

Реинжиниринг бизнес- процессов

Лекция 8



Хаммер М., Чампи Дж.
Реинжиниринг корпорации.
Манифест революции в бизнесе



Хаммер М., Хершман Л.
Быстрее, лучше, дешевле.
Девять методов реинжиниринга бизнес-процессов

Меняются
клиенты

Меняется
конкуренция

Меняются
процессы

Клиенты

- Клиенты диктуют свои условия
- Клиенты не одинаковы и требуют индивидуального подхода
- Клиенты знают, что могут получить больше
- Клиенты могут выбирать
- Клиенты могут иметь глобальное значение
- Интернет есть везде
- Важен каждый клиент

Конкуренция

- Конкуренция возросла и стала разнообразнее
- Конкуренция стала глобальной
- Репутация теряется быстро
- Маленькие команды могут конкурировать с большими в конкретных сценариях
- Экспоненциальный рост

Процессы

- Больше разных услуг, продуктов, сценариев работы
- Сокращение жизненного цикла продукции
- Сокращение Time to Market
- Для отслеживания всех изменений нужна системная работа

Серебряные пули?

- Надежда на устойчивый рост и массовое производство
- Работа на открытых конкурентных рынках
- Образованные и мотивированные сотрудники
- Изменение стратегии
- Новые технологии управления
- Автоматизация
- **Изменение и постоянное совершенствование ключевых процессов**

Реинжиниринг и Кайдзен

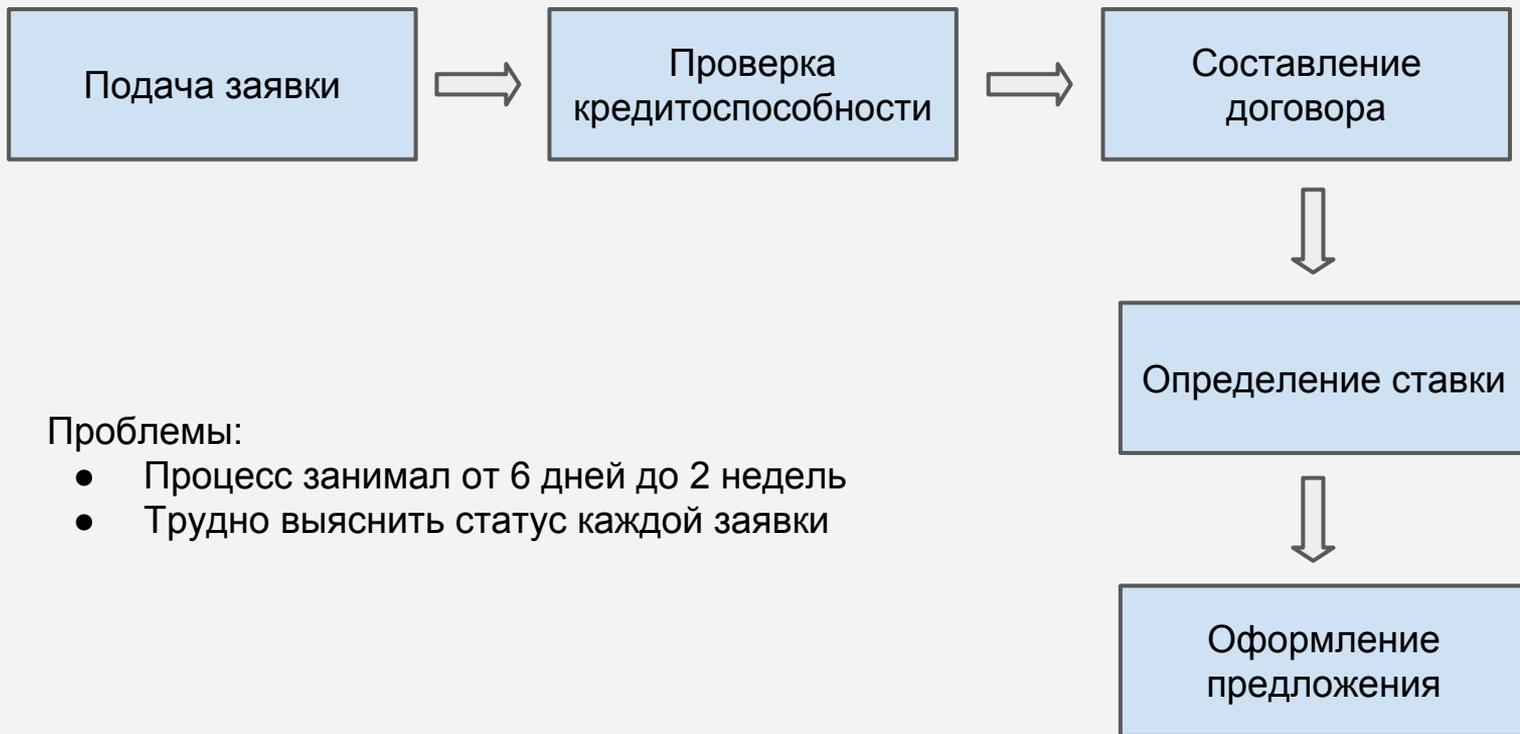
Реинжиниринг - сломать и построить заново

