

**Editor's choice —
выбор главного редактора**



Совершенства нельзя достичь, просто приказав организации работать иначе, а людям — быть ответственнее и внимательнее. Если возникают ошибки, значит, так устроены ваши процессы. Только изменив процессы (процедуры работы, критерии качества, показатели эффективности), вы сможете добиться улучшений. Собственно, в этом и заключается работа руководителя.

A stylized, handwritten signature in black ink, consisting of a vertical stroke on the left and several horizontal strokes to the right.

Сергей Турко,
главный редактор издательства
«Альпина Пабlishер»

Прочитав эту книгу, вы:

- поймете, что такое процессный подход и почему именно изменения в процессах позволят добиться существенных улучшений организации в целом;
- научитесь повышать эффективность вашей организации, следуя девяти методам реинжиниринга бизнес-процессов;
- сможете разработать справедливую и эффективную систему показателей, которая стимулирует совершенствование организации в целом, а не отдельных ее частей в ущерб остальным.

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

Michael Hammer
and Lisa W. Hershman

FASTER CHEAPER **BETTER**

**The 9 Levers for Transforming
How Work Gets Done**



Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

Майкл Хаммер
Лиза Хершман

БЫСТРЕЕ ЛУЧШЕ ДЕШЕВЛЕ

**Девять методов реинжиниринга
бизнес-процессов**

Перевод с английского

библиотека **Коммерсантъ**



Москва
2012

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

УДК 658.51
ББК 65.291.216
X18

Переводчик М. Иутина
Редактор Н. Нарциссова

Хаммер М.

X18 Быстрее, лучше, дешевле: Девять методов реинжиниринга бизнес-процессов / Майкл Хаммер, Лиза Хершман ; Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2012. — 356 с. — (Библиотека «Коммерсантъ»).

ISBN 978-5-9614-1807-1

Почему одни компании процветают, а другие — нет? Майкл Хаммер, всемирно известный бизнес-гуру и автор концепции реинжиниринга, и его коллега Лиза Хершман уверены в том, что секрет достижения успеха — в способе организации процессов. В своей книге они показывают, как можно использовать огромный потенциал процессного подхода для увеличения прибыльности компании и повышения ее конкурентоспособности. Ведь говоря «быстрее, лучше и дешевле», авторы подразумевают: быстрее, лучше и дешевле, чем конкуренты. Руководствуясь принципами, предложенными авторами книги, организации, работающие в любой сфере деятельности, могут успешно внедрить процессный подход и получить огромное преимущество на рынке.

УДК 658.51
ББК 65.291.216

Все права защищены. Никакая часть 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, а также запись в память ЭВМ для частного или публичного использования, без письменного разрешения владельца авторских прав. По вопросу организации доступа к электронной библиотеке издательства обращайтесь по адресу lib@alpinabook.ru.

ISBN 978-5-9614-1807-1 (рус.)
ISBN 978-0-307-45379-2 (англ.)

© Hammer and Company, 2010
© Издание на русском языке, перевод и оформление ООО «Альпина Паблишер», 2012
Перевод на русский язык издан по лицензии Crown Publishing, подразделения Random House, Inc. и литературного агентства Synopsis.
© ЗАО «Коммерсантъ. Издательский дом», «От издателя», 2012

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

Памяти Майкла Хаммера (апрель 1948 г. — сентябрь 2008 г.)

Любая работа, даже самая будничная, становится значимой, когда понимаешь, какую пользу она приносит окружающим. Ориентация на процессы позволяет людям выполнять что-то действительно важное для других, а к этому в глубине души стремится каждый человек. Благодаря процессному подходу мы можем расширить свои возможности и действовать в одной связке с другими людьми — членами команды, сотрудниками организации, клиентами. Когда бизнес ориентирован на процессы, труд вновь становится занятием, достойным уважения, каким давно перестал быть для работников, выполняющих одни и те же операции.

В еврейских текстах работе посвящены следующие строки: «Труд — драгоценен, из всех существ на Земле Бог даровал труд только человеку». Автор этого текста говорит нам, что человек вкладывает в работу себя, свою душу, свой ум. Труд есть то, что делает нас людьми, через него мы можем выразить себя, свою человеческую суть, в нем отражается божественное начало, которое присутствует в нас. В этих пророческих словах заключается сущность работы, ориентированной на процессы. Воплощая процессный подход в жизнь, мы и впрямь выполняем божественное предназначение.

Майкл Хаммер, из неизданного

Одни ценят Хаммера за его выдающиеся способности, другие — за необыкновенное остроумие, мы же никогда не забудем, как он любил нас, как учил нас постоянно задавать вопрос: «Почему?»

Филлис Хаммер, Джессика, Элисон, Дана и Дэвид

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

Моему мужу Брэнту, который верит в меня порой даже сильнее, чем я сама. Он оказал мне огромную поддержку и помог довести этот проект до конца.

