

Содержание

Предисловие эксперта	9
Что такое бизнес-процессы	11
<i>Базовые ресурсы, действия, результаты.....</i>	<i>13</i>
<i>Люди, технологии, информация.....</i>	<i>14</i>
Что такое	
улучшение бизнес-процессов.....	21
<i>Определение.....</i>	<i>23</i>
<i>Формальные методики и стандарты.....</i>	<i>24</i>
<i>С чего начинается улучшение бизнес-процессов.....</i>	<i>25</i>
<i>Чем выгоден менеджмент бизнес-процессов.....</i>	<i>28</i>
<i>Шесть этапов совершенствования бизнес-процессов.....</i>	<i>28</i>
Этап 1.	
Планирование улучшения бизнес-процессов.....	33
<i>Выявляем признаки проблемы.....</i>	<i>35</i>
<i>Выбираем процесс, который необходимо улучшить.....</i>	<i>36</i>
<i>Определяем масштабы, цели и график изменений.....</i>	<i>38</i>
<i>Соберите команду, которая будет заниматься</i> <i>совершенствованием бизнес-процесса.....</i>	<i>40</i>
<i>Ставим задачу команде.....</i>	<i>41</i>

Этап 2.

Анализ текущего бизнес-процесса	43
<i>Составляем схему бизнес-процесса</i>	45
<i>Изучаем схему в поисках проблем</i>	48
<i>Проинтервьюируйте заинтересованных лиц</i>	51
<i>Анализируем чужой опыт</i>	53

Этап 3.

Редизайн бизнес-процесса	55
<i>Придумываем усовершенствованный бизнес-процесс</i>	57
<i>Протестируйте идеи вашей команды</i>	61
<i>Оцените последствия внедрения нового процесса</i>	63
<i>Документируем новый дизайн бизнес-процесса</i>	65
<i>Корректируем обновленный дизайн процесса</i>	65

Этап 4.

Привлечение необходимых ресурсов	69
<i>Определяем типы необходимых ресурсов</i>	71
<i>Привлекаем ресурсы</i>	75

Этап 5.

Внедрение усовершенствованных бизнес-процессов	79
<i>Изучаем обстоятельства, препятствующие внедрению</i>	81
<i>Внедряем обновленные бизнес-процессы в повседневную практику</i>	86

Этап 6.

Дальнейшее улучшение бизнес-процессов	89
<i>Оцениваем эффективность бизнес-процессов</i>	91

<i>Предпринимаем шаги для повышения эффективности</i>	95
<i>Своевременно пересматриваем показатели и цели</i>	96
Советы и рекомендации	99
<i>Инструменты для улучшения бизнес-процессов</i>	101
Тест: проверьте себя.....	113
<i>Ответы на вопросы теста</i>	116
Дополнительная информация.....	121
<i>Статьи</i>	121
<i>Книги</i>	124
<i>Учебный материал</i>	127
Источники	129

Предисловие эксперта

Зачем совершенствовать бизнес-процессы?

Успех вашей организации во многом зависит от того, насколько четко в ней организованы бизнес-процессы — то есть деятельность, которая превращает ваши ресурсы, такие как исходные материалы и знания сотрудников, в товары и услуги, необходимые клиентам. Всякий раз, совершенствуя бизнес-процессы в компании, вы добиваетесь существенных экономических эффектов — снижения издержек, повышения эффективности, лояльности потребителей и рентабельности.

В этой книге описываются основные элементы совершенствования бизнес-процессов. Вначале мы поговорим о природе бизнес-процессов и выгодах, которые приносит повышение их эффективности. Затем познакомимся с ключевыми элементами мер по совершенствованию бизнес-процессов. Кроме того, изучим идеи и стратегии, которые помогут вам реализовать изменения, — составить план, проанализировать существующий бизнес-процесс, создать новую схему работы, привлечь ресурсы, необходимые для воплощения ваших планов в жизнь, внедрить новый бизнес-процесс в повседневную практику и затем отслеживать результаты изменений и улучшать его в рабочем режиме.