- Принципиальное переосмысление существующих процессов
- Радикальная их перестройка
- Спецкоманда по улучшению
- Высокие цели
- Нарушение правил и слом традиций
- Требуются большие капиталовложения
- Эффективно при стремительно развивающейся экономике

Кайдзен - поддержание и совершенствование

- Постепенные, пошаговые и непрерывные улучшения
- Малый темп инноваций
- Опора на традиционные технологии и рядовой технический уровень
- Коллективизм, групповая работа
- Требуется мало ресурсов, но много усилий
- Подход работает при медленном развитии экономики

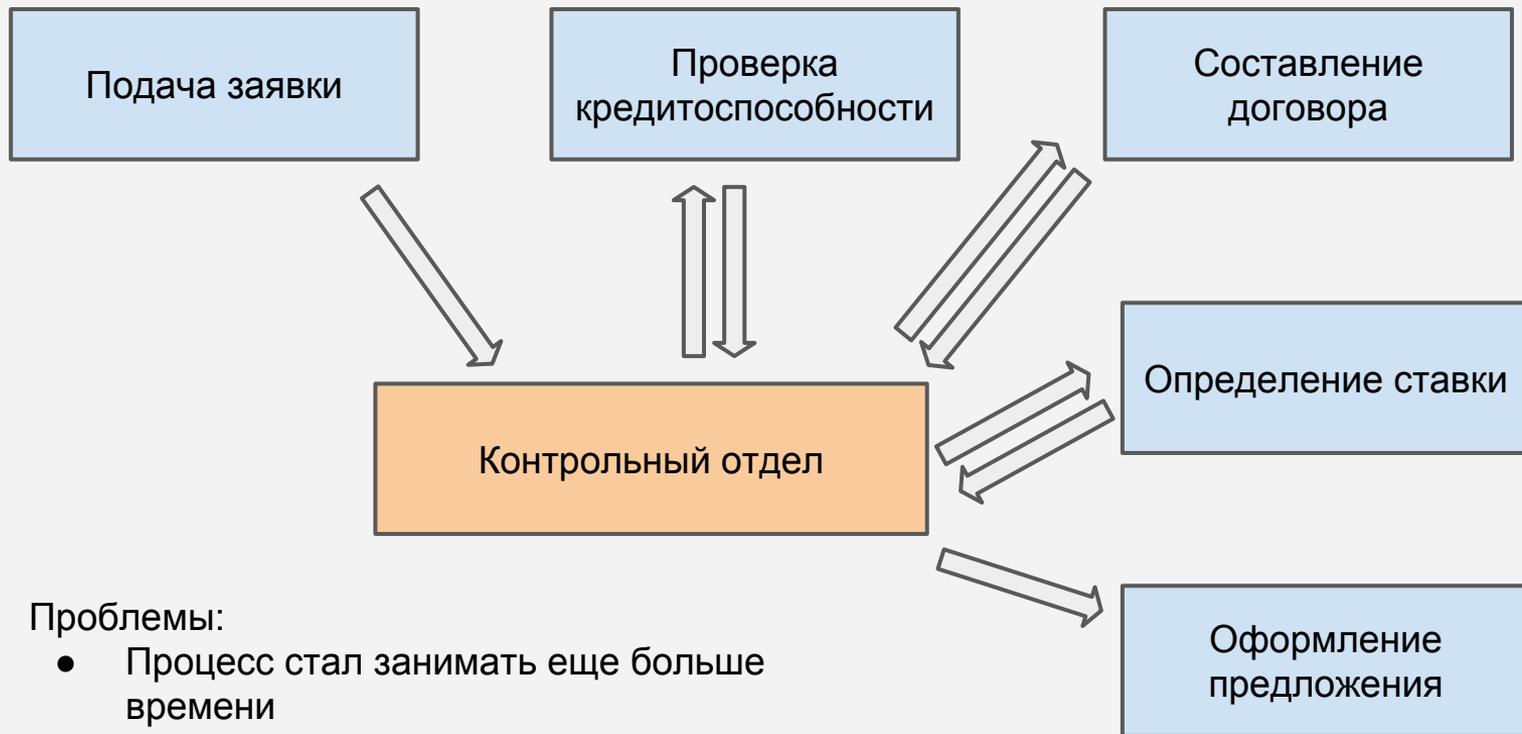
Пример: IBM Credit



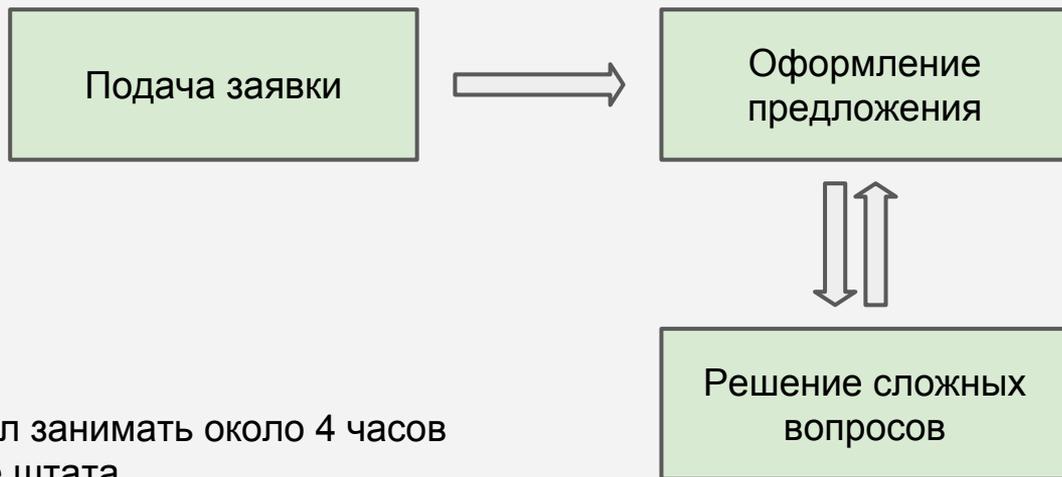
Проблемы:

- Процесс занимал от 6 дней до 2 недель
- Трудно выяснить статус каждой заявки

Пример: IBM Credit



Пример: IBM Credit



Результаты:

- Процесс стал занимать около 4 часов
- Сокращение штата
- Увеличение производительности в 100 раз

Особенности реинжиниринга

- Несколько должностей объединяются в одну
 - Владелец процесса, спецработник или спецкоманда
 - Внутреннее принятие решений и управление процессом
- Этапы процессы выполняются в естественном порядке
 - Устранение линейности процессов
 - Результат операции используется следующей
 - Распараллеливание операций
 - Несколько версий процесса для разных сценариев (закон Парето)
- Работа выполняется там, где это логично
 - Устранение расходов на координацию между отделами
 - Передача полномочий на нижние уровни
 - Совокупные и отложенные проверки вместо строгих проверок
 - Уменьшение количества сверок
- Сочетание централизации и децентрализации

Вопросы, которые следует задавать при проектировании процессов

- Какие операции будут выполняться
- Будут ли они выполняться и при каких условиях
- Кто будет их выполнять
- Когда это будет происходить
- Где они будут выполняться
- Насколько точно они будут выполняться
- Какая информация будет при этом использоваться

Пример: Ford

Ситуация:

