
Джон Джестон
Йохан Нелис



УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ

Практическое руководство
по успешной реализации проектов

**Джон Джестон
Йохан Нелис**

Управление бизнес-процессами. Практическое руководство по успешной реализации проектов

Текст предоставлен правообладателем

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=9371555

*Управление бизнес-процессами: Практическое руководство по успешной
реализации проектов / Джон Джестон, Йохан Нелис; Пер. с англ.:*

Альпина Паблишер; Москва; 2012

ISBN 978-5-9614-3755-3

Аннотация

В предлагаемой книге подробно излагаются основополагающие принципы управления бизнес-процессами, их преимущества и выгоды для организаций, а также приводятся примеры осуществления такого управления. В ней рассматривается общая схема, комплекс инструментов и методов BPM, а также выбор одного из четырех вероятных сценариев его реализации.

Книга содержит более пятидесяти конкретных примеров, иллюстрирующих различные ее положения, а также этапы проекта BPM и основные атрибуты, которые являются важными

факторами обеспечения успеха проекта. Вы сможете заглянуть внутрь механизма, при помощи которого можно определить готовность организации или структурного подразделения к BPM, поймете что, зачем и как делается при реальном усовершенствовании процессов.

Книга может служить справочником для организаций, осуществляющих проекты управления бизнес-процессами, поскольку материал, изложенный в ней, дает в руки группы проекта практический инструментарий, пояснения и помощь в успешной реализации проекта BPM.

Содержание

Об авторах и соавторах	9
Предисловие	14
Краткая история ВРМ	15
Чему учит история	19
Предыстория	22
Введение	25
Что есть продуктивность, или постоянное совершенствование бизнеса	27
Благодарности	32
Часть I	34
Глава 1	36
Краткая история управления бизнес- процессами	36
Очередная «гранд-идея», или как рождаются мифы	38
Цикл «раскрутки» ВРМ	39
Что загадочного в ВРМ	40
Синдром «вершины айсберга»	43
Исследуя «реальность»	45
Управление изменениями и измерение производительности	48
Заключение	49
Глава 2	50

Глава 3	57
В чем проблема	58
Почему же это не работает	59
Почему автоматизация не дает ожидаемого результата	60
Чему учит история	62
Заключение	65
Глава 4	67
Глава 5	74
Управление бизнес-процессами	76
Управление бизнес-процессами как составная часть «управления»	76
Управление совершенствованием бизнес-процессов	78
Ближе к бизнесу	79
Привлечение внешних специалистов по BPM	80
Глава 6	84
Стратегия организации	84
Почему стратегия организации важна для бизнес-процессов	84
Что должна содержать стратегия организации и архитектура процессов, чтобы создать подходящие условия для анализа и совершенствования процессов	87
Архитектура процессов	89

**Джон Джестон,
Йохан Нелис
Управление
бизнес-процессами
Практическое
руководство по успешной
реализации проектов**

Переводчик *В. Агапов*

Научный редактор *В. Тренев*

Редактор *Е. Бекназарова*

Руководитель проекта *А. Половникова*

Корректор *Е. Тульсанова*

Компьютерная верстка *М. Поташкин*

Художник *С. Прокофьева*

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 пись-

менного разрешения владельца авторских прав.

© John Jeston and Johan Nelis, 2006

Published by Elsevier Ltd. All rights reserved.

© Издательство Символ-Плюс, 2008

© ООО «Альпина Паблишер», 2012

Нашим семьям.

Ивонне, Британни, Коннору, Кэсси и Курту.

Сандре, Анжелике и Мистик.

Без их поддержки мы бы не справились.

*Мы знаем, что временами было очень трудно, и
никогда не забудем ваше участие. Спасибо вам!*

*Мы постараемся наверстать упущенное время
для общения с вами.*

Джон и Йохан

Об авторах и соавторах

Джон Джестон (John Jeston) работает в бизнесе и отраслях ИТ более тридцати лет, управляя проектами и бизнес-процессами, занимаясь реинжинирингом бизнес-процессов, разработкой систем, аутсорсингом, консультированием и общим управлением. Помимо своей занятости в консалтинге, он занимал должности финансового контролера, менеджера отделения, директора компании ПО, а также директора по ИТ.

Недавно Дж. Джестон стал специализироваться в стратегии и внедрении управления бизнес-процессами и теперь является ведущим консультантом в практическом внедрении BPM компании TouchPoint. Его сегодняшняя работа заключается в стратегическом консультировании в области BPM, большей частью в финансовой сфере, и управлении консультантами фирмы TouchPoint при реализации различных проектов BPM. В последние три года он проводил семинары на нескольких конференциях по BPM. Дж. Джестон является автором и руководителем курса обучения программы дистанционного обучения BPM в Австралии (johnjeston@managementbyprocess.com).

Йохан Нелис (Johan Nelis) получил международный опыт как консультант-практик управления бизнес-процессами. Он организовал и управлял работой в области BPM

тридцати консультантов в Голландии, а в настоящее время является соучредителем и вице-председателем голландского Форума BPM. Нелис работал в качестве советника в ООН. Он также хорошо известен своей тягой к передаче знаний и опыта и доказал способность стимулировать и мотивировать людей. Он организовал много курсов обучения BPM и выступал с лекциями для аспирантов.

Нелис работал во многих отраслях, с особым упором на финансы и связь, специализировался в согласовании и увязке процессов со стратегией, целями бизнеса и ИТ. Он провел множество аудитов процессов и способен точно указывать жизнеспособные решения. Более того, Нелис очень хорошо владеет инициированием и надзором за внедрением BPM и удачно обеспечивает самостоятельное и улучшенное выполнение людьми своих функций. Сейчас он работает ведущим консультантом в компании TouchPoint, где является советником по стратегическим вопросам бизнес-процессов и руководит группой консультантов по BPM. Он выступал на семинарах и проводил практические занятия на нескольких конференциях по BPM в Европе и Австралии. Нелис является автором и руководителем курса обучения программы дистанционного обучения BPM в Голландии и Австралии (johannellis@managementbyprocess.com).

Фриц Буссемейкер (Frits Bussemaker) работает в отрасли ИТ с 1988 года. Он занимал различные руководящие коммерческие должности в компаниях, среди которых

Logica и Cambridge Technology Partners. В настоящее время Буссемейкер является менеджером стратегических альянсов компании TIBCO Software в Голландии. В 1999 году он организовал и стал председателем голландского отделения Ассоциации профессионалов стратегических альянсов (www.strategic-alliances.org). Буссемейкер также является учредителем и председателем Форума BPM в Голландии (www.bpm-forum.org), созданного в 2003 году, членом Комитета советников Форума BPM в Бельгии, автором *Business Process Management Magazine* и сайта bptrends.com. Получил степень магистра в Университете Делфта.

Тоня де Бруин (Tonia de Bruin) работает над кандидатской диссертацией в Технологическом университете Квинсленда в Австралии, где специализируется в области комплексности управления бизнес-процессами. Имея звание сертифицированного бухгалтера с 2001 года, в 2004 году она получила звание магистра ИТ в том же университете. У нее большой опыт работы в финансовой сфере, где в течение 15 лет она была и менеджером, и консультантом. Опыт управления в проектах совершенствования процессов вызвал у Тони острый интерес к взаимосвязи между бизнес-процессами и ИТ.

Бред Пауэр (Brad Power) является исполнительным директором Исследовательского центра бизнес-процессов в Бэбсон-колледже. Имея более чем двадцатилетний опыт консультирования в управлении и исследовательской рабо-

ты в различных отраслях по всему миру, он занимается важными вопросами бизнес-возможностей и проблемами клиентов, сочетая человеческие, технологические и бизнес-аспекты. С 1981 по 1997 он работал в CSC Index, фирме реинжиниринга. Возглавляя многие консалтинговые проекты инноваций процессов, он в течение трех лет руководил исследовательской службой в CSC Index по бизнес-реинжинирингу, работая с тридцатью руководителями высшего ранга во главе инициатив реинжиниринга и с основателями этого направления. Получил степень MBA в Калифорнийском университете в Лос-Анджелесе и степень бакалавра в Стэнфордском Университете.

Майкл Розмэнн (Michael Rosemann) – профессор информационных систем и соруководитель группы управления бизнес-процессами в Технологическом университете Квинсленда, Брисбейн, Австралия. Степени магистра (1992 год) и кандидата наук (1995 год) он получил в Университете Мюнстера в Германии. Основная сфера его интересов – управление бизнес-процессами, моделирование бизнес-процессов, системы на предприятиях и онтология. В своих исследованиях на данный момент он среди прочего изучает критически важные факторы успеха моделирования процессов, вопросы моделирования процессов в целом и реальное применение моделирования процессов. Имеет огромный опыт консалтинга, был советником по вопросам управления процессами в организациях различных отраслей, включая

связь, банки, страхования, ЖКХ и логистику. Помимо более сорока публикаций в журналах, семидесяти публикаций по итогам конференций и тридцати пяти глав в книгах он является редактором трех книг: *Reference Modelling*, *Business Process Management* и *Business System Analysis and Ontologies*, а также членом редакций шести журналов, включая *Business Process Management Magazine*.

Предисловие

Эта книга не должна была стать чем-то необычным, но она необычна. Ее следовало бы написать уже давно, но ее не написали. Все книги об управлении бизнес-процессами должны быть похожими на нее. Но не похожи. Книги, которые якобы рассказывают сотрудникам организаций, как сделать нечто, должны быть такими же ясными и понятными, как эта книга. Но такое случается редко. Уже давно нужно было развеять мифы о загадочности управления процессами. Но этого тоже не произошло.

Самое замечательное в этой книге – бездна здравого смысла. Она предлагает, казалось бы, прозаические идеи, вроде той, что в различных обстоятельствах нужно несколько различных уровней изменений процессов или что для осуществления изменений процессов одних только технологий недостаточно. Эти соображения кажутся очевидными, но их редко встретишь в мире управления бизнес-процессами (BPM).

Краткая история ВРМ

Вряд ли нова мысль о том, что на работу можно посмотреть как на процесс и затем совершенствовать его. Она зародилась еще на пороге прошлого столетия у Фредерика Тейлора (Frederick Taylor), а скорее всего, еще раньше. Ф. Тейлор с соратниками разработали современный промышленный реинжиниринг и усовершенствование, хотя методики ограничивались сферой ручного труда и производственными процессами. Подход Тейлора широко практиковался в начале прошлого века, но к его середине был порядком подзабыт.

Следующий значимый вклад в управление процессами был сделан Шуартом (Shewart), Демингом (Deming), Юраном (Juran) и др. в результате комбинации усовершенствования процессов по Тейлору и статистического контроля процессов. Этот вариант управления процессами предусматривал измерения и ограниченную вариативность процессов, постоянное, а не эпизодическое улучшение и наделение рабочих полномочиями для совершенствования процессов. Оказалось, что у японских фирм была и бизнес-потребность – восстановление после войны и построение глобальных рынков, – и дисциплина для реализации программ постоянных усовершенствований. Другие фирмы в других странах взяли на вооружение постоянное усовершенствова-

ние и «полное управление качеством» на основе статистических принципов, но это требует значительно большей дисциплины, чем большинство из них может обеспечить.

