



Ербол Есмуханов,
кандидат технических наук,
аудитор IRCA, PrCert, RR, ГСС
РК, зарегистрированный в IRCA
международный тренер

УПРАВЛЕНИЕ ПОСРЕДСТВОМ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ, ИЛИ МЕТОД «5В»

Сегодня трудно найти равную по популярности тему, как «бизнес-процессы». Истоки этой популярности, по всей видимости, связаны с экономическими успехами японских компаний в конце 70-х в начале 80-х годов. В то время многие западные компании испытали сильную конкуренцию со стороны японских производителей, а некоторые из них даже обанкротились. Отдельные высокотехнологические отрасли, например, как производство плазменных и LCD-панелей для телевизоров, японцы полностью монополизировали. С тех пор конкуренция со стороны японцев только нарастала, охватывая все новые и новые отрасли.

Естественно, что на Западе возник огромный интерес к японским методам управления. На этой волне появились такие методы и подходы, как TQM (тотального управления качеством), SPC (статистические методы управления процессами), «Реинжиниринг», TPS (производственная система Тойоты), JIT (точно во время), «Кайдзен», «Шесть сигм» и другие. Но все же наибольшую популярность получили методы, основанные на процессном подходе, который фокусировался на процессах, а не только и не столько на функциях отдельных подразделений. Кроме того, процессный подход был более понятен западному стилю управления, чем такие методы, как «кружки качества», «пожизненный найм» и работа в группах.

Теперь менеджеры интересовались больше не причинами японского чуда, а тем, как же удастся японцам внедрять такие сложные и неочевидные по результатам системы? Требовалось руководство быстрого приготовления по внедрению перемен. Поэтому неудивительно, что книга Джеймса Чапи и Майкла Хамера «Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнес», отвечавшая надеждам менеджеров, была принята сразу. Конечно, этому способствовали успехи японцев и трудности с пониманием TQM, но не в меньшей степени ставшим очевидным крах надежд компа-

ний на автоматизацию и компьютеризацию технологий. Последние нововведения, несмотря на очевидный прогресс информационных технологий, не приносили ощутимых финансовых результатов. Высвобождаемый неквалифицированный труд заменялся на более квалифицированный труд с более высокой стоимостью. Все инвестиции в новые технологии съедали высокие оклады новых сотрудников.

Успеху книги также способствовала неожиданная поддержка со стороны финансистов, ранее противившихся внедрению TQM. «Отзывчивые» души финансистов увидели в реинжиниринге новое воплощение их старого метода по сокращению штатов сотрудников. Теперь видение финансовых выгод стало очевидным, кроме этого, появилось новое идейное обоснование с весьма современным названием - реинжиниринг. Очевидность идей реинжиниринга, его простота и всесторонняя поддержка от финансовых служб открыли зеленый свет для новой идеи. Эра реинжиниринга и всеобщего увлечения бизнес-процессами наступила.

Появилось целое направление реинжиниринга, которое можно охарактеризовать, как подмену реального управления процессами методами моделирования процессов. Такие методы при-

менялись для разработки программного обеспечения, направленного на автоматизацию идеализированных процессов, т. е. таких процессов, которые могут быть запрограммированы. Но для большинства бизнес-процессов они практически малопригодны, а иногда наносят ощутимый вред. Необходимо четко понимать, что любая модель ограничена по своей природе и не может ответить на все вопросы действительности.

Вместо построения сложнейших моделей на компьютерах бывает гораздо проще, быстрее и эффективнее рассмотреть бизнес-процесс на месте в составе заинтересованных лиц. Важны не модели процессов, а люди, их способность к обучению и анализу, а также к принятию решений и их воплощению. Обучайте людей, а не компьютеры!

К сожалению, фундаментального обобщения всех методов, относящихся к вопросам реинжиниринга или оптимизации бизнес-процессов, до сих пор не существует. Но тем не менее, международный стандарт ИСО 9001 «Системы менеджмента качества. Требования» можно считать наилучшим достижением в направлении теоретического обобщения мирового опыта в области управления бизнес-процессами.

Другой стандарт МС ИСО 9004 «Системы менеджмента качества. Рекомендации по улучшению деятельности» должен был стать дополнением, которое позволило бы учесть требования всех заинтересованных сторон. Но, к несчастью, ИСО 9004 оказался весьма «сырым» стандартом, не имеющим своей четкой модели, а потому заслужил массу критических замечаний и не нашел столь широкого применения, как это было со стандартом ИСО 9001.

