



БЬЁРН АНДЕРСЕН

БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ
ИНСТРУМЕНТЫ
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ

РИА «Стандарты и качество»
Москва-20



Серия книг «Практический менеджмент»

Андерсен Бьёрн. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования /Пер. с англ. С.В. Ариничева /Науч. ред. Ю.П. Адлер. - М.: РИА «Стандарты и качество», 2003.- 272 с, илл. - (Серия «Практический менеджмент»)
ISBN 5-94938-012-6

Автор этой книги Бьёрн Андерсен, профессор Норвежского университета науки и технологии принимал участие в многочисленных проектах по улучшению работы предприятий Европы. Он написал множество книг и статей по совершенствованию бизнес-процессов. Данная книга отличается от всех других, написанных им, тем, что в ней использован последовательный подход и дано целостное объяснение совместного использования различных инструментов (средств), необходимых для внедрения усовершенствований.

В ней вы найдете более 40 примеров эффективного использования описанных инструментов совершенствования, которые отражают характерные проблемы, возникающие в практической работе по управлению качеством, как частных, так и государственных предприятий. Рассматриваются решения таких вопросов, как определение приоритетов, анализ проблем, генерация идей, организация улучшения программ совершенствования и их внедрения.

Описание каждого отдельного инструмента в книге сопровождается иллюстративным примером, а также образцами бланков-формуляров.

Эта книга может стать настольной в вашей работе по совершенствованию организации.

Отзывы на книгу Бьёрна Андерсена, поступившие в Издательство Американского общества качества (ASQ)

Доктор Роберт Кэмп,
Руководитель Института по исследованиям наилучшей практики

Доктор Андерсен тщательно подготовил прекрасное описание полного спектра полезных инструментов совершенствования. Эта книга верно отражает потребности предприятий в совершенствовании и предлагает эффективный план использования этих средств. Я считаю данную книгу ценным дополнением к любой библиотеке изданий по совершенствованию.

Доктор Джон Роми,
Заслуженный профессор, Рочестерский Технологический институт,
бывший президент ASQ

Я нахожу эту книгу мастерским обобщением традиционных инструментов управления качеством. ... В книге рассматриваются актуальные проблемы. Книга безупречна по характеру изложения и по эффективности восприятия. Она дает прагматический взгляд на определение процесса, на совершенствование планирования, на инструменты, необходимые для проведения работ по внедрению усовершенствований. Книга содержит описание методов измерений результатов усовершенствования. Автор предлагает ориентиры читателю, рассказывая о различных концепциях и методах, приводит многочисленные полезные примеры. Даже бланки-формуляры включены в книгу. Я получил большое удовольствие, читая о свежем и простом подходе к использованию инструментов совершенствования бизнес-процессов.

Турк Энустун,
Главный консультант по качеству и директор по корпоративному
бенчмаркингу компании Кодак Истмэн

Книга Андерсена, с моей точки зрения, содержит описание большего числа инструментов, чем любые другие книги. Она должна стать бестселлером среди специалистов по качеству и совершенствованию во всем мире. При первом чтении у меня было ощущение, что я нахожусь в огромном магазине и могу приобрести любой инструмент, какой бы я ни захотел. Прими мои поздравления, Бьёрн, это отличная работа!

Асбьёрн Эуне,

Профессор Норвежского университета науки и технологии.

Член Международной академии качества

Эта книга дает описание полного набора инструментов, предназначенных для совершенствования предприятия. Эти инструменты могут быть использованы для решения всех проблем, которые возникают у компаний. Выбранный подход имеет преимущества по сравнению с методиками изложения, принятыми во многих других книгах. Книга будет очень полезной для специалистов, занимающихся практической работой по совершенствованию.

Норман Педерсен,

Консультант по обеспечению качества

Автору хорошо удастся объяснить очень сложных понятий, таких, например, как метод СФК — структурирования функции качества ... У меня есть книга, в которой этот метод объясняется на 100 страницах. Но я получил из них столько же информации, сколько из книги Андерсена, где на это потребовалось всего несколько страниц.

Издательство Американского общества (ASQ)

о книге Б. Андерсена

От всех других книг, написанных на данную тему, эту книгу отличает то, что в ней использован последовательный подход и дано целостное объяснение совместного использования различных инструментов совершенствования. Используя их в рамках совершенствования всех процессов предприятия, автор группирует инструменты с учетом их возможного совместного применения. Таким образом, автор помогает читателю понять, каким инструментом нужно пользоваться в каждой конкретной ситуации и с какой целью.