В частности, Toyota приняла такой подход и превратила его в заметное продвижение по пути управления процессами. Производственная система Toyota (TPS) сочетает статистический контроль процессов с непрерывным их изучением в децентрализованных рабочих коллективах, подход по принципу «включения в производственный процесс», сводящий к минимуму отходы и складские запасы и считающий каждое малое улучшение в процессах экспериментом, который нужно спланировать, измерить и извлечь из него уроки. Но лишь несколько фирм преуспели во внедрении TPS, и даже Toyota достигла больше успехов в этом подходе в Японии, чем на своих зарубежных заводах. Несколько менее жесткий подход к TPS проявился в «строгих» методиках, принятых недавно многими американскими компаниями.

Следующий крупный поворот в BPM случился в 90-х годах прошлого века, когда многие западные фирмы столкнулись с экономическим застоем и жесткой конкуренцией со стороны глобальных конкурентов, особенно японских компаний. К уже сформировавшимся обобщенным идеям управления процессами реинжиниринг бизнес-процессов принес несколько свежих подходов:

- кардинальную (вместо постепенной) перестройку и совершенствование работы;

- охват широких многофункциональных бизнес-процессов;
- завышенные цели усовершенствования;
- применение информационных технологий как средство реализации новых методов работы.

Реинжиниринг стал первым сдвигом в механизмах управления процессами в сторону фокусировки таких административных аспектов, как управление заказами и обслуживание клиентов. Не было особого выделения статистического контроля процессов или непрерывного совершенствования. Многие фирмы в Америке и Европе предприняли проекты реинжиниринга, но большинство оказалось слишком амбициозными и трудными в реализации. Сначала реинжиниринг выродился в эвфемизм сокращения штатов, а затем исчез (хотя налицо некоторые признаки его возрождения).

Самый последний случай всплеска энтузиазма в управлении процессами связан с методологией «шесть сигм» – подходом, созданным компанией Motorola в 80-х годах и пропагандировавшимся фирмой General Electric в 90-х. В некоторых аспектах «шесть сигм» представляет собой возврат к статистическому контролю процессов; а сам термин «шесть сигм» означает один дефект выхода по шести среднеквадратичным отклонениям распределения вероятности выхода данного процесса. «Шесть сигм» также предусматривает возврат к нацеленности на относительно мелкие рабо-

чие процессы и, скорее, постепенные улучшения, чем кардинальные усовершенствования. Однако большей частью методики совершенствования «шесть сигм» применялись эпизодически, а не постоянно, и хотя работникам давалась власть улучшать собственную работу, им, как правило, помогали специалисты, имевшие «черный пояс». Некоторые фирмы стали комбинировать «шесть сигм» с более радикальными подходами, похожими на реинжиниринг, или со «строгими» подходами – производными TPS. Сейчас еще слишком рано утверждать, продолжит ли «шесть сигм» существование; я вижу некоторые признаки потери импульса, но, несомненно, популярность данной методологии все еще велика среди многих фирм США.

Подход к ВРМ в этой книге – достойное внимания слияние всех названных выше подходов. Здесь нет жесткой опоры на статистический контроль или экспериментирование. Внимание сосредоточено на основах усовершенствования процессов и изменениях. ИТ не считаются стержнем изменений процессов, но и не игнорируются. Рассматриваются все главные средства понимания, измерения и изменения функционирования процессов, имеющиеся у организации.

Чему учит история

Какие же уроки дает нам история и как они связаны с книгой, которую вы держите в руках? Во-первых, ясно, что в управлении процессами в прошлом наблюдались некоторые странности. Оно было немного незрелым, не сложившимся, принимало различные формы как прихоти управления. Это не означает, что в самой концепции нет рационального зерна – я сам ее страстный почитатель. Скорее менеджеры и фирмы, возможно, хватались за более модные недолговечные подходы. Некоторые менеджеры даже говорили мне: «Мы реализуем «шесть сигм», а управлением процессами не занимаемся». Эта неспособность увидеть лес за отдельным деревом станет проблемой, если (или, более вероятно, когда) начнет таять привлекательность отдельного варианта управления процессами.

Возможно, увлечение «новым» подходом (или, по крайней мере, сочетанием известных идей под новым наименованием) необходимо, чтобы «зацепить» людей, но проблема в том, что через некоторое время каждый новый вариант увлекает все меньше и меньше. Обычное управление бизнес-процессами – суть каждого из этих подходов со странностями – может быть, не столь завлекательно, но уж точно необходимо. Его нужно сначала принять, а затем, возможно, сохранить на умеренном уровне популярности. Эта книга замеча-

тельно свободна от странностей и является отличным руководством по фундаментальным принципам управления процессами. Авторы указывают на «миф о загадочности» управления процессами, и они правы в том смысле, что туман в этой области сохраняется слишком долго.

Также очевидно, что управление процессами, претерпевая изменения со временем, все больше становится синтетической дисциплиной. Я рад отметить, что в этой книге также принят синтетический подход к управлению процессами. Каждый новый подход к управлению процессами строился на прежнем фундаменте, добавляя один или несколько новых элементов. В идеале организация могла бы воспользоваться всеми имеющимися элементами или инструментами для удовлетворения нужд управления процессами каждого отдельного проекта. Однако сведение всех возможных инструментов управления процессами в одном едином подходе было бы затруднительно. Все они не уместятся в книге обычного формата. Поэтому представляется вероятным, что в будущем фирмы будут собирать инструменты, нужные им под конкретный проект, используя специально выстроенную или сконфигурированную методологию. Такой процесс конфигурации потребует либо очень опытных консультантов управления процессами, которые могли бы собрать подходящие инструменты, либо, возможно, программного обеспечения, которое поможет менее опытным пользователям сконфигурировать методологию.

Несмотря на методологические вопросы, управление процессами сводится к изменениям в людях. Это относится к любым вариациям управления процессами. Как указывают авторы, люди – это ключ к внедрению новых разработок процессов. Если люди не захотят работать по-новому, часто очень трудно заставить их сделать это. Так что любые успешные действия управления процессами требуют энергичных усилий в плане культуры, лидерства и управления изменениями персонала. Несколько глав этой книги посвящены именно этим вопросам.

Управление процессами не заменяет все и вся в организации – это не панацея. Многие другие авторы убеждали, что усовершенствование процессов – все, что нужно организации для успеха. Авторы этой книги такой ошибки не совершают; они утверждают, что управление процессами должно стать одним из постоянных подходов к управлению организациями. Оно должно быть согласовано со стратегией, управлением человеческими ресурсами, финансовым управлением, управлением информацией и другими традиционными сферами управления, и расширять их. Эти и другие соображения, высказываемые в книге, могут показаться банальными. Они действительно здравые, но недостаточно банальны.

Томас Х. Дейвенпорт

Предыстория

Идея написать эту книгу родилась в 2003 году, когда я занимался начальной стадией проекта BPM в крупном финансовом учреждении. За три десятилетия консультирования и работы линейным менеджером в больших и малых организациях у меня развились собственные интуитивные профессиональные навыки управления проектами и бизнесом. Теперь я пытаюсь разобраться, как помочь консультантам нашей деятельности в BPM развить навыки быстрее, чем просто обучаясь в процессе работы.

Я поискал в Интернете и на книжных полках полноценное руководство «как успешно реализовать проект BPM». Мне нужна была не просто общая картина, а подробное пошаговое наставление, которое мы могли бы дать клиентам и консультантам, которое вынудило бы меня меньше прибегать к интуиции (хотя я по-прежнему считаю, что это самое мощное оружие) и подходить к проектам BPM более формально. Не найдя ничего подходящего, в последующие 12 месяцев я стал записывать свои мысли.

В середине 2004 года мы получили резюме Йохана из Голландии, который хотел уехать в Австралию из своей страны, где он возглавлял деятельность BPM фирмы Sogeti (Sogeti – часть компании Cap Gemini). Йохан также работал над разработкой общей схемы для проектов BPM и присоединил-

ся ко мне в консалтинговой деятельности по BPM компании TouchPoint. Вскоре мы объединили свои усилия по написанию этой книги.

Джон Джестон (John Jeston)

Меня всегда поражало, что в наше время профессиональные знания и умения консультанта BPM по-прежнему большей частью основаны на опыте, и их седые волосы – все еще яркое тому подтверждение. BPM по-прежнему больше искусство, чем наука. Существует очень немного источников информации, на которые можно положиться при реализации проекта BPM: очень мало хороших книг, охватывающих все нужные аспекты; результаты поиска в Интернете перегружены рекламой поставщиков решений; очень немногие семинары или курсы обучения оправдывают свои обещания.

Я всегда был страстным поборником обмена опытом и знаниями – начиная с моей первой работы в ООН, где не только достигались результаты, но и передавались знания. За время своей карьеры в Sogeti я имел счастливую возможность разрабатывать эталонные справочные модели и руководства; проводил обучение BPM и читал лекции, а также организовывал экспертную группу BPM и голландский Форум BPM. Йерен Верстег (Jeroen Versteeg) и Клаас Бронгерс (Klaas Brongers) оказали мне большую помощь в этом деле.

Написание книги, сочетающей как комплексный всесторонний взгляд, так и необходимые подробности, было давно лелеемой мечтой. Когда я стал работать в компании

TouchPoint, Джон Джестон рассказал мне о своих планах и показал набросок общей схемы. Я понял, что эта мечта осуществится.

Йохан Нелис (Johan Nelis)

Введение

Глобализация ведет к переизбытку производственных мощностей или потенциала почти во всех отраслях, а это является причиной того, что все больше товаров и услуг становятся товарами повседневного спроса, либо приводит к снижению цен. Поэтому успех сопровождает тех, кто умеет лучше всего приспосабливаться. При этом инновации методов работы предприятия становятся столь же важными, как и инновации продуктов, которые продает компания.

Луис В. Герстнер, мл.

(Louis V. Gerstner Jr), {19}

Осторожно относитесь к модным словечкам, методам управления и новейшим веяниям вроде EVA, TQM, сбалансированной системы показателей (BSC), рационализации деятельности на основе сравнения (benchmarking), BPR, шести сигм, а теперь и BPM – все они обещают много и часто считаются панацеей. Менеджеры могут спрятаться за этим словечками и сказать: «Ну, я применил эту штуку, как было сказано, но она так и не заработала».

Эти «новейшие методики» кажутся простыми в применении, но в реальной жизни они сложны. Менеджерам по-прежнему необходимо критически оценивать свою организацию и вносить изменения, которые нужны именно их пред-

приятию, – «по отдельному заказу».

