ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ

Государственное образовательное учреждение

высшего профессионального образования

РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТОГОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

Волгоградский филиал

Контрольная работа

по дисциплине: Антикризисное управление

на тему:

**Реинжиниринг: основные этапы и участники**

Исполнитель: Каплунова

Ольга Александровна

Рецензент: к.ф.н., доцент

Шелекета Владислав Олегович

Волгоград 2008г.

Содержание

Введение

1. Понятие реинжиниринг

1.1 Свойства реинжиниринга

1.2 Случаи проведения реинжиниринга

2. Реинжиниринг в действии

2.1 Цель бизнес-реинжиниринга

2.2 Задачи реинжиниринга

3. Основные этапы реинжиниринга

4. Участники реинжиниринговой деятельности и их функции

5. Реинжиниринг в России

5.1 Ошибочные мнения на счет реинжиниринга

Заключение

Список литературы

Введение

Двести лет назад Адам Смит сделал выдающееся открытие: индустриальное производство должно быть разбито на простейшие и самые базовые операции. Он показал, что разделение труда способствует росту производительности, так как сосредоточенные на одной задаче рабочие становятся более искусными мастерами и лучше выполняют свою работу. И на протяжении XIX и XX веков люди организовывали, развивали компании, управляли ими, руководствуясь принципом разделения труда Адама Смита.

Однако в современном мире, в котором контроль осуществляют потребители, конкуренция усиливается, цикл продукции становится короче и все стремительно изменяется, узкоспециализированная работа стала не нужна. Более того, многоступенчатое разделение труда требует координации всех этапов производственного процесса, что приводит к росту неэффективности производства. Время и силы уходят впустую на проверку работы других людей, традиционная иерархия бизнеса затрудняет контроль качества производства. Наконец, рабочие теряют контакт с потребителями и стараются угодить своим начальникам, забывая о тех, кому предназначен их труд. В этих условиях компаниям необходимо отказаться от используемых ими организационных и операционных принципов, привычных пирамидальных структур и бюрократического бессилия и рационализировать, упростить действующие производственные системы. С простотой придет и меньшая потребность в контроле, урегулировании, управлении. Рабочие станут более ответственными, а корпоративная структура — более гибкой, творческой и новаторской, что непременно повысит и производительность, и доходы компаний.

Конкурентоспособность и экономическая жизнестойкость компаний должна быть основана на принятии новых моделей и практики управления, и промышленной организации. В качестве метода воссоздания существующих компаний предлагается реинжиниринг бизнеса, который для новой революции в бизнесе означает то же, что специализация труда означала для предыдущей.

1. Понятие реинжиниринг

Метод революционного преобразования деятельности предприятия, коренной перестройки его бизнеса, который получил название реинжиниринг, появился на Западе в 80-е годы прошлого столетия. Основателями теории реинжиниринга являются Майкл Хаммер и Джеймс Чампи, которые выпустили книгу «Реинжиниринг корпорации: манифест для революции в бизнесе». Авторы определили реинжиниринг как «фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов для достижения существенных улучшений в таких ключевых для современного бизнеса показателях результативности, как затраты, качество, уровень обслуживания и оперативность».

Раскроем использованные в данном определении ключевые понятия:

1. «Фундаментальный» - значит должны быть получены ответы на наиболее существенные вопросы о деятельности предприятия: «Почему мы должны делать то, что мы делаем?», «Почему мы должны делать это тем способом, которым мы это делаем?» Реинжиниринг сначала определяет, ЧТО предприятие должно делать, и только затем — КАК делать. Реинжиниринг ни для чего из прежнего опыта не гарантирует сохранения. Он игнорирует то, что есть, и концентрируется на том, что должно быть.

2. «Радикальный» - радикальность означает изменение вещей в самом их корне. В бизнес-реинжиниринге радикальность означает отбрасывание всех существующих структур и процедур и воплощение новых способов выполнения работ.

3. «Кардинальный» - если предприятие имеет падение прибыли всего на 10%, если его затраты всего на несколько процентов превышают запланированные, если показатель качества нужно улучшить лишь на немного, если обслуживание заказчиков требует лишь определенного ускорения, то предприятию вообще бизнес-реинжиниринг не требуется. В этом случае применимы обычные методы, например, такие как программы постепенного улучшения качества. Бизнес-реинжиниринг применяется только тогда, когда есть острая нужда во «взрывном» воздействии.