Большим достижением, чем ИСО 9004, можно считать японский стандарт TR Q 0005:2003 «Система менеджмента качества. Руководство по устойчивому развитию», который имеет свою оригинальную модель и включает основные элементы стратегического менеджмента. Но японский стандарт унаследовал культуру своих авторов. Например, чего стоят требования к руководству организации «Вызывать неустойчивость или хаос в организации»? Излишне заорганизованным японцам небольшая неустойчивость или хаос только на пользу, а как же быть нам - детям этой неустойчивости и хаоса?

С целью получения практической методики по реинжинирингу или оптимизации бизнес-процессов, обобщающий достигнутый опыт по оптимизации бизнес-процессов, автор настоящей статьи предлагает метод «5В», названный им так по аналогии с известными методами 5М, 5S, 5П и так далее. Суть этого метода заключается в последовательном решении 5(пяти) следующих основных задач:

Выявить процессы. Необходимо определить бизнес-процессы, которые требуются для достижения целей организации. Такое определение включает проектирование, планирование, распределение ответственности и обеспечение процессов.

Вытянуть процессы. Нужно обеспечить, чтобы бизнес-процессы всегда соответствовали целям организации посредством эффективного распространения информации. Обычная проблема: подмена целей. Например, когда вместо выполнения требований потребителей организация преследует другие цели, чаще всего - краткосрочные финансовые выгоды. Отдайте управление процессами в руки потребителей!

Выровнять процессы. Как правило, элементы процессов не согласованы между собой, обычно по производительности. Это вызывает неравномерность, задержки, запасы, порчу продукции и множество других потерь. Обеспечьте гибкость процессов так, чтобы процессы могли отвечать любым изменениям требований!

Выдавить процессы. Как правило, бизнес-процессы и окружающая их среда содержат много такого, что не вносит ценность в производимую продукцию. Лишние движения, лишнее оборудование, лишние люди, мусор, запасы и т.п. постоянно создают проблемы. Устраняйте все ненужное, например, посредством известного метода 5S.

Вычистить процессы. Любые бизнес-процессы подвержены рискам, связанным с внешними и внутренними воздействиями. Это могут быть неравномерность и/или ненадежность поставок, ненадежность и некомпетентность сотрудников, ненадежность и несоответствие оборудования, вопросы безопасности и экологии и так далее. Чтобы процессы были стабильными, регулярно выявляйте и устраняйте причины, вызывающие вариабельность (неустойчивость) процессов!

Очень важно соблюдать последовательность решения задач «5В». Если, например, сразу приступить к решению последней задачи, то вариабельность процесса будет колоссальной! Причина в том, что бизнес-процессы, не подвергнутые первоначальной оптимизации (вытягивание, выравнивание и выдавливание), крайне вариабельны уже по своему статусу.

Есть и шестая задача, которая не входит в последовательность «5В», а является основополагающей задачей по управлению бизнес-процессами. Это:

Всеобщее лидерство. Учредите школу и культ лидерства так, чтобы вовлечь в него всех сотрудников. Лидер способен определять цели, ставить задачи, принимать ответственность, распространять знания и информацию, обеспечивать вовлечение

подчиненных, в конечном счете, он добивается постоянной результативности. Нельзя ожидать сколько-нибудь приличных результатов от тех, кто не стремится к лидерству. Именно лидеры процессов должны возглавить и реализовать все пять задач метода «5В».

Что делать тогда, когда все перечисленные задачи будут успешно решены? Как двигаться дальше? Это, пожалуй, самая трудная задача, так как придется бороться с тем, что было создано с таким большим трудом и упорством. Поэтому этот шаг назван:

Варварство. Истина познается только через разрушение, новое создается на обломках прошлого. Полное поклонение установленным ранее прави-

лам дает ожидаемую устойчивость, но в то же время закрывает дорогу в будущее. Поэтому настанет момент, когда в лидере проснется дух предков, сеющий неустойчивость и хаос, и он возглавит разрушение того, что так долго вело организацию к успеху. На развалинах прошлого будет создано новое через повторение всех шагов «5В».

Для более подробного ознакомления с методом «5В» рекомендуем принять участие в выездном семинаре «Реинжиниринг и оптимизация бизнес-процессов», который будет проведен в конце мая в Италии.

За справками обращайтесь по телефонам 8 (727) 260-87-68, 260-87-69.

ДРАКОН ПРОСНУЛСЯ

Какой-то гуру менеджмента предсказал, что когда Дракон (т. е. Китай) проснется, то мир содрогнется. По всей видимости, это предсказание сбывается, а разбудил Дракона его восточный сосед.