Времена бурных перемен в организациях и в обществе налагают на руководителей и менеджеров особые обязанности лидеров при прорыве через существующие границы в двадцать первый век:

- *развитие глобального потенциала;*
- *позиционирование на дальнейший рост;*
- *неустанное совершенствование бизнеса;*
- *управление организацией, «глядя на нее со стороны, сверху».*

Стейс и Данфи (Stace, Dunphy), {71}

Петер Дрюкер (Peter Drucker) ({16} – выделение авторов) утверждал, что:

*...единственный колоссальный вызов, стоящий перед менеджерами в развивающихся странах мира – **поднять производительность работников сферы знаний и услуг.** Этот вызов десятилетиями будет доминировать в области управления, определять конкурентную эффективность компаний и саму ткань общества, а также качество жизни в развитых странах.*

Что есть продуктивность, или постоянное совершенствование бизнеса

Широко распространено мнение, что продуктивность (или постоянное совершенствование бизнеса) означает способность все делать быстрее с меньшими затратами. Разумеется, это подходящий критерий и, вероятно, самый общий. Нельзя не учитывать также качество и вопросы обслуживания клиентов. Другим критерием продуктивности компании можно считать скорость ее реакции на запросы рынка, внедрения инноваций продуктов или услуг, а также способности изменяться в соответствии с требованиями рынка. Сейчас много говорят о том, что эту самую подвижность (маневренность) предприятию может обеспечить внедрение автоматизированного управления бизнес-процессами.

Компании крайне важно определить тип продуктивности или производительности, который важен или даже критически важен для достижения ее стратегических целей. Простой ответ на этот вопрос дают все вышеперечисленные характеристики (время, затраты, качество, обслуживание клиентов, восприимчивость к рынку и маневренность бизнеса). Однако нелегко одновременно преследовать все эти цели, не имея структурированного и планового подхода.

В главе 13, где рассматривается стратегия организации, указывается, что организация должна выбрать одно из трех стратегических направлений {73}:

1. Доверительные отношения с клиентом – лучшее комплексное решение для клиента.
2. Совершенство функционирования – по затратам и себестоимости.
3. Обеспечение лидирующего положения продукта – продукт должен быть лучшим.

М. Трисси (Treacy, M.) и Ф. Виерсма (Wiersma, F.) отмечают, что невозможно преуспеть в достижении сразу трех целей. Необходимо выбрать одну из них, в противном случае, по словам Майкла Портера (Michael Porter) {58}, предприятие окажется в положении Буриданова осла, не достигнув ни одной цели, и в конечном итоге либо исчезнет, либо не обеспечит хорошей продуктивности.

Именно лидеры должны выбрать приоритетную стратегию для организации, а затем выделить процессы, которые необходимо реорганизовать или создать для достижения желаемого результата. Все больше лидеров осознают, насколько это важно для реализации стратегии и целей организации.

Эта книга о том, как обеспечить лидерство в организации, осознавая суть управления бизнес-процессами и его важность для организации, и как это осуществить на практике. В ней также рассмотрена общая схема и комплекс инстру-

ментов и методик, которые составляют практическое руководство по успешной реализации проектов управления бизнес-процессами.

Однако читатель должен ясно понимать, что управление бизнес-процессами – весьма сложная работа. Это не роман, который читают от корки до корки, а скорее справочник для организаций, реализующих проекты управления бизнес-процессами, представляющий всесторонний подход. Различные этапы и шаги в описываемой схеме настолько сложны и так сильно взаимосвязаны, что менеджеру, не имеющему опыта управления бизнес-процессами, при первом чтении книга покажется необъятной. Но после прочтения, изучения и применения материалов книги сложности и взаимозависимости станут понятнее, и постепенно встанут на свои места.

Книга делится на четыре части. В части I рассмотрено десять распространенных вопросов об управлении бизнес-процессами (англ. BPM) и даются ответы на них. Ответы адресованы высшим руководителям организации, и в них выдержан всесторонний обобщенный подход к управлению бизнес-процессами на уровне организации в целом. Вовсе не обязательно заниматься этими вопросами и ответами на них до внедрения или реализации проекта BPM внутри организации. Ответы даются не на уровне проекта, а на уровне целой программы или всей организации. Они призваны обрисовать общую картину, способствовать пониманию управле-

ния бизнес-процессами и переориентированию организаций на процессы.

Часть II описывает общую схему и предназначена для практиков BPM. В ней подробно рассматривается схема проекта BPM, включая два различных наиболее вероятных момента запуска такого проекта и выбор четырех наиболее вероятных сценариев его реализации. После этого приводится десять этапов и три «ключевых компонента» проектов BPM. Этапы 1 и 2 (стратегия организации и архитектура процессов) предназначены, главным образом, для организаций, зрелых в смысле BPM, и их не всегда надо полностью предусматривать до начала проекта. Этапы 3–10 уже базируются на проекте BPM и описывают действия и мероприятия, необходимые для успешного его выполнения.

Полнота и характер реализации каждого этапа схемы зависят от того, каким образом организация пришла к решению о необходимости проекта BPM и выбранного сценария реализации (типа проекта). На выбор сценария оказывает влияние BPM, зрелость организации и вовлеченных в проект руководителей в области процессов, а также конкретные условия и обстоятельства в организации или структурном подразделении, инициирующем проект.

Часть III также рассчитана на руководителей организации и дает возможность заглянуть внутрь механизма, позволяющего определить готовность организации или структурного подразделения к BPM и вживлению BPM в организа-

цию, чтобы обеспечить постоянное совершенствование бизнес-процессов.

Наконец, часть IV адресована практикам. Она включает ряд приложений, связанных со всеми этапами общей схемы и дающих в руки группы проекта практический инструментарий, пояснения и помощь в успешной реализации проекта BPM.

Книга также содержит более пятидесяти конкретных примеров, иллюстрирующих различные ее положения. Два примера достаточно пространны, чтобы показать использование этапов общей схемы целиком на практике.

Благодарности

Для нас это был долгий путь исследования и разработки методов и инструментов, описанных в этой книге. Это не учебник, созданный исключительно по итогам научных исследований. Общая схема, подходы, сценарии, этапы, шаги, инструменты и методы – все это мы применяем в повседневной консультационной работе BPM.

Но ни одну книгу нельзя написать в изоляции, и мы хотели бы выразить признательность всем, кто рецензировал, помогал нам, внес свою толику в книгу, делал критические замечания и обсуждал книгу с нами: Стивену Даусону (Stephen Dawson), Эндрю Мак-Ферсону (Andrew McPherson), Ричи Хьюз (Richie Hughes), Бретт Уокер (Brett Walker), Вим Хофланд (Wim Hofland) и Майклу Оостерхуту (Michael Oosterhout).

Как всегда, некоторых мы хотим поблагодарить отдельно.

Антье Бреер (Antje Breer), великолепный консультант в области процессов и бизнеса, посвятила массу личного времени, читая и перечитывая проекты глав, и провела много упорных дискуссий с нами. Антье сумела существенно улучшить книгу, и ее вклад невозможно переоценить. Одними словами трудно выразить всю нашу признательность и уважение к Антье и ее таланту.

Найджел Фут (Nigel Foote), старший консультант по услу-

гам управления проектами компании Adaptra, внес значительный вклад в главу об управлении проектами; он сам является выдающимся проектным менеджером и ведущим специалистом в этой области.

Наша благодарность профессору Майклу Розманну (Michael Rosemann) и Тоне де Брюйн (Tonia de Bruin) из Технологического университета Квинсленда и Бреду Пауеру (Brad Power) из Бэбсон колледжа Бостонского университета за вклад в исследования зрелости BPM и за главу, написанную ими для этой книги. Мы особенно признательны Майклу Розманну за его советы и поддержку, и Фрицу Буссемейкеру (Frits Bussemaker) за его вклад в главу 7 «Как убедить принять технологию управления бизнес-процессами в организации».

Наконец, наша благодарность старшему редактору Мэгги Смит (Maggie Smith) за доверие, поддержку, постоянное воодушевление и благожелательность на пути создания этой книги.

Часть I

Часто задаваемые вопросы

*Важно не переставать задавать вопросы.
Альберт Эйнштейн*

Как отмечено во введении, часть I адресована руководителям и посвящена общим вопросам, в ней дается обобщенно-комплексная картина организации, ориентированной на процессы. Нет необходимости изучать все эти вопросы, перед тем как пуститься в плавание по водам BPM, но на каком-то этапе их придется рассмотреть.

Сначала в части I поясняется, почему BPM кажется многим не очень понятным и чем оно отличается от того, что было раньше. Главы 1 и 2 отвечают на вопросы «Как развенчать миф о BPM?» и «Что такое BPM?» соответственно.

По нашему опыту реализации проектов и программ BPM в различных организациях, важно отладить и усовершенствовать процессы до того, как браться за их автоматизацию. Это обсуждается в главе 3.

Важно, чтобы организация в целом и руководство понимали, когда следует внедрять BPM и каковы основные приводные ремни и рычаги проекта. Осознав, что проект BPM – дело полезное, нужно решить, кого к нему привлечь. Эти вопросы освещены в главах 4 и 5.

Имеется довольно обширная литература о том, как построить BPM в русле общей стратегии организации, а также о необходимости архитектуры процессов. В главе 6 объясняется, почему это так важно.

Энтузиастам BPM внутри организации может оказаться затруднительно убедить руководство в полезности данного начинания. В главе 7 успешный менеджер европейского альянса одной крупной организации программного обеспечения BPM рассказывает, как ему удастся убедить другие организации взяться за BPM.

Наконец, главы 8, 9 и 10 соответственно обращаются к трем важным вопросам:

- Каковы решающие факторы успеха проекта BPM?
- Каковы критически важные аспекты внедрения решения BPM?
- Почему необходим структурный подход к внедрению BPM?

Всякому прогрессу человечества предшествовали новые вопросы.

Глава 1

Как развенчать миф о загадочности управления бизнес-процессами

Краткая история управления бизнес-процессами

Путь к управлению бизнес-процессами (BPM) был труден, на нем вбирался опыт разнообразных удачных и неудачных попыток добиться эффективности организации за счет опоры на процессы.

Возможно, стоит посвятить несколько строк очень краткой новейшей истории управленческой ориентированности на бизнес-процессы.

В 80-х годах прошлого века значительное внимание привлекало полное управление качеством (TQM – Total Quality Management), за которым в начале 90-х годов последовал реинжиниринг бизнес-процессов (BPR – Business Process Reengineering), пропагандировавшийся М. Хаммером (Hammer) и Дж. Чампи (Champy). Довольно пестрая история концепции реинжиниринга знает примеры блистательных успехов и сокрушительных провалов.

Следующей громкой концепцией, пришедшей на смену

реинжинирингу в середине – конце 90-х годов, стало планирование ресурсов предприятия (ERP – Enterprise Resource Planning). Предполагалось, что системы ERP обеспечат усовершенствованные способы управления функционированием организаций, и многие поставщики утверждали, что такие системы «решат все ваши проблемы». Разумеется, системы ERP не решали проблем процессов, как не обеспечивали возможной эффективности и производительности процессов. В конце 90-х годов и в начале нового века получили распространение различные системы управления взаимоотношениями с клиентами (CRM – Customer Relationship Management), в которых главный упор делался на профиль клиента, его «послужной список» и опыт. Хотя здесь центр внимания смещался на службы, непосредственно работающие с клиентами (фронт-офис), процессы служб обеспечения (бэк-офиса) при этом не улучшались. Совсем недавно стала получать признание и распространение концепция «Шесть сигм».

По словам М. Хаммера {24}, «выдвинуть идею просто, трудно добиться результата. Реформы вязнут и погибают в окопах». А кто сидит в «окопах»? Вы, я и все остальные люди. Реформы, навязываемые «людям в окопах», не преуспеют, если они оторваны от эволюционного или революционного процесса:

Волевое лидерство имеет свои пределы. Переход от бюрократии машинного века к гибким,

самоуправляемым группам требует психологической подготовки огромных масс обычных менеджеров и рядовых сотрудников.