- Отдел кредиторской задолженности по Северной Америке составлял 500 чел.

Проблема:

- Большие расходы

Цели:

- Сократить персонал на 20%

Для сравнения у Mazda в отделе было 5 работников

Конкурененты:

- У Mazda в отделе было 5 работников

Решение:

- Перестроить процесс снабжения, а не отдел
- Старый процесс:
 -

Пример: Ford

Старый процесс:

- Отдел закупок поставщику заказ и копию в отдел КЗ
- Поставщик отгружал товар и высылал счет в отдел КЗ
- При приемке клерк заполнял бланк с описанием товаров и отправлял его в КЗ
- Если все документы совпадали, то ОК
- Выяснение несоответствий требовало усилий

Новый процесс:

- При выписке заказа тот вводится в БД
- При приемке товары сверяются с имеющимися данными
- При соответствии оплата проводится автоматически, иначе отказ

Результаты:

- 125 человек вместо 500
- Мы платим, когда получаем товары, а не счет
- Разрешение на оплату дает приемное отделение

Пример: Walmart и Pampers (P&G)

Ситуация:

- Памперсы требуют больших складских площадей при небольшой стоимости
- Walmart хранил памперсы в распределительных центрах
- При истощении запасов заказывались новые партии

Проблема:

- Малые запасы -- недовольство клиентов
- Большие запасы -- затраты

Решение 1:

- P&G знает больше о движении своего товара -- пусть они сообщают когда нужно делать новый заказ
 - Walmart ежедневно сообщает об отгрузках в магазины (спрос)
 - P&G извещает о необходимости заказа когда это нужно

Решение 2:

- Избавиться от необходимости одобрения заказа
 - P&G поставяет памперсы когда это нужно без уведомления

Пример: Bell Atlantic

Ситуация:

- Компания устанавливает бизнес-клиентам высокоскоростной интернет
- Полный процесс требует вмешательства разных отделов

Проблема:

- Один человек не справляется со всеми задачами
- Неизбежные проблемы с координацией между отделами

Решение:

- Спецкоманда (Case Team)
- Представители разных отделов
- Вместе обладают компетенциями по выполнению всего процесса
- Принятие решение производится членами команды