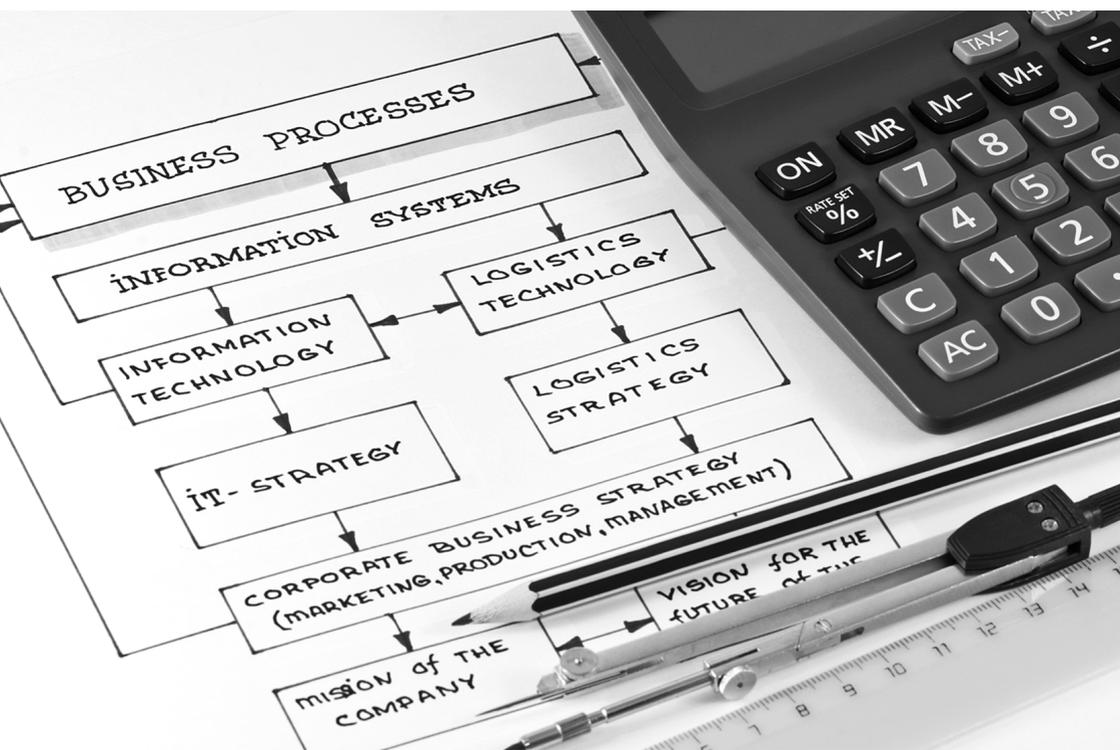
Даже небольшие перемены к лучшему в сравнительно простом бизнес-процессе способны принести вашей организации

существенную выгоду. Изучив основные положения, связанные с совершенствованием бизнес-процессов, вы сумеете усилить конкурентные преимущества вашей компании и обеспечить устойчивый рост вашего бизнеса.

Марк Макдоналд, эксперт

Марк Макдоналд, доктор философии, ведущий исследователь и практик в области разработки бизнес-процессов и архитектуры бизнеса. В настоящее время возглавляет исследовательское подразделение в рамках Программ Гартнера — проекте подготовки управленческих кадров для IT-индустрии. В прошлом — партнер в компании Accenture, где он возглавлял корпоративный Центр совершенствования бизнес-процессов. Участвовал в ряде крупных инициатив по совершенствованию глобальных процессов. Автор методологии реорганизации бизнес-процессов, схем и технологий, доказавших свою эффективность на практике. Марк Макдоналд — автор ряда статей, посвященных развитию и совершенствованию бизнес-процессов. Соавтор (вместе с Питером Кином) книги *The eProcess Edge («Совершенствование бизнес-процессов в электронном бизнесе»)*, выпущенной издательством McGraw-Hill в 2000 году.

Что такое бизнес-процессы



Вы — руководитель, а, значит, вам, вероятно, доводилось слышать в своей компании многочисленные дискуссии, посвященные «совершенствованию бизнес-процессов», их «улучшению» и даже «редизайну». Быть может, вы задумывались, что именно означают эти термины?

Для начала давайте разберемся, что же это такое — бизнес-процессы.

А для этого объясним кое-какие понятия, которые нам пригодятся.

