



Майкл Хаммер, Джеймс Чампи

Реинжиниринг корпорации

Манифест революции в бизнесе

Smart Reading. Ценные идеи из лучших книг

Smart Reading

**Ключевые идеи книги:
Реинжиниринг корпорации.
Манифест революции в бизнесе.
Майкл Хаммер, Джеймс Чампи**

«Смарт Ридинг»

2020

Smart Reading

Ключевые идеи книги: Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе. Майкл Хаммер, Джеймс Чампи / Smart Reading — «Смарт Ридинг», 2020 — (Smart Reading. Ценные идеи из лучших книг)

Этот текст – сокращенная версия книги Майкла Хаммера и Джеймса Чампи «Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе». Только самые ценные мысли, идеи, кейсы, примеры. «Какой бы стала компания, если бы можно было заново создать ее с учетом всех знаний и современных технологий?» – вот вопрос, на который отвечает книга «Реинжиниринг корпорации» Джеймса Чампи и Майкла Хаммера. Рабочие процедуры и организационные принципы, которые десятилетиями доказывали свою эффективность, перестают работать в условиях современного бизнеса. Изменения и преобразования идут с такой интенсивностью, что перестали быть форс-мажором, а превратились в повседневную рутину. Несколько должностей сжимаются в одну. Уходит стандартизация. Многие задания выполняются одновременно, поэтому исчезают переделки на последнем этапе. Принятие решений переходит от начальства к сотрудникам. Авторы убеждены: бессмысленно заставлять людей трудиться еще больше, их нужно научить работать по-другому. Зачем читать

- Усилить позиции компании с помощью системы реинжиниринга.
- Выстроить новую организационную структуру компании для улучшения ее работы.
- Понять, как оздоровить бизнес-процессы и сократить количество проверок и контроля.

Об авторах Майкл Хаммер – американский инженер, исследователь, автор концепции реинжиниринга бизнес-процессов. Начал исследования в этом направлении с 1990-х годов. Профессор Массачусетского технологического института. Журналом Time назван одним из 25 влиятельных людей Америки. Журнал Forbes в 2002 году включил книгу Хаммера «Реинжиниринг корпорации» в число трех самых важных бизнес-книг за последние 20 лет. Создатель коучинговой компании Hammer, которая и спустя десять лет после его смерти развивает и продвигает его идеи. Джеймс Чампи – американский бизнесмен, известен работами в области реинжиниринга бизнес-процессов.

В прошлом председатель и исполнительный директор консалтинговой компании CSC Index. Консультирует топ-менеджеров транснациональных корпораций, которые сосредоточены на повышении эффективности бизнеса. Его специализация: бизнес-стратегия, управление, организационное развитие и информационные технологии для бизнеса. Пожизненный член попечительского совета Массачусетского технологического института.

© Smart Reading, 2020

© Смарт Ридинг, 2020

Содержание

Введение	7
Глава 1. Предпосылки к реинжинирингу	8
Глава 2. Реинжиниринг: путь к изменениям	10
Глава 3. Переосмысление бизнес-процессов	12
Конец ознакомительного фрагмента.	13

Краткое содержание книги: Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе. Майкл Хаммер, Джеймс Чампи

Оригинальное название:

Reengineering the Corporation: A manifesto for Business Revolution

Авторы:

Майкл Хаммер, Джеймс Чампи

Тема:

Менеджмент

Правовую поддержку обеспечивает юридическая фирма AllMediaLaw

www.allmedialaw.ru

Введение

В данной книге впервые были систематизированы и изложены понятия и методы по управлению бизнес-процессами, которые не являлись (и до сих пор не являются) интуитивно очевидными для большинства менеджеров. Хаммер и Чампи заставили многих переосмыслить свою деятельность, подумать о том, что мы делаем и правильно ли мы это делаем. А также подтолкнули к поиску альтернативных подходов к управлению процессами.

Реинжиниринг – один из инструментов, которым должны уметь распоряжаться успешные компании. Он не обещает волшебных превращений – простых, быстрых и безболезненных. Наоборот, предполагает сложную напряженную работу. Руководители и сотрудники компаний должны поменять свое мышление и методы работы, а компании – заменить старые приемы совершенно новыми.

Успешные примеры мировых брендов, применяющих реинжиниринг, свидетельствуют о его огромном потенциале. Его возможности не исчерпаны как в компаниях, где с идеями реинжиниринга уже работают, так и в тех отраслях, где реинжиниринг только начинают осваивать. Кроме того, новые технологии создают возможности для совершенно новой волны проектов реинжиниринга. Разумное и творческое применение методов реинжиниринга может привести к потрясающему повышению эффективности.

Реинжиниринг становится необходимым условием конкурентоспособности. Даже если только один ключевой участник рынка проведет реинжиниринг, он создаст новый эталон, которому должны будут соответствовать все остальные игроки.

Основной месседж книги – компаниям нужно провести принципиальную перестройку методов работы. Это радикальный шаг, но рекомендации и заключения авторов основаны на сегодняшних успехах целого ряда выдающихся компаний.

