

Глава 3

Переосмысление бизнес-процессов

Из предыдущих глав становится ясно, что бизнес-процесс после реинжиниринга имеет колоссальные отличия от традиционного. Но в чем именно заключаются эти отличия?

На этот вопрос нет однозначного ответа, так как процессы после реинжиниринга принимают множество разных форм. Тем не менее мы можем многое сказать об их типичных характеристиках.

Мы были наблюдателями и участниками проектов реинжиниринга в десятках компаний и заметили в их преобразованных процессах элементы, общие для разных отраслей и даже для разных по сути процессов. Одни и те же свойства проявляются после реинжиниринга процессов как у автомобильной фирмы, так и у страховой компании или розничной сети.

Такое сходство неудивительно: ведь новая форма компании, как и традиционная, определяется несколькими основными предпосылками.

Традиционная промышленная модель основана на главной предпосылке, что у работников почти нет навыков и времени или способностей для обучения, следовательно, перед ними нужно ставить очень простые задачи. Более того, Адам Смит утверждал, что люди работают с наибольшей эффектив-

ностью, когда у них есть всего одна задача, которую легко понять. Но для объединения этих простых задач в единое целое требуются сложные процессы.

В реинжиниринге мы переворачиваем эту модель с ног на голову. Мы говорим, что для удовлетворения современных требований качества, сервиса, гибкости и низких затрат нужно сохранять простоту процессов. Эта потребность в простоте очень сказывается на последующей разработке процессов и формировании организаций.

Ниже приведено описание общих характеристик, с которыми мы часто сталкиваемся в бизнес-процессах после реинжиниринга.

Несколько должностей объединяются в одну

Самая распространенная черта процессов после реинжиниринга — отсутствие конвейера: многие отдельные должности или задачи интегрируются и сжимаются в одну. Мы наблюдали это в IBM Credit, где обязанности нескольких специалистов — проверяющего кредитоспособность, специалиста по ценам и пр. — перешли к одному сотруднику: менеджеру сделки.

Похожее преобразование произошло и в компании по производству электроники, которая провела реинжиниринг процесса выполнения заказов. Ранее весь процесс, от продажи до установки оборудования, состоял из пяти этапов, которые выполняли специалисты разных подразделений. Так как при этом работа многократно переходила из рук в руки, ошибки были неизбежны, тем более что ни один сотрудник или отдел не знал процесс в целом и не отвечал за него. Когда клиенты звонили с проблемами, им никто не мог помочь.

Проводя реинжиниринг этого процесса, компания поручила выполнение разных этапов одному человеку — представителю по обслуживанию клиентов. Теперь он выполняет весь про-

цесс целиком и является единственным контактным лицом для клиентов. Мы называем такого человека, ответственного за весь процесс от начала до конца, *спецработником*.

Однако не всегда можно сжать все этапы длительного процесса в одну должность. В некоторых ситуациях (например, доставка продукции) этапы работы приходится выполнять в разных местах. Тогда требуется несколько человек для управления частями процесса.

Иногда непрактично обучать одного человека всем навыкам, которые могут ему понадобиться для выполнения целого процесса. Например, компания Bell Atlantic обнаружила, что один человек не справится со всеми задачами при обеспечении бизнес-клиентов скоростными цифровыми каналами. Но компания хотела избавиться от проблем, неизбежных при передачах заказа из отдела в отдел, и организовала то, что мы будем называть *спецкомандой* (*case team*) — группу людей, обладающих в совокупности всеми навыками, необходимыми для выполнения заказа на установку оборудования.

Члены спецкоманды, которые раньше работали в разных отделах, теперь были собраны в одном подразделении, и им было поручено заниматься установкой оборудования от начала до конца. Хотя задержки и ошибки при передаче работы от одного члена команды другому все еще случаются, они незначительны по сравнению с проблемами, возникавшими при передаче работы из одного отдела в другой. И, что важно, теперь все знают, кто отвечает за заказ.

Интеграция процессов, спецработники и спецкоманды могут принести огромную выгоду: когда работа не передается из рук в руки, это исключает возможность многих ошибок, задержек и переделок. Обычно процесс с участием спецсотрудников проходит в *десять раз* быстрее, чем его «конвейерная» версия. Bell Atlantic сократила срок установки скоростной цифровой сервисной линии с 30 до 3 дней, а иногда на это уходит всего несколько часов; более того,

в ее новых процессах возникает меньше ошибок и недоразумений, и компании не нужны дополнительные люди для их поиска и исправления.

Благодаря интеграции процессов сокращаются накладные расходы на управление ими. Сотрудников можно меньше контролировать, так как теперь они сами обязаны обеспечивать своевременное и безукоризненное удовлетворение требований клиентов. Вместо контроля компания способствует тому, чтобы эти сотрудники с расширенными полномочиями постоянно искали способы сократить срок обслуживания и затраты, предоставляя при этом безукоризненные продукты или услуги. Это еще одна выгода интегрированных процессов: так как в них участвует меньше людей, становится легче распределять между ними обязанности и отслеживать их эффективность.

Работники самостоятельно принимают решения

Занимаясь реинжинирингом, компании сжимают процесс не только по горизонтали, когда спецработники или спецкоманды выполняют ряд последовательных задач, но и по вертикали. Вертикальное сжатие означает, что в тех точках процесса, где раньше сотрудникам требовался ответ от управленческой иерархии, они принимают решения самостоятельно. Принятие решений уже не отделено от реальной работы, а становится ее *частью*. Работники теперь сами выполняют ту часть работы, которой раньше занимались менеджеры.

В условиях массового производства существовало негласное предположение, что у людей, выполняющих реальную работу, нет ни времени, ни склонности отслеживать и контролировать ее и что им недостает глубины и широты знаний для принятия решений. Отсюда следует принятое в промышленности построение иерархических структур управления: бухгалтеры, аудиторы и инспекторы проверяют,

регистрируют и отслеживают работу; менеджеры контролируют «рабочих пчел» и разбираются с исключениями. Но необходимо отказаться от этого предположения и его последствий.

Выгоды сжатия работы по вертикали и горизонтали — уменьшение задержек, снижение накладных расходов и улучшение качества обслуживания клиентов.

Этапы процесса выполняются в естественном порядке

Процессы после реинжиниринга освобождаются от тирании «прямой линии»: работу можно выполнять в ее естественной последовательности, а не искусственной, которая возникла из-за линейности. В обычном процессе человек 1 должен завершить задачу 1, а затем передать результаты человеку 2, который выполнит задачу 2. А если задачу 2 можно выполнять одновременно с задачей 1? Расположение задач в линейной последовательности создает искусственную очередь, которая замедляет работу.