Базовые ресурсы, действия, результаты

Формально бизнес-процессы — это последовательность шагов, которые осуществляет компания для создания товара или услуги, нужных клиентам. Любой процесс состоит из трех основных компонентов:

- **Базовые ресурсы.** С них все начинается. К примеру, если мы собираем велосипед, базовыми ресурсами для нас будут шины, колеса, гайки, болты, цепь, зубчатая передача и так далее.
- **Действия.** С их помощью мы преобразуем начальные ресурсы в результат. Например, в случае с велосипедом нам предстоит собрать раму, прикрутить колеса и отрегулировать передачи.
- **Результаты.** Это итог вашей деятельности. В рассматриваемом примере это будет, собственно, готовый к эксплуатации велосипед.

Понять суть бизнес-процессов проще на конкретных материальных примерах — таких, как велосипеды. Но бизнес-процессы идут в каждой компании, а не только в тех, чьи товары можно пощупать руками. К примеру, в фирме, которая занимается управленческим консалтингом, существуют и базовые ресурсы (опыт и знания консультанта), и действия (например, исследование морального духа коллектива в организации заказчика), и результаты (к примеру, план действий по совершенствованию корпоративной культуры в организации клиента).

Люди, технологии, информация

Бизнес-процессы можно также определить как последовательность событий с участием людей, технологий и информационных потоков, позволяющих добиться значимых результатов. Чтобы лучше понять, как это работает, присмотритесь к тому, что происходит рядом с вашим рабочим местом:

- Вас окружают люди. Они предпринимают определенные шаги, задействовав базовые ресурсы, такие как запросы от клиентов. Кроме того, они используют свои умения и навыки, то есть дополнительные ресурсы.
- Эти люди часто используют технологии, например, Интернет или различные программные приложения. Эти технологии помогают им осуществлять необходимые действия — рассылать информацию клиентам или получать интересующие их данные.
- Информация тоже постоянно находится вокруг вас. Она систематизирована в базах данных, в письмах клиентов и в умах ваших коллег. В рамках бизнес-процесса информация может быть как базовым ресурсом (к примеру, число секций в товарном складе), так и результатом

(если речь идет об отчете, составленном консультантом).

Иными словами, бизнес-процессы — это вся совокупность действий, которые предпринимает ваша компания, используя человеческие ресурсы, технологии и информацию для выполнения своей миссии, постановки задач, оценки результатов, обслуживания клиентов и преодоления неизбежно возникающих на пути препятствий. Качество бизнес-процессов определяет эффективность и продуктивность вашей работы, уровень удовлетворенности клиентов и, в итоге, финансовые результаты компании.

В любой организации число бизнес-процессов весьма велико. Некоторые из них — простые, относящиеся к зоне ответственности одного отдела: например, занесение клиентских заявок в компьютер. Другие — сложные, в которых участвуют все сотрудники компании: например, производство качественной продукции.

Формальные и неформальные процессы. Бизнес-процессы могут быть формализованы в большей или меньшей степени. Вот вам пример неформального бизнес-процесса: ваше контактное лицо в компании, входящей в число постоянных клиентов, просит предоставить скидку, если их компания приобретет вдвое больше вашей продукции, чем обычно. Не существует правила, запрещающего вам предоставить запрашиваемую скидку, нет и формального механизма, позволяющего сделать это. В итоге вы соглашаетесь на скидку. Тем самым вы создаете неформальный бизнес-процесс. У вас в компании этот процесс не задокументирован в виде четкой последовательности действий, которые необходимо предпринимать в определенных условиях. По крайней мере, в данный

конкретный момент дисконтная программа существует лишь в вашей голове.

А вот пример формального бизнес-процесса. Предположим, вы руководите работой информационно-сервисного центра, сотрудники которого отвечают на запросы клиентов по телефону и через Интернет. В центре существует четкая последовательность процедур, определяющая действия оператора при ответе на телефонные звонки и обсуждении проблем клиента. Эта процедура оформлена в виде инструкции, и все вновь поступающие сотрудники должны тщательно изучить ее и пройти необходимое обучение, прежде чем приступить к дежурству на телефоне. В данном случае мы можем утверждать, что процедура ответов на запросы клиентов строго формализована.

Некоторые процессы начинаются как неформальные, но позднее организация принимает решение формализовать их. Для примера представьте себе, что вы инициировали неформальный процесс, предложив сотрудникам самим предлагать кандидатов на открывающиеся вакансии. Идея оказалась крайне продуктивной: благодаря ей вы наняли сотрудника, который чрезвычайно успешно справляется со своими обязанностями. В итоге, видя, сколь успешной оказалась ваша попытка, компания принимает решение сделать эту процедуру частью формального процесса поиска новых сотрудников. Принимается даже бонусная программа, призванная вознаграждать тех, кто порекомендовал кандидатов, которые в итоге будут наняты.