Описание каждого отдельного инструмента в книге сопровождается иллюстративным примером, а также готовыми к применению бланками-формулярами для заполнения соответствующих матриц, форм и схем. Так что можно начать пользоваться выбранным инструментом, не теряя ни минуты. В книге вы найдете более 40 примеров использования инструментов совершенствования. Решаются такие задачи, как определение приоритетов, понимание проблемы, анализа проблем, генерация идей, организация улучшения программ и их внедрение.

Книга начинается с определения общих рамок совершенствования процессов. В этих рамках дается описание инструментов в их логической последовательности.

После описания каждого из них приводится конкретный пример, демонстрирующий целесообразность его использования в типовой ситуации. В результате читатель может понять, каким образом разные инструменты могут применяться совместно в целостном процессе согласованного совершенствования системы и сосредоточиться на ясных пошаговых инструкциях, описывающих процесс совершенствования так, что его можно использовать в реальной жизни. Приведенные примеры отражают характерные проблемы, возникающие в практической работе по управлению качеством. Эти примеры могут быть интересны профессионалам в данной области. Они взяты из опыта работы многих частных компаний (предприятий), связанных с производством, сферой услуг и государственных учреждений.

Справка об авторе

Бьёрн Андерсен работает доцентом кафедры технологии производства и качества в Норвежском университете науки и технологии. Он также научный консультант производственного управления компании *SINTEF*. Б. Андерсен — и консультант и исследователь. Он работал на многих предприятиях Европы, принимал участие в многочисленных проектах по совершенствованию бизнес-процессов. Б. Андерсен написал много книг и статей по совершенствованию бизнес-процессов. Ученую степень доктора философии и магистра он получил в Норвежском технологическом институте, г. Трондхейм.

Оглавление

Предисловие к русскому изданию	15
Предисловие	19
Глава 1. Что же представляет собой организация (компания): совокупность отделов или совокупность процессов?	21
1.1. От процессов к отделам и бизнес-процессам	21
1.2. Определение бизнес-процесса	24
1.3. Классификация бизнес-процессов	25
Список литературы к главе 1	28
Глава 2. Проведение и организация совершенствования	29
2.1. Почему нужно совершенствование?	29
2.2. Модель совершенствования показателей	30
2.3. Организация улучшений	33
Список литературы к главе 2	36
Глава 3. Документирование процесса	37
3.1. Надо ли документировать бизнес-процесс — шаг за шагом или весь сразу?	37
3.2. Идентификация бизнес-процессов	39
3.3. Картирование взаимосвязей	40
3.4. Блок-схема процесса	43
3.5. Межфункциональная блок-схема	45
3.6. Многоуровневая блок-схема	48
3.7. Как лучше рисовать блок-схему: карандашом или на компьютере?	50
3.8. Владелец процесса	51
Список литературы к главе 3	54
Глава 4. Измерение показателей	55
4.1. Что это такое: измерение показателей и зачем нужны эти измерения?	55
4.2. Виды мер для показателей	58
4.3. Состав приборной панели	62
Список литературы к главе 4	64
Глава 5. Самооценка и улучшения	65
5.1. Определение понятия самооценки	65
5.2. Разработка системы самооценки предприятия	66
5.3. Интерпретация результатов измерений	68
5.3.1. Анализ трендов	68
5.3.2. Диаграмма-«паутина»	70
5.3.3. Матрица показателей	72
5.4. Тестирование критериев	75
5.5. Планирование улучшений с помощью метода структурирования качества	77
5.5.1. Теоретические основы метода структурирования функций качества	78
5.5.2. Метод структурирования функций качества как инструмент совершенствования	81
Список литературы к главе 5	84
Глава 6. Инструменты совершенствования	85
6.1. Классификация инструментов совершенствования	85
6.1.1. Основное назначение инструментов	85
6.1.2. Масштаб перемен	88
6.1.3. Потребности во времени и ресурсах	89
6.1.4. Источник импульсов к совершенствованию	89
6.2. Организационные методы	90
Список литературы к главе 6	90
Глава 7. Методы для уяснения сути проблемы	91
7.1. Выявление критического инцидента	91
7.2. Контрольный листок	94
7.3. Диаграмма Парето	97
Список литературы к главе 7	100
Глава 8. Инструменты анализа проблемы	101
8.1. Диаграмма причин и результатов	101
8.1.1. Диаграмма «рыбий скелет»	102
8.1.2. Карта процесса	105
8.2. Анализ коренной причины	106
8.3. График. (Поле корреляции. Диаграмма рассеивания)	108
8.4. Гистограмма	111
8.4.1. Построение гистограммы	112
8.4.2. Интерпретация гистограммы	114
8.5. Граф связей	117
8.5.1. Качественный граф связей	117
8.5.2. Количественный граф связей	118
8.6. Матричная диаграмма	120
Список литературы к главе 8	124
Глава 9. Методы генерации идей и достижения консенсуса	125
9.1. Метод мозгового штурма	125
9.2. Письменные варианты метода мозгового штурма. Метод анкетирования Кроуфорда	127
9.3. Метод номинальных групп	128
9.4. Диаграмма сродства	129
Список литературы к главе 9	132

