

REENGINEERING THE CORPORATION

A MANIFESTO FOR
BUSINESS REVOLUTION

MICHAEL HAMMER &
JAMES CHAMPY

HarperBusiness

JD Division

САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

МАЙКЛ ХАММЕР, ДЖЕЙМС ЧАМПИ

РЕИНЖЕНИРИНГ КОРПОРАЦИИ

МАНИФЕСТ РЕВОЛЮЦИИ В БИЗНЕСЕ



САНКТ-ПЕТЕРБУРГ
.-III-TIII'NVI'rrKOr I
W7

REENGINEERING THE CORPORATION

A MANIFESTO FOR
BUSINESS REVOLUTION

MICHAEL HAMMER &
JAMES CHAMPY

J Div HarperBusiness

САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

МАЙКЛ ХАММЕР, ДЖЕЙМС ЧАМПИ

РЕИНЖЕНИРИНГ КОРПОРАЦИИ

МАНИФЕСТ РЕВОЛЮЦИИ В БИЗНЕСЕ

САНКТ-ПЕТЕРБУРГ

ББК 65.050 X

18

Научный редактор и автор предисловия канд. экон. наук
В.С.Катъкало

Переводчики: канд. экон. наук *Ю.Е.Благов*, канд. экон. наук *Д.Л.Волков*, канд. экон. наук *В.С.Катъкало*, канд. экон. наук *Т.Н.Клемина*, *В.В.Минаков*, *Е.В.Попов*, канд. экон. наук *С.А.Старов*, *А.И.Сирнжаченко*.

Хаммер М., Чампи Дж.

X 18 Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе. Пер. с англ. — СПб.: Издательство С.-Петербургского университета, 1997. — 332 с.

ISBN 5-288-01978-9

Авторы предлагают качественно новую концепцию внутрифирменного менеджмента, состоящую в коренном пересмотре традиционных основ построения компаний и их организационной культуры, радикальном перепроектировании их бизнес-процессов. Умелое применение этих принципов */реинжиниринга* внутреннего управления позволило многим корпорациям добиться существенного улучшения показателей экономии затрат, качества продукции и удовлетворения клиентов. Книга переведена на 14 языков и стала лучшим бестселлером зарубежной деловой литературы 90-х годов.

Рекомендуется руководителям предприятий и организаций, консультантам по управлению, преподавателям и студентам факультетов и школ бизнеса, всем, кто стремится овладеть современными методами эффективного менеджмента,

ББК 65.050

Без объявл.

ISBN 5-288-0197R-9

(F) 1993 by Michael Hammer and James Champy. . First published by Harper Collins Inc., New York. All Rights Reserved

© Перевод, Ю.Е.Благов, Д.Л.Волков, В.С.Катъкало, Т.Н.Клемина, В.В.Минаков, Е.В.Попов, С.А.Старое, А.И.Сирнжаченко, 1997

© Предисловие, В.С.Катъкало, 1997

(Г) Издательство С.-Петербургского университета, 1997

ПРЕДИСЛОВИЕ НАУЧНОГО РЕДАКТОРА

Перед Вами книги, в котором изложено современное понимание основ внутрифирменного управления и принципов организационной перестройки компаний. Знакомство с ней дает российским менеджерам и предпринимателям уникальную возможность овладеть образом мышления, обязательным сегодня для руководителей успешных компаний любой отрасли. Именно прагматизму и универсальности изложенной в ней системы взглядов книга М.Хаммера и Дж.Чампи «Реинжиниринг корпорации», впервые изданная на английском языке в 1993 г., обязана всемирным признанием — она стала самым выдающимся бестселлером зарубежной деловой литературы со времен триумфа в середине 80-х годов работы Т.Питерса и Р.Уотермена «В поисках эффективного управления».

То, что новую философию менеджмента подкрепляет американский опыт реорганизации компаний, не должно наводить на мысль о несовместимости реинжиниринга с причудливыми российскими хозяйственными реалиями. Идеи авторов, если в них серьезно вдуматься, воистину революционны в концептуализации внутрифирменного управления компаниями, действующими в рыночной экономике любого уровня развития.

Тему реинжиниринга специалисты по менеджменту начали разрабатывать уже во второй половине 80-х годов, однако прорыв в исследованиях этого феномена принято ассоциировать со статьей М.Хаммера «Реинжиниринг традиционных

методов работы: не автоматизируйте их, а отвергайте*, опубликованной в четвертом номере «*Harvard Business Review*» за 1990 г. Несмотря на относительную новизну самого термина и множественность научно-практических публикаций о реинжиниринге, среди его адептов наблюдается согласие по основным его составляющим. Суть заключается в том, что компании должны заново определить содержание своей деятельности и, отказавшись во внутреннем управлении от примата пооперационной специализации, перенести акцент на межфункциональные бизнес-процессы (например, разработку новых продуктов, выполнение заказов, послепродажное обслуживание), имеющие своими конкретными результатами удовлетворение потребностей клиентов (рыночных или внутрифирменных).

Термин «реинжиниринг бизнеса» (в трактовке авторов книги он означает «создание компании заново») призван подчеркнуть кардинальность предлагаемой организационной реконструкции фирмы. При этом речь идет чаще всего (хотя и не исключительно) о крупных или быстро растущих компаниях, которые по своему правовому статусу являются, как правило, корпорациями и в последние 10-15 лет повсюду в мире напряженно ищут новые резервы повышения своей эффективности, к чему их побуждают в принципе схожие причины.

Умелое проведение предлагаемых глубинных изменений гарантирует, с точки зрения авторов, получение огромной экономии времени и затрат (прежде всего накладных), создание организации, быстро реагирующей на изменения рыночной ситуации, т.е. достижение наиболее актуальных в современном бизнесе конкурентных преимуществ. Очевидно, что такая концепция предполагает переход от «вертикальных» к «горизонтальным» структурам управления фирмой, от узкоспециализированных работников к многофункциональным, объединенным в самоуправляемые «команды», переосмысление требований к эффективному менеджеру и переориентацию всей деятельности компании с решения производственных задач на удовлетворение интересов клиентов.

Впрочем, как возражают оппоненты, концепция реинжиниринга якобы не принесла ничего принципиально нового в теорию менеджмента и представляет собой лишь очередной терминологический трюк в репертуаре консультантов по управлению. На первый взгляд, действительно, речь идет в той или иной степени об известных идеях вроде сокращения числа уровней внутрифирменной иерархии, оптимального уменьшения размера организации, нового типа лидерства в управлении или наделения работников полномочиями. Исключительно модное в 80-е годы движение за комплексное управление качеством также подразумевало переориентацию на потребителя. Однако соединение этих (и ряда других) принципов в единую концепцию, преследующую радикальные цели, безусловно, является вкладом авторов книги в теорию менеджмента. Именно «прорывной» (с точки зрения ожидаемых от него результатов) и всеобъемлющий характер реинжиниринга существенно отличает его от рецептов организационных перестроек, предписывающих постоянные, но незначительные изменения приростного характера.

Авангардное место идей реинжиниринга в управленческой мысли 90-х годов связано с еще двумя их особенностями. Во-первых, в них нашла яркое выражение исключительно популярная ныне маркетинговая концепция менеджмента. М.Хаммер и Дж.Чампи пошли много дальше дежурной констатации присущего современной рыночной экономике примата интересов клиента, показав, каков должен быть ответ системы внутрифирменного управления на эту реальность. Во-вторых, они своевременно, в период вхождения мирового бизнеса в эпоху всеобщей информатизации, определили новые подходы к применению в менеджменте информационных технологий. Вместо компьютеризации привычных бизнес-процессов в целях повышения их эффективности авторам книги видится более рациональным предварительное проведение их реинжиниринга, и лишь затем — применение всей мощи компьютеров для усиления потенциала новой системы создания и передачи информации. При этом должно изменяться и место самой компьютерной

службы: на смену пониманию ее как одного из функциональных подразделений приходит интеграция информационного элемента во все бизнес-процессы.

Книга М.Хаммера и Дж.Чампи по праву считается классическим трудом по реинжинирингу: именно в ней впервые была четко сформулирована на понятийном и системном уровнях востребованная деловым миром новая концепция реорганизации компаний, комплексно отразившая качественные перемены 80-90 годов в конкуренции, запросах клиентов и самом характере изменений окружающей среды. Книга своей популярностью во многом обязана также страстному, порой патетическому и одновременно легкому, то и дело переходящему в разговорный, стилю изложения. В предлагаемой работе концепция реинжиниринга представлена в очень детальном, буквально «разжеванном» виде. Следует заметить, однако, что ориентация на «среднего бизнесмена» неизбежно привела авторов к вынужденному упрощению рассуждений. Тем не менее данное впечатление компенсируется активным введением в ткань повествования действующих лиц, а несколько глав вообще построены в виде мини-кейсов на основе бесед с руководителями компаний, одними из первых успешно осуществивших реинжиниринг.

Яркая эмпиричность исследовательского метода авторов сближает их с патриархом современного менеджмента П.Друкером, всегда исходившим из реалий деловой практики и давшим очень высокую оценку «Реинжинирингу корпорации». Примечателен в данной связи сам авторский тандем — М.Хаммер, разработчик концепции реинжиниринга, профессор Школы бизнеса Гарвардского университета (названный журналом «*Business Week*» одним из четырех наиболее выдающихся гуру менеджмента 00-х годов), и Дж.Чампи, ведущий эксперт по внедрению идей реинжиниринга, глава консалтинговой фирмы «КСК Индекс».

Пожалуй, никто из специалистов, писавших о реинжиниринге, не потрудился столь интенсивно на ниве его популяризации, как М.Хаммер и Дж.Чампи. В 1995 г. они (прав-

да, уже порознь) выпустили три книги, в мельчайших деталях разъясняющие механику реинжиниринга: «Реинжиниринговая революция» и «Компания после реинжиниринга» (М.Хаммер) и «Реинжиниринговый менеджмент» (Дж.Чампи). Несмотря на то, что в них теоретически немного нового по сравнению с книгой 1993 г., появление этих работ, по сути «пособий по проведению реинжиниринга», было очень своевременным на фоне несколько противоречивого опыта первых лет его массового использования.

С одной стороны, практика реинжиниринга приняла в западном деловом мире повсеместный характер. В США, где его опробовали две трети крупнейших компаний, действующих в самых разных отраслях экономики, только в 1994 г. бизнес затратил на консультантов по реинжинирингу 7 млрд долл. (*Sloan Management Review*. 1995, Summer. P.99). Во многих странах Европы (особенно в Великобритании и Швеции) к реинжинирингу обратилось 60-70% крупных компаний, а также ряд некоммерческих организаций.

К масштабной реорганизации реинжинирингового типа уже приступили некоторые крупные российские коммерческие структуры (*Коммерсант-Daily*. 1995. 6 июня) и есть основания ожидать, что их примеру последуют другие отечественные финансовые, производственные, торговые и иные компании, для большинства которых проблема постановки регулярного внутреннего менеджмента, отвечающего современным требованиям, сегодня весьма остра. Показательно использование авторами пионерной серии статей в журнале «Эксперт» (1996. № 46. С.33-41) о российском менеджменте идей и терминологии концепции реинжиниринга.

С другой стороны, шумный успех реинжиниринга ряда всемирно известных компаний (их опыт красочно описан в книге) соседствует с провалами. По оценкам авторов, от 50 До 70% попыток реинжиниринга оканчиваются неудачей (по мнению некоторых критиков, данный показатель достигает **5%). Анализу наиболее частых причин этих неудач посвящена заключительная глава. В целом проблемы консультантов по управлению и менеджеров можно свести к

преодолению двух основных методологических трудностей¹ восприятия и внедрения идей реинжиниринга.

i

Во-первых, правильное понимание реинжиниринга выходит далеко за рамки улучшения финансовых параметров деятельности фирмы, поскольку он призван позволить организации по-новому оценить собственные возможности в реализации главных целей своего бизнеса. Отсюда, при применении концепции реинжиниринга на практике нельзя ограничиваться организационными изменениями в «жестких» элементах системы управления — структурах и процессах, необходимо отдавать предпочтение человеческим, так называемым «мягким» аспектам менеджмента: организационной культуре компании и трудовому самосознанию ее работников. (И здесь концепция М.Хаммера и Дж.Чампи находитесь в общем русле современной теории менеджмента.) Создание коллектива работников нового типа, выполняющих по-новому сформулированные трудовые задания, особенно если этот переход происходит без обычно сопутствующих ему серьезных социальных издержек (наиболее очевидные из них связаны с увольнениями) — большое и не легко дающееся искусство.

Неудивительно, что центральную роль в реинжиниринге призваны сыграть менеджеры высшего звена. Не только их неспособность и неготовность противостоять организационному сопротивлению изменениям, но и их личная нерешительность или нежелание революционных перемен в подавляющем большинстве случаев сводят на нет любые реинжиниринговые мероприятия. По сути книга о реинжиниринге — это своего рода наставление для управляющих сегодняшнего дня, ведь, как точно отметил Дж.Чампи, «работа менеджеров в претерпевшей реинжиниринг организации должна измениться в той же степени, в какой меняется работа рядовых сотрудников» (*Financial Times*, 1994. 14 January).

Во-вторых, начиная и проводя реинжиниринг, руководство компании нередко не проводит различий между его пониманием в узком (перепроектирование основных бизнес-процессов) и широким (полная реконфигурация организацион-

ной структуры) смыслах. Подобное смешение понятий недопустимо, поскольку реинжиниринг в широком смысле не может ограничиваться тактическими задачами: он бывает успешным лишь в контексте общей организационной стратегии развития компании.

Внимательный читатель найдет в книге довольно много параллелей между организационными проблемами, решаемыми сегодня американскими и российскими менеджерами. Это естественно и не только в силу общих корневых, инженерно-технократических принципов построения компаний, разработанных когда-то А.Смитом и ныне, как убедительно доказывают М.Хаммер и Дж.Чампи, безнадежно устаревших. Отечественные фирмы также повсеместно сталкиваются с привычными для зарубежных производителей «вызовами» современной конкуренции, особенности которой рассмотрены во вводной главе и полем которой все более становится российский внутренний рынок. Если в условиях старой, относительно стабильной, хозяйственной среды руководители предприятий нашей страны рассматривали их как производственные структуры, то в новой, рыночной ситуации 90-х годов их следует понимать как маркетинговые фирмы. Пока же для слишком многих представителей российской промышленности при обсуждении путей вывода ее из кризиса ритуальный характер носят заклинания о приоритете инвестиций в производство. При этом игнорируется беспомощность управляющих как в анализе динамики и структуры запросов потребителей, так и в освоении нестандартных организационных способов экономии внутрифирменных издержек. Здесь уместно подчеркнуть, что авторы книги «Реинжиниринг корпорации», вопреки популярной трактовке причин снижения конкурентоспособности промышленности США в 70-80-е годы, усматривают корни этого явления не в ошибочной государственной экономической политике, а прежде всего в неадекватности новым задачам традиционных методов управления американскими корпорациями.

Эффективное включение российских компаний в мировую управленческую революцию, суть которой изложена в предлагаемой книге, потребует от их руководителей осознания того, что реинжиниринг — это не единовременный проект. Реинжиниринг должен стать их «стилем жизни». Нынешнее поколение отечественных менеджеров вынуждено, к сожалению, учиться подобным вещам, как правило, на собственном опыте, подрастающие же поколения «капитанов российского бизнеса» имеют шанс быть воспитанными в традициях нового управленческого мировоззрения, подчеркивающего приоритетную роль организационных резервов эффективности.

Данное обстоятельство особо учитывали все, кто был причастен к проекту русского издания книги «Реинжиниринг корпорации». Прежде всего — это преподаватели и студенты факультета менеджмента Санкт-Петербургского государственного университета, выполнившие перевод или участвовавшие в подготовке его рукописи к печати. Мы благодарны авторам книги, любезно предоставившим права на ее перевод и издание в России. Глубокую признательность следует выразить также Фонду «Евразия» (США) — за финансовую поддержку проекта, Институту менеджмента, инноваций и организаций Калифорнийского университета (г. Беркли) — за его организационное обеспечение.

Перевод был выполнен по тексту издания 1994 г., в который авторы добавили (по сравнению с первым изданием 1993 г.) раздел в форме ответов на вопросы читателей. Содержащиеся в нем разъяснения преимуществ концепции М.Хаммера и Дж.Чампи и нюансов ее применения еще раз убеждают в перспективах, открывающихся перед менеджерами, постигшими закономерности успешной реорганизации компаний на пороге XXI в.

Н.С.Катысало

ВЫРАЖЕНИЯ ПРИЗНАТЕЛЬНОСТИ

Центральный тезис этой книги, состоящий в том, что американские корпорации должны ни больше ни меньше, как радикально переосмыслить то, как они функционируют, может показаться некоторым читателям экстремальным. Но для тех из них, которые не склонны к риску, мы спешим добавить, что наши рекомендации и выводы основаны на сегодняшних достижениях целого ряда преуспевающих организаций. Мы очень обязаны этим компаниям и их дальновидным высшим управляющим и менеджерам. Наша признательность распространяется на многих людей, но некоторые из них занимают особое место: это Дэвид Бэрри из компании «Форд» (*Ford*), Боб Старк из «Холлмарк Карде» (*Hallmark Carfh*); Норм Фелпс и Пэм Гудвин из «Капитал Холдинг» (*Capital Holding*); Вуди Ноксон и Ал Ван Де Мур из «Истман Кодак» (*Eastinan Kodak*); Чак Маккэг, работающий ныне в «Чаб Иншуранс» (*Chubb Insurance*); Джон Мартин из «Тако Белл» (*Taco Kelt*); Стивен Израэль и Уэйн Гувер из «ИБМ Кредит» (*IBM Credit*); Реджис Филц (ныне покойным) из «Белл Атлантик» (*it'll Atlantic*); Пон Комптон из «Аэтна Лайф энд Кэжуалти» (*Aetna Life & Casualty*) и Брюс Марлоу из «Прогрессив Иншуранс» (*Progressive Insurance*). Данные менеджеры и их организации дали нам первоначальные ролевые модели реинжиниринга.

Мы также выражаем признательность многим коллегам и учителям, у которых мы многому научились за долгие годы. Всех их перечислить невозможно, но двое заслуживают специального упоминания, так как их глубокие мысли об

организационных аспектах менеджмента оказали влияние на всю нашу работу. Это Питер Друкер и Тони Атос. Мы хотим поблагодарить также многих людей из «КСК Индекс» (*CSC Inc.*), которые поделились с нами своим консалтинговым опытом, собрали материал по конкретным ситуациям и помогли этой книге появиться на свет. Их вклад ощутим на протяжении всей книги.

Мы выражаем особую благодарность тем, кто оказал бесценную помощь при подготовке этой книги к печати: Донне Саммонс Карпентер, Тому Ричману и Абби Соломон: их выдающиеся редакторские навыки способствовали превращению простой массы материала в стройное повествование; Элен Рис, нашему литературному агенту, научившей нас издательскому «бизнесу», и Вирджинии Смит, редактору из «ХарперБизнес», которая поддерживала наш труд на всех его этапах.

Наконец, мы выражаем глубочайшую благодарность всем тем, кто в настоящее время стремится сделать реинжиниринг реальностью в своих организациях и углубляет общее понимание новой эпохи в бизнесе.

Моим родителям, указавшим мне путь, которым я иду, моей жене, с которой я следую по нему, и моим детям, которых еще ждут их дороги.

М. Х.

Моей жене Лоне, у которой я столь многому научился, и моему сыну Адаму, которого я имею радость учить.

Дж. Ч.

ОБРАЩЕНИЕ К ЧИТАТЕЛЮ

Первое издание книги, которую Вы держите в руке, вышло в свет в твердой обложке в 1993 г. и стало в последующие годы одним из лучших бестселлеров. *«Реинжиниринг** корпорации»* в течение более шести месяцев (что необычно для книги по бизнесу) удерживалась в списке бестселлеров из числа нехудожественных произведений, публикуемом газетой *«Нью-Йорк Тайме»*, в компании более привычных для такой популярности работ. В дальнейшем книга *«Реинжиниринг корпорации»* была переведена на языков и стала бестселлером по всему миру.

Когда мы писали эту книгу, термин «реинжиниринг» был малоизвестен. Теперь сотни тысяч людей, купивших прочитавших книгу, понимают идею реинжиниринга и значение. Естественно, мы исключительно удовлетворены тем энергичным приемом, с которым была встречена наша книга. Еще более радующей является та деятельность, которую она стимулировала. Бесчисленное число компаний осознали свою потребность в реинжиниринге и начали трудный, но безусловно стоящий того процесс. Таким образом, мы не жалуемся, но высказываем некоторую озабоченность.

К нашей радости примешивается обеспокоенность неправильным использованием и злоупотреблением словом «реинжиниринг». Оно вошло в общепринятый язык деловой прессы, радио, телевизионных новостей и «ток-шоу», а также межличностного общения. Оно даже стало элементом рекламы для некоторых товаров и услуг. К сожалению, многие люди, употребляющие это слово, не понимают его.

результате в настоящее время множество лишь отчасти верных идей, а иногда и просто чепухи преподносится как реинжиниринг. Мы надеемся, что публикация данного издания, выходящего в мягкой обложке, поможет в корне изменить ситуацию.

Пользуясь случаем, мы хотели бы высказать два соображения о нашей книге, которые разделяют с нами многие читатели. Первое касается обвинений в поучающем евангельском тоне изложения. Мы, действительно, надо сказать, испытываем миссионерское рвение, когда речь заходит о реинжиниринге, поскольку для нас он означает не только еще одну технологию ведения бизнеса, преследующую цель улучшить экономические результаты организации. Скорее, мы верим, что реинжиниринг есть единственное средство удержания многих американских корпораций (и по существу всей экономики США) от катастрофы. В такой ситуации трудно оставаться бесчувственными, и мы взываем к поддержке читателя.

И второе: многие люди говорили нам, что они не столько читали книгу, сколько изучали ее. Именно к этому мы и стремились. Книга *«Реинжиниринг корпорации»* была задумана не как одна из тех вдохновляющих книг (хотя мы и надеялись, что она будет вдохновлять), которые прочитываются один раз и затем ставятся на полку. Восприятие новых и фундаментальных концепций реинжиниринга является лишь первым шагом. Дальнейший прогресс в овладении механизмом реинжиниринга требует пристального внимания к деталям его осуществления на практике. Поэтому мы надеемся, что Вы, уважаемый читатель, будете возвращаться к этой книге вновь и вновь.

ВВЕДЕНИЕ

На протяжении XIX и XX вв. структура, управление и результаты функционирования американских компаний основывались на наборе принципов, сформулированных более двух столетий назад. В настоящей книге мы заявляем, что пришло время сдать эти принципы в архив и принять их новый набор. Альтернативой для корпоративной Америки является свертывание деятельности и выход из бизнеса.

Имеющийся выбор, действительно, так прост и кардинален.

Американские предприниматели, высшие управляющие и менеджеры не только создали, но и управляли компаниями, которые более ста лет удовлетворяли растущий спрос на массовом рынке товаров и услуг. Тогда они и их компании установили стандарт эффективности для мирового бизнеса. К сожалению, сегодня ситуация изменилась.

В находящейся у Вас в руках книге описывается концептуально новая модель бизнеса и связанный с ней набор приемов, которым американские высшие управляющие и менеджеры должны будут воспользоваться для создания своих компаний заново в целях обеспечения их конкурентоспособности в изменившемся мире.

Для воссоздания своих компаний американским менеджерам необходимо отбросить старые представления о том, как предприятия должны организовываться и управляться. Им необходимо отказаться от используемых ими организационных и операционных принципов и разработать совершенно новые.

Новые организации не будут похожи на сегодняшние корпорации, и способы, с помощью которых они будут покупать, производить, продавать и поставлять товары и услуги, будут весьма отличны от нынешних. Это будут компании, специально спроектированные для функционирования в сегодняшнем и завтрашнем мире, а не институты, привнесенные из предыдущей славной, но более не существующей эпохи.

В течение двухсот лет люди образовывали и развивали компании на основе выдающегося открытия Адама Смита: индустриальное производство должно быть разбито на простейшие и самые базовые *операции*. В эпоху постиндустриального бизнеса, в которую мы сейчас вступаем, корпорации будут образовываться и развиваться на основе идеи реинтеграции этих операций в единые *бизнес-процессы* (*business processes*).

В настоящей книге мы показываем, как существующие корпорации *могут* воссоздать себя. Методы, которые они могут использовать для достижения этого, мы называем *реинжинирингом бизнеса* (*business reengineering*), и данное мероприятие для новой революции в бизнесе означает то же, что специализация труда означала для предыдущей. Крупнейшие корпорации США — даже самые преуспевающие и перспективные среди них — должны воспринять и применить принципы реинжиниринга бизнеса, или они окажутся в тени большего успеха тех компаний, которые это сделают.

Реинжиниринг не является еще одной идеей, импортированной из Японии. Это не есть еще один быстродействующий наркотик, с помощью которого американские менеджеры могут оживить свои организации. Это не новый хитроумный прием, обещающий резко поднять качество товаров или услуг компании либо сократить некоторую долю издержек. Реинжиниринг бизнеса не является программой поднятия морали работников или мотивации торговых агентов. Он не заставит старую компьютерную систему действовать быстрее. Реинжиниринг бизнеса не предполагает *закрепления* чего-либо.

Реинжиниринг бизнеса означает начать заново, начать с нуля. Он означает отказ от многого из накопленной за два столетия мудрости промышленного менеджмента, необходимость забыть то, как работа осуществлялась в эпоху массового рынка, и решить, как она теперь должна выполняться наилучшим образом. В рамках реинжиниринга бизнеса старые названия профессий и старые организационные образования — департаменты, отделения, группы и т.д. — утрачивают свое значение. Они становятся артефактами из прошлой эпохи. В реинжиниринге важным является то, как мы хотим организовать работу именно сегодня с учетом опроса на сегодняшнем рынке и возможностей сегодняшних технологий. То, как люди и компании действовали вчера для реинжиниринга бизнеса не имеет значения.

Реинжиниринг извлекает выгоду из тех же самых характеристик, которые традиционно делали американцев столь великими инноваторами в бизнесе: индивидуализма, опоры на самого себя, желания рисковать и склонности к переменам. В отличие от философий менеджмента, предполагающих что «мы» должны стать похожими на «них», реинжиниринг бизнеса не стремится изменить поведение американских рабочих и менеджеров. Вместо этого он опирается на преимущества американских талантов и дает волю американской изобретательности.

В центре реинжиниринга бизнеса находится идея *прерывистого мышления*, т.е. идентификации и отказа от устаревших правил и фундаментальных предпосылок, лежащих в основе нынешних деловых операций. Каждая компания перенасыщена негласными правилами, сохранившимися от предыдущих десятилетий: «Клиенты не чинят свое оборудование», «Для оказания качественных услуг необходимы склады на местах», «Решения по вопросам сбыта принимаются в штаб-квартирах». Эти правила построены на предпосылках о технологиях, людях и организационных целях которые больше не имеют места. Если компании не изменят эти правила, то любые предпринимаемые ими решения поверхностны

реорганизации будут столь же эффективны, как стирание пыли с мебели в Помпеях.

Как же развивалась концепция реинжиниринга бизнеса и как мы разработали методологию его осуществления? Почти десять лет назад мы начали замечать, что несколько компаний разительно улучшили свои экономические результаты в одной или более сферах бизнеса путем радикального изменения способов работы. Эти компании не поменяли сфер бизнеса, в которых они действовали; они, скорее, значительно переделали или даже целиком заменили используемые ими процессы функционирования в данных сферах бизнеса. Одновременно нас настойчиво привлекали к разработке новых методов, которые могли бы позволить некоторым ишим клиентам выжить или даже преуспеть в условиях более жесткой конкуренции. Для этого фирмы должны были иметь желание выйти за рамки функционального принципа построения своих подразделений и обратить внимание на процессы, что не является простым делом для корпораций, которые многие годы были привержены традиционным методам организации работы. (Под «процессом» мы понимаем набор операций, которые, взятые вместе, создают результат, имеющий ценность для потребителя — например, разработку нового продукта.) Почти всегда такое изменение процесса сопровождалось столь же радикальными временами в построении и характере тех подразделений организации, которые его осуществляли. Нас потрясло то, что эти компании получали существенные результаты отчасти потому, что не были согласны ни на что иное. Мы решили рассмотреть проблему поближе. Мы хотели понять, почему эти организации выбирали радикальное изменение, а не менее болезненное лекарство в виде постоянных приростных улучшений, которое обычно предпочитает большинство фирм. Мы хотели найти общие элементы (если таковые имеют место) в методах, использовавшихся этими компаниями для достижения указанных изменений. Что срабатывало и почему? Что не срабатывало

и почему? Были ли эти методы транспортабельны для других организаций в других сферах бизнеса? Могли ли они быть применимы для компаний в целом, а не только небольших разрозненных частей организации?

Мы обнаружили, что большинство исследованных нами компаний, преуспевших в радикальной перестройке одного или более своих процессов, использовали, хотя и не зная того, один и тот же набор приемов и тактик. В свою очередь, когда компании пытались достичь существенных улучшений экономических результатов, но потерпели неудачу, это происходило обычно по одной или нескольким одинаковым причинам,

Мы обнаружили также, что наиболее впечатляющие компании из числа исследованных нами — те, которые стремились к большему, чем просто небольшое улучшение показателей и скромное преуспевание, они задавали себе иной вопрос, чем другие организации. Они не задавались вопросами: «Каким образом мы можем выполнить нашу работу быстрее?» или «Каким образом мы можем выполнить нашу работу лучше?», или «Каким образом мы можем выполнить нашу работу с более низкими затратами?». Вместо этого они спрашивали себя: «Почему мы вообще делаем эту работу?».

Действительно, почему?

Именно данный вопрос мы начали задавать компаниям по всей территории Соединенных Штатов, и ответы, которые мы на него получали, были поразительно информативными. Мы выяснили, что многие операции, выполнявшиеся работниками, не имели никакого отношения к удовлетворению нужд клиентов, т.е. созданию высококачественного товара, поставке его по разумной цене и обеспечению отличного обслуживания. Многие операции осуществлялись просто для удовлетворения внутриорганизационных потребностей самой компании.

Мало по малу, путем изучения опыта многих компаний, нам удалось вскрыть направления действий, приводивших к успеху или не приводивших к нему, и постепенно в нашем сознании выкристаллизовывался набор процедур, необходи-

мых для осуществления радикальных изменений. В конце концов мы дали имя этому набору процедур. Мы назвали его *реинжинирингом процесса*. Затем мы выработали подход, который менеджеры и лидеры других компаний могут использовать в своих организациях. Ныне десятки компаний активно вовлечены в реинжиниринг всех или отдельных своих операций.

Мы убеждены, что реинжиниринг нельзя осуществить небольшими и осторожными шагами. Только концепция «все или ничего» позволяет достичь очень впечатляющих результатов. Большинство компаний не имеют иного выбора, кроме как набраться мужества и осуществить его. Для многих из них реинжиниринг является единственной надеждой отказаться от неэффективных, архаичных методов ведения бизнеса, которые в противном случае неизбежно уничтожат их самих.

В настоящей книге мы предлагаем мощную аргументацию в пользу реинжиниринга бизнеса — этого наилучшего способа восстановить конкурентную силу американских фирм. Мы исследуем логические основы реинжиниринга, описываем его методы и обращаем внимание читателей на проблемы, с которыми они столкнутся в мире, где преуспевающими компаниями будут те, кто коренным образом изменил свои бизнес-процессы — подверг их реинжинирингу.

Мы также определяем направления инициирования, проведения и завершения процесса реинжиниринга в компаниях, руководство которых наделено достаточным даром предвидения, чтобы осознать потребность в изменениях, и достаточно смело, чтобы предпринять их.

Те, кто пойдет за нами от начала до конца, узнают, вслед за нами, почему большинство американских компаний подошли к той точке, где требуются радикальные действия. Они поймут, как происходит реинжиниринг бизнеса, узнают из опыта компаний, которые мы изучали и которым мы помогали, как преуспеть в нем.

Поэтому данная книга — о будущем, которое уже с нами, и книга для людей, которые рассчитывают быть его частью. Наша книга основана на опыте компаний, уже познавших, что единственным путем достижения их целей является реинжиниринг бизнеса. И хотя в этой книге приводится много примеров, это не собрание анекдотов или забавных историй. Наша книга — об идеях. Мы считаем, что итоженные в ней идеи *се/зм)ня* означают для бизнеса то же, что идеи Адама Смита для предпринимателей и менеджеров последних двух столетий. Мы верим, что применение принципов реинжиниринга бизнеса даст столь же значимый и существенный эффект, что и смитовские принципы промышленной организации.

Однако, несмотря на всю важность и значение, которые мы придаем этой книге, мы знаем, что она не будет последней, написанной о реинжиниринге бизнеса. После того, как в 1776 г. было впервые опубликовано *«Богатство народов»*, бесчисленные труды по менеджменту развили вширь и вглубь мысли Адама Смита. Мы надеемся, что *«Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе»* также станет книгой, заложившей основы новой теории, и ни в коем случае не последним словом в ее развитии.

У американских компаний осталось некоторое время, и его не так много, чтобы использовать в условиях своих организаций анализ уроков других, содержащийся в данной книге. Проблемы, окружающие сегодня американский бизнес, требуют срочного решения. Те компании, которые быстро используют эти уроки, смогут успешно конкурировать в мире, где единственной предсказуемой переменной уже стали стремительные и непрерывные изменения.

ГЛАВА 1

КРИЗИС, КОТОРЫЙ НЕ ПРОЙДЕТ САМ СОБОЙ

В США нет ни одной компании, чье руководство — по крайней мере в угоду общественному мнению — не утверждало бы, что хочет видеть ее организацией, достаточно гибкой, чтобы быстро приспосабливаться к изменениям условий рынка, достаточно рациональной, чтобы побеждать соперников в любой ценовой конкуренции, достаточно инновационной, чтобы ее товары и услуги оставались технологически «свежими», и достаточно ориентированной на клиента, чтобы обеспечивать его продукцией и обслуживанием наивысшего качества.

Но если все менеджеры хотят, чтобы их компании были рациональными, подвижными, гибкими, быстро реагирующими на изменения рынка, конкурентоспособными, инновационными, эффективными, ориентированными на клиента и прибыльными, то почему же так много американских компаний раздуты, неповоротливы, негибки, инертны, не-конкурентоспособны, несозидательны, неэффективны, безразличны к нуждам клиентов и убыточны? Ответы на данные вопросы кроются в способах выполнения работы и причинах, по которым компании выполняют ее так, а не иначе. Ниже приводится несколько примеров, иллюстрирующих тезис о том, что зачастую результаты, достигаемые компаниями,

сильно отличаются от тех, к которым стремилось их руководство.

- Посещенная нами промышленная фирма, как и многие другие компании, поставила себе целью быстрое выполнение заказов клиентов, однако данная цель оказалась иллюзорной. Как и большинство компаний ее отрасли, она использует многоуровневую систему распределения продукции. Согласно такому подходу, заводы посылают готовую продукцию на центральный склад, главный распределительный центр (ГРЦ). ГРЦ, в свою очередь, отправляет продукцию в региональные распределительные центры (РРЦ), более мелкие склады, которые получают и выполняют заказы клиентов. Один из РРЦ отвечает за регион, где расположен ГРЦ. В действительности оба центра находятся в одном и том же здании. Часто (и неизбежно) в региональных центрах оказывается недостаточно продукции для выполнения заказов клиентов, и рассматриваемый РРЦ *должен* быть в состоянии быстро получить недостающую продукцию из ГРЦ, офис которого расположен по коридору напротив, но такого взаимодействия не происходит. Дело в том, что даже в случае срочного заказа процесс его выполнения занимает 11 дней. Один день уходит на передачу от РРЦ к ГРЦ сообщения о том, что ему нужна продукция; пять дней требуются ГРЦ, чтобы принять, проверить и отправить заказ; и пять дней необходимы РРЦ на то, чтобы официально принять и складировать продукцию, а затем подготовить и упаковать заказ. Одна из причин затягивания этого процесса заключается в том, что оценка деятельности РРЦ основана на количестве времени, требуемого для выполнения заказа. Эффективность же ГРЦ оценивается по другим показателям: стоимости товарно-материальных запасов, их оборачиваемости и затратам на рабочую силу. Спешка ГРЦ в выполнении срочного заказа РРЦ обернется снижением показателей первого. В результате РРЦ даже не пытаются получить товар по срочным заказам в ГРЦ, который расположен по коридору напротив. Вместо этого РРЦ получает их путем ночной

доставки самолетом из другого РРЦ. Каковы же при этом затраты? Одни воздушные перевозки обходятся ежегодно в сотни тысяч долларов. В каждом региональном центре есть подразделение, вся работа которого состоит в контактах с другими РРЦ с целью поиска требуемых клиентами товаров. Одни и те же товары перевозятся и передаются чаще, чем того требует здравый смысл. И РРЦ, и ГРЦ выполняют свои функции, однако система в целом фактически не срабатывает.

- Зачастую эффективность подразделений компании достигается в ущерб ее общей эффективности. Самолет, принадлежащий крупной американской авиакомпании, приземлился во второй половине дня в аэропорту А для ремонта, но ближайший механик необходимой квалификации работал в аэропорту Б. Менеджер аэропорта Б отказался прислать механика в аэропорт А в тот же день, так как по окончании ремонта механик был бы вынужден ночевать в гостинице, а счет за нее должен оплачиваться из бюджета аэропорта Б. Поэтому механик был отправлен в аэропорт А на следующий день рано утром, что позволило ему отремонтировать самолет и в тот же день вернуться домой. Грузовой самолет стоимостью в десятки миллионов долларов простоял без дела, и авиакомпания понесла убытки в сотни тысяч долларов, зато бюджет менеджера аэропорта Б не потерял ста долларов, связанных с оплатой возможного гостиничного счета. Менеджера аэропорта Б нельзя обвинить ни в глупости, ни в халатности. Он делал в точности то, что должен был делать: контролировал и минимизировал свои расходы.

- Часто источником проблем является работа, требующая кооперации и координации нескольких различных подразделений компании. Когда розничные торговцы возвращают взятую на реализацию и не проданную продукцию компании-производителю потребительских товаров, которую мы знаем, то в этой операции задействованы 13 ее самостоятельных

подразделений. Отдел-получатель принимает продукцию, склад возвращает ее на место хранения, отдел управления запасами делает соответствующие отметки в отчетности, отдел стимулирования сбыта определяет, по какой именно цене были проданы реализованные товары, отдел учета продаж корректирует комиссионные, центральная бухгалтерия обновляет финансовую отчетность и т.д. Однако ни один отдел или сотрудник компании не отвечает за решение проблемы возвращенных товаров. Для каждого из отделов, вовлеченных в процесс возврата непроданной продукции, последняя является не представляющей особой важности помехой в основной работе. Неудивительно, что при этом часто допускаются ошибки. Возвращенные товары в конце концов «теряются» на складах, компания выплачивает продавцам комиссионные за //('проданные товары, и, что того хуже, розничные торговцы не получают ожидаемых товарных кредитов, что резко подрывает все усилия отделов продаж и маркетинга. Недовольные розничные торговцы вряд ли будут стимулировать сбыт повои продукции компании-производителя. Кроме того, они задерживают оплату своих счетов и часто выплачивают суммы, которые, по их мнению, они должны выплачивать за вычетом стоимости возвращенных товаров. Это вносит беспорядок в работу отдела учета дебиторской за должности компании-производителя, так как оплаченные ее клиентами чеки не состыковываются с инвойсами (счетами-фактурами) компании-производителя. В итоге последняя просто сдается, будучи не в силах разобраться, что в действительности происходит. По собственным оценкам компании, ежегодные издержки и недополученный доход из-за возвращенных товаров и связанных с этим проблем исчисляются *девятизначными цифрами*. Время от времени менеджеры компании пытались сделать согласованным процесс возврата товаров, но едва налаживалась работа одних отделов, неожиданно обнажались новые проблемы в других.

- Даже когда конкретная работа могла бы иметь решающее воздействие на основы деятельности компаний, за нее часто некому отвечать. Так, например, в рамках процесса государственного одобрения важного нового лекарства фармацевтическая компания должна была получить результаты всего лишь недельного его тестирования в реальных условиях на тридцати различных пациентах. Получение информации заняло у компании *два года*. Ученый компании потратил четыре месяца на разработку теста и определение характера информации, которую необходимо было собрать. Фактически разработка теста заняла всего две недели, но 14 недель ушло на то, чтобы другие ученые смогли с ним ознакомиться. Затем врач в течение двух месяцев планировал и проводил интервью, имевшие целью наим других докторов, которые смогли бы отобрать подходящих пациентов и провести тесты с опытной партией препарата. Получение разрешений от задействованных больниц заняло месяц, большая часть которого прошла в ожидании ответов. Врачи, проводившие недельные исследования, получили оплату авансом, так что торопиться с выполнением работы у них не было никакого стимула. Сбор заполняемых врачами форм занял два месяца. Затем руководитель исследования отправил их в отдел обработки информации, и в 90% форм были обнаружены ошибки. Формы с ошибками были возвращены разработчику, который отослал их руководителю исследования, а тот вернул их врачам, попытавшимся исправить ошибки. В результате самостоятельного осуществления процесса тестирования в реальных условиях (а не процесса государственного одобрения препарата) компания потеряла на этом препарате, как впрочем и на многих других своих продуктах, сумму, почти равную ее двухгодовой прибыли, выражающуюся в миллионах долларов. Однако до сих пор в данной компании никто не несет общей ответственности за проведение тестов в реальных условиях.

Эти истории были выбраны из нашего опыта более или менее случайно. Подобные примеры можно приводить до

бесконечности. Компании, о которых мы говорили, не исключение, а привило. Несмотря на то, что высшие менеджеры корпораций говорят о желании изменить стиль работы своих компаний, он тем не менее остается прежним. Почему?

Корпорации работают плохо не потому, что (как заявляли некоторые критики) американские рабочие ленивы, а американские "менеджеры бездарны. Перечень промышленных и технологических достижений Америки за прошлое столетие доказывает обратное: менеджеры отнюдь не бездарны, а рабочие не ленивы. Парадоксальная истина заключается в том, что сегодня американские компании действуют столь неэффективно именно потому, что привыкли работать очень хорошо.

В течение более чем ста лет американские предприниматели были мировыми лидерами в создании деловых организаций, определявших магистральные направления в разработке, производстве и сбыте новых товаров. Неудивительно, что эти компании служили организационными моделями для фирм по всему миру. Американские корпорации предлагали доступные по цене товары фабричного производства, строили и обслуживали железные дороги, которые оплели целый континент, породили такие технические достижения, как телефон и автомобиль, полностью изменившие образ жизни людей, и добились самого высокого уровня жизни, который когда-либо знал мир. Причина того, что те же самые компании и их потомки потеряли былую эффективность в работе, кроется не в каких-то их внутренних упущениях. Дело в том, что мир, в котором они действуют, изменился настолько, что они уже не в состоянии ни адаптироваться к нему, ни развиваться в новых условиях. Принципы, на которых построены их организации, идеально подходили для условий более ранней эпохи, но их действие ограничено ее рамками.

Развитие передовых технологий, исчезновение границ между национальными рынками и изменившиеся ожидания клиентов, которые имеют теперь больше возможностей

выбора, чем когда-либо, в совокупности сделали цели, методы и основные принципы организации классических американских корпораций безнадежно устаревшими. Проблема восстановления конкурентоспособности состоит не в том, чтобы заставить сотрудников данных компаний работать усерднее, а в том, чтобы научить их работать иначе. Это означает, что компании и их работники должны отучиться от многих принципов и приемов, которые так долго приносили им успех.

Для большинства сегодняшних компаний — независимо от типа бизнеса, степени технологической сложности их продуктов или услуг и национальной принадлежности — прототипом стиля работы и принципов организации является булавочная фабрика, описанная Адамом Смитом в книге 1776 г. *«Когнитивно нароем»*. Смит, философ и экономист, осознал, что технология, рожденная индустриальной революцией, создала для промышленников беспрецедентные возможности повышения производительности труда рабочих и таким образом позволила снизить себестоимость товаров — не на несколько процентов путем убеждения мастеровых работать немного быстрее, а на несколько порядков. В *«Богатстве народов»* этот предшественник современных консультантов в области бизнеса, революционный мыслитель своего времени, объяснил то, что он назвал «принципом разделения труда».

В этом, сформулированном Смитом принципе, нашли отражение его суждения о том, что некоторое число специализированных рабочих, каждый из которых выполняет лишь один этап производства булавок, мог бы их изготовить ⁸ День значительно больше, чем то же самое количество рабочих общего профиля, когда каждый изготавливает Главки от начала до конца. Смит писал: «Один человек 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 будет даже завертывание готовых булавок в пакетики». Смит сообщал о своем посещении небольшой мастерской, где работало всего десять человек, каждый из которых выполнял лишь одну или две из 18 специализированных операций, необходимых для производства булавки. «Эти десять человек изготавливали свыше 48 тыс. булавок в день... Но если бы все они работали в одиночку и независимо друг от друга и не были приучены к этой специальной работе, то несомненно ни один из них не смог бы сделать 20, а, может быть, даже и одной булавки в день».

Разделение труда повысило производительность изготовителей булавок в сотни раз. Это преимущество, писал Смит, «зависит от трех различных условий: во-первых, от увеличения ловкости каждого отдельного рабочего; во-вторых, от экономии времени, которое обыкновенно теряется при переходе от одного вида труда к другому; и, наконец, от изобретения большого количества механизмов, облегчающих и сокращающих труд и позволяющих одному человеку выполнять работу нескольких».

Сегодняшние авиалинии, сталелитейные заводы, эккаунтинговые фирмы и производители компьютерных чипов — все они построены на центральной идее А. Смита: разделении и специализации труда и как следствии этого — фрагментации трудовой задачи. Чем крупнее организация, тем более специализированы функции рабочего, тем больше стадий, на которые разбита трудовая задача. Данное правило относится не только к промышленности. В страховых компаниях, например, разные клерки обычно заполняют разные строки стандартной формы страхового договора. После заполнения одной строки форма передается другому. Каждый из них никогда не производит все операции, необходимые для выполнения трудовой задачи в целом, он лишь выполняет ее отдельный элемент.

С течением времени американские компании лучше всех в мире стали использовать организационные принципы Смита

в реально действовавших деловых организациях, несмотря на то, что в 1776 г., когда Смит впервые обнародовал свои идеи, существовал небольшой внутренний рынок для товаров американского производства. Население США насчитывало всего 3,9 млн. человек, которые были отделены друг от друга плохими дорогами и несовершенными средствами связи. Только-только основанная Филадельфия с ее 45 тыс. жителей была самым крупным городом нации.

Однако за последующие полвека население страны стремительно увеличилось, и, соответственно, расширился внутренний рынок. Население Филадельфии, например, выросло в 4 раза, а крупнейшим городом страны стал Нью-Йорк с его 313 тыс. жителей. Промышленное производство пускало ростки по всей стране.

Отчасти этот рост был обусловлен инновационными изменениями в способах транспортировки товаров. В 1820-х гг. американцы начали строить железные дороги, которые не только расширили спектр направлений хозяйственного развития и ускорили его в целом, но и подтолкнули эволюцию технологий управления бизнесом. Именно железнодорожные компании изобрели современную бюрократическую структуру управления предпринимательскими фирмами, что было значительным нововведением своего времени и существенным для ситуации, когда управление промышленными организациями по мере их роста должно было выйти за рамки возможностей персонального контроля.

Для предотвращения столкновений на однопутных путях, которые пропускали поезда в обоих направлениях, железнодорожные компании изобрели формализованные операционные процедуры, а также организационную структуру и механизмы, необходимые для их осуществления. Менеджеры разработали правила на случай любой неожиданности, которую они могли вообразить, и четко определили структуру отношений власти-подчинения и отчетности. Железнодорожные компании буквально запрограммировали своих рабочих действовать только в соответствии с правилами, и это был единственный способ, с помощью которого менеджеры могли

сделать однокольные системы дорог предсказуемыми, функционирующими и безопасными. Программирование людей на подчинение правилам остается сутью бюрократии даже сегодня. Система, основанная на приказах и контроле, сохранившаяся во многих компаниях по сей день, воплощает те же принципы, что и внедренные 150 лет назад железнодорожными компаниями.

Следующие крупные шаги в эволюции современной организации предпринимательской фирмы Пыли сделаны в начале XX в. двумя пионерами в области автомобилестроения: Генри Фордом и Альфредом Слоуном.

Форд развил смитовскую концепцию разделения труда на мелкие повторяющиеся операции. Взамен прежнего строительства автомобиля от начала до конца из его отдельных частей группой квалифицированных сборщиков широкого профиля, Форд урезал функции каждого рабочего до установки на каркас автомобиля одной детали заранее предписанным способом. До этого на автомобильном производстве рабочие переходили от одного сборочного станда к другому, т.е. сами перемещались за трудовым заданием. Движущийся конвейер (изобретение, за которое Форда больше всего помнят) просто подвозил рабочему его трудовое задание.

Разбив сборочное производство на серии несложных операций, Форд тем самым упростил сами трудовые задания, однако значительно усложнил процесс координации людей, их выполняющих, и сведения воедино результатов отдельных усилий рабочих в конечном продукте — автомобиле.

Затем на сцену вышел Альфред Слоун. Будучи преемником основателя «Дженерал Моторс» (General Motors) Уильяма Дюрана, Слоун создал прототип системы управления компанией, спрос на которую предъявляла шагнувшая далеко вперед в повышении эффективности производства система Форда.

Ни Генри Форд, ни Дюран не научились управлять громадными, быстро растущими организациями, существование которых сделал возможным и необходимым успех

Форда и Дюрана в конвейерном производстве, т.е. в целом управлять проектировочными, производственными, сборочными и маркетинговыми операциями. Поскольку «Дженерал Моторс» производила значительно большую номенклатуру автомобилей и их модификаций, именно Дюран постоянно сталкивался с тем, что компания изготовляла слишком много автомобилей одной модели, что не отвечало текущим условиям рынка, или производство должно было приостанавливаться, так как было закуплено недостаточно исходных материалов. Возглавив «Дженерал Моторс», Слоун придумал впервые внедренной Фордом системе законченный вид, и именно эту завершенную систему имеют в виду, когда используют сегодня термин «массовое производство».

Слоун создал внутри компании небольшие децентрализованные отделения, за деятельностью которых менеджеры могли бы наблюдать из небольшой штаб-квартиры корпорации, просто отслеживая производственные и финансовые показатели. Слоун учредил одно сборочное отделение для каждой торговой марки автомобилей — «Шевроле», «Понтиак», «Бьюик», «Олдсмобил» и «Кадиллак» — плюс отделения, производившие их компоненты, например, отделение генераторов (*Delco*) и отделения рулевых механизмов (*Saginaw*).

Слоун применил принцип разделения труда Адама Смита к управлению, точно так же как Форд ранее применил его к производству. С точки зрения Слоуна, управляющим корпорации не нужны особые знания в области инженерного проектирования или производства; за операциями в этих функциональных областях могли наблюдать специалисты, а управляющим были нужны знания в области финансов. Им было достаточно лишь взглянуть на «цифры» — показатели различных отделений компании по объемам продаж и убытков, уровню товарно-материальных запасов, рыночной доле и т.д., чтобы узнать, успешно ли действуют эти подразделения. Если дела шли плохо, то управляющие могли потребовать осуществления определенных корректирующих действий.

Управленческие нововведения Слоуна спасли «Дженерал Моторс» от раннего забвения и, более того, решили проблемы, которые мешали другим компаниям расширяться. Новые специалисты в области маркетинга и финансовые менеджеры, необходимые системе Слоуна, дополнили в каждой компании профессиональных инженеров-производственников. Глава «Дженерал Моторс» установил жесткое разделение умственного труда в дополнение к разделению физического, которое уже существовало на уровне производственных цехов.

Последний этап в эволюции корпораций, таких, какими мы знаем их сейчас, наступил в Соединенных Штатах в период после окончания Второй мировой войны, захватив 1960-е гг. и ознаменовавшись феноменальным экономическим ростом. Режимы Роберта Макнамары в компании «Форд», Гарольда Дженина в «ИТТ» (ITT) и Реджинальда Джонса в «Дженерал Электрик» (*General Electric*) были воплощением менеджмента, характерного для той эпохи. Путем замысловатых упражнений в области планирования старшие менеджеры определили сферы бизнеса, в которых они хотели действовать, размеры капитала, необходимые для поддержания каждого такого направления деятельности, и доходов, которые, по их ожиданиям, менеджеры, непосредственно управлявшие операциями в этих сферах бизнеса, должны принести компании в целом. Большие штаты корпоративных контролеров, планировщиков и аудиторов служили глазами и ушами управляющих, собирая информацию об экономических результатах отделений и вмешиваясь в их работу с целью корректировки планов и деятельности операционных менеджеров.

После Второй мировой войны организационная модель, получившая развитие в Соединенных Штатах, стремительно распространилась по Европе, а затем в Японии. Разработанная для периода активного и увеличивавшегося спроса и потому ускорявшая рост компаний, эта форма организации корпорации идеально удовлетворяла условиям послевоенного времени.

Неослабевающий спрос на товары и услуги внутри страны и за ее пределами сформировал хозяйственную среду того

времени. Лишенные материальных благ — в результате сначала Великой депрессии, а затем войны — потребители были рады купить все, что им предлагали компании. Очень редко они требовали высокое качество товаров и услуг. Любой дом, любой автомобиль, любой холодильник были однозначно лучше, чем вообще ничего.

В 1950-х и 1960-х гг. главной операционной заботой управляющих являлась производственная мощность, т.е. обеспечение соответствия компании постоянно растущему спросу. Если компания слишком быстро создавала чрезмерно большие производственные мощности, то это могло привести к значительной некупаемости новых заводов. Однако если компания создавала недостаточные производственные мощности или опаздывала с их развитием, то она могла потерять свою долю рынка из-за неспособности удовлетворить спрос. Для решения этих проблем компании разработали еще более сложные системы бюджетирования, планирования и контроля.

Стандартная пирамидальная организационная структура большинства компаний была хорошо приспособлена к условиям быстро растущих рынков, ибо она способствовала увеличению их масштабов. Когда компании требовался рост, она могла просто набрать большее число работников на нижний уровень своей структуры, а затем заполнить кадрами вышестоящие уровни управленческой пирамиды.

Подобный тип организационной структуры так же идеально подходил для целей планирования и контроля. Разбив трудовую задачу на части, менеджеры нижнего звена могли гарантировать слаженность и аккуратность деятельности рабочих. То же самое касалось и тех, кто контролировал низших менеджеров. При этой системе управления вышестоящим отделам было несложно одобрять бюджеты нижестоящих и отслеживать их выполнение. По той же схеме разрабатывались и реализовывались планы.

Данная организационная форма благоприятствовала, кроме того, реализации непродолжительных программ обучения работников, так как лишь немногие производственные

задания были запутанными или сложными. Более того, когда в 1960-х гг. появилось технологически новое офисное оборудование, компании стали стремиться разбивать работу «белых воротничков» на еще более мелкие, повторяющиеся операции, которые также можно было бы механизировать или автоматизировать.

Однако с ростом числа операций процессы производства продукта или предоставления услуги неизбежно в целом становились все более запутанными, а управление такими процессами — все более сложным. Возрастание на средних уровнях корпоративной организационной пирамиды числа V функциональных управляющих и менеджеров среднего звена было частью той цены, которую компании заплатили за преимущества фрагментации своей работы на простые, повторяющиеся операции и организации на принципах иерархии.

Другой недостаток такой организационной формы заключался в увеличении дистанции между менеджерами высшего звена и теми, кто пользовался продуктами или услугами их компаний. Клиенты и их реакции на стратегию компании превратились в набор безликих цифр, которые раздувались по мере продвижения вверх по ступеням внутрифирменной иерархии.

Итак, мы коснулись основ функционирования сегодняшних корпораций, т.е. по необходимости выработанных принципов, на которых они построены. Если современные компании разбивают работу на множество мелких бессмысленных операций, то это происходит потому, что таким способом была однажды достигнута эффективность. Если они распyleют власть и ответственность по громоздкой бюрократической системе, то это происходит потому, что их учили именно так контролировать деятельность гигантских предприятий. Если они сопротивляются предложениям изменить принципы функционирования, то это происходит потому, что данные организационные принципы и структуры, ими порожденные, успешно срабатывали в течение десятилетий.

Однако реальность, с которой организации вынуждены столкнуться, заключается в том, что старые методы ведения бизнеса — разделение труда, на котором компании строились с тех пор, как Адам Смит впервые сформулировал этот принцип — попросту больше не эффективны. Неожиданно мир стал другим. Нынешний кризис конкурентоспособности, с которым столкнулись американские корпорации не есть результат временного экономического спада или неблагоприятной фазы делового цикла. Фактически мы больше не можем рассчитывать на предсказуемость рисунка делового цикла: подъем, рецессия, затем вновь подъем. В современной хозяйственной среде нет ничего постоянного или предсказуемого. Невозможно прогнозировать ни рост рынка, ни потребительский спрос, ни жизненный цикл продукта, ни степень технологических изменений, ни природу конкуренции. Мир Адама Смита и его методы ведения бизнеса являются парадигмой вчерашнего дня.

Три силы, по отдельности и в совокупности, все глубже и глубже погружают сегодняшние компании в среду, которую большинство их высших управляющих и менеджеров с ужасом воспринимают как незнакомую для себя. Мы обозначили эти три силы как три «К»: клиенты, конкуренция и коренные изменения*. Вряд ли данные факторы хозяйственной среды можно назвать новыми, но современные особенности названных трех «К» заметно отличаются от прежних.

Давайте рассмотрим эти три «К» и то, как они изменились. Начнем с клиентов.

- Власть берут клиенты

В начале 1980-х гг. в США и других развитых странах произошла смена доминирующей силы в отношениях продавцов и покупателей. Теперь решения принимают не

В оригинале — три «С», с которых начинаются слова «Customers», . —
Прим. Ред.

продавцы, а клиенты. Последние диктуют поставщикам, что они хотят получить, когда и как, и сколько готовы заплатить. Ловая ситуация ломает образ жизни компаний, знающих лишь то, как им действовать на массовом рынке.

На самом деле массового рынка никогда не существовало. Однако в течение большей части нашего века *идея* массового рынка давала производителям товаров и услуг — от автомобильной компании Генри Форда до компьютерной компании Томаса Уотсона* — удобную иллюзию, будто все, клиенты каждой из них более или менее однородны. Если бы это не противоречило действительности или покупатель веля себя в соответствии с таким представлением, компании могли бы предположить, что стандартные продукты или услуги: черный автомобиль или большой «голубой» компьютер — удовлетворили бы большинство потребителей. Даже те, кто не был удовлетворен, из-за недостатка выбора покупали бы то, что им предлагали. Ориентированные на массовый рынок компании имели в США относительно мало соперников, которые, как правило, предлагали товары и услуги, очень схожие с продукцией конкурентов. Фактически большинство потребителей не оставались неудовлетворенными. Они не знали, что им доступно нечто лучшее или иное.

Теперь же, когда у покупателей есть выбор, они больше не ведут себя одинаково. Клиенты — физические лица и компании — предъявляют спрос на товары и услуги, созданные для их конкретных, уникальных нужд. Более не существует понятия клиент *вообще* — есть только *конкретный* клиент, тот, с кем продавец имеет дело в настоящий момент, и тот, кто может позволить себе потакать своим личным вкусам. Массовый рынок распался на множество частей, вплоть до одного единственного клиента.

Индивидуальные клиенты — будь то физические лица или промышленные фирмы — требуют индивидуального подхода. Они ожидают, что продукт будет спроектирован

* Имеется в виду «ИМ». — Прим. ред.

под их потребности, поставка спланирована в соответствии с их производственным графиком или расписанием работы, а условия оплаты удобны. Переход рыночной власти от производителя к потребителю определил ряд факторов, действовавших как по отдельности, так и в сочетании.

В Соединенных Штатах ожидания потребителей резко возросли, когда конкуренты — в большинстве своем японские фирмы — ворвались на внутренний американский рынок с товарами по более низким ценам и более высокого качества. Затем японцы представили потребителям новые продукты, выйти с которыми на рынок действовавшие тогда американские производители не успели или, может быть, о которых даже еще не задумывались. Более того, японцы предлагали такой уровень обслуживания, которого традиционные компании не могли достичь. Преимущества японских компаний строились на массовом производстве *плюс* нечто еще, а именно: качество и цена, возможность выбора для клиентов и высокий уровень обслуживания.

В сфере услуг клиенты ожидают и требуют большего, так как они знают, что они могут *получить* больше. Технология в форме весьма детализированных и легко доступных баз данных позволяет производителям услуг и розничным торговцам всех типов отслеживать не только общую информацию о своих клиентах, но и информацию об их предпочтениях и требованиях, тем самым создавая новый резерв своей конкурентоспособности.

В г. Хьюстоне имеет место практика, состоящая в том, что когда клиент звонит в ресторан «Пицца Хат» (*Pizza Hut*), чтобы заказать пиццу с колбасой «пепперони» и грибами, т.е. ту же самую пиццу, которую он заказывал неделю назад, то клерк спрашивает, не желает ли звонящий попробовать новую комбинацию ингредиентов этого блюда. Если человек отвечает «да», то клерк посылает ему или ей по почте купоны, дающие право на скидку, в которых учтены индивидуальные вкусы данного потребителя. Когда клиент звонит по бесплатной сервисной линии «Вирлпул» (*Whirlpool*), звонок автоматически передается тому ее представи-

низким для любого возможного покупателя. Результатом чрезмерного спроса стало преимущественное положение производителей. На массовом рынке действует принцип, если перефразировать слова из фильма «Поле грез*: «Они купят все, что мы произведем».

Дефицит потребительских товаров больше не имеет места. Что касается предложения, то теперь в мире стало больше производителей. Что касается спроса, то в развитых странах теперь ниже темпы прироста населения. Кроме того, многие товарные рынки достигли стадии зрелости. Сегодня практически у каждого желающего есть холодильник, видеомагнитофон и даже персональный компьютер. В отраслях, производящих эти товары, компании озабочены созданием их новых модификаций. Следовательно, потребители здесь обладают значительной властью. Другими словами, они могут себе позволить быть очень привередливыми.

Короче говоря, вместо быстро растущих массовых рынков 1950-х, 1960 и 1970-х гг. компании сегодня имеют дело с клиентами — корпоративными и индивидуальными потребителями — которые знают, чего хотят, сколько готовы заплатить и как получить товар на выдвигаемых ими условиях. Подобным клиентам нет необходимости иметь дело с компаниями, которые не понимают и не одобряют этого поразительного изменения в статусе клиента-покупателя.

- Конкуренция интенсифицируется

Второе «К» — это конкуренция. Раньше она была весьма простой: осуществить продажи удавалось той компании, которая могла выйти на рынок с приемлемыми по качеству продуктом или услугой, предлагавшимися по наименьшей цене. Ныне конкуренция не только усилилась, но и стала многообразной.

Компании, соперничающие за рыночные ниши, изменили облик практически каждого рынка. Одинаковые товары продаются на разных рынках на абсолютно несхожих конкурентных основах: на одном рынке — на основе цены,

на другом — на основе потребительского выбора, где-то — на основе качества, а на остальных — на основе обслуживания до, во время и после продажи. С падением торговых барьеров любая национальная территория любой компании стала незащищенной от иноземных конкурентов. В ситуации, когда японцы (или немцы, французы, корейцы, тайваньцы и т.д.) могут свободно конкурировать на одних и тех же рынках, одна самая лучшая компания может поднять планку конкуренции для всего мира. Американская компания «Катерпиллар» (*Caterpillar*) конкурирует в тяжелом машиностроении с японской «Комацу» (*Komatsu*), американская химическая компания «Дюпон» (*DuPont*) — с немецкой «Хехст» (*Hochst*), американский банк «Чейз Манхэттан» (*Chase Manhattan*) — с британским «Барклейз» (*Barclays*). Лучшие компании вытесняют менее эффективные, потому что на именованная цена, наивысшее качество, лучшее обслуживание, предлагаемые любой из них, вскоре становятся стандартом для всех конкурентов. Держаться наравне с другими теперь не является достаточным условием успеха. Если компания не в состоянии находиться в одной шеренге с мировыми лидерами в какой-либо области соперничества, то вскоре для нее вообще не будет места в бизнесе.

Вновь созданные компании, не имеющие организационного багажа и не стесненные своим прошлым, могут проникнуть на рынок с товаром или услугой нового поколения до того, как старожилы отрасли сумеют возместить свои затраты на разработку предыдущего поколения продукции. Быть крупной компанией больше не значит быть неуязвимой в конкуренции, и каждая утвердившаяся на рынке компания ныне должна внимательно следить за вновь возникающими фирмами — теми, которые только что созданы, и теми, которые уже находятся некоторое время в бизнесе, но по-прежнему функционируют на принципах агрессивного предпринимательства, характерного для их основателей. В соответствии с этим определением, «Сан Майкросистемс» (*Sun Microsystems*), равно как и «Уол-Март» (*Wai-Mart*)».

все еще являются очень молодыми компаниями. Рабочая станция, являвшаяся нововведением «Сан Майкросистемс», изменила ход истории для каждого производителя компьютеров в мире, «Уол-Март» принципиально по-новому организовала розничную торговлю.

Вновь созданные компании не играют по старым правилам. Они создают новые правила управления бизнесом. «Уол-Март» была создана не на основе опыта «Сиарс» (*Sears*). Не обремененная прошлым «Сиарс», она выбрала новые методы работы, приносившие лучшие результаты. То, что «Сиарс» всегда заносила в свой актив {множество магазинов, где работали хорошо обученные продавцы, хорошие отношения с поставщиками, хорошо отлаженные операционная и административная системы) превратилось в пассивы, поскольку компания не могла достичь результатов «Уол-Март», которые та установила в качестве новых стандартов в конкуренции.

