Содержание

Введение

1. Практическое применение реинжиниринга на примере компаний: Ford Motor Company, IBM Credit, Kodak

1.1 Разработка стратегических целей и задач в компаниях

1.2 Анализ положения существующего бизнеса компаний

Заключение

Список использованной литературы

Введение

Современные компании имеют сложную структуру, определяемую широким спектром деятельности, территориальной распределенностью подразделений, многообразием деловых связей с партнерами. При этом возрастает динамичность бизнес-процессов, вызванная изменяющимися потребностями рынка, ориентацией производства товаров и услуг на индивидуальные вкусы потребителя, постоянным технологическим совершенствованием, высокой конкуренцией. В итоге менеджмент предприятий переходит от управления отдельными ресурсами и функциональными подразделениями к управлению бизнес-процессами, связывающими воедино деятельность всех структур предприятия. Для совершенствования и развития компаний в настоящее время используются разнообразные методы. Наибольшее практическое значение имеют традиционные подходы: диверсификация бизнеса, изменение прав и обязанностей, изменение системы показателей и т. д.Развитие и широкое применение вычислительной техники помогает решить проблему эффективного использования мощных концептуальных, математических и технических средств, одно из которых - реинжиниринг бизнес-процессов (РБП).По определению основоположников этого метода М. Хаммера и Д. Чампи реинжиниринг бизнес-процессов (BPR - Business Process Reengineering) - это "фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов для достижения коренных улучшений в основных показателях деятельности предприятия"1.Целью РБП является системная реорганизация материальных, финансовых и информационных потоков, направленная на упрощение организационной структуры, перераспределение и минимизацию использования различных ресурсов, сокращение сроков реализации потребностей клиентов, повышение качества их обслуживания. Таким образом, речь идет о формировании совершенно новых деловых целей с использованием последних достижений информационных технологий. Тем самым применение реинжиниринга бизнес-процессов на современном этапе является актуальной задачей любой компании. Объектами работы являются компании: IBM Credit, Ford Motor и Kodak. Предметом работы является практическое применение реинжиниринга бизнес-процессов в качестве стратегии развития компаний. Цель работы состоит в рассмотрении основных понятий и сущности реинжиниринга, а также практического применения на примере компаний. Цель позволила сформулировать задачи, которые решались в работе:

1. Понятие реинжиниринга, основные цели, методы, свойства, участники;

2. Использование потенциала реинжиниринга в Российских условиях;

3. Разработка стратегических целей и задач в компаниях;

4. Анализ положения существующего бизнеса компаний;

5. Реинжиниринг бизнес-процессов компаний;

6. Внедрение нового бизнеса;

7. Оценка полученных результатов.

Работа состоит из: введения, двух глав, заключения, списка использованной литературы.

1. Практическое применение реинжиниринга на примере компаний: Ford Motor Company, IBM Credit, Kodak

1.1 Разработка стратегических целей и задач в компаниях

Стратегической целью любой компании является: резкое ускорение реакции предприятия на изменение в требованиях потребителей при многократном снижении всех видов затрат. При этом для выполнения поставленной цели, могут быть решены следующие задачи: несколько работ объединяются в одну; решения принимают сотрудники; этапы процесса выполняются в естественном порядке; процессы имеют множество вариантов; работа выполняется там, где возможно сделать ее наиболее эффективно; сокращается объем проверок и контроля; минимизируется необходимость согласований; преобладают смешанные централизованные/децентрализованные операции; сокращается время проведения операций. В результате чего должны произойти кардинальные улучшения наиболее важных параметров предпринимательства, как производительность, стоимость, качество работ и услуг. И так, с помощью трех примеров реинжиниринга покажем, как это работает на практике.