4. «Процессы» - это понятие самое важное в определении бизнес-реинжиниринга, но оно наиболее трудно понимается управляющими. Большая часть деловых людей не является «процессоориентированными»; они сфокусированы на задачах, на работах, на людях, на структурах, но не на процессах.

Реинжиниринг – это перестройка (перепроектирование) деловых процессов для достижения радикального, скачкообразного улучшения деятельности фирмы. Реинжиниринг бизнеса требует начать заново, начать с нуля. Он означает отказ от многого из накопленного за два столетия опыта промышленного менеджмента, необходимость забыть то, как работа осуществлялась в эпоху массового рынка, и решить, как она теперь должна выполняться наилучшим образом. В рамках реинжиниринга бизнеса старые названия профессий и старые организационные образования — департаменты, отделения, группы и так далее — утрачивают свое значение. В реинжиниринге важным является то, как мы хотим организовать работу именно сегодня с учетом спроса на сегодняшнем рынке и возможностей сегодняшних технологий. Таким образом, анализируя выше сказанное, можно выделить свойства реинжиниринга.

1.1 Свойства реинжиниринга

Отказ от устаревших правил и подходов и начало делового процесса с нуля;

Пренебрежение действующими системами, структурами и процедурами компании и радикальное изменение способов хозяйственной деятельности – если невозможно переделать свою деловую среду, то можно переделать свой бизнес;

Приведение к значительным изменениям показателей деятельности (на порядок отличающихся от предыдущих).

1.2 Случаи проведения реинжиниринга

Реинжиниринг необходим в случаях потребности очень существенных улучшений, например, таких как эти 3 основные ситуации, требующие вмешательства:

В условиях, когда фирма находится в состоянии глубокого кризиса. Этот кризис может выражаться в явно неконкурентном уровне издержек, массовом отказе потребителей от продукта фирмы и т.п.

В условиях, когда текущее положение фирмы может быть признано удовлетворительным, однако прогнозы ее деятельности являются неблагоприятными. Фирма сталкивается с нежелательными для себя тенденциями в части конкурентоспособности, доходности, уровня спроса и т.д.

Реализацией возможностей реинжиниринга занимаются благополучные, быстрорастущие и агрессивные организации. Их задача состоит в ускоренном наращивании отрыва от ближайших конкурентов и создании уникальных конкурентных преимуществ.

2. Реинжиниринг в действии

Процесс реинжиниринга базируется на двух основных понятиях: «будущий образ фирмы» и «модель бизнеса». Будущий образ фирмы – упрощенный образ оригинала, отражающий главные его черты и не учитывающий второстепенные детали. Модель бизнеса – это представление основных хозяйственных процессов фирмы, взятых в их взаимодействии с деловой средой фирмы. Модели составляются и просчитываются при помощи специальных компьютерных программ. Модели бизнеса позволяют определить характеристики основных процессов деловой единицы и необходимость их перестройки – реинжиниринга.

Итак, объектом реинжиниринга являются не организации, а процессы. Компании подвергают реинжинирингу не свои отделы продаж или производства, а работу, выполняемую персоналом этих отделов.

Одним из путей улучшения управления процессами, в совокупности образующими бизнес компании, является придание им наименований, отражающих их исходное и конечное состояния. Эти наименования должны отражать все те работы, которые выполняются в промежутке между стартом и финишем процесса. Термин «производство», звучащий как название отдела, лучше подходит к процессу, происходящему от момента закупки сырья до момента отгрузки готовой продукции. По этому же принципу могут быть названы некоторые процессы, например:

1."разработка продукта" — от выработки концепции до создания прототипа;

2."продажи" — от выявления потенциального клиента до получения заказа;

3."выполнение заказа" — от оформления заказа до осуществления платежа;

4."обслуживание" — от получения запроса до разрешения возникшей проблемы.

2.1 Цель бизнес-реинжиниринга

Резкое ускорение реакции предприятия на изменения в требованиях потребителей (или на прогноз таких изменений) при многократном снижении затрат всех видов. Приведем основные цели и методы бизнес-реинжиниринга, диктуемые новой конкурентной ситуацией:

1. резкое снижение используемого времени, числа работников и других затрат на выполнение производственных функций,

2. глобализация бизнеса: работа с клиентами и партнерами в любой точке мира, работа с клиентом в режиме 24 часа в сутки 365 дней в году,

3. повышение возможностей и прав работника, опора на рост мобильности персонала, работа не только на настоящее, но еще более — на будущие потребности клиента, ускоренное продвижение новых технологий, реализация указанного выше с опорой на творческое применение информационных технологий.