В процессах после реинжиниринга этапы работы располагаются в логическом порядке. Например, в одной производственной компании от получения заказа от клиента до установки оборудования требовалось пять этапов: первый — определение требований клиента; второй — преобразование их во внутренние коды продукции; третий — передача закодированной информации на различные заводы и склады; четвертый — получение и сборка компонентов; пятый — доставка и установка оборудования. Все этапы выполнялись разными подразделениями строго по порядку, но на самом деле описанная последовательность была неразумной. Сотрудница, ответственная за этап 1, основную часть времени тратила на сбор информации для этапа 5, и при этом работу над этапом 2 запрещалось начинать до завершения этапа 1. После реинжиниринга этого процесса этап 2 начинается, как только в ходе этапа 1 собрана

достаточная информация. Пока выполняются этапы 2, 3 и 4, на этапе 1 продолжается сбор информации, нужной для этапа 5. В результате время выполнения заказов было сокращено более чем на 60%.

Мы уже рассматривали еще один пример процесса, освобожденного от строгой линейности, — это разработка новой продукции в Kodak: теперь для проектирования промышленного оборудования не нужно ждать завершения разработки продукции. Как только спроектирована основная конструкция продукта, производственники могут не только начинать работу, но и влиять на остальной процесс разработки продукта.

Устранение линейности процессов ускоряет их двумя способами. Во-первых, многие задания выполняются одновременно; во-вторых, сокращение времени между первыми и последними этапами процесса уменьшает возможность крупных изменений, из-за которых выполненная ранее работа может устареть, а выполненная позже — не совпасть с ранней. Тем самым уменьшается количество переделок, которые являются еще одной важной причиной задержек.

Существует несколько версий процессов для разных случаев. Четвертая общая характеристика процессов реинжиниринга — отказ от стандартизации. Целью традиционных процессов было массовое производство для массового рынка. Все исходные данные обрабатывались одинаково, чтобы компании могли выдавать единообразные и совместимые продукты или услуги. В мире разнообразных меняющихся рынков эта логика устарела. В современных обстоятельствах нужно несколько версий одного и того же процесса, приспособленных к требованиям разных рынков, ситуаций или исходных данных. Более того, эти новые процессы должны иметь тот же эффект масштаба, что и при массовом производстве.

Процессы с несколькими версиями или путями обычно начинаются с сортировки, чтобы определить, что лучше всего сработает в данной ситуации. Сортировка применяется в IBM Credit, где действуют три версии процесса кредитования: одна — для простых случаев (полностью выполняется компьютером), вторая — для случаев средней сложности (выполняется менеджером сделки), третья — для сложных случаев (выполняется менеджером сделки с помощью консультантов-специалистов).

Мы знаем человека, которому нужно было провести в доме небольшой ремонт. Ему пришлось полгода ждать рассмотрения его запроса в городской комиссии, а для утверждения ей понадобилось всего 20 секунд. Его частный запрос с нарисованным от руки эскизом должен был пройти тот же процесс, что и заявки строительных компаний на постройку многомиллионных офисных комплексов с томами чертежей, планов и спецификаций. Если бы городские власти провели реинжиниринг системы разрешений на строительство, они могли бы заменить один процесс двумя-тремя: один — для простых проектов, второй — для крупных, а третий — для проектов средних размеров. Сортировка по заранее установленным критериям легко и быстро направила бы заявку на ремонт по нужному каналу.

Традиционные универсальные процессы обычно сложны, так как должны включать особые процедуры и исключения для множества различных ситуаций. А процесс с несколькими версиями прост и понятен, так как каждая версия применяется только к подходящим ей ситуациям. Особых случаев и исключений не существует.

Работа выполняется там, где это логично

Пятая повторяющаяся особенность в процессах после реинжиниринга — перемещение работы через организационные границы. В традиционных организациях работа распреде-

ляется между специалистами. Бухгалтеры умеют считать, а специалисты по закупкам — делать заказы; когда бухгалтерскому отделу нужны новые карандаши, их покупает отдел закупок. Он находит поставщиков, обсуждает цены, размещает заказ, проверяет товары, оплачивает счет, и бухгалтеры наконец получают свои карандаши, если только у одобренного поставщика они не закончились; тогда отдел закупок решает заменить их ручками.

Это дорогостоящий процесс, так как в нем участвуют разные отделы и возникают накладные расходы из-за интеграции всех элементов процесса и отслеживания всей документации. В одной из известных нам компаний провели эксперимент и узнали, что внутренние затраты на покупку батареек стоимостью \$3 составили \$100, а 35% заказов на покупку были менее \$500.

Руководителям компании все это не понравилось, и покупку товаров было решено поручить клиентам процесса: иными словами, сотрудники теперь сами покупают себе карандаши. Они знают, у кого покупать и сколько платить, так как отдел закупок дал им список одобренных поставщиков и договорился о ценах. У каждого операционного подразделения есть кредитная карточка с кредитным лимитом в \$500. В конце месяца банк, выдавший кредитную карточку, посылает производителю распечатку с расшифровкой всех операций, а компания сверяет ее с внутренней системой бухгалтерских книг, чтобы из бюджета соответствующего отдела вычли средства за его карандаши.

В результате сотрудники получают нужные товары быстрее и с меньшими хлопотами, а соответствующие внутренние затраты составляют гораздо меньше \$100. Этот пример подтверждает, что клиент процесса может целиком или частично выполнять процесс сам, чтобы исключить передачу работы из рук в руки, избавиться от накладных расходов и снизить затраты.

Точно так же один производитель электронного оборудования провел реинжиниринг процесса техобслуживания на местах, передав часть ремонтных работ своим клиентам. Теперь они сами выполняют несложный ремонт, не ожидая техника с запчастями (которые могут и не подойти): некоторое количество запчастей хранится у самих клиентов. Когда возникает проблема, клиент звонит производителю по «горячей линии» техобслуживания на местах и рассказывает о симптомах. Если клиент может сам справиться с проблемой, оператор сообщает ему, какую запчасть заменить и как ее установить. Позже производитель забирает старую запчасть и оставляет новую. Техники по обслуживанию приходят к клиенту, только если проблема слишком сложна для него самого.

Но иногда более эффективен вариант, когда поставщик какого-либо процесса клиента выполняет этот процесс, частично или целиком, от имени клиента. Например, компания Navistar International передала часть своей работы поставщикам. Так, складскими запасами покрышек для производимых ею грузовиков управляет компания Goodyear, имеющая больше соответствующего опыта. Goodyear следит за тем, чтобы Navistar по мере необходимости получала нужные покрышки Goodyear, Michelin и Bridgestone.

Для Navistar это изменение максимально упростило процесс: теперь ей вообще не приходится управлять своими запасами покрышек. Так как поставщику (Goodyear) управление складами удастся гораздо лучше, чем клиенту (Navistar), на складе теперь хранится запас не на 22 дня, а всего на 5 дней.

Иными словами, вследствие реинжиниринга может значительно измениться соотношение между процессами и организациями. Организационные границы становятся пронизываемыми.

Сокращается количество проверок и контроля

Еще один вид работы, который не добавляет ценность и минимизируется при реинжиниринге процессов, — проверка и контроль; говоря более точно, в процессах после реинжиниринга контрольные меры принимаются только при их необходимости с экономической точки зрения.

