

Список литературы к главе 1:

- 1) Andersen, Bjorn, and Per-Gaute Pettersen. *The Benchmarking Handbook: Step-by-Step Instructions*. Chapman & Hall, London, England, 1996.
- 2) ENAPS. *Deliverable F3-4: A Set of Refined and Agreed Performance Indicators Defined by Business Processes*. ENAPS, Galway, Ireland, 1997.
- 3) Ericsson Quality Institute. *Business Process Management*. Ericsson, Gothenburg Sweden, 1993.
- 4) Hammer, M, and J. Champy. *Re-engineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. Harper Business, New York, New York, USA, 1993. (Есть русский перевод: Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе. Пер. с англ. - СПб.: Издательство С.-Петербургского университета, 1997. — 332 с.)
- 5) Rolstadas, Asbjorn, ed. *Performance Management: A Business Process Benchmarking Approach*. Chapman & Hall, London, England, 1995.

Глава 2

Проведение и организация совершенствования

В предыдущей главе было дано общее введение в описание бизнес-процессов, в этой же главе кратко обсуждается понятие совершенствования в целом, дается представление о процессе совершенствования и о том, как на предприятии следует организовать работу по совершенствованию процессов.

2.1. Почему нужно совершенствование?

Существует много причин, внутренних и внешних, которые сделали нужным совершенствование на современных рынках:

- Уровень показателей большинства процессов имеет тенденцию к снижению со временем, если его не поддерживать. Это означает, что только для поддержания текущих стандартов надо проводить некоторый объем работ по обслуживанию производства. Если к тому же мы хотим совершенствоваться и обновляться, это потребует не только поддержания, но и дополнительных усилий, как это показано на рис. 2.1.
- Если какая-то организация не совершенствуется, то будьте уверены в том, что этим активно занимаются ее конкуренты. Если даже представить себе нереальную ситуацию, когда совершенствованием не занимаются ни данное предприятие, ни его конкуренты, то всегда появятся третьи лица, которые захотят занять этот сегмент рынка.
- Современные потребители становятся все более и более требовательными и даже, откровенно говоря, избалованными. Уровень поставок и их качество все время растут. Это в свою очередь приводит к стремительному росту ожиданий потребителей. Не всегда можно превзойти ожидания, что считается идеальной ситуацией. Нужно, по крайней мере, им соответствовать. Если этого не сделать, то вы гарантированно потеряете клиента.

В общем случае это означает: то, что было вполне удовлетворительно еще несколько лет назад, сегодня дышит на ладан. И скоро совсем исчезнет. Таким образом, даже не стоит обсуждать целесообразность совершенствования. Вопрос в другом: *насколько широко и как быстро* следует совершенствоваться.