М. Хаммер, {25}

Очередная «гранд-идея», или как рождаются мифы

У нас появилось еще одно сокращение из трех букв, ВРМ!

Почему же ВРМ считается следующей «грандиозной концепцией» и почему все подобные концепции неизменно приходят и уходят?

Создание очередной грандиозной концепции обычно проходит в четыре этапа:

1. Пропагандисты концепции (поставщики решения/аналитики и т. п.) продвигают ее на рынок, «раскручивают» с помощью своих рекламных материалов и в акциях продаж, в промолитературе, приводя результаты исследований и конкретные примеры успешного применения.

2. Затем пропагандисты пытаются низвергнуть все предшествующие «старые грандиозные концепции» и представить новую концепцию как наилучшую.

3. Следующий шаг – сделать новую концепцию максимально простой, чтобы ее могли понять ответственные за принятие решений руководители, при этом посыл состоит в том, что все это просто, а значит, может быть легко реали-

зовано.

4. И, наконец, пропагандисты идеи (особенно поставщики продукта) разворачивают маркетинг разработанных продуктов и предложений услуг с новой этикеткой (в нашем случае ВРМ), даже если предложения не отвечают общепринятому пониманию содержимого этой этикетки. В результате у содержания этикетки появляется столько определений, сколько имеется поставщиков продукта.

В нашем случае новая этикетка называется ВРМ, и уже начинают появляться те же самые проблемы. Если посмотреть на подобные «грандиозные идеи» в историческом ракурсе, все они связаны одной нитью: они посвящены бизнес-процессам и пытаются их улучшить.

Все – и поставщики, и консультанты – хватаются за новую идею, а она часто и вправду бывает очень хороша, и раздувают ее, пока она не созреет и ею можно будет либо воспользоваться либо реализовать каким-либо приемлемым способом.

Цикл «раскрутки» ВРМ

Цикл «раскрутки» ВРМ, представленный на рис. 1.1, показывает обобщенную картину продвижения «процессного цикла» за последние двадцать лет.

«Шесть сигм» были придуманы в 1986 году, что вызвало осознание «процессов». В июле 1990 года последовала ста-

тъя М. Хаммера и Дж. Чампи «Не автоматизируйте. Ликвидируйте» в журнале «Гарвардский бизнес-обзор» (*Harvard Business Review*) {27}, и началось движение реинжиниринга бизнес-процессов (BPR). Хотя BPM уже обсуждается некоторое время, существенный интерес и споры вызвала книга Смита и Фингара 2002 года «Управление бизнес-процессами: третья волна» {68}. Сегодня можно утверждать, что BPM – это самый важный вопрос на повестке дня управления и руководства.



Рис. 1.1. Цикл «раскрутки» BPM

Что загадочного в BPM

Проводники идеи BPM подают ее как улучшенную и отличную от всего, что было в прошлом. Основные выдвигае-

мые преимущества суммированы в табл. 1.1 вместе с замечаниями в их поддержку или опровержением.

ВРМ – это не простая концепция, и реализовать ее тоже непросто.

Внедрение технологий способно принести пользу многим организациям, но для успеха ВРМ не всегда нужны технологии. Намного важнее правильно выстроить процессы, *перед тем как* рассмотреть возможность внедрения технологий.

Главные черты «мифичности» ВРМ и реальность.

Таблица 1.1. Реклама и реальность

1. ВРМ лучше, чем предыдущие концепции усовершенствования бизнес-процессов. ВРМ, несомненно, позволяет внимательнее отслеживать совершенствования процессов во многих организациях. ВРМ вновь заставила многих исследователей и аналитиков сконцентрировать внимание на процессах, и было создано несколько специальных организаций, исключительно занимающихся вопросами процессов (например, BPMI.org/BPM Group). Это, разумеется, положительное явление, поскольку обсуждение стандартов и ВРМ в целом поднимает значимость предмета и формирует рынок. Воспринимается и накопленный опыт, например, реинжиниринга. *Главное здесь то, что ВРМ принесет столько пользы, сколько может дать организованность и управляемость.*

2. BPM задействует новые усовершенствованные технологии. На сегодня нет полностью автоматизированных полномасштабных сквозных по предприятию внедрений BPM, чтобы как-то оправдать это утверждение. По нашему опыту, технологии не должны быть первоначальной целью реализации BPM. Необходимо, чтобы на начальном этапе работа увязывала пересмотр действующих процессов с задачей повышения эффективности и продуктивности (важность определения цели процесса подробнее обсуждается в главах 14, 15 и 17). Хотя вновь сформированные процессы могут предполагать (если это целесообразно) наличие автоматизации, существенного улучшения процессов можно достичь, не обращаясь к технологиям. *Люди склонны увлекаться разнообразными «наворотами» и видят не то, что технологии должны дать предприятию, а то, что они могли бы дать.*

3. Разработана вполне сформировавшаяся цельная методология BPM, но есть и методологии отдельных компонентов, и несколько полностью готовых сквозных методологий внедрения комплексных решений BPM. *Тут нужна осторожность – методология (или схема) может оказаться как спасательным кругом, так и камнем на шее. Вопрос в том, как ею воспользоваться.*

4. BPM – это просто (на самом деле данную концепцию нередко слишком упрощают). Нет ничего дальше от истины. В любой реализации BPM много элементов и составляющих, и подробное их обсуждение

– одна из целей этой книги. *Не надо пытаться решить все проблемы организации сразу с помощью BPM. Начните с малого – с одного проекта. По мере созревания организации BPM можно расширять.*

5. Для внедрения BPM нужны люди извне. Здесь многое зависит от зрелости, квалификации и умений, а также опыта персонала. *Несомненно, внешние консультанты могут оказать помощь в роли либо наставника, либо консультанта, если уровень зрелости и компетентности в самой организации недостаточен. Опытный внешний менеджер проекта BPM может придать проекту необходимую направленность, которую иногда не могут обеспечить менеджеры проекта внутри организации.*

Синдром «вершины айсберга»

Над водой обычно видна только верхушка айсберга (10 % всей массы). BPM часто тоже похожа на айсберг – люди и организации видят только то, что над водой. Интересное отметить, что каждый наблюдатель видит над поверхностью что-то свое. Поставщик продукта видит технологию; аналитик процессов видит... конечно, процессы; подразделение кадров – смену управления; подразделение информационных технологий – внедрение технологий; бизнес-руководство – краткосрочные преимущества (быстрый выигрыш), сокращение затрат и простые меры для усовершенствований, а ме-

неджер проекта – выполнение краткосрочных задач и достижение результатов проекта.

Часто под «восприятием» (надводной, видимой частью) понимают графическое исполнение «красивых картинок» или моделей процессов, тогда как «реальность» означает реализацию этих процессов и получение выигрыша в бизнесе. Прекрасная стратегия бесполезна, если она неправильно реализована.

К сожалению, внедрение BPM – это многогранная работа, и на рис. 1.2 показано, что «реальность» – это то, что находится ниже поверхности воды. Риск неудачи проекта BPM растет, если не уделить практическое внимание «реальности», связанной с внедрением BPM. Однако недостаточно просто уделить внимание этой «реальности» – организация должна видеть ее. Судно может проплыть вплотную к айсбергу с одной стороны и ни на что не наткнуться, но удариться, повторив эту попытку с другой стороны, и затонуть. *Видение проблем и способов их решения – это важная часть рабочего процесса.*



Рис. 1.2. Восприятие — вершина айсберга «реальности»

Теперь кратко рассмотрим одну из «реальностей».

Исследуя «реальность»

Самая важная составляющая любого внедрения ВРМ — управление организационными изменениями и воздействиями на соответствующий персонал (кадры). Как упоминалось выше, внедрение и его успех зависят от «людей в окопах». Люди и их участие во внедрении — это ключевые фигуры процесса, и поэтому исключительно важен всесторонний подход к вопросам работы с людьми, к роли культурных аспектов и «фабрики процессов» в управлении организацией. Ведущая роль в привлечении «людей в окопах» принадлежит их непосредственным руководителям. Именно эти

менеджеры нижнего звена должны включиться в работу. Но один менеджер проекта или проектная группа не смогут добиться вовлечения людей самостоятельно, в одиночку. (**Замечание:** так что же такое «фабрика процессов»? Любая организация, в которой через вспомогательные подразделения (бэк-офис) проходят огромные объемы и где существует большое количество «точек обмена», может быть названа «фабрикой процессов».)

Именно люди определяют успех (или неуспех) проекта BPM. Можно иметь самые эффективные и высокопроизводительные новые или перестроенные процессы в мире, но если не удастся научить людей эффективно пользоваться или даже просто пользоваться ими, то все напрасно. Людей необходимо целиком и полностью вовлечь в процесс развития в качестве его основной движущей силы. С ними нужно советоваться, регулярно общаться, прислушиваться к ним и обучать их. Если люди не понимают причин внедрения новых процессов и необходимости изменений в уже существующих, как можно рассчитывать, что они примут новшества и возьмут на себя ответственность за них?

Людям надо четко разъяснить, чего от них хотят и как они встраиваются в новые структуры и процессы. Показатели эффективности их работы следует разработать в сотрудничестве и согласии с ними.

Какова же роль руководства в таких преобразованиях? Может показаться очевидным, что менеджеры должны

управлять функционированием организации и «фабрикой процессов», но на самом деле это совсем *не то*, чем занимается большинство современных менеджеров. По нашему опыту, за редкими исключениями, у сегодняшних менеджеров все больше времени уходит на то, чтобы отреагировать на критическую ситуацию и «вылечить» симптомы, а не болезнь, – такой тип работы принято называть кризисным управлением.

Не надо думать, что я критикую менеджеров. В целом, это напряженно и добросовестно работающие люди, которые прекрасно справляются со своим делом, работая инструментами, которые есть в наличии. В любом проекте ВРМ необходимы значительные усилия, чтобы наладить работу с управленческим персоналом и определить, какая информация нужна менеджерам, чтобы они могли реально *управлять предприятием*. Менеджеры должны глубоко и всесторонне понимать, как функционирует предприятие, какие сводки и отчеты требуются, чтобы перейти от реактивного метода управления к профилактически упреждающему, а затем и к предвидящему. Именно такая эволюция зрелости управления обеспечит организации долгосрочный непрерывный и устойчивый рост производительности.

Управление изменениями и измерение производительности

Составляющие элементы управления изменениями персонала (т. е. людей) должны учитывать культурную среду организации и подстраивать ее под новую поведенческую модель менеджеров, трансформируемую в поведенческую модель людей, которыми они управляют.

Чтобы поддержать усилия, направленные на реализацию культурных изменений, необходимо состыковать побудительные мотивы менеджеров с доступной управленческой информацией, целями процессов и стратегией организации. По ходу измерения производительности стимулы и целевые задачи должны быть хорошо известны и реалистичны. Они также должны оставлять лучшим работникам возможность выходить за границы нормативов. Необходимо также обеспечить достойное вознаграждение. При этом не всегда вознаграждения и стимулы переводятся в денежную форму, кадровые подразделения должны проявить изобретательность в использовании неденежных вознаграждений. Трудность заключается в том, чтобы измерить такое изменение эффективным и приемлемым способом.