Трудности, связанные с процессами. Все, кто работает в вашей организации и связан с ней, — вы, ваш шеф, коллеги, подчиненные, клиенты и поставщики — ежедневно имеют дело со множеством бизнес-процессов. Однако, поскольку

протекают они незаметно, многие люди целенаправленно о них не думают и не представляют, какое влияние они оказывают на эффективность работы компании. Если что-то идет не так (например, клиент получает не тот заказ), люди зачастую предпочитают поскорее найти виновного. Менеджеры могут тратить время и деньги, пытаясь заменить человека, которого сочли виновником небрежности. Или же они могут предпочесть приобрести дорогостоящую новую технологию, которая, как им кажется, поможет решить проблему.

Увы, многие руководители обнаруживают, что такие «решения» не работают. Рано или поздно те же самые проблемы снова проявляются. В чем же дело? Оказывается, в том, что большинство организационных трудностей в работе компании связаны вовсе не с некомпетентностью сотрудников или устаревшими технологиями, а с некачественной организацией бизнес-процессов. Разобравшись, где именно происходит пробуксовка, вы с помощью своей команды сумеете усовершенствовать бизнес-процесс, добившись результатов, необходимых компании.

*Не думайте об ошибках — думайте,
как их исправить!*
Генри Форд

Необходимо стимулировать процесс-ориентированное мышление. Поскольку грамотная организация бизнес-процессов — важнейшее условие выживания организации, вы со своей командой можете обеспечить ей дополнительные преимущества, овладев процесс-ориентированным мышлением. Обладая им, вы будете постоянно нацелены на то, чтобы улучшать способы превращения имеющихся в вашем распоряжении ресурсов в желаемые результаты, чтобы разобраться

в качестве текущей организации бизнес-процессов, используя количественные измерения и картирование производственных процессов, что поможет вам выявлять слабые точки и исправлять их.

Вы также будете стараться оценить качество бизнес-процессов, используя для выявления и исправления недостатков различные методы измерения и схемы процессов. Чтобы культивировать процесс-ориентированное мышление среди сотрудников, помогите им осознать, в каком количестве бизнес-процессов они задействованы, обсуждайте это и побуждайте их к участию в постоянном поиске способов усовершенствования этих процессов. Что вы получите в результате? Более высокую эффективность работы, возросшую удовлетворенность клиентов, снижение числа ошибок и объема расходов, повышение рентабельности компании.

Дополнительную информацию см. в разделе «Методы развития процесс-ориентированного мышления в коллективе».

Методы развития процесс-ориентированного мышления в коллективе

- Объясните сотрудникам, что работа команды складывается из выполнения ряда задач, итогом которой становится достижение намеченного результата. Комплекс задач в их заданной последовательности — это и есть процесс. Каждый член команды участвует в одном или нескольких бизнес-процессах.
- Попросите людей, вовлеченных в бизнес-процесс, описать, из каких этапов он состоит. Попросите их рассказать о том, какими базовыми ресурсами они обладают

на каждом этапе и каких результатов достигают. Чтобы составить схему процесса, попробуйте использовать клейкие листки для заметок разных цветов.

- Попросите сотрудников рассказать о том, какие базовые ресурсы они используют в работе, какие действия предпринимают для выполнения своих обязанностей и каких результатов должны достигнуть. Поинтересуйтесь у них: «К кому поступают результаты вашей работы? Что они с ними делают? Как качество ваших результатов сказывается на их работе?»
- Проведите разграничение между основными и сопутствующими процессами. Основные процессы непосредственно связаны с обеспечением клиентов товарами или услугами: к ним, например, относятся клиентская поддержка и разработка продуктов. Сопутствующие процессы помогают осуществлению основных процессов: в их число входит наем персонала и его обучение, бюджетное планирование, закупки и другие повседневные операции.
- Попросите сотрудников, работающих на начальном этапе бизнес-процесса, провести интервью с теми, кто занимается реализацией продукта. Например, пусть те, кто регистрирует клиентские заказы, поговорят с теми, кто непосредственно общается с клиентами, чтобы выяснить, как неточности спецификации и нехватка информации о потребностях клиента влияют на качество выполнения заказов.
- Составьте схему всех производственных процессов, в которых задействованы ваши сотрудники. Затем вместе с ними проанализируйте, что произойдет, если несколько видоизменить текущую схему

работы — например, начать принимать заявки, сделанные в последний момент, или перестать следовать принятой процедуре информационного взаимодействия. Представьте себе, как повлияет на сотрудников и клиентов отказ от следования установленным бизнес-процессам.