Обычные процессы изобилуют проверками и контрольными мерами, которые не добавляют ценность, а должны исключать злоупотребления сотрудников. Например, в типичном процессе покупки отдел закупок проверяет подпись сотрудника, который запрашивает товары, чтобы убедиться, что у него есть полномочия на их приобретение на указанную сумму и что в бюджете этого отдела достаточно средств. Все эти меры должны помешать сотрудникам приобретать ненужные вещи. Это похвальная цель, но многие организации не осознают, какие затраты связаны с таким контролем. Иногда на проверки уходит даже больше времени и усилий, чем на сами закупки. Что еще хуже, затраты на проверку могут превышать стоимость покупаемых товаров.

После реинжиниринга вместо строгих проверок работы в ходе ее выполнения часто используют совокупные или отложенные меры контроля. Эти контрольные системы умышленно допускают умеренные или ограниченные злоупотребления, откладывая момент их обнаружения или рассматривая общие схемы, а не отдельные случаи. Но возможный рост злоупотреблений полностью компенсируется резким снижением затрат и других помех, связанных с самим контролем.

Рассмотрим описанный выше процесс покупок на основе кредитных карточек. Может показаться, что по сравнению с традиционными процессами он почти лишен мер контроля. Отделы могут растратить все отведенные им средства; сотрудники могут набрать у поставщиков массу канцтоваров и сбежать с ними в Бразилию. Именно этого боялись внутренние аудиторы компании. Но они ошиблись, так как

в новом процессе закупок есть одна точка контроля: недозволенные покупки будут обнаружены, когда распечатка с расходами по кредитным карточкам будет сверена с бюджетом отдела и когда менеджер отдела проверит расходы. Учитывая небольшой кредитный лимит, разработчики процесса посчитали, что лучше пойти на ограниченный риск злоупотреблений, чем нести накладные расходы, связанные с традиционными мерами контроля. (Заметим, что и старый процесс не обладал надежной защитой от злоупотреблений.)

Некоторые компании по автомобильному страхованию применяют похожие подходы к обработке страховых претензий. Обычно страховщики направляют клиентам оценщиков, чтобы определить, насколько поврежден автомобиль и сколько страховщик заплатит за ремонт. Эта мера контроля должна помешать автомастерской раздуть счет или выполнить ненужную работу. Но работа оценщиков стоит недешево и замедляет процесс, что раздражает клиентов, а иногда приводит и к судебным искам.

Поэтому некоторые страховщики исключают оценщиков из процесса, если авария небольшая. Они посылают клиента в одобренную мастерскую и заявляют, что оплатят все нужные работы. Как они избегают завышенных счетов? Периодически проверяя расценки мастерской, страховщик может выяснить, какие она выполняет работы, и сравнить их со стандартами и схемами работы других мастерских. Например, сервис, который слишком часто выравнивает передние колеса, получит предупреждение: если вы продолжите злоупотреблять, мы вычеркнем вас из списка одобренных мастерских и не будем направлять вам клиентов. Страховые компании смиряются с возможностью некоторых краткосрочных злоупотреблений, потому что их стоимость с избытком компенсируется выгодами оптимизированного процесса рассмотрения претензий, на который требуется меньше средств и который удовлетворяет клиентов.

Сверки сокращаются до минимума

Сверка — еще один вид работ, не прибавляющих ценности, который сводится к минимуму после реинжиниринга. Для этого в процессе сокращаются точки внешнего контакта, что снижает вероятность получения несовпадающих данных, требующих сверки. Иллюстрация этого принципа — процесс погашения кредиторской задолженности в компании Ford, описанный во второй главе.

В старом процессе было три точки контакта с поставщиками: в отделе закупок — заказ на покупку, в отделе приемки — бланк приемки, в отделе кредиторской задолженности — счет. Три точки контакта создавали благоприятные условия для несовпадений: заказ на покупку, бланк приемки или счет могли не совпадать друг с другом. Отказавшись от счета, Ford снизил точки внешнего контакта с трех до двух, а возможность несовпадений — на две трети. В результате отделу кредиторской задолженности больше не нужно было заниматься контролем и сверками, что привело к значительному сокращению его персонала.

Чтобы проиллюстрировать эту тему и несколько других, рассмотрим, как компания Wal-Mart провела реинжиниринг управления запасами Pampers в сотрудничестве с их производителем, Procter & Gamble. Одноразовые подгузники Pampers — объемистый товар, требующий значительных складских площадей при сравнительно невысокой цене. Wal-Mart хранил запасы Pampers в своих распределительных центрах, которые выполняли заказы, поступающие из магазинов. Когда запасы центров подходили к концу, Wal-Mart заказывал у P&G новую партию подгузников.

В управлении запасами главное — найти золотую середину. Если запасов слишком мало, клиенты будут недовольны, а продажи упадут. А слишком большие запасы означают высокие затраты на финансирование и хранение. Кроме того, управление запасами обходится недешево. Чтобы улучшить

этот аспект деятельности, Wal-Mart предложил следующее: вероятно, P&G больше знает о движении своего товара через склады, имея информацию об особенностях его использования и данные повторных заказов от розничных операторов по всей стране; тогда пусть P&G сама сообщает, когда и в каком количестве нужно заказывать Pampers для распределительного центра Wal-Mart. Для этого Wal-Mart каждый день сообщает P&G, сколько товара было отгружено из распределительных центров в магазины. Решив, что нужный срок пришел, P&G извещает Wal-Mart, что пора разместить очередной заказ. Если рекомендация кажется обоснованной, Wal-Mart одобряет ее, а P&G отгружает товары.

Новая договоренность оказалась настолько эффективной, что со временем от Wal-Mart поступило новое предложение: чтобы компания P&G не давала Wal-Mart рекомендации по закупке, а просто отгружала необходимое, по ее мнению, количество товара. Иными словами, Wal-Mart передал функцию пополнения запасов своему поставщику, иллюстрируя уже упомянутый принцип перемещения работы через организационные границы. (В данном случае границы были *между* компаниями, а не *внутри* них.) Обе компании получили от этого выгоду.

Wal-Mart избавился от затрат на содержание запасов Pampers. Управление запасами теперь ведется эффективнее, так как P&G это действительно удается лучше, чем Wal-Mart; поэтому у Wal-Mart стало меньше запасов и ситуаций, когда нужного товара не оказывается на складе. Благодаря сокращению запасов освободилось место в центре распределения и магазинах Wal-Mart и уменьшилась потребность в оборотных средствах для финансирования запасов. Управление запасами оптимизировано до такой степени, что товары проходят через центр распределения и магазины Wal-Mart и попадают в руки потребителей раньше, чем Wal-Mart успевает заплатить за них P&G, так что при оплате поставщику Wal-Mart использует уже полученные от потребителей

наличные средства. Эту ситуацию можно называть по-разному: отрицательные затраты на хранение или бесплатное использование капитала поставщика, но в любом случае она весьма выгодна для Wal-Mart.