Авторы убеждены, что реинжинирингу предстоит еще многого достичь: все больше компаний хотят перестроить свою работу с клиентами и поставщиками. Помочь им – цель этой книги.

Как компания проводит реинжиниринг своих бизнес-процессов? С чего ей начать? Кто должен в этом участвовать? Откуда берутся идеи радикальных преобразований? Книга отвечает на все эти вопросы и учит успешному воплощению реинжиниринга.

Реинжиниринг – это всерьез и надолго: он останется значимым инструментом бизнеса, пока в мире продолжают изменяться. Сегодня можно строить фирмы эффективнее прежних, которые смогут конкурировать в мире без границ. Изложенные в этой книге идеи помогут вам идти в авангарде этих преобразований.

Глава 1. Предпосылки к реинжинирингу

Почти все руководители считают, что для успеха компании она должна быть гибкой, быстро реагировать на изменения рынка, рационально использовать ресурсы, создавать продукты и услуги соответственно спросу, по конкурентной цене в связке с высоким качеством и лучшим сервисом. При этом далеко не всем компаниям удается достичь этих целей. Причину авторы книги видят в том, как работают компании.

По иронии судьбы, сегодня низкая эффективность компаний объясняется тем же, чем их прошлые успехи. Прототипом для компаний, работающих в настоящее время, послужила булавоочная фабрика, описанная в работе Адама Смита «Исследование о природе и причинах богатства народов», опубликованная в 1776 году. Смит писал, что промышленная революция позволила увеличить производительность труда и снизить стоимость товаров не на несколько процентов, а в разы. В своей работе он назвал это принципом разделения труда. Современные корпорации построены на центральной идее Смита – разделении или специализации труда с соответствующей фрагментацией работы.

Смит описал небольшую фабрику, где работало всего десять человек, но каждый из них выполнял лишь одну-две из 18 специализированных задач в производстве булавок. Это позволяло им производить свыше 48 тыс. булавок в день. Но если бы все они работали в одиночку, независимо друг от друга, то ни один из них не смог бы сделать и двадцати булавок в день.

Следующие важные шаги к современной организации бизнеса сделали в начале XX века два первопроходца автомобильной индустрии: Генри Форд и Альфред Слоун. Форд применил принцип разделения труда к производству, а Слоун – к управлению.

Последний шаг к созданию корпораций в их современном виде был сделан в США между окончанием Второй мировой войны и 1960-ми годами, в период колоссального экономического расширения. Путем планирования старшие менеджеры определяли, в каких направлениях бизнеса будут работать, как распределить капитал и какую доходность должны обеспечить менеджеры направлений. Эта организационная модель быстро распространилась на Европу, а затем и на Японию. Она была удачной для периода интенсивного спроса и ускоряющегося развития послевоенного времени.

В тот период главной заботой директоров были производственные мощности – способность удовлетворять постоянно растущий спрос. Для решения этих проблем компании усложняли системы составления бюджета, планирования и контроля, росла численность менеджеров среднего звена.

Современные фирмы разделяют работу на небольшие бессмысленные задания, потому что именно так когда-то обеспечивалась эффективность. Они противятся предложениям менять рабочие процедуры, потому что эти организационные принципы и порожденные ими структуры десятилетиями доказывали свою эффективность.

Сегодня старые методы ведения бизнеса на основе разделения труда неэффективны. Мир изменился. А современный кризис конкурентоспособности вызван не временным экономическим спадом и не достижением низшей точки цикла деловой активности. Все стало непостоянным и непредсказуемым: рост рынка, потребительский спрос, темпы технологических изменений и характер конкуренции.

Чтобы возродить способность компаний к конкуренции, нужно не заставлять их сотрудников больше работать, а научить их работать по-другому. А для этого и

компании, и сотрудники должны отказаться от многих принципов и приемов, которые так долго приносили успех.

Авторы книги выделяют три силы, играющие ключевую роль в современном бизнесе: клиенты (customers), конкуренция (competition), коренные изменения (change).

1) Власть перешла к клиентам.

Прошли времена, когда производитель диктовал рынку стандартный продукт или услугу. Клиенты (и потребители, и промышленные фирмы) требуют индивидуального подхода. Они ожидают продукции, приспособленной под их потребности. Один раз испытав превосходный сервис, клиенты уже не согласятся на меньшее. Потребители сегодня обладают огромной властью – они могут проявлять большую разборчивость не только благодаря избытку товарных предложений, но и легкому доступу к информации.

2) Конкуренция усилилась и стала разнообразней.

Конкуренция не только возросла, но и стала разнообразнее, глобализация экономики привела к тому, что теперь вам приходится конкурировать с компаниями из другой страны. Новые бизнесы не придерживаются устоявшихся правил, а пишут собственные. Они изобретают новые способы работы, которые приводят к лучшим результатам. Технологии меняют характер конкуренции самым неожиданным образом, расширяя границы и повышая ожидания клиентов от всех компаний на рынке.

3) Происходят постоянные кардинальные изменения.