2.2 Задачи реинжиниринга

Включают объединение информационных ресурсов структурных подразделений компании и создание интегрированной корпоративной информационной системы управления, функционирующей в реальном масштабе времени, базирующейся на объективных данных о финансовых и материальных потоках по всем сферам хозяйственной деятельности фирмы, обеспечивающей общее снижение затрат и имеющей возможность гибкого реагирования на изменения рыночной ситуации.

3. Основные этапы реинжиниринга

Формируется желаемый образ фирмы. Формирование будущего образа происходит в рамках разработки стратегии фирмы, ее основных ориентиров и способов их достижения.

Создается модель реального или существующего бизнеса фирмы. Здесь воссоздается (реконструируется) система действий, работ, при помощи которых компания реализует свои цели. Производится детальное описание и документация основных операций компании, оценивается их эффективность.

Разрабатывается модель нового бизнеса. Происходит перепроектирование текущего бизнеса — прямой реинжиниринг. Для создания модели обновленного бизнеса осуществляются следующие действия:

Перепроектируются выбранные хозяйственные процессы. Создаются более эффективные рабочие процедуры (задания, из которых состоят бизнес-процессы). Определяются технологии (в том числе информационные) и способы их применения;

Формируются новые функции персонала. Перерабатываются должностные инструкции, определяется оптимальная система мотивации, организуются рабочие команды, разрабатываются программы подготовки и переподготовки специалистов;

Создаются информационные системы, необходимые для осуществления реинжиниринга: определяется оборудование и программное обеспечение, формируется специализированная информационная система бизнеса. Необходимый для реинжиниринга уровень информационного обеспечения предполагает, что информация должна быть доступна каждому участнику проекта ре инжиниринга в любой точке деловой единицы, возможно, одновременно в разных местах она однозначно интерпретируется;

Производится тестирование новой; модели — ее предварительное применение в ограниченном масштабе.

Внедрение модели нового бизнеса в хозяйственную реальность фирмы. Все элементы новой модели бизнеса воплощаются на практике. Здесь важна умелая состыковка и переход от старых процессов к новым, так, чтобы исполнители процессов не ощущали дисгармонии рабочей обстановки и не переживали состояние рабочего стресса. Эластичность перехода во многом определяется степенью тщательности подготовительных работ.

4. Участники реинжиниринговой деятельности и их функции

1. Первое место занимает лидер проекта реинжиниринга — один из высших менеджеров фирмы, который возглавляет реинжиниринговую деятельность. Помимо организационных обязанностей, он отвечает за идеологическое обоснование проекта реинжиниринга, создание общего духа новаторства, энтузиазма и ответственности. Лидер должен обладать высокой внутренней энергией.

2. Второй участник — управляющий комитет, состоящий из членов высшего руководства фирмы, лидера реинжиниринга, менеджеров процессов. Осуществляет функции наблюдения, согласования целей и стратегии реинжиниринга, согласования интересов различных рабочих команд и решения конфликтных ситуаций между ними. В случае отсутствия комитета его функции выполняет лидер реинжиниринга.

3. Особое место занимает менеджер, осуществляющий оперативное руководство реинжинирингом бизнеса в целом. Часто он выполняет формальную роль помощника лидера реинжиниринга. Функции, им выполняемые, — разработка методик и инструментов реинжиниринга, обучение и координация владельцев процессов, помощь в организации рабочих команд.

4. Менеджеры процессов — руководители, каждый из которых ответственен за обновление отдельного делового процесса. Если в организации не определены процессы как таковые, в этом качестве выступают функциональные менеджеры. Менеджер формирует команду для перестройки данного процесса и обеспечивает условия для ее работы. Также он осуществляет функции наблюдения и контроля. Таким образом, менеджер процесса является своеобразным заказчиком реинжиниринга данного процесса.

5. Рабочая команда реинжиниринга — группа работников фирмы (методисты, администраторы, сотрудники по обеспечению качества изделий, документирования, координации), а также внешние участники (консультанты, разработчики). Все они и осуществляют непосредственную работу по реинжинирингу конкретного процесса.

5. Реинжиниринг в России

Реинжиниринг необходим российскому предпринимательству, так как ему необходимы существенные изменения.