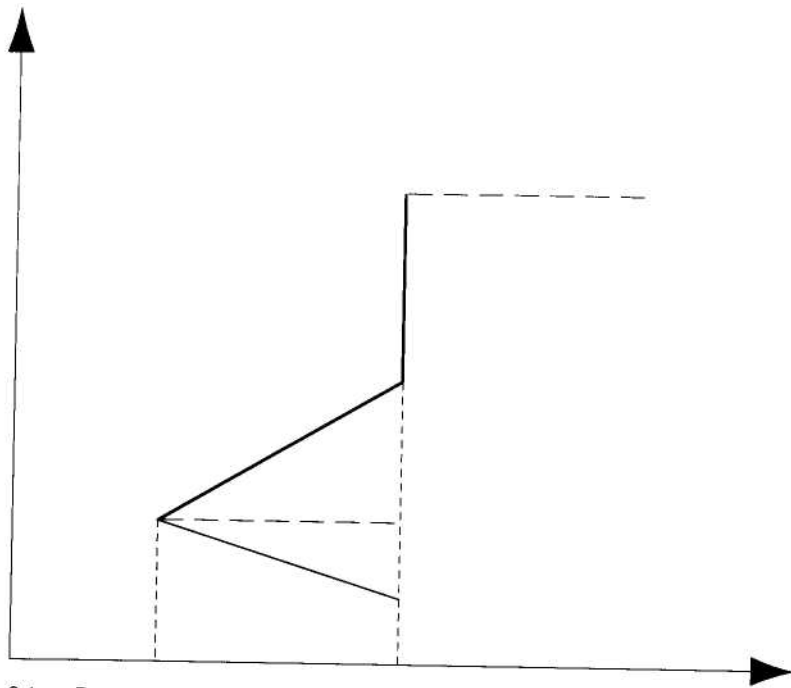


Рис. 2.1. Без совершенствования и обслуживания оборудования снижается уровень показателей

Конечно, сразу дать определенный ответ на поставленный вопрос трудно. Однако общая рекомендация заключается в том, чтобы комбинировать непрерывное совершенствование с прорывами. Как показывает опыт, предприятие, делающее акцент на непрерывное совершенствование, обычно также проявляет творческий подход, что через непрерывное совершенствование создает предпосылки для прорыва. Если стремиться совершить прорыв, пренебрегая непрерывным совершенствованием, то может оказаться очень трудно совершить такой прорыв по заказу. Также нужно иметь в виду, что различные методы совершенствования более или менее пригодны для определенных темпов и масштабов улучшений. Это подробно обсуждается далее в главах 6 и 13. Какой бы метод совершенствования вы ни выбрали, бизнес-процесс — хорошая отправная точка для работ по улучшению. Как определить такую начальную точку с помощью документирования бизнес-процессов — основная тема главы 3.

2.2. Модель совершенствования показателей

Последний вопрос, который мы рассмотрим в этой главе, — создание общей модели улучшений процесса. Эта модель была разработана Бредрупами [1] в рамках

ранее упомянутого исследовательского проекта TOPP по сравнительному бенчмаркингу. Модель представлена на рис. 2.2.

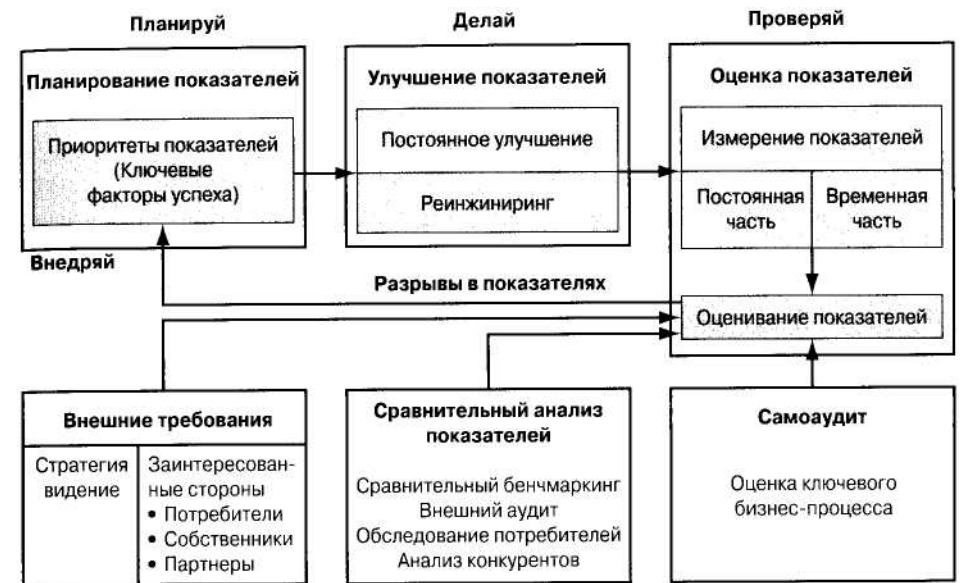


Рис. 2.2. Общая модель совершенствования

В верхней части модели представлена циклическая часть процесса совершенствования. Она состоит из фаз планирования, совершенствования, оценки сделанного и внедрения. Здесь трудно определить, где начинается цикл, так как у циклического процесса нет ни начала ни конца. В зависимости от самого предприятия, использующего этот процесс, можно начать с любой из первых трех фаз. В этой книге рекомендуется начать, однако, с фазы измерения показателей. Это позволит создать картину текущего состояния дел, лучше всего путем *самооценки*. (Данный метод рассматривается более детально в главе 5). В нижней части модели показано, какие исходные данные нужны для оценки показателей. После этого дается описание действий в рамках процесса совершенствования.