Технологии изменяют природу конкуренции в совершенно неожиданных для компании направлениях. В розничной торговле, например, новые технологии позволили производителям и розничным торговцам, таким как, соответственно, «Проктер энд Гэмбл» (*Procter & Gamble*) и «Уол-Март», соединить системы сбыта и товарно-материальных запасов взаимовыгодным способом. В сфере послепродажного обслуживания технологии позволяют инноваторам создавать совершенно новые методы обслуживания. «Отис Элевейтор Компани» (*Oils Elevator Company*), например, разработала хитроумную компьютерную систему для решения поистине византийской задачи круглосуточного обслуживания 93 тыс. лифтов и эскалаторов в Северной Америке, [ремонтники пребывают на месте, уже будучи кратко проинформированными о сути проблемы и предыстории технического обслуживания конкретного механизма^ Путем развития технологий, с целью сокращения дистанции между собой и клиентами, компании типа «Отис» расширяют границы возможного, тем самым повышая ожидания клиентов относительно всех компаний, действующих на рынке.

- Изменения становятся постоянными

Коренные изменения — это третье «К». Мы уже знаем, что изменились клиенты и конкуренция, но то же самое произошло и с природой самих изменений. Прежде всего, изменения стали всепроникающими и постоянными. Это *есть* нормальное состояние современного бизнеса.

Например, еще не так давно компании, занимающиеся страхованием жизни, предлагали лишь две услуги: страхование на случай болезни или несчастного инцидента, либо жизни в целом. Сегодня они предлагают постоянно изменяющийся перечень услуг, и конкурентное давление на страховые компании, заставляющее их создавать новые услуги, постоянно усиливается,

Более того, возросла скорость изменений. В результате глобализации экономики компании столкнулись с увеличившимся числом конкурентов, каждым из которых может выйти на рынок с принципиально новым товаром или услугой. Стремительность технологического прогресса также способствует нововведениям. Жизненные циклы товаров измеряются теперь не годами, а месяцами. Компания «Форд» производила автомобили модели «Т» около 20 лет. Жизненный цикл предложенной сегодня на рынке новой компьютерной продукции может продлиться до двух лет, хотя, скорее всего, этого не произойдет. Один пенсионный фонд недавно разработал услугу с целью извлечения выгоды из причуд налогового законодательства и процентных ставок. Ожидалось, что период жизни этой услуги на рынке составит ровно три месяца. Опоздай данный фонд с выходом на конкретный рынок всего на 30 дней, период спроса на услугу уменьшился бы на треть.

Дело в том, что сократились не только жизненные циклы товаров и услуг, но и время, имеющееся для разработки новых товаров и выхода с ними на рынок. Сегодня компании должны действовать быстро, иначе они не смогут действовать вообще.

Более того, они должны отслеживать изменения одновременно по многим направлениям. Управляющие *думают*, что

их компании оснащены эффективными, улавливающими любые изменения радарными, однако большинство из них ими не обладают. Чаще всего они обнаруживают изменения, которые ими ожидалось. В одной известной нам компании, производящей потребительские товары, менеджеры продукции определенной торговой марки прилежно отслеживали предпочтения потребителей с целью обнаружения перемен, которые могли оказать воздействие на их товары. Их исследования продолжали приносить им хорошие известия, но внезапно рыночная доля их товаров сократилась. Менеджеры провели дополнительные исследования. Клиенты обожали эти товары, но их рыночная доля продолжала падать. Оказалось, что проблема заключалась в том, что небрежный процесс исполнения заказов в данной компании приводил в бешенство розничных торговцев, которые в ответ сокращали места для таких товаров на полках своих магазинов. Однако ни менеджеры торговых марок, ни кто-либо другой в данной компании не имел достаточно широкого видения проблемы, чтобы обнаружить и решить ее.

Изменения, которые заставят компанию выйти из бизнеса, происходят вне рамок ее текущих ожиданий. И в этом кроется источник большинства изменений в современной хозяйственной среде.

Три «К» — клиенты, конкуренция и коренные изменения — создали новый мир для бизнеса, и теперь все более очевидно, что организации, спроектированные для функционирования в одной среде, не могут быть использованы для успешной работы в другой. Компании, созданные для процветания в условиях массового производства, стабильности и общего экономического роста, не могут быть приспособлены для преуспевания в мире, где клиенты, конкуренция и коренные изменения требуют гибкости и быстрой реакции.

Некоторые люди видят причины проблем корпоративной Америки в факторах, неподвластных контролю менеджеров, — закрытых зарубежных рынках, низкой цене японского

капитала и хищническом ценообразовании, осуществляемом иностранными компаниями, которых субсидируют правительства их стран. Эти люди обвиняют федеральное правительство США в неумелом обращении с экономикой, в неправильной политике ее регулирования и небрежном обращении с природными и человеческими ресурсами. Они предъявляют претензии к профсоюзам или к плохо образованным и имеющим низкую мотивацию американским рабочим.

Но если бы дилемма, стоящая перед американскими компаниями, объяснялась лишь указанными причинами, то все компании страны были бы в состоянии упадка. Однако это не так. Возможно, «Сиарс» и теряет свой рынок, но «Уол-Март» и «Гап» (*The Gap*) процветают. «Дженерал Моторс» испытывает трудности с производством в Америке автомобилей мирового класса, а «Хонда» — нет. Страховой бизнес в целом, возможно, истекает кровью, неся убытки, но некоторые компании, такие как «Прогрессив Иншуранс», получают огромные доходы. «Бетлехем Стил» (*Bethlehem Steel*) «ужался» до одной десятой своего прежнего размера, а «Нукор» (*Nucor*) и другие мини-заводы имеют хорошие результаты на мировом рынке сталелитейной продукции. Практически в любой отрасли с одинаковыми для всех правилами игры и одинаковыми участниками успехи немногих компаний опровергают объяснения неудач большинства.

Если американские менеджеры не могут решить, почему их компании испытывают проблемы, то они также не могут принять решение о том, как с ними справиться. Некоторые считают, что американские компании вернулись бы на прежние конкурентные позиции, если бы только имели нужные товары и услуги в нужное время. Мы отвергаем такой образ мышления, потому что товары имеют ограниченный срок жизни, и даже лучшие из них быстро устаревают. Как раз не товары, а процессы их создания приносят компаниям долгосрочный успех. Хорошие товары не создают победителей в конкурентной борьбе; компании-победители создают хорошие товары.

Некоторые люди считают, что компании могут излечить свои недуги путем изменения корпоративных стратегий. Они должны продать одно отделение и купить другое, сменить свои рынки, войти в другой бизнес. Они должны жонглировать активами или реструктурироваться через механизм выкупа компаний в кредит (*leveraged buyout*). Но такой образ мышления отвлекает компании от проведения базовых изменений в их реальной работе. Это также объясняет глубокое презрение к повседневным деловым операциям. Компании представляют собой не «портфели активов», а людей, работающих вместе для того, чтобы изобретать, производить, продавать товары и обеспечивать послепродажное обслуживание. Если они не преуспевают в том бизнесе, которым занимаются, это происходит потому, что их люди не изобретают, не производят, не продают и не оказывают послепродажное обслуживание так, как должны это делать. Для высших менеджеров играть роль финансовых магнатов, может быть, куда занимательней, чем пачкать руки о земные подробности деловых операций, однако финансовые операции не являются более важными, чем остальные. Как сказал архитектор Миес ван дер Роз,¹ «Бога можно познать взглядываясь в детали его учения». "Ван дер РОЭ имел ввиду здания, но его суждение равным" образом применимо и к управлению бизнесом.

Некоторые люди, в том числе и многие менеджеры, видят причины проблем корпораций в недостатках управления. Если бы только компании управлялись иначе и лучше, они процветали бы. Однако ни одна из фантазий на темы менеджмента за последние 20 лет — ни управление по целям², ни диверсификация, ни теория «Z»³, ни «нулевое бюджетирование», ни анализ стоимостной цепочки (*value chain analysis*), ни децентрализация, ни кружки качества,

* Основы этой концепции изложены в кн.: Друкер П.Ф. Уирпнлспие, нацеленное на результаты. М., НУ4. — *Прим. прд.*

** См.: Оучи У. Методы организации производства: японский и американский подходы (Теория «Z»), М., 1984. — *Прим. ред.*

ни «эффективное управление»⁴, ни реструктуризация, ни портфельное управление, ни менеджмент посредством обхода рабочих мест (*management by walking around*), ни матричное управление, ни внутрифирменное предпринимательство, ни основанный на моментальной реакции на изменения среды менеджмент (*one-minute management*) — не обратили вспять процессы ухудшения конкурентных позиций корпоративной Америки. Они только отрывали менеджеров от реальных насущных задач.

Некоторые люди полагают, что проблемы бизнеса решит автоматизация труда. Действительно, компьютеры могут ускорять его и за последние 40 лет фирмы потратили миллиарды долларов на автоматизацию операций, которые раньше выполнялись вручную. Автоматизация в ряде случаев ускоряет работу. Но при этом по сути выполняется также самая работа, что не означает фундаментальных улучшений ее результатов.

Наш диагноз проблем американского бизнеса прост, но корректирующие действия, вытекающие из него, предпринять труднее, чем те спасительные мероприятия, которые уже пытались осуществить. Наш диагноз проникает в сердцевину механизма функционирования компании. Он зиждется на предпосылке о том, что компания, которая лучше других в альфе и омеге своего бизнеса — изобретении новых товаров и услуг, производстве или их предоставлении, продаже, выполнении заказов и обслуживании клиентов — победит в конкуренции на рынке. Мы уверены, что в целом разница между компаниями-победителями и проигравшими состоит в том, что первые знают, как делать свою работу лучше. Если американские компании снова хотят стать победителями, то им придется обратить внимание на то, как они работают. Все столь просто и одновременно столь невероятно сложно.

* См.: Питере Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления: опыт лучших компаний. М., 1986. — *Прим. прд.*

Для того, чтобы проиллюстрировать, что мы имеем в виду под механизмом функционирования компании, рассмотрим процесс, практически обычный для любой компании в Америке: выполнение заказов. Процесс начинается, когда клиент размещает заказ, а заканчивается доставкой товаров и включает все, что происходит между этими двумя событиями. Обычно процесс насчитывает около 12 стадий, выполняемых разными людьми из разных отделов. Некто в отделе обслуживания клиентов принимает заказ, регистрирует его, проверяет завершенность и точность его оформления. После этого заказ поступает в финансовый отдел, где некто другой открывает кредит по данному заказу. Затем некто в отделе продаж определяет цену, которую компания собирается назначить. После этого заказ совершает путешествие в отдел контроля запасов, где некто проверяет, имеются ли в наличии требуемые товары. Если — нет, то заказ передается отделу планирования производства, который выписывает встречный заказ производственному отделу. В конце концов отдел складских операций разрабатывает график поставки. Транспортный отдел определяет способ доставки — поездом, грузовиком, самолетом или кораблем — и выбирает маршрут и конкретного перевозчика. Отдел доставки забирает продукцию со склада, проверяет точность выполнения заказа, комплектует всю предназначенную клиенту продукцию и совершает ее погрузку. Транспортный отдел передает продукцию тому, кто будет ее доставлять, и последний берет на себя ответственность за доставку ее клиенту.

Этот процесс кажется сложным, но если его рассматривать с точки зрения принципа разделения труда Адама Смита и принципов управленческого контроля и подотчетности Альфреда Слоуна, то он обнаруживает определенные преимущества. Во-первых, для его осуществления компании не нужно нанимать людей с квалификацией высокого уровня. Каждый участвующий в процессе работник несет конкретную ответственность за выполнение одной простой операции. Во-вторых, каждый занятый в процессе подотчетен благодаря бюрократической цепочке команд.

Однако в целях сохранения простоты операций и жесткого контроля за действиями работников компания должна идти на компромиссы. Во-первых, поскольку в компании никто не следит за процессом в целом и его результатами, то *никто* и не отвечает за них. Никто из участников процесса не может сказать клиенту, где находится его заказ и когда он будет окончательно выполнен. Многие участвуют в его выполнении, но процесс в целом не является работой *одного* человека или *одного* функционального подразделения.

Во-вторых, такой процесс подвержен сбоям. Сбои неизбежны, так как многие люди вынуждены, действуя независимо друг от друга, принимать один и тот же заказ и работать над ним.

Проповедование качества здесь не поможет. Даже если каждый участник процесса выполнения заказа будет работать идеально и точно уложиться в отпущенное ему время, то процесс все равно будет медленным и подверженным сбоям. В процессе слишком часто происходит передача ответственности: по меньшей мере 9 раз или больше, если выписывается встречный заказ. Каждая передача влечет за собой очереди, скопление продукции и простои.

Кроме того, классический процесс выполнения заказов вообще не подразумевает такого элемента, как обслуживание клиентов. Сложные процессы, в которых задействована дюжина людей из различных отделов, невозможно сделать столь гибкими, чтобы учитывались особые потребности клиентов или хотя бы имела место реакция на их запросы. Никто не уполномочен отвечать на вопросы или разрешать конкретную проблему. После того как начался процесс выполнения заказа, он может «потеряться», пока не возникнет на другом его конце, каков бы он ни был.¹

Простое усовершенствование отдельных элементов процесса выполнения заказа не решит более крупной проблемы. Компании, стремящиеся повысить свою эффективность путем работы над отдельными элементами процесса, не учитывают этого. Фактически попытки установить характер недугов американских компаний возясь с отдельными элементами

процессов являются наилучшим из известных способов *гарантировать* сохранение низких экономических показателей! Тем не менее в обследованных нами компаниях мы постоянно наблюдали, как менеджеры работают над улучшением функционирования этих элементов вместо перепроектирования самих процессов, посредством которых компании ведут свои дела.

Поэтому главная идея нашей книги заключается в следующем: компаниям больше нет ни необходимости, ни смысла организовывать свою работу на основе принципа разделения труда Адама Смита. Выполнение работы путем ее разделения на отдельные операции в сегодняшнем мире клиентов, конкуренции и коренных изменений является устаревшей. Работа компании должна быть организована вокруг *процессов*.

Сегодня это утверждение столь же радикальное и далеко идущее, как в свое время утверждение Адама Смита. Менеджеры, понимающие и принимающие концепцию работы, основанной на процессах, помогут своим компаниям резко вырваться вперед. Остальные же останутся позади.

Далее, на протяжении всей книги, мы пишем о «процессах», но уже сейчас должно быть понятно, почему понятие процессов так важно для любой компании, которая хотела бы найти решение дилеммы, стоящей ныне перед американским бизнесом. Уже сейчас должно быть очевидно, почему американские компании невозможно «усовершенствовать», а надо создавать заново.

В большинстве сегодняшних компаний никто не отвечает за процессы целиком. Фактически вряд ли кто-то вообще беспокоится о них. В каждой ли компании есть вице-президент, отвечающий за выполнение заказов, за доставку товаров клиентам? Вероятно, нет. Кто *отвечает* за разработку новых продуктов? Отдел НИОКР, отдел маркетинга, финансовый отдел, производственный отдел и т.д. — все участвуют в данном процессе, но никто за него не отвечает. И сегодняшние компании состоят из функциональных шахт или дымоходов, вертикальных структур, опирающихся на

небольшие элементы процессов.. Человек, проверяющий кредит под заказ клиента, является представителем службы кредитования, которая, вероятно, есть часть финансового отдела. Товарные запасы забираются со склада его рабочими, которые, скорее всего, отчитываются перед вице-президентом по производству. Однако доставка — это часть процесса логистики. Люди, занятые в любом процессе, смотрят *внутрь* (в направлении своего отдела) и *вверх* (на своего начальника), но никто не смотрит *наружу* (в направлении клиента). [Современные проблемы эффективности, с которыми столкнулись компании — неизбежные следствия фрагментации процессов. Классический механизм функционирования компаний, основанный на специализации работы и фрагментации процессов, замкнут сам в себе, так как он душит инновации и творчество в организации. Если у кого-то в функциональном отделе появляется новая идея — например, о лучшем способе выполнения заказов клиентов — он должен сначала убедить в ней начальника, тот — своего начальника и т.д. вверх по корпоративной иерархии. Для того, чтобы идея завоевала одобрение, каждый в цепочке должен сказать «да», но для того, чтобы зарубить идею, достаточно одного «нет». С точки зрения его создателей, такой встроенный в организацию буфер на пути инноваций — не недостаток классической структуры, это ее защита от изменений, которые могут привести к неоправданному риску.

Фрагментированные процессы и специализированные структуры компании, созданные для минувших дней, также не способны реагировать на крупные изменения во внешней среде — на рынке. В существующей модели процессов нашла воплощение предпосылка о том, что условия могут меняться лишь в узких, предсказуемых пределах. Отдаляя менеджеров от операций и разбивая эти операции на части, выполняемые специализированными отделами, сегодняшние организации гарантируют себе условия, при которых никто не сможет обнаружить существенных изменений или, если их кому-то все же удастся обнаружить, никто не сможет что-либо предпринять.

Сегодня фрагментированные организации демонстрируют ужасающую отрицательную экономию на масштабах: эффект, прямо противоположный тому, который наблюдал Адам Смит. Эта отрицательная экономия проявляется в росте не прямых затрат на рабочую силу, а накладных расходов. Если, например, организация производит 100 единиц продукции в час, а каждый рабочий изготавливает при этом 10 ее единиц, то компании требуется 11 человек: 10 рабочих и 1 контролирующий их младший менеджер. Но если спрос на продукцию компании возрастет в десять раз, до 1000 единиц продукции в час, то компании потребуется в десять раз больше рабочих плюс один менеджер на каждые десять новых рабочих. В целом потребуются примерно 196 человек: 100 рабочих, 10 младших менеджеров, 1 управляющий, 3 его помощника, 18 человек в отделе человеческих ресурсов, 19 — в отделе долгосрочного планирования, 22 — в отделе аудита и контроля, 23 — во вспомогательных и экспедиторских службах.

Эта отрицательная экономия на масштабе — не просто следствие бюрократического разрастания и строительства империй, хотя кое-что подобное и может быть частью проблемы. Это, скорее, следствие того, что мы называем «школой организационного управления имени Шалтая-Болтая». Компании разбивают естественный процесс, как, например, выполнение заказов, на множество мелких элементов — индивидуальных заданий, которые выполняют люди из разных отделов. Затем компания вынуждена нанимать «всю королевскую конницу и всю королевскую рать», чтобы снова собрать фрагментированный процесс воедино. У этой «королевской конницы и королевской рати» есть конкретные должности в штатном расписании компании: аудитор, экспедитор, контролер, связной, младший менеджер, управляющий, вице-президент. Они всего лишь клей, скрепляющий тех, кто делает реальную работу: проверяет кредиты, берет со склада заказанную продукцию, доставляет товар. Во многих компаниях прямые затраты на рабочую силу могут снижаться, но накладные расходы неизбежно растут.

Иными словами, большинство компаний платят ^больше за «клей», чем за саму работу, а это — лучшее средство для того, чтобы оказаться в беде.

Негибкость, неадаптивность, отсутствие ориентации на клиента, одержимость самой деятельностью, а не ее результатами, бюрократический паралич, недостаток инноваций, высокие накладные расходы — вот наследство столетнего промышленного лидерства Америки. Эти характеристики отнюдь не новость. Они появились не вдруг. Они давно были присущи американским компаниям, но до недавнего времени необходимости беспокоиться не возникало. Если издержки были высоки, то их можно было переложить на клиентов. Если последние были не удовлетворены, то им больше некуда было податься. Если новая продукция медленно проникала на рынок, то клиенты ждали ее. Важной работой менеджеров было управление хозяйственным ростом, потому остальное было не важно. Сейчас, когда темпы роста резко снизились, это самое «все остальное» приобрело огромное значение.

Проблема американского бизнеса состоит в том, что США вступают в XXI в. с компаниями, которые были созданы в XIX в. и успешно функционировали лишь на протяжении первой половины XX столетия.

Сегодня нам требуется нечто совершенно иное.

ГЛАВА 2

РЕИНЖЕНИРИНГ - ПУТЬ К ПЕРЕМЕНАМ

Когда кто-нибудь просит нас дать краткое определение реинжиниринга бизнеса, мы обычно отвечаем: «Это значит "начать сначала"». И ни в коем случае *не* значит «латание дыр» в уже существующей системе или проведение мало-значительных изменений, не затрагивающих основополагающих принципов. Реинжиниринг не предполагает временных и искусственных усовершенствований имеющихся структур для повышения их эффективности. Он означает отказ от наработанных годами процедур и свежий взгляд на те методы, которыми создаются и предоставляются потребителям продукция или услуги. Он означает умение задать себе следующий вопрос: «Если бы я сегодня создавал компанию заново, учитывая мои нынешние знания и современную технологию, то как бы она выглядела?». Реинжиниринг требует от компаний отбросить старые системы и начать все с нуля. Он предполагает возврат к исходным позициям и поиск более удачного способа ведения дел.

Подобное неформальное определение сути реинжиниринга годится для живого разговора, так как оно дает людям общее представление о том, что мы подразумеваем под реинжинирингом бизнеса. Но каждому, кто хочет заняться реинжинирингом в своей компании, необходимо нечто большее.

Как компания осуществляет реинжиниринг своих бизнес-процессов? С чего начать? Кто принимает в этом участие? Откуда возникают идеи радикальных изменений?

Мы наблюдали, как компании методом проб и ошибок находили ответы на вопросы, касающиеся радикальных перемен в способах ведения бизнеса. Мы играли роль советников для тех, кто проводил подобные изменения, а за другими просто наблюдали. На основе их опыта — а также нашего собственного — и возникла концепция реинжиниринга бизнеса, исходя из которой мы разработали принципы создания компании заново. Для реализации этих принципов мы и сотрудничающие с нами компании выработали набор определенных методов. Это не готовые формулы, а творческие инструменты, которыми могут воспользоваться любые компании для изменения способов ведения своих дел.

Опыт применения этих методов как нами, так и нашими клиентами вдохновляет. Будучи правильно примененными, т.е. с умом и творчески, они могут привести к поразительному улучшению экономических результатов. Цель этой книги — рассказать о реинжиниринге бизнеса и о том, как можно с успехом проводить его в различных компаниях.

ФОРМАЛЬНОЕ ОПРЕДЕЛЕНИЕ РЕИНЖЕНИРИНГА

Сначала давайте попробуем дать более точное определение реинжиниринга. Строго говоря, реинжиниринг есть фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов для достижения существенных улучшений в таких ключевых для современного бизнеса показателях результативности, как затраты, качество, уровень обслуживания и оперативность. В этом определении содержатся четыре ключевых слова.

Ключевое Слово: Фундаментальный

Первое ключевое слово — «*фундаментальный*». Осуществляя реинжиниринг, предприниматель должен поставить на повестку дня основополагающие вопросы, касающиеся его компании и характера ее деятельности: «*Почему мы занимаемся тем, чем занимаемся? И почему мы это делаем именно так?*». Задавая подобными фундаментальными вопросами, люди часто бывают вынуждены новыми глазами взглянуть на сложившиеся негласные правила и предположения, исходя из которых они руководят своим бизнесом. И очень часто подобные правила на поверку оказываются устаревшими, неразумными или даже неприемлемыми.

Реинжиниринг начинается «с чистого листа» — никаких готовых предположений, ничего заранее заданного. Дело в том, что компании, приступающие к реинжинирингу, должны избегать традиционных подходов, как правило, прочно укоренившихся в их бизнес-процессах. Сам по себе вопрос: «Как мы можем более эффективно осуществлять проверку кредита, имеющегося у клиента?», уже заведомо предполагает, что подобная проверка должна обязательно осуществляться. Однако в целом ряде случаев расходы на такую проверку значительно превышают возможные потери от превышения кредита, которые она должна предотвратить. Реинжиниринг прежде всего призван определить, *уем* компания действительно *должна* заниматься, и только потом уже — *как* она должна это делать. При реинжиниринге ничего не принимается на веру как нечто само собой разумеющееся. Реинжиниринг игнорирует то, что *есть*, он нацелен на то, что *должно*

Ключевое Слово: Радикальный

Второе ключевое слово в нашем определении — это «*радикальный*», которое является производным от латинского «*radix*») что значит «корень». Радикальное перепроекти-

рование означает обращение к самым корням явлений: не проведение косметических изменений и не перетасовку уже существующих систем, а решительный отказ от всего отжившего. Радикальное перепроектирование при реинжиниринге сбрасывает со счетов все существующие структуры и методы и предполагает изобретение совершенно новых способов работы. Осуществить реинжиниринг бизнеса — это все равно что *создать* бизнес *заново*, я не усовершенствовать уже существующее дело, не модернизировать его или внести изменения.

Ключевое Слово: Существенный

Третье ключевое слово — это «*существенный*». Реинжиниринг не имеет ничего общего с небольшими частичными или приростными улучшениями, он призван обеспечить общий мощный рост результативности. Если показатели компании лишь на 10% отстают от намеченных, если ее затраты превышаются на 10%, а качество оказывается на 10% ниже положенного, если обслуживание клиентов должно осуществляться на 10% оперативнее — такая компания *вовсе не нуждается* в реинжиниринге. Из этой 10-процентной ямы компанию вполне могут «вытащить» более традиционные методы, например, призыв к подразделениям разработать программы по улучшению качества и т.д. Реинжиниринг нужен только тогда, когда ощущается потребность осуществить серьезный прорыв. Частичные улучшения требуют тонкого, деликатного подхода; существенные улучшения достигаются только путем решительного отсечения всего старого, отжившего и замены его на новое и жизнеспособное. Исходя из нашего опыта, мы разделили компании, решающиеся на реинжиниринг бизнеса, на три категории. [Первую составляют фирмы, которые вдруг обнаруживают, что оказались в большой беде. У таких фирм попросту не остается другого выбора. Если издержки компании оказываются на порядок выше, чем у конкурентов или чем позволяет сам

характер ее бизнеса, если обслуживание проходит на таком ужасном уровне, что клиенты открыто выражают свое возмущение, если продукция терпит неудачу на рынке в два, три или пять раз чаще, чем аналогичный товар конкурентов, если, иными словами, деятельность компании нуждается в кардинальных улучшениях, то такая компания совершенно определенно должна провести полный реинжиниринг бизнеса. Наглядным примером в данном случае является опыт «Форд Мотор Компани» начала 80-х годов.

Ко второй категории относятся компании, которые еще не попали в бедственное положение, но чье руководство уже предчувствует грядущую катастрофу, как случилось с компанией «Аэтна Лайф энд Кзжуалти» во второй половине 80-х годов. Некоторое время текущие финансовые показатели фирмы могут выглядеть вполне благополучно, но в долгосрочной перспективе тучи уже сгущаются: новые конкуренты, изменение требований клиентов к характеристикам товаров и услуг, изменение правовой или экономической ситуации — все это угрожает не оставить камня на камне от фундамента нынешнего процветания фирмы. Такие компании способны заблаговременно осознать насущную потребность в реинжиниринге — прежде, чем их настигнет крах.

Компании третьего типа предпринимают реинжиниринг, когда они достигают пика своего успеха. У них нет никаких заметных трудностей — ни в данный момент, ни в перспективе — но руководство таких компаний состоит из людей предприимчивых и активных. В качестве примеров здесь можно назвать такие компании, как «Холлмарк» и «Уол-Март». Эта категория фирм видит в реинжиниринге своего бизнеса возможность развить достигнутый успех и еще дальше обойти конкурентов. Нарастивая производительность, они стремятся поднять планку конкуренции на недостижимую высоту и поставить остальных в еще более жесткие условия соперничества. Очевидно, что осуществить реинжиниринг бизнеса, имея сильные позиции на рынке, довольно сложно. Зачем менять правила игры, если вы и так победитель? Но известно, что отличительный признак истинно преуспе-

вающей компании — это готовность пренебречь тем, что так долго приносило успех. По-настоящему великая компания не удовлетворяется достигнутыми результатами. По-настоящему великая компания способна добровольно отказаться от давно опробованных и доказавших свою эффективность методов в надежде обнаружить что-то, еще более удачное.

Мы иногда объясняем различия между тремя перечисленными категориями следующим образом: компании первой категории безнадежно больны, они врезались в стену и лежат, поверженные и обреченные; компании второй категории мчатся на большой скорости и видят впереди некое неотвратимо приближающееся препятствие — может быть, такую же стену? И наконец, компании третьего типа — эти отправились на автомобильную прогулку в ясный, тихий полдень, где ничто не предвещает ни малейших неприятностей. Вот самое подходящее время, решают они, остановиться и быстренько соорудить крепкую стену на пути всех остальных!

Ключевое Слово: Процессы

Четвертое ключевое слово в нашем определении — это «*процессы*». Хотя из всех слов определения оно наиболее важное, оно в то же время является именно тем понятием, которое представляет наибольшую трудность для большинства руководителей корпораций. Основная часть бизнесменов вовсе не «ориентирована на процесс»: они сосредоточены на задачах, на отдельных операциях, на людях, на структурах, но никак не на процессах.

Мы определяем бизнес-процесс как совокупность различных видов деятельности, в рамках которой «на входе» используются один или более видов ресурсов, и в результате этой деятельности на «выходе» создается продукт, представляющий ценность для потребителя. В первой главе мы уже приводили примеры конкретных процессов, таких как вы-

полнение заказов, где заказ рассматривался как то, что имеется «на входе», а результатом являлась доставка заказанных товаров клиенту. Иными словами, доставка заказа непосредственно клиенту — это та ценность, которая создается в данном процессе.

Под влиянием идей Адама Смита, предписывающих разбивать работу на простейшие задачи и распределять их между соответствующими специалистами, современные компании и их менеджеры в основном фокусируют свое внимание на индивидуальных задачах, составляющих данный процесс: получение бланка заказа, получение заказанного товара на складе и т.д. При этом они склонны упускать основную цель, которая состоит в том, чтобы вручить заказанный товар клиенту. Отдельные задачи, входящие в данный процесс, очень важны, но выполнение любой из них само по себе ничего для клиента не значит, если процесс в целом не срабатывает, т.е. если в результате этого процесса не обеспечивается доставка товара клиенту.

Мы воспользуемся тремя примерами реинжиниринга, чтобы проиллюстрировать его механизм и возможности, которые он дает компании. Читая описание конкретных случаев, полезно всегда помнить четыре ключевых слова, характеризующих реинжиниринг: «фундаментальный», «радикальный», «существенный», «процесс», причем особенно — слово «процесс». Мышление, ориентированное на задачи, — фрагментация работы на ее простейшие компоненты и распределение их между соответствующими специалистами — лежало в основе организационной структуры компаний на протяжении последних двух столетий. Сдвиг ориентации мышления с задач на процессы уже идет, и этот сдвиг выражается в радикальных переменах, которые произошли в таких определяющих общее направление развития бизнеса компаниях, как «ИБМ Кредит», «Форд Мотор» и «Кодак».

Пример: «ИБМ Кредит»

Первым примером служит «ИБМ Кредит Корпорейшн», дочерняя компания, целиком принадлежащая «ИБМ», которая — будь она независимой — заняла бы достойное место в рейтинге журнала «Форчун» 100 крупнейших компаний сферы услуг*. «ИБМ Кредит» занимается финансированием продаж компьютеров, программного обеспечения и услуг, производимых «ИБМ Корпорейшн». Эта область деятельности особенно ценится «ИБМ», поскольку кредитование покупок клиентов чрезвычайно прибыльный бизнес.

В ранние годы своего существования «ИБМ Кредит» действовала в чисто диккенсовском духе. Когда торговые агенты «ИБМ» на местах звонили с просьбой о кредитовании продаж, они попадали к одному из 14 человек, сидевших за столом в конференц-зале «ИБМ Кредит» в Олд Гринвиче, штат Коннектикут. Тот, кто отвечал на звонок, регистрировал запрос о финансовой сделке на 1 листке бумаги. Это был первый этап.

На втором этапе другой сотрудник доставлял этот листок наверх, в кредитный отдел, где специалист вводил информацию в компьютерную систему и проверял платежеспособность потенциального заемщика. Затем этот специалист записывал результаты проверки все на том же листке бумаги и отправлял его в следующее звено процедурной цепочки — в коммерческий отдел.

Коммерческий отдел отвечал за изменение стандартного кредитного договора в соответствии с запросами клиента. В данном отделе имела собственная компьютерная система. После составления текста договора специальный сотрудник отдела коммерческих операций вносил все особые условия кредитования в бланк запро-

* Начиная с 1995 г. «Форчун» в своих рейтингах крупнейших корпораций США и мира не проводит их разделения на промышленные и действующие в сфере услуг, что отражает углубление многоотраслевого характера деятельности лидеров современного бизнеса. — *Прим. ред.*

са — все тот же листок бумаги. Этим завершался третий этап.

Далее (этап четвертый) запрос поступал к человеку, занимавшемуся калькуляцией цен, который вводил данные в электронную таблицу на своем персональном компьютере, чтобы определить, какую процентную ставку надо назначить клиенту. Размер ставки опять же записывался на бумажном бланке запроса, который вместе с другими бумагами попадал в канцелярию, на пятый этап.

В канцелярии администратор превращал всю полученную информацию в письмо, готовое к отправке торговому представителю по «Федерал Экспресс».

Весь процесс отнимал в среднем 6 дней, хотя порой растягивался и до двух недель. С точки зрения торгового представителя подобный круговорот был слишком долгим, поскольку давал клиенту целых 6 свободных дней, в течение которых тот мог или найти иной источник финансирования, или соблазниться предложениями другого продавца компьютеров, или же попросту вообще отменить сделку. Поэтому торговому представителю оставалось только постоянно названивать и взывать: «Где договор на мою сделку, когда же вы наконец его подготовите?». Естественно, что никто толком не мог ответить на его вопрос, поскольку запрос застревал в одном из звеньев процедурной цепочки, — пытаюсь усовершенствовать этот процесс, «ИБМ Кредит» предприняла несколько попыток добиться хотя бы каких-то изменений. Например, было решено установить контрольный пост, чтобы в любой момент можно было оперативно ответить на вопросы торгового представителя о том, на какой стадии в данный момент находится сделка. Теперь каждый из отделов вместо того, чтобы отправлять бланк запроса дальше по цепочке, должен был возвращать его обратно на контрольный пост, куда изначально поступали звонки с запросами. Таким образом администрация могла регистрировать завершение каждого этапа оформления кредита, прежде чем посылать бумагу дальше.

Это нововведение действительно помогло разрешить одну проблему: администрация на контрольном пункте в любой момент знала, в какой именно точке процедурного лабиринта находится каждый из запросов, и могла отчитаться перед торговым представителем по первому его (или ее) требованию. К сожалению, за право обладать подобной информацией пришлось заплатить увеличением продолжительности всей процедуры оформления запроса, на кредит.

В конце концов два высших менеджера «ИБМ Кредит» решили провести мозговую атаку на проблему оформления запросов. Они взяли один бланк и лично прошли с ним все пять этапов, предлагая персоналу в каждом из подразделений отложить все текущие дела и обработать запрос по всем правилам, исключив лишь время, в течение которого бланк, ожидая своей очереди, обычно пролеживал на столе каждого клерка в стопке документов. В результате подобного «следственного эксперимента» обнаружилось, что на обработку одного запроса требуется *90 минут* чистого времени, то есть всего полтора часа! А остальное время — теперь оно составляло в среднем, семь дней — уходило на пересылку запроса из одного отдела в другой. Тем самым руководство сумело наконец взглянуть в корень проблемы, которая заключалась в общей организации процесса выдачи кредита. В самом деле, если бы вдруг по мановению волшебной палочки производительность каждого работника компании увеличилась бы вдвое, то чистое время обработки запроса сократилось бы всего на каких-то жалких 45 минут. Таким образом проблема заключалась не в рабочих задачах и не в производительности труда исполнителей этих задач, а в самой структуре процесса. Иными словами, менять надо было сам процесс в целом, а не его отдельные звенья.

В итоге «ИБМ Кредит» заменила своих специалистов (по проверке платежеспособности, калькуляции цен и т.д.) на работников широкого профиля. Теперь вместо того, чтобы пересылать запрос из отдела в отдел, один

сотрудник, так называемый координатор сделки (*deal slrндurer*), оформлял его от начала до конца. Никакой поэтапной пересылки!

«ИБМ Кредит» разработала также в помощь координаторам новую, усовершенствованную компьютерную систему. В большинстве случаев система могла спокойно руководить действиями координаторов по оформлению кредитных сделок. А если возникала действительно сложная ситуация, то сотрудник (или сотрудница) могли обратиться за помощью к небольшой группе высококвалифицированных специалистов — экспертов по проверке платежеспособности, калькуляции цен и т.д. Но даже и в таких трудных случаях отсутствовала какая-либо передача документов и» отдела в отдел, поскольку координаторы сделок и эксперты, к которым надо было обращаться, работали вместе, как одна команда (*team*).

Рост производительности, достигнутый в итоге описанного перепроектирования процесса, превзошел все ожидания. «ИБМ Кредит» урезала время прохождения запроса с семи *Иней* до четырех *часов*. Причем добилась этого *без* всякого увеличения штата — даже, наоборот, появилась возможность несколько сократить число работающих. В то же самое время количество оформленных сделок возросло в 100 раз. Не на 100%, а в *сто раз*.

То, чего удалось достичь «ИБМ Кредит*» — 90-процентного сокращения времени прохождения сделки и роста производительности в 100 раз — полностью соответствует нашему определению реинжиниринга. Компания достигла существенного улучшения результативности благодаря *радикальному* изменению *процесса* в целом. «ИБМ Кредит» не ломала голову над вопросами: как мы можем улучшить вычисления квот на финансирование и как можно усовершенствовать проверку платежеспособности? Вместо этого менеджеры компании спросили себя: как можно улучшить процесс выдачи кредита?. Более того, при осуществлении этих радикальных перемен было поколеблено господствовавшее в «ИБМ Кредит» убежде-

ние, что компания нуждается в специалистах для выполнения отдельных этапов оформления кредита.

Пример: «.Форд Мотор»

Вторым примером реинжиниринга могут служить изменения процессов другого типа. Мы определили процесс как серию последовательных действий, в результате которой создается определенная ценность для потребителя, и в качестве подтверждения приводили выполнение заказов и выдачу кредитов. Однако клиент процесса — это не всегда клиент компании. Клиент процесса может находиться внутри компании, как это происходит, например, при приобретении материалов для производственных подразделений компании или в процессе внутрифирменных закупок. Реинжиниринг также применим к этим процессам, как в этом убедилась на собственном опыте «Форд Мотор Компани».

В начале 80-х годов «Форд», как и многие другие корпорации, искала пути сокращения накладных и административных расходов. Как считали в компании, одним из участков, где можно было бы несколько сократить такие расходы, был отдел по работе со счетами поставщиков — организация, которая занималась оплатой счетов, выставляемых поставщиками «Форда». В то время в североамериканском отделе «Форда» по работе со счетами поставщиков числилось более 500 сотрудников. Руководители компании полагали, что, используя компьютеры для автоматизации части операций, они смогут провести в отделе 20-процентное сокращение штатов, снизив число работающих здесь до 400. Согласно нашему определению, это незначительное улучшение, достигаемое путем простой автоматизации существующих ручных операций, не . может рассматриваться как реинжиниринг бизнеса. Тем не менее для менеджеров «Форда» и 20% казались неплохим достижением — до тех пор, пока они не посетили японскую компанию «Мазда» (*Mazda*).

«Форд» незадолго до этого приобрел 25% акций этой компании. Руководство «Форда» обратило внимание на то, что «Мазда», будучи гораздо более скромной по масштабам, справляется с потоком своих счетов от поставщиков при помощи всего *пяти* сотрудников. Контраст — 500 человек у «Форда» и 5 у «Мазды» — был слишком разителен, чтобы его можно было объяснить лишь разницей в размерах, корпоративных культурах и гимнах, либо в методах проведения производственной гимнастики. Автоматизация, дающая 20-процентное сокращение штатов, очевидно не могла поставить «Форд» в один ряд с «Маздой» в вопросе сравнительных расходов на персонал. Визит к японцам заставил руководство «Форда» переосмыслить весь процесс, в котором был задействован отдел по работе со счетами поставщиков.

Данное решение ознаменовало важный перспективный сдвиг в политике «Форда», поскольку компании могут подвергнуть реинжинирингу только бизнес-процессы, происходящие в их бизнесе, но не сами административные организации, созданные для их осуществления. Отдел «Счета поставщиков» невозможно подвергнуть реинжинирингу, потому что это не процесс. Это подразделение, организационный артефакт, возникший потому, что сам процесс был спланирован так, а не иначе. Данный отдел состоит из сидящих по комнатам клерков, перепасовывающих друг другу бумаги. Их невозможно подвергнуть реинжинирингу, но то, что они *делают* — вполне возможно, и способ, каким отдел в конце концов реорганизовали для выполнения нового рабочего процесса, напрямую вытекает из требований, которые предъявил к отделу подвергшийся реинжинирингу процесс ведения дел.

Это решающее различие невозможно переоценить. Реинжиниринг должен обязательно концентрироваться на фундаментальных бизнес-процессах, а не на отделах или иных организационных единицах. Опишите реинжиниринговые мероприятия в терминах организационной единицы — и вся работа пойдет насмарку. Но зато, когда

реинжинирингу подвергается реальный рабочий процесс, форма организационной структуры, необходимая для осуществления этого нового процесса, родится сама собой. Возможно, новый облик компании ничем не будет напоминать прежнюю организацию; некоторые отделы или организационные единицы могут исчезнуть совершенно, как это случилось в «Форде».

Процесс, который в конце концов подвергся реинжинирингу в этой компании, назывался не «работа со счетами поставщиков», а «материально-техническое снабжение». «На входе» этого процесса имелся заказ, скажем, со стороны завода, нуждающегося в деталях, и предполагалась поставка этому заводу (т.е. клиенту процесса) закупленного и оплаченного товара. Процесс материально-технического снабжения включал не только работу со счетами поставщиков, но и закупку, и получение товара. Используемый ранее «Фордом» процесс закупки комплектующих был абсолютно традиционным. Он начинался с того, что отдел закупок посылал продавцу заказ-наряд, копия которого отправлялась в отдел по работе со счетами поставщиков. Когда продавец отпускал товар и он доставлялся в «Форд», клерк в отделе приемки заполнял специальный бланк с описанием товара и посылал его в отдел по работе со счетами поставщиков. Тем временем продавец отсылал свой инвойс в отдел по работе со счетами поставщиков.

Теперь у этого отдела было три документа, имеющих отношение к поступившему товару: заказ-наряд, документы о получении товара и инвойс. Если во всех трех не было никаких расхождений, сотрудник отдела осуществлял платеж. В большинстве случаев так и случалось, но время от времени появлялся призрак Вильфредо Парето.

Парето, итальянский экономист начала XX в., сформулировал закон, который большинство знает как правило 80-20, а среди специалистов он носит имя Закона неправильного распределения. Закон утверждает, что 80% усилий, потраченных в ходе какого-либо процесса, вызы-

ваются только 20% требований «на входе». В случае с отделом «Форда» по работе со счетами поставщиков служащие тратили львиную долю своего времени на прояснение нечастых ситуаций, когда документы — заказ-наряд, документы о получении товара и инвойс — расходились. Иногда для принятия решения требовались недели и немыслимое количество работы, чтобы выяснить причины расхождений в документах и устранить их.

Новый процесс обработки счетов поставщиков, принятый в «Форде», радикальным образом отличался от прежнего. Сотрудникам больше не приходилось сверять заказ-наряды с инвойсом и документами о получении товара прежде всего потому, что новый процесс вообще устранил инвойсы. Результаты оказались существенными. Теперь для оплаты счетов поставщиков вместо прежних 500 сотрудников требовалось лишь 125,

Новый процесс протекал следующим образом. Когда покупатель в отделе закупок оформлял заказ продавцу на поставку, он одновременно вводил свой заказ в базу данных, работающую в режиме «он-лайн». Продавец, как и раньше, посылал товар в отдел приемки. Когда товар поступал туда, сотрудник отдела приемки проверял на компьютере по базе данных, совпадают ли характеристики прибывшего товара с соответствующими показателями в заказ-наряде. При этом существуют только два возможных варианта: совпадают или нет. Если совпадают, то служащий отдела принимает товар и нажимает клавишу на пульте управления базой данных, в которую поступает сообщение, что товар получен. Квитанция на товар теперь введена в базу данных, и компьютер автоматически составляет чек и отправляет его продавцу в положенное время. Но если вдруг характеристики доставленного товара в чем-то не совпадут с заказ-нарядом из базы данных, то служащий отдела приемки откажется принимать товар и отправит его обратно продавцу.

Базовая концепция изменений в «Форде» очень проста. Разрешение на платеж, которое раньше всегда давал отдел

по работе со счетами поставщиков, теперь осуществляется уже на уровне отдела приемки. Прежний характер процесса заказа порождал поистине чудовищные сложности: поиски, работа с папками «На хранение», срочная картотека векселей — в общем их было достаточно, чтобы обеспечить более или менее интенсивным трудом 500 человек. Новый процесс такой возможности не давал. Фактически новый процесс подвел к тому, что отдел по работе со счетами поставщиков стал вообще не нужен. В некоторых подразделениях «Форда», таких, как «Отделение двигателей», штат отделов по работе со счетами поставщиков сейчас составляет 5% от прежнего размера. Здесь нужна лишь горстка людей, чтобы улаживать уникальные ситуации.

Процесс, претерпевший реинжиниринг в «Форде», идет вразрез с жесткими и закостеневшими правилами, прежде действовавшими в компании. Каждая фирма имеет такие правила, глубоко проникшие во все сферы ее деятельности, причем неважно — открыто ли они сформулированы или негласны.

Например, правилом № 1 для отдела «Форда» по работе со счетами поставщиков было: «Мы производим оплату после получения инвойса». И хотя это редко высказывалось прямо, данное правило диктовало весь ход рабочего процесса. Когда однажды менеджеры «Форда» спроектировали его заново, перед ними сам собой встал вопрос, нужно ли и дальше следовать этому правилу? И последовал ответ — нет. А способ уничтожить данное правило — просто отменить инвойсы. Вместо: «Мы платим, когда получаем *инвойс*», появилось новое правило: «Мы платим, когда получаем *товар*». Изменение всего лишь одного слова заложило основу кардинальным переменам в способе ведения бизнеса. Другие изменения только одного слова в старых правилах «Форда» приносят сегодня сходные результаты.

К примеру, на одном из заводов «Форда», выпускающих грузовики, вместо «мы платим, когда получаем товар»,

было введено еще более новое правило: «Мы платим, когда мы *используем* товар». Компания заявила одному из поставщиков тормозов: «Нам нравятся ваши тормоза, и мы и дальше будем ставить их на наши грузовики. Но до тех пор, пока мы не поставили их на наши грузовики, они остаются *вашими* тормозами, а не нашими. Тормоза становятся нашими, когда мы их используем, и именно тогда мы будем платить за них. Каждый раз, когда с конвейера сходит новый грузовик с тормозной системой вашего производства, мы будем отправлять вам платеж за нее». Данное изменение привело к еще большему упрощению для «Форда» процедур закупки и приемки комплектующих. (Извлеченные из него преимущества простираются от сокращения запасов комплектующих до улучшения потока денежных средств.)

Новый процесс закупок тормозов уничтожил еще одно правило, существовавшее в «Форде». Оно гласило, что компания должна всегда сохранять множественность поставщиков. Но, по крайней мере относительно тормозов для грузовых автомобилей, новое правило гласит: «Нам следует иметь *единственный* источник снабжения и работать с ним в *самом* тесном контакте».

Может возникнуть вопрос, почему поставщик тормозов согласился с изменениями в порядке оплаты, ведь теперь управление запасами тормозов, имеющихся у «Форда», стало осуществляться за его счет? Какую выгоду извлекает продавец из нового механизма взаимодействия с «Фордом»?

Во-первых, теперь он обслуживал все производство грузовиков «Форда», а не его часть, как раньше. Во-вторых, поскольку теперь поставщик прямо зависел от компьютеризированного производственного графика «Форда», поставщику больше не надо было полагаться на приблизительные прогнозы спроса на тормоза, которые раньше составлялись отделом продаж последнего. Поставщик тормозов теперь мог лучше планировать свое производство и сократить собственные товарно-материальные запасы.

Рейн жени ринг процесса материально-технического снабжения в компании «Форд» иллюстрирует другую характеристику мероприятий истинного реинжиниринга: произошедшие в «Форде» изменения были бы невозможны без опоры на современные *информационные технологии*, что одинаково верно и для реинжиниринга, проведенного в «ИБМ Кредит». Новые процессы, получившие развитие в обеих компаниях, не есть просто старые процессы с новым макияжем. Это полностью новые процессы, которые не могли иметь места без сегодняшних информационных технологий.

Например, в процессе материально-технического снабжения, прошедшем реинжиниринг, сотрудник отдела приемки компании «Форд», если не имеется базы данных о заказ-нарядах, работающей в режиме «он-лайн», не может дать разрешение на оплату полученного товара. В сущности, не будь такой базы данных, получающий товар служащий находился бы, как обычно, в неведении относительно того, какой именно товар заказала на этот раз его компания. Единственное, что оставалось бы ему делать в подобном случае, так это, как и раньше, предположить, что прибывший товар действительно был заказан, принять его и предоставить отделу по работе со счетами поставщиков возможность ломать голову над сверкой документов на получение товара с заказ-нарядом и инвойсом. Теоретически отдел закупок мог бы рассылать фотокопии каждого заказ-наряда по всем отделам приемки, а их служащие могли бы сверять данные о прибывшем товаре с этими копиями, однако, по очевидным причинам, подобная бумажная система обмена информацией оказалась бы практически непригодной. Применение современных технологий позволило «Форду» создать радикально новый способ ведения дел. Аналогично и в случае «ИБМ Кредит» новейшие технологии обеспечили работникам широкого профиля легкий доступ к информации, который ранее был возможен только для специалистов.

Мы считаем, что в реинжиниринге информационные технологии играют роль *существенного конструктивного фактора*. Бел информационных технологий бизнес-процесс не может быть подвергнут реинжинирингу. Мы вернемся к этой теме в главе 5.

Пример: «Кодак»

Другим примером реинжиниринга является процесс разработки нового продукта, предложенный «Кодаком» в ответ на вызов конкурента. В 19Я7 г. компания «Фуджи» (*Fuji*), главный соперник «Кодака», объявила о создании новой, использующей 35-миллиметровую пленку, одноразовой фотокамеры типа той, которую клиенты покупают уже с заряженной пленкой, используют один раз, затем возвращают производителю, который проявляет пленку и разбирает камеру на части для их вторичного использования. У «Кодака» не было ни одной конкурентоспособной аналогичной фотокамеры и даже ни одной подобной в процессе создания, а традиционный процесс создания продукта, конкурентного с аналогом «Фуджи», занял бы в этой компании 70 недель. Подобная отсрочка во времени дала бы «Фуджи» громадный изначальный отрыв и преимущество на новом рынке. Для сокращения времени, затрачиваемого на выход с новым продуктом на рынок, «Кодак» провел реинжиниринг процесса разработки продукта.

Большинство процессов разработки продукта являются либо последовательными, что замедляет их, либо параллельными, что также замедляет их, но по другой причине. При последовательном процессе отдельные люди или группы людей, которые трудятся над одним компонентом продукта, прежде чем начать работу на своем этапе, ожидают завершения предыдущего. Проектировщики корпуса камеры, например, могут делать свою работу первыми, за ними в дело вступают разработчики затвора фотокамеры, затем разработчики механизма перемотки

пленки и т.д. Не приходится удивляться, почему этот процесс затягивается.

При параллельном процессе проектирования все части фотокамеры разрабатываются одновременно и интегрируются в конце процесса. Однако данный метод порождает свою проблему: обычно подсистемы не соответствуют друг другу, поскольку даже если бы все группы работали на основе единого проекта фотокамеры, изменения — зачастую в виде улучшений — постоянно имели бы место, но не были бы известны другим группам. В таком случае, когда предполагается, что фотокамера готова для развертывания ее производства, приходится возвращаться к изначальному проекту для согласования с ним полученного результата.

Прежний процесс разработки продукта в «Кодаке» был частично последовательным и частично параллельным, но в целом медленным. Проектирование фотокамеры осуществлялось параллельно при наличии сопровождавших этот метод проблем, а разработка промышленного оборудования проводилась в конце последовательным способом. Производственные инженеры «Кодака» даже не приступали к своей работе до истечения 28 недель после начала деятельности инженеров-проектировщиков,

«Кодак» провел реинжиниринг процесса разработки продукта путем инновационного использования технологии, называемой «компьютеризированное проектирование и производство» (КАД/КАМ). Данная технология позволяет инженерам заниматься проектированием на компьютерах (рабочих станциях) вместо чертежных столов. Сама по себе работа на экране, а не на бумаге, могла сделать индивидуальный труд проектировщиков более производительным, однако такое применение данной технологии оказывало бы минимальное воздействие на процесс в целом.

Технологией, позволившей «Кодаку» провести реинжиниринг рассматриваемого процесса, была интегрированная база данных о процессе проектирования продукта. Еже-

дневно в базу данных поступали результаты работы инженеров и соединяли в единое целое все их индивидуальные усилия. Каждое утро группы проектировщиков и отдельные инженеры проверяли базу данных, чтобы выяснить, не возникла ли некая проблема в результате вчерашней деятельности других работников — для них или для всего проекта. Если это происходило, они решали проблему *немедленно*, а не после недель или месяцев работы впустую. Более того, данная технология позволяла инженерам-производственникам начать разработку инструментов и оборудования для изготовления нового продукта через 10 недель после начала процесса его разработки, как только проектировщики определяют примерные контуры первого прототипа.

Новый процесс, названный «одновременное проектирование», нашел широкое применение в аэрокосмической и автомобильной индустриях и в настоящее время начинает находить приверженцев в компаниях потребительских товаров. С помощью одновременного проектирования «Кодаку» удалось сократить почти вдвое — до 38 недель — время, требуемое на прохождение одноразовой фотокамеры, использующей 35-миллиметровую пленку, от концепции до производства. Кроме того, поскольку прошедший реинжиниринг процесс позволяет разработчикам производственного оборудования вступать в дело до завершения проектирования продукта, их знания могут использоваться для создания модели фотокамеры, изготовление которой проще и менее дорогостояще. «Кодак» сократил затраты на создание производственного оборудования и на непосредственное производство одноразовой фотокамеры на 25%.

Рассмотренные три примера являются иллюстрациями *реинжиниринга бизнеса*, хотя они появились прежде, чем мы «отчеканили» сам этот термин. Данные примеры иллюстрируют четыре обязательных характеристики реинжени-

ринговых мероприятий и удовлетворяют определению реинжиниринга как *фундаментального* переосмысления и *радикального* перепроектирования *GHSMX-процессов* для достижения *существенных* улучшений в критически важных современных показателях результативности, таких как затраты, качество, уровень обслуживания и оперативность.

В рассмотренных случаях, которые мы будем глубже анализировать далее, можно выделить несколько тенденций, перечисленных ниже.

- Ориентация на процесс

Усовершенствования, достигнутые в «ИБМ Кредит», «Форде» и «Кодаке», появились отнюдь не благодаря их приверженности узко определенным рабочим задачам и соблюдению прежде существовавших организационных границ. Каждое достижение стало реальностью благодаря рассмотрению процесса в целом — выдачи кредита, либо материально-технического снабжения, либо разработки нового продукта — который выходил за организационные границы.

- Большие амбиции

Мелкие улучшения не могли бы значительно помочь в любой из данных ситуаций. Все три компании стремились к серьезным прорывам. При проведении реинжиниринга процесса работы со счетами поставщиков «Форд», например, отверг 20-процентное и нацелился на 80-процентное сокращение штатов соответствующего отдела.

- Ломка правил

При реинжиниринге своих бизнес-процессов каждая из компаний отбросила сложившиеся традиции. Были полностью пересмотрены представления о специализации, последовательности и времени выполнения операций.

- Творческое применение информационных технологий

Фактором, давшим возможность компаниям разрушить старые правила и создать новые модели процессов, явились современные информационные технологии. Эти технологии действуют в качестве конструктивного фактора, позволяющего организациям вести работу радикально иными, чем раньше, способами.

ЧЕМ РЕИНЖЕНИРИНГ НЕ ЯВЛЯЕТСЯ

Люди, знающие о реинжиниринге понаслышке или только что узнавшие о концепции реинжиниринга, часто быстро делают вывод, что это во многом то же, что и любая другая программа улучшения методов ведения бизнеса, уже знакомая нам. «А, я понял. Реинжиниринг, — могут сказать они, — это другое название процесса оптимального уменьшения размера (*downsizing*) корпорации». Или они приравнивают его к реструктуризации либо другому модному сегодня механизму управленческих изменений. В этом они полностью не правы. Реинжиниринг имеет мало или вообще ничего общего с любой из названных других концепций и отличается существенно даже от тех, с которыми у него есть некоторые общие посылки.

Прежде всего, несмотря на выдающуюся роль, которую играют в реинжиниринге информационные технологии, теперь должно быть ясно, что реинжиниринг не есть автоматизация. Автоматизация имеющихся процессов с помощью информационных технологий аналогична мощению коровьих троп. ^Автоматизация обеспечивает просто более эффективные способы выполнения неправильных операций.!

Не следует также смешивать реинжиниринг бизнеса с так называемым «софтверным реинжинирингом», который означает обновление устаревших информационных систем с помощью более современного компьютерного программного обеспечения. Софтверный реинжиниринг часто не приносит

акч- точных компьютеризированных систем, автоматизируют устаревшие процессы, шаг не есть реструктуризация или уменьшение, а юрации. Это лишь изысканные термины, характеризующие сокращение производственных мощностей в условиях уменьшающегося спроса. Когда рынок требует меньшего числа машин «Дженерал Моторс», последняя сокращает свои размеры в соответствии со спросом. Однако уменьшение размеров и реструктуризация означают лишь меньший выпуск с применением меньших мощностей. Реинжиниринг, напротив, означает *большой* выпуск с применением меньших мощностей.

Реинжиниринг, кроме того, не то же, что реорганизация или сокращение числа уровней управления в компании или переход на «горизонтальные» принципы управления ею, хотя реинжиниринг может, по существу, создать более «плоскую» организацию. Как мы подчеркивали выше, причины проблем, с которыми сталкиваются компании, связаны не с их *организационными* структурами, а со структурой их *процессов*. Построение новой организации на основе старых процессов равносильно разливу прокисшего вина в новые бутылки.

Компании, которые всерьез принимаются за «сокращение» бюрократии, начинают с другого конца. Проблема состоит не в бюрократии. Напротив, на протяжении последних двух столетий бюрократия была решением многих управленческих проблем. Если вам не нравится бюрократия в вашей компании, попытайтесь обойтись без нее. Результатом этого будет хаос. Бюрократия представляет собой «клей», соединяющий воедино элементы традиционных корпораций. Основопологающая проблема, которую и раньше, и теперь решает бюрократия, состоит в фрагментации процессов. Единственной возможностью устранения бюрократии и уменьшения уровней иерархии является реинжиниринг процессов с целью преодоления их фрагментарности. Только тогда компания может управляться без использования бюрократии.

Реинжиниринг не есть то же самое, что улучшение качества, комплексное управление качеством или любое

другое проявление современного движения за качество. Строго говоря, программы повышения качества и реинжиниринг имеют несколько общих черт. Они признают важность процессов, а также начинают с нужд клиентов процессов и исходят из них. Однако данные две концепции имеют и фундаментальные различия. Программы качества действуют в рамках имеющихся процессов компании и пытаются улучшить их с помощью того, что японцы называют «кайдзен», или непрерывное природное улучшение. Целью при этом является делать то, что мы уже делаем, только лучше, чем раньше. Программы повышения качества предусматривают постоянные природные улучшения результатов процессов. Реинжиниринг, как мы видели, стремится к прорывам не путем улучшения существующих процессов, а путем отказа от них и замены их целиком новыми. Реинжиниринг предполагает также иной подход к управлению изменениями по сравнению с тем, который требуется в программах повышения качества.

В конце концов, самое лучшее — еще раз повторить первоначальное определение реинжиниринга, состоящее из двух слов: начать сначала. Реинжиниринг подразумевает начало всего заново с чистого листа. Его смысл заключается в отказе от привычной мудрости и признанных ранее предпосылок. Реинжиниринг состоит в изобретении новых подходов к структуре процессов, которые имеют немного или вообще никакого сходства с процессами из прошлых эпох. По сути реинжиниринг предполагает полный пересмотр производственной модели, порожденной промышленной революцией. Реинжиниринг отрицает предпосылки, присущие индустриальной парадигме Адама Смита — разделение труда, экономию на масштабе, иерархический контроль и все другие атрибуты экономики, находящейся на ранней стадии развития. Реинжиниринг — это поиск новых моделей организации работы. Традиции больше не имеют значения. Реинжиниринг — это совершенно новое начинание.

ГЛАВА 3

ПЕРЕОСМЫСЛЕНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

Теперь читателю должно быть ясно, что бизнес-процесс, прошедший реинжиниринг, будет разительно отличаться от традиционного процесса. Но как же конкретно *выглядит* процесс, прошедший реинжиниринг?

На этот вопрос мы не можем дать однозначного ответа, так как прошедшие реинжиниринг процессы могут принимать множество различных форм. Тем не менее мы можем многое рассказать об отличительных характеристиках таких процессов.

В результате наблюдений и непосредственного участия в проектах реинжиниринга десятков корпораций мы обнаружили ряд поразительно схожих черт между различными процессами, прошедшими реинжиниринг, причем эти черты не зависят от отраслевой принадлежности и даже индивидуальных особенностей отдельных процессов. Большинство того, что верно для автомобилестроительной компании, справедливо и для страховой компании, и для компании розничной торговли.

То, что в самых разных компаниях, прошедших реинжиниринг, можно обнаружить схожие черты, не должно удивлять, поскольку форма данных компаний, равно как и форма традиционной промышленной организации, основываются на небольшом наборе фундаментальных предпосылок.

Индустриальная модель организации зиждется на основополагающей идее о том, что рабочие обладают немногочисленными навыками и небольшим количеством времени или возможностей для обучения. Эта предпосылка неизбежно требует, чтобы и трудовые задания таких рабочих были очень упрощенными. Более того, Адам Смит утверждал, что люди работают наиболее эффективно, когда они должны выполнять только одно легко понимаемое ими трудовое задание. ^Упрощенные задания, однако, требуют сложных процессов для того, чтобы связать их воедино, и в течение 200 лет компании мирились с неудобствами, неэффективностью и издержками, связанными со сложными процессами, ради того чтобы использовать преимущества таких упрощенных заданий.

В концепции реинжиниринга мы переворачиваем индустриальную модель на 180 градусов. Мы заявляем, что для удовлетворения современных требований по качеству продукции, уровню обслуживания, гибкости и низкому уровню издержек, процессы должны оставаться простыми. Такая же необходимость упрощения процессов имеет огромное влияние на то, как они проектируются и как строятся сами организации. Ниже приведены некоторые часто наблюдаемые нами сходства, повторяющиеся тенденции или характеристики бизнес-процессов, прошедших реинжиниринг.

- Несколько работ объединяются в одну

Основополагающая и общая черта прошедших реинжиниринг процессов — отсутствие сборочного конвейера, т.е. многие ранее разрозненные работы или трудовые задания интегрируются и соединяются в одну. Мы наблюдали это явление в «ИБМ Кредит», где несколько специализированных работ, таких, как функции клерка по проверке платежеспособности клиента и оценщика, были объединены в рамках одной должности — «координатора сделки». Мы столкнулись с аналогичным преобразованием в одной из электронных компаний, прошедшей реинжиниринг процесса выполнения

заказов. Ранее находившиеся в различных подразделениях специалисты выполняли работу, требуемую на каждом из пяти этапов между продажей и установкой оборудования компании. Поскольку этот процесс предполагал весьма частую передачу ответственности, были неизбежны сбой и недоразумения. Это происходило потому, что ни один человек или группа не несли ответственности за процесс в целом и не имели о нем полной информации. Когда клиенты сообщали по телефону о своих проблемах, никто не мог им помочь.

Проводя реинжиниринг данного процесса, компания возложила ответственность за все этапы на одного человека — «представителя по обслуживанию клиентов». Отныне этот человек осуществлял весь процесс и также являлся тем единственным уполномоченным лицом, к которому может обратиться клиент. Такого человека, отвечающего за выполнение процесса от начала до конца, мы назвали «*ситуационным работником*» (*case worker*).

Не всегда возможно свести все этапы длительного процесса в одно интегрированное трудовое задание, выполняемое одним человеком. В некоторых ситуациях (например, доставка продукции) различные этапы процесса должны осуществляться в разных местах. В этих случаях компании требуются несколько человек, каждый из которых выполнял бы отдельные элементы процесса. В других ситуациях может оказаться нецелесообразным обучать одного человека всем навыкам, которые понадобятся ему для выполнения всего процесса целиком.

Например, компания «Белл Атлантик» обнаружила, что невозможно требовать от одного человека выполнения всех задач, связанных с установкой высокоскоростных каналов цифровой телефонной связи для корпоративных клиентов. Однако компания одновременно желала устранить проблемы, которые неизбежно возникали при передаче заказа сотрудником одного отдела сотруднику другого. Для устранения передачи ответственности «Белл Атлантик» организовала то, что мы назвали «*ситуационной командой*» (*case team*), т.е. группу людей, которые обладают всеми навыками, необходимыми для выполнения заказа по установке оборудования.