Глава 10. Организационные инструменты совершенствования.....	133	Глава 13. Использование «ящика с инструментами»	235
10.1. Упрощение.....	133	13.1. Отдельные инструменты и естественный процесс	
10.1.1. Исключение бюрократии	133	совершенствования системы	235
10.1.2. Устранение излишков	135	13.2. Критерии для выбора инструмента	236
10.1.3. Анализ добавленной ценности.....	135		
10.1.4. Сокращение времени цикла.....	139	Глава 14. Повышение удовлетворенности студентов	
10.2. Идеализация	142	процессом обучения в Американском университете	241
10.3. Метод структурирования	144	14.1. Описание организации.....	241
10.3.1. Метод структурирования качества как инструмент для		14.2. Планирование улучшений	242
совершенствования процессов	145	14.3. Понимание проблемы	245
10.4. Анализ рабочих ячеек.....	149	14.4. Анализ проблемы	246
10.5. Статистическое управление процессами (СУП).		14.5. Генерация идей и предложений по улучшению	247
Контрольная карта.....	156	14.6. Внедрение	250
10.5.1. Определение вариации.....	156		
10.5.2. Основы статистики.....	156	Глава 15. Бланки-формуляры документов для представления	
10.5.3. Типы контрольных карт.....	159	результатов исследований, выполненных	
10.5.4. Построение контрольных карт.....	163	различными методами	253
10.5.5. Интерпретация контрольных карт.....	171	Карта зависимостей.....	254
10.5.6. Воспроизводимость процесса	176	Межфункциональная блок-схема	254
10.6. Реинжиниринг (перестройка) бизнес-процесса	180	Анализ тренда	255
10.6.1. Процесс проведения РБП	182	«Паутина».....	255
10.6.2. Планирование	183	Матрица показателей	256
10.6.3. Реинжиниринг.....	184	Тестирование критериев	256
10.6.4. Преобразование.....	188	Структурирование функции качества (СФК)	257
10.6.5. Внедрение	189	Контрольный листок.....	258
10.7. Бенчмаркинг.....	194	Диаграмма Парето.....	258
10.7.1. Определения бенчмаркинга	194	Схема «причин и следствий»	259
10.7.2. Этические и правовые аспекты бенчмаркинга	199	Анализ глубинной причины	259
10.7.3. Результаты, достигаемые с использованием бенчмаркинга ..	200	График (поле корреляции).....	260
10.7.4. Проведение исследования методом бенчмаркинга	201	Гистограмма	260
Список литературы к главе 10	214	Количественная диаграмма отношений	261
Глава 11. Организационные инструменты	215	Контрольная карта случайного процесса	261
11.1. Межфункциональные команды.....	215	Анализ поля сил.....	262
11.2. Команды решения проблем	218		
11.3. Кружки качества	218	Приложение	263
11.4. Параллельная инженерная разработка	220	Индикаторы показателей ENAPS.....	263
Список литературы к главе 11	222	Алфавитный указатель	269
Глава 12. Структурные инструменты совершенствования	223		
12.1. А ^Δ Т анализ	224		
12.2. Диаграмма-«дерево» (иерархическая схема).....	227		
12.3. Схема программы процесса принятия решений	229		
12.4. Анализ поля сил.....	232		
Список литературы к главе 12	234		