Что такое улучшение бизнес-процессов



Теперь, когда вы достаточно знаете о том, что такое бизнес-процессы, давайте подробно рассмотрим различные способы их совершенствования.

Определение

Улучшение бизнес-процессов — совокупность методов и подходов, которые дают руководителям компании возможность повысить эффективность ее работы. Как следует из наименования процедуры, которую также иногда называют менеджментом бизнес-процессов, цель ее — улучшение бизнес-процессов, которое помогает сделать их более эффективными. В организациях, уделяющих внимание совершенствованию бизнес-процессов:

- Руководители и сотрудники знают, какие бизнес-процессы у них осуществляются. Эти процессы представлены в виде схем, отражены в процедурных руководствах либо ясно озвучены как «принятые в организации методы работы».
- Менеджеры отслеживают качество выполнения бизнес-процессов с помощью системы формальных показателей, которые могут оценить качество базовых ресурсов и результатов и измерить эффективность работы.
- Высшее руководство компании регулярно вкладывает силы и средства в совершенствовании бизнес-процессов. В некоторых случаях вложения направлены на улучшение отдельных операций, например процесса обработки заказов, в других — на повышение общей

конкурентоспособности компании, например через совершенствование разработки новых продуктов или выработки стратегии.

- Организации, не занимающиеся менеджментом бизнес-процессов, могут предпринимать аналогичные шаги, однако делают это от случая к случаю, а не в рамках системного подхода.

Улучшение бизнес-процессов — инструмент, который может быть использован в организации на любом уровне: и менеджером, собравшимся изменить сравнительно несложный процесс внутри своего отдела, и представителем высшего руководства, цель которого — внедрить новую инициативу в масштабах компании, чтобы улучшить продуктивность работы организации в целом.

Формальные методики и стандарты

В этой книге в основном представлены методы управления бизнес-процессами, которые вы сможете инициировать и реализовывать на практике в своей команде или отделе. При этом, возможно, ваша организация уже осуществляет ширококомасштабную программу совершенствования бизнес-процессов, в которой обязаны участвовать руководители всех уровней. Если дела обстоят именно так, возможно, вы захотите вкратце ознакомиться с некоторыми подобными масштабными программами. Примеры их вы найдете в таблице «Формальные методики и стандарты совершенствования бизнес-процессов».

С чего начинается улучшение бизнес-процессов

Существует несколько видов событий, каждое из которых способно послужить спусковым крючком для запуска программы совершенствования (улучшения) бизнес-процессов. В их число входят как объективно неэффективные действия, так и проблемы с достижением намеченных результатов. Вот вам пример. Кара, менеджер регионального офиса продаж крупной компании, выпускающей потребительские товары, обнаруживает, что его показатели продаж на 5% ниже, чем у офисов в других регионах. Ее сотрудники работают изо всех сил, но не могут добиться решения поставленных перед ними задач. Кара решает изучить основные бизнес-процессы — то, как ее сотрудники работают с потенциальными покупателями и открывают клиентские счета. Ее цель — разобраться, можно ли изменить какие-то из этих процессов так, чтобы увеличить показатели продаж.

Значительные изменения на рынке также могут стать двигателем совершенствования бизнес-процессов. Изменения в бизнес-ситуации могут принимать самые разнообразные формы, от появления новых технологий до смены потребительских предпочтений и прихода конкурентов. К примеру, менеджер по персоналу Маркус заинтригован возможностями, которые открывает для бизнеса Интернет. Он осознает, что, если дать сотрудникам возможность самостоятельно выбирать через Интернет условия обслуживания по медицинской страховке на предстоящий год, это поможет сэкономить время и деньги. Ведь ранее для внесения изменений им нужно было лично встречаться с менеджерами по персоналу. Поэтому Маркус решил усовершенствовать методы

работы кадровой службы, развивая свои идеи по использованию Интернета для повышения эффективности максимально возможного числа бизнес-процессов.