Члены ситуационной команды, которые ранее работали в разных отделах, географически отдаленных друг от друга, были собраны вместе в единое подразделение и получили полную ответственность за установку оборудования. Хотя передача ответственности между членами команды по-прежнему могла порождать отсрочки и ошибки, они практически стали незначительны по сравнению с проблемами, которые порождались передачей ответственности от одного отдела организации другому. Возможно, самый важный результат перемен состоял в том, что теперь все знали, кто отвечает за быстрое и точное выполнение заказа.

Выгоды от использования интегрированных процессов, ситуационных работников и ситуационных команд могут быть огромными. Отказ от передачи ответственности означает устранение сбоев, отсрочек и порождаемых ими переделок. Обычно процесс, выполняемый ситуационными работниками, осуществляется в *10 раз* быстрее, чем заменяемый им метод сборочного конвейера. Например, «Белл Атлантика сократила время, которое занимает установка высокоскоростной линии цифровой связи с 30 дней до трех, в некоторых случаях теперь на это уходит несколько часов. Более того, поскольку новый процесс порождает меньше сбоев и недоразумений, компании не нужны дополнительные люди для нахождения и исправления их последствий.

Использование интегрированных процессов приводит также к снижению накладных расходов. Поскольку занятые в процессе работники принимают на себя ответственность за то, чтобы требования покупателей удовлетворялись вовремя и качественно, их можно меньше контролировать. Взамен усилий по контролю компания побуждает своих наделенных полномочиями работников к постоянному нахождению инновационных и творческих способов сокращения времени, которое занимает процесс, и затрат при одновременном продолжении бездефектного производства товаров или услуг. Еще одно преимущество интегрированных процессов — улучшенный контроль. Поскольку в осуществлении этих процессов занято меньшее число людей, облегчаются

передача им ответственности и наблюдение за их деятельностью.

- Решения принимают работники

Компании, которые предпринимают реинжиниринг,жимают свои процессы не только по горизонтали, путем использования ситуационных работников или ситуационных команд, выполняющих многочисленные последовательные задачи, но также и по вертикали. Вертикальное сжатие означает, что теперь на тех стадиях процесса, где работники обычно были вынуждены обращаться за ответом на возникающие у них вопросы к вышестоящим менеджерам, они сами принимают решения. Принятие решений не отделено от реальной работы, а становится ее *частью*. Теперь рабочие сами выполняют ту часть работы, которую раньше выполняли менеджеры.

Негласная предпосылка парадигмы массового производства состоит в том, что люди, реально выполняющие работу, не имеют ни времени, ни склонности самостоятельно отслеживать и контролировать ее, а их знания недостаточно глубоки и широки для принятия решений о ее содержании. Характерная для промышленных организаций практика построения иерархических структур управления исходит из этой предпосылки. Бухгалтеры, аудиторы и младшие менеджеры проверяют, учитывают и отслеживают работу других. Управляющие наблюдают за «рабочими пчелами» и вмешиваются в их деятельность лишь в нестандартных ситуациях. Пора избавиться от этой предпосылки и последствий ее применения. К числу выгод вертикального сжатия процесса, как и горизонтального, относится сокращение числа отсрочек, снижение накладных расходов, лучшее обслуживание потребителей, наделение работников большими полномочиями.

- Этапы процесса выполняются в естественном порядке

Прошедшие реинжиниринг процессы свободны от диктата прямолинейной последовательности их этапов, и в работе

может использоваться их естественный, а не искусственный, навязанный линейностью, порядок. Обычно в традиционном бизнес-процессе работник 1 должен завершить задание 1, прежде чем передаст результат своего труда работнику 2 для выполнения задания 2. А что если задание 2 может

выполняться одновременно с заданием 1? Линейная последовательность трудовых заданий вносит искусственную очередь, тормозящую выполнение работы в целом.

В прошедших реинжиниринг процессах этапы работы] упорядочены исходя из их *естественного* порядка. В одной производственной компании, например, процесс от получения заказа до инсталляции оборудования состоял из пяти этапов. Первый этап заключался в определении требований покупателя. Второй — в переложении их на язык кодов продуктов, используемых в компании. Третий — в передаче закодированной информации на различные заводы и склады. Четвертый — в получении и сборке компонентов. Пятый — в доставке и инсталляции оборудования. Каждый этап выполнялся отдельной организационной единицей.

Обычно группа 1 завершала этап 1 прежде, чем группа 2 приступала к этапу 2, однако такая последовательность в действительности не была необходима. Работник, отвечавший за этап 1, большую часть времени тратил на сбор информации, которая не востребовалась до этапа 5. Однако ввиду предписанной процессу линейной последовательности его этапов, никто не мог начать выполнение этапа 2 до тех пор, пока не будет завершено выполнение этапа 1. В варианте процесса, прошедшем реинжиниринг, этап 2 начинался, как только при выполнении этапа 1 было собрано достаточно информации. Затем, пока осуществлялись этапы 2, 3 и 4, 1 на этапе 1 собиралась информация, необходимая для этапа] 5. В результате компания сократила время выполнения заказа более чем на 60%.

Мы уже сталкивались с примером процесса, освобожденного от строгой линейности, когда рассматривали разработку i новых продуктов в компании «Кодак». Там при проектировании производственного оборудования для изготовления но-

вого продукта не обязательно было ждать, пока закончится проектирование самого продукта. После утверждения базового проекта нового продукта, инженеры по созданию производственного оборудования могли не только начать свою работу, но и вносить необходимые коррективы на завершающей стадии проектирования продукта.

«Делинеаризация» процессов ускоряет их по двум причинам. Во-первых, многие работы выполняются теперь одновременно. Во-вторых, сокращение времени между ранними и поздними этапами процесса сужает возможности возникновения крупных изменений, которые могут сделать работу, выполненную на ранних этапах, устаревшей, а работу на поздних этапах — несовместимой с результатами, полученными на ранних этапах. В итоге организации делают меньше повторной работы, т.е. устраняется другой важный источник отсрочек.

- Процессы имеют множество вариантов

Четвертую общую характеристику прошедших реинжиниринг процессов мы можем назвать «концом стандартизации». Традиционные процессы были нацелены на обеспечение массового производства для массового рынка. Все ресурсы использовались одинаково, с тем чтобы компании могли производить унифицированную и мало изменяющуюся продукцию. В мире разнообразных и изменяющихся рынков эта логика стала устаревшей. Для того чтобы удовлетворить Требованиям современной хозяйственной среды, необходимо множество вариантов *одного и того же* процесса, каждый из которых был бы подстроен под требования конкретных рынков, ситуаций или ресурсов. Более того, эти новые процессы должны давать такую же экономию на масштабе, как и при массовом производстве.

Процессы со множеством вариантов или способов осуществления обычно начинаются с этапа «сортировки», когда определяется наиболее эффективный вариант действий в данной ситуации. Сортировка имела место в компании «ИБМ

Кредит», которая выделила три самостоятельных варианта процесса выдачи кредита: отдельный — для прямолинейных ситуаций (с ними полностью справляется компьютер), отдельный — для ситуаций средней сложности (ими занимается координатор сделки) и отдельный — для сложных ситуаций (ими занимается координатор сделки с помощью специалистов-консультантов),

Нам известен человек, который для того, чтобы провести кое-какие небольшие усовершенствования в своем доме, был вынужден ждать 6 месяцев слушания дела в городском суде. Когда, наконец, очередь дошла до его прошения, на одобрение ушло 20 секунд. Если вообразить себе, хотя бы примерно, путь этого прошения, то он выглядит как сложный процесс одобрения проекта, представленного девелоперской компанией, строительства многоэтажного офисного здания стоимостью в сотни миллионов долларов, который сопровождался томами смет, планов и спецификаций требуемых материалов. Городские власти, в случае проведения реинжиниринга системы разрешений на строительные работы, могли бы заменить один процесс двумя или даже тремя: одним для мелких проектов, одним — для крупных и одним — для средних. Простая сортировка, основанная на заранее установленных процедурах, провела бы прошение нашего друга быстро и эффективно через адекватный ему вариант процесса.

Традиционные процессы, единообразные для всех ситуаций, обычно очень сложны, так как они должны включать различные специальные процедуры и исключения для работы с широким спектром ситуаций. Многовариантный процесс* напротив, ясен и прост, так как каждый вариант предназначен только для определенных видов ситуаций, которым он больше всего соответствует. При таком подходе нет места ни особым ситуациям, ни исключениям.

- Работа выполняется там, где возможно сделать ее наиболее эффективно

Пятая часто встречающаяся особенность прошедших реинжиниринг процессов — перемещение работы внутри организации независимо от границ между ее функциональными подразделениями. В традиционных организациях работа выполняется специалистами, а не просто в производственном цехе. Бухгалтеры умеют считать, а клерки отдела закупок умеют заказывать требуемые ресурсы. В результате, когда бухгалтерии нужны новые карандаши, их приобретает отдел закупок. Последний ищет продавцов, проводит переговоры о цене, размещает заказ, проверяет качество товаров и оплачивает инвойс. Наконец бухгалтеры получают свои карандаши. Помешать этому может только отсутствие у рекомендованного продавца на складе карандашей или решение отдела закупок заменить их на авторучки.

Такой процесс дорогостоящ, поскольку в него вовлечено несколько подразделений плюс накладные расходы, связанные с отслеживанием движения всех бумаг и сведением всех элементов процесса воедино. Одна известная нам компания провела эксперимент и выяснила, что ее внутрифирменные расходы, связанные с обеспечением покупки батареек стоимостью 3 долл., составили 100 долл. Кроме того, она выяснила, что 35% ее закупок не превышали 500 долл.

каждая.

Этот факт — внутренние затраты в размере 100 долл. для обеспечения закупки товаров на сумму не более 500 долл. — не слишком обрадовал компанию. Поэтому она решила перенести ответственность за покупку товаров на тех, кто является клиентами этого процесса. Иными словами, бухгалтеры, как и все остальные, теперь сами покупают себе карандаши. Им известно, у кого покупать и сколько платить, так как отдел закупок уже провел переговоры относительно цен и передал бухгалтерии список рекомендуемых продавцов. У каждого подразделения компании при этом есть кредитная карта с кредитным лимитом в 500 долл. В конце каждого

месяца банк, эмитировавший кредитную карту, высылает производственной компании отчет о всех совершенных по ней сделкам. Стоимость карандашей проходит через общую систему внутрифирменного учета компании, так что соответствующая сумма вычитается из бюджета бухгалтерии.

В результате те, кто затребовал какие-либо товары, получает их быстрее и с меньшей суматохой, а компания тратит на сопряженные с закупками внутренние расходы сумму, значительно меньшую, чем 100 долл. Этот пример иллюстрирует, что мы имеем в виду, когда говорим, что клиент процесса сам может осуществлять часть процесса или его целиком: это позволяет устранить передачу ответственности и накладные расходы, а также сократить другие издержки.

Аналогичным образом компания, занимающаяся производством электронного оборудования, провела реинжиниринг процесса послепродажного обслуживания «на местах»; она переложила часть работы по ремонту оборудования на своих клиентов, которые теперь сами проводят мелкий ремонт, не ожидая, пока приедет техник и, возможно, привезет нужные запасные детали. Теперь у каждого клиента есть свой запас некоторых деталей, и этот запас управляется компьютеризированной системой. Когда возникает проблема, клиент звонит по «горячей линии» отдела послепродажного обслуживания «на местах» и описывает симптомы проблемы специалисту-диагностику, который может запросить о помощи компьютер. Если проблема такова, что ее может решить сам клиент, то специалист сообщает ему, какую деталь следует заменить и как ее установить. Затем производитель забирает старую деталь и оставляет клиенту новую. Техники же выезжают на место только в том случае, если возникшая проблема слишком сложна для устранения ее самим клиентом.

Однако иногда процесс взаимодействия продавца и покупателя более эффективен: если он осуществляется частично или полностью от лица клиента. Например, компания «Навистар Интернэшнл» (*Navistur Internallinnal*) переложила

часть своей работы на поставщиков. Вместо того, чтобы самой заниматься управлением складскими запасами шин, которыми оснащаются производимые компанией грузовики, «Навистар» перепоручила это дело компании «Гудиэр» (*Goodyear*)[^] у которой больше опыта в управлении складами шин. «Гудиэр» обеспечивает получение компанией «Навис-тар» шин от их производителей: «Гудиэр», «Бриджестоун» (*Bridgestone*) и «Мишelin» (*Michdln*)[^] по мере потребности. Для «Навистар» такая передача данной функции принципиальна с точки зрения упрощения ее бизнес-процессов: производитель грузовиков больше не должен управлять паласами шин. Так как «Гудиэр», поставщик шин, значительно лучше справляется с задачей управления их складами, чем «Навистар» (ее клиент), запас шин на складе сократился с 22-дневного до 5-дневного.

Другими словами, в результате реинжиниринга характер распределения процессов между организациями может весьма сильно отличаться от того, каким он был до этого. Работа перемещается через внутрифирменные функциональные границы с тем, чтобы повысились общие экономические результаты процессов. Значительная часть работы, выполняемая в организациях, состоит в интеграции связанных друг с другом частей работы, каждая из которых выполняется независимыми структурными единицами компании. Передача работы через внутриорганизационные границы, как было проиллюстрировано на приведенных выше примерах, отменяет необходимость такой интеграции.

- Сокращается объем проверок и контроля

Проверки и контроль — другой тип работы, не добавляющей стоимости и минимизируемой в прошедших реинжиниринг процессах, или, говоря точнее, в прошедших реинжиниринг процессах контроль используется только в той степени, в какой имеет экономический смысл.

Традиционные процессы переполнены этапами проверок и контроля, которые сами по себе не добавляют никакой

стоимости, но включаются в процессы для того, чтобы убедиться в отсутствии злоупотреблений. В рамках традиционного процесса закупок, например, отдел закупок проверяет подпись лица, заказывающего товар: действительно ли данное лицо уполномочено приобретать требуемые товары на указанную сумму и может ли быть оплачен счет из бюджета отдела. Все эти проверки преследуют цель предотвращения несанкционированных закупок.

Хотя цель и может быть похвальной, многим организациям не удаётся оценить издержки, связанные со строгим контролем. Для того, чтобы произвести все необходимые проверки, нужно затратить время и труд. В действительности на проверки может уйти больше времени и усилий, чем на саму покупку. Хуже того, затраты на такую проверку могут даже превысить стоимость приобретенных товаров.

Прошедшие реинжиниринг процессы демонстрируют более сбалансированный подход. Вместо обычного детального контроля прошедшие реинжиниринг процессы часто предполагают совокупный или отсроченный контроль. Они как бы терпят мелкие и ограниченные злоупотребления, так как время проверки на предмет злоупотреблений отсрочено, либо проверяются общие результаты, а не индивидуальные показатели. Однако системы контроля, прошедшие реинжиниринг, с лихвой компенсируют любой возможный всплеск злоупотреблений существенным сокращением издержек и других обуз, связанных с контролем вообще.

Рассмотрим описанный выше процесс закупок на основе кредитных карт. По сравнению с традиционными этот процесс кажется практически лишенным контроля. Подразделения могут использовать кредитные карты для оплаты диких кутежей. Люди могут сбежать в Бразилию, возложив свои расходы на поставщиков офисного оборудования. Но если так считают внутренние аудиторы фирмы, они ошибаются, поскольку прошедший реинжиниринг процесс закупок все же имеет элемент контроля. Несанкционированные покупки будут обнаружены, когда списанные с кредитной карты средства будут компенсироваться из бюджета подразделения

и когда его менеджер ознакомится с расходами. Имея в виду определенный лимит по кредитной карте, разработчики процесса считали, что лучше «проглотить» ограниченную предрасположенность к злоупотреблениям, сопряженную с новым процессом, но зато устранить накладные расходы, связанные с традиционным контролем. (Следует также помнить, что старый процесс тоже отнюдь не обладал иммунитетом к злоупотреблениям.) Некоторые компании, занимающиеся страхованием автомобилей, применяют при обработке заявлений о выплате страхового возмещения подходы, аналогичные только что описанному. Обычно страховые компании высылают по таким заявлениям оценщиков и специалистов для оценки степени причиненного автомобилю ущерба и определения того, какую сумму страховщик готов заплатить за ремонт. Этот контрольный этап необходим, чтобы избежать завышения счетов ремонтной мастерской или выполнения ею лишней работы. Но труд специалистов по заявлениям о выплате страхового возмещения не столь дешев, и, кроме того, они замедляют процесс, в результате чего пострадавшие нервничают, и рассерженные заявители часто подают судебные иски.

Поэтому некоторые страховщики не используют подобных специалистов в случаях автомобильных аварий. Они отсылают истца в рекомендуемую ими мастерскую и говорят, что заплатят за весь необходимый ремонт. Как они избегают завышения цен? Периодически просматривая счета, выставяемые авторемонтной мастерской, страховщик может сделать вывод об особенностях осуществляемых ею ремонтных работ и сравнить их со стандартами и данными о работе других мастерских. В случае, когда обнаруживается слишком много явных расхождений, мастерская получает предупреждение: «Если вы не прекратите злоупотребления, мы вычеркнем вас из нашего списка автотранспортных средств, и вы не получите больше заказов». Страховые компании спокойно переносят потенциальную возможность краткосрочных злоупотреблений, так как эти издержки с лихвой окупятся выгодами хорошо налаженного процесса удовлетворения

заявлении о выплате страховых возмещений, который менее дорогостоящ и оставляет заявителей довольными,

- Минимизируется необходимость согласований

Еще одним видом деятельности, не добавляющей стоимости, который минимизируется в прошедших реинжиниринг процессах, является согласование. Данная минимизация происходит за счет сокращения числа контактов с внешней средой. Таким образом снижается вероятность того, что будет получена противоречивая информация, требующая согласования. Описанный в главе 2 процесс работы со счетами поставщиков в компании «Форд» иллюстрирует данный принцип.

Старый процесс работы со счетами поставщиков в компании «Форд» предполагал три момента контакта с поставщиками: заказ-наряд мог не сходиться с документами о получении продукции или инвойсом, а последние могли не соответствовать друг другу. Путем отказа от инвойсов как таковых «Форд» сократил число контактов с трех до двух и, следовательно, вероятность несоответствий на две трети. В результате работа по проверке и согласованию документов стала не нужна, а это означало, что отдел счетов поставщиков можно было существенно сократить.

Эту и ряд других тенденций можно проиллюстрировать тем, как «Уол-Март», сотрудничая с «Проктер энд Гэмбл», провела реинжиниринг управления запасами подгузников «Памперс». Данный продукт является довольно объемным, и его хранение требует обширных складских помещений, не соизмеримых, с точки зрения сопряженных с ними затрат, с денежной стоимостью подгузников. «Уол-Март» хранила запасы подгузников «Памперс» в своих распределительных центрах, откуда шла отгрузка продукции для выполнения заказов магазинов. Когда запасы подгузников в распределительных центрах подходили к концу, «Уол-Март» заказывала новую партию у «Проктер энд Гэмбл».

Управление запасами — очень тонкое искусство нахождения правильного баланса. Слишком малый объем запасов будет иметь результатом разочарованных покупателей и потерю возможных продаж. Излишние запасы будут означать высокие затраты и издержки хранения. Кроме того, само управление запасами — достаточно дорогостоящая деятельность. Стремясь усовершенствовать этот аспект своего бизнеса и учитывая, что «Проктер энд Гэмбл», вероятно, больше знает о динамике движения подгузников на складах, так как располагает информацией о показателях спроса и повторных заказов от розничных торговцев по всей стране, «Уол-Март» предложила «Проктер энд Гэмбл» взять на себя обязанности по сообщению, когда и в каких количествах вновь заказывать «Памперс» для своих распределительных центров. Каждый день «Уол-Март» должна была сообщать, сколько подгузников было отправлено из распределительных центров в магазины. Когда «Проктер энд Гэмбл» считала необходимым, она могла сообщать «Уол-Март», что пришло время заказывать продукцию и в каком количестве. Если рекомендации «Проктер энд Гэмбл» представлялись имеющими смысл, то «Уол-Март» принимала их и «Проктер энд Гэмбл» могла отгружать продукцию.

Новый механизм так хорошо работал, что через некоторое время «Уол-Март» предложила «Проктер энд Гэмбл» пропускать этап рекомендации о закупке и доставлять подгузники «Уол-Март» тогда, когда, по мнению «Проктер энд Гэмбл», они были ей нужны. Другими словами, «Уол-Март» полностью переложила функцию управления запасами на своего поставщика, демонстрируя осуществление на практике принципа вынесения работы за организационные границы, который мы обсудили выше. Однако в данном случае границы были не сауут/7лфирменными, а межфирменными. Обе компании выиграли от проведенных изменений.

«Уол-Март» избавилась от расходов, связанных с содержанием запасов подгузников «Памперс». Запасы стали управляться более эффективно, так как «Проктер энд Гэмбл» управляет с этим лучше, чем «Уол-Март». В результате

розничные торговцы имели меньше запасов и при этом реже страдали от нехватки товаров. Более низкий уровень запасов Т освобождал место в распределительных центрах «Уол-Март» и снижал потребность розничного торговца в оборотном капитале для финансирования содержания этих запасов. Фактически система управления запасами работает теперь настолько целенаправленно, что товары переходят через распределительный центр «Уол-Март» и магазины в руки потребителей еще до того, как «Уол-Март» должна заплатить за них «Проктер энд Гэмбл». Расплачивается же «Уол-Март» наличностью, полученной уже от покупателей. Назовем ли мы такой механизм отрицательными затратами на транспорт-тировку запасов или бесконечно большим доходом на капитал, для «Уол-Март» это, в любом случае, означает прекрасное состояние дел.

«Уол-Март» могла бы приобретать подгузники у кого угодно, однако «Проктер энд Гэмбл» добавляет стоимость к поставляемым ею подгузникам путем осуществления процесса управления запасами. Таким образом она повышает свой престиж как наиболее предпочтительного поставщика для широкой сети розничной торговли. Будучи наиболее предпочтительным поставщиком, «Проктер энд Гэмбл» получает дополнительное место на полках в магазинах «Уол-Март» и наиболее выгодное положение для своих товаров — в конце прохода между стеллажами супермаркетов. Прошедший реинжиниринг процесс также означает значительные *внутренние* выгоды для «Проктер энд Гэмбл». Первая из них состоит в том, что компания может более эффективно осуществлять как свое производство, так и материально-техническое снабжение, поскольку располагает необходимой информацией для прогнозирования спроса на продукцию. Запасы больше не поступают в «Уол-Март» нерегулярно и крупными партиями, а постоянно и более мелкими. В других взаимодействиях производителя и покупателя, как, например, в случае «Леви Страусе» (*Levi Strauss*) и многих ее клиентов, также используется этот подход, известный как «непрерывное пополнение».

Вторая выгода, которую получает «Проктер энд Гэмбл» от нового механизма взаимодействия с «Уол-Март», состоит в минимизации контактов процесса с внешней средой — в данном случае процесса обработки счетов поставщиков. Традиционно процесс работы со счетами поставщиков заключается в проверке соответствия поступивших от покупателей платежей их заказам и полученным от поставщиков инвойсам. В принципе они должны соответствовать друг Другу, однако реальная жизнь не всегда совпадает с теорией. Когда совпадения нет, например, при изменении цен, обнаруженные несоответствия попадают в черную дыру согласований, при которых затрачивается огромное количество энергии и наносится ущерб отношениям между поставщиками и клиентами. Однако «Проктер энд Гэмбл» теперь имеет только два контакта с «Уол-Март», связанных со счетами поставщиков: по поводу инвойса и платежа. «Уол-Март» более не осуществляет первичный заказ; это делает «Проктер энд Гэмбл». Таким образом значительно уменьшаются количество сбоев в процессе и потребность в согласовании.

- Ситуационный менеджер — единственный контакт с внешней средой

Использование так называемых «ситуационных менеджеров» — еще одна повторяющаяся особенность, обнаруженная нами в прошедших реинжиниринг процессах. Данный механизм оказывается полезен, когда этапы процесса либо настолько сложны, либо настолько разрозненны, что интегрировать их в обязанностях одного лица или даже небольшой группы невозможно. Ситуационный менеджер, действующий в качестве буфера между все еще сложным процессом и клиентом, ведет себя с последним так, как будто он отвечает за осуществление всего процесса, хотя на самом деле это не так.

Для выполнения данной роли, т.е. для того, чтобы быть в состоянии ответить на вопросы клиента и решить его проблемы, ситуационному менеджеру необходимы доступ к

информационным системам, которые используют люди, непосредственно осуществляющие процесс, а также возможность обращаться к ним с вопросами и просьбами о содействии по мере их появления.

Мы иногда называем ситуационных менеджеров «уполномоченными» представителями по обслуживанию клиентов, чтобы отличать их от традиционных представителей по обслуживанию клиентов, которые обычно являются людьми, обладающими скудной информацией и не имеющими большого влияния на клиентов. Уполномоченные представители действительно могут добиваться требуемого результата. В «Дюк Пауэр Компани» (*Duke Power Company*), крупной компании коммунальных услуг, базирующейся в Шарлотте, штат Северная Каролина, ситуационные менеджеры создают у клиентов полезную иллюзию интегрированных процессов обслуживания клиентов, так как лично занимаются всеми их проблемами и ограждают их от реальных сложностей.

- Преобладают смешанные централизованные/децентрализованные операции

Компании, осуществившие реинжиниринг своих процессов, имеют возможность сочетать преимущества централизации и децентрализации в одном и том же процессе. Мы убедимся в этом на примере «Хьюлетт-Паккард» (*Hewlett Packard*) в главе 5. Использование стандартной системы закупок и децентрализованной базы данных позволяет этой компании сочетать лучшее из обеих систем.

Информационные технологии в возрастающей степени заставляют компании работать так, будто их отдельные подразделения полностью автономны, в то время как организация в целом по-прежнему получает экономию на масштабе, которую порождает централизация. Если, например, торговым представителям, действующим на местах, выдать компьютеры «ноутбук», соединенные с помощью беспроводных модемов с центральным офисом или штаб-квартирой корпорации, это даст сбытовикам возможность мгновенного до-

ступа к хранящейся там информации, В то же время системы контроля, инкорпорированные в программное обеспечение, которое используется ими для составления торговых контрактов, не позволят продавцам назначать неразумные цены или включать в договоры различные условия, например, условия поставки, которые организация не в состоянии выполнить. С помощью такой технологии компании могли бы провести реинжиниринг своих процессов продаж и устранить бюрократический механизм региональных офисов, повысить автономию торговых представителей и их полномочия и при этом одновременно улучшить контроль компании над ценами и условиями продаж.

Многие банки создали отдельные подразделения для продажи различных финансовых продуктов-одним и тем же клиентам, например, крупным корпорациям. Одно подразделение продает традиционные кредитные линии, второе — залоговое финансирование, третье — аккредитивы, четвертое — услуги по управлению пенсионным фондом. Децентрализованная структура гарантирует ориентацию каждого подразделения на свой продукт или услугу, в работе с которым она имеет наибольший опыт и в то же время обеспечивает реальную предпринимательскую автономию. Но, кроме того, такая структура гарантирует наличие хаоса.

В такой раздробленной структуре внимание каждого обращено на узкие участки рынка, но никто не обращает внимания на клиента как токового, поэтому важные проблемы общего характера могут упускаться из виду. Один банк, например, установил предел кредита для одного клиента в 20 млн долл. и распорядился, чтобы каждое автономное подразделение соблюдало это правило. Каждое подразделение выполнило распоряжение, предоставив клиенту кредит в 20 млн. В результате ссуда банка, предоставленная данному клиенту, во много раз превысила предельную Цифру. Руководство банка поняло этот только тогда, когда клиент разорился. Во избежание подобных проблем несколько банков внедрили общеканковские базы данных о клиентах, которыми совместно пользуются все операционные подраз-

деления. Каждое из последних заносит в базу данных всю известную ему информацию о клиенте и отношениях с ним и использует ее в качестве источника информации о клиенте. Таким образом, подразделения, имеющие свободу действовать независимо, могут координировать свою деятельность без бюрократического вмешательства центрального руководства.

Мы приводили все эти примеры и анализировали общие черты прошедших реинжиниринг процессов не для того, чтобы предположить, что все подобные процессы одинаковы или что перепроектирование процесса носит прямолинейный характер. Ничто не может быть так далеко от истины, как подобные утверждения. И совсем не каждый бизнес-процесс, прошедший реинжиниринг, демонстрирует все отмеченные нами особенности. В реальности это и невозможно, так как некоторые из них противоречат друг другу. Разработка нового процесса воистину требует и интуиции, и творчества, и самооценки. Они необходимы также для перепроектирования трудовых заданий и организаций, которые в дальнейшем поддерживали бы прошедшие реинжиниринг процессы. Именно к этой теме мы теперь и обратимся.

ГЛАВА 4

НОВЫЙ МИР РАБОТЫ

Мы уже неоднократно отмечали, что реинжиниринг предполагает радикальное перепроектирование бизнес-процессов компании. Однако этим реинжиниринг не ограничивается. Фундаментальные изменения в бизнес-процессах влекут за собой последствия для многих других элементов и аспектов деятельности организации — фактически для каждой ее составляющей.

При реинжиниринге процесса происходит эволюция трудовых заданий от узкоспециализированных и ориентированных на задачу к более многомерным. Люди, которые раньше действовали в соответствии с инструкциями, теперь сами выбирают из имеющихся альтернатив и принимают решения. Исчезает конвейерный принцип организации работы. Теряется смысл существования функциональных отделов. Менеджеры перестают выступать в качестве надсмотрщиков и становятся своеобразными тренерами. Работников больше волнуют нужды клиентов, чем начальников. В соответствии с новыми стимулами изменяются отношения и ценности. Фактически каждый аспект организации претерпевает трансформацию, после чего часто становится неузнаваемым.

Рассмотрим подробнее виды изменений, происходящих, когда компания проводит реинжиниринг своих бизнес-процессов.

- Изменяются рабочие единицы: от функциональных отделов к процессным командам

Компании, проводящие реинжиниринг, по существу воссоединяют мелкие элементы работы, на которые ее много лет назад разбили Адам Смит и Генри Форд. После реструктуризации работы процессные команды — группы людей, действующие вместе для выполнения всего процесса целиком — оказываются логичным способом организации людей, выполняющих работу. В процессных командах нет *представителей* всех функциональных отделов. Процессные команды, скорее, *замещают* старую, состоящую из отделов структуру управления. Существует несколько видов процессных команд, но мы под словом «команда» (*team*) подразумеваем нечто особое.

Рассмотрим продвижение заказа (либо идеи нового товара, либо заявления о выплате страхового возмещения) внутри организации. Каждый из них проходит через множество людей, но эти люди не являются организационно интегрированными. Они разбросаны по функциональным «шахтам» компании — различным отделам, группам, подразделениям и т.д. Такая раздробленность порождает множество проблем, в частности, у людей, участвующих в осуществлении одного процесса, появляются несовместимые цели. Один человек может заботиться об оборачиваемости товарно-материальных запасов, а другой — о времени доставки товаров.

Альтернативный подход предполагает тот же подбор людей, через которых проходит заказ, либо новый продукт, либо заявление о выплате страхового возмещения. Однако вместо разобщенности по отделам они объединены в команду. При этом необязательно менять то, что они делают, но они теперь делают свою работу вместе, а не по отдельности, будучи разбросанными по всей организации. В некотором смысле происходит всего лишь воссоединение группы работников, которые были искусственно разобщены существовавшей прежде моделью организации. Когда они воссоединяются, мы называем их процессной командой. Иначе говоря,

процессная команда — это организационная единица, которая естественным образом складывается для выполнения целиком некоторых работ (процесса).

Процессные команды многообразны, и выбор их конкретного типа зависит от характера выполняемой работы. Одной из разновидностей процессных команд является ситуационная команда. В этом случае, как явствует из примера «Белл Атлантик», приведенного в предыдущей главе, некоторое число людей, обладающих различными навыками, трудятся вместе для выполнения рутинной, постоянно повторяющейся работы вроде обработки заявлений о выплате страхового возмещения или подключения абонента к междугородной/международной связи. В прошлом, когда корпоративный клиент компании «Белл Атлантик» требовал осуществить такое подключение для получения информационного обслуживания, его запрос путешествовал по компании из отдела в отдел от двух недель до месяца. Проводя реинжиниринг этого процесса, «Белл Атлантик» взяла людей из многих функциональных отделов и сформировала из них ситуационные команды, которые теперь тратят на удовлетворение запросов клиентов всего несколько дней или даже часов вместо прежних недель. Поскольку ситуационные команды выполняют постоянно повторяющуюся работу, занимаясь изо дня в день схожими запросами клиентов, то люди в командах постоянно сгруппированы в единое целое. (Подробнее пример «Белл Атлантик» рассмотрен в главе 13.)

Другой тип процессной команды обладает более коротким жизненным циклом, так как здесь люди работают вместе только до тех пор, пока не будет выполнена работа, носящая эпизодический характер. Мы называем их виртуальными (*virtual*) командами. Например, процесс разработки нового продукта в компании «Кодак» требует участия в нем многих людей, обладающих различными талантами — проектировщиков затворного механизма, специалистов по оптике, экспертов по производству и др. — для совместной работы над проектом модели новой фотокамеры. Однако когда проект будет завершен и камера поступит в производство, вирту-

альнля команда распадется, л ее члены перейдут к другим проектам и в другие команды. Человек может одновременно быть членом более чем одной виртуальной команды, распределяя свое время между различными проектами.

«ИБМ Кредит» (пример которой мы рассматривали в главе 2) использует третий тип процессных команд. Такая команда похожа на ситуационную, но состоит всего из одного человека. До реинжиниринга, когда «ИБМ Кредит» подбирала пакет финансовых услуг для потенциального клиента, платежеспособность последнего проверялась в кредитном отделе, цена определялась в отделе ценообразования, другие условия и обстоятельства уточнялись в коммерческом отделе, и в итоге окончательные предложения клиенту формулировались на основе сведения воедино этой информации кем-либо из отдела подготовки предварительного варианта контракта. Люди из всех вовлеченных отделов пересылали бумаги туда и обратно с неизбежными при этом сбоями процесса и отсрочками. Но когда компания провела реин-жиниринг процесса координации сделок, она объединила четыре разделенные прежде функции, заменив четыре отдела одним. Многие люди, именуемые координаторами сделок и входящие теперь в новый отдел, — это те же самые люди, которые раньше были специалистами функциональных отделов.

Но «ИБМ Кредит» пошла дальше простой группировки четырех специалистов в процессную команду. Теперь каждый ее работник может самостоятельно вести всю сделку, осуществляя процесс от начала до конца. «ИБМ Кредит» поняла, что один обученный человек с доступом к постоянно обновляемой (*on line*) информации может выполнять самостоятельно 90 и более процентов работы, которая раньше распределялась между функциональными специалистами. Несколько специалистов-консультантов, прикрепленных для содействия к координатору сделок, могут помочь ему выполнить оставшуюся часть работы. В «ИБМ Кредит» процессная команда — это команда одного человека, которого мы назвали ситуационным работником.

- Изменения в характере работы: от ориентированной на простые задачи к многомерной

В процессных командах люди столкнутся с тем, что их работа сильно отличается от той, к которой они привыкли. Работа по принципу сборочного конвейера, будь то работа «белых» или «синих» воротничков, высокоспециализированна и заключается в повторном выполнении одной и той же задачи. Работа может требовать некоторого обучения, например, тому, как поместить конкретный компонент на конкретную печатную плату. Такая работа может потребовать дополнительного образования, например, диплома колледжа в области технологии машиностроения в случае проектирования фотообъектива. Но когда люди выполняют узкоспециализированную работу, то ни сборщику на конвейере, ни инженеру-механику нет нужды знать или даже беспокоиться о процессе в целом, к примеру, о сборке всего компьютера или разработке модели фотокамеры.

Работники процессных команд, несущие коллективную ответственность за результаты процесса, а не индивидуальную ответственность за выполнение отдельной задачи, делают качественно другую работу. Они разделяют общую ответственность с другими членами команды за выполнение всего процесса, а не просто его маленькой части. Они не только изо дня в день применяют более широкий набор навыков, но они должны думать о значительно более широком контексте своей работы. Хотя все члены команды не будут выполнять одну и ту же работу, поскольку в конце концов все они обладают разными навыками и способностями, границы между последними становятся размытыми. Каждый член команды должен иметь по крайней мере общее представление обо всех этапах процесса и осуществлять некоторые из них. Более того, все, что делает отдельный работник, окрашено стремлением к выполнению процесса в

Целом.

Ярким примером того, как после реинжиниринга изменяется характер трудовых заданий, является опыт «ИБМ

Кредит». Ранее на имевших здесь место видах работ использовались специалисты, каждый из которых осуществлял только одну задачу. Пришедшие им на смену координаторы сделок выполняют множество заданий. Они являются работниками широкого профиля. Их работа носит многоцелевой характер.

Что изменилось в «Кодаке», когда эта компания провела реинжиниринг процесса разработки нового продукта? Проектировщик объектива, который раньше концентрировал внимание исключительно на данной узкоспециализированной операции, теперь проектирует объектив с учетом общей концепции новой фотокамеры, что означает неизбежный вклад этого инженера в другие аспекты общего проекта и влияние на результаты его труда мнений других участников проекта. Разработка нового объектива перестала быть функцией одного проектировщика. Данное трудовое задание стало многомерным.

Иногда в ходе реинжиниринга процесса устраняются границы между различными типами работ. Например, в одной известной нам компании инженеры, прежде готовившие статистическую информацию для тех, кто использовал ее при создании маркетинговых брошюр, теперь сами производят последние, поскольку знают о конечном продукте больше, чем маркетологи, и при этом способны самостоятельно использовать настольные издательские комплексы. Маркетологи теперь действуют как консультанты инженеров. В итоге для обеих категорий работников — инженеров и маркетологов — расширился спектр выполняемых ими функций.

Поскольку работа становится более многомерной, она становится более содержательной. Реинжиниринг устраняет не только ненужную работу, но и ту, которая не создает добавленную стоимость. Большинство действий по проверке, согласованию, ожиданию, мониторингу, отслеживанию — т.е. непроизводительная работа, имеющая место ввиду наличия внутриорганизационных границ и фрагментации процессов — устраняется в результате реинжиниринга. Это

означает, что люди будут иметь больше времени на выполнение /э^дгышдс.рпботы.

После проведения реинжиниринга работа начинает приносить большее удовлетворение, поскольку она приносит тем, кто ее выполняет, более полное ощущение завершенности усилий, близости к конечному результату и достижения конкретных целей. Фактически работники выполняют целую отдельную задачу (в форме процесса или подпроцесса), предполагающую по определению получение результата, за который некто несет ответственность. Те, кто осуществляет процесс, во многом схожи с предпринимателями — с точки зрения встающих перед ними проблем и ожидаемому вознаграждению. Они ориентированы на клиентов, удовлетворение запросов которых является их целью. При этом такие работники не стремятся лишь к тому, чтобы понравиться начальнику или к выполнению работы с помощью механизма внутрифирменной бюрократии.

Мало того, работа начинает приносить больше радости, поскольку трудовые задания все чаще подразумевают профессиональный рост и обучение тех, кто их осуществляет. В рамках процессной команды индивидуальное развитие работника означает не карабканье по ступеням иерархической лестницы, а увеличение потенциала отдельного человека, т.е. обучение с целью принятия на себя выполнения более значительной части процесса. После проведения реинжиниринга исчезает такое явление, как «господство» работника над своим трудовым заданием. Границы и содержание выполняемого работником трудового задания расширяются по мере роста квалификации и опыта работника.

Кроме того, поскольку работники в рамках прошедших реинжиниринг процессов тратят больше времени на работу, создающую добавленную стоимость, и меньше времени на работу, не создающую ее, возрастает их вклад в позитивные экономические результаты компании, и, как следствие этого, выполнение трудовых заданий в постреинжиниринговый период будет в целом сопровождаться более высокими денежными вознаграждениями.

Все положительное, сказанное о работе в условиях прошедших реинжиниринг процессов, сопровождается, однако, одним обстоятельством, ставящим новые проблемы. Хотя выполнение трудовых заданий приносит теперь большее удовлетворение, они становятся также более сложными и требующими преодоления больших трудностей. Значительная часть старой рутинной работы устраняется или ее выполнение автоматизируется. Если прежде мы имели дело с простыми задачами для «примитивных» людей, то новая ситуация означает появление сложных трудовых заданий — для «умных», что знаменует повышение входного барьера для тех, кто хочет влиться в современную рабочую силу. В условиях прошедших реинжиниринг процессов можно найти очень не много простых и рутинных трудовых заданий, требующих для их выполнения малоквалифицированных работников.

- Изменение роли людей: от контролируемых работников к наделенным полномочиями

Ориентированная на производственную задачу традиционная компания нанимала людей и ожидала от них следования своим правилам. Компании, прошедшие реинжиниринг, не желают иметь работников, которые могут следовать правилам; им нужны работники, которые будут сами создавать собственные правила работы. Поскольку руководство наделяет команды работников ответственностью за завершение всего процесса, оно должно также предоставить им полномочия принятия решений, необходимых для его выполнения.

Приводимый ниже пример иллюстрирует природу и преимущества наделяния работников полномочиями. Постоялец подошел к швейцару в крупном отеле и пожаловался, что из его машины в гараже отеля было украдено антирадарное устройство. Швейцар, уполномоченный обслуживать клиентов, спросил о стоимости антирадара, отвел постояльца к дежурному клерку и распорядился: «Выдайте этому

человеку 150 долларов». Все поперхнулись от удивления, но клиент был удовлетворен. Двумя неделями позже генеральный менеджер отеля получил письмо от этого клиента с заявлением о том, что тот нашел пнтирадар в багажнике своего автомобиля. В конверт был вложен чек на 150 долларов. Постскрипту письма гласил: «Кстати, я никогда до конца жизни не буду останавливаться ни в какой другой системе отелей, кроме вашей».

Люди, занятые в прошедших реинжиниринг процессах, обязательно наделены полномочиями. Как сотрудникам процессной команды им разрешено (и от них требуется) обдумывание, взаимодействие, использование собственного мнения и принятие решений. В «ИБМ Кредит» и «Кодаке» в прошедших реинжиниринг рабочих процессах нет места назойливым надсмотрщикам и менеджерам традиционного типа. Вообразите в «ИБМ Кредит» координатора сделок, который пытается управлять несколькими сделками в разных стадиях завершенности и одновременно осуществлять их как можно быстрее. Неожиданно появляется контролер для проверки его успехов. Реальная работа резко тормозится, так как координатор сделок направляет теперь свои усилия на удовлетворение потребностей начальника, а не клиента. Когда, на каком этапе глава отдела объективов «Кодака» может «одобрить» проект объектива? Известно, что проект объектива не считается окончательным, пока не выполнен проект камеры в целом. Одобрение руководства лишь замедляло бы процесс.

Команды, состоящие из одного или нескольких человек и выполняющие ориентированные на процесс работы, непременно являются самонаправляемыми. В рамках их ответственности перед организацией — согласованной относительно предельных сроков, намеченных параметров производительности, стандартов качества и т.д. — они решают, как и когда должна быть выполнена работа. Если они должны ждать руководящих указаний о своих задачах, то они не являются процессными командами.

Наделение полномочиями есть неизбежное следствие проведения реинжиниринга процессов. Последние не могут претерпеть реинжиниринг без наделения процессных работников полномочиями. Следовательно, компании, осуществляющие реинжиниринг, должны принимать во внимание при найме на работу дополнительные критерии. Сегодня недостаточно учитывать только образование, профессиональную подготовку и навыки потенциальных работников. Их *характеры* также становятся предметом внимания. Способны ли они действовать самостоятельно? Обладают ли они самодисциплиной? Имеют ли они мотивацию делать то, что удовлетворяет клиента?

Реинжиниринг и вытекающее из него наделение полномочиями оказывают сильное влияние на выбор типов людей, которые будут наняты компаниями.

- Изменения в методах подготовки к выполнению работы: от профессионального обучения к общему образованию

Если особенности трудовых заданий в прошедших реинжиниринг процессах требуют, чтобы люди не следовали правилам, а, скорее, использовали собственное мнение для выполнения работы надлежащим образом, работникам необходима широкая образованность для самостоятельного понимания того, что есть надлежаще выполняемая работа. Традиционные компании обычно делают акцент на *профессиональном обучении* работников — обучении рабочих выполнению конкретной работы или тому, как действовать в той или иной специфической ситуации. В прошедших реинжиниринг компаниях акцент перемещается от профессионального обучения к *общему образованию* или найму образованных людей. Профессиональное обучение повышает навыки и умения и учит работников тому, «как» выполнять работу. Общее образование повышает их аналитические способности и помогает уяснить, «почему» работа выполняется тем или иным способом.

«Хиллз Пет Продактс» (*Hill's Pet Products*), дочерняя компания корпорации «Кол гейт-Пал молив» (*Colgate-Palmolive*)

motive) недавно построила новый завод в Ричмонде, штат Индиана, где внедрила многие принципы прошедших реинжиниринг процессов. Руководство компании знало, какой тип людей хотело бы видеть в качестве производственных работников и решило нанять 150 таких людей. Компания получила тысячи заявлений, и отдел по работе с персоналом тщательно изучил 3 тыс. из них. Когда были отобраны финалисты, практически у всех них была общая характеристика: отсутствие опыта работы на производстве. Претенденты, в которых компания больше всего нуждалась, оказались бывшими школьными учителями, полицейскими и представителями других профессий, и все обладали надлежащим характером и надлежащим образованием, хотя и не имели производственного опыта. Однако данный мнимый дефицит «производственников» не был нерешаемой проблемой. Компания была способна обучить вновь нанятых, поскольку это были люди, уже знающие как учиться.

Для многомерных и модифицирующихся профессий компаниям не нужны люди, которые могли бы немедленно заполнить вакансии, поскольку последние будут лишь приблизительно определены. Компаниям требуются люди, которые сами могут определить содержание работы и выполнить ее, люди, которые могут создать трудовое задание под себя. Более того, задание будет продолжать изменяться. В условиях гибкости и изменений вовсе не бессмысленно; нанимать людей, которые уже знают то, что может им когда-нибудь понадобиться, поэтому непрерывное образование не до тех пор, пока существует данная профессия, > становится нормой для прошедшей реинжиниринг компаний^

- Смещение акцента в критериях оценки результатов работы и компенсации за нее: от деятельности к результатам

Компенсация работникам в традиционных компаниях организована относительно прямолинейно: оплата осуществляется исходя из затраченного ими времени. При традици-

онных операциях — будь то труд на сборочном конвейере в автомобилестроении или работа офисного клерка по обработке бумаг — труд отдельного работника не имеет количественно измеряемой стоимости. Какова, например, долларовая стоимость одной точечной сварки или подтвержденной информации о месте работы заявителя, внесенной в бланк заявления на страхование? Ни та, ни другая сами по себе ничего не стоят. Только полностью собранная машина или вновь заключенный договор страхования имеют ценность для компании. Когда работа разбита на простейшие задачи, у компаний нет иного выбора, как оценивать труд работников по степени эффективности, с которой они выполняют узкоопределенную работу. (Беда в том, что повышение эффективности выполнения узкоопределенных задач не обязательно трансформируется в более высокие результаты процесса в целом)

Усилия координатора сделок в «ИБМ Кредит», напротив, не оцениваются на основе того, сколько листов бумаги он обрабатывает, а по количеству и прибыльности завершенных сделок и их качеству, отраженному в исследованиях степени удовлетворенности клиентов. Когда работники выполняют процессную работу, компании могут оценивать их результаты и платить им, исходя из созданной ими ценности для клиентов. Последняя поддается оценке, поскольку в прошедших реинжиниринг бизнес-процессах команды создают продукты или услуги, которым внутренне присуще обладание ценностью для клиентов. Новая фотокамера, например, имеет ценность, а затворный механизм — нет.

Реинжиниринг подталкивает компании также к пересмотру некоторых базовых предпосылок относительно компенсации. Например, результаты труда работника в рамках прошедшего реинжиниринг трудового задания за минувший год не дают гарантий в отношении него на последующие годы. По этой причине базовые ставки оплаты в компаниях, осуществивших реинжиниринг своих процессов, имеют тенденцию оставаться относительно ровными после корректировки по индексу инфляции. Существенные вознаграждения за выдающиеся

результаты принимают форму премий, а не повышения заработной платы.

Другие прежние принципы компенсации также исчезают после реинжиниринга: оплата труда людей на основе ранга профессии или старшинства; оплата за простое появление на работе и повышение оплаты лишь потому, что прошел; еще один год.

Оплата труда людей на основе их позиции в организации — чем выше они находятся в иерархии, тем больше денег получают — не совместима с принципами реинжиниринга. Традиционные шкалы оценок, в которых размер заработной платы служащего является производным от числа его подчиненных и размера его бюджета, также не соответствует среде, ориентированной на процессы. До предела ранжированные иерархии с множеством позиций — первый аналитик, второй аналитик, старший аналитик и т.д., каждая из которых имеет только ей назначенный уровень компенсации, должны быть отброшены.

В прошедших реинжиниринг компаниях вклад в общее дело и результаты работы являются первостепенными основами компенсации. Имеются прецеденты такого подхода: даже в традиционных компаниях вице-президент по продажам редко когда является наиболее высокооплачиваемым человеком из числа занимающихся в компании продажами — эта честь обычно выпадает наиболее продуктивному торговому представителю. Председатель правления инвестиционного банка с Уолл-Стрит обычно не является самым высокооплачиваемым сотрудником в своей организации; больше всех получает, скорее, гениальный дилер, работающий с облигациями, либо валютный трейдер.

В прошедших реинжиниринг компаниях результат оценивается по созданной стоимости, в соответствии с ней и назначается компенсация.

- Изменяется критерий продвижения по службе: от результатов к способностям

Премия является адекватным вознаграждением за хорошо выполненную работу. Продвижение на вышестоящую должность таковым не является. В итоге реинжиниринга четко устанавливается различие между продвижением по службе и результатами. Продвижение на вышестоящую должность внутри организации есть производная от способностей, а не результатов. Это есть изменение, а не вознаграждение.

«Прогрессив Иншуранс» считает данное различие достаточно важным, чтобы отметить его в своем годовом финансовом отчете. «Один из наших ключевых принципов, — говорится в этом документе, — состоит в том, что мы платим за результаты и продвигаем по службе за способности». Будучи принятым во внимание, данный принцип кажется очевидным. Однако ему редко следуют. Если Елизавета является хорошим химиком, то, с позиций общепринятого мышления, она будет хорошим менеджером химиков. Часто это не так, и «выдвижение» Елизаветы может обернуться для компании плохим менеджером за счет потери хорошего химика.

Группа прямых контактов с клиентами компании «Кэпитал Холдинг», занимающихся страхованием, полностью проясняет для своих работников различие между результатами их труда и продвижением по службе. «Мы отделили оценку результатов работы, на основе которой мы вознаграждаем людей денежно, от оценки усилий по развитию личного потенциала, — говорит старший вице-президент группы Памела Гудвин. — Таким способом мы можем заставить людей, показавших выдающиеся результаты, понять необходимость дальнейшего роста и развития. Путем разделения двух систем оценок мы помогаем работникам ясно различать их в своем сознании».

- Изменяются ценности: от защитных к производительным

Реинжиниринг влечет за собой крупный сдвиг в культуре организации, равно как и в ее структурной конфигурации, Реинжиниринг требует, чтобы работники глубоко верили в то, что они работают на клиентов, а не на своих начальников. Они будут верить в это лишь в той степени, в какой действующая в компании система вознаграждений к тому подталкивает. Например, «Ксерокс Корпорейшн» не просто говорит своим работникам, что клиенты платят им зарплату, а делает эту связь явной. Компания ныне основывает большую часть бонусов каждого менеджера на степени удовлетворенности клиентов. Когда бонусы менеджеров зависят исключительно от того, насколько хорошо работают подчиненные им отделы, они постоянно воюют друг с другом по поводу виноватых в ошибках, юрисдикции и ресурсов. Теперь внутренние аргументы в соперничестве почти все исчезли, поскольку менеджеры переключили внимание на максимизацию степени удовлетворенности клиента.

Управленческие системы организации (механизмы, на основе которых оплачиваются усилия людей, исходя из которых оцениваются результаты их работы, и т.д.) являются главными образующими факторами ценностных, представлений работников и их убеждений.

К сожалению, слишком много менеджеров по-прежнему верят, что вся их работа по созданию систем убеждений работников состоит в формулировании высокопарных ценностей и произнесении речей. Работа над заявлением о корпоративных ценностях сама по себе бессмысленна и представляет собой лишь еще одну прихоть. Без поддерживающих такие ценности управленческих систем большинство подобных заявлений становятся набором пустых банальностей, которые лишь усиливают организационный цинизм. Для того, чтобы стоить бумаги, на которой оно отпечатано, заявление о ценностях должно быть подкреплено управленческими системами компании. В заявлении лишь сформули-

рованы ценности, а внутрифирменные управленческие системы наполняют их жизнью и реальностью.

И, конечно, высшее руководство должно повседневно исповедовать провозглашенные ценности. Если управляющий говорит, что важно заботиться о клиентах, и затем тратит час в неделю на телефонные разговоры с ними, этот час для организации бесценен, хотя для клиентов его стоимость, может быть, и незначительна. Этот час является символом и демонстрацией личной приверженности руководства ценностям, воплощение которых оно хочет видеть в работе каждого сотрудника.

Культурные ценности, которые можно обнаружить в некоторых традиционных компаниях, являются побочными продуктами фрагментированных управленческих систем, сосредотачивающих внимание на прошлых результатах, делающих акцент на контроле и обожествляющих иерархию. Независимо от того, что может *говориться* в «Заявлении о ценностях» такой компании, ее управленческие системы могут по сути проводить в жизнь лишь нечто вроде следующего:

- Мой начальник платит мне зарплату, поэтому несмотря на все разговоры об обслуживании клиентов, действительная цель состоит в том, чтобы начальник был доволен.
- Я — просто спица в колесе, поэтому моя лучшая стратегия состоит в том, чтобы не высовываться и не поднимать волн.
- Чем больше людей докладывает мне напрямую, тем большую важность я представляю, поэтому побеждает тот, у кого больше империя.
- Завтра будет таким же, как сегодня, потому что так было всегда.

Беда заключается в том, что данные ценности и убеждения не обеспечивают результатов, которых требует ориентированная на клиентов организация. Они не совместимы с

новыми процессами, созданными в претерпевшей реинжиниринг среде, и если не изменятся ценности, то новые процессы, как бы хорошо спроектированы они ни были, никогда не будут работать. Изменение ценностей — столь же важная часть реинжиниринга, как и изменение процессов.

В прошедшей реинжиниринг компании работники должны придерживаться следующих убеждений:

- Клиенты целиком платят нам зарплату, поэтому я должен делать все, чтобы удовлетворить их.
- Каждое трудовое задание в компании существенно и важно, поэтому я имею большое значение.
- Простое появление на работе не является достижением, так как мне платят за созданную мною стоимость.
- Ответственность за дело сосредоточена на конкретном рабочем месте, поэтому я должен взять на себя решение проблем.
- Я принадлежу к команде, поэтому мы либо побеждаем, либо терпим неудачу все вместе.
- Никто не знает, что произойдет завтра, поэтому постоянное обучение является частью работы.
- Изменяются менеджеры: от надсмотрщиков к тренерам *

Когда компания проходит реинжиниринг, сложные процессы становятся проще, а простые трудовые задания преобразуются в сложные. Например, *процесс* подготовки сделки в «ИБМ Кредит» прошел от варианта, предполагавшего участие в нем четырех или пяти людей, до такого, в котором занят один человек: всю работу выполняет координатор сделки. Следовательно, менеджеры компании теперь должны тратить меньше времени — обеспечивая движение листков бумаги по отделам, и больше — помогая работникам делать насыщенную и требующую отдачи работу.

Процессные команды, состоящие из одного или многих людей, не нуждаются в начальниках, им нужны *тренеры*. Команды спрашивают у тренеров совета. Тренеры помогают

командам решить проблемы. Тренеры сами не принимают участия в деятельности команды, а находятся достаточно близко от них, чтобы помочь им в работе.

Традиционные начальники планируют и распределяют работу. Команды делают это сами для себя. Традиционные начальники надсматривают, отслеживают, контролируют и проверяют работу по мере ее движения от одного исполнителя конкретной задачи к другому. Команды делают это сами. В прошедшей реинжиниринг среде традиционные начальники остаются практически не у дел. Менеджеры должны перейти от исполнения роли надсмотрщиков и стать лицами, облегчающими работу других, создающими им возможность труда, а также теми, чья работа состоит в развитии этих других и их навыков для осуществления самостоятельно процессов, добавляющих стоимость.

Такой тип менеджмента есть настоящая профессия. Традиционная практика недооценивает как саму работу, так и руководство ею. Она недооценивает работу, утверждая, что работник может вырваться вперед только став менеджером. Согласно этому подходу, руководство важнее реальной работы. Однако традиционная практика также говорит, что любой хороший работник может стать менеджером.

В действительности руководство есть особый навык, равно как инженерное дело или продажи, и существует слабая корреляция между преуспеванием в рабочих навыках и успешной деятельностью в качестве менеджера. Кейси Стен-гел был хорошим бейсбольным игроком, а затем стал великим спортивным менеджером. Большинство же великих игроков стали жалкими менеджерами.

Менеджерам в прошедшей реинжиниринг компании требуются большие навыки межличностного общения и чувство гордости за достижения других. Такой менеджер является наставником, который должен обеспечить ресурсами, отвечать на вопросы и формулировать отдельным работникам долгосрочные планы их карьер. Эта роль сильно отличается от той, которую традиционно играли большинство менеджеров.

- Изменяются организационные структуры: от иерархических к плоским

Когда весь процесс становится объектом работы команды, руководство процессом превращается в ее часть. Принятие решений и проблемы взаимодействия отделов, которые раньше требовали совещания менеджеров и их руководства, теперь принимаются и решаются командой в ходе ее обычной работы. Передача права принятия решений лицам, выполняющим работу, означает уменьшение традиционной деятельности менеджеров. Компаниям не нужно, как раньше, столько управленческого «клея» для интеграции работы. После реинжиниринга не требуются «вся королевская конница и вся королевская рать» для того, чтобы вновь собрать воедино фрагментированные процессы. При меньшем числе менеджеров становится меньше уровней управленческой иерархии.

В традиционной компании организационная структура является важной проблемой, на решение которой расходуется огромная энергия. Почему? Потому что организационная структура есть механизм, благодаря которому решается множество проблем и появляются ответы на многие вопросы.

Вспомните, что основной единицей традиционной организации является функциональный отдел, т.е. совокупность людей, выполняющих одинаковую работу. Организация в целом состоит из этих функциональных отделов, и их внутрифирменное построение может осуществляться различными способами. Последние сильно варьируют в зависимости от конкретной компании. В так называемой «функциональной» компании все родственные функциональные отделы сведены в единое функциональное отделение: все отделы, занимающиеся продажами, например, объединены в отделение продаж. В рамках структуры, основанной на стратегических хозяйственных центрах, функциональные отделы сгруппированы по принципу рынков, при этом компания может иметь, например, отделение, работающее с институциональными клиентами, или отделение, обслуживающее Западное побережье.

На проектирование таких организаций уходит много энергии, потому что построение организации во многом определяет ее характер, начиная с того, как организована работа компании, и вплоть до механизмов осуществления контроля и отслеживания экономических результатов. Организационная структура устанавливает каналы коммуникаций внутри организации и определяет иерархический порядок принятия решений.

Однако в прошедших реинжиниринг компаниях организационная структура не является столь весомой проблемой. Работа здесь организована вокруг процессов и осуществляющих их команд. Что же происходит с каналами коммуникаций? Люди контактируют со всеми, кто им нужен. Правом же контроля наделяются все, кто осуществляет конкретный процесс.

Следовательно, независимо от того, какая именно организационная структура сохраняется после реинжиниринга, она обязательно будет плоской, ведь работа выполняется теперь командами в значительной степени равных людей, действующих в значительной степени автономно и поддерживаемых немногочисленными менеджерами: в то время как обычный менеджер может надсматривать не более чем за семью людьми, он в качестве тренера контактирует с коллективом, насчитывающим до 30 работников. При соотношении менеджеров к работникам на уровне 1:7 организация обязательно будет иерархической. При значении данного показателя 1:30 это маловероятно.

Когда Стивена Израэля, старшего вице-президента «ИБМ Кредит» спросили о постреинжиниринговой схеме организационной структуры компании, он ответил: «У нас такая есть, но мы никогда не обращаемся к ней». Структура организации стала, по его словам, «совокупностью людей, выполняющих работу». Подобная компания при поиске ответов на многие встающие перед ней вопросы не полагается в прямом смысле на свою структуру. После реинжиниринга значение проблемы организационной структуры существенно уменьшается.

- Изменяются руководители: от учетчиков результатов к лидерам

Не последним по своей важности изменением, порождаемым реинжинирингом, является возможность (и необходимость) изменения роли высших руководителей компании. Более плоские организации перемещают их ближе к клиентам и к людям, делающим в компании работу, приносящую добавленную стоимость. В претерпевшей реинжиниринг среде успешное выполнение работы в значительно большей степени зависит от отношения к делу и усилий наделенных полномочиями работников, чем от действий ориентированных на задачу функциональных менеджеров. Поэтому руководители должны быть лидерами, способными своими словами и делами влиять на работников, укрепляя их ценности и убеждения.

Руководители несут полную ответственность за результативность прошедшего реинжиниринг процесса, не имея вместе с тем прямого контроля за проводящими его людьми. Последние работают более или менее автономно, будучи направляемыми своими тренерами. Обязанности руководителей заключаются в обеспечении проектирования процессов таким образом, чтобы они позволяли работникам выполнять требуемую работу и подкреплялись со стороны управленческих систем компании (систем оценки результатов и компенсации) мотивацией выполнять ее.

В традиционных компаниях руководители отделены от реальных операций. Их взгляд на управляемую ими компанию основан преимущественно на финансовых показателях. Их интересует лишь то, достигла ли компания за истекший квартал их необходимого уровня. Будучи лидерами прошедшей реинжиниринг компании, они перемещаются ближе к реальной работе. При разработке процессов и обеспечении мотивации работников, они обязательно озаботятся тем, как выполняется работа. Ни один футбольный тренер не говорит своей команде: «Я хочу, чтобы вы выиграли с разницей в

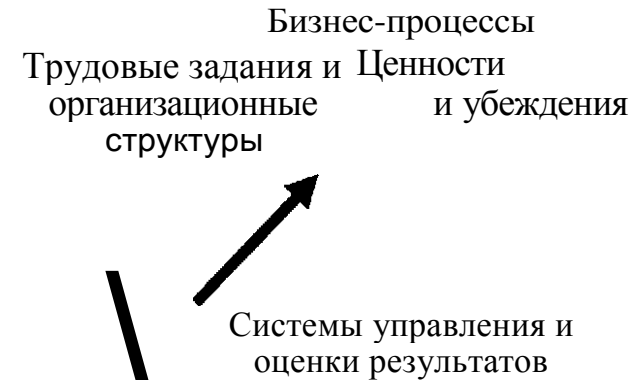
15 очков". Начинайте и играйте, а в конце матча доложите мне, что у вас получилось». Хотя тренеры сами не играют, они активно участвуют в создании плана игры и в выступлении игроков. То же самое можно сказать и о руководителях прошедших реинжиниринг компаний. Они являют собой нечто значительно большее, чем просто учетчики результатов.

Обобщим изменения, происходящие в компании, проводящей реинжиниринг своих бизнес-процессов. Конечно, изменяются трудовые задания, равно как и люди, способные их выполнить, отношения между этими людьми и менеджерами, планы карьер этих людей, способы, с помощью которых труд людей оценивается и оплачивается, роли менеджеров и руководителей и даже то, что происходит в головах работников. Короче говоря, реинжиниринг бизнес-процессов компании обязательно изменяет практически *все* в этой компании, поскольку все аспекты ее функционирования — люди, трудовые задания, менеджеры и ценности — связаны друг с другом. Мы называем их четырьмя элементами алмазной модели системы внутрифирменного управления (*business system diamond*). Заглавный элемент алмазной модели — это бизнес-процессы компании, т.е. способ, которым осуществляется работа; второй — это ее трудовые задания и организационная структура; третий — системы управления и оценки результатов; четвертый — организационная культура, т.е. ценности и убеждения ее работников.

Связи между этими элементами играют ключевую роль. Заглавный элемент алмазной модели системы внутрифирменного управления — процессы — определяет второй — трудовые задания и структуру. Способы осуществления работы определяют природу трудовых заданий и то, как люди, выполняющие эти задания, сгруппированы и организованы. Фрагментированные процессы, столь характерные

* Имеется в виду американский футбол. — Прим. ред.

АЛМАЗНАЯ МОДЕЛЬ СИСТЕМЫ ВНУТРИФИРМЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ



© 1990 PRISM, a research service of CSC Index and Hammer and Company. All rights reserved.

для традиционных компаний, обуславливают узкую специализацию трудовых заданий и организаций, основанных на функциональных отделах. Интегрированные процессы порождают многомерные трудовые задания, выполнение которых лучше всего может быть организовано посредством процессных команд.

Аналогично люди, выполняющие многомерные трудовые задания и организованные в команды, должны наниматься, оцениваться и оплачиваться посредством надлежащих управленческих систем. Другими словами, трудовые задания и структуры, сами определяемые характером процессов, в свою

очередь, приводят нас к третьему элементу алмазной модели — типу управленческих систем, которые должна иметь компания.