Заключение

Многие до сих пор не до конца понимают, что же такое ВРМ. И это неудивительно, поскольку даже само ВРМ-сообщество не выработало общепринятого определения и общих подходов. ВРМ целиком связано с эффективным и продуктивным управлением бизнес-процессами, при этом персонал (люди) являются сердцевиной бизнес-процессов. Поэтому необходимо сделать их неотъемлемой частью проекта. Как очень точно сформулировал Стивен Шварц из IBM, «у всех есть планы рационализации и усовершенствований. Однако настоящие преобразования наступают тогда, когда принимается решение, что это уже должно быть не планами, а стратегией бизнеса». Нам представляется, что это положение – одно из ключевых для успешной реализации проекта ВРМ. Не слишком занижая объем работ по внедрению, можно сказать, что сам проект – вещь довольно простая. Ключевым фактором является постановка усовершенствования процессов как основы практического управления, а этого нельзя достигнуть эффективным образом, не имея возможности *управлять* своими процессами с упреждением и на перспективу.

Глава 2

Что такое управление бизнес-процессами

На этот вопрос надо ответить в самом начале, тем более что у каждого поставщика, аналитика, ученого, преподавателя, журналиста и клиента имеется свой ответ на него.

Хотелось бы сразу разъяснить, что, по нашему мнению, BPM не приравнивается к технологическому инструментарию или инициативному проекту в области бизнес-процессов. Наш опыт подсказывает, что значительное усовершенствование бизнес-процессов может быть достигнуто и без применения технологий автоматизации. Могут ли технологии использоваться в BPM и приносят ли они пользу и выигрыш? Разумеется, да, но только когда применение технологий целесообразно и оправданно. Полезны ли средства моделирования и управления для усовершенствования процессов без применения технологий автоматизации? Если речь идет об инструментах моделирования процессов, то, конечно, они бывают чрезвычайно полезны. Фактически без помощи этих инструментов очень трудно реализовать сложный проект совершенствования бизнес-процессов в экономически эффективные сроки.

Предостережение

Бытует опасное заблуждение, что приобретение программного средства моделирования процессов решает все проблемы и процессы после этого усовершенствуются сами собой. Нет ничего более далекого от истины. Моделирование процессов – это всего лишь программный инструмент, и без методологии или общей схемы, квалифицированного персонала, который умел бы его применять, и искреннего стремления руководства организации оно бесполезно.

Выбор программного средства моделирования процессов описан в Приложении L.

Как и многие другие сокращения, появившиеся в последнее время, вроде CRM и ERP, BPM нередко применяется и трактуется неправильно.

В настоящий момент понятием BPM по-разному оперируют:

- поставщики программных продуктов, которые сосредоточены лишь на технологическом решении усовершенствования процессов;
- другие поставщики программных продуктов, для которых BPM означает моделирование бизнес-процессов или управление эффективностью работы предприятия или орга-

низации;

- консультанты, специализирующиеся в реинжиниринге бизнес-процессов и применяющие BPM, для того чтобы продолжить свою миссию;
- менеджеры, которые изо всех сил бегут за модой на BPM, но совершенно не понимают, куда они в результате упадут;
- аналитики бизнес-процессов, для которых BPM – это возможность расширить свои устремления в области моделирования процессов.

Многие наблюдатели отрасли и вендоры дают определения понятия BPM, в которых технология (средства автоматизации) фигурирует в качестве неперенного и важного компонента управления бизнес-процессами; они утверждают, что BPM и есть технология. Но если взглянуть на BPM с точки зрения простого здравого смысла, то понятно, что BPM описывает *управление бизнес-процессами*.

Имея в виду эту простую мысль и сосредоточив основное внимание на организации, предложим такое определение управления бизнес-процессами:

Достижение целей организации посредством совершенствования, управления и контроля основных бизнес-процессов.

Важно, чтобы смысл слов, выделенных *курсивом* в приведенном выше определении, воспринимался всеми одинаково, поэтому каждое из них снабжено точным определением

и помещено в табл. 2.1.

Таблица 2.1. Термины, входящие в определение понятия «управление бизнес-процессами»

Достижение	Реализация стратегических целей, сформулированных в стратегическом плане организации. На уровне проекта это означает создание ценности или извлечение пользы или выгоды для предприятия, как указано в технико-экономическом обосновании проекта
Цели	Могут лежать в широком диапазоне: от стратегических задач организации до задач отдельно взятого процесса. Суть заключается в достижении результатов или решении задач предприятия. Само по себе BPM целью не является: скорее это средство достижения цели, решения совершенно реальных задач
Организация	В данном контексте имеется в виду предприятие или его часть, например обособленное или самостоятельное структурное подразделение. Речь идет о сквозных процессах, связанных с данной частью организации. Такой подход призван обеспечить порядок в ведении дел
Совершенствование	Как сделать бизнес-процессы более эффективными и продуктивными
Управление	Измерение показателей эффективности работы людей и процессов, а также управление ими. Речь идет об организации всех необходимых компонентов процессов. Под этим понимается расстановка людей, их подбор по квалификации, мотивирование, измерение эффективности работы, вознаграждения, сами процессы, а также структура и системы, необходимые для обеспечения процессов
Контроль	Представляет собой сквозное от начала до конца управление бизнес-процессами и включает полный цикл Деминга [78] «план — действие — сверка — реакция» (Plan-Do-Check-Act — PDCA). Неотъемлемая составляющая контроля — возможность правильного измерения. Невозможно контролировать и управлять тем, что нельзя измерить
Основной	Не все процессы обеспечивают прямой вклад в достижение стратегических целей предприятия. Основные процессы такой вклад дают

Бизнес	Внедрение BPM должно влиять на бизнес, обеспечивая выгоды и преимущества. Оно должно быть сосредоточено на бизнес-процессах, являющихся ключевыми для главной бизнес-деятельности организации. Они обеспечивают достижение ее стратегических целей
Процессы	Определений понятия «процесс» столько же, сколько самих процессов. Нам импонирует определение, данное Роджером Берлтоном [5], где сказано, что «настоящий процесс включает все, что необходимо человеку, заинтересованному в результате, для получения ожидаемого результата». Эта фраза содержит суть настоящего сквозного процесса: от исходного механизма включения процесса до окончательного удовлетворения заинтересованных лиц. Далее Берлтон добавляет, что «окончательная проверка полноты процесса заключается в том, выдает ли он четкий продукт или услугу внешнему заинтересованному лицу или другому внутреннему процессу»

Сегодня все склонны соглашаться (и наблюдать эту тенденцию приятно), что BPM – это наука управления бизнес-процессами. Пол Хармон из *Business Process Trends* {31} определяет BPM как «управленческую дисциплину, направленную на совершенствование работы предприятия путем управления его бизнес-процессами».

Таким образом, управление процессами – это составная часть «обычного» управления. Руководству и ведущим сотрудникам важно осознавать, что нет финишной черты в совершенствовании бизнес-процессов; это программа, которая должна работать постоянно.

Итак, BPM – это:

- больше, чем просто программное обеспечение;
- больше, чем простое совершенствование или реинжини-

ринг процессов – отрабатываются и вопросы управления;

- не просто модное течение, а составная часть управления;
- не только моделирование – анализа требует и внедрение и реализация этих процессов.

И последнее (по порядку, но не по важности) замечание. Как управленческая дисциплина ВРМ требует наличия «сквозной» комплексной картины организации и достаточного здравого смысла – и того, и другого часто не хватает.

Глава 3

Почему важно усовершенствовать бизнес-процессы, перед тем как их автоматизировать

Первое правило любой технологии заключается в том, что автоматизация эффективной операции повышает эффективность.

Второе правило: автоматизация неэффективной операции увеличит неэффективность.

Билл Гейтс, Microsoft Corporation

Легкие решения сложных проблем очень соблазнительны. В мире бизнеса нужно уметь быстро решать проблемы и сразу продвигаться вперед. Когда с работой трудно справиться достаточно быстро, оказывается, что ее можно автоматизировать! Автоматизация офисного труда за последние 100 лет доведена до такой степени совершенства, что сегодня автоматизируется почти все: написание писем, бухгалтерия, составление отчетов, учет имущества и складских запасов, продажи и обработка заказов, документооборот и управление документацией. Поэтому первый соблазн при столкновении с проблемами производительности, эффективности и управления бизнесом – приобрести автоматизированное ре-

шение проблемы.

В чем проблема

Сегодня предприятия, особенно крупные организации со сложным комплексом сервисных продуктов, начинают осознавать, что возможности их систем ИТ (ИТ – Information Technology) в усовершенствовании работы предприятия ограничены. Даже если основные системы работают эффективно и производительно (что случается далеко не всегда), становится все труднее опережать конкурентов в повышении эффективности работы предприятия в целом и качества обслуживания в частности до уровня, соответствующего ожиданиям клиентов и акционеров. Даже Билл Гейтс, ярый сторонник технологий автоматизации, признает, что автоматизация дает эффект только в применении к эффективно организованной работе.

Итак, решив насущные проблемы автоматизации функциональных систем предприятия и добившись большей части просто получаемых выгод и преимуществ, организации теперь обращаются к более сложным и системным областям эффективности функционирования, чтобы добиться усовершенствования работы предприятия за счет изменений скачком, т. е. к самим процессам функционирования бэк-офиса (вспомогательных служб и служб обеспечения основной деятельности). Что подсказывает нам интуиция для реше-

ния этих закостеневших в своей неэффективности функциональных служб? Правильно. *Автоматизируем их!* В конце концов, автоматизация сработала для систем управления объемами производства и производительностью, и сейчас на рынке полно поставщиков, наперебой предлагающих решения документооборота и графического представления документов для конкретной отрасли или среды деятельности, часто уже готовые к использованию без настройки на конкретного пользователя.

Почему же это не работает

Главным образом, есть две причины. Первая называется в этой книге *синдромом «черного ящика»*. Это ситуация, когда руководители смотрят на процесс как на непонятную, непознаваемую «вещь в себе». Детали им неизвестны, но каким-то образом результат на выходе из «черного ящика» достигается. Руководители чувствуют, что, возможно, сами процессы не столь эффективны и продуктивны, как могло бы быть (поскольку не ведутся измерения качества и объемов переделанной работы). Но, по крайней мере, процессы работают, а менеджеры опасаются что-либо менять, потому что перемены могут разрушить «хрупкое» равновесие в «черном ящике», а устранить проблему тяжело, не понимая ее. Поэтому автоматизировать «черный ящик» проще – это становится проектом, а предприятия реализуют «проекты».

Вторую причину называют *синдром поверхностного взгляда*: процессы и связанный с ними персонал рассматриваются как «священная корова» – руководители не могут или не хотят обсуждать эффективность и результативность процессов или ставить жесткие вопросы. Они склонны «скользить взглядом по поверхности» проблемы и боятся заглянуть в суть – лечение симптомов, а не болезни. В таких организациях привнесение новых технологий представляется намного более простой задачей, поскольку разговора о процессах или персонале не заходит – речь идет только о технологии.