Первая фаза — фаза оценки показателей, которая, как следует из ее названия, оценивает уровни показателей. Когда процесс совершенствования только начинается, это всегда связано с предварительными измерениями текущих показателей. Результаты их измерений создают базу для планирования процесса совершенствования. В последующих циклах этого процесса фаза оценки показателей позволяет понять, насколько эффективными оказались введенные улучшения. Когда этот циклический процесс запущен, то после каждого оборота результаты текущих измерений можно сравнить с результатами соответствующих измерений, выполненных в предыдущем цикле. Это покажет, достаточными ли были введен-

ные улучшения, дают ли эффект затраченные усилия. В то же время уровень показателей можно *сравнить с уровнями различных внешних эталонов*. Это может дать дополнительный импульс и информацию для планирования следующего цикла совершенствования. (Сравнение с внешними эталонами часто называют сравнительным бенчмаркингом (*benchmarking*), и он рассмотрен в главе 10).

В фазе *планирования* устанавливаются приоритеты в соответствии с теми областями или процессами, которые нуждаются в улучшениях. Приоритетность определяется с учетом оценки показателей, стратегии организации, а также после определения ключевых факторов успеха. Основным результатом этой фазы процесса совершенствования — составление рейтинга приоритетов тех областей, что нуждаются в улучшениях. Другой важный элемент этой фазы — определение ответственности в организации за планирование и совершенствование показателей. Вместо того, чтобы приступить к действиям на основе частных инициатив, надо сознательно все выстроить так, чтобы работа проводилась в соответствии с приоритетами всех сотрудников и всей компании. (Планирование процесса совершенствования рассматривается в главе 5).

Следующий элемент *совершенствования показателей* — активная фаза процесса. На этой фазе усовершенствования внедряются в соответствии с рейтингом, составленным на предшествующей фазе. Эта модель не указывает, как именно можно добиться улучшений. Однако она предполагает, что и малые постепенные улучшения и более масштабные прорывы могут стать частью конечного результата. Конкретные инструменты, которыми можно пользоваться в этой фазе процесса, более детально рассмотрены далее в книге.

Если циклический процесс непрерывных улучшений запущен, то результаты инициатив по совершенствованию будут измеряться в фазе оценки показателей. Если окажется, что нововведения дают удовлетворительные результаты в фазе внедрения, то усовершенствованные процессы следует определить как новый стандарт.

Те, кто знаком с работами Э. Деминга [2], увидят, что рассмотренная модель совершенствования построена по принципу так называемого цикла Деминга - PDCA (рис. 2.3).

Цикл Деминга описывает управление обратной связью, которое демонстрирует общий подход к непрерывному совершенствованию. Круг делится на четыре сектора по числу

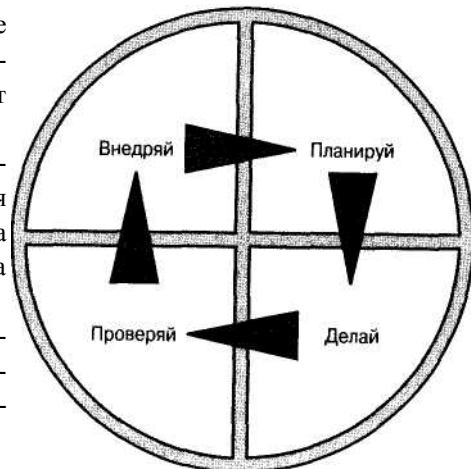


рис. 2.3. Цикл Деминга

рассматриваемых фаз процесса совершенствования:

- В фазе планирования анализируется проблема и определяются действия по ее «лечению». Другими словами, в этой фазе планируется процесс совершенствования.
- В активной фазе реализуются решения, принятые в предыдущей фазе. Ее цель — прежде всего эксперимент с решением.
- В фазе оценивания или контроля проводятся измерения для оценки того, помогли ли проведенные действия решению проблемы, то есть измеряются показатели.
- И, наконец, в последней, четвертой фазе процесс модифицируется в соответствии с теми действиями, которые дали желанный результат. В итоге выполнения всех четырех фаз работы формируется новое качество - улучшенный процесс.

