданную благодаря слиянию Duke Power и газовой компании Pan Energy в 1997 году) компанией, которой больше всего восхищаются в отрасли газо- и электроснабжения в Америке. Неудивительно, что компания начала процесс изменений в ответ на угрозу дерегулирования энергетической отрасли. Ричард Прайори, который тогда был президентом Duke Power, а сейчас занимает пост председателя совета директоров, президента и CEO Duke Energy, признал, что компании нужно снижать издержки и улучшать обслужи-

вание, чтобы сохранять конкурентоспособность в условиях предстоящего дерегулирования.

Прайори положил начало процессу, а Джим Хикс, старший вице-президент, понял, что лучший шанс достичь целей, которые поставил Прайори, — создать новый тип организации. С помощью Феррелла-третьего (старшего вице-президента по дистрибуции электроэнергии) Хикс провел подготовку для успешного реинжиниринга процесса работы с клиентами в Duke Power.

Далее Хикс и Феррелл объясняют, какой была старая организация работы, и делятся опытом проведения реинжиниринга в Duke Power.

Хикс: В конце 1994 года я ушел из ИТ-отдела нашей компании, чтобы возглавить подразделение по работе с клиентами, которое мы называем розничным обслуживанием. В него входят все сотрудники, работающие в городах, которые мы обслуживаем, и обеспечивающие поступление клиентам электроэнергии из энергосистем.

Иными словами, подразделение по работе с клиентами — сердце, душа и сила Duke Power. Именно его сотрудники прокладывают и обслуживают линии электропередачи на вашей улице. Именно они снимают показания вашего счетчика, посылают вам счет, принимают оплату и высчитывают, по какому тарифу вы будете платить за услуги. Их можно назвать каналами, по которым электричество поступает клиентам.

Президент компании, мой непосредственный начальник Ричард Прайори, был уверен, что дерегулирование не заставит себя ждать, и решил, что для сохранения конкурентоспособности нам нужно сократить издержки на обеспечение электроснабжения и одновременно улучшить качество обслуживания. Оно и так было достаточно высоким, но Ричард поставил задачу: войти в лучшие 25% по сервису в нашей

отрасли. Начав работать над этой задачей, мы вскоре обнаружили множество возможностей усовершенствования.

Феррелл: Например, при старой системе клиент мог позвонить и сделать заказ на обслуживание; запрос распечатывался в операционном центре. Мы обслуживаем 2 миллиона клиентов на площади 20 000 кв. миль в штатах Северная и Южная Каролина, и эти операционные центры были расположены в разных местах.

Административный представитель брал запрос из отдела приема заказов и клал его в папку, датированную днем, когда нужно было выполнить работу. Потом в день выполнения запрос переносился в папку мастера.

Все эти передачи происходили еще до начала работы. Что еще хуже, никто не пытался определить, сколько времени уйдет на определенное задание: час, два или больше. Одни мастера выезжали на заказы, которые занимали всего несколько часов, а у других было больше работы, чем они могли выполнить за целый день.

Хикс: Было ясно, что, если мы хотим снизить издержки при одновременном улучшении сервиса, нам больше нельзя так управлять своими рабочими функциями.

Прежде чем перейти из ИТ в подразделение работы с клиентами, я начал больше думать и читать о процессах и о том, как проводить на их основе реинжиниринг. Мне казалось, что подход к работе с точки зрения процессов решит наши проблемы.

Примерно в то же время мы поняли, что пора заменить устаревшую систему информации о клиентах, созданную еще в 1971 году. Желая получить свежий взгляд и новые идеи, мы наняли консультантов, чтобы они помогли нам подобрать подходящую систему.

При этом мы рассмотрели свои рабочие процессы. Мы уже начинали понимать их принципы и мыслить категориями процессов, но еще не считали их определяющими в работе с клиентами.

Феррелл: До тех пор мы просто не фокусировались на процессах: в Duke Power не было стандартного способа их рассмотрения. Работая в 13 географических областях, мы выполняли работу 13 разными способами, зависевшими от особенностей работы в данной области, возможностей определенных сотрудников и размера организации.

Желая что-то поменять, мы были вынуждены делать это буквально 13 раз, и везде находилось по крайней мере столько же доводов, по которым изменения в данной области не сработают. В результате мало что улучшалось.

Низкой была не только эффективность, но и моральный дух сотрудников. За 5-6 лет до того, как Джим Хикс начал говорить о реструктуризации, в компании прошел ряд сокращений штатов, так что одно упоминание слова «реинжиниринг» пугало сотрудников — не потому, что они слышали или читали о нем отрицательные отзывы, а потому, что они боялись дальнейших увольнений.

«Вы знаете, что может получиться? — спрашивали нас коллеги. — Клиенты не поверят, что после такой перетряски вы вообще сможете работать».

Ходили слухи о компаниях, которые начали реинжиниринг и бросили его на полдороге. Некоторые мои знакомые специалисты по бизнесу полагали, что реинжиниринг трудно пережить. Вообще, по этой теме было слишком много ложной информации. Сейчас я понимаю, что, если бы мы начинали все сначала, то раньше начали бы информировать сотрудников о процессе проведения реинжиниринга.

Хикс: Чтобы запустить процесс реинжиниринга — ввести мяч в игру, — нам нужен был план игры, который бы убедил компанию в необходимости изменений, а для игры требовались хорошие игроки в команде. Теперь я понимаю, что это действительно было похоже на футбольный матч, где очень многое зависит от людей, которые работают вместе для достижения общей цели.

Посмотрим на это так: в футболе есть координатор нападения и координатор защиты, тренеры, которые учат игроков, и сами игроки, которые выполняют каждый свою задачу в соответствии с общей стратегией.

Точно так же и с процессом. В нем есть игроки, которые занимаются техобслуживанием, работой с новыми клиентами, решением проблем по мере их возникновения и т.д. Все они должны взаимодействовать друг с другом, а менеджер обязан обучать их. Сравнив наши действия с футболом, сотрудники начали понимать их.

Мы начали с определения и анализа действий по обслуживанию клиента и вывели пять основных процессов; руководитель каждого из них отвечал за схему работы и требуемые ресурсы. Вот эти процессы.

— *Разработка стратегии.* Сюда входит выяснение потребностей клиентов, создание соответствующего продукта, назначение его цены и установление цели по доле рынка.

— *Завоевание и удержание клиента.* Сюда относится все взаимодействие с клиентом — от продажи продукта до сервисной поддержки.

— *Предоставление продуктов и услуг.* Как только продукт создан и продан клиенту, компания должна предоставить обещанное на качественном уровне и вовремя.

— *Подсчет и сбор денег.* После осуществления поставки вы должны выставить счет клиенту и, конечно, получить деньги.

— *Управление системой предоставления продуктов и услуг.* Крайне важно, чтобы инфраструктура электроснабжения работала правильно, чтобы у клиентов было электричество круглые сутки, всю неделю, весь

год. И мы создали процесс для обеспечения безотказного и постоянного сервиса.

В итоге мы добавили к этим пяти процессам шестой: *поддержка бизнеса*. Это вся поддержка, необходимая для бесперебойной работы отделов ИТ, финансов и персонала.

Когда мы определили и проанализировали эти шесть процессов, все смогли понять концепцию процессного управления. Кроме того, мы увидели, как фактически надо выполнять действия, из которых состоят процессы.

Феррелл: Реинжиниринг принципиально меняет способы предоставления услуг. Определив основные процессы и составив их карту, нужно попытаться с помощью ИТ свести к минимуму передачу работы из рук в руки, избавиться от некоторых этапов и расширить сферу своего контроля.

Иными словами, нужно обеспечить информацией непосредственных исполнителей, которые смогут выполнять работу при минимальном руководстве или контроле. В результате сотрудники смогут удовлетворять потребности клиентов на месте. Кроме того, компания экономит средства, так как в процессе участвует меньше людей.

Джим Хикс уже представлял будущий образ компании и помогал упорно продвигать реинжиниринг процессов сверху вниз. Я входил в его первую команду лидеров и был руководителем процесса предоставления услуг; в этом качестве я должен был анализировать и разрабатывать действия с момента, когда клиент звонит и говорит: «Мне нужно провести электричество в новый дом», и до тех пор, пока наш сотрудник не снимет показания счетчика. Я отвечал за все действия по расширению нового бизнеса, а также за обслуживание 2 млн. клиентов.

Составив карты этих процессов, мы обнаружили множество проблем, связанных главным образом с фрагментацией нашей работы. Фрагментация была частью культуры организации, которую требовалось менять.

Хикс: Составление карт процессов четко указало на неэффективность нашей структуры. В результате мы решили отделить стратегическую работу от тактической, чтобы сотрудники, ведя повседневные дела, одновременно не ломали голову над тем, как решить завтрашние проблемы.

Мы сказали сотрудникам на местах, что они должны как можно лучше выполнять процессы, а руководителям процессов поручили разработать их новые схемы и управлять нужными ресурсами.

На схемах были изображены все процессы, чтобы подчеркнуть взаимосвязи между результатами одного, исходными данными другого и их воздействием на клиента. Кроме того, каждый процесс измерили так, чтобы в его центре оставался клиент (например, измерялась точность процесса выставления счетов).

Очень скоро мы выяснили, что существующая система измерений совершенно не соответствует новым требованиям. Тогда мы разработали метод, связывавший наши цели — повышение прибыли и улучшение сервиса — с целями сотрудников на местах. Так стала видна связь между их действиями и общими издержками, а также уровнем удовлетворения клиентов.

Конечно, мы знаем, что один из способов повышения прибыли — повышение доходов, которого проще всего добиться путем удержания нынешних клиентов. Но для этого нужно предоставлять услуги, которые поддаются измерениям вне зависимости от того, какая эта услуга по результатам — удовлетворительная или нет.

Проблема была в том, что, получив, скажем, заказ починить неисправные уличные фонари за три дня, мы не знали, сколько времени на это обычно уходит. Но мы решили, что это не имеет значения. Так как трехдневный срок был важен для наших клиентов, мы установили стандарт, по которому 95% таких случаев должно быть исправлено за это время.

Мы оценили, что 5% неисправностей фонарей вызваны подземными проблемами, для решения которых требуется специальная техника и обширные земляные работы. Это очень трудно сделать за три дня. Но ведь остальные 95% проблем можно решить в этот срок.

Теперь электрик идет ремонтировать фонарь, зная, что выполнение задания в три дня приведет к высокому удовлетворению клиентов — возможно, 9 баллов по 10-балльной шкале. Мы отследили этот показатель, и электрик знает, что довольные клиенты — это стабильный доход.

Феррелл: Так и есть. Мы отслеживаем удовлетворение клиентов, и это приносит огромные выгоды. Вот лишь один пример улучшений.

Допустим, клиент хочет, чтобы в понедельник электричество отключили по адресу 1234, ул. Чеймберс, и включили в тот же день по адресу 456, Вестфилд-роуд. По каждому запросу создается заказ. Начав измерения, мы обнаружили, что выполняли заказы в обещанный срок только приблизительно в 74% случаев.

В рамках реинжиниринга процессов мы ввели понятие оценочной карточки, в которой устанавливаются определенные цели по каждому процессу. Одной из таких целей было выполнение как минимум 96% заказов к обещанному сроку. За последний год наши команды выполняли 98% заказов по работе со счетчиками в нужный срок или даже раньше. По-моему, это приличный результат.

Хикс: Заметно, что эта система измерений дает прекрасный стимул для быстрого и эффективного выполнения работы, так как и руководитель процесса, и его коллеги знают, что удовлетворение клиентов повышает доходы компании. А команды, получая свои ежемесячные оценочные карточки, видят, как измерения влияют конкретно на них.

Мы создали систему измерений, в которой все хорошо видят цель. Эффективный реинжиниринг в значительной степени

способствует доступности и распространению информации. А с помощью этой системы измерений мы перекладываем основную часть ответственности за фактическое выполнение услуги на ее непосредственного исполнителя. Конечно, это произошло не мгновенно, а в течение многих месяцев.

Как только реинжиниринг помог нам понять свои процессы, мы смогли их измерить, выразить их в цифрах с точки зрения клиентов и передать эти важные данные сотрудникам, чтобы они видели, насколько они соответствуют стандартам измерения и знали, как будут за это вознаграждены.

Мы также разработали материальные стимулы, вознаграждая сотрудников за превышение показателей.

Феррелл: Скорость и эффективность, достигнутые благодаря реинжинирингу процессов в Duke Power, очевиднее всего проявились в составлении графиков ремонтов. Разработка системы по определению необходимого времени для выполнения работы стала для нас настоящим прорывом.

Наша компания выполняет разные виды работ: от трудоемких (установка столбов и трансформаторов, прокладывание проводов и т.п.) до рутинных — например, ремонт фонаря на заднем дворе дома или починка основания счетчика.

Поэтому мы составили руководство, где говорилось: «Эта работа должна занимать 15 минут, а та — 30», а затем начали разрабатывать стандарты. Каждое утро по нашему распоряжению административная команда распределяла работу по пакетам, которые сотрудники забирали по прибытии. Мы вскоре обнаружили, что многие мастера уходят на целый день на задания, которые вовсе не требуют такой траты времени.

Мы также начали отмечать задания разными цветами по их приоритетности: желтый — работа, которую клиенту было обещано выполнить сегодня; синий — работа, срок выполнения которой составляет три дня; зеленый — работа, которую можно выполнить когда угодно. Раньше исполнители

получали задания, выполняли в тот же день все, что могли, и возвращали оставшиеся задания в свои ячейки. Оставшаяся работа ждала до завтра или до следующей недели.

Но теперь наши составители графиков формировали на полный день пакеты заданий, которые должны были выполняться целиком в назначенный срок.

Мы были потрясены, обнаружив свои скрытые возможности. Мы смогли увеличить производительность, не заставляя сотрудников работать намного больше, а просто дав им работу сразу на целый день. Мы смогли руководствоваться показателями, которые помогли нам составить самый основной набор этапов для одинакового выполнения задач во всех офисах.

Мы также провели стандартизацию ремонтных автомобилей. Раньше все они были оснащены по-разному, так как на каждом автомобиле постоянно работала одна и та же бригада, и, если на нем оказывалась другая команда, они ничего не могли там найти. В одних ремонтных автомобилях было достаточно материала на неделю, это был практически «склад на колесах», а в других — очень мало. Теперь же они стали практически взаимозаменяемыми.

Изменилась даже организация отпусков. Теперь не нужно просить отпуск у непосредственного начальника, так как предусмотрены процессы подачи запросов на отпуска, незапланированное отсутствие по болезни, отгулы для планового посещения врачей и т.д. Этим занимается центральный офис. Составители графиков знают, какой будет численность персонала в определенный день.

Мы стандартизировали и бессистемный ранее способ решения вопросов необходимого для той или иной работы числа сотрудников. Например, раньше один начальник мог дать одно и то же задание двум сотрудникам, хотя другой начальник считал, что достаточно и одного.

Хикс: Несомненно, изменения в Duke Power стоили затраченных усилий, но компании было нелегко перейти от тра-

диционной иерархической структуры к модели, в основе которой лежит командная игра.

Мы перестали смотреть на мир сверху вниз, через иерархию, а перешли к мировоззрению на основе матричной структуры управления, когда руководители процессов и менеджеры по географическим районам несут совместную ответственность за успех. Процессы охватывают работу горизонтально, а принятие решений сжато по вертикали и становится частью самой работы. Оно уже не разбито на части и не направлено вверх, к главному менеджеру. Для всех это стало огромным изменением в культуре организации.

Например, нашим монтерам было привычно получать работу каждый день от своих начальников («Вот, Джо, сделай это»). Но с изменением формы управления рабочие задания стали распределяться с помощью централизованной системы составления графиков, которая более эффективно управляет количеством ежедневной работы.

Преобразилась и работа начальника. Теперь он скорее посредник, обеспечивающий работнику все необходимое для выполнения заданий.

Рабочим пришлось привыкать к тому, что теперь они получают работу от сотрудника в отделе графиков, а не от непосредственного руководителя. Поначалу они жаловались: «Этот парень из отдела графиков не знает, что делается на местах. Я привык работать со своим начальником».

Мы приложили все усилия для преодоления таких барьеров, но пришлось потратить много времени, чтобы донести до сотрудников информацию о процессном подходе: почему работа проводится именно таким образом, чего мы от нее ожидаем, какие у нас были проблемы, как реинжиниринг их решит и почему их не решили бы старые способы работы. Нам также пришлось дополнительно обучать сотрудников *способам выполнения* новых рабочих процессов.

Мы пригласили одну компанию, которая познакомила нас с настольной игрой, похожей на «Монополию»; в этой игре нужно было «работать» владельцем и руководителем вымышленной фирмы по энергоснабжению и принимать решения. Это был замечательный инструмент для обучения. Монтеры, которым никогда прежде не приходилось беспокоиться о последствиях принятия решений, целый день играли в эту игру, кидая кости. Самый интересный момент был, когда они вдруг поняли, во что обойдется компании решение *не* стандартизировать что-либо.

Это обучение потребовало больших затрат, но окупилось, так как сотрудники поняли, какие последствия для бизнеса имеет принятие решений. Без этого мы не достигли бы успеха.

Путь к преображению невозможен без таких затрат. Вам необходимо убедить людей, что вы предъявляете правильные требования.

Феррелл: Внедрив новую организацию труда, вы получаете замечательную платформу для движения вперед. Понятие «мы всюду делаем одно и то же одинаковыми способами» имеет огромную ценность: вы уже не сталкиваетесь с отрицательными комментариями типа «здесь это не получится» и не расходуете энергию на дебаты о необходимости каких-либо действий.

Нам удалось найти возможности и воспользоваться ими. Например, в некоторых регионах мы держим под контролем издержки на эксплуатацию и техобслуживание в расчете на каждого дополнительного клиента, то есть покрываем рост количества клиентов в 2,5% наряду с инфляцией. В других местах мы фактически снизили издержки на каждого дополнительного клиента, покрывая инфляцию.

Низкие издержки уже позволили нам войти в лучшие 25%. Наша цель — высшие 10%, и я уверен, что мы ее достигнем.

Хикс: Если вы рассматриваете возможность реинжиниринга или начинаете его, важно понимать, что после изменения процессов не все пойдет гладко с первого же дня.