Многие фирмы могли бы поставлять Wal-Mart подгузники, но P&G добавляет им ценность, выполняя процесс управления запасами. Тем самым компания приобретает статус предпочитаемого поставщика крупной розничной сети и получает в этом качестве дополнительные торговые площади в магазинах Wal-Mart и желанные для всех компаний выкладки по краям рядов. После реинжиниринга этот процесс также оказывает положительное влияние на эффективность P&G. Во-первых, производство и логистика осуществляются более эффективно, так как компания располагает информацией для более точного прогнозирования спроса на продукцию. Запасы отправляются в Wal-Mart уже не крупными партиями через нерегулярные интервалы, а постоянно небольшими партиями. Такой подход называется непрерывным снабжением и применяется также другими производителями (например, Levi Strauss) в работе с розничными операторами.

Во-вторых, P&G, как и Ford, удалось уменьшить количество внешних точек контакта в процессе погашения кредиторской задолженности. Обычно отдел кредиторской задолженности сверяет платежи клиентов с их заказами и счетами от поставщиков. В принципе, эти три пункта должны совпадать, но в реальности это не всегда так. Когда они не совпадают (например, если цены недавно поменялись), эти несоответствия требуют огромных усилий на выяснение их причин и наносят ущерб отношениям между поставщиком и клиентом. Но теперь у P&G всего две точки контакта по кредиторской задолженности с Wal-Mart: счет-фактура и оплата. Wal-Mart уже не выписывает заказ: это делает P&G. Тем самым значительно снижается количество ошибок и потребность в сверках.

Появляется единое контактное лицо — спецменеджер

Появление сотрудника, которого можно назвать спецменеджером, — еще одна общая характеристика процессов после реинжиниринга. Действуя как буфер между сложным процессом и клиентом, спецменеджер выступает в качестве лица, выполняющего весь процесс, даже если это не так. Этот механизм полезен, когда этапы процесса слишком сложны или разбросаны по разным местам, так что их невозможно интегрировать для выполнения одним человеком или даже небольшой командой.

Чтобы работать на этой должности — отвечать на вопросы клиентов и решать их проблемы, — спецменеджеру нужен доступ ко всем информационным системам, которыми пользуются реальные исполнители процесса, и возможность связываться с этими людьми, чтобы получать ответы и дальнейшую помощь в случае необходимости.

Иногда мы называем спецменеджеров особо уполномоченными представителями по обслуживанию клиентов, чтобы отличить их от обычных представителей, у которых мало информации и еще меньше полномочий. Эти новые представители умеют добиваться выполнения процесса. В крупной американской компании по энергоснабжению Duke Power Company спецменеджеры создают у клиентов впечатление интегрированного процесса обслуживания, разбираясь со всеми их проблемами и ограждая от реальных сложностей самого процесса.

Преобладают сочетания централизованных и децентрализованных действий

Компании, которые провели реинжиниринг, могут сочетать преимущества централизации и децентрализации в одном процессе. Мы подробнее рассмотрим эту тему в главе 5 на примере Hewlett-Packard: стандартная система закупок и общая база данных позволяют компании

пользоваться преимуществами как централизации, так и децентрализации.

ИТ позволяют компаниям работать так, будто их подразделения полностью автономны, но при этом пользоваться эффектом масштаба, возникающим благодаря централизации. Например, с помощью ноутбуков, соединенных с офисом или штаб-квартирой компании посредством беспроводных модемов, торговые представители могут мгновенно получать доступ к содержащейся там информации. А ограничения, внедренные в ПО для составления контрактов на продажу, не дают представителям указывать необоснованные цены, неосуществимые условия доставки и т.д. С помощью этой технологии компании могут провести реинжиниринг процесса продаж, чтобы избавиться от бюрократического аппарата и региональных офисов, повысить самостоятельность и расширить полномочия торговых представителей, улучшив при этом контроль компании над ценами и условиями продажи.

Многие банки основали отдельные подразделения для продажи разных продуктов одним и тем же клиентам, например крупным корпорациям. Одно предлагает традиционные кредитные линии; другое — финансирование на основе активов; третье — аккредитивы, а четвертое — услуги по управлению пенсионными фондами. В такой децентрализованной структуре каждое подразделение сосредоточивается на продуктах и услугах, которые знает лучше всего. Это способствует настоящей предпринимательской самостоятельности, но обратная сторона этой системы — хаос.

В такой раздробленной структуре все смотрят на узкие части рынка, но никто не видит клиента в целом, и поэтому важные масштабные вопросы могут остаться без внимания. Например, один банк установил лимит кредита в \$20 млн. для определенного клиента и обязал каждое подразделение придерживаться этого лимита. Подразделения подчинились:

каждое дало клиенту кредит на все \$20 млн. Тем самым общий риск потерь банка от этого клиента во много раз превысил эту сумму. Руководство поняло это только после того, как клиент обанкротился. Чтобы избежать таких проблем, банки создают для своих подразделений единые базы данных по клиентам. Каждое подразделение заносит туда свои сведения о клиенте и отношениях с ним и пользуется базой как источником информации. Тем самым подразделения, имеющие свободу независимых действий, могут координировать свои действия без бюрократического вмешательства центрального контрольного пункта.

Приведенные в этой главе примеры и типичные характеристики бизнес-процессов после реинжиниринга не должны создавать впечатления, что все такие процессы выглядят одинаково или что перестройка процесса — простое дело. Это совершенно не так. Подобные характеристики свойственны не всем процессам после реинжиниринга — иначе и быть не может, потому что некоторые из них противоречат друг другу. Создание новой схемы процесса требует проницательности, изобретательности и рассудительности. Эти качества также нужны для разработки организационной структуры, поддерживающей процессы после реинжиниринга, о чем мы поговорим подробнее в следующей главе.

Глава 4

Новый мир работы

Мы уже несколько раз подчеркивали, что для реинжиниринга требуется радикальная перестройка бизнес-процессов, но этим дело не ограничивается. Принципиальные изменения затрагивают и все остальные части организации.

При реинжиниринге процесса узкие, ориентированные на одну задачу должности становятся многосторонними. Люди, которые раньше выполняли действия по строго заданной схеме, теперь самостоятельно принимают решения. «Конвейерный» процесс работы исчезает. Функциональные отделы теряют смысл существования. Менеджеры начинают действовать как тренеры, а не как контролеры. Сотрудники уделяют больше внимания потребностям клиентов, а не начальства. Ценности персонала и его отношение к работе меняются в ответ на новые стимулы.

Рассмотрим виды изменений, происходящих при реинжиниринге бизнес-процессов.