Моей маме Долорес — ее неиссякаемый оптимизм и жизнелюбие были для меня постоянным стимулом исследовать новые горизонты и не бояться открывающихся возможностей. Моей сестре Надин, моему брату Грэгу, брату Карлу, его жене Мишель и моим племянницам Мелиссе и Кэтрин: спасибо за то, что подбадривали меня.

Моему отцу Карлу, о котором я думаю каждый день. Надеюсь, ты и сейчас гордишься мной. Мне очень тебя не хватает!

И наконец, я каждый день благодарю Бога за те возможности, опыт и встречи, которые он мне даровал.

Лиза Хершман

ОГЛАВЛЕНИЕ

От издателя.	
Совершенству нет предела.....	9
Предисловие	13
Введение.	
Взлет и падение корпоративных героев.....	21

ЧАСТЬ I

Глава 1	Проектирование процессов: от деталей к общему плану.....	45
Глава 2	Показатели эффективности.....	93
Глава 3	Управление процессом.....	131
Глава 4	Исполнители и инфраструктура	159
Глава 5	Лидерство и культура организации	195
Глава 6	Органы управления бизнес-процессами и организация работы специалистов.....	225

ЧАСТЬ II

Глава 7	Соединяем все вместе.....	263
Глава 8	Tetra Pak: преобразования прошли успешно.....	277

Быстрее, лучше, дешевле

Глава 9	Gamesa: создание культуры бизнес-процессов в масштабе компании.....	289
Глава 10	Four Aces: не справились.....	305
Глава 11	Hattaway Inc.: временная мера	315
Глава 12	Acme Specialties: отлично составленный план	323

ЧАСТЬ III

Глава 13	Модель зрелости процессов.....	337
	Модель зрелости процессов и предприятия (РЕММ)	347
	Благодарности	353
	Об авторах.....	355

ОТ ИЗДАТЕЛЯ

Совершенству нет предела

По показателям эффективности Россия, как и СССР, серьезно отстает от развитых стран. Надежды на то, что рынок автоматически приведет к их росту, не оправдались. На макроэкономическом уровне причины отставания более или менее ясны — это тяжелое наследие административно-командной системы, структурные диспропорции, отсутствие развитого рынка и свободной конкуренции, коррупция. Однако на микроэкономическом уровне, т. е. на уровне отдельного предприятия, все не столь очевидно. Но ясно, что одна из причин кроется в плохой организации производства, в том числе несовершенстве бизнес-процессов.

Как правило, предпринимателей волнует прежде всего прибыль. В начале 1990-х им не приходилось особенно напрягаться, чтобы получать сумасшедшую прибыль в 1000% и больше. И до сих пор количество прибыли для них зачастую куда важнее ее качества, т. е. соотношения затраты/результат. А если уж речь заходит о низкой эффективности, то, как показал опыт кризиса 2008 г., огромному множеству методов ее «лечения» российские бизнесмены предпочитают простую хирургическую операцию: они режут «кости», забывая о том, что между «костями» и выручкой (т. е. между затратами и результатом), лежит процесс — последовательность определенных действий, создающих ценность, которую

в итоге получают клиенты. И мало кто задается вопросом: а сколько прибыли можно получить, если рационализировать бизнес-процессы?

Именно о том, как сделать «быстрее, дешевле, лучше» за счет изменения производственных процессов, и рассуждают автор концепции реинжиниринга М. Хаммер и опытный «процессовед» Л. Хершман. По-американски подробно, поэтапно, назидательно, с множеством примеров, кейсов и литературных цитат авторы книги рассказывают о том, как разложить на составляющие и перестроить процессы выполнения заказов, разработки нового продукта, разрешения проблем покупателей, создания спроса на продукцию, управления снабжением. А в результате — сократить затраты времени, денег, труда и материальных ресурсов, причем без снижения качества продукции, уровня обслуживания клиентов и зарплаты персонала.

И это очень важный момент. Для авторов само собой разумеется, что «обстоятельства действия» производителей, работающих на развитых рынках, включают такие ценности, как уважение к клиентам, работникам, труду и продукту этого труда, а также социальную ответственность. Отсутствие этих ценностей свидетельствует о потребительском отношении к ресурсам, людям, наконец, к собственной стране. В результате работник или становится «пофигистом», уверенным, что от него ничего не зависит, или, как пишут авторы книги, «беспокоится лишь о том, что подумает начальство, выполняет определенные функции и не имеет права изменять ни сами задачи, ни способы их решения». Какая уж тут эффективность...