Рисунки

Рисунок 1.1.	Противоречие между отделами и процессами	22
Рисунок 1.2.	Поставщик — Процесс — Потребитель	24
Рисунок 1.3.	Бизнес-процессы в ENAPS	26
Рисунок 2.1.	Без совершенствования и обслуживания оборудования снижается уровень показателей	30
Рисунок 2.2.	Общая модель совершенствования	31
Рисунок 2.3.	Цикл Деминга	32
Рисунок 2.4.	Последовательность изложения материала книги	36
Рисунок 3.1.	Пример карты взаимосвязей	41
Рисунок 3.2.	Пример карты взаимосвязей	42
Рисунок 3.3.	Блок-схема процесса поставки	44
Рисунок 3.4.	Блок-схема сортировки оформленных документов	45
Рисунок 3.5.	Пример межфункциональной блок-схемы	46
Рисунок 3.6.	Межфункциональная блок-схема процесса составления финансовой отчетности	47
Рисунок 3.7.	Блок-схема процесса нулевого уровня	48
Рисунок 3.8.	Блок-схема первого уровня для операции «Доставка» (3.0). Построена в соответствии с рис. 3.7	49
Рисунок 3.9.	Блок-схема первого уровня для процесса составления отчета	50
Рисунок 3.10.	Традиционная организация с вертикальным эшелонированием	53
Рисунок 3.11.	Организация по бизнес-процессам с их владельцами	53
Рисунок 4.1.	Различные измерительные системы	57
Рисунок 4.2.	Горизонт «состоятельности» различных категорий показателей	62
Рисунок 5.1.	Анализ трендов для трех показателей	68
Рисунок 5.2.	Тренды, выявленные при самооценке	70
Рисунок 5.3.	Пример построения диаграммы «паутины»	71
Рисунок 5.4.	Диаграмма «паутина» для измерителей основных показателей	72
Рисунок 5.5.	Пример матрицы показателей	73
Рисунок 5.6.	Матрицы показателей для шести мер	74
Рисунок 5.7.	Матрица тестирования критериев	76
Рисунок 5.8.	Тестирование критериев для сети салонов красоты	77
Рисунок 5.9.	Основная структура СФК	78
Рисунок 5.10.	Цепь матриц СФК	79
Рисунок 5.11.	«Дом качества»	79
Рисунок 5.12.	Бенчмаркинг с конкурентами	80
Рисунок 5.13.	Символы для матрицы соответствий	80
Рисунок 5.14.	Символы, используемые на «крыше» дома качества	81
Рисунок 5.15.	Пример использования «дома качества» для планирования производства	83
Рисунок 6.1.	Стадии работы по совершенствованию	86
Рисунок 7.1.	Критические инциденты для телефонистов	93
Рисунок 7.2.	Пример заполнения контрольного листка	94
Рисунок 7.3.	Контрольный листок для регистрации причин проигрыша торгов	96
Рисунок 7.4.	Общая диаграмма Парето с кумулятивной кривой важности	98
Рисунок 7.5.	Диаграмма Парето для числа потерянных контрактов	99
Рисунок 8.1.	Структура «рыбьего скелета»	102
Рисунок 8.2.	Карты процесса с «рыбьими скелетами» для каждого этапа процесса	105
Рисунок 8.3.	Диаграмма «рыбий скелет» для производства вала	106
Рисунок 8.4.	Список представления «5 Почему?»	107
Рисунок 8.5.	Схема анализа коренной причины	108
Рисунок 8.6.	Примеры различных точечных диаграмм для разных степеней корреляции (диаграмма рассеивания)	109
Рисунок 8.7.	Диаграмма рассеивания (график) для анализа корреляционной связи между погодой и работой	110
Рисунок 8.8.	Гистограмма для примера	113
Рисунок 8.9.	Центрированный процесс с малой вариацией	114
Рисунок 8.10.	Центрированный процесс с большой вариацией	115
Рисунок 8.11.	Нецентрированный процесс с малой вариацией	115
Рисунок 8.12.	Гистограмма с двумя пиками	116
Рисунок 8.13.	Усеченная гистограмма	116
Рисунок 8.14.	Принципы построения графа связей	117
Рисунок 8.15.	Качественный граф связей для плохо работающей системы измерения	118
Рисунок 8.16.	Общий количественный граф связей	119
Рисунок 8.17.	Количественный граф связей для примера	120
Рисунок 8.18.	Типы матричных диаграмм	121
Рисунок 8.19.	Символы для обозначения взаимоотношений	122
Рисунок 8.20.	Матричная диаграмма для сети пунктов проката видеокассет	123
Рисунок 9.1.	Карта ранжировки	129
Рисунок 9.2.	Стенд с результатами	130
Рисунок 9.3.	Идеи в совершенно произвольном порядке	131
Рисунок 9.4.	Результат группирования карточек по средству	132
Рисунок 10.1.	Анализ добавленной ценности	137
Рисунок 10.2.	Зависимость затрат от времени цикла	137