Если неэффективность бизнес-процессов можно легко устранить, автоматизировав их, почему организации частенько нанимают консультантов после приобретения дорогостоящего продукта автоматизации процессов документооборота, который так и не решил проблему? Почему автоматизация не дает ожидаемого выигрыша и преимуществ? На деле в организациях часто наблюдается *увеличение* бумаготворчества или объема переделываемой работы и *снижение* качества после автоматизации ключевых бизнес-процессов и процессов документооборота.

Почему автоматизация не дает ожидаемого результата

Ответ кроется в замечании Билла Гейтса в эпиграфе. Сама по себе автоматизация чего-либо не решает коренные

проблемы, а лишь ускоряет их выявление, способствует росту их числа и частотности. Идею замены неисправного механизма чем-то значительно лучшим почти никогда не удастся реализовать в зрелой организации, поскольку трудно вносить мгновенные крупномасштабные изменения в процессы и культуру предприятия по ходу его работы. В лучшем случае находится компромиссное решение, часто с заметными превышениями сроков реализации и бюджета проекта. В худшем случае проект проваливается полностью и *статус-кво* сохраняется. В обоих случаях ожидаемые преимущества не реализуются, а уровень удовлетворенности клиентов может резко упасть.

Возникает вроде бы очевидный вопрос: «Почему бы организациям не отладить процессы *до* принятия решения об автоматизации?»

В большинстве крупных фирм базовые процессы бэк-офиса оставались большей частью неизменными на протяжении многих лет и даже десятилетий. Например, в сфере финансовых услуг базовые банковские процессы, процессы обработки инвестиций и страхования переходили из поколения в поколение.

В ретроспективном плане организации были не способны легко справиться с проблемами функционирования бэк-офиса (бизнес-процессами), поскольку считали их весьма простыми (все, что было необходимо для их решения, – автоматизация, чтобы ускорить сами процессы и исключить

человеческий фактор из формулы). Другие, наоборот, считали данные проблемы очень сложными (слишком трудными, чтобы руководство могло их решить, потому что у него не хватало для этого знаний и квалификации). В таком случае было очень соблазнительно приобрести средство решения проблемы – опять приходим к простому варианту.

Чему учит история

В главе 1 отмечалось, что ни одна из таких концепций управления, как TQM, BPR, CRM, ERP или Шесть сигм, не дает полного комплексного решения для достижения преимуществ, которые необходимы предприятиям, чтобы поднять эффективность работы бэк-офиса. Что же сегодня заставляет руководство компаний думать, что с автоматизацией BPM все будет по-другому?

У автоматизации BPM есть возможность содействовать успеху, если процессы сначала усовершенствуются и учтены все остальные аспекты проекта BPM. *Но правилен ли подход к изменениям совершенствования бизнес-процессов?*

Организации твердят, что годами непрерывно отлаживали бизнес-процессы, так что они готовы к автоматизации. Так ли это? Является ли постоянное совершенствование правильной стратегией и не борется ли непрерывное совершенствование с симптомами, а не с самой болезнью?

Постоянное совершенствование, даже если оно целесооб-

разно, – это чрезвычайно сложная программа, рассчитанная на непрерывную многолетнюю реализацию, что требует от менеджеров управления предприятием, а, к сожалению, большинство менеджеров *не контролируют* свое предприятие. Они в основном работают по принципу «первой помощи», т. е. постоянно решают краткосрочные тактические задачи. Вопрос же по существу заключается в том, сколько времени менеджеры фактически тратят на предупреждение проблем, занимаясь фундаментальными усовершенствованиями процессов.

Есть простое средство измерения – ответ на вопрос: сколько критически важных процессов или процессных шагов основано на динамических электронных таблицах? Это можно назвать «индексом табличности». Многие организации не смогут эффективно функционировать, если у них отнять электронные таблицы. Если таблицы используются в управлении процессами, у предприятия есть шанс утратить управление, поскольку каждый сотрудник создает собственные версии механизмов «контроля». Если информация применяется в критически важных процессах, ее трудно использовать совместно и контролировать. Правильно выбранные системы должны сделать излишним использование электронных таблиц.

Еще один показатель можно получить, если задуматься на минутку и честно ответить на следующие вопросы:

1. Вводят ли менеджеры с помощью небольших «сател-

литных» баз данных новые электронные таблицы и решения в процессы и подразделения, которыми они управляют?

2. Сосредоточены ли менеджеры главным образом на краткосрочных тактических задачах, а не на совершенствовании процессов на основе анализа коренных причин?

3. Измеряется ли качество посредством периодических выборов?

4. Нарастает ли (или, по крайней мере, не снижается) объем невыполненной в срок работы?

5. Нет ли у руководства и менеджеров точной меры для оценки объема переделанной заново работы внутри организации и подразделений?

6. Имеется ли хоть какое-нибудь представление, во что обходится организации переделка заново этой работы?

7. Есть ли у организации четкое знание фактических затрат на выполнение процесса или транзакции?

8. Направлены ли показатели производительности вашего персонала на измерение объема выполненной работы?

9. Нацелены ли менеджеры в первую очередь на сокращение затрат?

10. Менее ли 80 % завершенных проектов реализовали преимущества, описанные в технико-экономическом обосновании?

11. Сосредоточены ли процессы лишь на внутренних аспектах?

Если на любой из этих вопросов дается утвердительный ответ, то менеджеры организации не управляют ее бизнес-процессами. Разбираясь с подобными вопросами, организация доберется до коренных причин процессных проблем и сделает первые шаги в направлении программы непрерывного совершенствования бизнес-процессов.

Заключение

Управление на уровне организации в целом преимущественно занимается улучшением и контролем процессов, неотъемлемых на предприятии для достижения его целей. Задание общего направления и постановка задач совершенствования бизнес-процессов – критически важный шаг, который нужно предпринять высшему руководству.

Хотя ввод технологий может быть полезным содействующим фактором во многих организациях, совершенствование не всегда требует технологии для успеха. Значительно важнее отладить процессы *до того, как думать о внедрении технологий автоматизации. По нашему опыту консультирования большинство усовершенствований в краткосрочном плане можно получить, не прибегая к автоматизации.*

Обязанностью исполнительного руководства организации является обеспечение четкой связи между проектами совершенствования процессов, предпринятых организацией, ее стратегией и целями. Если проект не дает строгого обосно-

вания своего вклада в достижение целей организации и ее ценности, такой проект не следует реализовывать.

Глава 4

Когда следует браться за BPM – каковы основные движущие силы и механизмы пуска

Трудно ответить на эти вопросы в самой общей форме. Все зависит от конкретных обстоятельств: условий внутри организации и ее процессной зрелости, а эти показатели могут сильно меняться в зависимости от организации в целом и конкретной ситуации.

Некоторые из вероятных движущих сил и приводных механизмов, способных подтолкнуть организацию к рассмотрению возможности внедрения BPM, классифицированы в табл. 4.1 с точки зрения организации, управления, сотрудников, клиентов, поставщиков/партнеров, производимого продукта или оказываемых услуг, а также процессов и информационных технологий. Разумеется, во многих случаях они пересекаются друг с другом.

Таблица 4.1. Факторы и механизмы, которые могут побудить организацию подумать о внедрении BPM¹

¹ Этот закон был принят Конгрессом США после серии скандалов и разоблачений махинаций в руководстве крупных фирм, в первую очередь – энергетического гиганта, компании Enron, и телекоммуникационной компании Worldcom,

Категория	Движущие факторы и механизмы пуска
Организация	<ul style="list-style-type: none"> • Высокие темпы роста — трудно справляться с быстрым ростом или упреждающе планировать в условиях быстрого развития. • Слияния и поглощения — эти факторы вынуждают организации «прибегать» к дополнительным усложнениям или требуют рационализации процессов. • Необходимость вывода из эксплуатации устаревших систем также может вносить свой вклад. Проекты BPM позволяют «разместить» процессный слой по унаследованным старым системам, давая время на разработку подходящей стратегии и преобразование. • Реорганизация — изменение ролей и распределения ответственности и обязанностей • Смена стратегии — решение сменить стратегическое направление на совершенствование функционирования, обеспечение лидирующего положения продукта или достижение доверительных отношений с клиентом. • Не достигнуты цели или показатели организации — внедрение управления процессами, увязанного со стратегией, измерением и управлением производительностью работы людей. • Необходимость соответствовать законодательству и нормативным актам и регулирование — например, во многих организациях были инициированы процессные проекты, чтобы удовлетворить требования закона Сарбанеса-Оксли¹. Затем эти проекты стали платформой для запуска усовершенствования процессов или проектов внедрения BPM. • Необходимость обеспечить маневренность предприятий, чтобы они были способны реагировать на возникающие новые возможности. • Необходимость более серьезно контролировать бизнес, полностью управляя своей судьбой.

которые с помощью бухгалтерских уловок раздували прибыль и поддерживали высокую цену акций. Закон ужесточает учет и отчетность, но вызывает дополнительные, иногда значительные, затраты на соблюдение требований закона. — *Прим. науч. ред.*

Управление

- Недостаток надежной управленческой информации или ее противоречивость — здесь может помочь управление процессами, а также измерение и управление производительностью.
- Необходимость обеспечить менеджерам больший контроль процессами в организации.
- Необходимость создания условий устойчивой производительности.
- Необходимость возвращения культуры высокой производительности.
- Необходимость достижения максимальной окупаемости существующих «унаследованных» систем.
- Сокращения бюджетов.
- Умение получать большую выработку имеющегося персонала для расширения деятельности

Персонал

- Высокая текучесть кадров, возможно, вызванная скучным и утомительным характером работы, завышенными ожиданиями от персонала или излишним давлением на сотрудников при отсутствии соответствующей поддержки.
 - Проблемы обучения новых сотрудников.
 - Низкая степень удовлетворенности сотрудников.
 - Вероятность существенного роста числа сотрудников.
 - Желание расширить полномочия и усилить роль сотрудников.
 - Сотрудникам трудно успевать за непрерывными изменениями и нарастающей сложностью
-

Клиенты/
поставщики/
партнеры

- Низкая степень удовлетворенности качеством сервиса, что может быть вызвано:
 - высокими темпами смены персонала;
 - неспособностью персонала адекватно справляться с вопросами в установленные сроки.
 - Непредвиденно быстрый рост числа клиентов, поставщиков или партнеров.
 - Затянутые сроки обработки для ответа на заказы.
 - Намерение организации сосредоточиться на достижении доверительных отношений с клиентом.
 - Расслоение клиентов или многоуровневые сервисные требования.
 - Внедрение и строгая реализация практики уровней обслуживания.
 - Крупные клиенты, поставщики и/или партнеры, для которых требуется уникальный (существенно отличный) процесс.
 - Необходимость по-настоящему комплексного сквозного видения организации, обеспечивающая просматриваемость или интеграцию
-

Продукты и
услуги

- Затянутый срок выхода на рынок (недостаток маневренности предприятия).
 - Низкий уровень качества обслуживания заинтересованных сторон.
 - У каждого продукта или услуги имеются свои процессы, хотя большинство процессов — общие или очень похожие.
 - Новые продукты или услуги включают существующие элементы продуктов/услуг.
 - Продукты или услуги сложные, комплексные
-

Процессы

- Необходимость обеспечения полной прозрачности процессов.
- Слишком много передач из рук в руки или прерываний процесса либо отсутствие четких процессов вообще.
- Нечеткое определение ролей и обязанностей с процессной точки зрения.
- Качество низкое, а объемы переделываемой работы высокие.
- Процессы меняются слишком часто или не меняются вовсе.
- Недостаточная стандартизация процессов.
- Отсутствие четких целей или задач процессов.
- Недостаточное понимание сквозного процесса участниками какого-либо из его этапов

Информационные технологии

- Внедрение новых систем, например CRM, ERP, автоматических систем расчетов и т.п.
 - Приобретаются инструменты автоматизации BPM (документооборот, технологический процесс, управление документацией, сбор и анализ бизнес-информации), но организация не понимает, как наиболее эффективно использовать их, чтобы сработал принцип синергии.
 - Постепенный вывод из эксплуатации старых систем приложений.
 - В существующей системе приложений имеются пересечения, и в ней трудно разобраться.
 - Внедрение новой архитектуры ИТ.
 - Представление, что ИТ не отвечают ожиданиям предприятий.
 - Мнение, что затраты на ИТ неконтролируемы, а сами технологии слишком дорогостоящие.
 - Внедрение веб-сервисов
-

Если действует несколько пусковых механизмов, важно провести анализ первопричин, поскольку очень часто организации идут по пути наименьшего сопротивления и борются с симптомами, вместо того чтобы при помощи фундаментальных и структурных мероприятий справиться с причиной.