Производительность труда может на некоторое время упасть, пока сотрудники осваивают новые обязанности и процессы. Например, первая внедренная нами система составления графиков оказалась неэффективной — работа не выполнялась вовремя. Отмена должностей руководителей полевых работ привела к недоразумениям. Люди въезжали в дома, куда еще не провели электричество, а здания оставались недостроенными. В результате пострадали ценные для нас отношения с жилищно-строительными фирмами. Нам нужно очень тесно сотрудничать с ними при строительстве новых домов, но во время реформирования своих рабочих процессов мы нанесли урон доверию и тесному взаимодействию, которое нарабатывалось годами.

Наши старые друзья, строительные фирмы, говорили: «С вами невозможно работать. Мы уже не знаем, с кем говорить в вашей компании!» Сложилась ужасная ситуация.

Но настоящие приверженцы реинжиниринга никогда не сдаются. Нам пришлось пересмотреть процессы предоставления услуг этим строительным фирмам и объяснить им происходящее. Мы также придумали новые, более удобные для них варианты общения — например, отсылку заявок по факсу. Положение улучшилось, но мы все еще восстанавливаем отношения со строителями.

Полезно помнить, что даже идеально составленные планы не всегда срабатывают в реальном мире. Иногда в отношениях появляется большая напряженность, прежде чем удается разобраться с проблемными вопросами. Поэтому нужна сила воли и стрессоустойчивость, чтобы провести компанию через глобальные изменения, которые могут оказаться болезненными.

Иногда последствия изменений были таковы, что нам приходилось задаваться вопросом: не слишком ли дале-

ко мы заходим? Не слишком ли спешим? Мы с Ферреллом спрашивали друг друга: «Мы точно поступаем правильно?» Но мы оба искренне верили, что все делаем так, как надо, и подбадривали друг друга, чтобы продолжить и, в конце концов, закончить этот проект.

Я считаю, что такие изменения можно внедрять одним из двух способов. Можно сказать: «Итак, мы создали схему работы на основе процессов и необходимую для ее осуществления структуру. Мы можем отвести один-два года на ее полное внедрение, перемещая людей по необходимости, постепенно убедить всех принять ее и осуществить относительно плавный переход».

Или можно с ходу окунуться в процесс с головой и сказать: «Давайте начнем реинжиниринг сегодня же! Подберем нужный для новой модели персонал за месяц, а потом эта команда будет управлять переходом».

Я выбрал более радикальный метод, хотя у нас отсутствовало полное представление о том, как выполнить многое из намеченного. Для этого нужно было сразу проводить организационные изменения, и я хотел внушить сотрудникам, что нужно действовать безотлагательно. Я хотел сжечь все мосты. При плавном переходе есть опасность, что сотрудники попытаются незаметно вернуться к старым методам работы.

Внедрив процессный подход, мы смогли избавиться от среднего управленческого звена. Некоторые из его сотрудников нашли работу в других частях компании, а другим мы предложили очень привлекательное выходное пособие. В общей сложности из 4500 позиций мы избавились от 130—140, не вовлеченных непосредственно в процесс оказания услуг.

Такую оперативность можно сравнить со срыванием пластыря с раны: чем быстрее это сделать, тем быстрее все закончится.

Затем мы смогли сосредоточиться на своем будущем. Мы не могли вернуться к старой работе, так как многих должностей больше не существовало. Пришлось работать над эффективностью новых процессов.

Сложнее всего было заставить непосредственных исполнителей работы поверить в действенность системы. На это ушло гораздо больше времени, чем я ожидал. Возьмем пример с ремонтными автомобилями, о котором уже упоминал Феррелл.

Вы помните, что наши монтеры оснащали эти машины, как считали нужным. Но, сделав машины взаимозаменяемыми, мы смогли сократить их численность, не рискуя эффективностью работы во время техобслуживания автомобилей или в экстренных случаях.

Однако монтеры успели очень привязаться к «своим» машинам и отчаянно сопротивлялись новой идее. «Из этого ничего не выйдет! Когда я приеду на место, у меня не окажется нужного материала!» Или: «Это была моя машина. Я на ней работал. Я ее содержал в чистоте. А та, которую вы мне дали, для меня чужая!»

Они возражали так активно, что я начал сомневаться в решении провести стандартизацию, но в конечном итоге мы воспользовались этими отзывами, чтобы улучшить оснащенность машин.

На самом деле сопротивление изменениям будет всегда. Но если вы твердо решили осуществить эффективные изменения, то эта проблема вполне преодолима.

Феррелл: Я согласен, что очень важно проявлять настойчивость и последовательность.

Но если вспомнить наши преобразования, стоит отметить, что мы, наверное, не всегда достаточно хорошо информировали сотрудников. Мы сделали много хорошего, но я думаю, что следовало четче сформулировать желаемое и лучше донести свою идею до всех. Может быть, мы смогли

бы лучше объяснить, почему необходимы изменения и чего они потребуют, изобразить картину организации после трудного периода.

Кроме того, важно управлять внедрением так, чтобы уже в начале были какие-то успехи, а у нас это не очень получилось. Мы инженеры, поэтому хотели взяться за все сразу и наладить. Но нам следовало понять, что чем скорее удастся ободрить людей заметными результатами, тем лучше пойдет дело.

Нам помогло то, что мы внедряли процессно-ориентированный подход по отдельности в четырех регионах, в каждом из которых обслуживалось около полумиллиона клиентов. Первый регион стал нашей лабораторией. Его сотрудники уверенно заявляли, что видят выгоды реинжиниринга и что он сработает. И когда у меня были проблемы в других регионах, я мог указать на улучшения в первом.

Хикс: Некоторые из разногласий с монтерами и другими сотрудниками я называю конструктивным конфликтом.

Когда создаешь организацию на основе процессного подхода, а руководители этих процессов контролируют необходимую схему и ресурсы, обязательно возникнут напряженные отношения с людьми, которые должны осуществлять эти изменения. Они смотрят на процессы под другим углом.

Руководитель процесса может сказать: «Если это сделать правильно, достаточно будет всего десяти человек». А работник на месте скажет: «Десяти человек не хватит. Нужно шестнадцать». Сделайте глубокий вдох! Всем нужно сесть и разобраться, сколько в итоге потребуется людей.

Конструктивный конфликт может пойти компаниям на пользу. Без него процесс будет слишком зависеть от точки зрения или своего руководителя, или исполнителей на местах. Руководитель процесса пытается снизить издержки, а исполнители боятся перегрузок и недостаточной оплаты. Золотую середину можно найти только с помощью конструктивного конфликта.

Мы в Duke Power убедились, что культуру корпорации менять нелегко. Если не проталкивать изменения сверху, они не пойдут. Я должен был делать это, и, что еще важнее, я должен был убедить новое звено руководителей процессов, что наши усилия правильны. Я помогал им разрабатывать схемы, и вместе мы составили команду, которая смогла ускорить движение вперед.

В переходный период я два дня в неделю (наверное, лучше было бы четыре) проводил на местах, действуя как лидер и отыскивая нужный баланс между руководителями процесса и исполнителями. Я привлекал к себе как можно больше внимания, но, если бы пришлось делать это снова, я бы еще более увеличил время своего присутствия.

Лидер должен подбадривать всех без исключения сотрудников, хваля их за правильные действия, даже если им кажется, что мир рушится. Дайте им понять, что вы готовы двигаться вперед и что вместе вы достигнете успехов.

В конечном итоге все стало на свои места. Реинжиниринг определил рабочие процессы, карты которых мы составили на бумаге, и они стали понятны каждому сотруднику.

Вспоминая наш опыт, я думаю, что решающим аспектом успеха был удачный выбор руководителей процесса на раннем этапе. Очень важно выбрать людей правильно: нужно сочетание личностей, которые не боятся столкнуться с конструктивной напряженностью или даже провоцируют ее.

Еще один ключевой элемент — знающий, надежный посредник, который может показать, как в другом месте действует управление процессом. Его непредвзятость поможет поднять важнейшие вопросы и преодолеть сопротивление.

Феррелл: Сегодня настроение в Duke Power лучше, чем когда-либо. Потребители высоко оценивают нашу работу. Два года подряд журнал Fortune называл нас «лучшими по степени удовлетворенности клиентов» среди компаний, работающих в области электроснабжения.

Но мы не будем почивать на лаврах. Мы прошли долгий путь, но продолжаем искать способы улучшить процессы и воспользоваться технологическим прогрессом. Недавно мы занялись реинжинирингом в инженерно-конструкторской группе нашей компании. Сейчас мы устанавливаем мобильные терминалы в ремонтных автомобилях, чтобы уменьшить количество регионов, в которых работают диспетчеры, с двадцати до четырех. И мы избавимся от ручного ввода заказов в компьютер, потому что, когда на терминале автомобиля заполняется заказ, он автоматически отправляется в центральный компьютер. Это тоже реинжиниринг.

Наверное, важнее всего то, что наша уверенность в себе и способность справляться с изменениями в культуре компании гораздо выше, чем всего несколько лет назад.

Эта уверенность поддерживает наше лидерство и проявляется в том, как бесстрашно мы говорим: «Один раз нам это уже удалось, и удастся еще не раз».

Вам уже должно быть знакомо многое из того, что компания Duke Power узнала из собственного опыта, но эта история поднимает и некоторые новые вопросы. Первый связан с самим понятием процесса — фундамента всего здания реинжиниринга.

Большинство компаний рассматривает процессный подход как противоядие от фрагментации, свойственной традиционным структурам, и в этом они правы. Кроме того, есть еще один аспект, очень весомый в истории Duke Power: постоянство и дисциплина.

Раньше процессы Duke Power в 13 регионах выполнялись по-разному и главным образом в зависимости от ситуации. Формальных схем процессов не было вообще. Неизбежным результатом стала неэффективность и непоследовательность работы.

И тут на сцену вышел реинжиниринг.

В компании Duke Power реинжиниринг не только внедрил понятие процессов, но и улучшил их схемы, формализовал и стандартизировал все действия, сменив хаос на порядок. Работа теперь проводится обдуманно и предсказуемо.

В этой компании, как и во всех других, самые трудные и сложные элементы реинжиниринга связаны с человеческими, а не техническими вопросами. Хикс и Феррелл еще раз подтвердили, что для успеха лидеры должны быть настойчивыми, последовательными и не отступать из-за сопротивления или трудностей. Крайне важно четкое информирование всей организации о происходящем. Проект также должен быть спланирован таким образом, чтобы достичь каких-то успехов на раннем этапе, что позволит поддержать энтузиазм. Хикс и Феррелл исповедуют принцип решительных изменений и сожжения мостов, чтобы всем стало ясно, что назад пути нет.

История Duke Power напоминает о важности обучения в реинжиниринге. Процессы после реинжиниринга оптимизированы, а издержек, не добавляющих ценность, в них практически нет, так что почти отсутствуют менеджеры, контролирующие действия сотрудников. (Часто, как в случае с Duke Power, количество традиционных управленческих позиций уменьшается или они устраняются совсем.) Занятые в этих процессах сотрудники должны иметь полномочия, автономию и понимание бизнеса в целом, чтобы самостоятельно принимать решения, а не бежать за ними к начальнику. Именно для этого Duke Power вложил значительные средства в программу обучения, и результат стоил усилий. Лидеры Duke Power подчеркивают, что обучение — противоядие от неразберихи и дезинформации, которые могут окружать понятие реинжиниринга.

Самый яркий аспект опыта Duke Power в том, что сам процесс перестройки компании — лишь одна часть реинжиниринга. Другая равноценная часть — последствия: новый

вид организации труда. Как заметил один проницательный CEO, «нельзя наложить высокоэффективные процессы на функциональную организацию».

Процессы после реинжиниринга основаны на межфункциональных командах сотрудников с расширенными полномочиями, которые всегда были и будут неестественным явлением для традиционной иерархической организации. В конечном итоге, после реинжиниринга успех возможен только в организации, *где все построено вокруг процессов*: где руководители процессов — не временные менеджеры проектов, а ключевые руководители, обеспечивающие хорошее состояние процессов на долгий срок; где системы измерений сосредоточиваются не на функциональной, а на общей эффективности процесса, и с ним же связано вознаграждение сотрудников; и где все работники понимают процессы компании и свой личный вклад в осуществление ее целей. Пожалуй, большинство компаний поступает разумно, решая пойти по этому пути: сначала они проводят реинжиниринг своих процессов, интегрируют выгоды их улучшенной эффективности, а затем выстраивают вокруг них организацию.

Но в Duke Power выбрали радикальный подход. Сначала компания провела реорганизацию вокруг будущих процессов, а затем разработала и внедрила их новые схемы. Этот вариант не обязательно подойдет всем, но для Duke Power он принес огромные выгоды: компания добилась высокого удовлетворения клиентов при низких издержках.

Организация, построенная вокруг процессов, — и конец, и начало пути реинжиниринга. Она поддерживает и обеспечивает функционирование процессов, подвергшихся реинжинирингу. Теперь измерения и преобразования их схем уже не являются необычайным событием, а становятся частью повседневной работы. В мире, где изменениям нет конца, это может стать самым сильным конкурентным преимуществом.

Глава 11
Опыт IBM

Немногим компаниям удается достичь такого выдающегося положения и господства в своей отрасли, которого когда-то достигла, затем потеряла и снова вернула себе IBM.

Имя IBM было синонимом компьютерной техники. Компания намного опередила конкурентов благодаря огромным инвестициям в исследования. Ее строго одетые торговые представители не имели себе равных, а акции IBM считались индикаторами конъюнктуры рынка.

Компания с необычайным успехом производила огромные мейнфреймы. Кроме того, IBM была основной силой, способствовавшей широкому распространению персональных компьютеров (ПК). Ее имидж был настолько ярким, что, когда компании Compaq и Dell вывели на рынок свои ПК, эти машины называли клонами IBM.

Но когда конкуренты стали теснить ее в сегменте ПК, большая и неповоротливая IBM, скованная жесткой иерархией управления и контроля, не смогла достаточно быстро отреагировать на изменения.

Как ни печально, к началу 1990-х годов IBM перестала быть примером для подражания. Напротив, пресса и бизнес-школы приводили ее в качестве иллюстрации того, как успех может лишить компанию способности видеть реалии

рынка. Когда в 1993 году IBM возглавил Луис Герстнер, от ее былого величия осталась лишь тень.

Немногим удается достичь успеха IBM, и еще меньше компаний получает шанс вернуть себе былую славу. Но легендарной «Биг Блю», как прозвали IBM, это удалось: прибыли повысились, цена акций подскочила, и ее опять приводят как пример для подражания. Все это заслуга Луиса Герстнера. В этой главе вице-президент по бизнес-процессам компании Джейми Хьюитт объясняет, как реинжиниринг помог преобразовать IBM.

«До каких-то пор многие считали IBM бюрократизированной и медлительной махиной. Несмотря на разнообразные линейки продукции и широкий охват рынка, мы не могли угнаться за молодыми конкурентами.

К 1993 году у нас начался настоящий кризис. Пытаясь покончить с упадком, мы разработали план разделения IBM на небольшие, лучше поддающиеся управлению бизнес-единицы. Но требуемых результатов добиться не удавалось.

В результате ошеломляющих убытков и безуспешных попыток проведения изменений совет директоров пригласил на пост CEO Луиса Герстнера.

Он пришел со стороны и когда-то сам был клиентом IBM, поэтому его взгляды несколько отличались от точки зрения давно работающих менеджеров. Прекрасно понимая растущую сложность технологий, он также знал реальную потребность и желание клиентов: чтобы фрагменты компании собрали для них в единое целое. Он понимал, какую силу приобретет фирма, если останется единой.

Большинство сотрудников почувствовало облегчение, когда Герстнер, придя в компанию, объявил, что она не будет разделена. Но некоторые неправильно его поняли, подумав, что методы работы останутся прежними.

То решение начать изменения направило нас по пути, который привел к сегодняшней позиции IBM — лидера в революции, произведенной электронным бизнесом.

Герстнер и старшие руководители сосредоточились на двух аспектах.

Во-первых, они сформировали план ближайших действий компании: снизить издержки и длительность цикла разработок и повысить удовлетворенность клиентов. Надо было облегчить клиентам взаимодействие с нами.

Во-вторых, они решили уделять больше внимания стратегии. В дополнение к тактическим маневрам для улучшения баланса нужно было разумнее мыслить и ускорить темпы работы. Пришлось задействовать все свои активы и знания, чтобы повысить конкурентоспособность.

Чтобы укрепить единство IBM, нужно было изменить многое:

— перейти от географического деления к сегментации по типам клиентов;

— от производства только аппаратного обеспечения перейти к разноплановому портфелю, включающему технологии и услуги, связанные с программным обеспечением;

— преимущественно внутренний торговый персонал должен измениться таким образом, чтобы охватывать широкий диапазон внешних партнеров;

— от рекламы отдельных продуктов перейти к рекламе самой IBM.

Уделяя больше внимания производству и стратегиям, компания запустила множество внутренних проектов. В первую очередь были разработаны единые для всей компании процессы. По замыслу Герстнера, нужно было организовать

командную работу, основанную на сотрудничестве и совместном использовании ИТ-инфраструктуры.

Чтобы запустить эти новые инициативы, Герстнер предпринял ряд действий:

— поставил во главе каждого проекта по реинжинирингу старших руководителей: имея все необходимые полномочия, они отвечали за выполнение программ во всей корпорации;

— ввел в IBM практику написания писем, начинавшихся словами «Уважаемые коллеги!» и содержавших важные сообщения для всей компании;

— пересматривал результаты каждой инициативы ежеквартально и на основных встречах руководителей.

Раньше мы ориентировались на отдельные страны, т.е. работа IBM в каждой стране имела собственные излишние функции, но Герстнер подчеркнул, что все региональные подразделения — *единая компания IBM*. Показательна такая, казалось бы, мелочь: вместо IBM France, IBM Germany и т. д. новое мышление подчеркивало — IBM *во* Франции или IBM *в* Германии. Иными словами, нужно было, чтобы все представили себе единую корпорацию.

Для практического применения нового мышления была реорганизована служба продаж, чтобы каждая отрасль получала специфические для нее решения. Вот что мы сделали для этого:

— создали отдельные сервисные команды для каждого направления с конкретной целью — сосредоточиться на росте;

— провели реконфигурацию и переориентацию команд по созданию аппаратного обеспечения, ПО и технологий, чтобы они сосредоточились каждая на своей

группе продукции — например, на ПО или серверах для офисных сетей;

— сфокусировали внимание всех сотрудников на клиентах, вне зависимости от их непосредственных обязанностей (это изменение стало самым значительным);

— подчеркнули, что поддержка наших команд, работающих с клиентами, исходит от исследовательского подразделения IBM Research, наших общих бизнес-процессов, совместных информационных систем и общей системы управления.

