эффект от процесса

опыт реинжиниринга успехи, промахи, надежды

Окончание.
Начало в № 4/2003

Васильев В.Н.
докт. техн. наук, профессор кафедры "Предпринимательство и внешнеэкономическая деятельность" факультета "Инженерный бизнес и менеджмент" МГТУ имени Н.Э. Баумана

Гайнутдинов Д.М.
студент кафедры "Менеджмент" факультета "Инженерный бизнес и менеджмент" МГТУ имени Н.Э. Баумана

Усиливающееся со временем расхождение между замыслами компаний и фактическим положением дел стало выявлять первоначальные изъяны и ошибочность некоторых воззрений в концепции реинжиниринга. Конечно, настоящие создатели реинжиниринга не были консультантами или учёными. Они были обычными людьми с обычными проблемами, которые необходимо было решить. Внутри таких компаний, как Ford Motor Co., HP, Mutual Benefit Life, IBM, менеджеры экспериментировали с новым использованием информационных технологий, чтобы увязать процессы, которые пересекали организационные границы. Но они не называли свою работу реинжинирингом, у них не было детально разработанных моделей изменений. Всё это пришло позже.

Промахи.

В 1995-ом году для большинства деловых людей в США реинжиниринг стал словом, стоящим за реструктуризацией, увольнениями и часто неудачными программами изменений.

Давенпорт считает, что камнем преткновения для реинжиниринга в США стали попросту люди. Реинжиниринг обращался с людьми внутри компаний, как будто они были всего лишь многочисленными болтиками и винтиками. Если эти болтики и винтики являются взаимозаменяемыми, то они должны быть подвержены реинжинирингу. Но никто не хочет быть подверженным реинжинирингу. Никто не хочет слышать такие заявления как «раненых бросать, стрелять в отставших», – фразы, которые заставляют работников чувствовать себя военно-

пленными, а не наиболее ценными активами компании.

Статья 1994-го года консалтинговой фирмы CSC Index "Положение отчёта о реинжиниринге" содержала ответ: 50% компаний, которые приняли участие в исследовании, сообщили, что наиболее трудная часть реинжиниринга заключается в страхе и беспокойстве сотрудников в их организациях. Семьдесят три процента компаний (73%) сообщили, что они применяли реинжиниринг, чтобы исключить в среднем 21% должностей, а из 99 законченных реинжиниринговых инициатив 67% было расценено как дающие заурядные, приграничные или плохие результаты.

В настоящее время в США реинжиниринговая лихорадка спала. Подтверждением этого служит хотя бы тот факт, что имеется около 300 книг на английском языке, посвящённых тематике реинжиниринга. Подавляющее большинство из них опубликовано до 1996 года. Консалтинговые фирмы, которые так сильно полагались на реинжиниринг и так быстро росли, теперь безнадёжно сокращают свои расходы. Компании, которые воспользовались им как «серебряным скребком», теперь ищут способы, чтобы восстановить повреждённую социальную основу организации.

Как полагает Давенпорт, *основой концепции реинжиниринга явилось сплетение трёх компонент*, среди которых не было новых, но ни одна из которых не была ранее соединена с двумя причинами. Началось с технологии: реальная ценность вычислительной техники заключалась не просто в выполнении работы более эффективно, но и в изменении того, как эта работа выполнялась. Затем было добавлено понятие бизнес-процесса, заимствованное из известного «движения за качество». Последней частью была идея «изменений с чистого листа» – привлекательная перспектива для больших промышленных компаний, ищущих, как отделаться от стягивающей обузы прошлого. Большие компании с большими проблемами страстно желали больших перемен.

реинжиниринг обращался с людьми внутри компаний, как будто они были всего лишь многочисленными болтиками и винтиками

Как только концепция реинжиниринга сплела воедино три ранее не связанных компоненты, его применение сформировало железный треугольник могущественных групп: топ-менеджеров в больших компаниях, известных консультантов в области управления, крупных поставщиков информационных технологий.