Рисунок 10.3. Соответствующие соотношения после завершения анализа добавленной ценности.....	138	Рисунок 10.32. Бенчмаркинг «из ящика».....	196
Рисунок 10.4. Зависимость затрат от времени цикла для исходного процесса.....	141	Рисунок 10.33. Три типа бенчмаркинга, основанных на том, что сравнивается.....	197
Рисунок 10.5. Зависимость затрат от времени цикла для усовершенствованного процесса.....	142	Рисунок 10.34. Рекомендуемые комбинации типов бенчмаркинга.....	197
Рисунок 10.6. Использование метода идеализации для сравнения блок-схем идеального и фактического процессов.....	143	Рисунок 10.35. Типичная последовательность бенчмаркинга.....	198
Рисунок 10.7. Идеализация в типографии.....	144	Рисунок 10.36. Модели организации бенчмаркинга.....	198
Рисунок 10.8. Общий вид «дома качества». Пример размещения элементов в окнах «дома качества».....	145	Рисунок 10.37. Бенчмаркинг и постоянное улучшение.....	200
Рисунок 10.9. Символы, используемые для матрицы соответствий.....	146	Рисунок 10.38. Бенчмаркинг и РБП.....	201
Рисунок 10.10. Символы для обозначения элементов матрицы, размещенной на крыше дома качества.....	146	Рисунок 10.39. Процесс бенчмаркинга, основанный на модели «колеса бенчмаркинга».....	202
Рисунок 10.11. Построение «дома качества» для совершенствования процесса.....	148	Рисунок 10.40. Пирамида амбиций партнеров по бенчмаркингу.....	205
Рисунок 10.12. Рабочая ячейка с поставщиком и потребителем.....	150	Рисунок 10.41. Три уровня информации бенчмаркинга.....	206
Рисунок 10.13. Модель «Каноз».....	152	Рисунок 10.42. Методы и инструменты. Фазы наблюдений.....	207
Рисунок 10.14. Кривая нормального распределения.....	158	Рисунок 11.1. Организация кружков качества.....	220
Рисунок 10.15. Типы контрольных карт и области их использования.....	161	Рисунок 11.2. Возможный результат плохого взаимодействия отделов при разработке новой продукции.....	221
Рисунок 10.16. Пример контрольной карты средних значений \bar{X}	166	Рисунок 12.1. Блок-схема АΔТ анализа.....	226
Рисунок 10.17. Пример контрольной карты размахов R	166	Рисунок 12.2. Образец дерева (иерархической схемы).....	228
Рисунок 10.18. Контрольная карта с одной точкой за контрольным пределом.....	172	Рисунок 12.3. Дерево внедрения компьютерной системы.....	229
Рисунок 10.19. Контрольная карта с несколькими точками за контрольными пределами.....	173	Рисунок 12.4. Общее построение схемы процесса принятия решений.....	230
Рисунок 10.20. Контрольная карта с изменением уровня.....	173	Рисунок 12.5. Схема процесса принятия решений в библиотеке.....	231
Рисунок 10.21. В последовательности из 14 точек 12 точек оказались по одну сторону от центральной линии.....	174	Рисунок 12.6. Диаграмма поля сил.....	233
Рисунок 10.22. Процесс с трендом.....	175	Рисунок 12.7. Анализ поля сил для внедрения в библиотеке новой компьютерной системы.....	234
Рисунок 10.23. Процесс, который, видимо, «задерган».....	175	Рисунок 13.1. Общая модель совершенствования.....	237
Рисунок 10.24. Контрольная карта, представляющая циклы.....	176	Рисунок 13.2. Внутренние фазы для фазы совершенствования.....	237
Рисунок 10.25. Контрольная карта p -типа для ежедневного производства.....	179	Рисунок 14.1. Диаграмма «паутина» для внешних сравнений.....	243
Рисунок 10.26. Контрольная карта p -типа, разделенная по операторам.....	179	Рисунок 14.2. Матрица показателей для задания приоритетов.....	244
Рисунок 10.27. Процесс реализации проекта по РБП (реинжинирингу бизнес-процессов).....	182	Рисунок 14.3. Блок-схема процесса обучения.....	245
Рисунок 10.28. Разработка процесса с «чистого листа».....	188	Рисунок 14.4. Диаграмма причин и результатов отсутствия способностей к общению.....	247
Рисунок 10.29. Существующий процесс разработки системы по специальному заказу.....	191	Рисунок 14.5. Матричная диаграмма для Американского университета.....	248
Рисунок 10.30. Блок-схема идеального процесса.....	193	Рисунок 14.6. Анализ поля сил для внедрения.....	251
Рисунок 10.31. Операциональное определение бенчмаркинга.....	195		