Такой в самом общем виде была наша новая модель выхода на рынок.

У IBM большой опыт реорганизации, но в этом случае сотрудники не верили в эффективность наших усилий по управлению изменениями.

Именно здесь нам особенно пригодился опыт работы Герстнера в других компаниях. Герстнер пользовался большим доверием у клиентов, и это повлияло на восприятие его инициатив нашими сотрудниками.

Дело в том, что многие наши давние клиенты были очень разочарованы тем, как плохо мы реагируем на их меняющиеся потребности и возникающие проблемы. Они считали нас громоздкими и медлительными, во многом похожими на те устаревшие компьютеры величиной с комнату, которые мы когда-то создавали.

Герстнеру это было понятно, так как ему приходилось бывать на месте нашего клиента. И клиенты прислушивались к его рассказам о том, как он изменит компанию. Потом, убедившись в выполнении обещаний, они не скупились на похвалы.

Начав получать положительные отзывы, торговые представители IBM перестали скептически относиться к планам Герстнера.

Линейный менеджмент четко дал понять, что, хотя у нас все еще есть прекрасные продукты и сотрудники, мы находимся в сложном положении и для значительных изменений требуются новые информационные технологии. Чтобы этот план достиг успеха, все должны были разделить представления Луиса.

Ему удалось вселить в людей энтузиазм благодаря очень простому, человечному подходу. Он открыто выражал беспокойство по поводу наших поражений и выигрышей соперников, чего раньше в IBM не делали: до этого работников всегда инструктировали «не опускаться до уровня конкурентов».

В самом начале он изменил направление усилий в группе старшего руководства. Назначив ключевых менеджеров ответственными за важнейшие направления, он возложил на них обязанность следить за выполнением необходимых действий. Они также должны были добиться слаженной командной работы. Решения принимались линейным менеджментом на местах, а не корпоративным центром.

Некоторые жаловались на сложность такой матричной структуры управления. Но Герстнер требовал, чтобы мы выходили за формальные рамки полномочий. Он отделил наше непосредственное начальство от прямого контроля всех задействованных сторон. Иными словами, нам нужно было приобрести совершенно новые навыки командной работы и лидерства.

Герстнер действал прямолинейно и без обиняков говорил сотрудникам, которые не могли работать по-новому, что есть и другие компании.

В IBM реинжиниринг стал механизмом изменения способов работы, т.е. используемые процессы и поддерживающие их системы были преобразованы в более согласованную, глобально сосредоточенную организацию. Эта метаморфоза охватила весь наш бизнес.

Мы применили целостный, структурированный подход, начав с определения ключевых бизнес-процессов и назначения ответственных за них из числа высших руководителей. Потом мы разобрали эти процессы на составляющие, чтобы понять, как они работают и насколько они конкурентоспособны; затем с помощью внутренних и внешних эталонов (бенчмарков) перестроили эти процессы, применили их на практике и стали использовать новейшие ИТ-системы для их поддержки.

Внедрив новые процессы, мы занялись их измерениями. Мы наблюдали за тем, какие необходимые изменения произошли в жизни сотрудников, их поведении или обязанностях. Этот цикл — преобразовать процесс, построить приложения, внедрить ИТ-системы для поддержки нового процесса и воспользоваться полученными знаниями для последующих преобразований — повторяется постоянно, эта деятельность никогда не заканчивается.

По сути, мы провели базовый реинжиниринг основных процессов. Мы создали довольно простую, легкую в понимании карту наших основных процессов: управления взаимоотношениями с клиентами. Вокруг них есть ряд поддерживающих процессов, например управление персоналом, финансы и снабжение.

Мы смогли сохранить ту же карту процессов, хотя некоторые их элементы изменились и достигли более высокой степени развития. Это стало преимуществом, так как благодаря простоте карты легко понять и освоить новую модель: поставщики — с одной стороны, клиенты — с другой, а посередине — связывающие их процессы.

Вначале мы определили 11 проектов по процессам в IBM. Пять мы уже закончили, в результате чего процессы были преобразованы и достигли своих первоначальных целей. Но преобразования никогда не прекращаются. Сейчас мы опять меняемся, уже на основе модели электронного бизнеса.

Преобразования процесса разработки аппаратного и программного обеспечения в нашей компании — пример того, как реинжиниринг может объединить компанию. Вначале это были два отдельных направления, но вскоре команды поняли, что различий между ними меньше, чем они полагали. Мы объединили их и управляем ими как единым процессом. Кроме того, тот же самый процесс теперь используется и для управления развитием и процессами изменений.

Для достижения некоторых целей требуется больше времени, чем ожидалось, а иногда приходится переделывать то, что считалось законченным. Мы завершили преобразование процесса интегрированной разработки продукции лишь в 1999 году, а интегрированной цепочки поставок — в 2000-м. Работа над управлением процессом взаимоотношений с клиентами и поставок будет закончена позднее, чем мы планировали, — вероятно, в 2001 году.

Одна из трудностей управления, основанного на процессах, состоит в том, что хорошие теории не обязательно работают в реальном мире. Например, мы не предвидели, что для управления взаимоотношениями с клиентами понадобится полностью менять стратегию; в результате работа соответствующей команды замедлилась.

Эта команда работала только над повышением эффективности работы собственного торгового персонала IBM. Но на самом деле помимо 10 000 собственных сотрудников у нас есть 45 000 партнеров (дистрибьюторов, торговых посредников и т.д.). Нам следовало взглянуть на вопрос шире и подумать, куда на самом деле идет компания и какое место партнеры должны занимать в наших процессах. Из-за собственной недальновидности нам пришлось многое переделывать.

Процесс поставки также оказался непростым. Когда во время его разработки и внедрения возникли проблемы из-за

недостатка опыта в использовании новых технологий, нам пришлось решать их по ходу дела, что затормозило процесс. Но все же мы извлекли из этого ценные уроки.

Итак, за последние пять-шесть лет у нас произошли крупные изменения. Ключом к успеху реинжиниринга стало решение Герстнера поручить каждый процесс одному из старших руководителей, а именно: руководителем каждого процесса становится участник исполнительного комитета. Некоторые руководят несколькими процессами, но у одного процесса может быть лишь один руководитель.

С самого начала Герстнер четко пояснил участникам команды, что они несут личную ответственность перед собой, корпорацией и коллегами за порученные им процессы. Так как каждый процесс охватывает несколько подразделений, руководителям пришлось работать командой. Например, невозможно осуществлять управление интегрированной цепочкой поставок только для одной группы. Нужно работать и с группой персональных систем, и с группой ПО, и т.д. Это можно сказать как о целой компании, так и о конкретной группе.

Когда в системе управления ответственность лежит на руководителях компании, это способствует быстрому принятию стратегических решений и оперативному разрешению тактических проблем. Если два старших руководителя не могут решить что-то между собой, вопрос выносится на рассмотрение всего комитета. Но такое случается редко. В сочетании с ежеквартальной проверкой результатов такая система ответственности — очень действенный метод управления.

С годами мы изменили подход к реинжинирингу, и об этом тоже нужно рассказать.

Сначала реинжиниринг был самостоятельной деятельностью, участники которой подчинялись финансовому директору фирмы. У этой группы был собственный бюджет, она сосредоточивалась на разработке схем процессов

и была отстранена от повседневных дел. Состав команд по разработке схем процесса был непостоянным, в зависимости от стадии разработки и требуемых в данный момент навыков.

Начав внедрять перестроенные процессы, мы поняли, что реинжиниринг должен быть встроен прямо в ежедневную деятельность компании. Иначе получалось, что разработчики передавали новый процесс руководителям направлений, отвечавшим за результат, но не участвовавшим ни в одном аспекте разработки процесса и не понимавшим, как внедрять изменения.

У основных подразделений были собственные проблемы и приоритеты. Внедрение новых процессов и поддерживающих их инструментов часто *не входило* в их первоочередные задачи. И хотя в разработке схем процессов участвовали и люди из этих отделов, другие их сотрудники часто решали, что все это у них не сработает. Такое сопротивление замедляло, а то и блокировало изменения.

Чтобы исправить ситуацию, мы оставили команды процессов прежними, включили в их полномочия все издержки на ИТ и перевели их в подчинение руководителям, ответственным за данный процесс. Например, руководитель, ответственный за процесс управления взаимоотношениями с клиентами (CRM), — глобальный руководитель службы сбыта во всей IBM. Теперь команда по реинжинирингу CRM подчиняется ему и входит в его систему управления.

Соответствующим изменением на корпоративном уровне стало объединение ИТ и остальных подразделений компании в единую организацию, отражающую расстановку сил в операционных подразделениях.

В таких условиях Интернет, ИТ и процессы компании переплетаются, как никогда раньше. Когда мы сосредоточили свои усилия на преобразовании IBM в электронный биз-

нес, мы возложили ответственность за работу в Интернете на офис BT/CIO*. Мы поняли, что компании, перешедшие к электронному бизнесу, объединяют процессы, ИТ и Интернет. К тому времени мы прошли уже две трети пути в этом направлении, и нам было легко завершить картину и добавить обязанности по работе в Интернете. Не только IBM связывает процессы и ИТ — это происходит во всей отрасли.

Во время реинжиниринга нужно позволить системе управления развиваться по мере преобразований; нужно научиться гибкости, приспособлению и быть в постоянной готовности меняться при встрече с препятствиями.

Нашему менеджменту в основном удалось приспособиться к новой работе. Мы уже начинаем получать преимущества, которые обещали нам новые инициативы. Люди начинают верить в реинжиниринг, когда убеждаются в реальности изменений.

Конечно, проблемы все еще возникают. Мы слишком долго принимаем решения — частично из-за убеждения, что существует *единственный «правильный» ответ. Это классический* паралич анализа. Важно признать, что часто возможных ответов несколько.

Еще один элемент, который мы включаем в свои усилия по реинжинирингу, — последовательный подход к постановке целей, оценке собственной работы, оплате и т.д. Этот подход, который мы называем личными бизнес-обязательствами, — неотъемлемая часть процесса реинжиниринга персонала; он действует по принципу каскада.

Раз в год председатель совета директоров определяет свои обязательства с помощью документа, содержание которого касается трех областей: «выиграть», «выполнить» и «ко-

---

* BT/CIO *(англ.* Business Transformation / Chief Information Officer) — директор по изменениям и информационным технологиям. *Прим. ред.*

манда». Он сообщает свои цели руководителям, которые напрямую ему подчиняются.

Те, в свою очередь, далее определяют эти цели по отношению к своим конкретным обязанностям, включая то, как измерять успех. Все это каскадом спускается к их командам и проходит через всю корпорацию.

В январе все сотрудники проходят аттестацию: насколько они приблизились к достижению поставленных целей — и получают зарплату на основе эффективности их подразделений. При оценке эффективности подразделения учитывается то, в какой степени ему удалось достичь ранее сформулированных целей реинжиниринга.

Определение вознаграждения не связано с догадками или субъективным подходом. Это четкая система, в которой оценки привязаны к результатам компании и к показателям процесса.

Фонд заработной платы, которым распоряжается конкретное подразделение, — то, что мы называем переменной оплатой, — может увеличиваться или сокращаться на основе ряда целей всей корпорации, включая цели реинжиниринга. Переменная часть оплаты сотрудника рассчитывается на основе его личной эффективности в рамках общей эффективности его группы. Мы подняли планку премиальных, тем самым вознаграждая сотрудников за результаты, которых достигает IBM в целом. Иными словами, мы позволяем им напрямую участвовать в успехе IBM.

Результатом стал огромный скачок во внимании, интересе и вовлеченности.

Но это только одно из действий, которые мы предприняли, чтобы люди поверили в реальность изменений. Я полагаю, что их участие и вовлеченность развились до такой степени, что реинжиниринг стал важным для сотрудников на всех уровнях организации.

Например, каждый год одной-двум командам, которые добились отличных взаимоотношений с клиентами и сделали больше всего для улучшения бизнеса компании, вручается награда председателя совета директоров. Обычно ее получают команды, которые напрямую общаются с клиентами. Но в 1999 году эту награду получила наша команда процесса снабжения, которая с огромным успехом преобразовала свой процесс с помощью электронной модели ведения бизнеса.

Приняв задачу Герстнера — превратить IBM в электронный бизнес номер один в мире, — эта команда задалась целью стать лучшим подразделением электронного бизнеса в IBM и показала превосходные результаты: ее срок обработки заказов на покупку сократился с месяца до одного дня, а время получения контракта — с 6—12 месяцев до одного. Средний объем контракта уменьшился с 40 до 6 страниц. Команда полностью преобразовала процесс снабжения, который раньше был очень локальным и ориентированным на документацию, не давал эффекта масштаба и возможности вести переговоры с поставщиками.

Людей, которые разбираются в снабжении, очень заинтересует достигнутое нами сокращение объемов нестандартных закупок с 30% до менее чем 2%. Нестандартные закупки — это всегда плохие условия и отсутствие скидок за объем поставки. По нашим оценкам, раньше таких закупок у нас было на $6 млрд. в год, но теперь этому положен конец.

Теперь более 85% сотрудников IBM заявляют, что они удовлетворены процессом снабжения (раньше таких было всего 40%). Внутренняя удовлетворенность — главный критерий успеха команды процесса, так что это превосходное достижение.

Во время этих преобразований мы поняли очень важ-

ного, нужна дисциплина. Вы ставите цели, определяете основные достижения, затем измеряете, насколько вам удалось их достичь. Эти усилия не отличаются от тех, которые предпринимаются при выпуске продукта на рынок, и должны быть такими же серьезными. Мы используем для управления реинжинирингом тот же процесс, что и для разработки продукции.

Чтобы процесс принес выгоду вашей компании, вы должны попытаться предсказать различные сценарии управления проектом.

Посмотрите на реинжиниринг в целом. Он включает процесс, поддерживающую его ИТ-систему, использующие его подразделения и культуру вашей корпорации. Все эти аспекты неразрывно связаны, и ими нужно управлять одновременно в рамках общего проекта. Пытаясь управлять только одним элементом за один раз, вы потерпите неудачу, так как они взаимозависимы.

Наверное, самым значительным уроком для нас стало то, что нельзя недооценивать необходимость в постоянном информировании. Недостаточно сказать что-то один раз: многие вас не услышат. Нужно постоянно повторять и находить разные способы передать нужную информацию, чтобы она достигла различных групп людей.

Рассказ о кардинальных изменениях в IBM был бы неполным без описания того, как реинжиниринг повлиял на организационную структуру.

Во-первых, организация стала более плоской: мы удалили несколько уровней структуры, что неизбежно привело к увольнениям. Численность персонала резко снизилась (с 400 000 до 285 000 человек), и он стал более мобильным.

Не все эти сокращения штатов были прямым следствием реинжиниринга. Учитывая свою убыточность в начале 1990-х, мы все равно предприняли бы эти шаги. Но реинжиниринг позволил нам продолжить работу, так как благодаря большей

автономии подразделений люди знают, что им делать, и не нуждаются в постоянном присмотре менеджера. Это, в свою очередь, позволило менеджерам посвящать больше времени вопросам бизнеса.

В нашей ситуации трудно определить, что было первично: сокращение персонала или реинжиниринг. Так как реинжиниринг — процесс оптимизации, можно позволить себе переориентировать или сокращать персонал. Поэтому скажем так: поскольку необходимость увольнений все равно существовала, мы еще охотнее взялись за реинжиниринг.

С точки зрения корпоративной культуры, самым большим изменением для нас стал, наверное, переход к командной работе. До прихода Герстнера на пост CEO основным лозунгом для работников были отличные индивидуальные результаты. А Герстнер призывал нас делиться информацией, успехами и неудачами. Но сотрудничество было бы невозможно, если бы не общие процессы и инфраструктура, созданные благодаря реинжинирингу.

Отличный пример преимущества, полученного благодаря общности процессов после реинжиниринга, можно найти в нынешнем устройстве отдела персонала. Сейчас группы родственных позиций определяются одинаково во всех наших офисах в мире: люди из разных отделов и разных стран могут сравнить свои резюме и навыки.

По иронии судьбы процесс реинжиниринга выполнялся гораздо дольше, чем мы ожидали, но благодаря ему мы реализовали значительно больше преимуществ, чем планировали. Вначале мы не могли полностью понять, что потребуется или что получится в отдаленной перспективе. Хотя у нас были надежды и ожидания, мы нуждались в реальных положительных результатах, чтобы ускорить свои действия.

Я бы посоветовал компании, задумавшей программу реинжиниринга, быстрее принимать трудные решения, которых

проблемы «рассосутся сами» или что решения за вас примут сотрудники на более низких уровнях. Реинжиниринг не произойдет сам собой. Нужно энергично браться за ключевые вопросы, а затем активно демонстрировать свое лидерство всей организации — сверху донизу. Мы потеряли время, потому что не сразу поняли эти важные аспекты.

Несмотря на то что мы еще не полностью закончили первый этап во всех областях, мы уже перешли к тому, что можно назвать вторым этапом, — к превращению IBM в электронный бизнес

Хотя наши группы работают над тем, *что* мы продаем, наши усилия сосредоточены на том, *как* мы работаем. Мы уже проходили по этому пути, умеем избегать старых ловушек и надеемся, что опыт поможет нам быстро разобраться с новыми. Мы намереваемся извлечь всю пользу из уроков, полученных в первый раз».

Всем известно, что IBM удалось одно из самых кардинальных преобразований в современной истории бизнеса. По мнению Джейми Хьюитта, в значительной мере возрождение компании можно объяснить энтузиазмом, с которым она взялась за реинжиниринг. Стратегия и будущий образ компании имеют решающее значение, но без новых способов ведения бизнеса они бесполезны.

На самом деле программа реинжиниринга, о которой рассказал Хьюитт, — второе усилие IBM. В начале 1990-х годов компания одной из первых занялась реинжинирингом. Мы лично проводили семинары на эту тему для сотен ее сотрудников и научили их многим методам, которые они впоследствии успешно применили.