Важнейшее условие эффективности «процессного подхода» и работы предприятия, считают авторы, — это рациональное, системное мышление руководителя. Ведь люди работают плохо или медленно «не потому, что исполнителям

не хватает ума или трудолюбия, чтобы все сделать быстро. Как раз наоборот. Большинство людей честно стараются выполнить работу как можно лучше». Но, как правило, причина низкой эффективности — «не в ошибках конкретного человека, а в организации работы предприятия в целом». И это еще одна проблема российского рынка. Системное мышление не свойственно временщикам, стремящимся урвать побольше и эвакуировать капиталы в надежное место.

М. Хаммер сформулировал понятие сквозного процесса в 1993 г. Примерно тогда же в России началась приватизация. С тех пор прошло 20 лет, российский рынок стал более цивилизованным. Концепцию Хаммера, как и другие западные рыночные концепции, знают и используют. Но совершенству нет предела. Уверены, эта книга поможет творчески мыслящим предпринимателям взглянуть на свое дело с новой точки зрения, а российской экономике — стать более эффективной.

ПРЕДИСЛОВИЕ

У Майкла Хаммера — множество поклонников по всему миру. Любой, кто хоть раз побывал на его семинаре, может рассказать о нем много интересного. Людей восхищали его преданность семье и своим близким, выдающийся ум и многие другие достоинства. Вам обязательно расскажут, что Майкл Хаммер был одержим бизнес-процессами и улучшением производительности на предприятии. Перед вами будут открываться все новые грани его личности, и вы поймете, почему Хаммер вызывал такой жгучий интерес у множества людей.

Он был одним из лучших ведущих семинаров, которых я когда-либо знала. Его сократовский стиль, остроумие и необыкновенная способность помнить все на свете внушали благоговение и в то же время делали его занятия исключительно интересными. Я помню, как впервые попала к нему на семинар — четыре дня изучения реинжиниринга бизнес-процессов. Конечно, мне необходимо было освежить свои знания, однако мысль о том, что придется четыре дня изучать методы перестройки бизнеса, меня совсем не вдохновляла. Если честно, я боялась, что умру со скуки. До чего же сильно я ошибалась! Майкл Хаммер говорил напористо, он увлекал слушателей и преподносил свои мысли так, что ни о какой скуке и речи быть не могло! Он приводил множество извест-

ных цитат, содержащих в себе скрытый смысл, и с их помощью объяснял нам сложные концепции. Он часто балансировал на грани политкорректности, хотя она его вообще мало волновала. Вот, например, одно из его любимых высказываний, принадлежащих Дороти Паркер: «Вы можете вести шлюху к культуре, но все равно не заставите ее думать». А вот как он объяснил разницу между теорией и практикой: «Теория секса и секс как таковой: что вы предпочтете? А что вы выберете для своего ребенка?» На своих семинарах Майкл Хаммер показывал слайды по мотивам библейских историй и на их примере объяснял особенности бизнес-процессов. Такая аналогия завораживала и пугала, но в то же время она была поразительно точной и запоминающейся.

Узнав о том, что у меня есть опыт внедрения его концепции на практике — в производстве, на предприятиях обслуживания и в сфере дистрибуции, Хаммер спросил, нельзя ли ему изучить мою работу. Я была бесконечно рада такому предложению. У меня появилась возможность рассказать ему о проблемах, с которыми я столкнулась при воплощении его концепции в жизнь, а также о решениях, которые успешно применялись во многих компаниях. Он же дал мне показатели успеха, на которые можно было ориентироваться, описал испытанные подходы и способы решения проблем. Мы много спорили, сомнению подвергались и его теоретические принципы, и мои практические методы. Это общение очень обогатило нас обоих.

В начале 1990-х гг. Майкл познакомил мир с понятием реинжиниринга, выпустив книгу «Реинжиниринг корпорации» (Reengineering the Corporation)*. Представители самых раз-

* Хаммер М., Чампи Д. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2007.

ных отраслей промышленности впоследствии признавались, что используют ее как руководство по перестройке бизнеса. Это удивляло и смущало Хаммера, ведь книга не задумывалась как учебник. Он всего лишь хотел донести до людей свою концепцию преобразований в бизнесе, но не претендовал на создание всеобъемлющего руководства. Все последующие годы Хаммер продолжал свою работу, он помогал людям переосмыслить основы бизнеса, принципы работы. Когда к нему обращались за советами представители разных компаний, Хаммер не указывал им, что делать (т. е. какие задачи ставить перед собой), — его целью было научить их эффективно достигать уже поставленных целей. Он предлагал пересмотреть общепринятые способы выполнения работы. Майкл Хаммер долго исследовал, почему одни компании добиваются успеха, а другие — нет, и результаты его трудов легли в основу этой книги. Он изучил успехи и неудачи разных предприятий, проследил, что было сделано, а что нет, и на основе этого вывел причины поражений и побед. Хаммер подолгу, иногда больше 10 лет, изучал деятельность этих компаний. Некоторые из этих организаций были описаны в его работе «Реинжиниринг корпорации», а в нашей книге мы приводим более глубокий анализ их деятельности. На основе своих исследований Майкл сформулировал гипотезы, испытал их на практике и довел до совершенства. Он поделился промежуточными результатами своей работы с компаниями, входящими в состав консорциума Phoenix, которые обратились за помощью к фирме Hammer & Co., чтобы повысить эффективность своей деятельности. Наконец, в 2005 г. Майкл разработал законы, которые позволили превратить описание проблемы в готовый рецепт ее решения. Эти законы были опробованы в нескольких компаниях, и многие люди нашли их столь ценными, что стали использовать в качестве основного руководства при перестройке бизнес-процессов.