Применительно к специфике российской экономики рекомендуется начинать с пробного проекта в той сфере деятельности, в которой он может принести должный успех. Руководство фирмы сможет оценить при этом возможные результаты применения методологии на других сферах деятельности организации. Реализация проектов реорганизации процесса бизнеса приводит к существенным изменениям в его методах в организации. Поэтому первостепенное значение приобретает управление процессом изменений. Здесь недопустимы излишняя поспешность, недостаточное финансирование или неспособность учесть внутреннее сопротивление переменам.

Основными составляющими процесса управления изменениями являются оценка готовности к ним организации и разработка плана их внедрения. Должны быть четко определены роли сотрудников, участвующих в процессе изменений. Инициаторы преобразований обязаны иметь полномочия для принятия решений об изменениях и претворять их в жизнь. Весьма важна и роль людей, которые не имеют формальной власти в организации, но могут использовать свое влияние в коллективе для инициирования процесса изменений. Консультанты предлагают для России следующую методику использования потенциала реинжиниринга.

Определение направления развития бизнеса. На этом отрезке организация уточняет цели и принципы своей деятельности, решает ряд важных вопросов, например определение ключевых рынков, групп покупателей и их основных потребностей.

Определение масштаба и конечных целей проекта, для чего используются средства анализа и моделирования, например, диаграммы потоков данных и методики сравнения текущих результатов деятельности с планируемыми на период после завершения проекта.

Планирование процесса, осуществляемое специалистами, которые работают над проектированием отдельных процессов. Определяется система оценки процесса и контроля за его эффективностью.

Определение структуры организации и кадровой политики. Необходимо конкретизировать инфраструктуру для обеспечения эффективного функционирования новых процессов. Нужно проанализировать и определить организационные и кадровые последствия предлагаемого решения. Важно установить, какие принципы корпоративной культуры следует заложить в основу новой организационной модели.

Технологическая поддержка, когда формулируются требования к функциональным, техническим и эксплуатационным характеристикам новых технологий и оценивается их воздействие на работу организации.

Определение физической инфраструктуры, когда выявляются характеристики помещения, оборудования, (состав, расположение, назначение, функциональные особенности и др.), согласуются планы и проекты помещений и необходимых систем жизнеобеспечения (энергетическая система, системы водоснабжения, вентиляции и т.д.).

Осуществление внутренней политики предприятия и оценка влияния действующего законодательства. Определяются сферы, где для реализации выбранных решений необходимы изменения во внутренней политике.

Мобилизация ресурсов для осуществления проекта, когда обеспечивается планирование новых процессов для получения максимально быстрой и эффективной отдачи. Составляется окончательный бюджет затрат (в том числе капитальных и затрат на реализацию), оцениваются преимущества и риски, связанные с каждым бизнес-решением.

Внедрение. В процессе реинжиниринга появляется возможность достижения быстрого успеха при минимальном привлечении ресурсов. Важно ее ускоренными темпами реализовать.

Осуществление подобных проектов требует немалых усилий. Необходимо создать команду специалистов, в которую должны входить: один из руководителей организации, группы по проектированию каждого процесса, подвергающегося реинжинирингу, группы внедрения, которые могут пересекаться с группами проектирования, а также наблюдательный комитет, необходимый для координации проекта и состоящий из авторитетных представителей организации и внешних консультантов.

В современной России законотворческая активность настолько велика, что за месяц принимается до 1000 документов, которые суммарно вносят еще несколько тысяч изменений. Чтобы не оказаться в плену устаревшей информации, не совершить дорогостоящих ошибок, каждое предприятие обязано иметь надежный инструмент для решения правовых вопросов. Эти вопросы возникают каждый раз, когда предстоит заключить очередной договор с партнером или разработать новый вид услуг. В больших организациях эти процессы обязательно контролируются специальными подразделениями — юридическими службами. В ходе подготовки контрактов часто участвуют специалисты и других подразделений, которые также должны быть в курсе последних изменений законодательства. Рациональным решением этой задачи с точки зрения реорганизации данного бизнес-процесса представляется использование централизованной правовой информационной службы, к которой имеют доступ все заинтересованные структурные подразделения. Таким инструментом для многих тысяч специалистов в России и за рубежом стала справочная правовая система Консультант, которая активно используется в ряде российских банков.

5.1 Ошибочные мнения на счет реинжиниринга

Рассмотрим некоторые ошибочные мнения на счет реинжиниринга и выявим, какие изменения не являются бизнес-реинжинирингом:

1. Реинжиниринг — это не автоматизация вообще, в первую очередь — не автоматизация существующих процессов.