Но в первый раз реинжиниринг в IBM закончился ничем. Были собраны команды по разработке схем, изучены существующие процессы и разработаны новые идеи, но реальных изменений так и не произошло. Почему? И почему во второй

раз, через четыре года, реинжиниринг в IBM был проведен так успешно? Это можно объяснить одним словом — лидерство: все идет сверху. Преобразования пойдут только тогда, когда их принимают все лидеры.

Банальная истина: значительные изменения будут успешными, только если ими управляет полный энтузиазма лидер из числа старших руководителей. Первые усилия IBM не сдвинули дело с мертвой точки, завязнув в легендарной бюрократической системе компании. Когда высшее руководство не привержено идее реинжиниринга, программы изменений не проходят с блеском, а проваливаются с треском. В прежней IBM, как и во многих других компаниях, просматривались симптомы организации, структура менеджмента которой активно сопротивляется изменениям, но не признает этого: борьба за сферы влияния, которая маскируется под важные диспуты; бесконечные споры о власти; дележ ресурсов.

Герстнер со старшими лидерами все это изменил. Он нарисовал новый стратегический будущий образ для IBM: это компания, которая будет удовлетворять потребности клиентов, работая во всем мире на основе единых процессов и тем самым избегая разобщенности, когда каждое региональное подразделение или продуктовая бизнес-единица придумывают собственные способы работы. Герстнер провел изменения в структуре компании и в команде ее лидеров, чтобы она соответствовала этому будущему образу. В то же время он взял на себя важное обязательство — проводить реинжиниринг и далее, при создании новых процессов для обновленной IBM.

Он сумел привлечь людей к своему образу будущего и убедить сотрудников всех уровней, что без этих изменений не обойтись. Взяв на себя обязательство довести преобразования до конца, он не допускал сопротивления. Если какие-то сотрудники оспаривали выгоды общих процессов,

он напоминал, что они могут найти работу в другом месте. Он внедрил поддержку реинжиниринга в системы управления IBM — сначала возложив личную ответственность за процесс на его руководителя, а затем напрямую привязав вознаграждение сотрудников к эффективности процесса. Если учесть все это, то неудивительно, что вторая волна реинжиниринга в IBM позволила достичь впечатляющих успехов.

Сила лидерства — не единственный важный урок, который можно извлечь из рассказа Джейми; следует повторить, что для проведения реинжиниринга нужна еще и дисциплина. В IBM разработали методологию понимания, перестройки и осуществления своих процессов и внедрили эту методологию во всей компании.

Еще один важный урок: реинжинирингом в IBM управляли не как отдельной деятельностью. Он был тесно интегрирован с управлением информационными системами, так как технологии — неотъемлемый фактор новых процессов.

Кроме того, путь реинжиниринга, как и истинной любви, никогда не бывает гладким. Как сказано выше, «хорошие теории не обязательно работают в реальном мире». Ожидайте ошибок и будьте готовы к повторным попыткам. Со временем менялся, к примеру, список процессов в IBM, так как люди стали глубже осваивать мышление на основе процессов.

И еще один вывод: реинжиниринг нужно включить в обязанности линейных менеджеров. Центральная группа реинжиниринга может иметь полномочия по методам и предлагать резерв исполнителей, но отвечать за улучшение результатов процесса должны линейные менеджеры, иначе усилия выльются во взаимные упреки и поиски виновных в неудачах.

Достигнув огромного успеха в реинжиниринге, IBM не собирается почивать на лаврах. Сейчас компания еще раз

переосмысливает многие из процессов, работа над которыми казалась завершенной. Причина — Интернет. Луис Герстнер наложил еще один уровень на представленный им будущий образ и стратегию. Если IBM хочет предлагать инструменты и услуги для ведения электронного бизнеса, компании нужно сначала реализовать эту концепцию у себя. Но даже после реинжиниринга большинство процессов компании не было готово к работе в Сети. Теперь компания работает над этим снова, и, несомненно, не в последний раз. Ни Луис Герстнер, ни остальные сотрудники IBM не хотят опять, как в начале 1990-х, оказаться на краю пропасти. Реинжиниринг пришел в компанию всерьез и надолго как основа роста и лидерства в электронном мире*.

---

* Подробнее о преобразованиях в IBM см : Герстнер, Л. Кто сказал, что слоны не умеют танцевать? Возрождение корпорации IBM: взгляд изнутри : пер с англ. / Луис

Глава 12
Опыт Deere

История Deere & Company тесно связана с триумфами и трудностями сельского хозяйства на Среднем Западе США в последние 150 лет.

Компания была основана кузнецом Джоном Диром в середине XIX века и зарегистрирована в 1868 году под названием Deere & Company. Она впервые достигла известности благодаря самоочищающемуся стальному плугу, конструкция которого позволила фермерам успешно пахать очень липкую почву, типичную для Среднего Запада. С тех пор компания Deere стала крупнейшим производителем сельскохозяйственных машин, а также одним из ведущих производителей строительного и садового оборудования.

В 1998 году продажи Deere выросли на 8% и составили более $13 млрд., хотя центральные штаты страны переживали нелегкое время низких цен на зерно и скот. Этот рост объясняется успешной диверсификацией компании.

Но Deere не всегда удавалось расти в сложной обстановке. Компания пострадала во время экономических неурядиц середины 1980-х; правда, после этого ее состояние улучшилось. Но когда в сельскохозяйственном секторе в начале 1990-х опять настали тяжелые времена, продажам и прибылям Deere был нанесен тяжелейший урон, как пшеничному полю после града.

Такой поворот событий не устраивал нового CEO компании Ганса Бехерера, который пришел на этот пост в 1990 году.

Именно тогда компания занялась реинжинирингом. Хотя этот термин был в то время новым, Deere не понаслышке знала о подобных изменениях, так как десятью годами ранее в компании были проведены значительные преобразования в производстве. Однако на этот раз изменения должны были затронуть почти все грани деятельности этой уважаемой компании. «Реинжиниринг меняет все аспекты ведения дел в компании», — замечает Гэри Гесме, ветеран программ изменений в Deere. Гесме уверен, что именно реинжиниринг превратил Deere в стойкую компанию, которая может лучше выдерживать циклические спады, раньше причинявшие ей много неприятностей.

Гесме стал своего рода катализатором реинжиниринга на его ранней стадии и продолжает участвовать в нем как директор рабочих процессов и информации в подразделении строительного оборудования Deere. Гесме и Макс Гвинн, работавший в Deere на ранней стадии реинжиниринга производственной деятельности на фабрике в Айове, рассказывают о своей практике и о значении реинжиниринга процессов для их компании.

Гесме: В начале 1980-х Средний Запад стали называть «ржавым поясом»*, а с производством возникли колоссальные трудности. Положение было критическим. Нужны были решительные меры для повышения конкурентоспособности.

Мы начали программу радикальных изменений. Наши первые усилия были направлены на улучшение производственного процесса в цехах. Мы устранили движение материалов, незавершенное производство и запасы и сформировали вместо этого иерархию центров процесса — то, что мы наз-

вали производственными ячейками, производственными модулями и фабриками с узкой специализацией.

Первыми на очереди были ячейки. Мы задумали группировать схожие элементы процесса и поручать изготовление целой детали одному оператору. Следующая ступень — модули. Мы переделали цеха так, чтобы ячейки, которые следовало компоновать в один блок, были сгруппированы бок о бок в модуле. Потом было уже легко группировать эти модули для создания «фабрики в фабрике», что исключило большие объемы незавершенного производства и передало работу в руки самоуправляемых команд.

Посмотрев на цех сверху в 1980 году, можно было увидеть огромное количество станков и автопогрузчиков, которые перевозили материалы во всех направлениях. А оператор станка весь день выполнял одну и ту же операцию: штамповал, сверлил или сгибал какую-то деталь.

Но если посмотреть на цех сейчас, станет ясно, что ситуация радикально изменилась. Кажется, что там ничего не происходит, так как уже нет движения: автопогрузчики не ездят по всему цеху. Для изготовления целой детали рабочий использует несколько станков. Готовая деталь переносится в один из четырех-пяти модулей, которые расположены вдоль сборочной линии. Конечно, по линии все еще движутся некоторые машины, но уровень активности в цехе гораздо ниже, чем в 1980-м.

Услышав выступление Майкла Хаммера в Сан-Франциско осенью 1989 года, мы связались с ним. В результате в 1990 году компания впервые решила провести то, что к тому моменту уже получило название «реинжиниринг».

По нашему замыслу, компания должна была попытаться применить к бизнес-процессам некоторые из концепций, которые мы выработали в цехах. Это было невероятно трудно, несмотря на опыт проведения значительных изменений. Первая попытка закончилась полным провалом.

Меня и еще трех человек попросили возглавить эту новую инициативу в апреле 1991 года. В первые месяцы мы только пытались выяснить, есть ли дефис в слове «реинжиниринг»! Мы не знали, с чего начать, и в то первое лето проводили много времени у своих дилеров, пытаясь лучше понять своих клиентов: нам это было действительно нужно. В конце лета мы пошли на один из первых семинаров Майкла. Осенью мы решили, что уже имеем некоторое представление о том, что делать, и начали свой первый проект реинжиниринга в Deere.

Но мы сделали ошибку, сразу занявшись слишком большим проектом — процессом выполнения заказов в сельскохозяйственном подразделении, центре нашего бизнеса. Сейчас я, кроме того, считаю, что в нашем плане не хватало подробностей. Описание перестройки процесса было слишком отвлеченным, что порождало вопросы: «Если все в порядке, зачем что-то менять?» К тому же сельскохозяйственное подразделение имело долгую историю, сформированную культуру, а сотрудники боялись масштабных изменений. Мы попытались преодолеть их страх, но в итоге этот проект пришлось отложить.

В то время структура Deere состояла из восьми автономных подразделений. И мы решили предложить им приглашать нас для реинжиниринга, то есть позволили им самим обращаться к нам, а не навязывали перемены извне. И внезапно к нам стали поступать приглашения из разных подразделений.

Есть теория, что новые программы сначала достигают успеха на периферии компании, а затем уже доходят до ее центра. Так и произошло в нашем случае. Первым нас пригласило страховое подразделение, которое не входит в число основных направлений; за ним последовали приглашения из офисов Deere в Мексике, Австралии и из подразделе-

по реинжинирингу приближались к центру нашего бизнеса — сельскохозяйственному подразделению.

Мы узнали, что лучше всего начинать с малого, с периферии компании. Конечно, нужно достичь хороших результатов, и тогда успех привлечет интерес. Каждый из наших проектов по реинжинирингу приводил к следующему приглашению. Но нужно понимать, что одни проекты будут успешнее других, а некоторые могут вообще не получиться в силу ряда причин.

Свой первый проект, как уже говорилось, мы осуществили для John Deere Insurance — подразделения, которое предлагало программы страхования дилерским компаниям — дилерам оборудования John Deere, автодилерам, агентам по продаже судов, трейлеров и автофургонов. Этому подразделению требовалось перестроить процессы обработки страховых претензий и расчета тарифов, чтобы сократить длительность цикла и число сотрудников, работавших с документами.

Поступавший с места запрос помещался в папку со штрихкодом, а затем начинал свой путь по кабинетам, чтобы каждый участник процесса выполнил свою часть работы. Приблизительно через месяц формировалась окончательная стоимость. Эта ситуация точно повторяла происходившее в 1980 году в цехах Deere, разве что здесь сотрудники не затачивали детали и не сверлили отверстия, а оценивали риски при страховании дилеров.

Сформировав спецкоманды, в John Deere Insurance смогли резко — на 40% — уменьшить срок, необходимый для определения ставки страхования. А компьютеризация помогла сократить его еще на 40%.

Когда стало известно об успешных изменениях в страховом направлении, другие подразделения тоже захотели воспользоваться выгодами реинжиниринга. В 1992 году директор мексиканского офиса попросил нас провести ре-

инжиниринг нескольких процессов. Он и сам стал приверженцем реинжиниринга после разговора с руководителем John Deere Insurance, но хотел, чтобы именно мы убедили его организацию в правильности этого пути. Мы поехали в Мексику и провели для сотрудников так называемый «лидерский процесс понимания», что заняло всего один день.

В мексиканском офисе мы перестроили процесс выполнения заказов по инвентарю и тракторам, а после этого обучили нескольких людей проведению реинжиниринга. Затем они начали собственную программу и, по сути, стали самостоятельно заниматься реинжинирингом в своем подразделении.

Хотя наша группа по реинжинирингу была небольшой — шесть-семь человек, в 1993 году мы стали неким отделом корпорации. Мы посылали людей на все семинары Майкла, проводили в своих подразделениях классы и тренинги по два-три раза в год и работали с командами проектов в их направлениях. К тому времени спрос на реинжиниринг был уже очень высоким.

Я выезжал на места, чтобы пообщаться с командами и поработать с группой лидеров. У каждого проекта реинжиниринга был руководитель, организационный комитет из лидеров и команда проекта из 12—15 человек.

Мы реализовали около двадцати проектов, значимость которых постоянно росла. Вскоре мы получили первый шанс серьезно поработать с крупными производственными площадками в контексте процессов, а не работы в цехах. Встал вопрос того, что в процессе выполнения заказа мы называем формированием заказа.

Наш главный прорыв в этой области был сделан на фабрике в штате Айова, где производится строительное оборудование — те желтые машины, которые трудятся на

рыв генеральный менеджер Майк Триплетт, который взялся за два проекта.

В первом проекте требовался реинжиниринг процесса выполнения заказов с момента оформления заказа до его отгрузки. Во втором нужен был реинжиниринг процесса поставки продукции — от концепции до первой продажи. В результате в цехах произошли перестановки, были созданы команды по выполнению заказов и расположены рядом со сборочными линиями; процесс же разработки продукции был разделен пополам, и часть этой деятельности была отдана команде по выполнению заказов. Оба проекта реинжиниринга были настолько успешными, что мы даже пригласили председателя совета директоров на демонстрацию их результатов.

Гвинн: В 1993 году я работал на фабрике в Айове под руководством Майка Триплетта. Некоторые считают, что именно в тот момент там начали проводить реинжиниринг. Важно понимать, что на самом деле мы сосредоточились на улучшении работы компании, а реинжиниринг рассматривали только как один из полезных инструментов.

До этого главным было качество, но мы внезапно поняли, что вопрос качества касается не только продукции — важны и такие вещи, как качество рабочего места и сервиса. В результате мы начали думать о том, как применить некоторые инструменты из области качества продукции к бизнесу.

Для проведения реинжиниринга первый шаг — составление карты процесса, так как нельзя улучшить то, что не определено. Составляя схему нашего процесса управления, мы в конце концов определили так называемый «процесс лидерства». Это имело для нас огромное значение.

Одновременно мы вели проекты по реинжинирингу выполнения заказов и поставки продукции. Но по-настоящему мы поняли, как все это совместить, только когда стали иначе думать о собственных рабочих обязанностях — обязан-

ностях руководителей. Мы поняли, что должны постоянно оценивать условия, в которых работаем, и то, как мы конкурируем в этих условиях; мы также обязаны информировать организацию о своих стратегических намерениях и ее будущем образе.

Итак, мы смогли увидеть менеджмент как процесс. Благодаря этому мы стали уделять основное внимание своим обязанностям лидеров и своевременно информировать организацию о самых важных инициативах, начиная свою деятельность по ее улучшению.

В то время я возглавлял управление поставками, а использование нового, более дисциплинированного подхода помогло мне понять, что сама по себе функция управления поставками имеет очень небольшую ценность в организации. Она всего лишь фактор, делающий возможными процессы выполнения заказов и отгрузки продукции — те две области, в которых наши клиенты предъявляют четкие требования и признают нашу эффективность.

И тогда я понял, что клиентам нет дела до функций персонала или действий, происходящих в нашей организации. В конечном итоге им важно только, получают ли они нужный продукт в требуемый срок по конкурентоспособной цене.

Так идея лидерства привела к тому, что мы отказались от классической псевдооптимизации, которая происходит, когда один сотрудник пытается лучше всех управлять поставками, а другой — лучше всех повышать качество продукции.

Что касается процесса предоставления продукции клиенту, наша первая разработка в этой области относится к 1994 году. Тогда мы впервые серьезно рассмотрели это как отдельный процесс; для нас это было в некотором роде революционно, а в результате мы сосредоточились на со-

ставление продукции было для нас просто результатом ряда действий по проектированию, управлению поставками и производству.

До реинжиниринга мы вывели на рынок ряд продуктов, которые в конце концов стали успешными, но часто испытывали проблемы на стадии запуска — отставали от графика, выходили за рамки бюджета и показывали ненадежные результаты. Но ситуация значительно улучшилась с тех пор, как мы провели реинжиниринг. Например, наша последняя значительная разработка при запуске в два раза превосходила по надежности предыдущую. А расходы на производство уменьшились приблизительно на 10%.

Наверное, область, где мы достигли наибольших успехов и где все равно предстоит сделать больше всего, — интеграция с нами поставщиков. Анализ процесса предоставления продукции помог сотрудникам осознать, что поставщики — продолжение нашей фабрики. Когда этот процесс был определен на бумаге, сотрудники убедились, что разработчики компонента нашей техники в бюро за 500 миль от нас или на другом конце мира так же сильно влияют на нашего клиента, как и те, кто сидит в соседнем кабинете.

Ранний этап работы в строительном подразделении четко продемонстрировал силу процессного подхода. Его президент твердо решил с помощью этого метода преобразовать подразделение и связать выполняемые им процессы с потребителем. Благодаря этому мы разработали стратегию фокусирования на нуждах клиента. Для помощи в преобразованиях был назначен руководитель процесса.

Первым процессом, охватившим все подразделение, стало выполнение заказов. Успех стал прямым результатом решимости и лидерства президента. Мы называем этот процесс «от оценки до оплаты»; по нашему определению, он начинается, когда дилер оценивает требования к продукту, основанные на исходных данных клиента, и продолжается, пока дилеру

не заплатят за продукт. Мы полагаем, что это всеобъемлющее определение процесса выполнения заказов.

(В 1994 году, начиная реинжиниринг этого процесса, мы определили его рамки иначе: «от получения заказа дилера до отгрузки заказанного товара». По сравнению с сегодняшним процессом «от оценки до оплаты» старое определение включает в себя очень небольшую часть цикла выполнения заказов. На наш взгляд, это изменение показывает, что организация осознала, как важно сосредоточиться на интересах клиента, а не на внутренних или функциональных потребностях.)