Подразделения превращаются из функциональных отделов в команды процессов

Проводя реинжиниринг, компании снова объединяют в целое работу, которую Адам Смит и Генри Форд разделили на небольшие отрезки много лет назад. Наилучшим вариантом

организации сотрудников при такой реструктуризации оказываются команды процессов (группы людей, сотрудничающих для выполнения целого процесса). Команды процессов не включают представителей всех прежних задействованных функциональных отделов, а скорее *заменяют* старую структуру. Прежде чем говорить о разных типах команд процессов, нужно уточнить значение слова «команда».

Возьмем продвижение заказа (или идеи нового продукта, или страховой претензии) через организацию. В этом участвует много разных людей, разбросанных по функциональным единицам всей компании: по разным отделам, группам, подразделениям и т.д. Такое разделение создает многочисленные проблемы, в особенности из-за несоответствия целей участников процесса: один человек сосредоточен на обороте запасов, другой — на сроках доставки.

Но есть и альтернативный подход: те же люди, занимающиеся заказом, новым продуктом или страховой претензией, не разделяются по отделам, а объединяются в команду. При этом не обязательно менять их функции, но сотрудники должны выполнять их вместе, а не по отдельности в разных частях организации. Можно сказать, что так мы просто воссоединяем группу сотрудников, ранее искусственно разделенных организацией. Эту группу мы называем командой процесса; и это единица, которая наиболее естественна для выполнения работы от начала до конца.

Есть много типов таких команд, и выбор в каждом случае зависит от характера выполняемой работы. Один из типов мы называем *спецкомандой*. Здесь, как мы увидели на примере Bell Atlantic в предыдущей главе, ряд людей с разными навыками объединяется для выполнения рутинной повторяющейся работы. В прошлом, когда корпоративному клиенту компании Bell Atlantic требовалось подключить свою телефонную сеть к сети поставщика услуг дальней связи, заказ переходил из отдела в отдел от двух недель до месяца.

Проведя реинжиниринг этого процесса, компания объединила людей из множества разных функциональных отделов в спецкоманды, и теперь большинство заявок клиентов выполняется в считанные дни или даже часы. Так как спецкоманды делают повторяющуюся работу, т.е. обрабатывают похожие запросы от клиентов день за днем, члены команд обычно постоянно работают вместе.

Другой тип команды процесса — «виртуальная команда» — существует только на срок выполнения одной эпизодической задачи. Например, для процесса разработки новой конструкции фотоаппарата Kodak нужно много людей с разными навыками: конструкторы затвора, специалисты по объективу, производственные эксперты и другие сотрудники, которые совместно работают над проектом. Но когда проект завершен и идет в производство, виртуальная команда распускается, ее члены переходят в другие проекты. Люди могут одновременно состоять в нескольких виртуальных командах, разделяя свое время между разными проектами.

В IBM Credit (чей пример мы впервые рассмотрели в главе 2) используется третий тип команды процесса. Она похожа на спецкоманду, но состоит только из одного человека. Когда до реинжиниринга в IBM Credit составляли пакет финансирования для потенциального клиента, проверка кредитоспособности проводилась в кредитном отделе, цены определялись в отделе ценообразования, другие условия разрабатывались в юридическом отделе, а окончательное предложение составлялось в отделе подготовки предложений. Сотрудники передавали работу друг другу, что приводило к обычным в таком случае ошибкам и задержкам. Но после реинжиниринга процесса структуризации сделки компания преобразовала четыре отдела в один. Многие из его сотрудников, так называемых менеджеров сделки, — те же, кто раньше работал в качестве специалистов.

Однако в IBM Credit не ограничились объединением четырех специалистов в команду процесса, а полностью интегрировали их функции. Теперь каждый из них может сам провести сделку — от начала до конца. В IBM Credit поняли, что один обученный человек с доступом к онлайновым данным может справиться более чем с 90% работы, которой ранее занимались несколько специалистов. Несколько консультантов-специалистов, назначенных для помощи менеджерам сделки, помогают им разобраться с остальным. В этой компании команда процесса — команда одного человека, которого мы называем спецработником.

На смену простым задачам приходит многосторонняя работа
Командам процессов придется привыкать к выполнению нового для них типа работы. Конвейерный тип в цехах или административных отделах узкоспециализирован и заключается в повторяющемся выполнении одной задачи, для чего может потребоваться некоторое обучение: например, как вставлять определенный компонент в определенную печатную плату. Может даже понадобиться специальное образование: например, конструктору по разработке затворов фотоаппарата нужен диплом колледжа по машиностроению. Но когда работа состоит из одной задачи, ни рабочему конвейера, ни инженеру-механику не нужно и неинтересно знать полностью весь процесс, например, разработки компьютера или проектирования фотоаппарата.

По-другому организована работа команд процессов: в них сотрудники несут совместную ответственность за результат, а не личную ответственность за задачи. Все члены команды отвечают за весь процесс (а не его небольшой отрезок) и постоянно расширяют диапазон своих умений. Поскольку навыки и способности членов команды различаются, они не будут выполнять одну и ту же работу, но границы между их обязанностями размываются. Каждый понимает процесс

в целом, имеет хотя бы общее представление обо всех его этапах и выполняет несколько из них.

IBM Credit — яркий пример изменения выполняемой работы после реинжиниринга. Раньше должности занимали специалисты, выполнявшие каждый по одной задаче. Теперь новые менеджеры сделки выполняют ряд задач. Они — сотрудники общего профиля с многосторонней работой.

Что случилось в Kodak, когда компания провела реинжиниринг процесса разработки продукции? Раньше конструктор объектива занимался только проектированием объективов, а теперь он проектирует их с учетом всей конструкции фотоаппарата, неизбежно влияя на другие ее аспекты, а работа других сотрудников, в свою очередь, влияет на его проект. Его работа стала многосторонней.

Иногда реинжиниринг процесса смещает границы между разными видами работы. Например, в одной компании раньше инженеры готовили данные для брошюр по маркетингу, которыми занимался другой отдел; но теперь инженеры сами занимаются этими брошюрами, так как знают о продукте больше, чем маркетологи. При этом маркетологи консультируют инженеров. То есть расширились границы работы обеих групп — инженеров и маркетологов.

С увеличением количества аспектов работы растет ее значение. Реинжиниринг исключает не только непродуктивные затраты, но и работу, которая не добавляет ценность: большую часть проверок, сверок, ожиданий, отслеживаний, существующих из-за границ внутри организации и компенсирующих фрагментацию процесса. Следовательно, люди больше времени будут тратить на *реальную* работу.

После реинжиниринга работа приносит большее удовлетворение, так как сотрудники чувствуют, что они достигли лучшего результата и что-то завершили. Они целиком выполняют какую-то работу (процесс или subprocess), что по определению приводит к результату, который для кого-то

важен. У команд процесса и предпринимателей есть некоторые общие цели и преимущества: их усилия направлены на удовлетворение клиентов, а не начальника; им не нужно бороться с бюрократической системой.

Более того, работа лучше вознаграждает, так как усиливается компонент роста и обучения. В команде процесса личное развитие означает не движение вверх по иерархии, а расширение своего диапазона: сотрудник учится, чтобы расширить свою часть процесса. После реинжиниринга исчезает такое понятие, как овладение должностными обязанностями: с ростом опыта и знаний сотрудника его обязанности увеличиваются соответственно.