2. Это не программные действия, которые перестраивают существующие информационные системы, переводя их на более современные технологии. Программные нововведения часто не обеспечивают ничего, кроме создания более изощренно компьютеризованных систем, которые автоматизируют те же самые процессы.

3. Реинжиниринг — это не такие изменения бизнеса, при которых при снижении спроса на продукцию фирмы производится переход к производству меньшего при меньших затратах. Реинжиниринг, в противоположность этому, нацелен на производство большего меньшими силами.

4. Реинжиниринг — это не реорганизация и не построение плоской структуры организации. Проблемы, с которыми сталкиваются предприятия, коренятся не в организационных структурах, а в структурах процессов.

5. Реинжиниринг — это не движение за постоянное повышение качества. Между программами по улучшению качества работ и реинжинирингом есть фундаментальная разница. Она состоит в том, что программы улучшения качества работают с заданными процессами и делают лучше то, что давно уже делается. Бизнес-реинжиниринг удаляет существующие процессы и заменяет их на совершенно новые.

Заключение

Предприятие, которое не осуществляет инвестиции в изменения, ставит на карту свою способность к выживанию на рынке, но само стремление к переменам не является гарантией выживания в конкурентной борьбе. Необходимо умелое управление этими переменами.

Последствия реинжиниринга бизнес-процессов:

Переход от функциональных подразделений к командам процессов.

Работа исполнителя изменяется от простой к многоплановой.

Требования к работникам изменяются: от контролируемого исполнителя предписанных заданий к принятию самостоятельных решений.

Изменяются требования к подготовке сотрудников: от курсов обучения к образованию.

Изменяется оценка эффективности работы и оплаты труда: от оценки деятельности к оценке результата.

Критерий продвижения в должности изменяется: от эффективности выполнения работы к способности выполнять работу.

Изменяется цель исполнителя: от удовлетворения потребностей начальника к удовлетворению потребностей клиентов.

Функции менеджеров изменяются от контролирующих к тренерским.

Организационная структура меняется от иерархической к более «плоской».

Административные функции изменяются от секретарских к лидирующим.

Ниже приведены некоторые положения, о которых следует задуматься предпринимателям, решившим заняться реинжинирингом бизнеса:

Проведение реинжиниринга должно быть четко увязано с действующей деловой, рыночной и организационной стратегией. Если эта связь не прослеживается, никакие совместные заседания уже не помогут.

В число отвечающих за проведение реинжиниринга должны быть включены руководители отдела кадров, которые заняты осуществлением собственных программ обновления. Необходимо также приобрести более сильную поддержку со стороны служащих, измотанных почти десятилетием сокращений.

Существует несколько эффективных способов стимулировать мотивацию служащих в связи с проведением реинжиниринга. Один из них - это повышение уровня образования. Движение реинжиниринга уделило этому вопросу только малую часть того внимания, которое было уделено ему управлением качеством.

Те, кто возглавляет осуществление реинжиниринга, должны тщательнее продумывать, каким образом их программы и проекты должны интегрироваться с другими важными действиями по совершенствованию организации, например, достижением лидерства в вопросах качества, удовлетворением и удержанием клиентов, повышением экономической добавленной стоимости.

Реинжиниринг должен самым решительным образом продемонстрировать свою способность оказывать влияние на предприятие в целом, а не только на отдельные функции. Иначе реинжиниринг будет рассматриваться как еще один инструмент, при помощи которого администрация может «подправить» свои текущие результаты, забыв про возложенные на нее важнейшие задачи по созданию нового, формированию рынка и достижению роста.

Известен опыт большинства американских корпораций, которые не выдержав конкуренции со стороны японских предприятий, находились в глубочайшем кризисе. С тех пор большинство из них смогли перестроиться и восстановить свою конкурентоспособность. Одним из приемов, которым они пользовались, был реинжиниринг. Возможно, сейчас реинжиниринг уже не так актуален для американской экономики, как десять лет назад. Однако этот опыт и эти методы управления сегодня представляют важное значение для России.

Список литературы

1. Антикризисное управление: Учебник/Под ред. Э.М. Короткова.-М.:ИНФА М, 2006.
2. Справочник кризисного управляющего/Под редакцией профессора Уткина Э.А.-М.:ЭКМОС, 2007г.
3. Уткин Э.А., «Бизнес-реинжиниринг. Обновление бизнеса», ЭКМОС, М-2005г.