Системы управления, т.е. то, как усилия людей оплачиваются, по каким критериям оцениваются результаты их работы и т.д., являются главными факторами, определяющими ценности и убеждения работников, они и составляют четвертый элемент алмазной модели. Под ценностями и убеждениями мы понимаем проблемы и заботы, которые люди, работающие в данной организации, считают важными и которым уделяют значительное внимание.

Наконец, царящие в организации ценности и убеждения должны поддерживать функционирование ее процессов в том виде, в котором они спроектированы. Например, процесс выполнения заказов, спроектированный как действующий быстро и точно, не станет таковым, если люди, осуществляющие его, не считают важными скорость и точность. Здесь мы возвращаемся на вершину нашего алмаза. Мы вновь утверждаем, что в реинжиниринге недостаточно перепроектировать лишь сами процессы. Все четыре элемента алмазной модели системы внутрифирменного управления должны соответствовать друг другу, иначе у компании будут изъяны в работе и она деформируется.

По сути каждая компания, даже представляющая собой традиционную организацию, имеет алмазную модель системы внутрифирменного управления. Реинжиниринг может пониматься как процесс замены алмазной модели, утратившей свой блеск и великолепие, на новую.

В реинжиниринге имеется составляющая, о которой мы упоминали, но которую пока еще не обсуждали. Речь идет о роли, которую в нем играют информационные технологии. Данная роль существенна, и в следующей главе объясняется, почему это так.

ГЛАВА 5

КОНСТРУКТИВНАЯ РОЛЬ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

Компания, которая не в состоянии изменить свои взгляды на информационные технологии, не может осуществить реинжиниринг. Компания, не отличающая информационные технологии от автоматизации, также не может осуществить реинжиниринг. Компания, которая сначала ищет проблемы, а затем технологические решения, не может осуществить реинжиниринг.

Информационные технологии играют определяющую роль в реинжиниринге бизнеса, но их возможности легко неправильно истолковать. Современные передовые информационные технологии являются неотъемлемой частью любого реинжинирингового мероприятия, *существенным конструктивным фактором его успеха*, как мы определили это в главе 2, поскольку они *позволяют* проводить реинжиниринг бизнес-процессов. Но, перефразируя распространенное суждение о соотношении размера госбюджетных ресурсов и эффективности правительства, можно сказать, что простое выделение компьютеров для решения деловой проблемы не приводит к реинжинирингу породившего ее процесса. В Действительности *неправильное использование* информационных технологий может срывать реинжиниринг, усиливая

как старые способы мышления, так и прежние стереотипы поведения.

Рассмотрим, чего можно было бы достичь путем применения компьютеров при решении проблем в трех компаниях — «ИБМ Кредит», «Форд» и «Кодак», чьи попытки реинжиниринга мы анализировали в главе 2.

«ИБМ Кредит», пытаясь ускорить мучительно медленное прохождение через ее структуры заявок на кредиты, могла объединить на базе компьютерной сети специалистов пяти различных отделов, работавших обособленно. Подобная система могла ускорить старый процесс за счет исключения времени на передачу бумаг из офиса одного функционального специалиста в офис другого. Однако это не искоренило бы очередей на обработку форм, возникающих при их поступлении в каждый из отделов. Компьютеризация процесса позволила бы повысить производительность всего на 10%, тогда как реинжиниринг процесса дал более чем 90-процентный рост производительности.

«Форд» также мог бы попросту компьютеризировать процесс платежей своим поставщикам. Руководство компании подсчитало, что таким путем можно отказаться от 20% из 500 рабочих мест в отделе по работе со счетами поставщиков. Вместо этого путем реинжиниринга процесса здесь удалось сократить численность работников на 90%.

«Кодак» мог бы, за счет внедрения самых современных рабочих станций автоматизированного проектирования, сократить на несколько дней время разработки новой продукции и оборудования для ее производства. Однако подобным способом не удалось бы добиться 50-процентного сокращения общего времени разработки продукции, что было достигнуто путем реинжиниринга процесса.

ОБУЧЕНИЕ ИНДУКТИВНОМУ МЫШЛЕНИЮ

Для того, чтобы понять скрытую мощь современных информационных технологий и выявить возможности их

прикладного применения, компаниям необходимо использовать стиль мышления, которым деловые люди обычно не владеют и который считают для себя неудобным. Большинство высших управляющих и менеджеров знают как мыслить *Дедуктивно*, т.е. они хорошо выявляют проблему или проблемы, а затем ищут и оценивают различные решения этих проблем. Однако применение информационных технологий в реинжиниринге бизнеса требует *индуктивного* мышления — способности сначала увидеть эффективное решение, а затем искать проблемы, к которым оно применимо и о существовании которых компания, возможно, и не подозревает.

Менеджеры «Форда» поначалу считали, что их проблема состоит в поиске метода обработки инвойсов поставщиков, осуществляемой быстро и меньшим числом работников. Взамен этого они обнаружили решение, позволяющее вообще обойтись без инвойсов. Руководители «ИБМ Кредит» думали, что их проблема состоит в ускорении движения информации между различными группами специалистов. Информационная технология дала компании возможность устранить специалистов, поэтому ей больше вообще не надо было перемещать информацию по отделам, «Кодак» видела свою проблему в том, чтобы заставить проектировщиков работать быстрее ради сокращения времени начала последующих стадий проектирования. Технологическое решение проблемы фактически устранило здесь потребность в последовательном проектировании.

Принципиальная ошибка большинства компаний заключается в том, что они рассматривают технологию сквозь Призму существующих процессов. Вместо вопроса: как мы Можем использовать новые технологические возможности для Повышения эффективности либо рационализации, либо усовершенствования того, что мы уже делаем? они должны задаться вопросом: как мы можем использовать технологию, Чтобы делать то, что мы еще *ис* делаем?. Реинжиниринг по ^равнению с автоматизацией, скорее, похож на инноваци-⁰нный процесс, на использование новейших возможностей

технологий для достижения совершенно новых целей. Один из труднейших элементов реинжиниринга заключается в осознании новых, неизвестных ранее возможностей технологии вместо хорошо известных.

Даже Томас Дж. Уотсон старший, основатель «ИБМ», пал жертвой этой банальной недалёковидности, утверждая, что мировой спрос на компьютеры, способные обрабатывать большие массивы данных, не превысит 50 машин. 20 лет спустя производители крупных компьютеров (мэйнфреймов) и корпоративные менеджеры по компьютерным технологиям отвергли миникомпьютер, посчитав его игрушкой. Ещё через 10 лет такой же прием ожидал персональный компьютер: «Мы уже удовлетворяем наши потребности с помощью больших машин, — подсказывало традиционное мышление, — поэтому зачем нам нужны малые?». Ответ, как мы теперь видим, состоял в том, что великая сила миникомпьютеров, а затем и персонал заключалась не в способности заменить ими крупные машины, а в порождении новых областей применения компьютеров вообще.

Дедуктивное мышление не только побуждает людей игнорировать важные свойства технологий, но и заставляет восхищаться теми возможностями их прикладного применения, которые являются по сути тривиальными и несущественными. Не так давно, например, кто-то посчитал потрясающей идеей интегрировать персональный компьютер с телефоном. Интегрированное устройство позволило бы сэкономить место на рабочем столе и было бы более дешевым по сравнению с покупкой двух отдельных устройств. Может быть, это справедливо, однако соединение двух устройств в одном не создает никаких новых технологических возможностей. Оно не позволяет людям делать нечто важное, что они не могли делать раньше. В лучшем случае оно служило бы минимальным техническим усовершенствованием.

Нехватка индуктивного мышления в области технологий — проблема не новая и характерная не только для неспециалистов. На заре телефонизации многие считали, что наиважнейшее применение телефона — скрасить одиноче-

ство фермерской жены. Томас Эдисон как-то сказал, что наибольшую ценность изобретенного им фонографа он видел в том, что тот позволяет «умирающему джентльмену» записать последние желания. Маркони, изобретатель радио, рассматривал его в качестве беспроводного телеграфа, обеспечивающего связь между двумя пунктами; он не распознал потенциала радио как средства радиовещания. Не какая-нибудь иная компания, а именно «ИБМ» полностью проглядела истинные возможности ксерографии.

В конце 1950-х гг., когда компания «Ксерокс» вела фундаментальные исследования по проекту 914, своей первой коммерческой копировальной машины, она была сильно стеснена в средствах и хотела получить их путем продажи прав на результаты проекта. «Ксерокс» предложила свои патенты компании «ИБМ», которая наняла для проведения маркетингового исследования «Артур Д. Литтл» (*Arthur D. Little*) («АДЛ») — консультационную фирму из Кембриджа, штат Массачусетс. «АДЛ» представила отчет, согласно которому даже если бы продажи революционно новой машины захватили 100% рынка копировальной бумаги, множительных машин и гектографов, все равно это не окупило бы инвестиций, требуемых для вхождения в бизнес по производству копировальных машин. «ИБМ», основываясь на самых достоверных из доступных данных, решила отказаться от приобретения патентов «Ксерокса» и не входить в этот бизнес. Несмотря на негативные прогнозы, «Ксерокс» продолжала добиваться своего, полагая, что *кто-нибудь* все же найдет применение новым машинам.

Сегодня мы знаем — и действительно, это кажется очевидным — сила копировального аппарата «Ксерокса» заключалась вовсе не в его способности заменить копировальную бумагу и другие имевшиеся технологии копирования, а в способности выполнять работы, не доступные другим технологиям. Ксерокопировальный аппарат модели 914 создал новый, ранее не существовавший рынок удобных копировальных услуг. Производство 30 копий одного доку-Мента — по экземпляру для каждого сотрудника отдела —

до изобретения ксерографии не было потребностью, известной людям. Поскольку люди не могли делать 30 копий быстро и дешево, то никто не описывал эти действия как удовлетворение некой «потребности».

На примерах технологий, создающих для себя немыслимое ранее применение, мы видим один из вариантов действия закона Сэя. Жан Батист Сэй, французский экономист начала XIX в., заметил, что во многих ситуациях предложение рождает спрос. Люди не знают, что они что-то хотят до тех пор, пока это не получают, и тогда они вдруг чувствуют, что не могут без этого жить. Алэн Кей, часто называемый отцом персонального компьютера и ныне являющийся почетным сотрудником компании «Эппл Компьютер» (*Apple Computer*), говорит об этом так: «Выдающаяся технология сначала создает проблему, а затем ее решает». Никто не «нуждался» в копировальном аппарате модели 914 по той причине, что никто и не предполагал о существовании проблем, им решаемых — до тех пор, пока данная машина не появилась. И тогда скрытая, неосознаваемая потребность вдруг стала осязаемой и непреодолимой.

Поэтому нет смысла спрашивать людей о том, как они могли бы использовать некую технологию в своем бизнесе. Они неизбежно ответят вам что-то, например, о том, как эта технология может улучшить выполнение задачи, над которой они уже работают. Можно спросить людей, какое молоко они предпочитают — в стеклянных бутылках или в картонной упаковке. Потребители знакомы с молоком в обоих типах упаковки, они могут дать исчерпывающую информацию о своих предпочтениях и мотивах выбора. Однако, если бы исследователь рынка спросил людей в доксерографическую эпоху о преимуществах копировальных машин, что он собственно и делал, они ответили бы, что эти машины слишком дороги для простой замены копировальной бумаги.

Соответственно, если бы проводящая маркетинговое исследование фирма спросила человека, часто совершающего деловые поездки о том, что могло бы облегчить ему жизнь, он, возможно, ответил бы, что предпочитает более быстрый

способ прибытия в аэропорт или описал свою тоску по личному самолету. Но что он точно *не* назвал бы, так это устройство для телепортации в стиле киносериала «Стар-Трек». Он не сказал бы о нем ничего потому, что подобное устройство находится за пределами его здравого смысла. Как только исследователь рынка упоминает о деловой поездке, в сознании путешествующего бизнесмена начинает возникать привычный процесс: автомобильная пробка по дороге в аэропорт, очередь на регистрацию билета, хруст костей в кресле самолета, потребление ужасной пищи. Это *знакомые* ему проблемы, которым он стремится найти решение. Действительная сила технологии заключается в том, чтобы предложить такие решения проблем, о которых он и не *подозревает* — например, как вообще устранить необходимость в воздушном перелете.

Успехи «Сони Корпорэйшн» (*Sony Corporation*) во многом связаны с уделением внимания следующему фундаментальному правилу: маркетинговые исследования под несуществующий продукт бесполезны. Когда инженеры-разработчики из «Сони» рассматривали вопрос об аудиоплейере «Уолкмен», руководство компании не дало указаний провести маркетинговые исследования и выяснить, будет ли продукт принят потребителями. Понимая, что люди не способны осознать то, чего они не знают, «Сони» дала «Уолкмену» зеленый свет, основываясь на предвидении инженерами-разработчиками нужд людей и возможностей технологии. Появление «Уолкмена» не отразило, а трансформировало представления людей о том, где и как они могут слушать музыку.

Наш более обобщенный вывод заключается в том, что люди формируют свои потребности и желания в соответствии с своим пониманием возможного. «Прорывная» технология делает реальными действия и поступки, о которых люди ранее не мечтали. Вызов, который большинство корпораций

способны принять, состоит в осознании возможностей для *И* скрывающихся в технологиях. Этот недостаток понять, но нельзя простить.

Возьмем, к примеру, телеконференции. Данная технология позволяет людям, находящимся на большом расстоянии друг от друга в специально оборудованных помещениях слышать и видеть друг друга и работать совместно так, как будто это происходит в одной комнате. Первоначально большинство организаций видело в телеконференциях средство для снижения командировочных расходов, дающее людям возможность встречаться, не совершая авиапутешествий. В этом смысле применение телеконференций потерпело сокрушительный провал. Люди путешествуют для того, чтобы встретиться с другими людьми по разным причинам. Поездка через город или через всю страну сама по себе является, в конечном счете, свидетельством важности доставленного сообщения или обсуждаемого вопроса. Невербальное общение, имеющее место при личной встрече, возможно более важно, чем большинство сказанных при этом слов. Поэтому неудивителен малый эффект, оказанный телеконференциями на корпоративные командировочные расходы.

Однако это не означает, что телеконференции не имеют практической ценности. Скорее, это указывает на то, что ценность их состоит в трансформации рабочих процессов, но не в снижении их себестоимости. Например, одна известная нам компания использовала телеконференции для сокращения цикла разработки продукта до 6 месяцев. Как она это сделала?

Инженерный персонал компании и ее маркетинговые службы размещены в двух разных штатах, поэтому раз в месяц одна из групп должна летать на встречу с другой для улаживания рабочих вопросов. Сейчас компания установила оборудование для проведения телеконференций, однако инженеры и маркетологи, как и раньше, летают ежемесячно друг к другу, так как они обнаружили, что телевизионная связь не позволяет решить все проблемы. Средства связи слишком «холодны» для общения, и телеконференции не заменяют «рукопашной схватки» при обсуждении острых вопросов. Однако инженеры и маркетологи используют телеконференции для еженедельных дискуссий, которые

ранее были невозможны из-за сопряженных с поездками организационных неудобств, потери времени и расходов.

Во время еженедельных телеконференций, обе группы уточняют результаты обсуждений, полученные во время последней очной встречи. Более того, они могут расширять число участников своих дискуссий. До появления телеконференций старшие менеджеры были слишком заняты и не могли тратить три дня: день на перелет туда, день на заседание, день на дорогу обратно, чтобы ежемесячно встречаться, и было слишком накладно покупать авиабилеты младшему персоналу, привлеченному к проектам. Это означало, что только персонал среднего звена мог участвовать в подобных встречах. Используя телеконференции, любой сотрудник мог еженедельно «встречаться» с другим сотрудником, получить необходимую информацию и ответы на свои текущие вопросы. В итоге разработчики новых продуктов и маркетологи стали действовать в более тесном контакте, проблемы решались на более ранних этапах их развития и быстрее, меньше стало совершаться поездок с неопределенными целями, проекты стали завершаться раньше, а продукты, являющиеся их результатами, стали больше соответствовать требованиям потребителей.

Короче говоря, ценность телеконференций для этой компании заключалась в возможности делать нечто, что раньше она *не* делала: обеспечивать еженедельные контакты маркетологов и проектировщиков. Такое направление использования телеконференций не пришло в голову тем людям, которые способствовали их внедрению, поскольку они не преодолели свой старый, дедуктивный способ мышления.

Повторим, реальная сила технологии заключается не в том, что она позволяет старым процессам функционировать лучше, а в том, что она дает возможность организациям сломать старые правила и создать новые способы работы, т.е. осуществить реинжиниринг.

При строительстве нового завода по производству автомобилей марки «Сатурн», «Дженерал Моторс» воспользова-

лась возможностью Провести реинжиниринг прежних рабочих процессов, оказавшись вне ограничений, налагаемых производственной системой существующих заводов. Поэтому «Дженерал Моторс», связывавшая большие надежды с заводом «Сатурн», смогла сломить всю систему привычных правил, опираясь на созидательный потенциал информационных технологий.

«Дженерал Моторс» спроектировала завод «Сатурн», расположенный в Спринг Хилл, штат Теннесси, с учетом создания производственной базы данных, функционирующей в режиме «он-лайн» и доступной поставщикам комплектующих. Поставщики теперь не ждали, когда «Дженерал Моторс» вышлет им заказ-наряд; они попросту сверялись с производственным графиком автопроизводителя, который включен в базу данных. Затем они брали на себя доставку соответствующих деталей в необходимом количестве на сборочный завод. Например, зная, сколько автомобилей «Дженерал Моторс» планирует выпустить в следующем месяце, компания, снабжающая производство «Сатурнов» тормозными системами, могла спланировать свой собственный график производства и отгрузки. В обязанности производителя тормозов входило прибытие в 8,30 утра к конкретным воротам конкретного завода с конкретными тормозными системами для конкретных автомобилей, уложенных на поддонах в порядке установки их элементов. Никто на «Сатурне» не должен инструктировать поставщика поступать подобным образом.

В этом процессе отсутствуют бумажные документы — нет ни заказ-наряда, ни инвойса. После отгрузки деталей поставщик отправляет на «Сатурн» электронное сообщение, суть которого состоит в следующем: «Вот те детали, которые мы вам послали». Когда ящик с грузом доставлен, приемщик считывает нанесенный на него штриховой код электронным сканнером. Далее компьютер может сообщить приемщику, для какого цеха предназначен груз. Кроме того, сканирование инициирует платеж поставщику.

В сущности конструктивная роль информационных технологий — в данном случае баз данных о производственном графике и электронных систем обмена информацией — состоит в том, что они позволили «Сатурну» и его поставщику работать как единой компании, исключить накладные расходы в обеих организациях и разрушить одно из старейших неписанных правил любой корпорации: обращаться с поставщиками как с врагами.

Фактически разрушение правил — это то, что мы рекомендуем для освоения навыков индуктивного осмысления технологий в процессе реинжиниринга: выявить укоренившиеся правило или правила, которые можно разрушить с помощью внедрения новых технологий, после чего рассмотреть те новые возможности развития бизнеса, которые открываются в результате разрушения существующих правил. Использование телеконференций, к примеру, разрушает правила, согласно которым, люди, разделенные большими расстояниями, могут общаться только иногда и при больших на то расходах. Сейчас те же люди могут встречаться часто и без больших затрат вне зависимости от разделяющих их расстояний.

Данное открытие дает компании мощное средство трансформирования операций. Причем это средство может иметь широкий спектр применения, не ограничивающийся совершенствованием производственных процессов. Ряд сетей универмагов розничной торговли, такие как «Уол-Март» и «К Март» (*K Mart*), используют телеконференции для обеспечения менеджеров торговых точек руководящей поддержкой и консультациями из штаб-квартиры компании. Телеконференции позволяют им сочетать инициативу низовых менеджеров с опытом центрального управленческого аппарата.

«ИБМ Кредит», «Форд» и «Кодак» также использовали технологию для разрушения старых правил. Правила, явные или неявные, не трактовались как пустяковые или абсурдные в тот момент, когда они были впервые сформулированы. Они являлись выражением мудрости, извлеченной людьми

из их опыта. Умный руководитель завода допустит лишь несколько случаев нехватки комплектующих из-за непредсказуемости спроса — прежде чем научиться заказывать немного больше необходимого. Ввиду отсутствия технологии прогнозирования будущего подобная практика очень разумна. Однако разработка подобной технологии ломает господствующее правило создания гарантированных запасов комплектующих для сглаживания колебаний спроса.

Именно эта *разрушающая* сила технологии, ее способность ломать правила, ограничивающие наши возможности выбора способа организации работы, и делает ее столь важной для компаний, ищущих конкурентных преимуществ.

Далее мы рассмотрим некоторые примеры других правил организации работы, которые могут быть разрушены с помощью различных информационных технологий, как знакомых нам, так и совершенно новых.

Старое правило: Информация может быть доступна только в одном месте и в одно время.

Разрушающая технология: Совместно используемые базы данных.

Новое правило: Информация может быть доступна одновременно практически во всех местах, где она необходима.

Представляется разумным осмыслить степень зависимости структуры наших бизнес-процессов от ограничений, налагаемых хранением информационных материалов в папках. Когда информация зафиксирована на бумаге и помещена в папку, она доступна в одно время только одному человеку. Делать копии и распространять их не всегда возможно, и в любом случае это ведет к созданию множественных и, к сожалению, разноречивых версий досье. Следовательно, рабо-

та, связанная с подобной информацией, должна быть организована последовательно, так что после завершения одним работником своих операций, папка передается следующему.

Технология баз данных меняет это правило. Она позволяет многим людям использовать информацию одновременно.

Например, в страховом бизнесе клерк А может вычислять ставку страховой премии для нового клиента, в то время как клерк Б проверяет его платежеспособность, причем оба используют одинаковую форму заявки на страховое обслуживание, так как одна работа не зависит от другой. Позволяя одному документу быть доступным одновременно на нескольких рабочих местах, технология баз данных может освободить процесс от искусственных ограничений последовательности операций.

Старое правило: Только специалисты могут выполнять сложную работу.

Разрушающая технология: Экспертные системы, *Новое правило:* Работник широкого профиля может выполнять работу специалиста.

Когда в начале 19Ж)-х гг. технология экспертных систем появилась в поле зрения компаний, большинство из них оценило ее полезность просто и прямолинейно: ее можно применять для автоматизации работы высококвалифицированных специалистов путем включения их знаний в компьютерные программы. По ряду причин это была исключительно глупая идея: технология еще не доросла до подобного, мы должны все равно сохранять специалистов, чтобы они могли продолжать обучаться и совершенствоваться в своей области, и непонятно, почему столь умные люди должны участвовать в передаче своих знаний компьютеру, созданному для того, чтобы их заменить.

Тем временем, однако, более искушенные организации осознали, что выгоднее не быть глупым, чем быть умным. Это означает, что реальная ценность технологии экспертных систем состоит в ее способности обеспечить относительно неквалифицированным людям возможность работать на уровне, близком к уровню хорошо тренированных специалистов.

Крупная химическая компания, например, снабдила каждого своего представителя по обслуживанию клиентов экспертной системой, которая консультирует работников относительно характеристик выпускаемых изделий и их соотношения с другой продукцией. Эта система позволила каждому такому работнику рассматривать любой клиентский запрос как возможность осуществления продажи, на что раньше были способны только лучшие работники.

Работники широкого профиля, поддерживаемые интегрированными системами, могут выполнять функции многих специалистов, и этот факт имеет важные последствия для способов структурирования работы. Как было показано на примере преобразований в «ИБМ Кредит», системная технология позволяет создать *ситуационного работника*, способного выполнять все стадии процесса, с начала до конца, путем устранения передачи ответственности, отсрочек и сбоев, присущих традиционному последовательному процессу, внедрение процесса, основанного на *ситуационных работниках*, может привести к улучшению на порядок показателей сроков выполнения работ, их качества и себестоимости.

Старое правило: Фирмы должны выбирать между централизацией и децентрализацией.

Разрушающая технология: Телекоммуникационные сети.

Новое правило: Фирмы могут одновременно пожирать плоды и централизации, и децентрализации.

Деловые люди считают, что для того, чтобы промышленные заводы, предприятия сферы услуг и торговые подразделения, расположенные далеко от штаб-квартир компаний, хорошо функционировали с точки зрения их собственных и общефирменных критериев эффективности, они якобы должны управляться как отдельные, децентрализованные, автономные организации. Почему? Потому что, если для решения каждого возникающего в процессе работы вопроса обращаться в штаб-квартиру, мало чего удастся достичь, и даже это небольшое будет сделано с опозданием. Опыт учит, что рядовые работники успешно трудятся тогда, когда они могут принимать решения самостоятельно.

Если компании полагаются на старые технологии — почту, телефон или даже ночную курьерскую связь, чтобы пересылать взад-вперед информацию, они должны жертвовать централизованным управленческим контролем, иначе им не добиться гибкой и оперативной реакции низовых подразделений.

Новые технологии, однако, освобождают компании от этих компромиссов. Разветвленные коммуникационные сети позволяют штаб-квартирам в реальном времени иметь ту же информацию и контролировать те же данные, что и низовым подразделениям на местах (и наоборот). Используя эти одинаково доступные возможности, каждое низовое подразделение может эффективно функционировать как часть штаб-квартиры, а последняя — быть частью любого низового подразделения. Это значит, что компании могут выбирать, какая из структур лучше удовлетворяет требованиям их рынков — централизованная, децентрализованная или их некоторая смешанная форма.

Информационная технология позволила компании «Хьюлетт-Паккард», расположенной в Пало Альто, штат Калифорния, разработчику и производителю измерительных приборов и компьютерных систем, сломать освященное временем правило, гласящее, что централизация и децентрализация взаимноисключают друг друга.

В области закупок материалов, как и в большинстве своих операций, «Хьюлетт-Паккард» была в значительной степени децентрализована. Она предоставила своим отделениям реальную автономию в вопросах закупок, так как они лучше знали свои потребности. Однако преимущества децентрализации (гибкость, кастомизация, восприимчивость к изменениям) стоили не дешево (потери в экономии на масштабе и ослабление контроля). Для «Хьюлетт-Паккард» децентрализованные закупки означали, что компания не может реализовать преимущества получения скидок на оптовые партии от своих поставщиков. Поэтому «Хьюлетт-Паккард» подсчитала, что тратит ежегодно на исходные материалы на 50-100 млн долл. больше необходимого. Централизованные закупки не «решали» бы проблему высоких цен: они заменили бы ее двумя проблемами-близнецами — невосприимчивостью к изменениям и бюрократизмом. Вместо этого «Хьюлетт-Паккард» нашла третий путь — применение общей компьютерной программы по управлению системой закупок.

В соответствии с новым подходом каждое производственное отделение «Хьюлетт-Паккард» продолжало заказывать для себя комплектующие. Однако сейчас, каждое осуществлявшее закупки отделение использовало стандартные программные системы. Каждая такая система обеспечивала информацией новую базу данных, которую отслеживал общекорпоративный отдел закупок. Сотрудники этого отдела вели переговоры по крупным поставкам и соответствующим ценовым скидкам с поставщиками избранной продукции, действуя от имени «Хьюлетт-Паккард» в целом. Общекорпоративный отдел закупок мог так действовать потому, что база данных давала ему полную информацию о планируемых и действительных закупках отделений. После заключения контрактов снабженцы сверялись с базой данных, чтобы найти и разместить одобренные поставщиками заказы.

Новый процесс дал «Хьюлетт-Паккард» преимущества централизации — скидки на крупные партии закупаемой продукции, и преимущества децентрализации — учет требований подразделений.

Информационная технология, будучи применена творчески, устранила необходимость в полномасштабных низовых отделениях с их накладными расходами, и это стало осознаваться во многих отраслях, в том числе банковской индустрии. На протяжении многих лет банки трактовали свои филиалы как центры прибыли, но сейчас многие банки рассматривают филиалы как торговые точки, а не самостоятельные организации. Появление автоматизированных банкоматов и других высокопроизводительных быстродействующих сетевых механизмов обработки информации означает, что транзакции филиалов моментально отражаются на счетах центрального офиса банка. Поскольку филиал теперь становится просто торговой точкой, банки могут приблизить своих сотрудников к клиентам без отказа от централизованного контроля за операциями.

Старое правило: Все решения принимаются менеджерами.

Разрушающая технология: Инструменты, облегчающие процесс принятия решений (доступ к базам данных, программные средства моделирования).

Новое правило: Принятие решений есть часть работы каждого сотрудника.

Элементом модели Промышленной Революции является посылка об иерархическом стиле принятия решений. Предполагается, что лицо, выполняющее некую трудовую задачу, действует лишь как исполнитель, не размышляющий или принимающий решения, поскольку это относится к прерогативе руководства. Подобные правила были не просто манифестацией промышленного феодализма. Менеджеры в действительности имели более широкое видение производственной ситуации, основанное на владении большей инфор-

мацией о ней, чем рядовые работники. Эта лучшая информированность изначально позволяла им принимать лучшие решения.

Однако сегодня издержки иерархического стиля принятия решений стали слишком тяжелой ношей. Переадресация всех возможных вопросов наверх по иерархической лестнице означает, что решения в условиях быстро меняющегося рынка принимаются слишком медленно. Сегодня компании заявляют, что они осознали необходимость делегирования прав принятия решений работникам, находящимся в непосредственном контакте с клиентами, но такое делегирование не может быть достигнуто путем простой передачи людям ответственности за принятие решений. Они нуждаются также и в инструментах принятия решений.

Современная технология баз данных позволяет информации, которой ранее владело только руководство, стать более широкодоступной. Когда доступные данные сочетаются с простыми в использовании инструментами анализа и моделирования, работники, находящиеся в непосредственном контакте с клиентами и имеющие необходимую подготовку, неожиданно приобретают высокоразвитые способности принятия решений. Решения могут приниматься быстрее, и проблемы разрешаться сразу — по мере их возникновения.

Старое правило: Полевой персонал нуждается в офисах для получения, хранения, обработки и передачи информации.

Разрушающая технология: Беспроводные средства передачи данных и портативные компьютеры.

Новое правило: Полевой персонал может отправлять и получать информацию независимо от своего местонахождения.

Используя работающие на многочисленных частотах беспроводные средства передачи данных и портативные компьютеры, полевой персонал вне зависимости от своих обязанностей может запрашивать, просматривать, обрабатывать, использовать и передавать данные в любую точку без необходимости возвращения в офис.

Беспроводные средства передачи данных опираются на технологию, схожую с используемой в сотовых телефонах, хотя важное отличие между ними заключается в том, что первые позволяют пользователям пересылать данные вместо или вместе с голосовой связью. Используя постоянно уменьшающиеся в размерах терминалы и компьютеры, люди могут связываться с источниками информации вне зависимости от своего местонахождения. Сотрудники службы сервиса компании «Отис Элевейтор», например, отправляются на вызов, имея с собой небольшие переносные терминалы. После ремонта лифта они на месте обновляют учетные данные об обслуживании конкретного клиента, затем отсылают эту информацию по модему в штаб-квартиру компании в штате Коннектикут. Фирма «Эвис» (*Avis*) применила тот же принцип в своих операциях по сдаче в аренду автомобилей. Когда клиент возвращает машину в пункт проката «Эвис», приемщик, оснащенный небольшим компьютером, встречает автомобиль, извлекает из компьютера данные о договоре аренды и вводит в него окончательную стоимость услуги. Клиенту при этом не нужно вообще посещать офис компании.

Ранее мы отметили, что средства коммуникации, работающие на многочисленных частотах, позволяют компаниям разрушать старое правило, гласящее, что локальные конторы должны быть автономными организациями. Внедрение беспроводных средств передачи данных дает возможность пойти дальше и начать устранять потребность в локальных конторах как таковых.

Процесс типа докладов о достижениях в работе, удовлетворения заявлений о выплате страховых возмещений и Консультирования по ремонту оборудования на местах не "УДет в дальнейшем зависеть от доступа работника к

телефону или компьютерному терминалу. В штаб-квартирах могут узнать то, что знают люди на местах, одновременно с ними, и наоборот.

Старое правило: Лучший контакт с потенциальным покупателем — это персональный контакт.

Разрушающая технология; Интерактивные видеодиски.

Новое правило: Лучший контакт с потенциальным покупателем — это эффективный контакт.

Некоторые компании начали использовать интерактивные видеодиски, позволяющие зрителям просматривать видеосюжет на экране компьютера, а затем либо задавать вопросы, либо отвечать на них на экране. Первоначальной сферой применения этой технологии было профессиональное обучение, однако потенциальные возможности интерактивного видео выходят далеко за пределы данной области.

Некоторые розничные торговцы, например, экспериментируют с интерактивным видео в целях увеличения производительности их торгового персонала. Клиенты в подобных магазинах могут выбрать товар и меню видеопрограмм, посмотреть его видеопрезентацию, задать вопросы и затем заказать товар по кредитной карточке, и все это без вмешательства живых продавцов. Процесс может показаться холодным и обезличенным, но клиенты находят его предпочтительным по сравнению с практикой обычных розничных продаж: бесконечным ожиданием продавца только для того, чтобы обнаружить его неинформированность о товаре.

Банки начали применять интерактивное видео для разъяснения своих все более усложняющихся услуг клиентам, которые могут, запросив машину, прояснить непонятные им детали банковских операций. Определенная информация,

например, об объектах недвижимости, наилучшим образом представима именно в визуальной форме. Интерактивное видео дает возможность потенциальным покупателям совершить, не покидая брокерской конторы, прогулку по всему дому, и при желании вернуться и еще раз взглянуть на главную спальню.

Старое правило: Вы должны сами определять местонахождение объектов.

Разрушающая технология: Технология автоматического обнаружения и слежения.

Новое правило: Объекты сами сообщают, где они находятся.

Технология автоматического обнаружения вкупе с беспроводными средствами передачи данных позволяет объектам, например, грузовикам, постоянно сообщать вам, где они находятся. Вам нет нужды следить за ними, и если вы хотите, чтобы они отправились в какое-то другое место, то они получают сообщение об этом незамедлительно. Водителю грузовика нет необходимости ждать следующей остановки, чтобы позвонить по телефону диспетчеру.

Компания, которая всегда точно знает, где находятся ее грузовики либо железнодорожные вагоны, либо техник-ремонтники, может сократить их численность. Ей не нужно избыточного персонала, оборудования и материалов для компенсации отсрочек, присущих процессам определения местонахождения и изменения направления движения транзитных грузов.

Некоторые железнодорожные компании, например, внедряют спутниковые системы для определения местонахождения конкретного поезда в любой конкретный момент времени. Старый способ отслеживания поездов заключался в исполь-

зовании пометок наподобие штриховых кодов, наносимых на стенки вагонов. При следовании поезда через станцию, машина — по крайней мере в теории — должна была считывать штриховой код и передавать сообщение о местонахождении поезда в штаб-квартиру. Мы говорим «в теории», потому что эта система никогда не срабатывала. Как и следовало ожидать, штриховые коды настолько покрывались пылью и грязью, что оказывались нечитаемыми. Применение спутниковой системы призвано позволить железнодорожным компаниям доставлять товарные вагоны по назначению с той же точностью, с какой ночная курьерская почта доставляет пакеты с документами.

Старое правило: Планы пересматриваются периодически.

Разрушающая технология: Высокопроизводительные компьютерные вычисления.

Новое правило: Планы пересматриваются немедленно по мере необходимости.

Очевидная сила все более доступных возможностей компьютеров порождает новые направления их применения компаниями. Рассмотрим, например, промышленное производство. Сегодня производитель собирает данные о продажах продукции, ценах на сырье и его доступности, предложении рабочей силы и т.д. и раз в месяц (или раз в неделю) составляет график основного производства. Использование компьютера, снабженного постоянно обновляемой информацией, поступающей с терминалов, установленных в торговых точках, с товарных рынков и, возможно, даже от метеорологов (среди прочих источников информации), может позволить постоянно уточнять производственный график с учетом сегодняшних, а не вчерашних потребностей.

Из приведенных примеров должно быть ясно, что дальнейшее развитие технологии приведет к разрушению еще большего числа устоявшихся правил ведения бизнеса. Правила, сегодня все еще кажущиеся нерушимыми, через год или раньше могут стать устаревшими. Следовательно, использование потенциала технологий для изменения бизнес-процессов компании и существенного опережения конкурентов не является единовременным событием. Также не является оно и чем-то, что компания делает от случая к случаю, скажем, раз в 10 лет. Напротив, сохранение передовых позиций в новых технологиях и изучение того, как можно распознать и интегрировать их в организацию, должно быть непрерывной деятельностью, не отличающейся в этом смысле от НИОКР или от маркетинга. Требуются прагматичный взгляд и творческое мышление, чтобы разглядеть потенциальные возможности технологии, которая поначалу может казаться не имеющей очевидного применения в операциях компании, или увидеть помимо очевидных также новаторские сферы применения технологии, которые с поверхностной точки зрения выглядят полезными только для минимального улучшения *siatits quo*.

Если компании хотят добиваться успеха в эпоху постоянных технологических изменений, то им нужно рассматривать способность к использованию технологий как одно из своих ключевых умений. Те, кто может распознавать и использовать возможности новых технологий, будут иметь постоянное и возрастающее преимущество над своими конкурентами.

Мы считаем, что если вы можете купить некую технологию, то она уже не нова. В этом мы являемся сторонниками всего того, что можно было бы назвать Технологической школой имени Уэйна Грецки. Грецки, который в 21 год стал лучшим бомбардиром за всю историю Национальной хоккейной лиги, однажды спросили, что сделало его великим хоккеистом. Он ответил: «То, что я всегда стремлюсь не туда, где шайба находится *сейчас*, а туда, где она, *скорей*, окажется». То же правило применимо и к технологии.

Разработка стратегии с ориентацией на то, что сегодня можно купить на рынке, означает, что компания будет вынуждена догонять конкурентов, которые, в свою очередь, уже предвидят ее действия. Эти конкуренты знают, что они *будут* делать с технологией *до* того, как она станет доступной, поэтому они готовы внедрить ее сразу, как только она появится.

Компании, имевшие большой успех в применении технологий — например, «Американ Экспресс» (*American Express*), чья система обработки изображений позволяет пересылать цифровые копии оригиналов чеков как корпоративным владельцам ее кредитных карточек, так и их бухгалтериям, и «Крайслер» (*Chrysler*) со своей спутниковой системой связи для помощи дилерам в управлении резервами запасных частей — запрашивали технологию, в которой нуждались задолго до ее появления на рынке. Из года в год «Крайслер» запрашивал у поставщиков их предложения по новым разработкам, описывая при этом свои потребности, и когда в конце концов поставщик технологии предлагал то, что было нужно, «Крайслер» был готов к внедрению. Руководство компании знало, какие правила оно хочет разрушить с помощью новой технологии еще до того, как эта технология стала доступна.

Компании не в состоянии сегодня узнать о новой технологии и завтра же ее внедрить. Нужно время, чтобы изучить ее, понять ее значимость, определить сферы применения, распределить эти сферы внутри компании и подготовить план ее внедрения. Организация, которая может выполнить эти подготовительные работы до того, как технология станет доступна, неизбежно вырвется вперед в конкуренции, во многих случаях — на три года и более.

Иметь за счет технологии опережение конкурентов на рынке на три года — абсолютно возможная ситуация. Хотя для выхода с лабораторным образцом новой технологии на рынок требуется определенное время, нет такой технологии, которая имела бы значение через три года и действие которой сегодня нельзя было бы продемонстрировать. Дальновидный

компания могут определять способы применения ими технологии, даже если разработчики все еще шлифуют ее прототипные варианты.

Трудно переоценить важность современных информационных технологий для процесса реинжиниринга, поскольку они являются существенным конструктивным фактором его успеха. Однако компании должны остерегаться мысли, что технологии являются единственным существенным элементом реинжиниринга.

Реинжиниринг компании — это путешествие из знакомого в неизведанное. Оно должно начинаться где-то и с кем-то. Где и с кем? Следующие главы посвящены поиску ответа на данный вопрос.

ГЛАВА 6

КТО БУДЕТ ОСУЩЕСТВЛЯТЬ РЕИНЖЕНИРИНГ?

Реинжиниринг процессов проводят не компании, его проводят люди. Прежде чем углубиться в изучение вопроса, что есть реинжиниринг, ним необходимо уделить внимание тому, кто его осуществляет. Способ, которым компании отбирают и организуют людей, реально осуществляющих реинжиниринг, — ключ к успеху всего начинания.

Во время наших контактов с компаниями, проводившими реинжиниринг, мы обнаружили наличие у них следующих персонажей, действующих по отдельности или в различных комбинациях.

* *лидер (leader)* — один из высших руководителей компании, санкционирующий и мотивирующий в целом реинжиниринговые мероприятия;

• *хозяин процесса (process owner)* — менеджер, несущий ответственность за специфический процесс и за мероприятия по его реинжинирингу;

команда (reengineering team) — группа лиц, приверженных реинжинирингу конкретного процесса, которая диагностирует существующий процесс и контролирует его перепроектирование и освоение заново;

й комитет (steering committee) — группа старших менеджеров, вырабатывающая политику, разрабатывающая общеорганизационную стратегию реинжиниринга и отслеживающая ее реализацию;

• *«царь» реинжиниринга (reengineering czar)* — лицо, ответственное за разработку методов и инструментов реинжиниринга внутри компании и за обеспечение синергизма ее различных реинжиниринговых проектов.

В идеальном мире взаимоотношения между этими действующими лицами являются следующими: *лидер* назначает *хозяина процесса*, который создает *реинжиниринговую команду* для проведения реинжиниринга процесса при поддержке со стороны *«царя»* и под покровительством *руководящего комитета*. Рассмотрим данные роли и людей, их играющих, более детально.

ЛИДЕР

Лидер реинжиниринга делает его реальностью. Лидер — это один из высших руководителей компании, обладающий достаточным влиянием, чтобы заставить организацию вернуться наизнанку и убедить людей принять те радикальные преобразования, которые несет с собой реинжиниринг. Без лидера организация может провести некоторые «бумажные исследования», может даже выработать новые концепции проектирования процессов; однако без него реинжиниринг не осуществится. Не имеющие своего лидера реинжиниринговые мероприятия, даже будучи начатыми, к моменту перехода их в практическую стадию растрачат первоначальный заряд или натолкнутся на непреодолимую стену.

Обычно никто из высших руководителей не является «назначенным» на роль лидера. Это — самоопределяемая и самоназначаемая себе роль. Некто, способный ее осуществить, становится лидером реинжиниринга, когда оказывается

захвачен стремлением создать компанию заново, сделать свою организацию лучшей в ее бизнесе, наконец, — полностью совершенной.

Первостепенная роль лидера состоит в том, чтобы действовать в качестве концептуалиста и мотиватора. Моделируя и объясняя видение организации, которую он хочет создать, лидер наделяет каждого в компании целью и смыслом этой миссии. Лидер должен сделать ясным для каждого, что реинжинеринг подразумевает серьезные усилия, которые потребуются вплоть до его завершения. Из убежденности и энтузиазма лидера организация черпает ту духовную энергию, в которой она нуждается, чтобы пуститься в путешествие в неизведанное.

Лидер, кроме того, предпринимает начальные усилия по реинжинерингу. Именно лидер назначает старших менеджеров хозяевами бизнес-процессов и возлагает на них ответственность за обеспечение прорывов в экономических результатах. Лидер создает новое концептуальное видение организации, вводит новые стандарты и с помощью хозяев процессов заставляет других воплощать это видение в реальность. Лидеры должны создавать среду, способствующую реинжинерингу. Просто убеждать людей недостаточно. Любой рационально мыслящий человек в корпоративной среде будет реагировать осторожно, если не цинично, на настоятельные требования лидера ломать старые правила, пренебрегать общепринятой мудростью и мыслить нестандартно. Поэтому, с одной стороны, лидер побуждает хозяина процесса и реинжинеринговую команду к действию, а с другой — поддерживает их — чтобы они *могли* действовать. ' «Будьте (смелыми, — говорит лидер, — и, если вы черпаете энергию] у кого-то, передайте ее мне. Если кто-то стоит у вас на / пути, сообщите мне, и я займусь им».\

Кто выполняет роль лидера? Эта роль требует такого человека, который имеет достаточную власть над всеми сторонами, заинтересованными в процессе, подвергаемом реинжинерингу, чтобы гарантировать, что реинжинеринг *может* произойти, Для этого не требуется быть главным

управляющим; в действительности главные управляющие редко выступают в данной роли. В большинстве крупных компаний задачи главных управляющих простираются от привлечения капиталов на Уилл-Стрит до работы с ключевыми клиентами и поддержания мирных отношений с правительством. Многие из этих обязанностей отвлекают внимание главных управляющих за пределы компании, далеко уводя от происходящих в ней процессов. Поэтому роль лидера часто выполняет главный менеджер по операциям или же президент, чей пристальный взгляд устремлен и вовне, к клиентам, и вовнутрь, на функционирование бизнеса.

Если компания планирует ограничить реинжинеринг только одной частью организации, то лидер может занимать и менее высокую должность. Он может быть генеральным менеджером отделения. В этом случае, однако, лидер должен обладать властью над всеми ресурсами, вовлеченными в ход процессов на уровне отделения. Если, например, оно использует производственные мощности, «принадлежащие» общекорпоративному менеджеру по производству, который не подчинен главе отделения, то последний может не иметь необходимого влияния на осуществление изменений в производстве. Поэтому лидер данных реинжинеринговых мероприятий должен будет занимать более высокое место в управленческой иерархии. По сходным причинам глава функционального подразделения, такой как вице-президент по продажам и производству, обычно не в состоянии играть роль лидера реинжинеринга, если только реинжинеринговые мероприятия не находятся целиком в рамках соответствующей функциональной сферы.

Лидерство — это вопрос не только должности, но и характера человека. Честолюбие, неутомимость и интеллектуальное любопытство — отличительные черты лидера реинжинеринга. У хранителя *sUtlits quo* никогда не может быть той страсти и того энтузиазма, которых требует реинжинеринг.

Лидер, кроме того, должен *быть* лидером. Мы определяем лидера не как кого-то, кто заставляет других людей делать

то, что он хочет, а как кого-то, кто заставляет их *желать* того же, что и он сам. Лидер не принуждает людей к изменениям, которым они сопротивляются. Лидер формулирует концепцию новой организации и убеждает людей в том, что они хотят ступить ее частью, а они добровольно, даже с энтузиазмом, принимают те неудобства, которые сопровождают воплощение замысла в жизнь.

Моисей был концептуальным лидером. Он убедил Детей Израиля в том, что они должны идти вперед в направлении страны молока и меда, тогда как все, что они видели вокруг себя, был песок. Один человек был бы не в силах заставить целый народ отправиться в пустыню; он должен был внушить им свое видение будущего. Он также подавал и личный пример. Когда Дети Израиля достигли Красного моря, Моисей сказал: «Вот мой план. Мы войдем в море. Господь заставит его воды расступиться, и мы пройдем по сухому дну». Его последователи взглянули на Красное море и сказали ему: «Ты иди первым». Он пошел, и они последовали за ним. Быть готовым идти впереди, когда рискуешь, само по себе есть элемент лидерства. (Эта история также доказывает важность того, чтобы ваш начальник был на вашей стороне, как это, разумеется, имело место в случае с Моисеем.)

Лидер реинжиниринга может проявлять свое лидерство через сигналы, символы и системы.

Сигналы — это явные сообщения о реинжиниринге, которые лидер посылает организации: что реинжиниринг означает, почему и как мы его проводим и чего он потребует от нас. Добившиеся успеха лидеры реинжиниринга извлекли определенный урок: что именно они всегда недооценивали, в какие интенсивные коммуникации они должны вступать. Произнести речь или две (или десять) не означает, что информация достигла адресатов. Реинжиниринг — это сложная для усвоения людьми концепция, так как она идет вразрез со всем, что они делали в ходе своей карьеры прежде. Во многих случаях они также не видят (или отказываются видеть) необходимость в реинжиниринге. Только тот, кто всерьез, возможно до фанатизма, привержен реинжинирингу,

может посылать верные сигналы другим. Уинстон Черчилль определил фанатика как человека, который не может менять свое мнение и не хочет менять тему обсуждения. Согласно этому определению, фанатизм необходим для лидера реинжиниринга, поскольку постоянное повторение сообщения о реинжиниринге крайне важно, если требуется, чтобы люди понимали его и относились к нему серьезно.

Символы — это действия, которые совершает лидер, чтобы подкрепить содержание сигналов и продемонстрировать, что он ведет себя согласно своим словам. Назначение «самых лучших и самых толковых» работников компании в реинжиниринговые команды, отклонение тех предложений по перепроектированию процессов, которые обещают лишь их природное улучшение, устранение менеджеров, препятствующих реинжиниринговым мероприятиям — все эти акции, помимо их внутренней ценности, представляют собой важные символические действия. Они доказывают организации, что лидер серьезно относится к реинжинирингу.

Лидеру также необходимо использовать управленческие *системы* для усиления сообщения о реинжиниринге. Данные системы должны оценивать и вознаграждать деятельность людей такими способами, которые побуждают их к достижению значительных изменений. Наказать новатора, когда нововведение потерпело неудачу — лучший способ добиться того, чтобы никто никогда не пытался быть новатором. «Прогрессив Иншуранс», одна из наиболее успешных страховых компаний США, процветает благодаря постоянным Нововведениям. Брюс Марлоу, ее главный менеджер по операциям, сформулировал подход своей компании следующим образом: «Мы никогда не наказываем за неудачу. Мы Наказываем только за небрежное исполнение и отказ Признать реалии».

Системы управления должны вознаграждать людей, про-веряющих на практике хорошие идеи и терпящих неудачу, ^a не наказывать их. Девизом «Моторолы» (*Motorola*) является: «Мы прославляем благородную неудачу», Органи-^{3a}Дия, требующая постоянного совершенства, отваживает

людей от стремления к новому и делает их робкими. Как писал Вольтер, «совершенное есть враг хорошего»*.

Некоторые лидеры сочли невозможным начинать свои усилия по реинжинирингу в условиях корпоративных культур и организаций, которые оказываются слишком противящимися изменениям. Рон Комптон, главный управляющий компании «Аэтна Лпйф энд Кэжуалти», например, начал свою программу реинжиниринга с ряда действий, которые, казалось бы, не имели ничего общего с перепроектированием процессов. Он создал новую организационную структуру, делавшую акцент на автономии основных хозяйственных единиц и устранявшую перекрестное субсидирование, создал новую команду высших менеджеров и провел существенное сокращение персонала, позволившее снизить издержки и возвестившее о конце традиционной патерналистской культуры «Аэтны». Ни один из этих шагов не соответствует нашему определению реинжиниринга, однако они помогли создать среду, в которой реинжиниринг мог успешно осуществиться. Сила этих изменений, по словам Комптона, в том, что они позволили ему сказать организации, что он «сжег за собой мосты». Он демонтировал старую «Аэтну» так, что организация отныне не смогла бы идти никуда, кроме как вперед. Немецкая фраза «Eine Flucht nach vorn», т.е. бегство вперед, включает в себе то сочетание отчаяния и честолюбия, которое многие лидеры реинжиниринга считают необходимым развивать у работников в своих организациях.

Какую часть своего времени лидер должен посвящать реинжинирингу? Кроме всего прочего внимания любого старшего менеджера требуют и другие проблемы, включая поддержание нормального функционирования бизнеса, до тех пор, пока не начнут проявляться результаты реинжиниринга. Мы отвечаем на этот вопрос двояко. На реинжиниринг сам по себе лидеру не нужно тратить много времени. Обычно это время на рассмотрение проектов и подготовку увещающих речей, поддерживающих реинжиниринговые мероприятия. Вместе с тем реинжиниринг должен до такой степени

подчинять себе сознание и все устремления лидера, что станет основой всего, что он делает.

Большинство неудач в реинжиниринге проистекает из сбоев в осуществлении лидерства. Когда нет сильного, агрессивного, приверженного идее реинжиниринга и компетентного лидера, никто не сможет убедить баронов, управляющих функциональными шахтами внутри компании, подчинить интересы своих функциональных сфер интересам тех процессов, которые пересекают их границы. Никто не сможет произвести изменения в системах финансового вознаграждения и оценки, никто не сможет заставить отдел управления человеческими ресурсами по-новому определить свою систему оценки трудовых заданий. Некому будет убедить людей, затронутых реинжинирингом, что альтернативы ему нет и что его результаты стоят агонии старого процесса.

Что если в начале реинжиниринга не обнаруживается такого лидера? Что если люди, прежде других проникнувшиеся идеей реинжиниринга, не находятся достаточно высоко в корпоративной иерархии? В таком случае они должны найти лидера в своей среде. Чтобы добиться этого, необходимо проявить такт, настойчивость и скромность. Они будут должны идентифицировать потенциального лидера, создать в его мыслях ощущение крайней необходимости реинжиниринга и потом изложить его идею так, чтобы лидер воспринял ее как свою собственную.

Мы подробно остановились на роли лидера потому, что она имеет очень существенное значение для успеха реинжиниринга. Это не значит, что другие роли не важны, но ни одно другое лицо, вовлеченное в процесс реинжиниринга, не является настолько ключевой фигурой, как лидер.

ХОЗЯИН ПРОЦЕССА

Хозяином процесса, несущим ответственность за реинжиниринг определенного процесса, должен быть менеджер

высшего звена, обычно с линейной ответственностью, который обладает внутри компании необходимыми престижем, доверием и влиянием. И если работа лидера — всячески содействовать продвижению реинжиниринга как крупномасштабного мероприятия, то работа хозяина процесса — добиться его осуществления на уровне отдельного процесса. Когда процесс подвергается реинжинирингу, на кон ставятся репутация, бонусы и карьера хозяина этого процесса.

Большинство компаний испытывают дефицит хозяев процессов, так как в традиционных организациях люди не склонны мыслить в терминах процессов. Ответственность за процессы разделена здесь внутриорганизационными границами. Вот почему идентификация основных процессов компании представляет собой решающий ранний этап реинжиниринга. (Подробнее мы расскажем, как это делается, в следующей главе.)

После идентификации процессов лидер определяет их хозяев, которые будут руководить осуществлением реинжиниринга. Хозяевами процессов обычно являются лица, руководящие одной из функциональных областей, вовлеченных в процесс реинжиниринга. Чтобы выполнить свои задачи, они должны пользоваться уважением равных по должности сотрудников и иметь аппетит к реинжинирингу, они должны быть людьми, не испытывающими дискомфорта при изменениях, толерантными к неясностям и соблюдающими спокойствие в неблагоприятной обстановке.

Работа хозяина процесса состоит не в том, чтобы *проводить* реинжиниринг, а в том, чтобы обеспечивать его осуществление. Хозяин процесса должен собрать реинжиниринговую команду и делать все, что требуется, для того, чтобы дать ей возможность выполнить свою задачу. Он достает ресурсы, требующиеся команде, устраняет чинимые бюрократией препятствия и добивается кооперации с другими менеджерами, чьи функциональные группы вовлечены в процесс.

Кроме того, хозяева процессов мотивируют свои команды, вдохновляют и консультируют их. Они действуют как крити-

ки, представители, контролеры и связники команд. Когда члены реинжиниринговой команды начинают генерировать идеи, причиняющие неудобства коллегам по организации, хозяева процессов их прикрывают, защищая от стрел, которыми другие будут осыпать их путь. Хозяева процессов отвлекают негодование на себя, чтобы их команды могли сосредоточиться на осуществлении реинжиниринга.

Работа хозяина процесса не заканчивается с завершением реализации реинжинирингового проекта. В ориентированной на процессы компании именно процесс, а не функциональный или географический критерий будет лежать в основе организационной структуры, и потому каждый процесс будет влечь в себя в хозяйине, который следил бы за его экономическими результатами.

РЕИНЖЕНИРИНГОВАЯ КОМАНДА

Собственно работа по осуществлению реинжиниринга, являющаяся очень трудоемкой, и есть задача членов реинжиниринговой команды. Ее составляют люди, которые должны генерировать идеи и планы и от которых часто затем требуют превращения их в реальность. Это люди, которые действительно изобретают компанию заново.

Небольшое предварительное замечание перед тем, как мы углубимся в изучение вопроса о том, что это за люди: ни одна команда не в состоянии одновременно осуществлять реинжиниринг более чем одного процесса. Стало быть, компания, проводящая реинжиниринг более чем одного процесса, должна иметь более одной реинжиниринговой команды. То, что мы собираемся сказать ниже, в равной степени относится к каждой из них. »

Обратите внимание, что мы называем эти группы «командами», а не комитетами. Чтобы функционировать как команды, они должны быть небольшими — от 5 до 10 человек. Каждая команда будет включать в себя людей двух типов: инсайдеров и аутсайдеров.

Мы определяем инсайдеров как людей, которые в настоящее время работают в рамках процесса, подвергаемого реинжинирингу. Они приходят из различных функциональных сфер, вовлеченных в данный процесс. Они знают процесс или, по крайней мере, те его элементы, с которыми они сталкивались в своей работе.

Однако их знание процесса и того, как компания в настоящее время выполняет его, — палка о двух концах. Хорошее знание существующего процесса поможет команде обнаружить его пороки и установить источники проблем. Близость к нему может затруднить развитие новых и творческих взглядов на этот процесс.

Инсайдеры иногда путают то, что *есть* на самом деле, с тем, что *должно быть*. Следовательно, мы должны искать людей, которые были бы знакомы с процессом достаточно долго, чтобы хорошо ориентироваться в нем, но не столь долго, чтобы полагать, что старый процесс по-прежнему имеет смысл; они не должны привыкнуть к нелогичности стандартных способов ведения дел. К тому же, мы ищем диссидентов, которые знают правила, но знают и то, как их обойти. В общем, инсайдеры назначенные в реинжиниринговую команду, должны быть самыми лучшими и самыми толковыми работниками компании, они должны быть ее восходящими звездами.

После знаний наиболее важным активом, который инсайдеры привносят в работу по реинжинирингу, является доверие к ним коллег. Если они говорят, что новый процесс будет работать, люди в тех подразделениях организации, из которых они пришли, будут им верить. Если наступит время внедрить новый процесс, то инсайдеры будут действовать как главные агенты убеждения остальных членов организации.

Инсайдеры, однако, не способны самостоятельно осуществить реинжиниринг какого-либо процесса. Их индивидуальные перспективы могут быть слишком узкими: ограниченными только одной составляющей процесса. Кроме того, инсайдеры могут иметь имущественные интересы в существ-

ующем процессе и организации, предназначенной его поддерживать. Было бы слишком — ожидать от них, что они без всякой помощи со стороны преодолеют свои когнитивные и институциональные наклонности и выдвинут радикально новые способы работы. Предоставленная своим собственным идеям команда, составленная только из инсайдеров, будет иметь тенденцию фактически вновь создавать то, что уже существует, может быть, с улучшением процентов на 10. Инсайдеры не смогут выйти за рамки существующего процесса, тем более они не будут ломать их. Чтобы понять, что должно быть изменено, команда нуждается в инсайдерах, однако, чтобы изменить это реально, команде необходим разрушительный элемент. Его роль выполняют аутсайдеры.

Аутсайдеры не работают в рамках того процесса, который подвергается реинжинирингу, поэтому они привносят в команду более высокий уровень беспристрастности и новый взгляд на вещи. Аутсайдеры не боятся задать королю вопрос о его новом платье; они не боятся задавать наивные вопросы, разрушающие предпосылки традиционных концепций и открывающие для людей новые способы видения мира. Работа аутсайдеров в команде состоит в том, чтобы поднимать волны. Поскольку аутсайдеры не имеют обязанностей ни перед кем, кого затрагивают иницируемые ими изменения, они чувствуют себя более комфортно идя на риск.

Откуда приходят аутсайдеры? По определению они находятся вне процесса и зачастую, что особенно характерно для компаний, ни разу не проводивших реинжиниринг, могут быть сотрудниками самой компании. Аутсайдерам необходимо быть хорошими слушателями и хорошими коммуникаторами. [Они должны мыслить масштабно и быть быстро схватывающими новое учениками, поскольку им необходимо И/К? в короткие сроки исследовать множество вопросов, касающихся каждого процесса, над которым они будут работать. Они должны быть одаренными богатым воображением людьми, мыслителями, способными создать концепцию и превратить ее в реальность, i

В действительности компании могут обладать множеством кандидатов в аутсайдеры. Хорошими местами для их поиска являются такие подразделения, как инженерная служба, отделы информационных систем и маркетинга, которые имеют тенденцию концентрировать людей с ориентацией на процесс и склонностями к новаторству. Компании, не располагающие подходящими внутренними аутсайдерами, могут найти их на стороне, обычно привлекая к этому консалтинговые фирмы с богатым опытом в области реинжиниринга. Эти консультанты приносят с собой опыт, который компании не везде способны продублировать самостоятельно.

Сколько аутсайдеров должно входить в реинжиниринговую команду? Учитывая, что маленький спор может затянуться, достаточно соотношения два-три инсайдера на каждого аутсайдера.

Инсайдеры и аутсайдеры легко не смешиваются друг с другом в одной команде. Когда ее члены берутся за работу, не ждите приятного повода поруководить. Собрания команды, по всей видимости, будут походить чуть ли не на сессии Российского парламента со всей свойственной им остротой дебатов, свидетельствующей о том, что он функционирует, как и подобает парламенту. Отсутствие споров и конфликтов в ходе реинжиниринга обычно сигнализирует о том, что ничего продуктивного не происходит. Однако споры и конфликты между членами команды должны быть направлены на достижение общей цели. «Истина, — сказал однажды шотландский философ Дэвид Юм, — возникает в результате разногласий между друзьями». Для нас друзья — это люди со взаимным уважением и общим делом. Члены команды должны быть друзьями, которых объединяет общая сосредоточенность на совершенствовании механизма функционирования какого-либо процесса. Здесь нет места для ставок на индивидуальный успех и индивидуальные интересы.

Реинжиниринговые команды должны быть в значительной степени самоуправляемыми. Хозяин процесса — их клиент, а не начальник, и системы оценки и вознаграждения работы

команды должны использоваться в качестве главного критерия степени продвижения команды к цели. Более того, эффективность работы всей команды должна выступать в качестве единственного наиболее важного показателя достижений ее отдельных членов.

Чтобы функционировать как команда, ее члены должны работать сообща в одном месте, что обеспечить значительно труднее, чем сказать. Этого не будет, если члены команды останутся работать в офисах, которые они занимали до объединения. Этого никогда не произойдет, если члены команды останутся вообще в каких-либо офисах. Большинство компаний при проектировании помещений упускают из виду возможность совместной работы. Они содержат множество частных или полупричастных помещений, предназначенных для работы в одиночку, и конференц-залы для совещаний, но они не располагают большими помещениями, пригодными для работы команды в течение длительного периода времени. Это — не пустяковая проблема; она может создать серьезные препятствия прогрессу в работе реинже-ниринговой команды. Так что одной из задач лидера является нахождение или даже реквизирувание подходящего рабочего помещения для команды.

Реинжиниринг включает в себя изобретение и открытие, творчество и синтезирование. Поэтому реинжиниринговая команда должна чувствовать себя комфортно в условиях неопределенности. Члены команды должны понимать, что они будут совершать ошибки и учиться на них. Люди, не способные работать подобным образом, не должны включаться в команду.

Обычные организации при решении своих проблем аналитичны и ориентированы на детали; они предоставляют высокое вознаграждение за нахождение правильного ответа с первой попытки. Они бережно сохраняют то, что мы называем моделью решения проблемы по принципу «бесконечное планирование — безупречное выполнение», при которой растянутость периода анализа приводит к разработке плана столь совершенного, что любой дурак мог бы его

выполнить. Реинжиниринг, напротив, требует, чтобы команда проходила через процесс повторяющегося обучения по мере того, как она открывает новый способ выполнения работы. Члены реинжиниринговой команды должны забыть традиционный стиль решения проблем, что может означать для некоторых из них непростой путь адаптации.

Реинжиниринговая команда не имеет официального главы. Большинство таких команд считают полезным иметь своего капитана, иногда назначаемого хозяином процесса, однако чаще всего определяемого на основе общего согласия членов команды. Капитан, подобно Джорджу Вашингтону, — это не король, а только *primus Inier pares*, т.е. первый среди равных. Будучи иногда инсайдером, а порой и аутсайдером, капитан служит помощником и квартирмейстером команды. Его работа состоит в том, чтобы облегчать членам команды выполнение их работы. Капитан может составлять повестку дня совещаний команды, помогать придерживаться ее и примирять конфликтующие стороны. Кто-то должен уделять внимание административным деталям, таким как календарное планирование и определение времени отпусков, и эти обязанности, вероятно, лягут на капитана. Однако его главная роль состоит в том, чтобы действовать как член команды, подобно другим ее членам.

Относительно реинжиниринговой команды нам часто задают три следующих вопроса: «Сколько?», «Как долго?» и «Что дальше?».

Когда люди спрашивают «сколько?», они хотят узнать, какую часть своего рабочего времени члены команды должны посвящать реинжиниринговым мероприятиям. На этот вопрос мы имеем точный ответ. Неполная занятость реинжинирингом не дает результатов. Минимально необходимая часть рабочего времени, затрачиваемого на работу в реинжиниринговой команде, составляет для ее членов 75%, что в равной степени верно и для инсайдеров, и для аутсайдеров. Работа над проблемами реинжиниринга в течение меньшего времени чрезвычайно затруднит получение положительных результатов, а это вызовет риск растягивания реинжиниринговых

.L-роприятии на столь длительный срок, что они потеряют импульс и угаснут. На самом деле, мы настаиваем на том, чтобы организации назначали членов команды для 100-процентной работы в реинжиниринговой команде. Кроме того, что это облегчит членам команды выполнение порученного дела, 100-процентная сосредоточенность на проблемах реинжиниринга даст мощный сигнал компании о том, что ее руководство серьезно им занимается.