Таблицы

Таблица 4.1.	Различия между «твердыми» (прямыми) и «мягкими» (косвенными) мерами	58
Таблица 4.2.	Примеры финансовых мер	59
Таблица 8.1.	Пример табличного представления данных о диаметрах отверстий	111
Таблица 8.2.	Определение числа классов гистограммы	112
Таблица 8.3.	Пример контрольного листка	113
Таблица 8.4.	Вспомогательная таблица для построения матричной диаграммы	122
Таблица 10.1.	Таблица вспомогательных множителей	164
Таблица 10.2.	Таблица значений множителя d_2 для оценки стандартного отклонения	177
Таблица 10.3.	Области для систематического реинжиниринга	185
Таблица 10.4.	Прорывы благодаря бенчмаркингу	201
Таблица 13.1.	Инструменты для различных фаз работы по совершенствованию	238
Таблица 13.2.	Потребность в ресурсах для различных инструментов	239

Предисловие к русскому изданию

Ю.П. Адлер, научный редактор, канд. техн. наук

Прежде чем решить, стоит ли читать эту книгу, ее счастливый обладатель должен ответить себе на простой вопрос: «Зачем я хожу на работу?». Ответов может быть много, но только в одном случае имеет смысл продолжать чтение. Именно в том случае, если вы ходите на работу, чтобы постоянно совершенствоваться, получать удовольствие от самой работы и от общения с сослуживцами. Если у вас другой ответ, не огорчайтесь. Просто отложите книжку в недолгий ящик, чтобы подготовиться к ее чтению. Давайте обсудим, что для этого нужно.

Чем бы вы ни занимались, прежде всего, надо выяснить, используется ли в вашей организации процессное описание бизнеса. Это важный вопрос. Известны три способа описания любого бизнеса: функциональный, процессный и объектный. Функциональное описание — традиционно и широко распространено. Оно хорошо гармонирует с иерархической структурой организации, что, как известно, тоже не слишком большая редкость. Им руководствовались так долго, больше ста лет, что к нему все привыкли и ни о чем другом не думали. Так бы и было до сих пор, если бы не выяснилось, что есть вполне конкурентоспособная альтернатива.

Эта альтернатива — именно процессный подход. Процессный подход оказался гораздо более эффективным, чем функциональный с точки зрения борьбы за конкурентоспособность в условиях динамичного рынка потребителя с его непредсказуемыми капризами и кульбитами. Это почувствовали и те, кто занимался реинжинирингом бизнеса, то есть его радикальной перестройкой, и те, кто работал над непрерывным повышением качества всех аспектов деятельности организации.

Время объектного описания еще не пришло. Вполне возможно, что оно впереди. Объектами могут быть, например, центры ответственности или брэнды.

Конечно, в реальной жизни всегда одновременно присутствуют все три формы. Вопрос лишь в том, в какой пропорции они смешаны и как между ними распределены роли. Преобладание процессного подхода существенно меняет логику организации и механизм управления. Если функции можно представить себе как некоторые «полосы», которые «разрезают» организацию сверху донизу, то процессы «разрезают» организацию поперек, пересекая границы функциональных подразделений. И это обеспечивает разрушение барьеров между подразделениями — одного из главных «врагов» совершенствования. Управление процессами освобождает высшее руководство от рутины оперативного управления, позволяя ему сосредоточиться на стратегических вопросах. Это еще один плюс процессного подхода.

Что же остается за организацией? Прежде всего, конечно, постоянное стремление к синергизму процессов, то есть к тому, чтобы результаты одного процесса способствовали улучшению результатов другого или других. Кроме того, совершенствование профессионализма сотрудников функциональных подразделений

и координация процессов. Этого совсем не мало. Трудность лишь в том, что сами задачи теперь изменились.

Пересекающие организацию процессы, о которых мы уже говорили, обычно называют бизнес-процессами. Это название связано с тем, что, как правило, такие процессы направлены на удовлетворение внешних клиентов, потребителей организации. А отношения с ними — это и есть бизнес. Но организации не обойтись без поддерживающих процессов, таких, например, как ремонт отказавшего оборудования или обучение персонала. Кроме того, организация нуждается и в процессах управления. Как иначе перейти, например, от функциональной формы к процессной? А еще есть «заинтересованные стороны». К ним обычно относят потребителей, владельцев, государство, партнеров, поставщиков, общество и сотрудников.