Что бы вы сделали?

Pedal Power: неутешительные итоги

■

Не так давно Пол устроился на работу менеджером в компанию Pedal Power, организующую велосипедные туры. Девятью месяцами ранее компания начала предоставлять новую услугу: сотрудники с помощью электронных рассылок стали сообщать клиентам о новых турах и предлагать скачать информацию о текущей программе туров с подробными пояснениями.

Поначалу клиенты были довольны новой услугой. Но в последнее время многие стали жаловаться, что получают устаревшую информацию о поездках. Пол понимает, что проблема кроется в процессах обновления информации и организации рассылки. Но он не понимает, как решить эту проблему.

А что бы Вы сделали?

Эксперт предложит свое решение в разделе «Что можно было бы сделать».

Таблица 1

Формальные методики и стандарты совершенствования бизнес-процессов

Название	Описание
Шесть сигм (Six Sigma)	Строгая, основанная на фактах методика, позволяющая выявлять и устранять недостатки в любых процессах. Направлена на всемерное повышение эффективности, надежности и потребительской ценности товаров и услуг. Методика «Шесть сигм» была разработана в 1980-е годы в компании Motorola, когда ее руководство осознало, что в ходе использования продукты с минимумом изначальных недочетов отказывают значительно реже. Греческая буква сигма обозначает отклонение от стандарта.
Всеобщее управление качеством (Total Quality Management, TQM)	Стратегия менеджмента, цель которой – внедрение заботы о качестве в каждый процесс, осуществляемый в организации, и всемерное поощрение действий сотрудников, направленных на повышение удовлетворенности клиентов и снижение издержек. Активно внедрялась в Японии после Второй мировой войны американским статистиком и преподавателем Эдвардом Демингом. Позднее Джозеф Джуран расширил концепцию управления качеством, отойдя от узкостатистического толкования и уделив максимум внимания человеческой составляющей.
ISO 9000	Серия стандартов систем управления качеством (ISO). Эти стандарты не гарантируют качество конечного товара или услуги – скорее они удостоверяют тот факт, что компания использует сертифицированные бизнес-процессы. Стандарты ISO 9000 находятся в ведении структур, отвечающих за аккредитацию и сертификацию.

Название	Описание
Реинжиниринг бизнес-процессов (BPR)	Методика менеджмента, обеспечивающая радикальное совершенствование рабочих процессов как внутри отдельной организации, так и между организациями с целью значительного повышения эффективности деятельности. Стремительный взлет этой методики относится к началу 1990-х годов, когда Майкл Хаммер и Джеймс Чампи опубликовали свой революционный бестселлер «Реинжиниринг корпорации».

Чем выгоден менеджмент бизнес-процессов

Хорошо организованная программа совершенствования бизнес-процессов может дать вашей организации много значимых результатов. Например, понять, насколько эффективно ваша команда удовлетворяет потребности клиентов и других подразделений компании. Способствовать пересмотру стратегии привлечения персонала с целью улучшить знания и навыки, повысить профессиональный уровень коллектива. Помочь вашей компании сэкономить время и деньги, упростив сложные и дорогостоящие процедуры. Кроме того, она может открыть вам глаза на существование совершенно новых бизнес-процессов, которые помогут вашей фирме оказывать максимально качественные услуги клиентам, в то же время снизив издержки.

Шесть этапов совершенствования бизнес-процессов

Качественный менеджмент бизнес-процессов способен обеспечить значительные преимущества любой команде или

организации. Однако, чтобы их добиться, необходимо применять системный подход к совершенствованию бизнес-процессов. Специалисты рекомендуют осуществлять менеджмент сравнительно сложных бизнес-процессов, используя шести-ступенчатую схему:

1. **Планирование.** Выберите бизнес-процесс, который собираетесь усовершенствовать, определитесь с задачами и масштабами изменений, соберите команду.
2. **Анализ.** Тщательно изучите бизнес-процесс, который собираетесь усовершенствовать.
3. **Редизайн.** Определитесь с тем, какие именно изменения вы собираетесь внести в избранный процесс.
4. **Привлечение ресурсов.** Обеспечьте наличие персонала, оборудования и других ресурсов, необходимых для осуществления намеченных изменений.
5. **Внедрение.** Внесите необходимые изменения.
6. **Непрерывное совершенствование.** Регулярно оценивайте эффективность выбранного процесса и при необходимости вносите дополнительные изменения.