Среди факторов и пусковых механизмов, побуждающих

организацию подумать о внедрении автоматизированного решения, можно назвать следующие:

- значительный объем похожих и повторяющихся комплексных операций-транзакций;
- четкий поток трудоемких операций, переходящих от одного сотрудника к другому, при этом каждый вносит свой вклад по пути прохождения операции;
- необходимость мониторинга операций в реальном времени (т. е. нужно знать состояние операции в любой момент времени);
- длительность процесса обработки – критически важный вопрос, т. е. время играет существенную роль;
- необходимость выполнения большого объема вычислений внутри комплексной операции;
- доступ к операциям или «делам» должен быть обеспечен одновременно многим участникам.

Тем не менее, нельзя автоматизировать процессы до такой степени, чтобы организация не видела смысл в необходимости вовлечения персонала. Люди лучше всего справляются с управлением взаимоотношениями, и их вовлечение в процесс должно быть правильно организовано.

В начале этой главы уже говорилось, что трудно определить момент, когда запускать проект внедрения BPM. Любой организации следует начинать проект BPM, когда налично определенное количество и сочетание перечисленных вы-

ше побудительных мотивов и механизмов пуска. Эти показатели разнятся как для каждой отдельной организации, так и для каждой конкретной ситуации внутри одной организации.

Глава 5

Кто должен участвовать в BPM

Множество статей посвящены сути управления процессами, и кое-кто утверждает, что консультанты и есть настоящие специалисты. В то же время совсем мало было написано о том, кого нужно привлечь к проекту BPM внутри организации. «Привлечь» в данном случае подразумевает самые разные аспекты: от анализа процессов, их моделирования и переналадки или инноваций, до анализа метрик, внедрения BPM, а затем постоянного управления и совершенствования. Рассмотрим роль внешнего и внутреннего персонала в BPM внутри организации, а также различные типы управления процессами.

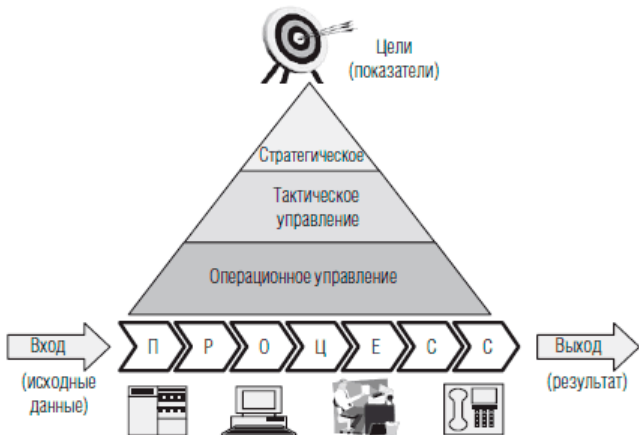


Рис. 5.1. Управление бизнес-процессами

Процессы – это не самоцель. Они – лишь средство достижения целей предприятия. Процессы не обеспечивают достижение целей случайно или автоматически – необходимо постоянное и эффективное управление процессами. Как уже говорилось выше, ВРМ есть управление и организация процессов, критически важных для предприятия. На рис. 5.1 показано, как процессы поддерживают и содействуют достижению стратегических, тактических и оперативных целей при помощи технологии и людей. Процессы должны быть максимально эффективны и результативны. Этого можно достичь периодическими проектами (ступенчатое совершенствование), а затем поддерживать постоянным управлением и из-

мерениями.

Управление бизнес-процессами

Можно предложить два аспекта операционного управления бизнес-процессами:

1. BPM как составная часть «управления» в целом.
2. Управление совершенствованием бизнес-процессов.

Управление бизнес-процессами как составная часть «управления»

Данный тип управления должен обеспечить реализацию целей бизнеса и стратегии организации. Такое управление осуществляется линейным руководством (или хозяевами бизнес-процессов), и его нельзя поручить внутренним или внешним консультантам BPM, поскольку эта роль обычно является неотъемлемой составной частью общего управления. Например, руководство верхнего звена должно отвечать за процессы от начала до конца, а руководители среднего звена – за отдельные их составляющие. Ключевой характеристикой линейных руководителей является то, что они – хозяева процессов. Перечислим типичные обязанности, связанные с владением процессами:

- определение целей (задач) и показателей, которые увязаны с целями и нормативами – эти нормативы нужно раз-

бить на ежедневно или еженедельно измеряемые показатели для постоянного мониторинга и управления;

- доведение целей, показателей и нормативов до исполнителей процессов, при необходимости обеспечивая вознаграждения и стимулирование;
- мониторинг и управление комплексом нормативов; необходимо убедиться, что цели и показатели остаются точными и значимыми;
- мотивирование персонала для превышения им целевых нормативов и работы по устранению нарушений в процессах;
- поощрение персонала на выявление «узких мест» и возможных улучшений процессов.

Можно выделить три категории таких линейных руководителей по их основной сфере деятельности:

- оперативные (операционные) менеджеры работают с четко определенными процессами и увязанными целевыми показателями. Их участие заключается главным образом в перераспределении людских ресурсов (например, выделения большего или меньшего числа сотрудников), а также в решении операционных проблем (например, исправлении ошибок в результате процессов);
- тактические менеджеры занимаются совершенствованием процессов;
- стратегические менеджеры работают с бизнес-моделью и связанными с ней процессами.

Управление совершенствованием бизнес-процессов

Управление совершенствованием бизнес-процессов связано с определением, разработкой и реализацией преимуществ BPM. В данном случае менеджеры, ответственные за данный процесс, оказывают поддержку менеджерам бизнеса/организации в усовершенствовании их процессов и не должны отвечать за повседневное управление бизнес-процессами. Таких менеджеров мы называем менеджерами BPM и различаем следующие категории:

- менеджер проекта BPM. Основная обязанность – обеспечить достижение целей проекта BPM, сформулированных в его обосновании;
- менеджер программы BPM. Основная обязанность – содействовать нескольким проектам BPM, чтобы обеспечить достижение целей программы, и сделать это максимально эффективным и продуктивным способом, распространяя лучшие образцы и опыт и извлекая уроки;
- менеджер Центра совершенствования бизнес-процессов. Главная обязанность – обеспечить согласованность бизнеса и бизнес-процессов, чтобы извлечь максимум пользы и преимуществ из последних;
- главный руководитель процессов (CPO). Сфера ответственности – выстраивание процессов и ИТ в соответствии

со стратегией, бизнесом и организацией, чтобы эта деятельность постоянно управлялась на уровне исполнительных органов организации.

Ближе к бизнесу

Все менеджеры ВРМ должны осознавать, что их роль – способствовать достижению целевых показателей, поставленных линейными руководителями/хозяевами процессов, а не строить империю. В идеале, сотрудники, работающие с менеджерами ВРМ или подчиняющиеся им, должны быть взяты из подразделений предприятия, вовлеченных в проект, поскольку они дадут возможность быть ближе «к земле», чего него нельзя ожидать от сотрудников центральных подразделений, не связанных непосредственно с бизнесом. Крупные центральные службы не обладают близостью к бизнесу. Главная причина состоит в том, что планировать процессы на бумаге – это просто, но быть способным постоянно осуществлять их в изменяющихся условиях – настоящий вызов, который еще долго остается таковым уже после завершения самого проекта.

Нужно помнить, что самый важный критерий успеха – не изящество моделей или решений, а также не самые замысловатые инструменты моделирования и управления процессам. Главнейший критерий успеха – реальное использование организацией решений ВРМ и достижение или даже превы-

шение заявленных результатов.

В среднем около 80 % времени линейного руководителя должно уходить на обычную повседневную работу (например, анализ результатов), обучение и решение проблем, и только 20 % следует отдавать разработке новых процессов или инициатив бизнеса. Наоборот, менеджеры ВРМ более 80 % времени будут тратить на работу по совершенствованию процессов. (Заметим, что данные процентные доли могут меняться в зависимости от времени и ситуации, а также других факторов: личности менеджера, обычной повседневной нагрузки и т. п.)

Это различие в направленности между двумя типами управленцев дает основание для натянутости отношений между линейными менеджерами и менеджерами ВРМ. Линейный менеджер сосредоточен на достижении краткосрочных целей, и любое изменение может повлиять на его способность выполнять свои обязанности в срок. Менеджер ВРМ фокусируется на изменениях, оптимальных для достижения долгосрочных целей. Успешные менеджеры смогут найти решение, выигрышное для обоих типов.

Привлечение внешних специалистов по ВРМ

В силу самой природы управления людьми и процессами в долгосрочном плане рекомендуется, чтобы персонал из са-

мо й организации всегда выполнял функции, описанные выше, чтобы обеспечить внутреннее принятие проекта и ответственность. Но на начальных этапах освоения ВРМ и реализации нескольких первых проектов целесообразно назначить специалистов и менеджеров проектов ВРМ извне, чтобы содействовать передаче знаний и опыта ВРМ сотрудникам организации.