Главная идея цикла Деминга, помимо описания систематического подхода к улучшениям, непрерывность этого процесса.

2.3. Организация улучшений

Продолжим изучение схемы процесса общего совершенствования, данной на рис. 2.2. Рассматривая ее, можно выделить несколько определяющих направлений, по которым обеспечивается организация действий по улучшению. Высшее руководство организации должно взять на себя ответственность за оценку показателей верхнего уровня. Если это делается с помощью самооценки, то ответственность высшего руководства распространяется на обеспечение этой оценки и инициации измерений. Более того в компетенции высшего руководства находится и принятие на себя ответственности за определение приоритетов работ по улучшениям. Это особенно важно для больших предприятий и ресурсозатратных проектов. Но это вовсе не означает, что небольшие, локальные инициативы нельзя начинать без указания свыше. Когда дело касается оценки показателей и планирования, важно, чтобы ответственным был один конкретный человек, даже в том случае, когда решение этих задач — дело коллективной ответственности всего высшего руководства. Если же пустить дело «на самотек», то скорее всего самые приоритетные задачи будут выполняться в последнюю очередь.

Конкретные проекты по совершенствованию могут проводиться гораздо эффективнее командами, или *группами*, специально создаваемыми для работы над данным конкретным проектом. Есть разница с тем случаем, когда существуют *специализированные группы*, которые постоянно решают любые задачи непрерывного совершенствования. (Различные виды таких групп описаны в главе 11).

Оба типа команд, временные и постоянные, обычно создаются по указанию менеджмента. На высшем руководстве также лежит ответственность за формирование команд для особо приоритетных проектов. При формировании команды

проекта надо иметь в виду несколько важных правил, прежде всего, команде нужны следующие роли:

- Лидер команды. Это человек, который взял на себя всю ответственность, за мониторинг процесса в проекте, за обеспечение времени на подготовку и распространение требуемой информации и т.д. Многие из этих задач обычно можно делегировать, но все равно ответственность лежит на лидере команды. Часто, но вовсе не обязательно, роль лидера выполняет человек, занимающий среди членов группы наивысшее положение в иерархии организации.
- Связь с менеджментом или его поддержка. Она осуществляется либо включением в команду представителя менеджмента, либо предоставлением команде некоторых полномочий менеджмента.
- Владелец процесса или человек, который так или иначе ответственен за весь процесс или за его главную часть.
- Другие люди, вовлеченные в процесс, предпочтительно из тех структурных подразделений организации, через которые непосредственно проходит процесс. Крайне важно убедиться в том, что в состав команды не включены люди, к которым проводимая работа не имеет никакого отношения. И на оборот, если в состав команды не включены сотрудники, к которым работа имеет непосредственное отношение, то проведение требуемых перемен может оказаться затруднительным.
- Потребители процесса, внешние или внутренние. Сквозь весь процесс просматривается точка зрения потребителя, согласие с которой — самая важная часть этой «игрушки-головоломки». Включив потребителя в команду можно гарантировать, что его интересы будут созвучны с совершенствованием процесса.
- Поставщики процесса, внешние или внутренние. Точно так же, как у любого процесса есть потребитель, у любого процесса есть и поставщик, дающий вход. Своими поставками он в большей или меньшей степени определяет уровень. Следовательно, его тоже стоит включить в команды действий по совершенствованию.
- Возможно, понадобится некоторый вид внешней поддержки, если используемый инструмент совершенствования нов для команды.