Эти законы вошли в Модель зрелости процесса и предприятия (Process and Enterprise Maturity Model — PEMM), которая была впервые опубликована в апреле 2007 г. в *Harvard Business Review* в статье «Аудит бизнес-процессов».

Майкл верил, и я тоже в это верю, что вопрос о том, как именно следует выполнять работу, является главным для достижения успеха на любом предприятии в эпоху больших перемен, происходящих в мире бизнеса. Сегодня деятельность компаний, как никогда раньше, подвержена влиянию множества макроэкономических факторов, что приводит к созданию новой непривычной бизнес-среды. Решения большинства проблем легко найти и сформулировать: сократить издержки, чтобы рост зарплаты рабочих не повлек повышения цен; делать для покупателей больше, чем конкуренты, дабы они с готовностью платили за более ценный продукт; становиться гибче и первыми на рынке выпускать новые товары, обеспечивать наивысшее качество и обходить конкурентов по всем направлениям. Но все это трудно реализовать на практике.

Однако если другого пути нет — а его нет, то чего же мы ждем? Почему нам так сложно приступить к необходимым действиям?

Ведь каждому ясно, что та организация рабочего процесса, которая сегодня имеет место в большинстве компаний, не позволяет выйти на новый уровень производительности, который необходим сейчас. Даже если вы укомплектуете штат сплошь суперменами, это вам не поможет. Единственный выход из ситуации — полностью изменить свой подход к выполнению работы. В этой книге содержится поэтапный план действий по достижению этой цели.

Одной из компаний, которая подробно описана в книге, является фирма Tetra Pak, занимающаяся упаковкой пищевых продуктов. В свое время она была ведущим предприя-

тием в своей отрасли. Но уже в 2000 г. стали появляться первые симптомы надвигающегося кризиса, который рано или поздно случается со многими отраслевыми лидерами (вспомните Sears и General Motors). Доля рынка начала снижаться, клиенты жаловались на то, как сложно работать с компанией, новые конкуренты создавали такие механизмы вывода товара на рынок, что умудрялись быть первыми в производстве всех новых продуктов. Казалось, что компании Tetra Pak предстоит стать одним из тех корпоративных гигантов, которых теперь называют корпоративными динозаврами.

Но руководство Tetra Pak перестроило бизнес на основе процессного подхода, и компания начала работать по-новому. Одной из главных целей было добиться того, чтобы обещание выпустить новый продукт на рынок к определенной дате всегда (или почти всегда) выполнялось. До сих пор компания в девяти случаях из десяти не успевала к сроку. Когда руководство переосмыслило подходы к разработке нового продукта и его выводу на рынок и внесло необходимые изменения в работу предприятия, доля выполненных обещаний выросла до 90%. Это был огромный успех!

Но улучшение в работе компании не стало разовой акцией. За ним последовал ряд других революционных новшеств. Через некоторое время компания Tetra Pak всерьез занялась вопросом качественной и своевременной установки своего оборудования на заводах клиентов, и в результате уровень их удовлетворенности вырос вдвое. В компании были пересмотрены методы составления заданий для инженеров, занимающихся ремонтом и модернизацией установленного оборудования, и в итоге удалось снизить затраты и повысить уровень удовлетворенности клиентов и на этом участке. Также была перестроена вся цепочка процесса снабжения: внесены изменения в работу по заказу материалов, в график производства продукции, в процесс дистрибуции. Это позво-

лило снизить объем материально-производственных запасов в некоторых странах вдвое, а также увеличить количество «безупречных заказов» на 50%. Доля рынка компании Tetra Pak перестала снижаться и начала расти, а список достижений продолжает увеличиваться до сих пор.

Исследования Майкла Хаммера о перестройке рабочего процесса на предприятии сводятся к изучению относительно небольшого количества (обычно от пяти до десяти) сквозных, т. е. проходящих сквозь многие функциональные отделы предприятия, процессов. Процесс представляет собой последовательность определенных действий, создающих ценность, которую в итоге получают клиенты. Примерами таких процессов могут быть выполнение заказов, разработка нового продукта, разрешение проблем покупателей, создание спроса на продукцию, управление снабжением. Эти процессы присутствуют в работе предприятия постоянно, но они долгое время оставались незаметны для управленческого персонала. Чтобы их увидеть, нужно посмотреть на производство по-новому, представить его не как совокупность отдельных задач, каждая из которых выполняется в каком-то изолированном отделе, а как набор процессов, в которых могут быть задействованы любые работники предприятия.