Изменения стали повсеместными и постоянными. Они происходят быстрее, жизненные циклы продукции измеряются уже не годами, а месяцами. Если сегодня компании не действуют быстро, они не выживут. Скорость технологических изменений также способствует новаторству. Прогнозировать изменения все сложнее, а события в разных областях влияют друг на друга.

Три «К» – клиенты, конкуренция и кардинальные изменения – создали новые условия. И организации, построенные для работы в одних обстоятельствах, нельзя эффективно улучшить при других. Компании нуждаются в перестройке, а не в «косметическом ремонте».

Авторы убеждены в том, что компаниям нужно строить свою работу уже не на основе разделения труда по Адаму Смиту. Негибкость, невосприимчивость, невнимание к клиентам, сосредоточенность на работе, а не на результатах, отсутствие новаторства и высокие накладные расходы – наследие бизнес-моделей прошлого. Ориентация на отдельные задачи устарела. Теперь компании должны быть организованы на основе ключевых процессов.

Глава 2. Реинжиниринг: путь к изменениям

Суть реинжиниринга в том, чтобы начать сначала. Реинжиниринг – это отказ от устоявшихся процедур, свежий взгляд на работу по созданию продукта или услуги и предоставлению ценности клиенту. Это поиск ответа на вопрос «Если бы я заново создавал компанию сегодня, учитывая все мои знания и современные технологии, какой бы она стала?».

Реинжиниринг – это принципиальное переосмысление и радикальная перестройка бизнес-процессов для достижения кардинальных улучшений показателей эффективности: стоимости, качества, сервиса и оперативности.

Практическое задание. Ответьте на вопросы о своей компании и работе: почему вы делаете именно это? И почему именно таким образом?

Сначала реинжиниринг определяет, что компания должна сделать, а потом – как это сделать. Реинжиниринг игнорирует существующее положение вещей и сосредоточивается на том, каким оно должно быть. Важен отказ от всех существующих процедур и изобретение совершенно новых способов выполнения работы. Суть реинжиниринга – в перестройке компании, а не в улучшении, усовершенствовании или модификации.

Реинжиниринг – это не мелкие или постепенные улучшения, а скачкообразный рост эффективности.

Авторы выделяют три типа компаний, занимающихся реинжинирингом.

- 1) Компании с серьезными проблемами. У них нет выбора.
- 2) Компании, руководство которых предвидит надвигающиеся проблемы.
- 3) Компании, которые находятся в расцвете сил. Ни в ближайшем, ни в обозримом будущем трудностей не предвидится, но руководство ставит масштабные цели и проводит активную политику. Такие фирмы рассматривают реинжиниринг как возможность увеличить отрыв от конкурентов.

Ключевые слова, характеризующие реинжиниринг: «принципиальный», «радикальный», «кардинальный», «процесс». Последнее – самое важное. Авторы определяют бизнес-процесс как комплекс действий, в котором на основе одного или более видов исходных данных создается ценный для клиента результат. Например, выполнение заказа – это процесс, где доставка клиенту – ценность, которую создает этот процесс.

Пример. Как IBM Credit увеличила производительность в сто раз.

IBM Credit Corporation – дочерняя компания IBM, занимается финансированием покупки продуктов и услуг. Ранее IBM Credit работала так: торговый представитель IBM приносил запрос на финансирование, обращался к одному из четырнадцати сотрудников, заявка записывалась. Затем документ передавался в кредитный отдел, где проверялась кредитоспособность потенциального заемщика, вносились данные в систему. Следующий шаг – юридический отдел, там вносились необходимые изменения в стандартный кредитный договор. Затем запрос попадал на стол к специалисту по ценам, который определял процентную ставку для клиента. Дальше документ отправлялся в отдел делопроизводства, где специалист на основе всей информации составлял письмо с предложением и высылал торговому представителю по Federal Express.

Обычно весь процесс занимал шесть дней, иногда растягивался на две недели. За это время клиент мог найти другой источник финансирования, принять предложение другого продавца или просто передумать. IBM Credit теряли деньги.

Что было предпринято: два старших менеджера IBM Credit взяли запрос на финансирование и сами прошли с ним все этапы, попросив персонал каждого отдела отложить другие дела и обработать этот запрос как обычно, но без задержек из-за выполнения другой работы. Оказалось, что для выполнения самой работы требуется всего девяносто минут. Остальное время занимала передача документа из одного отдела в другой.

Решение: в IBM Credit перестроили процесс, заменив специалистов узкого профиля сотрудниками общего профиля. Теперь заявку не пересылали из отдела в отдел, а всего один сотрудник – менеджер сделки – обрабатывал ее от начала до конца. В итоге семидневный срок обработки запроса сократился до четырех часов. Для этого не понадобилось увеличивать штат, а наоборот, удалось его сократить. А количество обрабатываемых заявок возросло в сто раз.

Глава 3. Переосмысление бизнес-процессов

После реинжиниринга бизнес-процессы кардинально меняются. Происходит следующее:

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.