Между прочим, один человек может играть сразу несколько ролей. Из опыта известно, что такая команда не должна состоять из более чем шести или семи человек, даже если проект масштабный и сложный. Однако команды не должны быть и слишком малыми. Это затруднит выполнение поставленных перед ней задач и уменьшит в широком смысле владение результатами проекта.

Вот некоторые требования, которые предъявляются к кандидатам в члены такой команды при отборе.

- Время участия в работе должно быть активным и от всей души. Не включайте в такую команду ключевых сотрудников, у которых нет времени для участия. Лучше включите туда людей, которые могут самоутвердиться именно при реализации данного проекта. Если все-таки в группе оказались люди, без которых нельзя обойтись в текущей работе, то работа в группе должна стать для них главной, а текущая работа — второстепенной.

Порядок изложения материала книги соответствует порядку выполнения фак-

- Компетентность и знания, в том числе знания организации и соответствующих бизнес-процессов, компетентность в работе с инструментами, которыми предполагается воспользоваться. Перед началом работ при необходимости нужно организовать учебу по обращению с этими инструментами.
- Мотивация к работе, то есть желание совершенствовать выбранный процесс. Будет ошибкой назначить на такую работу человека против его (ее) желания.
- Способность к сотрудничеству, умение слушать собеседника, коммуникабельность. Эти черты характера типичны для командной работы, она не подходит для замкнутого молчаливого человека.
- Доверие и уважение в организации. Это важно для формирования на предприятии соответствующего отношения к результатам проекта и для их эффективного внедрения.

И, наконец, нужно предостеречь от принудительного направления сотрудников в эту команду: «Ты сидишь и ничего не делаешь! Поди-ка лучше поработай в проекте совершенствования!».

Пример.

В промышленной компании трудится около 400 сотрудников. Здесь реализуется проект по совершенствованию, связанный с процессом закупки и его связью с более общими логистическими процессами. Было решено создать команду совершенствования для реализации этого проекта. В команду включили менеджера по закупкам, менеджера по логистике и менеджера по производственному планированию. Кроме того, в состав команды был включен внешний консультант. Такой состав имел ряд негативных последствий:

- Эти три человека постоянно находились в командировках, постоянно были заняты текущими делами. Поэтому было трудно проводить совещания команды, трудно выполнять решения, принятые на этих совещаниях.
- То, что люди занимали достаточно высокие посты в иерархии организации, означало, что они были не в состоянии участвовать в оперативной работе проекта. Поэтому представление о происходящем было у них поверхностным. Это затрудняло подробное документирование процесса, мешало выработке новых предложений по совершенствованию.
- Каждый из членов команды нес большую ответственность в рамках своей основной деятельности, он в первую очередь отвечал за ее показатели. Поэтому им было трудно согласиться с наличием у них в подразделениях недостатков и проблем. Неудивительно, что только очень немногие конструктивные предложения нашли поддержку в такой команде.

Вывод: в состав команды нельзя включать сотрудников, занимающих высокие посты в иерархии предприятия.

Первые две задачи — документирование

бизнес-процесса и создание измерительной системы для оценки показателей. Они фактически лежат за рамками процесса совершенствования и вместе с тем они создают основу для начала функционирования такого циклического процесса. Затем по порядку следуют: самооценка с оценением показателей, планирование процесса совершенствования и, наконец, само совершенствование. Содержание последующих глав соответствует структурной схеме, изображенной на рис. 2.4.

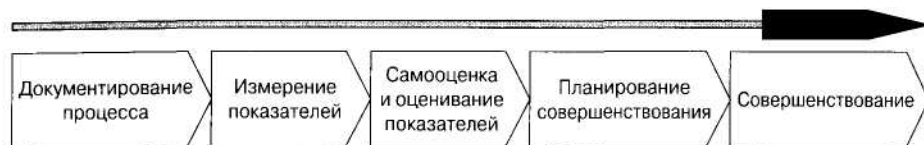


Рис. 2.4. Последовательность изложения материала книги