Реинжиниринговая команда — это не назначение на 90-дневный проект. Ее члены должны оставаться вместе по крайней мере в течение реализации первого пилотного эксперимента на практике, что обычно занимает год, предпочтительнее же — до того момента, когда все реинжиниринговые мероприятия будут закончены. Для инсайдеров, следовательно, вступление в реинжиниринговую команду непременно означает обязательный уход с прежних должностей и из родных подразделений организации, как это и должно быть. Члены команды должны порвать старые связи, с тем чтобы суметь быть лояльными к процессу, к реинжиниринговым начинаниям и друг к Другу. Они объединены в команду для того, чтобы представлять не местные интересы своих бывших подразделений, а общие коллективные интересы всей компании. Для подкрепления данной перспективы инсайдеры не должны ожидать возвращения к своей прежней работе после окончания реинжиниринга. Скорее, они должны ожидать, что станут частью новой организации, которая будет реализовывать новый процесс, проектируемый ими в настоящее время. Ни один стимул не будет столь эффективным, как перспектива жить результатами своей работы.

До сих пор мы обсуждали то, что мы называем основной реинжиниринговой командой, т.е. группу, несущую прямую ответственность за реинжиниринговые мероприятия. Это ядро обычно дополняется внешним кольцом лиц, частично занятых реинжинирингом, и случайных помощников, вносящих более I токлльный и специализированный вклад в усилия по реин- I енинирингу. Во внешнем кольце часто бывают представлены

клиенты и поставщики — для гарантии того, чтобы они, с их перспективами и интересами, были без отфильтровки услышаны и поняты. Специалисты со знаниями в конкретных областях — таких как информационные технологии, человеческие ресурсы или публик рилейшнз, — также часто включаются во внешнее кольцо. Они располагают информацией, в которой нуждается команда, и им может быть поручено выполнение конкретных задач, таких как конструирование информационной системы для поддержки нового процесса или разработка плана коммуникаций, объясняющих новый процесс остальной части организации. Данные обязанности индивидов варьируются, однако они обычно формулируются по ситуации.

Кроме указанных, мы обычно наблюдаем еще две роли, дополняющие лидера и реинжиниринговую команду и проявляющиеся в ходе осуществления компанией реинжиниринга: руководящий комитет и «царь» реинжиниринга.

РУКОВОДЯЩИЙ КОМИТЕТ

Руководящий комитет не представляет собой обязательный элемент структуры управления реинжинирингом. Некоторые компании рекомендуют его использовать, другие обходятся без него. Руководящий комитет — это коллектив старших менеджеров, обычно включающий хозяев процессов, но не ограничивающийся только ими, который планирует общеорганизационную стратегию реинжиниринга. Возглавлять данную группу должен лидер реинжиниринга.

На заседаниях руководящего комитета поднимаются комплексные проблемы, выходящие за пределы индивидуальных процессов и проектов. Данная группа, например, определяет приоритетность всех конкурирующих реинжиниринговых проектов и то, как ресурсы должны быть распределены между ними. Хозяева процессов и их команды обращаются в руководящий комитет за помощью, когда сталкиваются в

проблемами, которые не могут решить сами. Члены комитета выслушивают конфликтующие стороны и разрешают споры между хозяевами процессов. Будучи отчасти Верховным судом, отчасти Обществом взаимопомощи, отчасти Палатой лордов, руководящий комитет может сделать многое, чтобы содействовать успеху крупной программы реинжиниринга компании.

«ЦАРЬ» РЕИНЖЕНИРИНГА

Хозяева процессов и их команды сосредотачивают усилия на своих специфических реинжиниринговых проектах. Кто в таком случае занимается активным управлением реинжиниринговыми мероприятиями как неким целым, агрегированием реинжиниринговых мероприятий во всей организации? Необходимой перспективой обладает лидер, однако у него нет времени на текущее управление реинжиниринговыми мероприятиями и ему необходима сильная аппаратная поддержка. Эту роль выполняет тот, кого мы называем «царем» реинжиниринга.

«Царь» реинжиниринга играет роль главы администрации лидера процесса реинжиниринга. В принципе он должен непосредственно подчиняться лидеру, однако мы наблюдали почти все вообразимые варианты подотчетности.

«Царь» выполняет две основные функции: во-первых, это оказание помощи и поддержка всех хозяев индивидуальных процессов и реинжиниринговых команд и, во-вторых, координация всех осуществляемых реинжиниринговых действий.

Первым визитом вновь назначенного хозяина процесса должен быть визит к «царю» реинжиниринга, который знает, что необходимо делать, чтобы реинжиниринг реально осуществлялся. Как хранитель организационных технологий реинжиниринга «царь» должен владеть подходами к его осуществлению, он должен и может объяснить их тем, для кого задание реинжиниринга внове.

«Царь» может помочь в отборе инспайдеров для команды и может идентифицировать — или даже предоставить — необходимых аутсайдеров. «Царь», кроме того, будет консультировать новых хозяев по вопросам и проблемам, с которыми они, вероятнее всего, столкнутся. «Царь» должен вступить на путь реинжиниринга раньше всех, чтобы новые путешественники не нашли его унылым и пугающим.

Своим бдительным оком «царь» следит за хозяевами процессов и удерживает их на верном пути. «Царь» может создать хозяев процессов и урегулировать споры между ними. Когда хозяевам процессов выполнения заказов и закупки материалов необходима координация, «царь» должен обеспечить ее.

«Царь»* реинжиниринга также занимается развитием инфраструктуры для реинжиниринга, с тем чтобы каждый новый реинжиниринговый проект не казался подобным первому. Проверенные на деле технологии и группа опытных аутсайдеров — два пути, с помощью которых компании могут извлечь выгоду из своего прошлого опыта. Однако есть и третий путь.

Некоторые элементы организационной инфраструктуры, если им найти место до начала фазы реализации реинжинирингового проекта, могут сглаживать и ускорять эту реализацию. Одним из таких элементов являются информационные технологии. Зачастую уже на ранних этапах реализации реинжинирингового проекта (или даже до его начала) можно предвидеть, в каких информационных системах будет нуждаться организация для поддержки процесса, подвергаемого реинжинирингу. Установка компьютерного оборудования и поддерживающего его программного обеспечения — платформ — для данных систем уже на ранних этапах значительно ускоряют реализацию реинжиниринговых проектов. Сходным образом, если компания поняла (благодаря ранним реинжиниринговым мероприятиям), что подвергаемые реинжинирингу процессы требуют участия людей, которых в организации очень мало, тогда компания сможет нанять больше таких людей еще до того,

как последующие реинжиниринговые мероприятия их потребуют, экономя тем самым время и силы менеджеров, участвующих в более поздних проектах. Следует также многое предвидеть в отношении изменений в системах управления — финансового и прочего вознаграждения работников и оценки их деятельности. Частью работы «царя» является предвидение того, что подобные инфраструктурные потребности могут возникнуть, и как их удовлетворить, пока они не превратились в проблему.

Один заключительный аспект темы «царя» реинжиниринга: мы наблюдали случаи, когда его деятельность порождала трудности; получив слишком много прав контроля, он забывал, что реинжиниринговые мероприятия возглавляют лидер и хозяин процесса. Организация должна активно предотвращать развитие подобного сценария и всегда помнить, что работа по реинжинирингу — это задача линейного менеджера.

"" ~ - - - • - - -

Таким образом, мы назвали всех, кто возделывает виноградник реинжиниринга: лидера, хозяина процесса, команду с ее инсайдерами и аутсайдерами, руководящий комитет и «царя». В некоторых компаниях они могут называться по-другому или же реинжиниринговые роли будут определены иначе.

Это нормально. Реинжиниринг представляет собой молодое искусство, и здесь есть место более чем одному подходу.

От проблемы: кто осуществляет реинжиниринг, мы теперь обратимся к следующей: что подвергается реинжинирингу?

ГЛАВА 7

ПОИСК ОБЪЕКТОВ РЕИНЖЕНИРИНГА

Объектом реинжиниринга являются не организации, а процессы. Компании подвергают реинжинирингу не свои отделы продаж или производства, а работу, выполняемую персоналом этих отделов.

Путаница между организационными единицами и процессами как объектами реинжиниринга возникает потому, что отделы, отделения и группы — более привычные категории для деловых людей, чем процессы. Организационные связи визуальны различимы, и, в отличие от процессов, они ясно обозначены на схемах организационных структур компаний. Организационные единицы имеют названия, тогда как процессы — чаще всего нет.

В настоящей главе мы покажем, каким образом компании идентифицируют свои бизнес-процессы, и предложим технологию отбора процессов, которые должны подвергнуться реинжинирингу, а также сам порядок его осуществления. Особо нужно подчеркнуть значимость осмысления специфических процессов до того, как будут предприняты попытки их перепроектирования.

Процессы не есть нечто выдуманное нами, чтобы написать эту книгу. Каждая компания на нашей планете состоит из процессов. Процессы — это именно то, чем занимаются компании.

Процессы в компании корреспондируют ее естественной деловой активности, хотя часто они фрагментированы и затемнены организационными структурами. Процессы невидимы и безымянны, поскольку люди думают о своих отделах, а не о процессах, в которые они все вовлечены. Кроме того, прослеживается тенденция к неуправляемости процессов, поскольку люди наделяются ответственностью за функционирование отделов или обособленных производственных единиц, но ни один из этих людей нанесет ответственности за то, чтобы работа целиком, т.е. процесс, была выполнена.

Одним из путей улучшения управления процессами, в совокупности образующих бизнес компании, является придание им наименований, отражающих их исходное и конечное состояния. Эти наименования должны отражать все те работы, которые выполняются в промежутке между стартом и финишем процесса. Термин «производство», звучащий как название отдела, лучше подходит к процессу, происходящему от момента закупки сырья до момента отгрузки готовой продукции. По этому же принципу могут быть названы еще некоторые повторяющиеся процессы, например:

«Разработка продукта» — от выработки концепции до создания прототипа,

«Продажи» — от выявления потенциального клиента до получения заказа,

«Выполнение заказа» — от оформления заказа до осуществления платежа,

«Обслуживание» — от получения запроса до разрешения возникшей проблемы.

У всех компаний имеются схемы организационных структур. Таким же образом они могут построить и схемы процессов, демонстрирующие ход работ внутри компании. Помимо прочего, схемы процессов способствуют возникновению своеобразного лексикона, облегчающего работникам обсуждение проблем реинжиниринга.

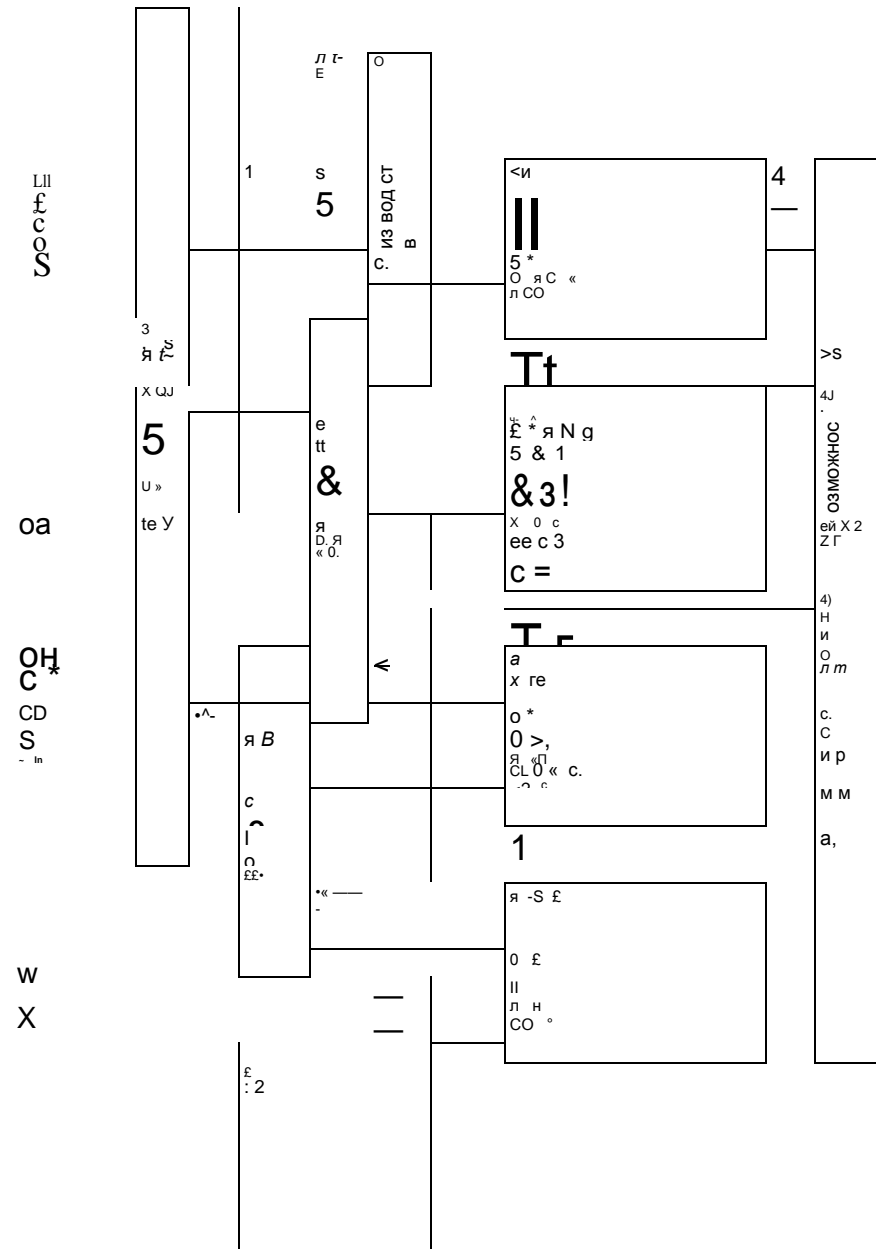
На следующей странице представлена слегка упрощенная схема укрупненных процессов, отражающая полупроводниковый бизнес компании «Тексас Инструменте* (ТИ) (*Texas Instruments*). Бросаются в глаза четыре интересные особенности этой схемы. Во-первых, его простота по сравнению со схемой организационной структуры той же компании.

Схема отражает лишь шесть процессов, образующих бизнес компании с годовым оборотом в 4 млрд. долл. «До того, как мы нарисовали эту картинку, — прокомментировал схему один из высших менеджеров «ТИ», — мы представляли свою организацию гораздо более сложной, чем она есть на самом деле». В этом отношении случай «ТИ» не является необычным; едва ли найдется компания, деятельность которой состоит из более чем десятка ключевых процессов.

К числу основных процессов в отделении полупроводников компании «ТИ» относятся следующие: выработка стратегии, разработка продукта, планирование и поддержка клиентов, развитие производственных возможностей, связи с клиентами и исполнение заказов. Каждый из этих процессов преобразует «входные ресурсы» в «выпуск*».

Процесс *выработки стратегии* преобразует требования рынка в деловую стратегию, определяющую те рынки, которые необходимо обеспечить, а также те товары и услуги, которые должны быть предложены. Процесс *разработки продукта* использует данный «выпуск» в качестве «входного ресурса» в целях проектирования новых продуктов. В некоторых сферах бизнеса «ТИ» общие проекты нового продукта должны быть кастомизированы под конкретных клиентов. Процесс *планирования и поддержки клиентов* как раз и должен привести к созданию так называемых «подогнанных» проектов, используя стандартные проекты и требования заказчиков как «входной ресурс».

Схема демонстрирует еще три укрупненных процесса. Два из них имеют названия, которые вероятно покажутся незнакомыми: «*Развитие производственных возможностей*» и «*Связи с клиентами*». При развитии производственных возможностей в качестве «входного ресурса» исполь-



зается выработанная стратегия и создается «выпуск» в виде конкретных производственных мощностей. «Входным ресурсом» в процессе связей с потребителями выступают запросы и пожелания последних. При этом под «входным ресурсом» подразумеваются возрастание интереса потребителей к продукции «ТИ» и консолидированный отклик компании.

Выполнение заказа есть результат деятельности компании. Данный процесс превращает требования, содержащиеся в заказе, проект продукта и производственные возможности в товар, доставляемый в руки потребителей.

Рассмотренная схема процессов дает ясную и исчерпывающую картину работ, производимых в отделении полупроводников компании «Тексас Инструменте»: стратегия появляется в результате ее выработки; процесс разработки продуктов создает общий проект нового продукта; планирование и поддержка заказчиков дают проект, рассчитанный на конкретного потребителя; развитие производственных возможностей приводит к созданию работающего завода; связи с клиентом позволяют ответить на его запросы и пожелания; исполнение заказа поставяет клиенту то, что он хочет.

Вторым важным моментом, характеризующим схему процессов «ТИ», является то, что она включает в себя элемент, почти никогда не встречающийся в схемах организационных структур компаний, — клиента. На схеме процессов «ТИ» клиент занимает центральное место.

В-третьих, схема включает в себя лиц, не являющихся клиентами с точки зрения рассматриваемых процессов. Эти лица, являющиеся клиентами лишь потенциально, отнесены на схеме к области под названием «рынок». Все они играют роль важного «входного ресурса» процесса разработки стратегии.

В-четвертых, схема отражает признание компанией «ТИ» того факта, что ее клиенты также представляют собой компании со своими процессами. Клиенты рассматриваются не односторонне, а с точки зрения трех ключевых процессов, протекающих в «ТИ»: формулировки концепции,

разработки продукта и его производства. Такой подход означает, что компания понимает, как протекает бизнес ее клиентов и какой вклад она может внести в данный бизнес и составляющие его процессы.

Некоторые немногие процессы, казалось бы, ожидавшиеся, тем не менее отсутствуют на схеме; например, — производство. «Тексас Инструменте» — это производитель чипов, но общая картина не включает в себя производства в качестве одного из основных процессов. Вместо этого производство выступает составляющей процесса выполнения заказов, т.е. лишь одним из тех подпроцессов, которые в совокупности должны привести в поставку чипа клиенту. «Продажи» также не показаны на рисунке. Продажи представляют собой не процесс, а отдел — совокупность людей. Однако персонал, связанный с продажами, вовлечен во многие процессы. Он участвует, в частности, в выполнении заказов, поскольку еще одним подпроцессом последнего является сбор заказов, непосредственно осуществляемый данным персоналом. Кроме того, персонал вовлечен в процессы связей с клиентами и

разработки продукта.

Таким образом, очевидно, что рассматриваемая схема не отображает всего происходящего в «ТИ». Она показывает лишь укрупненные процессы. Каждый из них, однако, может распадаться на разнообразные подпроцессы — их число обычно не превышает примерно полудюжины. Они представлены на отдельных схемах подпроцессов. Взятые в целом, схемы процессов и подпроцессов демонстрируют простую, но эффективную картину того, чем занимается «ТИ» или любая другая компания.

Создание схемы процессов вовсе не требует месяцев работы; нормой являются несколько недель. Тем не менее эта задача вызывает головную боль, поскольку требует от людей мышления, проникающего сквозь внутриорганизационные границы. Создается вовсе не картина организации, используемая лишь для того, чтобы ее рассматривать или что-то на ней чертить, а изображение реально производимых работ. Интересно, что наконец построенная схема процессов

ни для кого не станет сюрпризом. На практике люди лишь удивляются, почему построение этой схемы отняло у них так много времени — настолько совершенная схема проста для понимания и даже очевидна. Люди обязательно тогда скажут: «Действительно, это лишь модель того, что мы все здесь делаем».

ВЫБОР ПРОЦЕССОВ ДЛЯ РЕИНЖЕНИРИНГА

После того, как процессы идентифицированы и построены их схемы, необходимо решить, какие именно процессы требуют реинжиниринга и каким должен быть его порядок. Принятие подобного решения вовсе не является тривиальной частью реинжиниринговых мероприятий, так как ни одна из компаний не способна одновременно перестраивать все свои укрупненные процессы. Обычно организации используют три критерия, помогающие им сделать выбор. Первый из них дисфункциональность: осуществление каких "процессов сопряжено с наибольшими трудностями? Второй — значимость: какие процессы оказывают наибольшее воздействие на клиентов компании? Третий — осуществимость: какие из происходящих в компании процессов могут быть перепроектированы в данный момент наиболее успешно?

Нарушенные процессы. В поисках дисфункции наиболее очевидной мишенью являются процессы, уже вызывающие трудности у руководителей компании. Как правило, для персонала очевидно, какие именно процессы в их компаниях нуждаются в реинжиниринге. Свидетельства тому встречаются повсеместно, и не заметить их бывает очень трудно.

Процесс разработки нового продукта, когда его не удается «выносить» в течение пяти лет, с уверенностью можно охарактеризовать как нарушенный. Если служащие заняты тем, что переносят данные с компьютерных распечаток на компьютерные терминалы или с одного терминала на другой, то процесс, в котором они участвуют, вероятно, тоже

является нарушенным, независимо от его конкретного содержания. Если стены рабочих отсеков и защитные экраны компьютеров покрыты клеящимися листками с напоминаниями о том, на чем надо остановиться и что необходимо рассмотреть, то и в этом случае можно говорить о нарушении процессов.

Рассмотрим некоторые симптомы бедственного положения или дисфункциональности процессов — чтобы выявить болезни, как правило, являющиеся их причиной.

Симптом: Широкий обмен информацией, излишки данных, перезагрузка данных.

ь: Произвольная фрагментация естественного процесса.

Когда служащие перезагружают данные с одного компьютера на другой, то это симптом недуга, называемого нами «терминальной болезнью». Типичной реакцией эффективно мыслящего менеджера в случае «терминальной болезни» являются поиски путей для более быстрой перезагрузки материала или, в случае большей технологической подготовки менеджера, поиски путей соединения терминалов, позволяющих переносить материалы из одной системы в Другую электронным способом. Оба эти решения направлены на борьбу с симптомом, а не болезнью.

Если одна и та же информация путешествует взад-вперед между различными группами в организации, независимо от того, загружается она каждый раз заново или ее передают электронным способом — это означает, что естественный код дел искусственно фрагментирован. Хорошо спроектированные естественные организационные единицы должны поставлять друг другу конечные продукты. Обширные коммуникации представляют собой лишь способ адаптации

к неестественным границам. Путем к решению проблемы является воссоздание единой картины деятельности или процесса из мозаичных кусочков. Такой путь называют также «сквозной функциональной интеграцией», позволяющей организациям однажды получать данные и затем разделять их между собой вместо того, чтобы искать варианты ускорения двустороннего движения этих данных.

Терминальная болезнь распространяется не только на компьютерную информацию. Если сотрудники, работающие в разных частях организации, должны часто звонить друг другу или посылать многочисленные меморандумы либо электронную почту, то *это* означает, что естественный процесс, по всей вероятности, распался на части. Типичной реакцией на данную форму терминальной болезни является предоставление пораженным ею сотрудникам больших коммуникационных возможностей — дополнительных телефонных линий, более современных и модных по дизайну факсовых аппаратов и т.д. Но и это — лечение симптома, а не болезни. Более того, новые приборы часто не способны устранить и симптомы. Согласно нашей версии закона Паркинсона, «объем работы возрастает настолько, чтобы занять все *оборудование*, предоставленное для ее выполнения». Дайте сотрудникам большие коммуникационные возможности, и они станут лишь больше общаться, причем и этого им будет недостаточно.

На самом деле, несмотря на необходимость сотрудничества в некоторых процессах, служащие вовсе не должны звонить друг другу *больше* / они должны звонить друг другу *меньше*. Для того, чтобы вылечить болезнь, мы должны узнать, почему два человека вынуждены стать часто звонить друг другу. Если то, чем они занимаются, настолько сильно связано, может быть лучше поручить всю эту работу одному человеку, ситуационному работнику или ситуационной команде. Хорошие внутриорганизационные границы должны быть относительно непрозрачными. Другими словами, то, что происходит внутри одной организационной единицы, не должно быть

ISO

видно сотрудникам, находящимся вне нее и не должно их особенно касаться. Подразделения организации должны иметь лишь тонкую коммуникационную нить, связующую их с окружающим миром. Если же границы двух или более подразделений будут взаимопрозрачны, то такие организационные единицы, вероятно, прежде всего не должны существовать раздельно.

Симптом: Наличие товарно-материальных буферных запасов.

I>Os'tc:iith: Неспособность системы справиться с неопределенностью.

Многие компании развивают у себя систему регулирования товарно-материальных запасов по системе «точно в срок» (*just-in-linit'*), хотя их реалии в большинстве случаев соответствуют системе «на всякий случай» (*just-in-case*). Компании, равно как и их внутренние организационные единицы, знают, что они должны будут поставить свой продукт клиентам, внутренним и внешним. Обычно у них нет твердой уверенности, когда возникнет спрос или какое количество продукта потребуется клиенту. Поэтому они всегда запасают хотя бы небольшие излишки (иногда, впрочем, они делают довольно крупные запасы). Мы имеем здесь в виду не только материальные активы. Люди создают небольшие буферные «зачапки» работ, информации, наличных денег и даже излишних работников на случай неожиданного всплеска спроса.

Традиционной реакцией на наличие запасов «на всякий случай» является совершенствование методов управления |^ми. В действительности компания должна работать над Устранением запасов как таковых. Они существуют лишь как отражение слабости системы, порождаемой хозяйствен-

ной неопределенностью. Избавьтесь от неопределенности, и у вас не возникнет слабости, служащей причиной для беспокойства, и потому не будет необходимости в запасах. Одним из способов избавления организации от неопределенности является построение процессов таким образом, чтобы поставщики и клиенты совместно планировали свою работу и составляли график ее выполнения.

Симптом, Высокая доля учетно-контрольных операций по отношению к созданию добавленной стоимости. *Болезнь:* Фрагментарность.

Многие работы, проводимые в подразделениях организации, не добавляют стоимости к предлагаемому компанией продукту или услуге. Мы используем простой тест для разделения работ по этому признаку. Поставьте себя на место клиента и спросите: «Заинтересован ли я в этом?». Если ответ отрицателен, то работа не добавляет стоимости. Беспокоят ли клиента внутрифирменные системы контроля, аудита, менеджмента и отчетности? Абсолютно нет. Подобная учетно-контрольная работа приносит доход не клиенту, а только компании. Она не способствует возрастанию ценности продукта или услуги.

До тех пор, пока компании состоят из людей, некоторый объем учетно-контрольных операций будет неизбежен. Проблема, однако, состоит не в том, что работы, не добавляющие стоимость, осуществляются в организации, а в том, что их доля чрезмерна.

Учет и контроль являются, конечно, симптомами, а не болезнью. Корневая причина, заставляющая высших управляющих и менеджеров думать» что они должны выполнять работы по учету и контролю, — некомпетентность и отсутствие доверия, которые обычно влекут за собой фраг-

ментарность. Целью реинжиниринга является не повышение эффективности учетно-контрольной деятельности, а устранение ее корневых причин.

Симптом: Переделки и повторные работы. *Болезнь:* Неадекватность обратной связи по цепочке трудовых заданий.

Как переделки, так и повторные работы подразумевают исполнение работы, которая однажды уже была сделана — перекраску участка не того цвета, либо многократную переписку документа. Чаще всего переделка и повторная работа являются следствием неадекватной обратной связи в длительном рабочем процессе. Проблемы «улавливаются» не тогда, когда совершается ошибка, а гораздо позднее — в ходе процесса, что требует повторного выполнения более чем одного предыдущего трудового задания.

Целью реинжиниринга является не повышение эффективности повторных работ, а их полное устранение путем избавления от ошибок и беспорядка, делающих их необходимыми.

Симптом: Запутанность, исключения из правил и особые обстоятельства. *Болезнь:* Усложнение простой основы.

Большинство процессов поначалу достаточно просты. Со временем, однако, их сложность возрастает, образуются «морщины» и множатся случайности. Кое-кто модифицирует процесс, добавляя особые обстоятельства или правила,

касающиеся исключений. Очень скоро простой процесс оказывается погребенным под исключениями и особыми обстоятельствами. Потом мы можем начать борьбу за упрощение того, что стало невероятно сложным, но мы потерпим поражение.

В ходе реинжиниринга мы обнажаем и восстанавливаем исходный, чистый процесс, а затем создаем другие процессы для других ситуаций. Это означает, что в итоге мы оказываемся с двумя или более процессами вместо одного.

Организации привыкли к выработке стандартов, означающих попытку найти ответ на вызов всех возможных обстоятельств в рамках единого процесса. Они создают один стандартный и при этом сложный процесс, требующий принятия решений на всем своем протяжении. Мы же теперь знаем, что при проектировании процесса лучше всего вывести точку принятия решений на передний план, направляя работу в рамки одного процесса, состоящего из нескольких простых процессов.

Приведенные примеры определяют ряд часто встречающихся в компаниях общих симптомов или дисфункций, а также болезней или проблем осуществления процессов, с которыми они обычно соотносятся. Однако, как мы продолжаем подчеркивать, реинжиниринг в равной степени является и наукой, и искусством, поэтому симптомы не всегда приводят организационных «врачей» к корректным диагнозам. Иногда симптомы способны серьезно сбить с верного пути. В одной из организаций, с которыми мы работали, процесс выполнения заказов имел серьезные изъяны, но клиенты компании так вовсе не считали. Они полагали, что процесс выполнения заказов был великолепен, так как они получали именно то, что хотели и именно тогда, когда хотели. Иными словами, внешне процесс выглядел вполне здоровым. В чем же состояла проблема? Оказалось, что у компании серьезно «хромали» сбытовые операции. Был ли процесс продаж нарушен? Нет. Скорее, процесс выполнения заказов находился в столь плачевном состоянии, что клиенты

получали свои товары вовремя лишь потому, что работники отдела продаж лично шли на склад, забирали заказанную продукцию и доставляли ее по назначению. Это радовало клиентов, но сотрудники отдела продаж занимались не продажами, а доставкой ми.

В этой ситуации мы определили падающие продажи как вторичный признак дисфункции: процесс был нарушен в одном месте, тогда как симптомы проявлялись совсем в другом. Существовали многочисленные свидетельства того, что процесс «пробуксовывает», но все они проявлялись в неочевидных местах. Таким образом, хотя статистические данные и способны продемонстрировать, что имеются *некие* нарушения, они не могут показывать точно, *какой* именно процесс функционирует плохо.

Значимые процессы. Значимость, или степень воздействия на внешних клиентов, является вторым критерием, рассматриваемым при принятии решения о том, какие процессы в компании должны подвергнуться реинжинирингу и каков будет его порядок. Даже процессы, направленные на доставку их результатов клиентам внутри компании, могут оказаться особо значимыми и ценными для внешних клиентов. Тем не менее компания не может просто напрямую опросить своих клиентов на предмет того, какие процессы для них наиболее важны. Причина кроется в том, что клиенты, даже знакомые с терминологией процессов, не могут (да и не обязаны) знать детали тех процессов, которые используют их поставщики.

Клиенты, однако, представляют собой хороший источник информации об относительной значимости различных процессов. Компании могут определить, какие проблемы особо волнуют их клиентов — проблема себестоимости и продукции, поставки в срок, технические особенности продукта и т.д. Эти проблемы могут быть затем соотнесены с процессами, оказывающими на них наибольшее влияние, что, в свою очередь, поможет определить очередность процессов, нуждающихся в реконструкции.

Осуществимые процессы. Третий критерий — осуществимость, подразумевает рассмотрение группы факторов, определяющих вероятность того, что конкретное реинжиниринговое мероприятие окажется успешным. Одним из таких факторов является масштаб процесса. В целом, чем крупнее процесс — чем больше организационных единиц в него вовлечено, — тем значительнее его масштабы. При реинжиниринге более крупного по масштабам процесса возможна большая отдача, но вероятность успеха в этом случае будет ниже. Значительные масштабы процесса подразумевают координацию действий большего числа заинтересованных в нем сторон, воздействие на большее число организационных единиц и вовлечение в его реинжиниринг большего числа менеджеров, каждый из которых занят собственными проблемами.

Аналогичным образом высокие издержки снижают степень осуществимости. Реинжиниринговые мероприятия, требующие крупных инвестиций в системы обработки информации, будут, например, сталкиваться с большими препятствиями по сравнению с ситуацией, не предполагающей подобных капиталовложений.

Сила реинжиниринговой команды, наряду с преданностью идее хозяина процесса, также выступает фактором, который должен быть принят во внимание при оценке осуществимости реинжиниринга конкретного процесса.

Мы должны подчеркнуть, что метод, использованный нами для выбора возможных объектов реинжиниринга, не является формальным. Все три описанных нами критерия — дисфункциональность, значимость и осуществимость — должны быть использованы осмысленно. Лишь в этом случае они смогут облегчить необходимый выбор.

1_ Менеджеры могут также спросить, оказывает ли конкретный бизнес-процесс существенное воздействие на стратегию развития компании. Способствует ли он удовлетворению потребностей клиентов? Насколько сильно деятельность компании в данном процессе уступает высшим стандартам

в конкретной сфере бизнеса? Можно ли добиться большего от данного процесса без его реинжиниринга? Устарел ли данный процесс? Чем больше положительных ответов будет получено на подобные вопросы, тем весомее будут аргументы в пользу реинжиниринга. Вы не найдете двух организаций, абсолютно одинаково подходящих к ответу на эти вопросы. Существуют, тем не менее, типы вопросов, которые менеджеры обязательно должны поставить в своих поисках объектов реинжиниринга.

ПОСТИЖЕНИЕ ПРОЦЕССОВ

После того, как выбран процесс для реинжиниринга, обозначен его хозяин и подобрана реинжиниринговая команда, следующим шагом, как это ни неожиданно, не становится перепроектирование процесса. Очередным шагом проводящей реинжиниринг команды становится «постижение» текущего процесса.

Прежде чем реинжиниринговая команда приступит к перепроектированию текущего процесса, она должна кое-что о нем узнать: в чем он, собственно, состоит, насколько хорошо (или плохо) он функционирует, какие основные проблемы влияют на его результаты. Поскольку же целью команды не является улучшение имеющегося процесса, нет необходимости анализировать и документировать его, раскрывая все детали. Наоборот, члены команды нуждаются в укрупненном обзоре, часто достаточном для создания полностью нового, лучшего проекта на основе интуиции и творческих озарений.

И все же одна из наиболее типичных ошибок при проведении реинжиниринга состоит в том, что именно на этой стадии реинжиниринговые команды! мучительно пытаются анализировать процесс в мельчайших деталях, вместо того, чтобы попытаться постигнуть его в целом. Люди склонны к анализу по своей природе. Он близок нам, и мы знаем, как его проводить. Анализ вдохновляет нас, поскольку

дает иллюзию прогресса. Каждое утро, приходя на работу, мы готовимся делать звонки, проводить интервью, собирать данные для графиков. Мы производим горы бумаг, испытывая при этом комфорт и удовлетворение. Однако анализ может и не приблизить нас к истинному постижению сути дела.

Детальный анализ процессов, осуществленный обычным способом, может оказаться полезным для убеждения сотрудников в том, что реинжиниринг необходим или желателен, но это лишь отчасти дает возможность управлять изменениями. То, что сейчас требуется команде, так это знание и творческое озарение. Поскольку команда не должна собирать и анализировать тома количественной информации, постижение процесса менее сложно и требует меньшего времени, чем его анализ. Это, однако, не менее трудно. В определенном смысле осознать процесс даже труднее, чем его проанализировать.

При традиционном анализе процесса его «входные ресурсы» и создаваемый в его результате «выпуск» рассматриваются как нечто данное, и внимание сосредотачивается на чисто «*нуширентен*» части процесса с целью измерения и исследования того, что в нем происходит. Постижение процесса, напротив, не подразумевает никакой заданности. Реинжиниринговая команда пытается *постигнуть* процесс, не принимая имеющийся «выпуск» за нечто данное. Частью постижения процесса является восприятие того, что с этим «выпуском» будет делать клиент процесса.

; При постижении процесса лучшей отправной точкой для реинжиниринговой команды является определение целей клиентов. Каковы их реальные требования? Что они говорят о своих желаниях и каковы их реальные потребности, если | первые и вторые различны? С какими проблемами сталкиваются клиенты? Какие процессы они осуществляют, используя «выпуск» предыдущего процесса? Поскольку конечной целью реинжиниринга является создание процесса, в большей степени отвечающего потребностям клиента, осознание этих потребностей является важнейшим вопросом для реинжиниринговой команды. Осознание потребностей клиен-

тов не подразумевает при этом опрос последних. Клиенты могут лишь сформулировать, что они *думают* о своих нуждах.

Например, в ранее рассмотренном примере с компаниями «Уол-Март» и «Проктер энд Гэмбл» представители второй могли задать представителям первой простой вопрос: «Как, по вашему мнению, должны выглядеть наши инвойсы?» Или, например: «Считаете ли вы, что товары должны доставляться быстрее?». Дело, однако, обстояло вовсе не так.

«Проктер энд Гэмбл» и «Уол-Март» совместно попытались ответить на вопрос: «Какова реальная проблема, стоящая перед "Уол-Март"»? Ответ состоял в максимизации прибыли от продаж подгузников. После этого «Проктер энд Гэмбл*» могла бы спросить: «Как мы можем помочь вам продавать подгузники более прибыльно? Какие проблемы стоят перед вами? Каковы ваши потребности?». Существенные отличия от вопроса типа: «Как мы можем способствовать повышению качества существующих между нами отношений?» очевидны. Постижение означает рассмотрение основополагающих целей и проблем клиента, а не только механики процесса, связывающего две организации.

Подобное постижение процесса не может быть достигнуто простым опросом клиентов о их нуждах, поскольку они обычно отвечают, основываясь на собственной узкой точке зрения. Они ответят, что хотят «чего-то» — хотя это «что-то» они уже имеют — немного быстрее, немного лучше, немного дешевле. В ответах клиентов будут содержаться достаточно значимые идеи, предполагающие достижение приростных улучшений в уже существующем процессе. Но это совсем не то, ради чего создана реинжиниринговая команда.

Реинжиниринговая команда должна осознать потребности клиентов лучше, чем они сами. Продвигаясь к этой цели, вся команда либо несколько ее членов могут изучать клиентов и/или работать с ними «погрузившись» в их среду. Проведение подобной работы есть еще один способ отделить постижение процесса от его традиционного анализа. В ходе анализа члены команды собирают информацию при помощи

интервью, проводимых в офисных помещениях или конференц-залах. Они не берут интервью на рабочих местах, поскольку считается, что там более шумно и интервьюируемых постоянно отвлекают. Таким образом аналитики вырывают людей из их рабочей среды, усаживают и просят объяснить, чем они занимаются в рабочее время. При этом люди сообщают аналитикам лишь то, что, *по их мнению*, они должны делать, что им довелось запомнить или то, что им приказали сообщить. Они *не* говорят о том, чем занимаются в действительности. То, что люди делают, и то, что они об^этрм_говарят, почти всегда расходитя.

Более эффективный способ получения информации о том, чем занимаются клиенты — это *гиюлюОеппе* за ними. Еще лучше, когда члены команды сами превращаются в клиентов, испытывая их трудности на себе. Ни наблюдение, ни участие не превратят членов команды в экспертов за несколько дней или недель. Тем не менее личный опыт быстрее, чем любое интервью, приведет к лучшему пониманию того, что важно, а что нет.

Пребывание с ними, а не лишь возможность слышать о них, может помочь членам команды не только заглянуть за шторы клиентов, но и преодолеть собственные предубеждения. Дело состоит не в том, чтобы изучить, каким образом клиенты выполняют свою работу, а в том, чтобы понять их бизнес и выдвинуть соответствующие идеи.

Эти идеи возникнут у членов команды, когда они поймут, как клиенты используют «выпуск» процесса. Если, например, клиент, прежде чем сможет использовать товар, должен частично разобрать на части то, что он получает в виде «выпуска», то продукт, возможно, должен быть отгружен ему лишь в частично собранном состоянии. Реинжиниринг-говая команда ищет идеи, реализация которых заставит процессы лучше служить клиенту.

После того, как команда осознает, какой процесс может быть желателен для клиента, наступает черед следующего шага. Он состоит в постижении того, что создается в данный

момент в результате процесса, т.е. в постижении текущего процесса как такового.

Цель состоит[^] в_ц том, чтобы постичь, что представляет собой процесс и пр_чему___р.н осуществляется, а вовсе не в том, чтобы узнать, "как он происходит. При перепроектировании процесса команду меньше всего заботит то, как процесс реализуется сегодня, ее интересует, что должен представлять собой новый процесс. Зная ответы на вопросы «чуа?» и «почему?», команда может начинать свое перепроектирование с «чистого листа». Чтобы узнать, что происходит и почему, реинжиниринговая команда может использовать почти все из того, что мы только что отметили из наблюдений за работой клиентов и участия в ней, применив на практике те же замечания по процессу в целом. Наблюдение за процессом и участие в его осуществлении представляют собой наилучший способ глубоко понять его. Однако команда должна быть бдительной, дабы избежать соблазна предпринять чрезмерно серьезное исследование. Целью должен быть быстрый перевод к перепроектированию.

Прежде чем сделать выводы, мы должны прокомментировать еще один метод, доступный реинжиниринговым командам, а именно бенчмаркинг (*benchmarking*). В сущности, бенчмаркинг состоит в поиске компаний, которые делают что-то лучше всех, и в изучении того, как они этого добиваются — чтобы использовать полученные знания для соперничества с ними.

Проблема использования бенчмаркинга состоит в том, что он может ограничить мысленную работу реинжиниринговой команды рамками уже сделаного в отрасли, к которой принадлежит их компания. Стремясь лишь к тому, чтобы стать столь же хорошей компанией, как лучшая в их отрасли, команда ставит предел собственным амбициям. Используемый таким образом бенчмаркинг является только средством Догнать конкурента, а не резко оторваться от него и вырваться далеко вперед.

Бенчмаркинг способен, однако, обогатить команды идеями, особенно в тех случаях, когда в качестве лучших рассмат-

риваются компании других отраслей. Например, идея, в соответствии с которой «Хьюлетт-Паккард» осуществила реинжиниринг своего процесса закупок исходных материалов, была выдвинута менеджером высшего звена, пришедшим в компанию из автомобилестроения. Он" привнес совершенно иной образ мышления и вместе с ним новую модель закупок.

Если команда собирается применить бенчмаркинг, она должна ориентироваться на высший мировой уровень, а не на лидеров своей отрасли. Если компания, в которой работают члены реинжиниринговой команды, занята производством фасованной потребительской продукции, вопрос состоит не в том, кто является разработчиком продукта в данной отрасли, а в том, кто вообще является лучшим разработчиком продукта и т.д. Иными словами, речь идет о той компании, от которой команда может почерпнуть наилучшие идеи.

Согласно одной старой истории, компания «Ксерокс», решив усовершенствовать свой процесс выполнения заказов, не сравнивала себя с другими компаниями, выпускающими копиры, а взяла в качестве образца деятельность фирмы «Л.Л.Блан» (*L. L. Kt'({n}*), занимавшейся розничной торговлей одеждой по почтовым заказам.

Существует, однако, определенная опасность даже в случае использования бенчмаркинга для генерирования новых идей. Что происходит, если новых идей не появляется? Возможно, ни у кого в другой компании и не было достойной идеи, которую можно было бы применить к процессу, реинжиниринг которого задумала наша команда. Но и в этом случае у реинжиниринговой команды нет оснований для благодушия. Скорее, члены команды могут рассматривать это как некий вызов: *они* могут создать новый образец мирового уровня для подражания.

Следует помнить, что, диагностируя текущие процессы в компании, реинжиниринговая команда узнает о них очень много, но не настолько, чтобы сама могла их отрегулировать. Старые процессы могут регулироваться лишь до тех пор,

пока предельные выгоды от вносимых изменений стоят сопряженных с ними хлопот. Кроме того, реинжиниринговые команды ищут не предельных выгод, а улучшений результативности процессов на порядок. Простого усовершенствования старых процессов для этого недостаточно.

Посему команда пытается исследовать существующие процессы, чтобы изучить и постигнуть то, что является наиболее важным в их функционировании. Чем больше члены команды знают о реальных целях процесса, тем лучше они смогут провести его перепроектирование.

ГЛАВА 8

КАК ПЕРЕПРОЕКТИРОВАТЬ ПРОЦЕСС

Ничто так не вдохновляет писателя и одновременно не ужасает его, как чистый лист бумаги или пустой экран компьютера. Для реинжинеринговой команды подобным эффектом обладает первое заседание, посвященное перепроектированию. Все, что должна сделать команда на этом заседании — дать старт развитию нового представления о компании и изобретению нового способа выполнения ее работы.

Перепроектирование — это наиболее творческая часть всего реинжинеринга. Ни на одном другом этапе не требуется такого воображения, индуктивного мышления и элемента сумасшествия. В ходе перепроектирования процессов реинжинеринговая команда отказывается от привычного и ищет экстравагантности. Перепроектирование требует от членов команды, особенно от инсайдеров, временного отказа от их веры в те правила, процедуры и ценности, которым они поклонялись всю свою трудовую жизнь. Перепроектирование неприятно для многих именно тем, что при его проведении команда может делать все, что захочет.

«Плохой» стороной перепроектирования рабочего процесса является то, что оно не подразумевает каких-либо алгоритмов

и формальностей. Не существует никаких семи- либо десятиэтапных процедур, способных автоматически привести к радикально новому проекту того или иного процесса.

«Хорошая» сторона перепроектирования состоит в том, что, несмотря на требование творческого подхода, нет никакой необходимости начинать работу с абсолютно чистого листа бумаги. Уже достаточно много компаний провели реинжинеринг, и мы можем выделить некоторые тенденции, постоянно встречающиеся в перепроектированных процессах. Техника перепроектирования, оказавшаяся эффективной в одной компании, будет действенна и в другой — если не полностью, то хотя бы частично. А это значит, что хотя жестких и устойчивых правил перепроектирования процессов не существует, мы уже знаем те принципы, на которых оно базируется, и имеем определенное количество прецедентов.

Практически каждый, кто окончил школу бизнеса или имеет несколько лет опыта управленческой работы в корпорации, способен спроектировать традиционный бизнес-процесс, руководствуясь уже существующими для этого хорошо разработанными принципами. Все мы, например, почти интуитивно догадываемся, что в рамках традиционного процесса работа должна быть разбита на простые задания; мы знаем границы зоны управленческого контроля; мы имеем представление об экономии на масштабе и потребности в контроле, учете и бюджетировании. Возьмите любой вид деловой активности — хотя бы оплату продавцам поставленных ими товаров. Очевидно, что любой, кто крутился в бизнесе, способен спроектировать традиционный процесс выполнения этой задачи.

Оказывается, что нетрадиционные процессы тоже содержат повторяющиеся характеристики и темы. Еще слишком мало людей знают, что представляют из себя данные процессы, хотя в них и отражены принципы реинжинеринга, обсуждаемые на протяжении всей этой книги.

Несомненно, однажды характеристики прошедшего реинжинеринг бизнес-процесса станут такими же ясными и общеизвестными, как свойства традиционных бизнес-процес-

сов. Причина, по которой нетрадиционные характеристики и темы сегодня интуитивно неочевидны для большинства людей, состоит в их относительной новизне. Они все еще не стали частью общепризнанной коллективной мудрости.

Итак, с чего же реинжиниринговая команда начинает свои усилия? Представим себе первое рабочее утро на стадии перепроектирования: все члены команды собрались в зале заседаний, готов свежий кофе, доска для записей чиста. С чего же начать?

Учитывая потенциальный эффект перепроектированного процесса для механизма функционирования компании, сама процедура перепроектирования должна захватывать дух. Бояться этой работы не стоит, так как нами разработаны специальные приемы, которые команды могут использовать на старте. Кроме того, мы сформулировали некоторые идеи о том, как поддержать биение творческой мысли вплоть до завершения перепроектирования.

В настоящей главе мы намерены рассмотреть перепроектирование в двух ракурсах. Сначала мы предложим читателям короткий сценарий, демонстрирующий, каким образом может пройти первый день заседания, посвященного перепроектированию. Наша задача будет заключаться в том, чтобы дать людям почувствовать, что же представляет собой процесс перепроектирования, показать им, что он не обязательно таинственен или загадочен. Затем мы предложим и проиллюстрируем некоторые приемы и механизмы, которые реинжиниринговые команды с пользой для себя могут применить в ходе перепроектирования процессов.

ЗАСЕДАНИЕ, ПОСВЯЩЕННОЕ ПЕРЕПРОЕКТИРОВАНИЮ

Сцена: собрание реинжиниринговой команды в компании «Империал Иншуранс» (*Imperial Insurance*), выдуманной нами, но отражающей реалии бизнеса в сфере страхования автотранспорта. Перед командой поставлена задача перепро-

ектирования процесса прохождения заявления о выплате страхового возмещения при несчастных случаях. Выплаты, производимые компанией по такого рода требованиям, за последние годы резко возросли. Предположим, что сейчас проходит первое заседание команды, посвященное проблеме перепроектирования данного процесса, а вы являетесь ее членом, аутсайдером. Все, что вы знаете о страховом бизнесе равно представлениям о нем среднего человека плюс некоторые вещи, сообщенные капитаном команды до начала заседания.

— Во-первых, — говорит капитан команды, — «Империал» полагает, что она выплачивает по заявлениям о выплате страхового возмещения при несчастных случаях больше, чем должна. Как правило, требования подразумевают два типа платежей: возмещающие вред, причиненный людям, и покрывающие ущерб, нанесенный автомобилю. Размер выплат по требованиям обоих видов быстро возрастает.

В связи с удорожанием медицинских услуг, рост выплат по медицинским счетам вполне объясним. Однако возрастание платежей, покрывающих ущерб, нанесенный автомобилям, выглядит парадоксальным. Несколько лет назад клиенты начали покупать полисы с более высоким уровнем франшизы* при дорожно-транспортных происшествиях (ДТП), и страховщики полагали, что в результате этого поток заявлений по возмещению ущерба при столкновениях машин сократится. Однако произошло обратное. Клиенты, как сейчас представляется, покупают полисы с более высокой франшизой для снижения затрат на страховые взносы, но после аварий они пытаются, тем не менее, заставить компанию оплатить полную стоимость ремонта. Они уговаривают работников кузовных мастерских оценить их работу настолько высоко, чтобы покрыть не только реальные затраты на ремонт, но и (полностью или частично) Франшизу.

¹ Оенобожденне стрихонщмки от уйыткпн, не превышающих определенного процента от страховой оценки, — Прим, *fi*

— Во-вторых, — продолжает капитан команды, — «Империал» сталкивается и с проблемами внутренних издержек. На каждые 7 долл., уплачиваемых по заявлениям о выплате страхового возмещения, приходится 1 долл., который расходуется компанией на процесс их обработки. Кроме того, компании требуется в среднем 40 дней на удовлетворение одного требования даже в том случае, когда заявитель не прибегает к помощи суда.

Затем капитан в двух словах раскрывает процесс оплаты рассматриваемых заявлений в «Империале». В случае инцидента заявитель прежде всего звонит своему агенту, который, в свою очередь, извещает компанию. Последняя может затратить до трех дней на получение подобного извещения по телефону, по почте или в ходе персонального общения; на ввод извещения в компьютер; на дачу поручения представителю компании, специализирующемуся на удовлетворении подобных заявлений.

После того, как представитель компании, который будет вести данное дело определен, его первоочередной задачей становится проверка действительности полиса заявителя на момент инцидента. Если это не так, процесс завершается. Если полис действителен, процесс продолжается.

Следующая группа задач сводится к поиску ответов на два базовых вопроса: чья страховая компания будет платить, и в каком размере будет оплачено требование?

Для установления суммы ущерба представитель компании обсуждает степень телесных повреждений и необходимый объем лечения — с врачами и пострадавшими сторонами — и проводит экспертизу для оценки затрат на ремонт автомобилей. При этом большом объеме работы осуществляется по телефону.

Для определений виновной стороны представитель составляет график интервью с застрахованным, прочими заявителями, очевидцами и полицией; вполне вероятно, что представитель нанесет им многочисленные визиты, а также посетит место инцидента.

На определение затрат по медицинскому обслуживанию и ремонту автомобиля оказывают влияние многие переменные. Какой объем ремонта действительно требуется автомобилю? Должны ли мы использовать новые запасные части заводского производства или можно обойтись частями, бывшими в употреблении? Какое медицинское лечение может считаться достаточным?

Ни один из этих вопросов не подразумевает простых ответов, и обычно представителю компании требуется 35 дней с момента инцидента для сбора информации, достаточной для принятия решения о том, стоит ли предлагать заявителю оплату его требования и, если стоит, в каком размере.

Если все соглашаются с предложенным размером платежа, то процесс заканчивается, растянувшись в среднем более, чем на 40 дней. Но если заявитель решает подать в суд, процесс может затянуться навечно. Разбор дела в суде, длящийся около пяти лет, не является чем-то необычным.

Средняя величина выплат по заявлениям о выплате страхового возмещения составила в «Империале» 3 500 долл. Внутренние издержки на проведение этих выплат достигли в среднем 500 долл.

Вот и вся информация, которую вы получили вместе с членами реинжиниринговой команды о процессе оплаты заявлений о выплате страхового возмещения в компании «Империал» (процессе, впрочем, типичном для всей индустрии страхования). Задача реинжиниринговой команды состоит в таком перепроектировании процесса, которое сделает бизнес компании «Империал» по страхованию автотранспорта прибыльным. Члены команды смотрят друг на друга и на лежащие перед ними чистые листы писчей бумаги. С чего же начать?

— Выделим в отдельную группу лиц, получивших телесные повреждения, — предлагает один из членов команды. — Наибольшее страховое возмещение имеет место именно в случаях с телесными повреждениями.

— Действительно, почему бы не провести сортировку по размеру страхового возмещения? — добавляет ваш сосед, —

Большое возмещение, малое возмещение. Иногда возможны незначительные телесные повреждения или их полное отсутствие при существенном потенциальном имущественном ущербе.

— О'кей, — соглашается капитан команды. — Мы можем провести сортировку по размеру возмещения: большое или малое. Что мы отнесем к малому? Допустим, отсутствие телесных повреждений и незначительный материальный ущерб. Большое возмещение будет относиться ко всем остальным случаям. Но если мы так сделаем, что дальше? Как мы будем реально управляться с двумя видами требований?

— Хорошо, — продолжает женщина, сидящая напротив, — в настоящее время вместе с накладными и прочими расходами обработка как маленького, так и большого требования обходятся нам одинаково в пересчете на час работы. Поэтому я хочу предложить, чтобы мы попробовали проводить оплату малого требования быстрее. Нп них не стоит тратить столько много времени.

— А что если мы вообще не будем их обрабатывать? — спрашивает мужчина, сидящий в конце стола. — Что случится, если мы просто будем их оплачивать, где бы они не происходили, разумеется, если они будут ниже некоторой оговоренной суммы?

— Я не знаю, — отвечает капитан, — что будет, если мы действительно поступим так?

— Мы должны делать *что-нибудь*, — говорит женщина, сидящая напротив.

— Пусть этим занимается страховой агент, добавляет мужчина с конца стола. — Если размер требования не превышает некоторой суммы, пусть сам агент его и обрабатывает. Он может и оплатить это требование. Такой путь будет более быстрым, агент укрепит свои отношения с клиентом, а мы вообще не будем тратить время на подобные операции.

Пока капитан делает пометки на доске, слово берет мужчина, сидящий слева от вас:

— Пусть этим занимается авторемонтная мастерская.

Все изумленно смотрят на говорящего. Ремонтные мастерские традиционно не относились к друзьям страховых компаний,

— Очень интересно, — отвечает наконец капитан после нескольких секунд молчания, — пусть этим занимается авторемонтная мастерская...

— Ну да, — продолжает мужчина, — именно там определяется цена ремонта. Может быть, выгоднее дать им возможность работать *на* нас, чем позволять вступать в сговор с клиентом, пытающимся нас обокрасть.

Безумная идея? Может быть, и нет. Обычно «Империал» в случае нанесения повреждений кузову автомобиля посылает оценщика, который осматривает его и определяет справедливую стоимость ремонта. Клиент тем временем производит свои собственные оценки, поэтому компания часто вынуждена убеждать его в истинной стоимости ремонта. Кто остается удовлетворенным в подобной ситуации? Обычно никто.

Мужчина, занимающийся продажами, отмечает, что не считает предложенную идею сумасшедшей. Он спрашивает:

— Что мы сейчас даем нашему клиенту? Мы даем ему лишь чек. Но что ему нужно на самом деле? Отремонтированный автомобиль. Что если мы сможем отсортировать заявления о выплате страхового возмещения, и в случае отсутствия телесных повреждений и при незначительном материальном ущербе предложим клиенту просто сдать автомобиль в ремонтную мастерскую, чтобы там о нем позаботились. Возможен даже лучший вариант — предложить ему список одобренных нами мастерских, чтобы он сам выбрал наиболее подходящую.

Естественно, кто-то спрашивает: как в этом случае решить проблему мошенничества — выставление мастерскими чрезмерных счетов или подачу клиентами заявлений о выплате страховых возмещений по результатам ДТП, которых никогда не было? За этим следует долгая дискуссия. Суть итоговой идеи следующая: прежде всего компания может определить предпочитаемые ею авторемонтные мастерские,

которые ценили бы устойчивый бизнес и были намерены поддерживать его. Они могли бы сотрудничать с «Империадом» в периодическом проведении статистического мониторинга цен и качества производимого ими ремонта. Что же касается нечестных клиентов, то «Империад*» в процессе сортировки заявлений о выплате страховых возмещений может учитывать частоту их подачи.

— Итак, — подводит промежуточный итог капитан, — вот идея, которая, как мы считаем, будет работать. Мы вводим систему сортировки заявлений о выплате страхового возмещения, в соответствии с которой принимаем только требования, связанные с ДТП, не приведшими к телесным повреждениям и причинившие лишь умеренный материальный ущерб. Такие заявления принимаются только отклиен-тов, которые не обращались с подобными требованиями в течение последних десяти лет. Мы можем, соответственно, предположить, что имеем дело не с мошенничеством. В этом случае нет большого возмещения ущерба. Мы можем также быть почти уверены, что авторемонтная мастерская не будет нас обманывать, поскольку мы будем проводить статистический аудит. Мы предлагаем клиенту список одобренных нами авторемонтных мастерских и оплачиваем их счета, когда он пользуется их услугами. Это достаточно просто, ведет к урезанию многих административных расходов, и мы получаем возможность оплатить требования о выплате страхового возмещения за гораздо более короткое время,

В течение минуты капитан записывает эту схему на доске и затем спрашивает группу, нельзя ли добавить еще что-нибудь, имеющее отношение к рассматриваемой проблеме, — ускорению оплаты требований.

В традиционных процессах обработки заявлений о выплате страховых возмещений фактору времени уделялось особое внимание. При этом существует тенденция считать лучшими операции, проводимые *ооле медленно*, так как они позволяют компании дольше держать в руках деньги и извлекать большие доходы от инвестиционных операций с ними.

— Почему у нас может возникнуть желание их ускорить? — спрашивает капитан, обводя взглядом свою команду. В этот момент в дискуссию вступает мужчина, сидящий рядом с вами и еще не сказавший ни слова.

— Я отвечу вам — почему, — говорит он, — потому что это может помочь удержать клиента от обращения к юристам, специализирующимся на случаях причинения личного вреда.

В страховании автотранспорта, как показывает статистика, привлечение клиентами адвокатов приводит к многократному увеличению размера выплачиваемых страховых возмещений,

— Когда клиенты наиболее охотно прибегают к услугам адвокатов? — мужчина задает риторический вопрос и сам же на него отвечает. — Это происходит в самом начале. Представьте, что вы стали участником ДТП. Вы звоните своему страховому агенту, находясь в состоянии стресса, чувствуя себя озлобленным и несчастным. Агент принимает от вас массу информации, но что происходит потом? Ничего, ни черта не происходит. Вы тратите всю последующую неделю или что-то около этого, направляя бумаги взад-вперед, но поскольку это касается только подателя заявления, никто ничего не предпринимает. Неудивительно, что заявители начинают обращаться в своих юристам.

— Что действительно происходит в течение первых нескольких дней, — напоминает капитан остальным членам команды, — так это то, что сообщения попадают в накопители входящих документов. Мы должны найти нужного представителя компании, а он в это время может быть в отпуске или вести другое дело. Иными словами, что-то происходит, но это совсем не то, на что обращает внимание клиент. Кроме того, мы несем в результате всего этого дополнительные расходы. Итак, что мы должны сделать, если хотим ускорить данный процесс?

Кто-то предлагает установить телефонные номера, начинающиеся с цифры 800, и хорошо проинформировать о них население, чтобы клиенты всегда могли ими воспользоваться.

Кто-то предлагает круглосуточно держать в офисе у телефона специальную бригаду по расследованию ДТП. Кто-то предлагает оснастить всех клиентов сотовыми телефонами, по которым они могли бы дозваниваться в страховую компанию прямо из своих автомобилей. Кто-то предлагает оснастить воздушные подушки безопасности автомобилей сигнализацией, автоматически подающей в страховую компанию информацию о случившейся аварии. Кто-то предлагает подключить к полицейской системе связи для получения сведений о ДТП.

— Хорошо... Хорошо... — говорит капитан, делая пометки на доске, — идея состоит в получении быстрого извещения о ДТП. Позвольте обобщить то, что мы имеем изначально. Посредством того или иного механизма мы ужимаем время, необходимое для запуска процесса удовлетворения заявления о выплате страхового возмещения. Мы проверяем действительность страхового полиса, аккумулируем основные данные о ДТП и затем проводим сортировку заявлений о выплате страхового возмещения. Случай прост? Тогда дадим возможность страховому агенту самому оплатить требование либо отправить автомобиль в одну из предпочитаемых нами авторемонтных мастерских, где о нем позаботятся. Что же происходит при рассмотрении тех дел, от которых мы не можем быстро избавиться? Существуют ли здесь какие-нибудь правила, которые необходимо нарушить? Может ли кто-либо ответить?

— Я не знаю очень многого о страховании, — говорите Вы (впервые взяв слово за все время совещания), — но в том, что я слышал, содержится правило, которое, по-моему, должно быть нарушено. Это правило гласит, что компания не может далеко продвинуться в удовлетворении заявления о выплате страхового возмещения, пока не решит, какая из сторон виновата в происшествии. С точки зрения клиента, как я полагаю, правилом должно стать удовлетворение заявления, а лишь затем выяснение того, кто виноват.

— Это хорошее соображение о правиле, которое должно быть нарушено, — говорит Вам капитан команды, — что

будет, если мы просто отменим это правило? Может быть» мы вообще не нуждаемся в правиле, диктующем, чем нам заниматься в первую очередь. Итак, мы начинаем работу одновременно на двух фронтах — удовлетворяем заявление о выплате страхового возмещения и ищем виновника ДТП. Мы не задерживаем выплату до момента установления виновной стороны.

— Пойдите, пойдите! — вскрикивает еще один член реинжиниринговой команды, предлагая идею осуществления выплат страховых требований деньгами, которые могут и не принадлежать компании. Следует еще одна долгая дискуссия. Группа решает, что в большинстве случаев компания может с легкостью оплачивать требования деньгами, которые принадлежат не ей, а другой страховой компании. Кроме того, суммарные выплаты могут стать еще меньше, если ускоренные действия снизят число судебных процессов, возбуждаемых против нашей компании.

— Что еще нам необходимо сделать? — спрашивает капитан. — В чем состоит проблема с точки зрения подающего заявление? Этот вопрос поднял наш гость (т.е. Вы).

— Отсутствует контакт, — реагирует кто-то.

— То есть?

— Мы можем уже работать над заявлением о выплате страхового возмещения, но его заявитель все еще считает, что ничего не предпринимается.

— Представьте, что Вы — заявитель, — предлагает капитан. — Вы лежите в больнице. У Вас болит спина. Вы ничего не знаете о судьбе своего автомобиля. Как Вы чувствуете себя в подобной ситуации? Ужасно. Что мы должны сделать?

— Послать кого-нибудь поддержать пострадавшего, — предлагает один из членов команды.

— Верно, — добавляет другой. — В целом можно сказать, что мы должны отойти от стереотипа, сводящего нашу роль к выписыванию чека. Наша роль должна измениться. Вместо того, чтобы выписывать чеки, мы должны стремиться Удовлетворить заявителей, если угодно, сделать их счастливыми.

— Как же нам добиться этого? — спрашивает капитан.

— Решить их проблемы, — отвечает последний из выступавших мужчин.

— Как?

Далее следует долгая полемика о том, что представляют собой проблемы заявителей и как они решаются: например, компания обычно позволяет клиентам, чьи машины после аварии приходят в негодность, арендовать на время ремонта другие автомобили. Однако, по мнению группы, это не решает проблем клиента. Это лишь позволяет ему самому решать собственные проблемы, мы же лишь оплачиваем его труд задним числом. В любом случае, это достаточно дорого. Заявитель платит *-ля* аренду автомобиля. Мы могли бы в этой ситуации попытаться улучшить наши отношения с агентствами проката автомобилей.

На данном этапе совещания принимается решение дать заявителям условные имена для облегчения дискуссии. «Джо» застрахован в компании «Империал» и его автомобиль поврежден. «Салли» — второй водитель, участвующий в ДТП, застрахована в другой компании. При этом Салли не только потеряла автомобиль, поскольку он уже не подлежит ремонту, но и попали в больницу с повреждениями шеи и спины.

— Итак, что мы делаем? — говорит один из членов команды. — Салли звонит и сообщает, что ее автомобиль полностью разбит. Мы отвечаем: «О нет, какой ужас! Мы пришлем другую машину к вашему дому в течение часа». А счастливы ли Джо в этой ситуации? Он восхищен. Кроме того, вы экономите деньги, поскольку собираетесь предоставить автомобиль и Джо, но это будет автомобиль среднего класса, а не «Линкольн», который он сам мог бы арендовать в подобной ситуации. Вы намерены платить за автомобиль лишь 10 долл. в день, а не 30 долл., которые платил бы Джо.