Как уже говорилось, составление карты самого процесса лидерства принесло очень большую пользу. Ключ к успеху в выполнении заказов и предоставлении продукции был в применении реинжиниринга на правильном уровне организации. Поэтому было так важно представить лидерство как процесс. Это было не просто изменение процесса, а коренное преобразование в компании.

Гесме: Проектом в Айове все больше интересовалось высшее руководство Deere. Поэтому сельскохозяйственное подразделение снова обратилось к нам с просьбой — заняться направлением почвообрабатывающих механизмов (их тянет трактор, чтобы взрыхлить почву и подготовить ее к посеву).

В сельскохозяйственном направлении у нас не было общенационального конкурента, но по всей стране было 70 региональных игроков. Подразделение пыталось улучшить свою работу, но без особого успеха. Мы попали в критическую ситуацию и должны были понять, как поддерживать этот бизнес. Но в этом была и положительная сторона: все были готовы меняться.

Нужно понимать, что вовлеченность лидеров — ключ к успеху проектов изменений. Кроме того, на реинжиниринг нужно выделить достаточно специальных ресурсов. Коман-

ды, занятые реинжинирингом лишь частично, не смогут разработать ничего радикального.

Но кто-нибудь всегда будет сопротивляться идее изменений, даже если высшее руководство твердо решит их проводить. Самое трудное — противостоять сопротивлению сотрудников; именно оно вынудило нас отказаться от первых усилий в сельскохозяйственном подразделении.

С другой стороны, в мексиканском офисе сопротивления почти не было — наверное, из-за его относительной новизны и большого количества новых сотрудников, которые проработали там гораздо меньше, чем работники в других подразделениях компании. По опыту мы знаем, что наибольшее сопротивление возникает из-за длительного срока работы сотрудника на определенной позиции, а не из-за его возраста или даже общего стажа работы.

Люди создают собственный ритм работы, который мешает им меняться. Чтобы понять это, попробуйте чистить зубы другой рукой: это очень трудно.

Гвинн: В Айове мы столкнулись с сильнейшим сопротивлением в некоторых функциональных областях — например, в проектировании. Перед нами стояла и до сих пор стоит сложная задача — заставить работников помнить, что они должны улучшить процессы, а не функции. Конечно, есть и такие люди, которые вовсе не хотят делать что-то иначе и посмотреть на ситуацию в целом.

Я не критикую их за это. Они упираются не нарочно: ведь их 30 лет учили сосредоточиться на оптимизации действий, а не процесса. Приходится прилагать усилия по переучиванию.

Гесме: Идея изменений неразрывно связана с фактором страха: он заставляет людей сопротивляться. В последнее время мы пытаемся больше работать с тем, что называем лидерством в изменениях. Его задача — избавить людей от страха.

Я приведу пример. Мы осуществляли крупнейший на тот момент проект — процесс «от оценки до оплаты» в строительном подразделении — в ноябре 1998 года. Никогда прежде мы не давали столь широкого определения для процесса выполнения заказов. На реализацию проекта реинжиниринга понадобилось 19 месяцев — от диагностики до воплощения по всей стране; это была головокружительная скорость для изменений в такой сложной компании, как Deere.

Чтобы противостоять сопротивлению и страху, президент подразделения Пьер Лерой, намеревавшийся перестроить этот процесс, должен был наконец принять решение. Другие лидеры в подразделении заявили, что подобное уже делалось раньше. Поэтому эту задачу нужно было включить в их личные задачи по эффективности.

Чтобы нейтрализовать сопротивление сотрудников и дилеров, мы предприняли некоторые шаги — например, создали настольную игру по типу «Монополии», в которой дилеры по продаже оборудования играли в «выполнение заказов».

Для этой игры мы собирали вместе восемь-десять дилеров. Где-то через 45 минут игры они начинали понимать, что новый процесс «от оценки до оплаты» не будет слишком сложным. Одни действия нужно выполнять 20-го числа каждого месяца, другие — в конце месяца. Испытав на себе этот процесс в форме двухчасовой игры, дилеры перестали его бояться.

Мы долго разрабатывали эту игру. Учтите, что мы не привыкли к такому, ведь наша работа — производство тракторов! Но надо было найти интересный способ передать нужную информацию.

Мы также приобрели у консалтинговой компании приборы — RQ (resistance quotient — коэффициент сопротивления). Но мы их называем AQ (acceptance quotient — коэффициент принятия). Они состоят из ручного передатчика и приемного устройства на ПК, подключенного к монитору.

Мы разработали вопросы и задействовали группы сотрудников из 30—40 (не более 50) человек, выбранных наугад из какого-то процесса. Когда мы задавали вопрос, в ответ они набирали на своих передатчиках число из диапазона положительных или отрицательных эмоций. Ответы были анонимными, так что респонденты могли свободно выражать свои настоящие чувства. Нам нужно было точно знать мнение группы, чтобы противодействовать ее сопротивлению с помощью информирования и обучения.

Мы построили всю стратегию информирования на основе этих данных. Мы знали, какие группы понимают наши идеи, а какие нет. Кто принимает или отвергает проект реинжиниринга? Цеховые рабочие? Менеджеры среднего звена?

Еще одной из причин сопротивления сотрудников был ряд публикаций в СМИ. В 1995 году нам даже пришлось переименовать реинжиниринг в «преобразование компании» — потому что само это слово приобрело негативный оттенок: пресса связывала его исключительно с сокращением персонала. Но суть реинжиниринга не в том, чтобы избавляться от людей, а в том, чтобы изменить способы работы. С 1991 года мы провели значительный реинжиниринг процессов, а не сокращение штатов.

В подразделении John Deere Insurance требовалось сократить количество сотрудников, но, так как естественная текучесть кадров составляла около 15% в год, с ее помощью мы безболезненно довели общую численность персонала до нужного уровня.

Осуществлялся и ряд других сценариев. Мы делали кадровые перестановки и проводили специальные программы, например добровольный досрочный уход на пенсию. Но я не думаю, что кто-то лишился работы непосредственно в результате реинжиниринга бизнес-процессов.

Гвинн: Один из ключевых способов преодолеть сопротивление и распространить нужную информацию — начать с

малого и достичь успеха; по-моему, Гэри уже об этом говорил. Нам удалось вдохновить людей, потому что мы сразу собрали успешную команду и затем сообщали о своих успехах, чтобы люди в компании узнали о желаемом поведении и предпочтительных результатах.

Это же можно сказать и о нашем раннем проекте по выполнению заказов, и о проекте по предоставлению продукции. Даже некоторые из субпроцессов в их составе позволили продемонстрировать успех и быстро сдвинуться с места в нескольких проектах.

Конечно, не все шло гладко, и по ходу дела мы совершили уйму ошибок. Я считаю, что нужно было проводить реинжиниринг не одной фабрики, а целой компании. Для этого производство и маркетинг должны перестраиваться одновременно. Будь это сейчас, я попытался бы внушить это направление мыслей всей компании, а не одному региональному отделению или офису.

Гесме: На ранних стадиях нам иногда приходилось действовать по обстоятельствам, без подготовки. Но мы достигли успеха в том плане, что для получения результатов потребовалось меньше времени, потому что реинжиниринг устраняет всю лишнюю обработку, которая вам просто не нужна.

Но мы недостаточно отслеживали свои улучшения. У нас не было хорошей контрольной группы в начале и конце преобразований. Все казалось настолько логичным, что мы шли вперед не задумываясь. Но, если не производить измерений, сравнения потом невозможны. Если бы у нас была какая-то оценочная карточка по ходу продвижения, мы, возможно, быстрее бы достигли успеха в процессах. Возможно, тогда за два года мы смогли бы сделать то, на что ушло четыре, или за четыре года выполнить восьмилетнюю работу.

И нужно было раньше вовлечь старшее руководство, быстрее включить реинжиниринг в структуру управления. Но этот

рубеж мы преодолели только в 1997 году, когда предложили председателю совета директоров проводить реинжиниринг в составе общей стратегии управления компанией, а не только в контексте отдельного проекта. Он согласился, и было решено объединить преобразование компании с усилиями, которые велись в области комплексного управления качеством и других программ.

Мы набрали команду из десяти человек, чтобы они рассмотрели все области, в которых мы занимались улучшением процесса: от пятидневных экспресс-проектов в цехах до проектов, занимавших несколько лет и сосредоточенных на целом процессе. Мы попытались создать методологию, масштаб которой можно было бы изменять и которая подходила бы к любому аспекту деятельности компании. На это у нас ушло все лето. Чтобы изучить лучшую практику, мы посетили ведущие компании: AlliedSignal и General Electric.

В результате появилась концепция, которую мы назвали Aim and Impact (цель, как элемент лидерства, и воздействие, как элемент изменения схемы процесса). Суть концепции: нужно следовать одному и тому же процессу, вне зависимости от размера той части компании, к которой его применяют. Эта методология была принята под названием BPE (Business Process Excellence — совершенствование бизнес-процессов) и внедрена во всей компании в декабре 1997 года.

Теперь в нашем годовом отчете уделяется большое внимание перестройке процесса, а в США мы основали центр BPE, который занимается вопросами обучения. Мы разработали описание обязанностей «профессионала процесса» — лидера или его помощника для команды проекта, который является своего рода катализатором изменений. В каждом нашем подразделении есть несколько таких «профессионалов по процессам».

После того как BPE была принята в качестве составной части стратегии корпоративного менеджмента, проекты осуществляются еще быстрее, потому что сотрудники осознают, что именно так мы ведем дела. В компании бывают разные времена, но наше обязательство перед акционерами — никогда не терять деньги, даже во время глубочайшего спада. Мы делаем все возможное, чтобы выполнить это обещание, и в этом нам помог реинжиниринг, придав нам больше выносливости и жизнеспособности.

Что касается будущего, мы твердо намерены продолжать реинжиниринг. Сейчас осуществляется много проектов, от небольших до крупных. Вопрос в том, сможем ли мы перейти к процессам на уровне предприятия, продолжая при этом пользоваться преимуществами, достигнутыми благодаря локальным преобразованиям. Раньше мы собирали команды из 12—15 человек, которые осуществляли прорывы в процессах на уровне подразделения. Но работа на уровне компании подразумевает большие группы — от 30 человек, а столь крупная команда не дает ходу агрессивным решениям в прорывном стиле. Сейчас мы пытаемся преодолеть эту проблему психологии групп.

Реинжинирингу свойственно менять все аспекты ведения бизнеса. Похоже, ваше положение не имеет значения, так как вы в любом случае находитесь на краю, а оттуда видно, сколько еще нужно сделать. Этот край постоянно отодвигается: чем больше вы узнаете, тем больше фронт работ. Это продолжается и сейчас.

Гвинн: Это так. Раньше мы думали: «Как только мы внедрим эту систему выполнения заказов и обеспечим инвестиции в новейшее оборудование, которое мы собираемся производить, положение немного стабилизируется».

Но теперь я вижу, что этого никогда не произойдет. Вряд ли мы когда-нибудь остановимся. На фабрике в Айове еще одна команда реинжиниринга сейчас усовершенствует про-

цесс предоставления продукции. Мы внедряем новейшую систему выполнения заказов и уже говорим о том, как ее можно улучшить.

По-моему, эти действия помогают людям понять, что преобразования будут продолжаться всегда. Им нет конца, и нужно с этим примириться; наша компания в значительной степени приняла изменения.

Для многих компаний (наверное, для большинства) реинжиниринг полон драматизма. Организации занимаются им по ряду причин. Одни прибегают к реинжинирингу, когда оказываются на краю пропасти, обнаружив, что сложность их рабочих приемов уже не позволяет им удовлетворять потребности клиентов и при этом получать прибыль. Другие сталкиваются с принципиальными изменениями на своих рынках из-за технологических новшеств, внезапных перемен в требованиях клиентов, дерегулирования или прихода нового класса конкурентов. Третьих приводит к реинжинирингу старший руководитель, на которого снизошло озарение: он увидел в ослепительной вспышке света силу преобразований процессов. Во всех этих случаях реинжиниринг — это решительное расставание компании со своим прошлым. Компания сбрасывает со счетов все, что произошло раньше, и целиком преобразует свою деятельность.

Надо сказать, что в подобных драматических обстоятельствах все же есть некоторые преимущества: руководителям легче принимать решение заняться реинжинирингом, а сотрудникам проще с этим согласиться. Но есть и другой путь к реинжинирингу, скорее эволюционный, а не революционный; он использует историю компании в качестве основы, а не отходит от нее. Если IBM — яркий пример драмы, то у John Deere более плавный вариант развития событий.

Deere — уважаемая компания, гордящаяся своими традициями: ведь ее название — практически синоним сельско-

хозяйственного машиностроения. Когда в Deere решились на реинжиниринг, компания была успешной и прибыльной. Но Гэри Гесме и некоторые его коллеги были достаточно проницательны и считали, что должны найтись еще более совершенные способы работы. Однако они не устроили лобовую атаку, а провели скорее партизанскую кампанию. Реинжиниринг в Deere не внедрялся как чужеродная концепция, навязанная извне, а был представлен как естественное продолжение давнего обязательства компании — совершенствоваться и проводить зарекомендовавшую себя программу обеспечения качества.

На ранних этапах Гэри и его коллеги просчитались, попытавшись провести реинжиниринг основного процесса выполнения заказов, когда организация еще не была к этому готова. Но затем они поступили разумно: отступили и начали набирать очки в областях, где ставки были ниже: в производственных цехах, в страховом подразделении и в мексиканском офисе. Старые способы ведения бизнеса еще не стали незыблемыми в этих сегментах компании, которые рассматривали реинжиниринг как продолжение своей текущей работы и согласились с ним без особых возражений. Достигнутые здесь успехи затем использовались как аргумент для получения поддержки в организации в целом, но особенно среди старшего руководства.

Заметим, что методы реинжиниринга и сопровождающее их поведение сотрудников были для Deere незнакомой областью. Во-первых, как напомнил нам Гэри, их работа — «производство тракторов». Во-вторых, нелегко отказаться от функционального поведения, которое формировалось десятилетиями. Однако команда уделила управлению изменениями заслуженное внимание и проявила изобретательность. Вот что она делала: прислушивалась к сотрудникам, чтобы понять их чувства и правильно на них отреагировать; использовала настольные игры, чтобы успокоить людей

и помочь им понять необходимость изменений; проводила постоянную программу информирования. Иными словами, были использованы все инструменты из арсенала управления изменениями, и эти усилия принесли плоды: применение реинжиниринга к основным процессам компании достигло большого успеха.

При этом компания не упускала из виду свою цель. Как говорит Макс Гвинн, «мы сосредоточились на улучшении компании», а не взяли идеологическое обязательство по верности новой доктрине. Когда термин «реинжиниринг» приобрел отрицательные оттенки, в Deere стали использовать другой: «преобразование компании». В конечном итоге реинжиниринг стал частью более масштабной деятельности: общей программы изменений под названием «совершенствование процессов», которая сейчас охватывает и множество других усилий.

Это крайне важно. Очень часто компании проводят слишком много нескоординированных изменений, что приводит к путанице и параличу. А в Deere не стали зря тратить энергию, проводя различие между реинжинирингом и улучшением качества, а объединили все это в «совершенствование процессов».

Deere удалось включить реинжиниринг в культуру своей организации. Это уже не проект с датой завершения, а образ жизни. Компания признала, что положение никогда не станет стабильным, что изменения — это всерьез и надолго, и что постоянная приверженность реинжинирингу, как бы его ни называли, — единственный способ выжить.

Глава 13
Успех реинжиниринга

К сожалению, несмотря на истории успеха, описанные в предыдущих главах, во многих компаниях реинжиниринг заканчивается провалом. Никакие усилия не помогают им сдвинуться с мертвой точки и достичь значительных изменений, а очередная неэффективная программа преобразований только усиливает скептицизм сотрудников. По нашей ненаучной оценке, не менее 50—70% организаций, которые занимаются реинжинирингом, не достигают желаемых результатов.

Но, хотя реинжиниринг часто не достигает своих целей, он не связан с большим риском. В этом заявлении нет никакого противоречия. Рассмотрите разницу в риске между рулеткой и шахматами. Рулетка — игра с большим риском, а шахматы — нет, хотя частота проигрыша в обеих играх может быть одинаковой. В рулетке основную роль играет случай: сделав ставки, игроки уже не могут повлиять на исход игры; а в шахматах нет случайностей — здесь выигрывает лучший, а проигрыш является результатом недостаточных способностей и слабой стратегии.

Реинжиниринг подобен шахматам. Ключ к успеху — в знаниях и способностях, а не в удаче. Если вы знаете правила и избегаете ошибок, вероятность успеха чрезвычайно высока.

Более того, в реинжиниринге постоянно совершаются одни и те же ошибки, поэтому первый шаг к успеху — узнать о них и научиться их избегать.

Русский гроссмейстер Савелий Тартаковер однажды так сказал о шахматной доске, приготовленной для игры: «Оплошности ждут, пока вы совершите их». Далее мы рассмотрим перечень наиболее распространенных ошибок, из-за которых компании терпят неудачу при реинжиниринге. Избегайте их, и успех не ускользнет от вас.

Попытки скорректировать процесс, а не изменить его

Самая грубая ошибка — проводить незначительные изменения существующих процессов, называя это реинжинирингом. Термин «реинжиниринг» приобрел некоторый престиж, и его стали применять к различным программам, которые на самом деле не имеют ничего общего с радикальной перестройкой процесса. Тут уместно вспомнить старую мудрость: если на корову повесить вывеску «я лошадь», она все равно не станет лошадью.

В главе 2 мы описали, как в IBM Credit Corporation провели реинжиниринг процесса выдачи кредита. Однако мы не упомянули, что сначала компания несколько раз пыталась «починить» старый процесс, прежде чем пришла к выводу о необходимости его радикальной перестройки.

Сначала компания попыталась автоматизировать и ускорить существующий процесс, используя компьютерные технологии: специалистам дали объединенные в сеть компьютерные терминалы, куда они могли вводить данные. При этом отделы были по-прежнему автономны, и каждая сделка все еще обрабатывалась поэтапно — сначала в отделе кредита, потом в юридическом, затем в отделе ценообразования и т.д. Печатные бланки заявки продолжали переходить из отдела в отдел. Выгода от такой автоматизации была всего одна: специалисты, которые выполняли последний этап (подго-

товка письма с предложением), смогли получать из системы терминалов результаты предыдущих этапов. Пытаясь автоматизировать работу, в IBM Credit лишь закрепили неудачный процесс, запечатлев его в программном обеспечении, что только осложнило дальнейшие попытки его изменить.