1.2 Анализ положения существующего бизнеса компаний

Итак, первый пример, IBM Credit Corporation. Проанализируем положение существующего бизнеса компании IBM Credit Corporation, стопроцентная дочерняя компания IBM; если бы она была независимой, то попала бы в сто лучших компаний сферы услуг по версии журнала Fortune. IBM Credit занимается финансированием покупки продуктов и услуг, предлагаемых IBM Corporation. Это крайне прибыльный бизнес, и корпорация ценит это направление. Рассмотрим один из типичных бизнес процессов в компании, а именно процесс обработки заявки на финансирование. Когда торговый представитель IBM приносил запрос на финансирование, его направляли к одному из 14 сотрудников, сидевших за столом в конференц-зале компании. Этот сотрудник записывал заявку на финансирование на листе бумаги. Это был шаг 1. Шаг 2: документ переправлялся в кредитный отдел, где специалист вводил информацию в компьютерную систему и проверял кредитоспособность потенциального заемщика, вносил результаты в документ и отправлял его дальше - в юридический отдел. Шаг 3: юридический отдел вносил необходимые изменения в стандартный кредитный договор и прилагал его к бланку запроса. Шаг 4: запрос отправлялся специалисту по ценам, который вводил данные в особую таблицу, чтобы определить ставку процента для клиента. Затем он записывал ставку на листе бумаги, который вместе с остальными доставляли в отдел делопроизводства. Шаг 5: администратор отдела делопроизводства на основе всей этой информации составлял письмо с предложением, которое можно было доставить торговому представителю по Federal Express. Обычно весь процесс занимал шесть дней, а иногда растягивался на две недели. Торговые представители IBM считали этот срок чрезмерным, так как за шесть дней клиент мог найти другой источник финансирования, принять предложение другого продавца или просто передумать. Поэтому представители часто звонили с вопросом: "На какой стадии мой запрос и когда вы дадите ответ?" Конечно, этого никто не знал, так как запрос находился где-то в процессе обработки. Таким образом, встал вопрос об улучшении и совершенствовании данного процесса. Далее будет рассмотрен реинжиниринг бизнес-процессов компании. Пытаясь улучшить процесс, в IBM Credit испробовали несколько средств. Например, в компании был образован контрольный отдел, чтобы туда стекалась информация о статусе запроса. После выполнения своей задачи каждый отдел не передавал запрос дальше, а возвращал его в контрольный отдел, где администратор фиксировал завершение каждого шага, прежде чем отправить документы на следующую стадию. Теперь контрольный отдел знал, на какой стадии находится каждый запрос в этом лабиринте, и мог дать торговому представителю требуемую информацию. Но расплатой за это стало увеличение срока обработки запросов. В конце концов, два старших менеджера IBM Credit провели мозговой штурм. Они взяли запрос на финансирование и сами прошли с ним все пять шагов, попросив персонал каждого отдела отложить другие дела и обработать этот запрос как обычно, но без задержек из-за выполнения другой работы. Выяснилось, что для выполнения самой работы требуется всего девяносто минут. Остальное время - в среднем уже более семи дней - занимала передача документа из одного отдела в другой. Руководство начало рассматривать суть вопроса - общий процесс кредитования - и обнаружило, что, если бы компания каким-то чудом смогла удвоить производительность каждого сотрудника, общее время выполнения уменьшилось бы всего на 45 минут. Итак, выяснилось, что проблема заключалась не в задачах и выполнявших их людях, а в структуре самого процесса. В конечном итоге специалистов узкого профиля в IBM Credit (проверяющих кредит, специалистов по ценам и т.д.) заменили сотрудниками общего профиля. Теперь заявку не пересылали из отдела в отдел, а всего один сотрудник - менеджер сделки - обрабатывал ее с начала до конца. Как же он смог заменить четырех специалистов? Схема старого процесса рис.1. была основана на глубоко укоренившемся (и не сразу выявленном) предположении, что каждый запрос уникален и сложен в обработке и требует вмешательства четырех квалифицированных специалистов; руководство рассчитывало на самые трудные заявки, которые только могло себе представить. Но в действительности большинство запросов были простыми и понятными. Тщательно исследовав работу специалистов, старшие менеджеры IBM Credit обнаружили, что в основном она была канцелярской: достать шаблоны договоров из папки, найти кредитный рейтинг в базе данных, ввести цифры в стандартную модель. ти задания вполне по силам одному человеку при использовании несложной компьютерной системы, дающей доступ ко всем данным и инструментам, которыми пользовались прежние специалисты. Для внедрения и запуска бизнес процесса рассмотренного выше в IBM Credit разработали новую компьютерную систему для поддержки менеджеров сделки. В большинстве ситуаций она дает необходимые подсказки. В действительно трудных ситуациях они могут получить помощь у небольшой группы опытных специалистов - экспертов по проверке кредита, ценообразованию и т.д. Но даже здесь передача работы из рук в руки исчезла, потому что структуризатор и привлекаемые им специалисты работают одной командой. Таким образом, в результате внедрения нового бизнеса компании удалось прийти к следующим результатам. Благодаря такой перестройке процесса эффективность IBM Credit кардинально улучшилась: семидневный срок обработки запроса сократился до четырех часов. И для этого не понадобилось увеличивать штат, а наоборот, удалось его немного сократить. В то же время количество обрабатываемых заявок возросло в 100 раз - именно в сто раз, а не на сто процентов.Это достижение IBM Credit - сокращение срока цикла обработки на 90% и увеличение производительности в сто раз - прекрасно соответствует нашему определению реинжиниринга. Компания вышла на кардинально новый уровень эффективности, радикально изменив целый процесс. В IBM Credit не задавались вопросами: "Как улучшить вычисление расценки на финансирование? Как усовершенствовать проверку кредитоспособности?" Более того, в процессе этого радикального изменения компания опровергла предположение, что для выполнения специализированных шагов ей нужны специалисты.