В своей работе Майкл выделяет девять методов перестройки бизнес-процессов, которых необходимо достичь для успешного внедрения процессного подхода. При этом первые пять уровней представляют собой шаги, запускающие процессы: проектирование, определение показателей успешной работы, поиск исполнителей, назначение руководителя процесса и создание соответствующей инфраструктуры. Эти важнейшие уровни представляют собой поэтапный план действий по перестройке процессов и достижению небывалой эффективности в работе компании.

Знать все пункты этого плана необходимо, но одного этого будет мало. Майкл Хаммер обнаружил, что многие компании, несмотря на самые лучшие намерения руководства, так и не смогли выполнить все необходимые действия по перестройке процессов. Казалось, руководство знает, что делать, но просто не способно выполнить эти задачи. Майкл долго думал, почему так происходит, и пришел к следующему выводу: компании, которым удастся выполнить пункты его плана, уже, как правило, имеют некий багаж, позволяющий им выполнить радикальные преобразования — сильного лидера, корпоративную культуру, налаженный процесс управления и необходимые знания. Без этого багажа у компании просто недостаточно ресурсов для коренных изменений, а с ним компания может пуститься в путь и смело рассчитывать на успех.

Майкл Хаммер был не только серьезным ученым, исследователем и преподавателем, он еще умел, как никто другой, развеселить своих слушателей. Майкл обожал кино, мюзиклы, музыку 1960-х и творчество комик-группы «Монти Пайтон», и эта его увлеченность то здесь, то там проявлялась во время его выступлений и презентаций. Он разбирал сложные ситуации в бизнесе, подкрепляя свои доводы словами из песен, репликами артистов или ссылаясь на комедийные сюжеты. Да Майкл и сам был настоящим артистом, умевшим в точности передавать голоса и жесты других людей!

А еще он был очень добрым. Как-то раз я долго не могла решить проблему по работе, она касалась одного из членов руководства фирмы. Мы встретились с Майклом за ужином, и я сказала: «Майкл, мне нужна помощь». Не успела я закончить фразу, как он уже ответил: «Выкладывай, в чем дело». Это была последняя наша встреча. Меньше чем через месяц его не стало.

Быстрее, лучше, дешевле

Он был достойным гражданином, большим мыслителем и прекрасным другом. Он вдохновлял нас. Он смешил нас. Он заставлял нас думать. Майкл всегда старался разбудить в нас творческое начало и желание попробовать что-то новое. Теперь мы продолжаем его труд, и я надеюсь, что мы его не подведем!

Лиза Хершман,
генеральный директор компании
Hammer & Co.

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

ВВЕДЕНИЕ

Взлет и падение корпоративных героев

Все любят Боба. Ведь Боб — корпоративный герой. Буквально пару дней назад он смотрел телевизор после ужина. Но на самом деле, он его, конечно, не смотрел, так как думал о работе. Так бывает почти всегда по вечерам. Вдруг Боба осенило: он не проверил, положили ли сотрудники инженерного отдела новую монтажную схему в коробку с оборудованием, которую должны были отправить на следующее утро. Без этой схемы оборудование будет бесполезным.

«Не знаю, когда вернусь!» — крикнул он жене, пулей вылетая из дома, запрыгнул в машину и умчался на завод.

На входе его приветствовал охранник Джерри, заступивший в ночную смену. Джерри давно привык к внезапным появлениям Боба в любое время дня и ночи. Боб направился напрямик на отгрузочный склад. Конечно, так и есть, коробка готова к отправке, а монтажной схемы в ней нет. Бобу понадобился час, чтобы разыскать схему, сделать копию, положить ее в коробку и заново ее запечатать. Домой он вернулся около полуночи.

Подобными делами Боб занимается постоянно. Начальство очень ценит его преданность делу и часто поощряет. Ему поднимают зарплату, его повышают в должности. За последние два года Бобу пять раз присуждалось почетное звание «Лучший работник месяца». Многие со-

служивцы берут с него пример и сами начинают выкладываться по полной.

Спору нет, Боб — отличный парень. Беда в том, что подход к выполнению работы в компании никуда не годится. Бобу просто приходится быть героем, ведь иначе ему не справиться с тем хаосом, который порождают неорганизованные бизнес-процессы. Он преданно служит своему делу, и его очень ценят за умение сохранить клиента. Однако для этого Боб постоянно ищет обходные пути, так как процессы, существующие в организации, создают проблемы, которых быть не должно. Но, что еще хуже, поведение Боба и получаемые им похвалы поддерживают всеобщее представление о том, что каждый должен приравниваться к системе, какой бы плохой она ни была. Похоже, никто не понимает, что если наладить работу как следует, то надобность в таких героях, как Боб, попросту отпадет.