Руководители корпорации были недовольны низкой эффективностью автоматизации и сделали еще целый ряд попыток улучшения. Они пробовали применить теорию очередей и методы линейного программирования, чтобы сбалансировать работу в различных отделах для минимизации сроков ожидания. Результаты вновь оказались незначительными. Тогда были установлены стандарты эффективности для каждого этапа процесса. Однако последующие измерения фактических результатов сотрудников показали, что они соответствуют стандартам почти на 100%, но сроки выполнения работы даже увеличились. Чем же объяснялся такой аномальный результат? Оказалось, что при нехватке времени люди прибегали к удобному способу: обнаруживали «ошибки» в документах и отправляли их в предыдущий отдел на доработку, тем самым исключая эти запросы из своих показателей.

Нельзя назвать опыт IBM Credit нетипичным. Организации часто тратят много сил и средств, чтобы избежать радикальной перестройки, связанной с реинжинирингом. Они могут провести реорганизацию, то есть изменить не сам рабочий процесс, а организационные единицы вокруг его исполнителей. Еще они могут сократить персонал, то есть выполнять ту же или большую работу с тем же числом сотрудников и старыми способами. Иногда компании пытаются внедрять сложные мотивационные программы, чтобы заставить людей работать интенсивнее.

Дело в том, что компании предпочитают придерживаться знакомых процессов, даже если те являются источником проблем; вдобавок уже существует поддерживающая эти про-

цессы инфраструктура. Кажется, что усовершенствовать их гораздо легче и разумнее, чем полностью отказаться от них и начать сначала. Постепенность — путь наименьшего сопротивления для большинства организаций, но это и самый верный путь к провалу реинжиниринга.

Неумение фокусироваться на бизнес-процессах

Не так давно прогрессивный менеджмент американского отделения крупной европейской компании поручил нескольким целевым группам сотрудников заняться важнейшими вопросами: расширением полномочий, командной работой, сервисом и т.д. Задания для целевых групп изобиловали шаблонными выражениями сегодняшнего бизнеса. Каждой группе дали полтора месяца на разработку рекомендаций и полную свободу действий: ни одна идея не считалась недопустимой или безумной. Целевые группы активно проработали полтора месяца и не произвели ровным счетом ничего. Конечно, они подали груды бумаг с банальными рекомендациями, но их читатели сразу же поняли, что это бессмысленно и не принесет результатов.

Почему же эти усилия закончились провалом, несмотря на такую поддержку руководителей и широкое вовлечение персонала? Потому что проблемы были плохо определены. «Командная работа» и «расширение полномочий» — отвлеченные, общие понятия, с которыми невозможно работать. Они описывают желаемые для организации характеристики или свойства, но прямого способа их достижения не указывают. Они — *последствия* схем реализации процессов и могут быть достигнуты лишь в этом контексте. Как начать работу над расширением полномочий, если не через архитектуру рабочих процессов? Так называемое новаторство — тоже результат процессов с продуманной схемой, а не вещь в себе. Проблема этой компании и многих других — в неспособности увидеть свою деятельность

с точки зрения процессов. А без этого пытаться улучшать компанию так же бессмысленно, как переставлять стулья на палубе «Титаника».

Неприятие всех аспектов реинжиниринга, кроме перестройки процесса

Мы уже увидели, что усилия по реинжинирингу приводят к множеству различных изменений. Должностные обязанности, организационные структуры, системы управления — все связанное с процессом нужно переделать, чтобы сохранить сбалансированный ромб бизнес-системы, о котором шла речь в главе 4.

В главе 2 мы рассказали, что реинжиниринг платежей поставщикам в Ford повлиял даже на приемщиков, которым внезапно пришлось самостоятельно принимать решения. Вместо того чтобы просто отмечать в документах время и дату получения груза, им пришлось пользоваться компьютерным терминалом и определять, соответствует ли прибывший груз сделанному заказу, а если нет, то отсылать его обратно. Работники, у которых раньше не было практически никакой ответственности, теперь должны думать и принимать решения.

А в IBM Credit сотрудники, которые раньше умели только проверять кредитоспособность, теперь занялись оценкой и ценообразованием финансовых сделок в целом, для чего им пришлось приобрести не только новые навыки, но и новое отношение к работе.

Компания Direct Response Group (DRG) переосмыслила весь свой подход к клиенту и провела реинжиниринг многих процессов. Вследствие этого ей пришлось перестроить схемы оценки работы, политику вознаграждения, программы найма и обучения персонала, правила продвижения по службе — то есть практически каждую систему управления, — чтобы поддержать новые схемы процессов.

Даже менеджеров, которые стремятся к радикальной перестройке процессов, часто пугает масштаб необходимых изменений. Мы периодически сталкиваемся с таким сценарием: старший менеджер ставит перед командой реинжиниринга задачу добиться кардинальных улучшений в проблемном процессе. Через некоторое время команда приходит к нему с подготовленной концепцией и показывает, как она поможет на 90% сократить срок выполнения, на 95% — издержки, а на 99% — ошибки. Менеджер в восторге. Затем команда объясняет, что для перестроенного процесса понадобится новая система оценки работы, консолидация многочисленных отделов и пересмотр полномочий менеджмента, а также другой стиль управления. Восторг улетучивается. «Я просил вас сократить издержки и ошибки, — заявляет менеджер, — а не переделывать компанию». Затем команду обычно распускают, и ее прорывная концепция больше не упоминается. Но суть реинжиниринга именно в том, чтобы переделать компанию!

Игнорирование ценностей и убеждений людей

Сотрудникам нужна причина, по которой они должны эффективно работать в процессах после реинжиниринга. Одного внедрения новых процессов недостаточно; менеджеры должны мотивировать сотрудников для их выполнения, поддерживая новые ценности и убеждения. Иными словами, менеджмент должен обращать внимание на то, что происходит в сознании людей, а не только на то, что делается на их столах.

Когда в Ford провели реинжиниринг платежей поставщикам, потребовались также изменения в менталитете и поведении работников. Персонал по закупкам теперь должен был рассматривать поставщиков Ford не как врагов, которых нужно побороть, а как партнеров в совместном бизнес-процессе.

Компании DRG тоже пришлось пойти на радикальное изменение корпоративной культуры, проводя реинжиниринг процесса рассмотрения заявок на страхование. Начальники превратились из контролеров в поставщиков услуг для фактических исполнителей работы, обеспечивая менеджерам сделки все необходимые инструменты и поддержку.

Изменения, требующие нового отношения к работе, принимаются с трудом. Одних речей здесь недостаточно; новая система управления должна культивировать требуемые ценности, вознаграждая людей за поведение, в котором они проявляются. Но старшие менеджеры должны постоянно говорить об этих новых ценностях и демонстрировать свою приверженность им.

Готовность довольствоваться малыми результатами

Для больших результатов нужны большие цели. Решимость компании провести масштабный реинжиниринг подвергается решающему испытанию, когда кто-то предлагает небольшое изменение, которое позволит практически без расходов улучшить работу процесса на 10% и избежать мучений, связанных с большой перестройкой. Соблазн пойти по легкому пути и довольствоваться малым велик. Но в конечном итоге такое «улучшение» приносит больше вреда.

Как правило, незначительные подвижки только усложняют текущий процесс, и становится еще труднее понять, как действительно ведется работа. Более того, из-за дополнительных затрат времени или капитала на существующий процесс руководство потом неохотнее отказывается от него. Но опаснее всего то, что небольшие шаги усиливают культуру постепенности, лишая компанию отваги и мужества.

Поспешное свертывание реинжиниринга

Нет ничего удивительного в том, что некоторые компании отказываются от реинжиниринга или сокращают масштаб

преобразований при первых же признаках проблем. У них сдают нервы. Но мы видели и компании, которые прекращают реинжиниринг при первых признаках успеха — как только их усилия начинают приносить пользу. Первый успех становится предлогом для возвращения к привычному методу ведения дел. В любом случае, не проявляя настойчивости, компания отказывается от огромных выгод в будущем.

Наложение предварительных ограничений на определение масштабов проблемы и усилий

Реинжиниринг обречен на провал, если еще до его начала менеджмент корпорации слишком узко определяет проблему, которую нужно решить, или ограничивает ее масштабы. Ведь определение проблемы и установление ее масштаба — этапы самого реинжиниринга. Он начинается с формулировки предполагаемых целей, а не способов их достижения.

Пример можно найти в опыте одного производителя промышленного оборудования. Старшее руководство заявило своим консультантам, что процесс выполнения заказов обходится слишком дорого и нужно сократить его текущие издержки.

Исследуя проблему, консультанты поговорили с клиентами компании. Все они заявили, что в компании им очень не нравится практически все, кроме производимого оборудования, и добавили, что воспользуются первой же возможностью покупать то же самое у другой фирмы.

Изолированные от прямого контакта со своим рынком руководители компании думали, что проблема кроется во внутренних издержках выполнения заказов, но на самом деле она заключалась во всем процессе обслуживания клиентов: выполнении заказов, поддержке и общении. Все элементы взаимодействия с клиентом были неправильными. Если бы консультанты выполняли свое задание буквально и ограничились исследованием издержек процесса — а с

таким ограничением могла бы столкнуться внутренняя команда по реинжинирингу, собранная менеджментом, — они не обнаружили бы настоящего источника трудностей компании.

Нередко менеджеры высшего ранга в крупных организациях настолько оторваны от реалий производства или от клиентов, что не знают о неисправности некоторых своих бизнес-процессов и не готовы определить ни проблему, которую нужно решить, ни ее рамки.

Компании также часто утверждают, что их цель — бизнес-процесс, но затем ограничивают реинжиниринг небольшим произвольным сегментом процесса, полностью соответствующим границам какого-либо подразделения. Это верный путь к провалу. Реинжиниринг должен ломать границы, а не укреплять их.

Настаивать, чтобы реинжиниринг не нарушал существующего положения дел, — все равно что отказаться от него совсем.

Помехи со стороны корпоративной культуры

Преобладающие культурные характеристики компании могут помешать реинжинирингу или даже подавить его в зародыше. Например, если компания работает на основе консенсуса, ее сотрудники будут обижены тем, что реинжиниринг идет сверху. Компаниям, ориентированным на краткосрочный результат и поэтому сосредоточенным только на квартальных показателях, трудно увидеть более удаленные горизонты. Организации, предубежденные против конфликтов, неохотно бросают вызов устоявшимся правилам. Таким образом, обязанность высшего руководства — предвидеть и преодолевать подобные препятствия.

Попытки добиться, чтобы реинжиниринг шел снизу вверх

Реинжиниринг никогда, *никогда* не идет снизу вверх, и это аксиома. Есть две причины, по которым сотрудники, работающие с клиентами, и менеджеры среднего звена неспособны инициировать и внедрить реинжиниринг, даже если потребность в нем велика и они безумно талантливы.

Первая причина: сотрудники, работающие с клиентами, не могут посмотреть на ситуацию в целом, чего требует реинжиниринг. Их опыт ограничивается главным образом отдельными функциями и отделами. Даже если они лучше всех видят какие-то узкие проблемы, им трудно посмотреть на процесс целиком и определить, что источник проблем — его непродуманная общая схема. Менеджеры, работающие с клиентами, охотнее соглашаются на постепенность изменений, чем на реинжиниринг, так как в первом случае им можно не выходить за рамки своего видения.

Вторая причина: любой бизнес-процесс неизбежно выходит за существующие организационные границы, и менеджеры среднего звена не имеют достаточных полномочий, чтобы настаивать на его преобразовании. Более того, некоторые из них будут небезосновательно опасаться, что изменения уменьшат их собственную власть, влияние и полномочия; такие менеджеры очень заинтересованы в сохранении существующих методов работы и могут поставить будущее компании под угрозу ради собственных карьерных интересов. Они будут подавлять попытки радикальных изменений снизу, и лишь сильное лидерство сверху заставит их принять преобразования, которые приносит реинжиниринг.

Некомпетентность лидера, проводящего реинжиниринг

Предпосылка успеха реинжиниринга в том, что его лидером должен быть представитель старшего менеджмента. Но не каждый подойдет на эту роль. Лидер должен ориентироваться на основную деятельность и понимать связь между ее

эффективностью и финансовыми результатами. Только тот, кто ориентирован на процесс и способен видеть всю цепочку создания ценности — от концепции разработки продукта до продаж и обслуживания, — может возглавить усилия по реинжинирингу. Старшинства и власти недостаточно; решающее значение имеют понимание и правильный склад ума.

Экономия на ресурсах для реинжиниринга

По законам термодинамики, нельзя получить что-то из ничего. В нашем контексте это значит, что компания не может достичь прорывов в эффективности, которые обещает реинжиниринг, без вложений в него. Самый важный компонент этих вложений — время и внимание лучших сотрудников.

Реинжиниринг также требует прямого и личного участия старшего руководства; он не может подняться с низов организации, но и делегировать его тоже нельзя. Старшим менеджерам не нужно самим осуществлять реинжиниринг; для этого они могут задействовать помощников, но переложить на них эту ответственность не могут. Реинжиниринг должен быть личным проектом лидера со всеми вытекающими последствиями. Нельзя ограничиваться ежеквартальными проверками результатов — команда старшего руководства должна регулярно направлять и отслеживать успехи всех ведущихся проектов реинжиниринга.

Кроме того, недостаточность выделяемых ресурсов — сигнал для организации, что руководство не считает усилия по реинжинирингу очень важными и их можно игнорировать или саботировать, надеясь, что они изживут себя.

Компании не считают реинжиниринг приоритетом

Реинжиниринг нужно сделать первостепенной задачей или не браться за него вообще. Если внимание руководства рассеивается из-за множества разных программ, а реинжиниринг — лишь одна из них, он не получит необходимой

поддержки и усилия сойдут на нет из-за сопротивления и инертности — естественной склонности людей и организаций продолжать делать то же, что и раньше. Сотрудники смирятся с неизбежностью преобразований, только если поймут, что руководство твердо намерено проводить реинжиниринг, сосредоточено на нем и регулярно проверяет ход дел.

Распыление энергии между множеством проектов реинжиниринга

Для реинжиниринга требуется целенаправленность и сильная дисциплина, то есть в каждый конкретный промежуток времени усилия по реинжинирингу должны быть сосредоточены на небольшом количестве процессов. Требования сделать сразу многое приводят к путанице, а не к моральному подъему. Даже если в радикальной перестройке нуждаются и сервис, и исследования, и процессы продаж, вряд ли компании удастся преобразовать их одновременно, разве что возможности ее менеджмента необычайно велики. Время и внимание руководства ограничены, и реинжиниринг не получит необходимой поддержки, если менеджерам приходится «перескакивать» с проекта на проект.

Попытки реинжиниринга, когда CEO осталось несколько лет до пенсии

Если CEO или начальник подразделения должен уйти на пенсию через год-два, он может воспринять реинжиниринг неодобрительно, без энтузиазма. Дело в том, что принципиальные изменения в бизнес-процессах неизбежно приведут к значительным последствиям для структуры компании и многих ее систем управления. Завтрашнему пенсионеру часто не хочется иметь дело с такими сложными вопросами или брать на себя обязательства, которые ограничат свободу действий его преемника.

В подобных случаях может возникнуть еще одна проблема: влияние неминуемых изменений в высших эшелонах на других менеджеров. Кандидаты на высокий пост часто чувствуют, что их действия отслеживают и оценивают (это особенно относится к иерархическим организациям). В этом случае их может больше интересовать индивидуальная эффективность, а не участие в масштабных коллективных усилиях по реинжинирингу. Более того, им не понравится программа, меняющая знакомые правила, по которым они добились своего положения в организации, и они будут стремиться всячески избегать возможных рисков, пока не определится преемник.

Неумение отличить реинжиниринг от других программ улучшения

К сожалению, есть одна проблема, от которой страдают многие организации: нежизнеспособность программ изменений. Когда настают трудные времена, появляется множество ложных панацей. Деловые СМИ переполняются идеями улучшений: усовершенствование качества, оптимизация размера организации, партнерство между клиентами и поставщиками, новаторство и расширение полномочий... Обычно такие программы недолговечны. Как сказал нам шутник из одной корпорации: «Каждый месяц старшее руководство посещает какой-то семинар и приносит с него новую религию. А мы запасаемся терпением и ждем, пока это увлечение пройдет». Сотрудники могут воспринять реинжиниринг как очередную «программу месяца». И эта опасность обязательно возникнет, если его делегируют беспомощной группе сотрудников. Чтобы исключить эту возможность, менеджмент должен возложить ответственность за реинжиниринг на линейных менеджеров, а не на административный персонал. Более того, если компания уже проводит какую-то программу улучшения (например, комплексное управление качеством), нужно очень

этой программе. Иначе начнется путаница, и много сил будет тратиться на бессмысленные внутренние распри по поводу того, какая программа лучше и важнее.

Сосредоточенность на схемах процессов, а не на их воплощении

Суть реинжиниринга не столько в перестройке, сколько в реальном воплощении новых процессов. Разница между победителями и проигравшими заключается обычно не в качестве их идей, а в том, что они с ними делают: проигравшие никогда не переходят от замысла к воплощению.

Попытки осуществить реинжиниринг, никого не обидев

«Лес рубят — щепки летят» — эта пословица полностью применима к реинжинирингу. Было бы приятно сказать, что реинжиниринг — беспроигрышная программа, после которой всем становится лучше; но это неправда. Реинжиниринг не всем приносит выгоду. Одни сотрудники заинтересованы в сохранении существующих приемов, другие потеряют работу, третьих перестанут устраивать их обязанности после реинжиниринга. Пытаться угодить всем — безнадежное занятие, которое лишит реинжиниринг ценности, превратив его в программу постепенных изменений, или отсрочит его воплощение.

Отступление в связи с сопротивлением сотрудников

Сопротивление изменениям не должно стать неожиданностью, особенно для тех, кто возглавляет реинжиниринг в компании. Это неизбежная реакция на значительные изменения, так что следует ожидать ее и не отступать.

Мы слышали от некоторых менеджеров, что реинжиниринг в их компаниях провалился, потому что люди сопротивлялись изменениям. Это все равно что сказать, что второй закон Ньютона — основная причина дорожных

происшествий. Аварии вызывает не закон Ньютона, а невнимание к нему. Истинная причина провала реинжиниринга в том, что менеджменту не удается предвидеть неизбежное сопротивление и тщательно подготовиться к нему.