Команда не забывает и о Салли. «Империал» не является ее страховщиком, но кто знает, — придется ли платить? Что же должна компания предложить Салли в этот момент?

Дружеское тепло — решает команда. Салли необходимо увидеть в своей больничной палате доброго и симпатичного сотрудника «Империала». Иными словами, будет иметь место прямое обращение: мы здесь для того, чтобы помочь. Подразумеваемое же обращение состоит в следующем: не возбуждайте иск против нас. Если мы предоставляем Салли столь хорошее обслуживание, то она, как клиент, перейдет к нам. Так процесс удовлетворения заявлений о выплате страхового возмещения дает новые возможности продаж страховых услуг.

— Что еще любят клиенты, — добавляет кто-то, — так это не иметь дела с многочисленными сотрудниками в ходе рассмотрения требования. Что если мы сумеем организовать все таким образом, чтобы каждый из них работал лишь с одним человеком? — «Хорошо, — соглашается капитан команды, — но что будет, если мы организуем это?».

Команда обсуждает возможность учреждения должности, которую они назвали ситуационный менеджер. Например, Салли находится в больнице и беспокоится о судьбе своего автомобиля. Ситуационный менеджер позаботится о нем.

Салли лечит целая группа различных докторов, но ни один из них не собирается заниматься решением ее немедицинских проблем. Ими может заняться ситуационный менеджер. Кроме того, как подчеркивает капитан команды, контролирующей ситуацию ситуационный менеджер имеет возможность убедиться в том, что Салли получает хорошую, но не излишнюю медицинскую помощь, обеспечив тем самым дополнительную экономию средств компании.

Вот и нее, что было достигнуто реинжиниринговой командой за время первого заседания, посвященного перепроектированию. Члены команды никоим образом не завершили своей работы. У них осталось еще очень много проблем, а многие детали оказались пока не отмеченными. Тем не менее свой первый рабочий день они провели продуктивно. Они преодолели первое трудное препятствие, выдвинув новые серьезные идеи. Они не завязли в болоте старых условностей, сумев сломать многие стереотипы. При этом капитан

команды смог подтолкнуть ее членов к обсуждению идей, которые, на первый взгляд, могли показаться абсурдными. Такой, например, казалась идея разрешить авторемонтным мастерским оплачивать клиентам счета за мелкий ремонт без вмешательства и оценки затрат со стороны компании. «Очень интересно», — сказал капитан команды, предоставив ее членам развивать *эту* идею дальше.

В этом случае члены команды применяли метод, который мы часто находим полезным. Они применяли принцип реинжиниринга, гласящий, что работу лучше организовывать не вокруг задач, а л«>круг~рѐТулТтат~o1* до достижения их логического" предела: хотя бы для того, чтобы увидеть, к Чему эта работа ведет. В итоге были выдвинуты хорошие идеи, одной из которых стала идея о вовлечении авторемонтных мастерских в процесс удовлетворения заявлений клиентов компании.

Рассмотрим, каким образом команда может использовать еще один принцип реинжиниринга для придания правильного направления своим реинжиниринговым мероприятиям. То, о чем мы говорим здесь, никоим образом не означает, что это единственный принцип, который мы можем использовать. В действительности непрерывные поиски и формулирование принципов, лежащих в основе прошедших реинжиниринг процессов, есть одна из основных сфер нашей продолжающейся работы по развитию концепции реинжиниринга. Тем не менее, нижеследующее иллюстрирует, каким образом приложение новых принципов проектирования процессов может способствовать рождению плодотворных идей.

Принцип: К осуществлению процесса необходимо привлекать как можно меньше людей.

Не все перепроектированные процессы оказываются в руках одного единственного исполнителя, но стремление

этому является неплохой целью. Предположим, что в компании имеется лишь один работник, умеющий обрабатывать заявления о выплате страхового возмещения. Какие задачи должны быть исключены или скомбинированы для того, чтобы сделать это реальным? Какие работы следует переместить во внешнюю среду организации, например, в авторемонтную мастерскую? Поскольку реинжиниринговая команда в «Империял Иншуранс» учла данную посылку о наличии лишь одного работника, она смогла инициировать идею ситуационного менеджера. Сделаем более общее допущение, предположив, что имеется лишь один работник для выполнения всех задач, связанных с созданием продукта. Насколько вероятно, что он справится с этим? Какая помощь может потребоваться этому единственному работнику? Какую помощь могут ему оказать технологии? Вопросы подобного типа могут способствовать генерированию больших идей.

Постановка вопросов, основанных на рассматриваемом и других принципах реинжиниринга, и поиск того, куда ведут нас ответы на них, есть один из методов, который члены реинжиниринговой команды могут использовать для продвижения процесса перепроектирования. Целью постановки подобных вопросов является не получение окончательных ответов, а стимулирование творческих возможностей группы.

Еще одним методом, который мы чисто находим полезным для стимуляции мыслительной активности членов реинжиниринговой команды, является определение исходных посылок и отказ от них.

Исходные посылки — это глубоко проникающие убеждения, положенные в основу почти всех существующих бизнес-процессов и встроенные в них. Если, например, полевым торговым агентам не позволяют самим определять правила сделок, то это есть следствие посылки о том, что в целях получения комиссионного вознаграждения торговые агенты ставят личные финансовые интересы выше интересов компании. Практика оплаты счетов поставщиков только при Получении их инвойсов основывается на посылке о том, что прямо проверить соответствие полученных товаров сделан-

ным наказам невозможна. Если компания поддерживает деятельность региональных дистрибуторских центров, это происходит, возможно, потому, что она предполагает: региональные центры предоставляют услуги более высокого качества, чем это возможно при сбыте, осуществляемом централизованно.

Реинжиниринговая команда может попытаться мысленно перевернуть эти исходные послышки или полностью отбросить их, дабы посмотреть, каким в этом случае станет перепроектируемый ею процесс.

Команда, работающая в «Империял Иншуранс», неявным образом поставила под сомнение послышку о том, что все авторемонтные мастерские запрашивают чрезмерную цену, — чтобы увидеть, от каких шагов или задач в процессе удовлетворения заявлений она может позволить себе отказаться. Она определила также, каким образом можно сделать данную послышку несостоятельной (в данном случае это могло быть достигнуто периодическим мониторингом деятельности авторемонтных мастерских).

Кроме того, команда «Империяла»* оспорила послышку о том, что виновная сторона должна быть определена раньше, чем кто-либо начнет получать страховую компенсацию. Результатом стало упрощение и ускорение процесса.

Один из популярных девизов, изображавшихся на футболках в 60-е годы, гласил: «Подвергай сомнению авторитеты». Хозяева процессов могут приобрести для членов реинжиниринговой команды футболки с версией этого лозунга 90-х годов: «Подвергай сомнению предпосылки».

Третьим методом, который реинжиниринговые команды могут применять для стимулирования собственной творческой активности, является обуздание разрушительной силы информационных технологий.

Как мы подчеркивали в главе 5, структуры традиционных бизнес-процессов отражали ограниченность технологий докомпьютерной эры, на которых базировались проекты данных процессов. Ограничения, накладываемые подобными технологиями — количество экземпляров документа, печатающе-

гося машинисткой под копирку, или объем информации, которую можно пересылать из штаб-квартиры в местные офисы либо передавать по телефону — глубоко проникли в существующие процессы. Когда мы пытаемся улучшить эти процессы, мы все еще слишком часто находимся под давлением все тех же ограничений.

Реинжиниринговые команды могут избавиться от подобных путей, начав работу с определения возможностей современных информационных технологий. И посмотрите, как ОИИ позволяют вам сделать, и затем определите, помогут ли они переосмыслить процесс.

Например, компьютерная база данных позволяет сотрудникам «Империяла» легко проверять предыдущую активность каждого конкретного клиента в подаче заявлений о выплате страхового возмещения, а также природу и стоимость ремонтных работ, за которые компания платит различным авторемонтным мастерским. Предусматривая подобные, не использовавшиеся раньше возможности, реинжиниринговая команда «Империяла» могла бы видоизменять процесс оценки ущерба, требующий от компании значительных затрат времени и средств и подрывающий ее взаимоотношения с клиентами-заявителями.

Мы коснулись трех методов, способных помочь реинжиниринговым командам в генерировании новых идей: во-первых, смело применяйте один или несколько принципов реинжиниринга; во-вторых, разыскивайте традиционные послышки и решительно отказывайтесь от них; в-третьих, ищите любую возможность творческого применения технологий. По мере углубления перепроектирования команды могут возвращаться к этим методам для стимулирования дополнительного мыслительного процесса или выведения команды из состояния творческого застоя.

Несмотря на то, что «Империял Иншуранс» — это выдуманная компания, все идеи, упомянутые нами при описании дискуссии, могли быть высказаны и в жизни. Все то, что продумывала реинжиниринговая команда вообража-

емого «Империала», обычно рассматривается или реализуется реальной страховой компанией.

Помимо специальных методов, о которых мы только что говорили, случай «Империала» дает нам и другие важные уроки реинжиниринга. В ходе наших семинаров мы часто просим участников разыграть роли членов реинжиниринговой команды этой компании. Потом мы просим их задуматься над своим собственным опытом и рассказать нам, чему еще, помимо трех указанных методов, они научились в ходе реального перепроектирования. Невероятно, но часто мы получали восемь одних и тех же ответов. Вот что обычно обнаруживают наши исполнители ролей:

1. Для того, чтобы перепроектировать процессы, вовсе необязательно быть экспертом в их технических основах.
2. Легче решать проблемы будучи аутсайдером.
3. Вы должны отбрасывать предвзятые мнения.
4. Важно смотреть на вещи глазами клиента.
5. Перепроектирование лучше всего проводить командой,
6. Вам не нужно много знать о текущем процессе.
7. Генерировать великие идеи не так уж тяжело.
- К. Перепроектирование может доставлять удовольствие.

Да, действительно, перепроектирование может доставлять удовольствие, но в конце концов наступает момент отрезвления, когда реинжиниринговая команда обязана объяснить остальной компании, т.е. людям, которые должны будут приспособиваться к изменениям и жить в условиях перепроектированных командой процессов, что, собственно говоря, она сделала. Команда должна перейти от генерирования идей к их реализации. Эта часть реинжиниринга бывает куда менее занимательной.

ГЛАВА 9

НАЧАЛЬНЫЙ ЭТАП РЕИНЖЕНИРИНГА

До сих пор мы еще не обсуждали важнейший аспект реинжиниринга, с которого фактически должны начинаться все реинжиниринговые мероприятия. Причина, по которой мы этого не сделали, состоит в том, что только после знакомства с предыдущими главами читатели получили пред-п.шление о силе и необъятности реинжиниринга как инструмента преобразования компаний, без чего могли бы легко недооценить значение данной, отложенной нами темы. То, что мы сейчас будем обсуждать, является чрезвычайно сложной задачей — убедить людей, находящихся внутри организации, в необходимости поддержки перспективы глубоких изменений или, по крайней мере, непротивления им.

Заставить людей принять идею о том, что порядок их трудовой жизни, т.е. их рабочие функции, подвергнутся радикальным изменениям, не просто война, которую можно выиграть в одном сражении. Это образовательная и коммуникационная кампания, которая продолжается от начала Реинжиниринга до его окончания. Это работа по продаже "Дей, начинающаяся с осознания того, что реинжиниринг Необходим и не повернет назад до тех пор, пока не будут Полностью запущены перепроектированные процессы.

Согласно нашему опыту, компаниями, наиболее успешно продающими своим сотрудникам идеи о необходимости изме-

нении, являются те, которым удалось подготовить самые простые заявления — послания, посвященные потребности в реинжиниринге. Высшие менеджеры этих компаний наиболее удачно сформулировали два ключевых послания, которые они должны донести до людей, работающих в их организациях. Первое из них: «Вот где мы сейчас находимся как компания и вот почему мы не можем здесь больше оставаться». Второе: «Вот чем мы как компания должны стать».

Первое из них должно содержать неоспоримую аргументацию в пользу изменений. Оно должно передать убедительное сообщение о том, что реинжиниринг существенней для выживания компании, чем мелкие изменения. Это важнейшее требование, потому что работники, не убежденные в необходимости крупных изменений, не будут склонны их поддерживать и даже могут затруднить их проведение. Процесс разработки подобной аргументации имеет дополнительную выгоду с точки зрения принуждения руководства честно посмотреть на компанию и на результаты ее деятельности в контексте широко трактуемой конкурентной среды.

Второе послание, содержащее информацию о том, какой компания должна стать, дает работникам осязаемую цель, к которой им необходимо стремиться. Четкая постановка задачи принуждает руководство к четкому представлению не только всей программы изменений, но и глубины тех изменений, к которым приведет реинжиниринг.

У нас есть названия для тех документов, которые обычно используют компании, чтобы четко выразить и распространить эти два важных обращения. Первый мы называем «Доводы в пользу начала действий» (*Wise for Action*), а второй — «Заявление о концепции изменений» (*Vision Statement*). Названия сами по себе не столь важны — различные компании именовали их по-разному — но их содержание имеет огромное значение.

«Доводы в пользу начала действий» раскрывают то, почему компания должна проводить реинжиниринг. Данный документ должен быть кратким, всеобъемлющим и убедительным.

тельным. Он не может быть лишь криком управляющих: «Пожар!». Он должен содержать именно доводы, т.е. поразительно убедительные аргументы, с доказательствами, демонстрирующими издержки проведения мероприятий, отличных от реинжиниринга. Если компания стоит перед потерей конкурентного преимущества в конкретной сфере бизнеса, «Доводы в пользу начала действий» должны говорить об этом. Если у компании наблюдается постоянное снижение прироста прибыли, то в документе это должно быть отражено. Если компания стоит на краю полного краха, то «Доводы» должны подтверждать донный факт, если только это — правда. Документ должен представить сильные доводы, но не должен их преувеличивать. Доводы должны быть настолько убедительными, чтобы никто в организации не смог подумать, что существует какая-либо альтернатива реинжинирингу. Большинство изложенных фактов не будут новыми, но, собранные воедино, они дадут людям возможность увидеть, что механизм функционирования их организации действительно нарушен.

«Доводы в пользу начала действий» должны быть краткими: пять — максимум десять страниц, и резкими. Нам очень нравится приводимый ниже вариант такого документа. Его подготовили старшие менеджеры крупной фармацевтической компании, чтобы убедить своих работников в необходимости радикальных перемен в процессе исследований и разработок в их организации. Этот документ содержит все важные, с нашей точки зрения, элементы, которые представлены в нем достаточно лаконично.

«Доводы в пользу начала действий»

Фармацевтическая компания

- Мы разочарованы количеством времени, которое нам требуется для разработки и официальной регистрации новых лекарственных препаратов в США и в других странах,

являющихся основными мировыми рынками лекарственных препаратов.

- Наши ведущие конкуренты достигли значительно более коротких циклов разработки новых продуктов, так как создали крупномасштабные, очень гибкие, глобально интегрированные научно-исследовательские организации, использующие стандартный набор методов работы и информационных систем.

- Характер конкуренции направлен против нашего семейства более мелких, независимых научно-исследовательских организаций, расположенных в нескольких децентрализованных функционирующих компаниях по всему миру.

- Мы имеем сильные конкурентные и экономические стимулы для того, чтобы достичь возможно быстрее глобально интегрированной модели операции: каждая неделя, которую мы сэкономим в процессе разработки и регистрации продуктов, продлевает коммерческую жизнь нашей патентной защиты и добавляет, как минимум, дополнительно 1 млн. долл. к ежегодной прибыли до вычета налогов по каждому лекарственному препарату в нашем продуктовом портфеле.

Представленный документ содержит пять основных элементов, которые имеются во всех наиболее эффективных «Доводах в пользу начала действий».

В разделе «*Дедонп контекст*» суммируется абсолютно все и дается представление о том, что происходит, что изменяется и что наиболее важно в среде, где действует компания. Наши ведущие конкуренты, говорит данный документ, устанавливают более короткие циклы разработки продуктов.

В разделе «*Деловая проблема*» охарактеризован источник беспокойства организации. Документ откровенно признает, что организации требуется очень много времени для разработки и регистрации новых лекарств.

«Доводы в пользу начала действий» объясняют также *рыночные требования*, т.е. то, как контекстуальные условия сформировали новые требования к результатам деятельности, которым компания не может соответствовать. В этом разделе говорится о том, что подход компании к организации НИОКР противоречит характеру современной конкуренции.

В разделе «*Сифтс.Иифкомтики*» проясняется, почему компания не в состоянии соответствовать новым требованиям и почему «не срабатывают» обычные методы приростных улучшений экономических показателей путем «латания дыр». В этом смысле фармацевтическая компания теряет свои конкурентные позиции по сравнению с компаниями, обладающими глобально интегрированными научно-исследовательскими организациями.

Наконец, чтобы устранить последние сомнения в необходимости реинжиниринга, документ завершается предупреждением о последствиях непроведения реинжиниринга, об *издержках ое;цленсln«ня*: здесь говорится о том, что компания стоит ""перед потерей 1 млн. долл. прибыли ежегодно на одном лекарственном препарате за каждую неделю задержки в его разработке и регистрации.

Компания не обязательно должна балансировать на грани банкротства, чтобы доводы в поддержку реинжиниринга были неотразимыми. «Доводы в пользу начала действий» могут быть использованы даже в благополучной компании. Такая организация может утверждать, что если она не подвергнется реинжинирингу, то *окажется* в бедственном положении или ее положение не настолько хорошо, насколько *будет* требовать рынок или насколько она того *хочет*. В данной ситуации доводы выдвигать труднее, но это означает лишь то, что «Доводы в пользу начала действий» должны быть сформулированы максимально убедительно.

Перейдем теперь к «Доводам в пользу начала действий», использованным все еще прибыльной компанией по производству потребительских товаров. Документ рисует унылую картину будущего компании, если она не подвергнется реинжинирингу. Эти доводы пространней, чем у фармацев-

тической компании, но столь же эффективны. Они начинаются с обзора отрасли, в которой действует компания.

«Доводы в пользу начала действий» Компания по производству потребительских товаров

- В наших каналах розничной торговли рыночные ситуации меняются так быстро, что, в целях обеспечения прибыльного роста наших дистрибьюторов, мы должны быть готовы быстро и с абсолютно точными программами действий реагировать на любые изменения.

- Каждый из наших каналов розничной торговли, стремясь к обретению конкурентоспособности и успеху на рынках, определяет свои особые потребности в инновационных продуктах, услугах, методах продвижения товаров на рынок, системах сбыта и подготовки персонала. Мы должны развивать гибкие процессы внутри нашей компании, которые вытекают из этой специфики каналов розничной торговли.

- Требования и желания клиентов постоянно меняются, в основе чего лежат новые форматы розничной торговли, стимулирование потребления средствами массовой информации, новые продукты и товары-заменители, изменения стилей жизни и рыночная сегментация. Мы не можем выработать такую концепцию продукта или решение по розничной торговле, которые были бы привлекательны для всех: продукты, очень удачные на одном сегменте рынка, будут отвергнуты на другом.

Далее документ логичным образом переходит к рассмотрению, через призму отношений конкуренции, факторов, диктующих необходимость изменений.

- Сейчас время, проходящее между оценкой рыночных требований и поставкой ими в систему розничной торговли новых продуктов, составляет по крайней мере два года и может доходить даже до трех лет. Более того, этот процесс в значительной степени многоступенчат. Каждая из ступеней — интерпретация данных розничной торговли и материалов научных исследований; разработка планов развития продукта; получение обязательств деловых партнеров; достижение соглашения по продукту, сбыту, продвижению товаров, рекламе, системам обслуживания клиентов, подготовке кадров, планам запуска продукта на рынок — проходят через множество подразделений компании и требуют бесконечного числа встреч и согласований.

- На динамичном рынке 3-годовой цикл планирования не приемлем. Даже если продукт или программа его развития выглядят новаторскими на ранних стадиях планирования, то они перестают ими быть, когда достигают потребителя 24 или 36 месяцев спустя. Реакция на результаты розничной торговли настолько замедлена, что не может повлиять на замену продуктов и очень долго оставляет плохие товары на рынке.

- Часто масштаб нашего планирования и процесса принятия решения слишком узок и не затрагивает множество каналов сбыта или специализированных розничных торговцев. Они часто остаются за рамками процесса или привлекаются к нему слишком поздно, когда наш выбор вариантов поведения уже ограничен.

- Много раз, когда программы развития продукта достигали стадии розничной торговли, оказывалось, что они по срокам расходятся с реальными заказами, продукты и соответствующие им системы сбыта отсутствуют, а у розничных торговцев или у торговых агентов не хватает подготовки, чтобы эффективно вывести эти продукты на рынок или продать их.

«Доводы в пользу начала действий» компании по производству потребительских товаров заканчиваются выразительным описанием последствий непроведения реинжиниринга:

- Текущий процесс не соответствует нашей растущей потребности в скорости и точности. Вместо этого он приводит к стрессам и чрезмерной загруженности персонала, авральным методам решений проблем, увеличению числа исключений из общих правил и неотрегулированным управленческим системам. Наш текущий процесс стоит компании миллионы долларов сверхурочных и иных избыточных расходов, потерянных поставок и менее, чем приемлемых экономических результатов розничной торговли, подорванного доверия к фирме.

- Часто мы нацелены в большей степени на максимизацию эффективности наших собственных затрат, чем на запросы и механизм функционирования рынка. Мы с минимальным результатом применяли новые технологии для совершенствования нашей деятельности. Мы измеряли успех, скорее, собственными внутренними показателями, чем критериями интересов наших розничных торговцев.

- Просто более интенсивная и эффективная работа в рамках имеющегося процесса не может привести к достижению цели существенного повышения результатов розничной торговли.

- Сегодня мы еще остаемся очень прибыльными, но если скоро мы не предпримем всеобъемлющих действий по исправлению процесса, то поддержание достигнутого успеха окажется под вопросом. Без коренных изменений мы в конечном счете потерпим провал.

«Доводы в пользу начала действий» этой компании привели в конце концов к всеобъемлющим и эффективным мероприятиям по ее реинжинирингу.

Мы уже говорили о наличии двух ключевых компонентов большого послания, которое старшие менеджеры должны донести до сотрудников организации, чтобы начать реинжиниринг. Суть первого из них: «давайте менять», т.е. «Доводы в пользу начала действий», второго: «к чему двигаться», т.е. «Концепция изменений».

«Доводы в пользу начала действий» крупными мазками рисуют природу деловых проблем компании. Они говорят: «Мы должны начать изменения». Концепция изменений говорит: «Вот что мы хотим иметь в будущем». В ней описывается конечная цель реинжиниринговых мероприятий.

«Заявление о концепции изменений», названное так или как-то иначе, — это способ, с помощью которого руководство компании раскрывает подчиненным смысл того вида организации, которым компании необходимо стать. В заявлении описано, как компания должна функционировать, и определяется уровень результатов, которых она должна достичь. Это заявление одновременно и количественное, и качественное. Компания может его использовать как до, так и во время реинжиниринга в качестве критерия измерения прогресса и стимула для обеспечения продолжения реинжиниринговых мероприятий.

При создании концепции изменений организации требуется некоторый артистизм, так как указанный документ — как бы образ, который не детализирован. Когда компания делает первые шаги на пути реинжиниринга, никто не знает точно, в каком направлении двигаться и к чему он приведет; реально никто даже и не представляет, какие аспекты текущего механизма функционирования компании претерпят изменения, не говоря уже о точном ответе на вопрос: «как?». Концепция изменений — это то, во что компания верит, то, Чего она *хочет* достичь в их итоге. Детально разработанная концепция изменений будет придавать компании смелость в Период стресса, который она будет переживать в процессе Реинжиниринга.

Концепция изменений может играть роль знамени, вокруг которого собираются войска, когда моральный дух солдат начинает падать. «Помните о том, как здорово будет, когда мы доберемся туда», — говорит это знамя. Концепция обеспечивает также непрерывное акцентирование внимания на главном. Она постоянно напоминает людям о том, что именно компания пытается изменить. В противном случае люди легко могут сойти с магистрального пути или потерять ориентацию. В любой компании в любое время существуют бесчисленные процедуры и организационные детали, которые могли бы быть изменены. Концепция напоминает о том, что действенная организация обязательно будет нуждаться в поддержке бесперебойного функционирования.

Наконец, концепция изменений обеспечивает критерии измерения прогресса реинженпринта. Насколько компания уже соответствует концепции изменений? Если она становится ближе к ней, то в реинженпринге достигнут прогресс. Если нет, то независимо от того, сколько усилий было вложено в реинженпринг, они не обеспечили прогресса, на который рассчитывала компания. Подняв нпд головой как знамя концепцию изменений, лидер организации может сказать: «Вот какими мы согласились быть. Посмотрите вокруг. Стали ли мы такими? Близки ли мы к достижению нашей цели?». Концепция изменений — это полезный стимул. И если она действительно обладает силой, то она дает толчок к изменениям.

Работая с компаниями, которые подвергали реинженпринг-гу свои процессы, мы формулировали концепцию изменений, применяя некоторые традиционные, но в то же время эффективные средства. Например, используя настольный полиграфический комплекс, можно достаточно легко сымитировать статью о компании в газете «*Уилл Стрит Джорнел*», написанную, скажем, через пять лет. В подготовленной нами таким образом статье может рассказываться о том, что компания достигла рекордных прибылей и взошла на вершину в своей отрасли, так как существенно сократился

цикл разработки новых продуктов. Затем в статье могут быть описаны впечатления от работы в компании ее сотрудников, переданы их мысли о произошедших в работе переменах. Этот прием нацелен на эмоции работников. «Да, — скажут они, — мы хотели бы, чтобы так было». «Пусть это — мечта, — может сказать руководитель, — а вот то, что мы должны сделать, чтобы эта мечта стала явью».

Используемые одновременно «Доводы в пользу начала действий» и «Концепция изменений» работают подобно клину и магниту. Для того, чтобы заставить людей двигаться от их нынешнего положения к тому, где они, как предполагается, должны находиться, требуется выполнение двух действий. Во-первых, люди должны стать нетерпимыми к тому положению, в котором они сейчас находятся. Средство, которое к этому ведет — клин, т.е. «Доводы в пользу начала действий». Затем внимание людей, нетерпимых к имеющемуся положению дел, должно быть направлено на новое представление о состоянии вещей. Это уже функция магнита — «Концепции изменений».

Заявления о концепции изменений должны быть не длинными, но обладающими силой убеждения. Очень много корпоративных «Концепции изменений» тяготеют к пустоте и бесхитростности и не дают ключа к пониманию того, что компания должна сделать, чтобы реализовать ее. «Мы хотим быть первыми в нашей отрасли» или «Мы хотим быть передовыми производителями новых товаров», или «Мы будем привилегированным поставщиком для наших клиентов» — все это только добрые пожелания, но не полезные концепции. Заявления, подобные приведенным, часто являются результатом ежегодных «прогулок в лесу», т.е. ситуаций, когда высшие управляющие берут паузу, претендуя на переоценку своих действий и выработку того, что они именуют «Заявлением о концепции изменений». Хотя все они руководствуются благими намерениями, подобные заявления лишены всякого смысла, так как они не формулируют

конкретно порядок действий. Поэтому такие заявления не имеют реальной ценности и очень быстро забываются.

Обладающие силовым «Концепции изменений» обычно содержат в себе три элемента и, как правило, не являются результатом «прогулок в лесу». Во-первых, они нацелены на реальные операции, во-вторых, они включают в себя количественно измеряемые цели и способ такого измерения; в-третьих, если они действительно сильны, то меняют основу конкуренции в отрасли.

Одна из наилучших и простейших из известных нам концепций изменений была создана компанией «Федерал Экспресс» (*Federal Express*) на заре ее деятельности: «Мы доставим посылку к 10:30 следующего утра». Это было заявление об операциях {мы доставим посылку}; оно имело измеряемые цели (мы доставим ее к 10:30 утра) и изменило основу конкуренции в отрасли (от длительного, непредсказуемого, времени доставки к гарантированной доставке на следующее утро). «Заявление о концепции изменений» «Федерал Экспресс» сообщало сотрудникам компании, что они должны построить свою работу так, чтобы достичь этой цели.

Как показывают приводимые ниже примеры, «Заявления о концепции изменений» могут быть более длинными и не слишком легкими для восприятия. Но эти заявления четко сформулированы, не содержат банальностей и включают в себя три ключевых элемента, о которых мы только что говорили. Начнем с концепции послереинжинирингового состояния процесса разработки лекарственных препаратов, разработанной фармацевтической компанией.

Концепция изменений Фармацевтическая компания

- Мы — мировой лидер в разработке лекарственных препаратов.

- Мы сократили период разработки и регистрации лекарственных препаратов в среднем на 6 месяцев.
- Мы — признанный лидер по качеству подготовки заявок на регистрацию лекарственных препаратов.
- Мы максимизировали потенциал нашего портфеля разработок новых лекарств с точки зрения их прибыльности.

- Мы создали глобальную научно-исследовательскую организацию, объединяющую все наши операторские компании и обладающую такими управленческими структурами и системами, которые позволяют нам гибко и своевременно мобилизовать наши коллективные ресурсы для разработок новых продуктов.

- Мы создали унифицированный и более организованный процесс планирования разработки лекарственных препаратов, принятия решений и операционных процессов во всех подразделениях.
- Мы применяем на всех уровнях компании и во взаимоотношениях между всеми ее научно-исследовательскими подразделениями инновационные, основанные на новых технологиях, методы поддержания эффективности нашей работы и управленческих процессов.
- Мы разработали и внедрили единую архитектуру информационных технологий во всех подразделениях компании по всему миру.

Компания по производству потребительских товаров, чьи «Доводы в пользу начала действий» мы рассматривали выше, также сформулировала свою концепцию конечного состояния организации после проведенных в ней изменений.

Концепция изменений

Компания по производству потребительских товаров

- Деятельность, приближенная к рынку, придает новое дыхание всему процессу разработки продукта. Мы разрабатываем планы, принимаем решения, производим продукты и запускаем программы развития продукта тогда, когда это необходимо рынку. Наши работники получают своего рода моральное вознаграждение, когда видят в магазинах товары, над которыми они трудились недели и месяцы, а не годы тому назад.

- Наше видение рынка обострено, потому что наши полностью интегрированные программы развития продукта начинаются не позже чем за год до появления его на рынке. Нашими действиями управляют требования рынка, и мы измеряем наш успех результатами розничной торговли: объемом розничных продаж, их прибыльностью, сервисом и оптимальностью способов осуществления розничных торговых операций.

- Команды, состоящие из сотрудников разных отделений компании и работающие согласованно, упорядочивают процесс планирования развития продукта. Приоритеты деятельности отделений совместимы, так как мы фокусируем все наши усилия на программах, которые ориентированы на конечную цель. Мы устанавливаем ясные цели, а исследования рынка обеспечивают нас немедленной обратной связью, информируя о том, насколько хорошо наши действия согласуются с достижением этих целей.

- Новизна предлагаемых нами товаров и соответствующий им характер сбытовых операций дают нашим розничным торговцам конкурентное преимущество. Наши торговцы на местах и бухгалтерский персонал полностью обучены навы-

кам внедрения новых методов и реализации стратегий, поддерживающих наши программы, и потому они могут осуществлять продажи клиентам товаров с энтузиазмом и абсолютным знанием своего дела.

- Наши розничные торговцы могут убедиться, что наши программы развития продуктов нацелены вдаль, агрессивны и соответствуют их интересам. Они немедленно отмечают их влияние на объемы своих продаж и прибылей. Наши продукты поступают полностью подготовленными к использованию, вовремя и упакованными наиболее удобно для эффективной проверки и введения в действие. Те, кто отвечает за сбыт этих продуктов, обладают всеми необходимыми навыками и подготовкой. Взаимодействие между нами и нашими розничными торговцами является настолько тесным, что мы работаем в соответствии с едиными целями и измеряем успехи одними и теми же показателями.

Мы отмечали ранее, что подготовка и распространение «Доводов в пользу начала действий» и «Концепции изменений» есть первый этап реинжиниринга. Персональная ответственность за то, чтобы четко сформулировать и донести до подчиненных ключевые послания лежит на руководителе организации. Только человек, обладающий статусом и влиянием первого лица компании, может правильно «подать» и сообщить важнейшие аргументы в пользу реинжиниринга.

Первую аудиторию указанных посланий руководителя составляет команда высших управляющих компании — Равные ему по положению лица или непосредственно подчиненные. Поскольку в этих документах заявляется о необходимости коренных изменений в организации, которую менеджеры возглавляют, им не так-то легко их выслушать. Только первое лицо компании имеет достаточные полномочия и власть, чтобы делать подобные заявления. Внешний агент — консультант, может на данной стадии помочь Руководителю, и, поскольку этот агент не имеет пренебреж-

дений или имущественных интересов в компании, он может считаться объективной третьей стороной. Сообщение высшим управляющим о том, что механизм функционирования их компании «сломан», представляет собой нелегкое дело, так как эти управляющие играли существенную роль в создании той компании, какой она является в настоящий момент. Поэтому при сообщении доводов в пользу начала действий и концепции изменений необходимы особая дипломатичность и определенная степень доверия между выступающим и аудиторией.

После того, как высшие управляющие выслушали эти послания, они доводят их содержание до сведения остальных членов организации. «Доводы в пользу начала действий» и «Концепция изменений» — это первые залпы непрерывного коммуникационного арталета, предназначенного для вербовки всей организации в реинжиниринговый крестовый поход.

В последующих главах мы обратимся к опыту четырех очень разных компаний и рассмотрим, как им удалось «запустить» успешные реинжиниринговые мероприятия и поддерживать процесс их осуществления.

ГЛАВА 10

ОПЫТ ОДНОЙ КОМПАНИИ: «ХОЛЛМАРК»

Как не бывает идентичных ситуаций в бизнесе двух разных компаний, так никакие две компании не будут проводить реинжиниринг одинаково. Мы не перестаем удивляться той изобретательности и воображению, которые проявляют представители разных компаний в своих усилиях по реинжинирингу. Единственный общий абсолютно существенный элемент всех проектов реинжиниринга состоит в их направленности на процесс, а не функцию. Пока эта заповедь соблюдается, все остальное в реинжиниринге практически сводится к технике его проведения, иначе говоря, *правильно* то, что работает на вас, и *неправильно* то, что не работает.

Поэтому мы сочли, что лучше всего завершить настоящую книгу, поделившись с читателями опытом некоторых пионеров реинжиниринга — тех людей, которые уже прошли через него или в настоящий момент испытывают муки творчества при создании своих компаний заново. Даже если обстоятельства описанных ниже четырех случаев, рассказанных самими людьми, реально проводившими реинжиниринг, не соответствуют ситуации в вашей компании, их истории Должны вдохновлять или, может быть, даже подталкивать к проведению реинжиниринга. Эти истории показывают, что реальные люди в реальных фирмах, стремясь добиться

ощутимых результатов в своем бизнесе, могут использовать сформулированные нами принципы. Эти истории изложены на основе записей бесед с людьми, которые нам их поведали. Чтобы быть краткими и ясными, мы лишь слегка отредактировали некоторые из их высказываний.

Мы начнем с опыта Роберта Л. Старка из компании «Холлмарк Карде, Инкорпорейтед» (*Hallmark Cards, Inc.*), поскольку один из аспектов его опыта дает наиболее поучительный пример. Из четырех компаний, рассматриваемых нами, «Холлмарк» была единственной, которая приняла решение о реинжиниринге в период, когда ее дела шли хорошо, а не в ответ на ту или иную трудность, угрожающую ее существованию, т.е. заблаговременно предотвращая возникновение трудностей и будущем. Для «Холлмарка» реинжиниринг был упреждающим ударом в конкурентной борьбе.

Корпорация «Холлмарк Карде» доминирует на американском рынке поздравительных открыток, и ее продукции почти не угрожают иностранные конкуренты. Несмотря на это, 83-летняя компания из Канзас-Сити подвергла реинжинирингу фактически каждый аспект своих операций — с целью существенно сократить время, затрачиваемое от момента обнаружения новых потребностей рынка до их удовлетворения, когда соответствующие открытки оказывались на полках магазинов розничной торговли. Одной из труднейших задач, стоявших перед Бобом Старком, президентом Группы персональных связей с клиентами (ГПСК) компании «Холлмарк», было создание при отсутствии кризисной ситуации стимулов к реинжинирингу. «Значительно легче объединить усилия коллег, если имеется очевидная и реальная угроза», — говорит Старк, которому все же удалось заставить управляющих «Холлмарка» увлечься идеей реинжиниринга.

Старк не является отпетым радикалом. Он появился в «Холлмарке» в 1958 г. и прошел все ступеньки служебной лестницы. В 1984 г. он был назначен главой подразделения, занимавшегося основным для компании бизнесом (носившим название «ГПСК»), выпускавшего продукцию под торговыми марками «Холлмарк» и «Амбпссадор» и в структуру которого

входила дочерняя фирма «Холлмарка* — «Бинни энд Смит» (*Kinnry tt Smith*), производитель мелков «Крайола». Старк стал президентом «Холлмарка» в 1988 г. К этому времени на рынке поздравительных открыток уже происходили быстрые изменения. Вот как он описывает события, развернувшиеся в связи с этим в компании.

Наши рынки и каналы сбыта! долгое время были достаточно однотипными. Но в 1980-х гг. потребители стали распадаться на многочисленные группы, и одновременно сеть наших каналов сбыта расширялась. Наши более чем 11 тыс. специализированных точек розничной торговли столкнулись с более высокой арендной платой за помещения, расположенные в центральных и торговых городских кварталах, что ш должно было заставить их увеличить обороты торговли, ускорить и увеличить товарооборот. Главные сети розничной торговли, г.акие как «Уол-Март» и «К¹ Март», тоже требовали от нашеЛ> отделения «Амбассадор» — для каждого из тысячи своих магазинов — специально разработанных продукции и маркетинговых программ.

К 1У8У г. стало очевидно резкое увеличение наименований изделий в ассортименте, что явилось результатом концентрации нашего внимания на нее бил ее мелких рыночных нишах. Количество складских помещений росло гораздо быстрее, чем увеличивались темпы продаж. Средний тираж наших открыток уменьшился, и этот факт изменил экономику нашего бизнеса.

Как большой печатный пресс, выдавливающий выпуклый рисунок, так и штампующий пресс требуют при их подготовке к работе много времени: па приведение прессы в рабочую готовность, состыковку штампов и т.д. Б прошлом восемь часов для подготовки прессы к работе и последующая работа на нем в течении 20-24 часов рассматривались как приемлемое соотношение между подготовительным и рабочим периодами. Когда рабочий период сократился до восьми часов, а подготовительный по-прежнему составлял восемь часов, это было уже серьезное нарушение соотношения, которое повсеместно отражалось на издержках и капиталовложениях в физические активы.

Это тот самый момент, когда неожиданно для себя вы осознаете, что у вас не хватает производственных мощностей. Вы управляете ^{11EM} же числом подразделений, но вам теперь нужно больше прессов. Большой печатный пресс может стоить около 1 млн долл., поэтому, если вам вдруг понадобится приобрести дополнительно от 20 до 30 прессов, ваши капиталовложения в физические активы существенно возрастут. Очень быстро мы сделали вывод: нас не устраивало новое соотношение подготовительного и рабочего периодов.

Более того, мы сознавали, что проблема будет только обостряться. Для сохранения прежних темпов роста продаж нам было необходимо, с одной стороны, увеличить ассортимент открыток и сопутствующих им товаров — чтобы охватить большее число сегментов рынка, а с другой — приспособить маркетинговые программы и программы промоушепа к специфике различных каналов сбыта. Кроме того, когда сегменты рынка менее однородны, следует реагировать на потребности данных сегментов быстрее[^] что означает, что вы располагаете меньшим временем, чтобы определить, какие продукты прибыльные, а какие убыточные. Но когда ваше товарное предложение значительно расширяется, использование прошлого опыта для прогнозирования продаж неожиданно теряет практическую значимость. Таким образом, нам были необходимы новые инструменты прогнозирования для новых сегментов и более быстрая обратная связь с рынком розничных продаж.

В феврале 1990 г. я созвал совещание 40 руководителей высшего звена, чтобы обсудить данные проблемы. Это не был просто разговор по душам, посвященный второстепенным вопросам. Мы знали, что должны говорить о *процессах*, с помощью которых мы осуществляем бизнес — о том, в каких составляющих этих процессов мы, как нам кажется, преуспели, а в каких — отстали. Основательно составляющих, в которых мы, судя по всему, были сильны, нам хотелось представить себе будущее, принимая во внимание беспокоившее нарастание товарных запасов, изменения в каналах сбыта и т.д.

Нам было ясно, что главное несоответствие заключалось между тем, как компания функционировала, и тем, какие задачи развития она должна была решать. Прохождение нового типа поздравительных открыток от концепции до внедрения на рынке

занимало от двух до трех лет. Дорогостоящих пересмотров дизайна, тиснения и печати всего тиража открыток насчитывалось до 50 тыс. в год. Когда продукты попадали на полки магазинов, данные о их продажах зачастую приходили слишком поздно, иногда на несколько месяцев позднее, чем нужно для того, чтобы пополнить запасы ходовых товаров, спясть с производства «застойные» товары и спроектировать новые типы открыток. В нашем бизнесе «окно» возможностей «захлопывается» быстро. Пиковые периоды розничных продаж, приходящиеся на главные праздники года, такие как День Святого Валентина, длятся всего несколько дней каждый.

Мы также сделали вывод, что незначительные улучшения, осуществляемые из года в год, не позволяют решить наши проблемы. Некоторое время мы пытались усовершенствовать работу компании, которая была ориентирована на функции. Но если мы намеревались осуществить действительные прорывы и кардинально изменить способ ведения бизнеса, перемены должны были коснуться всех функциональных областей деятельности компании. Это требовало установления связей и кооперации, в которых раньше не было необходимости.

По моему убеждению, а также по мнению членов нашего оперативного комитета, будущее никогда не походит на прошлое, и решения, эффективные в прошлом, по всей видимости, не останутся такими в будущем. Непрерывных усовершенствований, затрагивающих отдельные сферы деятельности подразделений, больше недостаточно. Только радикальные изменения в способах ведения бизнеса могли решить наши проблемы.

Нам необходимо было точно определить, что именно нужно для достижения наших приоритетов в бизнесе и их оценки. Нужно было также заставить каждого попятить, кто мы есть в действительности, чтобы каждый принял участие в изменениях. Поначалу людям очень трудно воспринимать концепцию реинженеринга бизнеса. Когда они ее воспримут и увидят в ней нечто существенное, они будут относиться к ней очень восторженно. Если вы вылезли из помойки, поначалу вам будет казаться, что овладеть общепринятым пониманием вещей вам не удастся никогда.

Уже с самого начала было очевидно, что изменения должны носить характер общеорганизационных мероприятий, поскольку

они требовали групповой работы представителей различных отделов в таких масштабах, с которыми мы никогда раньше не имели дела. Лично мне потребовалось некоторое время, чтобы полностью оценить важность реинженеринга наших основных бизнес-процессов, охватывающего всю компанию и затрагивающего многие ее отделения. Есть большая разница между произнесением этих слов и пониманием их истинного значения.

Нам были необходимы коренные перемены в методах работы «Холлмарк». Как наши художники, редакторы и другие творческие люди совместно работают над созданием новых продуктов? Как собираются и используются данные о продажах в целях улучшения структуры ассортимента, маркетинговой деятельности и кампаний по стимулированию сбыта? Как мы можем регулировать качество графического исполнения и расходы на типографские работы по мере расширения ассортимента пашей продукции? Как мы можем удовлетворять нужды постоянно испытывающих «товарный голод» более крупных розничных торговцев? Чтобы подчеркнуть масштабы перемен, которые мы намеревались осуществить в корпорации, мы назвали эти преобразования «путешествием».

Оперативный комитет, и я в том числе, потратили много времени, пытаясь понять как действительно функционирует наша компания. Следующее, с чем мы столкнулись, был вопрос коммуникаций: как добиться, чтобы тысячи людей поняли, о чем вы говорите? Мы должны были определить содержание терминов, разработать особый лексикон и постараться максимально ясно определить содержание стоящих перед нами задач.

Мы обнаружили, что должны привести в систему и отразить на бумаге убеждения, ценности и стратегические цели, а также •К), как они соотносятся с приоритетами нашего бизнеса. Все, что мы делали, по существу имело непосредственное отношение к усовершенствованию наших операций на рынке. Соединить все эти элементы таким образом, чтобы цель была понятна многим, было невероятно трудно. Это было самым главным препятствием на пути перемен.

Кроме того, прежде чем изменять методы работы и схему организационной структуры компании, мы должны были четко определить и донести до каждого работника информацию о том, чего и *L'* коснуться перемены, а именно наших коренных

ценностей и убеждений. Компания «Холлмарк» известна в Канзас-Сити своими благотворительными акциями и стабильным положением в бизнесе. Нас считали надежной опорой в городских деловых кругах. Поэтому наших работников беспокоило, что в ходе реинженеринга мы могли изменить основам своего бизнеса и таким образом отказаться от своего наследия.

Все поняли, что единственным человеком, который мог в полной мере донести до работников наши убеждения и ценности, был Дональд Дж.Холл, председатель совета директоров компании и сын ее основателя. Поэтому Дон сформулировал пять убеждений и четыре определяющих ценности, которые были доведены до сведения всех 22 тыс. работников «Холлмарк» в течение нескольких месяцев в ходе частных бесед и групповых совещаний, статей внутрифирменного журнала, посредством видеофильмов, содержащих обращения к сотрудникам Холла, главного управляющего — Ирвина Хокадея младшего и других высших руководителей компании. Как только это «послание» администрации было доведено практически до каждого работника, все поняли, что неизбежное изменение концепции выведения новых продукта на рынок не повлечет за собой основополагающих изменений убеждений и ценностей. Для нас это был решающий шаг в создании процесса перемен, нацеленных на результаты.

Сначала было также трудно понять соотношение постоянных усовершенствований и реинженеринга. Находились люди, которые пользуясь этими понятиями, смешивали их. Мы рано выявили данную проблему, так как видели множество недоуменных лиц.

Проведение реинженеринга бизнеса требует определенного набора навыков, шличного от того, который большинство из нас применяли раньше. Мы все должны были посвятить себя реинженерингу и заручиться обязательством руководителей Группы персональных связей с клиентами уделять ему время. Вскоре мы обнаружили, что реинженерингу не достаточно посвящать 15 или 20 минут в день. Реинженеринг — это не процесс, в который можно ненадолго погружаться и быстро из него выходить, или сводить его к посещению брифингов дважды в месяц.

Я испытываю некоторое удовлетворение и гордость от того, что оперативный комитет сумел оцепить уровень таланта и преданности идее, требующихся для проведения реи п жен Ирин га. Мы согласились с тем, что достаточно существенным является удаление любого времени и энергии — как наших собственных, так и неси администрации корпорации — которые необходимы для достижении наших целей. Мы должны были сформулировать, согласовать и добиться общего понимания наших приоритетов в бизнесе.

Но сказать — это лишь половина дела. Значительно сложнее найти людей, которые выполняют необходимые преобразования. К чести управляющих, участвовавших в данном процессе, они привлекли к его выполнению лучших и наиболее способных работников, 'ho послужило недвусмысленным сигналом для всей организации о серьезности наших намерений.

К апрелю 1990 г. компания определила свои приоритеты в бизнесе. Тогда же мы четко сформулировали комплекс стоящих перед нами целей. Мы хотели менее чем за год выходить с новыми продуктами па рынок; создавать товары и программы их мромощепа, от которых выигрывали бы как покупатели, так и розничные торговцы; снижать издержки при неизменном повышении качества. Все это сводилось к кардинальному улучшению результатов работы на уровне розничной торговли: в специализированных магазинах-ветеранах «Холлмарка», в цепи основных универмагов и супермаркетов, аптеках и других точках розничных продаж, торгующих продукцией с торговыми марками «Холлмарк» и «Амбассадор».

Четкое определение приоритета в бизнесе оказало огромное воздействие па весь ход преобразований. В наиболее важной части нашего «Путешествия» точно указывалось, как должны изменяться процессы, и подчеркивалось, что необходимость осуществления этих перемен обусловлена общей целью улучшения результатов розничной торговли. 'Это позволило каждому принять участие в реипжепирипге.

Нельзя сказать, что па пути перемен не было препятствий к осуществлению изменений в наших организациях: самой природе" человека свойственно одобрять изменения, когда они касаются кого-то другого, по не его. Однако абстрактно рассуждать об изменениях и радикально менять способ выпол-

нения вами или мною своей работы — две разные вещи. Нам необходимо было продемонстрировать жизнеспособность некоторых наших концепций и достичь существенных успехов в их реализации. 'Это требовало тщательного отбора наших пилотных проектов. В их перспективность должны были верить, и они должны были быть доступными для повторения в других подразделениях компании. Улучшения должны были соответствовать определенному уровню, т.е. быть такими, которые нельзя получить в результате, к примеру, постоянных усовершенствований.

Одно из важнейших препятствий, которое следует преодолеть с самого начала, — это вера в то, что реинжинеринг есть лишь программа повышения производительности труда, т.е. такой взгляд на вещи: «Все, к чему вы на самом деле стремитесь, — это заставить меня больше работать». Вы должны дать понять, что ждете о г каждого работника не более усердного выполнения им своей работы, а более квалифицированного. После объяснения приоритетов бизнеса наши сотрудники осознали, почему и как необходимо осуществлять перемены.

Вслед за этим шагом мы сделали следующий: из 100 работников сформировали 9 групп, усилия которых были направлены на «ключевые точки» — критические участки бизнеса, где было необходимо осуществил) перемены. Несколько месяцев спустя эти команды представили около 100 рекомендаций по перепроектированию бизнес-процессов оперативному комитету «Холлмарка», состоящему из 5 человек. Комитет одобрил первую дюжину концепций, коорые должны были быть реализованы на первом этапе пи.'птных проектов.

Первоначально мы считали, чш информационные технологии окажутся жизненно важной составляющей осуществляемых нами действий, но мы принимали это на веру. Мы не понимали влияния, оказываемого технологиями на наш бизнес. Я думаю, что американцы в целом скло-шы считать, что избыток информации лучше, чем его недостаток; и мы принадлежали к сторонникам этой идеи. Однако с самого начала мы не могли точно определить, какую роль игр!ют информационные технологии в бизнесе и какие области их применения в наибольшей степени способствуют¹ достижению поставленной цели.

Конкретные знания в этой сфере пришли вместе с рекомендациями по совершенствованию потока данных о продажах, поступающих из специализированных магазинов, торгующих продукцией «Холлмарка», в штаб-квартиру корпорации. Мы снабдили 250 таких, не принадлежащих нам, магазинов компьютеризованными системами, которые устанавливались в местах совершения продаж и которые считывали штриховые коды товаров для получения полной информации о каждой покупке. Начиная с октября 1991 г. мы получали практически мгновенно информацию о характере продаж.

Наш следующий шаг состоял в том, чтобы сделать этот поток данных значимым для руководства. Пять других групп, состоявших из специалистов в области научных исследований и информационных систем, были организованы с целью создания систем, «помогающих принимать решения», т.е. компьютерных программ, которые высшие управляющие могли бы применять для графической интерпретации трендов продаж в магазинах.

Мы все считали, что такая информация о розничных продажах будет новым источником жизненной силы для «Холл-марка»; располагая подробной информацией — о том, что было продано вчера и где, совместно с какими товарами, в какой части дня и с каких демонстрационных стел а же и был в:1ят товар — мы сможем добиться существенных и впечатляющих перемен в нашем бизнесе.

И хотя мы все еще находимся на ранних стадиях использования данных о розничных продажах, мы полагаем, что их применение уже оказывает значительное влияние на наш бизнес, существенно подкрепляя наши интуитивные представления об операциях, совершаемых в магазинах. Например, мы обнаружили, что в период Рождес'1 венских праздников нашим специализированным магазинам следовало бы предлагать еще более широкий ассортимент предновогодних товаров. Мы также подсчитали, какие продукты продаются лучше, если сопутствуют другим изделиям.

В прошлом нам следовало соблюдать осторожность, предлагая розничным торговцам главный продукт и изменения в параметрах его продаж. Мы иногда могли прождать до 24 месяцев, прежде чем что-либо сказать. Но теперь, когда мы говорим

нашим розничным торговцам, что хорошо работает, а что — нет, мы опираемся на данные не оптовых, а розничных продаж.

Возможность оценить более точно и быстро эффективность внутренней планировки магазина или рекламной компании приводит к изменению наших **методов ведения торговли и маркетинга**. Если мы **сумеем** успешно продать **какой-либо вид** продукции не прибегая при этом к **дорогостоящей выставке на месте продажи**, то мы **сможем** потратить **экономленные деньги на мероприятия**, способствующие решению **приоритетных** задач компании.

Другая мысль, кочую мы должны были донести до сознания работников в период реализации плана «путешествия» заключалась в том, что время — действительно деньги и что, вероятно, единственный лучший способ сберечь деньги — это сберечь время. Это было настоящее открытие для нас; мы не понимали насколько неэффективной была наша система только из-за возникновения проблемы «очередности». В прошлом этой проблемы не существовало. У вас всегда было время, чтобы переделать свою работу, если она выполнялась качественно с первого раза.

Например, в нашем длительном цикле развития продукта преобладающая часть времени тратилась отнюдь не на печатание и производство открыток.

Скорее всего, 2/3 времени цикла уходило на разработку плана, разработку концепции и на решение творческих задач.

Наша компания имеет самый большой в мире штат творческих работников — 700 художников и писателей, ежегодно создающих более 23 тысяч композиций открыток. Процесс, начинающийся с выявления нужд рынка и заканчивающийся созданием нового ассортимента изделий, во многом является последовательным. Когда мы стремились создать экстраординарный продукт, требовались многочисленные совещания, а затем многочисленные изменения в работе редакторов и художников, бесчисленные согласования и перепассовывание взад-вперед проектов. В результате одного исследования было обнаружено, что с момента, когда концепция была передана творческим работникам, и до момента, когда разработка попадала в отдел печати, она переходила из рук в руки 25 раз. А 90% этого

времени материалы проекта находились в накопителях документов и ждали, когда до них дойдет очередь.

Летом 1991 г. мы разработали новый ассортимент открыток принципиально иным способом. Мы объединили вместе людей, которые были ранее разъединены сферами деятельности, отделами, этажами и даже зданиями, чтобы сократить время прерывания материалов проекта в «очередях», стимулировать творческий процесс и положить конец явлению, когда каждый отгораживался от другого решением только своей узкой проблемы.

Эти эксперименты в интегрированных командах прошли так успешно, что половина ассортимента изделий попала в магазины к сентябрю на восемь месяцев раньше, чем планировалось по графику. Другая половина была протестирована на рынке весной. Мы были до такой степени воодушевлены первоначальными успехами в разработке ассортимента новых открыток, что решили предпринять усилия по разработке сезонной продукции (составляющей около 40% нашего бизнеса) по менее чем годовому графику.

Мы думаем, что концепция объединения работников в команды сработала по-хорошему, что, сводя людей в подобные группы, мы заставляем их концентрироваться на поставленных задачах, и складывается коллектив, в котором специалисты общаются между собой напрямую. Кроме того, вероятно, самое большое вознаграждение для художников и писателей состоит в том, что они видят плоды своего труда значительно раньше. Это приносит им истинное удовлетворение от работы.

Мы осуществили также перемены в процедуре контроля. Согласно прежней традиции, комитет управляющих периодически проверял работу художников и редакторов. В интегрированных командах последние сами контролируют свою работу. Если они начинают работу, представляя концепцию качества, исповедуемую руководством компании, и сознавая, что руководство будет в конечном счете принимать ее, команда не нуждается в промежуточном контроле. В результате процесс осуществляется значительно быстрее, и мы выпускаем более качественные изделия.

По мере реализации плана «путешествия» перед нами по-прежнему вставали многочисленные проблемы. Главная из

них — приемка изделий. Наши работники должны были понять, что в связи с ускорением бизнес-процессов мы не просим их уделять меньше внимания качеству продукции. Если качество действительно необходимо потребителю, мы хотим еще в большей степени воплощать его в товаре. Но это не всегда прямым образом связано с добавлением стоимости.

Другая проблема — технологическая. В результате перемен в бизнес-процессах «Холлмарку» потребуются более современные информационные системы, подобно тем, которые внедрены в его специализированных магазинах. Кроме того, информация с мест продаж считывается и с многоканальной системы счетов, обслуживаемых «Амбасадором». Поэтому, учитывая, что при разработке всех пилотных проектов перепроектирования бизнес-процессов в командах представлены специалисты-технологи, в этих проектах был отражен технологический аспект.

Что делает этот процесс увлекательным, так это осознание факта, что данная возможность предоставляется раз в жизни. Мы создаем организационный потенциал, призванный дать работникам «Холлмарка» шанс быстро и успешно откликнуться на постоянные непредсказуемые изменения.

Мы никогда уже не сможем вернуться к старым методам ведения бизнеса. Но еще важнее, на мой взгляд, то, что каждый участник реинжиниринга бизнеса знает, что это бесконечный процесс и что мы действительно перешли на новые методы ведения бизнеса.

В самом начале, когда я обсуждал с объединенными в группы работниками все те перемены, которые нам следовало осуществить, мне неизменно задавали вопрос: «Когда все вернется обратно в нормальное русло?». На это всегда следовал ответ: «Это и есть нормальное положение вещей». Темп и изменения являются новой нормой. Сейчас я уже подобных вопросов не слышу.

На одно обстоятельство я хотел бы обратить особое внимание: начиная эту «игру», мы сделали вывод, что реинжиниринг — это процесс, управляемый «сверху», а не процесс, который мог бы достичь критической массы сам по себе или быть инициированным «снизу». Идущий «снизу» процесс может иметь место в случае постоянных усовершенствований, которые инициируются в одном подразделении и самостоятельно достигают крити-

ческой массы. Мы знали, что межфункциональная природа реинжиниринга, характеризуемая также тем, что в него вовлечены различные подразделения, диктует его управление «сверху».

Когда вы управляете каким-ю процессом «сверху», вы должны понятно сформулировать и донести до других причины, по которым он осуществляется. Поэтому мы начали с формирования наших, как организации, убеждений и системы ценностей, а затем перешли к концепции изменений и связали ее с приоритетами фирмы, добиваясь, чтобы каждый в своей работе стремился к общим целям.

Исключительно важно, чтобы люди осознали, что их функциональные подразделения могут иметь собственные цели, которые хотя и кажутся обоснованными, но не состыкуются с общими приоритетами фирмы. Нам потребовалось затратить определенные усилия на убеждение работников в важности правильного понимания этой проблемы.

Если вы сумели настоять на ваших приоритетах в бизнесе и направить энергию наших работников на их достижение, то, что получится, вас изумит. Когда каждый в организации чувствует ответственное!] :ш успех всего предприятия и знает, как может внести вклад в общее дело, считайте, вы смогли наделить работников полномочиями..

Пару месяцев назад первый раз за многие годы я снова был в Японии. Когда вы находитесь в этой стране, становится совершенно ясно, почему японцы так конкурентоспособны: на создании конкурентных преимуществ сосредоточено внимание всей страны. Японцы знают, что они находятся в состоянии экономической войны, которую они намерены выиграть. Япония представляет собой однородное общество, где каждый «марширует под одни и те же звуки барабана». С кем бы вам ни приходилось разговаривать в Японии, каждый понимает, что нужно его компании и стране в целом. Они объединены и представляют собой мощную силу;

В этом отношении с организационной культурой компании нам, в «Холлмарке», повезло. С самого начала мы определили, что речь действительно шла о наделении наших работников полномочиями — чтобы они смогли продемонстрировать свои самые лучшие качества, а также во имя создания благоприятной рабочей среды для каждого сотрудника независимо от его роли

в организации. Мы хотим, чтобы наши сотрудники испытывали чувство удовлетворения от сознания, что они осуществляют перемены. Мы хотим наделить их инструментарием и ориентацией, позволяющими этим переменам осуществиться,

Одно из дел, которое мне нравится больше всего, но на которое у меня часто не хватает времени — это обход наших производственных подразделений. Я действительно люблю беседовать с людьми, которые что-либо производят. Все, что от вас требуется, — это поговорить с людьми в цехах об изготавливаемой ими продукции, поинтересоваться группами, в которые они объединены, и участками работ, с которыми связана их деятельность. Они расскажут вам о том, что теперь работа приносит им гораздо больше удовлетворения. Вы возвращаетесь по-настоящему обрадованным увиденным и услышанным.

Когда внедряются новые бизнес-процессы, самой серьезной задачей, которую предстоит в дальнейшем решить, является отнюдь не рациональное размещение ресурсов. Мы уже показали, что можем изыскать и правильно разместить любые, необходимые для реализации поставленных целей ресурсы. Я полагаю, что проблема в распределении денежных средств будет заключаться в поддержании намеченного курса, поскольку мы знаем, что при осуществлении нового процесса появится много соблазнов потратить их на другие цели.

Я уверен, что беспокойство по поводу непредвиденных проблем обязательно возникнет. Мы, например, считаем, что максимально 'точно оценили ожидаемую величину риска и свели его размеры к приемлемому уровню. В ситуациях, когда нам кажется, что мы недооценили проблему риска, может проследить живая тенденция отхода от намеченного курса. Именно в этом случае от руководства потребуем проявить лидерство.

Каждый из нас понимает значение предстоящих перемен, и мы уверены, что усилия по реинжинирингу будут вознаграждены. Никто из нас не сидит кусая ногти и дрожа при мысли, что скоро придется пройти по краю пропасти. С другой стороны, мы не группа мечтателей с горящими глазами, думающих, что справятся с любой задачей. Мы достаточно реалистичны и уверены в том, что делаем. Какие бы сложные проблемы не стояли перед нами, мы знаем, что справимся с ними.

В рассказе Боба Старка об опыте реинжиниринга в компании «Холл марк» отмечаются три положения, которые высшее руководство многих компаний сравнительно часто упускает из виду или придает им недостаточное значение. Во-первых, это исключительно важная и постоянная потребность во внутрифирменных коммуникациях, коммуникациях и еще раз коммуникациях, способствующих тому, чтобы каждый в организации понимал метод и цели реинжиниринговых мероприятий. Концепция реинжиниринга бизнеса и способность мыслить в терминах процессов не так легки для восприятия. Прежде чем реинжиниринг начнет приносить результаты, работники на каждом уровне управления организации должны «уловить» смысл новых концепций. Это особенно справедливо относительно команды менеджеров, которые легко могут заблокировать реинжиниринг, когда он начнет вступать в противоречие с их личными интересами | и привилегиями. Вот почему разговоры с людьми не имеют] смысла, если они вас не слышат или не *понимают* того, | что слышат. Поэтому руководитель реинжиниринговых мероприятий должен часто проверять, доходят ли его послания до адресатов на самом деле.

Во-вторых, случай с «Холлмарком» показывает, насколько важно не только стремиться в согласию среди управляющих высшего звена, но и добиваться от них личной преданности идеям реинжиниринга и делегировать своих *лучших* подчиненных для его осуществления.

В-третьих, руководство «Холлмарка» установило ясные цели. Стпрк и другие лица, ответственные за проведение реинжиниринга, не говорили, что хотят стать самыми лучшими. Вместо этого они утверждали, что хотят при определенных условиях раньше чем через год достичь того-то и того-то. Вместе с тем они отчетливо понимали, что реинжиниринг не есть полностью спланированная деятельность. Приступая к реинжинирингу, руководство «Холлмарка» не знало в точности, как он будет происходить. Руководители компании предполагали возможность непредвиденных проблем, и их ожидания оправдались.

Наконец, случай с «Холлмпркпм» демонстрирует понимание и признание руководством компании того, что реинжиниринг не является одноразовым «путешествием». Он есть бесконечное странствие в поисках нового, поскольку окружающий мир постоянно меняется. Бизнес-процессы, однажды претерпевшие реинжиниринг, со временем должны будут подвергнуться ему вновь. Реинжиниринг — это не отдельный проект, он должен стать стилем жизни.

ГЛАВА 11

ОПЫТ ОДНОЙ КОМПАНИИ «ТАКО БЕЛЛ»

Когда в 1983 г. Джон И. Мартин был назначен на пост главного управляющего «Тако Белл» (*Take, Hr/I*), дочерней компании корпорации «ЛегкиКо» (*PfpsiCo*), она была больна прогрессирующим недугом. Задача Мартина заключалась не в том, чтобы убедить людей в необходимости реинжиниринга в интересах отдаленного будущего компании. Его задача состояла в проведении изменений, достаточно радикальных и достаточно быстрых, чтобы спасти компанию. Мартин унаследовал руководящий пост в компании, которая день ото дня уменьшалась в размерах и становилась все менее прибыльной. Вот что недавно рассказал Мартин об инициированных им изменениях в «Тако Белл».

Для нас процесс реинжиниринга был подобен путешествию первопроходцев — путешествию, в котором мы находимся к настоящему моменту уже почти десятилетие и которое, как мы себе представляем, будет продолжаться до тех пор, пока «Тако Белл» занимается бизнесом, состоящим в обслуживании клиентов.

На протяжении всего процесса реинжиниринга нашим величайшим открытием стало основное убеждение: все начинается с простого решения — прислушаться к нашему клиенту.