После реинжиниринга процессов сотрудники больше времени тратят на работу, которая добавляет ценность, их вклад в работу компании растет, а следовательно, растет их общее вознаграждение.

Но есть и трудности. Принося больше удовлетворения, работа становится сложнее и утомительнее. Происходит автоматизация значительной части старой, рутинной работы. Если старая модель заключалась в простых задачах для простых людей, то новая — в сложных задачах для умных людей, что поднимает планку для кандидатов. После реинжиниринга в процессе практически нет должностей с простой работой, не требующей квалификации.

Контроль над сотрудниками снижается, а их полномочия расширяются

Традиционная, ориентированная на задачи компания нанимает сотрудников, которые должны следовать ее правилам. Но после реинжиниринга нужны не послушные исполнители, а люди, которые будут создавать собственные правила. Поручая командам выполнять процесс целиком, руководство должно давать им и полномочия для принятия решений.

Следующий пример иллюстрирует выгоды от расширения полномочий. В одном крупном отеле постоялец пожаловался портье, что из его машины в гостиничном гараже украли антирадар. Портье, имевший достаточные полномочия для решения подобных проблем, спросил, сколько стоил антирадар («150 долларов», — был ответ), и попросил администратора вернуть постояльцу эти деньги. Окружающие были изумлены, а клиент — доволен. Через две недели он написал директору отеля, что нашел свой антирадар в багажнике, приложил к письму чек на \$150 и в постскриптуме добавил: «Кстати, я больше никогда не буду пользоваться услугами других гостиниц».

Процесс после реинжиниринга требует от исполнителей расширенных полномочий. Они должны думать, взаимодействовать, применять здравый смысл и принимать решения. В IBM Credit и Kodak после реинжиниринга в рабочих процессах нет места для назойливых контролеров и менеджеров. Представьте: менеджер сделки в IBM Credit занимается несколькими заявками, находящимися на разных этапах, стремясь закончить их как можно быстрее. Вдруг появляется контролер для проверки хода дел. Реальная работа останавливается, пока менеджер сделки пытается удовлетворить контролера, а не клиента. Или Kodak: когда директор отдела объективов может одобрить конструкцию объектива? Ведь она не закончена, пока не завершена конструкция всего фотоаппарата. Одобрение контролирующего сотрудника только замедлило бы процесс.

Команды процесса, занятые одним и тем же проектом или заказом, неизбежно занимаются самоуправлением. В пределах своих обязательств перед организацией — согласованных сроков, планов производительности, стандартов качества и т. д. — они решают, каким образом и когда выполнять работу. Если им нужно ждать контроля и руководящих указаний по выполнению задач, то они не являются командой процесса.

Расширение полномочий сотрудников — обязательное условие и неизбежное следствие реинжиниринга процессов. Следовательно, компании должны подумать о дополнительных критериях найма. Им нужно изучать не только образование и навыки потенциальных сотрудников, но и их *характер*. Они инициативны? Обладают самодисциплиной? Имеют мотивацию для удовлетворения клиентов?

Реинжиниринг и его следствие — расширение полномочий — значительно влияют на отбор будущих сотрудников.

Образование важнее имеющихся навыков

После реинжиниринга сотрудники должны не покорно следовать правилам, а применять здравый смысл, чтобы поступать правильно, а для этого нужно достаточное образование. Для традиционных компаний важно *обучение* сотрудников: их учат выполнять определенную работу или разбираться с какими-либо ситуациями. После реинжиниринга акцент смещается с обучения на *образование* или на привлечение образованных людей. Обучение создает навыки, компетенцию и объясняет, как выполнять работу. А образование обеспечивает проницательность, понимание и объясняет, почему работу надо выполнять именно так, а не иначе.

Недавно компания Hill's Pet Products (производитель кормов для домашних животных, дочерняя компания Colgate-Palmolive) построила новый завод, на котором внедрила многие принципы реинжиниринга. Ей нужно было 150 сотрудников определенного типа для работы в цехах. Компания получила несколько десятков тысяч заявок от кандидатов; отдел персонала рассмотрел 3000. Практически все отобранные кандидаты имели одну общую характеристику: отсутствие опыта работы на фабрике (это были главным образом бывшие учителя, полицейские и др.). Но у них были нужный тип характера и образование. Очевидное отсут-

ствие опыта не представляло большой проблемы: компания смогла обучить новых сотрудников, потому что они уже умели учиться.

Для многосторонней и меняющейся работы компаниям нужно не просто заполнять вакансии, так как должностные обязанности в этом случае определены лишь приблизительно. Нужно найти людей, которые смогут разобраться, что предстоит делать, и создать подходящие для них должности. Более того, задачи, присущие данной должности, будут меняться. В условиях постоянных изменений невозможно найти людей, у которых уже есть абсолютно все нужные знания, поэтому в компании после реинжиниринга нормой становится постоянное образование сотрудника в течение всего срока существования должности.

Эффективность сотрудников и их вознаграждение определяют по результатам

В традиционных компаниях вознаграждение сотрудников вычисляется относительно просто: людям платят за их рабочее время. В традиционной деятельности — от конвейерного производства оборудования до канцелярской обработки документов — работа одного сотрудника не имеет ценности, которую можно рассчитать. Например, сколько стоит сваренный шов? Или проверка данных о занятости в заявке на страхование? Сами по себе они ничего не стоят — ценность для компании имеет только выпущенный автомобиль или выписанный страховой полис. Когда работа разделена на простые задачи, компания может судить о сотруднике лишь по эффективности их выполнения; но проблема в том, что возросшая эффективность в этом случае не обязательно улучшает выполнение всего процесса.

В противовес такому подходу работу менеджера сделки в IBM Credit измеряют не по объему обрабатываемой документации, а по количеству и прибыльности заключен-

ных сделок, а также по их качеству, получая эти данные из опросов об удовлетворении клиентов. Когда сотрудники выполняют процесс целиком, компания может определять их эффективность и платить на основе создаваемой ими ценности, которую теперь можно измерить, так как она свойственна продуктам или услугам, созданным командами в бизнес-процессах после реинжиниринга. (Например, новый фотоаппарат обладает ценностью, а сам по себе механизм затвора — нет.)

После реинжиниринга компании пересматривают и некоторые традиционные основы вознаграждения. Например, эффективность сотрудника в этом году никак не гарантирует его результативности в будущем, поэтому обычно после реинжиниринга процессов базовые оклады остаются относительно неизменными (с поправкой на инфляцию). Существенное вознаграждение за выдающиеся результаты принимает форму премиальных выплат, а не повышения оклада.

После реинжиниринга компании избавляются и от других традиционных понятий о вознаграждении: зависимость оплаты от ранга или старшинства; оплата за присутствие на работе; повышение зарплаты в связи с началом нового года.