Затягивание работы по реинжинирингу

Реинжиниринг — это стресс для всех в компании, и чем дольше он продлится, тем большие неудобства причинит. По опыту мы знаем, что компании должно хватить года, чтобы перейти от обоснования действий к первому практическому воплощению перестроенного процесса. Если это займет больше времени, люди начнут проявлять нетерпение и решат, что реинжиниринг — очередная программа-фальшивка, и все усилия пропадут впустую.

Несомненно, к провалу реинжиниринга ведет гораздо больше путей, чем мы перечислили. Однако у всех ловушек, с которыми мы сталкивались, есть общая черта: роль старшего менеджмента. Какой бы ни была непосредственная причина провала реинжиниринга, его источник неизбежно находится в недостаточном понимании старших менеджеров или слабом лидерстве. Реинжиниринг всегда рождается в кабинетах руководства, но часто там же и умирает.

Но, несмотря на возможности провала, нас подбадривает множество успехов реинжиниринга. Организации, которые подходят к реинжинирингу с пониманием, решимостью и сильными лидерами из числа руководителей, *достигнут* в нем успеха. Успешный реинжиниринг окупается сторицей и для компании, и для ее менеджеров, и для рядовых сотрудников. Хватит колебаться, пора действовать!

Эпилог

Хотя американские компании сейчас переживают трудный период, им пока не грозит вымирание. Приведенные нами примеры доказывают, что они способны изменяться, чтобы конкурировать в развивающейся мировой экономике. Стало ясно, что завидная репутация, хороший финансовый контроль и отсутствие долгов уже не гарантируют успеха: для этого требуются сильные лидеры-руководители, сосредоточенность на потребностях клиентов, правильная схема процесса и его грамотное воплощение. Реинжиниринг — один из инструментов, которыми должны уметь распоряжаться успешные компании.

За последние десять лет было предложено множество чудодейственных средств от недугов американского бизнеса. Но большинство из них не оказали на «пациента» заметного воздействия.

Реинжиниринг не обещает волшебных превращений — простых, быстрых и безболезненных. Наоборот, он предполагает сложную напряженную работу. Руководители и сотрудники компаний должны поменять свое мышление и методы работы, а компании — заменить старые приемы совершенно новыми. Этого непросто достичь, и мотивационных лекций или вдохновляющих плакатов тут недостаточно.

Хотя мы столько написали о реинжиниринге, многое в этой теме еще не раскрыто. Это обнаружат читатели, которые попытаются провести реинжиниринг в своих организациях. Например, мы очень мало написали о том, как осуществлять реинжиниринг на практике. Методология проведения изменений, схема и продолжительность внедрения перестроенных процессов, тактика решения распространенных проблем, возникающих при осуществлении реинжиниринга, — все эти вопросы невозможно рассмотреть в одной книге.

Остались без убедительных ответов и другие важные вопросы, например: как сокращение уровней корпоративной иерархии повлияет на менеджеров и руководителей, привыкших определять собственную ценность по своему положению в организации?

Но нерешенные вопросы реинжиниринга — не предлог для того, чтобы откладывать необходимые действия. Все больше компаний выводит свои ключевые процессы на более высокий уровень эффективности, и реинжиниринг становится необходимым условием конкурентоспособности других фирм в той же отрасли. Даже если только один ключевой участник рынка проведет реинжиниринг, он создаст новый эталон, которому должны будут соответствовать все остальные игроки.

Реинжиниринг — пока что новое дело, и все мы, его участники, — первопроходцы. На смену миру, возникшему в результате промышленной революции, приходит эра глобальной экономики, мощных информационных технологий и непрерывных изменений. Все, что требуется, — воля к успеху и мужество, чтобы сделать первый шаг.

Часто задаваемые вопросы

Пользуясь возможностью добавить главу к новому изданию книги, мы хотели бы сделать две вещи.

Во-первых, подробнее изложить некоторые моменты из первого издания, вызвавшие много вопросов у читателей. В этой главе мы ответим на них.

Во-вторых, обновить книгу, добавив то, что мы узнали после ее выхода. Поэтому здесь мы ответим на некоторые часто задаваемые вопросы. Если многие решили задать вопрос, значит, еще большее число читателей заинтересуется ответом. Кроме того, мы ответим и на некоторые редкие вопросы, которые тем не менее станут важным добавлением к этой книге.

Самый часто задаваемый вопрос касается утверждения, что около 50—70% попыток реинжиниринга не приносят ожидаемых кардинальных улучшений. Многим кажется, что браться за программу с такой высокой вероятностью неудачи весьма неосмотрительно.

На самом деле эта цифра относится к прошлому, а не предсказывает будущее. Мы говорим, что более 50% усилий по реинжинирингу *потерпели* неудачу, а не обязательно *потерпят* ее. Программы реинжиниринга не удаются из-за распространенных ошибок, которых, однако, можно избе-

жать; мы перечислили и объяснили эти ошибки в главе 13 «Успех реинжиниринга». Предотвратив их (что вполне возможно), вы получаете хорошие шансы. Компания с грамотно спланированной и выполненной программой реинжиниринга почти всегда достигнет успеха. Кроме того, неудача не означает, что реинжиниринг прекращается навсегда: обычно он буксует, а затем начинается снова, когда компания переориентируется и снова соберется с силами. Реинжиниринг не может прекратиться, так как компания испытывает в нем настоятельную потребность. И, как мы уже говорили, он похож не на рулетку, а на шахматы, где побеждает хороший игрок. Перечитайте главу 13. Избежав этих ошибок, вы почти гарантируете успех.

Разве реинжиниринг не очередное модное течение в менеджменте, которое ненадолго завладевает всеобщим вниманием, но почти не оказывает долгосрочного влияния? Если нет, то почему?

Нет. Спасибо за полезный вопрос.

Начнем с определения. В начале своего существования многие из так называемых модных течений в менеджменте были хорошими идеями, но затем их или слишком активно навязывали, или неправильно применяли. Вспомним кружки качества и управление методом всестороннего рассмотрения и обсуждения. Разве это были просто модные течения? Нет, это были здравые идеи, которые плохо поняли и перегрузили нереалистичными ожиданиями. Вне комплексного управления качеством (TQM) кружки качества — пустая трата времени. Если вы рассчитываете, что управление методом всестороннего рассмотрения и обсуждения снизит накладные издержки, вас ждет разочарование. В менеджменте нет волшебных средств, но у менеджеров есть плохая привычка — верить обещаниям сотворить чудо.

Реинжиниринг нельзя назвать преходящим модным течением по двум причинам. Во-первых, это не волшебное средство, а напряженный труд. Реинжиниринг не предлагает одного метода решения всех проблем — это комплекс усилий, для которых нужно переосмыслить каждый аспект работы компании. Первой группе организаций, которые приняли понятие реинжиниринга, понадобится на полное его воплощение около десяти лет; в этом авангарде идут компании, о которых мы написали. Мода не может длиться десятилетиями.

Во-вторых, реинжиниринг эффективен. При надлежащем применении он обеспечивает обещанные результаты. Компании по всему миру уже достигают беспрецедентных улучшений показателей эффективности, следуя принципам реинжиниринга.

В чем разница между реинжинирингом и комплексным управлением качеством (TQM)?

Реинжиниринг и комплексное управление качеством не идентичны и не противоположны, а взаимно дополняют друг друга. Хотя они оба сосредоточиваются на клиентах и процессах, между ними есть и важные различия: реинжиниринг благодаря радикальным изменениям помогает компании быстро добиться нужного положения; TQM ведет ее в том же направлении, но медленнее, действуя методом постепенных корректировок. У каждого из них своя сфера применения: TQM следует использовать для поддержания нужного состояния процессов между их периодическими сменами, а реинжиниринг — для их перестройки.

Кроме того, после внедрения TQM в культуру компании его работа может продолжаться без значительного повседневного внимания менеджмента. А реинжиниринг — интенсивное усилие, которое направлено сверху вниз, имеет целью достижение определенного будущего образа компании

и требует постоянного участия и поддержки со стороны старшего менеджмента.

Ваше понимание реинжиниринга изменилось со времени написания книги?

Да. Вначале мы определили реинжиниринг как «принципиальное переосмысление и радикальную перестройку бизнес-процессов для достижения кардинальных улучшений критических современных показателей эффективности...» и сказали, что в этом определении есть четыре ключевых слова: «принципиальный», «радикальный», «кардинальный» и «процессы». Сначала мы думали, что самое важное — «радикальный». Но теперь мы думаем, что важнее всего постичь концепцию процессов.

Это смещение акцентов произошло потому, что в реинжиниринге есть нечто более принципиальное, чем простое изменение способов работы, а именно — сделать свои процессы сердцем организации. Суть нашего подхода в том, чтобы управлять компаниями вокруг их процессов. Иногда они требуют радикальной перестройки, иногда — нет.

Это не означает, что мы полностью поменяли свою точку зрения; мы только уточнили свое понимание того, что важнее всего в реинжиниринге.

Это вы изобрели реинжиниринг?

Вовсе нет. Мы в лучшем случае обнаружили его — а это совершенно другое. Компании проводили реинжиниринг еще до того, как мы занялись этим вопросом, но делали это наугад, не понимая по-настоящему его сути. Мы стремились определить, прояснить и систематизировать реинжиниринг, чтобы компании более продуманно подходили к этому процессу. Точно так же Питера Друкера однажды спросили, он ли изобрел менеджмент (хотя очевидно, что менеджментом занимались и раньше в течение многих лет). Друкер

ответил, что благодаря его книге «Практика менеджмента» люди смогли научиться управлять, а до этого, судя по всему, на это были способны лишь немногие гении. Друкер добавил: «А я превратил менеджмент в научную дисциплину... Если вы не можете чего-то повторить из-за непонимания, то оно еще не изобретено окончательно, а только делается».

Какие типы компаний проводят реинжиниринг, а какие — нет?

Компании, активно занимающиеся реинжинирингом, распределены по различным отраслям неравномерно, и обобщения делать трудно. Но кое-где уже можно определить три широкие категории: компании, которые относительно далеко продвинулись в процессе реинжиниринга; компании, которые только начинают; компании, которые еще не могут решиться.

Вероятно, более всего распространен реинжиниринг в страховых компаниях. В прогрессивной группе также много фирм, занимающихся телекоммуникациями и электроснабжением. Недавно реинжинирингом занялись и в других отраслях — химической, электронной, компьютерной, фармацевтической и в производстве потребительских товаров. Все еще отстают розничные сети, банки и правительственные учреждения.

Почему страховые компании настолько опередили банки в реинжиниринге, ведь и те и другие работают в отрасли финансов? Это может быть следствием противоположных стилей лидерства. Руководителями банков часто становятся бывшие кредитные инспекторы или трейдеры — иными словами, те, кто привык заключать сделки. Из опыта они знают, что успех приходит, когда правильно выбранный человек с правильной информацией принимает правильное решение. Им несколько чужда идея процесса как основания работы. С другой стороны, в страховой отрасли почти

все высокопоставленные руководители имеют опыт основной деятельности, и поэтому им привычнее идея процесса и стремление к совершенствованию работы.

Применим ли реинжиниринг к правительству и другим государственным учреждениям?

Несомненно, да. Как мы сказали в начале книги, суть реинжиниринга — в переосмыслении организации работы. Поэтому он применим к любым предприятиям и учреждениям.

Летом 1993 года под предводительством вице-президента США Эла Гора была проведена «Оценка национальной производительности» (The National Performance Review), что привело к инициативе «Преобразование правительства» (ReGo — Reinventing the Government), которая широко использует сформулированные в этой книге принципы реинжиниринга. Однако в подобных случаях возникают особые проблемы.

Одна из них — сложность измерения эффективности. Организации из частного сектора могут оценивать свой успех исходя из размера прибыли, которая связана с рядом различных переменных и которую можно повысить, например, путем снижения издержек или улучшения качества и сервиса. Финансовые результаты — простой способ узнать, улучшается компания или нет. Но у большинства государственных учреждений есть только утверждаемый сверху бюджет, поэтому трудно оценить соотношение между улучшением услуг и снижением издержек.

Тем не менее некоторые государственные учреждения идут в авангарде реинжиниринга — например, налоговые органы и управление по делам ветеранов. Первые могут четко измерить издержки на основную деятельность по сравнению с суммой собранных налогов, а вторым может скоро понадобиться конкурировать в частном секторе с другими поставщиками медицинских услуг.

Вторая трудность состоит в том, что гораздо проще разрушить барьеры между отделами внутри корпорации, чем между правительственными учреждениями. В частности, федеральное правительство — не единая организация, а скорее сеть организаций. Реинжиниринг легче всего проводить на уровне учреждения (например, в Налоговом управлении или Управлении социального страхования), но работа правительства часто требует вовлечения нескольких организаций. Например, людям, приезжающим в США из-за границы, может понадобиться стоять в трех отдельных очередях: в службу иммиграции, таможенную службу и в очереди на дополнительную проверку, учрежденную министерством сельского хозяйства США. Приезжему приходится страдать, так как разграничение полномочий этих организаций создает избыточные процессы. И даже если одна организация проведет идеальный реинжиниринг своих процессов, ему все равно придется стоять в трех очередях, хотя одна из них и сократится.

Правительственные учреждения так сильно отстают еще и потому, что большинство их руководителей почти не имеет опыта в реальном бизнесе: они главным образом специализируются на политике. Реинжиниринг, суть которого заключается в совершенствовании хозяйственной и административной деятельности, им незнаком и требует слишком большого напряжения сил.

Реинжинирингом должны заниматься только большие компании?

Нет. После первого издания книги наши взгляды в этой области тоже несколько изменились. Первый опыт реинжиниринга был получен в крупных многомиллиардных корпорациях, но теперь нам ясно, что в основном реинжиниринг там происходил в более мелких организационных единицах, например подразделениях. Мы наблюдали

за успешным осуществлением реинжиниринга в довольно небольших компаниях и убедились, что любая организация, чьи сотрудники не помещаются за одним столом, имеет достаточный размер для проведения реинжиниринга, потому что в ней появляются проблемы, которые он решает. Все ли сотрудники в организации знают друг друга? Может ли каждый выполнять работу любого другого? Если нет, то в организации присутствуют обособленность и фрагментация, которые призван уничтожать реинжиниринг.

Слишком часто небольшие компании выглядят и работают как крупные: они уже выработали традиционные методы работы, а их процессы так же безнадежно фрагментированы, как у их крупных собратьев. Они, несомненно, нуждаются в реинжиниринге, тем более что их крупные конкуренты уже занимаются этим и повышают стандарты эффективности. Малые размеры — это уже не гарантия гибкости.

Даже если небольшой компании не нужно проводить реинжиниринг срочно, понимание его принципов и процедур все равно принесет ей большую пользу. Во-первых, это может повысить ее уровень как поставщика, клиента или партнера крупных корпораций, которые уже провели реинжиниринг: ведь эта деятельность ей знакома. Во-вторых, она может использовать этот опыт, чтобы не погрязнуть в бюрократии. Болезнь легче предупредить, чем лечить.

Принципы реинжиниринга можно применять даже к новым компаниям. Хотя название «реинжиниринг» в данном случае не вполне подходит (так как еще нет процессов, которые нужно переделывать), к новым фирмам применимы те же принципы организации работы, что и к давно существующим. Хороший пример — Astra-Merck, новое совместное предприятие двух крупных фармацевтических компаний, которое с самого начала было организовано на принципах, изложенных в этой книге.

Реинжиниринг — это исключительно американское явление?
Нет. Хотя в авангарде реинжиниринга идут именно американские компании, он быстро распространился по всему миру. Эта книга стала бестселлером от Кореи до Бразилии. Ее концепция соответствует таким качествам американцев, как склонность к новаторству, изменениям и ориентация на будущее, а не на прошлое. Но книга нашла благодарных читателей и в других странах, особенно в Латинской Америке и Восточной Азии.

Может ли реинжиниринг достичь успеха на предприятиях, где сильны профсоюзы?
Да. Попытки блокировать или саботировать реинжиниринг в компании чаще всего исходят не от членов профсоюза, а от менеджеров среднего звена, которые предвидят уменьшение своих полномочий. Однако возможно и недовольство профсоюза, особенно в фирме с историей плохих трудовых отношений или предыдущих сокращений персонала, где люди особенно боятся потерять работу.

Хотя в результате программы реинжиниринга некоторые сотрудники могут потерять места, сам по себе реинжиниринг — процесс реорганизации работы, а не избавления от тех, кто ее выполняет. Следует как можно раньше вовлечь работников в этот процесс, чтобы предотвратить сопротивление. Компании, где сильно влияние профсоюза, обычно с самого начала вовлекали в этот процесс его руководство, чтобы реинжиниринг прошел успешно.

Но если профсоюз сопротивляется, компании остается только стратегия твердой решимости в деле проведения изменений, с вовлечением в них сотрудников, состоящих и не состоящих в профсоюзе. Руководство профсоюза, которое понимает, что такое реинжиниринг и зачем он проводится, вряд ли доведет свое недовольство до забастовки.

Нужно начинать с одного процесса, двух или всех сразу?
Вопрос не в количестве, а в сути. Вы можете взяться за реинжиниринг множества вспомогательных процессов, и это почти не повлияет на финансовые результаты. Или вы можете выбрать один-два ключевых процесса, которые оказывают решающее влияние на ваши цели и приведут к значительным изменениям.

Проводить реинжиниринг небольших процессов так же трудно, как и больших, потому что любая программа по реинжинирингу ломает границы разных отделов и функциональных единиц и вселяет беспокойство. Пусть этот хаос и затраты времени и усилий по крайней мере оправдаются: начните с процессов, которые приведут к самым большим преимуществам.

Не исчезнет ли у большинства компаний необходимость в реинжиниринге, если макроэкономическое положение улучшится?
Может исчезнуть не необходимость, а желание. Экономический спад или медленный подъем заставляют компании решительнее бороться со своими проблемами, а ослабление этого давления не означает, что процессам нужно уделять меньше внимания. Когда вернутся трудные времена — а они всегда возвращаются, — эти проблемы снова возникнут, а из-за отсрочки реинжиниринг будет воплощать еще труднее.