Чем быстрее компании представляли в новом виде свои проекты, тем быстрее консалтинговые фирмы представляли в обновленном виде свои экспертные знания. Постоянное улучшение, системный анализ, промышленный инжиниринг, уменьшение продолжительности цикла – все это стало *версиями реинжиниринга.*

Со своей стороны, руководители должны были показать финансовые выгоды, особенно в пределах трех консалтинговых уровней. Быстрый способ добиться финансовых результатов состоял в том, чтобы урезать штат сотрудников. Об этом и пишут К. Кристонсен и М. Овердоф, показывая, что легче и быстрее изменить количество ресурсов организации, чем преобразовать нечто более инертное, каким являются процессы. Так реинжиниринг стал созвучен с увольнениями. Например, в компаниях Apple Computer и Pacific Bell пресс-релизы от 1993 года характеризовали массовые увольнения как продукт реинжиниринга. Не имело значения, что такая причинно-следственная связь была не совсем очевидной. Уменьшение численности штата дало реинжинирингу стратегическое обоснование и финансовое оправдание.

Третьим победителем в реинжиниринговых тотализаторах была компьютерная отрасль. Перед использованием реинжиниринга американский бизнес уже покупал на 1 триллион долларов аппаратного обеспечения, программного обеспечения и средств связи каждую декаду. Реинжиниринг оправдал все эти затраты и обещал увеличить их. В дополнение, многие из этих продавцов сами прошли через реинжиниринг. Они могли предлагать консалтинговые услуги помимо своих технологий. Неплохая двойная выгода.

реинжиниринг стал созвучен с увольнениями

В конце 1995 года реинжиниринг не умер. Как считает Давенпорт, для реинжиниринга имеет-

ся большой потенциал сегодня за пределами США: в Латинской Америке, Южной Европе и Австралии – где ещё не достигли уровня американского менеджмента.

компании должны постоянно совершенствоваться как целостные системы

Надежды

Потребность изменить организацию не является новой, а ведомая прогрессом в технологии, эта потребность только усиливается. Новизна заключается в том, что увеличивается разрыв между скоростью технологических инноваций и ответной реакцией со стороны организаций. Средства, концепции, методы, технологии изменений, степень инновации и манера, в которой всё это преподносится, будут продолжать меняться, но нужда в изменениях от этого нисколько не снизится. Опыт реинжиниринга, на наш взгляд, подтверждает суждение о том, что существуют проблемы, не имеющие окончательных решений, и попытки найти такие решения во многих случаях способствуют усугублению ситуации и возникновению новых проблем. Поэтому компании должны постоянно совершенствоваться как целостные системы.

Бизнес-процессы – принципиально иной объект управления. Они представляют собой описание того, как выполняется работа в компаниях. Концепции BPR, BP Redesign, TQM, изменение бизнеса (Business Transformation), управление процессом изменений (Process Change Management) представляют собой группу методов, которые преобразуют рабочие процессы и организацию в целом. Методы ранжируются от последовательных до радикальных. Любая компания, которая игнорирует свои бизнес-процессы, или не может улучшить их, рискует собственным будущим. Это говорит о том, что компания может использовать многие подходы к усовершенствованию процесса без вступления в высоко рисковый проект по реинжинирингу. Но акцентируя внимание на процессах, компаниям не следует забывать и о функциях. Необходимо совершенствовать и процессы, и функции в организации.

Следующий важный момент заключается в том, что информационные технологии предоставля-

ют инфраструктуру и средства, которые позволяют основательно изменить организацию, но именно менеджмент компании обеспечивает стратегическое видение, которое превращает технологию в конкурентное преимущество. Использование технологии не может быть эффективными при проектировании компании, когда нет чёткой и ясной бизнес-стратегии, во многом определяющей решения в организации.