Итак, если в вашей организации уже внедрен процессный подход или если вы только начинаете переходить на такую форму организации бизнеса, вы можете вынуть книгу из книжного шкафа и положить на стол. Скоро она может понадобиться. Надо только подготовить условия для эффективного применения тех многочисленных инструментов, которые подробно описаны в книге Б. Андерсена. Важно, чтобы переход на процессное описание бизнеса сопровождался некоторыми преобразованиями в логике управления. К ним, прежде всего, относятся: обеспечение прозрачности информационных потоков внутри организации, создание механизма мотивации, способного вовлечь в процесс всех сотрудников, отказ от идеи наказания за ошибки в работе «стрелочника» (иначе мы никогда не узнаем правды и не сможем улучшить ситуацию).

Если вы готовы попробовать работать по таким правилам, тогда можно, пожалуй, приступить к просмотру этой книги. Какую бы позицию в организации вы ни занимали, от процессов все равно не уйти, поскольку при процессном подходе организация — это совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих процессов. Причем, бизнес-процессы играют в ней главную роль. Ими нам и предстоит заняться.

Бизнес-процессы, особенно самые важные, например, связанные с постоянными клиентами, выделяются в отдельные проекты, которые пускаются в автономное плавание. Их возглавляет владелец (собственник), который наделяется полномочиями по управлению всеми ресурсами и всеми видами активности процесса. Он, на основании своих полномочий, создает команду проекта и налаживает отношения со всеми заинтересованными сторонами. Это позволяет сформулировать оперативные, тактические и стратегические цели проекта, созвучные планам, целям и культуре организации, а также, конечно, чаяниям клиентов. В процессе формулирования целей часто помогают процедуры бенчмаркинга (постоянного измерения и сравнения отдельно взятых бизнес-процессов с эталонным процессом ведущей организации с целью их совершенствования), описанные в этой книге, видимо, подробнее, чем где-либо ранее на русском языке.

После определения целей существенно, готов ли владелец процесса взять на себя не только ответственность, но и лидерские функции. (В этой роли можете оказаться и вы, дорогой читатель). Если «да», то теперь все готово для совершения захватывающего путешествия в страну непрерывного совершенствования, где всякий труд — творческий, а каждый успех вызывает всеобщую радость. Вот здесь-то и нужны инструменты, описанные в этой книге.

Команда проекта может ежедневно пользоваться ими для описания процессов их анализа и совершенствования. Если в команде царит лидерский дух и нет страха наказания, то люди без сомнения начнут проявлять инициативу. Тогда им будет очень важно овладеть инструментами, и эта книга открывает перед ними прекрасную возможность начать движение в этом направлении.

Возможности использования таких инструментов гораздо шире, чем кажется на первый взгляд. Дело в том, что всякий процесс обладает важным свойством, иногда называемым «фрактальностью». Оно заключается в том, что почти любая часть процесса может рассматриваться как процесс. А методы, описываемые в этой книге, приложимы к любым процессам. Значит, ими можно воспользоваться для работы с процессами любого масштаба, от вселенских глобальных до индивидуальных.

К этому стоит добавить, что усилия по совершенствованию процессов могут варьироваться от радикальной перестройки, или даже полной замены, до мелких каждодневных улучшений. Радикальную перестройку обычно связывают с реинжинирингом бизнеса, а постепенные, но непрерывные (или постоянные) улучшения — с всеобщим менеджментом на основе качества (TQM). Разные масштабы перемен требуют, естественно, и разных инструментов, что нашло отражение в книге.

Понятно, что в работе над процессами не последнюю роль играют экономические соображения. Они служат критериями для ранжирования действий, образующих бизнес-процесс, что способствует выявлению конкретных объектов первоочередного совершенствования. Благодаря этому облегчается процесс планирования улучшений, их реализации, проверки достигнутых результатов и внедрения их в жизнь в случае успеха. То есть это помогает осуществлять последовательные циклы Шухарта-Деминга. Системы оперативного управленческого Учета (например, ABC-анализ) связывают экономику и бизнес-процессы. Они позволяют также замкнуть цепь обратной связи в процессе оперативного управления бизнесом через бюджетный процесс и принятие управленческих решений менеджментом. Рассматриваемые в книге инструменты способствуют поддержанию такой системы, которая иногда называется системой экономики качества.