Компания провела реинжиниринг. Что дальше?
После реинжиниринга нужно управлять перестроенными процессами так, чтобы достичь той эффективности, которую они могут обеспечить, однако для большинства компаний это очередная сложная задача.

Реинжиниринг создает в организации условия, в которых иерархия сокращена, работники больше умеют, а структуры более гибкие. В таких условиях основной упор делает-

ся на работу, а не на управление. Чтобы получить выгоды от реинжиниринга, нужно обязательно научиться работать и управлять в такой организации.

Но вскоре настанет время для следующего цикла перестройки процессов и реинжиниринга. Если предыдущим набором схем процессов компании пользовались пятьдесят лет, то следующего набора им может хватить лишь на пять или десять лет. Изменения стали неотъемлемой частью бизнеса и несут с собой потребность в повторении реинжиниринга.

Однако мы полагаем, что следующий цикл реинжиниринга не будет таким мучительным, как первый, если компания его уже однажды провела и тем самым восстановила целостность ранее фрагментированной работы, избавилась от соперничества между исполнителями функций и сократила уровни организационной иерархии. Нужно поставить долгосрочную цель — сделать способность к реинжинирингу неотъемлемой частью работы фирмы, чтобы сотрудники рассматривали изменения как норму, а не как отклонение. Однако создать такую компанию непросто, и это уже тема отдельной книги.

Максимально полезные деловые книги от издательства «Манн, Иванов и Фербер»

[001] Клиенты на всю жизнь

Карл Сьюэлл и Пол Браун

Перевод с английского: Customers for Life How to Turn That One-Time Buyer into a Lifetime Customer by *Carl Sewell, Paul B. Brown*
224 страницы.

О чем эта книга?
Это первая в России книга, в которой изложена цельная система удержания длительных отношений с клиентом.

Кто автор?
Карл Сьюэлл — лучший автодилер Америки, который увеличил свой бизнес с 10 млн. долларов в 1968 году до 250 млн. долларов в 1998 году, с прибылью, выросшей в такой же пропорции. Карл Сьюэлл продает автомобили — «Кадиллаки» и «Хендай», «Лексусы» и «Шевроле». Показатели удовлетворенности его клиентов аналогичны результату бегуна, пробегающего милю за 3 минуты 30 секунд Он не только возглавляет рейтинги — он продолжает каждый раз давать новое определение понятию «лучший».

Для кого эта книга?
Вы извлечете из этой книги максимальную пользу, если вы – владелец бизнеса, директор компании, директор по продажам, директор по маркетингу. Эту книгу должен прочитать каждый менеджер перед тем, как решиться на внедрение CRM-системы.

Ключевые слова
Лояльность, превосходный сервис, маркетинг в автобизнесе.

«Фишка» книжки (необычный факт)
Это любимая книга Тома Питерса.

Что говорят читатели?
«Давно не было такого внятного, не перегруженного излишней ученостью изложения теоретических вопросов, связанных с проблемой эффективности организаций».
«Ведомости»

«Эта книга о том, как стать лучшим. Очень просто и логично рассказано, как добиться того, чтобы клиенты оставались с вами».
«Деньги»

Книга издана при поддержке Международного автомобильного холдинга «Атлант-М».

Цена – 380 руб. при заказе на www.mann-ivanov-ferber.ru

[002] Маркетинг на 100%. Ремикс

Игорь Манн

416 страниц.

О чем эта книга?
Это единственная в России книга, рассказывающая о карьере менеджеров по маркетингу.

Кто автор?
2003–2005 годы – директор по маркетингу компании Alcatel в странах СНГ. Автор бестселлеров «Маркетинг на 100%» и «PR на 100%» и издатель максимально полезной деловой литературы.

Для кого эта книга?
Вы извлечете из нее максимальную пользу, если вы – маркетер, то есть менеджер или директор по маркетингу. Книга очень полезна и для новичков. с нее начинали многие ваши коллеги.
Эту книгу должен прочитать каждый будущий студент перед тем, как пойти учиться на маркетинг.

Ключевые слова
Карьера в маркетинге, как начать работать в маркетинге, как узнать, хороший ли у вас маркетинг.

«Фишка» книжки (необычный факт)
Больше 30 000 человек уже прочитали эту книгу, она входит в пятерку самых успешных российских бизнес-бестселлеров.

Что говорят читатели?
«Прекрасная книга. Не могла оторваться: хороший слог, масса полезных идей. Во многих случаях я легко могла заменить "маркетинг" на "рекрутмент", и ценность книги от этого бы не уменьшилась».
Ольга Сабинина, руководитель департамента Агентства «Контакт»

«Топ-книга в категории "Маркетинг как технология"».
E-xecutive.ru

«Победитель в номинации "Книга по маркетингу, прочитанная с наибольшим удовольствием в 2004 году"».
Гильдия маркетологов

Книга издана при поддержке компании «Дар-Экспо» (мобильные стенды Maxibit).

[003] Война за таланты

Э. Майклз, Х. Хэндфилд-Джонс, Э. Экселрод

Перевод с английского: The War for Talent
by *Ed Michaels, Helen Handfield-Jones, Beth Axelrod*
272 страницы.

О чем эта книга?

В ней впервые рассказывается о феномене, известном теперь как «война за таланты». Результаты одноименного исследования позволяют утверждать, что в сегодняшних условиях побеждают лишь те компании, которые привлекают, развивают и удерживают лучших в мире профессионалов. Прочтите эту книгу, и вы поймете, как изменились правила игры на рынке труда и что вам нужно сделать, чтобы не проиграть эту войну.

Кто авторы?

Директора и партнеры McKinsey & Company. Именно с их легкой руки термин «война за таланты» вошел в современный бизнес-словарь.

Для кого эта книга?

Для собственников бизнеса, которые хотят создать компании мирового класса.
Для менеджеров, которые хотят построить блестящую карьеру.

Ключевые слова

Привлечение лучших из лучших, построение карьеры, развитие человеческого капитала, исследования McKinsey.

Что говорят читатели?

«Эта книга – лучший инструмент для строительства компаний и карьер мирового класса».
Юрий Барзов, старший партнер Ward Howell International

«Думаю, что, если бы русскоязычное издание этой книги появилось несколько лет назад и российские собственники и менеджеры прочли его, в стране было бы больше действительно эффективных организаций и успешных управляющих».
Станислав Шекиня, профессор INSEAD, председатель совета директоров СУЭК

«Я вновь осознал, что одна из главных задач собственника успешного бизнеса – формирование команды талантов, и понял, что полностью делегировать ответственность за это нельзя даже самым профессиональным специалистам».
Лев Аветов, генеральный директор «Брок-Инвест-Сервис»

Книга издана при поддержке компании Ward Howell International.

Цена – 400 руб. при заказе на www.mann-ivanov-ferber.ru

[004] Стратегии, которые работают. Подход BCG

Составители Карл Штерн и Джордж Сток-мл.

Перевод с английского: Perspectives on Strategy from the Boston Consulting Group
Edited by *Carl W. Stern and George Stalk, Jr.*
496 страниц.

О чем эта книга?

Впервые на русском языке изложены те идеи и концепции BCG, о которых до сих пор мы могли прочитать только в пересказе.

Кто автор?

Это сборник статей сотрудников BCG, написанных в 1970—1990-х годах.

Для кого эта книга?

Руководители бизнеса, менеджеры подразделений, консультанты по управлению, студенты экономических специальностей вузов и MBA.

Ключевые слова

Разработка стратегии, стратегия развития, стратегия предприятия, конкурентная стратегия, инновационная стратегия, матрица BCG, кривая опыта.

Несколько ценных идей из книги:

— Большая часть продуктов во многих компаниях является «черной дырой». Их производство не только бессмысленно – оно истощает ресурсы компании.

— Сегодня время — такой же источник конкурентных преимуществ, как деньги, производительность, качество и даже инновации.

— Когда бренды являются основой бизнеса, бренд-менеджмент становится слишком важным, чтобы отдавать его на откуп департаменту маркетинга.

— Успешные организации будущего будут выглядеть скорее как джазовый ансамбль, а не как симфонический оркестр.

— Демпинг следовало бы поощрять. Это подарок товаропроизводителя.

— Налоги должны взиматься тогда и только тогда, когда люди решают потреблять капитал вместо того, чтобы его инвестировать. Капитал, остающийся в работе, вообще не должен облагаться налогами.

Цена — 500 руб. при заказе на www.mann-ivanov-ferber.ru

[005] Тайм-драйв: как успевать жить и работать

Глеб Архангельский

240 страниц

О чем эта книга?

Первая популярная книга по управлению временем в условиях российского «бездорожья и разгильдяйства»

[006] Бизнес — это поединок

Джеймс Мерфи

Перевод с английского
Business is Combat by *James D Murphy*
240 с границ.

О чем эта книга?
В этой книге изложена самая четкая и ясная система исполнения заданий в бизнесе

Кто автор?
Джеймс Мерфи — в прошлом летчик-истребитель, капитан ВВС США Джеймс сумел адаптировать принятые в ВВС США правила подготовки и выполнения боевых заданий к сфере бизнеса. После увольнения из ВВС Джеймс основал компанию «Форсаж-семинары», которая помогла десяткам тысяч бизнесменов и менеджеров добиться безупречного исполнения заданий в бизнесе.

Для кого эта книга?
Эта книга предназначена для руководителей и менеджеров любого уровня.

Ключевые слова
Руководство, менеджмент, исполнение.

«Фишка» книжки (необычный факт)
Подход автора основывается на системе выполнения боевых заданий летчиками-истребителями ВВС США.

Что говорят читатели?
«Автор книги удачно проводит параллели между бизнесом и боевыми действиями. Действительно, у этих, казалось бы, разных видов деятельности много общего»

Руслан Ильясов, директор по персоналу Alcoa, бывший капитан СА

«Ведение бизнеса и военных действий имеет очень много общего. В обоих случаях это борьба за ресурсы, требующая от участников стратегического видения и серьезного планирования, отлаженной и гибкой системы обеспечения и подготовки каждого воина (менеджера), а также эффективного взаимодействия личного состава (персонала). Поэтому опыт военных пилотов будет крайне полезен менеджерам в их работе».

Сергей Железняк, президент Национальной ассоциации наружной рекламы и информации, генеральный директор News Outdoor Russia, офицер запаса ВМФ России

Книга издана при поддержке Международного автомобильного холдинга «Атлант-М»

Цена — 350 руб. при заказе на www.mann-ivanov-ferber.ru

[007] Re: Маркетинг. Возможна ли практика в стиле funk?
Николай Терещенко, Евгения Трибунская, Олег Корень

240 страниц

О чем эта книга?
Первая в России книга, в которой на реальных примерах показано, как теории маркетинга работают на практике в российском малом и среднем бизнесе.

Кто авторы?
Николай Терещенко и Олег Корень – ведущие маркетологи НБД-Банка; учредители и руководители нижегородского Центра маркетинговых исследований и коммуникаций; организаторы первого регионального проекта «Лидер года. Малый и средний бизнес». Более 10 лет консультируют руководителей и маркетологов нижегородских компаний.
Евгения Трибунская – с 2003 по 2005 год сотрудник журнала «Иномарка»: менеджер по рекламе, маркетолог. В 2004 году, после победы во всероссийском конкурсе «Отличник рекламной подготовки», прошла практику в международном рекламном агентстве DDB Navigator. С 2005 года – замдиректора по развитию компании «Открытие».

Для кого эта книга?
Для владельцев бизнеса, директоров компаний, директоров по маркетингу или маркетологов небольших фирм. Она также будет полезна тем, кто занимается связями с общественностью и рекламой в малом и среднем бизнесе, и студентам, обучающимся в соответствующих вузах.

Ключевые слова
Рынок, люди, взаимодействие, маркетинг, лидерство.

«Фишка» книжки (необычный факт)
Первая книга о маркетинге, которой на практике могут воспользоваться компании, не имеющие в штате ни одного маркетолога.

Что говорят читатели?
«Сравнивайте свои действия в бизнесе с опытом ваших коллег, используйте книгу как практическое руководство и не бойтесь экспериментировать!»
Андрей Младенцев, генеральный директор компании «Нижфарм», вице-президент компании STADA по России, странам СНГ и Балтии

«В первую очередь книга мне понравилась тем, что она приземляет классиков маркетинга. Лишает гуру их «гурости». Показывает, как абстрактные концепции превращаются в реальные дела и результаты. Замечательно, что у авторов хватило на это смелости».
Андрей Алатин, управляющий компании «Блюзмобиль Нижний Новгород»

Книга издана при поддержке ОАО «НБД-Банк», Центра предпринимательства США–Россия, министерства поддержки и развития малого предпринимательства, потребительского рынка и услуг правительства Нижегородской области.

Цена – 350 руб. при заказе на www.mann-ivanov-ferber.ru

PRактический PR: руководство для молодого специалиста

Андрей Мамонтов, Игорь Манн

Примерно 300 страниц

О чем эта книга?

«PRактический PR» — это прежде всего практика на 100%. В книге обозначены многие профессиональные «грабли» пиарщиков. «PRактический PR» — это и справочник, и свод инструкций, и путеводитель в мире профессии. Все в одной книге. Это лучшее на сегодняшний день пособие по практике российского пиара.

Кто авторы?

Андрей Мамонтов

Более 13 лет в маркетинге. Прошел путь от менеджера по продаже рекламы до эксперта в области связей с общественностью. С 1996 по 2004 год руководил имиджево-коммуникационной компанией PRSG. С апреля 2004 года консультирует российские компании по стратегии корпоративных коммуникаций. Автор бестселлера «PR на 100%».

Игорь Манн

2003–2004 годы — директор по маркетингу компании Alcatel в России. С июня 2004 по октябрь 2005 года — директор по маркетингу компании Alcatel в странах СНГ. Автор бестселлеров «Маркетинг на 100%» и «PR на 100%» и издатель максимально полезной деловой литературы.

Для кого эта книга?

«PRактический PR» точно будет интересен тем, кто делает первые шаги в профессии. И уж абсолютно бесценной книга станет для студентов профильных вузов. Книга ярко, но без прикрас покажет, из чего состоит ежедневная рутина будущих профессионалов, и избавит новичков от необоснованных амбиций. С другой стороны, она поможет студентам и всем, кто собирается вступить в мир пиара, сориентироваться в нем и понять, нужна ли им эта профессия. Так что, если преподаватели профильных факультетов еще не включили эту книгу в список литературы для обязательного прочтения, вам просто необходимо ее прочитать!

Ключевые слова

Карьера пиарщика, практика PR, основы профессии пиарщика.

«Фишка» книжки (необычный факт)

В основу книги «PRактический PR» легла другая работа — «PR на 100%», которая за два года существования была продана тиражом почти 20 тыс. экземпляров, чем заслужила статус российского делового бестселлера. Книга получила хорошие рецензии в СМИ и стала лауреатом профессионального конкурса «PRoba» как «Лучшая работа по теории PR».

Маркетинговая машина: как стать хорошим директором по маркетингу

Игорь Манн и Анна Турусина

Примерно 200 страниц.

О чем эта книга?

Это первая в России книга, в которой описана карьера и работа директора по маркетингу.

Кроме того, это третья книга Игоря Манна, логическое продолжение «Маркетинга на 100%» и «PR на 100%» (суммарный тираж более 50 тысяч экземпляров). Читатели, несомненно, ждут этой книги.

Кто авторы?

Игорь Манн — в 1995 году начал работать в российской компании «Фавор», официальном импортере японской компании Konica Corporation, в должности директора по маркетингу. В 1998 году стал директором по маркетингу в московском офисе компании Lucent Technologies. В 2000 году, когда из Lucent Technologies была выделена новая компания Avaya, получил в ней назначение на должность директора по маркетингу в регионе Центральной Восточной Европы, СНГ, Ближнего Востока и Африки. С 2003 по 2005 год — директор по маркетингу компании Alcatel (в России и странах СНГ). Автор бестселлеров «Маркетинг на 100%» и «PR на 100%» и издатель максимально полезной деловой литературы.

Анна Турусина — с 1996 по 1998 год работала региональным менеджером по продажам (по странам СНГ) в компании Bongrain Export Overseas. С 1998 по 1999 год — директор по маркетингу холдинга «Родос-М». В 1999–2000 годах — директор по маркетингу компании «Вестор». С 2004 года – генеральный директор компании «Маркетинг машина».

Для кого эта книга?

Вы извлечете из этой книги максимальную пользу, если вы – менеджер по маркетингу, директор по маркетингу или руководитель компании.

Ключевые слова

Карьера в маркетинге, как стать директором по маркетингу.

«Фишка» книжки (необычный факт)

В книге собраны интервью с директорами по маркетингу самых разных компаний. Как стать хорошим директором по маркетингу, вы узнаете не только от авторов книги, но и от них.

Цена – 400 руб. при заказе на www.mann-ivanov-ferber.ru

Мы благодарим вас за покупку этой книги

Теперь при заказе любых других книг на сайте издательства www.mann-ivanov-ferber.ru вы получаете скидку **7%**

Код покупки

00805731

Скидка действует до 1 июня 2006 года

Copyrighted Material

BUSINESS

MORE THAN ONE MILLION COPIES SOLD

"May well be the best-written, most well-reasoned busines book for the managerial masses since *In Search of Excellence.*"
—Business Week

The most successful business book of the last decade, *Reengineerin the Corporation* is the pioneering work on the most important topi in business today: achieving dramatic performance improvements This book leads readers through the radical redesign of a company' processes, organization, and culture to achieve a quantum leap i performance.

Michael Hammer and James Champy have updated and revise their milestone work for the New Economy they helped to create- promising to help corporations save hundreds of millions of dollar more, raise their customer satisfaction still higher, and grow eve more nimble in the years to come.

DR. MICHAEL HAMMER is the leading exponent of the concept o reengineering. He was named by *Business Week* as one of the fou preeminent management gurus of the 1990s and by *Time* as one o America's 25 Most Influential Individuals. JAMES CHAMPY is chai man of Perot Systems consulting practice. He is a leading authority o organizational change and development and business strategy. Bot live in Massachusetts.

Don't miss the next book by your favorite author. Sign up now for AuthorTracker by visiting www.AuthorTracker.com

HarperBusiness Essentials
A HarperBusiness Book
An Imprint of HarperCollins*Publishers*
www.harpercollins.com

ISBN 0-06-055953-5
51695>
9 780060 559533
EAN
0104

USA $16.95/Canada $25.95

Cover design by Mucca Design

Copyrighted Material