Предприятий, где общая задача разделена на фрагменты, а эффективность работы оставляет желать лучшего, великое множество. Они выживают только благодаря людям вроде Боба, которые постоянно латают прорехи в системе. На выполнение заказа порой уходит месяц, и только три дня из него действительно посвящены работе. Все остальное время сотрудники спорят, кто несет ответственность за ту или иную часть заказа, или бланк заявки лежит в пачке документов, ожидающих своего часа. Это происходит не потому, что исполнителям не хватает ума или трудолюбия, чтобы все сделать быстро. Как раз наоборот. Большинство людей честно стараются выполнить работу как можно лучше. Они стремятся быстрее достичь своих целей, стараются хорошо и без ошибок выполнить свою задачу и получают вознаграждения за усилия. Но лишь немногие понимают, как плохо их узко определенная задача укладывается в целостную картину того, что пытается сделать компания. В результате боль-

шинство сотрудников, выполняя свою работу, так или иначе мешают работе других сотрудников.

Приведем наш любимый пример того, как работники одного предприятия, выполняя каждый свою задачу, так и не смогли удержать нового перспективного клиента. Торговый представитель нашел покупателя — крупную компанию, занимающуюся продажей потребительских товаров, и от этой компании поступил небольшой заказ. Было ясно, что этот заказ — пробный, и если предприятие выполнит его хорошо, за ним последует серьезное деловое сотрудничество. Торговый представитель отлично это осознает, он густо облепляет заявку стикерами со словами «срочно» и «безотлагательно», а затем передает ее в обработку. Заявка переходит из отдела в отдел, заказ формируется и в конечном итоге попадает на склад отгрузки. Менеджер склада, взглянув на упакованный заказ, понимает, что он не заполнит грузовой фургон полностью. В таких случаях принято ждать, пока фургон заполнится другими товарами, иначе доставка выходит слишком дорогой. Кроме того, от умения сэкономить затраты на доставку зависит размер премиальных менеджера. В результате готовый к отправке заказ остается на складе до тех пор, пока машина не будет полностью загружена.

Конечно, мы понимаем, чем может обернуться такая отсрочка, но, с другой стороны, менеджер склада сделал все правильно. Его задача — по максимуму сократить затраты на доставку, за это ему и платят деньги. Переноса отправку на другой срок, менеджер сделал все так, как должен был сделать, и не совершил ни единой ошибки. Быстро отослав товар, он нарушил бы те принципы, которых обязан придерживаться в своей работе. Менеджер доставки, как назло, оказался отличным исполнителем, и это не его вина, что компания потеряла клиента. Проблема заключается в самой системе, частью которой является склад отгрузки. За-

дачи менеджера определены так узко и так обособлены от задач других отделов, что, выполняя их на отлично, он только мешает достижению общей цели предприятия.

И это проблема встречается не только в бизнесе. Подобные нестыковки постоянно можно увидеть в правительственных, медицинских и образовательных учреждениях. Если вам приходилось когда-нибудь ходить по врачам, вы представляете, о чем идет речь: сначала вы тратите время на то, чтобы записаться на прием, затем просиживаете несколько часов в очереди перед кабинетом, а потом вас посылают от одного специалиста к другому. Бардак и только!

Такое положение дел не случайно. Больше 100 лет менеджеры успешно повышали эффективность работы крупных предприятий путем дробления работы на мелкие задачи. В результате появились современные корпорации, состоящие из множества отделов, каждый из которых специализируется на выполнении какой-то определенной функции, например отдел продаж, отдел проектирования, отдел маркетинга, производства, операционный отдел, бухгалтерия. Сотрудники полностью сосредоточены на задачах своего участка: отдел рекламы продвигает продукт на рынок, отдел доставки перевозит товар клиенту, отдел снабжения покупает запчасти. Руководитель отдела оценивает работу подчиненных и рассчитывает их вознаграждение, опираясь на показатели эффективности, которые характерны именно для этого отдела. Такой способ ведения дел достался нам в наследство от промышленной революции, но ведь революция закончилась давным-давно, и те методы организации труда, что она принесла с собой, давно устарели. Они уже бесполезны в мире, где появилась масса новых возможностей для общения. Темп жизни повысился, а конкуренция стала острее, чем когда бы то ни было. Чтобы поверить в неэффективность старых методов, достаточно вспомнить последствия

недавнего экономического кризиса, когда мировая финансовая система оказалась на краю пропасти. Обанкротились такие гиганты, как General Motors и Chrysler, а миллионы людей, про которых говорили «персонал — наш самый ценный актив», потеряли работу, пенсионные сбережения и даже жилье.