Разумеется, если вы собираетесь лишь несколько видоизменить какой-нибудь из простых бизнес-процессов внутри вашего подразделения, нет нужды скрупулезно реализовывать каждый из шести шагов. Достаточно просто по-быстрому обдумать каждый из них. Предположим, вы хотите упростить процесс принятия решений в своем отделе. До сих пор в течение недели до принятия решения вы беседовали с каждым членом коллектива. Но после того, как в отделе прибавилось сотрудников, эта процедура стала слишком долгой и громоздкой. Подумав, вы предлагаете изменить ее

и еженедельно проводить встречи всех членов своей команды, на которых бы обсуждались ключевые вопросы. В результате предпринятых изменений вы сэкономите время, которое потратите на более продуктивную деятельность.

Что можно было бы сделать

Помните Пола и его переживания по поводу того, что в компании Pedal Power плохо поставлено обновление информации для электронной рассылки?

Вот что предложил бы ему наш эксперт.

Хотя работа Пола проходит в виртуальном пространстве, он может относиться к ней как к традиционному производству. Это поможет ему инициировать процедуру улучшения бизнес-процессов. Для начала ему следует собрать команду, которая проанализирует существующий бизнес-процесс, а затем придумает, как его реорганизовать, исключив текущие недочеты. На следующем этапе команде нужно будет привлечь ресурсы, необходимые для внедрения в практику обновленного бизнес-процесса (это может быть, к примеру, дополнительный персонал или новое оборудование). Затем команда Пола может внедрить пилотный проект, проверить, не осталось ли еще каких-либо проблем, — и лишь затем использовать

его в полном объеме. Но даже после того, как новый процесс станет стандартной процедурой, команде нужно будет продолжать отслеживать его эффективность, при необходимости внося дополнительные изменения.

Этап 1. Планирование улучшения бизнес-процессов



Чтобы составить план изменения бизнес-процессов, вам необходимо будет предпринять следующие шаги:

- Выявить признаки проблемы
- Выбрать процесс, который необходимо улучшить
- Определить масштабы, цели и график изменений
- Собрать команду, которая будет заниматься совершенствованием бизнес-процессов
- Грамотно поставить задачу команде

Выявляем признаки проблемы

Чтобы составить план улучшения бизнес-процессов, для начала следует решить, действительно ли организация процессов в вашей компании нуждается в улучшении. Ответ на этот вопрос будет положительным, если вы наблюдаете ряд характерных симптомов, включая следующие:

- Клиенты все чаще говорят, что качество ваших продуктов или услуг падает.
- Некоторые процедуры представляются слишком сложными.
- Выполнение задач занимает больше времени, чем раньше, либо разные люди тратят разное количество времени на выполнение одной и той же задачи.
- Выполнить задачу правильно с первого раза удается редко.

- Качество работы вашей команды падает, либо она раз за разом оказывается не в состоянии выполнить поставленные перед ней задачи.
- Сотрудники выражают недовольство относительно запутанной организации работы и помех, которые мешают им выполнять свои служебные обязанности.

*В жизни, как в шахматах, выигрывает
предусмотрительный.*

Чарльз Бакстон

Выбираем процесс, который необходимо улучшить

Вполне возможно, вы, как и большинство менеджеров, наблюдаете одновременное проявление целого ряда симптомов возникших проблем. Это позволяет предположить, что вашей организации будет выгодно заняться совершенствованием целого ряда бизнес-процессов. К примеру, Джо, руководивший региональным офисом компании, предлагающей финансовые услуги, обнаружил многочисленные жалобы клиентов на то, что при заполнении заявки на кредит им приходится несколько раз указывать одну и ту же личную информацию. Кроме того, несмотря на высокий профессионализм сотрудников Джо, бизнес его офиса, исходя из количества новых клиентских счетов, открытых в течение квартала, рос медленнее, чем у других региональных офисов.

Когда у вас складывается впечатление, что в улучшении нуждаются сразу несколько процессов, как решить, каким из них следует заняться в первую очередь? Составьте матрицу выбора процессов, в которой вы сможете оценить