Когда в 1983 г. я стал главным управляющим «Тако Белл», она была очень похожа на любую другую компанию в сфере ресторанов быстрого обслуживания. Мы представляли собой управляемую «сверху», построенную по принципу «командуй и контролируй» организацию со множеством уровней управления, каждый из которых занимался главным образом неотступным отслеживанием деятельности менеджеров нижестоящего уровня. Мы также были ориентированы на производственный процесс в старом смысле этого понятия, т.е. имели справочники по выполнению всех операций вплоть до справочников для интерпретации других справочников.

Подобно нашим конкурентам, мы были поглощены процессом обработки данных; мы стремились к большему, лучшему и более сложному едва ли не во всем, что мы делали.

Если что-либо было простым, мы делали это сложным. Если что-то было трудным, мы находили способ сделать его невыполнимым.

Мы действовали так потому, что со всеми нашими многочисленными уровнями управления нам было необходимо усложнять вещи, чтобы загрузить работой каждого. Чем больше было приказов и контроля за их исполнением в нашей системе, тем в большей степени она оправдывала свое существование.

К сожалению, в наших постоянно возрастающих усилиях подвергать микроуправлению каждый аспект функционирования ресторанов мы до такой степени сосредоточились на самих себе и своих процессах, что забыли задать себе главный вопрос: что же, черт возьми, обо всем этом думают наши клиенты?

Интересовало ли их то, что помощники менеджеров наших ресторанов способны собрать и разобрать с завязанными глазами фритюрницу, состоящую из 12 частей? Или что некто в нашей отрасли, возможно, разработал руководство по ее использованию, включающее рекомендации о типах повязок, которые при этом надо применять? Интересовало ли их, в конечном счете, что мы смогли превратить относительно простой бизнес быстрого питания в науку по созданию космических кораблей, и все это при самонадеянной убежденности, будто мы действуем во благо клиентов?

Еще до вступления в должность главного управляющего я считал, что нашим клиентам начхать на любую из наших

тщательно продуманных операционных систем. Мое назначение на эту должность дало прекрасную возможность проверить данное суждение. Важно помнить, что в начале 1980-х гг. «Тако Белл» представляла собой региональную сеть ресторанов мексикано-американской кухни, пользовавшихся определенным успехом в относительно небольшой рыночной нише. В 1982 г. мы имели порядка 1500 ресторанов с общим объемом продаж в 500 млн долл.; наши главные конкуренты, в основном, производители гамбургеров, опережали нас всего на несколько лет.

Однако развитие бизнеса ресторанов быстрого обслуживания проходило мимо «Тако Белл». Наш совокупный реальный рост с 1978 г., когда «ПепсиКо» приобрела «Тако Белл», по 1982 г. фактически был отрицательным и составил -16% по сравнению с общим ростом продаж отрасли на уровне +6%.

Мы откатывались, и очень быстро, назад.

Проблема состояла в том, что в те дни «Тако Белл» действительно не знала, чем она хотела быть. Поэтому нашей первоочередной задачей стала разработка концепции развития компании. Поскольку мы не имели другого пути, кроме пути вверх, мы решили подумать о невероятном и разработать концепцию «Тако Белл» как гиганта отрасли быстрого питания — не просто лидера среди ресторанов с мексиканской кухней, а мощной силы, с которой будут вынуждены состязаться все рестораны всех категорий.

Множество представителей ресторанного бизнеса, включая многих сотрудников нашей организации, полагали, что новая концепция являла собой нечто большее, чем просто устремленность в далекое будущее. «Надуманная» — вот слово, которое мы чаще всего тогда слышали. Однако «Тако Белл» находилась в ситуации, когда должна была «подняться вверх или выбыть из игры», и только в одном мы были уверены: мы должны измениться, и весьма серьезно.

Сегодня, когда я мысленно возвращаюсь к той ранней концепции и тому гигантскому объему изменений, которые мы должны были осуществить для ее воплощения в жизнь, мне вспоминаются слова, некогда сказанные Робертом Кеннеди: «Прогресс — это красивое слово. Но изменение является его мотиватором, и изменение имеет своих врагов». Его точка зрения

состояла в том, что вы не можете из точки А достичь точки Б не сталкиваясь с некоторыми проблемами.

Для того, чтобы превратить «Тако Белл» из региональной сети ресторанов мексикано-американской кухни в национальную отраслевую конкурентную силу, мы вынуждены были признать факт, что нашими величайшими врагами являлись идеи, ограниченные традиционными представлениями, которых придерживались многие из наших работников.

В те дни приверженцы традиционного образа мышления полагали, что знают желания клиентов, даже не спрашивая их самих об этом: оформление ресторанных залов, выполненное с большой фантазией, большие по размеру кухни, более сложное оборудование для приготовления йлюд, более многочисленный персонал, более обширный меню, игровые площадки, находящиеся рядом со стенами ресторана... Не спрашивая наших клиентов, мы, другими словами, предполагали: то, что им нужно, должно было быть большим, лучшим и более сложным. Следуя данному, ограниченному традиционными представлениями, мнению, мы предоставляли клиентам все более медленное и дорогостоящее обслуживание.

Поэтому путешествие по пути изменений мы начали с выяснения у наших клиентов того, чего они хотят в действительности. То, что мы обнаружили!, было вдохновляющим. Наши клиенты, как оказалось, не хотели ничего из таких больших, лучших и с большей фантазией сделанных вещей. То, чего они действительно хотели, было очень простым: хорошая еда, подаваемая быстро и в горячем виде, в чистой обстановке, по ценам, которые они могли себе позволить.

"—)то было все, чего они хотели. Все остальное для них значило мало. Результаты сЕартового исследования, проведенного нами в «Тако Белл», стали пашой Декларацией независимости. Они помогли нам взглянуть на «Тако Белл» совершенно по-другому и позволили превратить получаемую нашими клиентами ценность в ключевой элемент нашего видения бизнеса.

Когда клиент входит в ресторан быстрого обслуживания и отдает нам свой доллар, то значительная часть того, за что он платит, не имеет ничего общего с тем, что в реальности он получает за свои деньги. Конечно, все факторы издержек важны с точки зрения бизнеса. Но что важно с точки зрения клиента?

Важны ли затраты на оплату труда? Нет. Важна ли арендная плата? Нет, если только вы не акционер «ПепсиКо».

В конце концов единственно важной для клиентов категорией является еда и упаковка, потому что это именно то, что они получают взамен отдаваемого нам доллара. К нашему удивлению, однако, та часть доллара, которую клиент платит непосредственно за еду и упаковку (другими словами, издержки на производство проданных благ) представляла собой переменную, которую исторически сети ресторанов быстрого питания пытались уменьшить. Даже сегодня представители этой отрасли гордятся тем, что удерживают расходы на еду и упаковку на уровне 25 или 26 центов и вкладывают благодаря этому дополнительные деньги в маркетинг, на долю которого приходится около 8 центов из каждого доллара клиента.

Один из наших хорошо известных конкурентов в сфере быстрого питания тратит в год на маркетинг своего бизнеса около 1 млрд долл. Эта сумма примерно равна затратам на производство 5 млрд порций фасолевых бурритос, что позволило бы ежегодно давать бесплатно по полторы его порции каждому жителю нашей планеты.

Поэтому мы решили сократить все издержки, включая маркетинговые затраты, кроме расходов, непосредственно связанных с созданием продаваемых благ. Мы считали, что если бы мы добились более хорошего обслуживания потребителя, то, возможно, нам не приходилось бы тратить так много средств на выкручивании людям рук, чтобы заставить их покупать нашу еду.

Этим решением мы произвели настоящий сдвиг в парадигме нашего бизнеса, давший толчок всему нашему процессу реинжиниринга.

Я даже не могу передать словами, насколько захватывающим и раскрепощающим был этот сдвиг для нашей компании. Выходя за рамки стандартного мышления, говоря самим себе, что старые методы относятся к каменному веку, мы высвободили ту силу внутри компании, которая привела к громадному успеху, и, по сути, дала нам возможность отныне реалистично размышлять о превращении компании в течение ближайших 10 лет в доминанта отрасли удобных форм питания. Наша первоначальная концепция получила хороший шанс стать реальностью. Неплохой

результат для небольшой, вяло функционирующей организации ресторанов с мексикапо-американской кухней.

Каким образом данная сила заявляла о себе в процессе реинжиниринга?

Она выступала в нескольких формах, включая полную реорганизацию наших человеческих ресурсов и драматическое перепроектирование наших операционных систем с целью придания им более инновационного характера и большей ориентированности на клиентов.

С точки зрения традиционных стандартов ресторанного бизнеса, реинжиниринг наших процессов управления был радикальным. Мы ликвидировали целые уровни управления и по ходу дела полностью заново определили каждую должность в системе.

Например, мы уничтожили управленческую прослойку «зональных менеджеров», каждый из которых традиционно наблюдал за деятельностью руководства пяти или шести ресторанов. Уничтожив эту категорию должностей, мы кардинальным образом изменили описание должностей менеджеров наших ресторанов, которые ранее подчинялись зональным менеджерам.

Впервые в истории индустрии быстрого питания мы сказали менеджерам ресторанов, что они несут ответственность за свои действия и должны обходиться без помощи (или помех) со стороны представителей вышестоящих уровней внутрифирменной управленческой иерархии. «Теперь руководите вы, — сказали мы им. — То, как ваше предприятие будет функционировать, с точки зрения объема продаж, прибыльности и степени удовлетворенности клиентов, находится в ваших руках, и мы будем оценивать вашу работу и определять ваше финансовое вознаграждение исходя из данных очень конкретных показателей деловой активности». Это было неслыханным шагом для традиционно управлявшейся на основе команд и контроля отрасли ресторанов быстрого обслуживания.

Реорганизация оказалась болезненной для некоторых менеджеров, особенно тех, кто по-прежнему полагал, что ключевым критерием их способностей остается сборка фритюрницы с вязанными тазами. Однако многие менеджеры легко и быстро адаптировались к новому подходу. Они реагировали на него только хорошо, что в конце концов мы изменили название их

должности с менеджера ресторана па генерального менеджера ресторана. Поскольку каждый из них отвечал за бизнес с годовым оборотом от 1 до 2 млн долл., то уровень их ответственности, несомненно, соответствует вокалу должности генерального менеджера.

В течение нескольких лет после данной реорганизации мы наблюдали массовый исход из организации традиционно мыслящих менеджеров. Большинство из них в итоге действительно оказалось на управленческих должностях у наших конкурентов, где наличие зональных менеджеров, каждый из которых наблюдает за сетью из 5 ресторанов, все еще является нормой.

В отличие от данных компаний в «Тако Белл» на этом уровне менеджмента паша реорганизация создала совершенно новую категорию должностей, которую мы называем «менеджер рынка». Такой должности в ресторанном бизнесе не существует больше нигде.

В 1988 г. «Тако Белл» имела примерно 350 зональных менеджеров, контролировавших около 1 000 ресторанов. Сегодня мы уже имеем более 100 менеджеров рынка, несущих ответственность примерно за 2 300 принадлежащих компании ресторанов. Каждый менеджер рынка контролирует по крайней мере 20 ресторанов. Некоторые несут ответственность за 40 ресторанов, что, как вы знаете, если знакомы с ресторанным бизнесом, является чрезвычайно большой зоной ответственности.

Успешно действующие менеджеры рынка руководят в новой «Тако Белл» по методу исключения, т.е. они должны работать только на решение проблем, а не их создание. Не менее важно, что они должны полностью отказаться от старого командно-контрольного стиля руководства в пользу модели, которая способствует большей гибкости, основывается па наиболее передовых управленческих информационных системах ведения бизнеса, поощряет инновации и наделяет подчиненных полномочиями для выполнения порученной им работы.

Введение новой должности менеджера рынка встряхнуло всю организацию, как, впрочем, и все предшествующие изменения.

Некоторые бывшие зональные менеджеры были способны справиться с новым вызовом, другие были переведены па должности генеральных менеджеров ресторанов и там продемонстрировали высокую результативность, тогда как другие покинули

«Тако Белл» ради более комфортных концептуальных «клеток» наших конкурентов.

Некоторые из тех, кто ушел, отводили меня в сторону и говорили по сути следующее: «'ой, Джон, вы в полном нокауте. 'та новая "Тако Белл" никогда не будет работать. Слишком много совершается изменений».

Каждый раз, слыша это, я улыбался, пожимал собеседнику руку и благодарил за то, что он внес важный вклад в успешное *прошлое* «Тако Белл»,

После каждого такого разговора я становился еще большим приверженцем процесса реинженеринга. Почему? Потому что мы в «Тако Белл» признали, что если даже изменение и могло быть болезненным, это было неизбежным побочным эффектом роста и успеха. Как раз тогда, когда люди *перестают* отводить меня в сторону и говорить: «Джон, эти изменения никогда не принесут ожидаемого результата», я должен начинать беспокоиться, потому что так бывает при начале стагнации «Тако Белл».

Великий американский писатель Джон Стейпбек однажды написал: «В природе человека заложен растущий, но мере того, как он становится старше, протест против изменений, в особенности против изменений к лучшему». Чтобы убедиться в истинности данного суждения, достаточно взглянуть критически на американскую электронную промышленность, на пашу прежде великую индустрию железнодорожных перевозок и на наших борющихся с трудностями производителей стали и автомобилей. В прошлом компании этих отраслей развивались в комфортных условиях, сопротивлялись неизбежности изменений и теперь расплачиваются за это. Именно поэтому я и говорю, что процесс реинженеринга в «Тако Белл» есть никогда не останавливающийся процесс изменения и обновления.

Одно изменение порождает другое, и потому одновременно с осуществлением реинженеринга наших механизмов управления мы должны были переосмыслить все остальное из того, что делали. На всем протяжении процесса тотального реинженеринга мы придерживались одного простого правила — усиливать то, что имеет ценность для клиентов, и менять или ликвидировать то, что для них не значимо.

Мы должны были признать очевидный факт: мы больше не находимся в том самом бизнесе, в котором действовали в

1960-1970-е гг. Теперь старые способы ведения дел не применимы, и потому мы должны провести соответствующие изменения в каждом аспекте нашего бизнеса.

Рассмотрим, например, планировку зданий ресторанов «Тако Белл». Чтобы увеличить их ценность для наших клиентов и избавиться от того, в чем мы не нуждались, мы должны были полностью реконструировать их. До 1983 г. типичный ресторан «Тако Белл» состоял на 70% из кухонных помещений и на 30% — из зала обслуживания клиентов. Подобно любой другой организации данной отрасли, мы усложнили наши операции до такой степени, что наши внутренние потребности начинали вытеснять клиента за двери ресторана. Сегодня, после девяти лет реинженеринга, мы изменили ситуацию на 180 градусов. В наших новых ресторанах кухонные помещения занимают 30%, а залы обслуживания клиентов 70% их общих площадей. Мы смогли удвоить число посадочных мест, используя те же площади, что и в зданиях более старого стиля.

Ее гора пы конкурента, между прочим, становились все крупней и крупней, в то время как наши сохраняли прежние размеры. Полномасштабный ресторан «Тако Белл», включая посадочные места, мог бы разместиться на территории кухни ресторанов некоторых типичных наших конкурентов в сфере быстрого питания, главным изделием которых был гамбургер.

Более того, сокращение наших кухонных площадей абсолютно не повредило производительности ресторанов. На самом деле произошло даже обратное. В начале 1980-х гг., когда наши кухни обычно занимали 70% общей ресторанной площади, мы считали, что максимальная производственная мощность нашего лучшего предприятия позволяет изготавливать в час продукции стоимостью примерно в 400 долл. Сегодня этот показатель для нашего лучшего ресторана составляет 1500 долл. Более того, наш сегодняшний средний уровень цен примерно на 25% ниже, чем девять лет-тому назад.

То, чего мы достигли благодаря реинженерингу, — это синергизм всех наших процессов. По мере того как наша, основанная на создании ценности для клиентов, маркетинговая стратегия все в большей степени управляет продажами и транзакциями, усилия по осуществлению реинженеринга делают эти продажи все более прибыльными и в то же время повышают

уровень удовлетворенности наших* клиентов, который мы постоянно отслеживаем.

Другими проявлениями успеха реинженеринга для нас были: система, получившая название «К-минус» — программа, которую мы именуем «ТАКО», или «Комплексная Автоматизация Операций Компании», а также некоторые из наших последних нестандартных замыслов относительно альтернативных торговых точек и новых технологий изготовления продукции. Сейчас я объясню данные новшества.

Система «К-минус», суть которой состоит в создании ресторана без кухни, возникла из наших убеждений в том, что мы — ориентированная на клиентов компания розничной торговли, а не производящая еду компания. Мы убеждены, что наши рестораны должны заниматься исключительно едой, а не ее

Сегодня наши мясо и бобы готовятся за пределами ресторана в централизованных пунктах, и все, в чем мы нуждаемся — это горячая вода для подогрева ингредиентов перед подачей готовой еды клиентам. Мы также перевели на систему «К-минус» приготовлена, кукурузных чипсов и сыра, как и всю большую и мелкую партию салата-латука, помидоров, лука и оливок.

К настоящему времени система «К-минус» дала выдающиеся результаты. Мы уже достигли ежедневной экономии в 15 рабочих часов на каждый ресторан, что в масштабах всей нашей системы ресторанов равняется примерно 1 млн часов в год.

Благодаря системе «К-минус» «Тако Белл» только за последний год сэкономила примерно 7 млн долл. Мы также выиграли от усиления контроля качества, улучшения морального настроения работников (поскольку мы ликвидировали большую часть изнурительной работы по приготовлению пищи), от уменьшения числа несчастных случаев и травм, персонала, от значительной экономии на коммунальных услугах и, конечно же, от увеличения времени, уделяемого клиентам.

Система «ТАКО» обеспечивает каждому ресторану уровень оснащенности информационными системами управления, не

Аббревиатура английского выражения *Automation of Company* — *Прим. авт.*

имеющий аналогов в сфере быстрого питания. Эта система вкладывает в руки наших людей мощь компьютерной технологии, усиливая самостоятельность работников и экономя тысячи часов времени, затрачивавшегося раньше па работу с бумагами и административные нужды, которое лучше расходовать непосредственно на обслуживание клиентов.

Что не менее важно, программы, подобные «К-минус» или «ТАКО», служат факторами изменений, основанных на более передовых идеях, таких как альтернативные торговые точки или новые технологии изготовления продукции. Я имею в виду следующее.

Когда люди смотрят на классический, отдельно стоящий ресторан «Тако Белл», они видят то, что в будущем легко может стать рестораном компании «Макдональдс» (*McDonalds*), «Бергер Кинг» (*Berger King*) или любого другого нашего конкурента. "то — здание, состоящее из кирпичей и известкового раствора, стекла и разнообразного ресторанного оборудования, и в последние 30 или 40 лет именно подобным зданием определялся смысл того, чем мы являемся.

Определи леи потому, что внутри этих четырех стен нашей потенциальной клиентурой являются люди, которые питаются в ресторанах быстрого обслуживания. Вне этих стен нашей потенциальной клиентурой являются люди, которые в принципе питаются. Общая емкость рынка внутри стен ресторанов оценивается в 78 млрд долл. Общая емкость рынка вне этих стен — это сумма всех случаев принятия людьми пищи, или около 600 млрд долл. в год только в США.

Когда мы начали по-новому оценивать себя с точки зрения концепции, которую я люблю называть «распределением совокупного аппетита населения», мы стали рассматривать наши кирпично-известковые рестораны в качестве только одного вида торговых точек в многообразном мире последних.

Более того, мы перестали ограничивать самих себя целью превращения в признанного лидера отрасли ресторанов быстрого обслуживания по объему продаж и устремили наши взоры па новую цель: стать признанным лидером по объему продаж всех блюд для всех случаев приема пищи.

Итак, мы ломаем традиционные стены и несем нашу еду в места, где собираются люди. Сегодня это корпоративные и

промышленные центры, школы и университеты, аэропорты и стадионы. Я счастлив сообщить, что все новые торговые точки работают прекрасно, однако с позиций моих представлений о развитии «Тако Белл» это лишь начало.

Наилучшие перспективы сулят нам те формы торговли, которые мы пока еще не открыли для себя. Это происходит потому, что реинжиниринг вызывает изменение, изменение рождает новые идеи, а новые идеи имеют своим результатом хозяйственный рост. Для «Тако Белл» такой рост был сенсационным. Начиная с 1УХУ г. наши продажи ежегодно возрастали на 22%. Данное выдающееся увеличение продаж было вызвано ростом числа транзакций, что епь лучший индикатор нашего успеха.

Что касается роста прибыли, то «Тако Белл» увеличила свой среднегодовой прирост прибыли начиная с 1489 г. на 31%, что потрясающе, если вы примите во внимание те громадные денежные инвестиции, которые мы осуществили в технологию, организационные изменения и развитие компании. Гигантский рост пашей прибыли происходи;) в то время, когда остальные компании отрасли старались изо всех сил хотя бы как-то увеличить свои прибыли.

Поскольку мы продолжаем усилия по реинжинирингу наших операций и осмыслению нашего роста не через призму концепции четырехстенных ресторанов, а с точки зрения концепции торговых точек, мы рассчитываем, что в последующие годы данный показатель будет стремительно расти. Торговые машины-автоматы, супермаркеты, школы, магазины розничной торговли, перекрестки улиц — мы будем повсюду, где вы захо1ите купить пашу продукцию. Мы действительно уверены, что в следующем десятилетии «Тако Белл» будет располагать десятками тысяч торговых точек, что означает долгий—долгий переход к повой системе сбыта от пашей сегодняшней ресторанной системы, насчитывающей 3 600 предприятий. Мы будем там, где вы хотите пас видеть, потому что, если мы не окажемся там, это сделает кто-нибудь другой. Такова реальность, которая определяет направление развития нашего бизнеса и постоянно подталкивает к обдумыванию уникальных способов увеличения ценности пашей деятельности для клиентов.

Один из таких способов предполагает использование новой производственной технологии. Нашим руководящим принципом здесь, как и повсюду, является то, что каждая техническая инновация, которую мы осуществляем, должна одновременно повышать качество обслуживания и сокращать затраты.

Прогресс, которого мы достигли в области применения эффективной технологии, был столь велик, что телевизионная программа «СиБиЭс Ньюс» (*CBC News*) подготовила сюжет о наших успехах. Рассмотрим, например, нашу машину по производству тако. Она может изготавливать до 900 тако в час с абсолютно точным соблюдением необходимых пропорций ингредиентов и требований по температуре, в индивидуальной упаковке и полностью готовыми для подачи клиентам. Она имеет и еще один плюс: она «приходит на работу» каждый день! Воистину наша новая машина по производству тако служит символом прогресса, которого мы достигли благодаря реинжинирингу.

Я помню ясно как день, когда пару лет тому назад была предложена идея такой машины. Конечно, были усмешки и были люди, полагавшие, что данная идея никогда не будет реализована. Но это не вызывает тревоги, поскольку по-настоящему важным является то, что новая «Тако Белл» не позволила *старой* «Тако Белл» встать на пути прогресса.

Если бы мы тогда позволили традиционному мышлению направлять наши действия, данная машина по производству тако не существовала бы и сегодня.

Суммируя сказанное, отмечу, что «Тако Белл» превратилась сегодня из региональной компании с оборотом в 500 млн долл., какой она была в 1992 г., в компанию национального значения с оборотом в 3 млрд долл. И все это было достигнуто благодаря тому, что мы прислушиваемся к нашим клиентам и не боимся изменений. Я предсказываю, что к 2000 г. «Тако Белл» превратится в компанию с годовым оборотом в 20 млрд долл., и опять же благодаря тому, что мы — это компания, которая прислушивается к своим клиентам и не боится изменяться. Когда кто-то говорил мне (а это действительно происходит): «Джон, такой прогноз носит абсолютно натянутый характер», я держу в уме две вещи: во-первых, когда традиционно мыслящие люди говорят вам, что ваша цель надуманна, вы, вероятно, стремитесь

к чему-то значительному. Во-вторых, когда они перестают говорить вам, что она надумана — вы, вероятно, уже проиграли сражение.

История, рассказанная Джоном Мартином, вдохновляет. Его усилия по осуществлению реинжиниринга были сполна вознаграждены, когда годовой оборот «Тако Белл» стремительно возрос с 5(К) млн до 3 млрд долл в отрасли, переживающей спад. Стоит подчеркнуть несколько аспектов данной ситуации.

Наиболее существенный урок, который можно извлечь из нее — это осознание Мартином того, что в реинжиниринге отправной точкой всех действий должен быть клиент. При реконцептуализации бизнес-процессов в своей компании Мартин и его люди всегда начинали с определения потребностей клиентов и отталкивались именно от них. Данный подход резко контрастирует с подходом традиционного менеджмента, который ставит во главу угла навыки по обслуживанию фритюрницы. Обслуживание оборудования важно, но это не то, чего ожидают клиенты входя в двери ресторана «Тако Белл». В компании со стандартной, бюрократической, структурой люди связывают свою личную значимость с числом своих непосредственных подчиненных или же со стоимостью контролируемых ими активов. Это — одна из тех ценностей, которые реинжиниринг призван изменить, потому что она ведет к созданию инфраструктуры — более крупных и более сложных кухонь, нацеленной на удовлетворение реальных потребностей клиентов. Реинжиниринг «Тако Белл» был однозначно ориентирован на клиента: в том самом смысле, что каждое изменение проверялось на соответствие стандартному критерию увеличения Ценности услуг для клиентов.

Другой урок, вытекающий из опыта Джона Мартина, состоит в том, что надо ожидать сопротивления и быть готовым бороться с ним. Люди, кровно заинтересованные в традиционных способах ведения дел, будут противиться

вашему стремлению изменить их. Если некоторые люди не довольны переменами, то это верный признак того, что вы делаете что-то значительное.

Случай «Тако Белл» также иллюстрирует эффект волн, который мы ранее обсуждали. Измените какой-нибудь один процесс, и это изменение волнообразно отзовется в других аспектах функционирования организации. «Тако Белл» изменила процесс приготовления еды, что ускорило изменение структуры управления, а это, в свою очередь, означало, что компания должна менять систему финансового вознаграждения персонала. Изменение одного процесса волнообразно перерастает в организационные изменения.

Наконец, «Тако Белл» прояснила свою корпоративную концепцию развития с помощью блестящей фразы: «Мы хотим быть главной приоритетной компанией при распределении совокупного аппетита населения». Это заявление говорит любому, кто его услышит или прочтет, что возможности компании выходят далеко за пределы продаж блюд мексиканской кухни в ресторанах быстрого обслуживания с сидячими местами. Каждая компания, осуществляющая реинжиниринг, должна искать фразу, столь же ясную, выразительную и открывающую глаза на действительное положение вещей.

ГЛАВА 12

ОПЫТ ОДНОЙ КОМПАНИИ «КЭПИТАЛ ХОЛДИНГ»

Допустим, что после того, как вы потратили годы на разработку совершенных наручных часов — абсолютно точных и очень недорогих — весь мир стал жить по 23-часовым суткам. Ваши часы по-прежнему были инженерным чудом и ходили безупречно, но они были 24-часовым механизмом в 23-часовом мире. Это грубая аналогия с тем, что случилось с Группой прямых контактов (ГПК) корпорации «Кэпитал Холдинг», занимающейся торговлей без посредников страховыми услугами — страхованием жизни, здоровья, имущества и от несчастных случаев — по телевидению, телефону и прямой почтовой рассылке.

Для промоушена своих услуг в позднее ночное и дневное эфирное время ГПК использовала таких именитых телевизионных дикторов, как Лори Грин, Майкл Ландон, Арт Линклеттер и Роджер Стаубах. Через высокомогущую машину прямой почтовой рассылки ГПК проходили миллионы имен, и она была эффективной фабрикой маркетинговых мероприятий, рассчитанных на среднего потребителя. По сути Доминировал подход к продаже страховых услуг по принципу «один размер для всех».

Но в то время как ГПК была увлечена своим ростом, мир стал меняться. К середине 1980-х гг. долгое время

исправно работавшая машина массового маркетинга по-прежнему поставляла творчески подготовленные рекламные материалы ГПК в переполненные почтовые ящики потребителей, но из них эти материалы прямым путем все чаще переправлялись в мусорное ведро.

Беспорядок в прямой почтовой рассылке не был главной проблемой для ГПК. На ее стратегию маркетинга, ориентированного на среднего потребителя, стремительно надвигались реалии эпохи клиентов. Тот большой добрый медведь, которым ГПК обычно называла массовый рынок, превращался в монстра со многими головами, каждая из которых думала по-своему. Более того, средства массовой информации, столь эффективные достигавшие среднего потребителя, рассыпались на мелкие осколки. Америка, ориентированная на общепринятые представления, перестала существовать, а телезрители могли выбирать программы не только из числа предлагавшихся тремя крупнейшими телекомпаниями.

Положение, в котором оказалась ГПК, было следующим: компания занимается массовым маркетингом мирового уровня, но оперирует в условиях исчезающего массового рынка. Новые продажи больше не покрывали выплат по полисам, действие которых досрочно прекращалось вследствие неуплаты страховых взносов (*lu/wtf policies*), и потому рост компании замедлился. Уровень реакции населения на маркетинговые мероприятия ГПК снижался, что вело к росту удельных затрат и перерастанию прибылей в убытки.

Далее рассказ продолжает Памела Гудвин, старший вице-президент ГПК.

В 1988 г. президент ГПК Норм Фелпс и другие высшие управляющие пришли к выводу, что для нишей компании времен,] массового маркетинга закончились. Они поняли, что для повышения значимости компании для клиента, более активной реакции населения на маркетинговые мероприятия компании и удержания большего числа клиентов мы должны укрепить взаимоотношения ГПК с имеющимися клиентами и

нацелить наш маркетинг на тех потенциальных клиентов, нужды которых состыкуются с конкретными стратегиями компании.

Другими словами, чтобы сохранить бизнес страхования на основе прямой реакции населения, ГПК должна была предложить клиентам обслуживание, а не только страховые услуги, причем она должна была предлагать услуги, разработанные с учетом нужд конкретных, четко определяемых категорий клиентов.

Имея это в виду, Феллс разработал новую концепцию развития ГПК. Он считал, что компания должна быть именно такой, какой большинство людей не ожидает ее увидеть: страховой компанией, заботящейся о своих клиентах и стремящейся обеспечить им получение максимально возможной ценности на каждый доллар страховой премии.

Новое «Заявление о концепции изменений» прямолинейно, недвусмысленно и настолько компактно, что легко умещается на одной странице.

Заботясь.. Слушая.. Удовлетворяя... Каждого в отдельности

Каждый из нас реализует приверженность удовлетворению финансовых интересов каждого члена семейства наших клиентов посредством:

- огромной заботы о финансовых интересах каждого клиента и их глубокого понимания,
- обеспечения ценности страховых услуг, отвечающей финансовым интересам каждого клиента,
- обеспечения каждого клиента ясной информацией, личным вниманием и уважением, на которые он имеет законное право,
- культивирования длительных отношений с каждым клиентом, обеспечивающих его лояльность нашей компании и ее репутацию.

Для реализации нашей концепции изменения мы должны:

- искать и обслуживать людей, имеющих сильную склонность к аффилированности, выходя на них через новые или существующие клиентские группы,
- обеспечивать наших клиентов широким выбором страховых и сберегательных услуг,
- поддерживать личную связь с каждым клиентом путем прямых контактов, акцептируя внимание на использовании телефона и информационных технологий для установления тесных взаимоотношений.

Наш неповторимый дух преданности удовлетворению интересов клиентов резко отличает нас от других компаний. Это то, на что стране рассчитывать наши нынешние клиенты, то, что привлечет наших будущих клиентов, и то, чем каждый из нас живет.

Общая ответственность за претворение в жизнь этой весьма амбициозной концепции изменений была серьезнейшей задачей. В 1988 г. мне предложили возглавить межфункциональную команду менеджеров среднего и высшего звена, которая должна была разложить на составляющие существующие процессы в сферах продаж, обслуживания и маркетинга и затем перестроить их. Мы хотели получить управляемую интересами клиентов модель бизнеса, которая позволяла бы делать две вещи. Во-первых, она должна была позволять продавать нашу продукцию и обслуживать существующих клиентов лучше, чем любой конкурент. Во-вторых, она должна была дать нам возможность овладеть как можно большим объемом информации о наших существующих клиентах и использовать ее в маркетинговых мероприятиях.

Новая конфигурация процессов, созданная этой командой, имела форму восьмерки. Совокупность действий, отраженных ее нижней петлей мы назвали «управлением клиентами», а верхней — «управлением рынком».

Нижняя петля «восьмерки» служила обеспечению нового уровня чуткого, персонализированного сервиса, к которому мы стремимся. Клиенты теперь не должны были перепасовываться из отдела в отдел и попадать к людям, готовым решить лишь часть проблемы каждого из них. Вместо этого реализация данного элемента модели бизнеса зависела от находящихся на переднем крае работы с клиентами команд, способных решить любую проблему клиентов, используя всеобъемлющие интерактивные и ориентированные на пользователя информационные системы. Эти команды оказывались в состоянии осуществить продажи текущим клиентам компании, получая одновременно от таких клиентов полезную информацию] при любой возможности.

Действия, составлявшие верхнюю петлю «восьмерки» — то что мы назвали управлением рынком — имели целью использовать одну из крупнейших в стране частных баз данных, содержащую подробные сведения и 15 млн потребителей, являющихся активными клиентами, бывшими клиентами и людьми, наводившими справки об услугах компании. Информация в такую базу данных поступает из нескольких источников. Один из них — нижняя половина «восьмерки», взаимодействие с клиентами ГПК. Другой — поставщики коммерческой информации. Кроме того, ГПК должна была подсоединить свою базу данных к могущественным синдицированным исследователям, которые могли бы помочь «расщепить» ее на части и быстрее установить, какие услуги представят интерес для мелких групп клиентов и каких именно. Верхняя петля использует получаемые ею знания в целях создания и маркетинга услуг компании, а также снабжает нижнюю петлю видением рыночных перспектив и новыми клиентами.

Ото была стратегическая модель бизнеса, которую мы хотели создать, и сейчас, четыре года спустя, мы достаточно продвинулись в реинжиниринге компании. Мы знали тогда, однако, что перевод компании из старого состояния в то, в котором мы хотели бы ее видеть, не было просто делом придания новой формы старым системам управления. Мы должны были построить новые процессы с нулевого уровня. Мы должны были изменить наш бизнес не на наших условиях, а на условиях клиента. И мы должны были проводить данные изменения быстро, сохраняя при этом прибыль от операций и обеспечивая доход на

вложенные средства для акционеров «Кэпитал Холдинг». Мы должны были создать поэтапную стратегию изменений. Мы должны были осуществить реинжиниринг, причем не просто отдельного процесса, а всего, что делала компания.

Моя роль состояла в обеспечении лидерства. Суть его сводилась к тому, чтобы помочь старшим менеджерам создать новую модель бизнеса для ГПК, а затем наделить полномочиями команды, которые в итоге составляли бы дюжину, и должны были провести реинжиниринг специфических процессов, присущих новой модели.

Из «Заявления о концепции изменений» мы уяснили, какой мы хотели бы видеть компанию, но как, например, мы могли, в соответствии с концепцией, «обеспечивать каждого клиента ясной информацией, личным вниманием и уважением, на которые он имеет законное право», когда страдали от бича департаментизации?! Например, одним из процессов, который ГПК должна была изменить, являлся способ обработки заявлений на страхование. Клерки передавали заявление с одной стадии его обработки на другую до тех пор, пока кто-нибудь не обращался к подавшему его клиенту. Реальную ответственность за обработку заявления кто-либо нес только тогда, когда оно оказывалось на его рабочем столе. Если мы собирались состыковать наши экономические результаты с нашей концепцией изменений, то этот процесс должен был быть изменен. В результате, помимо многих других дел, мы разрабатывали новый процесс, в котором отдельные ситуационные работники вели заявление клиента от момента его поступления в компанию до принятия решения о предоставлении клиенту страховки.

Нам говорили (и сейчас мы знаем, что это правда) — прежде чем будет возможно произвести значительные изменения, следует осознать организационную культуру своей компании. Люди ведут себя сообразно контексту окружающей их среды, и если вы хотите, чтобы работники изменили стиль своего поведения, вы должны создать для них среду, соответствующую высшей деловой стратегии. Поэтому первое, что мы сделали до реинжиниринга процесса обработки заявлений на страхование или любого другого процесса, — провели аудит организационной культуры, который помог нам вскрыть и попятить отношение наших работников к своему делу.

Для нас это был важный шаг, однако многие компании могут его пропустить. Мы теперь знаем, что без понимания культурных барьеров и человеческих проблем, стоявших у нас на пути, было бы невозможно осуществить реинжиниринг управленческих систем и процессов.

Наш аудит организационной культуры состоял из трех этапов. На первом из них мы наняли стороннюю фирму для проведения стандартного обследования отношений работников к труду, результаты которого были представлены в форме отчета. Мы разделили этот отчет на мелкие составляющие и тщательно проанализировали полученные данные.

На втором этапе мы сформировали то, что можно **назвать** многоуровневой нефункциональной командой по преобразованию организационной культуры. Команда насчитывала 25 работников, занимавших должности от секретаря до вице-президента и представлявших все подразделения существующей организации. Их работа заключалась в получении всей нелицеприятной правды о нас как компании путем интервьюирования сотрудников, работающих непосредственно с клиентами. Мы стремились найти в нашей организации неписанные правила работы. Члены команды задавали вопросы, подобные следующему: «Если бы Ваш младший брат или сестра пришли к нам работать, то что Вы посоветовали бы им делать, чтобы продвинуться по службе?». То, что мы узнали на этом этапе аудита, слегка обескуражило. Мы считали, что уже имеем ориентированную на клиентов организацию, но, проинтервьюировав более сотни сотрудников, мы услышали слово «клиент» только дважды. С точки зрения наших работников удовлетворение запросов клиентов было мало связано с продвижением по служебной лестнице в компании.

На третьем этапе мы привлекли стороннюю фирму для проведения целевых опросов более 150 работников из всех подразделений организации. Им задавались МЕЮГИС из тех вопросов, которые раньше задавались членами команды по преобразованию организационной культуры, по с учетом объективного взгляда извне.

Затем мы соединили информацию, полученную на всех трех этапах, и тогда смогли обнаружить реальные «правила игры», действующие в нашей организации. Нам также удалось разгля-

деть базовые предпосылки, лежавшие в основе этих неписаных правил. Мы узнали, например, что в существующей организационной среде информация была реальной силой и что если работники хотели продвинуться по службе, они стремились стать экспертами в своем деле — накапливая и утаивая информацию. То, что знали только они, делало их ценными для организации. Это, разумеется, подсказало нам, что мы должны изменить данное правило, поскольку одна из наших ключевых стратегий заключалась в обмене информацией между всеми сотрудниками организации.

Мы также поняли, что нельзя заранее планировать весь реинжиниринговый проект, так как то, что обнаруживается в ходе его реализации, меняет планы. Любое запланированное вами изменение есть лишь приблизительный набросок будущего, а не готовый в использовании совершенный процесс. Реинжиниринг — это постоянно возобновляемое действие. В ходе решения проблем, да которые вы беретесь, лучшие решения придут сами собой, и потому важно осуществлять изменения поэтапно. Мы также узнали, что в ходе реинжиниринга следует реконструировать одновременно, а не порознь, техническую систему и систему человеческих взаимоотношений и что реинжиниринг не может произойти моментально.

В любой момент времени мы будем располагать несколькими проектами на различных стадиях завершения. Например, при построении новой модели бизнеса летом 1991 г. мы провели то, что мы назвали «управляемым тестом рабочей среды». Мы осуществили несколько маркетинговых кампаний и опробовали несколько прототипов систем обслуживания клиентов с целью узнать больше о том, как наша модель работает на практике.

Затем осенью мы запустили пилотную программу. Мы перевели 40 тыс. текущих клиентов из нашей обычной системы обслуживания под опеку небольшого пилотного подразделения, действовавшего пока вне основной системы. Мы построили основанную на персональных компьютерах систему для поддержки команды по управлению клиентами, которая теперь обслуживала эти 40 тыс. клиентов. Команда состояла из 10 представителей отдела обслуживания клиентов, маркетолога, специалиста по операциям компании и эксперта по информа-

ционным системам. Их коллективная работа заключалась в обслуживании этих клиентов.

В известной степени внутри команды все еще имелось разделение обязанностей — в том смысле, что некоторые люди были более компетентны в обслуживании клиентов, чем в продажах, однако мы обнаружили, что члены команды пришли к выводу, что маркетинг и обслуживание клиентов есть по сути одно и то же. Специалисты по обслуживанию становились маркетологами, а маркетологи «сидели» на телефонах, оказывая услуги клиентам.

В этом и состояла прелесть нашего пилотного проекта. Он позволил нам проверить наши идеи на реальных клиентах, не создавая иллюзий, что все будет работать точно так, как мы думали.

Мы также имели пилотную команду по управлению рынком, которая экспериментировала с разработанными нами новыми методами маркетинга. Эта команда проводила маркетинговые кампании, формировала стратегические союзы с другими продавцами услуг, аналогичных нашим, и, что более важно, проверяла взаимодействие между верхней и нижней частями «восьмерки».

Мы также предприняли атаку на несколько старых методов работы. Мы сконструировали прототип претерпевшего реинжиниринг процесса обработки заявлений на страхование и теперь собираемся опробовать его на пилотной основе, опять же активно применяя персональные компьютеры. У нас есть и готовый к запуску прототип процесса обработки требований клиентов по выплате страховки по договорам страхования жизни и медицинского страхования, а также находящийся в стадии подготовки прототип процесса страхования имущества и от несчастных случаев.

Проведенный ими аудит организационной культуры имел огромное значение при осуществлении нами некоторых серьезных изменений в управлении человеческими ресурсами, например, при перепроектировании нашей системы продвижения по службе и вознаграждений.

Наша новая философия состоит в том, что мы вознаграждаем «7» производительность и продвигаем по службе за способности. В старой системе продвижение по службе было наградой за

хорошее выполнение работы. Но это не имеет смысла. Люди должны вознаграждаться за хорошо сделанную работу. Мы это делаем в форме материального поощрения. Продвижение по службе, напротив, должно зависеть от способности людей выполнять работу, па которую они выдвигаются, а это имеет мало общего с производительностью их труда на тех рабочих местах, где они находятся сейчас. Таким образом, мы перепроектируем программу развития личного потенциала.

Мы отделили оценку результатов работы от оценки усилий на развитие личного потенциала. Мы сообщаем людям оценки результатов их работы и в соответствии с ними корректируем материальное вознаграждение. Затем, несколько месяцев спустя мы подводим итоги развития личного потенциала работников. Мы разделяем эти две оценки для того, чтобы выделить и поощрить за достигнутые результаты и при этом ясно указать работникам на необходимого дальнейшего роста и развития. Продвижение по службе не есть вознаграждение, и, не рассматривая его в качестве такового, мы надеемся исключить из практики нашей компании принцип Питера .

Мера готовности работника учиться и развиваться, наряду с мерой его способности действовать в условиях команды, должны быть составляющими нашей схемы вознаграждений. Мы заменяем нашу нынешнюю систему оценки труда, сконцентрированную вокруг выполнения одного трудового задания, такой системой, которая оценивает достижения работника в области развития более широкого круга более совершенных навыков, требуемых нашей моделью бизнеса. Я считаю такой подход весьма радикальным. Мы собираемся платить людям отчасти за выполняемую ими работу, другими словами — за производительность, и отчасти за подготовку к выполнению работы, которую мы им поручим в будущем, т.е. за учебу.

В 1942 г. мы также начали реализовывать программу культивирования общности целей. Личные заслуги всегда воз-

награждались на основе индивидуальной производительности. Но в том году мы урезали вознаграждение за индивидуальные заслуги наполовину. Мы увязали другую половину вознаграждения всех сотрудников компании, а не только менеджеров, с результативностью конкретной команды и корпорации в целом. И с 1993 г. весь учет обычных заслуг уже основывался на производительности команды и корпорации в целом, причем у нас появилась отдельная программа поощрения «звезд». В общем, мы стремимся к тому, чтобы отдельный работник процветал одновременно со своей командой и корпорацией в целом.

Поскольку мы переработали нашу программу обучения и развития персонала и установили новый приоритет в части широкого и откровенного обмена информацией, в течение двух лет мы надеемся далеко продвинуться в создании в компании того, что я называю «культурой мышления». Под ней я понимаю ту рабочую среду, в которой работники, особенно находящиеся ближе других к клиенту, имеют возможность самостоятельно принимать решения, а также тренировку и информацию, требующиеся им для принятия правильных решений.

Всего у нас сейчас осуществляется около 10 отдельных реинжиниринговых проектов, и они, вместе с вовлеченными в них людьми, образуют то, что я называю «Компанией Б». Компания Б — это наша компания, которую мы проектируем и строим. Компания А — это сегодня существующая компания. Интересно, что люди из компании А не ждут, когда наступит их очередь перейти в новую компанию. Они говорят, что хотят действовать, насколько это возможно, как работники нового типа, но находясь в рамках ограничений старых управленческих систем, которые вынуждены использовать. Изменения порождают новые изменения, и мы обнаруживаем, что люди хотят присоединиться к ним, поскольку происходящее в компании Б они оценивают как явление будущего.

Все новое — конструирование новых моделей бизнеса, управление перепроектированными процессами или наделение полномочиями наших людей — основывалось на использовании нами информационных технологий, но в этой области еще имеются резервы для совершенствования. В условиях старого конвейерного способа организации работы не было большой

* Суть этого принципа в том, что человек продвигается в организации по ступенькам должностной лестницы до тех пор, пока справляется со своими обязанностями. Но его карьера приостанавливается, когда он достигает уровня, для него непосильного, и он остается здесь надолго. — *Прим.ред.*

нужды в обмене информацией по системам «он-лайн», поэтому инвестиции в информационные системы не были приоритетными.

Наша стратегия по устранению информационного пробела основывается на трехлетнем плане, увязывающем развитие нашей информационной инфраструктуры с развитием наших моделей бизнеса. Мы работаем в содружестве с нашими специалистами по информационным системам, используя их знания как элемент процесса преобразования организации вместо того, чтобы требовать от них решения проблем, когда процесс уже запущен.

Мы создаем совместно канал поступления информации от клиентов, занимающий центральное место в нашей новой модели бизнеса. Этот канал должен обеспечивать легкое использование компьютерных рабочих станций, поставляющих информацию, в том формате, который отвечает запросам ее пользователей и способствует эффективному принятию решений. Такой открытый доступ к информации о клиентах, продуктах и результатах маркетинговых мероприятий позволит нашим сотрудникам работать в командах и взаимодействовать с другими подразделениями организации. Мы верим, что нам понадобится еще пять лет, чтобы построить нужную нам систему, это — наша главная цель. Информационные технологии являются движущей силой нашей новой модели бизнеса, поскольку они обеспечивают доступ к информации, являющейся ее топливом.

Нас предупреждали, что реинжиниринг нельзя провести за одну ночь, и мы были обеспокоены тем, что если построение компании, описанной в нашей концепции изменений, потребует четырех или пяти лет, то у людей иссякнет терпение или они утратят приверженность нашим идеям. Мы также сначала думали, что если строительство новой компании займет пять лет, то ее проект устареет еще до его завершения. Сейчас мы знаем, что эти опасения были напрасны.

Когда вы беретесь провести реинжиниринг целой компании поэтапно, люди видят результаты этих усилий, а изменения, которые они видят, порождают последующие изменения. Когда мы получаем некоторые краткосрочные результаты, они рекламируются на всю компанию: «Вот какими должны быть перемены». Если вы не рекламируете изменения и не придаете им большого значения, то мелкие изменения могут пройти

незамеченными. Это сродни ситуации, когда вы, находясь все время дома, не замечаете, как меняются ваши дети, по уехав на две недели и вернувшись, не можете поверить тому, насколько они подросли. При реинжиниринге следует проводить изменения поэтапно и демонстрировать людям, каковы же они, так как это становится психологическим багажом, подпитывающим в людях готовность к продолжению начатой перестройки.

Что касается второго опасения — не построим ли мы систему, которая устареет и станет ненужной к моменту ее завершения? — то мы уже на ранних стадиях проекта осознаем, что строим не монолитную систему, мы сооружаем гибкую систему, состоящую из модулей. Если одна ее часть становится через год ненужной, то мы ее проедем отбрасываем. Если мы не можем построить систему, способную постоянно меняться, то, следовательно, мы изначально ошиблись при разработке концепции изменений.

Случай с ГПК наиболее ярко иллюстрирует тезис о могуществе концепции изменений с точки зрения ее помощи людям в зависимости от того, что вы имеете в виду. ГПК использовала модель бизнеса в форме восьмерки. Поскольку люди легче всего усваивают новое через образы и картинки, этот простой образ будущей компании и механизма ее функционирования стал мощным инструментом обеспечения коммуникаций внутри ГПК.

ГПК могла бы попытаться провести реинжиниринг не предпринимая глубокого исследования организационной культуры, однако это мероприятие многократно окупило себя. То, что ГПК в его результате узнала о себе, оказалось крайне важным при формировании стратегии реинжиниринга.

Опыт ГПК также ясно показывает, что реинжиниринг должен быть постоянно возобновляемым процессом. Он вряд ли когда-либо происходит по четкому плану, шаг за шагом. Компании не проводят реинжиниринг следуя четкой и ясной схеме. Они начинают его с разработки общей концепции изменений и затем обогащают и модифицируют ее по мере реализации.

ГПК удачно использовала пилотные проекты и полученные в их результате подтверждения правильности избранной концепции в целях снижения риска предлагаемых изменений. Любой здравомыслящий менеджер, прежде чем поставить на карту судьбу компании или свою карьеру, хочет быть уверенным, что предлагаемые нововведения дадут эффект. Кроме того, пилотные проекты многому учат. Уроки, полученные в ходе пилотного проекта, могут вынудить реинжиниринговую команду вернуться назад — для некоторого дополнительного перепроектирования процесса до его внедрения по всей компании.

Наконец, опыт ГПК приводит нас к пониманию того, как важно уделять внимание двум факторам, которые в процессе реинжиниринга могут дать эффект короткого замыкания, если их проигнорировать. Первым — это структура человеческих ресурсов и организационная инфраструктура компании. Второй — ее информационные технологии. Оба фактора являются важнейшими движущими силами изменений. Ни один из них не затрагивает сути реинжиниринга, но оба должны поддерживать его, если мы хотим достичь успеха.

ГЛАВА 13

ОПЫТ ОДНОЙ КОМПАНИИ «БЕЛЛ АТЛАНТИК»

Телекоммуникационная компания «Белл Атлантик Корп.» со штаб-квартирой в Филадельфии и годовым оборотом в 12 млрд долл., обслуживающая среднеатлантические штаты, в прошлом действовала в свободном *от* конкуренции мире монополии. Ввиду этого на запросы потребителей она отвечала тогда, когда у нее было на то время и не уделяла особого внимания качеству предоставляемых ею услуг. Но затем окружающая среда «Белл Атлантик» изменилась. Ныне и сама компания находится в процессе изменений, которые разворачиваются с захватывающей дух скоростью.

Одна из важнейших сфер бизнеса «Белл Атлантик», приносящая до 20% ее доходов и около половины общекорпоративных прибылей, — это оказание услуг по подключению абонентов к компаниям междугородной телефонной связи (*Carrier Access Switches — CAS*). *CAS* — это просто связующее звено между корпоративными и частными клиентами «Белл Атлантик» и wybranными ими компаниями междугородной связи, такими как «АТТ» (*AT&T*) «Спринт» (*Sprint*) и «МСИ» (*MCI*). Каждая из семи региональных компаний-операторов, входящих в «Белл Атлантик», имела свой порядок обработки заказов на подключение к компаниям междугородной связи, однако обычно обработка заказа и его

исполнение занимали в «Белл Атлантик» 15 дней и до 30 дней — для корпоративных клиентов, которым требовалось подключение к каналам связи, обеспечивающим высокоскоростную передачу данных и видеокommunikации. Будучи монопольным поставщиком услуг, «Белл Атлантик» могла не заботиться о том, сколько времени занимал этот процесс.

Неожиданно «Белл Атлантики» обнаружила, что ей приходится конкурировать, к чему она была не готова. Компании-новички в данном бизнесе проложили оптоволоконные кабели (этой технологией «Белл Атлантик» к тому времени не располагала) в зонах метрополий, где у региональных компаний «Белл Атлантик» были крупные корпоративные клиенты с большими запросами на голосовую связь, видеокommunikации и высокоскоростную передачу данных. Новые компании могли не только обеспечить своих потребителей услугами подключения, которые были более надежными и дешевыми, чем услуги «Белл Атлантик», но и выполнять заказы на данные услуги за четверть того времени, которое ей требовалось. Очень скоро под давлением конкуренции самая большая и прибыльная в прошлом статья доходов «Белл Атлантик» начала резко сокращаться.

Реджис Филц, назначенный в конце 1990 г. руководителем операций CAS в «Белл Атлантик», сразу осознал различия между экономическими результатами его компании и ее новых конкурентов и понял, что частичные изменения с целью сделать результаты «Белл Атлантик» чуть лучше, а скорость предоставления ею услуг чуть быстрее, недостаточны, чтобы спасти бизнес компании. Весной 1991 г. Филц пришел к выводу, что только реинжиниринг сможет улучшить качество услуг С'ЛЛ' настолько, чтобы вернуть компании ее клиентов. Вот что он рассказал нам об этом.

Мы нуждались в существенных и быстрых улучшениях. Сразу же после своего нового назначения, я лично встретился с руководителями трех крупнейших компаний междугородной телефонной связи, чтобы напрямую выяснить, что они хотят от нас,

как в краткосрочной, *-зак.* и в долгосрочной перспективе. Личный контакт был очень важен, поскольку он давал информацию, которую я не смог бы получить из маркетинговых исследований. Например, я узнал, что в то время, как официальное требование к нам «АТТ» состояло в подключении абонента в течение семи дней, в действительности они хотели, чтобы услуга предоставлялась сразу же по возникновении в ней потребности. При этом они хотели получать ее без каких-либо дефектов. «МСИ» просила нас сократить временной цикл предоставления услуги до одного дня.

С помощью внешних консультантов мы сделали то, что я называю «глубоким анализом» наших рабочих процессов — приема и обработки заказа на услуги CAS, осуществления пробного подключения, проверки связи и окончательного подключения клиента. Среди прочего мы обнаружили, что в промежутке от начала данного процесса до его завершения ответственность за него передается по крайней мере 13 раз от одной рабочей группы к другой и в него вовлечены примерно 27 различных информационных систем. Процесс был не только медленным, но и ужасно дорогим. Дальнейшие исследования показали, что в то время, как интервал между датой получения заказа и датой предоставления услуги клиенту составлял 15 дней, рабочее время, в действительности затрачиваемое на исполнение заказа, занимало всего около 10 часов. Для 30-дневного интервала этот показатель составлял лишь около 15 часов.

Проведенный глубокий анализ показал нам огромные возможности не только значительного сокращения времени, затрачиваемого на осуществление процесса, но также снижения на тот же порядок уровня наших расходов.

Мы не могли тратить время понапрасну, но действовать вопреки требованиям потребителей мы тоже не могли. Поэтому, проводя изменения, мы должны были делить их правильно. Данные изменения не были чем-то, что мы могли себе позволить повторить не раз — чтобы исправлять допущенные ошибки. Учитывая это мы организовали реинжиниринговые команды двух типов: одна должна была предлагать идеи, другая — проверять и совершенствовать их в реальных условиях.

Первую команду мы назвали «корневой» (*core*). На должность ее руководителя мы отобрали менеджера-женщину, которая

имела все необходимые качества, ее уважали сотрудники, она была очень контактным человеком, наставником и образцом для подражания. Она не только должна была вдохновлять других, но и могла это делать.

Первой задачей лидера корневой команды было собрать команды специалистов по всем видам работ, составляющих фрагментированный процесс *CAS*, предварительно удостоверившись в их компетентности в своей области, авторитетности среди сотрудников и высокой контактности. Предназначением корневой команды был мозговой штурм направлений перепроектирования процесса и определение вчерне его нового варианта. Мы поставили цель: найти способ, с помощью которого «Белл Атлантик» могла бы практически мгновенно (с нулевым временным циклом) предоставлять клиентам услуги подключения.

Мы поставили перед ними столь амбициозную цель по трем причинам. Во-первых, это было тем, что, по словам наших клиентов, они хотели бы иметь в долгосрочной перспективе. Во-вторых, удовлетворение данного запроса подтолкнуло бы к глубоким изменениям в существующем процессе, а не ограничилось обеспечением его отладки. В-третьих, мы решили, что нулевой временной цикл есть уровень результатов, которого наши конкуренты никогда не смогут достичь.

Откровенно говоря, члены корневой команды были встревожены. Поначалу они думали, что поставленная задача не выполнима, и нам потребовалось затратить неординарные усилия, чтобы заставить их взяться за дело, что в итоге и произошло. Они начали работу в середине июля 1991 г. и за месяц спроектировали новый процесс, который предполагал физическое объединение под единым руководством в одном месте всех функций старого процесса, ранее географически разбросанных, обособленно управлявшихся и разбросанных по различным отделам компании.

Как только процесс был спроектирован, мы привлекли к работе команду, которую назвали «лабораторной» (*lab It-am*). В ее задачу входила проверка разработанного вчерне корневой командой проекта процесса — его использование при обработке реальных заказов по ГЛЛ". Эта команда должна была опробовать новый процесс, внести в него необходимые, по ее мнению, изменения, а затем сообщить корневой команде результаты

апробации. Таким образом, наш процесс реинжиниринга был возобновляющимся. В результате лабораторная команда превратилась в прототип ситуационной команды, концепция которой была разработана корневой командой.

Лабораторная команда была наделена правом вносить столько изменений в рабочие методы и процедуры, сколько было необходимо, чтобы сократить время, затрачиваемое на весь процесс, снизить затраты и создавать бездефектные услуги. Члены команды должны были полностью отказаться от использовавшихся показателей деятельности отделов и функциональных служб, а также от управленческих целей, к которым привыкли, работая в своих обособленных подразделениях. Их единственной задачей стало определение того, как они могут одновременно сократить временной цикл процесса, снизить расходы и повысить качество услуг.

К лабораторной команде перешла ответственность за осуществление операций по обслуживанию клиентов в некоторых районах центральной части штата Пенсильвания. Через несколько месяцев временной цикл оказания командой услуг измерялся уже днями, а не неделями. В некоторых случаях ей удалось снизить этот показатель до нескольких часов. Резко повысилось также качество обслуживания. До того, как лабораторная команда стала обслуживать указанную группу клиентов, у нас было 4 человека, в чьи обязанности входило только отслеживание движения заказов по *CAS*, которые не были успешно выполнены. Мы сократили эту группу и сэкономили в данном регионе более 1 млн долл. в год — устранив переделки, требовавшиеся в таких случаях,

В настоящее время мы распространяем концепцию ситуационной команды на все операционные филиалы компании «Белл Атлантик». Создаваемые нами команды используют тот же самый процесс и ту же систему управления им, что и в пилотном проекте лабораторной команды. Кроме того, мы определили соответствующие этому процессу изменения, которые должны произойти в корпоративной культуре, рабочих навыках, и обновили информационные системы.

Изменения претерпевают и управленческие системы компании «Белл Атлантика». Мы были и остаемся иерархически организованной компанией, которая строго контролирует от-

дельных работников и оценивает результаты их работы на основе внутрифирменных критериев. Мы движемся в направлении создания самоуправляемых и межфункциональных рабочих команд, которые имеют внутреннюю мотивацию к удовлетворению требований клиентов, к постоянному сокращению продолжительности временного цикла процесса, снижению затрат и повышению качества оказываемых услуг.

Изменяются также культура и система ценностей корпорации. В условиях старой иерархической организации для достижения результатов мы полагались на послушание работников. После реинжиниринга процессов мы должны полагаться на обязательность работников. Различие состоит в том, что в рамках «модели послушания» я делаю то, что должен только потому, что мой начальник сказал, что я должен это делать. В рамках «модели обязательности» я понимаю, чего корпорация пытается достичь и как мы собираемся действовать, и потому я делаю все от меня зависящее, чтобы добиться этого, прибегая, если необходимо, к изменению методов своей работы.

Раньше наши работники выполняли отдельные функции, не имея абсолютно никакого представления о системе в целом, а также о том, каким образом результаты их работы преобразуются на последующих стадиях производственного процесса. Мы движемся к другому организационному порядку, при котором трудовые задачи скомбинированы, мы формируем системные знания работников таким образом, чтобы каждый из нас понимал производственный процесс в целом, роль своего участка работы и то, как мы можем более эффективно взаимодействовать друг с другом.

Хотя мы внедрили концепцию ситуационной команды, корневая команда уже работает над следующей стадией реинжиниринга, на которой мы заменим ситуационные команды *одним* ситуационным работником и некоторой новой технологией. По сути один человек сможет делать то, что сейчас делает группа людей, владеющих различными профессиями. Вместо использования группы работников для передачи вручную элементов заказа клиента каждой из наших [различных систем, мы применяем технологию, позволяющую одному человеку принять заказ и использован! свой компьютерный терминал для электронного осуществления всех подключений, требующихся для оказания

заказанной услуги. Когда мы достигнем этой стадии, мы по сути изменим порядок выполнения заказов клиентов. Сначала мы будем оказывать услугу, а затем тратить время на оформление счета за нее и ведение учета необходимых нам данных.

Но это не должно стать завершением реинжиниринга. Последняя его стадия, как она видится нам сейчас, есть стадия самообслуживания, когда клиенты будут напрямую взаимодействовать с нашей системой. Клиенту будет казаться, что система функционирует так же просто, как осуществляется обычная телефонная связь. С нашей строим оказание услуги не потребует никаких ручных операций, и временной цикл станет (в соответствии с нашей целью) фактически нулевым.

Как только мы сократим до нуля время, затрачиваемое на данный процесс, наши расходы на заработную плату упадут на порядок: от примерно 58 млн долл. до 6 млн долл. Наиболее важно при этом, что мы сохраним имеющихся клиентов и привлечем новых.

Интересно при том, что мы уже сейчас гарантируем установку в течение трех дней высокомоощных систем цифровой связи, па что раньше уходило 15 и более дней. В настоящее время 3-дневная установка — лучший показатель в нашей отрасли, однако не менее чем через год мы рассчитываем оказывать в некоторых местностях эту услугу в течение нескольких минут.

Спустя немногим более года с начала реинжиниринга цель, сперва столь фантастичная, оказалась достижимой, и это произошло намного быстрее, чем предполагал любой из нас.

Лица, ответственные за перепроектирование бизнес-процессов компании «Белл Атлантик», хорошо поняли суть реинжиниринга. Во-первых, они осознали тот факт, что перепроектирование процесса заключается не в том, чтобы создать абстрактную концепцию, а в том, чтобы сделать эту концепцию реалистичной. Во-вторых, они поняли важность быстрого достижения существенных результатов и сделали необходимые шаги в этом направлении.

Компания «Белл Атлантик» использовала корневую команду для создания концепций перепроектированных процессов и лабораторную команду для проверки этих кон-

цепций на практике. Задача корневой команды состояла в выработке «прорывных» идей, задача лабораторной команды — в том, чтобы превратить их в реальность. Не важно, использует ли компания, как в случае «Белл Атлантик», два отдельных подразделения, объединенных обратной связью, либо одну реинжиниринговую команду. Важно лишь, чтобы компании в своей деятельности основывались на понимании того, что перепроектирование процесса — это не что-то абстрактное. Идеи должны проверяться, а организационные и человеческие факторы должны инкорпорироваться в новые модели процессов. Технология «двух команд», примененная «Белл Атлантик», способствует достижению обеих целей.

Другой тезис, который иллюстрирует опыт «Белл Атлантик», состоит в полезности поэтапного реинжиниринга. Корневая команда предвидела достижение конечной цели — самообслуживание с нулевым временным циклом, т.е. достижение такого состояния, когда компания предоставит клиентам возможность получить желаемую услугу мгновенно, как сейчас любой телефонный абонент выходит на междугороднюю связь: мы (в США. — *Прим. Ред.*) набираем «1» и связь устанавливается. Но руководство компании «Белл Атлантик» понимало, что оно не должно пытаться достичь этой цели одним рывком. Такая попытка заняла бы очень много времени и потребовала огромных капиталовложений. Вместо этого руководители компании решили осуществить изменения в три этапа, переходя сначала к ситуационной команде, затем к ситуационному работнику и, наконец, к самообслуживанию. Каждый последующий этап дает значительное усовершенствование процесса по сравнению с предыдущим, и каждый этап является основой для следующего. Другими словами, «Белл Атлантик» провела существенные усовершенствования быстро и без противоречий со своей конечной целью.

Интересно понять также то, как компания добилась столь существенных результатов. Первый шаг «Белл Атлантик», когда она перешла на ситуационные команды, требовал

небольших или вообще никаких капиталовложений. Компания использовала имеющиеся методы и механизмы и даже большинство работавших в ней сотрудников, но она сломала организационные границы и сгруппировала людей вокруг процесса. Первый этап не требовал больших капиталовложений и обучения персонала, однако второй предполагал внедрение новой компьютерной системы и использование людей, обученных ведению дел в качестве ситуационных работников.

Наконец, второй этап реинжиниринга «Белл Атлантика» дает пример интересного метода перепроектирования процессов: изменение порядка выполнения задач. Традиционно компания не могла подключать своего клиента к системе связи до тех пор, пока не собрана вся информация, которая требуется или может потребоваться компании для осуществления всех задач, связанных с предоставлением услуги, включая выставление счета. Но на втором этапе реинжиниринга, как только ситуационные работники получают необходимую информацию, они приступают к оказанию услуги. Информация для выставления счета, сбор которой требует большего времени, может быть обработана позже. Как показывает случай компании «Белл Атлантик», при изменении порядка осуществления задач время ожидания клиентом заказанной им услуги может быть существенно сокращено.

