



HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS

Руководство по улучшению бизнес-процессов



Коллектив авторов

**Руководство по улучшению
бизнес-процессов**

«Альпина Диджитал»

2015

Коллектив авторов

Руководство по улучшению бизнес-процессов / Коллектив авторов — «Альпина Диджитал», 2015

Успех любой организации во многом зависит от того, насколько четко в ней выстроены бизнес-процессы. Ведь если увеличиваются сроки выполнения заказов, если падает качество, если клиенты недовольны – с большой вероятностью проблему можно решить, обратив внимание на организацию бизнес-процессов. Эта книга, написанная экспертами Гарвардского университета, объясняет, как именно улучшить бизнес-процессы: как выявить признаки проблемы; как определить масштабы, цели и график изменений; как привлечь необходимые ресурсы; как культивировать процесс-ориентированное мышление у сотрудников и многое другое. Предлагаемый набор инструментов позволит менеджерам повысить эффективность деятельности как отдела или подразделения, так и целой организации.

© Коллектив авторов, 2015

© Альпина Диджитал, 2015

Содержание

Предисловие эксперта	6
Что такое бизнес-процессы	7
Базовые ресурсы, действия, результаты	8
Люди, технологии, информация	9
Конец ознакомительного фрагмента.	11

Руководство по улучшению бизнес-процессов

Переводчик *Е. Милицкая*

Редактор *М. Оверченко*

Руководитель проекта *А. Деркач*

Корректор *И. Яковенко*

Компьютерная верстка *М. Поташкин*

Дизайн обложки *А. Лаптев*

Арт-директор *С. Тимонов*

© Harvard Business School Publishing Corporation Published by arrangement with Harvard Business Review Press (USA) via Alexander Korzhenevski Agency (Russia)

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина Паблишер», 2015

© Электронное издание. ООО «Альпина Диджитал», 2015

Все права защищены. Никакая часть электронного экземпляра этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, для частного и публичного использования без письменного разрешения владельца авторских прав.

* * *

Предисловие эксперта

Зачем совершенствовать бизнес-процессы?

Успех вашей организации во многом зависит от того, насколько четко в ней организованы бизнес-процессы – то есть деятельность, которая превращает ваши ресурсы, такие как исходные материалы и знания сотрудников, в товары и услуги, необходимые клиентам. Всякий раз, совершенствуя бизнес-процессы в компании, вы добиваетесь существенных экономических эффектов – снижения издержек, повышения эффективности, лояльности потребителей и рентабельности.

В этой книге описываются основные элементы совершенствования бизнес-процессов. Вначале мы поговорим о природе бизнес-процессов и выгодах, которые приносит повышение их эффективности. Затем познакомимся с ключевыми элементами мер по совершенствованию бизнес-процессов. Кроме того, изучим идеи и стратегии, которые помогут вам реализовать изменения, – составить план, проанализировать существующий бизнес-процесс, создать новую схему работы, привлечь ресурсы, необходимые для воплощения ваших планов в жизнь, внедрить новый бизнес-процесс в повседневную практику и затем отслеживать результаты изменений и улучшать его в рабочем режиме.

Даже небольшие перемены к лучшему в сравнительно простом бизнес-процессе способны принести вашей организации существенную выгоду. Изучив основные положения, связанные с совершенствованием бизнес-процессов, вы сумеете усилить конкурентные преимущества вашей компании и обеспечить устойчивый рост вашего бизнеса.

Марк Макдоналд, эксперт

Марк Макдоналд, доктор философии, ведущий исследователь и практик в области разработки бизнес-процессов и архитектуры бизнеса. В настоящее время возглавляет исследовательское подразделение в рамках Программ Гартнера – проекте подготовки управленческих кадров для IT-индустрии. В прошлом – партнер в компании Accenture, где он возглавлял корпоративный Центр совершенствования бизнес-процессов. Участвовал в ряде крупных инициатив по совершенствованию глобальных процессов. Автор методологии реорганизации бизнес-процессов, схем и технологий, доказавших свою эффективность на практике. Марк Макдоналд – автор ряда статей, посвященных развитию и совершенствованию бизнес-процессов. Соавтор (вместе с Питером Кином) книги *The eProcess Edge («Совершенствование бизнес-процессов в электронном бизнесе»)*, выпущенной издательством McGraw-Hill в 2000 году.

Что такое бизнес-процессы

* * *



Вы – руководитель, а, значит, вам, вероятно, доводилось слышать в своей компании многочисленные дискуссии, посвященные «совершенствованию бизнес-процессов», их «улучшению» и даже «редизайну». Быть может, вы задумывались, что именно означают эти термины?

Для начала давайте разберемся, что же это такое – бизнес-процессы.

А для этого объясним кое-какие понятия, которые нам пригодятся.

Базовые ресурсы, действия, результаты

Формально бизнес-процессы – это последовательность шагов, которые осуществляет компания для создания товара или услуги, нужных клиентам. Любой процесс состоит из трех основных компонентов:

- **Базовые ресурсы.** С них все начинается. К примеру, если мы собираем велосипед, базовыми ресурсами для нас будут шины, колеса, гайки, болты, цепь, зубчатая передача и так далее.

- **Действия.** С их помощью мы преобразуем начальные ресурсы в результат. Например, в случае с велосипедом нам предстоит собрать раму, прикрутить колеса и отрегулировать передачи.

- **Результаты.** Это итог вашей деятельности. В рассматриваемом примере это будет, собственно, готовый к эксплуатации велосипед.