Конечно, эта книга не содержит, да и не может содержать все известные инструменты, пригодные для работы с процессами. Конечно, с автором можно дискутировать по поводу его выбора. Но остается фактом, что до сих пор на Русском языке не было ни одной известной нам книги, где бы систематически,

обстоятельно и с примерами были описаны целых сорок актуальных инструментов. Ясно, что это дает прекрасную возможность всем, кто уже готов изучать и совершенствовать процессы, немедленно приступить к делу.

Теперь между вами и книгой нет никаких посредников. Пусть процесс ее чтения будет полезен вам и приведет к вашему процветанию.

Москва, апрель 2003

Предисловие

Как и многие из тех, кто работает в области всеобщего менеджмента на основе качества (TQM), совершенствования, измерения показателей и т.д., я написал не одну книгу об отдельных способах и средствах (инструментах) повышения эффективности менеджмента — в моем случае о бенчмаркинге — изучая при этом в отдельности каждый из элементов целостной системы. Я отдавал себе отчет в том, что желание углубиться в анализ отдельных элементов мешало мне рассмотреть задачу с точки зрения совершенствования всего механизма в целом. Существует огромное количество хороших книг, в которых рассматриваются различные подходы, инструменты и методы совершенствования, однако очень мало книг, где показано, как они соединяются в единое целое. В этой книге я попытался восполнить данный пробел, понимая, однако, что в одной работе полностью решить поставленную задачу невозможно.

И все-таки цель этой книги в отличие от других, в которых изолированно рассматриваются отдельные методы и инструменты, — попытка показать, как их все можно объединить в рамках единой системы совершенствования процессов. Многие согласны с тем, что бизнес-процесс в качестве технологического процесса — это то, что отражает современный взгляд на организацию и что качество этого процесса нуждается в совершенствовании. С этой точки зрения настоящая книга представляет собой руководство для создания полного набора инструментов совершенствования, процесса документирования, измерения показателей, собственно совершенствования. В книге показано, как пользоваться этими инструментами в рамках общей модели совершенствования, включая фазы планирования, улучшения, измерения показателей, оценивания показателей. Это создает прочное основание для непрерывного совершенствования процесса. Организации, ориентированные на совершенствование, должны искать для каждой фазы инструменты, которые служат разным целям.

Предлагаемая вашему вниманию книга имеет очевидную практическую направленность, также как и другая книга, в которой я был соавтором *«Справочник по бенчмаркингу: «пошаговая» инструкция»* (*«The Benchmark handbook: Step-by-Step Instructions»*). Не углубляясь в фундаментальную теорию и абстрактные рассуждения, в ней рассматриваются практические аспекты проблемы процесса совершенствования. Даны ясные инструкции по использованию всех соответствующих инструментов, а также описаны области их применения. Приведены примеры использования каждого отдельного инструмента. Так как эта книга представляет собой практическое руководство в области совершенствования процессов, то в ней есть бланки-формуляры для оформления таблиц и схем. Структура книги отражает последовательные этапы совершенствования процессов, а именно: документирование процесса, измерение показателей, улучшение

планирования, использование инструментов совершенствования и, наконец, большое число содержательных примеров.

Вдохновение для написания этой книги пришло из многих источников. Многие элементы этой «картинки-загадки», складываемой из кусочков, удалось собрать благодаря тесному контакту с Харальдом и Рейнхольдтом Бредрупам и Карианной Притц в ходе проекта *TOPP*. Другие вопросы прояснились в результате моего участия в ряде исследований по бенчмаркингу и, не в последнюю очередь, в результате работы вместе с Пер-Гауте Петтерсеном над проектом *TOPP* по бенчмаркингу. Кроме того, весь профессорско-преподавательский состав факультета технологии производства и качества Норвежского университета науки и технологии оказал помощь в формировании моей научной позиции. То же самое можно сказать и в отношении промышленного менеджмента и технологии производства *SINTEF*.

В заключение отмечу неоценимую поддержку моей жены Хильды М. Андерсен, которая приняла участие в обсуждении структуры книги: ее содержания, формата представления материала и т.д. Удивительно, как много становится ясным в результате общения со специалистом совсем в другой области знаний. Количество опечаток также было бы большим, если бы не ее вычитка рукописи.

Завершая предисловие, хочу выразить свои надежды. Мне бы очень хотелось, чтобы вы, уважаемый читатель, просмотрев книгу, нашли предложенные мысли и процедуры интересными. Мне бы также хотелось, чтобы эта книга стала настольной в вашей работе по совершенствованию процессов вашей организации.

Бьёрн Андерсен