После реализации первых проектов внешняя поддержка менеджеров может переключиться на другой комплекс обязанностей, например:

- организацию проекта, программы или Центра совершенствования бизнес-процессов. Внешние консультанты могут передавать накопленный во многих организациях опыт и осуществлять общее руководство. Это особенно полезно, если организация желает, чтобы ее цели не были слишком амбициозными или слишком скромными (хотя последнее все же предпочтительнее). Работу нужно начинать прагматично (мыслить ГЛОБАЛЬНО, начинать с малого). Отсутствие амбиций ведет к невозможности фундаментальных перемен, тогда как отсутствие прагматичности подхода – к невозможности соответствовать ожиданиям или развивать первоначально вложенные усилия;

- мониторинг продвижения проекта, программы, Центра совершенствования бизнес-процессов. Внешние консультанты независимы и способны ставить жесткие вопросы. Часто люди поглощены деталями моделей процессов и

структуры проекта, программы или Центра совершенствования бизнес-процессов, что может привести к потере видения главной цели;

- мониторинг работы предприятия и определение сфер усовершенствования. Внешний консультант может периодически проводить анализ работы конкретного подразделения и его персонала. При необходимости результаты такого анализа обсуждаются с линейным менеджером для принятия мер по исправлению недостатков;

- разрешение конфликтов и оздоровление проектов/программ. Внешний консультант может помочь организации, если исходный проект/программа или Центр совершенствования бизнес-процессов не дает ожидаемых результатов. Первоочередная задача внешнего консультанта – выявить главные проблемы и определить, можно ли все еще добиться изначально поставленных целей и что необходимо предпринять. Внешний консультант может сыграть роль ледокола;

- поддержку менеджерам. Внешний консультант может помочь менеджеру BPM в случае перегрузки рабочими функциями, что особенно характерно во время крупных организационных перемен. Внешний консультант становится правой рукой/советником менеджера BPM. Менеджер BPM должен по-прежнему оставаться ответственным за принятие решений и работу с заинтересованными сторонами, а консультант оказывает помощь в анализе и надзоре за различной деятельностью в сфере ответственности менеджера

ВРМ;

- оценку (или аудит) проектов и программ. По завершении проекта или программы оценка результатов имеет принципиальное значение и может помочь в извлечении уроков для реализации последующих замыслов, а также при оценке и определении нерешенных ключевых проблем в рамках проектов. В таких условиях внешний консультант может задать каверзные вопросы, ключевые для осознания ошибок.

Проекты ВРМ могут оказаться чрезвычайно сложными, и налицо тенденция обеспечивать внутренним менеджерам бизнес-проектов и менеджерам ВРМ помощь со стороны наставника ВРМ. Эту роль обычно выполняет консультант ВРМ высокого уровня (внешний или изнутри организации), который на регулярной основе (один-два раза в месяц) наставляет менеджера ВРМ/менеджера проекта на пути решения основных проблем. Это может оказаться полезным и для линейных менеджеров, стремящихся внедрить процессное мышление сотрудникам с целью добиться постоянных улучшений. В большинстве случаев такое наставничество начинается с практического семинара или проекта, за которым следуют постоянные обучающие тренинги.

Глава 6

Почему стратегия организации и архитектура процессов важны для управления бизнес-процессами

Первый вопрос, который предприятие должно поставить в начале любого проекта BPM, – это вопрос о целях и задачах процессов. Ответ часто бывает уклончивым – да, пока эти характеристики не сформулированы, но нельзя ли начать с анализа и усовершенствования процессов? Такой подход в управлении процессами абсолютно порочен. Но даже когда в организации это понимают, все равно используют подобный подход просто ради получения быстрого выигрыша и лежащих на поверхности результатов.

Стратегия организации

Почему стратегия организации важна для бизнес-процессов

Иногда стратегия организации не принимается во внимание в бизнес-процессах. Ниже приводятся причины такого положения и обсуждаются выводы, к которым мы пришли

по результатам собственных исследований и накопленного опыта:

1. *Нет специально сформулированной стратегии*. В большинстве случаев имеется неявно обозначенная стратегия организации или предприятия, при этом в принципе возможен конфликт с какими-либо явными формулировками. Другой подход к этой проблеме – рассмотрение целей организации и того, как она предполагает реализовать или достичь их.

Чтобы обеспечить эффективный и продуктивный вклад бизнес-процессов в стратегию организации, необходимо иметь конкретную и четкую формулировку целей и стратегии. Не имея согласованных заранее целей и задач, невозможно усовершенствовать процессы, чтобы они добавляли ценность и вносили вклад в цели и стратегию организации. Откуда группа проекта знает, что она движется в правильном направлении? Лучшее, что можно сделать в такой ситуации, – это отложить реализацию проекта (проектов), усовершенствующего процессы, пока не выбраны цели и стратегия.

2. *Получение информации о стратегии отнимает слишком много времени*. В этом случае информация либо плохо доводится до сотрудников, либо разбросана по подразделениям.

Важно в самом начале посвятить достаточно времени пониманию и получению этой информации, а не браться сразу за анализ процессов, а в конце обнаружить, что исходные посылки были неверными. В данном случае можно исполь-

зовать совещания с основными заинтересованными сторонами для получения стратегической информации и пропаганды ожидаемых выгод проекта.

3. *Персонал, привлеченный к проекту, не способен мыслить стратегически.* Существует мнение, что операционный персонал не должны беспокоить или даже запутывать стратегические вопросы, поскольку он должен сосредоточиться на вопросах операционных.

Однако это не так, поскольку для операционного персонала и менеджеров очень важно понимать стратегический выбор целей и его последствия. Если понимания не существует, практические семинары оказываются полезным механизмом доведения данной информации до привлеченного в проект персонала, показывая, как вопросы стратегии влияют на работу, и как персонал может способствовать успеху стратегии. Персонал, непосредственно участвующий в операционной деятельности, начинает ставить операционные проблемы, которые, по его мнению, не согласуются со стратегическим направлением. Если операционные менеджеры и персонал не осознают стратегического направления и не готовы следовать ему, обеспечить эффективное и успешное функционирование предприятия весьма проблематично.

4. *У нас уже выработан перечень пожеланий, и нам не нужно вникать в стратегию.* Многие проекты начинаются с заранее сформулированного списка «пожеланий» в части совершенствования. Большинство этих пожеланий относит-

ся к повседневной работе и принимает имеющиеся процессы и рабочую среду как данное.

Часто наибольший эффект достигается, лишь когда анализ учитывает стратегические соображения. Это позволяет поставить под вопрос и сомнение некоторые закостеневшие и молчаливо принимаемые предположения и ограничения. Пожелания часто фокусируются лишь на операционных требованиях и рассчитываются на короткий срок, тогда как перед большинством организаций стоят проблемы фундаментальных перемен, которые значимо действуют именно на стратегическом уровне.

Что должна содержать стратегия организации и архитектура процессов, чтобы создать подходящие условия для анализа и совершенствования процессов

Иногда анализ или обсуждения путей совершенствования процессов неоправданно затягиваются, потому что у сотрудников одной и той же организации не всегда есть общая позиция, так как информация принимается по молчаливому согласию. Если у всех участников проекта сформирована общая исходная позиция, то большинство относящихся к процессам вопросов можно решить практически мгновенно, в отличие от традиционных методов прихода к единому

мнению. Если четкого структурирования нет, все вопросы (т. е. целевые показатели, стратегия, ограничения, принципы и руководящие инструкции) будут перемешаны. Четко сформулированные условия рабочей среды позволяют рассматривать каждый новый аргумент в рамках согласованного контекста и определять влияние этого аргумента на процессы.

Как минимум, необходимо учитывать целевые показатели организации (хороший инструмент для измерения – таблицы сбалансированных показателей), стратегический выбор (доверительные отношения с клиентом, совершенство функционирования или ведущее положение продукта), модель бизнеса (взаимоотношения с клиентами, партнерами, конкурентами и сообществом в целом), а также основные направляющие принципы организации (в том числе ценности организации). Помимо этого должны быть конкретные принципы, особые для процессов. Все перечисленные выше элементы мы в совокупности назовем «архитектурой процессов».

Архитектура процессов обеспечивает определенность всей базовой информации, состоящей из основы и руководящих инструкций для рассмотрения и совершенствования процессов, и может быть использована как опорный документ. По ней можно легко установить влияние любого внутреннего или внешнего изменения.

Архитектура процессов

Почему архитектура процессов иногда не применяется? Наши исследования выявили, что в качестве причин часто приводятся следующие утверждения:

1. *У нас уже есть модели процессов.* Часто смешивают модели и архитектуру процессов. Нам приходилось встречаться с людьми, которые с гордостью показывали свои тщательно проработанные модели процессов, напечатанные в цвете на постерах. Однако такие люди скромно молчали, когда их спрашивали, когда эти модели обновлялись последний раз, как они сопровождаются и поддерживаются.

Архитектура процессов значительно больше, чем модели процессов. Она включает целевые показатели, стратегию и руководящие (направляющие) инструкции, которые являются основой для моделей. Модели процессов – всего лишь мгновенный срез существующего на данный момент мышления и восприятия. Они не дают четкого руководства для анализа существующих или создания новых процессов. Фактически, процесс, который переживает организация во время создания согласованной архитектуры, даже более важен, чем сама документально оформленная в конечном итоге архитектура. Именно в процессе ее создания принимаются важнейшие решения, а предприятие приобретает понимание и осознание важности архитектуры.

2. *Усилия по созданию архитектуры процессов сто ят больше, чем получаемые от этого выгоды.* Если руководство и предприятие в целом скептически относятся к необходимости иметь архитектуру процессов, это обычно говорит о том, что они не понимают важности установленных правил и направляющих инструкций для моделей и структуры процессов. Возможно, руководство не участвовало в практических семинарах и процессе принятия решений, когда создавалась архитектура процессов.

При использовании правильно сформированной архитектуры процессов экономится больше времени и усилий, чем при ее отсутствии. Более того, архитектура процессов дает средство коммуникации, определения и согласования принципов и целей процессов, так что это становится понятным для всех. Если же архитектура процессов уже выработана, значительно проще определить степень воздействия предлагаемых изменений по сравнению с согласованным стандартом.

3. *У нас есть архитектура процессов, но ею никто не пользуется.* Многие создатели архитектуры процессов настолько увлекаются самим процессом ее создания, что делают архитектуру значительно сложнее, чем нужно, забывая, что необходимость и успех архитектуры измеряются степенью ее использования и выгодами, которые она обеспечивает организации.

Распространенная ошибка создателей архитектуры состо-

ит в том, что если руководство и бизнес не участвуют в разработке архитектуры процессов, появляется опасность, что архитектура станет излишне усложненной. В данном случае первостепенная задача – привлечение всех заинтересованных сторон, чтобы добиться их согласия, соучастия и использования. Наиболее успешные архитектуры (реально используемые для поддержки принятия решений) относительно сжаты и просты.

4. *Мы договорились об общей архитектуре процессов, но никто ее не придерживается.* Общая архитектура процессов согласована, но не успели высохнуть чернила, как уже появилось множество факторов, провоцирующих отклонения от нее – новое законодательство, новые продукты, запросы клиентов и т. п. Поначалу архитектура процессов успешно справляется с подавлением этих факторов, но выстоять под давлением руководства и бизнеса ей не удается. Как только появляется первое исключение, их число начинает расти с обескураживающей скоростью, и архитектура процессов мгновенно становится бесполезной. Чем дальше проекты уходят от архитектуры процессов, тем выше их риск.

Необходимо осознать, что иногда отклонения от согласованной архитектуры процессов необходимы. Поэтому архитектура должна адаптироваться к потребностям бизнеса, т. е. быть динамичной, а не статичной, как было в прошлом. Поэтому вместо устранения исключений, лучше целенаправленно управлять ими, т. е. убедиться, что для исключения

есть реальная причина и оно ограничено (остается в некоторых пределах согласованной архитектуры процессов), и обеспечить принятие мер для согласования исключения с архитектурой процессов и соответствия ей.

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.