Сегодня благодаря бурному развитию информационных технологий потребитель — главное лицо в любом бизнесе. Вы и сами знаете, как просто теперь сравнить цены двух магазинов. Хотите купить телевизор с плоским экраном? Интернет в считанные секунды выдаст вам технические характеристики и цены по всем моделям. Нажмите на кнопку, и телевизор появится у вас дома через пару дней. Ваши покупатели могут сделать то же самое. Когда клиент составляет заказ, его совершенно не заботит то, что ваши продукты разработаны в Техасе, запчасти к ним производятся в Испании и Бразилии, а сборочный цех находится в Турции. Слишком часто руководство заявляет, что компания вышла на мировой уровень только потому, что ее сотрудники работают в разных странах. Предположим, у нее имеются офисы или производственные подразделения по всему миру, но если компания не может обеспечить им слаженную работу, то до мирового уровня ей еще очень далеко. Все проблемы, возникающие в результате непродуманной организации рабочего процесса, ложатся на клиентов — это и разные валюты в прайсе, и расхождения в сроках доставки. Из-за языкового барьера выявить нестыковки и исправить ошибки становится еще сложнее. Компания по-настоящему выходит на мировой уровень только тогда, когда клиенты из любой страны не испытывают никаких затруднений при работе с ней. Руководство такой корпорации знает, что покупателям нужно совсем немного: качественный продукт в нужное время, в нужном

месте и за хорошую цену. Предположим, ваша компания похожа на завод, где Боб постоянно борется с хаосом. Нужно понимать, что клиенты вряд ли оценят те героические поступки, которые совершают ваши сотрудники. В один прекрасный день вы по какой-нибудь причине не справитесь с ситуацией — или Боб не подоспеет вовремя, или конкуренты окажутся проворнее и предложат цену ниже — и потеряете клиента. Это лишь вопрос времени. Настал момент изменить свой подход к делу и научиться работать быстрее, лучше и дешевле.

Быстрее, лучше, дешевле — неуловимое триединство, лежащее в основе эффективного бизнеса. Каждый предприниматель мечтает достичь его, но это так сложно! Если мы выполняем работу быстрее и за меньшую цену, то вряд ли сможем обеспечить лучшее качество. Если мы работаем лучше и не берем за это дополнительную плату, то едва ли сможем делать это быстро. И наконец, если мы выполняем задачу быстро и обеспечиваем высочайшее качество, то как же обеспечить при этом низкую стоимость? Казалось бы, достичь одновременно всех трех показателей эффективности почти невозможно.

Но теперь это не так. Все изменится, если вы поверите в простую концепцию — в то, что способ организации рабочего процесса является решающим фактором его эффективности. У вас есть возможность выбрать другой подход, который позволит компании достигать своих целей быстрее, лучше и дешевле. Этот подход — отличная альтернатива фрагментированному рабочему процессу, доставшемся нам в наследство от промышленной революции. Воплотить его в жизнь непросто, и на это вам потребуется время, но результаты превзойдут все ожидания. Если сейчас работа представляет собой последовательность отдельных шагов, то после внедрения нового подхода она превратится в непрерывный

сквозной процесс. Люди, участвующие в этом процессе, будут сосредоточены не только на своих задачах. Они осознают, как их труд влияет на выполнение задач другими работниками или даже клиентами. Сотрудники будут воспринимать рабочий процесс целиком, а не по частям, они будут стремиться достичь результата, а не просто выполнить набор действий, и работать в связке со всем коллективом. Разрозненные владения превратятся в организационную структуру, объединенную общей целью — максимально удовлетворить клиента. Майкл Хаммер впервые ввел понятие сквозного процесса в 1993 г. в своей книге «Реинжиниринг корпорации». С тех пор прошло почти два десятилетия. Все это время Майкл проповедовал свой подход, обучал ему людей и получал поразительные результаты. Все больше и больше компаний берут его концепцию на вооружение, и мы уверены, что способ организации рабочего процесса, который предлагает Майкл, действительно позволяет достигать целей быстрее, лучше и дешевле. Мы написали эту книгу, чтобы распространить его учение и сделать новый подход к выполнению работы доступным для любой организации, руководство которой хочет процветать и не уступать конкурентам. В книге «Реинжиниринг корпорации» объяснялось, почему сквозные процессы являются лучшим способом организации работы на предприятии. В книге «Быстрее, лучше, дешевле» мы показываем, как можно использовать огромный потенциал этой простой концепции для увеличения прибыльности и повышения конкурентоспособности компании.