Рассмотренный нами в этой и предыдущих трех главах опыт четырех компаний в реинжиниринге бизнес-процессов не универсален, поскольку две разные компании и два процесса реинжиниринга не могут быть идентичными. Читатели могут учиться на успехах других, но скопировать их абсолютно точно они не смогут. Рецептов реинжиниринга, которые гарантировали бы желаемый результат, не существует. Однако это не означает, что нет путеводных троп, ведущих к успеху. Они есть, и во многом, как мы увидим в следующей главе, их составляют действия, позволяющие избежать провала в реинжиниринге.

ГЛАВА 14

КАК ДОСТИЧЬ УСПЕХА В РЕИНЖЕНИРИНГЕ

К сожалению, несмотря на описанные в предыдущих главах успехи в проведении реинжиниринга ряда компаний, многие другие, начав реинжиниринг, не преуспели в нем. Они прекратили свои усилия, оставшись почти там же, откуда начали, не осуществив никаких значительных перемен, не достигнув никаких крупных улучшений в экономических показателях и усилив цинизм работников еще одной неэффективной программой совершенствования бизнеса. По нашей ненаучной оценке, не добиваются существенных результатов, на которые рассчитывают, от 50 до 70% начинающих реинжиниринг организаций.

Тем не менее, хотя мы и говорим, что реинжиниринг часто заканчивается неудачей, он не представляет собой высокорисковое начинание. Этот очевидный оксиморон совершенно не является оксюморонным. Рассмотрим с точки зрения степени риска различия между рулеткой и шахматами. Игра в рулетку — весьма рискованное занятие, шахматы — нет, хотя игрок может проигрывать в шахматы так же часто, как и в рулетку. Рулетка является чистой игрой случая.

* Стилистический оборот, к котором сочетаются семантически противоположные слова, создающие неожиданное смысловое единство. — *Прим. ред.*

Когда деньги поставлены на кон, игроки не могут повлиять на результат, в шахматах же случай, в конечном итоге, не играет роли. Более сильный шахматист может рассчитывать на победу, поражение же является следствием уровня мастерства и выбранной стратегии игры.

Подобно примеру с шахматами, ключом к успеху в реинжиниринге являются знания и способности, а не удача. Если вы знаете правила и избегаете ошибок, вы с высокой степенью вероятности достигнете успеха. Более того, при осуществлении реинжиниринга одни и те же ошибки могут повторяться. Следовательно, первый шаг к успеху в реинжиниринге заключается в осознании этих распространенных ошибок и обучении тому, как их избегать.

Выдающийся российский шахматист Сергей Тартаковер как-то сказал о шахматной доске, на которой были расставлены фигуры для игры: «Все ошибки уже находятся на этой доске, они лишь ждут, когда их совершат». Из этого следует, что необходимо создание каталога наиболее распространенных ошибок, ведущих компании к провалу в реинжиниринге. Если вам удастся избежать их, то вы непременно правильно осуществите реинжиниринг.

- Попробуйте «отладить» процесс вместо того, чтобы его изменить.

Наиболее простой способ потерпеть неудачу в реинжиниринге связан не с полным отказом от него, а, скорее, с осуществлением каких-либо перемен в процессах, но под вывеской реинжиниринга. Не так давно термин «реинжиниринг» приобрел имидж определенного штампа и стал ассоциироваться со всеми видами программ реорганизации компаний, которые на самом деле не имеют ничего общего с радикальным перепроектированием бизнес-процессов. Мы посчитали полезным вспомнить старую поговорку, гласящую, что табличка на корове «Я — лошадь» еще не значит, что она действительно лошадь.

Мы описали в главе 2, как корпорация «ИБМ Кредит*» провела реинжиниринг своего процесса выдачи кредитов. Однако мы забыли сказать, что поначалу, прежде чем перепроектировать его, она несколько раз пыталась «отладить» старую модель этого процесса.

Вначале компания попыталась автоматизировать существующий процесс, используя компьютерную технологию для ускорения информационных потоков и выполнения поставленных задач. Автоматизация состояла в предоставлении специалистам компьютерных терминалов, работающих в режиме «он-лайн», в которые они могли бы вводить результаты индивидуальной работы. Они по-прежнему выполняли свою работу в рамках задач своих обособленных подразделений на неподключенных к общей сети компьютерах, и каждая сделка по-прежнему выполнялась поэтапно: сначала за нее брался кредитный отдел, затем — коммерческий отдел, затем — отдел ценообразования и т.д. Бумажные бланки заявок о предоставлении кредита продолжали путешествовать из одного отдела в другой. Фактически единственная польза, которую автоматизация принесла «ИБМ Кредит», состояла в том, что теперь специалисты, выполнявшие заключительную операцию, могли пользоваться результатами предыдущих этапов процесса, поставляемыми им компьютерной системой, работающей в режиме «он-лайн». Стремясь автоматизировать свои операции, «ИБМ Кредит» смогла лишь продлить жизнь неэффективного процесса — путем перевода его механизма на компьютерные программы и тем самым еще более затруднив избавление от него в будущем.

Затем, не удовлетворившись незначительными улучшениями в работе, которые дала автоматизация, компания попыталась применить целый ряд методов усовершенствования экономических показателей. Она попыталась применить теорию очередей и методы линейного программирования — чтобы сделать более слаженной работу различных структурных подразделений и в конечном итоге минимизировать время, в течение которого документы по сделке ожидали

своего рассмотрения в каждом последующем отделе. Были достигнуты незначительные результаты. Компания установила стандарты эффективности функционирования на каждом этапе процесса; позже, когда были подведены итоги, выяснилось, что работники почти на 100% удовлетворяли требованиям существующих стандартов, но время прохождения заявок на кредитование через отделы все же удлинилось. Как же объяснить этот аномальный результат? Выяснилось, что испытывая нехватку времени и обнаружив ошибки, допущенные при оформлении конкурирующих заявок, сотрудники обязательно отправляли их на доработку в отдел, откуда они к ним поступили, и потому данные заявки считались необработанными.

Опыт «ИБМ Кредит» не является уникальным. Организациям часто приходится затрачивать много усилий и расходов, чтобы избежать радикального перепроектирования процессов, сопровождающих реинжиниринг. Они могут реорганизовываться, что означает изменение не в рабочих процессах, а лишь в административных конструкциях, которые окружают людей, выполняющих эти процессы. Компании сокращают персонал, что буквально означает привлечение меньшего числа работников для выполнения того же или меньшего объема работы старыми способами. Компании пробуют мотивационные программы, содержащие стимулы, которые заставили бы работников трудиться более усердно.

Существующие процессы, даже если они являются источником проблем в бизнесе компании, тем не менее знакомы, и организация хорошо уживается с ними, располагая инфраструктурой для их поддержания. Совершенствовать эти процессы кажется более легким и более «разумным» делом, чем просто отказаться от них и начать все сначала. Стремление добиться приростных улучшений — это путь наименьшего сопротивления для большинства организаций. Это также наиболее верный путь, чтобы потерпеть неудачу в реинжиниринге.

Не сосредоточивайте внимание на бизнес-процессах.

Не так давно прогрессивное руководство американской дочерней фирмы ведущей европейской компании организовало несколько целевых групп для изучения таких актуальных вопросов, как наделение работников полномочиями, работа в группах, инновации, обслуживание клиентов и т.д. Формулировки задач целевых групп были взяты из разговорных клише современных бизнесменов. Каждой группе было дано 90 дней для разработки рекомендаций, касающихся путей существенного продвижения организации в решении какой-либо определенной проблемы. Целевые группы получили *карт-бланш*; к рассмотрению принимались любые идеи, какими бы дикими они не казались на первый взгляд. Группы работали интенсивно в течение 90 дней и практически ничего не создали. Строго говоря, они представили горы бумаг, полных банальных рекомендаций, но все, кто с ними знакомился, сразу же понимали, что рекомендации не имеют никакой ценности и их применение не даст никакого эффекта.

Почему же данное мероприятие, со столь мощной поддержкой со стороны руководства и широким представительством, потерпело фиаско? Потому что проблемы были плохо определены. Понятия «работа в команде» и «наделение полномочиями» являются абстракциями и общими положениями, которые очень трудно конкретизировать. Они дают характеристики или перечисляют свойства, о которых можно только мечтать, но в них не указывается, как их достичь. Эти желательные характеристики и свойства появляются *вследствие* перепроектирования процессов и их можно достичь только таким путем. Как можно начать мероприятия по наделению полномочиями, если не изменить архитектуру рабочих процессов? «Инновация» также является результатом хорошо спроектированных процессов, а не возникает сама по себе. Слабое место в действиях данной компании и подобных усилиях других компаний — в том, что им не удалось посмотреть на свой бизнес через призму процессов. Без этого попытки совершенствования бизнеса сведутся к

бессмысленной работе вроде перестановки шезлонгов на палубе тонущего «Титаника».

- Игнорируйте все, *кроме* перепроектирования процессов.

Реинжиниринговые мероприятия, как мы уже видели, инициируют самые разные изменения. Проектирование трудовых заданий, организационные структуры, системы управления — все, связанное с процессом, должно быть видоизменено, чтобы поддержать единую алмазную модель бизнеса.

Как мы уже рассказывали в главе 2, когда «Форд» провел реинжиниринг процесса оплаты работы поставщиков, эффект изменений распространился вплоть до клерков-приемщиков поставок, ставших вдруг ответственными за принятие решений. Вместо обычной регистрации на бумаге времени и даты поставок, они теперь должны были использовать компьютерный терминал, чтобы определить, соответствуют ли поставки неоплаченным заказам. Если — нет, то они были обязаны отказаться от поставок и отправить их обратно. Люди, которые раньше формально не несли никакой ответственности, теперь должны были думать и принимать решения.

В «ИБМ Кредит» люди, раньше знавшие только как проверять кредитные операции, теперь оценивали и проводили калькуляцию финансовых сделок целиком. Для этого они должны были не только обучиться новым навыкам, но и выработать новое отношение к своей работе. Группа прямых контактов (ГПК) «Капитал Холдинга» переосмыслила весь свой подход к клиентам и подвергла реинжинирингу многие бизнес-процессы. В результате ГПК должна была перепроектировать схему оценки работ, политику компенсации, сценарии развития карьер, схему комплектования кадров и программы их подготовки, политику продвижения по службе, другими словами, практически каждый элемент внутрифирменной системы управления и таким образом поддержать реализацию новых моделей процессов.

Даже менеджеры, которые заинтересованы в радикальном перепроектировании процесса, часто испытывают страх перед

лицом всеобъемлющих изменений, которых требуют подобные преобразования. Мы часто сталкиваемся со следующим сценарием: менеджер высшего звена дает задание реинжиниринговой команде добиться кардинального улучшения функционирования процессов, вызывающих беспокойство у руководства. Через некоторое время команда вновь собирается, описывает менеджеру концепцию кардинальных преобразований и объясняет, как она сократит на 90% время производственного цикла, на 95% издержки и на 99% брак. Менеджер подпрыгивает от восторга. Затем команда старается объяснить, что перепроектированный процесс потребует новой системы оценки работ, объединения усилий многочисленных подразделений, переосмысления полномочий руководства и иного стиля трудовых отношений. Менеджер высшего звена опять подпрыгивает, но на этот раз не от восторга. «Я просил вас снизить издержки и брак, — говорит он, — но не просил перестраивать компанию». Команда после этого обычно распускается, и о ее концепции кардинальных изменений больше ничего не слышно. Но перестройка компании как раз и составляет содержание реинжиниринга.

- Пренебрегайте ценностями и убеждениями людей.

Люди нуждаются в особой причине, чтобы успешно действовать в рамках прошедших реинжиниринг процессов. Недостаточно просто запустить новые процессы; менеджеры должны стимулировать работников, чтобы те могли достойно реагировать на задачи, связанные с осуществлением этих процессов, — поощряя развитие новых ценностей и убеждений, соответствующих новым требованиям. Другими словами, руководство должно обратить внимание на то, о чем думают работники, также как и на то, что творится на их рабочих столах.

Когда «Форд» провел реинжиниринг методов оплаты поставщиков, то одновременно должны были претерпеть изменения как отношение к труду, так и поведение работни-

ков компании. Сотрудники отдела закупок не могли больше рассматривать поставщиков как соперников, чье сопротивление необходимо сломить. Они должны были воспринимать их как партнеров «Форда» по общему бизнес-процессу.

Когда ГПК проводила реинжиниринг процесса рассмотрения заявок на страхование, ей также было необходимо радикально изменить свою корпоративную культуру. Менеджеры низшего звена не могли больше играть роль надсмотрщиков, они должны были предоставлять услуги своим подчиненным, непосредственно занятым реальной работой, гарантируя, что ситуационные работники будут иметь все средства и поддержку, необходимые для выполнения их трудовых заданий.

Изменения, требующие сдвигов в отношении к работе, получают признание не легко. Пустых разговоров о них явно недостаточно. Новые системы управления должны культивировать соответствующие им ценности, поощряя адекватное им поведение. Однако высшие менеджеры по-прежнему обязаны произносить речи, касающиеся этих новых ценностей, равно как и демонстрировать приверженность им в своем поведении.

- Старайтесь довольствоваться незначительными результатами.

Большие результаты требуют больших амбиций. Критически важная проверка запросов происходит на том этапе реинжиниринговых мероприятий, когда кто-то начинает говорить, что незначительные изменения приведут к улучшению функционирования процесса на 10% практически при нулевых затратах — в отличие от боли и страданий, которые несет с собой реинжиниринг. Велико искушение выбрать наиболее легкий путь и удовлетвориться незначительными улучшениями. В долгосрочном плане они отнюдь не являются улучшениями как таковыми, а лишь приносят вред.

Как правило, незначительные улучшения еще больше усложняют текущий процесс, серьезно затрудняя понимание

того, как на самом деле он осуществляется. И что еще хуже, дополнительные инвестиции времени и капитала в имеющийся процесс только отбивают у руководства охоту бросить такое усовершенствование процессов на полпути. Наиболее отрицательное следствие заключается в том, что продолжение практики незначительных изменений усиливает ценностную ориентацию на приростные улучшения, создавая тем самым компанию, не обладающую стремлением ни к доблести, ни к мужеству.

- Прекращайте изменения как можно раньше.

Не должно вызывать удивления, что некоторые компании отказываются от реинжиниринга или делают менее масштабными его цели при первых же признаках трудностей. Руководители этих компаний теряют самообладание. Но мы встречали также компании, которые прекращают реинжиниринговые мероприятия при первых признаках успеха. Как только у них появлялась возможность продемонстрировать какой-то результат, вознаграждающий за связанные с проводимыми изменениями боль и страдания, они останавливались. Первоначальный успех был оправданием, чтобы вернуться к более легкому и привычному способу ведения бизнеса. В любом случае, перестав упорно продолжать реинжиниринг, компания лишает себя возможности получить значительные выгоды в будущем.

- Заранее сужайте проблемы и ограничивайте масштаб реинжиниринговых мероприятий.

Реинжиниринговые мероприятия обречены на неудачу, когда еще перед тем, как их начать, руководство корпорации узко определяет проблему, нуждающуюся в решении, или ограничивает ее масштабы. Определение проблемы и установление ее масштабов являются самостоятельными этапами реинжиниринговых мероприятий. Реинжиниринг начинается с определения целей, которых необходимо в его результате

достигнуть, но не с методов, с помощью которых они реализуются.

Опыт одного из производителей промышленного оборудования иллюстрирует этот тезис. Высшее руководство компании сообщило своим консультантам, что процесс выполнения ею заказов был слишком дорогостоящим. Задачей консультантов стало сокращение расходов по осуществлению этого процесса.

Когда консультанты изучили проблему, они обратились к клиентам компании, которые все заявили, что им ненавистно практически все, связанное с именем компании, кроме самого выпускаемого ею оборудования. Они заявили, что если бы они могли купить аналогичное оборудование у кого-нибудь еще, то не раздумывали бы ни минуты.

Верхушка руководства, лишенная прямых контактов со своим рынком, считала, что проблема заключалась во внутренних издержках, связанных с выполнением заказов, но на самом деле сложности были связаны со всем процессом обслуживания клиента: выполнением заказа, материально-техническим снабжением и коммуникациями. Абсолютно все в отношениях с клиентами было нарушено. Если бы консультанты поняли свою задачу буквально и ограничились анализом расходов по осуществлению процесса (что обязательно произошло бы, если бы внутренняя реинжиниринговая команда, созданная руководством компании, была ограничена в действиях), они не выявили бы подлинную природу испытываемых компанией трудностей.

Для высших руководителей крупных организаций не является чем-то необычным — настолько оторваться от клиентов или реальностей производства, что не знать, сколь серьезно нарушены некоторые бизнес-процессы их компаний. Будучи изолировано от уровня, на котором осуществляются процессы, высшее руководство не имеет навыков определения самой проблемы или ее масштаба.

Руководство компаний также привыкло заявлять, что целью преобразований является бизнес-процесс, но затем ограничивать реинжиниринговые мероприятия произвольно

выбранным и узким звеном процесса, изменения в котором не влияют на существующие внутриорганизационные границы. Этот курс есть верный способ провалить реинжиниринг. Но реинжиниринг призван разрушать границы между подразделениями организации, а не укреплять их. С реинжинирингом должны быть связаны потрясения, а не тихая спокойная жизнь.

Настаивание на том, что реинжиниринг не должен затрагивать основ существующей организационной структуры, равносильно утверждению, что это не должен быть реинжиниринг.

- Позвольте существующей корпоративной культуре и стилю руководства предотвратить реинжиниринг.

Превалирующие в компании культурные ценности могут тормозить или подрывать реинжиниринговые мероприятия раньше, чем те начнутся. Например, если компания управляется на основе консенсуса менеджеров и работников, то последние сочтут природу управляемого «сверху» реинжиниринга противоречащей их внутренним представлениям. Компании, чьи краткосрочные цели заставляют сосредотачиваться исключительно на ежеквартальных отчетах, могут посчитать для себя трудной задачей расширение горизонта своего концептуального мышления до более отдаленной перспективы, свойственной реинжинирингу. Организации, имеющие предубеждения относительно всякого рода конфликтов, могут испытывать неудобства, подвергая сомнению давно установленные правила. Задача управляющих компании как раз в том и состоит, чтобы предвосхищать и преодолевать подобные преграды.

- Попробуйте осуществить реинжиниринг «снизу вверх».

Аксиоматично, что реинжиниринг абсолютно никогда не происходит «снизу вверх». Имеются две причины, объясняющие, почему работники низовых подразделений и менеджеры

среднего звена не способны инициировать и успешно осуществлять реинжиниринговые мероприятия, независимо от того, насколько велика потребность в последних или насколько велик управленческий талант этих менеджеров.

Первопричиной того, что толчок началу реинжиниринга дается с вершины организации, является отсутствие на нижних уровнях широкого видения проблем, которого требует реинжиниринг. Их знания и опыт в основном ограничены индивидуальными функциями и распространяются на подразделения, в которых они работают. Они могут видеть очень отчетливо, вероятно лучше, чем кто-либо другой, отдельные проблемы, от которых страдают их подразделения, но им сложно увидеть процесс в целом и осознать, что источник их проблем кроется в негодном общем механизме функционирования организации. Менеджеры низовых подразделений воспринимают мероприятия по природному улучшению процессов более охотно, чем реинжиниринг, поскольку они могут осуществлять эти незначительные улучшения ничего не меняя в своем привычном кругозоре.

Вторая причина состоит в том, что любой бизнес-процесс неизбежно пересекает внутриорганизационные границы и поэтому никакой менеджер среднего звена не может иметь достаточных полномочий настоять на том, чтобы этот процесс был преобразован. Масштабность решаемых задач неизбежно выходит за рамки подразделения, на которое распространяется сфера влияния такого менеджера. Помимо прочего, часть менеджеров среднего звена, на которых будут воздействовать последствия реинжиниринга, безусловно опасается, что радикальные изменения в существующих процессах «урежут» их власть, влияние и полномочия. Эти менеджеры вложили много сил в развитие существующей практики ведения дел, и потому будущее компании, в неявной, а иногда и в явной форме, может противоречить интересам их собственной карьеры. Они боятся перемен, поскольку новые правила ведения дел им не ясны. Если возникает угроза разрастания радикальных изменений «снизу», то менеджеры среднего звена могут воспрепятствовать им и

«задушить» их. Только сильное лидерство руководства компании заставит этих людей принять преобразования, которые несет с собой реинжиниринг.

- Назначьте кого-либо, не понимающего сути реинжиниринга, руководителем реинжиниринговых мероприятий.

Лидерство высшего руководства является необходимой предпосылкой для успешного проведения реинжиниринга, но не каждый руководитель высшего звена отвечает этому требованию. Лидером реинжиниринга должен стать тот, кто понимает его суть и целиком связывает с ним свое будущее. Лидером реинжиниринга должен быть тот, кто ориентируется на действия и ценит связь между производственными и финансовыми результатами. Только ориентированный на процессы высший управляющий, способный мысленно целиком охватить всю цепочку операций по созданию добавленной стоимости — от разработки концепции продукта до его продаж и послепродажного обслуживания — может возглавить реинжиниринговые мероприятия. Старшинства в управленческой иерархии и полномочий недостаточно; равным образом лидеру реинжиниринга необходимо понимать его суть и иметь здравый смысл,

- Урежьте ресурсы, выделенные на реинжиниринг.

Законы термодинамики утверждают, что нельзя получить что-либо задаром. В нашем контексте это означает, что компания не может добиться крупных прорывов в своей деятельности, сулимых реинжинирингом, если не инвестирует своих ресурсов в программу его осуществления. К наиболее важным компонентам этих инвестиций относятся время и внимание лучших работников компании. Осуществление реинжиниринга нельзя возлагать на непрофессионалов и бездельников, которым больше нечем заняться.

Реинжиниринг требует также непосредственного и персонального участия высшего руководства. Равно как реинже-

ниниринг не может развиваться «снизу», так и его проведение не может быть передано на низшие уровни организации. Высшие управляющие не должны лично осуществлять реинжиниринг. Они могут привлечь помощников и единомышленников, но не должны перекладывать на них ответственность за реинжиниринговые мероприятия. Реинжиниринг должен быть личным проектом руководителя организации со всеми связанными с этим обязанностями. Проведения ежеквартальных обсуждений результатов деятельности компании здесь недостаточно. Команда высших менеджеров должна регулярно вкладывать усилия в управление всеми реинжиниринговыми проектами, которые осуществляются в компании, и в мониторинг их реализации.

Выделение скудных ресурсов на реинжиниринговые мероприятия тоже сигнализирует организации, что руководство не считает их крайне важным делом. Это подталкивает работников к тому, чтобы их игнорировать или препятствовать им, полагая, что со временем компания сменит курс и откажется от реинжиниринга.

- Похороните реинжиниринг среди приоритетов корпорации.

Мы говорим компаниям, что если они не поставят реинжиниринг на первое место в своей шкале приоритетов, им следует полностью отказаться от него. Если внимание и энергия руководства рассредоточены по различным мероприятиям или программам, лишь одной из которых является реинжиниринг, последнему не будет уделено достаточно серьезного внимания. А без постоянной заботы руководства сопротивление изменениям и инерция — тенденция, свойственная людям и организациям, продолжать выполнять привычные им функции — приостановит реинжиниринговые мероприятия. Только если работники осознают, что руководство привержено реинжинирингу и сосредоточивает на нем усилия, уделяя ему постоянное и повышенное внимание, они смиряются с его неизбежностью.

- Рассредоточьте энергию по многочисленным реинжини-ринговым проектам.

Реинжинеринг требует заостренного внимания к себе и, кроме того, огромной дисциплины, означающих, что компании должны концентрировать свои реинжинеринговые мероприятия в любой момент времени на небольшом количестве процессов. Когда организация хочет сделать слишком многое одновременно, это, по всей видимости, приведет ее в тупик, а не вдохновит. Обслуживание клиентов, исследования и разработки, продажи — все эти операции могут нуждаться в радикальном перепроектировании, но ничего подобного не произойдет, если руководство, не обладая исключительными управленческими навыками, попытается энергично взяться за них одновременно. Имеющиеся у руководства время и возможности ограничены, а потому реинжинеринг не получит требуемой решительной поддержки — руководителям придется переключаться с одного проекта на другой.

- Попытайтесь провести реинжинеринг, когда главному управляющему компании осталось два года до пенсии.

Главный управляющий, равно как и руководитель организационной единицы, которому до пенсии остается год или два, может относиться к реинжинерингу пессимистически и без энтузиазма. Это происходит не из-за того, что он стал ленивым или больше не интересуется перспективами развития организации. Скорей всего, его отталкивает осуществление фундаментальных изменений в бизнес-процессах с неизбежными серьезными подвижками в организационной структуре и многих управленческих системах компании. «Без пяти минут» пенсионер может просто не захотеть стеснять себя такими сложными проблемами или брать на себя обязательства, которые в дальнейшем ограничат действия его преемника.

Вторая проблема, связанная с главным управляющим, находящимся накануне ухода на пенсию, состоит в эффекте,

который несет с собой надвигающаяся перемена в высшем эшелоне управления и может влиять на других менеджеров. Претенденты на высший пост, освобождающийся в ближайшее время, часто ощущают, что за ними пристально наблюдают, их кандидатуры обсуждаются (это особенно справедливо для организаций, построенных по иерархическому принципу). Если это так, то они могут быть больше заинтересованы в индивидуальных результатах, чем в участии в крупном коллективном реинжинеринговом мероприятии. Более того, они не заинтересованы в любом реинжинеринговом проекте, в результате которого изменятся знакомые правила (именно на их основе они получили свои должности), и они захотят избежать любого возможного риска до тех пор, пока не сделан выбор преемника.

Остерегайтесь высших управляющих, собирающихся в скором времени на пенсию, и заявляющих, что они готовы теперь принять риски, связанные с реинжинерингом. Главный управляющий может заявить: «В конце концов я мало что теряю на этой, последней, стадии моей карьеры». Справедливое заявление, но если он ждал до сих пор возможности прослыть смелым руководителем, то ему, вероятно, так и не удастся за короткий срок научиться тому, как действовать по новым правилам.

- Сумейте не отличить реинжинеринг от других программ усовершенствования бизнеса компании.

От чего многие компании, к сожалению, не страдают, так это от недостатка программ усовершенствования бизнеса. Поскольку для компаний наступают все более трудные времена, быстро растет число панацей, избавляющих от всех проблем. Специализирующиеся на проблемах бизнеса средства массовой информации переполнены идеями и программами улучшения механизма функционирования компаний. Назовем некоторые из них: улучшение качества, стратегическое приспособление к изменениям хозяйственной среды, установление «правильных» размеров компании, создание

прочных взаимоотношений клиентов и поставщиков, инновации, наделение работников полномочиями. Обычно действие этих программ рассчитано на непродолжительный срок. Шутник из одной корпорации как-то рассказывал нам: «Каждый месяц наше высшее руководство выезжает на какой-нибудь семинар и возвращается обратно с новой религией. Мы, затаив дыхание, просто ждем, когда они переболеют ею». Опасность для реинжиниринга заключается в том, что работники его воспримут почти так же, как еще одну, очередную «Программу месяца». Это и произойдет, если проведение реинжиниринга будет доверено не способной к решительным действиям группе служащих из аппарата штаб-квартиры компании. Чтобы предотвратить такое развитие событий, руководство должно назначить ответственными за проведение реинжиниринга линейных менеджеров, а не специалистов из аппарата штаб-квартиры. Более того, если компания действительно серьезно выполняет другую программу совершенствования бизнеса (например, внедряет систему комплексного управления качеством), тогда необходимо со всей тщательностью позаботиться о точном определении места реинжиниринга по отношению к этой другой программе. В противном случае возникнет неразбериха, и огромные усилия будут направлены на бессмысленную разрушительную борьбу за приоритет.

- Сконцентрируйте внимание исключительно на перепроектировании.

Реинжиниринг не исчерпывается лишь перепроектированием бизнес-процессов. Он также предполагает воплощение новых моделей процессов в реальность. Различие между преуспевающими в реинжиниринге и неудачниками обычно состоит не в сравнительном качестве их идей, а в том, как они претворяются в жизнь. Что касается неудачников в реинжиниринге, то для них он никогда не переходит из стадии замысла в реальные действия.

- Постарайтесь осуществить реинжиниринг безболезненно для всех.

Афоризм о том, что для приготовления омлета предварительно необходимо разбить яйца, очень подходит, когда мы говорим о реинжиниринге. Было бы приятно сказать, что реинжиниринг есть выигрышная для всех программа, из которой каждый извлекает выгоду. Это было бы приятно для всех, но это была бы ложь. Реинжиниринг не приносит выгоды каждому. Некоторые работники имеют имущественный интерес в существующем механизме функционирования компании, иные в результате реинжиниринга потеряют работу, а другие после его проведения могут почувствовать себя некомфортно на своем рабочем месте. Попытка ублажить каждого — безнадежная затея, которая либо низведет реинжиниринг до программы приростных улучшений, либо отложит его осуществление на будущее.

- Отступайте, когда люди сопротивляются изменениям, порожденным реинжинирингом.

То, что люди сопротивляются изменениям, не должно никого удивлять, особенно тех, кто несет в компании ответственность за проведение реинжиниринга. Сопротивление является неизбежной реакцией на крупное изменение. Однако первый шаг в управлении сопротивлением — это подготовиться к нему и не позволить свернуть реинжиниринговые мероприятия.

Мы слышали, как некоторые руководители говорили, что реинжиниринг провалился в их компаниях из-за сопротивления людей изменениям. Это подобно высказыванию о том, что второй закон Ньютона — об инерции движения — является главной причиной автомобильных аварий. Причиной аварий является не закон Ньютона, а неумение людей внимательно следить за тем, что приводит к столкновениям автомобилей. Подобным же образом неспособность руководителей предвидеть неизбежное сопротивление работников,

вызванное реинжинирингом, и своевременно подготовиться к нему есть истинная причина неудач,

- Растягивайте реинжиниринговые мероприятия.

Реинжиниринг вызывает состояние стресса у каждого работника компании, и растягивание сроков его проведения продлевает этот дискомфорт. Наш опыт показывает, что компании вполне хватило бы 12 месяцев, чтобы перейти от формулирования «Доводов в пользу начала действий» к испытанию прошедшего реинжиниринг процесса. Если растянуть этот период, то люди станут нетерпеливыми, растерянными и будут сбиты с толку. Они придут к выводу, что реинжиниринг — это очередная бесплодная программа, и предпринятые усилия будут безрезультатны.

Безусловно, помимо тех направлений действий, которые мы только что перечислили, существуют и другие, ведущие к неудачам в реинжиниринге. Люди удивительно неистощимы в поисках новых способов провала реинжиниринга. Однако одно обстоятельство предопределяет все отмеченные нами трудности. Это — роль высшего руководства в осуществлении реинжиниринга. Если реинжиниринг терпит неудачу, безразлично, что является непосредственным поводом для этого, поскольку к определяющей причине может быть неизменно отнесено неадекватное понимание высшими менеджерами сущности реинжиниринга или неумелое руководство им. Реинжиниринг всегда рождается в костюме управляющего и слишком часто в нем же умирает.

Несмотря на возможность потерпеть неудачу, нас подбадривают многочисленные успехи в реинжиниринге. Организации, которые подходят к реинжинирингу с пониманием его сути, преданы его идеям и отличаются сильным исполнительным руководством, *обязательно* достигнут в нем успеха. Выгоды от успешного реинжиниринга велики как для проводящих его компаний, их менеджеров и работников, так и для американской экономики в целом. Время для колебаний прошло, настало время активных действий.

ЭПИЛОГ

Хотя трудности американских компаний широко освещаются в средствах массовой информации, им пока не угрожает вымирание. Опыт фирм, на который мы ссылались на протяжении всей книги, сам по себе доказывает, что американские компании могут измениться и успешно конкурировать в бурно развивающейся мировой экономике. Они научились тому, что завидная репутация, хорошие системы финансового контроля и свободные от задолжностей балансы больше не гарантируют выживания. Выживание в сегодняшнем мире требует сильного лидерства в руководстве фирмой, концентрации внимания на клиентах и их нуждах, а также незаурядного уровня проектирования и осуществления бизнес-процессов. Реинжиниринг является одним из инструментов, которым должны обладать компании и, кроме того, знать, как им пользоваться для овладения этими предпосылками успеха.

В последнее десятилетие для излечения болезней американского бизнеса выписывалось много чудодейственных средств. Большинство из них было опробовано пациентами без видимого эффекта.

В отличие от них реинжиниринг не обещает магического исцеления. Он не предлагает быстрого, простого и безболезненного решения проблем. Напротив, он влечет за собой трудную, напряженную работу. Он требует от людей, управляющих компаниями и работающих в них, изменения стиля мышления и вообще всего, что они делают. Он требует от компаний замены старых способов функционирования на совершенно новые. Осуществить такой переход не просто. Его нельзя достичь с помощью вдохновляющих лекций и привлекающих внимание настенных плакатов.

Хотя мы провели определенное исследование реинжиниринга, однако, как это обнаружат читатели, пытающиеся провести реинжиниринг в своих компаниях, нам удалось лишь слегка затронуть поверхностный слой проблем. Например, мы мало написали о том, как организации могут в действительности сделать реинжиниринг реальностью. Методология проведения реинжиниринга, оркестрирование всей кампании изменений, проектирование и время внедрения заново спроектированных бизнес-процессов, а также тактика решения наиболее типичных проблем, возникающих При их внедрении, являются вопросами, выходящими за рамки одной книги.

Более того, другие важные вопросы, касающиеся реинжиниринга, также не имеют окончательных ответов. Например: какое воздействие реинжиниринг американских компаний окажет на экономику США? И как связанное с реинжинирингом сокращение числа уровней корпоративных иерархий повлияет на менеджеров и управляющих, привыкших оценивать свое благосостояние в зависимости от должности, занимаемой ими?

Неопределенности реинжиниринга не могут, однако, оправдать отказ от того, что должно быть сделано. Ведущие корпорации почти в каждой отрасли уже начали у себя реинжиниринг. По мере того как все больше компаний поднимают результативность своих ключевых процессов, выбор в пользу реинжиниринга становится конкурентной необходимостью в той же отрасли и для других. Осуществление реинжиниринга даже одним ключевым игроком на рынке создает новый уровень бенчмаркинга, которому должны соответствовать все соперники.

Реинжиниринг все еще остается новым начинанием; и все, кто вовлечен в него, являются его пионерами. Эпоха, возникшая в результате промышленной революции, уступает место эре глобальной экономики, могущественных информационных технологий и неумолимых изменений. Занавес поднимается, открывая нам дорогу в Век Реинжиниринга. Те, кто найдет ответы на его вызов, напишут новые правила американского бизнеса. Все, что требуется от них — это желание достичь успеха и мужество начать изменения.

ВОПРОСЫ, КОТОРЫЕ ЧАЩЕ ВСЕГО ЗАДАЮТ ЧИТАТЕЛИ

Шанс добавить еще одну главу к книге, выпускаемой в мягкой обложке* (впервые они вышла в свет в твердом переплете), предоставляет нам несколько возможностей. Мы решили воспользоваться двумя из них.

Во-первых, это возможность прояснить и расширить некоторые тезисы, которые мы пытались сформулировать в первом издании книги, но которые, очевидно, не прозвучали столь ясно, как мы надеялись. Часть этих упущений побудила некоторых читателей задать нам колкие вопросы. Мы используем новую главу для ответа на них и надеемся, что ответы прояснят присущий нам образ мышления.

Во-вторых, имеется возможность обновить книгу по ряду проблем, включив в нее некоторые истины, к которым мы пришли после первого ее издания. Поэтому мы используем настоящую главу для ответа на вопросы, которые наиболее часто задают нам читатели. Мы полагаем, что если множество людей захотело задать некий вопрос, то еще больше будет тех, кто заинтересован в ответе на него. Кроме того, мы ответим на некоторые вопросы, которые задавали не так часто, как следовало бы, т.е. вопросы, оправдывающие развитие в книге наших главных тезисов.

* Традицией американского книгоиздательского бизнеса является выпуск дополнительных тиражей книги и мягком переплете не ранее чем через год после первого выхода с ней на рынок. — *Прим. перевод.*

Наиболее часто задаваемый вопрос связан с содержащимся в книге утверждением о том, что примерно 50-70% попыток реинжиниринга терпят неудачу, не достигнув ожидавшихся существенных результатов. Многие люди интересовались, не является ли безрассудной смелостью предпринимать программу с таким высоким процентом неудачных исходов?

Сообщая о столь высоком проценте неудач, мы исходили из фактов прошлого, а не прогнозов на будущее. Мы говорим, что более 50% попыток реинжиниринга *раньше* потерпели неудачу, а не то, что они неизбежно потерпят неудачу *в будущем*. Программы реинжиниринга терпят неудачу потому, что люди, их осуществляющие, делают общие ошибки, которых можно было бы избежать и которые мы перечисляем и обсуждаем в главе 14 «Как достичь успеха в реинжиниринге». Однако, если вы избежали этих ошибок, что очень возможно, то вы имеете большие шансы на успех в реинжиниринге. Действительно, компания, имеющая хорошо спланированную и правильно осуществленную программу реинжиниринга, почти всегда добьется успеха. Кроме того, неудача не означает, что реинжиниринг заканчивается навсегда — он обычно временно откладывается и затем возобновляется по мере того, как компания заново сосредоточивается и мобилизуется. Он не может остановиться — слишком велик императив бизнеса. Как мы уже говорили, реинжиниринг не рулетка. Он похож на шахматы, в которых вы побеждаете, если хорошо играете. Перечитайте главу 14 вновь. Если вы избежите названных в ней ошибок, почти наверняка вас ждет успех в реинжиниринге.

• *Не является ли реинжиниринг еще одной из многих управленческих причуд, ненадолго привлекающих внимание, но имеющих малое влияние в долгосрочной перспективе? Если нет, то почему?*

Нет, это не причуда, но спасибо за вопрос.

Прежде всего давайте определимся с термином. Множество так называемых управленческих причуд было изначально хорошими идеями, которые затем либо перенасытили свой

рынок, либо были использованы не по назначению. Рассмотрим кружки качества или управление посредством обхода рабочих мест. Можно ли данные методы назвать причудами? Нет. Они были сильными идеями, которые, как в случае кружков качества, никогда не были хорошо поняты в конкретном контексте и которые, как, во втором случае, пострадали от нереалистичных ожиданий. Выньте кружки качества из контекста комплексного управления качеством, и они станут пустой тратой времени. Если вы рассчитываете, что управление посредством обхода рабочих мест снизит ваши накладные расходы, то вас ждет разочарование. В менеджменте нет чудодейственных лекарств, но менеджеры имеют дурную привычку приобретать лекарства, создающие иллюзию чудодейственных средств.

Есть две причины того, почему реинжиниринг не является причудой. Во-первых, это не магическое лекарство, а тяжелая работа. Реинжиниринг не предлагает единственной, имеющей узкое применение технологии решения проблем, скорее, он представляет собой масштабное действие, подразумевающее переосмысление каждого аспекта бизнеса. Для восприятия концепции реинжиниринга и овладения его процессом потребуется десятилетие, в ходе которого первая группа компаний полностью пройдет через него. Компании, о которых мы писали в книге, находятся в авангарде. Ни одна простая причуда не требует десятилетия для ее претворения в жизнь.

Во-вторых, реинжиниринг не является причудой потому, что он работает на практике. При правильном применении его концепции он позволяет получать то, что обещает. Действительно по всему миру компании, следуя его принципам, достигли беспрецедентных улучшений экономических результатов.

• *В чем состоит различие между реинжинирингом и комплексным управлением качеством?*

Реинжиниринг и комплексное управление качеством являются не идентичными или находящимися в конфликте, а

взаимодополняющими механизмами управления. Хотя оба они предполагают необходимость сосредоточить внимание на клиентах и бизнес-процессах, они имеют также важные отличия друг от друга. Реинжиниринг доставляет компанию туда, где она должна действовать быстро; комплексное управление качеством двигает компанию в том же направлении, но делает это более медленно. Реинжиниринг означает существенные, радикальные изменения; комплексное управление качеством предполагает последовательное приспособление. Каждый механизм выполняет свою задачу. Комплексное управление качеством должно использоваться между периодическими заменами процессов на принципах реинжиниринга для обеспечения постоянной их «настройки».

Вдобавок, как только комплексное управление качеством оказывается встроенным в организационную культуру компании, оно начинает действовать без особого повседневного внимания к нему со стороны ее руководства. Реинжиниринг, напротив, является интенсивным, направляемым сверху, подвижным общим видением задач компании усилием, требующим непрерывного участия в нем и поддержки со стороны высших менеджеров.

• *Изменилось ли ваше понимание реинжиниринга после написания книги?*

Да, изменилось. Первоначально мы определили реинжиниринг следующим образом: «Фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов для достижения существенных улучшений в ключевых для современного бизнеса показателях результативности...», и заявили, что в этом определении есть четыре ключевых слова: «фундаментальное», «радикальное», «существенные» и «процессы». Первоначально мы думали, что самым важным среди них является слово «радикальное». За время, прошедшее после написания книги, наша точка зрения изменилась. Теперь мы считаем, что наиболее важным для понимания нашей концепции является слово «процесс».

Мы изменили наше мнение потому, что в реинжиниринге более фундаментальным, чем идея выполнения работы иначе, является тезис о превращении неких процессов в сердцевину некой организации. Суть нашего подхода состоит в том, чтобы сосредоточить управление фирмами вокруг их процессов. Иногда это требует радикального перепроектирования, а иногда — нет.

Данный сдвиг в нашем видении проблемы не означает полной перемены наших представлений, но означает обогащение нашего понимания того, что наиболее существенно для реинжиниринга.

• *Являетесь ли вы изобретателями реинжиниринга?*

Совершенно нет. В лучшем случае мы обнаружили его, а это совсем другое. Компании проводили реинжиниринг еще до того, как мы их посетили, однако делали это по случаю и без реального понимания его содержания. Мы стремились определить, прояснить и систематизировать реинжиниринг для того, чтобы он стал более обдуманым процессом. Так же и Питера Друкера однажды спросили, изобрел ли он менеджмент, а ведь люди им несомненно раньше занимались многие годы. Друкер ответил, что его книга «Практика менеджмента» дала людям возможность научиться тому, как управлять, т.е. тому, что, по его словам, ранее казалось доступным лишь немногим гениям и что никто не мог точно повторить, «Я сел и сделал из него (менеджмента. — Прим, ред.) научную дисциплину...». «Ведь если вы не можете что-либо точно повторить — потому что вы этого не понимаете, — добавлял Друкер, — тогда это действительно не было изобретено, а только совершалось».

• *Какие типы компаний осуществляют реинжиниринг и какие — нет?*

Активно проводящие реинжиниринг компании распределяются по отраслям не ровно, и потому делать обобщения здесь трудно. Однако в определенных отраслях компании стремятся группироваться в одну из трех широко определя-

емых категорий: компании, относительно далеко продвинувшиеся в процессе реинжиниринга; компании, только начинающие его; и те, кто колеблется — начинить ли?

Страховые компании, возможно, осуществляют реинжиниринг в больших масштабах, чем компании в любой другой отрасли. Другие отрасли, активно представленные в первой группе, — это телекоммуникации и электроэнергетика. К числу отраслей, компании которых включились в процесс реинжиниринга позднее, относятся химическая, электронная, компьютерная, фармацевтическая и промышленность потребительских товаров. Розничная торговля, банки и государственные ведомства в целом все еще отстают в этом.

Почему страховые компании должны были так обогнать банки в реинжиниринге, хотя и те и другие оказывают финансовые услуги? Возможно, это есть следствие различных стилей руководства. Управляющие банком зачастую в прошлом были служащими кредитных отделов, или трейдерами, — другими словами, заключали сделки. Их опыт говорит им, что успех приходит тогда, когда имеющий нужную информацию человек, занимающий свое место, принимает правильное решение. Идея процесса как ключевого элемента управления есть нечто чуждое их мышлению. В страховой отрасли, в свою очередь, почти все на вершине управленческой пирамиды ранее работали на операционном уровне (т.е. страховыми агентами. — *Прим, ред.*) и потому им более близка идея процесса и стремление к эффективности операционной деятельности.

• *Применим ли реинжиниринг к государственным и другим институтам общественного сектора экономики?*

Несомненно. Как мы ранее говорили в этой книге, реинжиниринг связан с переосмыслением организации работы. Поэтому он применим к любой организации, где осуществляется работа.

Летом 1993 г. Комиссия по оценке результатов экономического развития нации под председательством вице-президента Ала Гора выработала инициативу «Создание прави-

тельства заново», которая во многом вобрала в себя изложенные в нашей книге принципы реинжиниринга. Однако реинжиниринг правительственных организаций ставит некоторые особые проблемы.

Одной из уникальных проблем, с которыми сталкивается реинжиниринг в общественном секторе, является сложность оценки результатов деятельности. Частные организации в качестве символа успеха могут использовать прибыль, и она может быть отражена в целом ряде различных переменных. Прибыль может быть увеличена, например, путем снижения или увеличения качества товаров и услуг, на основе чего возрастают доходы. Исчисление степени доходности бизнеса представляет собой простейший способ определения того, процветает частная компания или нет. Большинство институтов общественного сектора, однако, ориентируются только на показатели затрат, что затрудняет оценку компромиссных выборов между улучшением качества предоставляемых ими услуг и снижением затрат.

Неудивительно, что к числу государственных ведомств, наиболее активно осуществляющих реинжиниринг, относятся прежде всего налоговые службы и учреждения типа Управления по делам ветеранов. Налоговые службы могут четко оценивать соотношение расходов на свое функционирование и полученные доходы, а Управление по делам ветеранов вскоре может встать перед необходимостью конкурировать в частном секторе с другими организациями, предоставляющими медицинское обслуживание.

Вторая сложность состоит в том, что сломать барьеры между подразделениями внутри корпорации значительно легче, чем сделать это на межведомственном уровне. В частности, федеральное правительство не есть единое предприятие, а, скорее, сеть предприятий. Реинжиниринг наиболее легко осуществим на уровне отдельного ведомства {например, Службы внутренних доходов* или Управления

* Главное налоговое ведомство США, входящие в Министерство финансов страны.
— *Прим. переводчика*

по вопросам социального обеспечения), хотя в своей деятельности оно часто пересекает межведомственные границы. Например, люди, въезжающие в США из-за рубежа, могут быть вынуждены стоять в трех очередях: одна — к представителю Службы иммиграции и натурализации, другая — Таможенной службы, третья — Министерства сельского хозяйства для санитарного контроля ввозимых продуктов. Прибывший должен страдать от излишних процедур, являющихся следствием ведомственных юрисдикции. Одно ведомство может, конечно, провести реинжиниринг своей работы, добившись совершенства ее организации, но прибывший по-прежнему будет сталкиваться с тремя очередями, даже если одна из них теперь стала короче.

Другая причина того, что правительство является (если оставить в стороне политические факторы) одним из «увальней» в реинжиниринге, состоит в том, что суть реинжиниринга — это достижение операционной эффективности, между тем большинство руководителей государственных ведомств обладают малым опытом операционной деятельности. Это в основном люди из политики, и потому реинжиниринг оказывается для них поистине сверхъестественным делом.

• *Должна ли компания иметь большие размеры, чтобы*

Нет. Это еще одна проблема, по которой наша точка зрения несколько изменилась с тех пор, как мы написали книгу. Наш первый практический опыт осуществления реинжиниринга был связан с крупными организациями, для которых характерны многомиллиардные обороты, но теперь мы видим, что реальный реинжиниринг, в основном, происходит в этих организациях в рамках небольших составляющих их подразделений, таких как отделения. Также недавно мы наблюдали, как реинжиниринг успешно проводится в весьма малых компаниях. Поэтому мы убедились, что любая организация, которая является слишком большой, чтобы посадить всех своих сотрудников за один стол, достаточно

велика для проведения реинжиниринга, поскольку такая организация будет порождать проблемы, на решение которых он собственно и направлен. Знает ли каждый сотрудник организации всех остальных ее членов? Может ли каждый выполнять работу любого другого члена организации? Если нет, то эта организация является объектом различного рода расчленений и фрагментации процесса, которые реинжиниринг искореняет.

Слишком много мелких компаний выглядят и функционируют как крупные. Такие компании могут уменьшаться в размерах, но они уже восприняли старые, традиционные, способы осуществления работы, и их процессы безнадежно фрагментированы, как и у их «старших братьев». Они явно нуждаются в реинжиниринге. Данная потребность усиливается тем, что их крупные конкуренты, скорее всего, проводят реинжиниринг и повышают свои стандарты экономической результативности. Мелкие компании, только ввиду их небольшого размера, отнюдь не являются теперь более подвижными, чем их крупные конкуренты.

Даже если мелкая компания остро не нуждается в реинжиниринге, понимание ее руководством принципов и процедур реинжиниринга может быть очень ценным. Во-первых, это может сделать компанию лучшим продавцом, клиентом или партнером для крупных корпораций, которые осуществили реинжиниринг, — в таком случае его смысл известен всем хозяйственным контрагентам. Во-вторых, мелкие компании, которые пока еще являются рационально организованными, могут использовать опыт реинжиниринга, борясь против всепроникающего духа бюрократизма. Для предотвращения опасности ценна всякая малость...

Принципы реинжиниринга могут быть применены даже в создаваемых с нуля компаниях и других новых предпринимательских проектах. Хотя это и выглядит неуклюже — называть процесс «реинжинирингом», когда нет ничего, что можно было бы подвергать реинжинирингу, но одни и те же принципы организации работы применимы как к новым фирмам, так и к уже утвердившимся в бизнесе компаниям.

Хорошим примером здесь является «Астра -Мерк» (*Astra-Merck*), новое совместное предприятие двух ведущих фармацевтических компаний, которое изначально было организовано на принципах, сформулированных в данной книге.

• *Можно ли считать реинжиниринг чисто американским феноменом?*

Абсолютно нет. Несмотря на то, что американские компании были в авангарде этого движения, реинжиниринг быстро распространился по всему миру. Настоящая книга была бестселлером от Кореи до Бразилии. Хотя концепция реинжиниринга соответствует американскому стремлению к инновациям, изменениям и акцентированию внимания на завтрашнем, а не вчерашнем дне, другие страны — в частности, в Латинской Америке и Восточной Азии — также находят ее весьма привлекательной. Однако не во всех странах реинжиниринг воспринимается столь естественно.

• *Может ли реинжиниринг успешно осуществляться при наличии профсоюза?*

Да. Чаще всего не организованные в профсоюз работники пытаются заблокировать или свести на нет усилия компании по реинжинирингу, а ее менеджеры среднего звена, чья власть и почва, на которую они опираются, уменьшаются. Однако реинжиниринг может посеять вражду и между членами профсоюза, особенно когда у плохих трудовых отношений есть предыстория или когда предыдущее сокращение размеров организации либо сокращение штатов обострило озлобленность людей степенью гарантированное™ их рабочих мест.

Вместе с тем, если некоторые работники и потеряют свои места в результате корпоративной программы реинжиниринга, последний сам по себе есть процесс, направленный на реорганизацию работы, а не на сокращение числа занятых. Поэтому лучшей предупредительной мерой против оппозиции реинжинирингу является как можно раньше задействовать людей в этом процессе. Юнионизированные компании, успешно осуществившие реинжиниринг, обычно с самого

начала вовлекают руководство профсоюзов в процесс реинжиниринга.

Однако когда развивается сопротивление со стороны профсоюзов, стратегия твердой приверженности компании реинжинирингу оказывается ее единственным выбором при одновременном продолжении вовлечения ее работников — объединенных в профсоюз или нет — в этот процесс. Руководство профсоюза, понимающее суть реинжиниринга и причины его осуществления, вряд ли будет раздувать свое недовольство до уровня забастовки.

• *Должен ли я начинать с реинжиниринга одного процесса? Двух процессов? Или всей компании сразу?*

Это вопрос не о количестве процессов, а о выборе того или другого из них. Вы можете начать реинжиниринг множества вспомогательных процессов и Вряд ли повлиять каким-либо образом на базовые показатели компании. Или вы можете выбрать один или два ключевых процесса, являющихся критически важными для целей вашего бизнеса, и достичь громадного улучшения экономических результатов.

Малые процессы столь же сложно подвергать реинжинирингу, как и крупные, поскольку любая программа реинжиниринга пересекает границы, существующие между подразделениями и функциональными областями, и порождает беспокойную обстановку. Вы можете сделать и так, чтобы сопровождающий реинжиниринг хаос стоил ваших времени и усилий, и начать с процессов, реинжиниринг которых обещает наивысшую отдачу.

• *Не исчезнет ли у промышленных компаний потребность в реинжиниринге в случае улучшения общего состояния экономики?*

Потребность — нет, но может исчезнуть желание. Спад или замедленное восстановление экономики усиливает давление на компании, которые начинают искать свои болезни, и ослабление такого давления во время хозяйственного подъема, не означает, что процессам стоит уделять меньше

внимания. Когда вновь наступают тяжелые времена — а это всегда происходит — проблемы возникают вновь, и отсрочка реинжиниринга сделает его осуществление даже более трудным.

• *Компания осуществила реинжиниринг. Что дальше?*

Созданными наново процессами следует управлять так, чтобы достичь адекватных им уровней экономических результатов, однако для большинства компаний управление процессами является новым вызовом реинжиниринга.

Реинжиниринг порождает организационную среду, в которой резко сокращается число уровней внутрифирменной иерархии, рабочие становятся более квалифицированными, а структуры — более гибкими. Акцент в этой среде делается на работе, и не администрировании. Обучение тому, как работать и управлять в подобной организации, является критически важным условием — иначе пожинать плоды реинжиниринга не придется.

Вскоре наступит время нового раунда перепроектирования процессов и реинжиниринга. Компании, которые на протяжении 50 лет применяли с выгодой свои прежние модели процессов, не смогут более 5 или 10 лет использовать следующую их модификацию. Изменения стали перманентной характеристикой их деловой жизни, а с нею приходит потребность в непрерывном реинжиниринге.

Мы предполагаем, что следующий раунд реинжиниринга не будет таким болезненным, как первый. Компания, осуществляющая реинжиниринг, устраняющая фрагментацию работы и межфункциональное соперничество, а также уменьшающая число уровней в своей иерархии, вполне вероятно, не найдет трудным очередное проведение реинжиниринга. Долгосрочная цель американского бизнеса должна состоять в институционализации способности к реинжинирингу в наших компаниях, которые рассматривали бы изменения как норму, а не отклонение от нее. Однако создание такой компании — не пустячное дело. И это действительно тема другой книги.

УКАЗАТЕЛЬ

- автоматизации* 38, 68, 110
как ограниченное решение 51, 70, 80-83, 127-128, 286 в «ТакоБелл»*
255 см. также компьютеры
автомобили «Сатурн» 136—137
автомобильная промышленность 78
нововведения в структуре корпораций а.п. 34-36
алмазные модели внутрифирменного управления 124-126 место
бизнес-процессов в а.м.в.у. 124 и перепроектировать процессон 289 трудовые задания и структуры в а.м.в.у. 124 системы управления и оценки и а.м.б.у. 124 ценности и убеждения в а.м.в.у. 124
амбиции, их значение 79, 291 «Американ Экспресс.» 150 «Артур Д. Литтл» (АДЛ) 131 «Аэтна Лийф энд Кэжуалти» 62, 158
- Б**
базы данных, их совместное использование 138-139
базы данных, о производственных графиках 137
- банки децентрализованная структура б.* 100-102, 143
используемое б. интерактивное видео 146
«Белл Атлантик Корп.» 275-283
корпоративная культура и ценности в «Б.А.К.» 279 политика двух реинжиниринговых команд в «П.А.К.» 277-279, 281 ситуационные команды в «Б.А.К.» 85, 105, 280 сокращение издержек в «Б.А.К.» 277, 280 улучшение услуг CMS в «Б.А.К.» 275-281 управленческие изменения в «Б.А.К.» 279 бенчмаркинг 191-192 бесконечно большой доход на капитал 98
«Бетяхем Стило 49 «Богатство народов» (А.Смита) 31-32
бонусы 115, 116, 117 булавочная фабрика, ее описание Смитом 31-32 бюрократия, ее значение 81-82
- В**
Великая депрессия 37 вертикальное сжатие 87 видеодиски, их интерактивное использование 146-147

виртуальные команды 105-106
вновь созданные, компании, конкуренция с их стороны 45-46
антиторганизационные границы, их пересечение 91-93
время, затрачиваемое на подготовку оборудования к работе, 231
выкупы компании в кредит 50

главные управляющие:
как лидеры 155
реинжиниринг и приближение ухода г.у. на пенсию 298-299
глобальная экономика, 30, 47
государственное регулирование как козел отпущения 49
Грецьки, Уэйн 149
Группа прямых контактов 261 — 274, 289
аудит корпоративной культуры
Г.п.к. 266, 267, 291
использование Г.п.к. именных телевизионных дикторов 261
клиенты как главный объект Г.п.к. 262, 264, 267
корпоративная концепция развития в отношении Г.п.к. 263, 264, 273
культура мышления внутри Г.п.к. 27 f
процессы продвижения по службе и вознаграждений внутри Г.п.к. 116, 269-270
самостоятельные реинжиниринговые проекты внутри Г.п.к. 271-272
спад объема продаж услуг Г.п.к. 262

Гудвин, Памела и реинжиниринг Группы прямых контактов 116, 262-273
«Гудизэр» УЗ «Гэл» 49

Д
двойные реинжиниринговые команды, их использование в «Белл Аталантик» 277-279, 281
дедуктивное мышление против индуктивного 129-135
и процесс «делинеаризации» 88-89
деловой контекст, в «Доводах в

пользу начала действий** 216
деловые проблемы, в «Доводах в пользу начала действий» 216
децентрализация:
использование д. Слоуном 35-36
структуры управления банком 101-102, 143
см. также централизованные/децентрализованные операции
«Дженерал Моторс» 49
Отношения поставщиком с «Д.М.» 136-137
разделение управленческих полномочий внутри «Д.М.» 35-36
«Дженерал Электрики 36
Дженни, Гарольд 36
Джонс. Реджинальд 36
диагностика в ситуациях, требующих действия, 217
«Доводы в пользу панама действий» 214-221
описание «Д.п.н.д.» 214-215
пять основных элементов «Д.п.н.д.» 216-217
в случае компании, производящей потребительские товары, 218-220
в случае фармацевтической компании 215-218
«Дюк Пауэр Компания 100
Дюран, Уильям 34

Европа, применение в пей американских принципов менеджмента 36

Ж
железнодорожные компании,¹ шобретенная ж.к. современная бюрократическая структура управления компанией 33
использование ж.к. спутниковой системы отслеживания поездов 147-148
жизненные циклы продуктом 39, 47

Закон Паркинсона, его пересмотр 180
Закон Сея 132
закон плохого распределения (правило «80:20») 71-72
запросы п[Н]дложен.ии 150
заработная плата 113-115, 269-270
«Заявление о концепции изменений» 214, 221-227
описание «З.к.и.» 221—223
в случае компании, производящей и потребительские товары, 226-227
н случае срмацевтичеекой компании 224-225
три псноных элемента «З.к.и.» 224
заявления о ценностях компании 119

И
«ИКМ», ее отказ от патентов «Ксеркса» 131
«ИБМ Кредит Корпорейшн»
индуктивное мышление в «ИБМ К. К.* 129
финансовое вознаграждение в «ИБМ К.К.» 114
координаторы сделок в «ИБМ К.К.» 68, 90, 106-L07, 111, 114, 119, 140
неудавшиеся подходы, опробованные «ИБМ К.К.» 286-287
размер «ИБМ К.К.» 65

реинжиниринг процесса выдачи кредитов в «ИБМ К.К.» 65-69, 79, 84, 90, 106-107, 111, 128, 289
слово «ИБМ К.К.» старых правил
137 схема организационной структуры
«ИБМ К.К.» 122
издержки бездействия в ситуациях, требующих действия, 217
изменения как норма а реинжениринге 47-48, 241, 245, 253
Израэль, Стив 122
именитые телевизионные дикторы, их использовать Группой прямых контактов компании «Капитал Холдинг* 261 ч Империл Ипиурапс» (выдуманная компания) заседание, посвященное перепроектированию процессов «И.И.* 196-211
индуктивное мышление против дедуктивного 129-136
индустрия страхования:
возросшее число услуг, предлагаемых и.с., 47, 49
процесс обработки заявлений о выплате страхового возмещения и и.с. 95 см. также компания страхования а втомобилей индустрия, страхования жизни 47, 49
инновации;
приносящие вознаграждение попытки осуществления и. L57—158
удушение и. 54-55
инструменты, облегчающие процесс принятия, решения, 143-144
интеграция «назад» 42
интеграция процесса 84-87
интегрированная база данных о процессе проектирования продукта 78

интерактивные видеодиски 146—147

информационные технологии 127-151, 170-171 воздействие и.т. на отношения с

клиентами 43 **неправильное использование и.т.** 127-128

и слом старых правил 136-148 и **соотношение индуктивного и**

дедуктивного образов мышления 129-136 как существенный конструктивный фактор 76, £0, 127-128, 151, 268

как разрушительная сила 210-211 в централизованных/децентрализованных операциях 101—102 см. также автоматизация; компьютеры

для потребителей^{1*}

ИП 36

К

«кайзен» (принцип постоянных приростных улучшений) 82

Кей, Алэн 132 **Кеннеди,**

Роберт 248 **клиенты:**

акцент Группы прямых контактов на к. 262, 264, 267 акцент «Тако Белл» на к. 246, 247,

249, 257-258 и выполнение заказов 53 дистанция между высшими менед-

жерами компаний и к. 38, 293-294

изменившиеся ожидания к. 30 илформационныс технологии и отношения с к. 43 **информация о**

процессах, подсказанная к., 185, 188-190, 287 контроль со стороны к. 39-44, 48 общение с к. с помощью видеодисков 146-147

положение к. на схеме бизнес-процесса 176

послевоенные отношения компаний и к. 36-37 к. процесса 69, 92, 168 работники, сосредоточенные на

нуждах к., 103, 117-119 **"К Март»** 137, 231 **«К-Минус»** (система розничной торговли продовольствием) 255—256 **«Кодак»:**

индуктивное мышление внутри «К.» 129

реинжиниринг процесса разработки продукта внутри «К.& 76-78, 79, 89, 105-106, 108, 111, 128 слом старых правил «К.» 137 **«Колгейт-Пьюриша»** 1 13 **компания, производящая потребительские товары:** «Доводы в пользу начала действий» к.п.п.т. 218-221 «Заявление о концепции изменений» к.п.п.т. 226-227 **компания розничной торговли,** реализующие товары по почте, 42 **компания страхования автомобилей:**

рассмотрение к.с.а. заявлений о выплате **страховых** возмещений 95

сценарий заседания по перепроектированию процессов к.с.а. 196—207, 210

комплексное управление качеством 82

Комптон, Роу 158

компьютеризированное проектирование и производство 77, 128 **компьютеры** 90

интеграция телефонов с к. 130 и жизненные циклы продуктом 47 и мгновенное планирование 148—149

как ограниченное решение 51, 127-128

портативные 144-146

роль к. в реинжиниринге компании «Холлмарк» 237, 241

и терминальная болезнь 179-181

эволюция способов применения к. 130

см. также автоматизация; информационные технологии **конвейерное производство** 34, 84, 103, 107

конкуренция 39, 48

влияние на к. фактора технологий 46 нишевая 44

со стороны вновь созданных компаний 45-46

со стороны Японии 41, 45

удовлетворение в результате к. ожиданий потребителей 40-41

консолидация широжмых заданий 84-87 **консультанты,**

функциональные

специалисты в их роли 90, 106

координаторы сделок в «ИБМ Кредит Корнорейшн» 68, 90, 106-107, 111, 114, 119, 140

корпорации:

влияние идей Смита на организацию к. 31-32

инновационность и созидательность, удущаемые внутри к., 54-55 кооперация между подразделениями внутри к. 27-28

общие проблемы к. 25-30

организационные изменения в к. 121-123

пирамидальная структура к. 37

производственные мощности как **главная забота к. в** послевоенный период 37

ценности к. 118, 125-126

эволюция к. 31-38

эффективность отдельных подразделений к. в сравнении с совокупной эффективности 27

«Крапслер» 150

«Ксерокс Корпорейшн» 117, 192 отказ «ИБМ» от патентов «К.К.»

131 **«Капитал Холдинг**

Корпорейшн»

см. Группа прямых контактом

Л

«Левой Страусе» 97

лидеры 153-159

высшие управляющие как л. 123-126, 152, 153, 154-155, 214

неудачи л. 159

реинжиниринг как основа всего, что делают л., 159

реинжиниринговая функция л. 152, 154

сигналы, подаваемые л., 156-157

символические действия л. 157

усиление л. сообщений о реинжиниринге 157, 213-214, 220-221, 227-228, 230-231, 244, 266, 290, 295-296 **«Л.Л.Киан»** 192

М

«Мазда* 70

Макнамара, Роберт 36 **Маркони,**

Гу?л.Ш'.Имт 131 **Марлоу. Брюс** 157

маркетинговые затраты, сокращение их в «Тако Белл», 250-251

Мартин, Джон. И. и реинжиниринг в «Тако Белл» 246-259

массовый рынок:

как кыдумка 40

исчезновение м.р. 262

материальное вознаграждение 113-114, **269-270**

менеджеры, менеджмент:

в алмазной модели системы внутрифирменного управления 124—126

бонусы для м. 117

как хозяева **бизнес-процессов** 152, **160**