Практика оплаты за положение в организации (чем выше, тем больше) не соответствует принципам реинжиниринга. Традиционные схемы, в которых оклад менеджера зависит от количества подчиненных и размера управляемого им бюджета, тоже не подходит условиям ориентации на процесс. Нужно отказаться и от иерархий с тонкой градацией множества должностей — аналитик 1, аналитик 2, старший аналитик и т.д., — для каждой из которых есть узкие рамки вознаграждения.

После реинжиниринга главными основами вознаграждения становятся вклад в работу компании и эффективность. Есть прецеденты такого подхода: даже в традиционных компаниях вице-президент по продажам редко получает самую

высокую зарплату в своем подразделении — этой чести обычно удостоивается самый лучший торговый представитель. На Уолл-стрит в инвестиционном банке самую высокую оплату обычно получает не председатель совета директоров, а лучший дилер или валютный брокер.

Критериями карьерного продвижения становятся способности, а не эффективность

Подходящим вознаграждением за хорошо выполненную работу являются премиальные, а не перевод на другую должность. После реинжиниринга компании четко проводят границу между карьерным продвижением и эффективностью: повышение в должности зависит от *способностей*, а не от эффективности. Продвижение по службе — это изменение, а не вознаграждение.

Страховая компания Progressive Insurance считает это разграничение достаточно важным. В ее годовом отчете говорится: «Один из наших основных принципов — платить за эффективность и продвигать на основе способностей». Этот принцип кажется очевидным, но ему редко следуют. По преимуществу компании рассуждают так: «Если Элизабет хороший химик, то она сможет хорошо управлять другими химиками». Но это часто не так, и продвижение Элизабет может лишить компанию хорошего химика и дать взамен плохого менеджера.

Другая страховая компания, Direct Response Group, четко разъясняет сотрудникам различие между эффективностью работы и продвижением. «Мы отделили проверку результатов, за которые награждаем людей, от обзора их развития, — говорит старший вице-президент Direct Response Group Памела Гудвин. — Благодаря этому даже люди с выдающимися результатами иногда признают, что им нужны дальнейший рост и развитие. Разделив эти две оценки, мы сохраняем четкость понятий в сознании сотрудников».

**Ценности сотрудников сосредотачиваются
на производительности, а не на защите своей позиции**

Реинжиниринг требует таких же значительных преобразований в культуре фирмы, как и в ее организационной структуре. Сотрудники должны поверить, что работают на клиентов, а не на свое начальство, а для этого компания должна воплощать соответствующую практику вознаграждения. Например, Xerox Corporation не просто заявляет сотрудникам, что зарплату им платят клиенты, а доказывает эту связь: теперь главная часть бонуса каждого менеджера основана на критерии удовлетворенности клиента. Когда бонусы зависели только от эффективности отделов, менеджеры постоянно враждовали из-за ресурсов и границ ответственности и сваливали друг на друга вину за ошибки. Теперь внутренние споры почти исчезли, так как основное внимание уделяется удовлетворению клиентов.

Системы управления в организации — принципы оплаты, критерии оценки эффективности и т.д. — вот основные факторы, которые формируют ценности и убеждения сотрудников.

К сожалению, очень многие менеджеры все еще полагают, что сотрудников можно убедить, сформулировав высокопарные ценности и произнося о них речи. Но большинство таких заявлений — бесполезная дань моде. Они ничем не подкреплены и представляют собой наборы банальностей, которые только усиливают скептицизм сотрудников. Заявление лишь формулирует ценности, а жизнь в них вдыхают системы управления.

Конечно, руководство компании само должно придерживаться этих ценностей. Если руководитель провозглашает важность заботы о клиентах и посвящает час в неделю общению с ними, это время может быть не очень ценным для клиентов, но для организации его ценность неизмерима. Однако это не означает и подразумевает того, что руководство

обязалось следовать ценностям компании и ожидает того же от всех сотрудников.

Культурные ценности некоторых традиционных компаний — побочный продукт фрагментированных систем управления, которые сосредоточены на прошлой эффективности, отводят важное место контролю и оберегают иерархию. Что бы ни *провозглашала* такая корпорация, результатом ее систем управления становятся примерно такие ценности.

- Зарплату мне платит начальник. Что бы ни говорилось о важности обслуживания клиентов, моя настоящая цель — радовать босса.
- Я просто винтик. Лучшая стратегия — не привлекать к себе лишнего внимания.
- Чем больше у меня подчиненных, тем я важнее. Побеждает повелитель наибольшей империи.
- Завтра будет таким же, как сегодня. Так было всегда.

Проблема в том, что эти ценности и убеждения не соответствуют новым процессам, созданным в ходе реинжиниринга и, следовательно, не помогают компании, ориентированной на клиентов, добиться необходимой эффективности. Если ценности не поменяются, новые процессы — даже прекрасно продуманные — не сработают. Изменение ценностей столь же важно, как и изменение бизнес-процессов.

После реинжиниринга у сотрудников компании должны быть примерно следующие убеждения.

- Зарплату нам всем платят клиенты. Я должен делать все, чтобы удовлетворять их потребности.
- Каждая должность в этой компании важна и необходима. Я имею значение для этой компании.

- Просто приходить на работу — не достижение. Мне платят за ценность, которую я создаю.
- Я — последняя инстанция. Я должен принять ответственность за проблемы и добиться их решения.
- Я — часть команды. Мы вместе терпим неудачу или добиваемся успеха.
- Никто не знает, что будет завтра. Я должен постоянно учиться.

Менеджеры превращаются из контролеров в тренеров

После реинжиниринга сложные процессы становятся проще, а простая работа — труднее. Например, раньше в IBM Credit разработкой предложения по финансированию занимались 4-5 разных сотрудников, а теперь — всего один менеджер сделки, который выполняет весь процесс с начала до конца. Следовательно, менеджеры компании тратят меньше времени на документооборот в разных отделах и больше помогают сотрудникам выполнять их насыщенную и сложную работу.

В команде процесса может быть как один, так и много участников, но им нужны не начальники, а тренеры. Команды спрашивают у тренера совета, а он помогает им решать проблемы. Сами тренеры не участвуют в игре, но находятся достаточно близко, чтобы помочь команде в ее работе.

Традиционные начальники планируют и распределяют работу — команды делают это сами. Традиционные начальники контролируют, отслеживают и проверяют выполнение работы, переходящей от одного сотрудника к другому в виде отдельных задач, — команды занимаются этим самостоятельно. После реинжиниринга традиционные начальники оказываются невостребованными. Менеджерам нужно переключаться с роли контролеров на роль посредников, помощников и развивать сотрудников и их навыки, чтобы те могли сами выполнять добавляющие ценность процессы.

Такой менеджмент — настоящая профессия. Традиционная точка зрения недооценивает и работу, и менеджмент: считается, что сотрудник может преуспеть, только если станет менеджером (а это подразумевает, что управлять важнее, чем работать); с другой стороны, считается, что управлять может любой успешный работник.