Понять суть бизнес-процессов проще на конкретных материальных примерах – таких, как велосипеды. Но бизнес-процессы идут в каждой компании, а не только в тех, чьи товары можно пощупать руками. К примеру, в фирме, которая занимается управленческим консалтингом, существуют и базовые ресурсы (опыт и знания консультанта), и действия (например, исследование морального духа коллектива в организации заказчика), и результаты (к примеру, план действий по совершенствованию корпоративной культуры в организации клиента).

Люди, технологии, информация

Бизнес-процессы можно также определить как последовательность событий с участием людей, технологий и информационных потоков, позволяющих добиться значимых результатов. Чтобы лучше понять, как это работает, присмотритесь к тому, что происходит рядом с вашим рабочим местом:

- Вас окружают люди. Они предпринимают определенные шаги, задействовав базовые ресурсы, такие как запросы от клиентов. Кроме того, они используют свои умения и навыки, то есть дополнительные ресурсы.
- Эти люди часто используют технологии, например, Интернет или различные программные приложения. Эти технологии помогают им осуществлять необходимые действия – рассылать информацию клиентам или получать интересующие их данные.
- Информация тоже постоянно находится вокруг вас. Она систематизирована в базах данных, в письмах клиентов и в умах ваших коллег. В рамках бизнес-процесса информация может быть как базовым ресурсом (к примеру, число секций в товарном складе), так и результатом (если речь идет об отчете, составленном консультантом).

Иными словами, бизнес-процессы – это вся совокупность действий, которые предпринимает ваша компания, используя человеческие ресурсы, технологии и информацию для выполнения своей миссии, постановки задач, оценки результатов, обслуживания клиентов и преодоления неизбежно возникающих на пути препятствий. Качество бизнес-процессов определяет эффективность и продуктивность вашей работы, уровень удовлетворенности клиентов и, в итоге, финансовые результаты компании.

В любой организации число бизнес-процессов весьма велико. Некоторые из них – простые, относящиеся к зоне ответственности одного отдела: например, занесение клиентских заявок в компьютер. Другие – сложные, в которых участвуют все сотрудники компании: например, производство качественной продукции.

Формальные и неформальные процессы. Бизнес-процессы могут быть формализованы в большей или меньшей степени. Вот вам пример неформального бизнес-процесса: ваше контактное лицо в компании, входящей в число постоянных клиентов, просит предоставить скидку, если их компания приобретет вдвое больше вашей продукции, чем обычно. Не существует правила, запрещающего вам предоставить запрашиваемую скидку, нет и формального механизма, позволяющего сделать это. В итоге вы соглашаетесь на скидку. Тем самым вы создаете неформальный бизнес-процесс. У вас в компании этот процесс не задокументирован в виде четкой последовательности действий, которые необходимо предпринимать в определенных условиях. По крайней мере, в данный конкретный момент дисконтная программа существует лишь в вашей голове.

А вот пример формального бизнес-процесса. Предположим, вы руководите работой информационно-сервисного центра, сотрудники которого отвечают на запросы клиентов по телефону и через Интернет. В центре существует четкая последовательность процедур, определяющая действия оператора при ответе на телефонные звонки и обсуждении проблем клиента. Эта процедура оформлена в виде инструкции, и все вновь поступающие сотрудники должны тщательно изучить ее и пройти необходимое обучение, прежде чем приступить к дежурству на телефоне. В данном случае мы можем утверждать, что процедура ответов на запросы клиентов строго формализована.

Некоторые процессы начинаются как неформальные, но позднее организация принимает решение формализовать их. Для примера представьте себе, что вы инициировали

неформальный процесс, предложив сотрудникам самим предлагать кандидатов на открывающиеся вакансии. Идея оказалась крайне продуктивной: благодаря ей вы наняли сотрудника, который чрезвычайно успешно справляется со своими обязанностями. В итоге, видя, сколь успешной оказалась ваша попытка, компания принимает решение сделать эту процедуру частью формального процесса поиска новых сотрудников. Принимается даже бонусная программа, призванная вознаграждать тех, кто порекомендовал кандидатов, которые в итоге будут наняты.

Трудности, связанные с процессами. Все, кто работает в вашей организации и связан с ней, – вы, ваш шеф, коллеги, подчиненные, клиенты и поставщики – ежедневно имеют дело со множеством бизнес-процессов. Однако, поскольку протекают они незаметно, многие люди целенаправленно о них не думают и не представляют, какое влияние они оказывают на эффективность работы компании. Если что-то идет не так (например, клиент получает не тот заказ), люди зачастую предпочитают поскорее найти виновного. Менеджеры могут тратить время и деньги, пытаясь заменить человека, которого сочли виновником небрежности. Или же они могут предпочесть приобрести дорогостоящую новую технологию, которая, как им кажется, поможет решить проблему.

Увы, многие руководители обнаруживают, что такие «решения» не работают. Рано или поздно те же самые проблемы снова проявляются. В чем же дело? Оказывается, в том, что большинство организационных трудностей в работе компании связаны вовсе не с некомпетентностью сотрудников или устаревшими технологиями, а с некачественной организацией бизнес-процессов. Разобравшись, где именно происходит пробуксовка, вы с помощью своей команды сумеете усовершенствовать бизнес-процесс, добившись результатов, необходимых компании.

Не думайте об ошибках – думайте, как их исправить!

Генри Форд

Необходимо стимулировать процесс-ориентированное мышление. Поскольку грамотная организация бизнес-процессов – важнейшее условие выживания организации, вы со своей командой можете обеспечить ей дополнительные преимущества, овладев процесс-ориентированным мышлением. Обладая им, вы будете постоянно нацелены на то, чтобы улучшать способы превращения имеющихся в вашем распоряжении ресурсов в желаемые результаты, чтобы разобраться в качестве текущей организации бизнес-процессов, используя количественные измерения и картирование производственных процессов, что поможет вам выявлять слабые точки и исправлять их.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.