В результате теоретических изысканий мы пришли к заключению, что решения в области эффективного управления социально-экономическими системами, их устойчивого развития и успешного преодоления кризисных ситуаций необходимо искать с помощью трёх фундаментальных и взаимодополняющих друг друга подходов к научному познанию: системного, синергетического и информационного.

Системный подход к проблемам менеджмента позволяет определить важнейшие особенности компаний будущего, у которых управление будет, в основном, децентрализованным, что увеличит способность предприятий к самоорганизации; традиционные вертикальные связи и вертикальное управление будут заменены горизонтальными связями и горизонтальным управлением.

Синергетический и информационный подходы можно рассматривать как дальнейшее развитие системного подхода. Первый из них открывает новые возможности для исследования феномена самоорганизации, роли хаоса и порядка, внутреннего развития компании. Второй подход для нас важен тем, что информация, которую считают мерой порядка, сложности и внутреннего разнообразия системы, является одной из составляющих большинства процессов, протекающих в компании, и продуктов, представляющих результат этих процессов. Информационный подход позволяет увидеть многие явления совершенно по-новому и выявить ранее не замеченные качества, которые оказываются очень важными для понимания сущности рассматриваемого явления как вне, так и внутри организации.

системный подход к проблемам менеджмента позволяет определить важнейшие особенности компаний будущего

эффективность процесса

Литература

1. Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе. Пер. с англ. – СПБ.: Издательство С. – Петербургского университета, 1997. – 332 с. ISBN 5-288-01978-9

2. Кристонсен К. и Овердоф М. Разрушительные перемены// Искусство управления,2001. №5(11)

3. Хаммер М. Суперэффективная компания // Искусство управления, 2002. № 1 (13)

4. Прангишвили И. В. Системный поход и общесистемные закономерности. Серия "Системы и проблемы управления". – М.: СИНТЕГ, 2000. 528 с.

5. Ойхман Е.Г., Попов Э.В. Реинжиниринг бизнеса: Реинжиниринг организаций и информационные технологии. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 336 с.: ил.

6. Шаумян Г.А. Автоматы и автоматические линии – М.: Машгиз, 1961

7. Рюэгг-штюрм Й., Янг М. Значение новых сетеобразных организационно-управленческих форм для динамизации предприятий // Проблемы теории и практики управления, 2001. № 6

8. Сорос Дж. Открытое общество. Реформируя глобальный капитализм. Пер. с англ. – М.: Некоммерческий фонд "Поддержки Культуры, Образования и Новых Информационных Технологий", 2001. – 458с.

9. http://www.finexpert.ru

10. http://www.ISO9000.ru

11. Thomas H. Davenport The Fad That Forgot People (http://www.fastcompany.com)

12. Susan M. Grotevant Business Engineering and Process Redesign in Higher Education: Art or Science? (http://www.educause.edu)

13. James T.C.Teng, Varun Grover, Kirk D. Fiedler Business Process Reengineering: Charting a Strategic Path for the Information Age. – California Management Review Spring 1994

pn

Vasiliev V.N.
D. Sc., Prof.
Chair of "Enterprise and Foreign-economic Activity",
Department of "Engineering Business and Management",
Moscow State Technical University n. a. N. E. Bauman.

Guynutdinov D.M.
Student,
Chair of "Management"
Department of "Engineering Business and Management",
Moscow State Technical University n. a. N. E. Bauman.

Ending. Starting from #4/03

The process effect

The reengineering experience: progress, blunders, hopes

The discrepancy between the companies' intentions and the actual state of affairs is getting stronger with time and now it brings to light the initial air hole and the falsity of some of the standpoints in the reengineering conception. Of cause, the genuine creators of reengineering were not consultants or scientists. They were ordinary people with their own ordinary problems to solve. Inside the companies like Ford Motor Co., HP, Mutual Benefit Life, IBM managers were experimenting with the use of the new information technologies to put together the processes that were crossing the organization boundaries. But they were not calling their work the reengineering; they didn't have the elaborated models of changes. They surely couldn't see the sequence in course of manufacturing. All this came later.