Заключение

Рассматривая теоретические аспекты основных понятий, сущности реинжиниринга, можно сделать следующие выводы:

1. Реинжиниринг - это прямая противоположность индустриальной теории Адама Смита с ее разделением труда, иерархическим контролем, экономии на издержках за счет роста масштаба производства.

2. Реинжиниринг - это средство такой перестройки организации бизнеса, при которой устраняются ненужные, не дающие ничего положительного затраты труда ("пустопорожние процессы").

3. Реинжиниринг нацелен на то, чтобы не только каждое звено бизнеса действовало продуктивно, но и на то, чтобы вся система их взаимодействия была нацелена на получение максимального эффекта мультипликации, т.е. того эффекта, который невозможно получить каждому в отдельности, но реально достичь за счет совместных усилий, организованных оптимальным образом.

4. В системе реинжиниринга каждый работник нацелен не столько на хорошее и своевременное выполнение возложенной на него работы, сколько на то, чтобы обеспечить максимально высокий результат всего бизнеса.

5. Реинжиниринг - это одна из наиболее эффективных инноваций в управленческом деле, являющаяся на практике очень эффективной, и получившая молниеносное распространение в западных странах (в России - только появляется).

Практическое применение реинжиниринга на примере компаний: Ford Motor Company, IBM Credit, Kodak иллюстрируют настоящий реинжиниринг, хотя некоторые из них возникли еще до появления этого термина. Эти примеры иллюстрируют четыре обязательных характеристики реинжиниринга и соответствуют нашему определению: реинжиниринг - принципиальное переосмысление и радикальная перестройка бизнес-процессов для достижения кардинальных улучшений критических современных показателей эффективности: стоимости, качества, оперативности и сервиса. Анализируя практическое применение реинжиниринга, можно перечислить общие для этих примеров характеристики:• Ориентация на процесс. Компании IBM Credit, Ford и Kodak достигли улучшений не выполнением узких задач и не работой внутри предопределенных организационных границ, а путем рассмотрения целого процесса - будь то кредитование, снабжение или разработка продукции, - который выходил за рамки отдельных подразделений.• Высокие цели. Небольшие улучшения не помогли бы ни в одной из этих ситуаций. Все три компании желали достичь прорыва. В процессе реинжиниринга процесса кредитной задолженности компания Ford, например, отказалась от переделки 20% и взялась за решение 80%. Нарушение правил. При реинжиниринге своих процессов каждая из этих компаний порвала со старыми традициями, намеренно отказавшись от недоказанных предположений о специализации, последовательности и сроках. Творческое использование информационных технологий. Именно современные информационные технологии помогли этим компаниям нарушить старые правила и создать новые модели процесса. ИТ дают организациям радикально новые способы работы.

Список использованной литературы

1. Hammer, M. and Champy, J. (1993) Reengineering the Corporation: a Manifesto for Business Revolution, London: Nicholas Brealey.

2. Hammer, M. (1990) "Reengineering work: don't automate, obliterate', Harvard Business Review July-August: 104-12.

3. Hammer, M. and Stanton, S.A. (1995) The Reengineering Revolution: A Handbook, London: HarperCollins.

4. Майкл Хаммер, Джеймс Чампи Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе. Глава 2. "Реинжиниринг: путь к изменениям". Издательство "Манн, Иванов, Фебер,IDS Scheer / Логика бизнеса" 2005г.

5. Майк Робсон Филип Уллах Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов.

6. Михаэль Хаммер. Реинжиниринг- не автоматизируйте, сокращайте.Harvard Business Review, July-August 1990

7. Хасси Д. Стратегия и планирование [Текст]: путеводитель менеджера / Д. Хасси ; [пер. с англ. Т. Еремеевой ; общ. науч. ред. Л.А. Трофимовой]. М. [и др.] : Питер, 2001. 37

8 с. (Теория и практика менеджмента).8. Вольф Шумахер Устранение препятствий для успеха реинжиниринга. Из серии "Учебный курс по реинжинирингу".

9. Нетесова А.Н.Как описать и оптимизировать бизнес-процессы. № 7-8 (июль-август) 2003.

10. Статья "Опыт реинжиниринга в зарубежных и российских компаниях".Источник:http://supplychain.narod.ru/4page/aticals.htm#ddd1 Hammer, M. (1990) "Reengineering work: don't automate, obliterate', Harvard Business Review July-August: 104-12.