Внедряя сквозные процессы на предприятии, вы полностью меняете те принципы, которыми руководствуются сотрудники в своей работе. Вам и самим придется в корне изменить свое представление о рабочем процессе и освоить новый подход к выполнению задач. Но самое трудное при внедре-

нии сквозных процессов — продержаться и не бросить все на полпути. Часто бывает так: компания только начинает переходить на процессный метод менеджмента, и руководство, увидев неожиданный прирост эффективности, тут же трубит о победе, решает, что все уже сделано, и забывает о необходимости поддерживать нововведения или, что еще хуже, постепенно возвращает компанию к привычным старым методам. Остановившись на полпути, компания не сможет воспользоваться теми выгодами, что получила бы, пройди она чуть дальше.

Если вы считаете, что процессный подход заключается в составлении схем на бумаге, то вы понимаете все неправильно. Процессный подход представляет собой новый способ ведения бизнеса и достижения целей, обеспечивающий клиентам максимальный уровень удовлетворенности. Он охватывает каждый аспект деятельности организации: от применяемых технологий до организации продаж, от способов выполнения задач работниками до мотивации и вознаграждения за труд. Давайте проследим, как изменилась ситуация на одном предприятии, с которым мы в свое время работали. Мы назовем эту компанию Andren Aerospace и посмотрим, как она преобразилась, используя сквозные процессы.

В конце 2004 г. у компании Andren Aerospace — крупного производителя деталей и оборудования для авиации — возникли серьезные проблемы: с ней отказался работать ее главный клиент. Обычно сотрудничество строилось следующим образом: клиент передавал компании свои пожелания, в ответ получал схематическое описание оборудования, которое она собиралась произвести, а вместе с ним расчет стоимости и дату выполнения заказа. Если клиент одобрял представленный проект, то компания Andren Aerospace получала заказ и выполняла его, допуская при этом массу

ошибок. Поставка почти никогда не производилась в срок. Даже когда оборудование наконец попадало к получателю, качество оставляло желать лучшего. Проблемы возникали то из-за плохой сборки, то из-за нехватки отдельных элементов, то из-за брака, то из-за неправильно составленных сопроводительных документов. Время от времени клиент негодовал и ругался, угрожая компании расторжением договора. Руководство Andren Aerospace приносило извинения и заверяло, что в будущем постарается не совершать подобных ошибок. На самом же деле ничего не происходило, и все повторялось заново. В конце концов клиент заявил, что больше не будет сотрудничать с компанией, и дал 60 дней на сворачивание деятельности.

Примерно в это же время руководство Andren Aerospace решило воспользоваться помощью нашей консалтинговой фирмы и перейти на процессный способ менеджмента. Отказ крупного клиента от сотрудничества предоставил нам отличную возможность показать все преимущества нового подхода. Если нам удастся так хорошо перестроить работу в Andren Aerospace, что крупный клиент решит вернуться, это сделает компанию более надежной в глазах остальных заказчиков, поскольку и у них были те же самые проблемы.

Руководство Andren Aerospace и раньше пыталось наладить работу на предприятии. В компании уже применялись методы популярной статистической методики постепенного улучшения бизнес-процессов «шесть сигм», но результатов не последовало. Этот факт свидетельствовал о том, что проблема заключалась не в качестве выполнения работы сотрудниками, она носила системный характер — на предприятии были плохо налажены процессы.

Мы начали с того, что собрали multifunctionальную команду, члены которой до этого работали в отделах, занимающихся приемом и обработкой заказов. В команду вошли

сотрудники отдела продаж, отдела обслуживания, отдела проектирования, производственного и других отделов. Собравшись вместе, мы прошли через весь рабочий процесс, начиная с приема заявки и заканчивая поставкой продукции, и схематично изобразили его этапы на бумаге. Оказалось, что до сих пор никто в компании Andren Aerospace не знал, как выглядит рабочий процесс от начала до конца. Каждый помнил свои обязанности и задачи своего отдела, но ни один сотрудник не представлял себе общую картину. Схема процесса, которую мы составляли на бумаге, растянулась на 3,5 метра. В начале схемы значился звонок клиента торговому представителю и описание необходимого оборудования. Затем в процесс вступал отдел проектирования, его сотрудники разрабатывали проект, составляли список деталей, необходимых для сборки системы, и оформляли сопутствующую техническую документацию. Отдел обслуживания клиентов занимался составлением смет, сообщал клиенту расчетную стоимость оборудования и дату поставки. Когда клиент соглашался с ценой, сотрудники отдела обслуживания проверяли, все ли необходимые детали имеются на складе, и отправляли складским работникам заявку, чтобы те послали детали на сборку в производственный отдел. Но нужных деталей на складе могло и не оказаться, и тогда в дело вступал отдел управления запасами, сотрудники которого должны были купить недостающие запчасти или найти им подходящую замену.

На первый взгляд, на предприятии все было отлично организовано, но на самом деле рабочий процесс представлял собой хаос. Главная проблема заключалась в том, что каждый сотрудник был сосредоточен лишь на своем участке работы и никто не знал и знать не хотел, чем занимаются другие. Все старательно выполняли свои задачи, но часто волей-неволей мешали работе коллег.