На самом деле высокий уровень рабочих навыков мало связан с умением управлять. В спорте, например, из большинства отличных игроков получаются плохие менеджеры.

После реинжиниринга менеджеры компании должны иметь хорошие навыки межличностного общения и гордиться достижениями других. Такой менеджер — наставник, задача которого — предоставлять ресурсы, отвечать на вопросы и заботиться о долгосрочном развитии карьеры сотрудников. Эта роль отличается от традиционной.

Структура организации становится плоской, а не иерархической

Когда обязанностью команды становится выполнение целого процесса, команда обязана им управлять. Раньше менеджерам и их начальникам приходилось встречаться для принятия решений по связанным с разными отделами вопросам; теперь все это решается самими командами в ходе их обычной работы. Следовательно, традиционные роли менеджеров уменьшились: компаниям уже не нужно столько «клея», чтобы скреплять этапы рабочего процесса. После реинжиниринга уже не нужна вся королевская конница и вся королевская рать, чтобы фрагментированные процессы собрать. А с уменьшением количества менеджеров сокращается количество уровней управления.

В традиционной компании организационная структура — важный вопрос, на который тратится огромное количество энергии. Почему? Потому что организационная структура — это механизм, помогающий решить множество вопросов.

В традиционной организации основная единица — функциональный отдел, состоящий из сотрудников, которые выполняют похожие задачи. Принцип же объединения структурных единиц может быть различным. В так называемой функциональной компании все связанные функциональные отделы сгруппированы в одно функциональное подразделение: например, все отделы продаж объединены в торговое подразделение. В структуре, основанной на стратегических организационных единицах, функциональные отделы сгруппированы по рынкам. Так что у компании может быть, допустим, функциональное подразделение или подразделение, отвечающее за Восточную Европу.

Много энергии уходит на разработку схемы таких организаций, так как она определяет многие аспекты: от способа организации работы до механизмов контроля и отслеживания эффективности. Организационная структура устанавливает линии коммуникации внутри фирмы и определяет иерархию принятия решений.

Но в компаниях после реинжиниринга организационная структура принципиально иная. Работа организована вокруг процессов и команд, которые их выполняют. Что касается линий коммуникации, то люди общаются с теми, кто им нужен. А контроль поручен самим исполнителям процесса.

Следовательно, после реинжиниринга обычно остается плоская организационная структура, так как команды состоят из людей, работающих автономно при поддержке немногочисленных менеджеров. Обычно менеджер может контролировать примерно семь человек, но если он выступает в роли наставника, число его подопечных возрастает приблизительно до тридцати. Если соотношение менеджеров к работникам — 1 к 7, организация нуждается в иерархии. При соотношении 1 к 30 эта потребность резко падает.

Когда старшего вице-президента IBM Credit спросили, какая организационная схема компании после реинжиниринга, он

ответил: «У нас есть эта схема, но мы на нее никогда не смотрим». По его словам, теперь структура организации — «группа людей, которые делают работу». После реинжиниринга важность структуры значительно уменьшается.

Требуются не боссы, а лидеры

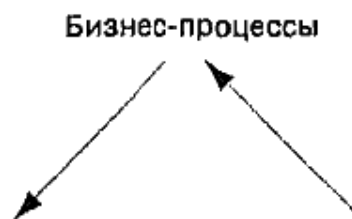
После реинжиниринга становится возможным и необходимым важное изменение роли старшего руководства компании. В организациях с плоской структурой старшие руководители становятся ближе к клиентам и сотрудникам. Успешное выполнение работы гораздо больше зависит от отношения и усилий сотрудников с расширенными полномочиями, чем от действий ориентированных на задачи функциональных менеджеров. Поэтому руководители должны быть лидерами, которые могут внушать ценности и убеждения работникам, подкрепляя их словом и делом.

После реинжиниринга руководители несут общую ответственность за эффективность процессов, не осуществляя прямого контроля над исполнителями, которые работают более-менее автономно с помощью своих «тренеров». Руководители выполняют свои обязанности, обеспечивая такую структуру процессов, чтобы сотрудники могли делать требуемую работу.

В традиционных компаниях руководители отделены от основной деятельности и смотрят на компанию главным образом с финансовой точки зрения: достигла ли она в этом квартале целевых показателей? Становясь же лидерами, формируя процессы и давая работникам мотивацию, они знакомятся с реальным положением дел. Ни один футбольный тренер не скажет команде: «Вы должны выиграть с перевесом в 10 мячей. Идите играйте, а под конец расскажете мне о результатах». Хотя тренеры не играют сами, они активно участвуют в создании стратегии игры и влияют на эффективность игроков.

Подведем итог изменениям, происходящим при реинжиниринге бизнес-процессов компании: меняются должности и необходимые для них сотрудники, их отношения с менеджерами и карьерные пути, оценка работы и вознаграждение, роли менеджеров и руководителей, и даже убеждения сотрудников. Иными словами, реинжиниринг бизнес-процессов компании в конечном итоге меняет практически все, потому что все эти аспекты: сотрудники, должности, менеджеры и ценности — связаны между собой. Мы называем их четырьмя точками ромба бизнес-системы (рис. 1). Верхняя, первая точка ромба — способ выполнения работы (бизнес-процессы компании); вторая точка — должности и структуры; третья — системы управления и измерения; четвертая — культура компании: ценности и убеждения сотрудников.

Рис. 1. Ромб бизнес-системы



должностям и организационной структуре, в основе которых лежат функциональные отделы. Благодаря интегрированным процессам появляются многосторонние позиции, которые лучше всего подходят для команд процессов.

Далее. Сотрудников для выполнения многосторонней работы в командах нужно нанимать, оценивать и оплачивать с помощью соответствующих систем управления. Иными словами, должности и структуры, определяемые схемами процессов, в свою очередь ведут к третьей точке ромба: необходимым системам управления и измерения.

А системы управления — то, как оплачивается труд сотрудников, оценивается их эффективность и т.д., — главный фактор, определяющий ценности и убеждения (четвертую точку ромба). Под ценностями и убеждениями мы понимаем вопросы, которые сотрудники считают важными и которым уделяют значительное внимание.

И наконец, преобладающие в организации ценности и убеждения должны поддерживать эффективность процессов. Например, процесс выполнения заказов будет работать быстро и точно лишь тогда, когда его исполнители верят в важность оперативности и точности. Это снова приводит нас к высшей точке ромба.

Повторим, что в реинжиниринге недостаточно перестроить одни только процессы. Все четыре точки бизнес-системы должны подходить друг другу, иначе неизбежны недостатки и перекосы.

Ромб бизнес-системы есть в каждой компании, даже имеющей традиционную структуру. Можно сказать, что реинжиниринг — это создание нового ромба взамен старого, потерявшего форму и пропорции.

Мы уже упоминали о существенной роли информационных технологий в процессе реинжиниринга. В следующей главе поясняются причины того, почему ИТ являются его неотъемлемой частью.