Долгое время не было подходящей бизнес-модели для Китая как гиганта по количеству трудовых ресурсов. Нельзя принимать всерьез модель, предлагающую дешевые трудовые ресурсы, как долгосрочную экономическую стратегию. Дешевые трудовые ресурсы - это низкое качество продукции, социальные проблемы, низкий уровень жизни, низкий имидж, экологические проблемы и экономическая преступность. Хотя товары «Made in China», пожалуй, самые распространенные в мире, но это связано не с их ценовыми преимуществами, а с алчностью дилеров, не брезгующими прямым обманом потребителей. Сегодня вряд ли кто готов приобретать некачественную продукцию при наличии ценовых скидок, а потому напряженность между производителями и дилерами «Made in China» и обманутыми потребителями нарастает.

В то же время в Toyota мечтали о создании идеально гибких и эффективных производственных процессов. Основную проблему они видели в негибкости автоматизированных систем, роботов и компьютеров. Если, например, потребительский спрос начинает падать, то людей можно перевести на другой участок (если, конечно, они были соответствующим образом подготовлены), при этом экономические и временные издержки незначительные. Но этого нельзя сделать с техникой, которая будет продолжать амортизоваться и устаревать, а затраты на нее уже были произведены, и их невозможно сократить. Кроме того, есть проблема, связанная с тем, что в сильно автоматизированных системах люди становятся элементами таких систем, предназначенными для нажатия кнопок. А следовательно, не могут развивать свои знания или предлагать рационализаторские предложения. Поэтому родилась идея о предприятии без роботов («Кому нужен этот глупый роботес!» - рекламный слоган конкурента Toyota, как нельзя точно отражающий сущность проблемы). Но создать такое предприятие в Японии или в других развитых странах, это означает посеять бурю негодования со стороны профсоюзов. Единственное подходящее место - Китай. Так был построен завод Toyota в Тяньцзине, в котором вся сборка осуществляется вручную согласно производственной системе Toyota. Цель заключалась не в использовании дешевой рабочей силы, а, наоборот, в создании самых гибких и совершенных производственных процессов, основанных на человеческих способностях и передовом менеджменте. Ожидается, что рабочие, знающие и чувствующие продукцию на «кончиках пальцев», смогут создавать самые качественные автомашины в мире. А следовательно, избыточные трудовые ресурсы Китая будут использоваться не для снижения их стоимости, а для создания дополнительного качества продукции, недоступного многим другим странам из-за дефицита трудовых ресурсов. Вот такой подход можно считать новой экономической политикой с далеко идущими последствиями, так как способность китайцев к обучению и преодолению трудностей бесспорна. По всей видимости, в недалеком будущем продукция «Made in China» станет символом высочайшего качества.

Уважаемые дамы и господа!

Казахстанская Организация Качества приглашает Вас
принять участие в следующих зарубежных семинарах:



**«СОВРЕМЕННЫЕ ЯПОНСКИЕ
МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ.
TOYOTA И NISSAN -
ОПЫТ МИРОВЫХ ЛИДЕРОВ»**
Япония, 18-25 апреля 2008 года



**«РЕИНЖИНИРИНГ И
ОПТИМИЗАЦИЯ БИЗНЕС-
ПРОЦЕССОВ»**

Италия, 31 мая - 7 июня 2008 года



**«РОЛЬ ЛИДЕРСТВА В
СОВРЕМЕННЫХ СИСТЕМАХ
УПРАВЛЕНИЯ»**
Чехия, 5-12 августа 2008 года



**«КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ
НА ОСНОВЕ ИННОВАЦИЙ»**
Австрия, 20-27 сентября 2008 года



Семинары проводятся с целью ознакомления руководителей компаний с последними достижениями в области систем менеджмента. Участники семинаров обеспечиваются проездом от города Алматы до места проведения семинара, визами, проживанием в 5* отеле, питанием, раздаточными материалами.

Преимущества участия в семинаре:

- ознакомление с новейшими методами и подходами в области систем менеджмента, признанных мировым бизнес-сообществом;
- посещение передовых предприятий с целью непосредственного изучения мирового опыта;
- получение практических навыков на деловых играх;
- обмен мнениями и опытом внутри группы участников семинара;
- получение на семинарах консультаций, рекомендаций, необходимых для принятия стратегических решений в области систем менеджмента.

Как показала практика, участие в зарубежном семинаре является самым эффективным методом для «погружения» высшего руководства компаний, которое постоянно испытывает дефицит времени, в процесс ознакомления с последними достижениями в области систем менеджмента.

Семинары ведут международные тренеры, зарегистрированные в международных реестрах IRCA, PrCert, SAI Global, имеющие большой опыт по разработке и внедрению систем менеджмента качества, экологического менеджмента, менеджмента профессиональной безопасности и охраны здоровья, менеджмента безопасности пищевой продукции и системы социальной ответственности.

Для участия в семинарах необходимо направить заявку по факсу: +7(727)260-87-92, 260-87-68, 260-87-69, e-mail: kok@kok.kz